

Opinnäytetyö (AMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

NKITIS 13 & 14

2016

Eemeli Tammero, Santeri Kosunen

YHTEISKUNTA, MUUTOS JA TULEVAISUUS -OPINTOJAKSO

– tulevaisuuden ammattiosaaminen



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2016 | 68 + 3

Ohjaaja Olli Mäkinen

Eemeli Tammero, Santeri Kosunen

YHTEISKUNTA, MUUTOS JA TULEVAISUUS - OPINTOJAKSO

-tulevaisuuden ammattiosaaminen

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on raportoida Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintopaketti, joka järjestettiin Turun ammattikorkeakoulun Lemminkäisenkadun toimipisteessä 16.-17.5.2016. Opintopaketin tarkoituksena oli pohtia oman ammatin työnkuvaa sekä kompetensseja vuonna 2035.

Työn teoriaosuudessa avattiin erilaisia tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä, joita opintopakettilla käytettiin. Näitä olivat brainstorming, tulevaisuusverstaasi sekä eläytymismenetelmä. Teoreettisen osuuden muut aiheet olivat aikaisempi tutkimus sekä osaamisen johtaminen.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin sisällönanalyysia. Dokumentoimme ryhmätyöt videoin ja valokuvin jonka jälkeen litteroimme ne. Tämän lisäksi kokosimme tärkeimmät esiin nousseet asiat teemahaastatteluista sekä analysoimme eläytymismenetelmän pohjalta kirjoitetut tarinat.

Opinnäytetyö sisältää opintopaketin aikana otettuja kuvia.

Opintopakettilla esiin nousseita teemoja olivat muun muassa teknologian kehitys, moniammatillisuus, lyhyemmät työsuhteet, sosiaalisen kanssakäymisen muutos, kirjaston fyysisten tilojen muutos ja työntekijän itsensä konseptointi.

Esiin nousseita kompetensseja olivat muun muassa itsensä johtaminen, projektinhallinta, esimiestaidot, kielitaito, teknologiaosaaminen, sosiaaliset taidot sekä palveluajattisuus.

ASIASANAT:

tulevaisuudentutkimus, kompetenssi, megatrendit, osaamisen johtaminen, yleiset kirjastot, tulevaisuus, teemahaastattelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Library and Information Services

2016 | 68 + 3

Olli Mäkinen

Eemeli Tammero, Santeri Kosunen

SOCIETY, CHANGE AND FUTURE STUDY MODULE

Future Professional Skills

This thesis is a report of the Society, Change and Future -study module that was held in the Lemminkäisenkatu branch on 16 to 17 May 2016. The purpose of the study module was to consider the competences that might be needed in one's profession in the year 2035.

Different kinds of future studies methods that were used during the study module were explained in the theory -part of the work. These included brainstorming, future workshops, and the empathy -method. Other topics for the theory part were earlier studies and knowledge management.

The research method used for the thesis was content analysis. We documented group works with videos and photographs and then transcribed them. In addition to this, we gathered the most important topics that stood out in the theme interviews and also analyzed the stories that were based on the empathy method.

The thesis includes photos taken during the study module.

The themes that came up during the study module included development in technology, multi-professionalism, shorter employment contracts, changes in social intercourse, changes in the physical library and the concept of an employee.

The competences that came up included self-management, project management, leadership skills, language skills, know-how in technology, social skills and willingness to be of service

KEYWORDS:

future studies, competence, megatrends, knowledge management, public libraries, future, theme interview

SISÄLTÖ

Error! Bookmark not defined.

1 JOHDANTOError! Bookmark not defined.

2Error! Bookmark not defined.

3Error! Bookmark not defined.

3.1. Tulevaisuudentutkimus 10

3.2. Megatrendit 11

3.3. Tulevaisuusverstaas 11

3.4. Eläytymismenetelmä 15

3.5. Brainstorming-menetelmä 16

4 Aikaisempi tutkimus 18

5 Osaamisen johtaminen 22

5.1. Osaamisen johtamisen käsite 23

5.2. Osaamisen johtaminen kirjastossa 24

6 Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojakso 30

6.1. Millainen on työpaikkasi ja sen toimintaympäristö vuonna 2035? 30

6.2. Brainstorming - tehtävän purku 33

6.3. Mitkä kompetenssit ammatissasi korostuvat vuonna 2035? 36

6.4. Tulevaisuusverstaan purku 38

6.5. Eläytymismenetelmän toteutus 43

6.5.1. Positiiviset huomiot 42

6.5.2. Negatiiviset huomiot 44

7 Teemahaastattelut 45

7.1. Teemahaastattelujen purku	47
7.2. Teemahaastattelut muilta kuin kirjastoalan ryhmiltä	54
8 Yhteenveto ja pohdinta	59
8.1. Brainstorming – yhteenveto	59
8.2. Tulevaisuusverstaan yhteenveto	60
8.3. Eläytymismenetelmän yhteenveto	61
8.4. Kirjastolaisten teemahaastattelujen yhteenveto	63
8.5. Muiden teemahaastattelujen yhteenveto	66
8.6. Pohdintaa	68
LÄHTEET	72

KUVAT

Error! Bookmark not defined.

Kuva **Error! Bookmark not defined.**

Kuva **Error! Bookmark not defined.**

Kuva 4. Esittely

33

Kuva **Error! Bookmark not defined.**

Kuva 6. Tulevaisuustaulukko

37

1 JOHDANTO

Tulevaisuus ja yhteiskunnallinen muutos tuo mukanaan uusia haasteita kirjastomaailmaan. Ammatissa vaadittavat kompetenssit muuttuvat ja moniammatillisuus lisääntyy. Väestörakenteen muutos, teknologinen kehitys, globalisaatio, vaihtelevat taloustilanteet ja monikulttuurisuus tuovat oman lisänsä tähän ammatillisen osaamisen muutokseen. Tulevaisuudessa kirjastot tulevat olemaan lainauspisteiden sijaan enemmänkin tietyn seudun monitoimikeskuksia jotka tarjoavat asiakkailleen sekä toimintaa, lainattavaa aineistoa että palveluja.

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena on raportoida yliopettaja Olli Mäkisen pitämä Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojakso tulokset. Tämän lisäksi avataan muutamia tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä, osaamisen johtamista sekä aikaisempaa tutkimusta.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee erilaisia tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä, osaamisen johtamista sekä aikaisempaa kirjastotyön tulevaisuuteen liittyvää tutkimusta. Tulevaisuudentutkimus on itsessään laaja ala ja teoriaosuudessa sitä rajattiinkin sen mukaan, mitä tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojaksolla käytettiin.

Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä yksiselitteinen mutta se sivuaa kuitenkin opinnäytteen aihetta. Osaamisen johtamisen teoriatietoa saatiin esimerkiksi Elina Hyrkkään väitöskirjasta ”Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa.” (2009). Hyödyllistä tietoa löytyi myös Riitta Viitalan teoksesta ”Johda osaamista.” Osaamisen johtaminen ja varsinkin itsensä johtaminen on teema, joka nousi opintojakson aikana esille opiskelijoiden keskusteluissa.

Aikaisempien tutkimusten käsittelyssä käytettiin Paula Pitkäsen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ”Mitä tilalle? - kirjastovirkailijan muuttuvat tehtävät automaation lisääntyessä” (2016) sekä Maria Harviaisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ”Osaamisen kehittäminen taideyliopiston kirjastossa. -sävelet ja koreografia” (2016).

Työn laajin osuus koostuu ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille suunnatun Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojakson raportoinnista. Opintojakson tarkoituksena oli pohtia sitä, mitä kompetensseja eri ammateissa tarvitaan kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Raportoinnin painopiste pysyi luonnollisesti kirjastoalan opiskelijoissa mutta myös muiden alojen opiskelijoiden tuloksia sivuttiin. Opintojakson osallistujista valtaosa on mukana työelämässä.

Pohdinta ja Yhteenveto-kappaleessa tehtiin pienimuotoinen yhteenveto opintojakson tuloksista. Kappale sisältää näkemyksiä siitä, millaista kirjastotyö on tulevaisuudessa ja mitä kompetensseja se vaatii.

Opinnäytetyön työnjako on selkeä; jaoimme sekä teoriaosuuden että raportin työtehtävät puoliksi. Opintojakson dokumentointia tehtäessä Santeri Kosunen hoiti valokuvauksen, Eemeli Tammero videoinnin. Molemmat tekivät muistiinpanoja.

2 TUTKIMUSASETELMA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kirjastoalan tulevaisuuden kompetensseja ja syitä niiden taustalla. Tarkoituksena on toimia havainnoijana ja dokumentoida kuvin ja videoin YKITIS15-ryhmälle järjestettävä Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus –opintojakso (16.-17.5.2016) ja tämän jälkeen raportoida opintojakson tuloksia tämän materiaalin pohjalta.

Teoriaosuus sisältää tietoa tulevaisuudentutkimuksessa esiintyvistä tiedonhankintamenetelmistä, joita myös Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojakson aikana käytetään. Tulevaisuudentutkimuksessa esiintyviä menetelmiä ovat muun muassa tulevaisuusverstas, eläytymismenetelmä sekä brainstorming-menetelmä. Teoriaosuudessa puhutaan myös aikaisemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista sekä osaamisen johtamisesta, joka on vahvasti kytköksissä tulevaisuuden ammattiosaamiseen.

Tarkoituksena on myös avata lyhyesti syitä lisääntyvien kompetenssien taustalla. Talous, digitalisaatio, sosiaalisen median vaikutus, muuttuvat asiakasryhmät ja medialukutaidon merkitys luovat omat haasteensa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda uutta näkökulmaa kirjastoalan ammattiosaamiseen ja siihen, miten esimerkiksi alan koulutusohjelma voi opetussuunnitelmassaan näihin kompetensseihin varautua. Muuttuva yhteiskunta muuttuvine tarpeineen vaikuttaa luonnollisesti myös kirjaston toimintaan ja näin ollen työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Työntekijöiden ammattitaidon on oltava ajan hermolla, jotta kirjasto säilyy elinvoimaisena.

3 TULEVAISUUDENTUTKIMUKSEN MENETELMIÄ

3.1. Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintopakso

”Moderni kirjasto ei ole vain kirjavarasto, vaan itsessään elävä organismi, joka uudenlaisten kanavien ja uudenlaisen osaamisen myötä myös tuottaa uutta tietoa. Samalla fyysinen paikka tuottaa sosiaalista yhdistymistä.” (Keskustakirjasto.fi 2011)

Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintopakso järjestettiin Turun ammattikorkeakoulussa 16.-17.5.2016 YKITIS15-ryhmälle ja mukana oli myös muiden alojen aikuisopiskelijoita. Opintopaketin vetäjinä toimivat yliopettaja Olli Mäkinen sekä opinto-ohjaaja Janne Ahtinen. Opintopaketin teemana oli ”omaan ammattiin vaadittavat kompetenssit vuonna 2035.” Opintopakettiin kuului ennakkotehtävä, työskentely lähiopetuspäivillä, lähipäivillä kootun materiaalin toimittaminen raporttia varten, delfoityylisen haastattelun suorittaminen, haastatteluaineiston litterointi ja analysointi ryhmissä sekä raportin laatiminen ryhmissä.

Ennakkotehtäväksi opiskelijat saivat luettavakseen artikkeleja, jotka käsittelevät pääosin työelämän muutosta ja tulevaisuutta. Näistä mainittakoon 21st Century Skills, nettiaartikkeli joka käsittelee yleisellä tasolla erilaisia tulevaisuuden työelämän kompetensseja ja sitä, miten omassa ammatissa vaadittavista kompetensseista saadaan otettua mahdollisimman suuri hyöty irti. Ennakkomateriaaliin kuului myös muun muassa Bill Gillhamin teemahaastatteluja käsittelevä artikkeli, Suomen Kuvalehden Kun yksi työ ei riitä -artikkeli, Helsingin Sanomien tulevaisuudessa syntyviä ammatteja käsittelevä artikkeli sekä Työ- ja elinkeinoministeriön Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen.

Opintopakettiin suoritettavat yksilö- ja ryhmätehtävät tehtiin tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä apuna käyttäen ja absoluuttisten totuuksien etsimisen sijaan tehtävät olivat enemmänkin visiointia. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat Tulevaisuusverstaas, Eläytymismenetelmä sekä Brainstorming-menetelmä.

Tulevaisuusverstaasilla vastattiin kysymykseen, mitkä kompetenssit ammatissasi korostuvat vuonna 2035. Eläytymismenetelmän avulla selvitettiin, minkälainen on

työpäiväsi vuonna 2035. Brainstorming-menetelmää käytetään, kun teemana oli ”ideoi ryhmissä millainen työpaikkasi ja sen toimintaympäristö on vuonna 2035.

Soleops luonnehtii opintojaksoa seuraavasti:

Suoritettuaan opintojakson opiskelija osaa:

-kuvata tulevaisuudentutkimuksen tieteenalana ja sen käyttämät tiedonhankintamenetelmät.

-Selostaa tulevaisuuden muutosten analysoinnin periaatteita ja tutkimuksellista haltuunottoa.

-Ennakoida, kuvata ja analysoida oman organisaationsa ja julkisen sektorin muutospainet ja -tarpeet.

-Rakentaa erilaisia vaihtoehtoisia synergisiä ohjelmia ja toimintamalleja oman organisaationsa ja/tai taustaorganisaationsa tarpeisiin.

3.2 Tulevaisuudentutkimus

Nykyhetken perusteella tulevaisuudenkin hahmottaminen ja erilaisten skenaarioiden luominen on mahdollista, vaikka tulevaisuudentutkimus saattaakin jäädä arvailuksi. Tiettyjen yhteiskunnan ja elämän lainalaisuuksien kautta tulevaisuuden kuvittelemisen ja mieltämisen on kuitenkin mahdollista. (Metsämuuronen 2009, 280- 283.)

Tulevaisuudentutkimus yhdistelee monien eri tieteenalojen menetelmiä. Nämä menetelmät selittävät suurempia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niihin liittyviä muutos- ja kehitysprosesseja eri elämänalueilla. Tulevaisuudentutkimuksia sovelletaan myös strategiseen johtamiseen sekä päätöksentekoon liittyvissä kehityshaasteissa. Tarkastellaan yhteiskuntaan vaikuttavia kehitystrendejä tulevaisuuden näkökulmasta. Tulevaisuudentutkimuksen tehtävänä on yhdistellä eri tieteenalojen tutkimustuloksia ja näin tukea päätöksentekoa. Tulevaisuudentutkimus tutkii erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja niiden todennäköisyyksiä. Todennäköisyyksiä arvioidaan useampien tulevaisuudentutkimuksen piirissä kehitettyjen menetelmien avulla. (Keskinen, 2005).

Tulevaisuus voi kehkeytyä useita eri tulevaisuuspolkuja pitkin. Tulevaisuuspolut ovat erilaisia todennäköisyyksiä, joita pitkin pääsee erilaisiin maailmihin. Eri polut johtavat eri tulevaisuuksiin Tulevaisuudentutkimuksen keskeisin tehtävä onkin selvittää se, millä ehdoilla mahdolliset maailmat ovat saavutettavissa. Ehdoilla tarkoitetaan erilaisia päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen. Mahdolliset maailmat

tarkoittavat niitä tapahtumakulkuja, jotka on periaattessa mahdollista saavuttaa. Saavutettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan useita eri saavutettavuuksia, jotka myös usein liittyvät toisiinsa. Niitä ovat muun muassa fyysinen, biologinen, psykologinen, taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen ja kulttuurillinen saavutettavuus. (Malaska 2002, 25-27)

Tulevaisuutta tutkittaessa lähdetään liikkeelle aina nykyhetkestä. Nopeat ja arvaamattomat muutokset kuuluvat globaaliin ajankuvaamme. Tulevaisuudentutkimus antaa mahdollisuuksia ennakoida muutoksia sekä varautua vaikuttaa niihin. Se antaa paremmat valmiudet havainnoida alkuvaiheessa olevia ilmiöitä eli niin kutsuttuja heikkoja signaaleja sekä erilaisia kehityskulkuja. Tulevaisuudentutkimusta hyödyntävät niin yritykset, kunnat kuin valtiokin. Yksittäiselle ihmiselle tulevaisuuden lukemisen taito antaa valmiuksia globaalin maailman muutoksiin ja muuttuvaan työelämään sekä auttaa hahmottamaan suurempia muutosten aiheuttamia kokonaisuuksia. (Heikkilä, 2014)

Tulevaisuudentutkimus on eräänlaista tiedonlukua sekä eri vahvuisten signaalien aistimista. Heikotkin signaalit voivat viestiä tulevaisuudesta. Tarkkanäköisimmät henkilöt pystyvät parhaiten aistimaan signaaleja ja päättelemään mikä merkitys niillä on tulevaisuuden muokkautumisessa. Heikko signaali voi olla esimerkiksi jonkinlainen trendi, idea tai uhka. Heikoilla signaaleilla voi usein olla suuri vaikutus. Päätöksenteko, heikot signaalit ja niiden teoria liittyvät olennaisesti tulevaisuuden tutkimukseen. Heikot signaalit viestittävät tulevista ilmiöistä, jotka tarkkasilmäinen näkijä voi aistia, vaikka ne eivät vielä ole kovin näkyviä. (Kamppinen 2002, 32.)

3.3. Megatrendit

Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojaksolla brainstorming-vaihetta pohjustettiin megatrendejä käsittelevällä luennolla. Megatrendit liittyvät olennaisena osana ammattiin liittyviin tulevaisuuden kompetensseihin. Luennon tarkoitus oli herättää keskustelua ja ajatuksia opintojakson osallistujien keskuudessa, jotta aivoriihestä saataisiin mahdollisimman suuri potentiaali irti.

"Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne

vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään.” (Naisbitt, 2000)

Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä ja ovat vahvasti läsnä eri elämän alueilla. Niiden levinneisyys on globalisaation myötä suuri ja globalisaatio itsessäänkin on megatrendi. Megatrendit ovat usein pitkäkestoisia, siksi niiden voidaankin olettaa kertovan jotain tulevaisuudesta, samalla on kuitenkin muistettava että ne eivät ole pysyviä. Tulevaisuuden kannalta mielenkiintoisin kysymys onkin usein se, koska megatrendi kääntyy tai vaimenee. Erilaisten tulevaisuustoimistojen ja konsulttien toimittamista voi huomata runsaasti yhteneväisyyksiä. Globalisaatio, väestön ikääntyminen, teknologinen kehitys, uusiutuvien luonnonvarojen väheneminen, saasteet, ilmaston lämpeneminen sekä digitalisaatio esiintyvät lähes kaikissa. (Hiltunen, 2012, 67)

Trendit ovat hyvin laaja-alaisia ja liittyvät kaikkiin elämän osa-alueisiin, siksi niitä pyritäänkin luokittelemaan. Yksi trendeihin käytettävä perusluokittelu on STEEP. Sen avulla muutokset jaetaan yhteiskunnallisiin (S, social), teknologisiin (T, technological), taloudellisiin (E, economical), ympäristöön (E, environmental) sekä poliittisiin (P, political). Näihin jokaiseen liittyy tietysti vielä omat alakategoriansa. Yhteiskuntaan kuuluvat esimerkiksi arvojen ja asenteiden muutokset ja poliittiseen esimerkiksi lainsäädäntömuutokset. (Hiltunen, 2012, 77)

Megatrendit koskettavat myös kirjastomaailmaa. IFLA eli International Federation of Library Association on määritellyt 5 keskeisintä trendiä, jotka tulevat muuttamaan informaatioympäristöämme.

1. Uudet teknologiat sekä laajentavat että rajoittavat yksityisen henkilön tiedonsaantia.
2. Verkko-opetus tasa-arvoistaa oppimistään ja järjestyttää sen perusteita eri puolilla maailmaa.
3. Yksityisyyden suojat ja tietosuojan rajat määritellään uudelleen
4. Hyperverkoittuneet yhteiskunnat kuuntelevat ja antavat valtaa uusille ryhmille ja näkemyksille
5. Uudet teknologia mullistavat informaatiotalouden

(IFLAn trendiraportti 2013.)

3.4. Tulevaisuusverstas

Tulevaisuuden visiointiin on luotu erilaisia tekniikoita. Näitä tekniikoita voi hyödyntää esimerkiksi selvittäessä millaisia kompetensseja tietty ammatti todennäköisesti vaatii tulevaisuudessa. Seuraavaksi esitellään muutamia eri tekniikoita, joita yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus-opintojaksolla käytettiin.

Tulevaisuusverstaassa työskentelyn tavoitteena on tarjota kaikille kiinnostuneille kansalaisille mahdollisuus osallistua ratkaisujen etsimiseen, joiden ratkaisu jäisi muutoin esimerkiksi poliitikkojen ja asiantuntijoiden haltuun. Jokainen yksittäinen ihminen saa tarvittavan rohkeuden ja kykenee keskustelemaan suuremmistakin päämääristä. Hänenkin kokemuksensa ja toiveensa ovat tärkeitä tulevaisuuden muovaamisessa. (Jungk & Mullert 1987, 13).

