

# Organisaatio ei ole päämäärä vaan väline: Helsingin yliopiston kirjaston organisaatiomuutoksen tavoitteet ja toteutus

Kimmo Tuominen

*Maailma on nykyään organisaatiomuutoksia pullollaan ja muutoksista ja niiden vaikutuksista käydään kriittistä keskustelua. Organisaatiomuutosta ei olekaan syytä tehdä, ellei sille ole tarvetta ja jos kaikki toimii juohevasti. Muutosjohtamisen tulee perustua faktoille ja lähtökohdaksi on kyettävä esittämään hyvin perusteltu vastaus sille, miksi muutos on välttämätön ja mitä sillä tavoitellaan. Helsingin yliopiston kirjaston organisaation muutosta taustoittivat eri yksiköiden yhdistämishankkeet, joita oli tehty jo vuosien ajan. Viimeisessä vaiheessa nähtiin tarve ohjauksen ja johtamisen mallien muuttaminen jo syntyneen suuremman yksikön kannalta toimivampaan muotoon.*

## Miksi?

Yleensä muutoksen perustelut nousevat toimintaympäristöstä: organisaation on pysyttävä teknologisessa kehityksessä mukana, jos se mieltä täyttää tehtävänsä myös vastaisuudessa. Kirjastoalalla toimintaympäristökeskustelu keskittyy yleensä digitalisoitumiseen: tiedon välittämisen ja käyttöön saattamisen teknologiat ja käytännöt ovat peruuttamattomasti muuttuneet ja mullistus todennäköisesti jatkuu yhä.

Ehkä vähemmälle huomiolle julkisessa keskustelussa jäävät kirjastojen toiminnan taloudelliset reunaehdot, vaikka suurin osa meistä toki periaatteessa ymmärtää rahan merkityksen sekä toiminnan mahdollistajana että rajoittajana. Takavuosina organisaatorakenteeseen liittyviä ongelmia saatettiin ratkaista kasvavien budjettien avulla: hankitaan uutta tilaa ja perustetaan uusia virkoja (Renkonen 2014, 62). Enää tämä ei ole mahdollista: korkeakoulujen rahoitus ei lähivuosina tule ainakaan kasvamaan. Myös yliopistokirjastot joutuvat entistä tarkemmin miettimään, kuinka kirjaston käyttöön annetut henkilöstö-, tila-, aineisto- ja laiteresurssit tulisivat mahdollisimman tehokkaasti käytetyiksi.

## Organisaation yhteinen identiteetti

Helsingin yliopiston kirjastossa maaperä muutoksille oli otollinen monestakin syystä. Koska tämän lehden numerossa 5/2014 on edeltäjäni professori Kaisa Sinikaran haastattelun yhteydessä käsitelty kirjaston organisaatio- ja tilamuutosten historiallista kehitystä, en puutu asiaan käsillä olevassa tekstissä. Totean kuitenkin, että yliopiston kirjastolaitos on etsinyt pitkään yhteistä identiteettiä ja että historiallinen käännekohta tapahtui vuoden 2010 alussa, kun Helsingin yliopiston kirjasto perustettiin yliopiston erillislaitokseksi.

Vuonna 2010 voimaan tulleen organisaation lähtökohdaksi oli kahtiajako: keskitetyt palvelut ja tieteenalapalvelut järjestyivät toisistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi. Hallinnollisesti tämä tarkoitti sitä, että kirjastossa toimi ylikirjastonhoitajan alaisuudessa neljä kampuskohtaisista tieteenalapalveluista vastaavaa kirjastonjohtajaa; keskitettyjä palveluissa puolestaan työskentelivät hankinta- ja metat datapalveluista, tietojärjestelmäpalveluista ja hallintopalveluista vastaavat päälliköt.

