

## **YHTEISTOIMINNALLA KIRJASTON TAVOITTEISTA TOTTA**

### ***Miten suunnitella kirjaston strategioita?***

»Kirjastojen toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu yhä edelleen rajusti. Taloudelliset vaikeudet Suomessa ovat johtaneet julkisten palvelujen supistamiseen. Näyttää siltä, ettei täällä ole varaa enää ylläpitää, saati kehittää, yleisten kirjastojen nykyistä palvelutasoa. Tieteellisissä kirjastoissa ja virastokirjastoissa tulosvaatimukset ovat ankarat. Kirjastoverkko on rapautumassa. Ylläpidon lisäksi myös kirjastojen varsinainen toiminta kallistuu. Devalvaatio on nostanut ulkomaisten hankintojen hintaa. Julkaisujen määrän jatkuva lisääntyminen ja tietotekniikka uusine julkaisumuotoineen vaativat huomattavaa panostusta. Käyttäjien odotukset ja vaatimukset kasvavat, tietoyhteiskunnan pitäisi kolkutella ovella. Kirjastoissa ei kuitenkaan voida odottaa uusia taloudellisia tai henkisiä resursseja. Mitä valintoja on tehtävä, kun kirjastot eivät enää voi ylläpitää monipuolisia kokoelmia ja hyviä palveluita?

Strateginen suunnittelu on oivallinen keino, kun väheneviä voimavaroja täytyy jakaa. Nyt on valittava resurssintekohteet sen mukaan, mitä tulevaisuus tarvitsee. Kirjaston johto voi keskittää resurssit niille toiminnan alueille, jotka ovat kirjaston kokonaisuuden kannalta tulevaisuudessa tuottavimmat. Strateginen suunnitelma johtaa budjetoinnin kautta toteutettaviin toimintasuunnitelmiin. Siten pyritään hallitsemaan ympäristön poliittista, sosiaalista ja teknistä muutosta.»

### **Strategisen suunnittelun kehitys**

Kirjastojen strategisessa suunnittelussa käytetään samanlaista asioiden jäsentelyn systematiikkaa kuin yritysten strategiatyöskentelyssä. Julkisen hallinnon alueella on pyritty soveltamaan liikemaailman johtamistapojen muutoksia parin vuoden viiveellä. Siksi onkin syytä tarkastella aluksi yritysten strategisen suunnittelua ja sen kehitystä.

#### **Strategia on johtamista**

Uuden sivistyssanakirjan mukaan strategia tulee kreikan kielestä. Se tarkoittaa johtamis- tai sotataittoa, taitoa saavuttaa sodan kokonaispäämäärä sotatoimin.

Kehitys kohti järjestelmällistä ja kokonaisvaltaista yritysten strategista suunnittelua alkoi 1950-luvulla. Tällöin strategisella suunnittelulla tarkoitettiin toimintaa, jolla yritys koetti ohjata tulevaa kehitystään. Organisaation tulevaisuutta ja siihen liittyviä tekijöitä tarkasteltiin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä eli tähtäimellä kuten silloin sanottiin.

Suomalaisissa yrityksissä suunnittelun kehittämisessä lähdettiin liikkeelle erittäin hitaasti. Vuosibudjetti oli yleensä ainoa kirjallinen dokumentti, jossa yritys esitettiin toimivana kokonaisuutena. Vasta 1960-luvun puolivälissä alkoi järjestelmällinen suunnittelutoiminta. Suomalaiset yritykset kehittyivät monialayrityksiksi ja kansainvälistyivät, ja niiden painopiste siirtyi tuotannon johtamisesta liiketoiminnan johtamiseen. Kiristyneessä markkinointitilanteessa kotimaiset suuryritykset nopeasti omaksuivat tärkeimpien kilpailijoidensa jo käyttämät menetelmät. Myös liiketoiminnan suunnittelua käsittelevä koulutus ja kirjallisuus lisääntyivät erittäin voimakkaasti. Järjestelmällisyys oli muotia. Alettiin käyttää uutta käsitettä PTS eli pitkän tähtäimen suunnittelu. Sen perustana oli oletus jatkuvasta taloudellisesta kasvusta. Otaksuttiin, että nimenomaan pidentämällä yrityksen suunnittelun aikajännettä voidaan toimintaa oleellisesti tehostaa ja parantaa. Yrityksiin nimitettiin PTS-päälliköitä ja suuriin yrityksiin suunnittelusta vastaavia korkean tason johtajia.

1960- ja 1970-lukujen vaihteessa, seuraavassa kehitysvaiheessa, oli tyypillistä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelun yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Suuryrityksissä budjetoinnin ja yrityssuunnittelun koordinointi keskitettiin usein samoille esikuntajohtajille. PTS- tai yrityssuunnittelu -termien suosion laskun seinä voidaan pitää saatujen ennusteiden heikkoa laatua sekä puuttuvaa koordinoitua varsinaisen työn tekemisen ja suunnitteluprosessin välillä.

#### **Byrokraatista strategiksi**

Liiketoiminnan johtaminen on sittemmin kehittynyt koko yhtymän strategiseksi johtamiseksi. Myös johtajat ovat muuttuneet byrokraateista strategeiksi, sillä pitkän aikavälin suunnittelu 1960-luvun tapaan ei riitä enää päätöksenteon pohjaksi. Silloin suunnittelu on pohjautui vakiintuneisiin oloihin ja edellytti kehitystrendien jatkuvuutta. Nykyisin yritysten on varauduttava ainutkertaisiin, ennalta odottamattomiin tapahtumiin, epäjatkuvuuteen. Eletään epävarmuuden aikaa. Tulevaisuuden ennakointi on vaikeaa ja lähes mahdotonta. Tästä huolimatta yritysjohdon on kaiken aikaa tehtävä päätöksiä, joiden vaikutukset ulottuvat kauas eteenpäin. Ratkaisuvaihtoehtoja pohdittaessa on nojaututtava tiettyihin olettamuksiin kehityksen suunnasta. *Sopeuttava*

*strateginen johtaja pyrkii avoimesti ongelmien osittamisella ja pieniin askelin hallitsemaan tuntematonta. Hän yrittää selviytyä yllätyksistä uuden tiedon avulla sekä jatkuvasti muuttuen ja joustavalla organisaatiolla.*

Strateginen suunnittelu pohjautuu analysoitaviin tosiasioihin ja kehitysolettamuksiin. Organisaatiossa toimivat määrittelevät sen olemassaolon oikeutuksen ja luovat yhteisen toiminta-ajatuksen. Yrityksissä kerätään jatkuvasti systemaattisesti ympäristöä ja omaa organisaatiota koskevia sekä historiallisia että mahdollisia kehityssuuntia käsitteleviä tietoja. Tulevaisuuden vision, päämäärän ja tavoitteiden toteuttamismahdollisuudet sidotaan budjettiin. Suunnitelman toteutus arvioidaan vuosittain. 1990-luvulla yrityksissä ajatellaan, että strateginen suunnittelu on ennen kaikkea linjaorganisaation, ei enää korostetusti esikunnan tehtävä. Nykyisin ne, jotka vastaavat strategisesta päätöksenteosta, myös itse kokoavat tarvitsemansa tiedon.

Nesteen pääjohtaja Jaakko Ihamuotila toteaa Kauppalehden Optiossa helmikuussa 1992, että strategiatyö osoittaa toimivuutensa tai toimimattomuutensa nimenomaan silloin, kun yrityksen ulkoinen ympäristö muuttuu rajusti. Strategisen suunnittelun tulee olla jatkuvaa, jotta organisaatio voi milloin tahansa reagoida muuttuneisiin olosuhteisiin.

### **Mitä tarkoittavat strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen?**

Strategia ei ole kasa paperia tai pelkkä investointipäätös. Strateginen suunnittelu on kehitysprosessi. Se on koko organisaation oppimista. Toimiva strategiatyö vaatii kolmea perusasiaa:

1. vahvoja näkemyksiä,
2. strategian vaatimuksia vastaavan henkilökunnan osaamisen ja
3. kyvyn johtaa henkilöstö strategian toteuttamiseen.

### **Strategialla vahvistetaan päämääriä**

Strateginen suunnittelu on toimintaa, jossa systemaattisen tietojen keruun ja tulevaisuuden analysoinnin avulla sopeutetaan sekä organisaation päämäärät että tavoitteet tietoisesti tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkatekijöihin. Lisäksi pyritään kehittämään organisaation vahvuuksia ja eliminoimaan heikkouksia. *Strategisella työskentelyllä siis vahvistetaan organisaation päämääriä ja niihin suuntautuvia toimintoja.* Kirjastoihin sovellettuna strategioiden muotoilussa etsitään vastauksia kysymyksiin:

- Mikä on kirjaston olemassaolon oikeutus?
- Mitkä ovat kirjaston palvelut ja asiakkaat nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat hyvän kirjaston menestyskriteerit?
- Mitkä ovat oman kirjaston vahvat ja heikot puolet?
- Mitkä ovat tärkeimmät kirjaston toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset?
- Mitä uhkia ja mahdollisuuksia niissä on?
- Mitkä ovat kirjaston strategiat ja ne tavoitteet, joilla kirjasto saavuttaa päämäärät, hyödyntää ulkoiset mahdollisuudet ja eliminoi sisäiset heikkoudet?
- Mitkä ovat kehysorganisaation tavoitteet kirjaston osalta?

Yhteiset tavoitteet voidaan organisaatiossa laatia siten, että hankitaan tarpeellinen yhteinen tieto ja luodaan sen pohjalta yhteinen näkemys. Lisäksi on kehitettävä menetelmä, jolla tätä prosessia voidaan aktivoida. Ongelmana voivat olla uudet menetelmät, joiden oletetaan ratkaisevan kaikki pulmat. Viimeksi muotoutuneet tavat työskennellä, esimerkiksi strateginen suunnittelu, eivät ole kaiken kattavia. Usein monimutkainen suunnitteluprosessi kuitenkin helpottuu. Strategiatyö on vaikuttavinta, kun kirjaston voimavarat ja taidot sovitetaan ympäristön tarjoamiin mahdollisiin

suuksiin ja mahdollisiin riskeihin. Pelkät vastaukset kysymyksiin eivät yksin riitä, on pyrittävä myös toteutukseen.

### **Suunnittelu ongelman ratkaisuna**

Strateginen johtaminen on lähestymistapa, jolla on oma kielensä ja sanastonsa. Työskentelyn systemaattisuus ja sanasto on opiskeltava. Strategiatyössä vastataan asiakkaan muuttuviin tiedontarpeisiin ja reagoi- daan kirjaston toimintaympäristön muutoksiin. Strateginen suunnittelu laadultaan kuin ongelman ratkaisemista, jossa voidaan erottaa neljä tasoa. Ensimmäinen ongelma on tunnistettava. Se on rajattava ja muotoiltava, jolloin otetaan huomioon kaikki ne mahdollisuudet, jotka liittyvät päätöksen tekoon. Vaihtoehtojen puntaroinnin ja arvioinnin jälkeen valitaan toteutettavat ratkaisumallit.

Strateginen suunnittelu on työtä, jolla johto luo käsityksensä organisaation menestystekijöistä. Johtaminen on organisaation sitomista näiden ajatusten toteuttamiseen. Strategisen suunnittelun lisäksi tarvitaan operatiivinen suunnitelman toteutusohjelma ja seurantajärjestelmä, jotta voidaan varmistaa suurten strategisten päätösten toimeenpano kaikkia pieniä yksityiskohtia myöten.

