

Yhdessä!

Kohti uudenlaista työkuultuuria.

Hankeraportti

Saana Kaleva-Langinkoski
Oulun kaupunginkirjasto
11.8.2023

OUKA.FI



1 TIIVISTELMÄ	2
2 HANKKEEN TAVOITTEET	3
2.1 Uuden työkuulttuurin ja yhteisöohjautuvuuden pilotointi keskustan väistötilassa	3
2.2 Yhteisöohjautuvan työkuulttuurin vahvistaminen Oulun kaupunginkirjastossa.	4
2.3 Benchmark-matkat	5
2.3.1 Palveluesihenkilöiden matka	6
2.3.2 Kirjastonhoitajien ja kirjastovirkailijoiden matka.....	8
2.4 Keskustakirjastoon palaavan henkilökunnan mahdollisuudet yhteydenpitoon väistön aikana	12
3 KESKUSTAKIRJASTON TYÖKULTTUURIN SUUNNITTELU	12
3.1 Uuden työkuulttuurin ja toimintatapojen luominen	13
3.1.1 Yhteisöohjautuvan arjen suunnittelu	14
3.1.2 Keskustakirjasto Saaren arvot.....	14
3.1.3 Keskustakirjasto Saaren henkilökunnan yhteinen tavoite	15
3.1.4 Kirjaston henkilökunnan yhteisöohjautuva arki	15
3.1.5 Koulutukset	17
3.2 Tiedonkulku ja viestintä	17
4 YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN KEHITTÄMINEN HANKKEEN JÄLKEEN	18
4.1 Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen vaiheittain alue- ja lähikirjastoissa	18
4.2 Tiimien yhteisöohjautuvuuden kehittäminen	20
LÄHTEET:	21

1 Tiivistelmä

Kirjaston yhteiskunnallinen rooli on muuttunut paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Muutoksiin on vastattu vuonna 2016 voimaan tulleessa kirjastolaissa, jonka mukaan kirjastojen tehtävänä on tukea aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta. Yleisten kirjastojen suunta-asiakirjat kokoavat yleisiä linjauksia ja antavat kirjastoille ideoita omien strategioiden laadintaan. Uusimmissa suunta-asiakirjoissa esillä ovat asiakaslähtöiset kirjastopalvelut: kirjastotyössä korostuvat asiakkaiden kohtaaminen, lukutaidon ja erilaisten kansalaistaitojen vahvistaminen. Kirjastolain tavoin suunta-asiakirjoissa kirjastojen painopistettä on viety kohti demokratian edistämistä. Uudet tehtävät antavat suuntaa tulevan Oulun kaupungin keskustakirjaston toiminnan kehittämiseen ja kirjastolain painotukset vaikuttavat kirjaston työntekijöiden työtehtäviin ja arkeen.

Oulun kaupunginkirjaston johto tutustui yhteisöohjautuvaan työtapaan tutustumiskäynneillään Helsingin keskustakirjasto Oodiin sen avaamisen jälkeen 2019. Oulun kaupunginkirjaston tiimi uudistusta valmisteltaessa mietittiin laajemmin, miten myönteistä ilmapiiriä, aktiivista keskustelukulttuuria ja henkilökunnan ammattitaidon kehittymistä voisi tukea. Ajatuksena oli se, että kun kirjastoyksiköt organisoivat arkeaan päättämällä asioista yhdessä ja keskustelemalla avoimesti, johtaa se kaikkia arvostavaan työkuulttuuriin, luottamukseen työkaverien välille, työn imuun ja parempaan työhyvinvointiin. Työkuulttuurin kehittämissuunnitelma sai vauhtia, kun Oulun kaupunginvaltuusto päätti vuonna 2018, että pääkirjastosta tulee peruskorjauksen myötä Oulun keskustakirjasto. Vaikka muuttuva työ ja yhteiskunta vaativat perustaksi toimivan, kestävä ja työntekijöitä arvostavan työkuulttuurin, kaiken toiminnan keskiössä on edelleen kirjaston asiakas ja asiakaspalvelun kehittäminen. Joulukuussa 2021 kirjaston johtoryhmä teki linjauksen yhteisöohjautuvasta työkuulttuurista Oulun kaupunginkirjastossa ja yhteisöohjautuvuutta päätettiin pilotoida tulevassa pääkirjaston väistötilassa.

Yhteisöohjautuvat teemat ovat esillä laajemminkin Oulun kaupungissa. Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluiden strategia, sivistysohjelma, päivitettiin syksyllä 2022. Päivityksen yhteydessä johtoryhmä ja esihenkilöt muodostivat yhteisen näkemyksensä sivistys- ja kulttuuripalveluiden tavoitekuulttuurista ja yhdeksi merkittäväksi teemaksi nostettiin yhteisöohjautuva työtapaa. Tulevina vuosina yhteisöohjautuvaan malliin tutustutaan tarkemmin ja tutkitaan, miltä osin sitä voisi kehittää sivistys- ja kulttuuripalveluiden työyhteisön tarpeisiin.

Yhdessä! Kohti uudenlaista työkuulttuuria -hankkeessa edistettiin Oulun kaupunginkirjaston henkilökunnan siirtymistä yhteisöohjautuvampaan työkuulttuuriin ja tuettiin Pekurin kirjaston henkilökuntaa yhteisöohjautuvan työtapaa kehittämässä. Hankkeessa myös suunniteltiin malli siihen, miten keskustakirjaston henkilökunta ryhmäytyy ja rakentaa yhdessä yhteisöohjautuvan työkuulttuurin. Hankkeessa tehtiin eri puolille Suomea kaksi vierailumatkaa, joiden tarkoituksena oli tutustua yhteisöohjautuvuuteen ja erilaisiin asiakaspalveluratkaisuihin.

Hanke on Aluehallintoviraston rahoittama.

2 Hankkeen tavoitteet

2.1 Uuden työkuulttuurin ja yhteisöohjautuvuuden pilotointi keskustan väistötilassa

Oulun kaupunginkirjaston pääkirjaston remontin aikataulujen vahvistuttua Oulun keskustasta vuokrattiin remontin ajaksi liiketila, johon perustettiin Pekurin kirjasto. Pääkirjaston henkilökunnalta kysyttiin toiveita siitä, missä yksikössä he haluaisivat työskennellä remontin ajan. Väistötilan henkilökunnan tilojen rajallisuuden vuoksi kaikki halukkaat eivät päässeet Pekuriin, vaan loppuvuodesta 2021 sinne valittiin lopulta 16 henkilöä palveluesihenkilön lisäksi. Osa työntekijöistä työskentelee Pekurin kirjastossa osa-aikaisesti.

Tavoitteena oli, että Pekurin kirjaston henkilökunta pilotoi yhteisöohjautuvaa työkuulttuuria. Ensimmäinen virallinen kokoontuminen oli vuoden 2022 maaliskuussa. Tällöin aloitettiin yhteisöohjautuvuutta käsittelevät valmennukset. Valmisteluvaiheessa henkilökunta laati yhdessä huoneentaulun ja Pekurin kirjaston tavoitteet. Lisäksi suunniteltiin työvuorolistojen käytännöt, arjen pelisäännöt ja henkilökunnan työtilat. Pekurin kirjaston rakentaminen ja muutto aloitettiin kesäkuussa 2022, ja se avattiin asiakkaille muutamaa kuukautta myöhemmin syyskuussa. Pekurin kirjastoon siirtyi myös pääkirjaston digiverstas.

Lokakuussa yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä selvitettiin Pekurin kirjastossa haastatteluiden avulla. Henkilökunnalta kysyttiin yksilöhaastatteluissa, miltä siirtyminen uuteen työkuulttuuriin oli tuntunut. Lisäksi tiedusteltiin, minkälaista tukea yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseen tarvittaisiin ja mitkä asiat uudessa työtavassa kaipaavat vielä kehittämistä. Haastattelu toistettiin 2023 kesällä.

