



Aluehallintovirasto

# Näkökulmia kirjastolaitoksen johtamiseen

Tuomas Harviaisen toimittama artikkelikokoelma

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto  
Mika Mustikkamäki

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

## **Näkökulmia kirjastolaitoksen johtamiseen**

Tuomas Harviaisen toimittama artikkelikokoelma

Aluehallintovirastojen julkaisuja 237/2024

ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5935-80-6

Vaasa  
2024

# KUVAILEHTI

Julkaisusarjan nimi ja numero  
Aluehallintovirastojen julkaisuja 237/2024

Tekijät  
Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto  
Mustikkamäki Mika

Julkaisuaika  
01.06.2024

Toimeksiantaja(t)  
Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

Toimielimen asettamispäivä  
-

Julkaisun nimi  
Näkökulmia kirjastolaitoksen johtamiseen - Tuomas Harviaisen toimittama artikkelikokoelma

Tiivistelmä

-

Asiasanat (YSA:n mukaan)

-

ISSN (painettu)

-

ISBN (painettu)

-

ISSN (verkkopainettu)

2343-3132

ISBN (verkkopainettu)

978-952-5935-80-6

Kokonaissivumäärä

82

Kieli

Suomi

Hinta

-

Julkaisija

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

Paino

-

INFORMATIONSSIDA  
Regionförvaltningsverkens publikationer 237/2024

Sammanställd av  Regionförvaltningsverket i Västra och Inre Finland, Mustikkamäki Mika		Utgivningsdatum 01.06.2024	
		Uppdragsgivare Regionförvaltningsverket i Västra och Inre Finland	
		Datum för tillsättandet av organet -	
Publikationens titel Näkökulmia kirjastolaitoksen johtamiseen - Tuomas Harviaisen toimittama artikkelikokoelma			
Referat -			
Ämnesord -			
ISSN (tryckt) -	ISBN (tryckt) -	ISSN (webbpublikation) 2343-3132	ISBN (webbpublikation) 978-952-5935-80-6
Sidantal 82		Språk finska	Pris -
Utgivare: Regionförvaltningsverket i Västra och Inre Finland		Tryckeri -	

# Sisällys

Esipuhe.....	6
Kirjastot johtamisen ympäristöinä .....	7
Yleisten kirjastojen johtajat ja kehittämistä ohjaava organisaatiokäsitys .....	15
Kirjaston työntekijöiden ja kuntapäätäjien näkemyserot yleisistä kirjastoista sekä kirjaston johtajan rooli näiden ryhmien välissä .....	35
Kirjastonjohtajien tiedonlähteet.....	47
Kirjaston vaikuttavuuden arviointi johdon työkaluna.....	59
Viestinnällä ja tiedolla kohti näkyvämpää kirjaston merkitystä .....	70

## **Esipuhe Tuomas Harviaisen toimittamaan artikkelikokoelmaan**

Aluehallintovirastojen kirjastotoimen yhdeksi tehtäväksi on voimassa olevan kirjastolain (1492/2016) taustatöissä ja hallituksen esityksessä (HE 238/2016) kuvattu valtakunnallisten kirjastopoliittisten tavoitteiden edistäminen sekä osaamisen kehittäminen erityisesti julkisen hallinnon, rahoituksen sekä lainsäädännön näkökulmista. Osaamisen kehittäminen liittyy myös aluehallintovirastojen muihin määriteltyihin tehtäviin, erityisesti yleisiä kirjastoja koskevaan arviointiin ja yleisempään tiedon tuotantoon.

Tämä artikkelikokoelma edustaa tiedon tuotantoon liittyvää näkökulmaa. Aluehallintovirasto ei toimi kokoelmassa ensisijaisena tiedon tuottajana, vaan tarjoaa alan muille asiantuntijoille kanavan ajankohtaisten kirjastojen johtamisen näkökulmien avaamiseen. Toivomme samalla, että tämä artikkelikokoelma voi toimia ensiaskeleena tulevaisuuden yhteistyölle korkeakoulusektorin kanssa sekä kirjastoalaa koskevan ajankohtaisen tiedon tuottamisessa että tutkimuksellisemman vuoropuhelun käymisessä.

Kirjastojen johtamiseen liittyvät kysymykset ovat alati esillä aluehallintovirastojen kirjastotoimen arjessa. Olemme tarkastelleet alaa johtamisen näkökulmasta muun muassa vuoden 2021 peruspalvelujen arvioinnissa, jonka keskiössä olivat kysymykset yleisten kirjastojen henkilöstön osaamisesta, riittävydestä sekä yleisemmin kirjastojen johtamisesta. Järjestämme johtajille suunnattuja webinaareja, joissa vertaisten luottamuksellinen keskustelu tukee sekä uusia että kokeneempia johtajia työssään. Myös muu lyhytkestoinen täydennyskoulutustoimintamme tukee kirjastoja muuttuvassa toimintaympäristössä luotsaavia ammattilaisia.

Tämän artikkelikokoelman näkökulmat liittyen viestintään, vaikuttavuuteen, tiedonlähteisiin tai esimerkiksi johtamisen moninäkökulmaisuuuteen ovat kaikki kirjastojen johtamisen ja sen kyvykkyystekijöiden ytimessä. Samalla artikkelit avartavat kuvaa kirjastolaitoksen johtamisen haasteista. Toivomme, että näitä asiantuntijapuheenvuoroja hyödynnetään sekä henkilökohtaisen johtamisen tukena että avaavina polkuina oman johtamistyön muuttujiin ja haasteisiin. Lämmin kiitos kaikille kirjoittajille!

Aluehallintovirastojen valtakunnallisen kirjastotoimen tiimin puolesta,

kirjastotoimen ylitarkastaja Mika Mustikkamäki,  
Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

## Kirjastot johtamisen ympäristöinä

J. Tuomas Harviainen

Arja Juntusen ja Jarmo Saartin kirjan Kirjastojen johtaminen (2012) takakannessa todetaan, miten "[j]ohtaminen on tällä hetkellä kirjastojen organisaatiossa se tehtäväkenttä, joka muuttuu kenties nopeimmin." Johtamisosaamisessa tunnistetaan myös kirjastokentällä edelleenkin vajetta (esim. Kirjastot.fi, 2022). Olemme tällä verkkokirjalla halunneet tuoda joukon ajatuksia ja työkaluja lisää sille kentälle, sillä kirjastoalan johtajuus on usein ristipaineiden keskellä tehtyä työtä, jossa tasapainoillaan kuntalaisten tai tiedeyhteisön jäsenten tarpeisiin vastaamisen ja tiukan kustannuspaineen välillä. Sama paine on leimannut alaa hyvin pitkään, samalla kun aineistojen tuottamis- ja kulutustottumukset muuttuvat ja perinteinen fyysisten kappaleiden lainaus muodostaa yhä pienemmän – vaikkakin yhä toki merkittävimmän – osan kirjastojen toiminnasta.

Tuoreimpana muutoksena voimme nähdä yleisten kirjastojen kohdalla esimerkiksi äänikirjapalveluiden suosion kasvun, joka haastaa fyysisen kirjan kiinnostavuutta, samalla tapaa kuin mitä jo pitkään aiemmin ennakoitiin musiikkitalenteiden kohdalla, joissa kirjastojen hitti- ja sisäänheittotuotteesta tulikin muutaman vuoden kuluessa aineistoa, jonka liikkuvuus muuttui hyvin vähäiseksi ja jonka säilyttämistä alettiin kyseenalaistaa. Samaan aikaan kirjastoilta toivotaan useita muita toimintoja, kuten esimerkiksi tapahtumia ja tukea digitaalisten palveluiden käyttöön. Nämä muutokset, sekä laajempi keskustelu lukemistottumusten vähenemisestä, viestien kuvallistumisesta ja lyhenemisestä, sekä lukemisen merkityksen muutoksista yhteiskunnissa, edustavat keskeistä haastetta kirjastoalalle. Myös ja ennen kaikkea siksi, että niiden kohdalla koko toimintaympäristö näyttää muuttuvan perustavanlaatuisesti eikä siis ole enää kyse siitä, miten yksittäinen toimija – tässä tapauksessa kirjasto, kirjastokimppa tai kirjastoverkko – jäsentää omaa toimintaansa, vaan siitä, miten saatetaan tarvita aivan uusia rakenteita ja yhteistyön muotoja, kun organisaatioiden kyky vaikuttaa ympäristöönsä katoaa. Uskallan väittää, että siinä missä kirjastot ovat menneinä vuosikymmeninä ennen kaikkea reagoineet ympäristöjensä muutoksiin ja usein myös kyenneet samalla kiinnostaviin proaktiivisiin avautumisiin ja uudistumisiin, se ei välttämättä enää riitä.

Liiketaloustieteen puolella puhutaan hyperturbulenssista tai toimintaympäristön muuttumisesta vortikaaliseksi. Näillä tarkoitetaan tilannetta, jossa olosuhteiden ja ympäristön muutos on niin perustavanlaatuinen, että mikään organisaation oma toiminta ei riitä vastaamaan haasteisiin (esim. Ramírez, Selsky ja van der Heijden, 2010). Siinä missä kirjastot ovat ennen voineet muutospaineessa parantaa tilannettaan olemalla parempia kirjastoina, nyt tarvitaan yhä vahvemmin kykyä uudelleenmääritellä se, mitä kaikkea on olla kirjasto, ja millaisissa verkostoissa on parhaat mahdollisuudet olla sellainen, toteuttaen myös uudenlaisia palvelulupauksia ja tarjoten uudenlaista arvoa ja vaikuttavuutta. Kirjastot eivät Suomessa lähtökohtaisesti juurikaan enää kilpaile toisten kirjastojen, tai edes kirja- ja musiikkikauppojen kanssa, vaan ne kilpailevat potentiaalisten asiakkaiden huomiosta, kiinnostuksesta ja ajasta aivan muiden toimialojen ja palveluiden kanssa. Siksi vanhat kirjastojen johtamisopitkaan eivät enää aina vastaa nykyhetken ja tulevaisuutemme tarpeita kuin osittain.

Painotan silti tässä sanaa ”osittain”. Vaikka kirjastoissa on jo kauan seurattu kansainvälisesti saapuneita trendejä ja sitten siirrytty seuraaviin (usein hyvästä syystä, kuten esimerkiksi hylättäessä ns. tayloristinen ”tieteellinen johtaminen” myös kirjastoissa; Laakso 2022), on hyvä ottaa oppia jo hyväksi havaitusta. Juntusen ja Saartin (2012) neuvot ovat yhä ajankohtaisia ja käyttökelpoisia, kun katsotaan kirjastoyksikköjen pitämistä toimintakykyisinä ja vastaamassa palvelutarpeitaan, tehtäviään ja juridisia velvoitteitaan. Mutta tarpeet myös muuttuvat, perinteisen sektorin kavetessa ja uusien kysyntöjen noustessa. Ihmiset kaipaavat uusia palveluja, sekä neuvoja digitaalisen maailman ja tekoälyjen kanssa toimeen tulemiseen, epäluotettavan informaatioympäristönsä kanssa pärjäämiseen, luovaan tiedon jakamiseen ja moneen muuhun asiaan. Monet näistä uusista kysynnöistä eivät ole kirjastojen – ainakaan nykymuotoisten sellaisten – vastattavissa, mutta ne vaikuttavat vahvasti siihen, mitä kirjastot voivat tehdä. Jos edellisen polven kirjastonhoitajat joutuivat painimaan sen yleisen mielikuvan kanssa, jossa kirjaston kohta korvaisivat näppäimistö ja hyvä hakukone (esim. Crawford, 2015), nyt yhteiskunnassa kysytään mihin edes tarvitaan tietoa, tai lukukokemuksia yleensäkin. Ei siis ole ihme, että sekä kirjastojen sisällä että ulkopuolella saatetaan miettiä, miten kirjastoa johdetaan oikein, ja miten ja ketkä sen tulevaisuutta suunnittelevat.

## Johtamista, hallintoa, vai molempia?

Yksi klassisista ja keskeisimmistä johtamisteorioiden jaotteluista on jako ”management” ja ”leadership” (ks. esim. Seeck, 2012). Tyypillisesti ne käännetään sanoilla ”hallinto” ja ”johtaminen”. Juntunen ja Saarti (2012) käyttävät muotoja ”valvova johtaminen” ja ”kehittävä johtaminen”, esimerkiksi Juuti (2013) puolestaan ”asioiden johtaminen” ja ”ihmisten johtaminen”. Näistä ensimmäinen on, karkeasti sanoen, kirjastosektorilla käytännön toiminnan ylläpitämistä ja hallinnointia, sekä sen varmistamista, että noudatetaan säädöksiä ja tarjotaan riittävän laadukasta palvelua. Jälkimmäinen on käytännössä usein ennen kaikkea kehittämistä ja strategisuutta, mutta monien leadership-tutkijoiden tavoin (esim. Burns, 2003) näen itse sen myös omalla esimerkillä johtamisena. Molempia osuuksia tarvitaan, jotta yksikkö toimii hyvin, palvelee asiakkaitaan hyvin, ja varmistaa olemassaolonsa myös tulevaisuudessa.

Kirjastojen johtamisessa korostuu se, että molemmat näistä aspekteista ovat yllättävän vaikeita. Kirjastot ovat keskenään hyvin erilaisia ja yksikötason johtajan tai palveluesihenkilön tehtävään nousta useimmiten linjasta, ei ammattijohtajana. Kirjastoyksikköä johtava ihminen on näin ollen edelleen ennen kaikkea kirjastolainen, joskin identiteetti saattaa hyvinkin muuttua ajan kuluessa ja osana elinikäistä oppimista. Muodollisena pätevyysvaatimuksena on lähinnä ylempi korkeakoulututkinto. Hyvä rekrytointiprosessi toki toivottavasti vaatii myös kertyneitä näyttöjä, mutta monesti kyse on arvauksesta sen suhteen, miten henkilö sopisi rooliinsa, koska hän ei ole vielä ollut kyseisessä tehtävässä, tai usein edes vastaavissakaan. Samaan aikaan johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa voidaan painottaa irtautumisesta johtajan roolin keskeisyydestä ja työyhteisön tärkeyttä toiminnan lähtökohtana (ks. esim. Juuti, 2013, tai Morgan, 2006). Tästä seuraa, että käytännön työkalujen tarjoaminen kirjastojen johtajille ja esihenkilöille on huomattavan haastavaa ja monesti alan koulutuksetkin pohjautuvat sille, että esihenkilöt pistetään keskustelemaan keskenään yli



toimialarajojen, toivoen, että näin siirtyisi ideoita ja parhaita käytäntöjä, jotka taitava johtaja osaa sitten sopeuttaa oman työyhteisönsä tarpeisiin ja voimavaroihin. Tämä riippumatta siitä, puhutaanko korkeakoulu-, yleisistä, tai erityiskirjastoista.

Kirjastojen kohdalla johtajan asema tulee ennen kaikkea tehtävänimikkeen myötä, mutta johtajuuteen vaadittava arvostus ja luottamus saadaan käytännön työn kautta. Luottamukseen voi riittää, että osoittaa kykenevänsä pitämään pyörät perustasolla pyörimässä ja palvelun laadukkaana, mutta tyyppillisesti vasta ongelmanratkaisukyky ja siihen liittyvät näytöt tuottavat riittävän arvostuksen sekä henkilöstössä että oman tehtävän yläpuolella. Tehtävän menestyksenkäs hoitaminen ylläpitää luottamusta ja karismaa, jotka mahdollistavat esimerkkinä olemisen ja muutosten sujuvan läpiviennin, mutta ne on myös helppoa menettää virheiden tai väärinkäytösten seurauksena, hyvinkin nopeasti. Siksi kirjastojen johtamiseen on hankittava sekä hallinnollista pätevyistä että johtamisen kielitaitoa.

## Johtamisen kolme kieltä

Juntunen ja Saarti (2012, s. 8-9) nostavat johtamisen keskeisiksi alueiksi strategisen johtamisen, talousjohtamisen, henkilöstöjohtamisen sekä toimintojen ja prosessien johtamisen. Tienari ja Harviainen (2020) puolestaan jakavat julkisen sektorin johtajuuden kolmeen ”peruskieleen”. Ne ovat ihmisten, numeroiden ja teknologioiden kielet. Hyvä johtaja hallitsee kaikki kolme, sekä tarvittaessa myös muutamia muita, esimerkiksi juridiikan kielen. Ihmisten kielellä tarkoitetaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Tämä sisältää sekä johtajan ja henkilöstön vuorovaikutuksen että paljon enemmän. Hyvässä kirjaston johtamisessa ymmärretään myös henkilöstön jäsenten välistä vuorovaikutusta, henkilöstön ja asiakkaiden, sekä erilaisten sidostahojen sisäisiä ja ulkoisia asioita. Viimeisestä esimerkkinä ovat vaikkapa kuntatason päättäjien ja puolueiden erilaiset intressit ja vuorovaikutukset, joilla on merkittäviä heijastuksia monien yleisten kirjastojen toimintaan (aiheesta lisää tämän kirjan luvuissa 2-4).

Numeroiden kieli viittaa ennen kaikkea talouteen ja rahaan, mutta kattaa kirjastoissa myös työaika, kävijämääriä, tapahtumien lukumäärää ja paljon muuta. Numeroiden kieli edustaa monille mitattavaa tehokkuutta, mistä johtuen johtajan on hyvä tuntea yksikköonsä liittyvät tunnusluvut. Hänen on myös osattava selittää ne käytännön asioina henkilöstölleen, koska tuloksellisuus ei muuten välttämättä välity käytännön työhön asti, tai sitä voidaan vierastaa kirjaston sivistystehtävälle vieraana ja vain liike-elämään kuuluvana asiana. Johtaja joutuu monesti olemaan käytännössä tulkina ulkopuolelta tulevien talouspaineiden ja kirjastojen työntekijöiden välillä, sekä huolehtimassa siitä, että tiedonvälitys asioista on molempiin suuntiin tarpeeksi avointa, selkeää ja huolellista. Yleisenä nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että joku tulee mittaamaan toimintaa joillakin numeroilla joka tapauksessa, joten kannattaa olla vaikuttamassa siihen, mitä ne numerot ovat. Sekä toki pitää huolta siitä, että yksikön, kirjastolaitoksen tai kimpan numerot ovat sitten riittävän vahvat.

Teknologian kieli on näistä kolmesta eniten jatkuvan muutoksen alainen. Paitsi että kirjastosektorin tarvitsemat laitteet ja järjestelmät päivittyvät, ennen kaikkea kir-

jastojen kanssa kokonaan kilpailevat teknologiat yleistyvät ja muuttavat koko alaa. Johtajan visionäärirooliin kuuluu siksi seurata teknologian kehitystä ja miettiä, miten haasteisiin voidaan vastata ja mihin kehityksiin on mahdollista tai järkevää mennä mukaan. Jos johtaja ei itse ehdi näitä seuraamaan (kukapa ehtisi?), on hänen tehtäväänään palkata henkilöstöä, joka pystyy, tai etsittävä verkostoja, jotka yhdessä mahdollistavat jäsenilleen teknologioiden seuraamisen ja niissä mukana pysymisen.

## Palveluesihenkilönä

Tyypillisellä lähiesihenkilöllä, eli tavallisesti yksikön tai osaston palveluesihenkilöllä tai pienen kirjaston johtajalla, on nykyisin jatkuvasti kädet täynnä töitä, sekä hallinnollisissa tehtävissä, tulevan toiminnan suunnittelussa, että huolehtimassa siitä, että kirjasto tai osasto toimii osana yhteisiä suunnitelmia ja tarkoituksenmukaisilla tavoilla. Hänellä on harvoin aika olla pitkiä aikoja systemaattisesti asiakaspinnassa, osana yksikön jokapäiväistä palvelutoimintaa. Osa lähiesihenkilöistä on käyttänyt tätä tekosyynä vetäytyä lähes kokonaan pois asiakaspalvelusta. Se ei ole tarkoituksenmukaista ja voi vaarantaa yksikköjen pitkän tähtäimen toiminnan, koska se syö henkilöstön luottamusta johtajaansa, hankaloittaa yksikön vuorovaikutussuhteiden hahmottamista ja luontevien välien ylläpitämistä henkilöstöön, sekä pahimmillaan vieraannuttaa johtajan työpaikan vallitsevista realiteeteista. Riittävä kontakti asiakaspintaan on hyvän lähijohtajuuden kulmakiviä. Jos johtajan aika kuitenkin menee lähes kokonaan asiakaspalvelussa, saatetaan osa hänen osaamisestaan tuhjata, sillä hallinnollisiin tehtäviin on voitava varata myös sellaista aikaa ja keskittymistä, jota asiakaspinta ei mahdollista. (Sama koskee myös asiantuntijahenkilöstöä, varsinkin spesialisteja, jos heitä käytetään liiaksi suorittavissa työtehtävissä, joissa ei tarvita heidän erityisosaamistaan. Silloin hukataan arvokkaita resursseja; Juntunen ja Saarti, 2012.)

Hyvä palveluesihenkilö ei niin sanotusti siis johda koko ajan joukkojaan edestä, eikä myöskään vain takahuoneesta käsin. Hän tekee tarkoituksenmukaisesti molempia. Palveluesihenkilön tulee olla asiakaspalvelun voimavara, ei taakka. Parhaiten toimivissa kirjastoyksiköissä, joita olen nähnyt, yksikön lähiesihenkilö on ollut arvokas resurssi. Hän on joko se, jonka tiedetään täysillä panostavan siihen, että muut saavat tehtyä tarkoituksenmukaista työtä, hyvässä rytmityksessä ja asiantuntemustaan hyödyntäen, tai sitten se, joka voidaan hakea takahuoneesta auttamaan asiakasta poikkeuksellisen haastavissa tiedonhakutilanteissa, luottopelaajana, joka voi pelastaa kriittisen paikan erityisosaamisellaan. Parhaimmat hän on molempia. Tällainen on henkilö, joka on sekä ylennetty linjasta esihenkilötehtäviin oikein perusteiden että joka elinikäisen oppimisen ideaalien mukaisesti päivittää ammattitaitoaan. Ongelmayksiköissä olen sen sijaan kohdannut valtaansa ja imagoaan varjelevia johtajia, joiden kohdalla muu henkilöstö pelkää heidän tulevan asiakaspintaan edes hetkeksi, koska se tarkoittaa, että muiden työyhteisössä on paitsi tarkastettava johtajan työpöytä, mahdollisesti myös kritisoitava esihenkilöään hänen osaamattomuudestaan. On toki mahdollista olla hyvä johtaja kokonaan takahuoneesta käsin, mutta se on varsinkin pienissä yksiköissä hyvin poikkeuksellista ja yleensä merkitsee sitä, että kyseinen henkilö käyttää ison osan työaikaansa valmistellakseen siirtymistään kokonaan ylempiin hallintotehtäviin. Hyvänä perusohjenuorana on miettiä palveluesihenkilön tai yksikönjohtajan roolia kysymyksellä ”onko hän se ihminen, jolta kysytään, kun tarvitaan syvää osaamista, vai se

ihminen, jolta on kysyttävä aina lupa asioihin?” Jos vastaus on jälkimmäinen, yksikössä on luultavasti huomattavia ongelmia.

Yksikön palveluvoimavarana olevan esihenkilön on tarpeen myös tietää, milloin joku muu yhteisössä osaa jonkin asian häntä paremmin ja luotettava tämän asiantuntijuteen. Kirjastot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka nykyisissä olosuhteissa edellyttävät niin monialaista osaamista, että parhainkaan linjasta edennyt johtaja ei voi hallita niitä kaikkia, ja ammattijohtaja vielä vähemmän. Hyvä esihenkilö osaa oikealla hetkellä väistää, jakaa valtaa ja vastuuta, sekä antaa kiitosta (Juntunen ja Saarti, 2012). Hänen ei tarvitse olla kaikessa paras. Se, missä hänen on oltava yksikkönsä parhaana, on se suunnittelutyö, kehittäminen ja (organisaatorakenteen niin salliessa) visiointi, jota muut yksikössä eivät ainakaan samassa mittakaavassa voi tehdä. Siihen tehtävään on raivattava riittävästi itsenäistä aikaa, joka yleensä on poissa asiakaspalvelusta.

Palveluesihenkilöllä on silti hyvin harvoin tarpeeksi toimivaltaa olla se, joka lopulta saa päättää uudenaikaisista kokeiluista, joita voitaisi tarvita varsinkin teknologian kielen kanssa ajan tasalla pysymiseen. Hän voi kuitenkin vaikuttaa asioihin yksikkönsä edustajana ylös- ja ulospäin, tyypillisesti paremmin kuin yksikön muut jäsenet, sekä mahdollisuuksien mukaan olla yksi niistä henkilöistä, jotka laajemman organisaation palveluksessa seuraavat teknologian kieltä tai pedagogiikan uusimpia soveltamistapoja, kunhan ylin johto hyväksyy ja tunnustaa hänen asiantuntemuksensa.

## Ylin johto

Kirjaston ylin johtaja ja mahdolliset johtoryhmän jäsenet ovat kriittinen menestystekijä kirjaston toiminnalle, tai sen menestyksen pahin este. Johtaja on organisaation ylin kontrolleri, joka sekä taloushallinnon linjojen suunnittelun, strategiatyön ja resurssien riittävyuden varmistamisen kautta määrittää sen suunnan, johon kirjasto kehysorganisaationsa (tyypillisesti kunnan tai korkeakoulun) antamissa rajoissa menee, että se, joka edustaa kirjastoa ulospäin niin omalle kehysorganisaatiolle kuin tärkeimmille sidosryhmille ja -organisaatioille. Hän lopulta määrittää, mitä kirjastossa voidaan visioida, mihin voidaan varautua, mitkä ovat kirjaston todelliset arvot (jotka voivat olla kokemukseni mukaan hyvin eri asia kuin se, mitä arvoista lukee paperilla), ja keiden kanssa voidaan tehdä millaista yhteistyötä. Kirjaston johto vastaa kirjaston kyvystä toimia tulevaisuudessa, ennakkoiden, valmistaen ja valmentaen - joko suoraan, tai osaavasti delegoiden.

Tulevaisuus ei kuitenkaan ole vielä tapahtunut, joten kaikki sitä koskevat päätökset ovat veikkauksia. Jotkut niistä ovat parempia kuin toiset, mutta veikkauksia, kaikki. Olen urani aikana kohdannut hyvin monenlaisia kirjastojen johtajia. Lähes kaikki heistä olivat hyvin taitavia lukemaan menneitä ratkaisuja ja tekemään perusteltuja oletuksia tulevasta, meneillään olevien trendien pohjalta. Siis aitoja johtajia, jotka tekivät johtajuustekoja, usein tavoitteenaan paitsi pitää johtamansa kirjastot hengissä, myös uudistaakseen alaa ja sen käytäntöjä. Harvan heistä kanssa olin samaa mieltä henkilöstön osaamisen parhaasta kohdentamisesta, kokoelmien pitkän hännän arvosta tai päätösten valmistelun läpinäkyvyydestä, mutta kunnioitan heitä silti suuresti, koska he ovat ihmisiä, jotka ovat uskaltaneet johtaa, tehden mielestään parhaita ratkaisuja niiden tietojen varassa, joita oli saatavilla.

Suurten muutosten tai huomattavien taloussupistusten johtaminen on todella epäkiitollista työtä, josta kirjastoalalla maksetaan vieläpä varsin vähän vastuuseen nähden – kuten kirjastotyöstä yleensäkin. Siksi vaikeiden prosessien läpivieminen helposti näyttäytyy sekä johdolle että johdettaville muutosvastarinnan näkemisenä sielläkin, missä sitä ei ole. Jos johto ei kuuntele henkilöstöään, syntyy tarpeettomia haasteita ja väärinkäsityksiä, jotka heikentävät jo valmiiksi uhattuna olevaa organisaatiota. Jos päätöksiä ei sekä tehdä että perustella parhaan tiedon pohjalta, on helppoa mennä harhaan. Tässä kohden moni johtaja luottaa itseensä niin paljon, ettei osaa avata päätöksentekonsa perusteita muille.

Kirjastolaisten on koettava, että kirjaston johtaja on heidän puolellaan, jotta johtaminen ja hallinnointi toimivat hyvin. Tämä ei tarkoita, että hänen pitäisi välttämättä olla mielikuvissa ”yksi meistä” tai edes ”mielenlaadultaan aito kirjastolainen”, vaan sitä, että häntä ei koeta ulkopuolisena vallankäyttäjänä. Mikäli näin on, ne ristipaineet, joita rooli ja ulkoiset vaatimukset tuottavat, voidaan kokea yhteisön ja organisaation yhteisinä haasteina ja siten nähdä, että johtajan paikka vaatii luovimista ja joskus myös vaikeita kompromisseja. Tämä puolestaan mahdollistaa tarvittavia muutostöitä ja muutosjohtamista, joiden ansiosta kirjasto pysyy ajassaan, ehkä jopa aikaansa edellä. Sen sijaan johtaja, joka edustaa kirjastolaisille ulkopuolista valtaa, kohtaa niin vastustusta, muutoshaluttomuutta kuin loputonta aiheellista kritiikkiäkin.

Kun katsomme menestyviä organisaatiota oppivan organisaation ja systeemisen ymmärryksen perspektiivistä, joka on Sengen menestyskirjan *The Fifth Discipline* ensimmäisestä laitoksesta (1990) lähtien yhtenä suosituista johtamisparadigmoista inspiroinut johtamista ja organisointia niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella, on havaittavissa joukko piirteitä, jotka yhdistävät niiden työyhteisöjen jäseniä. Esa Saarinen ja Raimo P. Hämäläinen kutsuvat näitä systeemiälyksi, joka jakautuu kahdeksaan ominaisuuteen (aiheesta esim. Törmänen, Hämäläinen ja Saarinen, 2016). Ominaisuudet ovat systeeminen havaintokyky, sanaton yhteys (tai yhdessä olevuus), positiivinen asenne, innostuva mieli, ajattelevaisuus, viisas toiminta, positiivinen rakentavuus, sekä aikaansaavuus. Käytännössä ne yhdessä tarkoittavat sitä, että hyvä johtaja sekä näkee kokonaisuuksia, on läsnä henkilöstölleen silloinkin, kun ei ole näkyvissä ja että häneen luotetaan, ja että hän osaa innostua oikeista asioista ja toteuttaa niitä, antaen myönteistä palautetta muille oikeista ratkaisuista ja toimista.