Strategisessa suunnittelussa on kaksi puolta. Toisaalta se on asioiden suunnittelua ja hallintaa. Toisaalta se on ihmisten johtamista osallistumaan ja sitoutumaan organisaation yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toteutusohjelmiin. Strateginen suunnittelu on jatkuva prosessi, jolla pyritään saamaan henkilöstön asenteet, näkemykset ja käyttäytyminen organisaatiota koskevissa asioissa yhdensuuntaisiksi. Kirjaston menneisyys ja

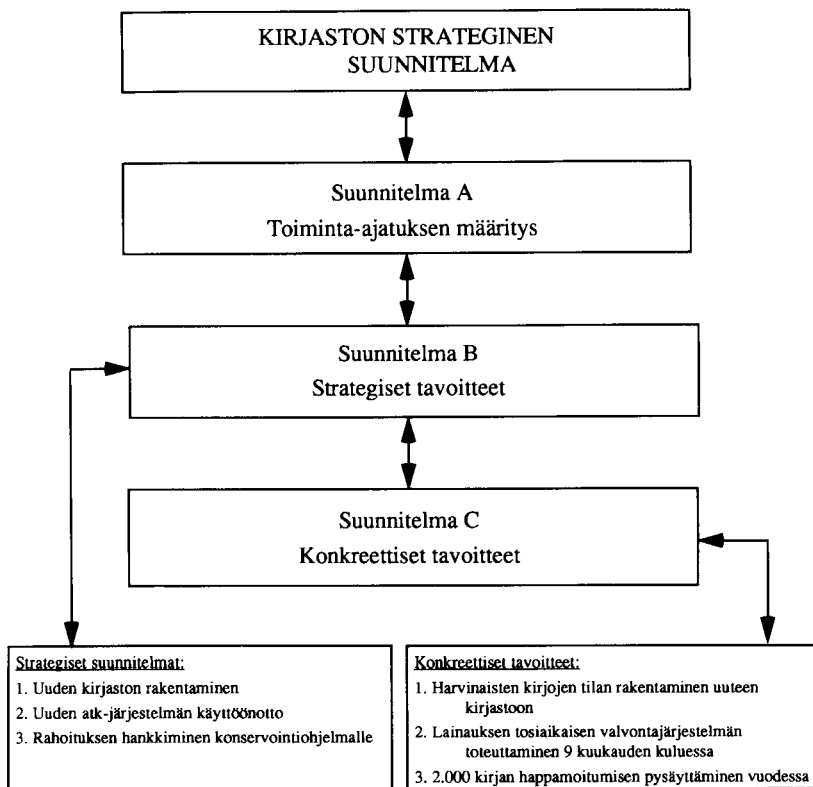
organisaatiokulttuuri vaikuttavat johtamiseen ja suunnittelutyöhön. Tehokkaan suunnitteluprosessin arvokkaimmat tulokset eivät ole mapeissa vaan ihmisten mielissä. Suunnittelun tulokset toteutetaan jokapäiväisessä työssä.

### Ennakoiva päätöksenteko

Strategisen suunnittelun systemaattisuutta on verrattu perinteiseen suunnitteluun. Perinteisen suunnittelun ja strategisen suunnittelun erot ovat suunnitteluideoitten sukupolvieroja. Perinteinen suunnittelu on ollut satunnaissuunnittelua, reaktiivista päätöksentekoa. Tavoitteiden asettaminen on perustunut operationaalisille tarpeille. Päätöksenteko on ollut eriytynyttä ja perustunut subjektiiviseen arviointiin. Tulokset on arvattu. Strateginen suunnittelu on sen sijaan systemaattista, ennakoivaa päätöksentekoa. Tavoitteiden asettaminen perustuu organisaation perimmäisen tarkoituksen määrittelyyn. Päätöksenteko tapahtuu ryhmätyönä, mutta yhteinen strateginen suunnittelu ei kuitenkaan ole sotamiesneuvoston toimintaa. Johtaja ei voi delegoida johtamistaan.

Strateginen päätöksenteko perustuu objektiiviseen arviointiin, joka taas perustuu kerättyyn tietoaaineistoon. Strategisessa suunnittelussa arvioidaan kaikki mahdolliset seuraukset. Strategiatyöskentelyssä on tärkeää tunnistaa myös ylempien organisaatiotasojen asettamat tavoitteet. Kirjastoissa voi olla perin hatara käsitys siitä, mitkä ovat kunnan päättäjien tavoitteet kirjaston osalta. Samoin on tiedostettava muut yhteiskunnan ehdot ja alan yleiset kehityssuunnat. Nämä kaikki vaikuttavat kirjaston strategiseen liikkumavaraan.

Suomen kansantalouden lama on lähes pysäyttänyt osan kirjastojen kehityshankkeista. Määrällisiä lainauksen, hankinnan, henkilökunnan lisäyksen tai uudisrakentamisen kasvutavoitteita ei ole enää helppo asettaa. Toiminnan yleinen turvaaminen ja vaihtoehtojen etsiminen nousevat uusiksi kehityssuunniksi. Odotettavissa olevan kasvun sijasta on pohdittava vaikeita, perustehtäviin asti ulottuvia kysymyksiä kirjastojen olemassaolon oikeutuksesta.



Kuva 1. Strategisen suunnittelun elementit. Mukailtu Donald E. Riggsin teoksesta *Strategic planning for library managers*.

Strategisen suunnittelun pohjaksi tarvitaan runsaasti analysoitavaa tosiasia-aineistoa. Tiedot voidaan hankkia kertaluonteisesti joko kirjallisuudesta tai tilastoista. Alan kehityksen ja ilmestyvän uusimman artikkeliaineiston jatkuva seuraaminen voi olla johtajan tai myös ammattitaitoisen henkilökunnan tehtävänä.

Pohja-analyysiksi tarvitaan kirjaston historiallinen analyysi, jossa selvitetään:

- Miten nykytilanne on syntynyt?
- Mitkä ovat olleet tärkeimmät liikkeelle panevat voimat kasvuja muutosprosessissa?
- Ketkä ovat johtavat hahmot?
- Mitkä ovat heidän käsityksensä / kokemuksensa?

- Minkälaisien kokemusten kautta käsitykset ovat syntyneet?
- Mitkä ovat muutosten esteet? - Tunnista säilyttävät voimat!

## Analyyysi

1. Varsinaisen analyysin runkona ovat seuraavat tekijät:

- Aika
- Kriittiset tapahtumat kirjaston ulkopuolella
- Muutokset kirjaston palveluissa
- Muutokset kirjaston asiakaskunnassa
- Muutokset kirjaston työkaluissa (esimerkiksi tietotekniikka, tietokannat, CD-ROMit)
- Taloudelliset tekijät
- Organisaatio ja johto

## Strateginen liikkumavara

2. Mikä on kirjaston strateginen liikkumavara?

- Toiminta-ajatus ja ylempien organisaatiotasojen asettamat tavoitteet
- Muut yhteiskunnan asettamat ehdot
- Alan yleiset toimintaehdot

## Palveluanalyysi

3. Palveluanalyysissä selvitetään

- Keitä ovat kirjaston nykyiset asiakkaat?
- Keitä voisivat olla mahdolliset uudet asiakkaat?
- Mitä erityisosaamista tietty palvelu edellyttää?
- Mitkä ovat kirjaston tuotteet ja palvelut?
- Mitä uusia tuotteita tai palveluja voitaisiin kehittää?
- Onko resursseja kehitettävä?

## Kilpailija-analyysi

4. Kilpailija-analyysiä varten kerätään tietoja:

- Mitkä ovat nykyiset kilpailijat?
- Mitkä ovat potentiaaliset kilpailijat?
- Miten ne toimivat?

## Yhteistyöanalyysi

5. Yhteistyö / kilpailija-analysoinnissa tarkastellaan:

- Ketkä ovat nykyisiä yhteistyökumppaneita?
- Ketkä ovat potentiaalisia yhteistyökumppaneita?
- Miten yhteistyökumppanit toimivat?
- Mitkä ovat heidän tuotteensa ja asiakkaansa?
- Mitkä ovat tulokset, toiminnan volyyymi ja sen kehitys?
- Mitkä ovat yhteistyökumppaneiden tai kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Entä heidän halunsa yhteistyöhön?

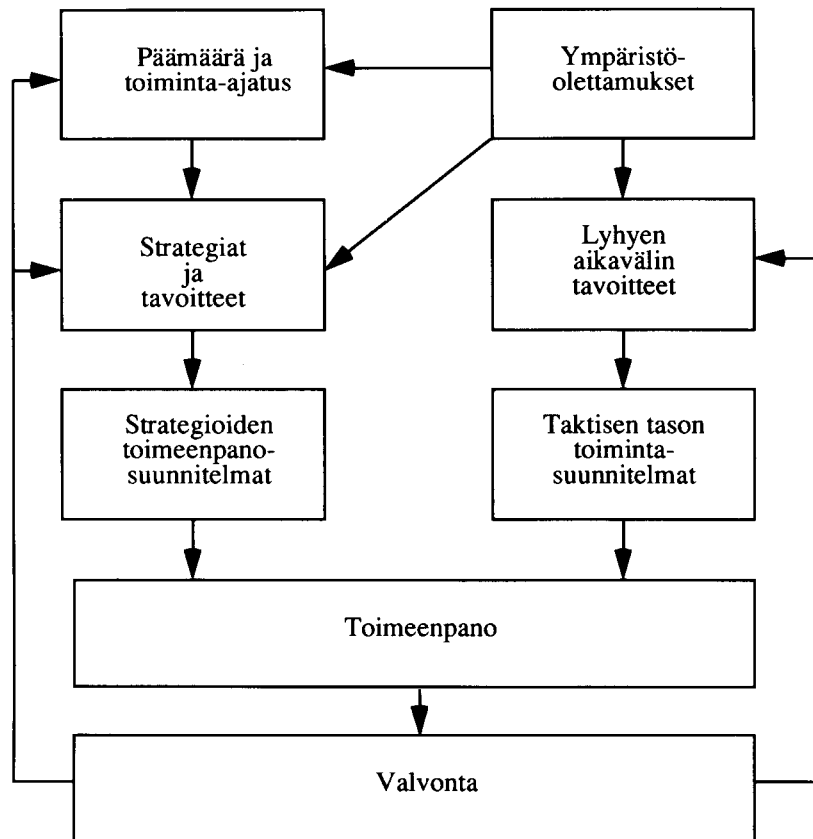
## Suunnittelun tasot

Suunnittelu on yleisesti jaettu strategiseen ja taktiseen tasoon.

*Taktikka* Uuden sivistyssanakirjan mukaan tarkoittaa kreikankielessä taistelutaitoa, taitoa voittaa taistelu ja menestyksellisesti suorittaa siihen liittyvät toiminnot.

## Peruuttamattomuus Laaja-alaisuus Tavoitteellisuus

Strategiselle suunnittelulle on ominaista peruuttamattomuus, laaja-alaisuus ja tavoitteellisuus. Aikajänne on pitkä, se voi vaihdella kolmesta viiteen vuoteen. Mitä pitempi suunnitelman vaikutusaika on ja mitä vaikeampi sitä on peruuttaa, sitä strategisempi se on. Mitä useampaan organisaation toimintoon suunnitelma vaikuttaa, sitä strategisempi se on. Kirjastoissa päätös uuden kirjastotilan rakentamisesta on strateginen päätös. Sitä on lähes mahdoton peruuttaa urakkasopimuksen solmimisen jälkeen. Uudet tilat vaikuttavat lisäksi valmistuttuaan kaikkeen kirjaston toimintaan. Strategisen päätöksen seurauksiinkin on pyrittävä etukäteen suunnitelmallisesti varautumaan.



Kuva 2. Strateginen ja taktinen suunnittelu

Taktinen suunnittelu on taas lyhyen aikavälin suppeampaa suunnittelua täsmällisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Taktinen suunnitelma liittyy niiden keinojen valitsemiseen, joilla pyritään strategisiin tai muihin tavoitteisiin konkreettisesti. Strategisen suunnitelman keino on usein taktisen suunnitelman tavoite. Strategisessa suunnittelussa on päädytty esimerkiksi siihen, että uusi kirjastorakennus on keino strategisten päämäärien toteuttamiseksi. Kirjastorakennuksen yksityiskohtainen suunnittelu onkin jo taktista suunnittelua. Tulosjohtamisen avainalueiden ja sen mittareiden tulisi perustua kirjaston strategiseen suunnitteluun. Tulostittareilla mitataan lisäksi jokapäiväisen toiminnan eli taktisen tason tehokkuutta ja laatua.

