

# Näkyvyys ja vaikuttavuus johtamisen uusina haasteina

*STKS:n nykyisellä puheenjohtajalla, Kimmo Tuomisella on johtamiskokemusta takanaan erityyppisistä kirjastoista ja hyvä tuntuma myös moniin alan näköalapaikkoihin. Eivätkä hyvät uutiset lopu tähän, sillä kollegojen äänellä on kuvattu Tuomista luontaiseksi johtajaksi. Jyväskylän yliopiston kirjastonjohtajana toimivan Tuomisen kokemuksissa onkin paljon jaettavaa ja pohtimisen arvoista.*

## **Yleisistä tieteellisiin kirjastoihin, tutkimustyöhön ja johtotehtäviin**

*Sinulla on pitkä kokemus erilaisista tehtävistä kirjastoalalla. Kerrotko lyhyesti, mitä on kuulunut kirjastouraasi ja millainen on kokemuksesi johtotehtävissä?*

Kirjastourani käynnistyi opiskeluaikana Salon ja Turun kaupunginkirjastoissa. Valmistuttuani suuntasin tieteellisiin kirjastoihin. Turun yliopiston kirjastossa opettelin luettelointia haastavalla kansallisbibliografia-aineistolla, joka käsitti omakustanteita ja pienkustantajien julkaisuja. Varsin pian sain esimakua johtamistehtävistäkin: toimin noin vuoden verran kirjaston konvertointiprojektin projektipäällikkönä, suunnitelin luettelointiratkaisuja ja koulutin parhaimmillaan kuusihenkistä projektiryhmääni luettelointitehtäviin.

Turusta siirryin Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen laitokselle Suomen Akatemialta saamani nuoren tutkijan starttirahan turvin. Tutkimustyö eteni mukavasti lisensiaatintyöhön asti, mutta sitten alkoi tötkkiä. Harjoittelin hetken tietopalvelupäällikön tehtäviä ammattikorkeakoulupuolella, mutta päädyin kuitenkin Ota-niemeen CSC:lle sovellusasiatuntijaksi.

CSC:llä toimin mm. tiede- ja teknologiahallinnon keräämää dataa jalostavan Research.fi-portaalin projektipäällikkönä ja opin paljon uutta. Iltaisin opiskelin tietotekniikkaa ammattikorkeakouluinsinöörien kanssa ja ryhdyin uudelleen työstämään väitöskirjaani, joka lopulta valmistui vuonna 2001.

Kohta väittelemisen jälkeen minut valittiin Helsingin yliopiston humanistisen tiedekunnan kirjaston johtajan virkaan. Eduskunnan kirjastossa aloitin neuvonta- ja arkistopalveluista vastaavana palvelujohtajana vuonna 2004 ja 1.9.2010 siirryin Jyväskylään.

## **Johtaminen on vastuuta tuloksesta**

*Millaisia muutoksia on tullut johtamiseen, kun johtajan tehtäväsi on laajentunut suuren kirjaston johtotehtäviin?*

Johtamisen mahdollisuudet ja haasteet ovat samantyyppisiä organisaatiosta toiseen. Nykytehtävissäni korostuvat strateginen suunnittelu ja kehittäminen, kirjaston yhteistyösuhteet sekä vastuu koko organisaation tuloksesta. JYK:issä on kiinnitetty erityistä huomiota johtamiseen ja lähiesimiestyöhön viime vuosina, mikä näkyy mm. kirjaston esimiestiimin saumattomassa työskentelyssä. Koen olevani etuoikeutettu saadessani työskennellä eteenpäin katsovassa ja muutostenmyönteisessä organisaatiossa.

*Yliopistojen rakenteelliset muutokset ovat tuoneet yliopistomaailmaan melkoisen mylläkän. Millaisena näet yliopistoympäristön haasteet ja mahdollisuudet kirjastoalan kannalta?*

Yliopiston muuttunut oikeudellinen asema antaa mahdollisuuden itsenäisempään toimintaan, yliopiston omasta taloudellisesta asemasta huolehtimiseen sekä päätöksenteon tehostamiseen. Yliopistokirjaston perustehtävään nämä muutokset eivät ratkaisevasti vaikuta.

Yliopistoympäristössä kirjaston keskeinen haas-

te on tehdä toimintaansa ja omaa vaikuttavuuttaan näkyväksi. Kuinka osoitetaan kirjaston tarjoama hyöty mm. toiminnan rahoittajille? Tätä kysymystä on viime aikoina pohdittu myös amerikkalaisen sisarjärjestömmme ACRL:n piirissä.

## **Yhteistyö ja työryhmät vievät kirjastojärjestöjä eteenpäin**

*Olet kirjastoalalla ollut monilla näköalapaikoilla ja tällä hetkellä toimit myös STKS:n puheenjohtajana? Miltä näyttää kirjastojärjestön toiminnan johtaminen? Minne haluaisit luotsata seuraamme?*

Kirjastoseurojen ja -järjestöjen merkitys on olennainen ammattialan kehittymisen kannalta. Työryhmät ovat avainasemassa: innovaatiot luodaan usein asialleen omistautuneiden ammattilaisten verkostoissa, jotka eivät noudata organisaattiorajoja. Tällaisten verkostojen kasvualustana STKS voi parhaimmillaan toimia, kansallisesti ja kansainvälisesti.

