



Kirsi-Leena Helle

Tapahtumatuotannon organisointi
Helsingin kaupunginkirjastossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
20.5.2010

Tekijä Otsikko	Kirsi-Leena Helle Tapahtumatuotannon organisointi Helsingin kaupunginkirjastossa
Sivumäärä Aika	59 10.5.2010
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	yliohjaaja Katri Halonen
<p>Kirjastotyön muuttuvat haasteet ovat pohjana tässä opinnäytetyössä, sillä kirjastojen tavoitteena on muuttaa mielikuvaa kokoelmavarastosta kohtaamispaikaksi. Tässä strategiassa tapahtumatoiminta on tärkeässä asemassa.</p> <p>Opinnäytetyössäni olen tutustunut kirjallisuuden avulla työorganisaatiomalleihin sekä benchmarkingia käyttäen Kouvolan, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastojen tapahtumatoimintaan.</p> <p>Toimin Helsingin kaupunginkirjaston tapahtumakoordinaattorina, eli opinnäytetyön aihe liittyy suoraan työhöni ja työtehtävieni sisältöön.</p> <p>Tavoitteena on löytää malli tapahtumatuotantojen organisointiin Helsingin kaupunginkirjastossa siten, että se tuottaisi parhaan mahdollisen hyödyn suhteessa panostukseen. Tutkin millainen organisatorinen malli tukisi parhaiten kaupunginkirjaston tapahtumatuotantoa.</p> <p>Laadin benchmarking-tulosten ja kirjallisuuden pohjalta kolme ehdotusta Helsingin kaupunginkirjaston tapahtumatuotannon organisointimalleiksi. Ehdotukset ovat hierarkkinen malli, jälkibyrokraattinen verkostomalli sekä näiden yhdistelmä. Esittelen työssäni tapahtumatoiminnan osaamisalueet, jotka pitää hoitaa, riippumatta organisointimallista.</p> <p>Esittelin ryhmähaastattelussa kaupunginkirjaston tapahtumatuotantojen parissa työskenteleville henkilöille kehittämäni mallit. Haastattelun tuloksena syntyi uusi malli, alueellinen tapahtumavastaava-verkosto, jota myös ehdotimme kaupunginkirjaston johtoryhmälle.</p>	
Teos/Esitys/Produktio	
Avainsanat	kirjastot, yleiset kirjastot, työn organisointi, tapahtumat

Author Title	Kirsi-Leena Helle Organizing event productions in Helsinki City Library
Number of Pages Date	59 10.5.2010
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation	-
Supervisor	Katri Halonen, Principal Lecturer of Cultural Management
<p>I have examined basis for my thesis from books concentrated on organization theories. I've benchmarked Kouvola, Tampere and Turku city libraries and how they have organized their event productions.</p> <p>I work in Helsinki City Library as a event coordinator so this thesis is closely related to my work.</p> <p>In this thesis I'm trying to solve how to organize event productions the most profitable way to make effort and which organization theory is the most suitable for Helsinki City Library.</p> <p>After analyzing the benchmark results and literature I've made 3 suggestions how to organize event production.</p> <p>I used the group interview method to introduce my plans to Helsinki City Library personnel who work with events. They evaluated my suggestions and after interview we developed the whole new regional coordinator-model which we introduced to executive board of Helsinki City Library.</p>	
Work / Performance / Project	
Keywords	libraries, organization, events

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
2 ORGANISAATIOMALLISTA TUKEA TAPAHTUMATUOTANNOLLE	8
2.1 Kirjastotoimen strategisia kehittämishaasteita	9
2.2 Helsingin kaupunginkirjasto osana HelMet-verkostoa	11
2.3 Byrokraattinen organisaatio	14
2.4 Jälkibyrokraattinen organisaatio	18
2.5 Kirjasto täynnä tapahtumia	22
3. TUTKIMUSONGELMA	27
4. TUTKIMUSMENETELMÄ.....	29
4.1 Benchmarking	29
4.2 Ryhmähaastattelu kirjaston tapahtumatuotannon ydintoimijoille.....	33
4.3 Roolini tutkimusprosessissa	36
5. KAUPUNGINKIRJASTON TAPAHTUMATOIMINNAN ORGANISOINTIMALLIT	38
5.1 Benchmarkkauksen oppeja	38
5.2 Osaamisalueet – tapahtumatuotantotoiminnan perustana	42
5.3 Hierarkkinen malli osana matriisiorganisaatiota	45
5.4 Jälkibyrokraattinen verkostomalli.....	48
5.5 Miksausmalli	51
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTA.....	54
LÄHTEET.....	57

1 JOHDANTO

Kirjastot ovat Suomessa yksi käytetyimmistä kulttuuripalveluista. Kirjasto mielletään tärkeäksi kunnalliseksi peruspalveluksi ja sitä arvostetaan muutoinkin kuin juhlapuheissa. Jokainen suomalainen käy kirjastossa keskimääräinen 10 kertaa vuodessa ja lainaa keskimäärin 18 lainaa (kirjaa, levyä, elokuvaa..) vuosittain. Vertailun vuoksi, vuonna 2008 esimerkiksi Tennispalatsin elokuvateattereissa oli noin 1,3 miljoonaa kävijää ja Linnanmäellä 1,2 miljoonaa, mutta myös 1,2 miljoonaa oli tutustujia Turun tuona vuonna uusitussa pääkirjastossa. Kiasmassa oli vajaa 200 000 kävijää ja Helsingin kaupunginteatterissa oli katsojia n. 350 000. Helsingin kaupunginkirjaston kirjastoissa oli samana aikana yhteensä 6,5 miljoonaa käyntiä. Koko maassa kirjastoissa käytiin vuonna 2009 54 miljoonaa kertaa.

(<http://tilastot.kirjastot.fi>)

Kilpailu ihmisten, kuntalaisten vapaa-ajasta kuitenkin kiihtyy. Näin ollen kirjastolaitos ei voi tuudittautua hyvien lukujen turvaamaan tulevaisuuteen. Kirjaston palveluiden pitää kehittyä ja asiakkaille pitää tarjota jopa jotain sellaista mitä he eivät vielä tienneet kaipaavansa!

Helsinkiin suunnitellaan uutta keskustakirjastoa, jonka toivotaan olevan valmis vuonna 2017, Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhluvuonna. Tällä hetkellä keskustakirjaston hankesuunnittelu etenee kohti arkkitehtikilpailua, neuvotteluja käydään tontista ja yhteistyökumppaneita mietitään. Kaupunginkirjaston tehtävänä on hankkeen tässä vaiheessa keskittyä sisältösuunnitteluun. Kirjaston tarjonta tulee olemaan paljon

monipuolisempi kuin monet kirjastoa vähän, tai ei ollenkaan, käyttävät voivat kuvitellakaan. Jopa aktiiviselle kirjaston käyttäjälle on luvassa uutta.

Suunniteltavan keskustakirjaston tavoitteena on tulla aivan uudenaikaiseksi kirjastoksi. Kaupunginjohtaja Pajusen vuonna 2007 nimeämä keskustakirjastohankkeen selvitysmies, tuottaja Mikko Leisti (2008, 42) määritteli Keskustakirjaston tavoitteeksi: "Syntyy aivan uudentyylinen kaupunkitila, kun yhdistetään kirjaston vahva brändi ja suomalaisten aktiivisuus. Kävijä voi mielensä mukaan nauttia kirjastossa sen rauhasta tai valita sen tapahtumallisen, aktiivisen ominaisuuden."

Keskustakirjaston tapahtumatuotannon pohtiminen jo ennakkoon, ennen kuin itse kirjastotila on valmis, on tarpeellista. Elämysten paikka vaatii helposti muunneltavat puitteet joissa elämyksiä on helppo järjestää esitysten, näyttelyiden ja osallistavan toiminnan avulla. Toiminnallisuus ja tilojen muunneltavuus on huomioitava jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa. Myös tilojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon esiintyjät (esim. pukuhuone), tekninen henkilökunta ja tekniikan säilytys- ja huoltotila. Näiden asioiden miettiminen ja esiintuominen juuri nyt on tärkeää ja ajankohtaista, pian voi olla myöhäistä.

Keskustakirjaston tarjoama aineisto on kävijöille yhä tuttua painettua aineistoa lehdistä ja kirjoista äänitteisiin ja elokuviin. Lisäksi sinne tulee myös sähköisiä kirjoja ja musiikin latauspisteitä. Keskustakirjaston tavoitteeksi on asetettu, että sen tulee olla ennen kaikkea kohtaamis-, oppimis- ja kulttuuriareena. Se on kaikille vapaa ja avoin, helposti saavutettava tila kaupungin keskustassa. Sisään ja siten suoraan tapahtumien keskipisteeseen pääsevät kaikki - ja maksutta. Kirjaston tavoitteena on olla avoinna, ainakin joiltakin osin, 24/7.

Keskustakirjaston lisäksi kaupungissa tulee toimimaan jatkossakin alueellisesti tärkeät kaupunginosakirjastot, joiden toiminnassa tapahtumat ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin keskustakirjastossakin. Kaupunginosakirjastot ovat tärkeä osa alueen palvelutarjontaa ja elintärkeä palvelu varsinkin niille, jotka eivät voi tai halua matkustaa keskustaan esim. kulttuuritarjonnan pariin. Kaupunginosakirjastojen kulttuuri- ja tapahtumatarjonnan ylläpito ja kehittäminen on siis jatkossakin tärkeää.

Helsingin kaupunginkirjaston tapahtumatuotannon organisointi tukee sekä jo olemassa olevia kirjastoja että tulevaa keskustakirjastoa.

Pohdin ja rakennan opinnäytetyössäni ehdotuksia erilaisiksi malleiksi Helsingin kaupunginkirjaston ohjelma- ja tapahtumatuottamisen koordinointiin ja organisointiin. Tähänastisesta koordinoimattomuudesta on seurannut, että asioita tehdään päällekkäin, limittäin ja lomittain eri kirjastoissa toisista tietämättä. Synnergia on jäänyt saavuttamatta. Kaikkia tapahtumia ei ole aina tuotettu kuten pitäisi, joten saavutettua tulosta ei ole aina koettu riittävän laadukkaaksi. Osa kirjastoista on omatoimisia ja todella laadukkaan ohjelman tarjoajia nykyisinkin, mutta toisaalta, kaupungissa on yhä kirjastoja, joissa ei järjestetä tapahtumia lainkaan, vaan keskitytään vain lainaustoimintaan.

Kaupunginkirjaston pitää terävöittää tapahtumatuotantoaan ja sen koordinointia jo nyt, jotta olemme valmiit keskustakirjastossa tarjoamaan kaupunkilaisille laadukasta ohjelmaa ammattitaitoisesti tuotettuna. Keskustakirjastossa ei ole enää varaa harjoitella, vaan keskustakirjaston pitää vakuuttaa asiakkaat, asukkaat ja vierailijat ensi hekestä lähtien hyvillä ja hyvin toteutetuilla tapahtumilla, näyttelyillä, tilaisuuksilla - elämyksillä.

Kaupunginkirjastossa tapahtumien keskitetty koordinointi onkin jo aluillaan, sillä siirryin tiedottajan tehtävästä kaupunginkirjaston ensimmäiseksi tapahtumakoordinaattoriksi vuoden 2010 alusta. Nyt syntyneessä tapahtumatiimissä on lisäksi suunnittelija sekä osa-aikainen kulttuurituottaja. Suunnittelijan työajasta suurin osa menee Pasilan kirjaston tapahtumien tuottamiseen, toinen osa kirjaston ulkopuolella järjestettäviin tapahtumiin. Näistä esimerkkinä Runokuu-festivaali ja Prosak-klubi, joita kaupunginkirjasto tekee yhteistyössä Nuoren Voiman Liiton kanssa. Lisäksi tapahtumatiimissä on vielä osa-aikaisena kulttuurituottaja. Kulttuurituottajan päävastuualueeksi on suunniteltu näyttelytoiminnan koordinoimista.

Tapahtumallisuus ja kohtaamiset ovat tulevaisuuden kirjaston käyttövoimaa ja tämä kehityskulku on noteerattu laajemminkin kirjastokentällä. Tapahtumallisuuteen on kiinnitetty huomiota myös strategisella tasolla ja monet kirjastot ovat jo muuttaneet toimintatapojaan. Kansainvälisiä esimerkkejä tällaisista kohtaamisille perustuvista paikoista ovat mm. Centre Pompidou Pariisissa tai Tukholman Kulturhuset.

Mielenkiinnolla odotetaan tanskalaisen Århusin kaupungin uuden kirjaston valmistumista, kuvaavaa lienee, ettei sitä nimitä sitä kirjastoksi, vaan "urbaaniksi mediatilaksi" (<http://www.multimediehuset.dk/>).

Suomessa mm. Turun ja Tampereen kaupunginkirjastoihin on perustettu tapahtumatuotantoon keskittynyt yksikkö ja Kouvolan kaupunginkirjastossa on tapahtumakoordinaattori. Suomen suurin kaupunginkirjasto, Helsinki, ei ole tässä asiassa ollut tiennäyttäjää, mutta asiaan on nyt reagoitu ja tapahtumatiimi perustettu.

Pohdin tässä työssäni erilaisten organisaatiomallien sopivuutta kaupunginkirjaston tapahtumien koordinointiin ja tapahtumatiimin organisatoriseen asemaan. Haen malleja kirjaston tapahtumatuotantotoiminnan organisointiin benchmarking-kohteideni Kouvolan, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastojen avulla. Benchmarkkauksen ja kirjallisuuden perusteella teen erilaisia tapahtumatuotannon organisointimalleja, joista käy ilmi sekä tapahtumien organisoinnista vastaavien henkilöiden asema organisaation tasolla, sekä näiden työntekijöiden tehtävät ja vastuut.

Esittelen työssäni byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen työorganisaatiokulttuurin mallit. Sovellan malleja kirjastoon ja sen tapahtumatuotantoon tekemällä byrokraattisen, jälkibyrokraattisen ja näiden yhdistelmän, ns. miksausmallin, mukaiset tapahtumatuotannon organisointiehdotukset.

Pyydän kaupunginkirjaston henkilökunnasta nykyisessä tapahtumatoiminnassa aktiivisesti mukana olevia haastatteluun arvioimaan malleja ja niiden sopivuutta Helsingin kaupunginkirjaston käyttöön. Tarkoituksena on saada esitys kirjaston johtoryhmälle tapahtumatuotannon organisoimiseksi.

2 ORGANISAATIOMALLISTA TUKEA TAPAHTUMATUOTANNOLLE

Tässä luvussa kuvailen kirjastotoimea ja sen kehittämishaasteita. Näkökulmassani korostuu organisaatorakenne, jota peilaan byrokraattiseen ja jälkibyrokraattiseen toimintamalliin. Rajaan käsittelyni opinnäytetyön kehittämiskohteena olevaan Helsingin kaupunginkirjastoon.

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivan henkilöstön välisiä suhteita, toiminnan järjestystä ja toimintatapoja. Se määrittää ihmisten tehtävät, vastuualueet, työroolit, ohjaussuhteet sekä viestintäverkot. Organisoitumisen perustarkoitus on työpanoksen suuntaaminen haluttuun suuntaan ja synnergian saavuttaminen.

Organisaatiot nähdään sosiaalisina rakenteina, joissa esimiesten rooli on muuttunut käskyttäjistä kannustajaksi ja henkilöstön rooli on kasvanut, kun valtaa on hajautettu. Visioitten ja strategioiden avulla pyritään yhdessä kohti tavoitteita. (Åberg 2006, 53-57.) Organisaatioiden kehityskulku on ollut hierarkkisesta mallista asteittainen siirtyminen kohti itseohjautuvuutta.

Suomen kirjastoverkosto koostuu yleisistä eli kunnallisista kirjastoista, yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja erikoiskirjastoista (tieteelliset kirjastot) sekä kouluissa ja oppilaitoksissa olevista oppilaitoskirjastoista. Opetusministeriön kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikanosaston kulttuuriyksikön vastuulla ovat yleiset kirjastot. Helsingin kaupunginkirjasto toimii yleisten kirjastojen valtakunnallisena keskuskirjastona. Yleisiä kirjastoja on Suomessa 815, joista pääkirjastoja on 319. Tämän lisäksi noin 50 laitoskirjastoa ja 155 kirjastoautoa, yksi kirjastovenekin on (www.kirjastot.fi, vuositilasto 2009).

Jos tarkastelemme yleisiä kirjastoja organisaationäkökulmasta, niitä voi luonnehtia matriisiorganisaatioiksi. Mekaanisen toimintaympäristön osuus (lait, taustakunnan ohjeet, määräykset) on tällä hetkellä aika suuri. Kirjasto on myös joiltakin osin orgaaninen toimintaympäristö ja selvitäkseen muutospaineista orgaaniselle toimintaympäristölle ominaisten piirteiden tulisi lisääntyä. Esimerkiksi osastojakojen sijaan toimintoja on ryhdytty katsomaan prosessien tai sisältöjen kautta, joka edellyttää aivan uudentyypistä ajattelua koko henkilökunnalta. (Pohjalainen 2006, 34.)

Yleistä kirjastolaitosta ja sen toimintaa Suomessa ohjaa kirjastolaki. Kirjastolaki velvoittaa kunnat tarjoamaan kirjastopalveluja. Kunta saa valtionosuutta kirjaston käyttökustannuksiin siten kuin kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetussa laissa säädetään. (Kirjastolaki 904/1998).

Toimialatason verkoston rakenne on riippuvainen toimialoille ominaisista rakenteista ja yleisestä kehityksestä, joita tässä tapauksessa ovat kirjastolaki, kunnallislaki ja muut asetukset ja säädökset. Verkoston toimintaan vaikuttavat lainsäätäjät, kansantalous, työvoimamarkkinat ja yleinen teknologiakehitys.

2.1 Kirjastotoimen strategisia kehittämishaasteita

Kirjastolaitos toteuttaa jo monia kansallisissa strategioissa lueteltuja asioita; se vahvistaa oppimista ja osaamista, estää syrjäytymistä, pitää osaltaan alueensa elinvoimaisena jne. Kirjastojen tavoitteena on olla vielä paljon muutakin.

Yleisten kirjastojen strategiassa 2009-2015 sanotaan:

”Tällaisen yleisen kirjaston haluamme vuonna 2015:

Kirjasto - ihmisten ja ideoiden kohtaamispaikka

Kirjasto inspiroi

Kirjasto yllättää

Kirjasto voimaannuttaa”

Mitä tämä strategiateksti tarkoittaa? Tavoitteena on, että inspiroitumista tarjotaan fyysisissä kirjastoissa tilojen, tapahtumien ja elämysten kautta, ihmiset kohtaavat kirjaston tiloissa myös toisiaan. Verkossakin kirjasto pyrkii esittelemään aineistoaan virikkeellisesti, yllättävästi ja, kuten jo nytkin, asiantuntevasti. Sekä fyysisten että virtuaalisten tilojen tulee olla esteettömiä, uusiutuvia ja virikkeellisiä.

Kirjasto tulee yllättämään tarjoamalla valtakunnallisia palveluita, esimerkiksi tuottamalla koko maan kirjastot kattavan aineistoluettelon verkossa. Kaikki aineistohan on jo nykyisinkin lainattavissa asuinpaikasta riippumatta kaukolainausjärjestelmän avulla! Eri asiakasryhmille (esim. nuorille ja maahanmuuttajille) tuotetaan omannäköisiä, vuorovaikutteisia palveluja, joten asiakkaat pääsevät mukaan

sisällöntuotantoon. Kirjasto auttaa löytämään laadukkaat sisällöt myös uusista medioista, sisällön arviointi on kirjastolaisten ydinosuamista. Kirjasto voimaannuttaa tarjoamalla sisältöä elämään ja pyrkii ehkäisemään ongelmia laajan aineiston avulla. Kirjastot ovat aktiivisia paikkoja. Kirjasto on myös hyvä yhteistyökumppani kunnan muille toimijoille sekä kolmannelle sektorille.