Hyvän käsityksen strategisten ja taktisten suunnitelmien erosta antaa myös seuraava GA. Steinerin ryhmitys kirjassa *Top Management Planning*. Se on suomennettuna Arto Lahden teoksessa *Strateginen yritysanalyysi*:

1. Johtamistaso  
Strateginen suunnittelu on aina yrityksen ylimmän johdon tehtävä.
2. Säännöllisyys  
Strateginen suunnittelu on epäsäännöllistä, kun taas taktisella suunnittelulla on pääosin kiinteä aikataulu.
3. Subjektiiiviset arvokäsitykset  
Strategisessa suunnittelussa yritysjohton arvostuksilla on huomattavasti enemmän merkitystä kuin taktisessa suunnittelussa.
4. Vaihtoehdot  
Strategisessa suunnittelussa vaihtoehtojen lukumäärä on huomattavasti suurempi kuin taktisessa suunnittelussa.
5. Epämääräisyys  
Strateginen suunnittelu on paljon epämääräisempää kuin taktinen suunnittelu.
6. Ongelmien luonne  
Strategiset suunnitteluongelmat ovat hyvin yksilöllisiä. Taktiset suunnitteluongelmat ovat rakenteellisia ja toistuvia.
7. Informaatiovaatimukset  
Strategiseen suunnitteluun tarvitaan paljon informaatiota organisaation ulkopuolelta ja tulevaisuudesta. Taktisen suunnittelun informaatiotarve voidaan pääosin tyydyttää organisaation sisältä.
8. Aikarajat  
Strategisen suunnittelun aikarajat ovat epämääräisiä hyvin lyhyestä pitkäänkin aikaväliin, kun taas taktinen suunnittelu kytkeytyy hyvin läheisesti vuositaso suunnitteluun.
9. Täydellisyys

Strateginen suunnittelu kattaa kaikki yrityksen toiminnot. Taktinen suunnittelu voidaan suorittaa toiminnoittain.

#### 10. Suunnittelujärjestys

Strateginen suunnittelu on muun suunnittelun alku. Taktinen suunnittelu tehdään strategisen suunnittelun sisällä ja jatkona.

#### 11. Yksityiskohtaisuus

Strategiset suunnitelmat ovat suurpiirteisempiä kuin taktiset suunnitelmat.

#### 12. Suunnittelun toteuttajat

Strategista suunnittelua suorittaa ylin johto esikuntineen.

Taktiseen suunnitteluun osallistuu suuri joukko myös alempien tasojen johtajia ja toimihenkilöitä.

#### 13. Arvioinnin helppous

Strategisen suunnittelun tulokset näkyvät vasta vuosien kuluttua. Tulosten mittaaminen saattaa olla vaikeata. Taktisen suunnittelun tulokset näkyvät nopeasti ja ovat mitattavissa helposti.

#### 14. Kokemusperusta

Taktisessa suunnittelussa on mahdollista hyödyntää kokemustietoa. Strategisen suunnittelun tilanteet ovat uusia ja ainutkertaisia.

#### 15. Näkökulma

Strateginen suunnittelu liittyy koko yrityksen näkökulmaan kun taas taktinen suunnittelu liittyy eri toimintoihin.

Steinerin mukaan strategian kehittäminen on ylimmän johdon tehtävä. Vastuuta strategiatyöstä ei voi näin ollen delegoida alaspäin. Sen sijaan suunnitteluprosessissa voi olla ja tulee olla mukana muitakin henkilöitä kuin ylin johto.

## Mitä kirjaston strateginen suunnittelu on?

### Tulevaisuuden kehityslinjojen etsiminen

Strategista suunnittelua voi tehdä monilla tavoilla. Usein strategioiden luominen käsitetään ainoastaan organisaation ylimmän johdon tehtäväksi. Ei ole olemassa mitään yleistä strategista suunnitelmaa tai strategista suunnitteluprosessia. Strateginen suunnittelu on tapa ajatella tulevaisuutta, ei niinkään muodollista määrittelyä. Strategiatyöskentelyn varsinaisista elementeistä ja käsiteltävistä kokonaisuuksista on kuitenkin kirjallisuudessa ja käytännössä vallalla yksimielisyyttä. Sisällöltään strateginen suunnittelu suuntautuu aktiivisesti tulevaisuuteen. Tulevaisuudesta etsitään mahdollisia kehityslinjoja, joihin on reagoitava. Tulevaisuutta pyritään myös kontrolloimaan ja hallitsemaan. Strategiatyö onkin erittäin voimakkaasti muutosorientoitunutta. Se analysoi, missä organisaatio on nyt, visioi halutun tai toivotun tulevaisuuden ja kehittää strategian, jonka avulla voidaan nykytilasta saavuttaa tulevaisuuden tavoitteet. Strateginen suunnittelu pohtii, mitä vaihtoehtoja voi olla tavoitteiden ja päämäärien välillä sekä mitä vaihtoehtoja voi olla päämääriin pyrittäessä. Usein strategiatyöskentelyn idea on peräisin kirjaston kehysorganisaatiosta, ei kirjastosta. Kirjaston kannattaa olla aktiivinen ja tehdä oma strateginen suunnitelmansa, vaikkei kehysorganisaatio sitä edellyttäisikään. Prosessissa kirjaston toimintaan vaikuttavat voimat analysoidaan, joten kirjasto voi itse ennakoita omaa tulevaisuuttaan. Valmiin strategisen suunnitelman esittäminen kehysorganisaatiolle mahdollisesti helpottaa kirjaston perusteltuja ja valmiiksi ajateltuja kehityspyrkimyksiä.

### Päämäärien kirkastaminen

Kenelle strategiset suunnitelmat tehdään? Strategiset suunnitelmat painettuina dokumentteina on usein tehty kehysorganisaatiolle, kirjastosta ulospäin. Suuret kirjastot tekivät strategisia suunnitelmiaan jo 1980-luvulla. Enää ei ole kysymys kirjaston koosta, vaan strategisella työskentelyllä pienikin kirjasto voi aktiivisesti osoittaa merkityksellisyytensä kehysorganisaatiolleen. Julkistettuja strategisia suunnitelmia ovat voineet hyödyntää myös muut kirjastot kehittämishankkeissaan. Mutta tärkeämpää kuin suunnitella ulospäin on kirkastaa toiminnan päämääriä kirjastoissa. Strateginen dokumentti, johon on selkeästi muotoiltu toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, on merkityksellinen jokaiselle henkilökuntaan kuuluvalla. Strategisen suunnittelun prosessi on lisäksi oiva henkilöstökoulutuksen muoto.

### Ainutlaatuisuus

Jokainen tehty strateginen suunnitelma on ainutlaatuinen ja pohjautuu suunnitelman tehneen organisaation tarpeisiin. Samoin jokaisen organisaation ainutlaatuisuus vaikuttaa suunnitteluprosessiin. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen saattaa kestää kauan. Muutosta kirjastojen toimintatavoissa ei voi viedä läpi nopeasti. Eräessä amerikkalaisessa kirjastossa henkilökunnalta vei kuusi vuotta ennen kuin se uskaltanut riskien ottamiseen ja siihen mahdollisuuteen, että voidaan myös tehdä virheitä. Uusi systemaattinen, strateginen tapa suunnitella ja toimia läpäisee koko hierarkian mahdollisesti viidessä vuodessa.

### Sitoutuminen

Valittiinpa strategisen suunnitelman tekotavaksi mikä menetelmä tahansa, prosessin kaikkien osanottajien tulee olla tietoisia siitä ja sitoutua työn läpivientiin. Koko henkilökunnan olisi ymmärrettävä alkavan työn tärkeys ja merkityksellisyys. Prosessin aikataulu tehdään joustavaksi mutta kuitenkin kurinalaiseksi. Työskentelyyn varataan

riittävästi aikaa ja henkilöresursseja. Ylimmän johdon täytyy hallita ja ymmärtää suunnitteluprosessia sekä sitoutua siihen ja tulosten toteuttamiseen. Kirjastossa olisi oltava nimetyn henkilön tai vastuuryhmän, joka vie suunnittelun loppuun asti.

## **Osallistuminen**

Strategiseen työskentelyyn osallistuvien määrä riippuu kirjaston koosta. Johtaja voi tehdä suunnitelman itse tai sen tekee kirjaston johtoryhmä tai kirjastolautakunta. Prosessissa saattaa olla mukana koko henkilökunta kuten Harjavallan kaupunginkirjastossa. Suunnittelu voi myös olla edustuksellista siten, että jokainen henkilökuntaryhmä nimeää siihen edustajansa. Suurissa kirjastoissa kaikki työntekijät eivät voi ottaa osaa varsinaiseen prosessiin, mutta strategiatyön tulos on tiedotettava jokaiselle. Kirjastolautakunnan tai kirjaston johtokunnan edustus laentaa näkökulmaa käyttäjiin. Harjavallan suunnitteluseminaariin ottivat osaa myös naapurikuntien kirjastotoimen johtajat kirjastojärjestelmäyhteistyön kumppaneina. Käyttäjien tai kehysorganisaation mukanaolo strategisessa suunnittelussa voi avata kirjastolle uuden, ulospäin suuntautuvan vaikutusmahdollisuuden. Strategisen suunnitelman tekoon voi kohdistua keskenään ristiriitaisia ennakkopaineita. Kirjaston johdon ja osanottajien odotukset saattavat vaihdella. Kun kirjaston toimintaa suunnitellaan systemaattisesti ja analysoidaan eri kohteet avoimesti esimerkiksi seinätauluille, on kehittämistyössä mahdollista edetä vapaasti. Ongelmat nousevat esiin, ja ne vaativat ratkaisevaa päätöstä ja toimintaa.

## **Realistisuus**

Parhaimmillaan strateginen suunnittelu prosessina kirkastaa osanottajilleen kirjaston toiminnan perusarvoja. Se antaa arkisen työn tekemiselle mielekkyyttä. Pahimmillaan suunnitteluprosessi valittuine osanottajineen, suunnittelukielineen, korkeine abstraktiotasoineen tuntuu raskaalta ajanhukalta, joka ei kohtaa lainkaan kirjaston henkilökunnan jokapäiväistä työtä. Osanottajien tulisi olla realistisia. Tuloksia ei saavuteta nopeasti, tämä ei ole kirjaston pikahoitoa. Strateginen suunnittelu ei myöskään ole johtamiskikkailua, jossa uusi salasana, mantra, korvaa vanhentuneen. On ehkä parempi jättää suunnitelma kokonaan tekemättä kuin tehdä se ja jättää toteuttamatta epärealististen tavoitteiden tai puuttuvien henkilöresurssien takia.

## **Suunnittelukielen hallitseminen**

Strateginen työskentely edellyttää runsaan asia-aineiston keräämistä analysointia varten. Tässä olisi kuitenkin pyrittävä mahdollisimman taloudelliseen ja keveään organisaatioon, ettei varsinainen muutosprosessi tukahdu paperityöhön. Strategisen suunnitelman tekijät käyttävät suunnittelukieltä. Kirjastojen johdolle ja henkilökunnalle suunnittelutermin opettelu asettaakin uuden haasteen. Kuinka selviytyä visioiden, tulostavoitteiden, liikeideoitten, avaintulosten tai tuloskeskustelujen vilinässä? Mitä kaikki termit oikeastaan tarkoittavat? Mitä niillä halutaan sanoa? Suunnittelun perusteisiin paneudutaan joko itse tai opastavan konsultin avulla. Sanoma muotoillaan niin yksinkertaiseksi kuin mahdollista mutta ei yhtään sen yksinkertaisemmaksi. Strategiseen työskentelyyn kuuluu suora tiedottaminen - ei tiedon salailu. Hyviä ja totuttamiskelpoisia ideoita voi tulla esiin myös ruohonjuuritasolta. Vetämässämme seminaareissa on aina löytynyt ennalta arvaamaton strateginen kyky, jolla on selkeä näkemys ja taito muotoilla ajatuksensa suunnitelmiksi.