Jakoi tuon paradigman tai ei, näistä piirteistä on ylimmän johdon hyvä ottaa vinkkejä omaan toimintaansa, sekä jakaa samoja periaatteita myös lähiesihenkilöille. Tutkimusten valossa näyttää siltä, että organisaatiot, joissa on positiivisia arvoja, niitä tukevia käytäntöjä ja ensisijaisesti myönteisyyden kautta toimivia johtamistekoja, pärjäävät parhaiten. Tämä sopii kirjastojen asiantuntijuuteen ja kansansivistykselliseen tehtävään hyvin, riippumatta siitä, millaisesta kirjastosta on kyse. Kirjasto-organisaatio, jossa henkilöstö uskaltaa ehdottaa ideoitaan ylöspäin on organisaatio, jossa ideoidaan, tehdään kehittämistä, ja kokeillaan asioita oppien kustakin kokeilusta. Se on aivan toisella tavoin tulevaisuusorientoitunut kuin perinteinen auktoriteettikeskeinen ympäristö, jossa johtaja ei keskustele eikä kerro.

## Lopuksi

Tässä kirjassa emme tarjoa valmista työkalupakkia, vaan uudenlaisia perspektiiviä, jotka toivottavasti auttavat kirjastolaisia valitsemaan itse heille ja heidän yksiköilleen ja työyhteisöilleen soveltuvia työkaluja jo olemassa olevasta kirjallisuudesta, joista vain pieneen osaan tämäkin esipuhe viittaa. Erinomaisia välineitä on tarjolla niin kirjastospesifisesti kuin yleisissä johtamisoppaissaakin, myös niissä, jotka on ensisijaisesti suunniteltu liike-elämän tarpeisiin. Samoin löytyy myös hyviä esimerkkitapauksia siitä, miten on johdettu jotakin tiettyä kirjastoa jonakin tiettyinä ajanjaksona (esim. Saarti ja Juntunen, 2010; Laakso, 2022), sekä yleisempiä historiateoksia kirjastoista. Emme pyri tällä kirjalla korvaamaan niitä, sillä yksittäiset johtamisneuvot ovat herkkiä vanhenemaan odottamattomilla tavoilla, jopa sellaiset, joissa kannustetaan vuoropuheluun henkilöstön kanssa (millaiseen?) tai systeemiseen ymmärrykseen (montako osaa saa vaihtua, ennen kuin oppiva organisaatio ei enää ole lainkaan se sama oppiva organisaatio?). Hyvä esimerkki tästä ovat vaikkapa ne muutokset, joita asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden käsitteiden tulkinnassa on alalla tapahtunut.

Kannustamme kirjastojen esihenkilöitä ja johtajia miettimään mikä on paitsi heidän tapansa johtaa hyvin, myös pohtimaan mitkä ovat johdettavan työyhteisön tarpeet ja palvelutuotannon vaatimukset, sekä millaisen tiedon varassa heidän johtamistaan kannattaa tehdä. Luottamuksella, arvostuksella ja karismalla (sekä henkilökohtaisella että onnistumisista saadulla) pääsee vain jonkin matkaa. Vaikka tiedolla johtamista voidaan helposti käyttää vaatimaan kirjastoilta numeraalisia ”näyttöjä” niille soveltumattomillakin mittareilla (ks. Markless ja Streatfield, 2013), numerot ovat myös vahva strategisen suunnan näyttäjä ja onnistumisen mittari, kun niitä käytetään oikein. Vastaavasti asiakkailta saatua tietoa on syytä edelleen kerätä, vaikka asiakas ei enää samalla tavoin kuin menneinä vuosikymmeninä olekaan suunnittelun keskipisteessä, koska ei-asiakkaiden määrä on valtavasti kasvanut.

Kirjan seuraavissa luvuissa puhumme johtajien organisaatiokehyksistä (Lauronen, 2024), eroista kirjastolaisten ja kuntapäätäjien käsityksissä kirjastoista (Lindqvist, 2024), johtajien tietolähteistä (Kinnunen, 2024) sekä vaikuttavuuden arviointia (Välitalo, 2024) ja johtamisen sekä merkityksen arviointia ja viestintää (Grah, 2024). Ne pohjautuvat kirjoittajiensa opinnäytteisiin, jotka on julkaistu vuosina 2019-2022, sekä kirjoittajien kokemuksiin kirjastoissa työskentelystä. Toivomme lukujen auttavan kirjastojen johtoa kehittämään osaamistaan ja edistävän teiden löytämistä yhä selkeämmin tieto- ja tutkimuspohjaiseen johtamiseen kirjastotyön moninaisilla alueilla.

## Kirjallisuus

Burns, James MacGregor (2003). *Transforming leadership*. Grove Press.

Crawford, Alice (2015). Introduction. Teoksessa Alice Crawford (toim.) *The meaning of the library* (s. xiii-xxix). Princeton University Press.

Grah, Juliaana (2024). Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen kirjasto-organisaatioissa. XXX tässä kirjassa.

Juntunen, Arja ja Jarmo Saarti (2012). *Kirjaston johtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon*. Avain.

Juuti, Pauli (2013). Jaetun johtamisen taito. PS-kustannus.

Kinnunen, Leena (2024). Kirjastojen johtajien tiedonhankinta. XXX tässä kirjassa.

Kirjastot.fi. (2022). Nuorten kirjastolaisten ammattikuva – valtakunnallisen kyselytutkimuksen tulokset. [https://www.kirjastot.fi/uutiset/ajankohtaista-kehittamisesta/nuorten-kirjastolaisten-ammattikuva-valtakunnallisen-kyselytutkimuksen?language\\_content\\_entity=fi](https://www.kirjastot.fi/uutiset/ajankohtaista-kehittamisesta/nuorten-kirjastolaisten-ammattikuva-valtakunnallisen-kyselytutkimuksen?language_content_entity=fi) (Luettu 20.5.2023.)

Laakso, Mikko (2022). Kirjasto ekspansiivisessa suurkaupungissa. Suomen suuret yleiset kirjastot ja niiden hallinto 1945-1986. Tampereen yliopisto.

Lauronen, Katariina (2024). Yleisten kirjastojen johtajat ja kehittämistä ohjaava organisaatiokäsitys. XXX tässä kirjassa.

Lindqvist, Topi (2024). Kirjaston työntekijöiden ja kuntapäättäjien näkemuserot yleisistä kirjastoista sekä kirjaston johtajan rooli näiden ryhmien välissä. XXX tässä kirjassa.

Markless, Sharon ja David Streatfield (2013). Evaluating the impact of your library, Second edition. Facet.

Morgan, Gareth (2006). Images of organization, updated edition. Sage.

Ramírez, Rafael, John W. Selsky ja Kees van der Heijden (toim.) (2010). Business planning for turbulent times. Earthscan.

Saarti, Jarmo ja Arja Juntunen (2010). Asiantuntijuuteen ja johtajuuteen kasvaminen akateemisessa kirjastossa. Informaatiotutkimus, 29(4).

Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin, 3. uudistettu painos. Gaudeamus.

Senge, Peter J. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Currency.

Tienari, Janne ja J. Tuomas Harviainen (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille: osallista ja hallitse. AlmaTalent.

Törmänen, Juha, Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen (2016). Systems intelligence inventory. The Learning Organization, 23, 218-231.

Välitalo, Laura (2024). Kirjaston vaikuttavuuden arviointi johdon työkaluna. XXX tässä kirjassa.

# Yleisten kirjastojen johtajat ja kehittämistä ohjaava organisaatiokäsitys

Katariina Lauronen

## Johdanto

Yleisten kirjastojen tehtävä osana kansalaisten sivistyksellisen ja tiedollisen kehittymisen mahdollistajana on ollut lähtökohtana kirjastojen toiminnalle jo yli sata vuotta. Perusoletuksena on ollut usko ihmisten haluun ja kykyyn kehittää itseään, ja samalla kirjastojen työntekijöiden identiteetti toisaalta kasvattajina ja toisaalta omaehtoisen tiedonhankinnan ja oppimisen mahdollistajana nivoutuu osaksi keskustelua kirjaston tehtävästä ja tavoitteista. (Pätäri, Harju & Ojakangas, 2019, 78–81.) Kirjaston ydintehdävän määrittely muuttuvassa toimintaympäristössä ei ole erityisen helppoa, eikä myöskään toiminnan edellyttämän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ole aivan yksinkertaista. On puhuttu jopa perinteisen kirjastonhoitajuuden kriisistä (Bushman, 2015).

Kirjastojen toimintaympäristössä on viimeisten 30 vuoden aikana tapahtunut useita sellaisia muutoksia, joilla on ollut syviä vaikutuksia kirjastojen toiminnan perusteisiin ja ennen kaikkea tapoihin toteuttaa toiminnan tavoitteita ja vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Ensinnäkin vuonna 2017 voimaan tullut uusi kirjastolaki (Laki yleisistä kirjastoista 2016/1492) tarkensi ja laajensi kirjastojen tehtäviä. Vaikka laki on ollut voimassa useita vuosia, sen tuomat muutospaineet ovat ainakin osittain edelleen olemassa. Samalla automatisaatio ja digitalisaatio ovat jo muuttaneet ja muuttavat jatkuvasti niin kirjastojen sisäisiä prosesseja kuin asiakkaidenkin tarpeita. Samalla kirjastojen rooli informaation ja tiedon portinvartijana on murentunut täysin ja muuttanut kirjastojen toimintaa syvästi. Jatkuvan muutoksen voidaankin katsoa olevan osa kirjastojen, ja toki monien muidenkin toimijoiden, todellisuutta. (Hernon & Matthews (toim..), 2013; IFLA Trend Report, 2019; Jokiniemi, 2020; Alneng, 2021.)

Kolmas toimintaympäristön muutos, joka on vaikuttanut ja vaikuttaa yleisten kirjastojen kehittämiseen, on entistä voimakkaampi tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimus. Talouspuhe on noussut keskeiseksi osaksi kirjastokeskustelua, ja keskustelu kytkeytyy osaksi myös asiakkaan roolin korostumista osana palveluiden kehittämistä. Julkista palvelua ei enää voida toteuttaa ylhäältä alas niin, että viranomaisen tietää, mitä ja miten asiakas palvelua tarvitsee, vaan palvelua on suunniteltava, kehitettävä ja myös toteutettava yhteistyössä ja yhdessä asiakkaiden kanssa. (Düren, 2013a; Relander & Saarti, 2015; Tuomi & Saarti, 2015; Cantell & Idström, 2016; Kokkonen, 2017.)

Vaikka yleisten kirjaston toimintaa ohjaa ja määrittelee lainsäädäntö, todellisuudessa kunnilla ja kirjastojen johtajilla on paljon valtaa siihen, miten toimintaa painotetaan ja lain määrittelemiä tehtäviä toteutetaan. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä johtajuuden ja johtamisen rooli korostuu, ja kirjastojen johtamisen muutos ja muutostarve on tiedostettu Suomessakin (Pohjalainen, 2006; 2016; Juntunen & Saarti, 2012). Kirjastojen johtaminen ja kehittäminen ei välttämättä eroa muiden organisaatioiden johtamisesta, mutta erityisesti taide-, koulutus- ja kulttuurialoilla johtajuudesta puhuminen on voinut tuntua vieraalta (Aldstedt & Hansson, 2017, 119; Lo, Cho & Chiu, 2017, 2).

Kun yleisten kirjastojen johtajat sitten kehittävät kirjastojaan ja luotsaavat henkilöstöään läpi erilaisten muutosten tai muutoksen jatkuvassa virrassa, mitä he oikein ovat johtamassa ja kehittämässä? Suomessa yleisten kirjastojen organisaatioita on hyvin monenlaisia ja ennen kaikkea hyvin monen kokoisia. Olen pro gradu -tutkielmassani (Lauronen, 2022) kartoittanut sitä, millaisena yleisten kirjastojen johtavat hahmottavat kirjasto-organisaation. Tutkin näkemyksiä kehittämisen kontekstissa kyselytutkimuksen avulla niin, että kehittämiseen liittyvien kysymysten ja väittämien avulla analysoin taustalla olevia organisaatiokäsityksiä, siis eräänlaisia mentaalaisia malleja, joita voi kutsua myös organisaatiokehyyksiksi. Olivatpa käsityksemme organisaatiosta, sen luonteesta ja ominaispiirteitä tiedostettuja tai tiedostamattomia, ne ohjaavat toimintaamme eli johtamista ja kehittämistä.

## **Käsitykset organisaatiosta johtamistekojä ohjaavina kehyyksinä**

Organisaatioteorioita on paljon ja niitä on muodostettu eri tieteenaloilla, ja sen myötä teorioilla on erilaisia painotuksia ja fokuksia. Organisaatiota voi lähestyä sisäisenä järjestelmänä, joka edistää määriteltyjä tavoitteita järjestelmällisesti. Organisaation voi myös määritellä suhteessa ympäristöönsä, ja silloin huomion kohteena on erityisesti toimintaympäristön vaikutus organisaation toimintaan. Kolmas lähestymistapa on määritellä organisaatio luonteeltaan subjektiiviseksi ja tulkinnalliseksi, ja silloin keskiössä on ihmisten käsitykset organisaatiosta. (MacKechnie & Donnelly-Cox, 1996; Harisalo, 2021, 13.)

### **Metafora, mentaalinen malli, kehys**

Organisaatioteoriassa ja organisaation kehittämisessä metaforia ja organisaatioiden hahmottamista niiden avulla on käytetty jo pitkään. Samoin kehystämistä ja uudelleen kehystämistä on käytetty organisaatiotutkimuksen lisäksi myös johtamisen tai johtamisorientaation tutkimuksessa. Metaforien, mentaalisten mallien tai kehysten avulla kehitettyihin organisaatioteorioihin (esim. Morgan, 2006; Bolman & Deal, 2017) kytkeytyy olennaisesti organisaation todellisuuden kuvaaminen monimuotoisina, monimutkaisina, epäselvinä ja jopa petollisina tai harhaanjohtavina. Kielellisten ilmausten taustalla olevia mentaalaisia malleja on kuvattu monenlaisilla termeillä.

Yleensä metafora määritellään niin, että yksi käsite tai asia selitetään tai kuvaillaan toisen käsitteen tai asian avulla. Metaforan käyttöön voi sisältyä monenlaisia analogioita, rinnastuksia ja vertailua, ja se tarjoaa kuvailun lisäksi mahdollisesti myös uuden tavan toimia. Metafora usein myös haastaa jonkin asian, ilmiön tai tilanteen itsensä selvän tulkinnan, ja metaforinen prosessi onkin parhaimmillaan luova ja ajattelua laajentava. (Morgan 2016, 1030.) Metaforat voidaan tuki nähdä puhtaasti kielellisenä, ikään kuin sanatason ilmiönä, mutta varsin laajasti metaforaa ja metaforisuutta pidetään perustavanlaatuisena ajattelumme rakenteena sekä keskeisenä työkaluna (Lakoff & Johnson, 1980; Steen, 2008; Cornelissen ym., 2008). Esimerkiksi kirjastojen hahmottaminen kansalaisareenana tai kunnan sydämenä voi ohjata myös sitä, millaiseen toimintaan kirjasto-organisaatiossa keskitytään.

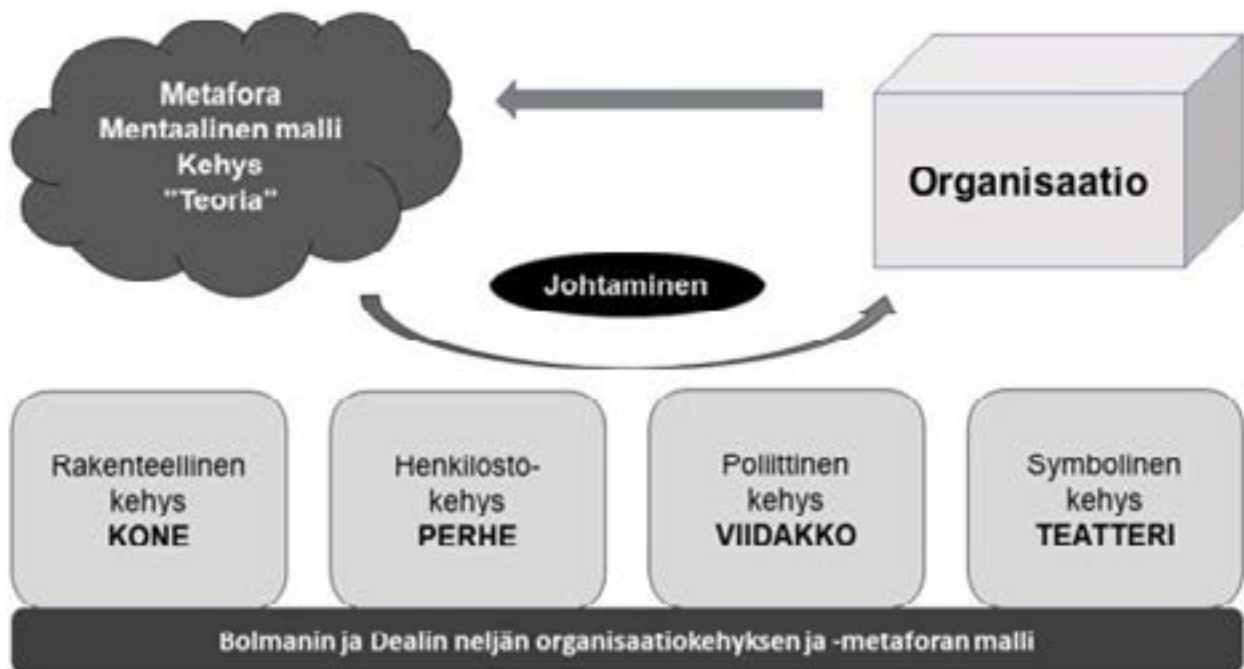
Metaforat voidaan siis käsittää kokonaisten maailmankuvien kiteytyminä ja selittäjinä. Metaforan julkilausuminen ja siihen sisältyvien tai sen taustalla olevien oletusten



purkaminen avaavat ja paljastavat metaforaan sisältyvän tulkinnan todellisuudesta. Samalla kuitenkin jokin toinen tapa hahmottaa ja selittää todellisuutta jää piiloon, ja metafora ohjaa, "kehystää" tulkintaa (Lakoff & Johnson, 1980, 201; Dunford & Palmer, 1996, 97; Ortony, 1986, 12). Schön (1986) onkin liittänyt metaforat ja tilanteiden tulkintaa ohjaavan kehystämisen toisiinsa korostaen molempien luonnetta prosesseina, joiden avulla tilanteet voidaan nähdä ja tulkita hyvinkin erilaisilla ja jopa ristiriitaisilla tavoilla.

Kehyksiä (frame) ja kehystämistä (framing) on käytetty teoreettisena käsitteenä ja käsitteitä on kehitetty useilla tieteenaloilla (Kahneman & Tversky, 1983; Entman, 1993; Goffman, 1986; Rein & Schön, 1996; Howieson, Burnes & Summers, 2019). Kehystämisen teorian keskiössä on ajatus siitä, että asia, ilmiö tai asiantila voidaan nähdä erilaisista näkökulmista ja konstruoida vaihtelevien arvojen ja arviointien seurauksiksi. Kehystämiseksi voidaan kutsua prosessia, joissa ihmiset luovat kokonaiskäsityksen tilanteesta tai arvioivat uudelleen käsitystään siitä. Kehys siis toimii tulkintakehikkona, joka auttaa sen hahmottamisessa, että yksityiskohdat liittyvät aina johonkin laajempaan ja rajattuun kokonaisuuteen ja saavat merkityksensä osana tätä kokonaisuutta. Kehystäminen ei ole vain neutraalia tai toteavaa, vaan siihen liittyy joko tietoista tai tiedostamatonta arviointia ja tulkintaa. (Chong & Druckman, 2007; Bolman & Deal, 2017.)

Erialaisten metaforien, mentaalisten mallien tai kehysten vaikutus johtajana ja kehittäjänä toimimiseen jää kuitenkin helposti piiloon, jos toiminnan lähtökohtia tai ennako-oletuksia ei tietoisesti pureta. Käsitys organisaatiosta ei – kuten sanottua – vält-



**Kuvio 1. Mentaalisen mallin vaikutus toimintaan.**

tämättä ole erityisen tiedostettu, ja voi olla tavallistakin, että toiminnan tavoitteen ja toteuman välisen ristiriidan syyksi paljastuu se, että käsitys organisaatiosta ja sen luonteesta ei olekaan todenmukainen tai se on liian yksipuolinen. Kuviossa 1 on havainnollistettu prosessia, jonka kautta mentaalilla mallilla tai kehyksellä on vaikutusta johtamiseen. Esimerkkinä on Bolmanin ja Dealin (2017) kehittämä neljän organisaatiokehyksen teoria, jossa eri kehysten läpi ”suodatettuina” sama tilanne tuottaa erilaisia tulkintoja todellisuudesta ja näin myös erilaisia toimintavaihtoehtoja.

### **Kone, perhe, viidakko vai teatteri?**

Lee Bolman ja Terrence Deal ovat tutkineet useita vuosikymmeniä organisaatioita, niiden hahmottamista ja johtamista. He ovat kehittäneet neljän kehyksen mallin, joka pohjautuu useisiin erilaisissa organisaatioissa tehtyihin tutkimuksiin. Bolmanin ja Dealin malli on käytännönläheinen ja tarkoitettu johtajille ja organisaatioiden kehittäjille työkaluksi, jota voi hyödyntää organisaatioiden tilannearvioissa, ongelmatilanteissa tai muutosten läpiviennissä (esim. Boff, 2015, 20).

Bolmanin ja Dealin hahmottelemiin kehyksiin liittyy myös metaforinen mielikuva organisaatiosta, ja eri kehysten taustalla voi nähdä eri tieteenalojen tutkimusten vaikutukset johtamis- ja organisaatioteorioihin. Kehyksiä ja niihin sisältyviä mentaalisia malleja ja myös kuvataan metaforilla, jotka auttavat hahmottamaan eri kehysten lähtökohtia. Kehykset ovat:

1. rakenteellinen kehys, jolloin keskiössä on erityisesti organisaation rakenne; organisaatiometaforana on kone
2. henkilöstökehys, jolloin keskiössä on työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen; organisaatiometaforana on perhe
3. poliittinen kehys, jolloin keskiössä on resurssien, vallankäytön, erilaisten intressien ja konfliktien hallinta ja ohjaaminen; organisaatiometaforana on viidakko
4. symbolinen kehys, jolloin keskiössä on yhteisen vision, arvojen, tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin luominen; organisaatiometaforana on teatteri

Rakenteellisen kehyksen juuret ovat 1900-luvun alun erityisesti tehdasympäristössä kehitetyt organisaatiomallit, joissa työnjako ja erikoistuminen olivat tärkeitä organisoitumisen elementtejä. Taustalla vaikuttivat erityisesti sosiologian ja työpsykologian sekä taloustieteen kehittyminen. Rakenteellista kehystä ohjaava toimintalogiikka on rationaalinen analyysi. (Gallos, 2006b.)

Selkeä työnjako, oikeiden ihmisten saaminen oikeille paikoilleen ja eri ihmisten, ryhmien ja yksiköiden töiden integrointi onnistuneesti ovat keskeisiä tehokkuuden saavuttamiseksi. Bolmanin ja Dealin mukaan tiukan rakenteellisesti johdettu organisaatio toimii yleensä hyvin vakaisissa ja yksinkertaisissa olosuhteissa, mutta on ongelmallinen epäselvissä ja muuttuvissa tilanteissa.

Henkilöstökehyksen taustalla on jo varhain kyseenalaistettu käsitys ihmisistä, joille työ on vain keino saada rahaa. Globalisaatio, kilpailu, informaation määrän valtava kasvu ja alati muuttuva toimintaympäristö ovat muuttaneet myös organisaatiot kompleksisimmiksi. Henkilöstökehys pohjautuu psykologiaan ja sosiaalipsykologiaan,

ja sen toimintalogiikassa ihminen ja hänen tarpeensa suhteessa organisaatioon ohjaavat toimintaa (Gallos, 2006b).

Henkilöstökehyyksen mukaan organisaation tehokkaan toiminnan edellytys on ihmisten ja organisaation tarpeiden mahdollisimman hyvä yhteensovittaminen. Organisaatio on yhtä lailla yksilöä varten kuin yksilö organisaatiota varten. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on johtamisen keskeinen tavoite.

Poliittisen kehyksen taustalla on huomio, että rajalliset resurssit tekevät vallasta keskeinen elementin kaikissa organisaatioissa. Poliittisesta kehyksestä katsottuna valta on paljon laajempi ja monimutkaisempi käsite kuin auktoriteetti. Poliittisen kehyksen taustalla on politiikan tutkimus ja sen keskeinen toimintalogiikka on voittaminen (Gallos, 2006b).

Poliittisen kehyksen näkökulmasta organisaation tehokkaan toiminnan edellytyksenä on kaupankäynti, neuvottelu, koalitioiden rakentaminen, tavoiteohjelmien (agenda) selkeä asettaminen ja konfliktien ja erilaisten ristiriitatilanteiden hallinta. Bolman ja Deal toteavat, että organisaation yhtenäinen ja kaikkien jakama visio ja tavoitetilä on myytti. Erityisesti julkisessa hallinnossa poliittinen kytkös on myös avoin ja näkyvä, ja tämä on tärkeä tiedostaa. Organisaatiot eivät ole luonteeltaan poliittisia vain sisäisesti, vaan ne ovat myös osa laajempaa poliittista ekosysteemiä. Yleiset kirjastot osana julkista palvelua ovat myös kuntapoliittisen kiinnostuksen ja päätöksenteon kohteina.

Symbolisen kehyksen ytimessä on ajatus siitä, että myytit ja symbolit auttavat meitä usein kaoottisen ja ristiriitaisen todellisuuden ymmärtämisessä. Symbolit kantavat mukanaan myös työn tekemisen merkitystä. Symbolisen kehyksen taustalla on kulttuuri- ja sosiaali antropologinen tutkimus (Gallos 2006b), mutta myös muun muassa Jungin teorioita. Myytit, arvot ja visio ohjaavat toimintaa ja antavat merkitystä usein kaoottisessa, epävarmassa ja epäselvässä toimintaympäristössä.

Organisaation toiminnalle on keskeistä yhteisen vision, merkitysten ja arvojen rakentaminen ja toisintaminen, erilaisten rituaalisen tai seremonioiden ja symbolien käyttäminen sekä intohimon ja luovuuden vaaliminen. Symbolinen kehys korostaa organisaation toimintakulttuurin vahvuutta, samaa kuvastaa hyvin Peter Druckerin kuuluisa lause: "Kulttuuri syö strategian aamiaisiksi." Organisaatiokulttuuri on sekä tuote että prosessi. Tuotteena se kantaa kokemuksen tuomaa viisautta, prosessina se uusintaa ja vahvistaa jo olemassa olevaa.

Bolmanin ja Dealin neljän organisaatiokehyyksen malli ei ole arvottava. He korostavat sitä, että kaikki kehykset eli lähestymistavat ovat tärkeitä, vaikka erilaisissa tilanteissa yksi kehys voi olla toista tehokkaampi. Jokaisella kehyksellä on vahvuutensa ja heikkoutensa, ja kaikkia kehyksiä voi käyttää hyvin tai huonosti. Kyky käyttää useampia kehyksiä on tutkimusten mukaan yhteydessä tehokkaampaan johtamiseen.

## **Yleisten kirjastojen johtajien käyttämät johtamiskehykset**

Pro gradu -tutkielmani aineistona toimi 99 yleisten kirjastojen johtajan tai esihenkilön vastaukset, jotka keräsin syksyllä 2021 verkkokyselylomakkeella. Kyselyssä oli kaksi osiota, joilla mitattiin vastaajien organisaatio- ja johtamiskehystä. Lisäksi kerättyjen

taustatietojen avulla oli mahdollista tarkastella sitä, oliko taustaorganisaatiolla ja asemalla siellä, koulutuksella sekä johtamis- ja esihenkilötehtävien kestolla tai kirjastouran kokonaispituudella yhteyttä käytettyihin kehyksiin. Tutkielmassa tarkasteltiin myös kehittämislle suotuisan kirjasto-organisaation ominaisuuksia ja pyydettiin kuvaamaan kirjasto-organisaatiota metaforalla. Tässä artikkelissa keskitytään kuvaamaan tuloksia kuitenkin vain organisaatio- ja johtamiskehysten osalta.

Tutkimuskysymyksinä organisaatiokehysten osalta olivat:

1. Mitkä seikat johtajat ja esihenkilöt näkevät keskeisinä, kun kirjasto-organisaatiota kehitetään vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin?
2. Millaisista organisaatiokehyksistä käsin Suomen yleisten kirjastojen johtajat ja esihenkilöt kehittävät kirjasto-organisaatiota?
3. Ovatko johtajien ja esihenkilöiden taustatekijät (taustaorganisaatio ja asema siellä, koulutus sekä johtamis- ja esihenkilötehtävien kesto ja kirjastouran kokonaispituus) yhteydessä käytettyihin kehyksiin?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kerättiin data kysymällä vastaajilta, mitä heidän omassa kirjastossaan pitäisi muuttaa tai kehittää, jotta se pystyisi vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Toimintaympäristön muutosten hahmottaminen oli keskeinen osa tutkielmaani, koska suurin osa organisaatioiden kehittämistarpeista nousee toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (Nadler 2006). Tällaisia muutoksia olivat 1) uuden kirjastolain asettamat tehtävät = LAKI, 2) yhteiskunnan digitalisoinnin tuomat haasteet = DIGI ja 3) taloudellisen tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset = TEVA.