Kriittiseksi menestystekijäksi yleisten kirjastojen strategiassa nostetaan "kokoelmavarastosta kohtaamispaikaksi" –ajatus. Toimenpiteitä tämän saavuttamiseksi on mm. se, että kokoelmaa hoidetaan siten, että se on tuore ja kiinnostusta herättävä.

Kirjastotilojen suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon tilojen helppo muunneltavuus. Samoin tilojen käyttöä voisi suunnitella siten, että kirjastojen tapahtumat voisivat olla keskeisellä paikalla. Tilojen suunnittelulla voi vaikuttaa paljon siihen, koetaanko kirjastot kohtaamispaikoiksi vai ei. Kirjastojen pitäisi voida tarjota erilaisia tiloja erilaisiin tarpeisiin: tiloja oleskelulle, viihtymiselle, työnteolle, ryhmätyöskentelyyn, kokouksille ja hiljaisuudelle. Myös aineiston esillepanoon pitäisi kiinnittää kirjastotiloissa entistä enemmän huomiota.

Amerikkalainen sosiologi Ray Oldenburg on todennut, että kodin ja työpaikan jatkumoksi yhteiskunnassa tarvitaan "kolmas paikka", joka on epämuodollisen julkisen elämän keskus. Fyysisesti "kolmas paikka" on julkinen paikka, jossa ihmisten on mahdollisuus tavata, kohdata satunnaisesti. "Kolmannen paikan" syvin merkitys on sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa. "Kolmas paikka" palvelee parhaiten yhteisöä silloin, kun se yhdistää ja on paikallinen. Oldenburg katsoo, että "kolmas paikka" on edellytys hyvin toimivalle yhteisölle ja hyvinvoiville kansalaisille. Nykyaikaiseen yleiseen kirjastoon sopivat Oldenburgin hahmottamat "kolmannen paikan" keskeiset ominaisuudet: se on kaikille avoin, tasa-arvoa ja vuorovaikutusta luova, jatkuvuutta omaava, älyllinen, puolueeton, kodikas ja mukava paikka. (Keskustakirjaston tarveselvitys 27.11.2006)

Kirjastot ovat demokraattisia tiloja, ne ovat valtiollisten ja kunnallisten vaalien äänestyspaikkoja, kirjastoissa saa kerätä nimiä adresseihin, kirjastoissa järjestetään keskustelutilaisuuksia ja paneeleita, joissa mm. päättäjät ovat kansalaisten tentattavina jne. Kirjastoissa on myös ilmoitustauluja, jotka ovat melko vapaita informaatio- ja markkinointiväyliä.

2.2 Helsingin kaupunginkirjasto osana HelMet-verkostoa

Pääkaupunkiseudun (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen) kaupunginkirjastot muodostavat HelMet-kirjaston (HelMet tulee sanoista Helsinki Metropolitan Area Library). HelMet-kirjastoon kuuluu 62 kirjastoa, yksi lehtisali, kuusi kirjastoautoa, 14 laitoskirjastoa ja kunkin kaupunginkirjaston kotipalvelu. Henkilökuntaa on lähes 900 henkeä. Yhteistyö on tiivistä.

HelMet-johtoryhmä johtaa ja koordinoi pääkaupunkiseudun kaupunginkirjastojen muodostamaa palvelukokonaisuutta, vastaa toiminnan suunnittelusta, kehittää palveluja asiakaslähtöisesti ja parantaa palveluiden tehokkuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta. HelMet-kirjastolla on siihen kuuluvien neljän kaupunginkirjaston kesken:

- yhteiskäyttöiset kokoelmat
- yhteinen kirjastojärjestelmä
- yhteinen lainausoikeus ja kirjastokortti
- yhteiset käytösäännöt ja maksupolitiikka
- aineistokuljetukset kuntien välillä
- osittain yhteistä tiedotusta ja yhteisiä asiakaskampanjoita sekä –kyselyitä
- yhdessä kilpailutettu aineiston hankintapaikka ja yhteinen aineiston hankintajärjestelmä
- yhteistä koulutusta
- yhteisiä toimintaa koordinoivia ryhmiä

HelMet-kirjaston asiakkaat voivat tilata lainattavaa aineistoa haluamaansa kirjastoon pääkaupunkiseudun kirjastojen kokoelmista. Yhteistyön tuloksena on aikaansaatu mm. yhteinen verkkopalvelu, yhteinen kirjastokortti sekä kirjaston käytösäännöt, joten sama kirjastokortti käy kaikissa alueen kirjastoissa kuntarajoista huolimatta ja säännöt ovat samat, joten asiakkaita kohdellaan samanarvoisesti.

Helmet-kirjaston strategia on ”Rajatonta valinnan vapautta” ja HelMet-kirjaston arvot vuodelta 2006 ovat:

Asiakaslähtöisyys: HelMet-kirjaston palveluja kehitetään asiakaslähtöisesti.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti.

Avoimuus: HelMet-kirjaston sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän lähtökohta on avoimuus.

Taloudellisuus: HelMet-kirjasto edistää seudun innovatiivisuutta ja talouden kehitystä tarjoamalla tukea elinikäiseen opiskeluun ja tiedonhankintaan. HelMet-kirjaston toiminnassa toteutetaan luovia ja tehokkaita toimintatapoja.

Tasa-arvoisuus: HelMet-kirjaston palvelut ovat kaikkien seudun asukkaiden

käytettävissä. Asiakaspalvelu on yksilöllistä ja tasapuolista. Henkilökunnan asema on tasa-arvoinen ja jokaisella on vastuu ja mahdollisuus oman työnsä kehittämiseen.

Verkostotasoa kuvaavia piirteitä, jotka kuvaavat myös HelMet-kirjaston yhteistyötä (mukaillen Tuomela ym. 2004, 12), ovat:

Maantieteellinen ja alueellinen sitovuusverkosto, tietyille maantieteelliselle (pääkaupunkiseutu) alueelle on syntynyt saman toimialan (yleinen kirjasto) yritysten (kaupunginkirjastot) osaamiskeskittymä, mitä sitoo yhteen maantieteelliset toiminnot, yhteiset intressit sekä yhteiset tuote- tai palveluresurssit (verkkopalvelu, kirjastokortti, käyttösäännöt).

Vertikaalinen verkosto, jossa tuotantoprosessin (esim. lainausprosessi) eri vaiheisiin erikoistuneiden yritysten verkosto (HelMet-kirjasto) koostuu päähankkijoista (kaupunginkirjastot) sekä useammasta alihankkijakerroksesta (kaupunginosakirjastot). Verkosto perustuu tuotteiden tuotannon maksimoimiseen valittujen kumppaneiden kanssa (yhteisen kirjastojärjestelmän hankkiminen, verkkosivut, aineiston hankinta ja luettelointi).

Horisontaalinen verkosto, joka perustuu tietyn toimialan toimijoiden keskinäisten synergioiden tuottamiseen. Yritykset voivat olla samanaikaisesti kilpailusuhteessa arvoketjun jossakin toisessa osassa (lainoista ja kävijöistä kilpaillaan sekä kaupunkitasolla että kaupunginosakirjastojen tasolla).

Tuoteverkosto, jossa yritysten välinen yhteistyö tähtää uusien tuotekombinaatioiden synnyttämiseen, osaamisresurssien synergiaetujen saavuttamiseen (yhteisiä projekteja, projektipäälliköitä, koulutusta) ja rinnakkaistuotantojen (suurempia tilausmääriä -> edullisempi hinta) etujen hyödyntämiseen.

Teknologinen verkosto, jossa verkosto hyödyntää ja jakaa yhteistä perusteknologiaa yritysten kesken (yhteinen kirjastojärjestelmä).

Yhteistavoitteellisuus: Verkosto-organisaatioyrityksen sisäiset ja ulkoiset yhteistyötiimit (HelMet-kaupunkien kirjastojen tiedottajien yhteistyö) mahdollistavat perinteistä yritystä paremman osapuolten sitoutumisen yhteisiin arvoihin ja tulostavoitteisiin verkoston kaikilla tasoilla.

HelMet verkoston ohella Helsingin kaupunginkirjastolla on myös omia strategisia kehittämisalueitaan. Sen toiminta on muodostunut pitkän organisaatiohistorian tuloksena, kaupunginkirjasto viettää 150-vuotisjuhlaansa vuonna 2010, ollen näin yksi Helsingin kaupungin vanhimmista virastoista. Pitkä historia vaikuttaa väistämättäkin organisaatioon ja organisointimalliehdotusten rakentamiseen tässä opinnäytetyössä.

Helsingin kaupunginkirjasto on Suomen suurin kaupunginkirjasto. Se muodostuu Pasilassa sijaitsevan pääkirjaston lisäksi 36 kaupunginosakirjastosta, kahdesta kirjastoautosta, yhdestä lehtisalista sekä laitoskirjastoyksiköstä, joka palvelee 11 sairaalassa tai hoitolaitoksessa. Liikuntanesteisiä palvelee kotipalvelu.

Kaupunginkirjaston toiminnan perustan muodostavat kirjastoverkko eli kirjastot, verkkokirjasto, kokoelma sekä henkilöstö ja sen tarjoama palvelu. Yleisten kirjastojen keskuskirjastona Helsingin kaupunginkirjasto vastaa kaukopalvelun ja valtakunnallisen monikielisen kirjaston hoitamisesta. Valtakunnallinen Kirjastot.fi – verkkopalvelu on Helsingin kaupunginkirjaston ylläpitämä. Kaupunginkirjastossa on noin 500 työntekijää.

Helsingin kaupunginkirjaston toiminta-ajatus (strategia) vuodelta 1996 kuuluu:

”Helsingin kaupunginkirjasto on kansalaisten peruspalveluna avoin kaikille. Osana maailmanlaajuista kirjastoverkkoa tarjoamme esteettömän pääsyn kulttuurin ja tiedon lähteille. Toimimme osana paikallisyhteisöä ja kehitämme vuorovaikutteisesti kirjastopalveluja, joita asiakkaamme tarvitsevat toimiakseen yhteiskunnan aktiivisina jäseninä ja saadakseen iloa elämäänsä.” Kaupunginkirjasto on valinnut päästrategiakseen ”Pitkäaikaisen asiakassuhteen strategian”, joka tukee kirjaston perustehtävää tarjota palveluita eri-ikäisille ja eri asiakasryhmille ottaen huomioon ihmisten erilaiset elämäntilanteet. Lisäksi kaupunginkirjastolla on henkilöstöstrategia, kansainvälisyysstrategia, sekä tietotekniikka- ja verkkopalvelustrategia.

Kaupunginkirjaston visio kuuluu: ”Rajaton kirjasto, sivistyksen ja elämysten lähde elämänkaaren kaikissa vaiheissa.” Rajaton kirjasto –visiolla halutaan kuvata kirjaston uutta toimintatapaa, aktiivisuutta asiakkaan kohtaamisessa sekä uskallusta lähteä myös kirjaston seinien ulkopuolelle. Pyrkimyksenä myös kehittää uudenlaisia kirjastopalveluita ja yhteistyökuvioita. Vision mukaisesti suunniteltava keskustakirjasto tulee olemaan kaupunkilaisten olohuone. Arvomme ovat: tasa-arvoisuus, moniarvoisuus, moniulotteisuus, luottamuksellisuus, asiakaslähtöisyys ja taloudellisuus.

2.3 Byrokraattinen organisaatio

Byrokraattisen mallin isänä pidetään saksalaista yhteiskuntatieteilijä Max Weberiä (1864-1920). Byrokraattista organisaatiota nimitetään myös linjaorganisaatioksi, jolloin linja kuvaa ylhäältä alas kulkevaa komentoketjua. Byrokraattinen organisaatio on jäykkä ja työnjako on pitkälle vietyä, tehtävien rajat ja vastuunjako ovat selkeitä. Valta muodostuu hierarkkisesta asemasta (asemavallasta) ja vallankäyttö on yksisuuntaista, hierarkian ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Esimiesten ja alaisten toimintaa määrittävät roolit ja säännöt, ei henkilökohtaiset näkemykset tai kyvyt. Byrokraattisessa organisaatiossa titteli ja asema määrittävät työntekijän arvon, ei suoritus tai kyvyt. Weber puolusti byrokraattista malliaan sillä, että se on tehokas, täsmällinen ja vakaa, hyveitä olivat myös kurinalaisuus ja luotettavuus.

Byrokraattinen järjestelmä toimii sääntöjen kautta. Säännöt ovat ohjailun välineitä. Sääntöjä on moniin tilanteisiin, joten niiden määrä on suuri. Työtä voivat ohjata vanhat säännöt, joiden merkitystä ei mietitä. Sääntöjen mielekkyyttä ei kyseenalaisteta, joten organisaatio ei kehity eikä muutosta, kehittymistä tai uudistumista ei tapahdu. (Koivumäki 2007, 25. Kira 2003, 16.)

Weberin mukaan byrokratian ominaispiirteitä olivat muun muassa virkoihin perustuva organisaatio, velvollisuus suorittaa tehtäväjaon mukaisia tehtäviä, tiukka hierarkkisuus, selkeät säännöt ja se, etteivät viranhaltijat omista itse tuotantovälineitä.

Weberin "ihanneorganisaatio" oli niin sanottu neutraali byrokratia, joka on keskitetysti ohjattu, systemaattisesti organisoitu ja hierarkkisesti järjestetty hallintokoneisto, joka on omistautunut toteuttamaan säännöllisellä, ennalta arvattavalla sekä rutiininomaisen tehokkaalla tavalla toimintapolitiikkaa, jonka vallankäyttäjät asettavat. (Koivumäki 2007, 25-26.)

Ongelmana byrokraattisessa mallissa on se, että työntekijöiden resurssit ja potentiaali voivat jäädä hyödyntämättä, jos työntekijät valitaan aseman, ei taitojen perusteella, eikä kehittymiseen kannusteta tai anneta mahdollisuuksia. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät ovat vain "koneiston osia", joilla on vähäiset mahdollisuudet omien taitojen hyödyntämiseen saati kehittämiseen, työn ollessa ennalta määrättyä ja selvärajaista. Henkiseen kasvuun työn puitteissa ei juurikaan ole mahdollisuutta. Byrokraattisessa mallissa ei joustavuudelle eikä luovuudelle jää tilaa. Weber olikin tietoinen mallin ongelmista, eli mm. siitä, että byrokraattinen organisaatio ei hyödynnä ihmispotentiaalia, ja se on inhimillisesti näivettävä (Kira 2003, 14.)

Byrokraattinen malli voi kenties vielä nykyaikanakin sopia joihinkin yrityksiin, mutta asiantuntijaorganisaatioissa byrokraattinen malli ei toimi. Byrokraattisen mallin toimivuuden kannalta ongelmia ovat aiheuttaneet teknologinen kehitys, kansainvälistyvä kilpailu ja työvoiman monimuotoistuminen (Kira 2003, 16). Byrokraattinen malli ei anna mahdollisuutta kokonaisvaltaisen käsityksen luomiseen työstä, koska tehtävät ovat tarkasti rajattuja ja joustamattomia. Työntekijät jäävät työlleen ulkopuolisiksi, koska eivät hahmota kokonaisuutta. Näkemyksen puuttuessa kehittyminen, laajempi vastuunotto, puhumattakaan innovointi, ei onnistu.

1990-luvun laman seurauksena Suomessa alettiin uudistaa julkisen sektorin rakenteita ja toimintatapoja ottamalla mallia liikkeenjohtamisesta. Lama toisaalta pakotti ja toisaalta antoi syyn julkishallinnon laajamittaisille uudistuksille. Pelättiin, että raskas ja byrokraattinen julkinen sektori on este luonnolliselle talouskasvulle. Kyseessä on uusi julkishallinnon johtamisen oppi eli New Public Management. Siinä yksityisen sektorin puolelta omaksuttuja toimintatapoja on siirretty julkisen hallinnon organisaatioihin ja toimintamalleihin. Esimerkkeinä toimenpiteistä on liikelaitostaminen ja yhtiöittäminen, ulkoistaminen, kilpailutus ja tulosohjaus. (Temmes, Kiviniemi, Peltonen 2001,21-22.)

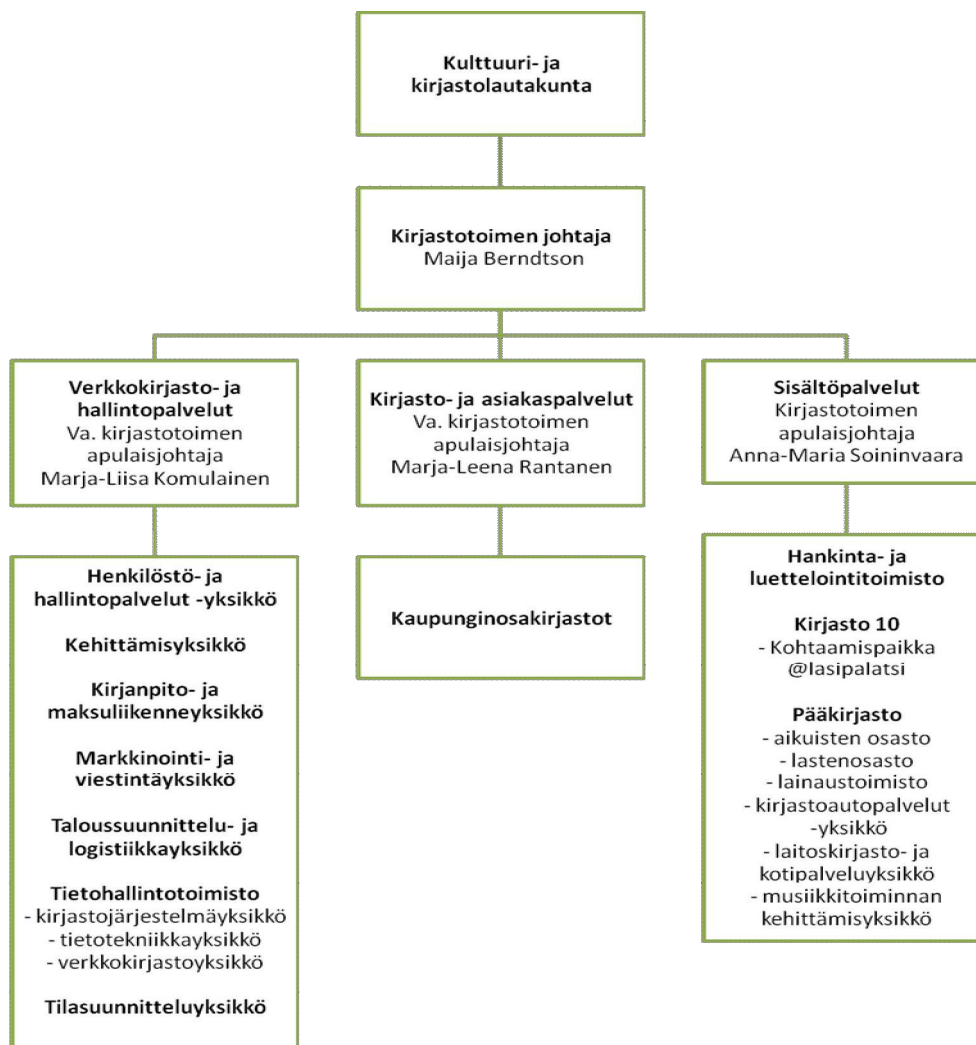
Helsingin kaupunginkirjastoa johdetaan tulosjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Toimintaa ohjaavat koko kaupungin sekä kirjaston strategiat, toiminta- ja talousarviosuunnitelmat. Kaupunginkirjaston budjetin ja toimintasuunnitelman lisäksi kullakin kaupunginosakirjastolla on oma tulosbudjettinsa ja tulokorttinsa.

