

Jarmo Saarti & Arja Juntunen

Asiantuntijuuteen ja johtajuuteen kasvaminen akateemisessa kirjastossa

Jarmo Saarti & Arja Juntunen: Asiantuntijuuteen ja johtajuuteen kasvaminen akateemisessa kirjastossa [Developing the staff as leaders and specialist in an academic library] Informaatiotutkimus 29(4), 2010.

From the beginning of this millennium, there has been going on a radical restructuring of the Finnish higher education. At the same time the digital revolution of scientific information dissemination has changed the ways libraries provide services to academics and students as well as it has generated generation gaps between aging library staff and born-digital student generation. To answer the rapid changes in the University's working environment the Library started to develop a systematic approach to its human resource management. In this development process several different tools have been used: e.g. the creation of a quality management system, where the use of a participant management style was used. Also the evaluation of each individual's fields of know-how has been carried out and it has been used in tailoring personal training programs. The tacit knowledge has been disseminated between colleagues inside the library with lectures given by staff members to colleagues, as well as, by using the so-called social web-technologies in communicating inside and outside the library. Finally, a program for active networking – both national and international – has been taken into use. The success of these actions has been measured annually and there already is some evidence of skills improvement as well as of a better motivation towards the work on the Library.

Address: Jarmo Saarti, johtaja, Itä-Suomen yliopiston kirjasto, PL 1627, 70211 Kuopio, jarmo.saarti@uef.fi

Address: Arja Juntunen, palvelupäällikkö, Itä-Suomen yliopiston kirjasto, PL 1627, 70211 Kuopio, arja.juntunen@uef.fi

Johdanto

Yliopistojen voimakas muutosvaihe Suomessa alkoi 1990-luvulla. Siihen voidaan nähdä ainakin kolme syytä. Ensimmäinen on julkishallinnon johtamistapojen muutos, jossa julkiselle sektorille alettiin tuoda entistä enemmän yksityisen sektorin johtamismalleja - siitä on käytetty kattotermiä new public management, ja siihen on liittynyt puhetapa yliopistojen toiminnan tehostamisesta ja tiiviimmästä integroimisesta yhteiskuntien hyvinvoinnin kasvattamiseen (ks. esim. Saarti & Juntunen 2007 sekä Osaamisen ja edelläkävijyyden

...2009, 62). Toisena syynä on ollut tieto- ja viestintäteknologian tuoma informaation jakelun muutos ja siitä aiheutunut kansainvälistyminen ja mahdollisuus verkostomaiseen työnjakoon. Kolmantena syynä on informaatioyhteiskuntakehityksen mukanaan tuoma koulutustason kohoaminen ja moniasiantuntijuuden vaatimuksen lisääntyminen.

Yliopistolain muutoksesta seuraa yliopistojen ja niiden laitosten johtamiselle paradigman muutos. Valtion laitosten irtautuessa julkisoikeudellisiksi laitoksiksi ne muodostuvat itsenäisiksi oikeushenkilöiksi, voivat tehdä sitoumuksia, saada

nimiinsä oikeuksia sekä omistaa irtainta ja kiinteää omaisuutta. Lisäksi ne voivat harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee yliopiston säädettyjen tehtävien toteuttamista. Erittäin merkittävä muutos on myös se, että julkisoikeudelliset yliopistot vastaavat sitoumuksistaan omilla varoillaan sekä kantavat ja vastaavat päätöksistään tuomioistuimissa. (Yliopistolaki 2009, 5§.)

Selkeänä muutosperusteena yliopistojen autonomian kasvattamiselle on ollut tuloksellisen ja tehokkaan johtamistavan tuominen suomalaisiin yliopistoihin. Tätä ovat korostaneet Jääskinen ja Rantanen (2007) yliopistolain uudistamiseen liittyvässä raportissaan sekä OECD:n (2007) Suomen korkeakoulutusta käsitellyt raportti. Keskeistä yliopistojen asemasta käytävässä keskustelussa onkin ollut akateemisen johtamisen muuttaminen ammattijohtajuudeksi, jossa valta ja taloudellinen vastuu kohtaavat konkreettisesti ja alkavat muistuttaa liiketaloudellista yritysjohtamista. Tästä hyvänä esimerkkinä on yliopiston hallituksen ja toimeenpaneva johdon selkeä erottaminen sekä yliopiston ulkopuolisten jäsenten lukumäärän lisääminen yliopistojen hallituksiin ja se, että ainakin periaatteessa uusimuotoiset yliopistot voidaan asettaa konkurssiin (Mäenpää 2009, 33 – 34.).