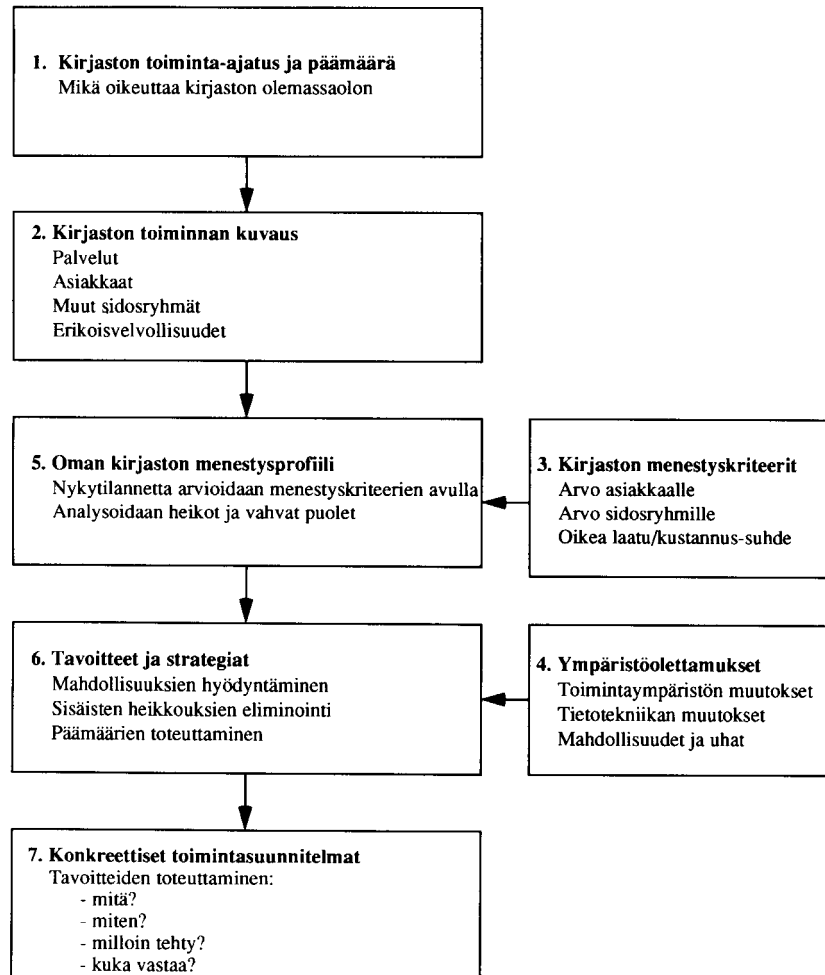
## **Jatkuva suunnittelumieliala**

Strateginen suunnittelu katsoo kirjastoa systeeminä. Strategiatyön ihannetulos on yksittäinen suunnitelma koko organisaatiolle. Prosessin aikaansaannos, X:n kirjaston strategia voi muodoltaan vaihdella juhlavasta, suuren kansalliskirjaston monikymmensivuisesta strategiasta muuta man liuskan suunnitelmaan. Esimerkkeinä ovat British Libraryn strateginen suunnitelma vuosiksi 1989-1994, *Gateway to Knowledge* tai Harjavallan kaupunginkirjaston 7-sivuinen strategia. Mutta yhtä tärkeä kuin syntynyt kirjallinen dokumentti on jatkuva systemaattinen suunnittelumieliala, joka edistää sekä kirjastojen että henkilökunnan kehittämistä ja kehittymistä organisaatioina ja yksilöinä.

Strategisen suunnitelman menetelmä, systematiikka ja analysointimetodit voivat olla yksityiskohdissaan erilaisia. Tekotapa ja tulokset ovat kuitenkin aina systemaattisia ja kirjattuja. Sisältö käsittää aina seuraavat elementit:

1. Kirjaston toiminta-ajatuksen ja päämäärien määrittäminen.
2. Kirjaston toiminnan kuvaus.
3. Kirjastojen yleisten menestyskriteerien tunnistaminen.
4. Ympäristötekijöiden analysointi, uhkien ja mahdollisuuksien hahmottaminen.
5. Oman kirjaston menestysprofiilin laatiminen, sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen.
6. Strategisten visioiden asettaminen tavoitteiksi ja strategioiden määrittäminen. Missä olemme nyt, missä meidän tulisi olla? Kuinka pääsemme tavoitteeseen?
7. Konkreettisten toimintasuunnitelmien laatiminen.

Kohdat 3, 4 ja 5 ovat analyysijä organisaation sisältä ja ulkopuolisesta ympäristöstä. Ne käsittelevät sekä menneisyyttä että tulevaisuutta.



Kuva 3. Kirjaston strategisen suunnittelun prosessi. SWOT-analyysin mukaiset heikot ja vahvat puolet tulevat esille kohdassa 5 sekä kirjaston ulkopuoliset uhat ja mahdollisuudet kohdassa 4.

## Peruselementit

Strategiatyöskentelyn peruselementit ovat: sosiaalinen, tekninen, taloudellinen, poliittinen ja rakenteellinen. *Sosiaalisesti* tunnistetaan vallitsevat arvot ja asenteet sekä pyritään vaikuttamaan niihin. *Teknisesti* pohditaan uusia tuotteita tai suunnitellaan uusia tuottamistapoja. *Taloudellisesti* sitoudutaan budjetteihin. Taloudellisia reunaehtoja ei voi jättää huomioonottamatta. *Poliittisesti* on tunnistettava esimerkiksi lainsäädännön muuttumisen vaikutukset kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. *Rakenteellisesti* strateginen suunnittelu tarjoaa kehikon, jolla voidaan kirjaston sisäisesti vastata ulkopuolisiin muutoksiin. SWOT-analyysi on neliruutuinen taulukko, jossa esitetään kirjaston sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia (strengths, weaknesses) sekä kirjaston toimintaan vaikuttavia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (opportunities, threats). SWOT-analyysi on havainnollinen ja yksinkertainen strategisen suunnittelun apulomake. Sen avulla voidaan selvittää kirjaston valmius vastata ympäristön muutoksiin. Samoin tunnistetaan kirjaston tulevaisuuden menestystekijät.

Sisäiset	S = vahvuudet	W = heikkoudet
Ulkoiset	O = mahdollisuudet	T = uhat

Kuva 4. SWOT-analyysi

Strateginen johtaminen siis edellyttää, että kirjastolla on toimiva suunnittelu- ja johtamisjärjestelmä. Sekä sisäiset että ulkoiset menestystekijät ja uhat tunnistetaan ja analysoidaan. On pohdittava myös työskentelyilmapiirin sisäisiä solmukohtia sekä ulospäin muodostuvaa kuvaa kirjaston toiminnasta, imagoa. Tehtyihin päätöksiin tulee kaikkien aidosti sitoutua. Sitoutumisen, osallistumisen, yhteistyön ja tuen osapuolina ovat kirjaston henkilökunta, asiakkaat ja johto. Kirjaston painopistealueet sovitaan. Painopisteiden saavuttamiseksi johto ja henkilöstö lisäksi sitoutuvat tavoitteisiin, joilla on selkeä aikataulu ja nimetyt vastuhenkilöt.

# Kirjaston toiminta-ajatus

## Toiminta-ajatus antaa merkityksen ja olemassaolon oikeutuksen

Kirjaston strategisen suunnittelun lähtökohdan muodostaa toiminta-ajatuksen määrittäminen. Se ilmaisee kirjaston olemassaolon oikeutuksen laveilla sanonnoilla, abstraktisti. *Toiminta-ajatus kertoo, mitä kirjasto aikoo tehdä pitkällä aikavälillä, ja mitkä syyt oikeuttavat kirjaston olemassaolon.* Määrittelyn tulisi rohkaista luovaan kasvuun. Se antaa kirjastolle merkityksen ja olemassaolon oikeutuksen. Toiminta-ajatus helpottaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista. Kirjaston henkilökunnan on mahdollista työskennellä systemaattisesti jokapäiväisessä työssään, koska kaikkia esiin nousevia yksittäisiäkin ratkaisuja voi verrata toimintaajatuksen.

## Kirjaston huoneentaulu

Toiminta-ajatuksista käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa termiä 'mission' - se tarkoittaa lähetystehtävää. Missio kuvaakin hyvin toiminta-ajatuksen käsitettä. Toiminta-ajatuksen muotoilu on usein vaikeaa ja abstraktia. Mission määrittelyssä punnitaan sanoja ja niiden merkityksiä. Yhteisesti hyväksyttynä toiminta-ajatus voitaisiin nimetä kirjaston huoneentauluksi. Se antaa mielekkyyttä kaikkien työhön. Erityyppisissä kirjastoissa toiminta-ajatuksella heijastavat erilaisia toimintaympäristöjä. Yleisissä kirjastoissa olemassaolon oikeutusta voidaan hakea kirjastolaista, mutta konkretisointi ja kohdistaminen sovelletaan paikallisiin oloihin. Pienissä maaseudun kirjastoissa on erilainen toiminta-ajatus kuin suurissa kaupunginkirjastoissa.

Esimerkki pienen kunnan kirjaston toiminta-ajatuksista:

»Pienen kunnan kirjaston päämääränä on turvata maaseudun elävänä pysyminen toimimalla tieto-, kulttuuri- ja virkistyskeskuksena ja tarjoamalla alueensa asukkaille henkisesti aktivoivan kohtauspaikan.»

Esimerkki yleisen kirjaston toiminta-ajatuksista:

» Y:n kaupunginkirjasto tyydyttää ihmisen tiedon, opiskelun ja sivistyksen tarpeita tarjoamalla käyttöön kirjastoaineistoa, tilat ja henkilökunnan asiantuntemuksen.»

## Kirjaston toiminnan kuvaus

### Nykytilanteen analysointi

Kirjaston toimintaa kuvattaessa määritetään kirjaston nykyiset ja tulevat *asiakkaat, palvelut, sidosryhmät* sekä *erityistehtävät*. Nykyhetken tilanne on kuvattava ja analysoitava, jotta tiedetään missä ollaan ja mikä muuttuu. Strateginen suunnittelu analysoi nykyisiä toimintoja kun pohditaan, tehdäänkö kirjastossa oikeita asioita, mitä tehdään ja kenelle tehdään nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuudesta pyritään hahmottamaan uudet palvelut ja uudet asiakkaat.

Esimerkki tieteellisten kirjastojen palveluista:

- kokoelman luominen ja käyttöön asettaminen,
- lainauspalvelut: lähipalvelut ja kaukopalvelut,
- neuvontapalvelut,
- Ei käyttäjäkoulutus,
- informaatiopalvelu,
- konsultointi,
- bibliografioiden ja tietokantojen teko.

Esimerkki yleisten kirjastojen palveluista:

- lainaus ml kaukopalvelu,
- aineiston käyttö kirjastossa,
- tietopalvelu
- käyttäjäkoulutus,
- näyttelyt ja muu oheistoiminta.

Esimerkki tieteellisten kirjastojen asiakkaista tiedontarvitsijoista:

- opiskelijat,
- tutkijat
- opettajat
- toiset tiedonvälittäjät.

Esimerkki yleisten kirjastojen asiakkaista:

- lapset,
- aikuiset,
- opiskelijat,
- kotona työskentelevät
- siirtolaiset,
- virkistyjät
- ajan tasalla pysyttäytyjät,
- kontaktin hakijat.

Esimerkki tieteellisten kirjastojen muista sidosryhmistä:

- kustantajat,
- kirjakaupat, muut aineiston välittäjät,
- kehysorganisaatio: keskushallinto, yliopiston ainelaitokset.

Esimerkki yleisten kirjastojen muista sidosryhmistä:

- kunta,
- valtio,
- koulut ja muut laitokset,
- muut kirjastot
- kirjakaupat, muut aineistojen välittäjät, *F-I* tietotekniikkatoimittajat.

Esimerkki tieteellisten kirjastojen erikoisvelvollisuuksista:

- vapaakappalevelvollisuus, *Ei* keskuskirjastoalat.

Esimerkki yleisten kirjastojen erikoisvelvollisuuksista:

- maakuntakirjastotoiminta, *Ei* kotiseututietoisuuden keräämien ja välittäminen.

## Kirjaston yleiset menestyskriteerit

Kaikkia yrityksen strategisen suunnittelun elementtejä, esimerkiksi kilpailija-analyysiä, ei kirjastojen strategisen suunnittelun prosessissa voi soveltaa yhtä yksioikoisesti kuin voittoa tuottavien yritysten suunnittelussa. Kirjastot eivät kilpaile ainakaan vielä toisten kirjastojen kanssa yritysmaailman vapaan kilpailun tavoin. On kuitenkin syytä havaita ne tekijät, jotka kilpailevat asiakkaiden ajankäytöstä kirjastotoiminnan kanssa. Kirjastojen hyvän toiminnan avainkriteerit voidaan tunnistaa esimerkiksi verrattaessa omaa toimintaa tavoititilaan. Yleiset hyvän kirjaston ominaisuudet paljastavat, tehdäänkö strategisen suunnittelun kohteena olevassa kirjastossa oikeat asiat oikein.

### Laatu, Tehokkuus

Oman kirjaston ulko- ja yläpuolelta haetaan yleisesti hyvän kirjaston ominaisuuksia, kirjastoalan menestyskriteereitä. Pohditaan niitä tärkeitä asioita, joilla kirjasto parhaiten täyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien asettamat vaatimukset sekä oman toiminta-ajatuksensa. Yleisten menestystekijöiden pohtiminen on osa kirjaston tulevaisuuskuvan, vision, luomista. Menestystekijät ovat toiminnan yleisen onnistumisen kannalta avainalueita, jotka on hahmotettava. Kriteerit kuvaavat sekä laatua että tehokkuutta. Usein kirjastoissa olisi hyödyllistä todella kuunnella asiakasta, käyttäjää. Hänen mielestään hyvän kirjaston ominaisuudet voivat olla erilaiset kuin kirjastohenkilökunnan olettamukset asiakkaiden toiveista.