Tasapainotettu tulokortti on Timo Santalaisen (2009) mukaan 2000-luvun alun käytetyin johtamisen väline. Se on osoittautunut toimivaksi välineeksi, jolla kytketään yrityksen strategia käytännön työhön. Tulokortin lähtökohtana on varmistaa strategian toteutuminen operatiivisten toimenpiteiden määrittämisen sekä niiden mittareiden seurannan avulla. Tulokorttilähestymistapa edellyttää strategisten tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden määrittämistä portaittain aina henkilötasolle asti. Julkinen sektori käyttää yleisesti tasapainotettua tulokorttia, sillä siinä on yksipuolista taluspainotusta laajennettu muihinkin näkökulmiin, joten se sopii julkisen sektorin käyttöön. Helsingin kaupunginkirjastossa on ollut käytössä tasapainotettu tulokortti strategian konkretisoimiseksi jo vuodesta 2000. Kaupunginkirjastossa strategiaa tarkastellaan neljästä tulokortin näkökulmasta: luottamushenkilö- ja

asukasnäkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja aineettoman pääoman näkökulma.

Yleiset kirjastot ovat organisaatioltaan matriisiorganisaatioita. Matriisiorganisaatiossa puhtaasti byrokraattisen ylhäältä alas komentoketjun lisäksi on rakennettu vaakataso, matriisi. Matriisiorganisaatiossa osastojen välinen yhteistyö organisoidaan, osastot tekevät yhteistyötä palvelun ympärille rakennetuissa prosesseissa. Kirjastoissa mekaanisen toimintaympäristön osuus on suuri, ylhäältä määritellyt toimintatavat, kuten kirjastolaki, kirjastoasetukset, kunnallisen tason ohjeet, strategiat ja päätökset, määrittävät toimintaa. (Pohjalainen, 2006, 34.)

Helsingin kaupunginkirjaston organisaatio on matriisi, jossa johtamisvastuu on pääasiassa linjaorganisaatioilla.



Kuva 1. Helsinginkaupunginkirjasto organisaatio 1.10.2009

Kaupunginkirjastossa on kolme osastoa: 1) verkkokirjasto- ja hallintopalvelut, joka vastaa nimensä mukaisesti verkkokirjastopalveluista ja koko talon keskitytyistä hallintopalveluista, 2) kirjastot ja asiakaspalvelut, joka vastaa kaupunginosien kirjastopalveluiden järjestämisestä ja asiakaspalvelun kehittämisestä sekä 3) sisältöpalvelujen toimiala, joka vastaa kirjastoverkkoa tukevista sisältöpalveluista sekä yhteistyöverkostojen kehittämisestä hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti. Kutakin osastoa johtaa apulaiskirjastotoimenjohtaja. Toiminnoilla on myös johtamisvastuuta, joten johdon tukena on eri toiminnoista vastaavat päälliköt.

Kirjaston toimintaa määrittää toimintasääntö. Uuteen organisaatioon liittyen toimintasääntöä uudistetaan paraikaa. Vuoden 2006 toimintasäännön mukaan kaupunginkirjastossa toimii seuraavat teemaryhmät: lasten kirjastopalveluja kehittävä ryhmä, musiikkikirjastopalveluja kehittävä ryhmä, ruotsinkielisten kirjastopalveluja kehittävä ryhmä, monikulttuuristen palvelujen ryhmä ja seniorien kirjastopalveluja kehittävä ryhmä. Teemaryhmien tehtävänä on kehittää ja arvioida tiettyjen asiakassegmenttien kirjastopalveluja. Johtoryhmä valitsee teemaryhmien jäsenet kirjastojen ja yksiköiden tekemien ehdotusten perusteella kahdeksi vuodeksi kerrallaan.

Johto- ja ohjausryhmien sekä teemaryhmien lisäksi kaupunginkirjastossa toimii useita muitakin työryhmiä, osa niistä toimii HelMet-tasolla, eli ne ovat seudullisia. Syksyllä 2007 perustettiin kirjaston sisällä asiantuntijaryhmiä suunnittelemaan ja ideoimaan tulevaa keskustakirjastoa. Yksi näistä ryhmistä keskittyy tapahtumatoimintaan ja olen tämän ns. Event-ryhmän jäsen.

Keväällä 2009 Event-ryhmä esitti kaupunginkirjaston johdolle tapahtumaryhmän perustamista, ehdotus hyväksyttiin ja asiaan palataan keväällä 2010, kun uusi toimintasääntö on hyväksytty. Tapahtumaryhmä olisi neuvoo-antava elin, joka ehdottaisi konkreettisia suuntaviivoja tai tapahtumia kaupunginkirjaston tapahtumaohjelmaan; ryhmä voisi suunnitella myös vuosikellon yksittäisten kirjastojen tapahtumatoiminnan tueksi. Mahdollisesti tapahtumatiimin tehtäväksi jäisi näiden esiin tulleiden tehtävien, toiveiden ja tapahtumien toteuttaminen.

2.4 Jälkibyrokraattinen organisaatio

Akatemiatutkija, tekniikan tohtori Mari Kira erittelee tutkimuksessaan *Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä* monipuolisesti uutta organisoitumisen tapaa, jota hän kutsuu jälkibyrokraattiseksi. Hänen tekstissään piirtyy kuva jälkibyrokraattisesta organisaatiosta byrokraattisen organisaation vastavoimana. Voisiko siitä saada mallia kaupunginkirjaston tapahtumatuottamisen organisoinnille? Millaiset organisatoriset ratkaisumallit voivat tukea työntekijöitä jälkibyrokraattisessa työssä? Mitä on jälkibyrokraattinen työ?

Jälkibyrokraattinen organisaatio perustuu asiantuntijoiden verkostoitumiselle ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Jälkibyrokraattinen työ on pääasiassa tietotyötä, joka vaatii ongelmien ratkaisukyvyyn lisäksi kykyä ennaltaehkäistä ongelmien syntyä. Tehtäväkuvia ja –rajoituksia on vaikea kuvailla, sillä ne muuttuvat tilanteiden ja projektien mukaan nopeastikin. Jälkibyrokraattista työtä tehdään yhteistyössä muiden kanssa, toimintatapoja ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Työn hoitaminen vaatii verkostoitumista eri tahojen ja henkilöiden kanssa, tehtävät ovat sidoksissa toisiinsa, joten niiden tekijöidenkin pitää olla. Työn tekemisen tavat vaihtelevat, tarvittaessa tehdään pitkää päivää, työajoissa joustetaan ja työtä voidaan tehdä useissa paikoissa. Työn ja vapaa-ajan raja hälvenee. Jälkibyrokraattinen työ vaatii epävarmuuden sietokykyä, tehtävänannot voivat olla täsmennyttömisiä, tekijän on itse hahmotettava mistä on kyse, kenen kanssa asiaa hoitaa jne. (Howard 1995 Kiran 2003, 17-18, mukaan.) Byrokraattisessa työssä tehtävänannot ovat selkeitä, kaikki on määriteltyä ennalta, eikä tekijän tarvitse pohtia kenen kanssa verkostoitua, missä ja milloin työ tehdään.

Kuten Kira (2003, 19) mainitsee, työntekijöiden pitää olla valtuutettuja päättämään itse oman työnsä ohjaamisesta ja toteutuksesta. Jälkibyrokraattisessa organisaatiossa on esimiehiä ja hierarkiaa, mutta se ei rajaa ihmisten toimintaa, eikä estä vaikuttamasta vapaasti organisaatiossa. Esimiesten tehtävä on tukea ja sparrata työntekijöitä työn kontrolloinnin ja käskyttämisen sijaan. Tässä mallissa kukaan ei voi piiloutua roolinsa taakse, vaan työntekijöiden asema muuttuu enemmän yhteistyöksi esimiesten kanssa.

Työn uudet joustavat organisointitavat, tiedon, osaamisen ja innovaatioiden merkityksen kasvaminen sekä kilpailu osaavasta työvoimasta ovat nostaneet luottamuksen ja sitoutumisen teemat merkittävään asemaan. Kun työprosesseja

ei työn luonteen muuttuessa enää voida välittömästi kontrolloida, vaihtoehtona nähdään luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. (Mamia 2007, 56).

Kun byrokraattisen organisaation pohjana ovat säännöt, toimii jälkibyrokraattinen puolestaan vuoropuhelun voimalla. Jälkibyrokraattinen organisaatio on interaktiivinen, sillä dialogi on jälkibyrokraattisen organisaation keskeisin, tinkimätön tunnuspiirre (Heckscher 1994, Kiran 2003, 21 mukaan). "Dialogi on tiimin jäsenten välillä tapahtuva aito ja avoin vuoropuhelu sekä yhdessä ajattelemisen taito" (Sydänmaanlakka 2009, 251). Sydänmaanlakan (2009, 196-199) mukaan dialogi on vanha tapa kommunikoida, se on kuuntelemista, puhumista ja ajattelemista. Dialogissa ihmiset jakavat ja etsivät yhteisiä merkityksiä, asioita kyseenalaistetaan ja uusia merkityksiä etsitään. Dialogille on tyypillistä luovuus ja innovatiivisuus. Toisia kuunnellaan, hyväksytään erilaisia vaihtoehtoja, näkemyksiä yritetään todella ymmärtää, asiat nähdään sekä-että – tilanteina. Taitavan dialogin tuloksena päädytään päätöksiin, joihin kaikki ovat suhteellisen tyytyväisiä.

Jälkibyrokraattinen organisaatio on dynaaminen ja rajat ovat häilyviä. Työtä ohjaavat yleiset ja yhteiset toimintaperiaatteet, toiminnan yksityiskohdista päättäminen jää työntekijälle.

Mamian tutkimuksessa (2007, 55-56) todetaan, että työn joustavuuden lisääntymisellä on ollut pääsääntöisesti myönteisiä vaikutuksia sekä työorganisaatioiden toiminnan että henkilöstön kannalta. Joustavuuden kautta on mahdollista saada mielekkäämpiä ja haasteellisempia työtehtäviä, usein myös ansiotaso on parantunut. Mamia toteaa myös ongelmat: "Toisaalta stressi ja työssä jaksamiseen liittyvät huolet ovat nekin työnteon tehostumisen ja työorganisaatioissa tapahtuvien jatkuvien muutosten seurauksena arkipäivää suomalaisessa työelämässä. Tutkimuksessamme selvästi suurimmaksi työn epävarmuustekijäksi nousi työmäärän kasvu yli sietokyvyn."

Mitä jälkibyrokraattinen organisaatiomalli vaatii työntekijältä? Paljon. Raskasta voi olla se, että valmiita vastauksia ei välttämättä ole, asioita pitää pohtia yhdessä ja keskustelun tuloksena on päätös/vastaus ongelmaan, sillä esimies ei kykene antamaan vastauksia. Työntekijöiden pitää olla sitoutuneita työhönsä ja ryhmäänsä, työntekijän pitää kyetä toimimaan sekä itsenäisesti että tiimin jäsenenä. Malli toimii vain, jos työntekijät kantavat vastuun oman työnsä lisäksi myös koko työtiimin toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Päävaatimus onkin kaikkien yhteisesti jakama vastuuntunne. Kun on

sitoutunut työhön, työyhteisöön ja sen tavoitteisiin, kokee mahdolliset epäonnistumiset voimakkaina. "Ihmiset ovat alttiimpia kokemaan henkilökohtaisia tappioita tai kärsimystä työssä" (Kira 2003, 22).

Toisaalta jälkibyrokraattinen malli voi myös antaa paljon mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, sillä monipuolinen työ vaatii moninaisia tiedollisia ja taidollisia kykyjä. Jälkibyrokraattinen organisaatio antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa oman työn lisäksi työpaikan asioihin laajemminkin. Jälkibyrokraattinen työ on myös ajasta ja paikasta vapaata.

Jälkibyrokraattista mallia on kritisoitu siitä, että se voi johtaa helposti työntekijän uupumukseen, sillä vastuu ja oman työn johtaminen sekä ongelmanratkaisutilanteet vaativat tekijältä enemmän kuin ennen. Tekijän pitää olla sitoutunut työhönsä kokonaisvaltaisesti vastuuta kantaen. Tässä mallissa henkilökohtainen ja ammatillinen kehitys on mahdollista, työnantaja voi johdattaa työntekijää parempiin suorituksiin vetoamalla työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Kira 2003, 26-27).

Yhteiskunnan muutoksen yksi keskeinen näkökulma on verkostojen korostuminen, joka antaa myös hyvän lähtökohdan jälkibyrokraattiselle työlle. Tietoyhteiskuntavaikuttaja, sosiologi Manuel Castells on sanonut tietoyhteiskunnan olevan myös globaali verkostoyhteiskunta. Tiukasta suunnittelusta ja kontrollista siirrytään kohti itsestään organisoitumista. Tämä vaatii paljon sekä johdolta että työntekijältä. Jotta verkostot voivat toimia hyvin, dialogin, vuoropuhelun pitää sujua. Dialogi on parhaimmillaan kykyä ajatella yhdessä. Hyvä verkostojohdaminen on yhteistoiminnan organisointia. (Sydänmaanlakka 2009, 26-28.)

Verkostojohdaminen vaatii selkeät, yhteisesti ymmärretyt tavoitteet, yhteiset arvot ja kulttuurin, selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet. Verkostossa toimimisen pitää olla läpinäkyvää ja avointa. Verkostoa ei voi johtaa hierarkkisesti, vaan sen pitää perustua luottamukseen. (Sydänmaanlakka 2009, 26-28.)

Verkostot muodostuvat useasta eri toimijasta ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Verkostot jaetaan viiteen tasoon. Ne ovat toimialataso, verkostotaso, verkosto-organisaatiotaso, tehtävätaso sekä yksilötaso (Tuomela & Salonen & Puhto. 2004, 11). Esittelen tässä toimialatason, verkostotason sekä verkosto-organisaation

kirjastokenttään sovellettuna, siten, että yleinen kirjastolaitos on toimialataso, verkostotasosta on esimerkki pääkaupunkiseudun HelMet-kirjasto ja verkosto-organisaatiota kuvaa Helsingin kaupunginkirjasto kaupunginosakirjastoineen, tehtävätaso voisi siten olla tapahtumatuotanto.

Verkostot muodostuvat erilaisista tiimeistä. Kaikki tiimit eivät välttämättä ole organisaation sisäisiä tiimejä, vaan on esimerkiksi asiakas- tai kumppanitiimejä. Koska verkostot eivät toimi yhden organisaation sisällä, niiden johtaminen ei ole mahdollista organisaatiojohtamisen keinoin. Verkostoja ei voi myöskään johtaa perinteisesti, hierarkkisesti, vaan johtaminen vaatii uudenlaisia tapoja toimia yhteistyössä. Verkostot toimivat parhaassa tapauksessa itseohjautuvasti, sillä verkostotoiminta on kokonaisuuksien hallintaa.

Verkosto-organisaatiot muodostuvat yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välisistä virallisista ja epävirallisista suhteista. Verkosto-organisaatiota kuvaavat myös seuraavat määreet: itseohjautuvuus, joustavuus, yhteinen tavoite, ydinkeskeisiä ja asiakaslähtöisiä, tarveperusteisia sekä virtuaalisia. (Tuomela ym 2004, 11-15)

Verkostoissa toimimisen pontimena on lisäarvo osallistujille/osallistujaorganisaatioille. Jotta määritelty lisäarvo voidaan saavuttaa ja yhteistyöverkosto voi toimia, pitää osapuolten löytää yhteinen strategia ja visio. Niiden avulla määritellään, miten toimitaan, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Osallistujaorganisaatioiden yhteiset arvot ja kulttuuri, toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus ovat verkosto-organisaation toiminnan edellytyksiä. (Sydänmaanlakka 2009, 171.)

Kaupunginkirjasto on verkostoitunut Helsingin kaupungin muiden virastojen kanssa. Virastojen välistä yhteistyötä painotetaan kaupungin strategiassa ja säästöpaineeet lisäävät vaatimusta tästä. Esimerkkinä muusta kuin säästötavoitteesta, eli sisällöllisestä tarpeesta lähtevästä verkostoitumisesta, voi mainita Nuorisofestari Lokaviikot. Lokaviikot on nuorisoasiainkeskuksen, kulttuurikeskuksen sekä kaupunginkirjaston järjestämä nuorten kulttuurifestivaali, joka tarjoaa koululaisille syyslomaviikolla erilaisia työpajoja, kokemista ja näkemistä eri puolilla kaupunkia. Vuonna 2010 Lokaviikot järjestetään kolmatta kertaa ja edellä mainittujen pääjärjestäjien lisäksi verkostoon kuuluu useita taidetoimijoita kuten, esim. Q-teatteri, Designmuseo ja Uuden tanssin keskus Zodiak.

Myös yritysten kanssa on verkostoiduttu. Esimerkiksi operaattoriyritys Welhon kanssa on kirjastoissa järjestetty nettiopastuskursseja ja LuontoPortti Oy:n luentotilaisuuksia kaupunkiluonnon ihmeistä järjestetään keväällä ja syksyllä 2010. Tilaisuuksien maksuttomuus on kaupunginkirjaston periaate. Alueellista verkostoitumista tehdään useiden muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Esimerkiksi Arabianrannan kirjasto osallistuu aktiivisesti Aralis-keskuksen tapahtumiin, kuten huhtikuussa 2010 paikallisen kauppakeskuksen järjestämään lastentapahtumaan. Vuosaaren kirjasto on mukana Värikäs Vuosaari –kaupunginosatapahtumassa jne.

2.5 Kirjasto täynnä tapahtumia

Helsingin kaupunki on viime vuosina panostanut tapahtumiin. Ensisysäys tuli kenties 2005 Helsingissä pidetyistä yleisurheilun MM-kisoista, lopullinen niitti mahdollisesti Euroviisuista, jotka järjestettiin pääkaupungissa keväällä 2007. Konkreettinen panostus kaupungin taholta oli talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalvelun alaisuudessa tammikuussa 2008 aloittanut tapahtumayksikkö, jonka tavoitteena on vähentää tapahtumajärjestäjien eksymistä byrokratian viidakossa. Yksikkö ohjeistaa eri tapahtumajärjestäjiä hyvin nettisivuillaan, jonne on koottu muistilista sekä ohjeistus, keihin pitää ottaa yhteyttä erilaisten lupien saamiseksi.

Kaupungin tapahtumayksikön perustaminen ilmentää sitä, että kaupungin johdossa on ymmärretty tapahtumien tuovan rahaa myös kaupungin kassaan, myös kulttuurin hyvän mediamaineen arvo ymmärretään. Helsinki on hakenut ja saanut isoja kansainvälisiä tapahtumia ja merkkipuosia pitääkseen, esim. Helsinki - World Design Capital 2012 –teemavuosi ja samana vuonna pidettävät EM-yleisurheilukisat. Myös kirjastoalan vuotuinen n. 4000 hengen konferenssi, IFLA - International Federation of Library Associations, järjestetään myös 2012 Helsingissä.