Tulevaisuusverstaille voidaan asettaa tavoitteita. Verstaita voidaan käyttää esimerkiksi erilaisten signaalien tutkimiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen sillä hetkellä vallitsevien toimintatapojen tilalle. Voidaan suorittaa eräänlaista ajatusleikkiä, jossa pohditaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, ja mietitään, miten ne vaikuttaisivat esimerkiksi omassa työssä vaadittaviin kompetensseihin. Tulevaisuusverstasta voidaan käyttää myös proaktiivisena ”tulevaisuuden luomisena”, jossa ryhmällä on yhteinen ongelma. Ryhmä miettii, mitä toimenpiteitä on suoritettava, jotta ongelma poistuu ja saavutetaan yhteinen haluttu tulevaisuus. Tulevaisuuden tavoitteita suunnitellessa on tärkeää muistaa määrittellä tavoitteet. Tärkeää on myös miettiä se, mitä tarkoitusta tulevaisuusverstas palvelee, sillä se määrittelee myös pitkälti sen, ketkä verstaaseen osallistuvat. Relevanttien osallistujien määrittämistä ei voi koskaa painottaa liikaa; tulevaisuusverstaan laatu ja tulokset ovat hyvin pitkälti riippuvaisia osallistujien panoksesta. Tulevaisuusverstasta suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon myös tilojen sopivuus sekä tarjottavat virvokkeet jotka lisäävät viihtyisyyttä. Verstaan keston on hyvä varata yksi työpäivä. (Lauttamäki, 2014).

Kuusen ym. (2013, 214-215) mukaan tulevaisuusverstas sisältää viisi eri osaa: valmisteluvaiheen, ongelmavaiheen, mielikuvitusvaiheen, todellistamisvaiheen ja jälkitoimenpiteet.

1. Valmisteluvaihe

Ryhmä alkaa etsimään ongelmaansa ratkaisua.

2. Ongelmavaihe

Ongelmavaiheen alkajaisiksi täsmennetään ongelma ja kirjoitetaan se esimerkiksi paperille jotta se on helpompi hahmottaa ja ryhmän fokus pysyy oikeassa asiassa. Täsmennystä voidaan tukea esimerkiksi kysymyksillä ”mihin olemme tyytymättömiä?” ja ”mitä haluamme kritisoida?” Ryhmän jäsenet esittelevät ongelmat lyhyesti ja nämä kirjataan. Seuraavaksi käsitellään annettu kritiikki ja pohditaan, mitkä ongelmat ovat tärkeimpiä. Jos tärkeimmistä ongelmista ei päästä yhteisymmärrykseen, voidaan pitää pisteäänestys, jossa jokainen ryhmän jäsen saa käyttöönsä tietyn määrän pisteitä, joita hän voi jakaa kullekin ongelmalle. Tärkeimmät ongelmat kootaan ryhmiksi ja näistä valitaan kiinnostavimmat jatkokäsittelyä varten.

3. Mielikuvitusvaihe

Tulevaisuusverstaan ehkäpä tärkein vaihe on mielikuvitusvaihe. Mielikuvitusvaiheessa käännetään edellisestä vaiheesta jatkokäsittelyyn valitut ongelmat myönteisiksi. Sen jälkeen aloitetaan ideointi siitä, miten tähän kyseiseen toivetilään päästäisiin. Mielikuvitusvaiheen aikana vallitsee ei-sanan käyttökielto ja verstaan vetäjän tehtävänä on ruokkia osallistujien ideoita ja kannustaa jokaista osallistujaa olemaan rohkea ja ennakkoluuloton omien ideoidensa suhteen. Ideat kirjataan jälleen ja parhaimmalta tuntuvat valitaan jatkokäsittelyyn.

4. Todellistamisvaihe

Todellistamisvaiheen tavoitteena on löytää konkreettisia toimenpiteitä, joilla mielikuvitusvaiheen ideoita tai utopioita voidaan toteuttaa jo seuraavana päivänä. Se alkaa mielikuvitusvaiheen ideoiden kiinnostavuuden ja ”kehityskelpoisuuden” arvioinnilla. Seuraavaksi pohditaan niitä käytännön kannalta ja sitä, millaisia esteitä toteuttaminen mahdollisesti kohtaa.

Todellistamisvaiheen aikana pyritään löytämään konkreettisia toimenpiteitä, joilla mielikuvitusvaiheen ideoita voidaan toteuttaa. Aluksi arvioidaan mielikuvitusvaiheen ideoita kiinnostavuuden, potentiaalın ja kehityskelpoisuuden perusteella. Tämän jälkeen aletaan pohtia käytäntöä sekä toteutusmahdollisuuksia.

5. Lopuksi poimitaan ideoista parhaat ja pohditaan sitä, miten idean toteutus aloitettaisiin.

Ryhmät esittävät omat ideansa muille lyhyesti, esitys kestää maksimissaan 10 minuuttia. Ryhmien ideoista keskustellaan ja tulevaisuusverstaan vetäjän tehtävä on ohjata tätä keskustelua. Vetäjä voi esimerkiksi esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää muita ryhmiä kommentoimaan syntyneitä tuloksia. Tämä usein selkeyttää sitä kokonaiskuvaa siitä, mitä päivän aikana on saatu aikaiseksi. Vetäjä voi myös nauhoittaa esitykset ja kommentoinnit. Se helpottaa tulosten analysointia ja erottelua.

Opintojakson jälkeen käydään tarkemmin läpi saadut tulokset ja ryhmä raportoi oman tulevaisuusverstaansa tulokset. Usein voidaan kuitenkin huomata, että tulokset jättävät varaa tulkinnalle. Se johtuu esimerkiksi siitä, että nopeaan tahtiin käsinkirjoitetut ideat ja kehityskaavat ovat epäselviä ja jotkut ideat saattavat olla kiinnostavia, mutta heikosti esitettyjä. Informaation ollessa vielä toistaiseksi vaikeaselkoista saattaa monen hyvän idean potentiaali ja tarkoitus jäädä hämärän peittoon. Tätä varten tulevaisuusverstaan jälkeen suoritetaan lyhyt, tarkentava yleissilmäys joka keskittyy varsinkin hieman epäselviksi jääneisiin kohtiin. Opintojakson vetäjä tekee kyselyn, joka keskittyy epäselviksi jääneisiin kohtiin. Tämä auttaa ryhmää selkeyttämään tuloksia ja tuomaan esille niiden parhaan potentiaalin (Lauttamäki, 2014).

3.5. Eläytymismenetelmä

Eläytymismenetelmällä tarkoitetaan lyhyiden tarinoiden kirjoittamista annettujen ohjeiden mukaan. Kirjoittajille annetaan aina jonkinlainen orientaatio eli kehyskertomus, jonka tarkoitus on herättää mielikuvia, joiden mukaan tarina kirjoitetaan. Kirjoittaja vie mielikuvituksensa avulla kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta eteenpäin tai vaihtoehtoisesti pohtii, mitä sitä ennen on tapahtunut. Eläytymismenetelmässä syntyvät tarinat eivät ole välttämättä todellisia, vaan ne ovat mahdollisuuksia, jotka saattavat toteutua. Yhden kehyskertomuksen sijaan niitä tehdään yleensä useampia. Olennaisinta on se, että kehyskertomusta varioidaan. Varioinnilla tarkoitetaan sitä, että kehyskertomusten välillä yksi oleellisesti tapahtumien kulkuun vaikuttava kohta on muutettu. Tämä tuo luonnollisesti monipuolisuutta mahdollisiin tulevaisuudesta tehtäviin johtopäätöksiin. Usein kehyskertomuksen varioimiseen käytetään vastakohtia; jos ensimmäisessä kehyskertomuksessa kerrottiin esimerkiksi jonkun tarinan keskeisen asian olevan helppoa, voidaan seuraavassa kehyskertomuksessa ilmoittaa tämän asian

olevan vaikeaa. Keskeistä on huomata vastausten erot, jotka syntyvät tarinaa varioitaessa. (Valli, 2015, 56-57).

Eläytymismenetelmä on hyvä tiedonkeruumenetelmä silloin, kun tarkoituksena on tarkastella ajattelun logiikkaa, asenteita ja representaatioita. Eläytymismenetelmää käytettäessä on hyvä muistaa, että vastaaja kirjoittaa kertomuksensa kehyskertomuksen perusteella, omaan kokemuksiinsa perustuen eikä hän välttämättä tiedä tutkijan tutkimusongelmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaaja ei todennäköisesti vastaa konkreettisesti mihinkään tiettyyn kysymykseen ellei sellaista ole kehyskertomukseen erikseen sisällytetty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Eläytymismenetelmää tiedonkeruumenetelmänä käytettäessä on myös syytä tiedostaa tietyt riskit. Tutkimusta varten tehdyt kehyskertomukset eivät välttämättä toimi ja niiden variointi voi jopa epäonnistua. Jos etsitään stereotyyppioita ja sosiaalisesti jaettuja käsityksiä, ei vastausten pintapuolisuus ole välttämättä ongelma. Muunlaista tietoa haettaessa saattaa vastausten sisältämä informaatio jäädä laihaksi. Aineiston analysointi saattaa myös epäonnistua. Kovassa informaatiotulvassa voi vastausten analysointi jäädä liian pintapuoliseksi. Joissain tapauksissa taas informaation kerääjä saattaa omilla tulkinnoillaan nähdä vastauksissa sellaista tietoa jota ei välttämättä ole edes olemassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

3.6. Brainstorming-menetelmä

Brainstorming eli aivoriihi on menetelmänä hyvin samanlainen kuin tulevaisuusverstaas. Merkittäviä eroja ei juurikaan ole, vaan brainstorming-menetelmä käyttää pitkälti samanlaisia metodeja. Samaan tapaan kuin tulevaisuusverstaas myös brainstorming-menetelmän tarkoituksena on saada osallistujat ideoimaan ja käyttämään luovuuttaan. Suurimpana erona nähtäköön se, että aivoriihen ei aina tarvitse keskittyä tulevaisuuden visiointiin.

Aivoriihi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. Ongelman määrittely.

2. Ideointivaihe, jossa käytetään samoja periaatteita kuin tulevaisuusverstaan vastaavassa osiossa.
3. Arviointivaihe jossa ideoita ryhmitellään, kritisoidaan ja parannetaan. (eosmo-hanke 2011)

4 AIKAISEMPI TUTKIMUS

Paula Pitkänen (2016) käsittelee ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään automaation lisääntymisen vaikutusta kirjastotyöhön. Kuopion kaupunginkirjaston tilaamassa tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, onko automaatio vapauttanut työaikaa muihin tehtäviin ja millaisia tehtäviä ne voisivat olla ja mitä tehtäviä pidetään tärkeinä asiakaspalvelun näkökulmasta.

Automaation vaikutus näkyy tutkimuksen mukaan suuremmin pääkirjastoissa, kuin lähikirjastoissa, joissa henkilökohtaiselle palvelulle vaikuttaisi olevan suurempi kysyntä. Vaikuttavia tekijöitä tähän ovat muun muassa lähikirjastojen pienemmät käyttäjämäärät ja se, että pääkirjastot ovat usein jaettuna eri osastoihin toisin kuin lähikirjastot, joissa toimenkuvatkin ovat tämän vuoksi laajempia. Automaation käytölle hidasteena pääkirjastoissa on ainakin Joensuussa ollut se, että lainausautomaatin käyttöä rajoittaa muun muassa paikallisen kirjastojärjestelmän osoitteentarkistusominaisuus, 5 euron lainauskieltoajan ylittyminen ja lainaukseen vaadittava PIN-koodi. (Pitkänen 2016, 57-58)

Joensuussa ja Kuopiossa näkemykset siitä, onko automaatio vähentänyt vai lisännyt rutiinitehtäviä, menevät ristiin. Joensuussa virkailijat kokevat, että työaikaa on vapautunut tehtäviin, kuten kokoelmatyö, kirjavinkkaus, tapahtumatuotanto ja näyttelyiden toteutus. Kuopiossa taas nähdään, että rutiinitehtävät ovat pysyneet ennallaan tai lisääntyneet automaation myötä. Vaikuttava tekijä tähän on ainakin se, että Joensuussa tehtäviä on organisoitu uudelleen automaattien käyttöön oton jälkeen. Molemmissa kaupungeissa kuitenkin nähtiin, että automaatio on tullut jäädäkseen ja sitä tullaan jatkossa lisäämään entisestään. (Pitkänen 2016, 57-60)

Kuopiossa asiakaspalvelun näkökulmasta tärkeimpinä tehtävinä pidettiin tiedonhaku, kokoelmatyöhön osallistumista, näyttelyiden toteutusta, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetusta, satutuntien pitämistä ja mainosten, somisteiden ja esitteiden suunnittelua. Asiakkaan kohtaamista pidetään edelleen tärkeänä, eikä automaatiota pidetä esteenä sille. Kuopiossa uusiksi palvelukonsepteiksi ehdotettiin infopistettä turisteille, polkupyörien lainausta ja perhepäivähoitajien omatoimista kirjaston tilojen käyttöä esimerkiksi satutunteihin. Palvelukonsepteista tarvetta olisi myös eri väestöryhmien monilukutaidon edistämiseen, erilaisten aineistojen käytön ohjaamiseen,

mediasisältöjen vastaanottamiseen sekä vuoropuhelun edistämiseen. Kirjaston tiloja pitäisi myös kehittää nuorille sopivammaksi ja kehittää nuoria kiinnostavia palveluja, kuten bänditoimintaa ja pelaamiseen liittyviä palveluja. (Pitkänen 2016, 60-61)

Tutkimuksen mukaan kirjasto nähdään tulevaisuudessa sosiaalisten elämysten tarjoajana, mikä näkyy palvelukonseptien suunnittelussa. Lukemisen tukemiseen ja kouluysteistyöhön liittyvät palvelukonseptit sisältävät paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Teknologia-osaamisen lisäksi luovuus ja rohkeus uusien ideoiden kokeiluun ovat keskeisessä roolissa. (Pitkänen 2016, 62)

Maaria Harviaisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaista osaamista Taideyliopiston kirjastossa tarvitaan tulevaisuudessa. Taideyliopiston kirjasto koostuu kolmesta akatemiakirjastosta, joiden oppialat ovat musiikki ja teatteri, kuvataide ja tanssi.

Teknologian kehitys näkyy jo tänä päivänä kirjastojen toiminnassa. Korkeakoulukirjastojen budjetista yhä suurempi osa kuluu elektronisen aineiston hankkimiseen ja lisenssimaksuihin, monessa korkeakoulussa tämä on jo reilusti ylittänyt painetun aineiston hankintabudjetin. Samalla musiikin ja taiteen digitaaliset tallennusmuodot kehittyvät jatkuvasti, eli kokoelmien luonne korkeakoulukirjastoissa on jo muuttunut. ”E-materiaalin käyttöön tarvitaan joustavia verkkopalveluita, aineiston pelkkä lainaaminen ja palauttaminen ei enää entisessä muodossaan toimi”. (Harviainen 2016, 56)

Kirjastoalan perusasioiden, kuten kokoelmien, muuttuminen luo haasteita henkilökunnalle, kun jatkuvasti tulee opetella uusia taitoja ja sopeutua muutoksiin. Muutoksista huolimatta kirjastoalan ammatilliset ydinosaamisen alueet ovat pysyneet varsin samanlaisina kuin ennen. Kyse on enemmän tämän ammattitaidon soveltamisesta myös elektronisen aineiston käsittelyyn ja jakeluun ja perinteisten palveluiden uudelleenmuotoiluun. Sosiaaliset taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten joustavuus, ovat tässä entistä suurempia tekijöitä. (Harviainen 2016, 57-58)

Kirjasto ei tulevaisuudessa enää välttämättä omista kokoelmiaan, vaan toimii enemmän aineiston välittäjäpalveluna, joka tarjoaa monipuolisia tieteellisiä ja taiteellisia sisältöjä laajemmin sekä yliopistojen sisällä, että kansalaisille. Verkkoaineistojen palveluihin liittyy esimerkiksi lisensoinnin ehtoja ja tekijänoikeudellisia kysymyksiä, jotka kirjaston täytyy hallita. Lisäksi palveluiden on oltava entistä enemmän muunneltavissa monimuotoisemman asiakaskunnan erilaisten tarpeiden vuoksi. (Harviainen 2016, 59)

Teknologia-osaamisen tarve on korostunut kirjastoissa, informaatioteknologian perustietojen lisäksi tarvitaan taitoa soveltaa osaamista erilaisissa ympäristöissä. E-aineistojen käytössä esiin tulee monenlaisia käyttöjärjestelmiä, joita usein joudutaan räätälöimään oman organisaation käyttöön. Tarve myös e-aineistojen käytön opastukseen ja neuvontaan tulee kasvamaan entisestään, joten kirjastohenkilökunnalta edellytetään ohjauksen ja opetuksen pedagogisia taitoja. (Harviainen 2016, 59- 60)

Taideyliopiston kirjastossa kaivattaisiin perinteisen kirjastoammattilaisuuden lisäksi tuntemusta taiteen aloista ja yliopiston tutkimuksesta yhteistyön helpottamiseksi opettajien ja tutkijoiden kanssa. Tässä korostuvat myös yhteistyö ja kommunikaatiotaidot. Yhteistyön tarve näkyy myös erilaisten tapahtumien järjestämisessä eri tahojen kanssa. Vaikka kirjaston materiaali ja palvelut ovat kasvavassa määrin saatavilla myös verkosta, kirjaston fyysiset tilat nähdään silti tärkeänä paikkana, jossa voidaan järjestää tapahtumia ja ihmiset voivat kohdata toisiaan. (Harviainen 2016, 60-61)

Kaiken kaikkiaan taideyliopistolla korostettiin kirjastohenkilökunnan substanssiosaamista ja yliopistokirjastossa yliopistotasoisien koulutuksen merkitystä. Myös tämän ammattiosaamisen päivittäminen tulee olemaan entistä tärkeämpää. (Harviainen 2016, 62)

Vuonna 2007 julkaistussa kirjassa ”Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa – Millaista osaamista kirjastot tarvitsevat?” on koottu kirjastoalalla työskentelevien näkemyksiä kirjastotyön tulevaisuuden vaatimuksista. Pirjo Sallmen ja Sinikka Sipilä nostavat esiin pedagogisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen merkityksen. Työn painopisteen nähdään siirtyvän asiakkaan palvelemisesta ohjaavampaan ja opettavampaan suuntaan. Asiakkaiden kanssa toimitaan enemmän yhdessä ja massapalveluista siirrytään vuorovaikutteisempaan palveluun, jota kehitetään tiiviissä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa yksilöllisiä toiveita kuunnellen. (Sallmen, 2007, 15-16; Sipilä, 2007, 119-121)

Kirjaston mukautuminen käyttäjien toiveisiin on vahva teema kirjoittajien teksteissä. Maksuton peruspalvelu ei tule enää riittämään houkuttimena asiakkaille, vaan kirjaston on kiinnostuksen ylläpitämiseksi kyettävä uudistumaan ja tarjoamaan käyttäjille sitä mitä he haluavat. Esimerkiksi etätyön lisääntyminen luo ihmisille lisää vapaa-aikaa, mikä vaikuttaa tarpeisiin kirjastojen aukioloajoissa. Fyysiset kirjastot nähdään edelleen tarpeellisina, vaikka verkkopalvelujen yleistyminen mahdollistaakin kirjaston etäkäytön. Fyysinen kirjasto ja verkkokirjasto täydentävät monin tavoin toisiaan ja sosiaalisena

kohtauspaikkana kaikkine oheispalveluineen kirjasto hakee maksuttomuudessaan vertaistaan. (Sallmen, 2007, 17-20)

Moniosaaminen nousee tulevaisuudessa tärkeään asemaan, työntekijöiden pitäisi koulutuksensa ja työkokemuksensa pohjalta pystyä kehittämään työtään ja työtapojaan. Uudenlaista osaamista on haettu esimerkiksi rekrytoimalla jonkin verran muidenkin alojen osaajia, tietotekniikan ja IT-osaamisen merkitys tunnistetaan jo nykyään ja merkitys kasvaa jatkossakin. (Sipilä, 2007, 119-120)

Vankkaa sisältöosaamista odotaan tulevaisuudessakin. Kirjastoammattilaisille on tärkeää menestyäkseen omata laaja yleissivistys, tuntee kulttuureita, seurata ja ymmärtää yhteiskunnan ilmiöitä ja olla kiinnostunut oppimaan uutta. Sisällöt, kuten kirjaesittelyt, kirja-arviot ja lukuvinkit tulee osata tuoda esiin uusilla tavoilla myös tekniikkaa hyödyntäen. Kiinnostavat suosituslistat henkilökohtaisin kommentein varustettuna vaativat myös uskallusta tuoda omaa persoonaa esiin. (Sipilä, 2007, 122)

Yhteisöllisyys ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa tulee olemaan suurempi osa ammattikuvaa. Tähänkin mennessä kirjasto on ollut vuorovaikutuksessa esimerkiksi koulujen ja muiden yhdistysten kanssa, aktivoitumisen myötä kirjasto nähdään enemmän keskeisenä toimijana yhteisössään. Jatkossa tarvitaan tiivistä yhteistyötä myös kirjastojen välillä ja yhteisten kirjastoverkostojen hyödyntämistä. Vaikka tämä edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja yhteensopivuutta kirjastojärjestelmien kesken, kirjastot voivat kuitenkin itsenäisesti kehittää kirjaston brändiä ja imagoa omaleimaisuuttaan hiomalla. (Sipilä, 2007, 120-121; Sallmen, 2007, 20)

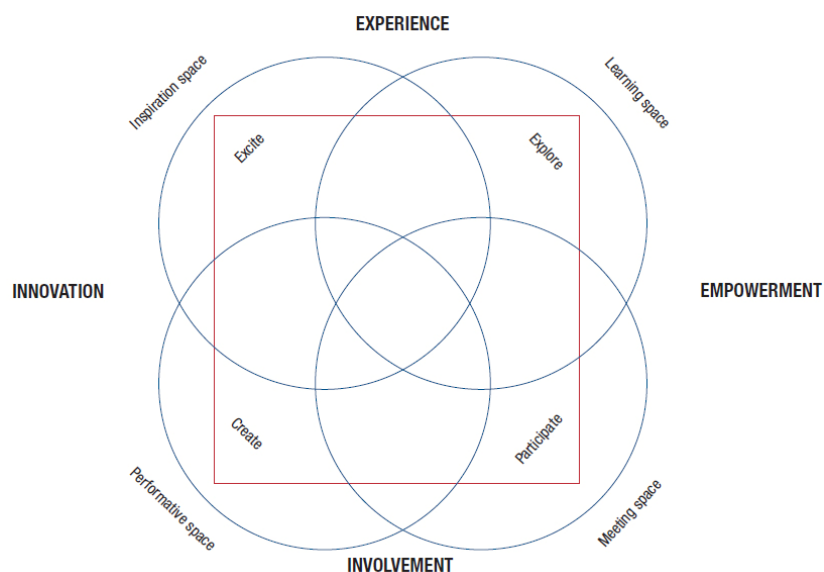
Tanskalaiset Henrik Jochumsen, Dorte Skot-Hansen ja Casper Hvenegaard Rasmussen ovat esittäneet mallin, joka havainnollistaa kirjaston muutosta kirjavarastosta aktiivisemmaksi kokemuksia, inspiraationlähteitä ja kohtaamispaikkoja tarjoavaksi kokonaisuudeksi. Malli koostuu neljästä päällekkäisestä tilasta, jotka ovat inspiraatiotila, oppimistila, kohtaamistila ja esiintymistila. (Laerkes, 2016) Näiden tilojen yhteinen tavoite on tukea seuraavia julkisen kirjaston tulevaisuuden tavoitteita:

Kokemus - Identiteetin ja tarkoituksen etsintää monimutkaisessa yhteiskunnassa.