On valitettavaa, että OKM ei tätä nykyä enää anna apurahaa STKS:n kansainväliseen toimintaan, vaikka tällaista rahoitusta kipeästi tarvittaisiin jäsenistömme matkakustannusten ja STKS:n kansainvälisten jäsenmaksujen vuoksi. Tieteelliselle kirjastotoiminnalle olisi syytä saada lisää kansainvälistä näkyvyyttä nyt, kun vuoden 2012 IFLA-kokous Helsingissä lähestyy kovaa vauhtia.

Kirjastoseurojen välinen yhteistyö on nykyisellään varsin tiivistä. Toisaalta en jaksa edelleenkään ymmärtää, miksi Suomessa tarvitaan lukuisia kirjasto- ja tietopalvelualan seuroja, kun yhdelläkin tultaisiin toimeen vallan hyvin.

## **Nuoret mukaan tekemään tulevaisuutta**

*Kirjastoalalla on ollut myös viime aikoina keskustelua siitä, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden käsitys kirjastotyöstä poikkeaa joskus kovastikin toisistaan. Millaisena näet ikäpolvien väliset erot? Miten tästä eteenpäin?*

Alalla tarvitaan haasteita ja hedelmällisiä jänneiteitä, muuten ei tapahdu kehitystä. Nuoret kirjastotyöntekijät ovat usein erittäin motivoitu-

neita, innokkaita ja ennakkoluulottomia. Energiaa ja innovatiivisuutta tarvitaan, ja uudet ideat ovat tärkeitä ja tervetulleita. Lyttääminen ja listaminen on vieläkin työyhteisöissä valitettavan helppoa.

Ammatillisten orientaatiotapojen eroja voidaan varmaankin tarkastella ikäpolvikysymyksenä, mutta en ole varma siitä, onko tällainen pelkistäminen mielekäästä. Esimerkiksi diginatiiveista tai Google-sukupolvesta puhuminen tarjoaa keski-ikäiselle helposti tekosyyntä lopettaa verkkokehityksen seuraaminen: miksi opiskelisin lisää, jos en kuitenkaan kasvatustieteilijöiden mukaan saavuta edes nuorempien kollegojen lähtötasoa? Diginatiiviteorioita on kritisoitu myös viimeaikaisessa tieteellisessä keskustelussa.

Kirjastoalan tulevaisuuspuhinta on viime aikoina lisääntynyt, ja sen pitäisi kiinnostaa alan ammattilaisia virkistä riippumatta. Tähän keskusteluun kaipaisin lisää vivahteita: teknologiset deterministit povaavat printtimedian ja kirjastojen pikaista kuolemaa, konservatiivisemmin suuntautuvat kätkeytyvät kirjavarastojen uumeeniin. Maailman- ja kirjastonlopun skenaarioita on helppo laatia, ja niillä on kollegoja hätkäytetty jo 1970-luvulla. Nyt pitäisi keksiä jotain uutta.

Tarvittaisiinko STKS:ssä tulevaisuustyöryhmää, joka pölyttäisi tavanomaisempia ajatustotumuksiamme? Kutsun nuoret kirjastotyöntekijät mukaan tekemään seuraa kaltaiseksi: uudenlaisia organisoitumisen tapoja ja toimintamuotoja on mahdollista miettiä yhdessä. Osallistuminen ja muutoksien aikaansaanti on helppompaa kuin monesti kuvitellaan.

## **Menestystä verkostoitumalla**

*Suomalaisella kirjastokentällä on ehkä poikkeuksellisen paljon yhteistyötä. Millaisia mahdollisuuksia tai rajoituksia näet kirjastojen välisessä yhteistyössä ja yhteyksissä sidosryhmiin?*

Kirjastot saavat voimansa verkostomaisesta toiminnasta, jonka yksi ilmentymä on kirjastojen välinen kaukopalvelu. Kotimaisen kirjastoyhteistyön menestystarinoita ovat Linnea ja FinE-

Lib. Kansalliskirjaston ja Varastokirjaston palvelut ovat kaikille kirjastoille olennaisia.

Yhteistyön ja kansallisesti keskitetyn toiminnan avulla päästään yksittäisissä kirjastoissa merkittävään kustannussäästöihin. Hankinta- ja vaikkapa perintäasioissa myös yritysyritys yhteistyö on tärkeää, kuten tiedämme.

Itseäni on viime aikoina askarruttanut erityisesti muistiorganisaatioiden välinen yhteistyö: minkälaisia muotoja se vastaisuudessa saa ja mitä kirjastoissa voidaan oppia arkistoilta ja museoilta? Kansallinen digitaalinen kirjasto käyttöliittymineen tuo eri muistiorganisaatioiden aineistot haettavaksi yhdestä ikkunasta. Tämä on kiinnostavaa kehitystä.