Kirjastojen tapahtumaistaminen, tapahtumatoiminnan kehittäminen on suomalaisessa kirjastomaailmassa pinnalla oleva asia. Kirjastojen tapahtumat oli mm. huhtikuussa 2010 Uudenmaan ely-keskuksen pitämän kurssipäivän aihe ja kurssi täyttyi nopeasti. Kuulin, että Tampereen kaupunginkirjaston tiedotussihteeri ja Kirjastolehden päätoimittaja Ritva Hokka-Ahti tekee tapahtumatuotannon opasta kirjastoille ja että

Turun kaupunginkirjaston tapahtumatoimintaa esitellään Kuntaliiton projektissa innovaatiohankkeena.

Kulttuuri- ja kirjastolautakunta on pitänyt Keskustakirjaston tarvetta vireillä vuodesta 2000, jolloin se hyväksyi hankkeesta alustavan hankesuunnitelman. Siitä lähtien lautakunta on vuosittain sisällyttänyt keskustakirjastohankkeen taloussuunnitelmaehdotuksensa pääomatalouden rakennushankkeisiin sen viimeisille vuosille. Kaupunginjohtaja asetti Keskustakirjastohankkeen toteuttamismahdollisuuksia selvittävän työryhmän 5.12.2006. (Helsingin kaupungin hallintokeskus, Halke 2006-12-05 Kj Johtajisto 1 0042 Osa 5.12.2006.)

Keskustakirjastohankkeen työryhmä esitteli väliraporttinsa keväällä 2007. Ryhmän mielestä hanke tulisi toteuttaa kulttuurikeskuksena, jossa toiminnan ytimen muodostavat nykyaikaiset kirjastopalvelut ja niiden lisäksi keskukseen kootaan muuta toimintaa sekä suomalaista huippuosaamista tieto- ja viestintäpalvelujen alalta.

Helsingin kaupunginjohtaja, ylipormestari Jussi Pajunen nimesi toukokuussa 2007 tuottaja Mikko Leistin keskustakirjastohankkeen selvitysmieheksi laatimaan ehdotuksen keskustakirjastohankkeen ideakilpailun konseptista, rahoituskumppaneista ja toiminnallisesta sisällöstä. Kaupunginjohdon toimeksiannossa toivottiin, että hanke tulisi toteuttaa kulttuurikeskuksena, jossa toiminnan ytimen muodostavat nykyaikaiset kirjastopalvelut ja niiden lisäksi keskukseen kootaan muuta toimintaa sekä suomalaista huippuosaamista tieto- ja viestintäpalvelujen alalta. (www.lib.hel.fi).

Selvitysmies Leistin raportti valmistui keväällä 2008. Raportissa Leisti ottaa kantaa tulevan kirjaston tapahtumallisuuteen mutta myös henkilökunnan valmiuksiin. Hän kirjoittaa mm.: "Kirjastolla on mahdollisuus toimia Suomen tietojen, taitojen ja tarinoiden luotettuna kohtaamispaikkana." (Leisti, 2008, 23). Ohjelmasta vastaavat asiantuntevat ammattilaiset ja tapahtumallisuus perustuu vahvalle yhteistyölle muiden toimijoiden kanssa. Kirjaston aineisto keskustelee jatkuvasti tapahtumaohjelman kanssa ja vaikutteet kulkevat molempiin suuntiin syventäen näkökulmaa. (Leisti 2008, 36). Keskustakirjaston tapahtumallisuutta johtaa ohjelmapäällikkö, kirjoittaa Leisti raportissaan. Lisäksi hän mainitsee tapahtumien kuratoinnista vastaavan asiantuntevan henkilöstön, teknisen yksikön, tieto- ja viestintäteknologian vastuuhenkilöt sekä tapahtumayksikön.

Vuosittain Helsingin kaupunginkirjaston kirjastoissa on satoja näyttelyitä, satutunteja, kirjailijailtoja, keskustelutilaisuuksia, opastuksia sekä muita tapahtumia. Vuonna 2009

lasten tilaisuuksia (lähinnä satutunteja) oli yli tuhat samoin erilaisia opastuksia oli tuhatkunta ja näyttelyitä oli nelisensataa.

tilaisuus	kerrat	osallistujia	kävijät /tapahtuma
Kirjaston käytön, tietotekniikan ja tiedonhaun opetus	1 061	8 723	8
Lasten tilaisuudet	1 092	13 543	12
Nuorten tilaisuudet	92	1 192	13
Aikuisten tilaisuudet	388	10 823	28
Näyttelyt	402		
Muut tapahtumat	123	9 926	80
Lasten lukuvinkkaus	462	9 559	21

Taulukko1. Ohjelmatoiminta Helsingin kaupunginkirjastossa 2009

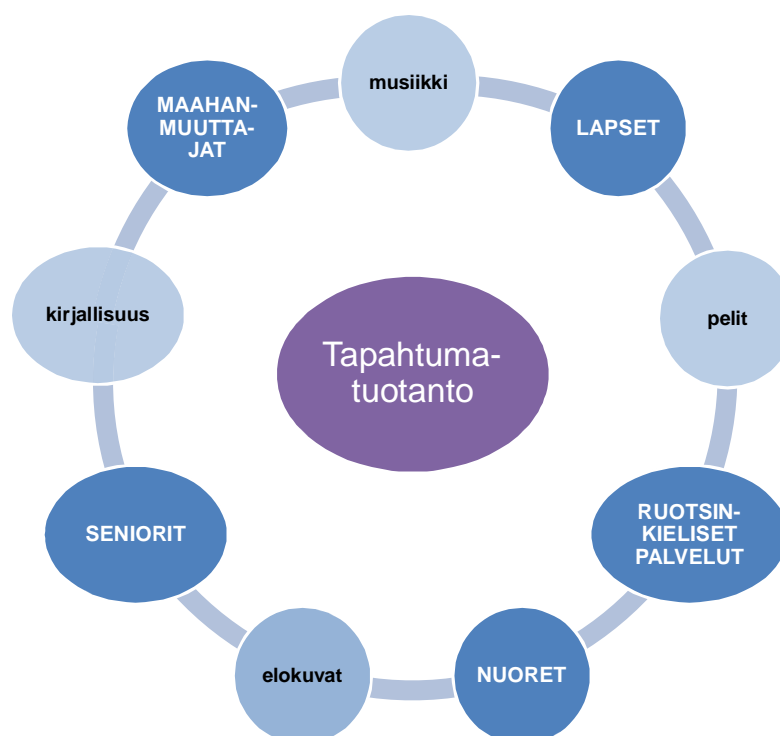
Tapahtumat ovat pääsääntöisesti kunkin kirjaston itse järjestämiä, kertaluontoisia tapahtumia. Suurimmat näyttelyt tosin kiertävät useissa eri kirjastoissa. Onkin tarpeellista saada kaikille tapahtumille ja näyttelyille koordinoitua. Taiteilijat voivat jonottaa usean kirjaston näyttelytilaan ja saada ajan näyttelyilleen kahteen kirjastoon samaan aikaan! Tuottamalla keskitetysti ja tuotteistamalla saadaan todennäköisesti parannettua tapahtumien ja näyttelyiden tasoa. Niille saadaan myös paremmin julkisuutta niille sekä vältetään päällekkäistä työtä.

Kirjastoilla on sitkeä kokoelmavaraston leima, siitä halutaan irti, sillä se ei anna koko kuvaa kirjaston arjesta. Kirjasto ei ole vain aineistojen säilytys- ja noutopaikka, vaan se on myös aktiivisen toiminnan paikka. Kirjastot pitäisikin mieltää kohtaamispaikkoina, olohuoneina ja esiintymisareenoina. Jotta mielikuvan muutos on mahdollinen, pitää monen toiminnan tason muuttua: tila pitää saada houkuttelevammaksi, palveluita markkinoida ja henkilökunnan palveluasennetta koulua. Toimintaa pitää linjata sekä eri asiakasryhmät huomioiden että asiakaslähtöisesti. Kirjaston pitää ottaa aktiivisempi rooli alueella ja verkostoitua muiden alueen toimijoiden kanssa. Asiakkaat ja asukkaat pitää ottaa suunnitteluun mukaan ja heidän mielipiteitään mm. ohjelmatoiminnasta on kuultava. Ideat näyttelyiden ja tapahtumien esiintyjiksi ovat tervetulleita jo nyt, mutta

asiakkaiden aktivointia ja viestien sekä signaalien aktiivisempaa ja systemaattisempaa keräämistä tarvitaan.

Perinteisesti kirjastoissa on haluttu tarjota kaikille asiakasryhmille kaikkea, joten tiettyjen asiakassegmenttien esiin nostaminen ja huomioiminen ovat jääneet vähemmälle. Eri käyttäjäryhmien tarpeita tulisi kuitenkin tuoda näkyville. Monet erityistarpeet jäävät huomioimatta, jos yritetään tarjota tasalaatuisesti kaikkea kaikille, esim. nuoret, seniorit, alakulttuurit ja maahanmuuttajat edellyttävät ”erityiskohtelua”. Yksi tärkeä asiakassegmentti tulee olemaan nuoriso, jonka kirjaston käyttö on viime vuosina vähentynyt. Asiakkaita pitää ottaa mukaan tapahtumatuotantoon aktiivisemmin mm. keräämällä toiveita, ehdotuksia ja palautetta ja järjestämällä asiakastilaisuuksia, joissa ideoita voi yhdessä kehitellä.

Helsingin kaupunginkirjaston tapahtumatoimintaa määrittävät strategian, vision ja vuosittaisten toimintasuunnitelmien lisäksi asiakassegmentit sekä aineistolajit. Erilaisia aineistoja on määrä tuoda esiin tapahtumien ohessa ja eri asiakasryhmiä pyritään huomioimaan tasapuolisesti.



Kuva 2. Asiakassegmentit & kirjastoaineisto-ryhmät

Kirjasto kilpailee yhä kiivaammaksi käyvässä kilpailussa asiakkaista ja samalla ihmisten vapaa-ajasta. Vaikka kirjastoihin voi tulla työskentelemäänkin, mieltää suurin osa ihmisistä kirjaston vapaa-ajan palveluksi. Kirjastot mittaavat kävijä- ja lainauslukujaan ja pyrkivät siten vakuuttamaan rahoittajan, eli kaupungin, palvelun kattavuudesta ja merkittävydestä. Yksi vetonaula kävijämäärien lisäämiseksi, ja parhaassa tapauksessa myös lainalukujen kasvattamiseksi, on laadukkaat, hyvin järjestetyt, kiinnostavat tapahtumat kirjastoissa. Kirjasto on matalan kynnyksen paikka, jonne saa kuka tahansa tulla. Hyvän maineen vuoksi sinne myös tullaan ja kirjastoa käytetään riippumatta yhteiskunnallisesta asemasta, kirjastoa käytetään. Mutta tämä ei välttämättä ole totuus kymmenen vuoden kuluttua. Tarjontaa vapaa-ajan tekemiseksi varsinkin Helsingissä on yllin kyllin ja siinä kilpailussa kirjaston pitää terästäytyä, jotta saadaan ihmiset tulemaan kirjastoihin jatkossakin.

Sen lisäksi, että Keskustakirjasto antaa puitteet kokoelmille ja perinteiselle tietopalvelulle, se on myös muunlaisen vilkkaan toiminnan keskus. Se on kirjaston yhteistyökumppaneidensa kanssa järjestämien tapahtumien, lukusalonkien, näyttelyiden, julkistamis- ja esittelytilaisuuksien, nuorten ja lasten tilaisuuksien näyttämö. Kirjastossa tulee olemaan puitteet myös kirjaston ja erilaisten asiakasryhmien vuorovaikutukseen sekä yksittäisten asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tätä tarkoitusta varten varataan erilaisia ryhmätyö- ja työpaja- sekä kokoontumistiloja. Kirjasto tarjoaa virikkeitä ja elämyksiä paikan päällä aineistoista, tilaisuuksissa, omatoimisessa tekemisessä ja vuorovaikutuksessa toisten kävijöiden kanssa. Se tarjoaa uusinta tekniikkaa kirjaston luonteen mukaiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen. (Keskustakirjaston tarveselvitys 2006)

Toiminnallista aktiivisuutta tullaan tarjoamaan erityisesti keskustakirjastossa, mutta myöskin jokaisen kaupunginosakirjaston tulisi olla näkyvä ja olennainen osa alueensa tapahtumatoimintaa. Yleisen kirjaston tarkoitus ja tehtävä on tukea aktiivista kansalaisuutta ja sen edellyttämiä taitoja sekä tarjota ihmisille mahdollisuus virkistymiseen. Yhteistyö kaupungin eri virastojen kanssa, kaupungin yleisten strategioiden mukaisesti, tulee kirjastossa lisääntymään. Kirjastolla on tärkeä ja puolueeton rooli yhteiskuntavastuun kantamisessa, esim. kuntalaisten ja virkamiesten, poliitikkojen ja päättäjien kohtaamisia järjestämällä.

3. TUTKIMUSONGELMA

Tässä työssä lähtökohtanani on mm. jo aiemmin esitetyn yleisten kirjastojen strategian ([Yleisten kirjastojen strategia 2009-2015](#)) mukaisesti se, että kirjaston pitää tarjota tapahtumia ja tuottaa elämyksiä asiakkailleen.

Helsingin kaupunginkirjasto tekee, kaupungin strategiankin mukaisesti, jonkin verran yhteistyötä muiden kaupungin virastojen kanssa. Yhteistyötä on tehty mm. nuorisoasiankeskuksen, kulttuurikeskuksen, opetusviraston sekä työväenopiston kanssa. Taloudellisen taantuman johdosta yhteistyömuotoja myös muiden, ei-sivistyssektorin virastojen (esim. sosiaalivirasto) kanssa ollaan kehittelemässä.

Tässä työssä en tutki sitä, onko tapahtumallinen kirjasto se, millaisen kirjaston asiakkaat haluavat. Jätän myös pohtimatta kaupunginkirjaston roolin tapahtumatuotantojen suhteen kulttuurikeskuksen tai muiden kaupungin virastojen tuottamiin palveluihin. Toimiiko kaupunginkirjasto tapahtumatarjonnallaan esimerkiksi kulttuurikeskuksen tai nuorisoasiainkeskuksen osaamisalueella ja heidän "tontillaan"? Rajaani työni ulkopuolelle myös pohdinnan siitä, onko kirjaston järkevää tuottaa itse tapahtumia vai pitäisikö ne hankkia esim. ostopalveluina kaupungin sisältä tai yksityisiltä ohjelman tarjoajilta. Keskityn tässä pohtimaan kirjaston tuottaman tai ostaman tapahtumatoiminnan organisoimista.

Kaupunginkirjaston talousarvioon liittyvät sitovat tavoitteet vuosittain ovat aukiolotuntien määrä ja fyysisten käyntien ja verkkokäyntien yhteismäärä, muita tavoitteita ovat kokoelman lainauskiertoluku (lainojen määrä/aineistoyksikkö) sekä vastattujen verkkotietopalvelukysymysten määrä. Näistä tavoitteista tapahtumatuotannon avulla voitaneen vaikuttaa kirjastossa kävijöiden määrään, mahdollisesti myös lainaukseen, esimerkiksi mielenkiintoisten vierailuiden tai näyttelyiden oheissaavutuksena.

Pohdin, miten tapahtumatuotannot voisi jatkossa organisoida kaupunginkirjastossa siten, että ne tuottaisivat parhaan mahdollisen hyödyn suhteessa panostukseen. Parhaalla mahdollisella hyödyllä tarkoitan tässä lähinnä kirjaston kävijämäärän

kasvattamista, kirjaston hyvän maineen ylläpitämistä, tai jopa parantamista, sekä yhteisöllisyyden lisäämistä tapahtuman järjestäneen kirjaston alueella.

Millainen organisatorinen malli tukee parhaiten kaupunginkirjaston tapahtumatuotantoa? Laadin vertailevan ehdotuksen erilaisista organisointimalleista kirjaston johtoryhmälle. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi etsin vastausta seuraaviin alaongelmiin:

1. Miten muissa kirjastoissa on organisoitu tapahtumatuotantotoiminta ja mitä niistä voidaan Helsingissä oppia?
2. Mitä kaupunginkirjaston tapahtumatuotannon parissa toimiva henkilöstö toivoo tapahtumatuotantojen organisoinnilta?

Opinnäytetyöni koskee vain Helsingin kaupunginkirjastoa ja sen tapahtumatoiminnan organisoimista. Helsingin kaupunginkirjasto Suomen suurimpana kirjastona ei ole toimintoiltaan verrattavissa muihin yleisiin kirjastoihin. Sen volyyymi asiakkaiden, henkilökunnan, lainojen, kirjastojen ja myös tapahtumien suhteen on omaa luokkaansa. Helsingin kaupungin virastona olemme osa kaupungin palveluverkkoa ja toimintamme on kaupungin määrittämien strategioiden viitoittamaa. Täten työni ei ole siirrettävissä suoraan muihin kirjastoihin eikä organisaatioihin.

4. TUTKIMUSMENETELMÄ

Olen kerännyt tutkimusaineistoni hakemalla esimerkkejä ja kokemuksia kolmelta tapahtumatuotantotoimintaa kirjastossa organisoivalta kollegalta Turun, Tampereen ja Kouvolan kirjastoista. Lisäksi olen kehittänyt omia organisaatiomalleja ja kerännyt näkökulmia niiden mahdollisesta toimivuudesta oman tiimini sisällä 6 henkilölle tehdyn ryhmähaastattelun puitteissa.

4.1 Benchmarking

Benchmarking on systemaattinen menetelmä, joka tähtää tiedon keruuseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen. Benchmarkingilla haetaan parhaita käytäntöjä ja sen avulla kehitetään omaa toimintaa. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001, 6)

Suomen kieleen ei käsitteelle benchmarking ole kyetty luomaan yleistä ja käyttökelpoista käännettä, josta syystä sitä meillä, ja myös tässä katsauksessa, käytetään lainasanana. Käännöksinä on erilaisissa yhteyksissä käytetty vertailua, vertailevaa arviointia, parhaiden käytänteiden etsimistä, esikuva-arviointia ja jopa parastamista. (Karjalainen 2002, 3)

Benchmarking voi olla sisäistä, eli oman organisaation eri yksiköiden vertailua yhteisten tunnuslukujen pohjalta. Sisäinen benchmarking voi olla joko riippumatonta, jolloin käytetään tunnuslukuja, jotka eivät välttämättä ole oman organisaation keräämiä, tai sitten yhteistoiminnallista, jolloin eri yksiköt avoimesti vertailevat tuloksiaan ja toimintatapojaan. Ulkoinen, yhteistoiminnallinen benchmarking kokoaa saman alan organisaatioita suorittamaan keskinäisen vertailun. Riippumaton ulkoinen benchmarking voidaan suorittaa oman alan organisaation yleisiä (esim. internetistä löytyviä tietoja) tunnuslukuja vertailemalla omiin vastaaviin lukuihin. Tällöin ei oteta yhteyttä vertailuorganisaatioon. (Karjalainen 2002, 8-9.)

Benchmarkingin lähtökohta voi olla kilpailullinen tai yhteistyöhakuinen. Suoritteita voi verrata verkostoitumismielessä tai kohdetta analysoidaan, jopa "salaa", jotta saadaan kilpailuetua. Parhaita käytänteitä voidaan pyrkiä omimaan oman toimialan yrityksiltä, jotta varmistetaan oma menestys. Tämä vaikuttaa vuorovaikutuksen sujuvuuteen ja jopa aikaansaava salailua. Yhteistyöhakuinen benchmarking puolestaan vaatii korkeaa

dialogin tasoa, silti organisaatioeroista johtuvat törmäykset voivat olla todennäköisiä. (Karjalainen 2002, 8-9.)

