

## Onko kirjastolla missio ja visiot?

Kirjastostrategiat : kirjastojen strateginen suunnittelu / toimittanut Vesa Niinikangas ; julkaisija: Suomen kirjastoseura. - Helsinki : Kirjastopalvelu, 1992. ISBN 951-692-291-0

Missiot ja visiot ovat esiteltävän Kirjastostrategiat-teoksen ydinkysymykset. Teos on syntynyt alan ammattilaisten, kirjastonhoitajien ja informaatikkojen (Maija Berndtson, Oili Kokkonen, Liisa Niinikangas, Vesa Niinikangas) yhteistyönä. Ulkopuolista asiantuntemusta ja näkökulmaa teoksessa edustavat yritysten strategiseen suunnitteluun perehtynyt ekonomi Kari Niinikangas ja Tampereen yliopiston tietokonekeskuksen erikoistutkija ja Tuomo Myllynen, joka on perehtynyt myös kirjaston atk-toiminnan kehittämiseen.

Kirjastoissa on tarvittu ja tarvitaan edelleen sekä teoreettista että käytännön tietoa suunnittelusta, onhan se keskeistä toimintaa jokaisessa organisaatiossa. Toiminnallisen, jokapäiväisen sisäisen suunnittelun lisäksi tarvitsemme muutosten aikana tietoa tavoitteita pohtivasta, näkemyksellisestä, jopa visionäärisestä suunnittelusta. On tärkeä saada tietoa siitä, miten asettaa ja suunnitella kirjaston missiota ja visioita. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa menestyvän organisaation on selkeytettävä itselleen ja sidosryhmilleen sekä toiminta-ajatuksensa että tavoitteensa. Nämä antavat sille olemassaolon oikeuden nykyisessä tilanteessa, jolloin kyseenalaistetaan monia aikaisemmin itsestäänselvinä pidettyjä palveluita. Kirjastolla on oltava toimintansa tukena myös näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta, visio hyvän kirjaston ominaisuuksista.

Uutta sekä yleistä että organisaatiokeskeistä suunnittelukirjallisuutta ilmestyy Suomessakin toki jatkuvasti, mutta kirjastoon ja sen ominaislaatuun sovellettuna harvoin. On todella kaivattu uudemmaa tietoa suunnittelusta ja kehittämisestä. Jaana Tyrnin tutkimus yleisten kirjaston tavoitesuunnittelusta ilmestyi vuonna 1987 Kirjastopalvelun kustantamana. Lähes kymmenen vuotta on kulunut myös Kirjastopalvelun kustantaman teoksen Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa (1984) ilmestymisestä. Kirjoittajina oli kolme aktiivista kirjastonhoitajaa Irmeli Hovi, Inkeri Heikkilä ja Terhikki Pohjanvalta. Englanninkielistä kirjallisuutta on ilmestynyt paljon, mutta sen suodattaminen suomalaisen ympäristöön on aina uusi haaste.

Suunnittelufilosofia ja suunnitteluajattelu ovat 1980-luvulla muuttuneet. Pitkän tähtäyksen suunnitteluun on liitetty epäjatkuvuuksien analysointia ja strategista ajattelua. Kirjastoalalla on järjestetty useampiakin muutokseen ja sen hallintaan liittyviä koulutus- ja seminaaritilaisuuksia. Puhetta on ollut paljon mutta laajemman yleisön tavoitettavaa kirjoitettua tekstiä vähemmän. Uutta strategista suunnittelunäkemyistä etsitään ja esitetään nyt esiteltävänä olevassa teoksessa. Se käsittää neljä laajaa artikkelia sekä yhden esimerkin strategisen suunnittelun toteuttamisesta suomalaisessa pienehkössä kaupungikirjastossa. Sisältö jakaantuu kirjaston strategisen suunnittelun perusteisiin, kirjaston tulevaisuusnäkemuksiin ja ympäristön muutoksiin, tietotekniikan vaikutusten tarkasteluun ja esimerkkitapausten kuvaamiseen.