Syksyn haastattelut järjestettiin muutamia viikkoja Pekurin kirjaston avaamisen jälkeen, jolloin arki ei ollut vielä asettunut uomiinsa ja työpäivät olivat kiireisiä. Yhteishengen koettiin olevan erittäin hyvä, ja työntekijät kokivat olevansa keskenään tasavertaisia. Lisäksi kommentoitiin, että erimielisyyksiä käsitellään rakentavasti ja kaikki saavat äänensä kuuluviin. Yleisesti todettiin myös, että työkaverit auttavat mielellään toisiaan ja apua on helppo pyytää. Uuden kirjaston asiakaspalvelu sekä erilaiset toiminnot saatiin järjestettyä aikataulussa, ja asiakkailta tuli syksyllä paljon positiivista palautetta.

Yhteisöohjautuvaan työkuulttuuriin siirtymisessä oli jonkin verran alkuvaikeuksia. Yleisesti koettiin, että yhteisöohjautuvuuden kehittämiseksi ei jäänyt tarpeeksi aikaa kiireisessä kirjastoarjessa. Pekurin henkilökunta suunnitteli väistökirjastoa muiden työtehtäviensä ohella, eikä yhteisöohjautuvaa toimintaa ehditty hahmotella tarpeeksi. Pekurin avaamisen jälkeen asiakkaiden määrä ylitti kaikki odotukset, ja arki oli jonkin aikaa hyvin hektistä. Tämä vei voimavaroja yhteisöohjautuvan arjen kehittämiseksi. Kyselyn jälkeen henkilökunnalle järjestettiin aikaa ylimääräisille yhteisöohjautuvuuden kehittämispalavereille. Lisäksi järjestettiin työpaja, jossa Pekurin kirjaston henkilökunta sai tehtäväkseen tarkentaa yhteisen päätöksenteon pelisääntöjä. Haastatteluiden perusteella alkoi lisäksi hahmottua tarkistuslista keskustakirjastoon muutttoa ja yhteisöohjautuvan työyhteisön muodostamista varten (tarkemmin luvussa 3).

Henkilöstöressurssien riittävyys aiheutti huolta henkilökunnassa Pekurin kirjaston avaamisen jälkeen. Lähtötilanne Pekurissa oli 12,2 henkilötyövuotta, joka saatiin maaliskuussa 2023 nostettua 15,5 henkilötyövuoteen.

11.08.2023

Asiatunnus/Dnro

Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi, että kirjaston johdon, palveluesihenkilön ja henkilökunnan väliset roolit ja päätöksenteko koettiin paikoin epäselvinä Pekurin kirjastossa. Tähän ongelmaan puututtiin, ja kirjaston johtoryhmä määritteli tarkemmin roolit ja niihin liittyvän päätöksenteon (tarkemmin seuraavassa luvussa).

Pekurin henkilökuntaa haastateltiin yhteisöohjautuvasta arjesta vielä uudelleen kesäkuussa 2023. Työilmapiiri vaikuttaa haastattelun perusteella olevan Pekurissa vähintään yhtä hyvä, ellei jopa parempi kuin lokakuussa 2022. Työyhteisöä kuvattiin mm. empaattiseksi ja lämminhenkiseksi. Yksi vastaajista kommentoi myönteisen ilmapiirin helpottavan myös työstä palautumista työpäivän aikana. Henkilökunnalla on yleisesti selkeä käsitys työtehtävistään ja siitä, mitä heiltä odotetaan työssä. Pekurin kirjaston arki oli puolen vuoden aikana muokkautunut uomiinsa siten, ettei suurin osa kokenut sitä enää kuormittavana. Useampi totesi, että kevään aikana on löytynyt uutta energiaa, ja erilaisiin työasioihin ehtii syventyä tarkemmin. Haastateltavat totesivat myös, että työstä ehtii palautua. Palautetta ja tukea saadaan erityisesti työkavereilta ja erilaisia ongelmia ratkotaan keskustellen ja äänestämällä. Keskustelua kommentoitiin olevan paljon ja päätöksenteko on myös jännevöitynyt, kun pelisäännöt on sovittu yhdessä. Yhteisöohjautuvuuteen liittyvistä rakenteista päätöksenteko on selvästi kehittynyt ja henkilökunnalla on hyvä käsitys siitä, millä tavalla yhteisiä asioita viedään eteenpäin myös ilman esihenkilöä. Suunnittelupalaveri tarjoaa väylän päättää yhteisistä asioista, jotka eivät sovellu tai joita ei ehditä käsitellä viikkopalaverissa.

Hankkeen aikana Pekurin kirjaston esihenkilö haki ja pääsi mukaan aktoriksi Kirjastoseuran mentorointi-ohjelmaan *Hyvinvoiva (työ)yhteisö*. Ohjelma järjestettiin kevään 2023 aikana, ja se sisälsi neljä ryhmän yhteistä tapaamista Helsingissä. Ryhmätapaamisissa osallistujat pääsivät tutustumaan toisiinsa ja niissä järjestettiin myös koulutuksia. Koulutuksissa käsiteltiin tunnetaitoja, yhteisöohjautuvuutta sekä yhteisöjä ja osallisuutta. Tapaamisten välillä mentorointiryhmät tapasivat toisiaan etäyhteydellä ja saivat välitehtäviä koulutusten aiheista. Mentorointiohjelman kautta sai hyvää vertaistukea ja käytännön vinkkejä muilta mentorointiin osallistuvilta esihenkilöiltä ympäri Suomen. Erityisen tärkeitä olivat oman mentorointiryhmän tapaamiset, joissa oli mukana yhteisöohjautuvassa työyhteisössä toimiva esihenkilö.

2.2 Yhteisöohjautuvan työkuulttuurin vahvistaminen Oulun kaupunginkirjastossa.

Yhteisöohjautuvuutta suunniteltiin tarkemmin Oulun kaupunginkirjaston johtoryhmän työpajoissa joulukuussa 2022. Tuolloin määritettiin yhdessä, mitä yhteisöohjautuvuudella tavoitellaan Oulun kaupunginkirjastossa ja mitkä asiat siirtyvät kirjastoyksikköjen henkilökunnan päätettäväksi. Myös kirjaston johtoryhmän, palveluesihenkilöiden ja tiiminvetäjien roolit ja päätösvaltaan kuuluvat asiat määriteltiin tarkemmin. Työpajan tulokset kirjattiin kaikille avoimeen dokumenttiin, joka esiteltiin kirjaston henkilöstöinfossa alkukeväästä 2023.

Tarkempaan roolien ja päätöksenteon rajaamiseen johti osaltaan se, että yhteisöohjautuva työkuulttuuri otetaan käyttöön koko kaupunginkirjaston laajuudella: kirjastoyksiköitä on kirjastoautot mukaan lukien 26 ja vakituisia työntekijöitä lähes 140. Muutoksen läpivieminen on siten vaativampaa kuin yhdessä yksittäisessä kirjastossa, ja yhteisöohjautuvuutta koskevien linjausten tulee olla kaikkien tiedossa. Verrattuna muihin saman kokoluokan kirjastoihin Oulun kaupunginkirjastolla on myös niukemmat resurssit koulutusten järjestämiseen ja niihin osallistumiseen: kirjastojen auki pitäminen sitoo suuren osan henkilökunnasta.

11.08.2023

Asiatunnus/Dnro

Helmikuussa 2023 koko Oulun kaupunginkirjaston henkilökunnalle järjestettiin Kohti yhteisöohjautuvaa työkuultuuria -webinaari, jonka tarkoituksena oli valmistella henkilökuntaa uudelleenlaiseen tapaan tehdä työtä. Webinaarin piti oululainen sosiaalipsykologi Sari Ridell, joka työskentelee mm. ratkaisukeskeisenä työnohjaajana ja työyhteisöjen valmentajana. Webinaarin teemoina olivat ajatusten hallinta stressinhallinnan keinona, näkökulman vaihtamisen taito ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Lisäksi webinaarissa annettiin työkaluja hallinnan tunteen säilyttämiseen muuttuvassa työssä. Webinaarista jäi tallenne Oulun kaupunginkirjaston käyttöön. Pekurin henkilökunnalle järjestettiin vielä oma työpaja helmikuussa 2023, jonka tarkoituksena oli vahvistaa edelleen yhteisöohjautuvuutta. Työpajan fasilitoijana toimi Sari Ridell.