Olen tehnyt opinnäytetyöni aineistonkeruun yhteydessä ulkoista benchmarkkausta Kouvolan, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastoihin pyrkiessäni analysoimaan, kuinka he ovat organisoineet tapahtumatoimintansa. Haastateltavina ovat olleet kyseisten kirjastojen johtajat ja/tai tapahtumatoiminnasta vastanneet henkilöt. Nämä kirjastot valikoituivat, kun kollegani tiesivät kertoa em. kirjastojen panostaneen tapahtumatuotantoihin. Tuotannoissa työskentelee nimetty henkilö tai tapahtumasektoria on koottu hoitamaan tiimi/yksikö.

Pyrin saamaan selville, miten näissä kirjastoissa on tapahtumien suhteen toimittu:

1. Onko tapahtumatoimintaa varten oma henkilökunta, vai tehdäänkö tapahtumatyötä oman työn ohessa?
2. Onko henkilökunta saanut kirjasto- vai kulttuurialan koulutuksen, vai onko heillä molemmat?
3. Miten työ on jaettu, jos tuotantoja tekee useampi henkilö, eri asiakassegmenttien mukaan, kirjastoittain, vai miten?

Benchmarkkausta on käytetty suomalaisessa kirjastomaailmassa ennenkin. Yhtenä esimerkkinä ammattikorkeakoulun Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (KyAMK) toteuttama benchmarkkaus, jossa KyAMK:n kirjaston asiakaspalvelun keskeisiä osa-alueita verrattiin benchmarking-menetelmällä Helsingin kauppakorkeakoulun kirjaston ja englantilaisen Leeds Metropolitan Universityn kirjaston kanssa (katso Kuusinen & Nurminen 1999). Kuusisen & Nurminen (1999) mukaan benchmarkkausta pidettiin tehokkaana tapana oppia hyvistä toimintamalleista. Eikä oppijana ollut vain tekevä osapuoli, vaan vertailun kohteena olleet kirjastot kertoivat oppineensa KyAMK:n kirjastosta hyviä malleja. Benchmarking on hyvä apu laatu järjestelmän kehittämiseen.

Karjalainen (2002, 8-9) listaa erilaisia luokitteluja, millaista benchmarking-arviointi voi olla. Omaan tutkimukseeni sopivia ovat:

- suoritteita vertaavaa: tutkitaan oman toiminnan tasoa vertaamalla sitä yleisiin standardeihin tai benchmarkkeihin
- parhaita käytänteitä omaksuvaa: identifioidaan toisten laadukkaita toimintatapoja ja sovelletaan niitä omaan organisaatioon tai toimintayksikköön

- yhteistyöhakuista: pyritään pidempikestoiseen yhteistyöhön kumppanin kanssa
- seikkailevaa ja kokemuksellista: ystävyysvierailuja ja tutustumiskäyntejä ilman tiukkaa tavoitetta

Benchmarkkaus on panoksiin, tuotoksiin tai prosessiin tai näiden yhdistelmään keskittyvää. Seuraavat suoritteet kuvaavat oman opinnäytetyöni lähestymistapaa:

- horisontaalinen: kohteena tietty toimintaprosessi eri organisaatioissa
- dialogien: pyritään tasavertaiseen tiedonvaihtoon ja keskusteluprosessiin
- funktionaalinen: etsitään parhaita käytänteitä saman toimialan organisaatioista

Turun kaupunginkirjasto muodostuu pääkirjastosta ja 14 lähikirjastosta, kirjastoautosta ja laitoskirjastosta. Turun kaupunginkirjastoon perustettiin vuonna 2008 tapahtumatuotannon taitorengas, Tatu, täten Turku on hyvä benchmarking-kohde.

Vuonna 2008 Turun kaupunginkirjaston kirjastoissa järjestettiin 1 323 tapahtumaa, joissa oli yhteensä 33 000 osanottajaa. Yli puolet tapahtumista oli suunnattu lapsille. Lisäksi järjestettiin lähes 600 pienenäyttelyä ja aineistoesittelyä.

Olen käynyt Turun kaupunginkirjaston uudistetussa pääkirjastossa tutustumassa sekä HelMet-kirjaston tiedottajien kanssa (syksy 2008) että Helsingin kaupunginkirjaston Event-ryhmän kanssa (kevät 2009). Sain käynneiltäni informaatiota siitä, kuinka kaupunginkirjaston toiminta on organisoitu ja tapahtumatoimintaan on satsattu. Lisäksi opinnäytetyötä tehdessäni olen vaihtunut asiakaspalveluiden palvelujohtaja Helena Virtasen kanssa sähköposteja aiheesta sekä puhunut hänen kanssaan puhelimitse 26.3. Virtasen johtaman asiakaspalveluiden osaston alaisuudessa toimii Tapahtumatiimi Tatu, jota johtaa palvelupäällikkö.

Tampereen kaupunginkirjasto koostuu pääkirjaston lisäksi Tutun tapaan 14 lähikirjastosta, yhdestä kirjastoautosta sekä internet-bussi "Netti-Nyssestä" ja kahdesta Tietotorista, joissa voi maksutta käyttää tietokoneita ja joissa järjestetään tietokoneen käytön peruskursseja sekä teemakursseja erilaisista aiheista.

Vuoden 2008 aikana Tampereen kaupunginkirjastossa järjestettiin yhteensä 259 yleisötilaisuutta, joihin osallistui 15 770 henkeä. Lapsille järjestettyjä tilaisuuksia oli 120, ja niihin osallistui 7 892 henkeä. Useiden tilaisuuksien järjestäminen toteutettiin

yhteistyössä Tampereen kaupungin kulttuuripalvelujen kanssa. Kirjastolla on laaja verkosto yhteistyökumppaneita.

Tapahtumatuottamisesta Tampereen kaupunginkirjastossa vastasi vuoden 2009 loppuun asti kaupunginkirjaston tiedotussihteeri Ritva Hokka-Ahti, joka on myös maanlaajuisen Kirjastolehden päätoimittaja. Häneen olen ollut sähköpostitse yhteydessä loppuvuodesta 2009. Tampereen kaupunginkirjaston kirjastotoimenjohtaja Tuula Haavisto on puolestaan toiminut monissa kirjastoalan tehtävissä, mm. Kirjastoseuran toiminnanjohtajana sekä kirjastoalan itsenäisensä asiantuntijayrittäjänä 1990-luvulla. Tampereen kaupunginkirjastoa hän on johtanut vuodesta 2006. Olen keskustellut puhelimitse Haaviston kanssa 25.3.2010.

Vuoden 2010 alkupuolella Tampereen kaupunginkirjastoon oltiin valitsemassa kulttuurituottaja projektisuunnittelijaksi. Tätä kirjoittaessani uusi tapahtumatuottaja ei ollut vielä aloittanut toimessaan. Palkkarahat tulevat ESR-hankkeesta, jossa Tampere on mukana vuosina 2009-2011, joten vielä ei tiedetä, miten toiminta tulee kirjastossa jatkumaan.

Vuoden 2009 kuntaliitoksen johdosta Kouvolan kaupunginkirjasto laajeni käsittämään 12 kirjastoa ja 2 kirjastoautoa (ja 3 muutaman kerran viikossa avoinna olevaa lainauspistettä).

Kouvolan kaupunginkirjastossa toimii tapahtumakoordinaattori Tarja Rossi, jonka tehtäviin kuuluu kaikkien Kouvolan kirjastoissa tapahtuvien tapahtumien koordinointi, päättäminen, mitä ohjelmia järjestetään tai ostetaan ja minne mikäkin ohjelma viedään. Olen ollut marraskuusta 2009 maaliskuuhun 2010 useasti yhteydessä tapahtumakoordinaattori Tarja Rossiin, joka tällä hetkellä tosin toimii kirjastotoimen apulaisjohtajan sijaisena. Rossi on ensimmäinen tapahtumakoordinaattorin tittelillä työskentelevä henkilö kirjastossa.

Kirjastot, joihin olen tutustunut työtäni varten, ovat erikokoisia sekä taustakunnan asukasmäärän mukaan, mutta myös tapahtumien määrällä mitattuna. Oleellista onkin se, että näissä kunnissa kirjastotoimessa on päätetty satsata tapahtumatoimintaan keskimääräistä enemmän. Helsingissä on reilu 2 000 tapahtumaa vuosittain, Turussa vajaa puolet siitä, mutta Tampere ja Kouvola jäävät 250 ja 400 tapahtumaan.

Helsingissä on siis noin seitsemänkertainen määrä tapahtumia Tampereeseen verrattuna. Yksittäisten tapahtumien kävijämäärät jäävät kuitenkin Helsingissä keskimäärin vähäisemmäksi kuin vertailukohteissa. Kun Helsingissä käy vain noin 20 kävijää/tapahtuma, käy Kouvolassa 28 ja Tampereella peräti 60 kävijää per tapahtuma. Turku, jossa tapahtumatarjontaa on Helsingin jälkeen eniten, jää noin 24 kävijään/tapahtuma.

Taulukko 2. Tapahtumien määrä
(Turku ja Tampere vuonna 2008, Helsinki ja Kouvola 2009)

	tapahtumia	kävijöitä	kävijöitä/tapahtuma
Helsinki	2 157	45 000	20
Turku	1 323	33 000	24
Tampere	259	15 770	60
Kouvola	395	11 300	28

Yllä olevissa luvuissa ei ole mukana kirjastoissa paljon järjestetyt yleiset kirjaston käytön, tietotekniikan tai tiedonhaun opastukseen liittyvät tilaisuudet eivätkä näytellyt.

4.2 Ryhmähaastattelu kirjaston tapahtumatuotannon ydintoimijoille

Selvittääkseni kaupunginkirjaston tapahtumatuotannon nykytilan ongelmakohdat ja tulevaisuuden tavoitteet haastattelen kirjaston työntekijöitä, jotka osallistuvat tapahtumiin joko niitä suunnittelemalla, toteuttamalla, tukemalla tuotantoa teknisesti tai tiedottamalla niistä.

Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42). Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66). Monista haastattelutyypeistä olen valinnut tässä työssäni käytettäväksi täsmäryhmähaastattelua (focus group interview).

Ryhmähaastattelut ovat keskusteluja, joissa osanottajat kommentoivat melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tavoitteena saada kollektiivinen näkemys. Tällaisen haastattelun etuna on se, että saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta.

Pitämässäni ryhmähaastattelussa keskustellaan siitä, miten tehtävät pitäisi jatkossa organisoida, jotta ne sujuisivat paremmin. Haastattelun avulla selvinnee onko kaupunginkirjaston tapahtumatuotantojen parissa työskentelevällä henkilöstöllä yhteistä tahtotilaa organisaation suhteen tai olisiko sellainen helposti saavutettavissa. Esittelen haastateltaville benchmarkkauksen ja kirjallisuuden avulla kehittämiä organisaatiomalleja. Malleista keskustelemalla voidaan todeta mikä malli, ja miksi, sopisi mahdollisesti Helsingin kaupunginkirjastoon parhaiten.

Täsmäryhmähaastattelussa ryhmä koostuu 6-8 henkilöstä, jotka on tarkasti valittu ja kutsuttu haastatteluun. Haastateltavat ovat asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä tai asenteilla on vaikutusta tutkittavaan asiaan. Täsmäryhmähaastattelussa tarkoituksena on esim. kehittää uusia ideoita tai palveluita. Täsmäryhmällä voi olla teema, joka tässä on arvioiva, sillä haastateltavien on määrä esittää näkemyksensä uudesta tapahtumatuotannon organisointimallista. Ryhmällä on tavoite, tässä tapauksessa organisointimallin valitseminen kirjaston tapahtumatuotannoille. Haastattelija pyrkii saamaan aikaan vapaata keskustelua aiheesta ja pitää huolen, että kaikki osallistuvat, mutta haastattelijan ei pidä osallistua keskusteluun. Ryhmähaastattelun mahdolliset ongelmat voivat syntyä ryhmädynamiikasta tai valtahierarkiasta; ryhmän koostumus vaikuttaa kuka sanoo ja mitä sanotaan. Ongelmia syntyy, jos muutama ihminen pyrkii dominoimaan keskustelua. Haastattelija voi tällaisessa tilanteessa pyytää kommentteja kaikilta. Suurin ongelma ryhmähaastattelussa liittyy keskustelun purkamiseen ja analyysin tekoon tallenteista. Tallennan haastattelun nauhoittamalla sen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63.)

Olen pyytänyt haastatteluun tapahtumatuotannoissa mukana olevia henkilökunnan jäseniä, joilla uskon olevan näkemystä oman kirjaston ulkopuolellekin. Uskon myös, että kutsumani henkilöt osallistuvat tasavertaisina keskusteluun. Persoonallisuuserot tulivat ilmi haastattelussakin, puheliaat ja nopeasti reagoivat olivat nopeammin ja enemmän äänessä kuin harkitsevaisemmat, mutta kaikki saivat sanottavansa sanottua.

Valitsin ja kutsuin täsmäryhmähaastatteluun henkilöitä, jotka ovat aktiivisesti mukana tapahtumatoiminnassa, joko omassa kirjastossaan tai vaikuttavat koko kirjaston tasolla.

Persoonallisuuserot tulivat ilmi haastattelussakin, puheliaat ja nopeasti reagoivat olivat nopeammin ja enemmän äänessä kuin harkitsevaisemmat, mutta kaikki saivat

sanottavansa sanottua. Se, että tunnen heidät entuudestaan voi olla haitta vain minulle, sillä haastattelutilanteessa minun roolini on erilainen kuin yleensä, ei muiden.

Haastattelun siirryttyä suunnittelemastani ajankohdasta myöhempään, luovuin myös videointimahdollisuuden käyttämisestä, jotta aika ja tila järjestyivät ajoissa. Nauhoitin haastattelun, nauhoitusta on 1.45 tuntia. Haastatteluun pyysin kahdeksaa henkilöä joista kaksi ilmoitti pahoitellen olevansa esitettyä aikana estynyt tulemasta.

Pidin haastattelun 19.4.2010 ja paikalla oli kuusi henkilöä: Sinikka Koskinen on suunnittelija tapahtumatiimissä, hänen ansiosta kaupunginkirjasto on mukana Juhlaviikkojen yhteydessä Nuoren voiman liiton kanssa järjestettävässä Runokuu-festivaalissa ja Prosak-klubissa. Sinikka Koskinen on Kirjamessujen ohjelmatoimikunnan jäsen. Sinikka vastaa myös Pasilan kirjaston tapahtumista. Mukana oli tiedottaja Anu Lång markkinointi- ja viestintäyksiköstä, Lång on ollut vuodesta 2002 hoitanut kirjaston keskitetyn tapahtumatiedottamisen ja on osallistunut moniin tapahtumiin eri tavoin. IT-tuki Heikki Marjomaa, joka vastaa kirjaston esitystekniikasta, kuljettaa tarvittavan tekniikan kirjastoon, kokoaa sen ja on tarvittaessa tilaisuuden ajan paikalla ja roudaa tekniikan pois. Kirjastonjohtaja, filosofian tohtori Harri Sahavirta Vallilan kirjastosta. Vallilan kirjastossa järjestetään aktiivisesti tapahtumia ja kirjaston näyttelytilan, Galleria Kajavan, taidenäyttelyt hoidetaan yhteistyössä Suomen taiteilijaseuran ateljeesäitiön kanssa. Suunnittelija Kirsi Salminen on Kohtaamispaikka@lasipalatsin toiminnan suunnittelija. Hän on järjestänyt mm. sähköisen asioinnin koulutusta kirjastossa, toiminut aktiivisesti e-laskujen edistämiskampanjassa ja ideoinut "Läppärikerhon". Kohtaamispaikan liikuteltava läppäriluokka opastaa lähikirjastojen asiakkaita uusien palvelujen käyttäjiksi. Kirsi Salminen palkittiin vuoden tietoyhteiskuntateko-tunnustuksella, jota jakaa liikenne- ja viestintäministeriön alainen arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunta. Erikoiskirjastovirkailija Pia Terrihauta työskentelee ekologisuuteen profiloituneesta Viikin kirjastosta.

Esittelin kolme tapahtumatuotannon organisointimallia ryhmälle, hierarkkisen, jälkibyrokraattisen verkostomallin sekä miksausmallin, joka perustuu osaamisalueisiin.

Lähtiessäni tutkimaan organisaatiomalleja ja muokatessani niistä vaihtoehtoja Helsingin kaupunginkirjaston tapahtumatuotannon käytännöksi, kuvittelin, että ratkaisu löytyy

jostakin ehdottamastani mallista, mahdollisesti pienin muutoksin muokkaamalla. Muun muassa talouden nykyisen tilanteen huomioon ottaen, en kuvitellutkaan, että malli, joka sitoo paljon työvoimaa, olisi tässä tilanteessa mahdollinen. Ajattelin, että ryhmähaastattelussa valittaisiin jokin malleistani, ja sitä lähtisimme sitten yhdessä viemään ehdotuksena johtoryhmälle. Näin ei kuitenkaan käynyt, kuten ilmenee luvusta 6, jossa esittelen työni tulokset.

4.3 Roolini tutkimusprosessissa

Aloittaessani tätä opinnäytetyötä toimin Helsingin kaupunginkirjaston tiedottajana. Olin jo silloin mukana kirjaston sisäisessä ryhmässä jossa pohdittiin ja ideoitiin tapahtumatuotantoa tulevaa keskustakirjastoa ajatellen. Olettaakseni minut pyydettiin mukaan Event-ryhmään koulutukseni vuoksi, sillä olen kulttuurituottaja.

Viime vuosina tapahtumiin liittyvät asiat ovat olleet paljon esillä kirjaston sisäisissä keskusteluissa. Paljon on ollut talon sisällä pohdintaa siitä, miten saataisiin tapahtumat koordinoitua, miten tieto tapahtumista tavoitaisi paremmin sekä asiakkaat mutta myös talon oman henkilökunnan ja miten saataisiin kaikkiin kirjastoihin tapahtumia, jotta alueellinen tasa-arvo toteutuisi tässäkin asiassa. Tapahtumatoimintaa haluttiin tukea myös kaupunginkirjaston johdon taholta, ja vuoden 2010 alussa kaupunginkirjastossa aloitti tapahtumatiimi kahden ja puolen henkilön voimin. Minut siirrettiin tiedottajan toimesta tapahtumakoordinaattoriksi.

Opinnäytetyön aiheesta tulikin siis minulle läheisempi kuin olin aloittaessani voinut olettaakaan, sillä nyt tapahtumatoiminnan organisointi vaikuttaa suoraan työhöni ja tehtäviini. Jos jo aiemmin johdon päättämä tapahtuma-teemaryhmä perustetaan, saan sieltä tukea työhöni. Jos taas tämän työn lopussa esittämäni, ryhmähaastattelussa esiin tullut, idea alueellisista tapahtumavastaavista saa myönteisen vastaanoton johtoryhmältä, saan seurakseni tapahtumatuotantoja tekemään seitsemän kollegaa!

Ryhmähaastattelussa pyrin pitämään keskustelun hallinnassani, siten että kaikki organisaatiomallit kommentoitiin. En tavoitani poiketen esittänyt mielipiteitäni, vain mallini ja pyrin huolehtimaan siitä, että kaikki saivat puheenvuoron halutessaan. En usko sen, että käsiteltävät mallit koskivat suoraan minua ja työtäni, vaikuttaneen

kommentteihin, sillä asia on tässä tärkeämpi, ei näennäinen kohteliaisuus. Se, että olen kaupunginkirjaston ensimmäinen tapahtumakoordinaattori ja toiminut tehtävässä vasta varsin vähän aikaa, muodosti haastatteluun myös sellaisen vireen, että nyt oli hyvä hetki puhua ääneen tapahtumatuotantoon liittyvistä toiveista ja odotuksista, kun vielä ei ole olemassa vakiintuneita käytäntöjä. Haastatteluun kutsutuilla henkilöillä oli samankaltainen toive saada tapahtumatuotantoihin järjestelmällisyyttä. Tahotila oli siis olemassa ja tulosta syntyi.