Teos on selkeästi ja luettavasti kirjoitettu, joten se saavuttaa helposti lukijansa. Vesa Niinikankaan mukaan teos on syntynytkin kirjastojen tarpeesta vastata monista muutoksista nouseviin haasteisiin. Kirjaa voidaan katsoa myös strategisen suunnittelun mallin testaajana kirjastojen kehittämisessä. Kukin kirjoittaja lähestyy asiaa oman taustansa ja persoonallisuutensa kautta. Se antaa tämänlaatuiselle kokoomateokselle keveyttä lyhyiden katsausten muodossa, suo erilaisia näkemyksiä ja virikkeitä mutta luo myös hajanaisuutta ja epätasaisuutta. Sisältö on osittain päällekkäistä, koska teoksen rakenteesta johtuen useat henkilöt käsittelevät samoja asioita. Toisaalta on mielenkiintoista lukea eri henkilöiden näkemyksiä kansainvälisyydestä, tietotekniikasta, koulutuksesta, työnjaosta, organisaatiosta, tulosten mittaamisesta jne. Lukijasta tuntuu, että kirjoittajat käyvät keskustelua keskenään; olisiko ollut mahdollista kirjoittaa keskitetyemmin näistä asioista?

### *Strateginen suunnittelu on kirjaston oppimista*

Kari ja Liisa Niinikangas perehdyttävät teoksen aiheeseen artikkelillaan: Yhteistoiminnalla kirjaston tavoitteista totta. Miten suunnitella kirjaston strategioita? He johdattelevat lukijan kirjaston strategisen suunnittelun yleiseen ajattelumalliin ja strategisen suunnittelun toteuttamiseen. Suunnittelusta vastaaville kirjastonhoitajille se on mielenkiintoista ja hyödyllistä luettavaa. Artikkelissa on lyhyesti, asioita yksinkertaistaen ja keskeisiä tekijöitä korostaen esitetty strategisen suunnittelun ydin.

Annettu ohjeisto on yleinen normatiivinen strategisen suunnittelun malli. Kirjoittajat edustavat sitä suunnittelukäsitystä, että strateginen suunnittelu on ennen kaikkea organisaation kehitys- ja oppimisprosessi. Koska ympäristö muuttuu eikä sitä voida ennustaa, ei voida myöskään tietää, mikä on todella toteutuva tulevaisuus. Voidaan vain esittää vaihtoehtoja, jotka kuvaavat erilaisia ympäristöjä. Tärkeämpää onkin organisaation muutosvalmiuden kehittäminen kohtaamaan erilaisia tulevaisuuksia.

Suunnitteluprosessi on hidasta oppimista ja hidasta muutosta, koska siinä joudutaan pohtimaan työelämän arkojakin alueita, henkilökunnan ajatus- ja arvomaailmaa. Strateginen suunnittelu vaatii luottamuksellista suunniteluilmapiiriä, mikä ei synny hetkessä. Kirjoittajien mukaan uusi systemaattinen, strateginen tapa suunnitella ja siihen liittyvä ajattelutavan muutos läpäisee organisaation mahdollisesti viidessä vuodessa. Mutta strategisen ajattelun oppinut ja omaava kirjasto tarkastelee ympäristöönsä jatkuvasti ja pystyy reagoimaan nopeasti tulevaisuuden muutosvaatimuksiin. Kyseessä on myös kirjaston organisaatiokulttuurissa tapahtuva muutos. Suuressa kirjastossa vallitseva hierarkkinen ja byrokraattinen hallintokulttuuri ei kenties pystykään vastaamaan uudistunutta toiminta-ajatusta eikä visiota. Valittu strategia, sisäinen organisaatiokulttuuri sekä kehysorganisaation kulttuuri kulkevat rinnakkain. Strategisen suunnittelun heikkoutena on ollut se, että hyvätkin suunnitelmat ovat jääneet toteutumatta. Kirjoittajat korostavat osallistuvaa, yhteistoiminnallista suunnittelua. Mahdollisimman monen henkilökunnan jäsenen osallistuminen strategiaprosessiin tuo sitoutumista myös toteuttamiseen. Sidosryhmien edustajien osallistuminen on tärkeätä käyttäjien näkökulman huomioonottamista.

### *Kirjasto myrskyn silmässä*

Maija Berndtson ja Oili Kokkonen tarkastelevat artikkeleissaan kirjastojen ympäristön muutosten vaikutuksia. Maija Berndtsonin artikkelin otsikko on: Yleinen kirjasto muuttuu: mihin suuntaan käy huomispäivän tie? Tietotekniikka ja yhteiskunnalliset muutokset ovat syösseet tai syöksemässä kirjaston tofflerilaisittain myrskyn silmään. Kirjastonhoitajien on pohdittava mitä syvimmin nykyistä ja tulevaa yhteiskuntaa sekä sen haasteita, jotta kirjastot säilyisivät myrskyissä. Näistä pohdinnoista

tulisi löytyä strategisia aineksia ja aseita tulevaisuutta varten.