Osallistuminen – Halu osallistua ja myötävaikuttaa.

Voimaantuminen – Vahvojen, itsenäisten ja jokapäiväisten ongelmien ratkaisuun kykenevien kansalaisten kehitys.

Innovaatio – Uusien vastausten etsiminen käytännön ongelmiin tai uusien konseptien, keinojen tai taiteellisten keinojen ilmaisuun. (Jochumsen, 2015)



Kuva 1. Neljän tilan malli

Näitä neljää tilaa ei ole tarkoitus nähdä varsinaisina fyysisinä huoneina, vaan enemmänkin mahdollisuutena, joka on toteutettavissa niin fyysisessä kirjastossa kuin verkossakin. (Laerkes, 2016)

Inspiraatitila on mielekkäille kokemuksille, jotka voivat tapahtua niin tarinan kerronnan, kuin muidenkin taiteellisten ilmaisujen kautta. Oppimistilassa kaikenikäiset ihmiset voivat kehittää itseään elinikäisen oppimisen kautta ilmaisen ja rajoittamattoman tiedon ja tuntemuksen avulla itselleen parhaalla tavalla. Kohtaamistilassa ihmisille tarjotaan sopivat tilat niin muodollisiin kuin epämuodollisiin tapaamisiin kahviloineen ja sanomalehtineen. Kohtaamiset voivat tapahtua fyysisten tilojen lisäksi verkossa esimerkiksi chat-ryhmien kautta. Esiintymistilassa voi järjestää tapahtumia ja työpajoja, ja ihmiset pääsevät työskentelemään erilaisten materiaalien kanssa luovuuden ja innovaation tukemiseksi. (Jochumsen, 2015)

5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

5.1. Osaamisen johtamisen käsite

Osaamisen johtaminen on terminä varsin vaikeasti avattava. Tämä johtuu siitä, ettei sille ole vielä vakiintunut kielessämme tarkkaa määritelmää. Toisistaan hieman erilaisia määritelmiä on esitetty monia, mutta Elina Hyrkäs kirjoittaa väitöskirjassaan ”Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa” että näille kaikille yhteistä on ”että osaamisen johtamisella pyritään hyödyntämään ja kehittämään organisaation osaamisvarantoja sekä luomaan uusia” (Hyrkäs, 2009, 16).

Osaamisen johtamisessa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja tavoitteet. Sen kohteena on osaamisen kehittäminen ja hallinta ja se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jolla yrityksen strategiaan vaadittavaa osaamista kehitetään, vaalitaan, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen kehittämisen lisäksi keskeisiä asioita ovat myös organisaation järjestelmät sekä ilmapiirin ja itse johtamisen kehittäminen. Nämä kaikki varmistetaan oikeanlaisilla rakenteilla. Osaamisen johtamisen rakenteisiin kuuluvat esimerkiksi oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, tietohallinto ja tietojärjestelmät, osaamiseen liittyvien riskien hallinta sekä organisaatorakenne ja työn organisointitavat. (Hyrkäs, 2009, 64)

Kolme pääasiaa jotka korostuvat osaamisen johtamisessa ovat osaamisen tekninen kartoittaminen tai mittaaminen, innovatiivinen asenne uuden luomiseen ja sosiaalinen puoli, eli yhteiset tavoitteet, yhdessä toimiminen ja yhdessä osaaminen. Kaikkien kolmen taustalla vaikuttavat organisaatiolle annetut tavoitteet, eli strategia. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan osaamisen ja tiedon kehittämiseen ja hallintaan, organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen sekä uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamiseen. (Hyrkäs, 2009, 87)

Osaamisen johtamisen lisäksi muun muassa esimiestyötä ja johtajuutta tutkinut kauppatieteiden tohtori Riitta Viitala (2005) kirjoittaa kirjassaan ”Johda osaamista!”, että osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn varmistamista ja vahvistamista osaamis pohjan avulla. Yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään siinä

kaikilla yrityksen tasoilla. Käsite viittaa koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka ohjaamana ja varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ovat osaamisen johtamisen perusta. Kun yritys visioi sitä mihin he markkinoilla tähtäävät ja mihin suuntaan he haluavat kehittyä, täytyy arvioida nykyistä toimintaa ja sitä, millaista sen tulisi tulevaisuudessa olla. Vasta tämän jälkeen voidaan tietää, millaista osaamista yrityksessä kaivataan. (Viitala, 2005, 14-15) Tässä mielessä osaamisen johtaminen liittyy siis vahvasti myös tulevaisuuden tutkimukseen.

5.2. Osaamisen johtaminen kirjastoissa

Marjut Pohjalainen käsitteli kirjassaan vuonna 2006 osaamisen johtamista yleisissä kirjastoissa. Lukuisten tutkimusten ja vertailujen mukaan Suomen yleiset kirjastot ovat maailman huippuluokkaa. Jokaisessa Suomen kunnassa on ainakin yksi yleinen kirjasto ja asukaskohtaiset lainausluvut ovat olleet maailman kärkeä 1990-luvun lamasta huolimatta. Suomen kirjastoissa on koulutettua henkilökuntaa, tehokkaasti käytetty aineisto ja tietokoneilla ja tietoliikenneyhteyksillä varustetut tilat. (Pohjalainen, 2006, 7)

2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella kirjastot alkoivat kuitenkin olla monien muutosten edessä. Tiukentuvassa kuntataloudessa kirjastot painivat vähenevien resurssien uhan kanssa. Lisäksi ammattitaitoinen henkilökunta eläköityy tulevina vuosina ja uusien aineistojen ja tietoverkkojen hallinta vaatii jatkuvaa uusien asioiden opettelua. Muutosten tulva kirjastojen toiminnassa ja uusien asioiden hallinnan opettelu luo suuria haasteita kirjaston johtamiselle. (Pohjalainen, 2006, 7)

Henkilökunnan eläköityessä ongelmaksi muodostuu myös niin sanotun hiljaisen tiedon katoaminen kirjastoista. Arkielämässä hiljainen tieto tarkoittaa ihmisen kokemusta. Eli vaikka tietoa ei välttämättä osaisi selittää tai pukea sanoiksi, se käy kuitenkin ilmi henkilön tekemisestä kuten nikseistä, joiden avulla työnteko sujuu paremmin. Tällainen hiljainen tieto on hyvin arvokasta yrityksille. (Pohjalainen, 2006, 23-24)

Kirjastoissa hiljaista tietoa ei ole aina osattu arvostaa, kuten vauhdikkaimman tietokoneistumisen aikaan tietoteknisen osaamisen arvostuksen noustessa korkeimmilleen. Arkipäiväisissäkin tiedonhakutehtävissä kokemus ja hiljainen tieto voi kuitenkin olla tietoteknistä osaamista arvokkaampaa. Kokematon kirjastonhoitaja voi tuhlata paljon aikaa tietokantoja läpi käydessään, kun taas kokenut kollega osaa kysyä

juuri oikeat täsmentävät kysymykset asian hoitamiseksi muutamassa minuutissa. Oma lukunsa ovat esimerkiksi myös tilanteet, joissa asiakas vain pyytää suositusta hyvästä kirjasta tai muistaa haluamansa kirjan nimen väärin. Tällaisiin tilanteisiin tietokannasta ei edes löydy vastausta. Tällaista hiljaista tietoa oppii vain kokemuksen kautta ja eläköitymisten myötä on mietittävä, voiko hiljaista tietoa jotenkin siirtää eteenpäin. (Pohjalainen, 2006, 50-52)

Myös tästä johtuen henkilöstösuunnittelu on tärkeä alue organisaatioille. Siitä huolimatta se jää monesti laiminlyödyksi. Organisaatiot suunnittelevat usein tulevaisuutensa hyvin huolellisesti, kuten mitä aiotaan tehdä, mitä uusia tuotteita, palveluita, kohderyhmiä, investointeja ja toimintamalleja otetaan huomioon. Tulevaisuuden tekemisiä tarkkailtaessa huomioita jää usein se, millainen henkilöstö tämän toteuttamiseen tarvittaisiin. ”Henkilöstösuunnittelu on pitkän ja lyhyen aikajänteen henkilöstön rakenteen ja laadun muutosten ennakointia, niihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon välittämistä rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille” (Pohjalainen, 2006, 55)

Osaamisen johtamisen kannalta henkilöstösuunnittelussa pohditaan kysymyksiä, kuten mitä osaamista organisaation suunnitelmat eri aikajänteillä edellyttävät, paljonko organisaatiosta poistuu osaamista, paljonko uusia osaajia tarvitaan, mitä osaamista pidetään itsellä ja mitä ostetaan ulkopuolelta, kenellä tuota osaamista on. Organisaatioissa, joissa on paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä, joudutaan tekemisiin aiempaa suurempien vaihtuvuuskustannusten kanssa, sillä esimerkiksi osaamisen siirtämisessä voidaan joutua käyttämään väliaikaista kaksoismiehitystä avaintehtävissä, mikä johtaa kasvaviin henkilöstökustannuksiin. Vahinko voi silti olla pienempi kuin osaamisen äkkipoistumassa. Tämän johdosta rekrytoinnissa pitäisi valita työntekijöitä sopivasti eri ikäluokista, ettei ongelma pääse toistumaan. Huolehtiminen tasapainoisesta ikärakenteesta on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Tarkkaa henkilöstösuunnitelmaa varten kirjaston olisi määriteltävä keskeiset osaamiset eli osaamiskartoitukset, joista selviää, mitä osaamista jo on ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Kirjaston pitäisi analysoida nykyinen henkilöstörakenteensa ja tehtävä määrätietoinen suunnitelma hiljaisen tiedon siirtämiseksi. (Pohjalainen, 2006, 56-57)

Arja Juntunen ja Jarmo Saarti huomioivat kirjassaan ”Kirjaston johtaminen”, että johtamisessa tulisi nähdä myös se, että ihmiset voivat samoista työrooleista huolimatta olla erilaisia persoonia. Tämä on omiaan luomaan ristiriitoja työyhteisöön, mikä tulee myös ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa. Persoonallisuuden vaikutuksen

työtapoihin lisäksi myös ikä on yksi esimerkki eroavaisuudesta. Nuorilla ja vanhoilla on erilaisia haasteita työssään, joita täytyy johtaa eri tavalla. Nuorilla esimerkiksi houkutus liikkua toisiin organisaatioihin voidaan ottaa huomioon esimerkiksi kehittämällä nuorten työtä kokonaisvaltaisesti jatkuvuuden saavuttamiseksi. Ikääntyvillä liian aikaista eläköitymistä voidaan taas koittaa ehkäistä mukauttamalla työn määrää ja kehittämällä sen laatua niin, että työmotivaatio ja jaksaminen säilyvät paremmin. (Juntunen & Saarti, 2012, 86-88)

Huomioitava on myös, että henkilöstösuunnitelma kuitenkin elää ja muuttuu koko ajan. Toimintaympäristö voi muuttua hyvinkin nopeasti. Kirjassa mainitaan esimerkkinä internetin vaikutus kirjastoon 90-luvulla. Kirjaston tehtävä ja työntekijöiden työnkuva muuttuivat, minkä myötä suunnitelmaan aiemmin kirjatut oletukset vaativatkin uutta arviointia ja uudelleen suunnittelua. (Juntunen & Saarti, 2012, 68) Tämä on otettava huomioon teknologian kehittyessä nykyään edelleen.

Nykyään kirjastoissa työtä tekevät ovat jo tottuneet jatkuvaan muutokseen ja uuden opetteluun. Tästä johtuen kirjastojen johtaminen on myös entistä enemmän muutosjohtamista. Koulutussuunnitelmassa on huomioitava sekä osaamisen ylläpito että uusien vaikutteiden hankkiminen ja se olisi kirjattava henkilöstösuunnitelmaan vuosittain, mielellään sovittuna aikana, jotta mahdollisimman monelle jää aikaa oman koulutuksiinsa osallistumisen suunnitteluun. (Juntunen & Saarti, 2012, 78)

Pohjalainen tunnistaa osaamisen johtamisen viideksi suurimmaksi haasteeksi kirjastoissa ensinnäkin muutoksen hallinnan ja uusien asioiden oppimisen. Toiseksi tavoitteellisen suunnittelun ja kirjastojen kehittämisen vision ja strategioiden pohjalta. Kolmanneksi avoimuuden ja yhteistyön lisääminen, neljänneksi esimies- ja johtajaidentiteetin vahvistaminen ja viidenneksi haasteeksi tuli ajan löytäminen johtamiseen ja esimiestyöhön. Pohjalainen on lisäksi koonnut kahdentoista kirjaston oppimista edistävän käytännön listan:

1. Yhteinen visio ja strategia

Oppivan organisaation perusmallin mukaan organisaation on määriteltävä yhteinen visio, tavoitetilä, jota kohti organisaatio haluaa kulkea. Strategia taas sisältää ne suunnitelmat, joilla tuohon päämäärään aiotaan päästä. Osaamisen johtamisen kannalta vision ja strategian merkitys on siinä, että niiden varassa voi päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöjä ja niillä on myös oppimista virittävä vaikutus.

2. Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoituksilla selvitetään osaamisen johtamisen kannalta olennaista henkilöstön osaamista ja oppimistarpeita kun organisaatiossa ollaan perillä siitä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kehittämistarpeiden kartoitus alkaa kehityskeskusteluista.

3. Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa voidaan keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaiseen työhön, osaamiseen ja kehitystarpeiden määrittelyyn. Onnistuneessa kehityskeskustelussa vaihdetaan tietoja ja palautetta puolin ja toisin ja saadaan aikaiseksi kehityssuunnitelma, jolloin keskustelut tukevat osaamisen lisäksi myös ammatillista kasvua ja kehittymistä.

4. Ohjaaminen

Ohjaamisessa perehdytetään uusi työntekijä auttamalla tätä tutustumaan, oppimaan uusiin työtehtäviinsä ja työyhteisön tapoihin. Perehdyttämisen tavoitteena pitäisi olla uuden työntekijän oppimisen lisäksi olla myös organisaation osaamisen jakaminen ja työyhteisön kehittyminen.

5. Mentorointi

Mentoroinnissa on yleensä kyse siitä, kun kokeneempi työntekijä antaa tukea, ohjausta ja palautetta nuoremmalle ja vähemmän kokeneelle kollegalle. Se on myös tehokas tapa kokemuksen ja hiljaisen tiedon eteenpäin siirtämiseksi. Mentorointi voi tapahtua myös toisinpäin, jolloin nuorempi opastaa vanhempaa jossain, josta vain hänellä on tietoa. Eli parhaimmillaan mentorointisuhde on hyödyksi molemmille osapuolille.

6. Vertaismentorointi

Vertaismentoroinnissa on sama periaate, mutta mentorina toimii statukseltaan samassa asemassa oleva kollega. Ideana on tehokas ajatusten ja näkökulmien kierto, kun vaihdetaan työhön liittyvää informaatiota, urakehitykseen liittyviä ajatuksia ja henkistä tukea. Vertaismentorointia, tai vertaisohjausta, voi hyödyntää myös esimiestasolla.

7. Esimiesidentiteetin vahvistaminen

Kirjastoissa hyvä asiantuntija valitaan tyypillisesti esimiestehtäviin. Johtajat voivat olla epävarmoja siitä, mitä heiltä odotetaan ja haluaisivat tulla nähdyksi samoin kuin muutkin työkaverit. Kirjastoissa kaivataan kuitenkin jämäkkää johtajuutta ja esimiehen tulisi hyväksyä roolinsa, vaikka se pienessä työyhteisössä voi olla haastavaa. Esimiesrooliin vaikuttavat muun muassa odotukset, osaaminen, persoona ja kyky arvioida ja kehittää osaamistaan.

8. Työkierto

Työkierrossa henkilö siirtyy tilapäisesti erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin ja sen tavoitteena on lisätä henkilön osaamista ja laajentaa ammattitaitoa. Organisaation toiminnan näkeminen useammista näkökulmista kehittää asiantuntemusta. Osaamisen johtamisen näkökulmasta työkiertoon tulisi rohkaista.

9. Dialogi

Yksilöt oppivat ja kehittyvät ensisijaisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Dialogin päämääränä ei ole neuvottelun tapaan vain yhteisymmärrykseen pääseminen, vaan enemmänkin yhdessä ajattelua. Tästä syystä toisistaan erilaisten ihmisten dialogi voi olla todennäköisesti hedelmällisempää kuin samanlaisten ihmisten, koska he tuovat omilla tahoillaan enemmän toiselle uusia näkökulmia asiaan.

10. Yhteistyö

Työyhteisön yhteistyö perustuu luottamukselle, sillä ihmiset suhtautuvat toisiinsa riittävän avoimesti vain jos he luottavat toisiinsa. Yhteistyötä vahvistavat muun muassa työyhteisön avoimuuden parantaminen, yhteistyötä estävien rajojen ylittäminen sekä osaamisen jakaminen ja vahvistaminen.

11. Kokouskäytännöt

Osaamisen johtamisessa uuden tiedon syntymisen ja leviämisen kannalta vuorovaikutus on ratkaisevan tärkeää. Siksi kokouksien toivottaisiin olevan enemmän keskusteluorientoituneita kuin tiedotustilaisuuksia. Organisaation sisäinen kokous tuo yhteen tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta tärkeitä henkilöitä, minkä takia on tärkeää että kaikki saisivat äänensä kuuluviin.

12. Tiimit

Tiimit on erotettu muista ryhmistä muun muassa sen perusteella, että ne ovat autonomisia, kiinteitä ja voimakkaasti sekä yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimeissä vaaditaan hyvää viestintäosaamista, sillä muiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa dialogin ja keskustelun kautta. (Pohjalainen, 2006, 62-97)

6 Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojakso

Opinnäytteen toinen osuus koostuu raportista. Raportointi tehtiin Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojaksosta. Opintojaksolla pyrittiin selvittämään tulevaisuuden kompetensseja omassa ammatissa ja pohtimaan sitä, millaisia haasteita työntekijä kohtaa työpäiviensä- sekä uransa aikana tulevaisuudessa. Tulevaisuudeksi määriteltiin vuosi 2035. Opintojakson osallistujat koostuivat kirjastoalan, ammatillisen koulutuksen sekä finanssialan ihmisistä. Painopiste on luonnollisesti kirjastoalan ihmisten tuottaman sisällön analysoinnissa, välillä kuitenkin käytetään myös muiden alojen ammattilaisten tuottamaa sisältöä sillä ammattikuntien kompetenssit paikoitellen sivuavat toisiaan. Tämä johtuu monille ammattikunnille yhteisistä tulevaisuuden haasteista kuten digitalisaatiosta, globalisaatiosta, muuttuvista asiakasryhmistä sekä työurien muuttuvista rakenteista.

Opintojaksolla käytettiin tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä, tarkemmin ottaen tulevaisuusverstasta, brainstormingia sekä eläytymismenetelmää. Muita opintojaksolla käytettäviä menetelmiä olivat asiantuntijahaastattelu sekä redusointi. Osallistujat jakautuivat ryhmiksi tehtäviä varten.

Tulevaisuus tuo tullessaan suuren määrän uusia haasteita, mitkä työntekijän osalta tarkoittavat uusia vaadittavia kompetensseja. Opintojakson tulosten pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden on entistä tärkeämpää pysyä ajan hermolla ja päivittää omaa osaamistaan, sillä työelämän eri osa-alueiden kehitys on nykyään melko nopeatempoista. Päivitetty osaaminen on erittäin tärkeää varsinkin työelämään tulevaisuudessa pyrkiville, sillä kirjastoalalla tulevaisuuden kompetenssit saattavat olla hyvinkin laajoja ja töitä joutuu tekemään freelance-pohjalta, omaa osaamistaan myyden.

Opintojakso dokumentoitiin kuvien ja videoiden avulla. Käyttöön saatiin myös osallistujien tekemät, eläytymismenetelmää apuna käyttäen tehdyt tarinat sekä teemahaastatteluna tehdyt asiantuntijahaastattelut.