Omat tavoitteeni benchmarkkauksessa ovat parhaita käytänteitä omaksuva siten, että toki pyrin saamaan Helsingin kaupunginkirjaston (ja omaan) käyttöön mahdollisimman paljon meitä hyödyttävää tietoa tapahtumatuotantojen organisoinnista muissa yleisissä kirjastoissa. Tämä siksi, että Helsinki on saamapuolella tämän opinnäytetyön puitteissa. Helsinki voi puolestaan olla kenties avuksi muissa hankkeissa. En voi ajatella, että saamani tieto olisi "keneltäkään pois", eli en koe että kirjastot kilpailevat toisiaan vastaan. Tämä siksikin, että vertailukirjastoihin maantieteellinen etäisyys on pitkä, mutta muutoinkin kirjastot kilpailevat enemmänkin yhdessä saadakseen asiakkaita kuin toisiaan vastaan. Tämän vuoksi uskonkin, että olen saanut aineistoa avoimesti ja jopa innostuneesti.

5. KAUPUNGINKIRJASTON TAPAHTUMATOIMINNAN ORGANISOINTIMALLIT

2010 vuoden alusta tapahtumatiimi on toiminut Pasilan pääkirjaston aikuisten osaston osastonjohtajan alaisuudessa. Tapahtumakoordinaattorin tehtäväkuvauksen mukaisesti koordinaattori ideoi, suunnittelee, toteuttaa ja koordinoi muiden kuin Pasilan kirjaston tapahtumia. Tapahtumatiimin toinen kokopäiväinen työntekijä, suunnittelija, on toiminut kulttuurituottajan tehtävissä tuottamalla mm. kirjallisuustapahtumia, ja hoitaa kaikki Pasilan kirjaston tapahtumat. Tapahtumatiimin kuuluminen organisatorisesti Pasilan kirjaston henkilökuntaan on hieman erikoista. Tiimiin kuuluu myös osa-aikainen kulttuurituottaja, joka on osan työajastaan asiakaspalvelutehtävissä Pasilassa. Tapahtumatuotantojen parissa tekee töitä kokopäiväisesti tapahtumatiimiläisten lisäksi Kirjasto Kympin tietotekniikkavirkailija, joka hoitaa liikuteltavaa tapahtumatekniikkaa, vie sen tapahtumakirjastoihin, kokoaa sen, hoitaa tarvittaessa tapahtuman äänentoistoa ja lopuksi purkaa ja pakkaa laitteet autoon ja kuljettaa varastoon.

On epärealistista olettaa, että kaupunginkirjasto voisi lähivuosina palkata jokaiseen kirjastoon tapahtumatuotantoa päätoimisesti tekevän henkilön. Tällaista en siis edes ehdota malleissani, vaan pyrin esittämään malleja, jotka olisi mahdollisia toteuttaa lähiaikoina ja kohtuullisella satsauksella, kuten esim. jo palkattuna olevan henkilöstön lisäkoulutuksella.

5.1 Benchmarkkauksen oppeja

Turussa tapahtumatuotantoa johtaa kaupunginkirjaston johtoryhmä, joka hyväksyy suunnitelmat ja linjaukset. Tapahtumatuotannoilla on siis johdon tuki. Keskeistä on, että tapahtumien vuosisuunnitelmaa tehdessä otetaan huomioon kaikki tiedonalat, ikä- ja käyttäjäryhmät, yhteistoiminta muiden tahojen kanssa, vuosittaistapahtumat ja laajat teemat (esim. teemavuodet, merkkivuodet).

Toimintalinjana Turun kaupunginkirjastossa on se, että näyttelyt valitaan kirjaston aihe ryhmien perusteella, jolloin tapahtumilla on yhteys kirjaston toimintaan, aineistoon ja arvoihin, ne ovat siten sopusoinnussa muun toiminnan kanssa. Tapahtumissa

keskitytään vuosittain vain muutamaa tärkeää tapahtumaan ja teemaan, jotka ovat näyttäviä ja laaja-alaisia, sisältäen mm. näyttelyjä ja luentosarjoja. Kirjaston valttina on asioiden hyvä taustoittaminen.

Tapahtumatuotannossa pyritään myös reagoimaan ajankohtaisiin asioihin ja ilmiöihin. Kirjasto jakaa asiantuntemustaan, sillä taustamateriaalit ovat myös muiden toimijoiden käytettävissä. Opiskelun ja harrastustoiminnan tukeminen otetaan myös tapahtumissa huomioon.

Verkostoituminen on edellytys tapahtumien järjestämiseen. Turussa sponsoritoiminta, yhteistyö muiden kulttuurilaitosten kanssa ja yhteistyökumppanit ovat olennaisia. Kohderyhmistä pyritään olemaan tietoisia ja yhteyttä pidetään esim. lukuisiin yhdistyksiin.

Tapahtumia tuotteistetaan, samaan aikaan sama asia on esillä monessa paikassa, monessa kirjastossa. Uusia foorumeita ja muotoja hyödynnetään, esim. sosiaalista mediaa markkinoinnissa.

Turun kaupunginkirjaston organisaatio on prosessiorganisaatio. Täten tehtävät ovat moninaiset: käyttäjäkoulutus, tapahtumat, näyttelyt ja erityisryhmien palvelut. Turun kirjaston tapahtumatuotantoyksikkö - Tatussa työskentelee kahdeksan henkilöä, joilla on kirjastoalan koulutus, yksikköä johtaa palvelujohtaja. Lisäksi on harjoittelija, joka on kulttuurituottajaopiskelija. Turun tapahtumatoiminta nojaa verkostoihin, jotka ovat oman organisaation ulkopuolelta.

Tampereen kaupunginkirjasto siirtyi prosessiorganisaatioon 2009. Ydinprosessit ovat: avointen kirjastopalveluiden prosessi, kokoelmat ja kohderyhmäpalvelut. Toimintaa tukemaan ja kehittämään on perustettu 5-7 hengen tiimejä, yksi kohderyhmäpalveluiden tiimeistä on tapahtumatiimi. Tiimien tehtävät ja valtuudet on määritelty tiimikohtaisesti. Johtoryhmä määrittelee puitteet tiimin jäsenen työajan käytölle osana toimeksiantoa. Tiimin vastuuhenkilöllä on oikeus sopia jäsenten lähiesimiesten kanssa tiimin työhön käytävästä työajasta.

Tapahtumatoiminta on osa viestintäyksikköä. Tällä hetkellä tapahtumatoiminta kuuluu kuitenkin ESR-projektiin. ESR-rahoituksen avulla tapahtumatoimintaan on palkattu

projektisuunnittelija, jolla on kulttuurituottajan koulutus. Projektisuunnittelija raportoi kirjastotoimenjohtajalle.

Tampereella lastenkulttuurin tapahtumatoiminta on keskitettyä. Tapahtumatuotanto on toiminut niin, että lastenosaston osastonjohtaja on vastannut lasten tapahtumien järjestämisestä koko kirjaston tasolla. Käytännössä kukin lähikirjasto on sovitellut satutuntinsa ja nukketeatteritoiveensa siten, että on aikaansaatu yhteneväinen lastenkulttuurin tuotanto.

Aikuisten tapahtumat, kampanjat, messut jne. on järjestänyt projektisuunnittelija, mutta lähikirjastot voivat halutessaan toteuttaa itse tapahtumia ja kirjastot toimivatkin oma-aloitteisesti. Projektisuunnittelija hallinnoi tapahtumabudjettia, hoitaa yhteistyökumppanuuksia, hankkii esiintyjä, ideoi ja järjestää pääkirjaston tapahtumatuotannon. Näyttelyt ovat pääkirjaston osalta olleet viestinnässä työskentelevän viestintäsihteerin vastuulla, ja lähikirjastot ovat vastanneet omista näyttelyistään.

Tapahtumien tavoitteeksi on määritelty aineistojen avaaminen, tapahtuman pitää liittyä jollain tavalla kirjaston aineistoon.

"Haasteellista on se, mitkä tapahtumat tulisi kierrättää muissa kirjastoissa ja toisaalta, miten osaisi järjestää kullekin kirjastolle asiakaskuntaan "kolahtavaa" ohjelmaa" sanoo Kouvolan kirjaston tapahtumakoordinaattori Tarja Rossi.

Tapahtumatuotannon keskeisempänä tehtävänä on tavoittaa toiminnallaan mahdollisimman monia väestöryhmiä ja luoda kirjastosta yhteinen olohuone, jonne jokaisen on helppo tulla. Tavoitteena on kehittää yhteisöllisyyttä tarjoamalla osallistavaa toimintaa ja viihtymistä monipuolisesti. (Kouvolan kaupunginkirjaston toimintakertomus 2009, 20).

Tapahtumat ideoidaan ja useimmiten myös toteutetaan tiimin jäsenten toimesta. Monia tapahtumia kirjastot ideoivat ja toteuttavat myös itsenäisesti. Tapahtumatiimissä on kuusi jäsentä ja jokaisella on omanlaisensa painotusalue: musiikki, lapset, nuoret, seniorit/aikuiset. Työajan kulumista on vaikea arvioida. Toisinaan tapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen menee paljon aikaa, toisinaan tapahtumat syntyvät

melko "lonkalta". Tapahtumakoordinaattorin toimi on kokopäiväinen, muut tekevät tapahtumatyötä oman työn ohessa. Osa tekijöistä käyttää kuulemma vapaa-aikaansaakin tapahtumien hoitoon. Kellään heistä ei ole kulttuurialan koulutusta.

Tapahtumakirjo on laaja. Kouvolan kaupunginkirjastossa on ollut mm. kirjailija- ja muusikkovieraita, työpajatoimintaa, pelikiertueita, muovitusopastusta, luontopolkua kirjastoissa jne. Vuonna 2009 on ollut Haamujen iltaa tai perennojen vaihtoa puutarhatapahtumassa. Dekkaripäivät ja Taiteiden yön konsertti Mediamajassa vetivät suurimmat yleisömäärät. Satutunnit säilyttivät paikkansa suosituimpien tapahtumien joukossa. Lisäksi Kouvolassa on verkostoiduttu toimimaan monien yhteisöjen kanssa.

Tapahtuman jälkeen Kouvolassa kerätään palautetta tapahtumaseurantalomakkeella. Kyselyyn vastaavat tilaajakirjaston henkilökunta. Kyselyssä kartoitetaan oliko mainostus, ajankohta ja tapahtuma onnistunut, mitä voisi parantaa. Joka vuosi toimitetaan myös tilastot tapahtumista tilaajalle (eli eri kirjastoille).

Syksyllä 2009 teetettiin tapahtumatuotannon asiakaskysely, jotta voitaisiin kartoittaa asiakkaiden toiveita. Kysely pidettiin kaikissa kirjastoissa ja siihen vastasi 421 asiakasta. Asiakkaista 28 % löysi tiedon tapahtumasta sanomalehdestä eli menopalstat, etukäteisjutut sekä tiedotteet purivat mainostuksen osalta parhaiten. Toiseksi suurin joukko 20 %, näki tiedon suoraan kirjaston mainoksista ja 17 % netistä. Kysymyksen, millaisia tapahtumia haluaisit kirjastoon, kolmen kärki oli: kirjailijavierailut 19 %, nukketeatteri 13 %, muusikkovierailut 13 %. Kirjaston näyttelyissä sanoi käyvänsä 62 % vastaajista joskus ja 21 % usein. (Kouvolan kaupunginkirjaston toimintakertomus 2009, 22).

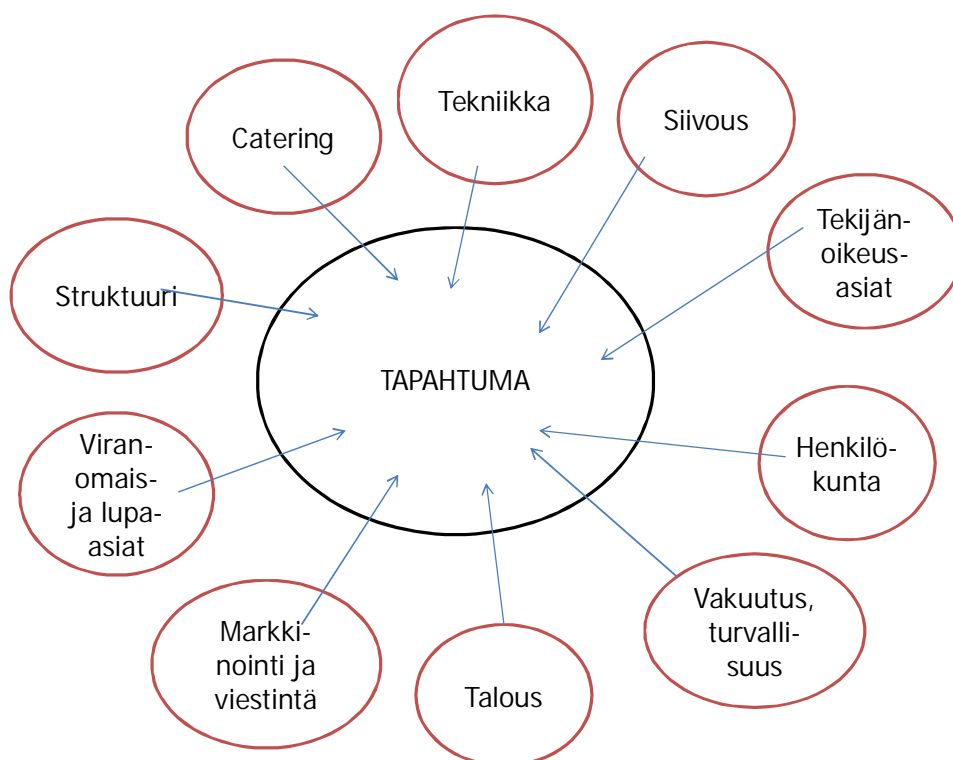
Tapahtumien tekniikasta on vastannut Mediamaja, joka on nuorille ja nuorille aikuisille suunniteltu tila Kouvolan kaupunginkirjastossa. Mediamaja on osa valtakunnallista Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt ESR-hanketta. Kolmevuotinen hanke jatkuu vuoteen 2011. Mediamajassa järjestetään kursseja, työpajoja, näyttelyitä, konsertteja ja peli-iltoja yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Mediamajalla on käytössä uudenaikaiset laitteistot, jotka mahdollistavat monipuolisen toiminnan toteuttamisen. Toiminta levittäytyy kirjastolta myös suoraan kouluihin ja kulttuuritapahtumiin. Tekniikkaa säilytetään pääkirjastolla, josta sitä voi lainata. Muuta mainittavaa rekvisiittaa on mm.

huvimaja, puutarhakalusto, nukketheaterisemit ja "satumetsä", jotka ovat yhteisessä käytössä.

5.2 Osaamisalueet – tapahtumatuotantotoiminnan perustana

Tapahtumatuotannon organisointitavasta riippumatta organisaatiosta on löydettävä tapahtumatuotannon toteuttamisen kannalta välttämätön osaaminen. Olen tiivistänyt tätä osaamista kuvaan numero 6.

Kaupunginkirjastossa on tehty ns. osaamisprofiilit koskien kirjastoammatillisia tehtäviä kuten kirjastonjohtajat, kirjastonhoitajat, informaattikot, kirjastovirkailijat jne. Kaupunginkirjaston tapahtumakoordinaattori voisi tehdä tapahtumatuotannon kehittämissuunnitelman, johon kirjataan tapahtumatuotannon vaatimat osaamisalueet. Tämän jälkeen kartoitetaan tapahtumatuotantoihin halukkaan henkilökunnan osaaminen tapahtumatuotannon osalta. Kartoituksen valmistuttua tehdään kehittämis- ja koulutussuunnitelma siitä, kuinka tarvittava osaaminen saavutetaan.



Kuva 6. Tapahtumatuotantojen osaamisalueet

Kaupunginkirjaston kohdalla osaamisalueista esimerkiksi kohta "Siivous" tarkoittaa sitä, että on informoinut ajoissa siivoushenkilökuntaa. *Siivous* on ostopalveluna ostettu kaupungin omalta liikelaitokselta. Jos mahdollista siivoushenkilökunta ottaa tapahtuman työssään ja työajoissaan huomioon. Tätä ei ole kuitenkaan kirjaston sopimuksessa vaadittu, joten tällaista joustoa ei voida siivoushenkilöstöltäkään vaatia. Jos siivouspalveluita ei ole tarjolla, on siivouksesta vastaavan hoidettava asia muutoin, lähinnä tarkistamalla tilat itse ennen tapahtumaa ja siivoamalla mahdollisesti tullut ylimääräiset roskat ennen siivoajaan normaalia työtä.

"Vakuutus ja turvallisuus"–osio tarkoittaa mm. vahtimestaripalveluiden saatavuuden hoitamista. Niissä isoissa kirjastoissa, joissa on vahtimestaripalvelut, voidaan työajasta sopia, muutoin pitänee ostaa ulkopuolista apua, ellei oma kirjastohenkilökunta joustaa ja tee välillä vahtimestarin tehtäviä. Ylimääräisiä vakuutuksia kaupunki ei salli virastojensa ottaa, mutta on tiedettävä mitkä ovat voimassaolevat vakuutukset ja mitä ne kattaa.

Osaamisalueena *"Henkilökunta"* tarkoittaa henkilöä, joka hoitaa tarvittavan oman, kaupunginkirjaston henkilökunnan, paikalle, ja ohjeistaa näitä tehtävissä.

Tekijänoikeusasioissa ei voi olla liian tarkka, lainsäädäntö ja asetukset ovat vaikeita ja muuttuviakin. Kirjastossa elokuvaesitystä pitävän pitää tarkistaa, että kirjasto on hankkinut elokuvaan esitysoikeudet, kaupunki maksaa Teosto-korvausta vuosittain ns. konttäsunnan, mutta musiikkitilaisuuksista pitää tarkistaa, että kaupungin Teosto-sopimus kattaa ko. tapahtuman. Tapahtumamainoksia tehdessä on tiedettävä käytettävien kuvien käyttöoikeuksista jne.

Tekniikkaa on tällä hetkellä kaikkien kirjastojen tarpeisiin varattavissa ja yhden henkilön vastuualueena. Joihinkin vastikään remontoituihin kirjastoihin on hankittu omaa tekniikkaa, mm. valkokangas, äänentoistolaitteisto, projektori jne., mutta kattavampi varustearsenaali on keskitetty Kirjasto Kymppiin, josta se tuodaan tilaajakirjastoon.

Viranomais- ja lupa-asiat hoituvat nykyään helpommin kaupungin tapahtumayksikön avulla, mutta esimerkiksi ulkomaalaisia kirjailijavieraita varten voi joutua tekemisiin viisumi- ja oleskelulupa-asioiden kanssa. Tapahtuman suunnittelun pohjaksi pitää tietää, paljonko esiintyjät veloittavat ja toisaalta paljonko rahaa on budjetissa jäljellä. Jos nämä luvut eivät kohtaa, on tilaisuus jätettävä järjestämättä.

Talous on hoidettava tarkasti. Toistaiseksi tapahtumatiimillä ei ole omaa budjettia, joten tapahtumat menevät jokaisen kirjaston omasta budjetista, tulevaisuudessa toivottavasti tapahtumabudjettikin saadaan. Taloudesta huolehtivan pitää hallita koko tapahtumatuotanto kokonaisuudessaan, sillä tapahtumakohtaista budjettia varten pitää tietää, mitä kuluja minkäkinlaisesta tapahtumasta todennäköisesti tulee ja mitä voi vielä lisäksi tulla. Talousvastaavan pitää seurata rahatilannetta jatkuvasti.