Berndtson ottaa tarkasteltavakseen strategisia tekijöinä kirjaston perustehtävät ja sen toimintaa ohjaavat arvot. Ovatko nämä muuttuneet ja olisiko niiden muututtava yhteiskunnan turbulenssin myötä? Berndtson pohtii artikkelissaan yleisen kirjaston kolmea suurta tehtävää: sivistys, tieto ja virkistys. Mitä käsitteillä on ymmäretty ja miten niiden sisältöä on nykyajan keskusteluissa pyritty määrittelemään? Hän hahmottaa kirjaston eri rooleja muuttuvassa yhteiskunnassa. Kirjasto on yleensä nähty tiedonvälittäjänä. Tämä on ehkä ollut liian korostunutta ja nyt kaivataan kokonaisempaa tehtävää, ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemista. Berndtsonin mukaan tiedonvälittäjän tehtävän rinnalle pitäisi nostaa myös ihmisten luovuuden tukeminen ja kirjastolaitoksen rooli tässä tehtävässä. Kirjastoissa tapahtuvassa keskusteluissa ja tavoitteenasettelussa on painopiste siirrettävä käytännön kysymyksistä perustehtävien ja perusarvojen analysointiin. Pelistrategiana ei enää käy vanhan puolustaminen vaan on ryhdyttävä yhteiskunnalliseen toimintaan.

Myös Oili Kokkonen tarkastelee ympäristömuutosten vaikutuksia kirjastoon artikkelissaan Tarvitaanko kirjastoja: Tieteellisten kirjastojen tulevaisuusnäkyymiä. Hän tarkastelee lähinnä tieteellisten kirjastojen ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja pohtii niiden mahdollisia vaikutuksia toimintaan. Hän nostaa esiin useita tekijöitä, kuten kansainvälistymisen, toimintamenobudjetoiminnan, toiminnan arvioinnin ja mittaamisen, palvelujen maksullistamispolitiikan, aineistojen muuttumisen ja VTLS-yhteisjärjestelmän. Myös hän, kuten Niinikankaakin, pohtii ”hyvän” kirjaston ominaisuuksia. Tärkeätä on, että kirjasto on ainakin käyttäjän näkökulmasta hyvä. Asiakkaat näkevät kirjaston menestystekijät usein erilaisina kuin kirjastonhoitajat. Eri tieteenalojen edustajat, käyttäjät, painottavat kirjaston tehtäviä eri tavalla. Se aiheuttaa ristiriitoja ja jännitteitä monitieteisessä kirjastossa. Humanistit ja yhteiskuntatieteilijät pitävät tärkeänä kirjaston säilytystehtävää, pitkäaikaishyötyä ja näkymätöntä hyötyä. Luonnontieteilijät ja teknikot arvostavat kirjaston palvelutehtävää, välitöntä hyötyä ja rahallista hyötyä.

Kaikki nämä ovat tekijöitä, jotka tuovat uusia vakavasti otettavia haasteita ja ovat kirjastojen kannalta katsottuna sekä uhkatekijöitä että antavat uusia mahdollisuuksia suunnittelulle, käytännön toiminnalle ja alan tutkimukselle. Tässä tulee esiin

artikkelikokoelman ongelmat. Kokkosella on lukijaa kiinnostavaa sanottavaa, mutta hän joutuu keskeyttämään pohdintansa ja siirtymään seuraavaan aiheeseen.

Monista mielenkiintoisista kysymyksistä nostan esiin Kokkosen esittäminä seuraavat kaksi. Suomen tieteellinen kirjastolaitos perustuu syvästi eurooppalaiseen traditioon, mutta kirjastot ovat voimakkaasti angloamerikkalaistuneet. Suomalaiset ja pohjoismaiset kirjastot voisivat toimia välittäjinä eurooppalaisen kokoelmasuuntautuneen ja amerikkalaisen palvelusuuntautuneen kirjastokulttuurin välillä. Tämä näkemys antaa haasteita ja yhteistyömahdollisuuksia niin kirjastotutkimukselle kuin käytännön toiminnallekin. Suomalaiset ovat jälleen etsimässä ja solmimassa mahdollisesti katkenneita yhteyksiään Eurooppaan. Tarvitaan linjoja, kehyksiä ja strategista ajattelua. Myös kirjastojen sisäisessä ja yhteistyöhön perustuvassa verkostotoiminnassa tarvitaan uutta ajattelua ja näkemystä. Korkeakoulujen tiedeyksiköiden välille kehittyvä kilpailu vaarantaa kirjastojen vapaehtoisuuden ja maksuttomuuden perustuvaa yhteistyötä. Tällöin on etsittävä ja suunniteltava vaihtoehtoisia toimintatapoja käyttäjille tarjottavien palvelujen priorisoinnissa ja hinnoittelussa.