Toinen, erityisesti yliopistokirjastojen johtamiskulttuuriin vaikuttanut tekijä on ollut 1990-luvulta alkanut tieto- ja viestintätekniinen muutos. Tämä alkoi kansainvälisten tieteellisten lehtien jakelun siirtymisestä digitaaliseen muotoon. Parhailtaan on menossa tähän liittyvä toinen murros: monografioiden digitaalisen jakelukultuurin syntyminen – sen tapahtumajan ennusteet vaihtelevat tosin vielä muutaman kymmenen vuoden haarukassa. Tärkeimpinä esteinä nopeaan siirtymiseen tieteellisten kirjojen digitaalisessa jakelussa on lukulaitteiden kirjo ja kehittymättömyys sekä selkeän ansaintalogiikan puute, joka tieteellisten lehtien osalta pystyttiin luomaan hyvinkin nopeasti perustuen kirjastojen painettujen lehtien tilausmaksuihin.

Digitaalinen toimintaympäristö on merkinnyt yliopistokirjastoille verkostomaisen toimintatavan kehittämistä palveluiden toteuttamiseen (ks. esim. Saarti & al. 2009). Samalla kirjastot ovat ulkoistaneet osia palveluistaan kaupallisille toimijoille ja kohdanneet tietopalveluihin ja niiden toteuttamiseen liittyvän kilpailun, joka on murtanut kirjastojen monopolin palveluiden tuottamisessa.

Tästä kaikesta on seurannut se, että yliopistokirjastojen henkilöstön osaamisvaatimukset ovat muuttuneet (ks. Yliopistokirjastojen verkoston ... 2005 ja Saarti 2007). Asiantuntijuuden rinnalle entistä tärkeimmiksi vaatimuksiksi ovat kohonneet johtamiseen liittyvä osaaminen sekä viestintään ja markkinointiin liittyvät taidot. On todennäköistä, että uuden yliopistolain myötä myös talouteen ja varainhankintaan liittyvä osaaminen kohoaa entistä merkittävämpään asemaan. Oman lisänsä henkilöstöjohtamiselle asettaa suurten ikäluokkien eläköityminen ja siihen liittyvä kokemusperäisen osaamisen siirto organisaation sisällä.

Yliopistokirjastojen henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä johtamiselle muuttuva toimintaympäristö asettaa haasteita. Seuraavassa käsittelemme asiantuntijuuden ja johtajuuden kehittämistä tapaustutkimuksen omaisesti yhdessä suomalaisessa yliopistokirjastossa. Artikkelin perustuu Viestinnän tutkimuksen päivillä keuhällä 2010 pidettyyn esitykseen.

Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin kuvata ne välineet ja systematiikka, joita Kuopion yliopistossa ja sen kirjastossa on kehitetty viimeisen kymmenen vuoden aikana henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen tueksi. Toisena tavoitteena on analysoida niitä vaikutuksia, joita edellisten menetelmien ja työvälineiden käyttöönotolla on ollut organisaation johtamiseen, palveluiden tuottamiseen ja kirjaston henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen näkökulmana on tapaustutkimus, jossa molemmat kirjoittajat ovat olleet myös osallisena kehittämässä ja toteuttamassa omassa työyhteisössään kuvattavia välineitä. Tämän vuoksi seuraavassa esitetyt yleistyksiset ja tulkinnat ovat luonteeltaan subjektiivisia vaikka olemme pyrkineet arvioimaan käytettyjen johtamisen välineiden ja menetelmien vaikuttavuutta objektiivisemmilla menetelmillä, mm. kyselyillä.

Tapaustutkimuksellista näkökulmaa on pystytty hyödyntämään johtamisen tutkimuksessa erityisesti sen vuoksi, että johtamisen tapojen ja

menetelmien nopea muutos ei anna aikaa tarpeeksi pitkille tilastollisesti validia vertailuaineistoa tuottavalle ajanjaksolle. Tapaustutkimuksen haasteina voidaan pitää ensinnäkin sitä, että se vaatii tutkijoilta aikaa ja osaamista, jotta perehtyminen tutkimuskohteeseen onnistuisi. Lisäksi sen vaarana on jo aiemmin mainittu subjektiivisuuden harha johtopäätöksissä: tätä voidaan yrittää välttää mm. triangulaation keinoin eli keräämällä ja analysoimalla monimuotoista dataa erityyppisillä menetelmillä. (Voss, Tsikriktsis & Frohlich 2002, 195.)