Markkinointi ja viestintä on tapahtumien kannalta ensisijaisen tärkeä.

Tapahtumaviestinnän suhteen pitää organisaation tasolla päättää hoitaako tapahtumatiedottamisen, markkinoinnin ja viestinnän kirjaston keskitetty markkinointi- ja viestintäyksikkö vai tapahtuman järjestävä kirjasto, vai kenties tapahtumakoordinaattori. Päällekkäinen tiedotus tuskin on haitaksi, mutta se, että kukaan ei tiedota, tai ei tiedota ajoissa, johtaa siihen, ettei tapahtumiin löydä kuin satunnaiset kirjastossa kävijät.

Asioista esiintyjän kanssa etukäteen sovittaessa on sovittava myös se, millaista tarjoilua he odottavat kirjastossa saavansa, kyseessä on *catering*. Joskus tapahtuman esiintyjät tulevat pidemmän matkan päästä tai tilaisuus olla sen verran pitkä, että esiintyjä haluaa saada tarjoilua sekä ennen että jälkeen tapahtuman. Tämä on normaali käytäntö kaikissa tapahtumissa, mutta kirjastossa on, ehkä aina tiukan rahatilanteen vuoksi, ehkä ajattele mattomuutta, oltu tässä aika huonoja. Tarjoilut eivät maksa paljon ja se antaa ammattimaisemman ja huomaavaisemman kuvan järjestäjästä.

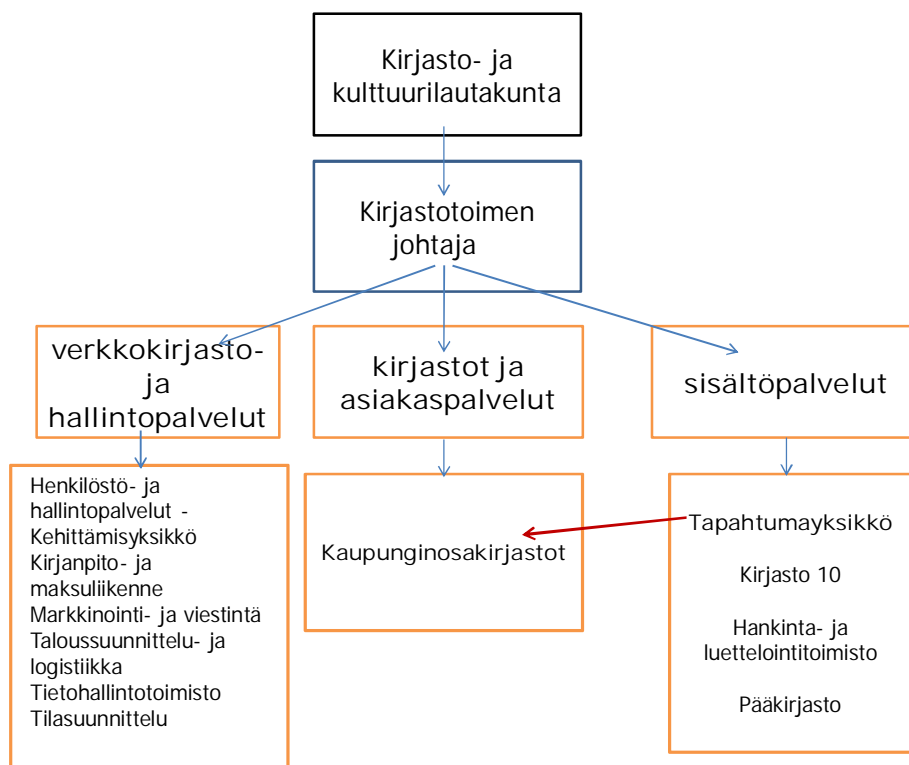
Struktuuri, tilaisuuden rakenne, aikataulu, sisältö ja kokonaisuus on oltava jollakulla hallinnassa: kuka ottaa vastaan esiintyjät, on varmistanut, että tila on järjestetty vaatimusten mukaan, esiintyjällä on jokin tila, backstage, missä voi rauhassa keksittyä, nauttia tarjoilusta ja säilyttää tavaroitaan. Nämä kaikki edellä lyhyesti kuvatut osaamisalueet pitää olla hallinnassa, jos haluaa tapahtumia tuottaa. Tämä on tapahtumatoiminnan perusta, jolle on löydettävä tekijä(t), jotta tapahtumatuotanto on mahdollista – oli organisaatio mikä tahansa.

5.3 Hierarkkinen malli osana matriisiorganisaatiota

Myös saman organisaation sisällä saattaa optimaalinen organisaatorakenne olla erilainen eri osastoilla; esimerkiksi innovatiivista toimintaa harjoittavien yksiköiden tulee voida toimia riittävän autonomisesti, kun taas rutiininomaisempien tehtäviä suorittavien osastojen johtaminen voi olla tiukemmin kontrolloitua. (Mamia, 2007, 56).

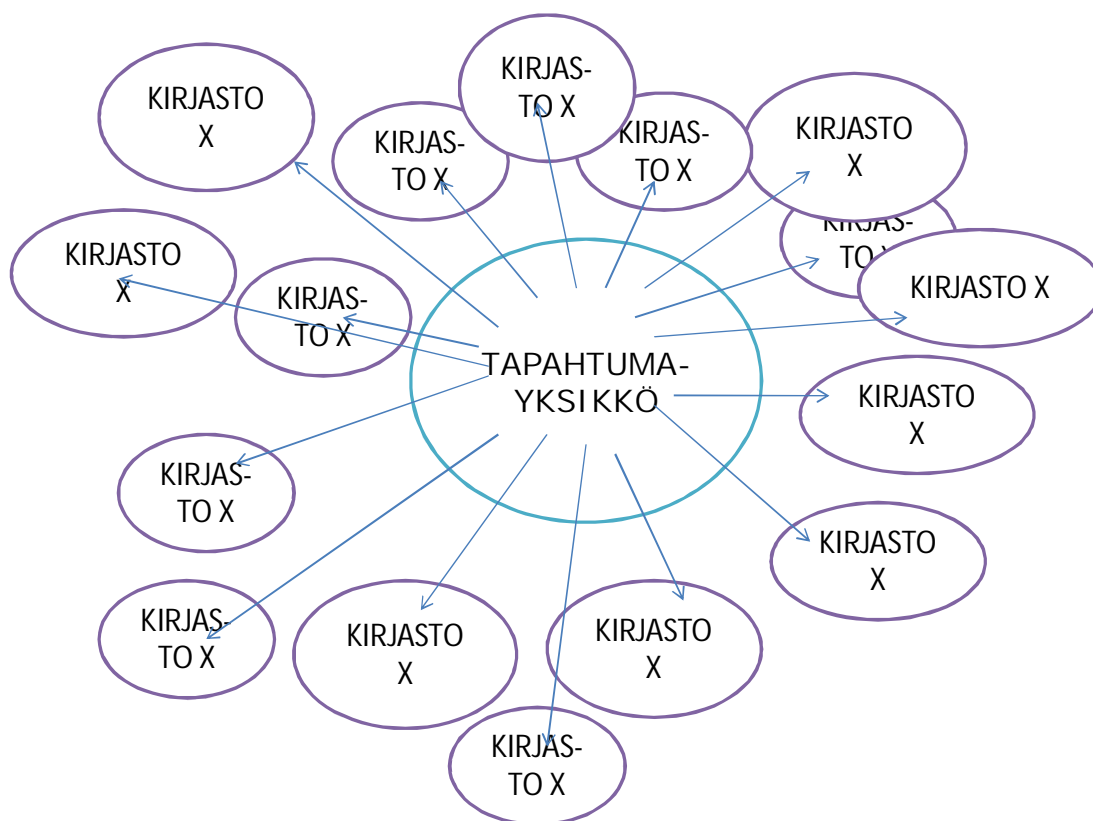
Olen lisännyt Helsingin kaupunginkirjaston nykyiseen organisaatiokaavioon sisältöpalvelujen alaisuuteen uuden yksikön, tapahtumayksikön, jota ei siis nykyään ole. Tällä hetkellä tapahtumatiimi toimii sisältöpalvelujen osastolla, osana Pasilan aikuisten osastoa.

Ajatuksena tässä mallissa on, että tapahtumayksikkö tuottaa ammattimaisesti ja tasapuolisesti kaikkiin kaupunginkirjaston kirjastoihin ohjelmaa. Nuoli kuvassa numero 3 kuvaa tuotantosuuntaa, eli tässä kohdassa se ei kuvaa hierarkkista suhdetta.



Kuva 3. Hierarkkinen malli

Tapahtumayksikkö tekee tuotannot, joko omasta aloitteestaan tai tilaajakirjaston aloitteesta, huolehtien kuitenkin, että kaikissa kirjastoissa on tapahtumia vuosittain yhdessä sovittu määrä. Kukin kaupunginosakirjasto tuntee asiakaskuntansa ja alueelliset tarpeet, joten kunkin yksittäisen kirjaston henkilökunnan tietotaito ohjelmasisällöistä on parempi kuin tapahtumayksikössä. Mutta jos käy niin, että ideoita ei kirjastosta tule, on yksikön tehtävänä tuottaa niille tapahtumia. Tapahtumayksikkö hoitaa tapahtumiin liittyvän työn kokonaisuudessaan, jolloin kaupunginosakirjastoille jää tehtäväksi olla tilaisuudessa paikalla.



Kuva 4. Hierarkkinen malli

Tämä malli vaatii tapahtumayksiköltä paljon resursseja, koska sen työnä on hoitaa kaikkien 37 kirjaston tapahtumat, mahdollisesti jopa ideoinnista lähtien. Malli vaatii paljon henkilökuntaresursseja, parhaassa tapauksessa siten, että jokaiselle ns. asiakassegmentille (lapset, nuoret, maahanmuuttajat, seniorit ja ruotsinkieliset) on vastuuhenkilö (tai henkilöt), samoin kuin eri aineistolajeille (musiikki, elokuvat, pelit, kirjallisuus) on henkilö, joka vastaa näistä teemoista ja niiden esilläpidosta tapahtuma- ja näyttelytarjonnassa. Lisäksi tarvitaan teknistä henkilökuntaa, helposti siirrettävää, liikuteltavaa teknistä laitteistoa (jota jo onkin) sekä tiedotus- ja markkinointihenkilön ja graafikon. Tästä muodostuisi jo suhteellisen suuri yksikkö, jolla pitäisi olla oma budjetti ja esimies.

Huonona puolena tässä mallissa on se, että se on kallis ja vaatii paljon henkilöstöpanostusta. Kaupunginkirjastoon pitäisi palkata kulttuurialan ammattilaisia, tai ainakin kouluttaa jo olevasta henkilökunnasta sellaista. Toinen huono puoli tässä hierarkkisessa mallissa on se, että tapahtumatuotannot etäännyvät

kaupunginosakirjastoista, sillä niiden omaa profiilia ei voida tukea keskitetyssä, mahdollisesti moniin kirjastoihin aiotussa tapahtumatuotannossa. Monistettavien tapahtumien myötä alueellinen yhteistyö ja yhteisöllisyys heikkenisi, jolloin tavoitetta siitä, että kirjastot olisivat alueensa keskuksia, ei tapahtumatuotannon avulla kyetä edistämään.

Ryhmähaastattelussa tuli ilmi, että nykyinen organisaatorakenne ja/tai käytännöt eivät tue tapahtumatoimintaa. Esimerkiksi tapahtumatiimin henkilöstöllä ei ole mandaattia pyytää työvoimaa avukseen, täten esimerkiksi vahtimestaripalvelut tai mainosten printtaaminen ja jakelu voivat muodostua ongelmiksi, vaikka ne ovat ensiarvoisen tärkeitä tapahtumien onnistumisen kannalta. Näiden em. töiden sujuminen tuntuukin perustuvan henkilöiden joustavuuteen ja henkilökohtaisiin suhteisiin ja henkilökemiaan.. Koska tapahtumien järjestämistä ei ole suunniteltu organisaation tasolla, ovat nykyiset tapahtumien tekijät hoitaneet tapahtumat omilla tavoillaan. Toiminta perustuu siihen, että langat pysyvät omissa käsissä, ja itse ollaan valmiita tekemään kaikki ja kellon ajasta riippumatta.

Hierarkkisen mallin kannattajia ei löytynyt, sitä pidettiin liian raskaana ja jäykkänä organisaatiomallina. Lisäksi mallissa, jossa kaikki tapahtumat tuotetaan keskitetysti, alueellinen näkyvyys, johon viime aikoina on kiinnitetty paljon huomiota, ja jota halutaan vahvistaa, heikkenisi nykyisestään.

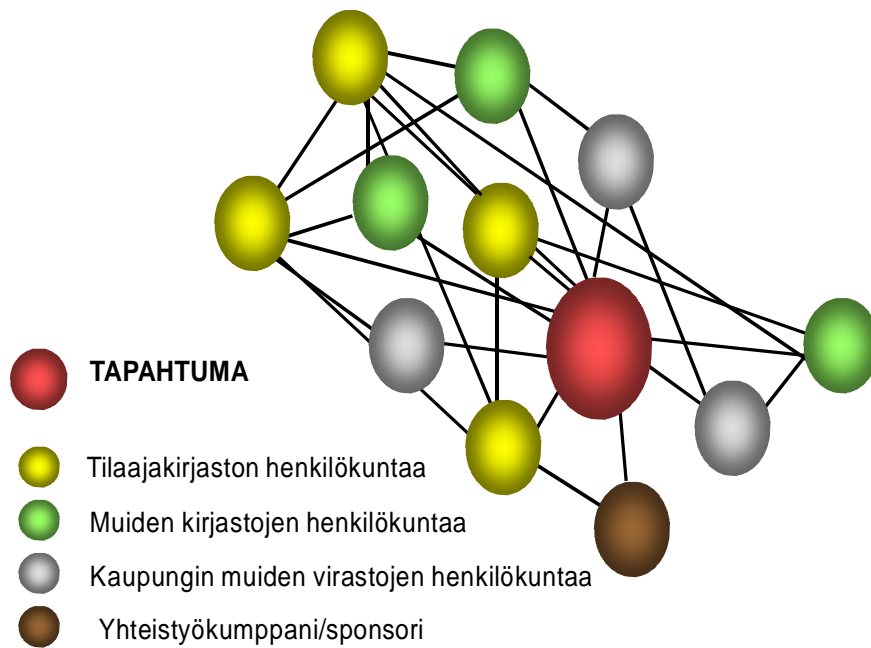
5.4 Jälkibyrokraattinen verkostomalli

Vaikka kaupunginkirjastoa ei voi sanoa jälkibyrokraattiseksi organisaatioksi, on havaittavissa siihen viittaavia merkkejä. Jälkibyrokraattisessa mallissa vastuu ohjelmatoiminnasta olisi kirjastoilla. Kaupunginosakirjastoille kohdistuu paineita sekä asiakkaiden suunnasta että kirjaston hallinnosta; tapahtumia pitää olla, mutta välttämättä kenelläkään yksittäisessä kirjastossa ei ole intoa eikä taitoa järjestää niitä. Kuitenkin osa kirjastoista on jo nyt erittäin aktiivisia ja ne toimivat kuten jälkibyrokraattisessa mallissa, verkostoituen mutta itsenäisesti toimien. Valtaosassa kirjastoissa tukeudutaan tällä hetkellä kuitenkin perinteisiin ja suhteellisen helposti järjestettäviin tapahtumiin (esim. satutunnit) ja toivotaan, että se riittää.

Ensimmäinen askel kohti tapahtumallista kirjastoa on sen asian tiedostaminen, että tapahtumallinen kirjasto on "tätä päivää". Tapahtumat voivat olla keino pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä mutta niiden avulla voidaan tavoittaa uusia asiakkuuksia. Kun tämä tapahtumallisen kirjaston malli on hyväksytty, kirjastojen tapahtumatuotannon tueksi pitää järjestää tuottajakoulutusta. Koulutus sisältäisi perusasiat tapahtumatuottamisesta ja koulutuksen voisi järjestää esimerkiksi oppisopimuskoulutuksena.

Koulutuksen tavoitteena olisi se, että jokaisessa kirjastossa olisi koulutuksen jälkeen asiantuntija, tapahtumavastaava, järjestämässä kirjastonsa tapahtumia. Aivan yksin kirjastoissa ei tarvitsisi toimia, sillä 37 kirjaston tapahtumavastuussa olevat henkilöt verkostoituvat ja voivat tehdä asioita yhdessä.

Tässä jälkibyrokraattisessa verkostomallissa kussakin kirjastossa on oma nimetty tapahtumavastaava. Tapahtumavastaavat verkostoituvat keskenään, mutta myös muiden kirjastolaisten, muiden virastojen henkilökunnan kanssa. He hoitavat myös yhteistyösuhteita muihin, mm. kulttuurialan, toimijoihin. Erittäin tärkeitä ovat alueelliset kumppanit. Tämä malli vaatii henkilökunnalta vahvaa sitoutumista ja vastuunottamista. Ja roppakaupalla intoa!



Kuva 5. Verkosto-organisaatio

Lisäksi kaikkien tapahtumatuotannoista kiinnostuneiden työntekijöiden osaamisalueet tapahtumatuotannon alalta kartoitetaan (esittelen osaamisalueita luvussa 5.4) ja ne listataan esim. kirjaston intranetissa, joten henkilökunta tietää, keihin ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Kaupunginosakirjastojen tapahtumavastaavat voivat olla näitä jonkin alan specialisteja, jotka osaamisluettelilla löytyy, mutta he voivat olla myös muita kirjastolaisia. Tapahtumavastaavien pitää joka tapauksessa olla ns. joka paikan höyliä, ei välttämättä jonkin erityisen alan asiantuntijoita.

Osaamisalueiden lisäksi eri asiakasryhmistä vastaavat ns. teemaryhmät ovat tapahtumavastaavien tärkeitä yhteistyökumppaneita kirjaston sisällä. Teemaryhmiä on eri asiakassegmenteille (lapset, nuoret, seniorit, maahanmuuttajat, ruotsinkieliset). Näiden teemaryhmien vetäjiin (yhteystiedot ovat kirjaston intranetissa) voi ottaa yhteyttä, kun tapahtumaa suunnitellaan, tällöin teemaryhmien asiantuntemus tulisi käyttöön. Esimerkiksi nuorten tapahtumaa järjestettäessä on hyvä ottaa yhteyttä nuorisoryhmään konsultointia varten. Kun tapahtuman luonne on tarkentunut, ottaa järjestävän kirjaston tapahtumavastaava yhteyttä tilaisuuden vaatimista osaamisalueista vastaaviin henkilöihin tapahtuman toteuttamiseksi. Lähes kaikissa

tapauksissa yhteyttä pitää ottaa ainakin tekniikasta ja markkinoinnista vastaaviin henkilöihin. Täten koko tapahtumatuotanto hoidetaan verkostoitumalla, kukin kaupunginosakirjasto omasta tuotannosta vastaten.

Jälkibyrokraattinen malli, joka perustuu siihen, että jokaisessa kirjastossa olisi tapahtumavastaava, oli haastateltujen mielestä ylimitoitettu. Jokaiseen kirjastoon ei tarvita, eikä saada, tapahtumatuotannoista vastaavaa henkilöä (esim. Suomenlinnan kirjastossa työskentelee yksi henkilö, muissa pienimmissä kirjastoissa on neljä henkilöä eli kaksi/vuoro).