### *Eteneminen oikeaan suuntaan on tärkeämpää kuin nopeus*

Tietotekniikkaa, joka tutkijoiden mukaan vaikuttaa eniten kirjastojen tulevaisuuteen, ovat käsitelleet artikkeleissaan eri kirjoittajat oman tehtävänsä kannalta. Laajimmin tietotekniikan osuutta kirjastojen tulevaisuudessa tarkastelee Tuomo Myllynen. Hän on laatinut oman kirjastovisionsa otsikolla: Minun kirjastoni: tietotekniikan strategioita ja vaikutuksia kirjastojen strategioihin. Kirjaston oleellisin elementti on hajautettu tietokanta, johon on tallennettu koko maailman kaikkien kirjastojen kokoelmat. Siitä käyttäjä löytää puutteellisine ja vajavaisine tietoineen ja taitoineen tarvitsemaansa aineistoa yksinkertaisessa hänelle sopivassa muodossa. Visio on uudistetussa muodossa universaalibibliografia, joka on kiehtonut kautta aikojen tiedon organisoinnista kiinnostuneita ihmisiä. Ajatus tuotiin ponnekkaasti esille ensimmäisessä kansainvälisessä bibliografiakongressissa Brysselissä vuonna 1895. Myöhemmin visio on ollut näkyvissä kansainvälisessä Yleisen bibliografisen valvonnan

(UBC) ohjelmassa, jonka tavoitteena on ollut koota kansallisella tasolla kunkin maan julkaisu tuotanto. Myllysen visiossa tietotekniikka ja käyttäjän tarpeiden uudenlainen huomioonottaminen tuovat näkyviin sisällöllisesti ja toiminnallisesti uudistuneen kirjaston tietojärjestelmän.

Myllynen tarkastelee tietotekniikkaa osana organisaation toimintaa. Tietotekniikan käyttöönotto on osa strategista suunnittelua ja siten osa muutoksen hallintaa. Merkittävä strateginen tekijä on suunnitelman toteutuksen oikea ajoitus eli toteutuksen sijoittaminen tietotekniikan kehityksen sopivaan vaiheeseen. Tämä edellyttää hyvää kirjaston tunteamista, selkeää tavoitteenasettelua, suunnitelmallisuutta ja aktiivista tietotekniikan välineiden kehityksen seuraamista. Hänen mukaansa strategiaa on se, että osataan valita oikeat välineet, jotka ovat joustavia ja muutoskykyisiä, eivätkä eristä, soido tulevaisuutta, kehitystä tai muutosmahdollisuutta. Strategista suunnittelua tarvitaan myös pohdittaessa uusien välineiden käyttöönottopolitiikkaa, jotta hankinnat voidaan hyödyntää tehokkaasti. Jos uudella välineellä on mahdollista tehostaa jotain toimintaa, on kysyttävä, voidaanko jostain vanhasta luopua ja mitä vaikutuksia sillä on kokonaisuuden kannalta.

Myllynen tarkastelee tietojärjestelmän suunnittelua mallintamisen kautta. Ennen mallintamista tapahtuu analysointi, jolloin pyritään selvittämään kohteena oleva järjestelmä, mitä se palvelee ja mihin palvelupyyntöihin se vastaa. Tietanalyysissä tärkeintä on näkemys siitä, minkälainen tietojärjestelmän tulisi olla eli mitä huomispäivän tarvitaan. Eilisen ja tämän päivän tarpeiden analysointi ei ole riittävä tuottamaan kuvaa toiminnan kannalta ihanteellisesta ja tavoitteellisesta tietojärjestelmästä. Sen suunnittelun on tähdättävä tulevaisuuteen ja kyettävä visioimaan tavoitteita.

Myllynen esittää monia kysymyksiä lukijalle. Hän mm. kysyy " Mistä lienee peräisin kirjastolaitoksen jakautuminen yleisiin ja tieteellisiin kirjastoihin?" Kysymys on perusteltu ja aiheellinen mutta onko se hedelmällinen? Myllysen käsityksen mukaan samoja kirjoja ja lehtiä sekä samoja asiakkaita on molemmissa kirjastotyypeissä. En kuitenkaan tunne Suomessa yhtään yleistä kirjastoa, jonka kokoelmien pohjalla tehdään väitöskirjoja enkä yhtään korkeakoulukirjastoa, jossa järjestetään satutunteja. Yhteisiä asiakkaita lienevät mm. opiskelijat. Myllysen kysymykseen vastaa myös teoksen rakenne, koska kirjastojen tulevaisuudesta on valittu kirjoittamaan sekä yleisten että tieteellisten

kirjastojen edustaja omissa artikkeleissaan. Asiaa voisi lähteä selvittämään tavoitteiden kautta. Ehkäpä sähköisessä, ei paikkaan sidotussa, kirjastossa voivat tieteellinen ja yleinen kirjasto toimia yhdessä?