Johtamisen viitekehyksenä tutkimuksessa käytetään laatujohtamista ja erityisesti korostetaan siihen liittyvää toimintojen dokumentoinnin vaatimusta, josta käytetään usein nimitystä toimintajärjestelmä haluttaessa välttää laatu-termin liittyvää arvoasetelmaa (ks. esim. Halonen & Saarti & Voutilainen 2003). Laatujohtaminen tuli suomalaisen korkeakoulukenttään lopullisesti välineeksi 2000-luvulla, jolloin päätettiin korkeakoulujen laatujohtamisten systemaattisesta kansallisesta auditoinnista (Korkeakoulutuksen ... 2004). Toimintojen dokumentointi voidaan nähdä eräänä mahdollisuutena henkilökunnan osallistumiseen johtamisen kehittämiseen ja organisaation sisäisen hiljaisen tiedon aukikirjoittamiseen.

Henkilöstöjohtamisen viitekehyksenä ovat oppivan organisaation käsite ja erityisesti asiantuntijoiden johtamisen erityishaasteet. Käsitepari syntyi ja vahvistui 1990-luvulla erityisesti Peter M. Sengen teoksen *The Fifth Discipline* (1990) julkaisun myötä. Sengen tarkoituksena oli mallintaa yksilön kehitykselle ja oppimiselle perustuva organisaatiokulttuuri, jossa myös ryhmien oppiminen olisi mahdollista. Tällä tavoin olisi hänen mukaansa mahdollista vastata nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin ja toisaalta antaa mahdollista yksilöille toteuttaa omia vahvuuksiaan organisaation päätehtävän suuntaisesti.

Erityisesti yliopistoympäristöön oppivan organisaation retoriikkaa voidaan soveltaa hyvin. Yliopistolaitoksen perustehtäväksi on määritelty yliopistolaisissa (2 §): ”Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.” Vapaa tutkimus, sivistys ja ylin opetus ja niihin perustuva yksilöiden kasvu ovat kaikki oppimiseen liittyviä tavoitteita.

Käytännössä näiden tavoitteiden toteuttaminen vaatii kuitenkin itseään korjaavaa systematiikkaa ja tavoitteiden jatkuvaa seuranta. Tämä sen vuoksi, että lähes kaoottisesti käyttäytyvä muuttuva toimintaympäristö asettaa erityisvaatimuksia organisaation nopealle uudelleen muotoutumiselle ja itseorganisoitumiselle, joka näyttäytyy johtamisen delegoimisessa asiantuntijaorganisaatiossa jopa yksilöiden tasolle (vrt. termi ”chaordic enterprise”, jolla kuvataan kaaosteorian sovellusta kompleksiseen organisaatiokulttuuriin, esim. Eijnatten & Putnik 2004).

Kirjastojen kehittämisessä oppivaksi organisaatioksi on korostettu edellä mainittua itsensä korjaavuutta ja organisaation tavoitteiden jalkauttamista toiminnaksi (Fowler 1998). Lisäksi henkilöstön roolin muutos itsenäiseksi asiantuntijaksi, joka haluaa oppia ja soveltaa oppimaansa tietoa jakaen on ehdoton edellytys muutokselle (Giesecke & McNeil 2004 ja Rowley 1997). Omassa kehittämistyössämme olemme yhdistäneet tämän osaamisen kehittämisen laatujohtamisen kautta suomalaisiin korkeakouluihin tuotuun vaatimukseen dokumentoinnista ja näyttöön perustuvuudesta.

Olemme rakentaneet organisaation kehittämisen tulosten ja vaikutusten raportoinnin siten, että ne integroituisivat mahdollisimman tiiviisti kirjaston vuosikalenteriin ja että näyttöön perustuvasta johtamisesta tulee näin koko organisaation tapa toimia ja kehittää omaa toimintaansa. Kulttuuriset muutokset ovat varsin hitaita, jopa sukupolvien mittaisia. Siksi on perusteltua, että kehittämisen seuraamista on tehtävä pitkäjänteisesti. Tilastollista analyysia on tehty kirjaston toiminnasta vuositilastoinnin yhteydessä. Sen lisäksi on analysoitu ja raportoitu tapaustutkimuksia mm. aineiston käytöstä ja palveluiden arvioinnista (Halonen & Saarti & Voutilainen 2003; Kananen & Ovaska & Saarti 2006; Juntunen & Ovaska & Saarti & Salmi 2005).