Vaikka tieteenalapalveluihin ja keskitettyihin palveluihin perustuva jako purettiin vuonna -14 toteutetun organisaatiomuutoksen yhteydes-

sä, tätä viimeisintäkin muutosta voidaan tarkastella osana pidempää historiallista kehitysjatku-moa. Organisaatiomuutos merkitsee harvoin täydellistä paradigmanvaihdosta; kyse on useimmiten luonnollisesta evoluutiosta, sillä jatkuva muutos on olennainen osa asiantuntijaorganisaation toimintalogiikkaa (Laaksovirta 2000).

## **Tuottavampi ja johdonmukaisempi toimintamalli**

Organisaatiomuutoksella tavoittelimme tuottavampaa ja johdonmukaisempaa toimintatapaa, joka vähentäisi kirjasto-organisaation hallinnollista ja toiminnallista hajanaisuutta. Tahdoimme että kirjaston koko olisi voimatekijä pikemminkin kuin haitta ja että kirjastolla olisi vain yksi hallinto ja vain yksi yleisjohtaja (ylikirjastonhoitaja).

Lähdimme liikkeelle toimintojen johtamisesta ja laajemmista toimintaprosesseista, jotka eivät tunnista kampusrajoja. Toimintaa analysoimalla aloimme hahmottaa, että kirjasto tarvitsi pikemminkin toimialatyypistä kuin kampusrakenteeseen perustuvaa johtamista. Kirjaston ydintoiminnoilla ja -palveluilla tulee kullakin olla oma vastuuhenkilönsä, joka toimii myös palvelun kontaktipintana ulospäin.

Niinpä luovuimme kampuskirjastonjohtajan positioista ja perustimme uudet palvelujohtajan positiot ylikirjastonhoitajan välittömään alaisuuteen. Käytännössä siis siirryimme pois viiden yleisjohtajan mallista (ylikirjastonhoitaja ja neljä kampuskirjastonjohtajaa) ja pääsimme ”yksiköiden hallinnoimisesta kokonaisuuksien johtamiseen”, kuten kirjaston henkilöstössä asia kiteytettiin.

## **Johtoryhmästä päätöksenteon valmisteluun**

Johtamista kehittääksemme halusimme myös pienentää johtoryhmää ja lisätä johtoryhmäyöskentelyn strategisuutta: lillukanvarret voidaan hoitaa muuallakin kuin johtoryhmässä, jonka ei tule olla seremoniallinen toimija tai edunvalvonnan foorumi, vaan aidosti yhteen hiileen puhal-

tava päätöksenteon valmisteluun. Muokkaamalla johtoryhmää ja perustamalla ydinryhmät kun-kin palvelujohtajan alaisuuteen noudatimme yliopiston johtamisohjeistusta, joka kiteyttää johtoryhmän tehtävät ytimekkäästi:

”Koska johtajalla on kokonaisvastuu laitoksen johtamisesta, hänen tulee valita johtoryhmään jäseneksi henkilöitä, joilla on johtamisosaamista, ammatillista kokemusta ja joilla työtilanteensa puolesta on edellytyksiä hoitaa johtoryhmän tehtäviä. Jäsenten tulee tuottaa näkyvää lisäarvoa viralliseen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Se edellyttää sitä, että he haluavat tehdä valmistelutyötä ja kantaa henkilökohtaista vastuuta päätösten toteutumisesta.” (Evers 2013, osa 3, s. 2.)

Organisaatiomuutoksella tähtäsimme siihen, että toimintamme olisi entistä tavoitteellisempaa ja että tavoitteiden toteutuminen olisi mitattavissa tai vähintäänkin todennettavissa. Tunnistimme tutkimuksen palvelut, osaamisen johtamisen sekä projektityökulttuurin erityisiksi kehittämis-kohteiksi. Halusimme myös lisätä kirjaston yhteisöllisyyttä ja parantaa asiakas- ja asiakkuustyötä entistä käyttäjälähtöisemmällä toimintatavalla. Kirjaston työjärjestysmuutoksen yhteydessä tahdoimme vakinaistaa YT-ryhmän henkilöstön ja johdon väliseksi yhteistyöelimeksi.

