

Johtaja on ohjaustyöntekijä ja verkostoituja

Työelämän paineet ja vaatimukset ovat kasvamassa myös kirjastoalalla. Keskustelu osaamistarpeista on tähän saakka keskittynyt asiantuntijaosaamisen vahvistamiseen. Kirjastojen johtajiin kohdistuu muutoksissa kuitenkin suuria paineita, koska heidän odotetaan osoittavan kehityksen suuntaa ja vahvistavan tarvittavaa osaamista. Johtoon kohdistetaan myös monia muita työyhteisöstä nousevia, toisinaan jopa kohtuuttomia odotuksia.

Toimintaympäristön nopeat muutokset lisäävät työn vaativuutta ja kuormittavuutta. Monissa tulevaisuuden ennusteissa korostetaan ennakoimattomuuden ja joustavuuden tarpeen lisääntyvän. Muutoksien ulottuvuuksia joudutaan usein myös hahmotamaan monella tasolla: omassa organisaatiossa, toimialalla ja yhteistyökumppanuuksissa. Omaan toimintaan liittyviä yhteyksiä pitäisi toisinaan nähdä myös kansallisella tasolla ja kansainvälisissä yhteyksissä.

Johtaminen on eräs kirjasto- ja tietopalvelualan laiminlyödyimpiä alueita. Johtamiseen ei ole tarjolla yhtenäistä koulutusta tai täydennyskoulutusta ja johtajien väliset verkostot ovat löyhä. Vaikka itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat muodikkaita termejä, ne eivät riitä ainoiksi eväiksi asiantuntija- ja johtotason tehtäviin. Erityisesti suurten kirjastojen johtajien haasteet ovat kasvamassa. Tilanteen ongelmallisuus alkaa näkyä myös siinä, ettei johtotehtäviin olekaan enää suurta kiinnostusta tai kovaa kilpailua.

Tässä numerossa johtamista käsitellään useista eri näkökulmista. Useat kirjastonjohtajat kertovat johtamiskokemuksiaan ja näköalojaan. Veera Ristikartano ja Antti Virrankoski kertovat nuorten ammattilaisten näkemyksen siitä, miten kirjastojen olisi aika muuttaa radikaalisti näkökulmaa omaan työhönsä. Leena Kononen pohtii tulevaisuuden johtamistarpeita tietojohdamisesta käsin.

Kirjastonjohtajien kuvauksissa työstään toistuvat maanläheiset johtamistyön kysymykset, joihin palataan myös tulevia tietojohdamisen haasteita hahmoteltaessa. Johtajan työ vaatii työyhteisön todellisuudessa elämistä ja sen nykyisen osaamisen hyödyntämistä, mutta myös kykyä nähdä, mihin suuntaan organisaatiota ja henkilöstöä tulisi kehittää. Korkeiden tavoitteiden, visioiden ja strategioiden on jalkauduttava joksikin, josta tulee näkyvää ja ymmärrettävää työtä.

Nuoret ammattilaiset painottavat tulevaisuuden tekemistä - uusia näköaloja olisi saatava sen hahmottamiseen, mitä kirjastojen oikeastaan pitäisi tehdä. Leena Kononen painottaa myös tieto-

johtamisen näkökulmasta tulevaisuuden tekemistä.

Konosen esittämissä ajatuksissa tullaan myös hyvin realistisiin ja toteuttamiskelpoisiin johtopäätöksiin. Tulevaisuuden johtaja on ohjaustyöntekijä, joka kykenee kertomaan suunnan ja tukemaan jatkuvia parannuksia ja uudistumista monimutkaistuvassa ympäristössä. Johtajuus painottuu myös monitahoiseen verkostoitumiseen, mikä vaatii johtajalta enemmän yhteistyötä ja moninaisten osaamisten sovittamista yhteen kuin karismaattista yksilösuoritusta. Johtajan ei tarvitse olla kaikkien alojen erityisosaaja, mutta hänen kyettävä hyödyntämään alalistensa osaamista ja kuultava erilaisia näkemyksiä voidakseen arvioida tilanteita ja kehityssuuntia.

Sivustaseuranneena uskon itse edelleen koulutuksen ja tukiverkoston vahvistavaan merkitykseen johtotehtävissä. Koulutuksella saadaan vahvistettua paitsi hallinnollista osaamista, mutta myös sen hahmottamista, missä on johtajan työn fokus ja missä rajoissa johtaja toimii. Johtajien keskinäiset tukiverkostot antavat lisää ongelmanratkaisukykyä ja tilanteiden arviointikykyä. Kaikki organisaation ongelmat eivät nimittäin ole ainoastaan johtajan vastuulla, vaan saattavat edellyttää muidenkin toimijoiden panosta tai rajautua yksityiselämän piirissä ratkaistavien asioiden joukkoon. Koulutus ja verkoston tuki ovat johtajalle loppuun palamisen estoainetta - niiden merkitys kasvaa sen myötä, mitä suuremmissa tehtävissä toimitaan.

Päivikki Karhula