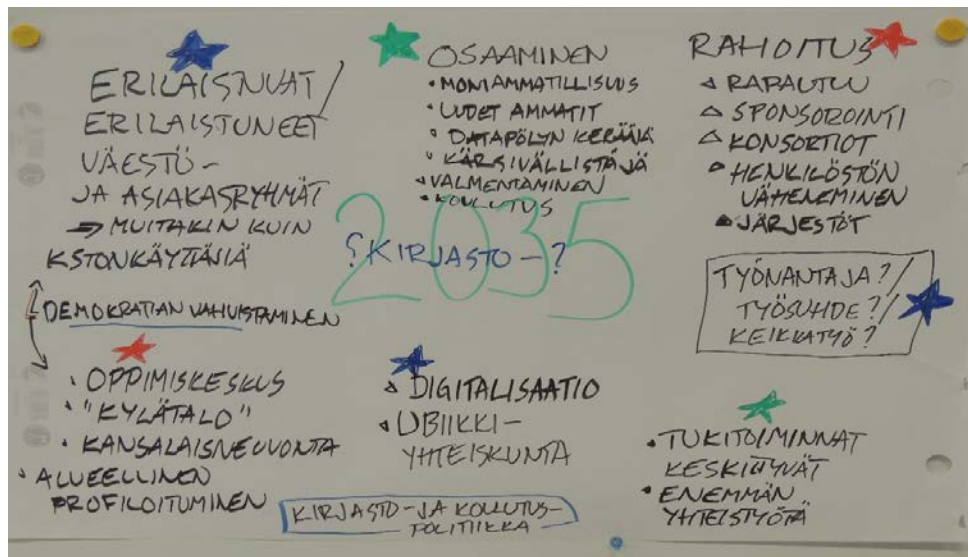
Dokumenttien analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia.

6.1. Millainen on työpaikkasi ja sen toimintaympäristö vuonna 2035?

Opintojaksolle osallistujat saivat tehtäväkseen pohtia sitä, millainen heidän työpaikkansa ja sen toimintaympäristö voisi olla vuonna 2035. Osallistuvat jakautuivat ensin ryhmiin omien ammattikuntiansa mukaan, esimerkiksi kirjastoalan ihmiset omiin ja ammatillisen koulutuksen henkilökunta omiin ryhmiinsä. Kirjastoalan ryhmiä oli kolme ja muiden alan ryhmiä kaksi. Tämän jälkeen osallistujat siirtyivät rauhaisaan työtilaan ryhmänsä kanssa ja heille annettiin A3-kokoinen muistiinpanolehdykkä johon hahmoteltiin esiin nousevia asioita. Kun annettu aika täyttyi, ryhmät esittelivät kaikille omat tuotoksensa ja kyseiset esitykset videoitiin.

Brainstormingin tarkoitus on siis saada osallistujien luovuus esiin vapaamuotoisen ideoinnin avulla. Mitään oikeita vastauksia ei luonnollisesti ollut valmiina, vaan brainstormingin ideana oli tosiaankin visioida tulevaisuutta. Visioiden pohjalta voitiin hakea tiettyjä yhtäläisyyksiä ja ääriviivoja, joiden avulla jonkinlaista tulevaisuudenkuvaa voidaan hahmotella siitä, millainen työpaikka ja sen toimintaympäristö on kahdenkymmenen vuoden kuluttua.

Ryhmiä työskentelyä kierrettiin tarkastelemassa ja dokumentoimassa. Apuna oli tavallinen kamera, videokamera sekä muistiinpanovälineet. Ryhmiä työskentely sujui yleisesti todella hyvässä konsensuksessa ja jokainen antoi oman panoksensa ryhmätöiden hyväksi. Tämä oli tärkeää tehtävänannon kannalta, sillä brainstorming -menetelmä on kuitenkin suurimmalta osin visiointia, jossa on käytettävä luovuutta sekä päättelykykyä; ilmapiirin on oltava vapautunut. Syy-seuraussuhteiden hahmottaminen nousi visioinnissa suureen rooliin.



Kuva 2. Brainstorming-ajatuskartta



Kuva 3. Ryhmätyötä



Kuva 3. Ryhmätyötä

6.2. Brainstorming -tehtävän purku

Ensimmäinen analysoitava ryhmä lähestyi aihetta maanläheisesti ja nykypäivää vahvasti tulevaisuuteen peilaten. Ryhmä keskittyi enemmän toiminnalliseen ja yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön eivätkä puineet paljonkaan fyysisiä tai teknologisia asioita. Asiakasryhmät tulevat muuttumaan ja erilaistumaan.

Monikulttuuristuva yhteiskunta tuo kirjastoille aivan uuden asiakasryhmän ja se tulee vaatimaan uudenlaista osaamista sekä uudenlaisia palveluita. Työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista kulttuurintuntemusta ja yhteiskunnallista valveutuneisuutta väestörakenteen muuttuessa. Kirjastot voivat tarjota maahanmuuttajille tietysti eri kielisten aineistojen lisäksi erilaisia neuvontapalveluja sekä apua yhteiskuntaan sopeutumista varten.

Kirjasto muuttuu koko ajan enemmän kirjavarastosta eräänlaiseksi oppimiskeskukseksi. Oppimiskeskus muuttuu asiakkaiden tarpeiden mukaan. Perinteistä kirjastonkäyttäjää ei välttämättä enää ole. Kirjaston fasiliteettejä käytetään yhä enemmän kokonaisvaltaisena monitoimitalona joka tarjoaa uusia palveluita monipuolisesti. Näitä uusia palveluita ovat muun muassa kansalaisneuvonta jota räätälöidään asiakaskunnan tarpeiden mukaan. Kansalaisneuvonta auttaa erilaisissa yhteiskunnalliseen sopeutumiseen liittyvissä

asioissa sekä pyrkii lisäämään sivistystä ja demokratiaa. Uusien palveluiden lisäksi tarjotaan nykyiseen tapaan myös painettua ja digitaalista kulttuuria.

Ryhmä painotti sitä, että kirjasto on vahvemmin osa ubiikkiyhteiskuntaa eli yhteiskuntaa, jossa teknologia on läsnä kaikkialla. Tiedonsiirto ja aineistonsiirto tapahtuu tulevaisuudessa digitaalisesti. Kirjasto on mukana erilaisissa digitaalisissa ympäristöissä jotka kuuluvat suurempaan kokonaisuuteen. Tällainen kokonaisuus voi olla esimerkiksi Pohjoismaiden yhteinen digitaalinen ympäristö, jossa tiedonsiirto ja aineistonsiirto tapahtuu kätevästi. Digitaalisella ympäristöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietokantaa. Aineistonsiirto tulee keskittymään ja pienet yksiköt eivät hanki enää omaa aineistoaan vaan aineiston hankinta saatetaan tehdä esimerkiksi edellä mainitun pohjoismaisen yhteistyön kautta jossa uusi aineisto hankitaan yhteiseen tietokantaan.

Yleinen kirjastoihin liittyvä puheenaihe, minkä tämäkin ryhmä nosti esiin, on rahoitus. Ryhmässä todettiin, että rahoitus saattaa vähentyä ja tämän myötä myös kirjaston henkilöstö supistuu. Nykyään noin 50% kansalaisista käyttää kirjastoa. Tämä käyttömäärä on säilytettävä, sillä se tuo legitimitetin kirjaston rahoitukselle. Ryhmä totesi, että mahdollisen poliittisen muutoksen vuoksi vähenevä valtiollinen rahoitus olisi ehkä mahdollista korvata sponsoroinnilla. Sen tarkempaa määritelmää sponsoroinnista ja sponsoreista ei ehditty kuitenkaan tekemään.

Ryhmä pohti myös työntekijöiden roolia ja toimenkuvaa. Osaaminen ja moniammatillisuus tulee lisääntymään. Fyysisessä kirjastossa, tai pikemminkin alueen keskuksessa, työskentelevät eivät ole kaikki enää pelkkiä kirjastoammattilaisia vaan työskentelemässä on myös eri ammattiosaajia jotta palveluiden räätälöinti hoituu alueen asukkaille sopivaksi. Työntekijöiden joukossa voisi olla muun muassa nuoriso-ohjaajia ja sosiaalityöntekijöitä. Uusien ammattiryhmienkin synty on mahdollista mutta henkilökunnan koulutus ja ammatillisen osaamisen päivittäminen on edelleen tärkeää. Ryhmä totesi, että vaikka suuri osa palveluista on digitaalisia niin kirjastolle suuren arvon tuo juuri asiakkaan ja henkilökunnan välinen kontakti.

Toinen analysoitava ryhmä toi hieman uutta näkemystä asiakkuuteen ja asiakkuuden roolista keskusteltiinkin ryhmän sisällä tiiviisti. Asiakkuus nähtiin asiana, joka pitäisi tulla automaattisesti jo syntymästä, eikä sitä tarvitsisi erikseen hakea. Asiakkaalle luotaisiin syntymän aikoihin asiakasprofiili jota hän voisi itse täydentää haluamallaan tavalla elämänsä aikana. Tällä tavoin asiakas osallistettaisiin kirjaston toimintaan jo hyvin varhain. Kirjasto ja sen palvelut olisivat osa käyttäjän elämää.

Tilana kirjasto olisi edelleen olemassa, mutta virtuaalimaailman osuus on luonnollisestikin kasvanut. Fyysisten tilojen tärkeimmässä osassa nähdään sosiaaliset tilat, jossa asiakkaiden ja henkilökunnan välinen kohtaaminen tapahtuu.

Myös tässä ryhmässä painotettiin verkoistoitumista, osallistamista sekä kansainvälistä yhteistyötä. Ryhmän mukaan kansainvälinen yhteistyö tulee lisääntymään. Verkoistoituminen muiden alojen kanssa tulee olemaan suuressa roolissa sillä kirjastojen palvelut laajenevat ja näin ollen uutta tietotaitoa ja ammattiosaamista tullaan tarvitsemaan jotta palveluiden laatu ja riittävyys voidaan taata.

Työntekijöiden rooli laajenisi ja he voisivat toimia eräänlaisina personal trainereina opiskelussa, tiedonhaussa, medialukutaitoa vaativissa asioissa ja teknologiassa. Sosiaalisten kontaktien roolia asiakaspalvelussa spekuloiin paljon. Tulevaisuudessa monet palvelut tulevat olemaan digitaalisia, mutta ihmiskontaktin rooli tulee kuitenkin säilymään ja todennäköisesti jopa korostumaan. Edellä mainittu vahva verkostoituminen saattaa johtaa myös siihen, että työntekijöiden työpisteet vaihtelevat enemmän koska henkilökunnan liikuttaminen on helpompaa.

Kolmannen analysoitavan ryhmän lähtökohta oli, että ihmisen aivot ovat 20 vuoden kuluttua kehittyneet aivan erilaisiksi kuin nykyään, mikä jo itsessään vaikuttaa vahvasti kirjastomaailmaan. Kahden vuosikymmenen aikana suuret ikäluokat ovat viimeistään poistumassa kirjastoista ihmisten eliniän pidentymisestä huolimatta. Ryhmä laskeskelee, että asiat eivät tuona aikana muutu niin nopeasti kuin voisi kuvitella, koska vanhoista tavoista ja keinoista pidetään vielä vanhempien ikäluokkien toimesta kiinni. Virtuaaliset palvelut kuitenkin ovat tuohon mennessä kehityksessä täysin erilaisiksi kuin nykyään ja niiden tarjoamia kansainvälisiä, paikan rajat rikkovia mahdollisuuksia on nykyään vaikea käsittää, kuten ryhmä muotoili.

Ryhmässä todettiin tässä vaiheessa, että politiikka vaikuttaa paljon kirjaston kehitykseen ja tulevaisuuteen. Esimerkiksi nykyisen kuntarakenteeseen perustuvan palvelumallin arveltiin olevan tulossa tiensä päähän. Kirjastojen fyysiset tilat tulevat todennäköisesti olemaan eri toimialojen yhteiskäytössä, mutta kuitenkin asiakkaiden hallinnassa.

Kirjaston tärkeintä missiota vuonna 2035 pohtiessaan ryhmä nosti esiin digitaalisen eriarvoistumisen ehkäisyn ja erilaiset yksilön suojaan perustuvat teemat. Itse alan koulutus tulee moniammatillistumaan ja nykyään paikallisesti hoidettuja työtehtäviä tullaan keskittämään ja erikoistamaan. Ihmisten elämien muuttuessa palkkaakaan tuskin maksetaan samassa muodossa kuin nyt. Elämän muuttuminen johtaa ryhmän teorian

mukaan myös lukutaidon muuttumiseen, esimerkkinä he mainitsivat että paksun, fyysisen tekstinivaskan läpilukeminen ei enää onnistukaan tulevilta koululaisilta. Asiat tultaisiin sen sijaan esittämään tulevaisuudessa esimerkiksi kuvin, videoin ja näytellen. Tästä tehtiin johtopäätös, että viestinnän valmennus tulee olemaan myös suurten muutosten edessä.

Opintojaksolla muodostui myös kaksi ryhmää, joiden jäsenet eivät olleet kirjastomaailmasta, mutta heidänkin pohdintoistaan nousi esiin asioita jotka koskettaisivat tulevaisuudessa myös kirjastoa. Molemmissa ryhmissä nousi esiin samoja teemoja, kuten kansainvälistymisen ja teknologian tärkeys. Kehittyvä teknologia auttaa ylittämään kansainvälisiä rajoja työnteossa, mikä esittää suurta roolia tulevaisuuden työelämässä. Teknologia mahdollistaa myös sen, että työt eivät ole enää tulevaisuudessa samalla lailla aikaan ja paikkaan sidottuja. Toimistot, työhuoneet ja fyysiset paperityöt voivat kadota, mutta teknologian avulla ihmisten kohtaaminen pysyy edelleen luonnollisena. Mobiilisovellukset, simulaatiot ja vastaavanlaiset tulevat myös yleistyessään entisestään olemaan suurempi osa työelämää.

Toinen ryhmistä arveli, että keski-ikä työpaikoilla tulee olemaan korkea, mikä tuo mukanaan paljon kokemusta, osaamista ja tietoa pitkältä ajalta. Samalla on teknologian kehittyessä pidettävä kuitenkin jatkuvasti huoli kouluttautumisesta, koska työelämän aikana eteen tulee paljon uutta opittavaa. Esiin nostettiin esimiehen rooli, joka tulee keskittymään entistä enemmän valmentajana ja ”sparraajana” olemiseen.

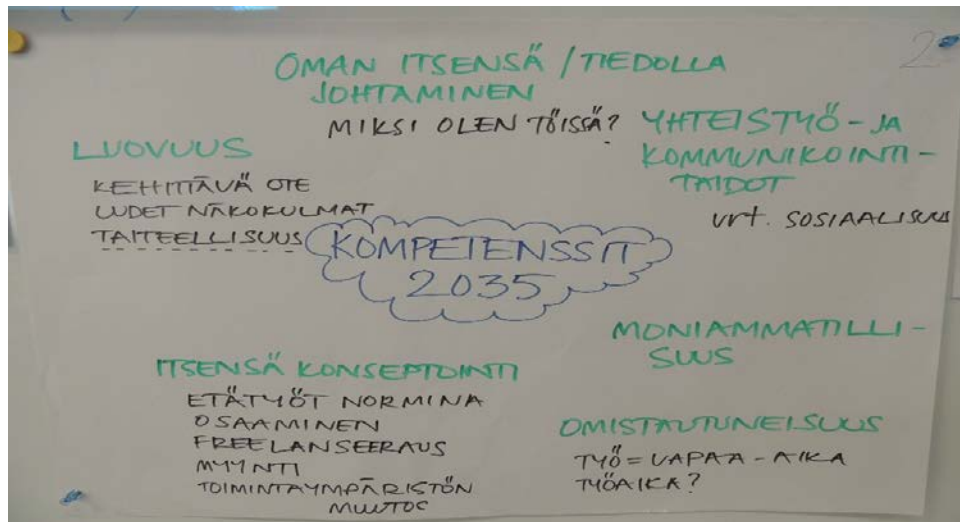
6.3. Mitkä kompetenssit ammatissasi korostuvat vuonna 2035

Opintojakson seuraava ryhmätehtävä koski kompetensseja. Tehtävä suoritettiin tulevaisuusverstas-menetelmällä, joka sekin on tulevaisuudentutkimuksessa virallisesti käytettävä menetelmä. Ryhmien tehtävänä oli siis pohtia sitä, mitä kompetensseja heidän ammatissaan tarvitaan vuonna 2035.

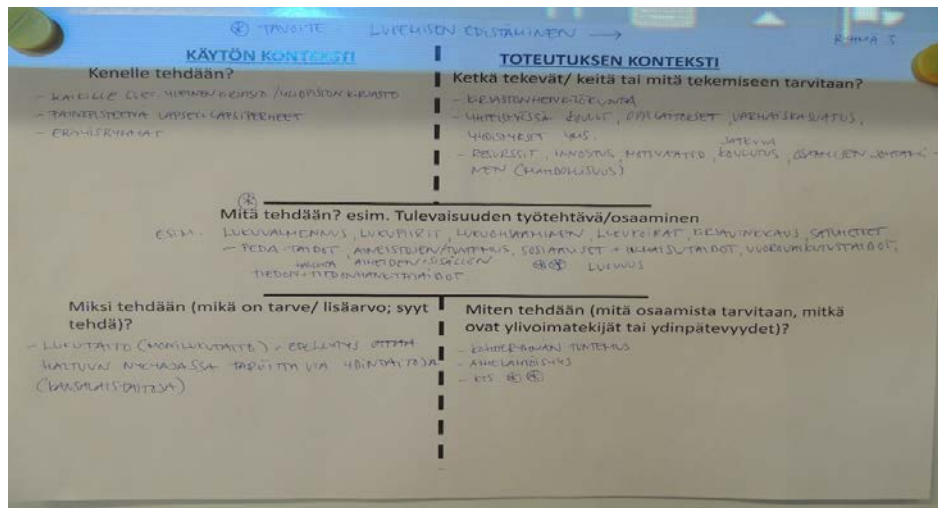
Opintojakson osallistujat jakoutuivat jälleen samoihin ryhmiin kuin aikaisemmassakin tehtävässä ja siirtyivät rauhallisiin työtiloihin. Tulevaisuusverstas on käytännössä hyvin samankaltainen menetelmä kuin brainstorming, suuria poikkeuksia ei siis prosessissa edelliseen tehtävään verrattaessa ollut. Tehtävään kuitenkin sisältyi myös pienimuotoisen tarinan kirjoittaminen. Tarkoituksena oli siis tarinan keinoin kuvailla,

miten tietyt kompetenssit korostuvat ja nousevat käytäntöön tulevaisuuden työpäivän aikana.

Työskentely eteni jälleen rakentavan keskustelun avulla. Ryhmät kirjasivat paperille erilaisia tärkeäksi kokemiaan kompetensseja sekä kirjoittivat "kompetenssitarinan." Ryhmien työskentelyä dokumentoitiin lähinnä valokuvin. Ryhmien esitykset videoitiin.



Kuva 5. Tulevaisuusverstas-ajatuskartta



Kuva 6. Tulevaisuustaulukko

6.4. Tulevaisuusverstaan purku

Ensimmäinen ryhmä keskittyi yleisen kirjaston näkökulmaan. Heidän pohdintansa oli jälleen maanläheistä, käytännöllistä ja he peilasivat vahvasti nykypäivää tulevaisuuteen. Oletuksena oli, että asiakkaat eivät edelleenkään maksa mitään siitä tiedosta, mitä he saavat.

Aluksi lueteltiin kompetensseja, jotka nousivat esiin. Niitä olivat valmennustaidot, kielitaito, projektinhallintataito, vaikuttavuus, viestintä, lobbaus, markkinointi, luovuus, informaatiolukutaito ja informaation suodattaminen, jalostus sekä tulkinta, itsensä johtaminen, teknologiaosaaminen, sisältöjen avaaminen, joustavuus sekä vuorovaikutustaidot eri sidosryhmien ja sisäisten asiakkaiden kanssa.

Tämän jälkeen ryhmä suodatti mielestään hieman vähemmän merkitykselliset taidot pois ja esitteli ne kompetenssit, jotka ovat heidän mielestään ydinosaamista tulevaisuudessa. Jäljelle jäi informaatiolukutaito, sisältöjen avaaminen, valmennustaidot ja vuorovaikutus.

Tämän jälkeen ryhmä oli päättänyt valita jatkokäsittelyyn valmennustaidot. Korostettiin, että kaikki edellä mainitut kompetenssit ovat toki tärkeitä, valmennustaidot haluttiin nostaa erikseen esiin lähinnä oman mielenkiinnon takia.

Kenelle valmennus- ja vuorovaikutustaidot sitten ovat? Ryhmä jakoi asiakkaat sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäisissä asiakkaissa ovat kollegat, yhteistyökumppanit ja rahoittajat. Rahoittaja voi olla joku muu kuin oma kunta. Yhteistyökumppaneihin kuuluvat kaikki alueen koulut ja päiväkodit. Ulkoisia asiakkaita ei lähdetty segmentoimaan sen tarkemmin.

Sen jälkeen esiin nostettiin toteutuksen konteksti eli se, että ketkä tätä työtä tekevät, miten kompetenssit saadaan käytäntöön ja miksi tätä työtä tehdään. Ryhmän mukaan kirjastotyötä tekevät niin kutsutut tietoammattilaiset.

Tekemiseen, vuorovaikutustaitoihin ja valmentamiseen eli kompetenssien toteuttamiseen tarvitaan laitteita ja ohjelmistoja, valmennettavan asian tuntemusta eli

sisällöntuntemusta sekä eri aineistojen tuntemusta ja pedagogista osaamista. Sisällöt ovat luonnolisestikin se, mistä tieto löytyy.

