

## Tragedioita ja 350 kuppia kahvia – asiaa muutoksesta

9.12.2013 Tekijä [Jyväskylän yliopiston kirjasto](#)

Muutokset ovat tragedioita. Kuten se, että tavallinen kirjeposti on vähentynyt. Tai se, että tietokoneiden tulo johti aikanaan sihteerien irtisanomiseen. Puhumattakaan, että nykyään osa ihmisistä on lopettanut kirjojen ostamisen ja lainaamisen kirjastosta, koska niin paljon löytyy internetistä.

Näillä argumenteilla JAMKin yliopettaja **Juha Timonen** herätteli yleisöään marraskuun alussa järjestetyssä Jyväskylän kirjastojen koulutuspäivässä, jonka aiheena oli muutos ja sen hallinta.

Muutokset nähdään Timosen mukaan usein negatiivisina, mutta kaikissa edellä mainituissakin muutoksissa voi nähdä myös positiivista: yhteydenpito ihmisiin on helpottunut, työvoimaa on vapautunut uusiin tuottavimpiin tehtäviin ja tietoa on helpommin saatavilla. Tragedialta vaikuttava muutos voikin olla jotain aivan muuta – vaatii vain aikaa ymmärtää se.

”Muutoksessa herättää pelkoa yleinen levottomuus ja epävarmuus esimerkiksi uusien teknisten välineiden käytön oppimisesta sekä tutun työyhteisön säilymisestä. Parhaimmillaan muutos kuitenkin tuo mukanaan uutta ja kiinnostavaa tekemistä ja mahdollisuuden päästä eroon tehtävistä, jotka tuntuvat riippakiviltä”, Timonen jatkoi vertauksia siitä, että kolikolla on aina kaksi puolta.

Myös kirjastonjohtaja **Jarmo Saarti** Itä-Suomen yliopistosta painotti asenteen merkitystä muutoksissa:

Muutos jatkuu ja me joko sopeudumme siihen alistumalla ja annamme muiden johtaa itseämme tai alamme itse johtaa muutosta ja tehdä maailmaamme sellaiseksi kuin sitä haluamme.



Jarmo Saarti (Kuva: Arto Ikonen)

## Muutoksen läpikäymistä käytännössä

Tuoreita kokemuksia muutoksen toteuttamisesta oli kirjastotoimen apulaisjohtaja **Juha Häლისellä** Jyväskylän kaupunginkirjastosta. Hän oli projektipäällikkönä Aalto-kirjastojen, Kepri-kirjastojen sekä Laukaan ja Hankasalmen yhdistyessä Keski-kirjastoksi.

”Projektin aikana lähetin 3500 sähköpostia, istuin 75 projektikokouksessa ja join töissä 350 kuppia kahvia. Kahden viikon aikana koulutettiin 220 henkilöä, kouluttajia oli 12 ja koulutustilaisuuksia 70”, kertasi Hälinen vuoden päivät kestäneen projektin vaiheita numeroina.

Suuri urakka onnistui siinä mielessä hyvin, että Keski-kirjasto avasivat ovet ajallaan 1.10.2013 oltuaan lähes koko syyskuun suljettuna ja henkilökunta oli saatu koulutettua tähän mennessä uusien järjestelmien käyttöön. Verkkokirjastokin aukesi vain päivän myöhässä tavoitteista.

Aivan kaikki ei mennyt suunnitelmien mukaan. Häლისen mukaan esimerkiksi kirjastojen sulkemisen ajankohta oli jälkikäteen ajatellen väärä. Syyskuu on vilkasta aikaa kirjastolle. Lisäksi huomattiin, että verkkokirjasto olisi tarvinnut oman projektiryhmänsä. Se oli avattaessa keskeneräinen ja viikko avaamisen jälkeen saatiinkin vihaista palautetta. Eikä ihme, sillä käytettävyys jäi kiireen vuoksi testaamatta.

JAMKin kirjaston informaatikko **Arja Kunnela** kertoi kirjastoalan muutoksesta henkilökohtaisella tasolla. Hän kertasi työhistoriaansa ja pohti, mikä kaikki kirjastotyössä on muuttunut aikojen saatossa ja eri työtehtävissä.

Kirjastoalan muutokset ovat vaatineet ja vaativat edelleen muutosta myös jokaisen kirjastoammattilaisen omassa osaamisessa ja suhtautumisessa työhönsä. Oli kyse sitten konkreettisista tietojärjestelmän muutoksista tai asiakkaiden tarpeiden muutoksesta, on kirjastoissakin oltava jatkuvasti valmis kohtamaan muutoksia.

