



# Yhdessä!

## Kohti uudenlaista työkuultuuria

Saana Kaleva-Langinkoski, kirjastonhoitaja /  
hanketyöntekijä



KAUPUNGINKIRJASTO

OULU

# Oulun kaupunginkirjaston henkilökunta

**Henkilökunta:** 140 kirjastoammattilaista + 20–30 tilapäistä.  
23 kirjastoyksikköä ja kaksi kirjastoautoa.

**Johtoryhmä:** 8 (kirjastopalvelujohtaja, neljä alueellista kirjastopalvelupäällikköä ja kolme palvelupäällikköä).

**Palveluesihenkilöt:** 8. Kukin toimii esihenkilönä useamman kirjastoüksikön henkilökunnalle.

**Tiimit** (jokaisella johtoryhmän jäsenellä on tiiminvetäjän rooli):

- Asiakaskokemus
- Elämykset
- Lukemisen edistäminen
- Digi- ja opastuspalvelut
- Kokoelma
- ICT
- Henkilöstö
- Ake



Miksi Oulun kaupunginkirjastossa haluttiin siirtyä kohti yhteisöohjautuvaa työtapaa?



## Pääkirjastossa peruskorjaus: keskustakirjasto Saari avataan 2025

- Oulun kaupungin pääkirjasto avattiin 1982.
- Pääkirjasto suljettiin peruskorjauksen vuoksi 12.9.2022 ja sen on määrä avautua asiakkaille marraskuussa 2025.
- Uusi kirjasto avataan **keskustakirjastona** peruskorjauksen jälkeen (kaupunginvaltuuston päätös vuonna 2018).
- Kirjastopalveluiden lisäksi keskustakirjastoon avataan mm. **uusi lastenkulttuurikeskus**. Myös Oulun kaupungin **yhteisötoiminta** aloittaa toimintansa keskustakirjaston tiloissa. Kirjaston toimintaympäristö muuttuu siten monin tavoin.
- Uudelle kirjastorakennukselle järjestettiin nimikilpailu, jonka voitti nimiehdotus **Saari**.





**Miten yhteisöohjautuvaa  
työkulttuuria lähdettiin  
rakentamaan?**

# Yhteisöohjautuvuuden suunnittelu ja ensimmäiset askeleet

- 2021 yhteisöohjautuvuuden suunnittelu kehittämistehtäväksi kirjastonhoitajalle.
  - Pilotti-idea
- Marras-joulukuu 2021 *Yhdessä! Kohti keskustakirjaston uutta työkuulttuuria* -työpajat silloisen pääkirjaston henkilökunnalle ja kaikille kirjaston esihenkilöille.
  - Yhteisöohjautuvuuden idean esittely
  - Mitä ajatuksia muutos herättää?
- Joulukuussa 2021 johtoryhmän linjaus yhteisöohjautuvasta työkuulttuurista Oulun kaupunginkirjastossa
- 2021 tehtiin hankehakemus Aville (*Yhdessä! Kohti uudenlaista työkuulttuuria*)



# Henkilökunnan mietteitä yhteisöohjautuvuudesta (marraskuu 2021)



*"Ollaan aivan tosi itseohjautuvia jo nyt."*

*"Pitääkö useamman olla mukana kaikessa, jotta olisi enemmän tietoa päätöksenteossa?"*

*"Miten saadaan kaikki tarvittava tieto päätöksentekoon? Tiedonkulku?"*

*"Miten toimitaan tilanteissa, joissa ollaan eri mieltä: enemmistön mukaan, äänestys?"*

*"Miten saadaan kaikki puhaltamaan yhteen hiileen, jotta voidaan yhdessä päättää asioista?"*

*"Sitoutuvatko kaikki sopimaan yhdessä asioista ja toimimaan niiden mukaan?"*

*"Kuinka palautteen antamista ja saamista kehitetään arkityössä (jotta voisi kehittyä omassa työroolissa)?"*

*"Saavatko kaikki työntekijät äänensä kuuluviin itseohjautuvuudessa?"*

*"Jos esimies ei ole niin paljon läsnä, nouseeko työntekijöistä "esimiehiä"? Miten valta jakautuu työyhteisössä tasapuolisesti? Ihmiset ovat erilaisia persoonia."*

*"Valtatyhjiön täyttyminen, "pikkupomot": miten valta jakautuu työyhteisössä? Joku ottaa aina vallan."*

Osalla esihenkilöiltä huolia omasta roolistaan, katoavatko tehtävät? Minkälainen rooli jää jäljelle?