Toimintojen laadullinen arviointi on integroitu kirjaston toimintoryhmien työhön, joiden tuottamia raportteja käsitellään vuosittain kirjaston johdon katselmuksessa. Näitä hyödynnetään kirjaston toimintakertomuksia laadittaessa (ks. esim. Tieto- ja opetuspalveluita kehittämässä... 2009). Lisäksi henkilökohtaisen suoriutumisen ja toiminnan arviointeja on tehty vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Kirjaston intranetiä on hyödynnetty mahdollisimman paljon tällä tavoin tuotetun dokumentaation julkaisemisessa kehittämällä sisäisiä keskustelupalstoja ja

Toiminnan taso	Käytetyt menetelmät
organisaatioiden välinen taso	<ul style="list-style-type: none"> • benchmarkkaus • työvierailut
organisaation taso	<ul style="list-style-type: none"> • verkostoituminen ja työryhmät • strateginen johtaminen • johtamisjärjestelmä • viestintäjärjestelmä ml. laatujohtamisen dokumentointi
ryhmätaso	<ul style="list-style-type: none"> • osallistuminen yliopiston työryhmiin • kehittävä työote • ryhmien itseohjautuvuuden tukeminen
henkilötaso	<ul style="list-style-type: none"> • raportointi ja suunnittelu • osaamiskartoitus • johtamiskoulutus • sisäinen koulutus • kehityskeskustelut

Taulukko 1. Kuopion yliopiston oppivan organisaation kehittämisen välineet

kokousasiakirjojen jakelua.

Oppivan organisaation rakentamisen välineet yliopistokirjastossa

Kuopion yliopiston oppivan organisaation kehittämisen välineet on esitetty kootusti taulukossa 1. Osaamisen kehittämisen välineitä on käytetty systemaattisesti organisaation toiminnan kaikilla tasoilla: suhteessa ympäröivään maailmaan, kehysorganisaatioon ja kirjaston sisällä yleisjohtamisesta ryhmien johtamisen kautta aina henkilöstön tasolle. Seuraavassa esitellään tarkemmin kunkin tason toimenpiteitä ja niillä saavutettuja tuloksia.

Toimiminen organisaatioiden välisellä tasolla verkostoituneessa toimintaympäristössä lisää ensinnäkin organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa kansallisen ja kansainvälisen tason päätöksentekoon ja palveluiden kehittämiseen. Korkeimmillaan tämä taso näyttäytyy koko toimialan johtamiseen osallistumisena (ks. esim. Saarti & al. 2009). Samalla yhteistyöhön osallistuvat henkilöt pystyvät oppimaan verkostomaista johtamista ja saavat uusinta tietoa alan kehitystrendeistä.

Organisaation tasolla tämän mahdollistaminen vaatii ensinnäkin resursointia: käytännössä työajan vapauttamista muilta tehtäviltä ja matkakuluihin tarvittavan taloudellisen panoksen budjetointia. Viimeksi mainittuun on kirjastossa pyritty käyttämään mahdollisimman paljon ulkopuolista

rahoitusta mm. projekti- ja apurahoituslähteitä. Henkilöstön tasolla osallistuminen organisaation ulkopuoliseen toimintaan vaatii osaamisen kehittämistä, tätä on tuettu mm. sisäisellä koulutuksella (mm. luentoja kulttuurisesta osaamisesta, apurahojen hankkimisesta).

Kirjaston strategisena tavoitteena on ollut saada jäsenet tärkeimpiin kansallisiin kirjastoalan elimiin. Lisäksi on pyritty siihen, että kirjastolla olisi muutamia jäseniä kirjaston toimialan kannalta keskeisissä kansainvälisissä järjestöissä. Kansainvälistymistä on tuettu myös työvierailuilla, jotka mahdollistuivat, kun Kuopion yliopisto avasi mahdollisuuden osallistua ERASMUS-rahoitukseen myös muille kuin tutkijoille. Vierailuiden raportointi ja kokemuseräisen tiedon välittäminen vierailuista kirjaston muulle henkilökunnalle on otettu mukaan tähän toimintatapaan (ks. esim. Ovaska 2009). Vastaavasti kehysorganisaation tasolla merkittävänä toimena on ollut kirjaston henkilöstön osallistuminen yliopiston työryhmiin aina hallitustyöskentelyä myöten.

Kansainvälisiä ja kansallisia työvierailuja on voitu hyödyntää myös benchmarkkaamisessa, joka on ollut kirjaston käytäntönä laatujohtamisen kehittämiseksi. Kirjasto on pyrkinyt tällä tavoin testaamaan oman toimintansa käytäntöjä vertaamalla niitä kansallisesti ja kansainvälisesti ja pystynyt siten kehittämään omia palveluitaan (ks. esim. Balague & Saarti 2009).

