

Johtaminen ei ole helppoa – Helsingin yliopiston kirjastoa rakennetaan yhteisin voimin

Helena Hiltunen

Hyvä johtajuus on oleellista organisaation menestykselle. Johtajilta kaivataan usein henkeäsalpaavaa karismaa, ylivoimaista osaamista tai odotetaan, että joukkoihin saataisiin ”hyvä tyyppi”. Kun kirjastojen johtajat lähtevät itse pohtimaan johtajuuttaan löytyy tarvittavien ominaisuuksien joukosta maanläheisimpiä arvoja: kyvyn luoda yhteishenkeä ja kohdata ihmisiä, perustella kirjaston olemassaoloa ja kehittämistarpeita ja luotsata toimintaa eteenpäin niin, että siitä syntyy tulosta. Helsingin yliopiston kirjaston johtajat tietävät, että he eivät ole päässeet haasteistaan helpolla.

Helsingin yliopiston kirjaston ylikirjastonhoitaja Kaisa Sinikara, kampuskirjastonjohtaja Päivi Kaiponen ja tietojärjestelmäpäällikkö Pauli Assinen ovat kaikki kirjastomaailman johtajia, joiden päämäärä on rakentaa uudesta Helsingin yliopiston kirjastosta yksi maamme kirjastojen kruunujalokivistä, erinomaisin lajissaan.

Jokainen heistä kokee kasvaneensa johtamistehtävään vähitellen erilaisten vastuiden kautta. Ja yksi asia johtamisesta tehtiin selväksi: se ei ole helppoa.

Pitkiä uria, oppimista ja tahtoa

Rallikuskin urasta lapsena unelmoinut Pauli Assinen ei ajatellut päätyvänsä Helsingin yliopiston kirjaston verkkopalveluiden tietojärjestelmäpäälliköksi. Niin ammatillinen kuin henkilökohmainen kiinnostus motivoi Assista tekemään parhaansa kirjaston eteen. - Helsingin yliopiston kirjastossa työskenteleminen on minulle arvo. Kun havahduin että todellakin työskentelen kirjastossa, se tuntui hyvältä, toteaa Assinen.

Päivi Kaiponen ei kuvitellut nousevansa keskustakampuksen kirjaston johtoon. Hän kokee keränneensä rohkeutta pikkuhiljaa, erilaisten hyvin menneiden projektien kautta. - Hyvin suori-

tettujen esimiestehtävien tuoman itseluottamuksen kannustamana aloin miettimään; tähän voisi olla työtä, jota oikeasti voisin tehdä. Valinta on tehtävä jossain vaiheessa, jatkaako eteenpäin valitulla tiellä, Päivi Kaiponen miettii.

Kaisa Sinikaran tie ylikirjastonhoitajaksi ei myöskään ollut kiviin kirjoitettu haave lapsuudesta. Kun Sinikaraa pyydettiin Opiskelijakirjaston silloisen osastonjohtajan sijaiseksi vuonna 1989, häntä pyyntö huvitti suuresti. - Ajattelin, että enhän minä ole mikään johtaja. Olin ylpeä ja kiinnostunut asiantuntijatehtävästäni.

Sinikaran mielestä johtamiseen ei kuulu mitään erityistä glorioaa. Se on eräs työyhteisön tehtävistä. Jokaisessa organisaatiossa kunkin on otettavan roolinsa. Johtaminen on työnjakokysymys. Jonkun täytyy vastata organisaation toimivuudesta ja voimavaroista. Samoin on tehtävä päätöksiä.

Muutos vie aikaa ja tuo kritiikkiä

Helsingin yliopiston kirjaston muutosprosessi on kestänyt noin 15 vuotta. Mitään ei ole päätetty tässä ja nyt. Uusi yhteinen kirjastomalli on pitkäjänteisen neuvottelun, suunnittelun ja yhteistyön tulos.

- Oli tärkeätä, että kirjastot pääsivät osaksi ko-

ko yliopiston kehittämistä, muuten olisimme jääneet sivuun mm. kampusten rakennussuunnittelusta, Kaisa Sinikara kertoo. - Tämä taas olisi merkintä, ettei meillä olisi nykyisen kaltaisia tasokkaita kampuskirjastoja tiloineen ja henkilöstöineen, puhumattakaan palvelujen keskittämisestä.

Tulos on vaatinut sekä yliopiston ja tiedekuntien johdon tukea että kirjastojen valmiutta uudistaa toimintojaan ympäristön muuttuessa. Uusi Helsingin yliopiston kirjasto aloitti toimintansa tammikuussa 2010. Fuusio ei ole ollut helppo.

Kirjasto on tehnyt vuosittain työilmapiirikartoituksen, jotta henkilöstön kokemukset saadaan johtamisen tueksi. Vaikka tulokset ovat muutoksista huolimatta parempia kuin esim. valtiolla keskimäärin, myös kritiikin aiheita löytyy. Tehtävien organisointi keskitettyjen ja kampustehtävien kesken koetaan keskeneräiseksi, lähijohtamista arvostetaan enemmän kuin koko organisaation

johtamista ja tiedonkulussa on puutteita. Kirjasto elää edelleen muutosvaihetta. Toiminnot ovat osaksi hajallaan kunnes uusi Kaisa-talon kirjasto keskustassa valmistuu 2012.

Keskustelua, oikeudenmukaisuutta ja vaikuttamista

Pauli Assinen on aina pyrkinyt esimiestehtävissä perustelemaan miksi asioista tehdään. Hän koee asiantuntijaorganisaation johtamisen mielenkiintoiseksi, sillä päätöksiä ei niellä purematta.

