

Kun kirjasto söi strategiansa aamupalaksi - osaamisen johtamisen haikkeudesta ja vaikeudesta tieteellisissä kirjastoissa

Veera Ristikartano & Antti Virrankoski

Tieteellisten kirjastojen strategioissa tähdätään huippuluokan kirjastoihin. Digitaaliossa toimintaympäristössä kirjastot ovat kuitenkin tähän saakka osanneet suunnistaa verrattain huonosti. Kirjastojärjestelmien käyttöliittymät ovat ajastaan jäljessä ja kirjastojen juridisessa, teknisessä ja markkinointiosaamisessa on suuria aukkoja. Korkeista tavoitteista huolimatta työympäristöihin ei jalkaudu muutoksia, joilla käyttäjiä tavoitettaisiin tehokkaammin. Saataisiinko edes alan ammattilaiset havainnoimaan toimintaympäristön muutosta tavoilla, joilla otettiin uutta suuntaa? Säilyvätkö kirjastot hengissä näillä eväillä tulevana aikoina?

Tyypillisimmin osaamisen johtamisen käsitettä on pyöritetty strategisen johtamisen työkaluna 1990- ja 2000-luvuilla korkean osaamisen asiantuntijaorganisaatioissa, jollaisiksi tieteelliset kirjastotkin mielellään itsensä lukevat.

Nuorten ammattilaisten muuttunut näkökulma

Organisaation osaamisen tai organisaatiossa työskentelevän asiantuntijuuden johtamisesta on kuitenkin kirjoitettu kotimaisessa kirjastokentässä varsin vähän. Kattavin esitys lienee Marjut Pohjalaisen kirjanen *Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa* (BTJ kustannus, 2006), joka avaa laajasti osaamisen johtamisen teoreettista käsitteistöä, mutta keskittyy käytännön tasolla lähinnä mentorointiin, tiimityöhön ja muuhun organisaatiossa jo olevan tiedon välittämiseen työntekijältä tai organisaation portaalta toiselle.

Kirjastoprofession suurin haaste ei enää 2000-luvulla ole kuitenkaan ollut vanhan liiton kirjastolaisten osaamisen tai edes ns. hiljaisen tiedon siirtämisessä uusille kirjastoammattilaisille. On mahdollista, etteivät tuoret ammattilaiset ole alan vakiintuneiden toimintatapojen soveltami-

sesta edes erityisen kiinnostuneita.

Kuluvalla vuosituhanella koulutuksensa hankkineiden perspektiivi on perin toinen. Tuoret ammattilaiset - heidän biologiseen ikäänsä katsomatta, mutta aivan erityisesti ne nuoremmat, jotka ovat tottuneet internet-tiedonhakuun jo peruskoulussa esitelmää tehdessään. He analysoivat kirjastojen toimintaympäristössä tapahtunutta digitaalista maailmanvallankumousta toisin silmin kuin väki, jolle kirjastolaitos ylläpidettävänä instituutiona on itsestäänselvyys.

Onko ympäristönmuutos havaittu?

Osaamistansa huolella johtavan *oppivan organisaation* määrittelyn lähtökohta on teoriakirjallisuudessa ollut joustava ympäristöön sopeutuminen. Juuri oppimiskyvyllä pyritään säilyttämään ja parantamaan organisaation kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään sen innovatiivisuutta. Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti, ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. (Sydänmaanlakka 2000).

Kuulostaa melkein minkä tahansa itseään kun-

nioittavan kirjasto-organisaation henkilöstön kehittämisstrategian tavoitteilta, eikö?

Kirjastoprofession suurin haaste on koko digitaalisen viestinnän vallankumouksen (näkökulmasta riippuen siis ainakin viimeisten 30-15 vuoden) ajan ollut toimintaympäristön muutos, joka on ollut monin verroin nopeampi kuin yhdenkään alan vakiintuneen toimijan reaktiivisuus. Jos haaste ja sen mittaluokka onkin kirjastoissa tunnustettu, sitä ei ole oltu erityisen halukkaita lausumaan ääneen.

Myös toimenpiteet kirjasto-organisaatioiden osaamisen uudistamiseksi ovat helposti jääneet yksittäisten kirjastolaisten kurssittamiseksi tai strategiapapereissa raportoitaviksi kehittämissuunnitelmiin, joiden päättyessä erillisrahoituksen loppuessa osaaminen kävelee helposti ulos ovesta -- toisen työnantajan palvelukseen.

Käytettävyys haastaa ja toimintatavat muuttuvat

Toimintaympäristön muutokseen reagoimiseksi tämä ei ole ollenkaan riittänyt.