### *Kirjasto selviytymisasemana*

Vesa Niinikangas on kirjoittanut teokseen esiluvun ja yhteenvedon. Hän on kuvannut esimerkiksi strategisesta suunnittelusta käytännössä: Kirjasto selviytymisasemana: Harjavallan kaupungin kirjaston strategiaseminaari 15.2.1992. Strategiaseminaariin olivat osallistuneet myös muut teoksen kirjoittajat, lukuunottamatta Tuomo Myllystä. Seminaari antoi ilmeisesti kirjan tekijöille pohjaa, jolle rakentaa strategisen suunnittelun yhteistyötä kirjoittamisen tasolla. On hyvä, että artikkeleista koottuun teokseen oli loppuun laadittu ikäänkuin

yhteenvedoksi kaikesta konkreettinen esimerkki. Muitakin strategisia suunnitelmia suomalaisissa kirjastoissa on tehty, esim. Tampereen teknillisen korkeakoulun kirjastossa on tehty strategista suunnittelua ja vuonna 1991 on julkaistu. Tietotekniset visiot Tampereen teknillisen korkeakoulun kirjastossa (Tampereen teknillinen korkeakoulu. Kirjasto. Tiedote 13). Myös näistä olisi ollut mielenkiintoista saada tietoa.

Kirjastostrategiat on ensimmäinen suomenkielinen kirjastojen strategisesta suunnittelusta kirjoitettu teos. Se tuo tervetullutta lisää muutenkin vähälukaiseen suunnittelu- ja kehittämiskirjallisuuteemme. Teos käsittelee aihetta yleisellä tasolla sekä antaa kirjastonhoitajille näkemystä muuttavasta ympäristöstä ja ehkä myös itseluottamusta luodata kirjastoa strategisesti eteenpäin.

*Anneli Kankaanrinta*

## TIEDOKSI

### **Kirjastostandardit ja tietoliikenneverkot**

Kirjastotieteen ja informatiikan yhdistyksen lauantaiseminaari kirjastostandardeista ja tietoliikenneverkoista pidetään 27.11.1993 klo 11.15–14.30 Tampereen yliopiston päärakennuksessa (Kalevantie 4), luentosalissa AIIa. Seminaarin ohjelma on seuraava:

- 11.15–12.30 OSI:n kirjastostandardit, Erikois-  
tutkija *Juha Hakala* (TKAY)
- 12.30–13.00 Kahvitauko
- 13.00–13.45 Internetin palvelut kirjaston näkö-  
kulmasta, FT *Pirkko Eskola* (VTT)
- 13.45–14.00 Tutkimusverkkojen käyttö: kom-  
menttipuheenvuoro, Kirjastonhoitaja  
*Eeva Väyrynen* (TaYK)
- 14.00–14.30 Keskustelua

Seminaarin jälkeen klo 14.30 alkaen pidetään Kirjastotieteen ja informatiikan yhdistyksen syyskokous.

### **Uusia kirjoja**

Information culture and business performance / ed. by Mariam Ginman. Åbo: Åbo Akademi, 1993. - (Meddelanden från ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi. Institutionen för biblioteksvetenskap och informatik. Ser. A; 404).

KINF : kotimaista kirjasto- ja informaatiopalvelualan kirjallisuutta 1992 / toim. Maria Forsman & Heikki Nieminen. Tampere : Tampereen yliopisto, 1993. - (Tampereen yliopiston kirjaston julkaisuja. Sarja D; 10).

Södergård, Pia, Fjärrläneförfrågningar från Finland till utlandet : karaktäristik och analys. Åbo: Åbo Akademi, 1993. - (Meddelanden från ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi. Institutionen för biblioteksvetenskap och informatik. Ser. A; 399).

90-luvun haasteet tieteellisille kirjastoille : kirjasto- ja informaatiopalvelualan päivät 1992 / toim. Maria Forsman & Eeva Väyrynen. Tampere : Tampereen yliopisto, 1993. - (Tampereen yliopiston kirjaston julkaisuja. Sarja A; 6).