Sanallisia vastauksia analysoitiin sekä aineisto- että teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Vastauksia ryhmiteltiin aineistolähtöisesti, mutta myös koodattiin Bolmanin ja Dealin (1991; 1992) kehittämien kriteerien avulla eri kehyksiä heijasteleviksi kehittämistoiminnoiksi. Ryhmittelyn ja koodauksen myötä saatiin laadullista aineistoa kvantifioitua, jolloin sitä oli mahdollista testata myös tilastollisin menetelmin.

Toiseen tutkimuskysymykseen kerättiin data pyytämällä vastaajia laittamaan tärkeysjärjestykseen kehittämisen eri osa-alueilla huomioitavat asiat. Vastausmallina on niin sanottu pakotettu vastausmalli, eli kohtaa ei voinut jättää tyhjäksi eikä järjestystä laittamatta. Pakotetun vastausmallin etuna on se, että vastaaja ei voi jättää vastausmatta tai antaa neutraalia vastausta (Wivag, 2008). Samoin vahvuutena verrattuna esimerkiksi Likert-asteikkoon on se, että kaikkien vastaajien kesken asteikko on ikään kuin vakio eikä kukaan vastaajista voi arvioida itseään vaikkapa erinomaiseksi kaikilla osa-alueilla. Toisaalta vastaajat voivat joutua tekemään valintoja, vaikka todellisuudessa valinnan tekeminen tuntuisi erittäin hankalalta, ellei jopa mahdottomalta.

Tutkimusasetelma oli siis monimenetelmällinen. Monimenetelmällisellä tutkimusasetelmalla voi olla mahdollista luoda parempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuin pelkästään määrällisellä tai laadullisella tutkimuksella yksinään. Monipuolisuutta toi myös se, että johtamis- ja organisaatiokehysmittaavia osioita oli kaksi, ja niinpä tuloksia ristiinanalysoimalla oli mahdollista löytää kiinnostavia ilmiöitä. (Maxwell, 2010; Molina-Azorin, 2011; Myers, 2011; Tuomi & Sarajarvi, 2018, 78.)

## Kehittämisehdotusten kehukset

Kehittämisehdotuksia kaikkiin kolmeen kehittämiskohteeseen (LAKI, DIGI, TEVA) tuli runsaasti. Ehdotukset ryhmiteltiin kehittämistoiminnoiksi ja koodattiin eri kehysten mukaan. Samaan kehittämiskohteeseen tulleet samaan kehittämistoimintoon kuuluvat ehdotukset laskettiin yhdeksi kehittämistoiminnoksi ja samaan kehukseen kuuluvat kehittämistoiminnot laskettiin yhdeksi kehukseksi, kun laskettiin, kuinka monta kehystä eri ehdotuksiin sisältyy.

Rakenteellisen kehysten koodauksen saivat kehittämistoimintokategoriat: organisaati-orakenteen uudistaminen, palveluiden kehittäminen, työnjaon uudelleen miettiminen, omatoimi/automatisaatio, tietojohdaminen ja toimintatapojen tai prosessien kehittäminen. Henkilöstökehysten koodauksen saivat: osaamisen lisääminen, työnkuvien kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen. Poliittisen kehysten koodauksen saivat: yhteistyön lisääminen ja vaikuttaminen päättäjiin. Symbolisen kehysten sai vision kirkastaminen.

Kehittämisehdotusten ryhmittely ja koodaus ei kaikissa tapauksissa ollut aivan yksinkertaista ja monet ehdotukset kytkeytyivät toisiinsa. Esimerkiksi työnjaon uudelleen miettiminen saattaa tarkoittaa käytännössä myös työnkuvien kehittämistä tai yhteistyökumppanien kanssa toimimista. Vastauksista nousi myös kaksi näkökulmaa, jotka eivät varsinaisesti sisältäneet mitään kehittämisehdotusta: toinen oli resurssien puute ja toinen tilojen tai tietoteknisen infrastruktuurin puutteet.

Sisällöllisen ryhmittelyn lisäksi laskettiin jokaisen vastaajan osalta myös se, kuinka montaa eri kehystä kunkin vastaajan kehittämisehdotuksiin yhteensä sisältyi. Lukumäärästä voi päätellä ainakin jotakin johtamisperspektiivin monipuolisuudesta. Kuviossa 2 näkyy eri kehysten käytön lukumäärät eri kehittämiskohteissa. Huomionarvoista on se, että yhdenkään vastaajan vastauksissa ei ollut käytetty kaikkia neljää kehystä.

Uuden kirjastolain asettamien vaatimusten osalta ilman kehyskoodausta jääneiden vastausten osuus oli korkea, muuten eri kehittämiskohteissa ei isoja eroja kehysten lukumäärän osalta ole. Ilman kehyskoodausta jääneistä vastauksista kirjastolakiin liitettiin useimmin kokemus resurssien vähyydestä, kun taas digitalisaation tietoteknisen infrastruktuurin toimimattomuus.

Lukumääräisesti eniten vastauksissa oli rakenteellisen koodauksen saaneita kehittämisehdotuksia. Yksittäisistä kehittämistoiminnoista henkilöstökehysten mukainen osaamisen lisääminen oli kuitenkin yleisin ja yhteistyön toiseksi yleisin. Kuviossa 3 näkyy eri kehysten mukaisten kehittämistoimintojen osuus eri kehittämiskohteissa.

Tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimuksissa (TEVA) korostui rakenteellisen kehysten mukaiset kehittämistoiminnot, erityisesti tietojohdaminen. Yhteiskunnan digitalisoitumisen tuomien haasteiden kohdalla (DIGI) korostui henkilöstökehys ja erityisesti osaamisen lisääminen.

Rakenteellisen ja henkilöstökehysten yleisyys kirjastojen kehittäjien organisaatiokäsitelmissä on todettu muissakin Bolmanin ja Dealin teoriaa hyödyntävissä tutkimuk-



**Kuvio 2. Käytettyjen kehysten lukumäärä eri kehittämiskohteissa**



**Kuvio 3. Kehittämissuhteiden kehukset eri toimintaympäristön muutoksissa**

sisä, samoin suomalaisten ammattikorkeakoulujen linjajohtajien käyttämiä kehyksiä koskevassa tutkimuksessa. Organisaatio koneena ja organisaation ihmisistä muodostuvana vuorovaikutteisena kokonaisuutena lienevätkin monille tuttuja tapoja määrittää organisaatiota. (Yi, 2010; 2012; 2013a; 2013b; 2015; 2020; Tripuraneni, 2010; Flaming-May & Douglass, 2014; Sowell, 2014; Boff, 2015; Irwin, 2021; Vuori, 2011; 2015; 2018; Suchman, 2011.)

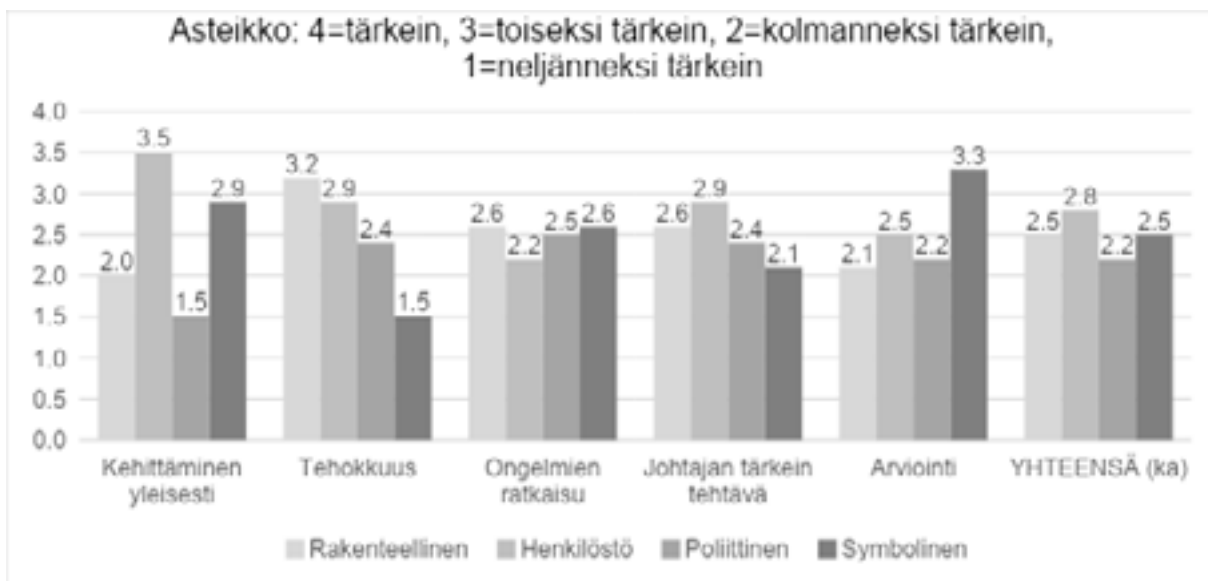
Aiemmissä tutkimuksissa sekä poliittisen että symbolisen kehyksen käyttö on näyttänyt vähäisenä. Suomalaisten yleisten kirjastojen johtajien keskuudessa poliittisen kehyksen mukaiset ratkaisut toimintaympäristön muutoksiin vastaamisessa nähtiin kuitenkin kohtuullisissa määrin vaihtoehtoiksi. Sen sijaan symbolisen kehyksen mu-

kaiset ehdotukset jäivät vähäisiksi, ja niissä korostui kirjaston tehtäväkentän määrittely ja valintojen tekemisen perustuminen visioon.

### Kehittämisenäkökulmien tärkeys prosessin eri vaiheissa ja näkökulmissa

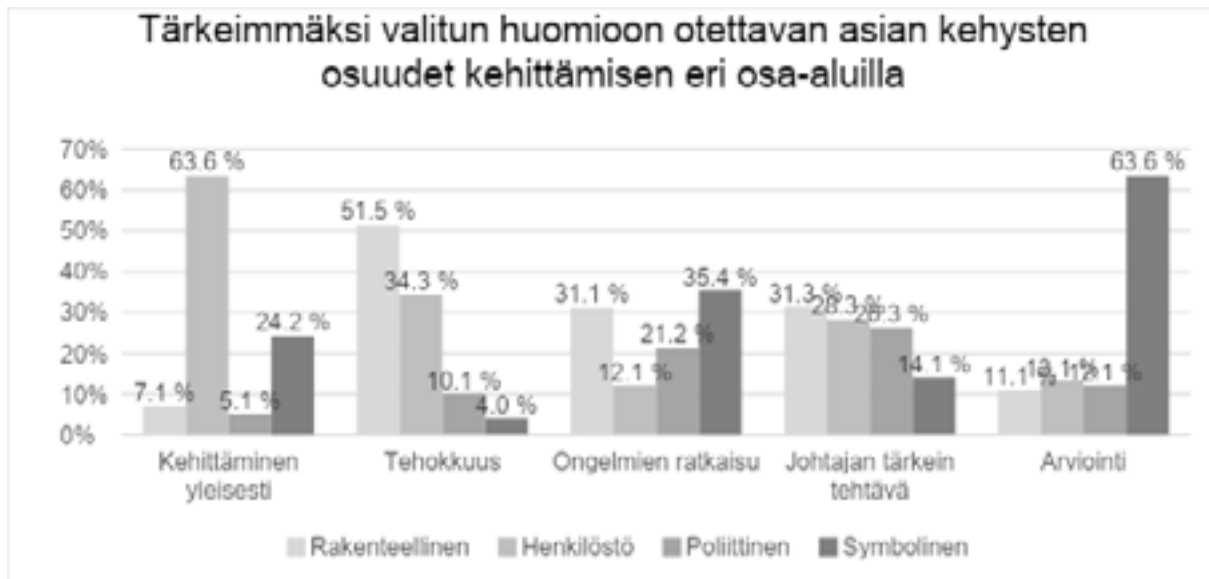
Eri kehysten käyttöä mitattiin myös kehittämisen eri osa-alueilla. Kehittämisen osa-alueiksi oli määritelty 1) kehittäminen yleisesti, 2) kehittämisen tehokkuuden varmistaminen, 3) kehittämisen ongelmiin liittyvien asioiden ratkaiseminen, 4) johtajan tai esihenkilön tärkein tehtävä kehittämisessä ja 5) kehittämisen onnistumisen arviointi. Jokaisen osa-alueen kohdalla oli neljä vaihtoehtoa, jotka heijastelivat eri organisaatiokehysten mukaisia toimia. (Mittaristosta tarkemmin, ks. Lauronen, 2022, 60.) Nämä vaihtoehdot oli pakko laittaa tärkeysjärjestykseen, ja lisäksi piti perustella tärkeimmän vaihtoehdon valinta.

Valinnoissa oli odotuksen mukaisesti hajontaa kehittämisen eri osa-alueilla. Kuviossa 4 on keskiarvot eri osa-alueilla valittujen kehysten osalta. Kannattaa huomata, että havaintojen teoreettinen vaihteluväli on 1 ja 4. Eli vaikka vastaajasta jokin vaihtoehto olisi tuntunut täysin merkityksettömältä, sai se kuitenkin vähintään arvon 1.



**Kuvio 4. Eri kehysten saamien arvojen keskiarvot kehittämisen eri osa-alueilla.**

Kehittämisen eri osa-alueilla yhteensä henkilöstökehys sain laskennallista keskiarvoa korkeamman lukeman, kun taas poliittinen kehys sai alemman. Verrattuna kehittämissuosituksista koodattuihin kehyksiin voi esiin nostaa sen, että henkilöstökehys sai keskimäärin korkeammat arvot kuin rakenteellinen kehys ja samoin symbolinen kehys sai korkeammat arvot kuin poliittinen kehys. Kehittämisessä yleisesti korostui henkilöstökehys ja tehokkuudessa rakenteellinen kehys. Henkilöstökehys korostui myös johtajan tärkeimmässä tehtävässä, kun taas arvioinnissa korostui symbolinen kehys. Kuviossa 5 näkyy kunkin osa-alueen eri vaihtoehtojen osuudet tärkeimmäksi huomioitavaksi asiak-



**Kuvio 5. Eri kehysten osuus tärkeimmäksi valittuna vaihtoehtona**

Kehittämisessä yleisesti lähes 2/3 osaa vastaajista oli valinnut henkilöstökehityksen tärkeimmäksi ja vastaavasti onnistumisen arvioinnissa symbolisen kehityksen. Tehokkuuden varmistamisessa rakenteellisen kehitys oli yli puolen vastaajista valinta. Kiinnostavaa on myös se, että ongelmien ratkaisussa symbolisen kehityksen mukaisen valinnan teki yli kolmannes vastaajista, vaikka symbolinen lähestymistapa ei välttämättä tarjoa konkreettisia ratkaisuja, vaan näkökulma on yhteinen visio ja sen kirkastaminen. Toisaalta lähes kolmannes oli valinnut rakenteellisen kehityksen mukaisen ratkaisun. Ongelmien ratkaisemisessa henkilöstökehityksen mukaisen vaihtoehdon tärkeimmäksi valitsi vain reilu kymmenesosa vastaajista. Kaikkein tasaisimmin eri vaihtoehtoja oli valittu johtajan tärkein tehtävä -osa-alueella.

Tärkeimmäksi valittujen vaihtoehtojen perusteluissa piirtyi varsin hyvin Bolmanin ja Dealin kehysten mukainen kuvaus kehittämiselle suotuisasta organisaatiosta. Rakenteellisen kehityksen perusteluissa korostuivat selkeys, tavoitteiden asettaminen, rakenteiden tuoma turva ja vakaus sekä konkreettiset kehittämisetapit. Henkilöstökehityksen perusteluissa korostuivat motivoituneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden rooli ja tärkeys kehittämisessä ja myös tulosten jalkauttamisessa asiakkaille. Poliittisen kehityksen perusteluissa korostuivat yhteistyön, neuvottelemisen ja kompromissien teon keskeisyys sekä resurssien varmistaminen. Symbolisen kehityksen perusteluissa korostuivat yhteisen ja riittävän selkeän vision tärkeys ja uuden yhteisen näkemyksen tärkeys sekä myönteisen ja luovan ilmapiirin vaaliminen.

### Taustamuuttujien yhteyksiä kehysten käyttöön

Aineiston keräämisen yhteydessä vastaajilta kerättiin taustatietoina kirjaston koko, esihenkilöasema (pääasiassa lähiesihenkilö vai johtaja eli esihenkilöiden esihenkilö), asema kirjastotoimesta vastaavana viranhaltijana (kyllä tai ei), perustutkinnon taso (ammattillinen tutkinto, alempi korkeakoulututkinto vai ylempi korkeakoulututkinto tai tutkijakoulutus) ja suoritettu johtamiskoulutuskokonaisuus (kyllä tai ei). Lisäksi kysyt-



tiin kirjastouran ja esihenkilöuran pituus vuosissa. Taustamuuttujien ja eri kehysten yhteyttä tutkittiin sopivilla tilastollisilla testeillä, ja taustamuuttujien ja kehysten käytön väliltä löytyi joitakin yhteyksiä. Yksi huomionarvoinen löydös oli se, että perustutkimuksen tasolla ei ollut lainkaan yhteyttä eri kehysten käyttöön.

Kirjaston suurempi koko ja asema johtaja olivat positiivisesti yhteydessä kehysten monipuolisempaan käyttöön. Monipuolista kehysten käyttöä mitattiin kehittämisohdostusten koodauksen seurauksena muodostuneella kehysten käytön määrällä. Kannattaa huomata, että johtajia eli lähiesihenkilöiden esihenkilöitä oli pääosin isommissa kirjastoissa. Mitä pienempi kirjasto, sitä todennäköisemmin kirjaston johtaja oli sekä lähiesihenkilö että myös kirjastoimesta vastaava viranhaltija.

Isoissa kirjastoissa johtajien työaika saattaa painottaa pieniä kirjastoja voimakkaammin johtamistyöhön. Johtaminen saatetaan myös mieltää helpommin omaksi ammattitaidon osa-alueeksi, ja isoissa kunnissa saattaa olla paremmat mahdollisuudet esihenkilö- ja johtamisosaamisen lisäämiseen. Pienissä kirjastoissa on yleensä vain yksi johtaja tai esihenkilö, ja silloin vertaistuki ja yhdessä oppiminen ei mahdollistu yhtä helposti kuin isoissa kirjastoissa. Samalla kuitenkin pienissä kunnissa kirjastotoimesta vastaavalla viranhaltijalla saattaa olla muitakin aloja johdettavanaan, tai kirjaston johtamisesta vastaa toisen alan johtaja. Kirjaston johtajien pätevyys puhuttaakin pienissä kunnissa, kuten Topi Lindqvistin luvussa todetaan. Toisaalta myös kokemus tuo johtamiseen monipuolisuutta, sillä esihenkilöuran pituudella oli myös positiivinen yhteys kehysten monipuoliseen käyttöön, vaikkakaan yhteys ei ollut kovin voimakas.

Kehittämisen eri osa-alueilla kaikkien eri osa-alueiden yhteenlaskettujen arvojen perusteella löytyi eroja isoimpien ja pienimpien kirjastojen välillä. Isommissa kirjastoissa (yli 100 työntekijää) symbolinen kehys oli keskimääräistä voimakkaampi, kun taas pienimmissä kirjastossa (alle 10 työntekijää) henkilöstökehys oli keskimääräistä voimakkaampi. Lisäksi suoritettu johtamiskoulutuskokonaisuus oli positiivisessa yhteydessä symbolisen kehysten käyttöön. Symbolinen kehys korostaa yhteistä visiota ja tulkintaa tilanteesta ja tavoitteista. Johtajan keskeinen tehtävä on silloin luoda toivoa ja antaa suuntaa. Henkilöstökehys korostaa henkilöstön hyvinvointia, yksilön osaamista ja toiveisiin vastaamista.

Joitakin eroja löytyi eri ryhmien väliltä myös kehittämisen eri osa-alueiden yksittäisissä vertailuissa. Esimerkiksi johtajan tärkein tehtävä -osa-alueella johtajilla korostui hieman symbolinen kehys, kun taas lähiesihenkilöillä korostui hieman poliittinen kehys, jonka mukainen vaihtoehto nosti tärkeimmäksi tehtäväksi resurssien ja ylemmän johdon tuen varmistamisen. Kirjastouran pituudella oli lievä negatiivinen yhteys henkilöstökehysten käyttöön yleisesti.

## **Johtopäätöksiä ja nostoja tuloksista**

Suomalaisten yleisten kirjastojen johtajien organisaatiokäsityksistä ja johtamiskehyksistä nousi tämän aineiston perusteella esiin joitakin kiinnostavia havaintoja, joita voisi ja kannattaisi tutkia lisää. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voi vetää kovin vahvoja syy-seuraussuhteita tai edes selittäviä tekijöitä, mutta aineistosta nousi esiin ilmiöitä, jotka ehkä vahvistavat yleisesti jaettuun käsityksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi verkos-

tojohtamisen merkityksen lisääntyminen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve. Henkilöstönäkökulman korostuminen ei liene yllätys, mutta korostuneen henkilöstönäkökulman yhteys kapeampaan johtamisperspektiiviin on ehdottomasti kiinnostava ilmiö (tästä lisää luvussa 4.2.).

Lisäksi aineistosta nousi vahvasti esiin tietojohdamisen tarve osana vaikuttavuutta ja myös tehokkuutta. Vaikuttavuutta, vaikutuksia ja laajempia hyötyjä on kirjastojen osalta Suomessa selvitettykin, mutta varsinaista tutkimusta on tehty Suomessa vähän. (Jakonen, 2015; Sandelius, 2016; Saarti, 2018; Mursula, 2021.) Laura Väli-talo avaa hyvin tämän kirjan luvussaan vaikuttavuuden merkitystä ja toisaalta myös tutkimisen ja mittaamisen vaikeutta. Kirjaston vaikuttavuus näkyy – jos näkyy – yleensä pidemmällä aikajänteellä, eikä sitä ole usein helppo tai edes mahdollista erottaa muista mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä.

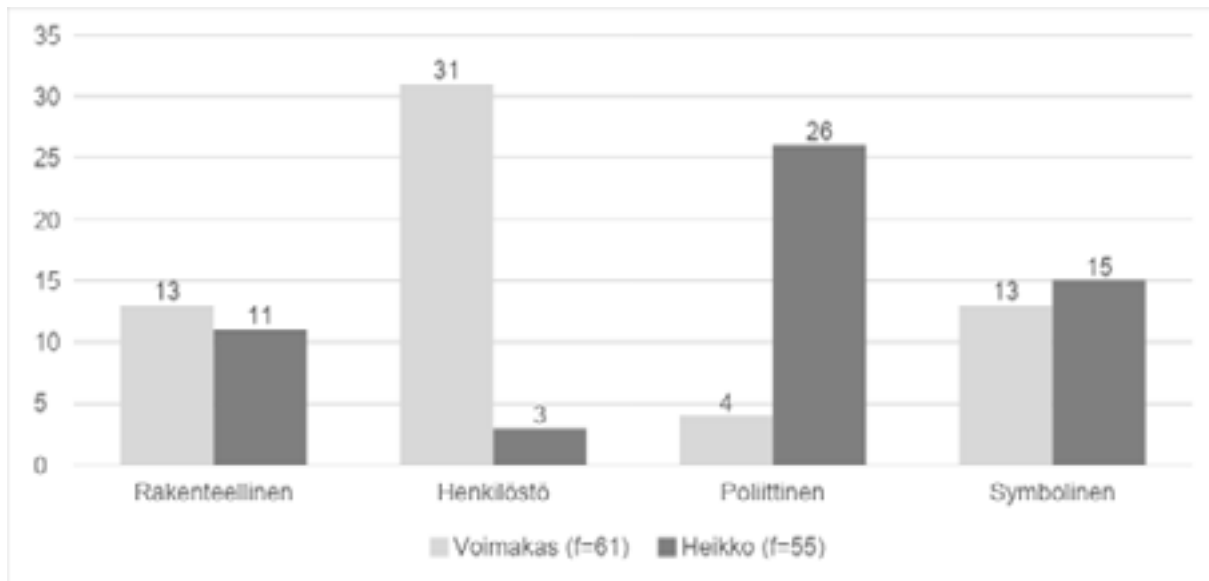
### **Poliittista ja symbolista kehystä kyllä käytetään, mutta ristiriitaisesti**

Eri tutkimuksissa, joissa on käytetty Bolmanin ja Dealin kehysjäsentelyä, poliittinen ja symbolinen kehys ovat jääneet yleisyydeltään vähäisemmiksi kuin rakenteellinen ja henkilöstökehys. Pro gradu -tutkielmaa varten keräämässäni aineistossa oli kuitenkin kiinnostava ristiriita poliittisen ja symbolisen kehyksen osalta. Toimintaympäristön muutoksiin liittyvissä kehittämis ehdotuksissa oli kohtuullisen runsaasti (94/426) poliittisen kehyksen mukaisia ehdotuksia. Tämä varmasti heijastelee esimerkiksi digituen antamiseen ja yleisestikin mediakasvatukseen tai -sivistykseen liittyvää monikanavaista mallia, jossa kansalaisten tukeminen on hajautettu useille toimijoille. Samoin digitalisoituvassa työelämässä kirjasto on varsin riippuvainen muista toimijoista, esimerkiksi kunnan tietohallinnosta.

Verkostomaisesta toimintatavasta ja sitä kautta verkostojohdamisesta on tullut myös kirjastojen johtajien arkipäivää. Samalla kuitenkin poliittisen kehyksen mukaisia johtamiskeinoja, joita mitattiin kehittämisen eri osa-alueiden tärkeysjärjestyksellä, ei tämän aineiston perusteella arvioida kovin tärkeiksi. Kuviossa 6 näkyy, että taipumus käyttää poliittisen kehyksen mukaisia johtamiskeinoja oli yli neljäsosalla vastaajista heikko. Heikoksi taipumus laskettiin, jos tärkeyspisteiden keskiarvo oli alle 2, ja vastaavasti voimakkaaksi taipumus laskettiin, jos tärkeyspisteiden keskiarvo oli yli 3. Maksimiarvo oli 4 ja miniarvo 1.

Poliittisen kehyksen mukaisten toimien eli esimerkiksi yhteistyön ja päättäjiin vaikuttamisen merkitys siis nähdään, mutta poliittisen kehyksen mukaiset lähestymistavat eivät jostain syystä nouse kuitenkaan keskiöön, kun johtamista ja kehittämistä toteutetaan. Tai ainakin ne mielletään vähemmän tärkeiksi kuin muiden kehysten mukaiset johtamisnäkökulmat. Topi Lindqvist avaa omassa luvussaan johtajan keskeistä roolia kirjaston ja kuntapäättäjien välissä. Kirjaston johtaja nähdään tärkeimpänä tiedon välittäjänä, ja tiedon helppokäyttöisyys ja selkeys korostuvat. Myös Leena Kinnusen luvussa avataan hyvin verkostojen roolia kirjaston johtajien tiedonhankinnassa.

Symbolisen kehyksen osalta aineistosta nousi esiin päinvastainen ilmiö poliittiseen kehykseen verrattuna. Kehittämis ehdotuksissa symbolisen kehyksen mukaisia vastauksia oli vähän (29/426), ja niistäkin suurin osa oli yhdistetty jonkin muun kehyksen mukaiseen ehdotukseen. Tämä näkyy myös kohtalaisessa positiivisessa yhteydessä symbolisen kehyksen käytössä kehittämisen eri osa-alueilla ja kehittämis ehdotusten



**Kuvio 6. Taipumus käyttää jotakin kehystä voimakkaasti tai heikosti.**

kehysten monipuolisuudessa. Symbolista kehystä siis käytetään täydentämään tai yhdessä muiden kehysten kanssa.

Kehittämisen eri osa-alueilla symbolisen kehyksen mukaiset toimet arvioitiin kuitenkin keskimäärin tärkeämmiksi kuin poliittisen kehyksen mukaiset toimet. Yhteisen vision tärkeyden ja yksilöä ja omaa hetkellistä toimintaa laajemmän ja syvemmän merkityksen korostaminen nähtiin kehittämisessä tärkeänä, vaikka itse kehittämis ehdotuksissa tämä ei näkynyt. Ehkä yleinen keskustelu työn merkityksellisyydestä ja taloudellista hyötyä laajemmista tarpeista osana ihmisten työidentiteettiä on nostamassa symbolisen kehyksen mukaisen organisaatiokehyksen osaksi kirjastojen johtamista.

Toki tässäkin aineistossa niin rakenteellisella kuin henkilöstökehyyksellä oli vahva asema kirjastojen esihenkilöiden ja johtajien organisaatiokäsityksissä. Bolmanin ja Dealin mukaan kuitenkin erityisesti epäselvissä ja epävarmoissa tilanteissa, esimerkiksi hankalissa muutosprosesseissa, kannattaisi johtaa poliittisesta tai symbolisesta kehyksestä käsin. Samoin erityisesti pitkäkestoisissa muutosprosesseissa poliittinen tai symbolinen kehyksen mukaisen lähestymistavan merkitys korostuu (Sowell, 2014, 224). Kirjaston muuttuva toimintaympäristön ja jonkinlainen turbulenssin pysyvyys ehkä vaativat rakenteellista ja henkilöstökeskeistä lähestymistapaa monimuotoisempaa johtamisperspektiiviä. Samoin kiristyneessä taloustilanteessa ja tehokkuusajattelussa oman agendan esiintuominen ja sen osaava puolustaminen ovat taitoja, jotka eivät ehkä perinteisesti ole kirjastohenkilöstön tai kirjastonjohtajien vahvuus.