## **Kokoelmien kehittäminen yhtenäiseksi**

Yliopistokirjaston budjetista leijonanosan haukkaavat henkilöstö-, tila- ja aineistokustannukset. Kustannustenhallinta on erityisen haastavaa tilaja aineistokustannusten osalta: molempiin kustannuslajeihin kohdistuu jatkuvia kasvupaineita tilanteessa, jossa kirjaston käytettävissä olevan rahan määrä ei lisäännä.

Kirjaston tilakustannusten vähentäminen edellyttää usein kokoelmien karsintaa: myös kirjan makuuttaminen hyllyssä maksaa rahaa ja toivottavaa olisi, että niin paperiseen kuin sähköiseenkin kokoelmaan kohdistuisi mahdollisimman suurta käyttöä.

Jotta kirjaston kokoelmia voidaan mielekkäästi hallita, myös aineistonhankintaa ja kokoelmatyötä tulee johtaa. Tämä saattaa olla itsestään selvää monissa kirjastoissa, mutta meillä näin ei ollut: kokoelmia ei johdettu kokonaisuutena, vaan osin keskitetysti ja osin kampuskohtaisesti.

Ymmärsimme hyvin pian, ettei organisaatiomuutoksen tuottavuustavoite toteudu, ellei myös kokoelma- ja aineistonhankinta-asioita saada keskitetysti yhden palvelujohtajan alaisuuteen. Lähdimme siitä, että kokoelmien kehitystä tarkastellaan vastaisuudessa entistä systemaattisemmin käyttöä kuvaavien tilastolukujen ja muiden indikaattorien valossa, eikä varsinkaan painetun koelman kasvattaminen ole itseisarvo.

## Miten?

Aloitin Helsingin yliopiston kirjaston ylikirjastonhoitajana kesäkuussa 2013. Organisaatiomuutoksen valmistelu käynnistyi jo vuoden -13 loppupuolella, jolloin asetin hallintopäällikön johdolla toimivan kolmihenkisen työryhmän selvittämään ja vertailemaan erilaisia organisaatiomuutoksia ja -rakenteita Suomessa ja maailmalla, laatimaan henkilöstölle nykyistä organisaatiotarkennetta koskevan ”Unelmien kirjasto” -kyselyn sekä tekemään organisaation nykytilaa koskevan SWOT-analyysin.

Työryhmä työskenteli innokkaasti ja työn lopputulosta käsiteltiin ja jalostettiin johtoryhmän kehittämispäivässä helmikuussa -14. Työryhmän ensimmäisessä kokouksessa tekemä SWOT ja henkilöstökyselyn tulokset muistuttivat toisiaan yllättävästi: vaikutti siltä, että useat henkilökunnan edustajat tiedostivat organisaatiomuutoksen tarpeen ja että olimme tehneet organisaation tilanteesta oikeansuuntaisen diagnoosin.

Muutostavoitteiden moninaisuudesta huolimatta johtoryhmä totesi jo helmikuuisessa kehittämispäivässään, että lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi ovat hyvät: Henkilökunnalla on huippuosaamista ja monet osaajat ovat kirjastoon ja yliopistoon sitoutuneita. Asiakaskuntamme on

poikkeuksellisen aktiivista ja kirjaston palveluja käytetään paljon. Myös yliopiston johto suhtautui muutokseen myönteisesti.