## Jokaiselle jotakin – vai ei mitään kenellekään?

Kuten jokaisessa koulutuspäivän esityksessä kävi ilmi, muutokset näkyvät kirjastojen lisäksi myös asiakkaisissa. Juha Timonen kuvasi, kuinka hän itse tarvitsee yhä harvemmin painettuja kirjoja ja käyvänsä yhä harvemmin fyysisesti kirjastorakennuksessa. Tämänkin voisi nähdä vain negatiivisena kehityksenä, mutta:

”Nykyään tarvitsen opastusta ja enemmän uusia ideoita tiedon hakuun sekä apua tiedon arvioimiseen”, Timonen mainitsi uusista tarpeistaan, joihin kirjasto myös vastaa.



Juha Timonen (Kuva: Arto Ikonen)

Nämä tietoisesti kärjistetyt kysymykset eivät panelisteja provosoineet, sillä asioita on mietitty kirjastoissa. Kirjastoammattilaisilta löytyikin vastauksia ja perusteluita toimintoilleen, mutta omahyväisyyteen tai oman selkensä taputteluun ei kukaan sortunut. Omia toimintoja katsottiin myös kriittisesti ja myönnettiin, että parantamisen varaa on niin omassa kirjastossa kuin kirjastomaailmassa yleensäkin. Muutoksen on koskettava toimintamalleja siinä missä omaa ajatteluakin.

Mikä sitten olisi tärkeää muistaa, jotta muutosten toteuttaminen onnistuisi kaikin puolin mahdollisimman kitkattomasti? Tässä Timonen nosti esiin johdon roolin muutoksessa:

“Johdon on tärkeää perustella henkilöstölle muutostarve ja se, miten muutos toteutetaan. Tärkeää on myös toimia epäitsekästi, oma etu taka-alalla ja tunnustaa mahdolliset virheet sekä vetää niistä reilut johtopäätökset.”

## **Muutoksen monet puolet**

Itä-Suomen yliopiston kirjastonjohtaja Jarmo Saarti kertoi kokemuksistaan muutoksesta organisaatiossa. Hän oli aitiopaikalla, kun Joensuun ja Kuopion yliopistot yhdistyivät vuonna 2010. Tällöin ainoa haaste ei ollut vain kahden yliopistokirjaston yhteensulautuminen, vaan koko kirjaston olemassaolo oli epävarmaa. Tällaisessa tilanteessa on tarkasteltava perusteellisesti kirjaston toimintaa, osattava perustella sen tarve ja osattava viedä sitä oikeaan suuntaan.

Epävarmassa tilanteessa ei kannattanut jäädä odottelemaan tulevia päätöksiä, vaan muutoksen suunnittelu aloitettiin jo kolmisen vuotta ennen kuin yliopistot lopulta yhdistyivät. Muutoksen yhteydessä olikin tarpeen luoda visio tulevaan ja tehdä selkeät strategiat siitä, miten muutosta viedään eteenpäin.

Muutos näyttäytyy heti suuremmassa ja kompleksisemmassa kontekstissa, kun mukana on laajempi organisaatiomuutos, uusi yliopistolaki ja ylipäätään suurta muutosta läpikäyvä byrokratia.

Saartin esityksessä tuli hyvin esiin, miten muutos ei tapahdu koskaan yksin, vaan linkittyy muihin muutoksiin. Kirjastojenkin muutoksissa on taustalla laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia ja kulttuurisia muutoksia. Tällaisesta on oltava tietoinen, jotta tietäisi, miksi mitään tapahtuu ja kykenisi varautumaan tuleviin haasteisiin.

Saarti korosti muutoksen väistämättömyyttä eikä yrittänytäkään väittää, että muutokset ovat helppoja. Hän kuitenkin painotti, että huomattavasti helpompi niitä on käsitellä, jos on itse tilanteen tasalla ja ymmärtää muutoksen riskit ja mahdollisuudet.

Kirjastoilla on vielä paljon opittavaa muutoksesta ja muutoksen hallinnasta, mutta oppimisprosessi on jo käynnissä. On turha jäädä muutoksen jalkoihin ruikuttamaan tai pyrkiä väistämään sen osumat. Kirjastojenkin on opittava valjastamaan muutokset omaan käyttöönsä ja vaikuttamaan niiden suuntaan.

*Tytti Leppänen ja Arto Ikonen*

*Jyväskylän kirjastojen yhteinen koulutuspäivä ”Muutos ja muutoksen hallinta” järjestettiin 1.11.2013. Seminaarissa esiintyivät kirjastotoimen apulaisjohtaja Juha Hälinen Jyväskylän kaupunginkirjastosta / Keski-Suomen maakuntakirjastosta, kirjastonjohtaja Jarmo Saarti Itä-Suomen yliopiston kirjastosta, informaattikko Arja Kunnela Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastosta ja yliopettaja Juha Timonen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta.*