Työn merkitys on sidoksissa kompetensseihin. Jos haluaa toimia ammattitaitoisesti, on ihmisen tärkeää tuntea oman työnsä merkitys ja se, mitä lisäarvoa hän tuo omalle työpaikalleen. Sisäisten asiakkaiden tarpeisiin vastataan mentoroinnilla sekä tiedon ja osaamisen jakamisella. Ulkoisten asiakkaiden kohdalla taas ehkäistään syrjäytymistä, edistetään uusien kansalaistaitojen osaamista, tarjotaan elämyksiä ja kulttuuria sekä edistetään demokratiaa. Arvomaailma on pitkälti sama kuin nykyäänkin; ryhmä koki, että se ei tule paljoakaan muuttumaan.

Tämän jälkeen ryhmä esitti tarinansa:

Ryhmä ammattikoululaisia saapuu kirjastoon. Tietoammattilainen valmentaa heitä eri elämäntilanteista selviämiseen. Eräs oppilaista valmistuu maalariksi ja haluaa tietää alueen suurimmat työllistäjät. Toinen oppilaista on kiinnostunut jatko-opinnoista. Kolmas haluaa tietää miten CV laaditaan. Neljäs oppilas haluaa tietoa tulevan puolisonsa kulttuurista ja tämän mahdollisuuksista muuttaa Suomeen. Viides haluaa tietää urheilijan ravitsemuksesta ja fysiikasta. Kirjastoammattilainen pystyy hallitsemaan tilannetta ja pystyy tarjoamaan apua. Kasvokkain kohtaaminen on itsessään valmentamista ja vuorovaikutusta.

Toinen analysoitava kirjastoalan aikuisopiskelijoiden ryhmä pohti tulevaisuudessa tarvittavia kompetensseihin hieman laajemmalla tasolla. Ensimmäinen kompetenssi johon tartuttiin oli luovuus. Luovuuden tärkein merkitys omassa työssä on se, että luovuus pitää kehittävän otteen omaan työhön. Oma työtä on hyvä kehittää luovasti ja etsiä uusia näkökulmia siihen. Tämä on tärkeää varsinkin tulevaisuudessa kun kirjastoalankin työntekijöiden toimenkuvat tulevat muuttumaan ja laajenemaan. Myös taiteellisuus nostettiin esiin mutta kyseisen kompetenssin pohtiminen jäi hieman vähemmälle sillä sen merkityksestä oltiin eri mieltä. Näin ollen sitä ei voitu nostaa ryhmän tärkeiden kompetenssien joukkoon.

Ryhmä pohti myös sitä minkälaisia osia työstä kannattaa ja voi automatisoida. Esiin nousi kysymys ”mitä työn osa-alueita on vaikea jäljitellä esimerkiksi algoritmien perusteella?” Vastaukseksi tähän kysymykseen saatiin muun muassa ennakoimaton ajattelu ja esteettiset kokemukset sekä tunnelmat.

Oman itsensä johtaminen on tärkeää. Jokaisen työntekijän on pystyttävä vastaamaan kysymykseen ”miksi olen töissä?” Työstä tärkeää löytää muutakin merkitystä kuin palkka ja itselleen on pystyttävä perustelemaan miksi tekee ja mitä. Tämä nostaa ammatillista itsetuntoa ja saa työntekijän tuntemaan itsensä paremmin osaksi organisaatiota.

Ryhmä ajattelin jopa hieman vuotta 2035 pidemmälle. Itsensä johtamiseen liitettiin myös omistautuneisuus. ”Töissä käyminen” ei välttämättä ole enää edes realistista. Pelkästään paikalle tuleminen ei riitä panokseksi, vaan työlle on omistauduttava enemmän ja kilpailu työpaikoista on kovempaa ja työnhakijan on todella kyettävä osoittamaan että haluaa tehtävän. Työstä tulee kokonaisvaltaisempaa, työn ja vapaa-ajan raja yleisellä tasolla hämärtyy. Itseään on osattava konseptoida. Tähän liittyy oman osaamisen tunnistaminen ja myynti, sillä kyseessä on freelance-henkinen työ. Toimintaympäristöt siis muuttuvat.

Yhteistyö- ja kommunikointitaidot nähtiin tärkeänä. Sosiaaliset taidot nähtiin myös olennaisena osana työntekoa mutta jokaisen omaan persoonallisuuteen sidoksissa olevaa sosiaalisuutta pohdittiin hieman laajemmin. Ihmiset kun ovat sosiaalisuudeltaan erilaisia. Onko se vaatimus tulevaisuuden kirjastotyössä? Ryhmän lopputulema kyseiseen aiheeseen oli se, että vähemminkin sosiaalisten luonteiden on kyettävä hyvään kommunikointiin ja yhteistyöhön.

Kuntia ei välttämättä enää ole, eikä myöskään omia kunnankirjastoja jotka palkkaavat työntekijänsä ja maksavat heille palkkaa. Olemassa voi olla esimerkiksi kansallinen kirjastolaitos, joka on enemmänkin työn ostaja kuin kokoaikainen palkkaaja. Tämä palveluntarjoaja ostaa siis asiantuntemusta. Työn ostaja voi olla myös yksityinen taho, joka ostaa esimerkiksi lukuvalmennusta. Ostaja voi olla myös organisaatio, joka ostaa asiantuntemusta omalle yhteisölleen. Asiantuntija osaa määritellä ja ehkä jopa tuotteistaa itsensä. Hän tietää missä on hyvä, mitä tekee ja miten markkinoi sitä. Tämäkin on oman itsensä johtamista.

Tässä ryhmän tarina pääpiirteittäin:

Asiantuntija pukee virtuaaliasun päälleen ja siirtyy virtuaalikonferenssiin Suomen kirjaston osuuskunnan show up -labiin. Aulassa hän tapaa vanhoja ja uusia yhteistyökumppaneita. Odotellessaan työtehtävänsä alkua hän lähettää impulsseja potentiaalisille asiakkaille. Näistä impulsseista potentiaaliset, mahdollisesti kiinnostuneet asiakkaat saavat näytteitä hänen osaamisestaan. Tämän perusteella he voivat valita haluamansa konseptin.

Kolmas kirjastoalan ryhmä listasi kompetensseikseen samankaltaisia asioita kuin aiemmatkin ryhmät, muun muassa sosiaaliset-, vuorovaikutus-, ilmaisu- ja viestintätaidot, itsensä johtaminen, kielitaidot ja digitaaliset taidot. Pääkompetenssiksi ryhmä nosti lukuvalmennuksen eli monilukutaidon, medialukutaidon ja kirjavinkkauksen. Ryhmä katsoi, että ihminen tarvitsee näitä taitoja myös tulevaisuudessa yhteiskunnassa selviytyäkseen.

Lapsille ja nuorille suunnattua lukuvalmennusta ryhmä kuvaili niin, että kirjaston henkilökunta toteuttaisi yhteistyössä koulujen, oppilaitosten ja erilaisten yhdistysten kanssa esimerkiksi lukupiirejä, lukuohjaamista, kirjavinkkausta, satuhetkiä ja jopa lukukoiria sisältävää lukuvalmennusta. Tämän toteuttamiseen tarvitaan resursseja, innostusta, motivaatiota, jatkuvaa koulutusta ja osaamisen johtamista. Tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi pedagogiset taidot, aineiston tuntemus, tiedonhankintataidot, sosiaaliset taidot, ilmaisutaidot, vuorovaikutustaidot, kohderyhmän tuntemus ja luovuus.

Ryhmä muistuttaa, että lukutaidon kehittäminen on aina ollut yksi kirjaston tärkeimmistä tehtävistä ja tulee olemaan sitä tulevaisuudessakin, jotta lapset saisivat tarvittavat lukutaidot elämässä pärjäämiseen. Ryhmä nostaa tarinassaan esiin myös sen, että toisaalta lukuvalmennuksen teemallisessa toiminnassa ei kohderyhmää tarvitse sitoa koskemaan vain lapsia ja nuoria. Kun ihmisiä kutsutaan yhteisesti kiinnostavan aiheen ympärille, syntyy vuorovaikutusta iästä ja muusta taustasta riippumatta.

Tässä ryhmän tarina:

Tarinassa kirjamatkaopas on valmistautumassa lauantai-illan kansainväliseen, virtuaaliseen kirjamatka-tapahtumaan. Hän virittää hologrammin ja muun tekniikan valmiiksi samalla kun kollegat Espanjassa ja Kiinassa tekevät saman omilla työpaikoillaan. Kun kaiken on todettu olevan kunnossa, kirjastonhoitaja avaa valitun kirjan kannet asiakkaille ja matka alkaa. Lukuvalmennettavat ovat äänestäneet kohteeksi ”Eikä yksikään pelastunut” jonka maisemat ja tunnelmat päästään kokemaan kaikilla aisteilla.

Kirjastoalan ulkopuolelta tulevista ryhmistä toinen lähti pohtimaan kunnianhimoista tavoitetta, jonka mukaan kaikki voisivat vuonna 2030 olla sellaisessa työssä joka heitä oikeasti kiinnostaa. Tätä auttavia kompetensseja ovat vuorovaikutus töissä, esimiehen ymmärrys, muutosvalmius ja kyky oppia. Ennen kaikkea ajattelumaailman olisi oltava yrittäjähenkkinen, eli ihminen ajattelee kuin olisi töissä itselleen. Positiivinen asenne ja huumori ovat tässä tärkeitä asioita, sillä itseään johdetaan oman työilon takia unelmien

työn löytämiseksi. Pääasia on, että toimii enemmän itsensä kuin ylhäältä komentoportaasta tulevien käskyjen kautta.

Asiassa nostetaan esiin myös asiakaspalvelu. Ryhmän mukaan nykyään yrityksissä katsotaan alisuorittamista liikaa sormien lävitse, mutta vuonna 2030 ihmiset vaalisivat omaa suorittamista siinä määrin, että työt tulevat hoidetuksi niin hyvin kuin mahdollista. Tästä ryhmä lanseerasi vielä uuden termin, kun ”asiakaslähtöisyys” korvattiin sanalla ”asiakasläheisyys”.

Tähän ihmiset tarvitsevat ryhmän sanoin muutosvalmiutta, uudistumisherkkyttä, ajanhallintaa, tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, ja vaikka työtä tehdään ja siitä huolehditaan omatoimisesti, niin myös muita ihmisiä ja suunnitelmallisuutta tarvitaan. Esimiehelle ryhmä näkee siis edelleen tarvetta, mutta johtaminen olisi erilaista siinä mielessä, että johtaja kulkisi samassa porukassa muiden mukana. Esimiehen tehtävät on jo valmiiksi osoitettu samansuuntaisiksi muiden kanssa, ettei esimerkiksi kiireestä tule ongelmaa.

Ryhmän tarina:

Tarinassaan ryhmä kuvailee töihin tulevan esimiehen tunnelmia. Lähiesimiehenä toimiminen on parantanut käytännössä kaikkea työpaikalla.

Toinen muiden alojen ryhmistä keskittyi johtamiseen ja yleisiin kompetensseihin sitomatta niitä tiettyyn työhön. Kompetenssit olivat samansuuntaisia kuin aiemminkin ryhmillä, esimerkiksi luovuus, teknologian osaaminen, innovatiivisuus, muutосkyky, kielitaito, sosiaalisuus ja selviytymistaidot mainittiin.

Johtajuutta pohtiessaan he totesivat, että johtajuutta on ollut aina ja tuleekin olemaan. Vuonna 2030 sitä tehdään edelleen yritysten omistajille sekä asiakkaille, ja esimiesten ja työntekijöiden tiedot ja taidot palvelevat päämäärien tavoittelua.

Ryhmän tarina:

Ryhmän tarinassa Z-sukupolven johtaja herää kotoaan, koska työtä ei ole sidottu tuohon aikaan enää aikaan tai paikkaan. Aamukahvin keiton lomassa johtaja laittaa silmilleen älylasit, jotka heijastavat silmille tilastot ja numerot edellisillan työtehtäviltä. Johtaja näkee reaaliajassa Timbuktun työntekijän suoriutuneen loistavasti ja palautetta vaihdetaan saman tien, edelleen kahvin ääreltä. Työntekijän palkitsemisen jälkeen

näkymä vaihtuu ja seuraavat johtajan kannalta keskeiset asiat näyttäytyvät silmien edessä.

6.5. Eläytymismenetelmän toteutus

Eläytymismenetelmän tarkoituksena oli saada opiskelijat tuottamaan yksilötehtävänä kertomus, joka kuvailee heidän työpäiväänsä vuonna 2035. Opiskelijoille annettiin 2 vaihtoehtoa, he saivat kirjoittaa tulevaisuuteen sijoittuvasta työpäivästään joko positiiviseen tai negatiiviseen sävyyn. Tarinan pituudeksi määriteltiin noin A4.

Tehtävänanto kuuluu seuraavasti: ”Kuvittele että eletään vuotta 2035. Työn luonne on muuttunut, vanhalla osaamisella ei enää selviä työelämässä. 1) Sinulla ei kuitenkaan ole vaikeuksia, sillä olet päivittänyt osaamistasi muutosten tahdissa. 2) Sinulla on hieman ongelmia työssäsi, sillä et ole päivittänyt osaamistasi muutosten tahdissa. Eläydy tilanteeseen ja kerro millainen on työpäiväsi.”

6.5.1. Positiiviset huomiot

Kirjastolaisten kertomuksista kerättiin tärkeimmät positiiviset skenaariot ja huomiot. Päällimmäisenä esiin nousi kehittyvä teknologia, sekä kirjaston konseptin muutoksen mahdollisuudet.

”Palvelen asiakkaita virtuaalisesti, vain murto-osa asiakkaista saapuu tilaan”.

Kirjasto on monitoimitila, jossa työskentelee insinöörejä, arkkitehteja, teatterilaisia, nuorisotyöntekijöitä ja informaatiopalveluiden asiantuntijoita. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on lisääntynyt.

”Palaverin jälkeen on aika hoitaa yhteistyötä samassa rakennuksessa sijaitsevan koulun kanssa”.

Sen tarkoituksena on yhdistää kulttuuri ja elinikäinen oppiminen tunnelmallisessa ympäristössä joka voidaan helposti muuttaa eri ikäisten käyttöön.

Kirjastotyöntekijät suunnittelevat palveluja sidosryhmille ja tekevät tilauksia tarpeen mukaan. Tämän myötä työnkuvaan integroituu myös palvelumuotoilu. Työ ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottua.

”..tällä kertaa olen kotona, mutta yhtä hyvin voisin olla Alaskassa”

"Saavun työpaikalle haluamani aikana eli klo 10. En ole aamuihminen, ja työyhteisöni joustaa työajoissa. Vastaavasti saatan tehdä töitä myös illalla, jos tarve vaatii".

Varsinkin suunnittelua vaativat työt pystyy hoitamaan myös etänä. Itsensä johtaminen ja projektinhallintataidot korostuvat. Oman ammattiosaamisen päivittäminen on tärkeää.

6.5.2. Negatiiviset huomiot

Osallistajat eläytyivät myös työpäiväänsä tulevaisuudessa, jossa he eivät ole pitäneet osaamistaan ajan tasalla kehittyvässä työympäristössä. Kehittyneiden työmenetelmien myötä uusien laitteiden käytössä on ongelmia, mikä aiheuttaa stressiä työn hoitamisesta kunnialla.

"Laitteiden hallinnassa on ongelmia, tekniikka on ajanut ohitseni".

Ongelmia voi aiheuttaa myös jos joku muu on jäänyt jälkeen kehityksen junasta.

"Osa tiimin jäsenistä on tyytymättömiä, kun kokevat että joutuvat tekemään tiiminvetäjän työt".

Kirjastot ovat muuttuneet tarinoissa vuonna 2035 pitkälti omatoimisiksi. Asiakkaat voivat tulla ja mennä miten haluavat ja henkilökuntaa on vähennetty rutkasti. Tämä on lisännyt kiirettä ja paineita jäljelle jääneille työntekijöille.

"Tämän lisäksi osa tiimiläisistä on sairaslomalla työn hektisyyden aiheuttaman uupumuksen vuoksi".

Automatisoitumisen myötä sosiaaliset taidot ovat korostuneet ja työn luonne on muuttunut kohti kohtaavaa asiakaspalvelua ja fyysinen läsnäolo varsinkin erikoisryhmien kanssa on tärkeää.

"Päivän aikana kohtaan lapsia, perheitä, koululaisia, opiskelijoita ja vanhuksia. Kaikki tarvitsevat palvelua omista lähtökohdistaan ja koska henkilökuntaa on vähemmän, joudun olemaan paljon ihmiskontaktissa. Ahdistaa, koska pedagogiset taidot ovat jääneet päivittämättä, koska työssä on niin kiire ja hyvin paljon ihmissuhdekuormaa".

Varsinkin pienemmillä kirjastoilla tulevaisuus ei välttämättä näytä ruusuiselta. Vuosituloksia pidetään silmällä aiempaa tarkemmin ja huonosti menestyvien kirjastojen kohtalo vaikuttaa sinetöidyltä.

"Esimieheni kertoo odotetut uutiset. Keskus suljetaan".

”Kehityksen kelkasta” pudonneet työntekijät muistelevat lannistuneina muihin töihin siirtyneitä kollegoitaan ja haaveilevat enää lähinnä eläkepäivistä

7 TEEMAHAASTATTELUT

Opintojaksoon kuului myös teemahaastattelu, joka suoritettiin yksilötehtävänä. Teemahaastattelun tarkoituksena oli järjestää asiantuntijahaastattelu, jossa tutkitaan työelämän muutosta. Omasta organisaatiosta tuli etsiä asiantuntija/visionääri, jolla on näkemystä ja perspektiiviä sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen. Haastattelu tuli tallentaa esimerkiksi puhelimitse, minkä jälkeen se litteroitiin. Haastatteluista tuli yhdenmukaisia ja standardoituja, sillä opiskelijoille annettiin valmis haastattelurunko jota tuli noudattaa. Haastateltavat pysyivät anonyymeina. Litteroinnin jälkeen jokainen opiskelija valitsi teemoista yhden redusoitavaksi. Valinta suoritettiin niin, että opintojaksolla aikaisemmin muodostetuista ryhmistä jokainen opiskelija valitsi itselleen kuudesta teemasta yhden. Ryhmän sisällä kaksi opiskelijaa eivät voineet valita samaa teemaa. Näin välttyttiin siltä, että useat opiskelijat olisivat valinneet saman teeman ja haastattelun tuloksia on myös helpompi lähteä purkamaan, kun haastattelijat ovat jakautuneet ryhmiin.

Haastattelurunko

Mikä on ammattisi ja työnimekkeesi, kuinka kauan olet ollut alalla?

- 1) Miten työsi on muuttunut, mieti työpäivääsi ennen ja nyt. Aseta joku aikaperspektiivi esim. 5, 10, 15 tai 20 vuotta taaksepäin, riippuen siitä kuinka kauan olet ollut työelämässä, ja vertaa työtäsi nykypäivään.
- 2) Kerro tarkemmin, miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut työurasi aikana.
- 3) Kerro tarkemmin, miten työn organisointi on muuttunut.
- 4) Ajattele itseäsi ja lähimpiä työtovereitasi, omaa tiimiäsi. Mitkä ominaisuudet (osaamiseen ja persoonaan liittyvät) koet tärkeimmiksi juuri tällä hetkellä.
- 5) Hyppää vuoteen 2035, mieti minkälaista työn teko tulee oleman silloin (älä mieti tässä kompetensseja, niitä sinulta kysytään seuraavassa kysymyksessä).
- 6) On vuosi 2035. Työpaikallasi ollaan rekrytoimassa kolme uutta työntekijää. Minkälaista osaamista ja minkälaisia ominaisuuksia heillä pitäisi olla, jotta he tulisivat valituiksi (KOMPETENSSIT).

7.1. Teemahaastattelujen purku

Teemahaastattelujen pituudet vaihtelivat jonkin verran, mutta pääasiassa haastateltavat vastasivat kysymyksiin kattavasti mikä luonnollisestikin helpotti tehtävää ja paransi laadullisesti tehtävän tuottamia tuloksia. Ensimmäiseksi käsittelyyn otettiin kirjastoalan ryhmät, joita oli siis kolme kappaletta. Seuraavassa osiossa esitellään asioita, joita nuosi esiin teemahaastatteluissa.

Teema 1: Miten työsi on muuttunut vuosien saatossa?

Työnjako. Työnjako oli aikaisemmin paljon selkeämpää. Yhdellä työntekijällä oli tietyt tehtävät, joita hän työssään suoritti. Nykyään tehtävät ovat monipuolistuneet alan kehittymisen myötä ja tässä ammatissa tarvitaan laajempaa osaamista. Tähän on vaikuttanut myös koulutustaso, joka oli ennen kirjastotyöntekijöillä alhaisempi.

Automaation lisääntyminen on helpottanut työtä osittain. Lainaus- ja palautusautomaattien mukaan tulo on keventänyt työtaakkaa vilkkaammissa kirjastoissa. Varsinkin opiskelijoiden nähdään toimivan lähes täysin itsenäisesti kirjastossa asioidessaan. Välineiden modernisoituminen on muutenkin mullistanut kirjastotyötä ja korvannut esimerkiksi käsikortistojen ja kameran käytön lainauksessa. Tietotekniikan kehitys on muuttanut myös kommunikointia, joka tapahtuu nykyään suurelta osin sähköpostin välityksellä, vaikka asiaa olisi vain viereiseen huoneeseen.

Kiire on vähentynyt. Aikaisemmin työssä saattoi olla todella hektistä. Esimerkiksi suuremman kirjaston iltavuorossa saattoi olla vain kaksi henkilöä joista toinen lainasi ja toinen hoiti tietopalvelua sekä palautuksia. Jonot saattoivat olla pahimmillaan jopa kymmenien metrien mittaisia. Laina-automaatit ovat osasy syy kiireen vähenemiseen.

