

Muutoksen johtaminen mahdollisuutena

Aki Kangas & Taina Lepistö

Mikään ei ole kirjastoalalla pysyvää - paitsi muutos. Kansalliskirjaston ja kirjastoverkon yhteistyönä järjestämä vuotuinen Kirjastoverkkopäivä pidettiin maaliskuussa jo kuudennen kerran. Päivän teemaa, muutosta, käsiteltiin useista näkökulmista: esityksissä tutustuttiin muutoksen johtamisen yleisiin periaatteisiin sekä kirjastosektoreilla jo toteutettuihin ja suunnitteilla oleviin muutos-hankkeisiin. Vaikka pienten ja suurten kirjastojen, sekä kirjastosektoreiden muutostenhankkeiden välillä on eroja, myös yhteisiä teemoja löytyi paljon.

Tilaisuuden pääpuhujana toiminut toimitusjohtaja Seppo Määttä kertoi esityksessään muutoksen eri tulkinnoista ja niiden huomioimisesta muutosjohtamisessa, kun taas kirjastosektorien edustajat lähestyivät teemaa alan konkreettisten muutoshankkeiden kautta.

Kirjastotoimenjohtaja Rebekka Pilppula kertoi uuden Joensuun seutukirjaston muodostumisesta, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tietopalvelupäällikkö Eeva Klinga-Hyöty esitteli kahden ammattikorkeakoulun ja niiden kirjastojen yhdistymishanketta. Kirjastonhoitaja Ritva Hänninen kuvasi Ilmatieteen- ja Merentutkimuslaitosten kirjastojen välisiä yhteistyömuotoja ja kirjastonjohtaja Heli Myllys taas Helsingin yliopiston kirjastojen rakenteellista kehittämistä.

Opetusministeriön puheenvuoroista vastasivat Anne Lehto ja Barbro Wigell-Ryynänen, jotka antoivat tilannekatsauksen toimialan ajankoh-

taisista trendeistä. Kansalliskirjaston palveluiden ajankohtaisista asioista kertoivat Esa-Pekka Keskitalo, Annu Jauhiainen ja Ari Rouvari.

Yksilölliset tulkinnat ja johtaminen

Toimitusjohtaja Seppo Määttä nosti puheenvuorossaan esiin muutoksen diskursiivisen luonteen, joka tulisi huomioida myös johtamisessa. Muutosta ei voi määritellä yhdellä oikealla tavalla, sillä jokaisella saattaa olla siitä oma näkemyksensä. Muutoshankkeiden läpiviemisessä nouseekin keskeiseksi tekijäksi erilaisten muutosta tulkitsevien näkemysten arviointi.

Määttän mukaan muutoksen johtamisessa keskitytään liian usein organisaation muodollisiin rakenteisiin. Johtamista saatetaan lähestyä vain konkreettisten menetelmien ja käytäntöjen, kuten suunnittelu- ja mittaamisjärjestelmien näkökulmasta. Sitä vastoin yksilöiden ja ryhmien näkemykset jäävät usein liian vähälle huomiolle.

Määttän käyttämä käsitepari yhteisöllinen pelitila kuvaa hyvin diskursiivista lähestymistapaa ja luo raamit muutoksen johtamiselle. Pelitila rakentuu vuorovaikutuksesta, yhteisestä kokemushistoriasta, kielestä sekä luottamuksesta. Johtamisen kannalta on haasteellista, että näkemykset myös pelitilasta saattavat vaihdella. Pelitila voi olla yksilön kokemuksesta riippuen joko avoin tai suppea. Jos jokin tekijä, kuten luottamus koetaan puutteelliseksi, pelitila on rajoittu-

nut. Tällöin esimerkiksi kollegojen välinen vuorovaikutus voi estyä.

Määttä totesi muutoksen olevan myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen aihe, joka on laajasti esillä mediassa. Se herättääkin työpaikoilla keskustelua myös virallisten kokousten ulkopuolella. Epäviralliset keskustelut tulisi nähdä luovina ja innovatiivisina foorumeina, sillä virallisten kokousten vaarana on rajoittua jo valmisteltujen ja päätettyjen asioiden vahvistamiseen.

Määttä painotti erityisesti, miten pelkkä keskustelun mahdollistaminen ei yksin riitä muutoksen johtamiseksi, vaan johtajan on tehtävä keskustelusta myös yhteenvetoa ja synteesiä asioiden eteenpäin viemiseksi. Määttän sanoin moniäänisyydestä on jalostettava yksinäisyyttä.

Keskittymisen haasteet ja mahdollisuudet

Kirjastosektorien esityksissä ilmeni, että vallitsevana trendinä on keskittyminen suurempiin yksiköihin. Tämä voi tarkoittaa joko hallinnollista tai fyysistä yhdistymistä, tai molempia.

Rebekka Pilppulan esittelemässä Joensuun seutukirjastossa useamman kunnan kirjasto oli yhdistetty yhdeksi hallinnolliseksi kokonaisuudeksi, mutta toimipisteiden määrä säilyi ennallaan. Heli Myllyksen kuvaamassa Helsingin yliopiston kirjastojen rakenteellisen kehittämisen hankkeessa taas on tarkoitus yhdistää myös fyysisiä toimipaikkoja suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Kun organisaation koko kasvaa, lisääntyy myös haaste hallinnoida yhteisöllistä pelitilaa. On suunniteltava aiempaa tarkemmin, kuinka henkilöstö motivoitetaan ja eri näkemykset saadaan kuuluviin. Tiedonkulun järjestäminen suuressa organisaatiossa on haaste. Eri kirjastosektoreiden puheenvuoroissa painotettiin myös muutospöytäkirjan oikea-aikaisuuden ja kattavuuden merkitystä.