Varsinainen yhteisöohjautuvuutta käsittelevä koko henkilökunnan koulutus päätettiin järjestää verkkokurssina. Tavoitteena on, että koko kirjaston henkilökunta työtehtävistä riippumatta suorittaa kurssin. Verkkokurssi on Perttu Salovaaran ja Jussi Markulan tuottama, ja se hankittiin Jointu Rethink -osuuskunnalta. FT Perttu Salovaara on johtajuustutkija ja Helsingin yliopiston dosentti, ja hän on työskennellyt pitkään organisaatiokonsulttina. Perttu Salovaara oli yksi Järvenpään kaupungin Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen vetäjistä. Järvenpään kaupunki on pilotoinut monimuotoista itseohjautuvuutta mm. kirjastossa. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa, kokeilla ja mallintaa kuntasektorille sopivia itseohjautuvuuskäytänteitä.

Kirjastoyksikköjen palveluesihenkilökoulutukset aloitettiin maaliskuussa 2023. Kahdessa erillisessä koulutuksessa käsiteltiin esihenkilöiden muuttuvaa roolia. Kuusi esihenkilöä osallistui lisäksi helmikuun lopussa benchmark-matkaan pääkaupunkiseudulle (katso tarkemmin luku 2.3). Vierailulla tutustuttiin itse- ja yhteisöohjautuviin organisaatioihin. Toukokuussa palveluesihenkilöt osallistuivat Teamsin välityksellä tilaisuuteen, jossa Oodin työntekijät esittelivät perehdyttämismallinsa. Perehdyttämistä yhteisöohjautuvalle työpaikalle on kehitetty Oodissa pitkään, ja nykyinen malli on todettu toimivaksi ja kattavaksi. Syyskuussa 2023 palveluesihenkilöt osallistuvat kaksivaiheiseen koulutukseen, jossa käsitellään valmentavaa johtamista ja ratkaisukeskeistä ajattelua. Kouluttajana toimii Anu Autio Voima Valmennus oy:stä.

Hankkeen aikana huomattiin, että yhteisöohjautuvuutta tulisi pitää aktiivisesti esillä. Yhteisöohjautuvuus puhututti henkilökuntaa ja ilmassa oli paljon kysymyksiä, mutta aiheelle ei ollut vielä omaa foorumia eikä siitä ollut vielä käyty koko kaupunginkirjaston laajuista yhteistä keskustelua. Lisäksi hankkeessa pidettiin tärkeänä sitä, että kirjaston johto toisi esiin oman sitoutumisensa yhteisöohjautuvaan työkuultuuriin. Koska Oulun kaupunginkirjastossa on useampia erilaisia säännöllisiä koko henkilökunnalle suunnattuja infoja, päätettiin yhteisöohjautuviin asioihin liittyvät tuokiot sisällyttää henkilöstöinfoon. Ensimmäinen yhteisöohjautuvuutta käsittelevä henkilöstövartti pidettiin 18.4. kvartaali-infossa.

2.3 Benchmark-matkat

Benchmark-matkojen tavoitteena oli vieraila sellaisissa työyhteisöissä, joissa työkuultuuri on itse- tai yhteisöohjautuva. Vaikka kirjastoissa toimitaan hyvin usein varsin itsenäisesti, on Suomessa vielä varsin vähän yhteisöohjautuvaan malliin siirtyneitä kirjastoja. Tästä syystä kohteita valikoitui myös kirjastomaailman ulkopuolelta ja osa vierailuista toteutettiin sellaisiin kirjastoihin, joissa on tehty uudenlaisia asiakaspalveluratkaisuja.

2.3.1 Palveluesihenkilöiden matka

Kirjaston kuusi esihenkilöä tutustui OP Ryhmän itseohjautuvan työkuulttuurin muutokseen, Oodin yhteisöohjautuvuuteen esihenkilötyön näkökulmasta, Lippulaivan asiakaspalvelukulttuurin muutoksiin sekä Kirkkonummen Fyyri-kirjastoon. Matka tehtiin 28.2.-1.3.2023.

OP Ryhmä

Tutustuminen OP Ryhmän muutokseen oli erittäin kiinnostavaa, koska kyseessä oli Oulun kaupunginkirjastoon verrattuna todella suuri työyhteisö. OP Ryhmässä työkuulttuurin muutos aloitettiin kevyillä kokeiluilla 2018. Samana vuonna aloitettiin toimintamallin tarkempi suunnittelu. Muutosta on edistetty useamman vuoden ajan eri puolilla organisaatiota. Uuden toimintatavan opettelua ja kehittämistä jatketaan yhdessä edelleen. Merkittävä vaikutus on ollut johdon vahvalla sitoutumisella työkuulttuurin muutokseen. Tulokset ovat nähtävissä jo siinä, että läpinäkyvyys ja vuorovaikutus ovat lisääntyneet ja yhteistyö on parantunut. Byrokratia ja hierarkia ovat vähentyneet ja vapaus ja vastuu lisääntyneet, mikä on osaltaan nopeuttanut päätöksentekoa. Lisäksi osaaminen on kehittynyt moniosaajatiimeissä ja arjen parantamisesta on tullut vakiintunut toimintatapa. Itseohjautuvuutta on viety eteenpäin koko organisaation läpäisevän muutosheimon avulla. Muutosheimolaiset takaavat sen, että itseohjautuvuuteen liittyvissä kysymyksissä apu löytyy aina läheltä. Henkilökunnalla on lupa ja on myös suotavaa käyttää osa työajasta itseohjautuvuuden kehittämiseen. Esittelyssä painotettiin sitä, että itseohjautuva työkuulttuuri ei tule koskaan täysin valmiiksi, vaan se vaatii johdonmukaista ja tietoista kehittämistä jokaisessa tiimissä. On myös valmistauduttava siihen, että muutoksessa tulee välillä takapakkia.