Kiire on osittain myös lisääntynyt. Tämä johtuu pitkälti työtehtävien laajentumisesta. Enää ei jää niin paljoa aikaa esimerkiksi kokoelmien hoitoon, kuten poistoihin.

Työt ovat jakautuneet eri paikkoihin. Eräs haastateltava on töissä kahdessa eri toimipisteessä. Kahden eri toimipisteen työnkuva on sirpaleinen ja tämä aiheuttaa hieman epäselvyyksiä. Haastateltava esimerkiksi koki usein olevansa väärässä

paikassa koska työtehtävät menivät sekaisin. Yleistyvä trendi on se, että henkilökunta työskentelee enemmän kuin yhdessä toimipisteessä.

Tauot ovat vähentyneet. Työntekijät kokevat, että taukojen pitämisestä ei pidetä enää niin hyvää huolta kuin 10 vuotta sitten. Nykyään taukoja ei enää "pyhitetä" ja niitä saatetaan hektisyyden vuoksi jopa jättää pitämättä. Saattaa tulla myös päiviä, jolloin työntekijä on koko aamupäivän yksin töissä, jolloin taukojen pitäminen on mahdotonta.

Työnkuva on pirstaloitunut. Vastuualueet ovat pienempiä mutta asiantuntijuus on syvempää. Nykyään on vähemmän aikaa tehdä yhtenäisiä kokonaisuuksia ja laajoja vastuualueita. Yksi työntekijä ei voi ottaa haltuunsa laajoja kokonaisuuksia samalla tavalla kuin ennen, vaan kokonaisuudet koostuvat pienistä palasista jotka ovat eri työntekijöiden vastuulla. Palasten yhteensovittamiseen voi mennä runsaasti aikaa.

Kirjastojen toimitiloissa on tapahtunut muutoksia. Ennen ei usein ollut tilaa esimerkiksi tapahtumien järjestämiselle, jotka nykyään alkavat olla arkipäivää kirjastojen toiminnassa. Nykyään yleistyneet kirjastokimpat, joissa useammat kirjastot yhdistävät esimerkiksi palveluitaan ja asiakkaitaan saman konsortion alle, nähdään myös positiivisena kehityksenä.

Aineisto liikkuu ja myös vanhenee nykyään nopeammin. Kirjastoa ei nähdä enää pelkästään suurena varastona, jonne kirjat jäävät ainoastaan pölyttymään. Fyysiset käynnit ja -lainat ovat kuitenkin vähenemässä, kun samaan aikaan e-aineistojen käyttö tulee todennäköisesti yleistymään.

Oheistyöhön kuten palavereihin ja tuntikirjauksiin menee runsaasti aikaa.

Teema 2: Miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut työurasi aikana?

Johtaminen nähdään enemmän omana ammattinaan. Samat asiat johtamisen ytimessä ovat edelleenkin. Täytyy olla näkemys organisaation perustehtävästä ja mitä johtaminen tarkoittaa siinä.

Palautetta kerätään ja toimintaa arvioidaan enemmän. Työhyvinvointiin panostetaan ja työssäoppiminen on noussut suurempaan rooliin. Kaksikymmentä vuotta sitten ajateltiin vielä, että työpaikan kehittäminen tapahtuu aina ulkoisen koulutuksen avulla. Nykyään

ajatellaan että työssäoppiminen on keskeistä oman toiminnan ja organisaation kehittämisessä.

Työajat ovat muuttuneet hieman joustavammiksi. Entisen 8-16 työajan sijaan liukuma on mahdollinen. Tämä lisää jonkin verran etätöiden mahdollisuutta, vaikka kirjastossa pitää fyysisten palvelujen takia olla usein paikalla. Digitalisaationkin myötä etänä tapahtuva kommunikointi on mahdollistunut.

Kirjaston toiminta nähdään verkostoituneempana kuin ennen ja mukaan on tullut myös tiiviimpi yhteistyö työterveyden kanssa. Tämä liittyy vahvasti työhyvinvointiin.

Nykyään työyhteisö on kasvanut ja johtaja nähdään enemmän erillisenä osana kuin työyhteisön jäsenenä. Parikymmentä vuotta sitten työyhteisö oli tiiviimpi ja johtaja teki usein samoja töitä kuin muutkin työntekijät. Suhde esimiehiin oli läheisempi. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että johtaja on nykyään osa tiimiä. Tämä vaihtelee siis kirjastojen välillä.

Ennen johtaja teki usein päätökset ja linjaukset apulaisjohtajan kanssa. Nykyään hänellä on apunaan johtoryhmä joka pääsee mukaan koko talon kehittämiseen ja päätöksentekoon. Samalla kirjastonjohtajien vallan on nähty pienentyneen entisaikoihin verrattuna.

Johtamiseen on tullut mukaan teknologiaa. Henkilöstöjohtamiseen on tehty omia ohjelmia ja esimehille toimitetaan enemmän raportteja kuin ennen.

Työntekijöiden koulutustaso kirjastossa on noussut ja esimies luottaa heidän osaamiseensa yleensä hyvin. Tämän myötä tiimityöskentely on lisääntynyt ja johtaminen ei ole niin hierarkista kuin ennen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet.

Henkilöstöjohtamisesta on tullut avoimempaa ja työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja yksilöllisesti. Jokaiselle koitetaan löytää tehtävä, jossa tämä ammatillisesti kokee viihtyvänsä.

Teema 3: Miten työn organisointi on muuttunut?

Palveluja on keskitetty runsaasti ja toimipisteiden määrä on vähentynyt. Digitalisaatio on mahdollistanut useiden palveluiden siirtämisen verkkoon. Fyysiset palvelut ovat

kuitenkin edelleen olemassa. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut myös etätyöskentelyn, jota on käytetty hyväksi esimerkiksi kokousten järjestämisessä. Kaikkien osanottajien ei tarvitse enää matkustaa pitkiä matkoja kokouksia varten.

Päätöksentekoa on päätetty monessa paikassa helpottaa ja tietyn alueen kirjastot on liitetty alueorganisaatioon. Uudistukset ovat olleet onnistuneita ja päätöksenteko on helpottunut.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on lisääntynyt. Nykyään tähdätään siihen, että ihmisillä on valtuuden toimia ja johtaa omaa tehtäväkenttäänsä ja sen kautta vaikuttaa arkipäivän tekemiseen. Työtehtävien mahdollisuuksien myötä myös suunnitelmallisuuden tarve on kasvanut. Omatoimisuus on lisääntynyt. Samalla myös verkostoitumista ja tiimityöskentelyä koitetaan lisätä.

Työtehtävät ovat muuttuneet. 15 vuotta sitten työ oli periaatteessa yksinkertaisempaa. Asiakkaiden visiitit kirjastoon olivat lyhyempiä ja liittyivät usein lainaukseen ja palautukseen. Nyt asiakkaille tarjotaan paljon enemmän. On esimerkiksi opastuksia, tapahtumia ja erilaisia kerhoja. Nykyään monia työtehtäviä on myös keskitetty, esimerkiksi luettelointi, joka on keskitetty jo valtakunnallisista ja tavoitteellisista syistä.

Organisaatiomuutokset ovat tuoneet mukanaan myös haasteita. Haastateltava x mainitsee, että hänen työuransa aikana kirjasto on käynyt läpi monenlaisia organisaatiomalleja. Monet organisaatiomallit ovat olleet epäonnistuneita eikä historiasta olla välttämättä otettu tarpeeksi oppia.

Teema 4: Mitkä työntekijän ominaisuudet ovat tällä hetkellä tärkeimpiä

Koetaan että yleinen myönteinen asenne työtä kohtaan vie pitkälle. Tähän liittyy ennakkoluulottomuus, rohkeus tarttua alan uusiin asioihin sekä halu oppia uutta.

Muutoshalukkuus on tärkeää. Ei pitäydytä niin tiukasti kiinni vanhoissa tavoissa ja asioita pystytään ajattelemaan ennakkoluulottomasti uusista näkökulmista. Projektimainen työskentelytapa liittyy tähän sillä sen avulla uusia ideoita voidaan kätevästi toteuttaa. Aina on meneillään jonkin osa-alueen kehittämisprojekti. Projektiin osallistujien on kyettävä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin.

Nykyään muutoksia tulee vastaan kovemmalla tahdilla kuin ennen. Tästä syystä joustavuuden rooli työntekijän arjessa on kasvanut. Muutosten kanssa on kyettävä elämään ja uudet työtehtävät on otettava haltuun, samalla korostuu paineensietokyvyn tarve. Moniammatillisuutta arvostetaan entistä enemmän, varsinkin tietotekniikkaan liittyvissä asioissa.

Yhdessä tekemisen ja yhteistyön taito koetaan tärkeänä. Vaikka asioita tehdään yhdessä, on osattava hyväksyä muiden erilaiset työtavat. Verkostoitumistaitoa pidetään tärkeänä, koska se tarkoittaa paitsi yhteistyötä kirjaston sisällä, myös sen ulkopuolella.

Asiakaspalvelu- ja ohjaustaidot ovat nykyään olennainen osa kirjastotyötä. Asiakaskohtaamiset eivät ole enää pelkkää lainausta ja palautusta, vaan asiakkaita on kyettävä opastamaan esimerkiksi tiedonhaussa. Ohjaustaidot ja tiedon jakaminen pätevät myös kollegoihin. Oma osaamistaan on kyettävä jakamaan muillekin.

Sosiaalisia taitoja, kuten keskustelutaitoja, ulospäinsuuntautuneisuutta, esiintymisvalmiutta, vuorovaikutustaitoja, kuuntelutaitoja, empatiaa ja huumorintajua pidetään tänäkin päivänä arvokkaina.

Teema 5: Millaista työnteko tulee olemaan vuonna 2035

Haastateltavien mielestä digitalisaatio tulee lisääntymään ja työnteko tulee olemaan entistä globaalimpaa. Joustavuuskin tulee tämän myötä todennäköisesti kasvamaan.

Tiedon määrä lisääntyy koko ajan yhteiskunnassa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kirjasto- ja tietopalvelutyötä tarvitaan jatkossakin. Tarvitaan edelleenkin välikäsiä jotka auttavat luotettavan tiedon lähteille ja osaavat arvioida sitä. Osa kirjastotyöstä on automatisoitu, joten rakenteellisen työn merkitys korostuu. Suuresta ja koko ajan lisääntyvästä tietomassasta pystytään poimimaan oikeita asioita ja tekemään auttavia ratkaisuja, jotka johdattavat asiakkaita oikeille tiedonlähteille.

Perinteisen hyvinvointivaltion rakenne saattaa muuttua ja julkista sektoria on mahdollisesti karsittu. Jos peilataan nykyiseen tilanteeseen missä monet kannattavat hyvinvointivaltiota mutta haluavat karsia julkista sektoria, on ehkä vaikea vetää tarkempia johtopäätöksiä tulevaisuuden suhteen, sillä monin paikoin hyvinvointivaltiolta toivotut asiat ovat ristiriidassa keskenään. Tähän samaiseen asiaan liittyy myös vahvasti kysymys rahoituksesta. On vaikea sanoa, miten kirjaston rahoitus toimii

tulevaisuudessa. Itsepalvelu- ja omatoimikirjastojen lisääntyminen voi luoda painetta myös työpaikkojen vähentämiseen.

Osa haastateltavista katsoi, että kirjaston fyysiset tilat tulevat muuttumaan. Tämä johtuu osittain siitä, että ainakin aikuisten fyysiset aineistot on mitä luultavimmin korvattu e-aineistoilla. Kirjasto saattaa olla tulevaisuudessa enemmänkin monitoimitila, jossa tarjotaan useita erilaisia palveluja sekä kulttuuria asiakkaille. Fyysiset tilat saattavat parantaa yhteisöllisyyttä ja toimia tapaamispaikkoina. Osa tapahtumista siirtyy kuitenkin verkkoon ja palvelut ovat vähemmän paikkaan sidottuja. Haastatteluista nousi esiin myös näkemys, että fyysiset kirjat eivät tule katoamaan 20 vuodessa, mutta fyysisten lehtien kokoelmat ja lehtilukusalit tulevat kutistumaan merkittävästi e-lehtien tarjonnan kasvaessa.

Kirjaston työntekijät nähdään tulevaisuudessa enemmänkin opastajina ja sähköisen aineiston luokse johdattajina kuin kokoelmatyöntekijöinä. Kirjallisuuden ja sisältöjen tuntemus korostuu. Osa haastateltavista toivoi, että etätöiden mahdollisuus lisääntyy; tämä saattaa olla mahdollista sillä työnantaja haluaa säästää tilakustannuksissa. Työntekijöiden on osattava konseptoida ja mainostaa itseään kasvavan kilpailun vuoksi. Pitkät työurat samassa paikassa ovat harvinaisia. Yhteistyötä on luultavasti enemmän kaupungin eri toimijoiden sekä kolmannen sektorin kanssa.

Tehtäväkuvat eriytyvät, osaamisalueet muuttuvat ja eri työntekijöiltä odotetaan erilaisia taitoja. Täysin samaa työtä, esimerkiksi luettelointia, ei tehdä enää useita vuosia putkeen. Tehtävänkuvaa kehittää omien osaamisalueiden sekä organisaation tarvealueiden kautta. Työajat muuttuvat joustavimmiksi. Johtajien roolissa ei nähdä suuria muutoksia, päätarkoituksena on edelleen saada työntekijät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin.

Verkkovälineet tulevat olemaan tärkeämmässä roolissa asiakkaiden kohtaamisessa, verkko-opettamisessa, tiedon välittämisessä sekä tiedon hallinnassa. Asiakaspalvelu tulee siirtymään yhä enemmän verkkoon, sillä asiakkaatkin ovat verkossa. Samalla kirjaston ulkopuolinen työ tulee lisääntymään. Aineiston ollessa e-muodossa on luontevaa jalkautua suoraan sinne missä ihmiset valmiiksi ovat, kuten kouluihin, päiväkoteihin ja vanhainkoteihin. Samalla on mahdollista luoda ja hoitaa kirjaston ulkopuolisia verkostoja. Digikampus Hankkeen kaltaiset projektit tulevat lisääntymään. Moodleroomsin kaltaiset ohjelmat tulevat lisääntymään. Kyseisessä ohjelmassa on

integroituna muun muassa videotyöskentelyyn tarkoitettu työkalu, jolla voi esimerkiksi jakaa dokumentteja.

Kirjastosta voi perinteisten kirjojen lisäksi lainata myös tavaroja sekä palveluja. Kirjastosta saattaa muodostua ikään kuin eräänlainen palvelujen välittämispaikka. Osa haastattelijoista oli tosiaan sitä mieltä, että fyysinen aineisto tulee säilyttämään vetovoimansa ainakin osittain, tosin pienenevässä määrin. Suuri osa fyysisestä materiaalista tulee muuttumaan e-aineistoksi joka hankitaan kansallisella lisenssillä. Fyysinen aineisto saapuu kirjastoon tulevaisuudessa täysin käyttökuntoon laitettuna ja muovitettuna. Hyllytys nähdään työnä, joka tulee automatisoitumaan. Sitä hoitaa luultavimmin kone/robotti, ei kirjastoammattilaiset. Myös muut perinteiset tehtävät, kuten luettelointi ja hankinta, tullaan mahdollisesti keskittämään tai koneellistamaan.

Teema 6: Millaisia ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan vuonna 2035

Monipuolinen osaaminen, moniammatillisuus ja sivistyneisyys. Historian ja kirjallisuuden tuntemus katsotaan eduksi. Laaja yleissivistys nähdään apuvälineenä. Moniammatillisuus lisää valmiuksia kirjastotyöhön ja osa haastatelluista uskoikin, että suuri osa työnhakijoista on tulevaisuudessa moniammatillisia kiristyvän työtilanteen takia. Toivotaan, että kaikki kirjastotyöntekijät eivät ole koulutukseltaan pelkästään kirjastoammattilaisia, vaan työyhteisöön halutaan monipuolista osaamista joka kasvattaa kirjastopalveluiden laatua. Erilaista osaamista tarvitaan laadukkaiden kirjasto- ja tietopalveluiden tuottamisessa. Korkeakoulukirjastoihin toivotaan pedagogista osaamista eri aloilta ja tutkimukseen liittyvä osaaminen on myös toivottua. Pedagogisia taitoja toivotaan myös lasten ja nuorten puolelle. Asiakaspalvelutaidot säilyttävät asemansa. Organisaatiotuntemuksen merkityksen nähdään olevan nousussa. Sivuhuomautuksena sanottakoon, että stressin ja epävarmuuden sietokyky mainittiin vastauksissa.

Monikulttuurisuuteen liittyvä osaaminen on tulevaisuudessa välttämättömyys. Englannin kielen taito tulee kasvattamaan merkitystään. Kirjastot eivät tulevaisuudessa hae pelkästään englanninkielen taitoisia ihmisiä vaan toivomuksissa on monikielinen tausta, esimerkiksi arabia tai kurdi.

Kirjastoalan osaamista tulee hallita. E-aineistojen esittelyn taito, aineistojen sisällön avaaminen, medialukutaito ja kriittinen suhtautuminen verkossa olevaan tietoon ovat

kasvavassa roolissa. Myös fiktiivisen kirjallisuuden tukeminen on osa kirjastotyöntekijöiden roolia. Haastateltavat mainitsevat tarinoiden välittämisen, tarinoiden tuottamisen tukemisen sekä kirjallisen sivistyksen.

Markkinointi- ja viestintätaitoja tullaan tarvitsemaan entistä enemmän. Haastateltavat toivovat työntekijöitä, jotka osaavat tarjota oikeita teoksia oikeille ihmisille ja nostaa esille esimerkiksi hyllyiltä löytyvää materiaalia. Vertauskuvana käytetään kauppaa, jossa tehdään töitä sen eteen että jokainen sisäänhankittu esine ja palvelu löytää omistajansa. Tähän liittyvät myös verkkopalvelutaidot sekä verkkoviestintä. Tietotekninen osaaminen korostuu tekniikan nopeassa kehityksessä.

Asenne uuden oppimista kohtaan täytyy olla todella hyvä, sillä kirjastoammattilaisuus tulee olemaan erilaista kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Yleinen joustavuus on tärkeää sillä työnkuvat saattavat muuttua useasti ja työtilanne saattaa olla epävarma. Kirjastoalalla ei tule välttämättä pärjäämään enään yhden asian, esimerkiksi luettelointitaidon, avulla. Omalle epämukavuusalueellekin on pystyttävä menemään.

Esiintymistaidot ovat bonusta, eli kykenee tarvittaessa esittelemään aineistoa tai kirjastoa. Luovuus ja erityistaidot luovat myös mahdollisuuksia työelämään. Taitavat käsityöiden tekijät voivat esimerkiksi ryhtyä vetämään käsityökerhoa.

7.2. Teemahaastattelut muilta kuin kirjastoalan ryhmiltä

Kahdessa muiden alojen edustajista koostetussa ryhmässä teemahaastatteluissa esiintyi samankaltaisia vastauksia, mutta myös muita huomiota jotka voivat vaikuttaa myös kirjastoalalla.

Teema 1: Miten työsi on muuttunut vuosien saatossa

Muilla kuin kirjastoalan ryhmillä työn muutoksista esiin nousi huomattavasti varsinkin teknologian kehitys sen eri osa-alueilla. Tämä on näkynyt esimerkiksi tietokoneiden yleistymisenä printatun materiaalin kustannuksella, sähköpostin käyttöön tulemisena, etätöiden mahdollistamisena ja niin edelleen. Teknologian tarjoamat mahdollisuudet ovat jakaneet haastateltavien mielipiteitä. Toisaalta sen on nähty helpottaneen ja

yksinkertaistaneen työtehtäviä, mahdollistaneen globaalisen toiminnan entistä paremmin ja olleen tukena, mutta lisäksi kehittynyt tekniikka on osan mielestä ollut rasite. Työmäärä ja työn kiireellisyys tuntuvat kasvaneen, minkä lisäksi sähköisen viestinnän lisääntyminen kasvokkain käytävän viestinnän vähentyessä on herättänyt varsin voimakkaan negatiivisia tunteita.

Työnteon huomataan ”pirstaloituneen” useampaan suuntaan. Eli työtehtävien rajat ovat hämärtyneet ja projektityöt lisääntyneet, joita saattaa olla useampikin käynnissä yhtä aikaa. Tämän myötä itsenäisen vastuun ottaminen omien töiden hoitamisesta on lisääntynyt.

Työn vaatimustason tunnetaan nousseen niin osaamis- kuin substanssivaatimusten osalta. Tehokkuus- ja vaatimustason noustessa työntekijöiltä odotetaan hyvää tulosta resurssien, kuten rahan, vähentyessä samanaikaisesti.

Muita havaittuja muutoksia olivat muun muassa johtajuus, joka on muuttunut entisaikojen käskyttämisestä enemmän valmentamisen suuntaan, hallinnon lisääntyminen, asiakastilaisuuksien vähentyminen ja itseohjautuvuuden myötä tiiviimmän kommunikaation vaatimus.

Teema 2: Miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut työurasi aikana

Henkilöstön johtamisesta mainittiin, että johtaminen on muuttunut ylhäältä käskyjä antamisen sijaan valmentamiseksi, tiimityöksi ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaksi osaamisen johtamiseksi. Johtaminen on tasa-arvoisempaa, työntekijöihin luotetaan ja heitä arvostetaan. Luottamuksesta mainitaan lisäksi, että koska työntekijöiden annetaan nykyään muutenkin toimia vapaammin, pitäisi loputkin kellokortin kaltaiset järjestelmät poistaa kokonaan tulosten parantamiseksi entisestään.