## Muutosjohtamista monella tavalla

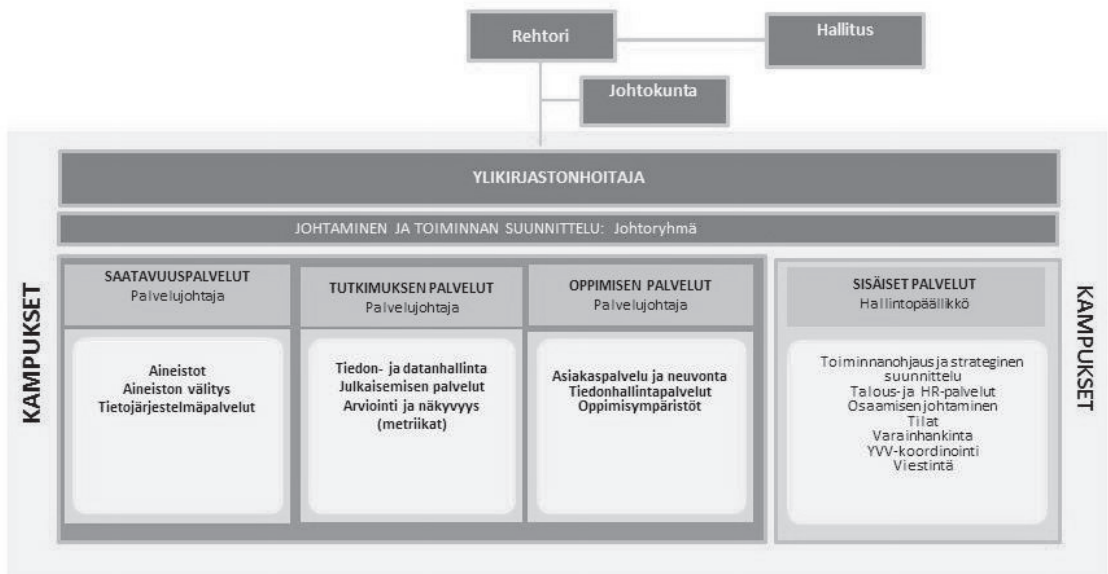
Organisaation sisäpolitiikka on muutoksen toteutumisen kannalta olennaisen tärkeää: johtoryhmän on seistävä yhteisesti muutoksen takana ja henkilökunnan on tultava muutokseen aktiivisesti mukaan mahdollisimman varhain. Alkuväystä laadimme muutosviestintästrategian, pidimme ”Unelmien kirjasto” -työpajoja ja perusimme kirjaston intranettiin ”Organisaatiomuutos 2014” -sivut sekä muutosta koskevan Idealin-goksi nimetyn keskustelupalstan; koko kirjastohenkilökunnan muutosfoorumi järjestettiin kesäkuussa. Muutostiedotus sai kirjaston henkilökunnalta hyvää palautetta, vaikka toisaalta jotkut välillä ihmettelivätkin muutoksen toteutuksen ”hitautta”.

Vaikka muutosjohtamisen tavoitteet olivat selvillä jo varhain, muutoksen käsittely kirjaston johto- ja neuvottelukunnissa (yliopiston neljällä kampuksella toimivat neuvottelukunnat asiakasyhteistyön foorumeina myös organisaatiomuutoksen jälkeen) vaati paljon valmistelua ja lukuisia kokouksia. Muutoksen edellyttämä organisaatiotarkenteen muokkaus sisäisine rekrytointineen ja etenkin vuodelle -15 jatkuvine sijoitus- ja tilamuutoksineen vei ja vie yllättävän paljon aikaa. Muutoksen tavoitellut vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen tulevat näkyville vasta lähivuosina.

## Mikä muuttui ja mikä jäi ennalleen?

Kaikilla yliopiston neljällä kampuksella on edelleen kirjaston toimipaikka, mutta kampuskirjastot eivät enää ole hallinnollisia yksiköitä, vaan kirjastoa johdetaan ja hallinnoidaan keskitetysti. Kuten kuvioista 1 ilmenee, kirjastossa tehtävä työ on jaoteltu neljän palvelukokonaisuuden vastuulle: Saatavuuspalvelut, Tutkimuksen palvelut, Oppimisen palvelut ja Sisäiset palvelut. Kolmea

## Helsingin yliopiston kirjasto – organisaatiokartta



Kuva 1: Helsingin yliopiston kirjaston uusi organisaatio

ensimmäistä kokonaisuutta vetää palvelujohtaja, Sisäisiä palveluja puolestaan hallintopäällikkö.