Shirley Baker on kuvannut artikkelissaan merkittävän amerikkalaisen yliopiston, MIT:n (Massachusetts Institute of Technology) kirjaston strategisen suunnittelun prosessia. Hän kuvaa, kuinka MIT:n kirjastoa verrattiin strategiatyöskentelyn aikana niihin merkittäviin amerikkalaisiin yliopisto- tai tutkimuslaitoskirjastoihin, jotka

- kilpailivat MIT:n kanssa henkilökunnasta tai opiskelijoista tai
- joiden painopistealueita olivat insinööritieteet, luonnontieteet, liikkeenjohto tai arkkitehtuuri tai
- jotka olivat johtavassa asemassa niiden tutkimuskirjastojen parissa, jotka käyttivät tietotekniikkaa innovatiivisiin palveluihin tai olivat alkaneet määrittellä uudelleen kirjastonhoitajan roolia.

Esimerkki tieteellisten kirjastojen menestyskriteereistä:

- taito yhdistää olemassa oleva tieto potentiaaliin käyttäjiin,
- oikeat tietokannat,
- kehittynyt tietotekniikka,
- laadulliset hyvät kokoelmat,
- sopivat tilat,
- palvelun nopeus,
- hyvä henki,
- hyvät luettelot,
- joustava organisaatio,
- hyvät suhteet kehysorganisaatioon.

Esimerkki yleisten kirjastojen menestyskriteereistä:

- kokoelmat: monipuolisuus, ajankohtaisuus, tarkoituksenmukaisuus,
- palvelut: asiantuntemus, ystävällisyys, nopeus,
- tilat: saavutettavuus, aukioloajat, tarkoituksenmukaisuus,
- välineet: tarkoituksenmukaisuus,
- motivoitunut henkilökunta,
- toimiva tiedotus,
- hyvät suhteet sidosryhmiin,
- tuloksellisuus: tuottavuus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, palvelukyky.

1980-luvulla ilmestyneessä laajassa Chewechin tutkimuksessa asiakkaat arvioivat omalta kannaltaan tärkeimmiksi hyvän kirjaston kriteereiksi seuraavat:

- kirjojen saatavuus,
- lehtien saatavuus,
- neuvontapalvelujen laatu,
- hyvä kirjastokokoelma,
- hiljaisuus,
- luetteloiden käyttökelpoisuus,
- ystävällinen palvelu,
- kopiointimahdollisuudet,
- ei-kirjamuotoisen materiaalin saatavuus,
- avulias henkilökunta.

1990-luvulla käyttäjien odotukset saattavat olla erilaiset. Ovatko ne kuitenkin todella perusteiltaan muuttuneet? Onko hiljaisuuden toivomus säilynyt?

## **Ympäristöoletukset, uhat ja mahdollisuudet**

Strategiatyössä tarkastellaan kirjastoon vaikuttavia suurten ulkoisten olosuhteiden muutoksia. Nyt haetaan uhkia ja mahdollisuuksia sekä niiden asioiden kehitysolettamuksia, joilla on vaikutusta kirjastojen toimintaan. Seurattavia trendejä ovat esimerkiksi kunnan väestönmäärän kehitys, tietotekniikan muuttuminen, julkisen sektorin rahoituksessa tapahtuvat leikkaukset, muutokset kehysorganisaatioissa tai kansainvälistyminen. Ympäristön muutokset vaikuttavat kirjastojen strategiseen liikkumavaraan. Ne asettavat todelliset kehityksen ehdot, joihin on pyrittävä sopeutumaan. Ympäristöoletuksista vedetään toiminnalliset johtopäätökset. Pohja-ajatuksena on mahdollisuus selviytyä muuttuvassakin maailmassa.

Baker kertoo MIT:ssä tehdystä ympäristön tarkastelusta seuraavasti:

Strategisen suunnittelun prosessin alussa oli tarkasteltava kirjaston toimintaympäristöä. Piti katsella kirjastoa itseään, MIT:n ympäristöä ja ulkopuolista maailmaa. Oli tunnistettava ne kehityssuunnat, jotka vaikuttaisivat tulevaisuudessa kirjastoihin. Henkilökunnan edustajat suunnitteluryhmän johtamina tekivät tämän tutkimuksen. Prosessin avulla saatiin arvokasta tietoa palveluista, kokoelmista, tekniikan kehityksestä, MIT:n opetuksesta ja tutkimuksesta sekä yleisistä taloudellisista näkymistä. Kun palveluja ja kokoelmia tutkittiin, havaittiin käyttäjien tarpeiden muutokset. Niihin oli sitouduttava. Käyttäjät tulevat hankkimaan korostuneesti tietoa myös ohi kirjaston omien kokoelmien. Oli myös tarpeen perehtyä uusiin tiedonvälityksen tekniikoihin, esimerkiksi paikallisverkkoihin. MIT:n opetuksesta ja tutkimuksesta tunnistettiin muutokset ja kasvun alueet. Itsenäisten lukusalien määrä vähenisi. Taloudellisista tekijöistä päätettiin yrittää vaikuttaa mikäli mahdollista julkaisujen hintoihin ja määriin. Kaikki tämä johti siihen, että kirjaston resurssit oli kohdistettava uudelleen.

## Menestyksellisyysprofiili, vahvat ja heikot puolet

Menestyksellisyysprofiilia muodostettaessa tarkastelu kohdistuu omaan kirjastoon. Siinä asemoidaan oma kirjasto aikaisemmin määriteltäviin yleisiin hyvän kirjaston menestyskriteereihin. Täten oman kirjaston vahvat ja heikot puolet saadaan selkeiksi. Tarkasteltaessa oman kirjaston vahvuuksia ja heikkouksia on oltava rehellinen ja objektiivinen, koska on suuntauduttava kohti yleisesti hyvää kirjastopalvelua ja tehokasta toimintaa. Heikkoudet on pyrittävä näkemään myös kehitysmahdollisuuksina. Heikkoudet tunnustetaan, jotta ne voidaan pyrkiä eliminoimaan. Vahvuudet yritetään säilyttää edelleen vahvuuksina, etteivät ne kääntyisi heikkouksiksi.

MIT:n strategisen suunnittelun prosessissa haastateltiin muiden samantyyppisten korkeatasoisten teknisten tutkimuslaitosten tai yliopistokirjastojen johtoa tai henkilökuntaa. MIT:n toimintaa verrattiin haastattelutuloksiin.

## Visiot, tavoitteet, strategiat ja toimintaohjelmat

### Unelma tulevaisuuden kirjastosta

Visio on unelma tavoitetilasta. Visio on Sivistyssanakirjan mukaan myös harhakuva. Visio on tavoitetila, suunta, jonne pyritään. Se on mielikuva tulevaisuuden kirjastosta, jonka olemus määrittää myös tämän päivän toimintaa. *Strategisen suunnittelun synteesivaiheessa haetaan tavoitteet ja keinot, joilla kirjaston päämäärät toteutetaan, heikkoudet eliminoidaan sekä vastataan ulkoisiin haasteisiin.* Visiot puetaan konkreettisiksi tavoitteiksi. Tämä on strategisen suunnittelun tärkein vaihe. Nyt kirjataan varsinaiset strategiat eli sanallisesti ilmaistut keinot, joilla strategiset tavoitteet toteutetaan.

Baker kuvaa artikkelissaan, kuinka MIT:n strategiaprosessin tuloksena tunnustettiin seitsemän kehittämisen painopistealuetta. Kehittämistarvetta oli palvelujen, kokoelmien, teknologian, henkilökunnan, tilojen, rahoituksen ja työkulkujen rationalisoinnin alueilla. Siellä kehitettiin mielikuva MIT:n kirjastosta 21. vuosisadan alussa. Kirjasto nähtiin *paikkana*. Sekä tutkijan että opiskelijan *työasema* nähtiin kirjaston ikkunana. Kirjastonhoitaja nähtiin *informaatio-oppaana* ja kirjasto uudentyyppisenä *organisaationa*. Visioiden saavuttamiseksi kehitettiin MIT:n omat tavoitteet ja strategiat.

Suomessa julkisen hallinnon supistukset ulottuvat kirjastotoimeenkin. Toiminnan leikkaukset ovat vakava uhka. Kirjaston henkilökunta voi lamaan tua toimintakyvyttömäksi, joka odottaa tulevaisuutta alistuneena.

Uuteen ajatteluun ja toimintaan on silloin todellinen mahdollisuus, kun koko entinen työ joudutaan kipeästi arvioimaan. Villin, raastavan kilpailun tai hiipumisen sijaan voidaan kehittää vaihtoehtoisia toimintatapoja, strategisia liittoutumia joko kirjastojen tai kunnan eri hallinnon haarojen välille.

### Toimintaohjelmat

Strategiat konkretisoidaan toimintaohjelmiksi. Niissä esitetään alatavoitteet, aikataulut, vastuuhenkilöt sekä suunnitelman läpiviemiseen tarvittavat resurssit. Tavoite on pyrkimys saavuttaa haluttuja tuloksia määrätyn ohjelman ja ajan puitteissa. Tavoitteen saavuttamisesta on aina joku nimetty henkilö vastuussa. Aikaisemmin byrokraattisessa organisaatiossa esimies määräsi, mitkä olivat alaisten tavoitteet. Uusin johtamiskirjallisuus korostaa, että esimies ja alainen pohtivat yhdessä ' millainen suoritus on mahdollista saada aikaan. Alainen ei ole enää johtamisen kohde, vaan yhteistyökumppani. Molempien osapuolten tulee sitoutua aidosti työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi.

### Tavoitteet

Hyvä tavoite voidaan määritellä sekä kirjaston että yksilön kannalta. Tavoite on mitattava, koska mitä ei mitata, ei voi tavoitella. Se on aikaan sidottu, sillä henkilökunnan on oltava selvillä, mihin mennessä tulos on saavutettava. Tavoitteessa kuvataan toiminnan suunta ja se, mitä halutaan saada aikaan. Vastuuhenkilön on hyväksyttävä tavoitteen mielekkyys ja realismi, muuten hän ei voi sitoutua sen toteuttamiseen. Hyvä tavoite on haastava, mutta ei liian vaativa. Kaikkien on oltava selvillä, kuka on tavoitteen saavuttamisesta vastuussa. Tavoite kertoo yksiselitteisesti sen toiminnan tason, johon pääsemiseksi pyritään. Alatavoitteet ovat aina sopusoinnussa ylempien tavoitteiden kanssa. Hyvällä tavoitteella on määritelty kohteensa. Toiminnan tavoitetaso-osat ovat niin selkeät, että ne voidaan ilmaista luvuin tai tuloshaarukan asettamisella. Hyvällä tavoitteella on myös rajaava osansa, joka ilmoittaa, mihin mennessä tavoite pyritään saavuttamaan sekä mitkä seikat rajoittavat toimintaa. Todellisista tavoitteista esimerkkeinä ovat ilmaukset: »Koko kirjaston henkilökunnan (20 työntekijää) suunnitteluun käyttämän ajan vähentäminen 10 prosentilla 1 henkilö vuoden 1993 loppuun mennessä. Tavoitteen saavuttamisesta on vastuussa kirjastotoimenjohtaja N. N.» tai »Kirjaston tavoitteena on teoksen hankinta- ja luettelointiketjun lyhentäminen ajallisesti asiakkaan tekemästä tilausehdotuksesta siihen, kun teos on luetteloituna asiakkaalla, kahdeksasta kuukaudesta neljään kuukauteen vuoden 1994 loppuun mennessä kustannuksia lisäämättä. Vastuussa ovat hankinta- ja luettelointiosastojen kirjastonhoitajat. Keinona hankintaketjun lyhentämiseen on integroidun kirjastojärjestelmän hankintamodulin käyttöönotto.»