Muita huomioita olivat lähiesimiesten lisääntyminen, rekrytoinnissa on vuosien varrella kokeiltu niin puskaradiota kuin rekrytointifirmojakin ja se että organisaatioita on pyritty ajamaan yhtenäisemmiksi kokonaisuuksiksi, usein matriisiorganisaatioiksi. Yhden mielipiteen mukaan johtaminen itsessään ei ole varsinaisesti muuttunut, mutta henkilöt ovat omalla persoonallaan tehneet johtamisen erilaiseksi.

Teema 3: Miten työn organisointi on muuttunut

Työn organisaation muuttumisessa yhtenäisin vastaus, jonka haastattelijat olivat saaneet, oli sähköisten työkalujen, kuten sähköpostin käyttö. Ennen enemmän paperilla tehty organisointi hoidetaan oikeastaan kokonaan sähköisenä nykyään. Sähköposti on kehityksenä otettu vastaan hyvässä ja pahassa, toisaalta sen käyttö ei helppoudestaan huolimatta ole yhtä selkeää kuin ennen yleisempää ollut puhelimen käyttäminen. Kommunikointia se kuitenkin on tosiaan helpottanut, myös asiakkaiden suunnalta, joiden yhteydenottokynnys esimerkiksi reklamaatio-asioissa on madaltunut sähköpostin myötä huomattavasti. Sähköisten kalentereiden yleistyminen on myös auttanut työn suunnittelussa ja organisoinnissa.

Myös tässä teemassa nousi esiin työntekijöiden vapaus toimia parhaaksi näkemällään tavalla tulosten syntymiseksi. Tämä on auttanut varsinkin tiukkojen aikataulujen yleistyessä ja oman työn organisoimisen nähdään lisäävän myös työiloa.

Lisäksi organisoinnin muutokset tapahtuvat nopeammin ja vaativat nopeampaa reagoimista ja joustamista. Priorisointi on nykyään tärkeämpää, tavoitteisiin sitoutuminen näkyy siinä, että organisaatioissa toimitaan enemmän tiiminä kuin yksilöinä. Verkostoja haetaan läheltä, mutta tulevaisuudessa yhä kauempaa sen mahdollistuessa. Työtä jaetaan erikoisosaamisen mukaan ja organisaatioiden kehittämistyö nähdään enemmän jatkuvana kokonaisuutena kuin irrallisina projekteina.

Teema 4: Mitkä työntekijän ominaisuudet ovat tällä hetkellä tärkeimpiä

Neljännessä teemassa ryhmät keräsivät haastateltavilta työntekijöiltä nykyään vaadittuja ominaisuuksia. Listauksessa nousivat esiin esimerkiksi sosiaalisiin taitoihin liittyvät yhteistyökyky ja kyky kommunikoida, vastuuntuntoisuus ja itsensä johtaminen ja substanssi osaaminen. Asenne, kunnianhimo ja motivaatio haluta kehittyä ja tehdä kyseistä työtä, kyky organisoida omaa työtään, ahkeruus, sopeutumiskyky, luovuus ja innovatiivisuus, vaadittavat tutkinnot ja pätevyudet.

Esimiehen ominaisuuksista listattiin sisäisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja edesauttaminen, perustehtävän viestiminen ja valmentajuus.

Teema 5: Millaista työnteko tulee olemaan vuonna 2035

Kun haastateltavat kertoivat näkemyksiään työelämästä 20 vuoden päästä tulevaisuudessa, eniten oltiin yhtä mieltä siitä, että teknologia, digitalisoituminen ja muut sähköiset työkalut tulevat valtaamaan entistä enemmän alaa. Ihmisiä tarvitaan kuitenkin edelleen koodaamaan tätä kaikkea ”virtuaalitodellisuuksista” lähtien, joten ihmismieli ja teknologia tulevat toimimaan entistä tehokkaammin yhteistyössä.

Tulevaisuuden työnteossa nousi esiin samoja asioita kuin aiemmissakin teemoissa. Esimerkiksi työn riippumattomuus ajasta ja paikasta teknologian mahdollistaessa etätöiden, työn monipuolistuminen verkostojen laajetessa, uuden oppimisen taito korostuu ja globalisoituminen kehittyy entisestään. Etätöistä mainittiin, että ihmisten tehdessä töitä kotonaan chat-palvelut ja videopuhelut lisääntyvät, Jopa jumalanpalvelukset saatetaan jonain päivänä pitää niin, että pappi pitää yhteisölle saarnan kotoaan käsin.

Erilainen palvelujen ja toimintojen automatisointi tulee vähentämään sosiaalisia kontakteja. Tästä huolimatta ihmisten väliset kontaktit nähdään tärkeänä myös tulevaisuudessa ja inhimillisyys töissä tulee kuitenkin säilymään. Erilaisten ohjelmistojen suunnittelusta tulee standardoidumpaa, sillä ohjelmointi on kallista mutta se tulee kuitenkin lisääntymään jatkuvasti.

Johtamisen nähdään olevan enemmän valmentamista, kuten aiemmissakin teemoissa on mainittu. Johtajien pitää oppia tunnistamaan ihmisten vahvuuksia ja tuomaan heistä paras panos esille. Luottamuksen merkitys kasvaa, kun työnteossa tarkkaillaan enemmän työn tekemistä kuin työaikaa. Rekrytointiprosessi tulee myös todennäköisesti muuttumaan teknologian avulla ketterämmäksi, kun haastatteluja voi hoitaa videon välityksellä.

Teema 6: Mitkä työntekijän ominaisuudet ovat tärkeimpiä vuonna 2035

Kuudennessa ja viimeisessä teemassa haastateltavat kävivät läpi millaista osaamista ja millaisia ominaisuuksia työntekijöillä pitäisi tulevaisuudessa olla töihin päästäkseen. Mainittuja kompetensseja olivat muun muassa oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus, koska kuten aiemmin mainittiin, työntekijät tulevat vastaamaan jatkossa enemmän itse töidensä hoitumisesta. Kehittymishaluisia ja muutokseen valmiita, tulevaisuudessa työnteko vaatii jatkuvaa opiskelua ja uuden opettelua. Moniosaajia, joiden osaaminen on muokkautuvaa eikä yhteen alaan sidottua. Sosiaaliset taidot tulevat myös

tulevaisuudessa olemaan tärkeässä asemassa, työyhteisön yhteishengen toimimisen takia hakijoiden on oltava sopivia persoonia. Lisäksi persoonan tuominen esiin yleistyvissä sähköisissä kanavissa on huomattavasti henkilökohtaisesti tapahtuvaa kanssakäymistä vaikeampaa, joten digitalisoitumisesta huolimatta sosiaalisuus on tärkeä tulevaisuuden työntekijän ominaisuus.

Muista kompetensseista esiin nousi digitaalisuuden lisääntymisen johdosta tietotekniikan osaaminen, globaali ihminen kielitaidon kannalta, riskinottokykyinen, myönteinen asenne työhön ja yleinen karisma. Johtamispuolella tarvitaan enemmän koordinaattoria, joka pitää työn langat käsissään asiantuntijoiden hoitaessa työt.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

8.1. Brainstorming - yhteenveto

Brainstorming vaiheessa viiden ryhmän vastauksien suurin yhteneväisyys oli teknologian 20 vuoden kehittymisen vaikutus työhön, käytännössä jokainen ryhmä oli listannut tämän ainakin jossain muodossa. Teknologia tulisi näkymään muun muassa erilaisina kirjaston hyödyntäminä virtuaalitodellisuuksina, mikä rikkoisi paikan määreet. Työn teko ei olisi enää sidottua tiettyyn aikaan tai paikkaan. Myös erilaiset mobiilisovellukset ja simulaatiot yleistyisivät, mutta ennen kaikkea yleinen mielipide oli että kansainvälisyys tulee lisääntymään. Teknologian kehitys mahdollistaisi esimerkiksi rajat ylittävän Pohjoismaiden yhteisen digiverkoston tai tietokannan. Erään näkökulman mukaan kirjaston koko missio perustuisi tulevaisuudessa digitaalisen eriarvoistumisen ehkäisyyn ja yksilön suojaan perustuviin teemoihin.

Toinen yleinen teema oli työntekijöiden tehtäväkuvien muutos. Moniammatillisuus tulee olemaan avainsana työnkuvan monipuolistuessa. Perinteisen kirjasto-osaamisen lisäksi teknologiaosaaminen korostuu, kirjastotyöntekijät nähdään tiedonhaun eräänlaisina valmentajina, minkä lisäksi omaa osaamista on jatkuvasti kehitettävä uusien muutosten edessä. Samaan aikaan osa nykyisistä työtehtävistä tulee todennäköisesti katoamaan, kun teknologia mahdollistaa tiettyjen tehtävien keskittämisen ja erikoistamisen omalle sektorilleen. Yksi idea oli esimerkiksi aineistonsiirron keskittäminen, kun aineisto voidaan hankkia suoraan edellä mainittuun kansainväliseen tietokantaan.

Monen ryhmän aivoriihessä nousi esiin myös kysymys kirjaston fyysisten tilojen tulevaisuudesta. Kirjaston tilat nähtiin digitaalisuuden lisääntymisestä huolimatta tärkeänä kohtauspaikkana, joten fyysisille kirjastoille olisi kuitenkin edelleen tilausta. Asia nostaa tietysti ilmoille rahoituskysymyksen, ryhmissä arveltiin että valtion rahoitukseen ja kuntarakenteeseen perustuva kirjastosysteemi olisi tulossa tiensä päähän. Yhtenä ratkaisuna arveltiin, että rahoituksessa olisi mahdollista siirtyä sponsorituloihin, mutta oleellista olisi saada pidettyä kirjaston käyttäjien määrä väestöstä vähintään nykyisessä 50 prosentissa. Itse fyysiset tilat tulisivat toimimaan mahdollisesti yhdessä eri toimialojen kanssa yhteiskäytössä. Kirjaston malli on yhden ryhmän

näkemyksen mukaan muuttumassa joka tapauksessa kirjavarastosta enemmän monitoimitalo henkiseksi oppimiskeskukseksi.

Muihin huomioihin kuului muun muassa työntekijöidenkorkea keski-ikä. Kokemuksen tuomisen lisäksi suuret ikäluokat vaikuttavat kehitykseen toistaiseksi hieman jarruttavasti, vanhoista tavoista kiinni pitäessä kehitys ei tapahdu niin nopeasti kuin tällä hetkellä voisi kuvitella. 20 vuoden kuluttua tämä ryhmä alkaa tosin viimeistään siirtymään eläkkeelle, jolloin kehitys saattaa nopeutua pikaisestikin. Kirjastoa mietittiin myös asiakkaiden näkökulmasta, yhteiskunnan monikulttuuristuesssa asiakasryhmä tulee laajenemaan, mikä luo uusia tarpeita asiakkaille. Erikieliset neuvontapalvelut voivat sitten olla osa kirjaston arkea ja työntekijöiltä vaaditaan kulttuurin tuntemusta ja yhteiskunnallista ymmärrystä. Yhdellä ryhmistä oli ajatus asiakasprofiilista, joka tehtäisiin jokaiselle kansalaiselle heti näiden synnyttyä. Ihmiset voisivat sitten käyttää profiiliaan niin kuin parhaaksi näkevät ja sitä kehitettäisiin kirjastonkäytön myötä.

8.2. Tulevaisuusverstaan yhteenveto

Tulevaisuusverstaassa pohdittiin niitä kompetensseja, jotka todennäköisesti nousevat merkittävimpään asemaan 20 vuoden kuluessa. Tulevaisuusverstaas on menetelmänä samankaltainen kuin brainstorming. Ensimmäisenä käsittelyssä oli kirjastoalan ryhmät.

Ensimmäinen esiin noussut teema oli valmennustaidot. Valmennustaitojen avulla on mahdollista jakaa tulevaisuuden työelämän muutosten omaksumisessa tarvittavaa tietotaitoa. Valmennustaitojen avulla tietoa on mahdollista jakaa kollegoiden sekä sidosryhmien kanssa, jolloin yleinen osaamisen taso ja valmiudet oman työn suorittamiseen ja kehittämiseen parantuvat. Sidoryhmiä pystytään informoimaan kirjaston uusista toimintatavoista; tämä lisää sidoryhmien tietoa tulevaisuuden yhteistyötä varten.

Toinen esiin noussut teema oli työn merkitys. Ammattitaitoisen työntekijän on tärkeää tuntea oman työnsä merkitys jotta hän saa itsestään esiin mahdollisimman suuren potentiaalin. On hyvä tunnistaa se, mitä lisäarvoa pystyy itse tuomaan työpaikalleen. Tämä nostaa yleisen työn laatua ja varmistaa sen, että työpaikalla jokainen tekee oikeita asioita. Tätä voi kutsua myös itsensä johtamiseksi.

Kolmas teema oli luovuus. Luovuus ylläpitää kehittävää otetta omaan työhön ja auttaa löytämään uusia näkökulmia siihen. Tulevaisuudessa tämä korostuu varsinkin kirjastoalla; uusia toimintamalleja kehitettäessä ja kehityksen mukana pysymisessä on tarpeen tullen pystyttävä keksimään luovia ratkaisuja. Luovuuden piiriin laskettiin myös työ, jota ei voi automatisoida tai jäljitellä pelkästään algoritmien avulla. Näitä ovat muun muassa ennakoimaton ajattelu ja esteettiset kokemukset sekä tunnelmat.

Itseään on osattava konseptoida. Monet eri ammatit, myös tietoammattilaisuus, saattavat tulevaisuudessa muuttua freelance-henkiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän on pystyttävä myymään omaa osaamistaan eri tahoille ja tehdä itsestään eräänlainen konsepti, jolta eri tahot voivat ostaa tiettyjä palveluita.

Esiin nousivat myös yhteistyö- ja kommunikointitaidot. Sosiaaliset taidot nähtiin olennaisena osana työpaikan toimintaa mutta myös jokaisen luonteelle ominaista sosiaalisuutta pohdittiin. Todettiin kuitenkin, että jokaisen on omasta luonteestaan huolimatta kyettävä entistä paremmin hyvään kommunikointiin ja yhteistyöhön.

Kirjastoalan ulkopuolelta tulevilla ryhmillä esiin nousi yrittäjähenkisyys sekä omatoimisuus. Omatoiminen itsensä johtaminen auttaa työntekijää löytämään iloa ja merkitystä omasta työstään. Olisi tärkeää, että tulevaisuudessa työntekijät toimisivat enemmän itsensä kuin ylhäältä tulevien käskyjen kautta. Työntekijä itse pystyisi vaalimaan yrityksen tuloksetekoa omalta osaltaan, eikä jonkun muun tarvitsisi aina valvoa sitä tai puuttua siihen. Esimiestenkin työ olisi enemmän muun työporukan mukana kulkemista kuin etäisempää perinteistä johtamista.

8.3. Eläytymismenetelmän yhteenveto

Eläytymismenetelmässä opiskelijat saivat tehtäväkseen kirjoittaa tarina, joka kuvaa heidän työpäiväänsä vuonna 2035. Tarinan sai kirjoittaa joko positiiviseen tai negatiiviseen sävyyn, riippuen siitä miten henkilö itse luulee kokevansa työelämän muutokset.

Positiivis-sävytteisten tarinoiden tärkeimmät huomiot kiinnittyivät kirjaston fyysisten tilojen sekä kirjaston konseptin muutokseen. Huomiot olivat samankaltaisia kuin Brainstorming-tehtävässä. Kirjasto nähdään tulevaisuudessa alueen

monitoimikeskuksena, jossa työskentelee eri alojen ihmisiä, esimerkiksi insinöörejä, arkkitehteja, teatterilaisia, nuorisotyöntekijöitä ja informaatiopalveluiden asiantuntijoita. Tarkoituksena yhdistää kulttuuri ja elinikäinen oppiminen tunnelmallisessa ympäristössä joka voidaan helposti muuttaa eri ikäisten käyttöön. Tilat tarjoavat runsaasti erilaisia palveluja joita alueen asukkaat voivat käyttää edelleenkin maksutta, sillä yleisen kirjaston arvomaailma on pysynyt samana; keskiössä on sivistyksen ja demokratian edistäminen.

Toinen usein esiintynyt iloitsemisen aihe oli työn vapautuminen ajan ja paikan merkityksen vähentyessä. Etätöiden mahdollistavan teknologian kehityksen myötä työntekijät ovat vapaampia tulemaan ja menemään miten haluavat, mikä nähtiin tarinoissa hyvänä asiana. Esimerkiksi palaverit ja suunnittelua vaativat työt toimivat tarinoissa etätöinä huomattavasti mieluisammin. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on samalla helpottunut, ja osassa tarinoista kirjasto jopa toimi pitkälti samoissa tiloissa muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Negatiivis-sävytteiset tarinat kritisoivat melko vahvastikin sitä, millaisena tulevaisuuden kehitys työelämän osalta nähdään. Teknologia on ajanut monien työntekijöiden ohitse. Heillä ei ole yksinkertaisesti ollut aikaa tai halua opetella uusien teknologioiden käyttöä ja tämä aiheuttaa suuria vaikeuksia työelämässä. Työ muuttui hyvin raskaaksi ja stressaavaksi, jos jonkin uuden laitteen opettelu oli jäänyt väliin itseltä tai joltain muulta työyhteisöstä.

Teknologian kehitys on poistanut sosiaaliset, kasvotusten tapahtuvat kanssakäymiset lähes kokonaan. Tapaamiset ovat muuttuneet virtuaalisiksi ja tämä heikentää esimerkiksi koulutustilaisuuksien laatua suuresti. Myös työyhteisöjen henki on laskenut sillä sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt.

Kirjastot ovat muuttuneet pitkälti omatoimisiksi ja henkilökuntaa on vähennetty. Tämä aiheuttaa sen, että työt kasaantuvat muutamille työntekijöille ja kiire on valtava. Pienemmät kirjastot ovat jatkuvasti lakkautusuhan alla. Vuosituloksia pidetään silmällä vielä huomattavasti nykyistä tarkemmin ja tulosten hiemankaan laskiessa kirjasto lakkautetaan.

Positiivisten ja negatiivisten tarinoiden lopputulemien eroissa näkyy, miksi kehityksestä huolehtiminen on tärkeää niin kirjastolle itselleen kuin sen työntekijöillekin.

8.4. Kirjastolaisten teemahaastattelujen yhteenveto

Opiskelijoiden etätehtäviin kuului teemahaastattelu, joka suoritettiin yksilötehtävänä. Teemahaastattelun kysymykset koskivat työnkuvan muutosta sekä tulevaisuuden työelämän ennakointia. Haastateltavaksi tuli valita oman alan työsuhteessa oleva työntekijä. Luvussa 7.1. kerättiin yhteen kirjastoalan työntekijöiden tuloksia ja luvussa 7.2. läpi käytiin myös muiden alojen opiskelijoiden teettämien haastatteluiden tulokset. Seuraavaan on koottu yhteenveto haastatteluiden tuloksista.

Teema 1: Miten työsi on muuttunut vuosien saatossa

Kirjastoalalla työnjako on muuttunut. Aikaisemmin yhdellä työntekijällä oli tietyt työtehtävät, nykyään tehtävät ovat kuitenkin monipuolistuneet ja kirjastoalan ammattiosaamisen on oltava yhä laajempaa. Koulutustaso on noussut. Työnkuvan pirstaloitumisen myötä asiantuntijuus yhden työtehtävän suhteen kasvaa, mutta palasten yhteensovittaminen saattaa viedä aikaa.

Automaatio on lisääntynyt. Automaation lisääntyminen on osittain vähentänyt kirjastotyöntekijöiden työtaakkaa. Lainaus- ja palautusautomaattien mukaantulo sekä muu välineiden modernisoituminen on parantanut työn sujuvuutta. Kirjastojärjestelmät ovat kehittyneet ja esimerkiksi käsikortistot ja kamerat ovat jääneet menneisyyteen.

Vaikka automaation lisääntyminen on vähentänyt osittain kiirettä, työtehtävien laajentuminen on kuitenkin lisännyt sitä. Tämän on nähty moni paikoin haittaavan varsinkin kokoelmien hoitoa.

Työt ovat jakautuneet eri paikkoihin. Monet työntekijät työskentelevät kahdessa eri paikassa ja tämä saattaa haitata työn suorittamista sillä työtehtävät menevät usein sekaisin.

Kirjastokimppojen yleistyminen nähdään positiivisena. Tämä helpottaa asiakkaiden hallintaa. Kirjaston fyysiset tilat ovat kehittyneet ja esimerkiksi tapahtumien järjestäminen on nykyään mahdollista.

Teema 2: Miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut työurasi aikana

Johtaminen nähdään nykyään enemmän omana ammattinaan. Johtaminen on kehittynyt kehittävämpään suuntaan: palautetta kerätään ja toimintaa arvioidaan. Toiminta painottuu enemmän yhteistyöhön ja usein johtaja onkin osa tiimiä. Hierarkia on siis vähentynyt. Ennen päätökset tehtiin usein vain muutaman ihmisen voimin. Nykyään johtajalla on apunaan johtoryhmä joka osallistuu kehitystyöhön ja päätöksentekoon.

Henkilöstöjohtaminen on avoimempaa; työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja yksilöllisesti. jokaiselle koitetaan löytää sopiva työtehtävä. Työajat ovat joustavampia ja etätöiden mahdollisuus on kasvanut. Digitalisaation mahdollistaa nykyään melko sujuvan etäkommunikoinnin.

Teema 3: Miten työn organisointi on muuttunut

Palveluita on keskitetty ja toimipisteiden määrä on vähentynyt. Digitalisaation myötä palveluita on runsaasti palveluita on siirretty verkkoon. Monet kirjastot on liitetty alueorganisaatioon ja tämä on omalta osaltaan helpottanut päätöksentekoa.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on lisääntynyt. Nykyään työntekijöillä on usein valtuudet toimia ja johtaa omaa tehtäväkenttäänsä. Itsensä johtamisen rooli korostuu.