Saatavuuspalvelut mahdollistaa tieteellisen tiedon löytyvyyden ja saatavuuden. Yksikön tehtävääntään kuuluvat kirjaston kokoelmapolitiikan valmistelu ja toteuttaminen, metadatatyö ja sen kehittäminen sekä kirjaston tietojärjestelmäpalvelut ja niiden kehittäminen.

Tutkimuksen palvelujen toiminta lähtee siitä ajatuksesta, että kirjasto tukee tutkimustyötä tekevää tutkimusprosessin elinkaaren kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen palvelut -yksikkö tekee kiinteää yhteistyötä tutkijoiden, tutkimusryhmien, laitosten, tiedekuntien ja yliopiston

tutkimushallinnon kanssa. Yksikön alaan kuuluvat tiedon- ja datanhallinnan palvelut, julkaisemisen palvelut, arvioinnin ja näkyvyyden palvelut sekä muu asiantuntijakonsultointi.

*Oppimisen palvelut* -yksikkö tukee opettajia

työssään ja opiskelijoita opiskelussaan. Yksikkö huolehtii kirjaston asiakas- ja neuvontapalveluista, tiedonhallintapalveluista (kuten tiedonhankinnan opastus ja koulutus) ja oppimisympäristöpalveluista.

*Sisäiset palvelut* -yksikkö vastaa kirjaston johtokunnan ja ylikirjastonhoitajan toimivaltaan kuuluvien asioiden valmistelusta, esittelystä, toimeenpanosta ja tiedottamisesta. Lisäksi yksikkö huolehtii kirjaston yhteisestä viestinnästä, kirjaston osaamisen johtamisesta sekä laadunvarmistuksen, kansainvälisten asioiden ja varainhankinnan koordinoinnista.

### Uudistettu työnjako

Organisaatiomuutos ei juuri vaikuttanut kirjaston esimiesten määrään, mutta se mahdollisti työvoiman vapauttamisen ja siirtämisen osittain uudenlaisiin tehtäviin. Asiantuntijoiden toimen-

kuvamuutoksia käsitellään käynnissä olevan kehityskeskustelukierroksen yhteydessä, mutta jo vuonna -14 voitiin toteuttaa uusia avauksia.

Yhden kokoelma- ja esimiestehtävissä toimineen kirjastonhoitajan työpanosta suunnattiin uudelleen siten, että hänen koordinoitavuuteen tuli kirjaston asiakkuustyö kaikilla kampuksilla ja asiakaspalautteen keruu. Hän hoitaa mm. kirjaston palvelusopimusasioita sekä kirjaston neuvottelukuntien kokouksia yhteistyössä kullakin kampuksella toimivan kampusyhteys-henkilön kanssa.

Kirjaston tietojärjestelmäpäällikön tehtävä muutettiin kehittämisspäällikön tehtäväksi; hänen vastuulle annettiin kirjaston projektisalkun edistäminen, ulkoisen rahoituksen haku sekä yliopiston kokonaisarkkitehtuurityöhön osallistuminen. Kirjaston saatavuuspalveluihin muodostettiin sovelluskehitysryhmä, jota johtamaan nimettiin tietotekniikkapäällikkö.

Kirjaston panostus osaamisen johtamiseen on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa useita kirjastos- sa vapautuvia vakansseja jää täyttämättä ja mahdollisuudet ulkoiseen rekrytointiin ovat rajalliset. Osaamisen johtamisesta vastaava palvelujohtaja on kirjaston johtoryhmän jäsen. Hänen vastuullaan on määritellä osaamisen johtamisen tavoitteet kirjaston kokonaisuuden näkökulmasta ja huolehtia siitä, että asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen tukee kirjaston strategiaa tavoitteita. Kyseessä on eteenpäin katsova työtehtävä, jolle on vaikea löytää kirjastomaailmasta kansainvä- lisiä esikuvia. Toisaalta yrity maailmassa tämäntyyppinenkin tehtävä tunnetaan: joissakin suurissa suomalaisyrityksissä työskentelee ”Head of competence management”.