### Henkilöstökehyyksen korostuminen kaventaa johtamisperspektiiviä

Henkilöstökehys arvioitiin keskimäärin tärkeimmäksi kehittämisen eri osa-alueilla. Se oli myös keskimääräistä voimakkaampi yli kolmanneksella vastaajista (ks. kuvio 6.). Perusteluissa tärkeimmästä huomioitavasta seikasta korostui henkilöstökehyyksen valinneilla vastaajilla näkemys siitä, että ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä kehittäminen on mahdotonta.

Kehittämisen eri osa-alueilla henkilöstökehityksen korostuminen oli voimakkaasti negatiivisessa yhteydessä kehittämis ehdotusten kehysten monipuolisuuteen ( $r=-0,357$ ,  $p<0,001$ ). Aineiston valossa näyttäisi siis siltä, että korostunut henkilöstökehitys kaventaa johtamisperspektiiviä. Yksi selittävä tekijä tämän aineiston osalta voi olla se, että kehittämis ehdotuksissa oli jonkin verran vastauksia, joissa vain todettiin, että resurssit eivät riitä. Tällaiset vastaukset saivat kehysten käytön havainnoksi 0, eli tulokinta oli se, että niihin ei liity minkään kehityksen mukaista kehittämis ehdotusta. Myös sellaisten vastaajien määrä, joissa henkilökehityksen mukaiset kehittämis ehdotukset olivat ainoita, oli kohtalaisen suuri.

Tästä aineistosta esiin nouseva ilmiö on kiinnostava ja mielestäni ehdottomasti lisätutkimuksen arvoinen. Aiheuttaako keskittyminen henkilöstöön ja johtamisen ja kehittämisen vahva ankkurointi siihen organisaatiokäsityksen kapeutumista? Jos henkilöstöön, sen osaamiseen, asenteeseen tai riittävyteen kytkeytyvät näkökulmat nousevat keskiöön, kannattaako niitä lähestyä vain henkilöstönäkökulmasta? Onko kyseessä itseään ruokkiva ilmiö, ja olisiko todelliset ratkaisut löydettävissä laajentamalla johtamisperspektiiviä? Esimerkiksi monissa vastauksissa resurssipulaan ehdotettiin ratkaisuksi poliittisen kehityksen mukaista yhteistyökuvioiden laajentamista tai päättäjiin vaikuttamista, jolloin henkilöstönäkökulmaa oli laajennettu ja ratkaisu löytyi perspektiiviä laajentamalla.

Kirjastoalalla johtajaksi nousee usein asiantuntijauran kautta. Ensimmäiset johdettavat saattavat olla aiempia omia kollegoita. Tällainen asetelma voi ainakin aluksi tuottaa henkilöstökeskeisen näkökulman johtajana toimimiseen. Kokemus näyttäisi kuitenkin onneksi laajentavan johtamisperspektiiviä. Toisaalta henkilöstöjohtamisen keskeisyyttä korostetaan nykyään todella paljon, mm. keskustelussa osajapulasta ja hyvien työntekijöiden saatavuudesta. Lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on nostettu tärkeäksi työntekijöiden hyvinvoinnin edistäjäksi. Myös kansainvälistyminen ja henkilöstön monimuotoistuminen edellyttävät johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja ihmisten moninaisuuden ymmärtämistä.

Henkilöstönäkökulmassa korostuvat työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio. On ehkä myös paikallaan kysyä, mistä kaikesta työhyvinvointi syntyy. Henkilöstökehityksen mukainen näkökulma saattaa kaventaa hyvinvoinnin ja motivaation liian yksilökeskeiseksi, vaikka työyhteisöllä ja työn merkityksellisyydellä on suuri merkitys yksilön työhyvinvoinnille. On ehkä hyvä miettiä, kuinka paljon esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys ja hyvä työmotivaatio ovat syitä organisaation hyvälle toiminnalle ja kuinka paljon seurausta organisaation muusta toimivuudesta. Voi olla, että keskittyminen esimerkiksi poliittisen ja symbolisen näkökulman mukaisiin asioihin olisikin vaikuttavampaa kuin henkilöstöön keskittyminen (Flaming-May & Douglass, 2014), tai vähintäänkin näitä näkökulmia kannattaisi tietoisesti pitää henkilöstönäkökulman rinnalla. Resurssien tiukkuus saattaa lamauttaa ja kapeuttaa perspektiiviä niin, että monipuolisten ratkaisujen löytyminen hankaloituu. Toki kirjastojen tilanteet ovat todella monenlaiset, ja liian niukat tai vääränlaiset resurssit todella vievät pohjan toiminnan kehittämiseltä

### **Osaamisen kehittäminen ja tiedolla johtamisen tarve korostuvat**

Henkilöstöön ja henkilöstön osaamiseen ja asenteeseen liittyvät näkemykset nousivat varsin keskeisiksi tutkielman kyselyn tuloksissa. Henkilöstö nähtiin sekä kirjasto-or-

ganisaation tärkeimpänä resurssina että myös keskeisenä kehittämisen kohteena. Aineistosta nousi esiin kirjastojen johtajien ja esihenkilöiden kokemus niin henkilöstön osaamisvajeesta kuin hankaluudesta hyväksyä ja sopeutua toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Työnkuvien ja työn painopisteiden muutokset ovat selvästi haaste kirjastoille.

Osaamiseen liittyvät tarpeet voivat olla moninaisia, ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät sitä, että uusia tietoja ja taitoja kyetään omaksumaan jatkuvasti. Oppiva ja kehittävä organisaatiokulttuuri ei ole kuitenkaan vain yksilöiden ominaisuus tai vastuulla, eikä niihin liittyviä ongelmia kannatakaan välttämättä ratkaista yksilökeskeisesti. Vaikka oppiminen on aina seurausta yksilön teoista, organisaatio voi vaikuttaa siihen, mitä yksilöt näkevät tai kehystävät ongelmiksi ja millaisia valintoja yksilöt tekevät ratkaistakseen näitä ongelmia (Argyris, 2001, 67–68).

Kuten mainittua aineistosta nousi myös esiin tietojohdamisen tai tiedolla johtamisen keskeisyys avaimena tulokselliseen kehittämiseen, ja samalla vaikuttavuuden arvioinnin tärkeys on huomattu. Vastauksissa nousi vahvasti esiin se, että erityisesti vaikuttavuuden arviointiin kaivataan mittareita. Vaikuttavuuden arviointi koettiin vaikeaksi, ja vielä hankalammaksi vaikuttavuuden ja kirjaston palveluiden tuottaman laajemman hyödyn toteen näyttäminen. Toimintaympäristön muutokset haastavat myös vaikuttavuuden mittarit (Laitinen, 2016). Juliaana Grahn pohtii tietojohdamisen, tiedolla johtamisen ja arvioinnin eri puolia omassa luvussaan.

Vaikuttavuuden ja myös laajempien hyötyjen tutkimus olisi siis varmasti kiinnostavaa ja tarpeellista kirjastojen kehittämisen näkökulmasta. Uusi kirjastolaki (Laki yleisistä kirjastoista, 2016) on ollut voimassa reilut viisi vuotta ja siinä yleisten kirjastojen toiminnalle on asetettu selvät tavoitteet ja määritelty tehtäväkokonaisuudet. Tavoitteiden toteutumisesta ja sitä kautta kirjastojen toiminnan vaikuttavuudesta voisi olla paikallaan tehdä laajakin tutkimus. Kirjastojen näkyvyyden ja vaikuttavuuden lisääminen on ollut myös yksi IFLAn strategisista tavoitteista (Saarti, 2018, 31).

## Lopuksi

Johtamis- ja organisaatioteorioita on maailma pullollaan, eikä yksi teoria tai jäsenitys riitä selittämään organisaation eikä johtamisenkaan moninaista luonnetta. Bolmanin ja Dealin neljän organisaatiokehityksen mallin ydin voisi kuitenkin olla siinä, että niin organisaatiota kuin johtamista kannattaa aina tarkastella useista näkökulmista. Muutos- ja kehittämisprosesseissa on useimmiten mukana enemmän tai vähemmän sekavia, epäselviä ja keskenään ristiriitaisiakin ilmiöitä, joiden valaisemiseksi tarvitaan monenlaisia näkökulmia.

Bolmanin ja Dealin teoriassa on myös keskeistä se, että se ei ole arvottava. Kaikki kehykset ovat tärkeitä, ja kaikista kehyksistä käsin voi johtaa onnistuneesti. Kehykset ovat myös tiiviisti kytköksissä toisiinsa: Esimerkiksi yhteinen visio luo organisaatiokulttuuria, jota hyvä organisaatorakenne voi tukea ja ylläpitää. Visio on aina myös valintojen tekemistä, ja monesti valintojen taustalla on politiikkaa, resurssien jakoa, kompromisseja ja neuvottelua, jotka edellyttävät poliittista johtamiskehystä. Jotta muutos- ja kehittämistilanteissa organisaatio voi onnistua, on myös kiinnitettävä huomiota ihmisten motivaatioon, hyvinvointiin ja osaamiseen.

Oman johtamisen kehittäminen on nykyaikaisen esihenkilön tärkeä työtehtävä. Pro gradu -tutkielmani aineistossakin löytyi yhteys johtamiskoulutuskokonaisuuden ja eri kehysten monipuolisen käyttämisen välille: koulutus toi johtamiseen laajuutta ja kehittämiseen ideoita monesta eri näkökulmasta. Kirjastojen johtamisen laajempi ja monipuolisempi tutkimus lisäisi varmasti myös kehittämis- ja muutososaamista jatkuvasti turbulentissa toimintaympäristössä.

## Lähteet

- Argyris, C. 2001. *On organizational learning*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publisher.
- Alneng, M. 2021. *Bibliotek som medborgarkontor?* Svensk biblioteksforening. Luetavissa: <https://www.biblioteksfor.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2021/10/biblioteken-som-medborgarkontor-2021-ok.pdf>.
- Aldstedt, E. & Hansson, J. 2017. *Makten och ärligheten. Ledarskap i praktiken*. Lund: BTJ Förlag.
- Boff, C. 2015. *A Quantitative Study of Academic Library Administrators Using Bolman and Deal's Leadership Orientation Framework*. A Dissertation. Bowling Green (OH): Graduate College of Bowling Green State University.
- Bolman, L. & Deal, T. 1991. Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management* 30 (4), 509 – 534.
- Bolman, L. & Deal, T. 1992. Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly* 28 (3), 314–329.
- Bolman, L. & Deal, T. 2017. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Boff, C. 2015. *A Quantitative Study of Academic Library Administrators Using Bolman and Deal's Leadership Orientation Framework*. A Dissertation. Bowling Green (OH): Graduate College of Bowling Green State University.
- Bushman, J. 2015. Kirjastonhoitajuus kriisissä: tie uusliberalismiin. Teoksessa J. Relander & J. Saarti (toim.). *Kirjaston kuolema*. Helsinki: Avain, 100–117.
- Cantell, T. & Idström, A. 2016. Keskustelua kirjastojen taloudellisista vaikutuksista ja merkityksestä. Teoksessa Sandelin, Ninni (toim.) *Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia*. Helsinki: Kuntaliitto, 43–50. Ladattavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1727-hyotya-tietoa-elamyksia-kirjastojen-vaikuttavuuden-ulottuvuuksia>.
- Chong, D. & Druckman, J. 2007. Framing theory. *Annual Review of Political Science* 10, 103–126. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054>.
- Cornelissen, J., Oswick, C., Christensen, L. & Philips, N. 2008. Metaphor in organization studies: Context, modalities and implications for research – introduction. *Organization Studies* 29 (1), 7–22. <http://doi.org/10.1177/0170840607086634>.
- Dunford, R. & Palmer, I. 1996. Metaphors in popular management discourse: The case of corporate restructuring. Teoksessa D. Grant & C. Oswick (eds.). *Metaphor and Organizations*. London: SAGE, 95–109.
- Düren, P. 2013a. Leadership in academic and public libraries. A time of change.

Oxford: Chandos Publishing.

Entman, R. 1993. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication* 43(4), Autumn, 51–58.

Flaming-May, R. & Douglass, K. 2014. Framing Librarianship in the Academy: An Analysis Using Bolman and Deal's Model of Organization. *College & research libraries* 75 (3), 389–415.

Gallos, J. 2006b. Reframing Complexity. A Four-Dimensional Approach to Organizational Diagnosis, Development, and Change. Teoksessa Gallos, J. (ed.) *Organization Development. A Jossey-Bass Reader*. California: Jossey-Bass, California, 344–362.

Harisalo, R. 2021. *Organisaatioteori*. Helsinki: Tietosanoma.

Hernon, P. & Matthews, J. (eds.) 2013. *Reflecting on the future of academic and public libraries*. Chicago: ALA Editions.

Howieson, W.B., Burnes, B. & Summers, J.C. 2019. Organisational leadership and/for sustainability: Future directions from John Dewey and social movements. *European Management Journal* 37, 687–693.

IFLA Trend report 2019. Haag: International Federation of Library Associations and Institutions. Luettavissa: <https://trends.ifla.org/update-2019>.

Irwin, K. 2021. Characteristics influencing academic librarians' political skills: Keys to organizational effectiveness and career success. *Journal of Library Administration* 61 (2), 207–230. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1853471>.

Jakonen, O. 2015. Kokeileva ja kehittyvä kirjasto? Yleisten kirjastojen kehittämis- ja kokeiluhankkeiden valtionavustusten vaikuttavuus. *Cuporen verkkojulkaisu* 32. Helsinki: Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskuksen edistämissäätiö – CUPORE. Luettavissa: [https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kirjastonselvitys\\_cupore\\_v10\\_valmis.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kirjastonselvitys_cupore_v10_valmis.pdf).

Jokiniemi, K. 2020. Miten digituesta tuli kirjaston pysyvää työtä. Digi- ja väestötietovirasto. Luettavissa: <https://www.suomidigi.fi/blogit/miten-digituesta-tuli-kirjaston-pysyvaa-tyota>. [Luettu: 3.10.2021]

Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. *Kirjaston johtaminen. Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon*. Helsinki: Avain.

Kahneman, D. & Tversky, A. 1983. Choices, values, and frames. *American Psychologist* 39 (4), 341–350.

Kokkonen, V. 2017. *Kirjastojen taloudelliset vaikutukset*. Oxford Research. Luettavissa: <http://suomenkirjastoseura.fi/hallinta/wp-content/uploads/2021/06/Kirjastojen-taloudelliset-vaikutukset.pdf>.

Laitinen, M. 2016. Kirjastojen muuttuva toimintaympäristö haastaa perinteiset mitaustavat. Teoksessa Sandelin, Ninni (toim.) *Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia*. Helsinki: Kuntaliitto, 15–22. Ladattavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1727-hyotya-tietoa-elamyksia-kirjastojen-vaikutavuuden-ulottuvuuksia>.

Laki yleisistä kirjastoista 2016. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492>.

Lakoff, G. & Johnson, M. 1980. *Metaphors we live by*. Chicago (IL): University of Chicago.

- Lauronen, Katariina 2022: Viritätkö konetta, paimennanko perhettä, taistelenko viidakon valtiudesta vai ohjaanko näytelmää? Yleisten kirjastojen johtajien ja esihenkilöiden käsityksiä kirjasto-organisaatiosta ja sen kehittämisestä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, filosofinen tiedekunta, kasvatustieteiden ja psykologian osasta, kasvatustiede, aikuiskasvatus ja ohjaus. Luettavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/27539>.
- Lo, P., Cho, A. & Chiu, D. 2017. World's leading national, public, monastery and royal library directors. Leadership, management, future of libraries. Boston: KG Saur.
- MacKechnie, G. & Donnelly-Cox, G. 1996. Metaphor in the Development of Organization Theory. Teoksessa D. Grant & C. Oswick (eds.). Metaphor and Organizations. London: SAGE, 37–52.
- Maxwell, J. 2010. Using numbers in qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16 (6), 475–482. <https://doi.org/10.1177/1077800410364740>.
- Molina-Azorin, J. F. 2011. The use and added value of mixed methods in management research. *Journal of mixed methods research* 5 (1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/1558689810384490>.
- Morgan, G. 2006. Images of organization (Updated ed.). Thousand Oak (CA): SAGE.
- Morgan, G. 2016. Commentary: beyond Morgan's eight metaphors. *Human relations* 69 (4), 1029–1042.
- Mursula, t. 2021. Kirjastojen lukutaitohankkeiden vaikuttavuuden arviointia. Aluehallintovirastojen julkaisuja 106/2021. Oulu: Pohjois-Suomen aluehallintovirasto. Luettavissa: [https://avi.fi/documents/25266232/55310955/Julkaistu-106\\_Kirjastojen+lukutaitohankkeiden+vaikuttavuuden+arviointia.pdf/a865bccf-0a8f-d9d5-8b79-a209c01201c1/Julkaistu-106\\_Kirjastojen+lukutaitohankkeiden+vaikuttavuuden+arviointia.pdf?t=1612264498668](https://avi.fi/documents/25266232/55310955/Julkaistu-106_Kirjastojen+lukutaitohankkeiden+vaikuttavuuden+arviointia.pdf/a865bccf-0a8f-d9d5-8b79-a209c01201c1/Julkaistu-106_Kirjastojen+lukutaitohankkeiden+vaikuttavuuden+arviointia.pdf?t=1612264498668).
- Myers, K. 2010. Mixed methods. Artikkelissa V. D. Miller & al. Advancing research in organizational communication through quantitative methodology. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 4–58. <https://doi.or/10.1177/0893318910390193>.
- Nadler, D. 2006. The congruence model of change. Teoksessa Gallos, J. (ed.) *Organization Development. A Jossey-Bass Reader*. California: Jossey-Bass, California, 252–262.
- Ortony, A. (ed.) 1986. *Metaphor and thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.
- Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, informaatiotieteiden yksikkö. *Acta Universitas Tampereensis* 2167.
- Pätäri, J., Teräsahde, A., Harju, J., Manninen, J. & Heikkinen, A. 2019. Johdanto. Ajan kohtaisia näkökulmia vapaan sivistystyön rooliin, asemaan ja merkitykseen. Teoksessa J. Pätäri, S. Teräsahde, A. Harju, J., Manninen & A. Heikkinen (toim.). *Vapaa sivistystyö eilen, tänään ja huomenna. Vapaa sivistystyön rooli, asema ja merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa ja koulutusjärjestelmässä*. Helsinki: Vapaa Sivistystyö ry, 19–29.
- Rein, M. & Schön, D. 1996. Frame-critical policy analysis and frame-reflective policy practice. *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and*



Utilization 9 (1), 85–104.

Relander, J. & Saarti, J. 2015. Kirjasto, julkinen palvelu. Teoksessa J. Relander & J. Saarti (toim.). Kirjaston kuolema. Helsinki: Avain, 8–12.

Saarti, J. 2018. Kirjastojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja digitaalinen humanismi – muistoja IFLA-kesästä 2017. Signum 49 (4), 30–33. <https://doi.org/10.25033/sig.69199>.

Sandelius, N. (toim.) 2016. Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia. Helsinki: Kuntaliitto. Ladattavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1727-hyotya-tietoa-elamyksia-kirjastojen-vaikuttavuuden-ulottuvuuksia>.

Schön, D. 1986. Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. Teoksessa A. Ortony (ed.) Metaphor and thought. Cambridge: Cambridge University Press, 254–283.

Sowell, S. 2014. Building new paradigm: Analysis of a case study in organizational change in collection management using Bolman's and Deal's four-frame model. Collection Management 39, 21–226.

Steen, G. 2008. The paradox of metaphor: Why we need a three-dimensional model of metaphors. Metaphor and Symbol 23, 213–241.

Suchman, A. 2011. Organizations as machines, organizations as conversations. Two core metaphors and their consequences. Medical Care 49 (12, suppl. 1), 43–48.

Tripuraneni, V. 2010. Leader or manager: academic library leader's leadership orientation considered ideal by faculty, administrator, and librarians at private, nonprofit, doctoral universities in Southern California. Dissertation. Verbe (CA): University of La Verne.

Tuomi, P. & Saarti, J. 2015. Uusi julkisjohtaminen kirjastoissa – kirjasto käyttäjiä vai käyttäjät kirjastoa varten? Teoksessa J. Relander & J. Saarti (toim.) Kirjaston kuolema. Helsinki: Avain, s. 13–26.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vuori, J. 2011. Leadership frames of program director's at Finnish Universities of Applied Sciences. Dissertation. Tampere: Tampere University Press.

Vuori, J. 2015. Enacting the common script: management ideas at Finnish universities of applied sciences. Educational Management Administration & Leadership 2015, 43 (4), 646–660. <https://doi.org/10.1177/1741143214523016>.

Vuori, J. 2018. Understanding academic leadership using the four-frame model. Teoksessa E. Pekkola, J. Kivistö, V. Kohtamäki, C. Yuzhuo & A. Lyytinen (eds.). Theoretical and Methodological Perspectives on Higher Education Management and Transformation. An advanced reader for PhD students. Tampere: Tampere University Press.

Wivagg, J. 2008. Forced choice. Teoksessa P. Lavrakas (ed.). Encyclopedia of survey research methods. 1 volume. Los Angeles: SAGE, 473–474.

Yi, Z. 2010. The Management of Change in the Information Age: Approaches of Academic Library Directors in the United States. Dissertation. Denton (TX): Texas Woman's University.

Yi, Z. 2012. Conducting meetings in the change process: Approaches of academic library directors in the United States. *Library Management*, 33 (1-2), 22–35. <https://doi.org/10.1108/01435121211203293>.

Yi, Z. 2013a. The factors influencing American academic library directors' approaches to evaluating change in the information age. *Libri (København)* 63 (2), 98–107. <https://doi.org/10.1515/libri-2013-0008>.

Yi, Z. 2013b. Setting goals for change in the information age. *Library Management* 34 (1/2), 5–19. <https://doi.org/10.1108/01435121311298234>.

Yi, Z. 2015. The management of change in the information age: Approaches of academic library directors in the USA. *Library and Information Research* 39 (120), 43–64. <https://doi.org/10.29173/lirg622>.

Yi, Z. 2020. The approaches used to make change decisions and the influencing determinants. *Library Management* 41 (4/5), 269–277. <https://doi.org/10.1108/LM-03-2020-0050>.

# Kirjaston työntekijöiden ja kuntapäätäjien näkemyserot yleisistä kirjastoista sekä kirjaston johtajan rooli näiden ryhmien välissä

Topi Lindqvist

## Johdanto

Yleisen kirjaston johtaja on vastuussa kirjastonsa toiminnan järjestämisestä kunnan poliittisten päätöksentekijöiden tahdon mukaisesti. Osana tätä toiminnan järjestämistä johtajan pitää myös varmistaa, että hänen kirjastonsa työntekijöillä on edellytykset tehdä työnsä niin, että toiminta vastaa päätöksenteon tahtoa. Tässä luvussa tarkastellaan kirjastonjohtajan roolia tiedon välittäjänä kirjaston työntekijöiden ja kuntapäätäjien välillä. Pääasiallisena tausta-aineistona toimii Pro Gradu -tutkielmani "Yleiset kirjastot päätöksenteon kohteena - Kuntapäätäjien ja kirjaston työntekijöiden näkemyserot yleisten kirjastojen palveluista, työtehtävistä, tavoitteista ja resursseista".

Otsikon mukaisesti työn tarkoitus oli tutkia, miten kirjaston työntekijöiden ja kirjastoista viime kädessä päättävien henkilöiden näkemykset yleisistä kirjastoista eroavat toisistaan. Tutkimus toteutettiin kahtena kyselytutkimuksena, joista toiseen vastasi 185 kirjaston työntekijää ja toiseen 271 kuntapäätäjää. Taustakysymyksiä lukuun ottamatta kysymykset olivat samat kummallekin ryhmälle. Kysely lähetettiin kaikille Manner-Suomen kuntien päättäjille sekä kaikille Manner-Suomen kirjastokimpoille ja kimppoihin kuulumattomille kirjastoille. Aineisto kerättiin vuoden 2020 loppupuolella.

Tässä tekstissä puhuessani kirjaston työntekijästä tarkoitan yleisessä kirjastossa työskentelevää henkilöä. Kuntapäätäjällä taas tarkoitan henkilöä, joka toimii kunnallisessa luottamustoimessa ja käyttää siinä päätösvaltaa. Määritelmä kattaa myös henkilöt, jotka eivät ole kunnan- tai kaupunginvaltuutettuja tai varavaltuutettuja, mutta voivat toimia esimerkiksi lautakunnissa.

Pro gradun teoriaosuus käsitteli vaikuttavuutta ja tietojohdamista. Ensimmäkin tarkoitus oli tarjota selityksiä sille, mitä vaikutuksia yleisiltä kirjastoilta halutaan ja miten näitä vaikutuksia mitataan. Toiseksi haluttiin selvittää, miten tietoa voidaan hankkia ja hyödyntää päätöksenteossa. Tässä kirjassa on muita artikkeleita, jotka uppoutuvat hyvin ansiokkaasti sekä vaikuttavuuteen että tietojohdamiseen, joten tässä luvussa keskityn enimmäkseen tutkielmani tutkimusosiin, ja jätän syvemmän teorian kahlailun kollegoilleni.

Kyselyt alkoivat taustoittavilla kysymyksillä, jonka jälkeen vastaajia pyydettiin järjestämään kirjastolain yleisten kirjastojen toiminnalle määrittämät viisi tavoitetta tärkeysjärjestykseen. Merkittävin osa aineistosta koostui kysymyksistä, joissa vastaajat arvioivat yleisten kirjastojen työtehtäviä ja palveluja likert-asteikolla (1–5) aina tietystä näkökulmasta käsin. Näkökulmia oli neljä: tehtävän tai palvelun merkitys kirjaston toiminnan kannalta, tehtävän tai palvelun merkitys kirjastolain asettamien tavoitteiden kannalta, tehtävään tarvittava työaika ja tehtävään tarvittava koulutusaste. Lopuksi vastaajilta kysyttiin, miten päättäjät hankkivat tietoa, tietävätkö päättäjät tarpeeksi kirjastojen toiminnasta tehdäkseen päätöksiä ja miten tiedonkulkua voitaisi parantaa.

Työ paljasti, että yleisten kirjastojen työntekijöiden ja kuntapäättäjien näkemykset todella eroavat jonkin verran toisistaan, joissakin kysymyksissä merkittävässä määrin. Kumpaakin ryhmää yhdisti kuitenkin näkemys siitä, että kirjastoa johtava henkilö on tärkein tiedonvälityskanava kirjaston hyllyiltä päätöksenteon rattaisiin.

## **Yleisten kirjastojen toimintaympäristö kunnallisena peruspalveluna**

Yleinen kirjasto on kunnallinen peruspalvelu, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluita kuntansa asukkaille. Kunta myös vastaa kirjastopalveluiden järjestämisestä. Yleisten kirjastojen toimintaa määrittää Suomessa kirjastolaki, jonka puitteissa kunnat kirjastopalveluita järjestävät. (HE 238/2016 ; laki yleisistä kirjastoista, 2016/1492 ; Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010.)

Suomen kunnissa johtaminen jakautuu kahteen osaan, poliittiseen ja ammatilliseen. Jaossa poliittisen johtamisen vastuulla on tavoitteiden ja toimintaa ohjaavien päätösten tekeminen. Ammatillinen johtaminen taas avustaa poliittisen päätöksenteon valmistelussa ja vastaa päätösten täytäntöönpanosta. (Kuntaliitto, 2021.) Jalonen (2015) jakaa kuntajohtamisen poliittiseen ja hallinnolliseen johtamiseen. Hallinnollisella johtamisella viitataan aiemmin mainittuun ammatilliseen johtamiseen. Jako pohjautuu weberiläiseen dualismiin, jossa poliittiset päättäjät edustavat kansaa, tässä tapauksessa kuntalaisia, ja ammatilliset viranhaltijat vastaavat päätösten mahdollisimman hyvästä valmistelusta ja toteutuksesta. Ihannetilanteessa poliittisten päättäjien demokraattinen tehtävä on tuoda esiin äänestäjien arvoja ja mielipiteitä, joiden raameissa viranhaltijat toteuttavat päätöksiä.

Valtuusto, kunnanhallitus ja kunnanjohtaja tai pormestari muodostavat kunnan ylimmän johdon. Kunnanjohtaja- ja pormestarimalli ovat toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Pormestari valikoituu kuntavaalien perusteella, kun taas kunnanvaltuusto valitsee tyypillisesti kunnanjohtajan. Pormestarimallissa korostuu siis poliittinen aspekti. Kunnanvaltuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta ja valtuusto käyttää kunnan ylintä päätösvaltaa. Kunnanhallitus taas vastaa kunnan toiminnasta, hallinnosta ja taloudesta sekä huolehtii henkilöstöpolitiikasta ja kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Lisäksi kunnassa on tarkastuslautakunta ja useita tiettyyn osa-alueeseen keskittyviä lautakuntia. Vielä tämänkin lisäksi useammalla kunnalla voi olla yhteisiä lautakuntia, liikelaitoksia, muita johtokuntia, vaalitoimielimiä ja vaikuttamistoimielimiä. (Kuntaliitto, 2021.) Kunnanvaltuutetut valitaan kuntavaaleilla neljän vuoden välein. Valtuuston ulkopuolisiin elimiin, kuten lautakuntiin, voidaan kuitenkin valtuustoryhmien, eli yleensä puolueiden, toimesta asettaa myös valtuuston ulkopuolisia henkilöitä. Esimerkiksi lautakunnassa toimivaltaa käyttävän päättäjän ei tarvitse olla vaaleilla valittu edustaja. (Kuntaliitto, 2021.)