Teema 4: Mitkä työntekijän ominaisuudet ovat tällä hetkellä tärkeimpiä

Muutoshalukkuus ja rohkeus tarttua uusiin asioihin on tärkeää. Vanhoissa tavoissa ei kannata pitäytyä väkisin kiinni. Projektitöiden mukaantulo on helpottanut uusien asioiden omaksumista sillä niiden avulla uutta on helppo toteuttaa.

Muutokset tulevat nykyään kovemmalla tahdilla kuin ennen. Joustavuuden rooli on kasvanut. Paineensietokyky auttaa muutosten omaksumisessa ja moniammatillisuuden rooli korostuu jälleen.

Yhteistyötaidot koetaan tärkeinä. Verkostoitumistaidot nähdään nykyään tärkeänä taitona koska sen mukana yhteistyö lisääntyy sekä kirjaston sisällä että sen ulkopuolella.

Asiakaspalvelu- ja ohjaustaidot ovat nykyään olennainen osa kirjastotyötä. Asiakkaita on kyettävä opastamaan usein esimerkiksi tiedonhaussa. Ohjaustaidot ja tiedonjakaminen kollegoiden kanssa on tärkeää jotta osaaminen leviää muillekin.

Teema 5: Millaista työnteko tulee olemaan vuonna 2035

Digitalisaatio tulee lisääntymään ja työnteko on entistä globaalimpaa. Tiedon määrä lisääntyy ja aina tullaan tarvitsemaan ihmisiä, jotka auttavat luotettavan tiedon lähteille ja kykenevät arvioimaan sitä.

Kirjastot fyysiset tilat saattavat muuttua. Suuri osa fyysisistä aineistoista tullaan korvaamaan e-aineistoilla. Kirjasto nähdään tulevaisuudessa monitoimitilana jossa tarjotaan useita erilaisia palveluja sekä kulttuuria asiakkaille.

Kirjaston työntekijät nähdään tulevaisuudessa opastajina, jotka ohjaavat sähköisen aineiston luokse. Vanha kokoelmatyöntekijän status tulee todennäköisesti poistumaan. Itseään on osattava konseptoida ja mainostaa kasvavan kilpailun vuoksi. Pitkät työurat samassa paikassa ovat harvinaisia. Yhteistyö kaupungin eri toimijoiden ja kolmannen sektorin kanssa lisääntyy.

Tehtäväkuvat tulevat eriytymään entistä enemmän ja eri työntekijöiltä odotetaan erilaisia taitoja. Tehtäväkuva kehittyi omien osaamisalueiden sekä organisaation tarvealueiden kautta. Työajat saattavat muuttua entistä joustavimmiksi.

Verkkovälineiden merkitys asiakaskohtaamisissa, verkko-opettamisessa, tiedon välittämisessä sekä tiedon hallinnassa kasvaa.

Perinteisten kirjojen lisäksi kirjastosta voi lainata myös tavaroja sekä palveluja. Fyysinen aineisto tulee säilymään mutta pienenevässä määrin. Perinteiset tehtävät kuten luettelointi, hankinta ja hyllytys tullaan mahdollisesti koneistamaan.

Teema 6: Millaisia ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan vuonna 2035

Monipuolinen osaaminen, moniammatillisuus ja sivistyneisyys nähdään tärkeinä. Monikulttuurisuuteen liittyvä osaaminen on tulevaisuudessa välttämättömyys ja kielitaito tulee kasvattamaan merkitystään.

E-aineistojen esittelyn taito, aineistojen sisällön avaaminen, medialukutaito ja kriittinen suhtautuminen verkossa olevaan tietoon ovat kasvavassa roolissa.

Markkinointi- ja viestintätaitojen rooli tulee kasvamaan. Verkkopalvelutaidot sekä verkkoviestintä tulevat olemaan tärkeässä roolissa ja tietotekniset taidot ovat suuri etu. Työntekijät tekevät töitä sen eteen, että jokainen sisäänhankittu esine ja palvelu löytää omistajansa.

8.5. Muiden teemahaastattelujen yhteenveto

Muiden alojen opiskelijoiden haastatteluissa esiintyi yhteneviä teemoja kirjastoalan opiskelijoiden tuotosten kanssa. Muitakin huomioita nousi kuitenkin esiin:

Teema 1: Miten työsi on muuttunut vuosien saatossa

Teknologia on kehittynyt huomattavasti eri osa-alueilla. Teknologian kehityksen nähtiin helpottaneen ja yksinkertaistaneen työtehtäviä ja mahdollistaneen globaalien toiminnan entistä paremmin mutta osa oli sitä mieltä, että teknologia on ollut lähinnä rasite.

Vaikka teknologia on yksinkertaistanut ja helpottanut työtehtäviä niin työmäärä ja työn kiireellisyys ovat kasvaneet ja sähköinen viestintä on vienyt tilaa kasvokkain tapahtuvalta kommunikoinnilta.

Myös muiden alojen haastateltavat kertoivat työtehtävien pirstaloituneen useampaan suuntaan. Projektityöt ovat lisääntyneet mikä korostaa itsensä johtamisen merkitystä.

Työn osaamis- ja substanssivaatimukset ovat nousseet. Vaikka resurssit, kuten raha, vähenee niin samanaikaisesti työntekijöiltä odotetaan parempaa tulosta.

Teema 2: Miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut työurasi aikana

Johtamisen osalta huomiot kiinnittyivät samoihin seikkoihin kuin kirjastoammattilaisilla. Johtaminen on nykyään enemmänkin valmentamista ja tiimityötä kuin pelkkiä ylhäältä annettuja käskyjä. Luottamus työntekijöitä kohtaan on lisääntynyt.

Teema 3: Miten työn organisointi on muuttunut

Yhtenäisin vastaus haastateltavien keskuudessa oli sähköisten työkalujen kuten sähköpostin käyttö. Sähköposti on helppo mutta on katsottu että se ei ole yhtä selkeää kuin ennen yleisempää ollut puhelimen käyttäminen. Asiakkaiden osalta sähköposti on alentanut yhteydenottokynnystä. Esimerkiksi reklamaatio-asioissa otetaan nykyään yleisemmin yhteyttä kuin ennen.

Organisoinnin muutokset tapahtuvat nykyään nopeammin. Priorisointi ja tavoitteisiin sitoutuminen on tärkeää. Tiimityön ja verkostoitumisen merkitys on kasvanut.

Teema 4: Mitkä työntekijän ominaisuudet ovat tällä hetkellä tärkeimpiä

Tärkeinä ominaisuuksina nähdään itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot, yhteistyökyky, kommunikointikyky, vastuuntuntoisuus ja substanssiosaaminen. Mainittakoon vielä että nykyäänkin tärkeitä ovat myös asenne, kunnianhimo ja motivaatio.

Esimieheltä odotetaan sisäisen vuorovaikutuksen kehittämistä sekä perustehtävien viestimistä ja valmentajuutta.

Teema 5: Millaista työnteko tulee olemaan vuonna 2035

Digitalisaation myötä etätöiden mahdollisuus kasvaa. Työ ei ole siis enää niin riippuvaista ajasta ja paikasta. Työt monipuolistuvat verkostojen laajetessa ja uuden oppimisen taito korostuu. Globalisaatio lisääntyy. Luottamuksen merkitys kasvaa sillä työnteossa tarkkaillaan enemmän työn tekemistä kuin työaika.

Erilaisten palvelujen ja toimintojen automatisointi tulee vähentämään sosiaalisia kontakteja. Tästä huolimatta sosiaalisia kontakteja tullaan pitämään tärkeinä.

Teema 6: Millaisia ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan vuonna 2035

Muiden alojen työntekijöiden vastauksissa korostui samat asiat kuin kirjastoammattilaisilla. Tärkeimmät esiin nousseet taidot olivat kehittymishalu, muutosvalmius, moniammatillisuus, tietotekniset taidot, globaalius, sosiaalisuus, yhteistyökyvyt ja itsensä konseptointi.

8.6. Pohdintaa

Yhteiskunta, muutos ja tulevaisuus -opintojakson molemmat lähitapaamiskerrat alkoivat lyhyehköllä luennolla, joka käsitteli tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Luentojen tarkoitus oli pohjustaa lähiopetuksessa tehtäviä ryhmitöitä. Koska luennot olivat vain pohjustavia, saattoi laajempi ymmärrys tulevaisuudentutkimuksesta tieteenalana jäädä joillekin asiaan suppeammin perehtyneille hieman vähemmälle. Tulevaisuudentutkimukseen käytettävät menetelmät sen sijaan saivat enemmän huomiota opiskelijoiden niitä itse käyttäessä. Opintojakson lähitapaamisten painopiste oli selvästi ryhmätyöskentelyssä.

Opiskelijoille annettiin vapaat kädet visioida tulevaisuuden työelämää oman organisaationsa lähtökohdista. Tämä tapa todettiin hedelmälliseksi, sillä tulevaisuuden hahmottelu on enemmän visiointia ja syy-seuraussuhteiden pohdintaa kuin absoluuttisia totuuksia. Opiskelijat pystyivät yleisesti ottaen selostamaan melko hyvin perusteet omille visioilleen sekä selostamaan tulevaisuuden muutosten analysoinnin periaatteita.

Oman alan kehityssuunnat tiedettiin ja varsinkin ryhmätöiden lopputuloksissa korostui se, että oman organisaation sekä julkisen sektorin muutospaineita ja tarpeita pystyttiin analysoimaan. Vähemmälle jäivät kuitenkin konkreettiset ehdotukset siitä, miten erityisesti julkisen sektorin rahoittamat organisaatiot pystyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Joitain toimintamalleja esimerkiksi tulevaisuuden kirjastolle kyllä kehiteltiin, mutta niiden toteutuksen suunnittelu jäi vähäiseksi. Myös ehdotukset sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä jäivät vajaiksi. Toisaalta kyseisten asioiden perusteellinen pohtiminen olisi vaatinut enemmän aikaa.

Yksittäisen työntekijän tasolla erilaisten toimintamallien löytämisessä onnistuttiin yleisellä tasolla melko hyvin; tulevaisuudessa tarvittavia kompetensseja ja visioita työelämässä pärjäämiseen löytyi.

Opiskelijoiden omatoimisuus ja motivaatio olivat tärkeässä osassa opintojakson onnistumisen kannalta. Kyseiset asiat olivat kunnossa mikä osaltaan edisti opintojakson tavoitteisiin pääsemistä. Keskustelu oli hedelmällistä ja erilaisia näkökantoja tulevaisuuden työelämästä saatiin runsaasti. Kuitenkin edellä mainittua konkretiaa esimerkiksi julkisen sektorin rahoittamien organisaatioiden, kuten kirjaston, toimintamalleihin olisi saanut olla enemmän.

Opintojaksolla opiskelijoiden työpajoissa nousi esiin monia samoja teemoja, joita kirjastoalan ammattilaiset olivat spekuloineet jo yhdeksän vuotta sitten, kuten Aikaisemmat tutkimukset - osiossa käsiteltiin. Teknologian kehitys ja sen tarjoamat mahdollisuudet tulevat varmasti monella alalla nopeasti mieleen tulevaisuuden työnkuvaa maalaillessa. Epäilemättä kehitystä myös tulee tapahtumaan, vaikka ei välttämättä ihan siinä mittakaavassa, kuin villeimmissä ideoissa kaavailtiin. Kehitys voi myös enemmänkin olla sitä, että yhä useammat toiminnot siirtyvät teknologian maailmaan, mutta teknologia itsessään ei kehity niin nopeasti uusiin innovaatioihin.

Moniammatillisuus oli myös teema, joka esiintyi sekä opintojaksolla että aiemmissä tutkimuksissa. Molemmissa oltiin sitä mieltä, että kirjastoalalla tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa yhä monipuolisempaa osaamista aina teknologia- ja pedagogisista taidoista lähtien. Kirjasto tuntuu menevän suuntaan, jossa moniammatillisuus tulee tosiaan olemaan suureksi avuksi. Haasteena tulee olemaan kaiken tarvittavan osaamisen kerääminen kirjaston käyttöön.

Moniammatillisuuden lisääntymisen ohella myös kirjaston palveluiden monipuolistumista ennustettiin jo vuosia sitten, ja kehityssuunta näyttää opintojakson perusteella olevan samansuuntainen. Aiemmissä tutkimuksissa korostettiin kirjaston fyysisten tilojen tärkeyttä myös tulevaisuudessa ja kirjasto on jo nykyään alkanut aktivoitumaan sosiaalisena kohtauspaikkana, esimerkiksi erilaisten tapahtumien myötä.

Ryhmiä visioinnit vaihtelivat realistisemmasta tulevaisuuskuvausta varsin mielikuvituksellisiin skenaarioihin. Suurimmaksi osaksi jalat pysyivät 20 vuoden aikahypyssä varsin tukevasti maassa, mutta toisessa ääripäässä kuultiin tarinoita virtuaalikypäristä, virtuaalisista kirjamatka kokemuksista ja 7D ruokatulostimista.

Erilaiset näkökulmat kertovat siitä, miten värikkäänä ryhmäpohdinnat ovat parhaimmillaan edenneet.

Ammatillisia näkökulmia lukuun ottamatta kirjastolaisten ja muiden alojen ammattilaisten pohdinnoissa esiintyi monia samoja asioita. Kansainvälisyys ja teknologian kehityksen tarjoamat mahdollisuudet tulevat koskettamaan työelämää alaan katsomatta. Muiden alojen osallistujilla näkökulma keskittyi kirjasto-opiskelijoita enemmän johtamiseen ja sen muotoihin. Valmentaja-henkisyys ja työntekijöiden kanssa yhdessä tekeminen olivat varsinkin Tulevaisuusverstaas – tehtävässä molempien ryhmien pääteemoja.

Tulevaisuuden työnteko nähtiin osittain erilaisena kuin nykyään mutta työhön liittyvissä tulevaisuuden visioissa oli samoja piirteitä kuin jo nykyään voi monissa ammateissa nähdä. Itse työnteko tulee mukailemaan teknologian kehitystä ja teknologialla on luonnollisesti todella suuri rooli työnteossa. Tapaamiset sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa hoidetaan enenevässä määrin virtuaalisesti ja lähes kaikki fyysinen materiaali on käännetty digitaaliseen muotoon. Nykyinen yhteiskunta muuttuu yhä enemmän ubiikkiyhteiskunnaksi. Automaatio muuttaa monien ihmisten työnkuvaa nykyisestä. Kirjaston kannalta mietittynä perustyöt kuten hyllytys ja luettelointi saattavat kadota kokonaan mikä myös rahoituksen vähentyessä saattaa karsia työntekijöiden määrää. Rahoituksen väheneminen onkin kirjaston kannalta ehkä suurin uhkakuva. Toisaalta tiedon tarve ei tule häviämään; päinvastoin informaatioyhteiskunta tuottaa koko ajan valtavat määrät tietoa. Tämä korostaa tiedon jäsentelemisen tärkeyttä. Informaatiolukutaito on jo nykyään yksi tärkeimmistä työ- ja siviilielämän taidoista ja kirjaston roolia mediakasvatuksessa tulisikin korostaa.

Teknologiaosaaminen on tärkeää jo nykyään, mutta tulevaisuudessa sitä tullaan tarvitsemaan yhä enemmän. Joissain organisaatioissa teknologian kehityksen kelkasta on pudottu sillä henkilökohtainen osaaminen teknologian saralla on puutteellista. Työntekijöiden on henkilökohtaisesti pidettävä huolta siitä että teknologiset taidot pysyvät päivittyneinä mutta organisaation olisi hyvä tarjota koulutusta siihen.

Verkostoituminen ja monien eri ammattikuntien tarjoaman osaamisen yhdistäminen saattaa olla arkipäivää kirjaston tulevaisuudessa. Monet eri opiskelijat visioivat sitä, että yleiset kirjastot muuttuvat tulevaisuudessa monitoimikeskuksiksi, jotka tarjoavat perinteisen lainaus- ja tiedonhakupalveluiden lisäksi myös monia muita erilaisia palveluja. Perinteisiä toimintamalleja on yksinkertaisesti vain muutettava, jotta kirjastopalvelut säilyvät elinvoimaisina.

Monikulttuuristuva yhteiskunta tuo mukanaan aivan uusia asiakasryhmiä, jotka vaativat uudenlaista osaamista ja palvelua. Kulttuurintuntemus ja yhteiskunnallinen valveutuneisuus ovat tärkeässä roolissa. Globalisaatio on tulevaisuudessa vielä huomattavasti näkyvämpää kuin nykyään.

Tulevaisuuden johtaminen tulee olemaan hyvin todennäköisesti ihmisläheisempää kuin nykyään. Esimiehet ovat enemmänkin valmentajia kuin johtajia ja kontakti otetaan suoraan alaiseen. Päätöksenteko hoidetaan joko alaisten kanssa tai johtoryhmissä kehittäväällä otteella ja palautteet huomioiden. Tapaamiset ja kehityskeskustelut ovat arkipäivää. Yksi henkilö ei päättä absoluuttisesti kaikista organisaation asioista vaan vastuu jaetaan tulevaisuudessa yhä enemmän tulosalueittain. Jokaisella tulosalueella on oma tiiminvetäjä.

Tulevaisuuden kompetensseissa korostuvat entisestään ne taidot, jotka ovat jo nykypäivän työelämässä nousseet enemmän esille. Itsensä johtaminen on avainsana tulevaisuudessa myös kirjastoalla. Työsuhteet ovat todennäköisesti pätikäyömäisiä lyhyitä suhteita, joita varten työntekijän on työsuhteeseen pyrkiessään osattava konseptoida itseään ja pystyttävä tarjoamaan omaa osaamistaan rekrytoijalle. Työtehtävät saattavat usein olla projektiluontoisia ja työajat joustavia joten itsensä johtamisen avulla työntekijä saa käytettyä oman potentiaalinsa tehokkaasti. Projektinhallintataidot korostuvat.

Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu sillä verkostoituminen ja kommunikaatiotaidot luovat pohjan hyvällä työilmapiirille. Kommunikaatiotaitojen myötä tiedon jakaminen muille on helpompaa.

Palvelualltius parantaa organisaation, kuten yleisen kirjaston tarjoamia palveluja. Asiakkaiden tarpeet ja yhteiskunnan muutokset on osattava ottaa huomioon palveluja suunniteltaessa ja tarjottaessa. Jokainen työntekijä osaa sitoutua organisaation tavoitteisiin ja palveluiden tuottamiseen.

Kirjaston povattiin kaiken kaikkiaan olevan monien muutosten edessä. Tulevaisuuteen suhtauduttiin kuitenkin optimisesti ja toiveikkaasti kysymysmerkeistä huolimatta. Selvitäkseen kirjaston on kuitenkin kehitettävä palveluitaan ja mentävä rohkeasti mukaan kehittyvän yhteiskunnan virtaan. Tällöin kirjaston paikka kulttuurin ja sivistyksen tarjoajana säilyy vahvana myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

21st Century Skills. The Glossary of Education Reform www-sivut. Viitattu 8.11. 2016. <http://edglossary.org/21st-century-skills/>

Harviainen, M. 2016. Osaamisen kehittäminen taideyliopiston kirjastossa. -sävelet ja koreografia. Opinnäytetyö. Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, K. 2014. Mitä on tulevaisuudentutkimus? Viitattu 19.4.2016. <https://www.aspa.fi/sv/node/384>

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

IFLAN trendiraportti 2013. Aallon harjalla vai virran vietävänä? Navigointia kehittyvässä informaatioympäristössä. Viitattu 8.11. http://suomenkirjastoseura.fi/files/Trend%20Report/ifla-trend-report_finnish.pdf

Innovaatiomenetelmiä arjen työhön. Viitattu 23.4.2016. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html>

Jochumsen, H. The four spaces – a new model for the public library 2015. Viitattu 9.11.2016 https://www.biebtobieb.nl/system/files/berichten/bijlages/presentatie_henrik_jochumsen.pdf

Jungk, R. & Mullert, N. 1987. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Suom. Kai Vaara. Helsinki: Helsingin yliopiston ylioppilaskunta, Kansan sivistystyön liitto ja Ruohonjuuri OY.

Juntunen, A & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen. Helsinki: Avain.

Kamppinen, M.; Malaska, P. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovellukset. Helsinki: SKS.

Keskinen, A 2005. Tulevaisuudentutkimuksesta Suomessa. Viitattu 19.4. 2016. <http://www.tutuseura.fi/tutu/mita-tutu-on/>

Kuusi, O. ; Bergman, T. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3., uudistettu painos. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Laerkes, J. The four spaces of public library 2016. Viitattu 9.11.2016 <http://blogs.ifla.org/public-libraries/2016/03/29/the-four-spaces-of-the-public-library/>

Lauttamäki, V. 2014. Practical guide for facilitating a futures workshop. Viitattu 24.4.2016. <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Documents/futures-workshops.pdf>

Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International methelp Oy

Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1990. Megatrends 2000 – New Directions for Tomorrow. Avon Books, s. xvii-xviii

Pitkänen, P. 2016. Mitä tilalle? - kirjastovirkailijan muuttuvat tehtävät automaation lisääntyessä. Opinnäytetyö. Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy

Rubin, A. 2015. Tulevaisuudentutkimuksen tehtävät. http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/1_miten_voidaan_tutkia_sellaista_mita_ei_vielä_ole_/05_tehtavat?C:D=hNp2.hvDg&m:selres=hNp2.hvDg

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.4.2016

Tulevaisuuden kirjasto -kiehtova mysteeri 2011. Viitattu 19.4.2016. <http://keskustakirjasto.fi/2011/02/24/tulevaisuuden-kirjasto-kiehtova-mysteeri/>

Valli, R & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä PS-kustannus.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Keuruu: Otavan kirjapaino Oy