Erään haastattelussa mukana olleen mukaan yhdistelmä hierarkkista ja verkostomallia saattaisi toimia: hierarkkisesta mallista mukaan otettaisiin tapahtumatiimi tarjoamaan suurempia tapahtumakokonaisuuksia, suunnittelemaan vuosikelloa ja koordinoimaan toimintaa. Verkostotasolla kirjastot voisivat järjestää pienempiä tapahtumia ja reagoida alueen tarpeeseen.

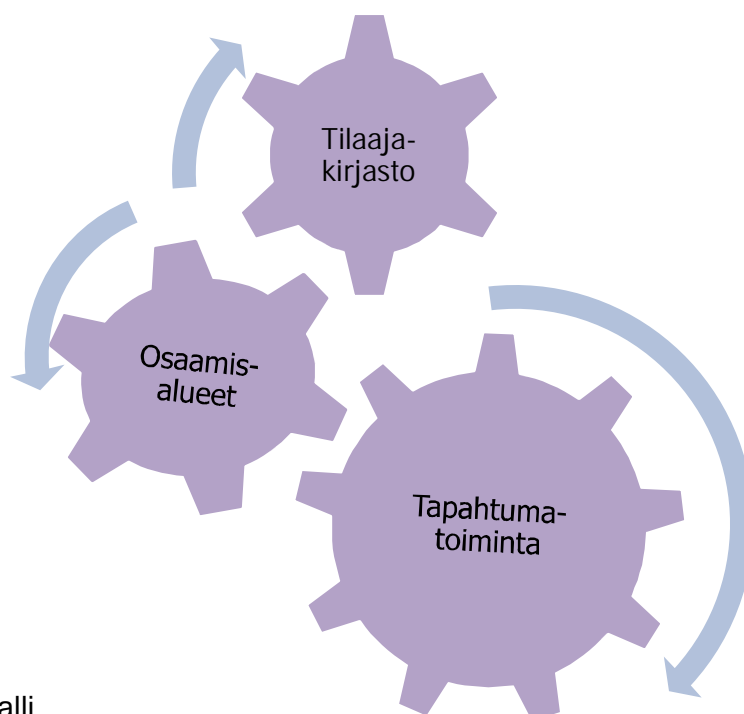
Innostusta ryhmähaastattelussa herätti malli, josta tiedottaja Anu Lång kertoi kuulleensa Tanskan vierailullaan. Tanskan Silkeborgissa toimitaan näin: kun työntekijä on esittänyt jonkin hyvän ja toteuttamiskelpoisen uuden idean, toimintatavan tai projektinaiheen, hänet irrotetaan omista perustöistään ja hän saa toteuttaa esittämänsä projektin. Täten projektivastaava on myös idean äitinä vastuussa kokonaisuudesta. Täten saadaan henkilökunta pidettyä motivoituneena, toteuttamiskelpoisen idean pääsee itse toteuttamaan ja siihen varataan resursseja. Malli vaatii koko organisaatiolta joustoa, jotta normaali asiakaspalvelu sujuu vaihtuvissa henkilökuntatilanteissa. Koko organisaation jousto ja henkilökunnan sitoutuminen ovatkin jälkibyrokraattisen organisaation peruseriaatteet.

5.5 Miksausmalli

Tässä mallissa tapahtumatoiminta on jaettu osaamisalueisiin, kustakin osaamisalueesta on vastuussa yksi tai useampi henkilö. Tämä malli ei välttämättä vaadi nykyistä suurempaa henkilökuntaa tapahtumatoimintaa tekemään. Jo nykyisinkin tapahtumissa jollain tavoin mukana oleva henkilökunta (tai joku muu jostakin näistä osaamisalueesta kiinnostunut henkilö) ottaisi haltuunsa jonkin tapahtumatuotannon osa-alueen ja erikoistuisi siihen. Näinhän nytkin jo on tekniikan saralla tapahtunut. Esimerkiksi

hankinta- ja luettelointiosaston informaattikko voisi olla erikoistunut tekijänoikeuteen, Jakomäen kirjaston kirjastovirkailija lupa-asioihin ja Vuosaaren kirjaston vahtimestari turvallisuuteen jne.

Tämä miksausmalli toimisi seuraavasti: Kaupunginosakirjasto esittää tapahtumatoiveen tapahtumatiimille / tapahtumakoordinaattorille. Koordinaattori kartoittaa, millaisia voimavaroja kyseinen tuotanto vaatii, tekee budjetin ja toimii tilaajana. Koordinaattori tilaa työpanoksen niiltä osaamisalueilta, jota kyseinen tuotanto tarvitsee. Lisäksi koordinaattori hoitaa yhteydenpidon niihin ulkopuolisiin tahoihin, joita tuotanto tarvitsee.



Kuva 7. Miksausmalli

Mallin hyvänä puolena voi ajatella olevan sen, että koska vastuualue on selkeästi rajattu, voi sen sisällöllisesti oppia hallitsemaan todella hyvin. Tämän mallin avulla kaupunginkirjastossa voisi olla esim. työntekijä, joka on "guru" tekijänoikeusasioissa. Täten ko. henkilö hoitaisi kaikkien tapahtumien tekijänoikeusasiat, ei vain oman kirjastonsa. Kun vastuualue on selkeä ja rajattu, on sen oppiminen, hallitseminen ja muutosten seuraaminen mahdollista. Tässä mallissa kaupunginkirjastosta etsittäisiin eri

osa-alueille sopivat vastuuhenkilöt, ja mahdollisen lisäkoulutuksen jälkeen nämä henkilöt tekisivät töitä omien vastuualueiden parissa ennalta sovitun ajan työajastaan. Eli henkilöllä olisi vastuualueenaan esimerkiksi tapahtumamarkkinointi, kuten nyt voi olla vastuualueena kirjastonsa vieraskielisen kokoelman ylläpito. Käytettävän työajan määrittäminen voi olla varsinkin aluksi hankalaa, sillä tapahtumia ei ole tasaisesti ympäri vuoden, mutta tärkeää on, että työaika annetaan myös asioiden opiskeluun ja tietojen ja taitojen ylläpitoon silloinkin, kun ei ole konkreettista tarvetta tuotantoon osallistumiseen.

Tämän mallin huonona puolena on se, että henkilöt eivät välttämättä näe tapahtumatuotantoa kokonaisuutena, kaikki hoitavat vain rajattuja, kylläkin olennaisen tärkeitä osia kokonaisuuden rakentamiseksi. Tällöin seurauksena voi olla se, että sitoutuminen ei ole, tai ei ainakaan pitkään pysy, kovin korkealla tasolla. Toinen vakava uhkakuva tulee sen myötä, jos asiantuntijuus on vain yhdellä henkilöllä, jonka korvaaminen tarvittaessa ei ole helppoa, eikä nopeasti edes mahdollista.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTA

Jälkibyrokraattisen verkostomallin pohjalta tuli ryhmähaastattelussa esiin idea, jota ei ollut esitellyissä malleissa, mutta josta kaikki innostuivat. Malli, joka voisi olla kaupunginkirjastossa käyttökelpoinen ja toimiva: alueelliset tapahtumavastaavat.

Kaupungin hallinnossa kaupunki on jaettu seitsemään suurpiiriin, tätä jakoa käytetään kirjastossakin, alueet ja niiden kirjastot ovat:

Eteläisen alueen kirjastot ovat Rikhardinkadun kirjasto, Kirjasto 10, Lauttasaaren kirjasto, Ruoholahden lastenkirjasto, Suomenlinnan kirjasto ja Töölön kirjasto.

Läntinen koostuu Kannelmäen, Etelä-Haagan, Pikku Huopalahden, Malminkartanon, Munkkiniemen, Pitäjänmäen ja Pohjois-Haagan kirjastoista.

Keskiseen alueeseen kuuluvat Kallion, Arabianrannan, Käpylän ja Vallilan kirjastot.

Koillisessa on Malmin kirjasto, Jakomäen kirjasto, Puistolän kirjasto, Pukinmäen kirjasto, Suutarilan kirjasto, Tapanilan kirjasto, Tapulikaupungin kirjasto ja Viikin kirjasto.

Maunulan kirjasto, Oulunkylän kirjasto ja Paloheinän kirjasto kuuluvat pohjoiseen alueeseen.

Kaakko on Herttoniemen kirjaston, Laajasalon kirjaston ja Roihuvuoren kirjaston alue.

Itäisellä alueella vaikuttavat Itäkeskuksen kirjasto, Kontulan kirjasto, Sakarinmäen lastenkirjasto, Myllypuron lehtisali ja Vuosaaren kirjasto.

Tämän jaottelun mukaisesti voisi perustaa tapahtumavastaavien alueellisen verkoston. Päätimme ehdottaa kaupunginkirjaston johtoryhmälle tällaisen perustamista. Aluejaon puitteissa kirjastoilla on jo yhteisiä kokouksia ja toimintaa ja kaupunginkirjaston toimintasuunnitelmassa vuodelle 2010 on kiinnitetty huomiota juuri alueellisen yhteistyön lisäämiseen.

Ehdotamme johtoryhmälle, että tapahtumatoimintaa tukemaan ja alueellista tapahtumatoimintaa tuottamaan nimettäisiin alueelliset tapahtumavastaavat, eli seitsemän tapahtumavastaavaa. Esimerkiksi läntisen alueen tapahtumavastaavan alueeseen kuuluvat Kannelmäen, Etelä-Haagan, Pikku Huopalahden, Malminkartanon, Munkkiniemen, Pitäjänmäen ja Pohjois-Haagan kirjastot. Jokin näistä kirjastoista on

hänen työpaikkansa, jossa hän tekee kirjastotyötä kuten ennenkin, lisäksi hän koordinoi alueen tapahtumatoimintaa alueellisista lähtökohdista käsin.

Halukkaat ja valitut seitsemän henkilöä kurssitetaan hallitsemaan tapahtumatuotannon perusteet. He suunnittelevat, mutta myös toteuttavat alueensa tapahtumatoimintaa. Heidän ei tarvitse olla minkään em. osaamisalueen hallitsijoita. Riittää että he tietävät kehen ottaa yhteyttä missäkin asiassa.

Alueellisenkin tapahtumatoiminnan painotuksia määrittävät kaikkia koskevat kaupunginkirjaston toimintasuunnitelma sekä erilaiset teemavuodet, joiden pohjalta ns. vuosikello suunniteltaisiin. Vuosikellon avulla huolehditaan suunnitelmallisuudesta ja siitä, että alueen kirjastoissa huomioidaan eri teemavuodet ja kaikki asiakassegmentit. Tapahtumavastaavat ovat tiiviissä yhteistyössä alueen toimijoiden ja muiden kumppaneiden kanssa.

Alueelliset tapahtumavastaavat tapaavat noin kerran kuukaudessa kirjaston tapahtumakoordinaattorin kanssa, jolloin tilannetta kartoitetaan koko kaupunginkirjaston näkökulmasta. Tällöin yhdessä voidaan päättää erilaisista tarjotuista ohjelmista, sopivista tiloista, missä on kohderyhmää riittävästi, eikä toisaalta liikaa kilpailua. Arvion pohjalta päätämme, mitkä kirjastot ottavat tarjotun ohjelman, yhteistilauksella saamme todennäköisesti näytökset edullisemmin. Tapahtumavastaavat ovat tiiviissä yhteistyössä liikuteltavasta esitystekniikasta vastaavan henkilön kanssa, jolloin varmistetaan, että tapahtumissa on tarvittava tekniikka.

Alueellinen tuntemus tuo tapahtumiin tärkeän lisän, sillä silloin voi tarjota kullekin kirjastolle sen asiakaskuntaa ja alueen yleisöpohjaa kiinnostavaa ohjelmaa ja näyttelyitä. Tietenkin välillä on hyvä kokeilla uutta ja erilaista, mutta kaikille kirjastoille eivät sovi samat tapahtumat.

Alueellisten tapahtumavastaavien avulla tapahtumatoiminnan volyyymia ja tasoa saadaan todennäköisesti parannettua vain pienillä rahallisilla panostuksilla. Tämä organisointimalli ei ole kallis, sillä seitsemän hengen koulutus ei maksa paljon, eikä uutta henkilökuntaa tarvitse palkata tätä varten. Työaika tapahtumavastaavalle pitää tietenkin suoda, sillä tuloksena voi olla kirjaston parempi näkyvyys mediassa tapahtumatiedottamisen kautta, kasvaneet kävijämäärät laadukkaiden tapahtumien

vuoksi sekä kasvava lainamäärä tapahtumiin liittyvien aineistoesittelyjen johdosta. Kaiken kaikkiaan: Parempi imago kirjastolle.

Tämän opinnäyteprosessin tuloksena on mielestäni hyvä ja toteuttamiskelpoinen ehdotus Helsingin kaupunginkirjaston johtoryhmälle tapahtumatuotannon organisoimiseksi. Olen erittäin tyytyväinen lopputulokseen. Kyseessä ei ole mikään minun kehittämiäni malleista, vaan ryhmähaastattelun tuloksena, yhteistyössä kehitelty konkreettinen toimintamalli.

Tapahtumatuotantoihin osallistumisen on oltava omasta innokkuudesta kiinni, mutta uskon, että halukkaita ja kyvykkäitä henkilöitä löytyy riittävästi nykyisestäkin henkilökunnasta, jotta tapahtumia voidaan toteuttaa minkä tahansa esitetyn organisointimallin mukaisesti. Kirjastoammatilliset painotukset ovat henkilökunnan osaamisen ydintä, mutta uskon, että tapahtumatuottamiseen liittyvät taidot tulevat tulevaisuudessa kasvattamaan painoarvoaan.

Toivon tämän opinnäytetyön avulla voineeni muokata edes hieman niiden kirjastolaisten, jotka eivät pidä tapahtumallista kirjastoa tärkeänä, mielipidettä tapahtumamyönteisempään suuntaan. Uskon, että se, ettei pidä tapahtumia tarpeellisena voi juontaa juurensa siitä, että ei itse ole halukas tekemään niitä. Tarkoitus ei todellakaan ole, että kirjastoissa joku henkilö laitetaan vastentahtoisesti hoitamaan tapahtumatoimintaa, vaan tarkoituksena on aikaansaada verkosto innokkaista tapahtumatuottajista tarjoamaan ohjelmaa kaupunginosakirjastoille. Tavoitteena tapahtumallinen kirjasto, talo täynnä kävijöitä.

LÄHTEET:

Alasoini, Tuomo 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella - Näkökulmia parempaan työelämään.

[Verkkodokumentti]. Helsinki. Tykes raportteja 68.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineisto_pankki/julkaisut/raportti68.pdf (luettu 28.2.2010)

Helsingin kaupunginkirjasto kehittämisen tiellä. 2008. [verkkodokumentti].

<http://www.lib.hel.fi/Docs/julkaisut/laatupalkintorapotti.pdf>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.

Karjalainen, Asko 2002: Mitä benchmarking-arviointi on? [Verkkodokumentti]

www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.rtf

Kaupungin tapahtumayksikkö. Helsingin kaupunki. [Verkkodokumentti]

http://www.hel.fi/wps/portal/Talousjasuunnittelukeskus/Elinkeinopalvelu/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/taske/fi/Elinkeinopalvelu/Tapahtumakaupunki/Ohjeita+ tapahtumanj_rjest_j_lle (luettu 15.11.2009).

Kehitetään kumppanuuksia yksityisen yrityselämän ja kolmannen sektorin ja pääkaupunkiseudun kaupunkien kanssa. Helsingin strategiaohjelma 2009-12 [Verkkodokumentti].

http://www.hel.fi/wps/portal/Talousjasuunnittelukeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/taske/fi/strategiat/strategiaohjelma_sisallys (luettu 15.11.2009)

Keskustakirjaston tarveselvitys 2006. [verkkodokumentti].

http://www.lib.hel.fi/File/71865ca0-5ab3-4a7d-9a54-f4b5aa1285da/Keskustakirjaston_tarveselvitys_2006.pdf (luettu 15.11.2009)

Kira, Mari 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmäkehitystä. Helsinki. Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus nro 254.

Kirjastolaki. [Verkkodokumentti]. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980904> (luettu 15.11.2009)

Kirjastot.fi <http://tilastot.kirjastot.fi> [Verkkodokumentti]. (luettu 10.04.2010)

Kouvolan kaupunginkirjaston toimintakertomus 2009. [Verkkodokumentti].

<http://www.kyyti.fi/sites/default/files/toimintakertomus2009.pdf> (luettu 8.5.2010)

Kuusinen Iris 1999: Kokemuksia benchmarking -menetelmän käytöstä asiakaspalvelun arvioinnissa. Kreodi 4/1999. [Verkkodokumentti].
<http://www.kreodi.fi/artview.asp?ArticleID=42> (luettu 8.5.2010)

Leisti, Mikko 2008. Keskustakirjasto – Metropolin sykkivä sydän. Selvitystyön raportti. Helsingin kaupunginkirjasto.

Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) 2007. Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. [Verkkodokumentti]. Turun yliopiston sosiologian laitos.
<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2003/103163Loppuraportti.pdf> (luettu 28.2.2010)

Mikko Leisti keskustakirjastohankkeen selvityshenkilöksi. [verkkodokumentti].
<http://www.lib.hel.fi/Page/28260a68-aa56-41c8-9061-30d450cb37e6.aspx?announcementId=aab58988-13f1-4558-80d7-76891642c1a2&groupId=315b2f67-1011-4808-8b41-c0e3275bda77>. (luettu 26.2.2010)

Pohjalainen, Marjut 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki. BTJ Kirjastopalvelu.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 2008. . [Verkkodokumentti].
<http://www.tampere.fi/kirjasto/toimk08.pdf> (luettu 29.4.2010)

Temmes Markku & Kiviniemi Markku & Peltonen Pauliina 2001. Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? - Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. [verkkodokumentti]. Valtiovarainministeriö. tutkimukset ja selvitykset, 4/2001
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3495_fi.pdf (luettu 28.2.2010)

Tuomela, Antti & Salonen Anssi & Puhto Jukka 2004. Toimitilapalveluverkostot. [verkkodokumentti] Espoo. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 210. (luettu 28.2.2010)

Turun kaupunginkirjaston toimintatilasto 2009. [Verkkodokumentti].
<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=6838&culture=fi-FI&contentlan=1> (luettu 1.5.2010)

Yleisten kirjastojen strategia 2009-2015. Kirjastowiki. [Verkkodokumentti]. 2009.
http://wiki.kirjastot.fi/index.php/YKN-strategia_P%C3%A4%C3%A4tt%C3%A4j%C3%A4-versio (luettu 15.11.2009)

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää. Helsinki. Infor.

TUTKIMUSAINEISTO:

Ryhmähaastattelu 19.4.2010. Pasilan kirjasto, Helsinki. Osallistujat: Koskinen Sinikka, Lång Anu, Marjomaa Heikki, Sahavirta Harri, Salminen Kirsi, Terrihauta Pia.

Puhelinkeskustelut:

Haavisto Tuula, Tampereen kaupunginkirjasto, kirjastotoimenjohtaja, 25.3.2010

Rossi Tarja, Kouvolan kaupunginkirjasto, ts. kirjastotoimen apulaisjohtaja, 20.11.2009

Virtanen Helena, Turun kaupunginkirjasto, apulaisjohtaja, 26.3.2010

Tulevaisuuden kirjasto –työpaja, vetäjänä professori Sirkka Heinonen.

Markkinointiviestinnän viikko, Wanha Satama, 27.10.2009.

Kirjastojen tapahtumat –seminaari, Hämeenlinnan kaupunginkirjasto, Uudenmaan Ely-keskus, 20.4.2010