Toisin kuin yksityisten yritysten, julkisten organisaatioiden tavoite ei yleensä ole luoda rahallista lisäarvoa (Virtanen et al., 2015). Tämä sekä ero yksityiseen sektoriin aiheuttaa myös sen, että julkisorganisaatioihin tehtyjä panostuksia on vaikeaa verrata niistä saatuihin hyötyihin, eli niiden tuloksia on hankala mitata. Lisäksi suhde palvelujen tai tuotteiden loppukäyttäjiiin on eri. Yksityisillä organisaatioilla on asiakkaita, kun taas

julkiset organisaatiot palvelevat yleensä kuntalaisia tai kansalaisia. Julkisen organisaation tietojohtamista hankaloittaa myös organisaation tavoitteiden moninaisuus. Siinä missä yksityisissä organisaatioissa on yleensä selkeä ja yhtenäinen näkemys organisaation tavoitteista ja toimintatavoista, poliittisten julkisorganisaatioiden sisällä kilvoittelee usea eri näkökulma ja ideologia. (Jalonen, 2015.)

Kunnassa päätösvaltaa käyttävät poliittiset luottamushenkilöt eivät useimmiten ole asiantuntijoita monimutkaisissa asioissa, joista he tekevät päätöksiä. Tällöin heidän päätöksenteossaan korostuu kaksi asiaa: poliittiset arvot ja ammatillisen virkahenkilön valta. Virkahenkilöllä on suuri valta päätöksentekoon jo sen perusteella, mitä tietoa hän päättäjille tarjoaa vastuualueestaan. Tämä voi johtaa julkishallinnolle tyypilliseen ongelmaan, jota kutsutaan informaation epäsymmetriaksi. Tällöin asiaan perehtynyt henkilö pystyy käyttämään huomattavaa valtaa henkilöön, jolla ei ole samanlaista asiantuntemusta alueesta. (Jalonen, 2015.) Kuntapäätöksenteon ympäristö on siis melko monimutkainen. Se jakautuu jo rakenteellisesti kahteen eri lähestymistapaan: poliittiseen ja hallinnolliseen. Periaatteessa hallinnollinen osa pelkästään toimeenpääntee poliittisen osan päätöksiä. Mutta poliittinen osa ei jaa yleensä yhtenäistä kuvaa siitä, mitä päätöksiä pitäisi tehdä, vaan se on sisältä ristiriitainen, ja joutuu päätöksiä tehdessä yleensä taipumaan kompromisseihin. Näiden potentiaalisten ongelmien takia kuntapäätöksenteko tarvitsee tuekseen riittävän määrän laadukasta monitahoista ja laaja-alaista tutkimusta (Virtanen et al., 2015). Kuntaorganisaatiossa tämän tutkimustiedon esiintuominen jää virkahenkilön tai viranhaltijan vastuulle.

Yhteiskuntatieteilijä Herbert A. Simon näki tiedon ja päätöksenteon suhteen jakautuvan kolmeen osaan. Ensinnäkin päätöksenteon tarpeen tunnistaminen vaatii tietoa. Toiseksi tietoa täytyy olla tarvittava määrä, jotta voidaan hahmottaa vaihtoehtoiset ratkaisumallit. Kolmanneksi tarvitaan tietoa, jotta osataan valita paras ratkaisumalli jo kehitetyistä vaihtoehdoista. Itse päätöksenteon onnistumista voidaan arvioida vasta sitten, kun päätös on tehty ja se on ollut voimassa tarpeeksi pitkään sen vaikutusten arvioimiseksi. (Jalonen, 2015.) Tieto on siis päätöksenteon keskiössä, ja toivon mukaan tiedonsaanti johtaa oppimiseen. Poliittisessa päätöksenteossa oppiminen on lähes aina sosiaalinen prosessi, joka syntyy kolmen tekijän vuorovaikutuksessa. Nämä kolme tekijää ovat yksilöt, organisaatiot ja näiden kahden toimijan vuorovaikutukset sekä aiempien päätösten vaikutukset. Ideaalisesti oppiminen olisi puhtaan rationaalista ja nojaisi pelkästään todistettaviin faktoihin. Todellisuudessa siihen liittyy paljon muutakin, kuten vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, keskustelua, väittelyä ja vakuuttelua. Poliittisessa ympäristössä johtaminen ei välttämättä keskitykään pelkästään objektiivisesti parhaiden toimintatapojen löytämiseen ja täytäntöönpanoon, vaan eri poliittisten näkökantojen yhteensovittamiseen. Uskomukset, ideologiat ja arvot ohjaavat poliittista päätöksentekoa paljon. Keskustelu eri arvopohjien välillä on tärkeä osa poliittisen päätöksenteon prosessia ja johtaa uuden tiedon syntymiseen. (Virtanen et al., 2015 ; Freeman, 2006.)

## **Kirjastoilla on velvollisuus toimintansa arvioimiseen**

Kunnallisena peruspalveluna yleinen kirjasto on velvoitettu arvioimaan toimintaansa jatkuvasti. Kirjaston tulee osoittaa toimintansa tehokkuus, taloudellisuus ja vaikutta-

vuus. Vaikka arviointi on ollut lainmukainen velvoite kirjastoille jo vuodesta 1998, on epäselvää, kuinka hyvin siitä on tullut osa kirjastojen arkea. Ainakaan opetusministeriön mukaan arviointi ei ollut osa kaikkien kirjastojen arkea vielä vuonna 2007. Tästä on toki jo aikaa, eikä nykytilanteesta ole tietoa. Arviointi on myös tyypillisesti keskittynyt kirjaston käytön määrän mittaamiseen, eikä kirjaston tuottamien vaikutusten mittaamiseen. (OKM, 2010 ; Serola & Vakkari, 2011.) Vaikuttavuudesta on suomalaisessa hallinnossa puhuttu jo 1980-luvulta saakka, ja sen käyttö on yleistynyt 2000-luvulla. Vaikka termi on nykyään käytössä koko julkisen sektorin alalla, sillä ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan sen merkitys riippuu arvioinnin motiiveista ja pyrkimyksistä. (Rajavaara, 2007.) Julkishallinnossa arviointia käytetään tyypillisesti työkaluna näyttöperusteisen päätöksenteon (evidence-based decision making) tekemiseen (Rudžionienė & Dvorak, 2014).

Kirjastoalalla vaikuttavuuden käsite on pyritty määrittämään kansainvälisellä SFS-ISO 16439 standardilla, jonka mukaan vaikuttavuudella tarkoitetaan tietyn palvelun käytön aikaansaamaa muutosta yksilössä tai ryhmässä. Muutokset voivat olla erilaisia, ne voivat kohdistua yksilöön tai yhteisöön ja olla lyhyt- tai pitkäkestoisia. (Creaser, 2018.) Mikäli vaikuttavuutta halutaan mitata kattavasti, tietoa täytyy kerätä sekä määrällisesti että laadullisesti ja monella eri tavalla. Pelkästään määrällinen mittaaminen ei pysty kertomaan vaikutusten sosiaalisia аспекteja. (Debono, 2022 ; Streatfield & Markless, 2013.)

Vaikuttaa siltä, että kuntapäätäjät arvostavat helposti mitattavissa olevia ja mahdollisimman yksiselitteisesti tulkittavia mittareita, toisin sanoen tilastoja (Lindqvist, 2022). Lisäksi taloudelliset motiivit korostuvat, kun tehdään yleisiä kirjastoja koskevia päätöksiä (SFS-ISO, 16439:2016). Kuitenkin kirjastolaki vaatii yleisiä kirjastoja tuottamaan sosiaalisia vaikutuksia yhteiskuntaan, eikä niitä pystytä mittaamaan pelkästään kävijä- ja lainaustilastoilla. Vaikutusten laajempi arviointi vaatisi kirjastoilta jatkuvaa monipuolista mittaamista ja sen myötä myös resursseja esimerkiksi työtuntien muodossa. Vaikka kirjastossa kerättäisiin maailman kattavin kuvaus sen tuottamista vaikutuksista, loppujen lopuksi suurin merkitys on sillä, miten asia esitellään päätäjille, koska päätäjät selkeästi tekevät valintoja eri tiedonlähteiden välillä. Päätäjien pitääkin suodattaa paljon tietoa, paitsi kirjastoa koskevista asioista, myös kaikesta muusta, joka osuu heidän päätösvaltansa piiriin. Tässä mielessä myös tiedonmuruset kamppailevat keskenään huomiosta, kuten eri päätöksenteon kohteet esimerkiksi rajallisesta budjetista.

Kuntien talous on ollut suurten myllerrysten keskellä sote-uudistuksen myötä. Vuoden 2023 alusta lähtien sosiaali- ja terveystaloudet sekä pelastustoimi ovat olleet kuntien sijaan uusien hyvinvointialueiden vastuulla. (STM;1 2023.) Uudistuksen myötä kunnille ei enää makseta sote-palvelujen järjestämisestä valtionosuuksia (STM;2 2023). Samalla kunnan talousarvion loppusumma on saattanut jopa puolittua (Tilisanomat, 2022).

Jatkossa kunnilla on vähemmän lain mukaisia velvoitteita tuottaa palveluja, joten talousarvioiden painopiste voi hyvinkin muuttua. Teoriassa kuntapäätäjien on nyt helpompi keskittyä yksityiskohtiin, joihin ei ole ollut aiemmin aikaa perehtyä. Toisaalta pienemmässä budjetissa on vähemmän joustovaraa, joten yksittäisten palvelujen

rahoituksen kynnyks saattaa nousta. Käytännössä uudistuksen vaikutukset kuntien talousarviotyöhön nähdään seuraavien vuosien aikana.

Vaikka sosiaali- ja terveystalvet siirtyivät kuntien vastuulta hyvinvointialueille, kunnilla on yhä velvollisuus edistää asukkaidensa hyvinvointia ja terveyttä. Sote-uudistuksen myötä kunnat keskittyvät terveydenhuollon ulkopuolisiin hyvinvointia ja terveyttä edistäviin toimiin. Kannustimeksi kunnille on luotu HYTE-kerroin, eli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valtiosuuden lisäosa. Kerroin sekä ohjaa kuntien toimia terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi että mittaa näiden toimien onnistumista. (THL, 2023.)

HYTE-kerroin määritellään 21 indikaattorin mukaan, joista 15 kuvaa kunnan toimia terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja kuusi tämän toiminnan tuloksia. (THL, 2023 ; laki kunnan peruspalvelujen valtiosuudesta 618/2021 § 15). Toimia kuvaavista 15 prosessi-indikaattorista vain yksi, kulttuuri, koskee kirjastoja. Vertailun vuoksi peruskouluun kohdistuu neljä, liikuntaan viisi ja kuntajohtoon viisi indikaattoria. Tulosindikaattoreista yksikään ei liity suoraan kirjastojen toimintaan. (THL, 2023). Tästä näkökulmasta katsoen kertoimen on vaikea nähdä ainakaan nostavan päättäjien kiinnostusta kirjastojen hyvinvointivaikutuksia kohtaan. Indikaattoreita ja niiden määrää kuitenkin arvioidaan määräjain, ja ne voivat muuttua.

Sote-uudistuksen konkreettiset vaikutukset kuntien ja samalla kirjastojen budjetointiin nähdään vasta tulevaisuudessa. Tilanne on uusi myös kuntapäättäjille, jotka eivät vielä välttämättä tiedä kovinkaan paljoa esimerkiksi HYTE-kertoimesta, puhumattaakaan siitä, onko kerroin riittävä rahallinen kannustin kunnille. Asia on kuitenkin tärkeä mainita, koska se vaikuttaa joka tapauksessa suuresti tapaan, jolla kuntien taloutta suunnitellaan tulevaisuudessa.

Kokonaisuutena voidaan siis sanoa, että yleiset kirjastot Suomessa toimivat melko monimutkaisella kentällä. Ne eivät ole suoraan verrannollisia yksityisiin palveluntuottajiin, mutta kilpailevat silti niiden käyttäjien kanssa samasta rajallisesta ajasta. Niitä koskevaa päätöksentekoa ohjaavat asiantuntijat ja tutkittu tieto, mutta sen lisäksi myös erilaiset poliittiset mielipiteet ja kirjava joukko erilaisia arvopohjia. Myös yleisten kirjastojen toiminnasta vastaavien kuntien taloudelliset resurssit ovat rajallisia, mikä asettaa kirjastot kilpailuasemaan myös muiden kunnallisten palvelujen kanssa. Kirjastoilla on velvollisuus arvioida toimintaansa jatkuvasti, ja tuottaa näin monipuolista tietoa päätöksenteon tueksi. Vastuu tämän tiedon tuomiseksi päätöksenteon tueksi lankeaa suureksi osaksi viranhaltijan harteille.

## **Tutkimus kuntapäättäjien ja kirjaston työntekijöiden näkemysroista**

Alkuun on hyvä mainita, että vastausten perusteella kumpikin ryhmä arvostaa yleisiä kirjastoja paljon. Matalin likert-asteikosta saatujen vastausten keskiarvo oli 2,7, kun asteikko oli välillä 1–5, jossa 5 oli korkein mahdollinen arvosana ja 1 matalin. Korkein yksittäisen tehtävän keskiarvo oli yli 4,8. Tästä huolimatta kirjaston työntekijät olivat hyvin yksimielisiä siitä, että tämä arvostus ei näy päättäjien tekemissä päätöksissä.

Vastaajien taustoissa oli mahdollisesti tuloksiin vaikuttavia seikkoja. Ensinnäkin vastanneiden kirjaston työntekijöiden ja kuntapäättäjien ikäjakaumat erosivat toisistaan jonkin verran. Kummastakin ryhmästä suurin ikähaarukka oli 51–65-vuotiaat, mutta työntekijöistä lähes yhtä suuri osuus oli 35–50-vuotiaita. Kuntapäättäjistä yli neljännes oli yli 65-vuotiaita, kun taas ymmärrettävästi kirjaston työntekijöistä tähän ikähaarukkaan kuului vain yksi vastaaja. Kirjaston työntekijöistä vajaa 20 % oli alle 35-vuotiaita, kun vastaava luku päättäjillä oli noin 7,5 %.

Vastaajaryhmissä oli eroja myös koti- ja työskentelykuntien suuruuksissa. Kirjaston työntekijöiltä kysyttiin työskentelykuntaa, ja yli 40 % vastaajista oli suurista, yli 50 000 asukkaan kunnista. Kuntapäättäjistä taas yli 55 % oli pienistä, alle 10 000 asukkaan kunnista. Varsinkin päättäjien vastauksia kannattaa siis ajatella edustavan pienempien kuntien näkökulmia.

Yleisesti ottaen vastaajaryhmien välillä näkyi muutamia eroja, kun käsiteltiin eri työtehtävistä ja niihin liittyvistä resursseista. Ensinnäkin kirjaston työntekijät vastasivat kuntapäättäjiä yhtenäisemmin sekä rohkeammin. Jos työtehtävä sai esimerkiksi likert-asteikolla arvosanan 4, ylivoimaisesti suurin osa vastaajaryhmästä valitsi tämän vaihtoehdon. Mikäli vastaaja oli valinnut eri luvun, se oli lähes varmasti vierekkäinen luku, eli tässä esimerkiksi 3 tai 5. Päättäjillä vastaajat eivät olleet läheskään näin yksimielisiä.

Toiseksi kuntapäättäjät suosivat selkeästi enemmän näkyviä työtehtäviä, joilla oli konkreettisia vaikutuksia suoraan kirjaston toimintaan. Kirjaston työntekijät sen sijaan nostivat tärkeiksi myös tehtäviä, jotka eivät näy asiakkaille, mutta jotka mahdollistavat kirjaston toimintaa.

Kumpikin ryhmä oli samaa mieltä kirjastolain tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä. Järjestys oli kummallakin ryhmällä seuraavanlainen:

1. Mahdollistaa kaikille pääsy yhdenvertaisesti sivistykseen ja kulttuuriin
2. Edistää lukemiskulttuuria ja monipuolista lukutaitoa
3. Tuoda tieto saataville ja käytettäväksi
4. Lisätä mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen
5. Edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta

Kysymyksen tarkoitus oli nähdä, eroavatko kahden ryhmän näkemykset kirjastojen toimintaa ohjaavan lain sisällöstä toisistaan huomattavasti. Vastaus oli, että tältä osin ryhmillä oli samankaltaiset näkemykset kirjaston roolista: tärkeimmäksi nähtiin kirjastojen tarjoamat aineistot ja sitä kautta lukemisen lisääminen yhteiskunnassa.

Tulosta voi selittää se, että nämä tavoitteet ovat näkyneet oikeastaan aina kirjastojen toiminnassa konkreettisina työtehtävinä, kuten lainauspalveluna ja erilaisina tapoina tuoda aineistoa käyttäjien saataville. Viimeiseksi jääneet elinikäinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen sekä aktiivisen kansalaisuuden, demokratian ja sananvapauden tukeminen taas ovat abstraktimpia käsitteitä, jotka eivät linkity suoraan tiettyyn työtehtävään. Enemmänkin nämä tavoitteet syntyvät kirjaston palvelujen kokonaisuudesta. Listan viimeiseksi jäänyt kohta on uusi tavoite, jota ei löytynyt nykyistä kirjastolakia edeltävästä laista. Voidaan siis pohtia, mielletäänkö tätä uutta tavoitetta sen



takia vielä osaksi kirjastojen toimintaa ja toteutuuko se käytännössä.

Seuraavat kolme kysymystä pyysivät vastaajia arvioimaan useita kirjaston palveluita ja työtehtäviä asteikolla 1–5 eri näkökulmista. Näiden lisäksi yhdessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan kyseisiin työtehtäviin vaadittavaa koulutustasoa. Näkökulmat näihin kysymyksiin olivat:

1. Työtehtävän tai palvelun tärkeys kirjaston toiminnan kannalta
2. Työtehtävän tai palvelun tärkeys kirjastolain asettamien tavoitteiden toteutumisen kannalta
3. Työtehtävään tarvittava työaika
4. Työtehtävän vaatima koulutusaste

Kahden ensimmäisen näkökulman kohdalla saatiin jo vastaajaryhmien välisiä eroja näkyviin. Kuntapäättäjät arvioivat johdonmukaisesti kouluuyhteistyön tärkeimmäksi kirjaston työtehtäväksi, mutta sen ei nähty vaativan korkeaa koulutusastetta.

Siinä missä kouluuyhteistyö näyttäytyi päättäjille tärkeimmäksi työtehtäväksi, kirjaston työntekijöille tärkein työtehtävä oli asiakaspalvelu. Tähän vaikuttanee kuntapäättäjien rooli, koska koulutuspoliittiset asiat ovat usein samassa lautakunnassa kirjastojen kanssa. Päättäjän näkökulmasta kirjastosta saadaan siis eniten vaikutuksia irti korostamalla sen koulun toimintaa tukevia toimintoja.

Asiakkaille näkyvissä olevat työtehtävät sekä suoraan kirjaston toimintaan liittyvät työtehtävät saivat kuntapäättäjien vastauksissa korkeimpia arvosanoja. Esimerkiksi lainaaminen ja palautus sekä aineistonhankinta koettiin tärkeiksi työtehtäviksi, koska kirjastoista haetaan aineistoa ja sitä pitää olla saatavilla. Kirjaston työntekijöillä korostuivat lisäksi toiminnan mahdollistamiseen liittyvät näkymättömät työtehtävät, kuten aineiston luettelointi ja sisällönkuvailu.

Kummankin vastaajaryhmän matalimmat arvosanojen keskiarvot olivat melko samantyyppisiä. Tilojen tarjoaminen sekä yleishyödyllisille yhdistyksille sekä harrastustoimintaan pitivät kummankin listan häntäpäätä. Samoin tapahtumatuotanto sijoittui matalalle. Kuten kirjastolain asettamien uusien tavoitteiden kohdalla, myös nämä työtehtävät mielletään kirjastoissa vielä melko uusiksi osiksi kirjastojen palvelutarjontaa. Tutkimukseni perusteella ei pystytä toteamaan, johtuuko verrattain matala arvostus siitä, että näitä palveluita ei pidetä tärkeinä, vai siitä että ne eivät ole ehtineet vielä vakiintua osaksi kirjastojen jokapäiväistä toimintaa.

Vaadittavan työajan kohdalla suurin ero ryhmien välillä oli suhtautuminen kirjavinkkausten ja lukupiirien pitoon. Päättäjät kokivat, että tähän tulisi käyttää verrattain vähän työaika, kun taas työntekijät määrittivät tarvittavan työmäärän neljänneksi korkeimmaksi. Tässä voi olla selittävänä tekijänä se, että esimerkiksi kirjallisuuteen perehtymisen ja muun valmistelutyön määrää ei tunnusteta. Kuntapäättäjät kokivat, että eniten työaika tulisi käyttää kouluuyhteistyöhön, mikä on mielenkiintoista, koska muuten päättäjät suosivat selkeästi kirjaston niin sanottuihin perustehtäviin liittyviä palveluja. Tämä viittaa entisestään siihen, että kuntapäättäjille kirjasto on ennen kaikkea peruskoulua tukeva toiminto.

Vaadittavaa koulutustasoa kysyttäessä kuntapäättäjät arvioivat ehkä hieman yllättäen koulutusvaatimukset hiukan kirjaston työntekijöitä korkeammalle. Kumpikin ryhmä arvioi ammattitutkinnon riittävän suurimpaan osaan kirjaston työtehtäviä, mutta kuntapäättäjät näkivät työtehtävän vaativan alempaa korkeakoulututkintoa useammin kuin kirjaston työntekijät. Tämä on linjassa sen trendin kanssa, että henkilötyövuodet ovat kirjastoissa valtakunnallisesti vähentyneet, mutta henkilöstö on jatkuvasti korkeammin koulutettua (Yleisten kirjastojen tilastot, Opetus ja kulttuuriministeriö, 2023). Täytyy toki ottaa huomioon, että kirjastojen henkilötyövuosia on tilastoitu vuodesta 1999 lähtien ja henkilökunnan koulutusastetta vasta vuodesta 2017.

Tiedusteltaessa parhaita tapoja saada ja välittää tietoa kirjastosta päättäjille, päättäjät suosivat pääasiassa viranhaltijaa tiedon välittäjänä. Seuraavaksi vastauksissa korostuivat tiedon itse hankkiminen ja lisätiedustelut viranhaltijalta. Kirjaston työntekijät taas olivat avoimempia useille tiedonvälityksen tavoille. Viranhaltijan lisäksi päättäjien kirjastovierailut olivat toivottuja. Päättäjien haluttiin näkevän mitä työ itse asiassa konkreettisesti sisältää, ja mistä työpäivät koostuvat. Tämän lisäksi oltiin valmiita tuottamaan vaikuttavuuden mittareita ja erilaisia asiakaskyselyjä. Suoraan puolueille viestintä sai myös kannatusta. Kuntapäättäjien vastauksista kävi ilmi, että viranhaltijan odotettiin tuovan tärkeimmät tiedot keskusteluun, ja mahdolliset lisätiedot päättäjällä hankkisi mieluiten itse eri tavoilla. Hiukan yllättäen kirjastoraadit eivät nousseet tärkeiksi kummankaan ryhmän vastauksissa: kirjaston työntekijöistä noin 28 % ja kuntapäättäjistä noin 3 % näkivät raadit potentiaalisina tiedon välittäjinä.

Suurin ero ryhmien välille saatiin yksinkertaisella kysymyksellä: "onko kuntapäättäjien tietämys yleisistä kirjastoista riittävää päätöksenteon tekemiseksi?" Lähes 95 % kirjaston työntekijöistä vastasi kysymykseen kielteisesti. Kuntapäättäjistä taas lähes 87 % vastasi, että tietotaso on riittävä. Avoimet vastaukset tukivat näitä näkemyksiä. Kirjaston työntekijät toivoivat kuntapäättäjiltä lisää tutustumista kirjastojen työntekijöiden arkeen, kun taas päättäjien fokus uuden tiedon etsimisessä oli löytää oman kunnan kirjastoon uusia toimintamalleja muualta, ei niinkään tutustua oman kirjaston toimintaan. Toisaalta kuntapäättäjien vastauksissa oli myös hajontaa. Kirjastoihin liittyvän tiedon nähtiin usein keskittyvän lautakuntiin, jotka käyttävät suurta valtaa siinä, millä tiedoilla päätöksiä tullaan valtuustossa tekemään. Toisaalta malli nähtiin myös perustelluksi. Avoimissa vastauksissa korostettiin taas useaan otteeseen viranhaltijan tärkeyttä, valtaa ja vastuuta tiedon välittämisessä. Myös kirjaston työntekijöiden vastauksista voidaan päätellä, että on tärkeää, että työntekijät kokevat viranhaltijan välittävän eteenpäin heille tärkeää tietoa ja olevan perillä kirjaston toiminnasta.

## Mitä tulokset tarkoittavat

Vastaajaryhmien kokemukset siitä, löytyykö päättäjiltä tarpeeksi tietoa kirjastojen toiminnasta olivat lähes vastakkaiset. Siitä huolimatta vastaukset kirjastojen tavoitteista ja yksittäisistä työtehtävistä ja palveluista olivat samansuuntaisia vaikka eroja löytyikin. Ryhmillä vaikuttaa olevan jokseenkin samankaltaiset käsitykset siitä, mitä yleinen kirjasto pohjimmiltaan on, mutta silti käsitysten ei koeta olevan samanlaisia kirjaston työntekijöiden näkökulmasta.

Henkilöstö ei tunnista kuntapäättäjien kirjastoja kohtaan kokemaan arvostusta kirjastoja koskevassa päätöksenteossa. Ikävä kyllä tutkimukseni ei pysty vastaamaan enää siihen, minkälaisia päätöksiä yleisiin kirjastoihin kohdistetaan, ja miten ne vaikuttavat tässä työssä esiin tullessiin mielikuviin. On siis syytä muistaa, että tämä tutkimus vastasi ainoastaan siihen, minkälaisia käsityksiä kummallakin vastanneella ryhmällä oli yleisten kirjastojen toiminnasta.

Vaikka emme tiedäkään, kuinka vahvasti kunnissa tehty politiikka itse asiassa vaikuttaa näihin mielikuviin, voimme kuitenkin tehdä tulosten perusteella päätelmiä siitä, miten päätöksentekoa kannattaisi ehkä lähestyä, ottaen huomioon sekä kirjaston työntekijöiden että kuntapäättäjien näkökulmat. Tässä kohtaa korostuu kirjaston johtajan tai toimialueesta vastaavan viranhaltijan rooli.

Kirjastoa johtavan henkilön rooli on muutoksessa valtakunnallisesti. Aluehallintoviraston peruspalveluraportin (2022) mukaan yhdellä kolmesta yleisen kirjaston johtajasta ei ole kirjastolain mukaista pätevyyttä tehtävänsä suorittamiseen. Tilanne on huonontunut vuodesta 2013, vaikka 2017 voimaan tullut kirjastolaki lievensi vaatimuksia myös johtajien osalta. Kun vuonna 2013 72 % johtajilla oli silloisen lain mukainen kelpoisuus, vuonna 2021 vastaava luku lievemmän lain puitteissa oli 67 %. Pienissä, alle 5 000 asukkaan kuntien kirjastoissa vastaava luku on hälyttävä 47 %. Kahdeksassa prosentissa kirjastoja johtavalla henkilöllä ei ollut yhtäkään laissa mainittua pätevyysvaatimusta. Pienissä kunnissa tämäkin luku oli korkeampi, 14 %. Useissa kunnissa kirjaston johtajana toimiva henkilö toimii myös toisen toimialan johtajana, eikä välttämättä omaa kokemusta tai osaamista kirjastoista. Vaikuttaakin siltä, että yleisten kirjastojen päätäntävalta on siirtymässä jossain määrin kirjastojen ulkopuolelle. Mikä vaikutus tällä on tulevaisuudessa kirjastojen toimintaan, jos tärkein tiedonkulun linkki kirjastosta kuntapäättäjille ei täytä lain pätevyysvaatimuksia tai tunne toimialaa, jota kohtaan käyttää päätäntävaltaa? Huolestuttavaa on myös se, että tämä kehitys näyttää eriarvoistavan pieniä ja suuria kuntia.

Nuorten kirjastoammattilaisten ammatinkuvaa on selvitetty vuonna 2022 kyselyllä, jonka toteutti yleisten kirjastojen valtakunnallinen kehittämistehtävä, eli VAKE. 68 % kyselyyn vastanneista koki työyhteisön ja esihenkilön erittäin tärkeäksi osaksi työnsä mielekkyyttä. Avoimissa vastauksissa korostui toive, että esihenkilö olisi luotettava ja helposti lähestyttävä. Esihenkilön toivottiin olevan työn mahdollistaja, mutta ottavan myös tarpeeksi tiukasti kantaa kirjaston kehitykseen. (Kirjastot.fi, 2022.) Esihenkilön rooli nähtiin siis hyvin tärkeänä kirjaston toiminnalle. VAKEn kyselyssä korostui myös nuorten kirjastoammattilaisten tunne siitä, että kirjaston työnkuva muuttuu koko ajan sekalaisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Tämä nähtiin ammatillisessa mielessä negatiivisena asiana, koska se lisää työn kuormittavuutta eikä näy palkkatasossa.