Kuva 1. Vierailu OP Ryhmän pääkonttorissa

11.08.2023

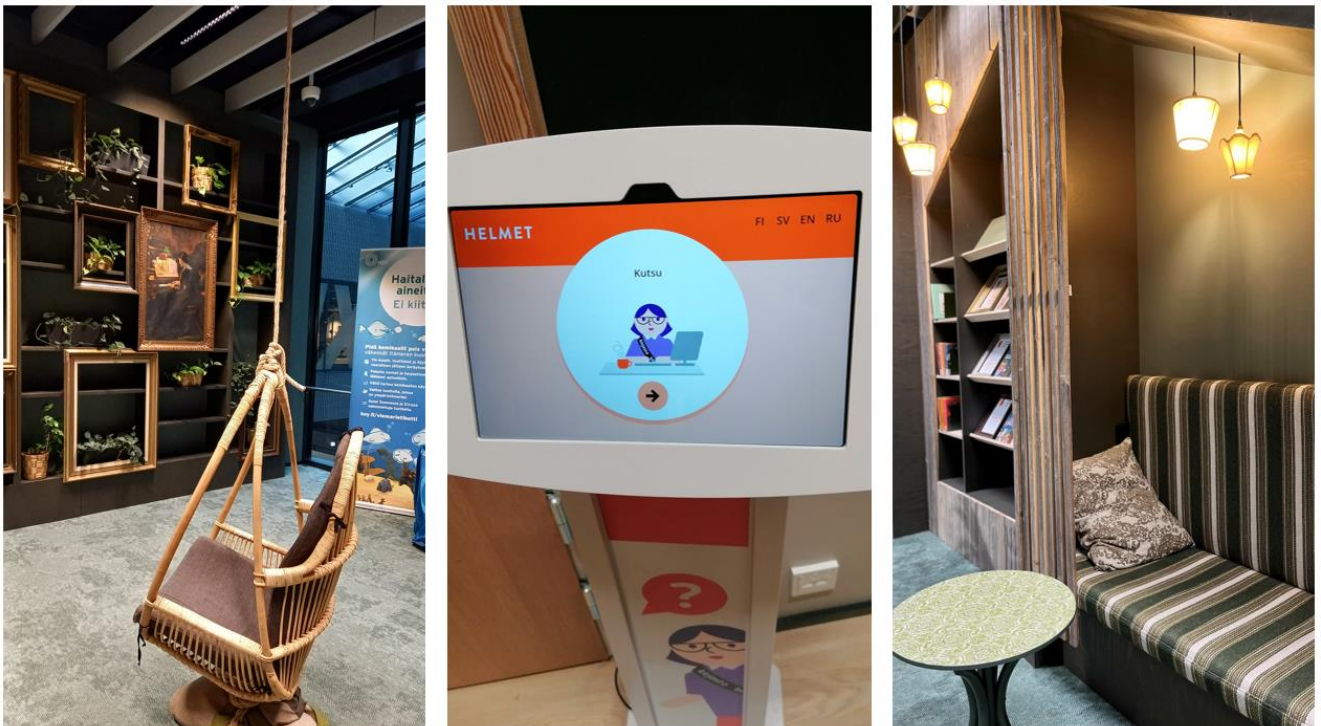
Asiatunnus/Dnro

Keskustakirjasto Oodissa esiteltiin sekä kirjastoa että yhteisöohjautuvaa työkuultuuria. Oli kiinnostavaa kuulla Oodin henkilökunnan ryhmäytymisprosessista, yhteisöohjautuvan työkuulttuurin rakentamisesta ja yhteisten arvojen muodostamisesta. Esittelyn keskiössä oli kuitenkin esihenkilötyö yhteisöohjautuvalla työpaikalla. Esihenkilöiden vastuun jakamisessa tiimeille on Oodissa menty pitkälle. Tiimit ovat hyvin autonomisia ja yhteistä työkuultuuria on kehitetty tietoisesti. Vaikka Oodi on ollut alusta lähtien yhteisöohjautuva työpaikka, ei yhteisöohjautuvuutta voi kuitenkaan pitää itsestäänselvytenä. Korona-ajan vaikutus sulkuineen oli merkittävä, ja yhteisöohjautuvuudessakin otettiin hetkellisesti takapakkia.

Lippulaivan kirjasto, Espoo

Lippulaivan kirjastosta jäi keskeisimpänä mieleen erilainen tapa järjestää asiakaspalvelu. Perinteistä asiakaspalvelutiskiä ei ollut, sen sijaan kirjaston pääoven tuntumassa oli pieni liikuteltava pöytä, johon mahtui lähinnä kannettava tietokone. Asiakastilassa on aina henkilökuntaa ja heidät on helppo tavoittaa. Kirjastossa ei ollut kylttejä tai opasteita, vaan ajatuksena oli se, että henkilökunta liikkuu asiakastilassa ja opastaa asiakkaita erilaisissa kysymyksissä. Myöskään minkäänlaisia kieltokylttejä ei tilasta löydy, mikä saa asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Asiakaspalvelun turvaamiseksi eri puolilla kirjastoa on henkilökunnan kutsunappeja.

Palveluesihenkilöt saivat kuulla henkilökunnan työvuorolistojen rakenteesta ja ratkaisuista, joiden avulla saadaan paikattua äkillisiä sairauspoissaoloja Espoon kaupunginkirjaston yksiköissä. Kaikilla Lippulaivan kirjaston henkilökunnan jäsenillä ei ollut kirjastoalan koulutusta, mikä herätti kiinnostusta ja myös hieman hämmästyksiä. Kirjastossa on toisaalta erityisosaamista vaativia laitteita ja vilkas tapahtumatoiminta.



Kuva 2. Lippulaivan kirjasto

Fyyrin kirjasto, Kirkkonummi

Fyyrin kirjastoon oli tehty tyylikäs laajennusosa muutamia vuosia sitten. Laajennuksen myötä kirjastoon saatiin lisää tilaa ja asianmukainen tapahtumatila. Vanhalla puolella oli kahvila, lasten aineistoa, näyttelytila sekä nuorisotila omine keittiöineen. Lippulaivaan verrattuna Fyyri edusti perinteisempää suomalaista yleistä kirjastoa. Vierailusta saatiin esimerkkejä siitä, miten erilaiset toimijat toimivat samoissa tiloissa ja miten palvelupisteet sijaitsivat tiloissa.



Kuva 3. Fyyrin kirjasto.

2.3.2 Kirjastonhoitajien ja kirjastovirkailijoiden matka

20 kirjastonhoitajaa ja kirjastovirkailijaa kävi tutustumassa Jyväskylän pääkirjastoon, Lippulaivan kirjastoon, Ison Omenan kirjastoon, Oodi-kirjastoon ja Tampereen Metso-kirjastoon. Matka tehtiin 18.-20.4.2023.

Oodissa esiteltiin kirjaston suunnitteluprosessia ja ryhmäytymistä yhteisöohjautuvaksi työyhteisöksi sekä annettiin esimerkkejä tiimien päätöksenteosta ja kierrettiin tutustumassa eri kerroksiin. Oodin monipuoliset palvelut sekä esteettiset tilat tekivät suuren vaikutuksen. Halukkaat pääsivät vielä tutustumaan kellarikerroksen robotiikkaan: Tatu-, Patu- ja Veera-robotit auttavat palautuskirjojen lajittelussa ja logistiikassa. Varsin pitkälle viety yhteisöohjautuvuus ja tiimien autonomisuus kiinnosti vierailijoita ja herättivät kysymyksiä.



Kuva 4. Vierailu Oodissa

Jyväskylän kaupungin pääkirjasto

Jyväskylän pääkirjastossa saimme kuulla, minkälaisia muutoksia pääkirjaston asiakaspalveluun oli tehty viime vuosina ja millä tavalla se oli vaikuttanut pääkirjaston arkeen. Asiakaspalvelutyöhön osallistuvat kaikki pääkirjaston työntekijät. Koko talolle tehdään kahdeksi viikoksi kerrallaan yksi yhteinen työvuorolista, jonka tekemisestä vastaa yksi kirjaston työntekijöistä. Musiikkiosastolla ei ollut enää asiakaspalvelupäivystystä, mutta siellä käydään tekemässä päivän mittaan kierroksia. Asiakaspalvelu on enemmän jalkautunut kirjastotilaan ja asiakaspalvelupisteitä on vähemmän kuin ennen. Työvuorolistat suunnitellaan siten, että kirjastossa on aina monipuolista osaamista paikalla asiakaspalvelun ollessa auki. Jyväskylän tiimit vastaavat sisällöltään suurelta osin Oulun kaupunginkirjaston tiimejä, mutta Jyväskylässä tiimien puheenjohtajina toimivat informaattikot ja tiimeihin osallistuminen on vapaaehtoista. Tutustuimme myös pääkirjaston tiloihin ja työhuoneisiin. Tuloaulan läheisyydessä toimii Jyväskylän kansalaisopisto.



Kuva 5. Jyväskylän kaupungin pääkirjastossa.