## Pekurin kirjasto: yhteisöohjautuvuuden pilotti

- Pääkirjaston remontin väistötilaksi valikoitui tila Pekurin kauppakorttelissa, Oulun ydinkeskustassa.
- Maaliskuussa 2022 *Keskustakirjaston aloituspotku* -koulutuspäivä: Pekurin kirjaston yhteisöohjautuvan työkalttuurin ja kirjaston toimintojen suunnittelu.
- Henkilökunnan koulutus- ja suunnittelupäiviä touko- ja elokuussa (huoneentaulu, yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin suunnittelu, Pekurin kirjaston toimintojen suunnittelu)
- Pekurin henkilökunta teki suunnittelu- ja valmistelutyötä kevään ja kesän 2022 aikana.
  - Työvuorojen rakenne
  - Aineiston sijoittelu uudessa tilassa
  - Työhuoneen suunnittelu

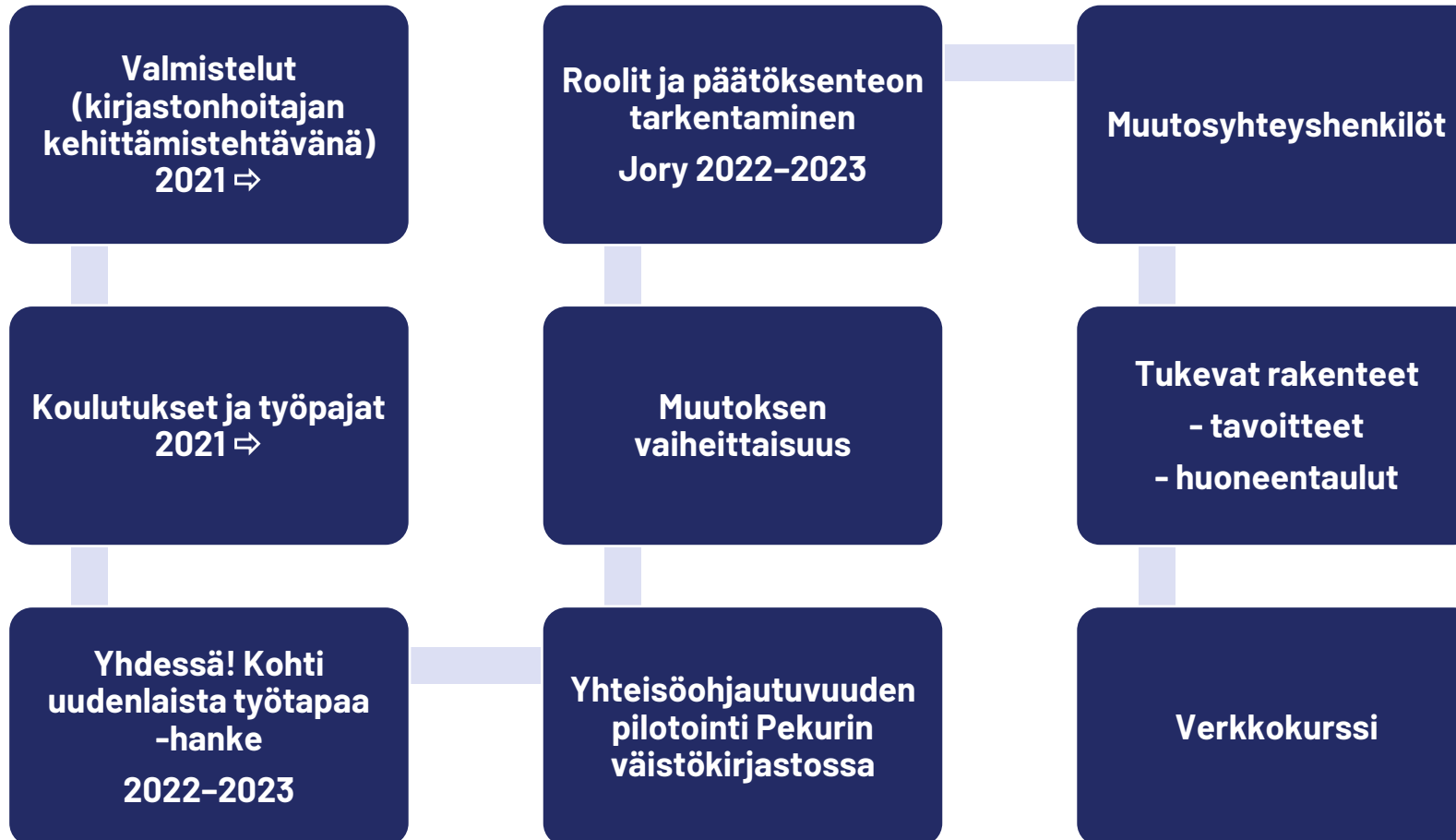


# Yhteisöohjautuva arki Pekurin kirjastossa



- Ensimmäinen toimintavuosi oli opettelua, toimintatavat hakivat suuntaansa.
  - Muutto, uuden työkuulttuurin omaksuminen ja uuden toimipisteen avaaminen -> monta isoa muutosta kerralla!
  - Yhteisöohjautuvuuden rakentaminen vie aikaa! Uuden omaksuminen jää jalkoihin, jos arki on hektistä.
  - Päätöksenteosta päättäminen – jos päätettävää on paljon, päätöksenteko kannattaisi raamittaa mahdollisimman alkuvaiheessa.
  - Lähiesihenkilö osallistui yhteisöohjautuvan esihenkilötyön mentorointiohjelmaan (Kirjastoseuran järjestämä).
- Yhteisöohjautuvia palaverikäytäntöjä
  - Suunnittelupalaverit, vaihtuva sihteeri ja pj. -> käytäntöä aiotaan kokeilla myös viikkopalavereissa
  - Suunnittelupalavereita pidetään isompien asioiden tiimoilta esim. lomasuunnittelu, isot tapahtumat
- Viikkopalaverien agenda suunnitellaan yhdessä, esityslista on kaikille auki (Teams), jokainen voi lisätä asioita.
- Tykytoimintaa saa järjestää ja ideoida vapaasti