Ihmisten arki on 2010-luvulla digitaalista. Pankkiasiat hoidetaan verkossa, verottaja ja Kela ovat sujuvasti saavutettavissa ja melkein jokainen osaa ostaa junalippunsa itse. Siksi myös kirjaston käyttäjän odotukset esimerkiksi verkkopalvelujen käytettävyydelle ovat Googlen kaltaisten palvelujen tarjoaman simplistisyyden tasolla. Sen sjaan käytössä olevat kirjastojärjestelmät ja niiden päälle tuotettu verkkopalvelu ovat käytettävyydeltään usein jääneet suoraan 1990-luvulta.

Digitaalisen viestinnän vallankumous on muokannut käytännössä kaikkia kirjastotoiminnan reunaehjoja, koko tiedon välittämisen arvoketjua tiedon tuottajalta sen tarvitsijalle ja hyödynnäjälle.

Välittäessään digitaalisia sisältöjä niiden tuottajalta niiden käyttäjälle, kirjasto ei lainaakaan ostamiaan teoskappaleita vaan tarjoaa lisensoituja käyttöoikeuksia jonkun muun, yleensä kustantajan tai muun tiedon tuottajan omistamaan aineistoon. Mikäli kirjasto haluaa toimia porttina

tähän toisen omistuksessa olevaan tietoon, aukeaa arvoketjusta työmaa, jolla operoivat varsinaiset superosaajat.

Digitaaliseen ympäristöön tarvitaan uutta osaamista

Sopimusneuvottelijoita tarvitaan varmistamaan kirjaston rahoittajan kannalta kannattavimmat hankinta- ja lisenssisopimukset. Hankittujen tuotteiden kohderyhmät tuntevat markkinointiammattilaisia tarvitaan huolehtimaan siitä, että hankittu tieto myös löytää tarvitsijansa. Puhumattakaan siitä, että asiakkaan päätelaitteelta käytettävien verkkopalvelujen suunnittelun ja toteutuksen on oltava hallussa, aina konseptoinnista taustajärjestelmien ylläpitäjiin ja käyttöliittymien kehittäjiin, jotka tarvittaessa vaikka visualisoivat komeasti kirjasto-organisaation hallinnoimaa dataa.

Sivuuttakaamme tässä ihan tietoisesti ne päämäärätietoiset poliittiset lobbarit, joita koko kirjastokenttä kaipaa, jotta uudistettavaan tekijänoikeuslainsäädäntöön ja muihin digitaalisen tiedonvälityksen reunaehjoihin voidaan vaikuttaa niin, että kirjastoilla ylipäättänsä on mahdollisuus joustavaan digitaalisten sisältöjen jakeluun. Nykyiset teoskohtaiset sopimusneuvottelut käyttöoikeuksista eivät ole tehokas eikä kestävä tapa digitaalisten nimikkeiden lisääntyessä räjähdysmäisesti. Sivuuuttakaamme se nyt, koska se on kokonaan toinen tarina.

Käytettävyysasiantuntijuuteen yhdistyvä markkinointiviestinnän ammattilaisuus ei useinkaan ole keskiverto kirjastolaisen ydinosuutta. Kirsti Kirjastonhoitaja on vain harvoin taustakoulutukseltaan graafikko tai sopimusjuristi. Silti monissa kirjastoissa tehdään kehitystyötä ikään kuin hän olisi.

Resurssien kohdentamisessa on ongelma

Kyse on tietenkin välttämättömyyden pakosta. Tieteellisen kirjaston ylivoimaisesti suurimmat menoerät ovat edelleen henkilöstö- ja tilakustan-

nukset. Niiden kyseenalaistamista kirjasto-organisaation itsensä on syytä kaikin keinoin välttää. Uutta osaamista ei voida hankkia rekrytoimalla, jos palkkakustannukset uhkaavat kasvaa.

Myös ostopalveluna mikä tahansa asiantuntijuus maksaa maltaita. Siksi kirjaston tarjoamat verkkopalvelut ovat vuonna 2011 edelleen kuin kurssikirjalukusalin lapsipuoli. Ne näyttävät jonkinlaiselta fyysisen kirjastokokoelman lisäpalvelulta, jota kehitetään niillä resursseilla, joita nyt käytössä sattuu olemaan.

Jos eri puolille maapalloa ja pitkin sen aika-työhyöhykkeitä hajautuneiden tutkimusprojektien ja tiedeyhteisön kannalta käytettävät tietopalvelut - tai edes huomattava osa niiden tuottamiseen tarvittavasta osaamisesta - jouduttaisiin hankki-maan tutkimusorganisaatioon ulkopuolelta, on olemassa olevan kirjasto-organisaation ylläpitä-mistä sen nykyisessä mittakaavassaan entistä vai-keampi perustella rahoittajille.