# Miten kirjastojen strategisen suunnittelun prosessi tulisi organisoida?

## Voimavarojen hyödyntäminen

Strategisen suunnittelun suurin heikkous on ollut se, että hyviäkään suunnitelmia ei ole pystytty muuttamaan käytännöksi. Käsittääksemme kirjaston strategiset suunnitelmat toteutetaan tehokkaimmin, kun strategia-prosessiin osallistuu mahdollisimman moni henkilöstön jäsen. Strategisia suunnitelmia voidaan tehdä kerran vuodessa yhdessä esimerkiksi suunnitteluseminaareissa, jotka kestävät yhdestä kolmeen päivään. Osallistuvan suunnittelun tarkoituksena on kirjaston toiminnan kehittäminen henkiset ja aineelliset voimavarat mahdollisimman hyvin hyödyntäen.

## Jokaisen näkemykset osille

Yhteisistunnoissa voidaan pohtia kaikkia strategisen suunnittelun osaalueita. Istuntoja edeltävät yksilötyöt, joissa jokainen osanottaja pohtii yksilönä omaa näkemystään määritellyistä strategisen suunnittelun osaalueista. Yhteisissä seminaareissa tulevat sitten kaikkien näkemykset esille. Osallistujille muodostuu selkeä kokonaiskuva ja käsitys sekä johtamisesta että omasta osuudestaan yhteisten kehitystavoitteiden saavuttamiseen. Ideointi ja kehittämistavoitteiden asettaminen voidaan tehdä yhdessä ryhmätyönä. Tämä edellyttää jäseniltä sitoutumista, yhteistyöhalua ja yhteistyökykyä. Jokaista ryhmän jäsentä tulee kuunnella, koska jokaisen mielipide on arvokas.

Kirjastojen suunnitteluseminaareihin voisi osallistua johdon tai johtoryhmän ja henkilöstön edustajien lisäksi myös sidosryhmien edustajia, jotta käyttäjät voivat muotoilla odotuksensa sanoiksi ja vaikuttaa kirjaston toimintaan. Kirjasto myös osaltaan hyödyntää sidosryhmiensä edustajien kirjaston ulkopuolisia vaikutusmahdollisuuksia. MIT:n strategisen suunnittelun prosessissa olivat mukana kirjaston johto ja työryhmä. He raportoivat prosessin aikana sekä kirjaston henkilökunnalle että yliopiston rehtorille ja hallintoon.

Systemaattinen strategisen suunnittelun prosessin tarkistus on hyvä tehdä kerran vuodessa, jotta kirjasto pysyy muutoksien vauhdissa. Toimintasuunnitelmat laaditaan kaksi kertaa vuodessa. Tähän taktisen tason työskentelyyn osallistuminen on laajempaa kuin strategian suunnittelussa, koska toimintasuunnitelmien tarkkuus ulottuu yksilöihin asti. Toimintasuunnitelmaseminaarit ovat yleensä työpäivän mittaisia.

## Johdon oltava suunnitelmien takana

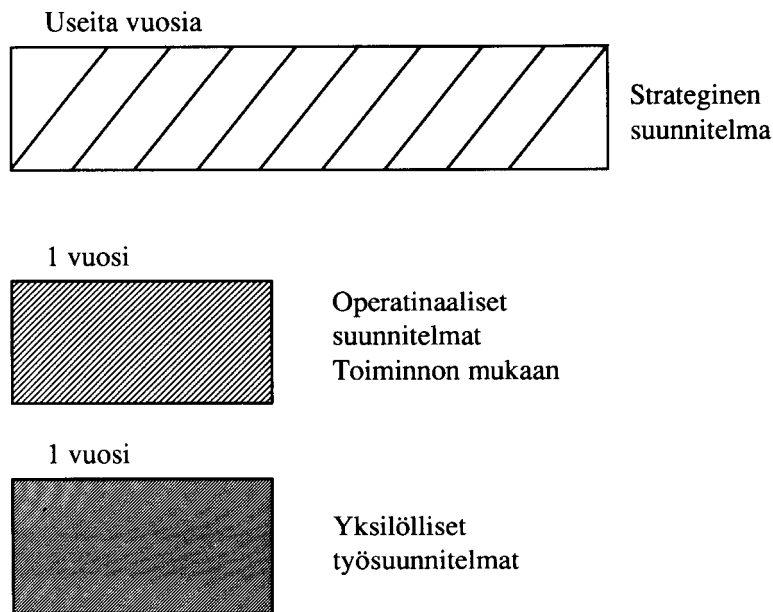
Osallistuva suunnittelu onnistuu vain, jos johto on sen takana ja uskoo siihen. Kirjaston ylin johto ei voi koskaan delegoida suunnitteluvastuutaan. Yhteisissä seminaareissakin tehtyjen päätösten tulee perustua yhteisymmärrykseen ja nojautua perusteluihin, faktoihin.

Osallistuva suunnittelu onnistuu parhaiten niissä organisaatioissa, joissa henkilökunnalla on korkea koulutustaso. Kirjastojen henkilökunta lisäksi on tottunut etsimään ratkaisuja ongelmiin, käsittelemään ja analysoimaan asiakkaiden kysymyksiä. Osallistuminen suunnitteluun helpottaa kaikkia sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisesti hyväksytty strategia tulisi saattaa koko henkilökunnan tietoon. *Strateginen suunnitelma on yhteinen maali, johon koko kirjasto kokonaisvaltaisesti myös yksilötasolla pyrkii.*

## Strategioista tekoihin

### Oikea-aikaisuus

Kirjaston johdolla on aina oltava strategiset vaihtoehdot reaaliajassa. Strategiset päätökset on osattava tehdä juuri oikealla hetkellä. Kun strateginen päätös on tehty, seuraa strategian toimeenpanovaihe. Strategiat on purettava alatavoitteisiin ja konkreettisiin toimintasuunnitelmiin. Tärkeiden asioiden lähiaikaa koskevat toimenpiteet tulee suunnitella tarkasti. Pitkälle tulevaisuuteen ulottuvia suunnitelmia ei kannata tehdä kovin yksityiskohtaisiksi. Myös suunnitelmien toteutusvaiheessa kannattaa käyttää osallistuvaa työskentelyä. Tällöin sitoudutaan yhteisesti tehtyjen päätösten toteuttamiseen, tehdään oikeita asioita.



**40** Kuva 5. Strategisen ja taktisen suunnitelman yksityiskohtaisuus. Viivoitus ilmaisee yksityiskohtaisuuden tason.

## Muutosten hallinta

On tärkeää, että suunnitelmille luodaan toimiva seurantajärjestelmä. ilman seurantaa ja toteuttamista strateginen suunnittelu on vain uusi tapa pyörittää papereita ja nimetä byrokratia uudelleen. Strategiatyöskentelyssä on hyvä myös käydä läpi aikaisempia projekteja. Tehtiinkö silloin virheitä? Oliko silloin ongelmia? Miten ne voisi nyt välttää?

Strategiatyöskentelyllä pyritään aktiiviseen muutoksen hallintaan. Muutos on vaikea sekä yksilön että kirjaston kannalta. Työntekijän kannalta muutos on uhka, koska epävarmuus aiheuttaa stressiä. Muutos merkitsee luopumista vanhasta osaamisesta ja ammattitaidosta. Kirjaston kannalta muutos on vaikea, koska resurssit ovat niukat. Muutoksen hallinnassa perustelut, koulutus ja tiedotus ovatkin merkittäviä. Aina voi kuitenkin varautua yllätyksiin. Kehittämistyön motivaation on tullava kirjastosta itsestään. Muutos vietään kunniakkaasti läpi johdon tuella ja henkilökunnan kanssa yhteistyössä, pääasiassa kirjaston omin voimin. Muutoksen on oltava sidoksissa kirjaston perustehtävään, toiminta-ajatukseseen.

Strategisen suunnittelun tarkistuslista (checklist) on mukailtu M-E. L. Jacobin teoksesta *Strategic planning*:

### Esitetyt oletukset

- Onko ne kirjoitettu muistiin?
- Ovatko ne täydellisiä?
- Ovatko ne realistisia?

### Ympäristöoletukset

- Onko kaikki relevantit tekijät otettu huomioon?
- Onko kehitystrendit ja vaikutukset tunnistettu yksiselitteisesti?
- Onko »mitä jos» -skenaarioita kehitetty?
- Onko uhat ja mahdollisuudet evaluoitu?

### Visio

- Mitä kirjasto haluaa olla viiden, entä kymmenen vuoden kuluttua?
- Mitä tarvitaan, että tämä toteutuisi? Onko se saavutettavissa?

### Missio (olemassaolon oikeutus)

- Keitä kirjasto palvelee?
- Mitkä ovat käyttäjien tarpeet?
- Kuinka kirjasto vastaa näiden käyttäjäryhmien tarpeisiin?
- Mitkä ovat kirjaston arvot?

### Päämäärät (Goals)

- Ovatko päämäärät laajoja, pitkävaikutteisia?
- Antavatko ne toiminta-ajatukselle, missiölle näkökulman?

### Tavoitteet (Objectives)

- Ovatko nämä spesifisiä, mitattavia ja aikaan sidottuja?
- Tukevatko ne sekä olemassaolon oikeutta (missiota) että päämääriä?

### Toimintasuunnitelmat

- Mitä on tehtävä, että alemman tason tavoitteet saavutetaan?
- Kuinka se tehdään?
- Kuka sen tekee?
- Milloin aloitetaan ja milloin lopetetaan?
- Onko mitattavia tuloksia?
- Tiedätkö, milloin lopetetaan?
- Mikä on aloitettavan työn vaikutus?
- Onko resurssit kartoitettu? Onko niitä? Ovatko ne riittävät?

### Epävarmuustekijät

- Onko valmistettu »mitä jos» -skenaarioita ja harkittu vaihtoehtoisia strategioita?
- Ovatko »mitä jos» -skenaariotkin realistisia?
- Onko realistista, että odottamatonta tapahtuu?
- Mikä on sellaisten tapahtumien todennäköisyys?

### Toimintapolitiikat

- Onko kirjasto valmistanut kirjoitettuja toimintaohjeita?
- Tarvitaanko uusia toimintaohjeita ehdotetun suunnitelman vuoksi?
- Ovatko olemassaolevat toimintaohjeet käytännötyhtäpitäviä sekä tukevatko ne strategista suunnitelmaa?

### Resurssit

- Onko olemassa resursseja tukemaan strategista suunnitelmaa?
- Onko resursseja saatavilla vai voidaanko niitä hankkia?
- Ovatko resurssiarviot realistisia?
- Käytetäänkö suunnitelmaa toteuttamaan vuosittaista tai pidemmän aikavälin budjettia?

### Valvonta ja arviointi

- Onko olemassa suunnitelma, jolla voidaan valvoa ja arvioida suunnitelman etenemistä?
- Kuka vastaa valvonnasta ja arvioinnista?
- Kuinka ja milloin valvonta ja arviointi tehdään?
- Käytetäänkö valvonnan arvioinnin tuloksia suunnitelman päivitykseen?
- Onko valvonta- ja arviointiprosessi yhteydessä henkilökunnan tuloksellisuusprosessiin?

### Suunnitelman muoto ja tiedotus

- Onko tiedotussuunnitelma valmistettu?
- Onko määritelty ne erilaiset ryhmät, joiden kanssa tulee keskustella suunnitelmasta?
- Ovatko sisältö ja muoto vastaanottajan mukaiset? Onko suunnitelmassa tarvittava informaatio?
- Ovatko tarvittavat resurssit saatavilla?

## Miksi strateginen suunnittelu onnistuu - epäonnistuu?

Ida Vincent on artikkelissaan *Strategic Planning and Libraries: Does the Model Fit?* kuvannut strategista suunnittelua erityyppisissä kirjastoissa. Hänellä on myös esimerkkejä, mitä tapahtui strategiatyössä australialaisissa yliopistojen ja osavaltioiden kirjastoissa:

1. Strategioiden laatimistyö lähti kehysorganisaatiosta, joka oli omaksunut strategisen suunnittelun osana suurta uudelleenjärjestelyä. Kehysorganisaatio antoi yksityiskohtaiset työohjeet kaikille yksiköille. Kirjastoon perustettiin ylimmästä kirjaston johdosta suunnittelukomitea. Se ryhtyi keräämään nykytilan, tarpeiden ja mahdollisuuksien analysointia varten tarvittavia tietoja. Tehtiin asiakaskysely, markkinatutkimusta suunniteltiin. Kaikkia osastoja vaadittiin keräämään yksityiskohtaisia tilastotietoja toimintoistaan. Suunnittelukomitea teki kaksikymmenvuotisen paperin kirjaston päämääristä ja tavoitteista. Suunnittelukomitea ja kirjaston henkilökunta tekivät intensiivistä työtä muutamia kuukausia. Yhtäkkiä kehysorganisaatiolta tuli määräys, että koko suunnitelma on lähetettävä eteenpäin kahden kuukauden kuluessa. Kirjaston keskijohdolle annettiin kiireiset ohjeet tuottaa strategiset suunnitelmat osastoilleen. Nämä käyttivät ylhäältä annettuja päämääriä ja tavoitteita pohjanaan sekä seurasivat standardiformaattia, jonka suunnitteluyksikkö oli kuvannut. Suunnittelukomitea toimitti tulleet suunnitelmat yhdeksi yhteiseksi suunnitelmaksi. Kiireessä ei ollut aikaa siihen henkilökunnan laajaan mukaan ottoon, joka oli neuvottu ohjeissa. Ei myöskään ehditty hyödyntää systemaattisesti niitä tietoja, joita oli kerätty. Henkilökunta, joka oli työskennellyt kovaa ja optimistisesti kerätessään tietoja, turhautui täysin.