- Päätöksenteko ei ole jyräämistä – asioista äänestetään, jos ei synny yksimielisyyttä.
  - Padlettiin listataan ideoita, joista valitaan suosikki peukutusten perusteella
- Aineistoa järjestelty asiakastiloissa uudelleen, jos on tarvetta. Seurattu asiakkaiden käyttäytymistä ja tarpeita.
- Työterveyden työpaikkaselvitys ja Avi-tarkastus keväällä 2024: Pekurin kirjastossa poikkeuksellisen hyvät tulokset yksikön yhteishengen ja yhteistyön osalta.

# Vaiheita matkalla yhteisöohjautuvuuteen



# Roolit ja päätöksenteko

- Tarkennettiin johtoryhmän työpajoissa talvella 2022 - 2023
- Suurimmat muutokset yhteisöohjautuvuudessa koskevat palveluesihenkilöiden roolia. Lakisääteiset tehtävät edelleen voimassa.
- Oulun kaupunginkirjastossa ei luovuta esihenkilöistä, vaikka siirrymme yhteisöohjautuvaan työtapaan.
- Organisaatiomuutoksia ei tehdä.

## HENKILÖ- KUNTA

- Toteuttaa yhdessä kirjastopalvelut kirjastoyksiköissä ja tiimeissä.
- Työtä ohjaavat kirjastokohtaiset tavoitteet.
- Työyksikön työntekijät tukevat toisiaan kirjaston tavoitteiden saavuttamisessa.

- Vastaa toimipisteiden päivittäisestä toiminnasta.
- Varmistaa ajantasaiset, työntekoon tarvittavat työkalut henkilökunnalle.
- Tukee työntekijöitä ratkomaan yhdessä arjen haasteet.
- Kehittää oman työyksikkönsä toimintaa.
- Edistää yhteistyötä kirjaston sisällä sekä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

## PALVELU- ESI- HENKILÖT

- Vastaa oman palvelukokonaisuutensa toiminnasta ja kehittää sitä kirjaston strategian mukaisesti. Vastaa tavoitteiden asettamisesta ja ohjauksesta.
- Muodostaa kokonaisnäkömyksen, suunnittelee, johtaa ennakoivasti sekä ohjaa ja tukee tiimin jäsenten työtä.
- Valmentaa ja sparraa tiimin jäseniä kehittämistyössä.
- Arvioi ja raportoi.