- Porukka haastaa sinut, kyseenalaistaa, ei päästä helpolla. Silloin ollaan oikealla keskustelun tasolla. Asiantuntijalla on velvollisuus kyseenalaistaa itseään koskevia ratkaisuja, miettii Assinen.

Pälvi Kaiposen luotsaaman keskustakampuksen kirjastoryppään henkilöstö on kuulopuheiden perusteella kirjaston tyytyväisimpiä suurista muutoksista huolimatta. - Jos asioista sovi-

taan, niissä myös johdonmukaisesti edetään. Jos toiminta on johdonmukaista, se silloin on myös oikeudenmukaista, Kaiponen analysoi. - Jos jostain sanon, se pidetään. Jos tulee mutkia, kuten muutostilanteissa yleensä tulee, se todetaan yhdessä ja jatketaan siitä taas eteenpäin.

Johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arpuus ja avoin tiedottaminen ovat asioita joiden varaan on hyvä rakentaa henkilöstöpolitiikkaa. Avoimuus myös yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä kohtaan on ensiarvoisen tärkeää.

Yliopistomaailmassa kilpailu resurssien riittävydestä on jatkuvaa. Kirjasto joutuu kilpailemaan olemassa olonsa oikeutuksesta muiden laitosten lailla. Tarpeiden ja resurssien välillä tasapainotteleminen on myös haastavaa.

- Olen käyttänyt paljon aikaa akateemisten johtajien perehdyttämiseen kirjaston asioihin. Kun he ymmärtävät, miten ja miksi kirjasto kehittää toimintaansa, heidän on myös helpompi viedä

asioita eteenpäin ja puolustaa esimerkiksi yhteistä hankettamme, Sinikara avaa.

Yhteistyöhenki ja palaute on tarpeen

Päivi Kaiponen kertoo muutamaan otteeseen saaneensa rankkaakin palautetta kokeneilta esimieskollegoiltaan. - Se pistää kummasti prosessoimaan ja miettimään, kun kollega tulee sanomaan ”ei millään pahalla, mutta...”, miettiin Kaiponen.

Pauli Assinen kokee oman johtamisensa hyvänä puolena sen, ettei hän ei ole ollut alaisiaan parempi asiantuntija. Hän kokee, ettei häntä paljattu siksi, että olisi kovan luokan kirjastoasiantuntija. - Kun sukellaan kirjastomaailman syövereihin, olen asiantuntijointeni varassa. He kertovat vaihtoehdot ja minä asetan tiedot isompaan viitekehykseen, kokoa Assinen.

Kaikki haastateltavat korostavat yhteistyön tärkeyttä. Jokaisen on osallistuttava työhön, jossa

Yhteistyöhengen ja molemminpuolisen arvostuksen aikaansaaminen on johtajan keskeinen tehtävä. Se on tarpeen myös siksi, että johtajan asiantuntemus ei riitä kaikille alueille ja hänen on tehtävä yhä enemmän yhteistyötä alaisensa kanssa.

- Erilaisten kykyjen, taitojen ja yhteistyön arvostaminen koskettaa niin ulkopuolisia kumppaneita kuin kirjaston henkilökuntaa. Työtoverit kun ovat kumppaneita johtajalle. Ei johtaja voi yksin tehdä juuri mitään, Kaisa Sinikara summaa.

Mitään ei tehdä yksin, me rakennamme yhdessä tätä kirjastoa, kaikki haastateltavat toteavat kuin yhdestä suusta.

Johtajuuden kehittämistarpeet

Johtajilla on erilaisia toiveita kehittymisestä johtajuudessaan. - Toivoisin tasapainon löytämistä vapaa-ajan ja työn väliltä, sillä työni imu on aika suuri, päivät venähtävät helposti pitkiksi, pohtii Kaisa Sinikara.

Henkilökunnalta saatu palaute on tärkeää myös johtajalle päin. - Toivoisin jatkossakin sellaista palautetta, jonka perusteella pystyisin kehittymään lisää johtajana, toteaa Päivi Kaipoinen.

Viestintä työstä alaisille vaatii myös paneutumista ja nykyisellään odotetaan johtajan olevan tuovan kasvonsa esille julkisesti myös verkossa. - Haluaisin kirjoittaa sujuvasti niistä asioista, joista puhun sujuvasti, miettii Pauli Assinen. - Välikillä kirjoitan paljonkin, mutta ajattelun paperille pistäminen ja julkituominen on tuskallista. Tietojärjestelmäpäällikön pitäisi pitää blogia ja kirjoittaa aktiivisesti jonnekin. Mieluummin tekisin podcasteja tai videoita tai muita sellaisia. 📖

Tietoa kirjoittajasta:

*Helena Hiltunen
Helsingin yliopiston kirjasto
Hallinto- ja kehittämispalvelut
email. helena.hiltunen@helsinki.fi*

rakennetaan kirjaston perustaa, sen kulmakiviä. Vaikka johtajat ovat vastuussa organisaation kehityksestä, vastuussa ovat myös työntekijät. Hyvän hengen ja vapaan keskustelun ilmapiirin luominen työyhteisöön on erittäin tärkeä elementti työpaikkaviihtyvyyden ja yhteistyön kannalta.

- Otin tavoitteekseni järjestää yhteisiä tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia, johon jokainen keskustakampuksen henkilökuntaan kuuluva on tervetullut. Sellaiset henkilöstötilaisuudet, joissa vallitsee totaalinen hiljaisuus, eivät palvele kenenkään etua. Avoin dialogi on parasta ja toivottavaa, Päivi Kaiponen kertoo.

Johtajan täytyy omata kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. On pystyttävä hyväksymään ja arvostamaan erilaisuutta, niin mielipiteissä kuin toimintatavoissa. Oman idean kapeakatseinen eteenpäin vieminen on myös kaukana yhteistyön ideaalista.