Kirjastojen tulevaisuudessa näyttää olevan yhä enemmän johtamiseen ja työn järjestämiseen liittyviä haasteita. Johtajan rooli kirjaston toiminnassa korostuu sekä kirjaston toiminnan järjestämisessä ja mahdollistamisessa että tiedon viemisessä kuntapäättäjille, jotka loppukädessä päättävät kirjastojen toiminnan rahoittamisesta. Kuitenkin kirjastoissa on yhä useammin johtaja, joka ei täytä kirjastolain asettamia pätevyysvaatimuksia. Joskus yksikään lain ehdoista ei täyty. Lisäksi kirjaston johtamisen osa-aikaisuus yleistyy. Jos kirjastot eivät ole tiukempien pätevyysvaatimusten

aikana onnistuneet arvioimaan toimintaansa opetus- ja kulttuuriministeriötä tyydyttävällä tavalla, miten mittaaminen onnistuu löyhempien vaatimusten aikana, kun yhä suuremmalla osalla kirjastojen johtajista ei ole syvällistä tuntemusta johtamansa laitoksen toiminnasta? Paperilla ratkaisu voisi vaikuttaa näinkin yksinkertaiselta: vaikiinnutetaan yleisiin kirjastoihin prosesseja, joiden avulla suoritetaan vaikuttavuuden mittaamista monipuolisesti ja jatkuvasti. Mittaamisen lisäksi tulisi kehittää mittarit, joiden avulla tieto saadaan nopeasti hyödynnettäväksi sekä vertailukelpoiseksi. Tällainen visiointi tuntuu tällä hetkellä melko utopistiselta, mutta pieninkin askelin on hyvä edetä. Tässäkin kirjassa tarjotaan paljon erinomaisia työkaluja ja näkökulmia johtamiseen sekä vaikuttamiseen.

## Miten tuloksia voidaan hyödyntää kirjaston johtamisessa

Tutkimukseni ei tarjoa absoluuttisia ratkaisuja tai välttämättä edes mitään kovin yllättävää, varsinkaan henkilöille, jotka tuntevat yleisten kirjastojen maailmaa ja kunnallispolitiikkaa. Sen sijaan haluaisin ajatella, että työni tarjoaa tukea johon nojata pohdittaessa, miten kirjastojen toimintaedellytykset saataisiin mahdollisimman hyviksi. Työni perusteella olen päätenyt seuraaviin päätelmiin siitä, mitä johtajan tulisi ottaa huomioon roolissaan tiedonvälittäjänä yleisen kirjaston ja kuntapäätäjien välissä:

1. Kuntapäätäjät suosivat viranhaltijalta tulevaa tietoa, joka on helppokäyttöistä ja mahdollisimman yksiselitteistä.
2. Kuntapäätäjät arvostavat kirjastossa palveluja, joilla on joko konkreettinen lopputulos tai hyvin selkeä kunnan vetovoimaan vaikuttava tavoite (esim. lainaaminen tai kouluysteistyö).
3. Kouluysteistyö on kuntapäätäjien mielestä kirjaston tärkein työtehtävä, ja siihen tulisi käyttää myös huomattavasti työaika.
4. Päätäjät omaksuivat kyselytutkimuksessa useita rooleja (käyttäjä, päättäjä ja työntekijä), joten he ymmärtävät jossain määrin kunkin roolin näkökulmasta tehtyjä perusteluja, joskin konkreettista hyötyä tarjoavat palvelut korostuvat heidän vastauksissaan.
5. Kirjaston työntekijät näkevät näkyvien työtehtävien lisäksi tärkeäksi näkymättömät työtehtävät, jotka mahdollistavat kirjaston muita palveluja.
6. Työntekijöille on tärkeää tunne siitä, että esimies tai viranhaltija on heidän puolellaan.
7. Kokonaisuutena päättäjillä ja kirjaston työntekijöillä oli melko samanlainen kuva kirjaston tarkoituksesta, joten onnistuneella johtamisella voidaan tehdä päätöksiä, joiden takana kaikki osapuolet voivat seistä.

Kohta yksi on varsin ymmärrettävä. Päätäjät tekevät kautensa aikana hurjan määrän päätöksiä, joihin liittyy myös suuret määrät omaksuttavaa tietoa. Tällöin tilastot ja lyhyet kirjalliset selonteot näyttävät parhaana tapana saada tätä tietoa. Kirjastojen kannattaisi kuitenkin tuoda tilastojen ja muun perinteisen tiedon rinnalle laajemmin erilaisia mittareita, jotka loisivat laajemman kuvan kirjaston vaikutuksista käyttäjiensä elämään, ja sitä kautta ne perustelisivat myös näkymättömien tai vähemmän perinteisten työtehtävien olemassaoloa.

Tutkimuksessani ei täysin selvinnyt, mitä päättäjät ajattelevat kouluuyhteistyön olevan. Joka tapauksessa on selvää, että kirjaston rooli koulun tukitoimintona ja mahdollisesti lukutaidon mahdollistajana on se, mitä päättäjät kirjastolta kaipaavat. Kouluuyhteistyö on hyvä kirjaston palvelu myös perustelemaan kirjaston toimintaa, koska sitä ei voi automatisoida. Siihen tarvitaan ihminen. Lisäksi se oli harvoja työtehtäviä, jota päättäjät eivät ehdottaneet palkattomien työntekijöiden suorittamaksi. Jos siis ajatellaan Tommi Laition esittämän ajatuksen mukaan kirjaston ytimeltään koostuvan aineistosta, palvelusta ja tilasta, kouluuyhteistyö korostaisi päättäjillä ennen kaikkea palvelun merkitystä. Varsinkin omatoimikirjastojen yleistyessä palvelun (ts. henkilökunnan) arvoa kirjastojen toiminnalle voi tuskin ylikorostaa.

Neljäs ja seitsemäs kohta osoittavat sen, että vaikka vastaajaryhmien väliltä löytyi eroja, loppujen lopuksi yleinen kirjasto on arvostettu palvelu. Päättäjät ottivat vastauksissaan huomioon eri näkökulmia. Asioita päättäjille perusteltaessa voi siis myös ottaa huomioon eri näkökulmia ja painottaa asiasta riippuen eri kohderyhmien saamia vaikutuksia. Varsinkin työtehtävät, joiden arvoa on vaikea nähdä jos ei työskentele kirjastossa, hyötyisivät suuresti laajemmasta vaikutusten arvioinnista.

## Kirjallisuus:

Aluehallintovirasto (2022). Peruspalvelujen arviointi 2021. 4/8 Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen. [https://avi.fi/documents/25266232/109992716/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf/fae42720-914d-776d-186d-9a3191c6f1ef/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf/t=1661949569157](https://avi.fi/documents/25266232/109992716/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf/fae42720-914d-776d-186d-9a3191c6f1ef/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf?t=1661949569157)

Debono, Barbara (2002). Assessing the Social Impact of Public Libraries: What the Literature Is Saying.

Freeman, Richard (2006). Learning in Public Policy. Kirjassa The Oxford Handbook of Public Policy. [https://www.hse.ru/data/2012/11/03/1249193747/Public\\_policy\\_handbook.pdf](https://www.hse.ru/data/2012/11/03/1249193747/Public_policy_handbook.pdf)

Hallituksen esitys 238/2016. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi yleisistä kirjastoista ja opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 2 §:n muuttamisesta. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2016/20160238#idp447101152>

Jalonen, Harri (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Kirjassa: Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.

Kirjastot.fi. (2022). Nuorten kirjastolaisten ammattikuva – valtakunnallisen kyselytutkimuksen tulokset. [https://www.kirjastot.fi/uutiset/ajankohtaista-kehittamisesta/nuorten-kirjastolaisten-ammattikuva-valtakunnallisen-kyselytutkimuksen?language\\_content\\_entity=fi](https://www.kirjastot.fi/uutiset/ajankohtaista-kehittamisesta/nuorten-kirjastolaisten-ammattikuva-valtakunnallisen-kyselytutkimuksen?language_content_entity=fi) (Luettu 20.5.2023.)

Kuntaliitto (2021). Kunnan hallintosäntö 2021. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-paatoksenteke/paatoksentekomenettelyn-saadospohja/kuntalaki-ja-kunnan-hallintosaanto>

Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta 618/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210618>

Laki yleisistä kirjastoista 2016/1492. <https://finlex.fi/fi/laki/ajanta-sa/2016/20161492>

Lindqvist, Topi (2022). Yleiset kirjastot päätöksenteon kohteena - Kuntapäätäjien ja kirjaston työntekijöiden näkemyserot yleisten kirjastojen palveluista, työtehtävistä, tavoitteista ja resursseista.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010). Yleisten kirjastojen laatusuositus. <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/OKM20.pdf>

Rajavaara, Marketta (2007). Vaikuttavuusyhteiskunta.

Rudzioniene, Jurgita ja Jaroslav Dvorak (2014). Public administration approach: What do libraries need for consistent information services evaluation.

Serola, Sami ja Pertti Vakkari (2011). Perceived outcomes of public libraries.

SFS-ISO 16439:2016. Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet.

Sosiaali- ja terveysministeriö;1 (2023).Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 alkaen <https://stm.fi/hyvinvointialueet>

Sosiaali- ja terveysministeriö;2 (2023).Vaikutukset kuntien omaisuuteen <https://soteuudistus.fi/omaisuusjarjestelyt>

Sosiaali- ja terveysministeriö;3 (2023).Terveyden edistäminen kunnissa ja hyvinvointialueilla <https://stm.fi/terveyden-edistaminen/kunnat>

Streatfield, David ja Sharon Markless (2013). Evaluating the Impact of Your Library.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2023). HYTE-kerroin - kannustin kunnille <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/hyte-kerroin-kannustin-kunnille>

Tilisanomat (2022). Miten sote-uudistus vaikuttaa kuntien talouteen? <https://tilisanomat.fi/julkishallinto/miten-sote-uudistus-vaikuttaa-kuntien-talouteen>

Virtanen, Petri, Jari Stenvall ja Pasi-Heikki Rannisto (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101388>

## Kirjastonjohtajien tiedonlähteet

Leena Kinnunen

Kirjastonjohtajat kohtaavat työssään erilaisia tiedontarpeita ja päätöksentekotilanteita. Tiedontarpeet voivat koskea uusien toimintojen tai palveluiden suunnittelua, tai olla laajoja kokonaisuuksia kuten uuden kirjaston suunnittelua. Koulutus luo pohjaa ammatilliselle osaamiselle ja kirjastojen johtamiseen, mutta koska työelämä yleensä ja kirjastoala etenkin on jatkuvasti muuttuva ja uudistuva toimiala, kirjaston johtamisessa vastaan tulee jatkuvasti uusia kysymyksiä ja ratkottavia ongelmia.

Tässä luvussa käsittelen sitä, millaisia tiedonlähteitä yleisten kirjastojen johtajat käyttävät työssään vastaan tulevien ongelmien edessä ja tehdessään päätöksiä. Miten tiedonlähteitä arvioidaan, kuinka niiden luotettavuutta punnitaan, ja kuinka paljon tiedonlähteistä saadut tiedot vaikuttavat päätöksiin? Kirjoitus perustuu pro graduuni ja sitä varten haastattelemieni yleisten kirjastojen johtajien näkemyksiin ja kokemuksiin.

### Kirjaston johtaja, motivoiva kehittäjä

Johtaminen on tiettyyn tavoitteeseen pyrkimistä hankkimalla, kohdentamalla ja hyödyntämällä ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja. Johtamalla pyritään vaikuttamaan organisaation tuotoksiin ohjaamalla sosiaalisia prosesseja ja toisaalta pyrkimyksellä vaikuttaa alaisten asenteisiin ja tietoon. (Seeck, 2021).

Johtaminen jaetaan yleensä kahteen eri näkökulmaan, jotka voidaan kuvata johtamisena ja johtajuutena. Hallinnollinen, järjestystä sekä ennakoitavuutta luova näkökulma viittaa management-johtamiseen. Toisena johtamistavan ääripäänä pidetään leadership-johtamista, jolla tarkoitetaan johtajuutta, vision ja suunnan määrittäjää, muutoksen johtajaa sekä henkilökunnan motivoijaa ja innostajaa (Kulla, 2011). Johtaja edustaa silti harvoin täysin jompaakumpaa ääripäätä, ja hyvällä johtajalla voisikin toivoa olevan molempia johtamisen taitoja sekä Northousen (2007) listaamia ominaisuuksia: älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus. Aloittelevalla johtajalla on luonnollisesti vasta kehityksessä sellaisia kokemuksen tuomia tietoja ja taitoja, mitä pidempään johtajan tehtävässä toimineella on kertynyt. Johtajan tehtävässä tarvitaan teknisiä, sosiaalisia ja käsitteellisiä taitoja, toteaa Kulla (2011), ja näistä kokemusten karttuessa merkittävämmäksi nousevat sosiaaliset taidot, kun uran alkuvaiheessa tärkeitä ovat organisaation toimintaan liittyvät tekniset taidot.

Juntusen ja Saartin (2012) mukaan kirjaston johtajan tehtävä on valvoa, johtajaa ja kehittää kirjaston toimintaa. Näistä on tunnistettavissa leadership-johtajuus, esimerkiksi toimimisena, tavoitteiden asettajana ja kehittymisen johtajana. Käytännön työn johtaminen ja valvominen, lakien ja toimintaohjeiden noudattamisen ja palvelun laadun tarkkailuun painottuva hallinnollinen johtaminen kuuluvat management-johtamisen piiriin. Ainali (2020, 6) toteaa kirjastonjohtajien rooleja käsittelevän tutkimuksen haastatteluista ilmenevän, että kirjastonjohtajien tehtävän keskeisiä osa-alueita ovat ”henkilöstöhallintoon, talousvastuun hoitamiseen, viestintään, toiminnan suunnittele-

miseen ja kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisuun ja edustustyöhön liittyvät tehtävät”. Johtajalla on siis monia tilanteiden mukaan vaihtuvia rooleja, kuten kuntaorganisaation edustaja, kirjastoinstituution edustaja, vallan käyttäjä tai yhteisöä rakentava ja ylläpitävä yksilö. Haastattelemani kirjastonjohtaja kuvasi kirjastonjohtajan tehtävää rooliksi, joka otetaan työhön tultaessa, mutta joka ei kuitenkaan voi poiketa suuresti omasta persoonasta. Johtajan rooli mahdollistaa etäisyyden ottamisen hankalien asioiden käsittelyyn, missä hänen on otettava työnjohdollista, kehittämis- ja laatu vastuuta.

Johtajan yksi keskeinen tehtävä on toiminnan tavoitteellinen kehittäminen, mikä erityisesti vaatii monipuolista ja usein uuden tiedon hankintaa. Ammatillisessa tiedonhankinnassa painottuvat työtehtävään liittyvät tiedontarpeet, jotka määrittävät, onko kyseessä rutiininomainen tai yksinkertainen tehtävä, johon on olemassa oleva ratkaisu, vai onko kyseessä monimutkainen päätöksentekotilanne, johon ei ole olemassa valmiita ratkaisumallia. Tiedontarve on sidoksissa tilanteeseen ja kontekstiin ja liittyy tehtävän määrittelyyn ja käsittelyyn. Tilannekohtaiset tekijät ovat tilapäisiä olosuhteisiin ja resursseihin liittyviä tekijöitä, kuten konkreettinen ympäristö käytössä olevine informaatiolähteineen tai infrastruktuuri. Ympäristöön liittyvät myös abstraktit tekijät, kuten organisaation kommunikaatiokulttuuri, normit, säännöt, päämäärät ja rutiinit. Yksilön kunnianhimo, tietotaito ja kokemus vaikuttavat siihen, miten käsillä oleva tehtävä ymmärretään, miten sitä lähdetään ratkaisemaan ja mitkä ovat suorittajan tavoitteet tehtävän suhteen. Merkittäväksi taustatekijäksi on todettu myös tehtävän suorittamiseen käytettävissä oleva aika. (Byström & Hansen, 2005, Byström & Järvelin, 1994)

Byström ja Järvelin (1995) jakavat tehtävät niiden ennakoitavuuden perusteella viiteen tasoon, automaattisista informaation prosessointitehtävistä tuntemattomiin, aitoihin päätöksentekotehtäviin. Kirjastojen johtamiseen liittyvät tehtävät voivat sijoittua helposti ratkottavien tai toistuvien tiedontarpeiden ryhmään, kuten yksittäisen tiedon, esimerkiksi tilastotiedon hakeminen. Usein johtajalle tulee kuitenkin monimutkaisia tehtäviä, kuten erilaisten suunnitelmien laatiminen tai tilojen tai tilamuutosten suunnittelu. Laajempaa taustatietoa on hyvä kerätä esimerkiksi aukioloajoista päätettäessä, jolloin hyvässä tapauksessa tarkastellaan käytettävissä olevien henkilöstöresurssien lisäksi asiakasvirtoja ja palvelujen käyttöä. Varmaankin kaikkien johtajien tunnistama monimutkaisen tiedontarpeen tilanne oli pandemian aiheuttama poikkeustilanne, johon oli reagoitava ja tehtävä päätöksiä palveluiden järjestämiseksi sekä asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden varmistamiseksi.

Ideaalitilanteessa kirjaston tiedonhallinta, osaaminen ja osaamisen jakaminen on hoidettu niin, että kirjastonjohtaja pystyy keskittymään ydintehtäväänsä, johtamaan ja kehittämään kirjastoa. Hänellä on käytössään ammattitaitoinen, oman vastualueensa tunteva henkilökunta, jonka puoleen tiedontarpeessa voi kääntyä ja jota pyytää selvittämään käsillä oleva asia ja ehdottamaan ratkaisua, jos kyseessä on päätettävä asia.

## Henkilöt tiedon lähteenä

Kirjastonjohtajille tekemissäni haastatteluissa nousi esille henkilötiedonlähteiden merkittävyys. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä tiedonlähteenä oman kirjastokimppan ulkopuolisten kirjastojen kollegoita sekä oman kirjastokimppan kollegoita, oman



kunnan henkilökuntaa sekä alueellista kehittämistehtävää (AKE) hoitavia henkilöitä. Organisaatiotiedonlähteisiin voidaan lukea Aluehallintovirasto (AVI), erilaiset järjestöt ja yhteisöt sekä järjestelmien, laitteiden ja aineistojen toimittajat, tosin näidenkin tiedonlähteiden osalta henkilökontaktit ovat merkittäviä.

Kirjastonjohtajalle on tarpeen käyttää asiantuntija-apua erilaisissa spesifeissä ongelma- ja tiedontarvetilanteissa. Riippuen johtajan omasta osaamisesta, kyseessä voivat olla tekniset tai tietotekniset kysymykset tai esimerkiksi hankintoihin tai lakien soveltamiseen liittyvät kysymykset. Kirjastonjohtajan työnkuvaan kuuluvaan kehittämisvastuuseen liittyvät myös laajemmat kysymykset, kuten esimerkiksi kirjastoauton hankinta tai omatoimikirjaston käyttöönotto, tai kokonaan uuden kirjaston rakentaminen tai nykyisten tilojen uudistaminen. Näissä kysymyksissä on loogista kääntyä esimerkiksi kunnan tai kaupungin hankinta-, talous- tai lakiasiantuntijoiden puoleen, joilla on kyseisen alan erikoisosaamista.

Aina asiantuntija-apu ei liity kompleksisiin ongelmiin, vaan apua tarvitaan myös arkisimmissa ja tavanomaisimmissa tehtävissä. Tilanteet, joissa ohjelmien ja palveluiden käyttö ei onnistu pääsyoikeuksien vuoksi, jolloin on haettava tietoa palvelun ylläpitäjästä tilanteen korjaamiseksi, ovat monille tuttuja. Myös oman kirjaston työntekijät ovat hyvä tiedonlähde, joilta voi kysyä tietoja tai mielipiteitä. Aina asiantuntija-avustakaan ei ole apua, kun tieto on hukassa järjestelmissä ja tarvitaan salapoliisin vaistoa löytää kadonnut tai piilossa oleva tieto. Pahimmassa tapauksessa tieto tai asiakirja on ollut vain yhden organisaatiosta poistuneen henkilön hallussa, jolloin tiedon paikantaminen ja saatavuus voi olla hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Me olemmekin Dalkirin (2016) mukaan tietojohdamisen kolmannessa sukupolvessa, jossa keskeinen tehtävä on tiedon järjestäminen ja kuvaaminen siten, että se on löydettävissä ja käytettävissä, koska muuten tallennettu tieto on merkityksetöntä. Keräämme tänä päivänä tietoa erilaisiin Teams-, Google Drive – ynnä muihin ympäristöihin, mutta aina tiedon luokittelu tai järjestäminen ei ole riittävän hyvää tai laadukasta. Voimme syyttää kiirettä tai huolimattomuutta, mutta voiko syynä olla myös se, että me ammattilaisena emme vielä riittävän määrätietoisesti käsittele tietovarantoja kuten kirjastoaineistoa, jonka luokittelua ja kuvailua pidetään keskeisenä ammattimme kulmakivenä?

## **Kirjallisista lähteistä verkkolähteisiin**

Kirjastonjohtajille merkittäviä kirjallisia lähteitä ovat lait ja säännöt, raportit, tilastot, tutkimuskirjallisuus ja opinnäytteet, selvitykset ja erilaiset verkkolähteet, kuten esimerkiksi Kirjastot.fi – kokonaisuus. Miniminä voisi pitää näistä viimeisintä, jota seuraamalla ja jonka uutissyötteitä tilaamalla on mahdollista pysyä mukana siinä, mitä kirjastoalalla tapahtuu. Yhtä merkittäviä ovat erilaisten kirjastoalan organisaatioiden ja järjestöjen uutiskirjeet, tiedotteet ja verkkosivut. Uutiskirjeet ovatkin yleistyneet useiden toimijoiden, kuten myös yleisten kirjastojen ja kehittämistehtävää hoitavien kirjastojen tiedonvälityskanavana. Niistä on mahdollista löytää ja kohdata kootusti ja työpöydälle tarjoiltuna ajankohtaisinta tietoa. Kollegakirjastojen seuraaminen eri kanavilla on myös hyvä lähde saada tietoa erilaisten palveluiden tarjonnasta ja järjestämisestä kirjastoissa. Hankkeita suunnitellessa muiden kirjastojen kokemuksista ja hankehakemuksista voi saada hyviä neuvoja ja malleja työstettäväksi edelleen.

Kirjallisuuden käyttö tiedonlähteenä on haastateltujen kirjastonjohtajien mukaan vähentynyt uusien tiedonvälitys- ja -tallennusmuotojen yleistyttyä. Voisiko kirjallisuuden käyttöä selittää myös kiireen tuntu ja mukavuudenhalu, into tarttua helpompiin, tuttuihin ja käsillä nopeasti oleviin lähteisiin? Aiemmin tiedonlähteinä käytetyt käsikirjastot ja tietosanakirjat sekä aineistonhankinnassa käytetyt valikoimalistat on poistettu tai ne ovat lakanneet, ja sisällöt ovat siirtyneet verkkoon. Arkielämän ongelmatilanteissa ja rutiininomaisissa työtehtävissä tieto on todennäköisesti helpohkosti löydettävissä internetin hakukoneilla, mutta kun kyseessä ovat monimutkaisemmat tehtävät, pelkät faktat eivät riitä vaan aiheeseen on perehdyttävä syvemmin, pidemmälle hakukoneiden ensimmäisistä tuloksista.

## Verkostoitunut kirjastomaailma

Kirjastot ovat sekä organisaatio- että henkilötasolla laajasti verkottuneet, kuten Haasio toteaa (2000). Verkostot ovat kirjastoalalla merkittäviä tiedonlähteitä, ja kirjastonjohtajille on tarjolla useita verkostoja, joiden koot ja tarkoitukset vaihtelevat. Verkostoja on sekä kirjastoalan sisällä, että myös kunta- tai kaupunkiorganisaation tasolla, jolloin kollegiaalinen tuki painottuu lähinnä hallinnolliseen tukeen.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta syntyvä kollektiivinen tiedonrakentaminen vahvistaa yksilön osaamista ja laajentaa näkökulmia käsillä oleviin kysymyksiin. Tiedonrakentaminen on eri tahojen tavoitteellista toimintaa, joka tähtää ilmiöiden laajempaan ymmärtämiseen tai ongelmien ratkaisemiseen yhdessä, toteaa Parviainen (2006). Pystymme usein toimimaan pitkälti jo olemassa olevan tiedon varassa, mutta tiedontarpeita synnyttävät esimerkiksi muuttuneet määräykset, uudet projektit tai työolosuhteissa tapahtuneet muutokset.

Verkostojen ja kollegiaalisen tuen merkittävyys ei kuitenkaan kumpua vain tiedon jakamisesta, vaan niillä on vaikutusta vertaistukena ja keskustelukumppanina, kirjastonjohtajan moninaisten tehtävien aiheuttamien ongelmien, tunteiden ja ajatusten pallottelupaikkana. Merkittävää on kollegan tuki kuuntelijana, jolle voi kertoa kiperistä tilanteista ja kuulla ehkä ajatuksia, miten asiassa voisi edetä. Vasta aloittaneenaan kirjastonjohtajana ei kannata turhaan pelätä kysymistä, sillä todennäköisesti muut, jo pidempään johtajana toimineet, painivat tai ovat painineet samojen asioiden parissa.

Yhteistyöstä saatava hyöty voi olla oman ammattitaidon kehittämistä, innostuksen ylläpitämistä ja laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä, toteaa Aira (2012). Vertaistuki on etenkin kirjastonjohtajalle merkittävää, koska hänellä ei omassa kirjastoyksikössään ole vastaavassa asemassa olevia kollegoita, joiden kanssa keskustella kirjaston johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Ainalin (2020) mukaan vertaistuen lähteenä verkosto voikin tarjota siihen kuuluvalle mahdollisen kanavan purkaa paineita ja jakaa johtamisen haasteita kollegojen kesken, mikä voi siten edistää myös verkostoon osallistujien työhyvinvointia.

Asiantuntijaverkostojen taustalla ovat usein laajentuneet ystävyysverkostot, joissa jäsenet ovat tietoisia toistensa osaamisesta ja yhteydenotto on helppoa (Parviainen, 2006). Haastattelemani kirjastonjohtajat kokevat tuttavuuden ja toisen tuntemisen merkittävänä, ja läheisimpinä ja useimmin kontaktoituina tiedonlähteinä mainittiin

oman kirjaston tai oman kimpan jäsenet. Yhteydenotto tutulta tai tuntemattomalta kollegalta todennäköisesti ilahduttaa: olen tehnyt jotakin oikein, kehittänyt palveluja tai kirjastoani siinä määrin, että kollega haluaa kuulla lisää asiasta. Vaikka tällä kertaa ei olisi valmista vastausta kollegalle, koetaan tärkeäksi, että kollega luottaa ja ottaa yhteyttä. Tällainen vahvistaa vuorovaikutusta ja antaa yksilölle itselleenkin luvan kääntyä kysymyksissä kollegan puoleen.

Vertaistuki on merkittävää myös muiden kirjastoammattilaisten kesken, ja on ehdottoman tärkeää, että mahdollisuus päästä vaihtamaan kokemuksia ja ajatuksia muiden kollegojen kanssa ei ole vain isompien kirjastojen henkilökunnan oikeus, vaan myös pienemmistä yksiköistä on päästävää ja lähdettävää osallistumaan ammattitaidonkin ylläpitämiseksi.

Kollegiaalinen tuki on vahvistunut viimeisinä vuosina, kiitos monipuolisten etäyhteyksien tarjonnan. Haastatteleman kirjastonjohtaja totesi, että vielä 1990-luvulla kollegoita saattoi tavata kasvokkain kerran-pari vuodessa järjestetyillä maakuntakirjastopäivillä, nyt yhteyttä voidaan pitää jopa päivittäin. Suuri muutos on ollut erilaisien alustakokonaisuuksien ja sosiaalisen median syntyminen, jolloin kahdenvälisestä viestinnästä on siirrytty laajempaan tiedonjakeluun ja -vaihtoon, joka on helpottanut viestintää. Kasvokkain tapaamista tai soittamista helpompaa on lähettää kollegalle pikaviesti. Vaikka tietoa helposti katoaa alustojen syövereihin, on tiedon löydettävyys ja saavutettavuus silti parantunut lisääntyneen vuorovaikutuksen vuoksi.

## Tiedonlähteiden luotettavuus

Tiedonhankinta pohtiessa on syytä miettiä myös luottamuksen ulottuvuutta. Miksi joihinkin tiedonlähteisiin luotetaan, ja mitä luottamus perimmiltään on? Luottamus perustuu uskoon toisen hyvistä tarkoituseristä. Kun eri lähteistä hankittua tai saatua tietoa käytetään päätöksenteon pohjana, on hyvä tiedostaa mihin oma käsitys tiedonlähteiden luotettavuudesta ja luottamuksen vahvuudesta perustuu. Millä perusteella löydämme ja valitsemme saatavilla olevasta tiedosta tarpeeseemme oikeimman ja sopivimman? Mihin luotamme?

Arkipäivän elämässä luottamus on useimmille itsestään selvä asia, johon emme erityisesti kiinnitä huomiota. Luotamme kanssaihmeisiimme, Suomessa jopa muita kansoja enemmän, todettiin vuoden 2014 eurooppalaisten asenteita tutkineessa European Social Survey -tutkimusohjelmassa. Syitä tähän on löydettävissä yhteiskunnan palveluiden ja verotuksen kokemisesta oikeudenmukaisena ja tasapuolisena sekä eri yhteiskuntaluokkien matalista rajoista. Luottamus mahdollistaa yhteisöjen ja organisaatioiden sekä myös yhteiskunnan toimimisen tehokkaammin, koska valvontaa tarvitaan vähemmän. (Tamminen, 2015.)