## TIIMIN- VETÄJÄT

- Vastaa kirjastopalveluiden järjestämisestä.
- Määrittää työtä ohjaavat tavoitteet ja aikataulut sekä kantaa vastuun niiden toteutumisesta.
- Ohjaa ja tukee henkilökuntaa työssään ja mahdollistaa työn tekemisen tavoitteiden mukaisesti.
- Kannustaa ja valmentaa työntekijöitä toteuttamaan yhdessä ideoituja tehtäviä.
- Luottaa työyhteisön asiantuntijuuteen arjen ratkaisuisissa.

## JOHTO- RYHMÄ



# Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen vaiheittain alue- ja lähikirjastoissa

## Syksy 2023

- Huoneentaulu & tavoitteet
- Yhteisöohjautuvan työvuorosuunnittelun aloittaminen

## Kevät 2024

- Yhteisöohjautuva lomasuunnittelu

## Syksy 2024 – Talvi 2025

- Päivittäisten työtehtävien ja toimintojen käytännöt ja priorisointi poikkeustilanteissa
- (Yhteisöohjautuvan päätöksenteon raamittaminen -> tarpeen mukaan)
- Kokoelman järjestäminen kirjastotilassa
- Palveluiden järjestäminen: Miten ja milloin palvelut toteutetaan (esim. tapahtumat ja ryhmäkäynnit)? (Suuremmat linjaukset tulevat tiimeiltä, esim. Kirjastoreitti).



# Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen vaiheittain alue- ja lähikirjastoissa

## 2025 esimerkiksi:

- työn hallintaa edistävät käytännöt omassa yksikössä (esim. kehittämistyön lomittaminen muuhun toimintaan)
- työyhteisöstä nousevien ideoiden eteenpäin vieminen
- omaa yksikköä ja työtehtävää hyödyttävä verkostoituminen
- yksikön asiakkaiden kirjastonkäytön sujuvuutta edistävät yksittäiset sisustusratkaisut
- työpisteiden käyttö: missä työpisteet sijaitsevat ja miten yhteisiä työpisteitä käytetään
- oman työyhteisön hyvinvointia edistävät päivittäiset käytännöt ja esimerkiksi tyky-toiminnan suunnittelu ja järjestäminen kirjaston linjausten mukaisesti



**Tiimien yhteisöohjautuvuuden  
kehittäminen aloitetaan  
lähivuosina (2026-2027)**

# Koulutukset



## Esihenkilöt

- Valmentavan johtamisen koulutuksia 2021-2023
- Ratkaisukeskeinen vuorovaikutus ja viestintä
- Yhteisohjautuvuuden vaikutus esihenkilötyöhön, Oulun kaupunginkirjaston yhteisöohjautuvuuden konkreettiset askeleet lähi- ja aluekirjastoissa. Palveluesihenkilöille.
- Koulutusta / sparrausta verkkokurssin teemojen ja kysymysten läpikäyntiin työyksiköissä. Kolmen valmennuksen sarja. (Oulun kaupungin Sivistys- ja kulttuuripalveluiden kautta).

## Kaikki

- Valmentautuminen työkuulttuurin muutokseen, stressinhallintaan (Hankkeen kautta ostettu koulutus, webinaari.)
- Johdatus yhteisöohjautuvuuteen: mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa, miksi siihen ollaan siirtymässä ja mitä vaikutuksia yhteisöohjautuvuus tuo. Konkreettiset ensimmäiset askeleet (yhteisöohjautuva työvuorosuunnittelu, kokeilun aikana muotoutuneet toimintatavat, henkilökunnan kommentit + huoneentaulu ja kirjastojen omat tavoitteet).
- Perehdytykset jokaiseen muutosvaiheeseen (palveluesihenkilöt, vaihtuvat muutosyhteyshenkilöt)
  - Huoneentaulu + tavoitteet
  - Työvuorosuunnittelu
  - Lomasuunnittelu
- Yhteisöohjautuvuuden verkkokurssi (Jointu Rethink)