Organisaation tasolla johdon ydintehtävänä

UKU Kuopion yliopiston kirjasto - intranet -- +

KIRJASTON INTRANET UUSI INTRANET, 08.09.2008 -> **KUOPUS LINDA**

KUOPION YLIOPISTO
KUOPION YLIOPISTON KIRJASTO | TOIMINTA | TYÖRYHMÄT | TUKITOIMINNOT

KAMPUSNET
MyFiles
LOGOUT

3.7.2008 Arja Juntunen

Kirjaston intranet

Sivustojen sisällöstä vastaa palvelupäällikkö Arja Juntunen.

Asiakirjojen hallinta / Intranet ja Internet

Lomake laatupoikkeaman raportointiin.

TOIMINTA	TYÖRYHMÄT	TUKITOIMINNOT
Hankinta	Aineistoryhmä	Atk
Kaukopalvelu	Asiakas- ja lainauspalvelutyöryhmä	Henkilökuntakokoukset
Lainaus/Neuvonta	Hallintoryhmä	Talousohjeet
Luettelointi	Johtoryhmä	Tilastot
Opetus/Tietopalvelu	Laaturyhmä	Työsuojelu
	Julkiryhmä	Virkistystoiminta
	Tiedotusryhmä	Henkilöstön valokuvat
	Tilatyöryhmä	Henkilöstökoulutusopas
	Tieto- ja opetuspalveluryhmä	Voyager
	WWW-ryhmä	
	Kustannuslaskentatyöryhmä	

Itä-Suomen yliopiston kirjaston intranet osoite: <https://moodle.joensuu.fi>

Uusi Webmail (OWA eli Outlook Web Access): <https://webmail.uku.fi/owa>

RequestTracker

Kuva 1. Kirjaston intranet

on strategisen työn ja johtamisjärjestelmän rakentaminen. Strategisessa työssä tietoisena työkaluna on ollut henkilöstön sitouttaminen mukaan strategian valmisteluprosessiin – tämä on ollut käytäntönä niin yliopiston kuin kirjaston tasolla. Erityisen tärkeää tämä on ollut viime vuosina, kun Joensuun ja Kuopion yliopistot ovat yhdistäneet organisaatioitaan yhdeksi Itä-Suomen yliopistoksi.

Johtamisjärjestelmää on rakennettu ISO 9001 perusteisen laatujärjestelmän logiikan mukaisesti. Tässä työvälineenä on ollut laatudokumentointi, joka näyttäytyy kirjastossa pitkälti www-sivustojen kautta, sekä sisäisten että ulkoisten sivustojen (ks. kuva 1.). Dokumentoinnin lähtökohtana on ollut kirjaston perustehtävän ja palveluluonteen määrittely henkilökunnan kanssa. Lisäksi dokumentointi on vastuutettu ja jalkautettu ryhmien ja henkilöstön tasolle, millä on pyritty sitouttamaan koko henkilökunta toteuttamaan perustehtävään liittyvää, palveluiden tuottamista tukevaa dokumentaatiota.

Dokumentaation, erityisesti intranetissa olevan, tarkoituksena on ollut myös kirjaston toimintatapojen yhdenmukaistaminen. Lisäksi niitä on voitu hyödyntää perehdyttämisessä. Sisäisen viestinnän digitaalitekniikan mahdollistamia välineitä on kirjastossa muutenkin hyödynnetty – viime aikoina erityisesti videoneuvottelua, joka johtuu Itä-Suomen yliopiston kampusten suuresta välimatkasta. Dokumentointia ja raportointia on kehitetty ensinnäkin tukemaan kirjaston perustehtävän laadukasta ja taloudellista toteuttamista.

Kirjaston käytännön toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen on vastuutettu toimintojen työryhmille. Lähtökohtana on ollut tukea ryhmien itseohjautuvuutta. Työryhmät ovat vuosittain tehneet toimintasuunnitelman seuraavalle vuodelle ja arvioineet tulevien vuosien kehitystrendejä. Toimintatavan lähtökohtana on ollut ottaa käyttöön se asiantuntijuus, mikä työtä tekevillä asiantuntijoilla ja ammattilaisilla on. Ryhmien suunnitelmat antavat samalla ainekset

Taulukko 2. Kuopion yliopiston kirjaston henkilökunnan koulutuspäivien määrät 2002–2008. Lähde: Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta.

Vuosi	Koulutuspäivät, yhteensä	Henkilöstön määrä
2002	30	39
2003	94	42
2004	109,5	40
2005	128	37
2006	224	34
2007	333,5	34
2008	227	34

kirjaston strategiatyöhön ja budjetointiin. Toisaalta suunnitelmien ja kuluneen toimintavuoden raporttien käsittely ja hyväksyminen johtoryhmässä on varmistanut sen, että työryhmien toiminta on linjassa kirjaston asettamien tavoitteiden kanssa. Työryhmätyöskentelyn kautta on haettu asiantuntijuuden jakamista, tiedonkulun parantamista verkostomaisen työskentelyn tuloksena sekä työntekijöiden henkilökohtaista kasvamista niin osaamisen, vuorovaikutuksen kuin ongelmanratkaisutaitojen osalta. (Vrt. Pirnes 2003, 106–107.)