Tampereen kaupungin pääkirjasto Metso

Tampereen kaupunginkirjastossa on otettu käyttöön prosessiorganisaatiomalli. Asiakaspalvelu-uudistus on käynnissä, ja sen keskeisenä periaatteena on henkilökunnan joustavampi osallistuminen asiakaspalveluun. Tavoitteena on, että asiakaspalveluun osallistuva henkilökunta voisi työskennellä minkä tahansa osaston asiakaspalvelupisteessä. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea, vaan henkilökohtainen substanssiosaaminen säilyy. Tietopalvelun ja lehtisalin erilliset asiakaspalvelupisteet on lakkautettu, ja tietopalvelun kirjastonhoitajat työskentelevät kirjastovirkailijoiden kanssa työpareina ensimmäisen kerroksen asiakaspalvelussa. Musiikkiosastolla ja lastenosastolla on edelleen omat asiakaspalvelupisteet. Yksi muutoksen tavoitteista oli se, ettei asiakkaan tarvitsisi siirtyä asiakaspalvelupisteeltä toiselle asioitaan hoitaessa, vaan hänet palvellaan alusta loppuun yhdessä paikassa.



Kuva 6. Tampereen kaupungin pääkirjasto Metso.

Lippulaivan kirjasto, Espoo

Asiakaspalvelun järjestämisen lisäksi saimme kuulla, miten Lippulaivan kirjasto suunniteltiin ja millä tavalla alueen ihmiset pääsivät osallistumaan suunnittelutyöhön. Oli kiinnostavaa nähdä, miten asiakkaiden toiveet oli saatu toteutettua kirjastossa. Lippulaiva on visuaalisesti hyvin erilainen verrattuna tyypillisiin suomalaisiin kirjastoihin. Ennen kirjaston rakentamista asiakkailta oli toiveena, että kirjasto tarjoaisi yllätyksiä ja elämyksellisyyttä, myös ekologisuus nähtiin arvokkaana. Kirjaston värimaailma on luonnonläheinen, sisustusratkaisut perustuvat kierrätettyihin materiaaleihin ja asiakastilassa kuuluu linnunlaulua. Asiakkaat pääsivät osallistumaan myös sisustamiseen:

11.08.2023

Asiatunnus/Dnro

oleskelutiloissa oli sarjakuvalehdistä tehtyjä tapetteja ja pelihuoneen seinässä oli lasten ja nuorten maalauksia. Yleisnäkymästä erottui kotoisa lehtisali, asiakkaiden käyttöön tarkoitettu keittiö ja työpaja, jossa on mahdollisuus käyttää esimerkiksi ompelukonetta tai 3D-tulostinta. Lastenosastolla ei ollut vierailuhetkellä hetkellä omaa asiakaspalvelupistettä, mutta sitä oltiin suunnittelemassa.



Kuva: Hanne Uusitalo

Kuva 7. Lippulaivan kirjasto

Ison Omenan kirjasto, Espoo

Ison Omenan kirjasto on konseptiltaan ihan erilainen kuin muut kirjastokohteemme. Kirjasto toimii samassa tilassa Espoon kaupungin palveluiden kanssa, kerroksessa on mm. Kelan toimipiste, neuvola, veripalvelu sekä mielenterveys- ja päihdekliniikka. Kirjaston työntekijät tekevät paljon jalkautuvaa asiakaspalvelua tilassa, ja asiakkaiden käytettävissä on samanlainen henkilökunnan kutsunappi kuin Lippulaivan kirjastossa. Tilassa oli hieman hankaluuksia hahmottaa, missä asiakaspalvelussa voi hoitaa kirjastoasioita, koska tilassa on niin monta toimijaa. Kirjastossa on myös tapahtumalava ja iso työpaja, jossa on mahdollista tehdä vaikkapa puutöitä.



Kuva 8. Ison Omenan kirjasto

2.4 Keskustakirjastoon palaavan henkilökunnan mahdollisuudet yhteydenpitoon väistön aikana

Yksi hankkeen tavoitteista oli luoda keskustakirjastoon palaavalle henkilökunnalle mahdollisuudet yhteydenpitoon väistön aikana. Hankkeen aikana oli kuitenkin vielä tarkentumatta, mitkä toiminnot ja palvelut siirtyvät takaisin keskustakirjastoon. Tarkempi käsitys palaavasta henkilökunnasta saadaan vuoden 2024 aikana.

Keskustakirjastoa koskevia asioita käsitellään kerran kuussa Teamsissä järjestettävissä Kohti keskustakirjastoa -kokouksissa. Kokoukset on suunnattu koko henkilökunnalle, ja niihin on osallistunutkin paljon henkilökuntaa. Kohti keskustakirjastoa -kokoukset ovat yksi väylä keskustella keskustakirjastoon liittyvistä yhteisistä asioista. Palavereihin on mahdollista sisällyttää teemoja, joista henkilökunta haluaisi keskustella ja vaihtaa ajatuksia. Kokouksissa henkilökunta voi osallistua keskusteluun pyytämällä puheenvuoroa, kirjoittamalla kokouksen chatiin tai etukäteen lähetetyn Padlet-kyselyn avulla.

Keväällä 2023 koottiin Keskustakirjasto-työryhmä. Työryhmä osallistuu tulevan keskustakirjaston valmisteluun, ja sen jäsenet edustavat Oulun kaupunginkirjaston henkilökuntaa. Työryhmän tehtävänä on tiedon välittäminen henkilökunnan ja esihenkilöiden välillä, henkilökunnan osallistaminen keskustakirjaston valmisteluun ja toiminnan muutoksiin. Kun keskustakirjastoon palaava henkilökunta on tiedossa, työryhmän kautta kysellään yhteydenpitoon liittyviä tarpeita ja ideoita.

2024 vuoden aikana varmistuu Keskustakirjaston henkilökuntarakenne. Kun henkilökunta on selvillä, aloitetaan henkilökunnan ryhmäytysten tarkempi suunnittelu. Keskustakirjastoon tulee kirjaston henkilökunnan lisäksi myös muita toimijoita, kuten uusi lasten kulttuurikeskus ja kaupungin yhteisötoimintaa. Ryhmäytyksiin otetaan mukaan kaikki talon toimijat. Prosessia kuvataan tarkemmin luvussa 3.1.

3 Keskustakirjaston työkuulttuurin suunnittelu

Oulun kaupungin pääkirjasto avattiin 1982. Oulun kaupunginvaltuusto päätti vuonna 2018, että pääkirjasto muutetaan Oulun keskustakirjastoksi peruskorjauksen myötä. Pääkirjasto suljettiin 12.9.2022 ja sen on määrä avautua asiakkaille vuonna 2026. Uusi lasten kulttuurikeskus tullaan sijoittamaan keskustakirjaston neljänteen kerrokseen. Uudelle kirjastorakennukselle järjestettiin nimikilpailu, jonka voitti nimiehdotus Saari.

Tässä luvussa esitellyt asiat on osittain koottu Pekurin kirjaston yhteisöohjautuvan suunnittelun yhteydessä esille tulleista kokemuksista ja huomioista. Pekurin suunnittelu koettiin suurena tehtävänä muiden kirjastotöiden ohessa, ohjausta ja suurempien kokonaisuuksien pilkkomista tarvitaan keskustakirjastoon palatessa. Tällä oli vaikutuksensa yhteisöohjautuvan toiminnan muotoiluun, joka jäi ajanpuutteen vuoksi välillä muiden kirjaston toimintojen suunnittelun varjoon. Pekurin kirjaston suunnitteluun vaikutti myös se, että iso osa muuttovalmisteluista osui kesälomakaudelle. Lomat aiheuttivat välillä tietokatkoksia eri suuntiin.

3.1 Uuden työkuulttuurin ja toimintatapojen luominen

Ryhmäyttäminen tarkoittaa prosessia, jossa oleellista on ryhmän jäsenten keskinäinen tuntemus, vuorovaikutus, luottamus ja viihtyminen. Tavoitteena on se, että ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin. Ryhmäytyminen vie aikaa, ja sen aikana pyrkimyksenä on luoda turvallinen ja luottamuksellisen ilmapiiri sekä todellista yhteistoimintaa. Tunne ryhmään kuulumisesta on jokaiselle tärkeää, ja keskinäinen luottamus on keskeisimpiä asioita ryhmähengen luomisessa. (Ryhmäyttämispas, 2018.)