*Millaiseen osaamiseen ja henkilöstön kehittämiseen haluaisit panostaa?*

JYK:issä tarvitaan lyhyellä tähtäyksellä lisää käyttöliittymäsuunnittelun ja tilastomenetelmien käytön osaamista. Meidän tuorein kiinnostuksen kohteemme on organisaation laadunhallinta EFQM-menetelmällä.

Pidemmillä tähtäyksellä haluan varmistaa, että kirjaston henkilökunta on mukana mahdollisimman korkeatasoisissa asiantuntijaverkostoissa. Uskoni verkostojen voimaan on vahva.

## **Vaikuttavuuden tutkimusta kaivataan**

*Olet itse ollut paljon tekemisissä myös alan tutkimustyön kanssa. Kirjastojen rahat kehittämiseen alkavat olla tiukassa, mutta alalla on useita tutkimusyksiköjä Suomessa. Millaisena näet alan yhteydet tutkimukseen ja olisiko niillä uutta annettavaa kirjastojen kehittämiseen?*

Kaipaamme lisää kirjastojen vaikuttavuuteen liittyvää tutkimusta. Tämähän ei ole millään tavoin vanhanaikainen tutkimusintressi, vaan esimerkiksi toimija- tai käyttäjälähtöisellä tiedonhankintatutkimuksella voi olla annettavaa kirjastojen vaikuttavuuden arviointiin. Viime aikoina kiinnostavia hankkeita on ollut erityisesti digitaalisten kirjastopalvelujen vaikuttavuuden tutkimuksen saralla.

Ennen vanhaan tutkimuspuolella syntyneet käsitteet ja ideat omaksuttiin vähitellen osaksi ammattikäytäntöä. Nyt suunta on osittain kääntynyt päinvastaiseksi: tutkijat ottavat viipeellä käyttöön ammattikäytännössä syntyneitä ilmaisuja, kuten ”informaatiolukutaito” ja ”kirjasto 2.0”. Molemmipuolista vuorovaikutusta tarvitaan vastaisuudessakin.

## **Sosiaalinen media on kirjastoissa puolitiessä**

*Olet ollut viime vuosina alan kysytyimpiä sosiaalisen median luennoijia. Mikä olisi kirjastoille täl-*

*lä hetkellä tärkeää sosiaalisessa mediassa toimimisen kannalta?*

Sosiaalisesta mediasta luennoinnin olen nyttemmin siirtänyt asiantuntevimmille puhujille. Joitakin vuosia sitten tilanne oli kuitenkin Suomessa se, ettei juuri kukaan käsitellyt näitä asioita kirjastojen kannalta. Koska väitöskirjatyöni sivusi sosiaalisen median kysymyksiä ja koska olin jo 90-luvulla perehtynyt käyttäjien osallistumiseen perustuviin digitaalisiin kirjastoihin, tuntui luontevalta tarttua tähän nousevaan aiheeseen, kirjoittaa ja puhua siitä.

Vaikka nykyään sosiaalinen media on jo valtavirtaa, vaikuttaa edelleen siltä, että kirjastot haavevat tällä alueella paikkaansa. Tiedonhankinta mullistuu sosiaalisen median myötä: opettaako mikään kirjasto vielä esim. Facebookin tai LinkedInin hyödyntämistä tiedonhaun ja ideoiden jalostamisen välineinä?

Kirjastojen tulee vastaisuudessa tarkkaan pohdittua, millaisilla osallistumisfoorumeilla ne ovat mukana ja millaisia foorumeja mahdollisesti itse käyttäjyhteisöilleen tarjoavat. Sisällön syndikointi omasta tiedotevirrasta vaikkapa Facebookiin ja Twitteriin on helppoa, mutta käyttäjät ha-

luavat esimerkiksi kirjaston Facebook-sivulta persoonallisempaa otetta.

## **Lukulaitteet ja monipuolistuvat e-sisällöt tulevat**

*Olet kiinnostunut myös tekniikasta, laitteista ja peleistä? Mihin haluaisit panostaa kirjastojen IT-kehityksessä?*

Lukulaitteet ja tabletit pitää saada haltuun, jos mielimme olla uskottavia asiakkaidemme silmissä vastaisuudessa. Kirjastojen pitää olla eturintamassa uusien mediavälineiden omaksujina ja kehittäjinä.

Kirjastojen tulee ennen kaikkea vaikuttaa mahdollisuuksiinsa jaella e-sisältöjä (tekijänoikeudet) ja vaatia asiakkaidensa puolesta sitä, että sisältöpalvelut olisivat laajasti käytettävissä eri laitealustoilla (tiedosto- yms. standardit).

*Ja lopuksi, miten saat ajatukset irti kirjastoasioista?*

Vanhimman tyttäreni kanssa pelaan parhailaan Super Mario Galaxy 2 -peliä. Harrastan myös improvisoituja prinsessasatuja ja iPad-leikkejä. Luen paljon, valitettavasti myös ammattikirjallisuutta. 📖

- Päivikki Karhula