## **Strategisempi, tavoitteellisempi ja innovatiivisempi kirjasto**

Kirjasto tukee toiminnallaan emoyliopistoaan, joka on Huipulle ja yhteiskuntaan -strategias- sa (2012) asettanut kunnianhimoisen tavoitteen kuulua vuoteen 2020 mennessä maailman vii- denkymmenen parhaan yliopiston joukkoon.

Maailmanluokan yliopisto tarvitsee tavoitteen- sa toteuttamiseksi huippukirjastoa. Johtamalla kirjastoa kokonaisuutena aiemman kampusläh- töisen johtamisen sijaan tavoittelemme korkea- luokkaiselle kirjastolle ominaista joustavuutta ja ketteryyttä: haluamme entistä paremmin hyö- dyntää kirjastoasiantuntijoiden kriittistä massaa ja huippuosaamista. Kirjaston toiminnan tulee olla entistä strategisempaa, tavoitteellisempaa ja innovatiivisempaa.

Helsingin yliopiston kirjasto on organisaatio- muutoksen myötä siirtynyt yksikköjen johtami- sesta toiminnan johtamiseen. Tämä edellyttää sel- laista yhdessä tekemisen mallia, jossa päätöksen- teon vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty. Yhdenmukaisiin pelisääntöihin nojautuvalla toi- minnan uudelleen organisoinnilla haluamme saa- vuttaa myös selkeitä kustannushyötyjä.

Vaikka organisaatiomuutoksen urakka toteu- tettiin pitkälti vuoden -14 aikana, paljon työt- tä muutoksen edistämiseksi tehdään edelleen ja myös tulevana vuosina. Työntekijöiden sitoutta- minen ja kannustaminen uuteen toimintamalliin muodostuukin entistä tärkeämmäksi johtamisen ja esimiestyön toiminta-alueeksi. Kuluvana vuon- na edistämme organisaatiokulttuurin muutos- ta myös esimieskoulutuksella sekä kirjaston esi- miesfoorumien toimintaa kehittämällä.

Organisaatiomuutos ei ole itsetarkoitus, vaan se on väline reagoida maailman muuttumiseen – toisinaan jopa muutostrendejä ennakoiden. Ta- voitteenamme on, että tiedämme ydintehtäväm- me tänään ja huomenna, tunnemme asiakkaam- me ja palvelemme heidän muuttuvia tarpeitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä kirjasto voi onnistua vain, kun sen henkilökunta yhdistää osaamisensa ja voimavaransa. Kaikkien tahto- mista tarvitaan, jotta huipputason kirjastopalve- lut voidaan toteuttaa. 

## Lähteet

Evers, Aino-Maija (toim.), Johtamisen hyvät käytännöt Helsingin yliopistossa. Helsinki: Helsingin yliopisto, 2010. Saatavilla osoitteessa [http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon\\_julkaisu\\_66\\_2010.pdf](http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon_julkaisu_66_2010.pdf) (haettu 26.1.2015).

Huipulle ja yhteiskuntaan: Helsingin yliopiston strategia 2013—2016. Helsinki: Unigrafia, 2012. Saatavilla osoitteessa [http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/strategia\\_2013-2016.pdf](http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/strategia_2013-2016.pdf) (haettu 26.1.2015).

Laaksovirta, Tuula H. (2000). Asiantuntijaorganisaation normaalitila on uudistuminen. *Signum* 33 (1), s. 2-7.

Renkonen, Risto (2014), Organisaation uudistuksen johtaminen. Teoksessa: Niiniluoto, Ilkka, Forsberg, Ulla-Maija & Evers, Aino-Maija (toim.), Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä, s. 61-71. Helsinki: Unigrafia. Saatavilla osoitteessa [http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon\\_julkaisu\\_88\\_2014.pdf](http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon_julkaisu_88_2014.pdf) (haettu 27.1.2015).

## Tietoa kirjoittajasta

*Kimmo Tuominen, ylikirjastonhoitaja, professori,  
Helsingin yliopiston kirjasto  
Email. [kimmo.tuominen@helsinki.fi](mailto:kimmo.tuominen@helsinki.fi)*