Keskustakirjaston henkilökunnan ryhmäytymisessä keskustelua tulisi käydä yhteisistä arvoista: talon henkilökunta ei koostu enää ainoastaan kirjastolaisista, vaan myös Lasten kulttuurikeskuksen henkilökunnasta ja kaupungin yhteisötoiminnan henkilökunnasta. Keskustakirjaston tiloissa työskentelee tilapäisesti lisäksi muun muassa Sarjakuvakeskuksen henkilökuntaa.

Ryhmäytymiselle tulisi järjestää tarpeeksi aikaa, ja mukaan osallistuvat kaikki talossa työskentelevät työntekijät. Saaren henkilökunta päättää yhdessä työyhteisön arvoista ja määrittelevät yhteisen päätöksenteon periaatteet. Koulutukset ja ryhmäytyminen voidaan aloittaa, kun Saaren henkilökunta on tiedossa.



Kuva 9. Saaren henkilökunnan ryhmäytymisen malli

3.1.1 Yhteisöohjautuvan arjen suunnittelu

Kun yhteisön jäsenet vastaavat yhteisten asioiden edistämisestä ensisijaisesti toisilleen, tulee heidän luoda ja sopia yhteiset periaatteet ja käytännöt esimerkiksi tiedonkulkuun, töiden organisointiin, ongelmien ratkaisuun ja erilaisten poikkeustilanteiden hoitamiseen. Erityisen tärkeää on, että yksilölliset tarpeet tulevat kuulluksi ennen kuin yhteinen tahtotila ja pelisäännöt muodostetaan. (Toikka & Salovaara, 2021.)

Ohjattu työpaja: päätöksenteon käytännöt

Keskustakirjasto Saaren henkilökunta miettii ja päättää yhdessä päätöksenteon pelisäännöistä:

- Mistä yhteisistä asioista meidän pitää päättää?
- Minkälaisissa päätöksissä tarvitaan kaikkien läsnäoloa?
- Mitkä asiat voidaan päättää pienemmissä ryhmissä?
- Missä tilanteissa käytämme mandaatteja ja neuvonantoprosessia?
- Miten ja missä asioista päätetään?
- Minkälaisia käytäntöjä toteutamme yhteisissä palavereissa?
- Miten toimimme yhdessä uusissa tiloissa, esimerkiksi työhuoneissa ja taukotilassa?

3.1.2 Keskustakirjasto Saaren arvot

Työyhteisön yhteisellä arvopohjalla on todistettavasti työhyvinvointia lisäävä vaikutus: ne auttavat luomaan turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä antavat työyhteisölle yhteisen identiteetin. Yhteiset arvot myös antavat perustan päätöksenteolle ja priorisoinnille: ne auttavat työntekijöitä tekemään valintoja tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja. Arvoista keskusteleminen tuo esille seuraavat kysymykset: Mikä työyhteisölle on tärkeää? Mihin se uskoo? Mitä todella tehdään? (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 50.) Jotta työyhteisön on mahdollista sitoutua arvoihin, pitää heidän myös muodostaa niistä yhteinen käsitys esimerkiksi työpajatyöskentelyssä.

Ohjattu työpaja: työyhteisön yhteiset arvot

Keskustakirjasto Saaren henkilökunta määrittelee yhdessä, minkälaisen työyhteisön he haluavat luoda. Yhteinen vuorovaikutus, ilmapiiri ja asennoituminen sovitaan yhdessä. Ideat sanallistetaan ja kirjoitetaan huoneentauluksi.

- o Millainen työyhteisö haluamme olla?
- o Miten hallitsemme yhteistä ilmapiiriä?
- o Miten ylläpidämme positiivista virettä?
- o Miten selvitämme konfliktitilanteet?
- o Miten sitoudumme auttamaan ja tukemaan toinen toisiamme?

3.1.3 Keskustakirjasto Saaren henkilökunnan yhteinen tavoite

Ohjattu työpaja: Keskustakirjaston Saaren tavoitteet

Perinteisissä johtamismalleissa esihenkilön tehtävänä on viestiä henkilöstölle johdon visio ja suunta, asettaa työlle tavoitteet, seurata etenemistä ja palkita onnistumisista. Yhteisöohjautuvuudessa tiimi ohjaa itse itseään eikä tavoitteiden tarvitse tulla ylhäältä annettuna. Tavoitteet voidaan tehdä yhdessä erilaisten fasilitoivien menetelmien avulla. Itseohjautuva organisaatio lähtee siitä perusajatuksesta, että tiimin jäsenet osallistuvat tavoitteiden määrittelyyn, sillä heillä on paras ymmärrys työn arjesta ja toimintaympäristöstä. Oleellista on, että tiimin jäsenet keskustelevat toiminnan prioriteeteista säännöllisesti. (Salovaara & Toikka, 2021.)

Keskustakirjasto Saaren henkilökunta määrittelevät yhdessä, mitä asioita haluavat tavoitella:

- Mitkä ovat yhteiset tavoitteemme?
- Mitä haluamme tuottaa ja tehdä Saareissa?
- Miten kehitämme yhteistyötämme?

3.1.4 Kirjaston henkilökunnan yhteisöohjautuva arki

Pekurin henkilökunnalta kyseltiin maaliskuussa 2023, minkälaiset asiat soveltuvat heidän mielestään yhteisöohjautuvaan suunnitteluun. Heiltä kysyttiin myös näkemyksiä siitä, millaista ohjausta ja tukea yhteisöohjautuvassa suunnittelussa tarvitaan, vastaukset on esitetty kuvassa 10. Tiivistettynä kirjaston henkilökunta suunnittelee ohjatusti kirjaston arkityöhön vaikuttavia asioita:

- Mitä haluamme tuottaa ja tehdä kirjastona?
- Miten asiakaspalvelu järjestetään aukioloaikojen puitteissa?
- Miten suunnittelemme työvuorolistat?
- Minkälaiset ovat palaverikäytäntömme?
- Mistä kaikesta kirjaston arjesta meidän pitää päättää?
- Miten perehdytämme?
 - Ketkä perehdyttävät? Kummi-perehdyttäjät?
 - Minkälaista koulutusta henkilökunta tarvitsee perehdyttämistä varten?
 - Mitä arvoja ja käytäntöjä noudatamme ja perehdytämme?

Erialaisten palvelusisältöjen ja tapahtumien suunnittelu tapahtuu tiimeissä, ja tarvittaessa tähän suunnitteluun pyydetään mukaan Saaren muita toimijoita.

Mitkä tehtävät soveltuvat yhteisöohjautuvaan suunnitteluun?

Kirjastotyön arki:

- Asiakaspalvelun käytännöt
 - o Kuinka monta työntekijää tarvitaan eri vuoroihin
- Työvuorolista ja lomat
 - o Esihenkilö tarkistaa tasapuolisuuden ja hyväksyy
- Päivittäisistä työtehtävistä sopiminen
 - o Työtehtävien priorisoiminen
- Tapahtumista ja ryhmistä päättäminen
- Kokoelma
- Sisäinen viestintä
- Yhteiset palaverit
- Perehdytykset

Arvot ja yhteisöohjautuvuuden pelisäännöt:

- huoneentaulu
- tavoitteet
- ideoista ja epäkohdista yhdessä päättäminen ja eteenpäin vieminen
- työtavoista sopiminen
- yhdessä toimiminen uusissa tiloissa, esimerkiksi työhuoneet ja taukotila

Millaista ohjausta yhteisöohjautuva suunnittelu vaatii?

- Koulutusta ja ohjausta siihen, että työntekijät sisäistävät päätösten teon ja vastuunottamisen. Kukaan muu ei tee niitä heidän puolestaan.
- Käytännön ohjaamista ja yhteisöohjautuvuudessa pysymistä. Olisi joku, jolta kysyä neuvoa. Oman työn johtamista ja projektin hallintaa.

Minkälaista tukea esihenkilöltä tarvitaan?