Yksittäisen työntekijän kohdalla johtamiskulttuurissa tapahtunut muutos oppivan organisaation suuntaan on näkynyt koulutustarpeen kasvuna. Kun laatujärjestelmä otettiin osaksi johtamisjärjestelmää vuonna 2004, alkoi kirjaston henkilökunnan koulutukseen käytettyjen tuntien määrä kasvaa (ks. taulukko 2).

Tarve kouluttautumiseen ei ole lähtenyt pelkästään esimiesten taholta vaan myös henkilökunnalta itseltään. Suurempi vastuu ja toimivalta on vaatinut osaamisen kasvattamista, joka on koskettanut kaikkia henkilökuntaan kuuluvia. Kirjaston esimiesasemassa olevat kouluttautuvat yliopiston esimiehille tarkoitetuilla ”Osaava johtaja”-kursseilla, jotka olivat noin vuoden kestäviä lähitapaamisiin, ryhmä- ja itseopiskeluun perustuvia kursseja.

Organisaation osaamisen selvittämiseksi tehtiin vuonna 2007 kirjaston henkilökunnan osaamiskartoitus kevään kehityskeskustelujen yhteydessä. Lomake kyselyä varten oli työstetty yhdessä Savonia ammattikorkeakoulun ja Varastokirjaston kanssa. Tavoitteena oli alun perin saada selville jopa alueellinen

kirjastoalan osaaminen, mutta tältä osin tulokset jäivät vajaiksi: osin kirjastoorganisaatioiden erilaisuudesta johtuen ja osin eri organisaatioiden kypsyydestä ottaa tämän tyyppinen arviointi työkalukseen. Kuopion yliopiston kirjaston osalta tuloksia arvioitiin organisaation tasolla ja yksittäisen työntekijän osalta. Yksittäisen työntekijän osaaminen oli hänen ja esimiehen välinen luottamuksellinen asia. Toteutettua osaamiskartoitusta voisi kuvata Hätösen luonnehdinnan mukaan nykyosaamisen kuvaukseksi. Sen tarkoituksena on saada selville henkilöstön osaaminen ja sen mahdolliset uudet käyttöalueet. Tämän osaamiskartoitustavan ongelma on se, että tulevaisuuden tarpeet ja mahdolliset kriittiset tekijät jäävät vähemmälle. (Hätönen 2004, 9–10.) Osaamiskartoitus antoi paitsi selvän käsityksen organisaation nykyosaamisesta myös loistavan välineen saada selville henkilöstön kouluttautumistarpeet (ks. kuva 2).

Henkilökohtaista osaamista käydään läpi vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Oman kehittymisen ja osaamisen seuranta varten on otettu käyttöön henkilökohtainen osaamiskansio, johon on kirjattu aiempi kouluttautuminen, osallistuminen työryhmiin kirjastossa, yliopistossa, kansallisesti ja kansainvälisesti, kirjoitukset ja esiintymiset ja osallistumiset koulutuksiin – myös kirjaston omat sisäiset koulutukset kirjataan. Osaamiskartoitusta on voitu hyödyntää myös kuiluanalyysin tavoin vertailemalla kirjaston tarvitsemaa osaamista sen nykyisen henkilöstön osaamiseen. Henkilöstökoulutuksen kehittämisen lisäksi tätä voidaan hyödyntää rekrytointien yhteydessä.



Kuva 2. Osaamiskartoituksen tulokset, koko henkilökunta.

Johtopäätökset

Higgsin (1999) määritelmän mukaan tiimit toimivat parhaiten, kun niillä on: yhteinen päämäärä, keskinäinen riippuvuus, selkeä roolitus ja tehtävänanto, onnistumisen tunne yhdessä tekemisestä, selkeä raportointivastuu, synergioiden toteutuminen ja voimaannutus. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ryhmät ja niissä toimivat henkilöt alkavat toimia kohti sovittua päämäärää silloin, kun ne tukevat toisiaan, tietävät omat resurssinsa ja päätösvaltansa ja pystyvät yhdessä tekemällä nostamaan suorituksensa tasoa.