# Mitä olemme oppineet?



- Kokeilut ja pilotit – esim. yhteisöohjautuvaa työvuorosuunnittelua kannattaa pilotoida.
- Yhteisöohjautuvuuteen liittyviä muutoksia ei voi tehdä suunnittelematta tukevia rakenteita
  - Yhteiset tavoitteet, pelisäännöt, keskinäisestä vuorovaikutuksesta sopiminen, keskustelut työyhteisön arvoista, yhteisesti määritelty päätöksenteon prosessi.
- Esihenkilö on ratkaisevassa asemassa siirryttäessä yhteisöohjautuvuuteen. On myös osattava luopua omista työtehtävistä ja hyväksyttävä, että työnkuva muuttaa muotoaan.
- Yhteisöohjautuvuuteen siirtyvä työyhteisö tarvitsee **aikaa ja tukea!**
  - Yhteisöohjautuvat toimintatavat vaativat ennakkosuunnittelua ja myös fasilitointia.
  - Tukemisen keinoina mm. ratkaisukeskeinen ja valmentava esihenkilötyö.
- Aloitteellisuus voi olla yllättävän vaikeaa
  - Pieniä ja isoja (tiskikone, lomasuunnittelun aikataulut -> milloin, kuka)
- Tarkennetut roolit organisaatiossa helpottivat hahmottamaan muutosta.
- Isot ja pelätyt muutokset voivatkin osoittautua yllättävän vaivattomiksi (työvuorosuunnittelu).
- Muutos vie aikaa (vuosia!), eikä ole realistista odottaa kaiken onnistuvan heti.
- Vaikka suunnittelu ja kokeilut on aloitettu useampi vuosi sitten, olemme edelleen vasta alussa.
- "Ei mene ykkösellä läpi ja yhteisöohjautuvuus ei tule koskaan valmiiksi" 😊



# Saaren henkilökunnan ryhmäytymismalli

Aiheina muun muassa:

- palautteen antaminen
- puheeksi ottaminen
- yhteinen vastuu
- ratkaisukeskeisyys ja itsensä johtaminen
- esihenkilöiden valmennus

Minkälaisen työyhteisön Saaren henkilökunta haluaa luoda:

- **mikä työyhteisölle on tärkeää?**
- **mihin se uskoo?**
- **mitä todella tehdään?**



Ryhmäytymisen tavoitteena on **luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin** sekä **todellisen yhteistoiminnan** luominen.

Henkilökunta miettii ja päättää yhdessä päätöksenteon pelisäännöistä:

- mistä yhteisistä asioista meidän pitää päättää?
- minkälaisissa päätöksissä tarvitaan kaikkien läsnäoloa?
- miten ja missä asioista päätetään?



# Saaren kirjastohenkilökunta suunnittelee ohjatusti:

- Mistä kaikesta kirjaston arjessa henkilökunnan pitää tehdä päätöksiä yhdessä?
- Mitä halutaan tuottaa ja tehdä kirjastona?
- Miten asiakaspalvelu järjestetään aukioloaikojen puitteissa?
- Työvuorolistat
- Yhteiset palaverikäytännöt
- Miten uusia työntekijöitä perehdytetään?
  - ketkä perehdyttävät?
  - kummi-perehdyttäjät?
  - henkilökunnalle koulutusta perehdyttämiseen (mitä arvoja ja käytäntöjä noudatamme ja perehdytämme)

Erialaisten palvelusisältöjen ja tapahtumien suunnittelu tehdään tiimeissä.



KAUPUNGINKIRJASTO



# Mitä tapahtuu nyt?

- Yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä ja psykologista turvallisuutta koskevat kyselyt henkilökunnalle
- Lähi- ja aluekirjastojen muutosvaihe 3 alkamassa
- Saaren henkilökunnan ryhmäytykset



# Kiitos!

[saana.kaleva-langinkoski@ouka.fi](mailto:saana.kaleva-langinkoski@ouka.fi)

30.8.2024



KAUPUNGINKIRJASTO

OULU