- Esihenkilö rohkaisee yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin ja päätöksentekoon.
- Antaa kysyttäessä neuvoja.
- Rohkaisua ja kannustusta. Pitkäjänteisyyttä ja rauhallisuutta.

Kuva 10. Sopivat tehtävät yhteisöohjautuvaan suunnitteluun Pekurin henkilökunnan mukaan.

3.1.5 Koulutukset

Työpajojen lisäksi on teemoja, joista keskustakirjastoon muuttavan henkilökunnan olisi hyvä saada koulutusta, näitä ovat esimerkiksi:

- Palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen
- Yhteinen vastuu ja välittäminen
- Ratkaisukeskeisyys
- Itsensä johtaminen
 - Valmentautuminen työympäristön ja työn sisällön muutoksiin sekä odotusten hallinta
- Esihenkilöiden valmennus

3.2 Tiedonkulku ja viestintä

Pekurin muutossa pidettiin ongelmallisena sitä, että tiedonkulku katkesi tai hidastui merkittävästi lomien aikana ja sairaustapauksissa. Muutossa mukana olevien johtoryhmän jäsenten ja henkilökunnan vuorovaikutusta tulisi suunnitella tarkemmin ja se tulisi toteuttaa sovitusti. Muuttoon liittyviin kokouksiin tulisi kutsua myös henkilökuntaa tai kokousmuistiot tulisi jakaa.

Vaihtoehtoja tiedonkulun turvaamiseksi:

- Säännölliset muuttopalaverit:
 - Työntekijöitä kannattaa ottaa mahdollisimman usein mukaan suunnittelu- ja muuttopalaveriinkin. Osallistujia voisi olla esimerkiksi keskustakirjasto-työryhmästä.
 - Otetaan talteen konkreettisten asioiden lista, kuten huonekalut ja sähkötyöt sekä tiedot näihin liittyvistä yhteyshenkilöistä.
 - Excel-muistiosta on helpompi saada käsitys asiakokonaisuuksista, juoksevassa muistiossa asiat voivat hautautua ja unohtua.
 - Muistioihin tieto siitä, kuka kirjastossa vastaa mistäkin.
 - Vältetään tilanteita, joissa tieto on vain yhdellä henkilöllä. Ratkaisuna työparit ja huolellinen muistiokäytäntö.
- Oma Teams-kanava muuttoon liittyville asioille ja tiedostoille.
- Keskustakirjaston esihenkilötyön mallin tulee olla tehtynä hyvissä ajoin.

Valmentava ja rohkaiseva viestintä:

Muutokset työympäristössä ja työn sisällössä voivat aiheuttaa stressiä. Mitä enemmän näistä asioista voidaan keskustella etukäteen, sitä paremmin henkilökunta voi valmentautua muutokseen.

- Odotusten hallinta: työnkuvien ja tehtävämuutosten käsitteleminen yhteisesti
 - Keskustakirjastossa on odotettavissa muutoksia tehtäväkokonaisuuksissa ja tehtäväkentässä. Myös työympäristö uusine toimijoineen tuo muutosta.
 - Ratkaisu: käsitellään muutoksia Kohti keskustakirjastoa -kokouksissa ja Saaren henkilökunnan koulutuksissa, jotta henkilökunta voi valmistautua niihin.

11.08.2023

Asiatunnus/Dnro

- Vastuun kommunikointi henkilökunnalle
 - Uuden kirjaston avaaminen aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta, henkilökunta odottaa johdon tukea. Kommunikointi vastuusta lievittäisi kuormitusta: viime kädessä vastuu kirjaston avaamisesta on kirjaston johdolla.
 - Ratkaisu: käsitellään vastuut Kohti keskustakirjastoa -kokouksissa.
- Ajatusten suuntaaminen keskeneräisyyden sietämiseen
 - Muistutetaan henkilökuntaa siitä, että keskustakirjasto Saari on avaamisen jälkeenkin keskeneräinen: toimintoja, palveluita ja yhteisöohjautuvuutta kehitetään ja työstetään jatkuvasti. Keskustakirjaston avaamisen jälkeen työ tulee olemaan kiireistä ja jonkinasteista keskeneräisyyttä pitäisi oppia sietämään.
 - Yhteisöohjautuvuus on prosessi, jossa oman työyksikön ohjautuvuus rakennetaan yhdessä. Yhteisöohjautuvuus ei varsinaisesti tule valmiiksi.
 - Ratkaisu: käsitellään aiheita Kohti keskustakirjastoa -kokouksissa ja koulutuksissa.

4 Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen hankkeen jälkeen

4.1 Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen vaiheittain alue- ja lähikirjastoissa

Yhteisöohjautuvuuteen siirtymisen suunnittelua viedään hankkeen päättymisen jälkeen eteenpäin kahden kirjastonhoitajan kehittämistehtävien kautta, sekä lähi- ja aluekirjastojen että keskustakirjaston osalta. Keskustakirjaston ryhmäytymisen ja yhteisöohjautuvuuden suunnittelussa on mukana myös palveluesihenkilö.

Yhteisöohjautuvampaa työtapaa kohti siirrytään vaiheittain, yksittäisten muutosten kautta. Vaihteellisuudella halutaan turvata se, että työyhteisöön saadaan muodostettua korvaavia rakenteita, kun esihenkilöiden päätösvaltaa ja vastuuta siirretään työntekijöille. Vaiheita on kaikkiaan kolme. Kirjastoyksikköjen henkilökunnasta valitaan muutosyhteyshenkilöitä, jotka ovat yhteisössään tukena ensimmäisissä muutosvaiheissa. Jokaista muutosta varten valitaan oma muutosyhteyshenkilö, jotta mahdollisimman moni saa kokemusta yhteisten asioiden hoitamisesta. Muutosyhteyshenkilöiden tehtävänä on kutsua yksikkönsä työntekijät muutosta käsitteleviin palavereihin ja huolehtia, että aikatauluissa pysytään. Palveluesihenkilöt ja muutosyhteyshenkilöt saavat perehdytyksen ja materiaaleja tuekseen vaihteellaisia tehtäviä varten. Vastuu tehtävän valmistumisesta on kuitenkin koko yksikön työntekijöillä ja yksiköiden palveluesihenkilöillä. Osa muutoksista voi olla sellaisia, jotka on jo tehty joissakin kirjastoyksiköissä.

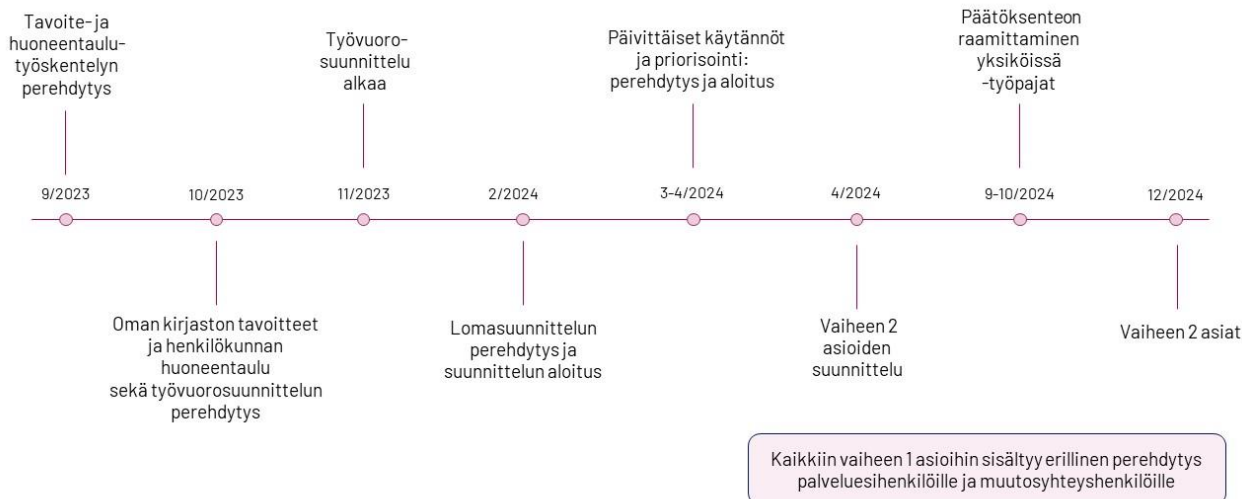
Palveluesihenkilöt ja kirjaston johtoryhmä osallistuvat syksyllä 2023 valmentavan johtamisen ja ratkaisukeskeisen ajattelun koulutuksiin. Ratkaisukeskeisen ajattelun koulutus järjestetään Oulun kaupungin Sivistys- ja kulttuuripalveluissa työskenteleville esihenkilöille, valmentavan johtamisen koulutus on puolestaan kirjaston omaa koulutustarjontaa. Kouluttajana on Anu Autio Voimavalmennuksesta. Koko kirjaston henkilökunta osallistuu yhteisöohjautuvuuden verkkokurssille, joka avataan kirjaston henkilökunnan käyttöön syyskuussa. Koulutusta järjestetään myös kirjaston omin voimin syksyllä 2023. Koulutukset on tarkoitettu koko henkilökunnalle ja niissä jatketaan yhteisöohjautuvuuden käsittelyä.