Kuopion yliopiston kokemusten mukaan johtamisen selkein haaste on riittävän yksinkertaisen ja konkreettisen strategian luomisessa: kirjaston ja sen henkilöstön perustehtävä tulee olla riittävän selkeästi määritelty kuten myös siinä onnistumisen arvioiminen. Tässä ryhmien itsearviointi yhdessä johtoryhmän kanssa vuosittaisessa johdon katselmuksessa näyttäisi olevan toimiva ratkaisu. Johtoryhmän ja esimiehen

kanssa tehtävä itsearviointi näyttäisi myös olevan hyvä keino sitouttaa työntekijät työhönsä.

Asiantuntijaorganisaatiossa keskeistä on myös resurssien optimointi. Tämän hetken julkishallinnon tuottavuus- eli säästõretoriikassa tämä tarkoittaa sitä, että samalla panoksella tulee saada parempi tuotos. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä onnistuu helpoiten työnjakoa ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Myös tässä itseohjautuvuus ja asiantuntijoiden oman palveluprosessinsa itsenäinen johtaminen on tärkeää. Tässä työtapojen kehittäminen näyttöön pohjautuvaksi, itseään korjaaviksi ja onnistumista mittaavaksi on eräs tapa edetä onnistuneesti.

Kaikkein merkittävintä on kuitenkin osaamisen jakaminen sekä oman organisaation kollegoiden että erityyppisten sidosorganisaatioiden kollegoiden kesken. Sisäisen koulutuksen, ryhmätyön ja laatu-järjestelmän dokumentaatiovaatimuksen käyttäminen työvälineinä tässä on hyödyllistä. Samalla organisaatio pystyy välittämään

yksittäisillä työntekijöillä olevaa hiljaista tekijäntietoa koko organisaation hyödynnettäväksi. Hyvä prosessien dokumentointi auttaa myös optimoimaan ja kehittämään niitä ja koko organisaation toimintaa. Johtamisen kannalta dokumentointi auttaa organisaatiota keskittymään sen ydintehtäviin ja niissä onnistumiseen sen sijaan, että organisaatiossa pyritään etsimään syyllisiä epäonnistumisiin, joka äärimmilleen vietyinä saattaa halvaannuttaa kaiken tekemisen.

Kirjasto- ja tietopalvelualan koulutuksessa haasteena on johtamiseen liittyvien taitojen kehittyminen jo opiskeluaikana. Johtamistaidoista osa on sellaisia, että niitä voi hyvin oppia sisällöllisten kurssien aikana, tällaisia ovat esimerkiksi ryhmässä toimiminen, projektointi ja hankkeiden vastuullinen vetäminen. Näiden oppiminen on todennäköisesti nykyisin aukikirjoittamatta opetussuunnitelmissa. Tästä voi olla seurauksena se, ettei taitojen kehittymistä mitata eikä opiskelijoille toisaalta synny selkeää kuvaa niistä ei-substanssiin liittyvistä taidoista ja osaamisesta, joita alalla toimiminen edellyttää. Piilo-opetussuunnitelma tulisikin avata konkreettisiksi oppimistavoitteiksi. Samalla osaamiskartoituksen kaltaista lähestymistapaa voitaisiin hyödyntää opiskelijoiden kohdalla esimerkiksi HOPSien suunnittelun yhteydessä.

Erittäin merkittävänä haasteena on työelämän ja opintojen entistä tiiviimpi integroiminen toisiinsa. Kuopion yliopiston kirjastollakin oli hyviä kokemuksia sekä ammattikorkeakoulu-, että yliopisto-opiskelijoiden harjoittelun ohjaamisesta. Tässä on viime aikoina tullut tavaksi sitouttaa opiskelija kirjaston toiminnan kehittämiseen teettämällä opintoihin kuuluva opinnäytetyö kirjastoa ja harjoittelijana toiminutta opiskelijaa kiinnostavasta aiheesta. Tämä integroimisen tarve näyttäytyy myös toisinpäin: työelämässä jo olevien henkilöiden jatkokoulutuksen kehittämisenä.

Tutkimuksellisesti kirjastot tarjoavat erinomaisen kohteen tieto- ja osaamisen johtamisen tutkimiselle ja siinä käytettyjen menetelmien testaamiselle ja kehittämiselle. Jos tämä tutkimus onnistutaan yhdistämään opiskelijoiden kehittämiseen tutkijoina, tuetaan tällä entistä enemmän johtajaksi kasvamista informaatioaloilla. Tässä tieteidenvälinen ja organisaatioiden välinen lähestymistapa tuottaa omien kokemustemme perusteella parhaat tulokset.