Miten käy kirjastojen uusien työalueiden?

Kustannusalan arvoketjujen kehitystä tarkkailleiden nuorkirjastolaisten dystopiassa tieteellinen kirjasto kutistuu kuitenkin jonkinlaiseksi lisen-soitujen sisältöjen aktivointipalveluksi. Tiedeyhteisö itse kun tietää ylivoimaisesti parhaiten, mitä sisältöjä se työssään tarvitsee.

Tutkimusorganisaation sopimusjuristin ammattitaitoa on varmistaa, että käytössä olevalla rahalla saadaan mahdollisimman kattavasti toivottuja sisältöjä. Sisältöjä tuottavan kustantajan intressissä puolestaan on tarjota itse tuotteilleen sekä laadukkaat kuvailutiedot että helppo käytölliittymä. Onhan heillä jo nyt myös paljon itse tietoa verkosta etsiviä ja vain tarvitsemastaan maksavia asiakkaita. Kirjastokortin onkin jo monessa yhteisössä korvannut tutkimushankkeen luottokortti.

Kirjastoprofession perustan tulisi organisaation

nimestä tai työntekijän tittelistä riippumatta silti olla sama: Pääsyn takaaminen ja tarjoaminen tietoon sitä tarvitseville. Kansalaiselle sukupuoleen, ikään tai etniseen taustaan katsomatta, kun kyse on yleisen kirjaston demokratiaa ja kansansivistystehtävää puolustavasta toimijasta. Tieteellisen kirjaston kohderyhmälle taas opetus- ja tutkimustyön edellytyksien turvaaminen tarjoamalla pääsy relevanttiin ja korkeatasoiseen tutkimustietoon kullakin tieteenalalla.

Ulos itsestänselvyyksistä

Save the time of the reader, sanoo jo kirjastotieteen peruskivi, *S. R. Ranganathanin* neljäs laki.

Tieteelliset kirjastot määrittelevät itsensä strategioissaan mielellään kehittyviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Todellisella oppivalla organisaatiolla tulisi kuitenkin jatkuvasti olla kykyä luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käytäytymistään uuden uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisesti. (Sarala, 2003)

Oppimiskyky edellyttää miltä tahansa organisaatiolta ennen kaikkea tutusta laatikosta ulos astumista. Jokaisen kirjastoammattilaisen tulisi kyetä tarkastelemaan työpaikkaansa ympäröivää todellisuutta ja sen muutoksia edes kertaalleen sellaisesta vinkkelistä, jossa kirjaston asema tai edes olemassaolo ei olisi itsestänselvyys.


Jokainen kehityshaluinen, oppimiskykyinen yksilö kysyisi siinä tilanteessa itseltään, mitä selaista minä osaan, jolle on käyttöä tässä muuttuneessa toimintaympäristössä. Missä juuri minä olen ratkaisevasti kilpailijoitani parempi? Ja vastauksen keksittyään pitäisi huolen, että päivittäisi sen myös CV:hensä.

Tiedon tarpeisiin on tulevaisuudessa vastattava toisin

Oppivan asiantuntijaorganisaation, tieteellisen

kirjaston, tulisi kysyä itseltään samaa.

Kansalaisten, organisaatioiden ja tutkimusyhteisöjen tiedontarve on todellisuutta tänään ja vielä huomennakin. Digitaalisessa tietotulvas- sa he kaipaavat jopa entistä enemmän apua saatavilla olevan tiedon jäsentämiseen. Save the time of the reader.

Tieteelliset kirjastot lupaavat strategioissaan tuottaa huippuluokan kirjastopalveluja pitkälle seuraaville vuosikymmenille. Kaikilla organisaatioilla on kuitenkin aina ensisijainen taipumus säilyttää itsensä. Siksi myös kirjastoissa vallitseva organisaatiokulttuuri on jo vuosia syönyt organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittämistä edistäviä strategioita aamupalaksi. Toivottavasti kirjastot eivät vielä ole tulleet nielaisseiksi oman olemassaolonsa edellytyksiä. 

Lähteitä :

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Helsinki.

Sarala, U. & A. 2003. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä.

Tietoa kirjoittajista:

*Veera Ristikartano, suunnittelija
Helsingin yliopiston kirjasto, Opiskelijakirjasto
email. veera.ristikartano@helsinki.fi*

*Antti Virrankoski, palvelupäällikkö
Helsingin yliopiston kirjasto,
Kumpulan kampuskirjasto
email. antti.virrankoski@helsinki.fi*

*Kesällä 2011 ilmestyvän, työnimellä Nuorkirjasto-
lainen julistus työstettävän pamfletin toimittajat.*