2. Strategisen suunnitelman laatimisimpulssi tuli myös kehysorganisaatiolta. Kirjaston johtoryhmä ei salannut haluttomuuttaan. Virkailijat olivat vakuuttuneita siitä, ettei suunnittelu hyödyttäisi mitään. Taustalla epäiltiin olevan muitakin, julkituomattomia päämääriä. Suunnittelukomitea ryhtyi ohjeiden mukaan muotoilemaan toiminta-ajatusta. Edistyi vain vähän, koska osallistujilla ei ollut innostusta eikä ideoita. Strategisen suunnittelun kokoukset venyivät filosofisiksi toimintapohdiskeluiksi. Asia vesittyi keskusteluiksi kirjastomaksuista, varsinainen suunnitelma raunioitui.

Molemmassa tapauksissa strategisen suunnittelun idea lähti kirjaston ulkopuolelta. Kirjasto ei voinut vaikuttaa suunnitteluprosessin kulkuun eikä aikatauluihin, koska kirjastojen suunnitelmat olivat vain osa suuremman kehysorganisaation prosessia.

Ida Vincent kuvaa myös onnistuneita strategisen suunnittelun prosesseja, joissa kirjastojen johtajat osallistuvan johtamistavan avulla saivat organisaation aktiivisesti mukaan ja toteuttamaankin syntyneitä suunnitelmia. Hän kuvaa myös kirjaston suunnittelujohtajan laatimaa oivallista strategista suunnitelmaa, jonka tämä teki ammattitaitoisesti yksin. Tämän suunnitelman kopiot lähetettiin muille kirjaston johtajille, mutta suurin osa henkilökunnasta ei ollut tietoinen suunnitelmasta. Suunnitelman toteuttaminen oli vaikeaa.

## Mitä on johtaminen?

Johtamisella tarkoitetaan sekä asioiden että ihmisten ohjausta jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Asioiden hallitsemisesta käytetään englanninkielessä termiä *management*. Se on toimintaa, jonka päämääränä on asioiden toimeenpano ja suoritus organisaatiossa olevien ihmisten avulla ja toteuttamana. Se on asioiden johtamistekniikkaa. Ihmisten johtamisesta ja käsittelystä käytetään taas englanninkielessä termiä *leadership*. Synonyymejä sanalle *lead* ovat englanninkieliset *guide* ja *give an example*: opastaa ja olla esimerkkinä.

### Asioiden johtaminen

Management-osa johtamistyössä on tiedollisesti ja taidollisesti vaativa ja se käsittää:

- suunnittelua,
- toiminnan organisoimista,
- suoritustavoitteiden asettamista ja
- valvontaa.

### Ihmisten johtaminen

Leading-osasta käytetään usein nimitystä Johtamistapa'. Sillä arvioidaan olevan suurin merkitys organisaation toiminnan tehokkuudelle. Leadership käsittää:

- kaikkien organisaatioon kuuluvien henkilöiden päätösten ja suoritusten aktivoimista,
- organisaatio- ja työilmapiirin sekä viihtyvyyden ylläpitoa sekä
- tiedonvälitystä organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin.

Strategisessa suunnittelussa voidaan tunnistaa nämä johtamisen molemmat eri puolet. Management-osaan kuuluvat visiot, analyysit, ennusteet, tavoitteet ja suunnittelun systematiikka ja leading-osaan osallistuva suunnittelu, yhteinen sitoutuminen ja toimeenpanon organisointi.

## Millaista on hyvä johtaminen?

### Luottamus, Yksilöllisyys, Oikeudenmukaisuus, Esimerkillisyys

Johtajan työhön kuuluu asioiden hallinta, toimeenpanon johtaminen. Johtaja aikaansaa luovan organisaatioilmaston. Hän johtaa ja motivoi alaisiaan. Hän järjestää nopean ja oikean tiedonvälityksen. Johtamisen onnistumista on vaikea mitata, mutta jälkepäin historia paljastaa johtamisen epäonnistumisen. Voimakkaalla johtajalla on voinut olla myös organisaation tuhoon vievä visio.

Vuonna 1978 joukko tunnettuja suomalaisia johtajia osallistui kyselyyn, jossa kartoitettiin heidän käsityksiään sodan aikana ilmenneestä johtajuudesta. Haastattelun mukaan hyvää johtajaa kuvasivat seuraavat mielipiteet: Esimies ja alainen luottavat toisiinsa. Esimies käsittelee alaisiaan yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Hyvä johtaja toimii esimerkillisesti. Hän on päättäväinen, perustelee annetut käskyt sekä varmistaa oikean tulkinnan. Hän sietää stressiä. Lisäksi hänellä on taito välttää mustavalkoasetelmia. Matti Peltosen mukaan luetteloon sisältyy kaksi merkittävää seikkaa. Mukana ei ole lainkaan johtamisen tekniikoita, vaan kaikki periaatteet liittyvät tavalla tai toisella ihmisen käyttäytymisen asenteelliseen alueeseen, johon kuuluvat motivaatio, asenteet, tunteet, ambitio ja ahkeruus.

## Arvovalta

Knut Pipping on tutkinut myös väitöskirjassaan rintamaoloissa ilmennyttä johtajan arvovaltaa. Hänen mukaansa upseeriuden tuoma arvovalta oli tukena alussa, mutta jos muodollisen auktoriteetin takana ei ollut mitään, jäi arvovalta näennäiseksi. Todellisen johtajan auktoriteetti perustui kunnioitukseen. Sen oli saanut aikaan henkilökohtainen rohkeus, käytännön harkintakyky, huolehtiminen alaisista ja miesten mielipiteiden huomioonottaminen.

## Tahto

Johtamisessa on suuri merkitys tahdolla. Tätä kuvasi oivallisesti marsalkka Mannerheim muistelmissaan käsitellessään Tolvajärven taistelua. Mannerheimin mukaan eversti Paavo Talvelalla, taisteluosaston uudella komentajalla, oli paitsi kuuma myös luja tahto. Toisaalta Paavo Talvela on itse todennut, että juuri hänen esimiehensä, marsalkka Mannerheimin tahto kannusti Talvelaa viemään komennossaan olevat joukot talvisodan ensimmäiseen torjuntavoittoon.

Esimerkit sotahistoriasta ovat tietenkin kärjistettyjä kirjastoja ajatellen. Toisaalta ne kuvaavat ihmisten johtamista, leadership-johtajuutta, kaikkein vaikeimmissa olosuhteissa. Niitä voidaan siten pitää yleispäteviä.

Hyvän johtajan tunnistaa siitä, että hän katsoo alaspäin, organisaatioonsa. Hänen suhteensa omiin alaisiin ovat tärkeimmät. Hyvän esimiehen tunnuslauseena on: »Jos organisaatio epäonnistuu, vika on johdossa. Jos se onnistuu, ansio on alaisen.» Hyvä johtaja pitää omaa organisaatiotaan esillä, puolustaa sitä. Hän tukee henkilöstöä ja pyrkii hankkimaan lisäresursseja. Visioita muodostaessaan johtaja sen sijaan suuntautuu ulospäin ja tulevaisuuteen. Silloin hän suuntautuu aktiivisesti organisaatiosta pois tarkkaillen ja analysoiden toimintaympäristöään. Johtaja luo yhteistyöverkostoja. Hyvä johtaja pyrkii organisaation asiantuntijuuden ja avoimuuden lisäämiseen, strategioiden uudistamiseen ja uusien rakenneratkaisujen hahmottamiseen.

## Merkitys Perusarvot Avainideat

Ensio Miettinen ja Esa Saarinen ovat teoksessaan *Muutostekijä* koonneet johtajaominaisuudet kolmen teeman alle. Heidän mukaansa johtajalla on oltava kyky synnyttää merkitystä organisaation toiminnalle ja siinä oleville ihmisille. Esimiehellä on oltava kyky rakentaa ja ylläpitää organisaation perusarvoja. Lisäksi hänellä on oltava kyky kiteyttää ja viestittää avainideoita, iskulauseita ja yhteisöllisen toimintafilosofian peruskielikuvia. Kirjoittajien mukaan nämä kolme johtajuuden avainhaastetta ovat henkisiä, filosofisia ja kulttuurisia. Niitä on mahdoton mekanisoida tai tiivistää määrällis-taloudellisesti. Ne viittaavat haasteisiin, jotka korostuvat 1990-luvulla.

## Johtajuusilmasto

Paavo Koli on tutkinut väitöskirjassaan johtamisilmastoa. Hän jakoi johtamisilmastot kolmeen tyyppiin:

1. Pelkoa heijastava johtajuusilmasto on ankara, tiukka, julma, äkäinen ja kyttäävä. Siellä vallitsee sotilaallinen kuri.
2. Tyytymättömyyttä heijastava johtajuusilmastoa kuvaa luottamuksen puute. Alaisten luona käyntejä laiminlyödään. Johtaja eristäytyy. Hän on virallinen ja haluton keskustelemaan työasioista.
3. Jännityksestä vapautuneen johtamisilmastossa on luottamukselliset suhteet. Johtajilla on kiinteä suhde alaisiin. Johtajan tapa käsitellä alaisia on miellyttävä ja kohtelias.

## Visio tulevaisuudesta

Johtaminen muuttuu, koska organisaatiot muuttuvat. Toiminnot monimutkaistuvat, tietotekniikka muuttaa työtä ja työskentelytapoja. Johtamista koskevan tutkimustiedonkin voidaan olettaa kehittävä johtamista hitaasti mutta varmasti. Henkilökunta on koulutetumpaa kuin aiemmin. Uudistuvajohtaja näkee olennaisen. Hänellä on selvä visio tulevaisuudesta. Hän ottaa riskejä ja kannustaa kokeiluja. Hän motivoi ja aktivoi myös älyllisesti henkilökuntaansa.

## Taito kuunnella, tuottaa ja kannustaa

Kansainvälisen Naisjohtajainstituutin WoManin perusstrategia on edistää uudenlaista johtamiskulttuuria. Instituutin apulaisjohtaja Eva Hänninen-Salmelin kuvasi tulevaisuuden johtajaa syksyllä 1990 Suomen kirjastoseuran järjestämässä suunnitteluseminaarissa. »Valmentavajohtajalla on taito kuunnella, taito luottaa ja taito kannustaa. Johtaja 'palvelee' henkilöstöä tekemään tulosta, saavuttamaan yhteisesti sovitut päämäärät. Johtajan on osattava katsoa kauas, mutta hänen tulee työskennellä lähellä.» Hänninen-Salmelin kirjoittaa artikkelissaan Signumissa 3/1992 johtamisesta:

»Johtajan odotetaan rekrytoivan organisaatioonsa osaamista ja räätälöivän työt ihmisiä varten eikä päinvastoin. Johtaja vastaa henkilöstön toimintaedellytysten olemassaolosta (esimerkiksi koulutuksen saatavuudesta, tarkoituksenmukaisista työvälineistä, suotuisten olosuhteiden luomisesta ja järjestämisestä). Hän luo johtamis- ja organisaatiokulttuuria, jossa on tilaa ihmisten henkiselle kasvuille. Kaikkien yhteisöjen perustana on ihminen, olipa hän sitten missä roolissa tahansa. Kun yhteisön päämäärän saavuttamiseen tarvittavat tehtävät ja työt jaetaan, on keskeistä tietää, millaiseen ihmiskäsitykseen töiden jakaminen perustuu. Yhteistyö organisaation sisäisen ja ulkoisen

toimintaympäristön kanssa, ja erityisesti henkilöstön kanssa, vaikuttaa organisaation toimintakykyisyyteen.