11.08.2023

Asiatunnus/Dnro

Yhteisöohjautuvuuteen siirtymisen aikataulu, vaihe 1

Henkilökunnan koulutukset syksyn 2023 aikana -----



Vaihe 1, syksy 2023

- Oman kirjaston tavoitteet ja huoneentaulu
 - Koulutus palvelusihenkilöille ja muutosyhteysihenkilöille syyskuun lopussa
 - Kirjastoyksikköjen työntekijät pääsevät määrittelemään kirjastonsa tavoitteet ja yhteiset yksikön pelisäännöt.
- Työvuorolistojen suunnittelu
 - Koulutus palvelusihenkilöille ja muutosyhteysihenkilöille lokakuun alussa
 - Henkilökunta päättää työvuorosuunnittelun pelisäännöistä, laatii työvuorolistat ja suunnittelee vuosilomat. Esihenkilöllä on tarkistamisen ja hyväksymisen vastuu.
 - Palvelusihenkilö antaa raja-arvot, joiden perusteella työvuorot ja lomalistat rakennetaan.

Vaihe 1, kevät 2024

- Henkilökunta päättää päivittäisten työtehtävien ja toimintojen käytännöistä.
 - Toimipisteittäin päätetään työtehtävien asiakaslähtöisestä priorisoinnista esimerkiksi sairaspöissaolutilanteissa (mistä toiminnoista luovutaan tarvittaessa).

Vaihe 2

Toisessa vaiheessa tavoitteita on kaksi ja muutosten suunnittelu aloitetaan keväällä 2024.

- Henkilökunta päättää kokoelman järjestämisestä kirjastotilassa.

- Henkilökunta päättää, milloin ja miten palvelut toteutetaan (esimerkiksi tapahtumat ja ryhmäkäynnit). Suuremmat linjaukset tulevat tiimeiltä (esimerkiksi Kirjastoreitti).

Vaihe 3

Kolmannessa vaiheessa tavoitteita on enemmän, näiden muutosten suunnittelu aloitetaan vuonna 2025.

- Henkilökunta voi päättää työn hallintaa edistävästä käytännöistä omassa yksikössä (sisältää esimerkiksi kehittämistyön lomittamisen muuhun toimintaan ja koulutuksiin osallistumisen suunnittelun yhdessä palveluesihenkilön ja tiiminvetäjän kanssa).
- Henkilökunta päättää työyhteisöstä nousevien ideoiden eteenpäin viemisestä.
- Henkilökunta päättää omaa yksikköä ja työtehtävää hyödyttävästä verkostoitumisesta ulkoisiin toimijoihin.
- Henkilökunta päättää yksikkönsä asiakkaiden kirjastonkäytön sujuvuutta edistävästä yksittäisistä sisustusratkaisuista.
- Henkilökunta päättää työpisteiden käytöstä mahdollisuuksien mukaan: missä työpisteet sijaitsevat ja miten yhteisiä työpisteitä käytetään.
- Henkilökunta päättää oman työyhteisön hyvinvointia edistävästä päivittäisistä käytännöistä ja esimerkiksi tyky-toiminnan suunnittelusta ja järjestämisestä kirjaston linjausten mukaisesti.
- Oman yksikön turvallisuuteen liittyvien havaintojen ilmoittaminen (esihlö, Wpro), akuuteissa tilanteissa päätös vartijan, poliisin tai ensiavun kutsuminen ja turvallisuusohjeiden noudattaminen.

4.2 Tiimien yhteisöohjautuvuuden kehittäminen

Tällä hetkellä Oulun kaupunginkirjastossa toimii seitsemän tiimiä: asiakaskokemustiimi, elämykset-tiimi, lukemisen edistämisen tiimi, digi- ja opastuspalvelut, kokoelmatiimi, ICT-tiimi ja henkilöstötiimi. Tiiminvetäjät ovat kirjaston palvelupäällikköjä ja samalla myös johtoryhmän jäseniä. Jokainen kirjaston työntekijä on vähintään yhden tiimin jäsen.

Tiimien tavoitteet nousevat ohjaavista asiakirjoista, kuten kaupungin strategioista, kirjastolaista ja Yleisten kirjastojen suunta -asiakirjoista. Kirjastonjohtaja ja tiiminvetäjät tarkistavat vuosittain tavoitteet, myös asiakkailta kerätty palaute otetaan huomioon tavoitteidenasettelussa. Tiimi päättää, millä tavalla tavoitteet toteutetaan.

Tiimien yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen on määritelty aloitettavan vuoden 2024 aikana. Tiimin yhteisöohjautuvuudelle on määriteltävä yhteiset pelisäännöt ja tiimikohtaiset sovellukset:

- mitä yhteisöohjautuvuus konkreettisesti tarkoittaa Oulun kaupunginkirjaston tiimityöskentelyssä?
- miten tiimit sopivat tavoitteiden toteuttamisesta yhteisöohjautuvasti?
- miten tiimin jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja yhteisöohjautuvasti?

Tiiminvetäjien työtä helpottaisi yhteisöohjautuvuuden työkalupakki, joka voisi sisältää erilaisia tapoja kehittää tiimin toimintaa yhteisöohjautuvammaksi. Hyviä käytänteitä kannattaisi jakaa niistä tiimeistä, joissa on jo yhteisöohjautuvampia työskentelytapoja. Lisäksi tarvitaan erilaisia toimintamalleja, joita

tiiminvetäjät voisivat halutessaan hyödyntää, esimerkiksi miten tiimin tavoitteita voitaisiin konkretisoida yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Ideoita tiimien toiminnan kehittämiseksi yhteisöohjautuvampaan suuntaan voisi kerätä myös henkilökunnalta.

Lähteet:

Juujärvi, Soile; Myyry, Soile; Pessa, Kaija: Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa. Tammi 2007.

Ryhmyttämispas. MAST-maakunnallinen ohjausmalli. Euroopan Unioni, Euroopan sosiaalirahasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ameo.fi/wp-content/uploads/2018/02/Ryhmyttamisopas.pdf>

Salovaara, Perttu; Toikka, Kati (2021): Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpään kaupunki 2021.

11.08.2023

Asiatunnus/Dnro



Hallintokunta, yksikkö

Postiosoite: PL 1, 90015 Oulun kaupunki | Käyntiosoite: Torikatu 10

Puhelin: 08 558 410 | Faksi 08 558 41720

Verkkolaskutustiedot: OVT-tunnus: xxxxxx | Verkkolaskuoperaattori: Basware Oyj | Operaattoritunnus: BAWCFI22

Y-tunnus: 0187690-1 | www.ouka.fi