Luottamus on "sumea käsite", toteavat Iivonen ja Harisalo (1997, 3), mutta jatkavat, että ihmisillä on siitä kuitenkin intuitiivinen ymmärrys. Luottamuksen idea tarkoittaa Iivosen ja Harisalon (1997, 8) mukaan "niitä oikeudenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen liittyviä odotuksia, tuntemuksia ja tekoja, joita yhteisön jäsenet kohdistavat toisiinsa". Luottamus on asettumista alttiiksi toisen hyvän- tai pahantahtoisuudelle, jolloin yksilön odotuksena on kuitenkin toisen kyvykkyys ja tarkoitus hyvään. Luotta-

musta pidetään yleisesti itsestään selvänä, ja ihmiset luottavat yleensä toisiin ihmisiin, ympärillä olevien artefaktien pysyvyyteen ja instituutioiden järjestelyihin. Luottamuksen syntymisen taustalla on samanlaiset maailmankuvat ja tulkinnat maailmasta, joille yksilöillä on yhtenevät merkitykset. Luottamus ei ole vain rationaalista, vaan se voi pohjautua yksilön perusoletukseen, että muut ihmiset ovat luottamuksen arvoisia. (Esim. Harisalo & Miettinen, 2010, Huotari & Iivonen, 2003).

Toisaalta mediassa kiertää yhä enemmän virheellisiä, vaikuttamaan pyrkiviä, ja jopa valheellisia uutisia. Tiedonlähteiltä saatavaa informaatiota voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, miten tieto vastaa yhteiskunnassa vallitsevia asenteita, normeja ja arvoja. Virheellinen tai harhaanjohtava tieto, misinformaatio, on tulkinnanvaraista tai epätarkkaa, mutta sanoman välittäjän tavoite ei ole tietoisesti jakaa väärää tietoa, vaan hänellä voi itsellään olla väärää tietoa tai usko sinällään virheellisen tiedon oikeellisuuteen. Disinformaatio puolestaan on tarkoituksellisesti petollista informaatiota, jolloin tiedonlähteen tavoite on johtaa vastaanottajaa harhaan ja luottamaan virheelliseen tietoon. Kun informaatiolla pyritään välittämään yhteiskunnan normien vastaista tietoa, kuten vallitsevia lakeja, auktoriteetteja tai yleisesti hyväksyttäviä menettelytapoja vastustavia sanomia, kyseessä on disnormatiivinen informaatio. On huomioitava, että tällainen tieto on sidottu siihen yhteiskuntaan ja kulttuuriin, jossa sitä välitetään. (Haasio ym., 2019,.)

Kirjastoalalla kollegat ovat keskeinen tiedonlähde ja luottamus kollegoihin vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan erityisen vahvaa. Onko tähän syynä alan ei-kaupallisuus, keskinäisen kilpailuasetelman puuttuminen vai jokin muu syy? Kirjastoammatilaisten kesken tietoa ei pantata, vaan sitä jaetaan erilaisilla foorumeilla, kuten uutiskirjeissä, verkkosivuilla, koulutuksissa ja tapaamisissa. Kollegan puoleen käännytään kiperässä paikassa luottaen siihen, että tältä saa vastauksen tai vinkin, mistä tiedon voisi löytää. Yhteydenotto ei vaadi aiempaa tuttuutta, vaan voi ottaa yhteyttä aiemmin tuntemattomiinkin kollegoihin. Meidän tuleekin vaalia tätä avoimuutta ja luottamusta.

Kirjastoalan kollegoita pidetään asiantuntevina ja halukkaina auttamaan, ja yleisesti alalla tiedonvaihdon koetaan olevan avointa ja vastavuoroista. Tiedonlähteitä pidetään haastatteluaineiston perusteella lähtökohtaisesti luotettavina, eikä näiltä saatua tietoa ole kirjastonjohtajien mukaan yleensä tarpeen epäillä. Luottamus perustuu aiempiin hyviin kokemuksiin, uskon lähteen hyvistä aikeista ja henkilölähteiden osalta käsitykseen vahvasta ammattitaidosta. Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan inhimillisen toiminnan edellytys on luottamuspääoma, joka auttaa ihmisiä toimimaan yhdessä niin hyvinä kuin vaikeina tai epävarmoina aikoina. Luottamuspääoma luo mahdollisuuksia kokeiluille ja vähentää yhteistyön esteitä ja hidasteita, kun yksilöiden ei tarvitse turvata selustaansa mahdollista toisten epärehellisyyttä ja petosta vastaan. Itselle epämieluisat päätökset voidaan hyväksyä, jos ne on tehty oikeudenmukaisesti ja päättävä taho nauttii luottamusta. (Harisalo & Miettinen, 2010.)

Haastatteluissa ilmeni, että vaikka tiedonlähteisiin luotetaan lähes poikkeuksetta, luottamuksen asteessa oli havaittavissa eri syistä johtuvia eroja. Luottamus ei siis ole kaikenkattavaa ja ehdotonta, vaan luottamuksen asteessa on eroja kohteiden välillä ja yksilöittäin eri aihepiirien mukaan. Jokainen varmaankin tunnistaa itsestään, miten johonkin henkilöön, toimijaan tai organisaatioon luottaa enemmän kuin toiseen. Kir-

jastoalalla luotettavina tahoina, haastateltujen kirjastonjohtajien mukaan, pidetään Aluehallintovirastoa, alueellisen kehittämistehtävän hoitajia, alan organisaatioita.

Kuten tutkimuskirjallisuudessa kuvataan (esim. Harisalo & Miettinen, 2010), luottamus ja epäluottamus voidaan nähdä janan eri päinä, jossa toisen lisääntyminen vähentää toista. Luottamus voi olla joko osittaista, jolloin luotetaan vain johonkin osaan toisen sanoista tai näkemyksistä. Epäluottamus kohdistuu joko yksittäiseen tahoon, tai kuten haastatteluista ilmenee, se voi laajentua huonojen kokemusten vuoksi kattamaan koko tietyn tahon edustajia. Sopimusten rikkominen tai niiden noudattamatta jättäminen voi aiheuttaa luottamuksen rapautumisen tai menettämisen. Haastateltavien mukaan rikkoutunutta luottamusta on vaikea rakentaa uudelleen, ja esimerkiksi epäluotettavaksi osoittautuneesta kumppanista pyritään eroon. Harisalon ja Miettisen (2010, 50–56) mukaan epäluottamus saa voimansa ”ennakoimattomuudesta, epävarmuudesta ja vaikeasta hallittavuudesta”, ja sen seurauksena ihmiset varovat sanojaan ja tekojaan, välttelevät toisiaan ja vastuuta. Kaiken kaikkiaan epäluottamuksen voima voi olla luottamusta suurempi ja vaikuttaa ihmisten toimintaan alitajuntaisesti.

Miten siis arvioida tiedonlähteen luotettavuutta? Haastateltavat kokivat saavansa luotettavaa tietoa ja luottavansa tietoon, jos tiedonlähde antoi ymmärtää tietävänsä käsillä olevan asian. Toisaalta ihmisten oletetaan kertovan, jos eivät tiedä jotain tai ovat epävarmoja. Kirjastoalalla myös koettiin olevan asiantuntevaa henkilökuntaa, jonka aiempi osoitus luotettavuudesta on pohja luottamuksen jatkumiselle. Luottamusta kuvattiin intuitiivisena tunteena, joka tulee jostakin ihmisestä, tai että jokin asia tuntuu oikealta.

Luotettavuuden ilmenemisen voi nähdä esimerkiksi siinä, että eri lähteistä saatavat tiedot eivät ole ristiriitaisia keskenään, ja ongelmallisia ovatkin tilanteet, joissa kahdesta eri lähteestä saatavat tiedot poikkeavat toisistaan. Tuttuja ovat todennäköisesti tilanteet, joissa tilastotietoa, kyselydataa tai järjestelmistä saatavaa tietoa on jouduttu arvioimaan ja tekemään johtopäätöksiä tietojen tai numeroiden taustoista.

## Luotettavuuden epäily

Saatuun tietoon ei pysty aina luottamaan varauksetta. Välillä voi tulla epäily, ettei kaikki ole aivan kuten tiedonlähde sanoo. Jonkinasteinen skeptisyys ja tiedon kyseenalaistaminen voi olla siis hyväksi, ja epäilyksen herätessä on hyvä pysähtyä miettimään ja pyrkiä tulkitsemaan saatua tietoa. Kyse ei välttämättä ole tahallisesta harhauttamisesta, vaan epäluotettavaksi osoittautuva tieto voi olla tahatonta, vääriymmärryksestä tai tiedonkulun katkeamisesta johtuvaa misinformaatiota. Tällainen tieto on hyvä erottaa tiedon taustalla olevista tarkoituksellisista tavoitteista, joilla esimerkiksi pyritään myymään jotain palvelua tai ideaa tai kaunistelemaan tosiasioita.

Välillä tulee tilanteita, jolloin toisen tarkoitusperiä jää pohtimaan – mitkä olivat tämän henkilön motiivit, halusiko hän vaikuttaa minuun vai oliko taustalla vielä jotain muuta? Vastausta voi olla mahdotonta saada, ja epäilyksen siemen jää itämään. Luottamus voi olla menetetty, eikä menetetyn luottamuksen palauttaminen ole aina mahdollista. Epäluottamusta kylvävät tilanteet, joissa asioista vastaavia ei saada kiinni, virheistä tai poikkeamista ei ilmoiteta, vaan asiat pyritään niin sanotusti lakaisemaan maton

alle. Vastaavasti pitämättömät lupaukset, sopimusten rikkomiset tai korjausten ja uudistusten hoitamatta jättäminen rapauttavat luottamusta. Luottamus on vaarassa rapautua myös, jos toinen jättää vastaamatta viesteihin ja yhteydenottoihin.

Luotettavuuden epäily ei kuitenkaan ole aina kaikenkattavaa, vaan yksilö tai taho voi toisessa asiassa olla luotettava lähde. Kyky arvioida toisten luotettavuutta kehittyi kokemuksen mukaan, kertovat haastattelemani henkilöt. Ihmisiä oppii tuntemaan ja tietämään, että joissakin tapauksissa tai tietyistä aiheista ei yksilön sanomiseen voi luottaa täysin. Pidempään yhdessä työskenneltyä opitaan tietämään ihmisten vahvuudet, ja löytämään eri henkilöiden osaamisalueet, joissa näiltä saatavaan tietoon voi luottaa. Kirjastonjohtajien kertomuksissa nousi esille luottamus niiltä kollegoilta saatavaan tietoon, jotka pitävät yllä ammattitaitoaan, ja ovat valmiita ja halukkaita jakamaan tietoa. Luottamus vahvistaa yhteistyötä ja tehostaa työntekoa, samoin kuin se voi vähentää kustannuksia ja päällekkäisen työn määrää. (Huotari & Iivonen, 2003, 10.) Niin kirjastonjohtajana kuin kollegana on tärkeä voida luottaa toisen työhön, sekä luoda ilmapiiri, jossa kukin voi tarvittaessa tuoda esille oman epävarmuutensa ja pyytää apua.

## Kognitiiviset auktoriteetit

Edellisissä kappaleissa pohdittiin luotettavuuden käsitettä ja kuinka luotettavuutta pystytään arvioimaan. Ihminen ei läheskään aina ole tietoinen päätöstensä ja mielipiteidensä perimmäisistä taustatekijöistä. Kuinka paljon toiset ihmiset, yhteisöt, organisaatiot tai vaikka mainokset vaikuttavat ajatteluuni?

Yksilön sosiaalinen asema määrittelee pitkälti sen, miten hän näkee oman paikkansa ja asemansa maailmassa. Ihmisen ymmärrys muodostuu hänen omista kokemuksistaan ja havainnoistaan sekä toiminnasta erilaisissa sosiaalisten suhteiden verkostossa. Yksilö on kuitenkin vahvasti riippuvainen muilta ihmisiltä saamistaan ideoista ja kokemuksista, ja siten suurin osa siitä, mitä ihmiset ajattelevat maailmasta, on muilta ihmisiltä saatua omaan elämään liittyvää tietoa. Toiset ihmiset ja toisten luoma informaatio voi muodostua yksilölle kognitiiviseksi auktoriteetiksi, jolle yksilö antaa tietoisensa tai tiedostamattoman valtuutuksen vaikuttaa ajatuksiinsa. Auktoriteetin asema voi olla niin vahva, että tältä saatua tietoa pidetään ratkaisevana ja kiistämättömänä. (Wilson, 1983).

Kognitiivisella auktoriteetilla on Wilsonin (1983) mukaan kolme keskeistä määritettä: kognitiivinen auktoriteetti on aina toinen yksilö tai muu entiteetti, auktoriteetin vahvuus vaihtelee auktoriteettien välillä, ja kognitiivinen auktoriteetti on aina suhteessa kontekstiin. Kognitiivisia auktoriteetteja voivat olla toiset ihmiset, organisaatiot, mutta myös esimerkiksi mainokset, televisio tai muut viestintäkanavat. Kirjastoalalla erilaiset yhteistyöelimet ja organisaatiot, kuten Yleisten kirjastojen neuvosto tai Suomen Kirjastoseura todennäköisesti nauttivat useimman kirjastoammattilaisen luottamusta. Kun auktoriteetilla on hallinnollinen asema, puhutaan hallinnollisesta auktoriteetista, jonka asema yksilön ymmärryksessä perustuu sen määräysvaltaan tai hallinnolliseen asemaan. Kirjastoalalla hallinnollisia auktoriteetteja ovat esimerkiksi lait, viranomaiset ja kunnan tai kaupungin hallinto, joka pitkälti määrittelee kirjastonjohtajankin liikkumavaran.

Ihmiset ovat vain epätäydellisen tietoisia muiden ihmisten vaikutuksista ajatuksiinsa, minkä seurauksena he ovat myös epätietoisia siitä, kuinka paljon toiset heihin vaikuttavat ja ovatko nämä toiset heidän kognitiivisia auktoriteettejaan. (Wilson, 1983.) Yksilöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta kohdata kognitiivista auktoriteettia henkilökohtaisesti tai päästä suoraan testaamaan tämän auktoriteettiasemaa, joten usein auktoriteetin asemaa arvioidaan tämän maineeseen ja saavutuksiin perustuen (Rieh, 2010). Kognitiivinen auktoriteetti rajoittuu alueisiin, joilla kyseinen auktoriteetti hyväksytään. Kirjaston johtaja voi olla tunnustettu ja arvostettu kognitiivinen auktoriteetti, mutta vailla auktoriteettia esimerkiksi luetteloinnin syvällisissä kysymyksissä, joihin luetteloinnin asiantuntija on perehtyneempi vastaamaan. Kognitiivisella auktoriteetilla voidaan katsoa olevan myös vaikutusvaltaa oman ydinosaamisensa ympärillä, jolloin auktoriteetin asema laajenee kattamaan myös muita alueita.

Ihmiset eivät luota kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin, vaan vain ne, joiden yksilö uskoo tietävän kyseessä olevasta asiasta - ”tietävän, mistä tämä puhuu” - muodostuvat kognitiivisiksi auktoriteeteiksi, joiden ajatellaan olevan uskottavia tiedonlähteitä (Wilson, 1983, 10). Ihmisillä on taipumus luottaa omien ajatusmalliensä yleistyksiin, jotka pohjautuvat yksilön uskomuksiin, tietämykseen ja kokemukseen. Näin auktoriteettiasemasta saatua tietoa pidetään helposti luotettavana ilman että yksilö arvioisi luottamuksen perusteita. Toisaalta kognitiivisen auktoriteetin asemaa myös arvioidaan jatkuvasti (Rieh, 2010).

Miksi sitten jotkut yksilöt tai tahot muodostuvat kognitiivisiksi auktoriteeteiksi? Kyseisen aseman synnyttää yksilön tunne toisen uskottavuudesta, kompetenssista ja asiantuntemuksesta, jonka tämä toinen voi saavuttaa esimerkiksi ammatillisen erikoistumisen, koulutuksen tai muuten tunnustetun asiantuntemuksen tai pelkästään maineen perusteella. Yksilö luottaa kognitiiviseen auktoriteettiin, koska hän pitää tätä luotettavana, uskottavana ja rehellisenä, eikä hänellä ole syytä epäillä kognitiivisen auktoriteetin asemaa tai tarkoituksia aiemman kokemuksensa perusteella. Kognitiivinen auktoriteetti voi myös siirtyä yksilöiden välillä, jolloin yksilö hyväksyy kognitiiviseksi auktoriteetiksi lähteen, jota hänen arvostamansa ihmiset pitävät kognitiivisena auktoriteettinaan. (Wilson, 1983)

Omia auktoriteetteja on syytä tarkastella silloin tällöin kriittisesti. Miksi luotan tähän tahtoon, kestävätkö luottamukseni perusteet syvempää tarkastelua? Kuuntelenko herkemmin mielipiteitä, jotka ovat linjassa oman mielipiteeni ja arvomaailmani kanssa? Käytänkö tiedonlähteitä riittävän monipuolisesti huomioidakseni asian kaikki näkökannat?

## **Tiedonlähteiden valinta, arvottaminen ja käytön aktiivisuus**

Tiedonlähteitä kannattaa käyttää joustavasti ja monipuolisesti, ja pyrkiä keräämään tietoa eri lähteistä. Aivan kuten asiakas selailee kirjaston hyllyjä kiinnostavaa lukemista hakien, pitäisi kirjastonhoitajankin pystyä kohtaamaan uutta tietoa satunnaisesti. Tiedonlähteiden hankinnassa ja käytössä kannattaa pyrkiä ketteryyteen ja joustavuuteen.

Tiedonhankinta voi olla aktiivista toimintaa tai passiivista seuraamista, jossa aika ajoin voi huomata yhteyksiä kirjastoalaan ja omaan työhön. Hyviä keinoja ovat esimerkiksi erilaisten toimijoiden uutiskirjeiden tilaaminen tai sähköpostilistoille liittyminen, sen-

kin uhalla, että ne tullaavat täydenämään jo ennestään täyttä sähköpostia. Jokaisella on oma tapansa hallita sähköpostia, ja yksi keino on asettaa saapuvalla postilla sääntöjä, joilla vaikka näitä vähemmän kiireellisiä uutiskirjeitä voi siirtää sopivampaan aikaan tutkittavaksi.

Tiedonlähteitä voi arvioida näiden ammattitaidon, osaamisen, aiemman toiminnan ja tiedonhakijan oman aiemman kokemuksen mukaan. Kokemuksen myötä oppii tuntemaan ihmisten erilaisen osaamisen ja auttamishalun. Positiiviset kokemukset aiemmista yhteydenotoista poikivat uusia yhteydenottoja. Tietoa haettaessa erilaisten lähteiden merkittävyys ja käyttö vaihtelee, ja on pitkälti riippuvaista tehtävien vaikeusasteesta, aiemmasta kokemuksesta ja muista taustatekijöistä, kuten käytettävissä olevasta ajasta.

Tiedonlähteitä käytettäessä kirjastonjohtaja tekee tiedostetun tai tiedostamattoman valinnan luottaako lähteeseen ja tiedonlähteiden merkittävyys vaihtelee yksilöittäin. Joillekin merkittävimpiä tiedonlähteitä voivat olla erilaiset henkilölähteet, oman kirjastokimpan kollegat ja muiden kirjastojen johtajat ja työntekijät sekä viranomaiset. Toinen saattaa painottaa enemmän järjestöjen, organisaatioiden merkitystä, yhdelle merkittäviä voivat olla oman kaupunki- tai kuntaorganisaation toimijat. Sopivalla läheisyydellä on hyvä pitää Alueellista kehittämistehtävää hoitavien kirjastojen tiedotus, mitä kautta saa hyvin tietoa uusista palveluista, ideoista ja koulutuksista, ja joiden toimintatapaan kuuluu toimia eräänlaisena suodattimena alueen kirjastojen henkilökunnalle ympärillä olevasta tietomassasta. Käytettävissä olevat tiedonlähteet on hyvä kartoittaa ja tiedostaa, millaisia lähteitä on käytettävissä kun tarve tulee. Kiireessä näköala saattaa supistua siihen mitä tietokoneen ruudulle ilmestyy.

Henkilölähteitä käytettäessä on hyvä tiedostaa näiltä saatavan tiedon olevan myös mielipiteitä kuin faktatietoa. Aiemmat kokemukset, koetut ja tehdyt asiat antavat osviittaa saatavan tiedon luotettavuudesta ja arvokkuudesta. Tiedolla pyritään myös vaikuttamaan toisten toimintaan ja päätöksiin. Tietoa ei siis aina voi käyttää sellaisenaan, vaan sitä on arvioitava esimerkiksi tiedonlähdeä ja käytettyjä perusteluja arvioiden ja hyödyntämällä omaa kokemusta. Tiedon arvioinnissa tulee pyrkiä subjektiivisuudesta objektiivisuuteen. On hyvä myös altistaa ideoita kritiikille ja yhteiseen keskusteluun, jotta asioihin saadaan useampia näkökulmia.

Tiedonlähteen tiedetty kokemus luo luotettavuutta, etenkin pitkä työkokemus, jolloin kirjastojen arki on tuttua. Ammattitaito ja asiantuntijuus ovat luottamuksen perusteena, ja ilmenevät siten, että tiedonlähde on ajan tasalla, tietää missä mennään ja osaa vastata kysymyksiin tai ohjata eteenpäin. Ammattitaitoon kannattaa myös luottaa ja kääntyä kyseessä olevan ongelman oikean asiantuntijan puoleen, esimerkiksi järjestelmäasioissa kuntaorganisaation tietohallinnon puoleen.

Tiedonlähteitä voi tutkia myös tiedonlähdehorisontin näkökulmasta: mitkä ovat yksilöille läheisimpiä tiedonlähteitä, mitkä horisontin ulommilla kehillä? Tiedonlähdehorisonttia voi tarkastella sekä merkittävyyden että käytön aktiivisuuden kannalta: lähde voi olla kauempana tiedonlähteiden kehällä, mutta olla silti erittäin merkittävä, joskin harvemmin käytetty lähde. Granovetter (1973) on esittänyt ajatuksen heikoista linkeistä verkostotutkimuksessaan. Vahvoja linkkejä ovat yksilöille läheisimmät ja eniten



käytetyt lähteet. Granovetter toteaa, että joissakin tapauksissa uuden tiedon luomisen kannalta lyhyet, etäisemmät yhteydet voivat olla läheisiä linkkejä tärkeämpiä. Tästä kertovat haastattemieni kirjastojohtajien kokemukset siitä, että kasvokkain tai puhelimella soittamalla tapahtuva kohtaaminen on vähentynyt samalla kuin maantieteellinen kattavuus on laajentunut etäyhteyksien kautta. Merkittäviä tiedonlähteitä kirjastoalalla ovat tänä päivänä webinaareiksi vaihtuneet lähikoulutuspäivät, uudet mediat ja työvälineet. Uusien viestimien ja teknologian haltuunotto edellyttää uuden opiskelua ja omaa aktiivisuutta, jotta pysyttäisiin ”ei nyt aallonharjalla, mutta edes sitten aallonreunassa kiinni, että tietäisi vähän sitten mistä puhutaan kun puhutaan uusista teknologia-alustoista”, kuten haastattelemani kirjastonjohtaja kuvaa.

Tiedonlähteiden valinnan, merkityksen ja luotettavuuden arviointi ja päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden pohtiminen ja kyseenalaistaminen ei ole haastattemieni kirjastonjohtajien eikä oman kokemukseni perusteella arkipäiväistä, vaikka siihen on vakaa pyrkimys. Haastattelemani kirjastonjohtaja kiteytti käytännön tilanteen kuvaessaan, ettei arjessa ehdi miettiä tiedonlähteiden käyttöä, vaan toimitaan hetkessä ja tehdään päätös, keneltä tietoa haetaan ajattelemta asiaa syvällisesti. Olisi kuitenkin hyvä pysähtyä pohtimaan omia tiedonhankintatapojaan ja -kanaviaan säännöllisin väliajoin.

## Lähdeluettelo

- Ainali, A. (2020). Kukin parhaan kykynsä mukaan. Informaatiotutkimuksen pro gradu – tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto.
- Aira, A. (2012). Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Byström, K. & Hansen, P. (2005). Conceptual framework for tasks in information studies. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 56(10), 1050–1061. DOI:10.1002/asi.20197
- Byström, K. & Järvelin, K. (1995). Task complexity affects information seeking and use. *Information Processing & Management* 31(2), 191-213. [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(95\)80035-R](https://doi.org/10.1016/0306-4573(95)80035-R)
- Dalkir, K. (2016). Knowledge management in theory and practice. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360-1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Haasio, A. (2000). Asiantuntijaverkostot ja niiden merkitys. Teoksessa Haasio, A. & Piukkula, J., Verkostoituvat kirjastot (s. 9–28). Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.
- Haasio, A., Harviainen, J.T. & Savolainen, R. (2019). Johdatus tiedonhankintatutkimukseen. Helsinki: Avain.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Huotari, M-L. & Iivonen, M. (2003). Managing knowledge-based organizations through trust. Teoksessa Huotari M-L. & Iivonen M. (toim.), Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey (Pa.): Idea Group Publishing.

Iivonen, M. & Harisalo, R. (1997). Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa. *Finnish Information Studies* 8. Oulu: Oulun yliopisto.

Juntunen, A. & Saarti, J. (2012). Kirjaston johtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: Avain.

Kulla, J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse": Tutkimus suurten suomalaisyri-  
tysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Espoo: Aalto-yliopisto, School of  
Science.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.:  
SAGE Publications.

Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teok-  
sessa Parviainen, J. (toim.), *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s. 155- 186). Tampere:  
Tampere University Press.

Rieh, S. (2010). Credibility and cognitive authority of information. *Encyclopedia of  
Library and information sciences* 1: 1, 1337–1344.

Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Hel-  
sinki: Gaudeamus.

Tamminen, T. (2015). Suomalaiset luottavat toisiinsa enemmän kuin koskaan – va-  
pauttaa resursseja, "jotka muuten menisivät käyttämiseen". *Helsingin Sanomat*.  
<https://www.hs.fi/tiede/art-2000002864726.html> (käytetty 24.5.2022).

Wilson, P. (1983). *Second-hand knowledge: An inquiry into cognitive authority*. Wes-  
tport, Conn.: Greenwood Press.

# Kirjaston vaikuttavuuden arviointi johdon työkaluna

Laura Väliatalo

Yleisten kirjastojen toimintakykyä on pitkään mitattu ja arvioitu laajojen tilastotietojen perusteella. Suomessa niiden kerääminen aloitettiin vuonna 1999. Viimeisen reilun kahden vuosikymmenen aikana yleisten kirjastojen tehtävät ovat kuitenkin monipuolistuneet ja muuttuneet. Aineiston lainaamisen lisäksi ihmiset viettävät aikaansa kirjastossa, opiskelevat, tapaavat muita ihmisiä tai osallistuvat erilaisiin tapahtumiin. Tilastot eivät kykene vastaamaan siihen kysymykseen, mitä kirjaston tarjoamat palvelut saavat aikaan ja mikä merkitys esimerkiksi kirjaston tarjoamilla tiloilla ihmisille on.

Vuonna 2019 valmistuneeseen pro gradu -tutkielmaani sisältyneestä kyselystä kävi ilmi, että siihen vastanneet yleisissä kirjastoissa työskentelevät henkilöt pitivät vaikuttavuuden osoittamista tärkeänä. Kolme yleisintä syytä sille olivat olemassaolon oikeutus, toiminnasta tiedottaminen ja aseman vahvistaminen sekä resurssien turvaaminen. Kuntien edelleen heikko taloustilanne heijastuu väistämättä myös kirjastojen toimintaan ja sen saamiin resursseihin.

Vaikuttavuuden arviointi on yksi tapa vastata edellä mainittuihin haasteisiin. Vaikuttavuuden arviointi täydentää tilastotietoa, ja antaa tarkempaa tietoa palveluiden merkittävydestä. Se on yksi työkalu kirjaston toiminnan kehittämiseen, jota myös kirjastolaki edellyttää (Laki yleisistä kirjastoista, 1492/2016, 16§). Lisäksi arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää kirjaston toiminnasta viestimiseen kertomalla, mitä kirjasto saa aikaan toiminnallaan. Vaikuttavuudesta ja sen arvioinnista on ollut paljon puhetta viimeisen kymmenen vuoden aikana kirjastoalalla, mutta käytäntöön sitä on nähdäkseni viety vielä melko vähän. Tässä luvussa käyn läpi perusasioita vaikuttavuudesta, miten se voi ilmetä kirjastojen toiminnassa ja miten se tuodaan näkyvämmäksi sekä osaksi arkea. Kirjoitus perustuu pro gradu -tutkielmaani Yleisten kirjastojen työntekijöiden näkökulmia vaikuttavuuteen ja sen arviointiin (Väliatalo, 2019).

## Mistä puhutaan, kun puhutaan vaikuttavuudesta?

Vaikuttavuudella ei ole ollut yhtä selkeää määritelmää, vaan sitä on määritelty eri tavoin eri tahojen toimesta. Vuonna 2016 julkaistun SFS-ISO 16439:2016-standardin myötä kirjastoalalle saatiin selkeä määritelmä vaikuttavuudelle. SFS-ISO 16439:2016-standardissa (2016, 9, 18) vaikuttavuus on määritelty vaikutuksiksi, joita kirjaston tarjoamilla palveluilla voi olla yksilöihin, yhteisöön, kehysorganisaatioon ja yhteiskuntaan. Palvelujen käytön seurauksena yksilöissä voi tapahtua konkreettisia tai abstrakteja muutoksia. Määritelmä ei ota kantaa siihen, ovatko nämä muutokset hyödyllisiä yksilöille (Poll, 2012, 123). Jatkossa tässä luvussa puhuttaessa vaikuttavuudesta tarkoitetaan SFS-ISO 16439:2016-standardin mukaista määritelmää.