Johtajuus, joka saa voimansa johtajan ja muun henkilöstön osaamisen ja kehityksen yhteistoimintaverkostosta, on joustavaa. Johtaja, joka tukee henkilöstöä, saa myös tukea henkilöstöstä. Johtajan ei tarvitse olla yksin muutosten edessä, jos hän uskaltaa panna oman persoonansa likoon.»

## Kirjaston johtajan ja konsultin rooli strategisessa suunnittelussa

Professori Maurice B. Line lienee tunnetuin strategisen suunnittelun kansainvälinen kirjastokonsultti. Hänellä on ollut pitkäjä ansiokas kirjastoura. Hän on asiantuntija. Hän tietää, mitkä ovat ne oikeat asiat, jotka kirjastoissa tulee tehdä. Line on erikoistunut konsultoimaan varsinkin yliopistokirjastoja ja kansalliskirjastoja. Hänen tapansa on aloittaa prosessi esimerkiksi SWOT-analyysillä. Kirjaston henkilökunta ja suunnitteluryhmä jatkavat sen jälkeen itsenäistä työskentelyä valitun systematiikan mukaisesti. Line käy konsultoimassa kirjastoja parin kuukauden välein ja varmistaa, että prosessin lopputuloksena syntyy noin vuoden kuluessa varsinainen strateginen suunnitelma. Line korostaa osallistuvaa suunnittelua, henkilökunnan osuutta työhön. Vain piilevien voimavarojen vapauttamisella luovuuteen syntyy koko kirjastossa aitoa sitoutumista myös tavoitteiden toteuttamiseen.

Olisiko konsulttia käytettävä kirjaston strategiatyössä?

Strateginen suunnittelu saatetaan kokea kirjastoissa vieraaksi tai vaikeaksi hahmottaa. Tällöin apuna voi käyttää suunnitteluun perehtynyttä konsulttia, joka hallitsee suunnittelun kielen ja systemaattisuuden. Hän voi ulkopuolisena asiantuntijana nähdä kirjaston selvemmin kuin siellä kauan työskennelleet. Kirjaston johtaja antaa aina suunnittelulle ja strategiatyöskentelylle tavoitteet. Osallistuvan johtamisen tapaan vedettyjen seminaarien ideointivaiheessa johtajan rooli on seuraileva ja tarvittaessa ohjaileva enemmän kuin dominoiva. Johtajan osuus on sen sijaan vahva silloin kun tehdään päätöksiä.

Konsultti vetää yhteisistunnot ja koordinoi ryhmätyöskentelyä. Hänen tehtävänä on luoda omalta osaltaan seminaareihin innostava ja avoin ilmapiiri. Konsultin on lisäksi pystyttävä nopeasti havaitsemaan asioiden ydin. Kirjastoissa voidaan tehdä strategista suunnittelua myös ilman ulkopuolista apua. Silloin kirjastosta joko johtajan tai nimetyn ryhmän on perehdyttävä suunnittelumenetelmiin ja vedettävä valitsemallaan tavalla strategiatyöskentelyä.

## Miksi strategista suunnittelua tarvitaan kirjastoissa juuri nyt?

Kirjastot ovat toimineet kauan ihmiskunnan muisteina. Kirjastoilla on takaan kunniakas historia. Onko niillä myös tulevaisuutta? Miksi strateginen vaihtoehto voisi juuri nyt olla ratkaisu vanhoihin ongelmiin?

Kirjastojen toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu yhä edelleen rajusti. Taloudelliset vaikeudet Suomessa ovat johtaneet julkisten palvelujen supistamiseen. Näyttää siltä, ettei täällä ole varaa enää ylläpitää, saati kehittää, yleisten kirjastojen nykyistä palvelutasoa. Tieteellisissä kirjastoissa ja virastokirjastoissa tulosvaatimukset ovat ankarat. Kirjastoverkko on rapautumassa. Ylläpidon lisäksi myös kirjastojen varsinainen toiminta kallistuu. Devalvaatio on nostanut ulkomaisten hankintojen hintaa. Julkaisujen määrän jatkuva lisääntyminen, ja tietotekniikka uusine julkaisumuotoineen vaativat huomattavaa panostusta. Käyttäjien odotukset ja vaatimukset kasvavat, tietoyhteiskunnan pitäisi kolkutella ovella. Kirjastoissa ei kuitenkaan voida odottaa uusia taloudellisia tai henkisiä resursseja. Mitä valintoja on tehtävä, kun kirjastot eivät enää voi ylläpitää monipuolisia kokoelmia ja hyviä palveluita?

Strateginen suunnittelu on oivallinen keino, kun väheneviä voimavaroja täytyy jakaa. Nyt on valittava resurssintekohteet sen mukaan, mitä tulevaisuus tarvitsee. Kirjaston johto voi keskittää resurssit niille toiminnan alueille, jotka ovat kirjaston kokonaisuuden kannalta tulevaisuudessa tuottavimmat. Strateginen suunnitelma johtaa budjetoinnin kautta toteutettaviin toimintasuunnitelmiin. Siten pyritään hallitsemaan ympäristön poliittista, sosiaalista ja teknistä muutosta.

Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, aktiivinen ajattelutapa. Se on nimensä veroista, kilpailevaa, tahtoa voittaa koko taistelu. Hyvää tarkoittavilla hymistelyillä ei ole merkitystä, kun niukkoja resursseja jaetaan uudelleen. Avataan ikkunat selkoselälleen kirjastosta ulos. Tulevaisuudessa ulkoisilla tekijöillä on suurempi vaikutus kirjastoon kuin sisäisillä käytännöillä. Strategiatyöskentely antaa kirjastoille mahdollisuuden aktiiviseen tulevaisuuteen. Strateginen suunnitelma luo pohjaa sille päätöksenteolle, jolla johto voi valita sen välillä, mitä kirjasto on tehnyt aina ja mitä sen todellisuudessa pitäisi tehdä. Strategiat keskittyvät päätöksentekoon. Strategia on osallistuvan johtamisen apuväline, jolla kehitetään yhteisymmärrystä henkilökunnan keskuuteen. Henkilöstö rohkaistuu osallistuvan suunnittelun avulla sitoutumaan kirjaston toiminta-ajatukseen ja sen toteuttamiseen omassa työssään. Osallistumalla strategiseen suunnitteluun henkilökunta voi hankkia taitoja ja kykyä analysoida ja kehittää omaa työtään.

Kirjaston strategisen suunnitelman tulee olla yhdensuuntaisen kehysorganisaation päämäärien ja kehysorganisaation mission, toimintaajatuksen kanssa. Strateginen suunnitelma vaatii jatkuvaa päivytystä ja seurantaa. Suunnitelman täytyy perustua kirjaston organisaatiokulttuuriin, toiminta- ja ajattelutapoihin. Osallistuva suunnittelu on mahdollista vain jännityksestä vapaassa ilmapiirissä, koska se edellyttää luottamuksellisuutta ja hyväksyntää, rohkeutta riskinottoon.

Strategiatyö keskittyy kirjaston olemassaolon oikeutukseen, kirjaston kohtaloon. Vaikka postmodernissa yhteiskunnassa suurten kertomusten aika on ohi, vaikeat kysymykset jäävät vastattaviksemme. Pitkällä aikavälillä

kirjaston eloon jääminen ja vltisuus, elinvoima on tärkeintä. Strateginen suunnittelu nostaa kirjaston toiminnan sisäisten traditioiden yläpuolelle. Kuinka moni kirjasto jää eloon?

## Kirjallisuus

Ackoff, R. L., *A concept of corporate planning*. New York, NY: Wiley, 1970

Ansoff, H. 1., *Strategic management*. London : Macmillan, 1979

*Arenas of strategic thinking*, Ed. by Juha Näsi. Helsinki : Liikesivistysrahasto, 1991

Baker, Shirley K., Strategic planning in the electronic age. *IATUL quarterly* 3(1989):4, 200-206

Bermis, Warren - Nanus, Burt, *Johtajat ja johtajuus*. Espoo : Weilin +Göös, 1986

Brandt, Steven C., *Kasvun strategia*. Helsinki : Otava, 1986

Bryson, Jo, *Effective library and information centre management*. Aldershot : Gower, 1990

Chewech, Steven Seokho, User criteria for evaluation of library service. *Journal of library administration* 2(1981):1, 35-46

Curzon, Susan C., *Managing change*. How-to-do-it manuals for libraries; 2. New York, NY: Neal-Schuman, 1989

Day, Alan, *The British library. A guide to its structure, publications, collections and services*. London : Library Association, 1988

Granholm, Arne - Karlöf, Bengt, *Julkisen hallinnon uudet strategiat, asiakasnäkökulma*. Helsinki : Valtion painatuskeskus, 1990

Grönroos, Christian, *Nyt kilpaillaan palvelulla*. Espoo : Weilin+Göös, 1990

Hobrock, Brice G., Creating your library's future through effective strategic planning. *Journal of library administration* 14(1991):2, 37-57

Hänninen-Salmelin, Eva, Mistä tietoa johtamisen perustaksi. *Signum* 25(1992):3, 86-87

Jacob, M. E. L- *Strategic planning*. A how-to-do-it manual for librarians. How-to-do-it manuals for libraries; 9. New York, NY: Neal-Schuman, 1990

Jämsä, Hanna - Olander, Lauri, Koko konserni on valjastettu pohtimaan tulevaisuutta. Neste tietää, kuinka kasvaa. *Kauppalehti-Optio* 1992:4, 29-33

Koistinen, Pertti, Strategia ja muut valtapelit. *Talouselämä* 1992:3, 40-41

Koli, Paavo, Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa. Sosiologinen tutkimus teollisen organisaation johtajiston ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja sen eräistä sosiaalisista edellytyksistä. Porvoo WSOY, 1955

Lahti, Arto, *Strateginen yritysanalyysi*. Espoo : Weilin+Göös, 1988

Line, Maurice B., Library management styles and structures. A need to rethink? *Journal of librarianship and information science* 23(1991):2, 97-104

Line, Maurice 13., monisteita. *Academic library management* -kurssi, British Council, Englanti, syksy 1991

Line, Mauric B., Strategisen suunnittelun työpaja. *IATUL seminaari*, Turku,1990

Line, Mauric 13., Strategic planning as an instrument of improving library quality. *IFLA general conference*, Stockholm, Sweden. Division of special libraries, section of social science libraries, 20.8.1990 (26-SOC-2-E)

Mannerheim, Carl Gustaf, *Muistelmat. 1*. Helsinki : Otava, 1951

Miettinen, Ensio - Saarinen, Esa, *Muutostekijä*. 3. p. Porvoo : WSOY, 1990

Niinikangas, Liisa, Tervetuloa työteliäs talvi. Strategisista puheista toimintaan. *Signum* 23(1990):6, 177-179

Niinikangas, Liisa - Niinikangas, Kari, Organisaation strategian ja konkreettisten toimintasuunnitelmien tekeminen osallistuvalla johtamistavalla seminaareissa ja yhteisistunnoissa. Monisteita. *Hämeen läänin yleisten kirjastojen strategiakoulutus*, kevät 1992

Peltonen, Matti, *Johtaminen 1990-luvulla*. Aavaranta-sarja. Helsinki Otava, 1989

Peltonen, Matti, Tunne tulevaisuus. Johtamisen haasteet ja niihin vastaaminen 1990-luvulla. Esitelmä. *Ekonomipäivät*, 12.9.1985

Pipping, Knut, Komppania pienoyhteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941-1944. Suom. Heikki Vilen. Helsinki : Otava, 1978

Riggs, Donald E., *Strategic planning for library managers*. Phoenix, Az : Oryx Press, 1984

Santalainen, Timo, Resurssijohtaminen. Visioista muutokseen ja tulokseen. Espoo: Weilin+Göös, 1990

Tainio, Risto - Räsänen, Keijo - Santalainen, Timo, Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. Liiketoiminnan johtamisesta yhtymän strategiseen johtamiseen. Espoo : Weilin+Göös, 1985

Ward, Sandra, Futures imperfect. Managing change in times of uncertainty. Teoksessa: John Myers (ed.), *Information and library services. Policies and perspectives*. Proceedings of a conference organized by the Institute of information scientists. London : Aslib, 1990. S. 74-83

Vincent, Ida, Strategic planning and libraries. Does the model fit? *Journal of library administration* 9(1988):3, 35-47

Virkkunen, Paavo, *Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta*. Helsinki : Valtion painatuskeskus, 1990