Lähteet

- Balagué, Núria & Saarti, Jarmo (2009). Benchmarking quality systems in two European academic libraries. *Library management* 30(4 – 5):227 – 239.
- Eijnatten, Frans M. van & Putnik, Goran D. (2004). Chaos, complexity, learning, and the learning organization: towards a chaordic enterprise. *The Learning Organization* 11(6):418 – 429.
- Fowler, Rena K. (1998). The University Library as Learning Organization for Innovation: an Exploratory Study. *College & Research Libraries* 59(3):220-231.
- Giesecke, Jean & McNeil, Beth (2004). Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends* 53(1): 54-67.
- Halonen, Pirjo & Saarti, Jarmo & Voutilainen, Ulla (2003). Kuopion yliopiston informaatiopalveluiden yksikön toimintajärjestelmän kehittäminen. (Kuopion yliopiston julkaisuja F. Yliopistotiedot 30.) Kuopio, Kuopion yliopisto.
- Higgs, M. (1999). Teams and team working: What do we know? Henley Management College Report, No. HWP 9911.
- Hätönen, Heljä (2003). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki. Educa-Instituutti.
- Juntunen, Arja & Ovaska, Tuulevi & Saarti, Jarmo & Salmi, Liisa (2005). Managing library processes: collecting data and providing tailored services to end-users. *Library management* 26(8-9):487-492.
- Jääskinen, Niilon & Rantanen, Jorma (2007). Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2.) Helsinki, Opetusministeriö.
- Kananen, Jukka & Ovaska, Tuulevi & Saarti, Jarmo (2006). Collection policy management for the Kuopio University and Kuopio University Hospital, Finland: detecting the needs of users and developing high-quality collections. *Health Information and Libraries Journal* 23(3):179-188.
- Korkeakoulutuksen laadunvarmistus (2004). (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:6.) Helsinki, Opetusministeriö.
- Mäenpää, Olli (2009). Yliopistolaki. Helsinki, WSOYpro.
- OECD (2007). Korkea-asteen koulutuksen teematutkiminta: OECD:n arviointiraportti.

- (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:13.) Helsinki, Opetusministeriö. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm13.pdf?lang=fi>. [Luettu 29.12.2009.]
- Osaamisen ja edelläkävijyyden Suomi: kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän raportti. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 42/2009.) Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: http://www.tem.fi/files/24277/Osaamisen_ ja_ edellakavijyyden_Suomi_-_TEM_42_2009.pdf. [Luettu 29.12.2009.]
- Ovaska, Tuulevi (2009). Professional development by work shadowing. *Journal of EAHIL* 5(4):45 – 46.
- Pirnes, Unto (2003). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 7. , uusittu painos. Helsinki. Otava.
- Rowley, Jennifer (1997). The Library as Learning Organization. *Library Management* 18(2):88-91.
- Saarti, Jarmo & al. (2009). Opetuksen ja tutkimuksen toimintaympäristö 2020: korkeakoulukirjastojen rakenteellinen kehittäminen digitaalisiksi palveluverkoksi. (Työryhmä: Jarmo Saarti (pj.), Kristiina Hormia-Poutanen, Iris Kuusinen ja Pentti Vattulainen.) (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:26.) Helsinki, Opetusministeriö.
- Saarti, Jarmo (2007). Akateemiset taidot akateemisessa työssä: kirjastoasiantuntijat yliopistossa. Teoksessa: Korpisaari, Jaakko & Saarti, Jarmo (toim.). Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa: millaista osaamista kirjastot tarvitsevat? Helsinki, Kirjastonhoitajien säätiö. S. 22-27.
- Saarti, Jarmo & Juntunen, Arja (2007). From the Rhetoric of Quality Management to Managing Self-Organizing Processes: A Case Study on an Expert Organization. In: *Advances in Library Administration and Organization*, editor James M. Nyce, Volume 25: 97-112.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline*. New York, Currency Doubleday.
- Tieto- ja opetuspalveluita kehittämässä (2009): Kuopion yliopiston Tieto- ja opetuspalvelukeskuksen toiminta vuonna 2008. Jäntti, Jonna & Kiviniemi, Vesa & Saarti, Jarmo (toim.). Kuopio, Kuopion yliopisto.
- Voss, Chris & Tsiriktsis, Nikos & Frohlich, Mark (2002). Case research in operations management. In: *International Journal of Operations & Production Management* 22(2):195 – 219.
- Yliopistokirjastojen verkoston osaamiskartta vuoteen 2010 (2005). Helsinki, Suomen yliopistokirjastojen neuvosto. Saatavissa: <http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/51F66fee3/Files/CurrentFile/osk20042005.pdf>. [Luettu 29.12.2009.]
- Yliopistolaki 24.7.2009. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>. [Luettu 29.12.2009.]