Haaga-Helia – ammattikorkeakoulun yhdistyminen on esimerkki nopeasta muutoksesta, sillä yhdistymisprosessi oli käytännössä vain runsaan vuoden mittainen. Aikataulusta huolimatta henkilöstö pystyi osallistumaan muutoksen suunnitteluun joustavasti, sillä henkilöstöä on kirjastossa noin parikymmentä. Yhteisöllisyys rakentui luontevasti työryhmissä, jotka olivat samalla myös muutoksen välineitä ja käytännön toteuttajia. Muutoshankkeen valmistelun yhteydessä työryhmät myös arvioivat vallitsevia käytäntöjen ja pohtivat uusia malleja toiminnan kehittämiseksi.

Kuultujen esimerkkien perusteella keskittymisessä voidaan saavuttaa konkreettisia etuja, kun jokaisen asiantuntemus on käytettävissä laajemmassa organisaatiossa. Rebekka Pilppula kuvasi Joensuun seutukirjaston sisältä löytyneen yllättävässä määrin erikoisasiantuntemusta ja sisäisellä koulutuksella on jo päästy hyviin kehittämistuloksiin. Useissa esityksissä henkilöstön motivaattoriksi ja muutoksen positiiviseksi tulokseksi koettiin myös uudet työtoverit ja mahdollisuus uuden oppimiseen.

Kuultujen esimerkkien perusteella keskittymisessä voidaan saavuttaa konkreettisia etuja, kun jokaisen asiantuntemus on käytettävissä laajemmassa organisaatiossa. Rebekka Pilppula kuvasi Joensuun seutukirjaston sisältä löytyneen yllättävässä määrin erikoisasiantuntemusta ja sisäisellä koulutuksella on jo päästy hyviin kehittämistuloksiin. Useissa esityksissä henkilöstön motivaattoriksi ja muutoksen positiiviseksi tulokseksi koettiin myös uudet työtoverit ja mahdollisuus uuden oppimiseen.

Työkaluja muutoksen läpiviemiseksi

Kirjastosektorien esityksissä listattiin konkreettisia kokemuksia muutoksen läpiviemistä tukevista tai haittaavista tekijöistä. Henkilöstön sitoutumisen lisäksi myös kehysorganisaation johdon tuki koettiin ensiarvoisen tärkeäksi.

Rebekka Pilppula toi esiin, että Joensuun alueella aiemmin toteutetut seutuyhteistyöhankkeet loivat hyvän pohjan myös seutukirjaston läpiviennille. Aiemmista yhteistyöhankkeista pys-

tyttiin ottamaan oppia ja päättäjien suhtautuminen oli rakentavaa alusta lähtien. Onnistuneella muutoshankkeella tuotettiin positiivista julkisuutta kirjastotoimelle.

Kirjastonjohtaja Heli Myllyksen kuvaama Helsingin yliopiston kirjastolaitoksen kehittämishanke oli esimerkki laajasti valmistellusta pitkän aikavälin muutoksesta. Myllys korosti kehysorganisaatiossa vallitsevan tahtotilan vaikutusta muutoksen onnistuneeseen läpivientiin, sillä Helsingin yliopiston taholta tullut tuki vauhditti kirjastolaitoksen uudistuksia. Myllyksen sanojen mukaan vastaavan mittakaavan hankkeet tarvitsevatkin huolellisen valmistelun lisäksi taustalleen ”isokenkäisiä” tukijoita.

Pienemmän organisaation muutoshankkeesta hyvä esimerkki oli Ilmatieteenlaitoksen ja Merentutkimuslaitoksen kirjastojen välinen yhteistyö. Kirjastonhoitaja Ritva Hänninen kertoi että kirjastojen henkilökunnan suurikaan valmius muutokseen ei yksin riitä muutoksen läpiviemiseen, vaan kehysorganisaation muun henkilökunnan on myös oltava motivoitunutta. Hänninen painotti kuitenkin avointa suhtautumista tulevaisuuteen, uudistuksia voidaan toteuttaa myös vähitellen.

Positiivinen muutos

Muutokseen liitetään usein mielikuvia resurssien vähentymisestä ja työn kuormittavuuden lisääntymisestä. Vastapainona tälle alasajolle Määttä painotti esityksessään muutoksen ”ylösajologiikkaa”. Oikealla muutosjohtamisella voidaan luoda aktiivista ilmapiiriä ja rakentaa positiivista tulevaisuuskuvaavaa.

Määttä painotti että kirjastojen on vastattava yhteiskunnassa vaikuttavaan muutokseen. Muu-

toksen suuntaa ja vauhtia voidaan ohjata strategisella suunnittelulla. Myös kirjastosektoreiden edustajien puheenvuoroissa välittyi aktiivinen ja sitoutunut, erilaiset näkemykset huomioon otettava johtamistapa sekä muutoshankkeiden positiiviset vaikutukset. !📖

Kirjastoverkkopäivän esitykset ovat luettavissa Kansalliskirjaston verkkosivuilla osoitteessa:

<http://www.lib.helsinki.fi/kirjastoala/kirjastoverkkopalvelut/kv-paiva07.htm>

Tietoa kirjoittajista:

*Taina Lepistö, tiedottaja,
kansalliset kirjastoverkkopalvelut,
Kansalliskirjasto
email. taina.lepisto@helsinki.fi*

*Aki Kangas, suunnittelija,
kansalliset kirjastoverkkopalvelut,
Kansalliskirjasto
email. aki.kangas@helsinki.fi*