Useimmiten kirjaston olemassaolon ja palvelujen vaikutus nähdään myönteisenä ja hyödyllisenä, mutta tulee muistaa, että vaikutus voi olla myös negatiivinen. Huono kirjastokokemus voi aiheuttaa kielteisen asenteen kirjastonkäyttöä kohtaan. Kirjasto-

jen vaikuttavuudella on erilaisia puolia, joista tarkastella sitä. Vaikutus voi olla välitön, jolloin löydetään hyödyllistä tietoa, tai pitkäaikainen, joka voi olla esimerkiksi informaatiolukutaidon kehittyminen. Vaikutus voi olla kauaskantoinen, jolloin sillä on perustavanlaatuisen vaikutus elämään, tai rajallinen, kuten esimerkiksi pienet muutokset taidoissa. Vaikutukset voivat olla tarkoituksellisia eli kirjaston tavoitteiden mukaisia tai tahattomia, joita ovat esimerkiksi sosiaaliset kontaktit kirjastossa. Hyödyt voivat olla todellisia tai potentiaalisia. Todellinen hyöty voi ilmetä kirjaston merkityksenä paikalliskulttuurille tai lasten lukutaidon kehittymisenä. Potentiaalinen hyöty voi olla kirjaston jälkipolville säilyttämä kulttuurihistoriallisesti arvokas kokoelma. (SFS-ISO 16439:2016, 18.)

### **Vaikuttavuuden ilmeneminen yksilöissä**

Muutokset, joita yksilöissä kirjastopalvelujen käytön seurauksena saattavat ilmetä, voidaan jakaa taitojen ja kykyjen muutoksiin, affektiivisiin muutoksiin, käytöksen muuttumiseen, tietämyksen kasvamiseen sekä muutoksiin yksilöllisessä hyvinvoinnissa (Markless & Streatfield, 2013, 80; SFS-ISO 16439:2016, 18). Kirjaston asiakkaiden lisäksi muutoksia voi tapahtua kirjaston henkilökunnassa, johtajissa, opetushenkilökunnassa tai paikallisissa poliitikoissa. Muutokset voivat olla alkuvaiheessa pieniä ja kasautuessaan voivat johtaa isompiin muutoksiin elämässä ja elämänlaadun paranemiseen. (Markless & Streatfield, 2013, 81).

Muutokset kyvyissä ja taidoissa voivat ilmetä perustaitoina, kuten esimerkiksi aineiston löytämisenä kirjastosta, hakujen tekemisenä tietokannoista tai informaatiolukutaidon parantumisena säännöllisen kirjaston käytön seurauksena. Kehittyviä taitoja voivat olla esimerkiksi yksilöiden taito muotoilla hakulausekkeita, hakuun soveltuvien lähteiden valinta sekä haluttujen aineistojen löytäminen ja hankinta. Yksilön edistytessä toiminnasta tulee tehokkaampaa ja nopeampaa. Lisäksi he oppivat arvioimaan tiedonlähteen relevanssia ja luotettavuutta. (Markless & Streatfield, 2013, 80; SFS-ISO 16439:2016, 19.)

Muutokset voivat olla affektiivisia, jolloin ne ilmenevät yksilön asenteissa, havainnoissa, itseluottamuksessa ja tyytyväisyydessä palveluun. Käyttöön liittyvät muutokset käyvät ilmi asioiden tekemisenä eri tavalla, erilaisten kysymysten kysymisenä sekä kriittisyytenä ja itsenäisyytenä tiedonhaussa. Itseluottamuksen kasvu sekä itsenäisyys tiedonhaussa ja tiedon käytössä voivat vaikuttaa myönteisesti oppimismotivaatioon. Lisäksi kirjaston kokoelmiin tutustuminen voi myös muuttaa yksilöiden lukutottumuksia ja valintoja vapaa-ajan lukemiseksi, mistä voi seurata muita affektiivisiä muutoksia. (Markless & Streatfield, 2013, 80; SFS-ISO 16439:2016, 19.)

Affektiiviset ja taitojen muutokset voivat vaikuttaa kirjaston käyttäjien menestymiseen elämässä, koska palvelujen käytön seurauksena tiedon hakemisesta tulee tehokkaampaa ja olennainen tieto löytyy paremmin. Tämä taas voi vaikuttaa itseluottamukseen ja oppimismotivaatioon. Tietämyksen kehittymisen myötä käyttäjät tuntevat erilaisia relevantteja tietolähteitä, mikä vaikuttaa informaatiolukutaidon ja kriittisen ajattelun kehittymiseen. (Markless & Streatfield, 2013, 80 SFS-ISO 16439:2016, 19.)

Muutokset yksilöiden hyvinvoinnissa voivat tapahtua kirjastojen perinteisten sekä verkkopalvelujen ansiosta, koska ne tarjoavat tietoa monista eri aiheista. Kirjaston

tarjoamien asiakastietokoneiden yhtenä käyttötarkoituksena voi olla yhteyden pitäminen eri maissa asuvien perheenjäsenten kesken. Fyysisenä tilana kirjasto vaikuttaa hyvinvointiin tarjoamalla turvallisen ja rauhallisen ympäristön, joka sopii opiskeluun ja työskentelyyn. Kirjasto tarjoaa myös ympäristön, jossa on mahdollisuus sosiaalisten kontaktien luomiseen ja keskusteluihin muiden kanssa. Kirjastotilan vaikuttavuus ei välttämättä ilmene muutoksena yksilössä, mutta kirjastolla tilana voi silti olla suuri merkitys eri elämäntilanteissa oleville ihmisille ja heidän hyvinvoinnilleen. Kirjastoa ympäröivän yhteisön yhdenvertaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kokemukseen kirjasto voi vaikuttaa tarjoamalla mahdollisuuksia ryhmätoimintaan. (Markless & Streatfield, 2013, 81; SFS-ISO 16439:2016, 20.)

### **Kirjastojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus**

Kirjastojen yhteiskunnallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kirjaston olemassaolon sekä sen tarjoamien palvelujen vaikutusta kehysorganisaatioon, ympäröivään yhteisöön ja yhteiskuntaan yleensä. Kehysorganisaatiolle kirjaston vaikuttavuudesta voi seurata sen aseman arvostuksen lisääntyminen, kirjaston näkyvyyden kasvu kehysorganisaatiossa tai -yhteisössä ja organisaation näyttäytyminen houkuttelevampana uusille käyttäjille. Tyypillistä yleisille kirjastoille ovat väljät alueelliset rajat ja erilaiset asiakasryhmät. Kirjastoja ympäröivät yhteisöt voivat erota voimakkaasti toisistaan iän, sosiaalisen statuksen, kielen tai informaatiotarpeiden mukaan. Nämä asiat vaikuttavat kunkin kirjaston tarjoamiin palveluihin. Vaikutuksen pääasiallisia alueita ovat yhteisön sosiaalinen elämä, osallistuminen tiedonsaantiin ja koulutukseen, paikalliskulttuuri ja -identiteetti, kulttuurin monimuotoisuus, yhteisön kehittäminen, henkilökohtainen hyvinvointi ja kulttuuriperinnön säilyttäminen. (Poll, 2014, 6; SFS-ISO 16439:2016, 20–21.)

Muutokset, joita kirjaston tarjoamat palvelut voivat saada aikaan yhteisön sosiaalisessa elämässä, koskevat sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja yhtenäisyyttä. Kirjasto voi olla paikka hankkia tietoa ja tapaamispaikka ihmisille. Erilaisilla palveluilla voidaan tukea marginaaliryhmiä ja erityistarpeisia ihmisiä auttaen heitä pääsemään osaksi yhteisöä ja tuntemaan yhdenvertaisuutta. Lisäksi kirjasto voi toiminnallaan vahvistaa ihmisten ja ryhmien välisiä yhteyksiä sekä tukea kulttuurien ja sukupolvien välistä yhteisyyttä. Kirjasto voi olla keskeinen tekijä sosiaalisen kuilun kaventamisessa ja paikalliselle identiteetille. (Poll, 2014, 6; SFS-ISO 16439:2016, 20–21.)

Tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua tiedonsaantiin ja koulutukseen kirjastot voivat vaikuttaa kansalaisten toimintaan yhteiskunnassa sekä digitaalisen kuilun kaventamiseen. Kirjastojen tarjoama paikallinen ja kansainvälinen tieto, joka käsittelee yhteiskunnallisia kysymyksiä, politiikkaa, tiedettä, taloutta, hallintoa ja kulttuuria, mahdollistaa sen, että ihmiset voivat osallistua ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä poliittisessa ja yhteiskunnallisessa elämässä. Osallistumismahdollisuuksia lisää mahdollisuus vapaaseen Internetiin pääsyyn, joka on tärkeää esimerkiksi heille, joilla ei ole varaa maksaa verkon käytöstä. Laki yleisistä kirjastoista (2 §) velvoittaa kirjastoja mahdollistamaan elinikäisen oppimisen ja taitojen kartuttamisen, minkä lisäksi kirjastoilla on tärkeä asema lasten lukutaidon edistämässä. (Poll, 2014, 6; SFS-ISO 16439:2016, 21.)

Kirjastot voivat vaikuttaa paikalliskulttuuriin ja -identiteettiin erilaisten näyttelyiden ja tapahtumien avulla, jotka edistävät paikalliskulttuuria ja -historiaa. Kirjasto toimii näin

kulttuurisena keskuksena. Lisäksi kirjastot tarjoavat tietoa paikallisista yhteisöistä ja toimivat niiden kohtaamispaikkoina, mikä vahvistaa yhteishenkeä ja yhteisön identiteettiä. Kulttuurista monimuotoisuutta kirjastot voivat edistää tarjoamalla eri ryhmille mahdollisuuden säilyttää kulttuuriperintöään, jolla on potentiaalista arvoa tuleville sukupolville. (Poll, 2014, 6; SFS-ISO 16439:2016, 21.)

Yhteisön kehittämiseen kirjastot voivat vaikuttaa mahdollistamalla erilaisten toimintojen ja ohjelmien järjestämisen. Niiden aiheita voivat olla esimerkiksi ympäristötietoisuus, terveystietoisuus tai henkilökohtainen hyvinvointi. Yhteisön kannalta voi olla merkittävää, että kirjasto koetaan turvallisena, rauhallisena ja viihtyisänä paikkana, jossa voi muun muassa lukea, opiskella, tavata muita ihmisiä ja järjestää tapahtumia. Kokemus yhteenkuuluvuudesta voi edistää integraatiota ja tukea rauhanomaista rinnakkaiseloa. (SFS-ISO 16439:2016, 21.)

### **Vaikuttavuuden arviointiin liittyvät käsitteet**

Kirjaston vaikuttavuuden arviointiin liittyy joukko muita käsitteitä, joilla kuvataan kirjaston toimintakykyä. Kerättyä tilastotietoa kirjaston toiminnasta, resurssien käytöstä, tuotetuista palveluista ja niiden käytöstä voidaan käyttää kirjaston toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Peruselementtejä kirjaston toimintakyvyn arvioinnissa ovat panos, prosessi, tuotos, tulos ja arvo. (Creaser, 2018, 88.) Lisäksi voidaan arvioida toiminnan ja palveluiden laatua. Näitä arvioinnin peruselementtejä voidaan hyödyntää vaikuttavuuden arvioinnin ja sen tulosten tulkinnan apuna. Käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta tunnemme kunkin merkityksen, ja mikä merkitys sillä on vaikuttavuuden arvioinnissa. Kun tunnetaan termit ja niitä käytetään oikeassa kontekstissa, arvioinnin tuloksista voidaan raportoida selkeästi ja yhdenmukaisesti.

Panokset kuvaavat resursseja, joilla palvelut tuotetaan. Niitä ovat esimerkiksi rahoitus, henkilöstö, kokoelmat, toimitilat ja erilaiset laitteet. (Creaser, 2018, 88; SFS-ISO 16439:2016, 10.)

Prosesseilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, joilla panokset muutetaan tuotoksiksi. Näitä voivat olla esimerkiksi luettelointi, lainaus ja tietopalvelu. (Poll 2012, 123.)

Tuotoksilla tarkoitetaan kirjaston prosessien suoritteita, kuten luetteloitujen nimikkeiden määrää, sekä palvelujen käyttöä, kuten lainojen määrää, vastattujen tietopalvelukysymysten määrää ja kirjastokäyntien määrää. (Creaser, 2018, 88; SFS-ISO 16439:2016, 12.)

Tuloksilla tarkoitetaan tuotosten suoriin ja ennalta määriteltyihin vaikutuksiin suhteessa suunniteltuihin päämääriin ja tavoitteisiin. Niitä voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden taso tai käyttäjien määrä. (Creaser, 2018, 88; SFS-ISO 16439:2016, 12.)

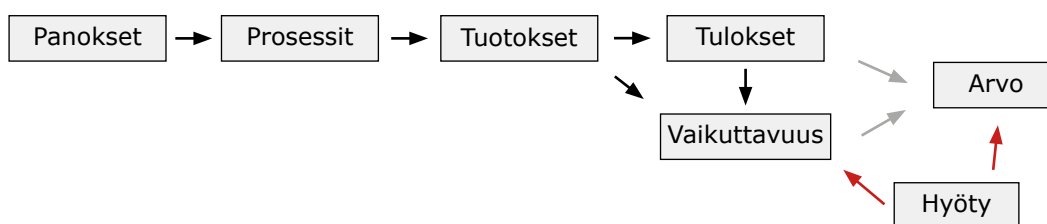
Vaikutuksilla voidaan tarkoittaa vaikuttamisen seurausta, tulosta, aikaansaannosta tai jälkeä (Sivistyssanakirja, 2023a). Vaikutukset voivat olla välittömiä, jolloin esimerkiksi löydetään hyödyllistä tietoa, tai pitkäaikaisia, kuten esimerkiksi informaatiolukutaidon kehittyminen. Lisäksi ne voivat olla kauaskantoisia tai rajallisia ja tarkoituksellisia tai tahattomia. (SFS-ISO 16439:2016, 18.) Vaikutukset siis viittaavat tapahtuviin muutoksiin.

Laadulla viitataan siihen, missä määrin olemassa olevat ominaisuudet täyttävät ennalta asetetut vaatimukset (SFS-ISO 16439:2016, 13).

Arvolla voidaan tarkoittaa sitä, kuinka tärkeänä intressiryhmät, kuten käyttäjät, poliitikot, kansalaiset, tai henkilökunta, pitävät kirjastoja. Arvoon liittyy käsitys kirjastojen tuottamasta potentiaalisesta tai todellisesta hyödystä. Arvolla voidaan viitata myös rahalliseen arvoon. (SFS-ISO 16439:2016, 17.)

Hyödyllä voidaan tarkoittaa saatua etua, apua tai ansiota (Sivistyssanakirja, 2023b), suotuisaa vaikutusta tai asiaa, josta on apua (SFS-ISO 16439:2016, 7), tai hyvää vaikutusta, joka seuraa palvelun tai hyödykkeen käyttöä (Kirjastojen vaikuttavuus, 2023).

Vaikuttavuuden ja muiden sen arviointiin liittyvien käsitteiden suhteita on havainnollistettu alla olevassa kaaviossa 1, joka on laadittu Pollin (2012, 124) laatiman kaavion pohjalta. Tähän kaavioon on lisätty mukaan hyöty, joka ei ole mukana alkuperäisessä kaaviossa. Hyöty liittyy olennaisesti vaikuttavuuden arviointiin, kuten käsitteiden merkityksistä käy ilmi. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tämä kaavio on karkea yksinkertaistus vaikuttavuuden muodostumisesta ja käsitteiden suhteista, varsinkin vaikuttavuuden, arvon ja hyödyn kohdalla, koska e liittyvät niin läheisesti toisiinsa puhuttaessa vaikuttavuuden arvioinnista. Esimerkiksi edellä arvon määritelmässä arvoon liittyy käsitys kirjastojen tuottamasta potentiaalisesta tai todellisesta hyödystä. Vaikuttavuus taas voi ilmetä muutoksina yksilöissä, jotka voivat olla hyödyllisiä kyseisille yksilöille tai että he löytävät hyödyllistä tietoa kirjastosta. Lisäksi myös alan tutkimuksissa termejä vaikuttavuus, arvo ja hyöty on saatettu käyttää toistensa synonyymeinä, vaikka niiden merkitys on eri. Ne kuvaavat eri näkökulmista ja perspektiiveistä sitä, mikä vaikutus kirjastolla voi olla ihmisen elämään. Mikä näkökulma vaikuttavuuden arviointiin lopulta valitaankin, se rajata selkeästi ja pitää se koko läpi prosessin arvioinnin suunnittelusta tuloksista raportoimiseen, jotta johdonmukaisuus säilyy.



**Kaavio 1. Vaikuttavuuden arvioinnin käsitteet, mukailtu Pollin (2012, 124) pohjalta.**

## Vaikuttavuuden suunnittelu ja johtaminen

Jotta vaikuttavuutta voidaan johtaa, sitä pitää olla myös suunnitella. Monissa kirjastoissa strategiat lienevät tuttuja jo kehysorganisaatiosta, ja niitä on saatettu laatia myös oman toiminnan tueksi ja kehittämiseksi. Vaikuttavuuden sisällyttäminen strategiseen suunnitteluun auttaa toiminnan kehittämisessä ja vaikuttavuuden johtamisessa.

Vaikuttavuuden suunnittelu on siis osa strategista suunnittelua, jossa määritellään toiminnan lähtökohta, päämäärät pitkässä juoksussa sekä tavoitteet lyhyelle aikavälille. Keskeisiä asioita strategisessa suunnittelussa ovat tavoitteiden asettaminen ja se, ketkä ovat kirjaston kohdeväestöä ja mitä yhteisöä se ensisijaisesti palvelee. Strategiseen suunnitteluun on hyvä sisältyä päätökset tuloksista, joita aiotaan saavuttaa. Tuloksella viitataan tuotoksen vaikutukseen suhteessa tavoitteisiin ja päämääriin. Vaikuttavuuden suunnittelun kannalta olennaista on myös selkeä määritelmä siitä, millainen vaikutus kirjastolla pitäisi olla kohdeväestöönsä ja mahdollisesti myös yhteiskuntaan. (SFS-ISO 16439:2016, 22.)

Vaikuttavuuden suunnittelussa ja vaikuttavuudesta ylipäätään tulee muistaa ottaa huomioon muutamia seikkoja. Kuten jo aiemmin todettiin, vaikuttavuus ilmenee usein vasta ajan myötä ja edellyttää pitkäjänteisyyttä. Vaikuttavuus ei myöskään ole aina ennustettavissa. Joskus toivottuja vaikutuksia ei saada tai ne ilmenevät eri tavalla, kuin odotettiin. Vaikuttavuus voi ilmetä huomattavampana ja todennäköisemmin, kun esimerkiksi taitojen karttuminen tai muu muutos näyttää käyttäjästä hyödylliseltä tai jos muutos perustuu aiempiin taitoihin tai kykyihin. Kun yksilö saa myönteisiä kokemuksia kirjaston käytöstä, se todennäköisesti rohkaisee heitä jatkossakin käyttämään kirjaston palveluita. (SFS-ISO 16439:2016, 22.)

## Vaikuttavuuden johtaminen

Vaikuttavuuden johtaminen ei ole irrallinen osa muusta kirjaston johtamisesta, vaan se on osa kokonaisvaltaista johtamista. Kirjastojen vaikuttavuuden perusasioihin perehtymiseen kannattaa käyttää aikaa. Kun tuntee perusteet ja käsitteet, asioita on helpompi viedä käytäntöön ja viestiä niistä uskottavasti. Vaikuttavuuden johtamisen perustana toimivat kirjastonjohtajan tietämys vaikuttavuudesta sekä kirjaston strategia, johon sisältyy myös vaikuttavuuden suunnittelu.

Kun tiedetään, mitä omalla toiminnalla tavoitellaan, ja on asetettu tavoitteita, voidaan sen jälkeen tarkastella kirjaston esimerkiksi palveluita tai koko kirjaston toimintaa vaikuttavuuden näkökulmasta. Tässä kohtaa vaihtoehdot ovat avoimet. Lähtötilanteen selvittämiseksi arviointi toiminnan vaikuttavuudesta voidaan tehdä tässä vaiheessa, ja jatkaa seurantaa säännöllisesti tehtävillä arvioinneilla. Mikäli esimerkiksi palveluissa ilmenee selviä kehityskohteita, kun niitä on tarkasteltu vaikuttavuuden näkökulmasta, mikään ei estä tekemästä tarvittavia muutoksia ensin ja tekemästä vaikuttavuuden arviointia tämän jälkeen.

On syytä muistaa myös se vaihtoehto, että kaikkea ei välttämättä tarvitse tehdä itse ainakaan alusta asti. Maailmalla on tehty jonkin verran yleisten kirjastojen vaikuttavuuden arviointeja, mutta ne eroavat toisistaan niin laajuudeltaan, määritelmiltään kuin metodeiltaan. Jokaiseen kirjaston sopivaa yhtenäistä kysymyspatteristoa vaikut-



tavuuden arviointiin ei ole tällä hetkellä olemassa. Saatavilla olevista arvioinneista on kuitenkin mahdollista poimia esimerkiksi kysymyksiä omaan käyttöön. Yksi uusimmista ja laajimmista arvioinneista, ”The impact of public libraries in Denmark: A haven in our community”, tehtiin Tanskassa vuonna 2020 ja tutkimus on vapaasti saatavilla verkossa (Lauersen, 2021). Tässä arvioinnissa oli käytetty ulkopuolista tahoa apuna, joka voi olla myös varteenotettava vaihtoehto. Oppilaitosyhteistyö voi myös tulla kyseeseen arvioinnin laatimisessa ja toteuttamisessa.

## Viestintä

Yleensä vaikuttavuuden arviointiin ryhtymiseen on olemassa jokin motiivi. Pro gradu -tutkielmani kyselyssä yksi kysymys oli, miksi vaikuttavuuden osoittaminen on tärkeää. Vastauksissa useimmiten toistuvat teemat olivat olemassaolon oikeutus (30 mainintaa), toiminnasta tiedottaminen ja aseman vahvistaminen (25 mainintaa) sekä resurssien turvaaminen (24 mainintaa). Kysymykseen vastasi 69 vastaajaa, jonka perusteella ei vielä voi tehdä yleisiä johtopäätöksiä kaikkien yleisten kirjastojen tilanteesta. Pienestä vastaajamäärästä huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että ainakin osassa maamme yleisiä kirjastoja koetaan painetta vahvistaa ja oikeuttaa kirjaston olemassaoloa. Vaikuttavuuden arvioinnin tulokset tarjoavat tietoa, jota voidaan käyttää tiedottamaan kirjaston toiminnasta ja onnistumisesta yleisesti oleellisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi kehysorganisaatiolle. Myönteisistä tuloksista raportoiminen voi vahvistaa kirjaston asemaa ja merkitystä käyttäjille ja yhteiskunnalle. (Heikkinen et al., 2012, 1; SFS-ISO 16439:2016, 25.)

Tiedotettaessa arvioinnin tuloksista viestittäessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenellä tuloksia esitellään ja miten ne esitetään. Tuloksista tulisi viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi siten, että kohdeyleisö kiinnostuu saamastaan informaatiosta. Tällöin kirjasto voi edistää omia tavoitteitaan menestyksekkäästi. Kutakin kohdeyleisöä ja sitä, mikä heihin vetoaa, on tärkeää ymmärtää, jotta voi itse viestiä mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi on hyödyllistä raportoida kuvaamalla kirjaston aikaansaamia muutoksia, kuten lukuharrastuksen kasvua tietyssä väestöryhmässä. Näin esitettynä ne tukevat muuta olemassa olevaa dataa ja tekevät arvioinnin tuloksista vakuuttavampia. (Chiranov, 2014, 99; SFS-ISO 16439:2016, 25.) Tämän kirjan kolmannessa artikkelissa Topi Lindqvist avaa ansiokkaasti tarkemmin kuntapäätäjien ajatusmaailmaa ja kirjastonjohtajan roolia tiedonvälittäjänä.

## Vaikuttavuuden arviointi käytännössä

Vaikuttavuuden sisällyttäminen kirjaston strategiaan sekä sen suunnittelu tarjoavat hyvät lähtökohdat vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamiseen. Silloin on jo vastattu kysymykseen siitä, mitä kirjaston toiminnalla halutaan saada aikaan ja miten se mahdollisesti ilmenee asiakkaissa. Lähdetessä suunnittelemaan vaikuttavuuden arvioimista omassa kirjastossa pitää ottaa huomioon, minkä verran resursseja on käytettävissä arvioinnin tekoon. Kuka tekee arvioinnin, mitä menetelmiä käytetään, onko osaamista valitun menetelmän käyttöön, tulosten analysointi ja työstäminen esitettävään muotoon. Tämä vaikuttaa jossain määrin myös siihen, missä laajuudessa arviointi voidaan toteuttaa ja mitkä menetelmät ovat mielekkäimmät käyttää.

## Vaikuttavuutta osoittavat menetelmät

Vaikuttavuutta osoittaviin menetelmiin lukeutuvat asiakkailta kerätyt näytöt, havainnointi, epämuodollinen näyttö ja yhdistellyt menetelmät. Nämä menetelmät tuottavat laadullista ja määrällistä dataa sekä kertomuksia ja muita epämuodollisia kuvauksia kirjaston vaikuttavuudesta. (SFS-ISO 16439:2016, 33.) Menetelmän valinnassa kannattaa huomioida oma tiedon tarve sekä käytettävissä olevat resurssit ja osaaminen.

Asiakkailta kerätyllä näytöllä tarkoitetaan sitä, että vaikuttavuutta kuvaavia tietoja kerätään kysymällä asiakkailta heidän kokemuksiaan kirjaston käytöstä, kirjaston mahdollisesta vaikutuksesta heidän kulttuuri- ja lukemisharrastukseensa, kirjastopalveluista saamistaan hyödyistä sekä heidän mielipidettään ylipäätään kirjastoista. Nämä menetelmät voidaan jakaa kirjallisiin kyselytutkimuksiin ja suullisiin kyselyihin, joita ovat teemaryhmät ja haastattelut, sekä itsearviointiin. (SFS-ISO 16439:2016, 25.) On syytä ottaa huomioon, että kyselyt ja haastattelut eivät pysty tunnistamaan, ovatko vastaajat todellisuudessa hyötynneet kuten he sanovat, tai että karttuivatko heidän mainitsemansa taidot tai tietämys kirjaston ansiosta eikä muiden asioiden vaikutuksesta. (Poll, 2014, 11.)

Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jossa asiakkaita havainnoidaan kirjastopalvelutilanteissa. Tähän sisältyvät tutkijoiden tekemä havainnointi, videoinnin tai lo-kianalyysin avulla toteutettu epäsuora havainnointi, käyttäjien kirjaamat havainnot oppimisestaan sekä lähdeviitteiden analyysi. (Poll, 2012, 127.) Tutkittavaa tilannetta tarkkaillaan ja samalla dokumentoidaan merkitykselliset seikat, toiminnot sekä käyttäytyminen. Havainnointi voi olla strukturoitua, jolloin havainnoijalle annetaan suunnitelma, jossa on tiedot siitä, mitä tutkittavan kohteen käytöksessä on huomioitava ja miten havainnot koodataan. Strukturoimattomassa havainnoinnissa havainnoijalle annetaan vain tutkimuksen yleiset puitteet. Havainnointi voi olla myös osallistuvaa, jolloin tutkija osallistuu tutkittavan ryhmän tai yhteisön toimintaan havainnoidessaan sen käyttäytymistä. Havainnointi voi olla avointa tai salaista. Avoimessa havainnoinnissa kohteet tietävät, että heitä havainnoidaan, mikä voi vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Tulosten pätevyyden varmistamiseksi voi olla tarpeen käyttää salaista havainnointia, jolloin kohteet eivät tiedä kuka havainnoija on. (SFS-ISO 16439:2016, 26–27, 50.)

Epämuodollinen näyttö muodostuu kertomuksista, jotka perustuvat kirjaston käyttäjien henkilökohtaisiin havaintoihin ja kokemuksiin. Sitä ei kerätä järjestelmällisesti eikä testata empiirisesti. Epämuodollista näyttöä ei yleisesti ottaen pidetä tieteellisesti eikä tilastollisesti päteväenä, mutta se voi antaa uusia ideoita tutkimuksille sekä tukea ja havainnollistaa muilla menetelmillä saatuja tuloksia. Epämuodollisen näytön lähteitä voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteet, kyselyiden vapaamuotoiset vastaukset, haastattelut sekä kirjaston henkilökunnan kertomukset asiakaskohtaamisista. (SFS-ISO 16439:2016, 48–49.)

Yhdistellyissä menetelmissä nimensä mukaisesti yhdistellään eri menetelmiä. Tällöin voidaan käyttää hyväksi sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen muutoksia kuvaaviin tilastotietoihin voidaan yhdistää haastatteluista tai kohderyhmäkeskusteluista saatuja tuloksia, jolloin on mahdollista saada

monipuolisempi kokonaiskuva. Erityyppiset ja eri lähteistä saatujen tietojen keruu ja analysointi voivat tarjota kattavammat ja rikkaammat tulokset, jotka antavat paremman kuvan kirjastojen vaikuttavuudesta ja sen tunnistamisesta. Samalla se lisää luotamusta muiden tutkimusmenetelmien tuottamiin päätelmiin. (SFS-ISO 16439:2016, 25, 27.)

### **Vaikuttavuuden arvioinnin haasteet**

Verrattuna tilastotietojen keruuseen kirjastojen vaikuttavuuden arviointi on prosessina monimutkaisempi ja vaativampi. Konteksti vaikuttaa siihen, miten vaikuttavuutta saatetaan määritellä, mutta kirjastoalalle SFS-ISO 16439:2016-standardin määritelmä (kts. s.2) vaikuttaa jossain määrin vakiintuneen. Määritelmä ei kuitenkaan anna valmista vastausta siihen, mitä kirjaston käyttäjissä tapahtuvat muutokset ovat, vaan se jää kirjastojen vastuulle. Jotta vaikuttavuutta voitaisiin arvioida, pitää ensin määritellä miten se ilmenee ja mikä sitä ilmaisee. Onkin haasteellista tunnistaa nämä tiedot, jotka kuvaavat ja mittaavat kirjastojen aineistojen, palvelujen ja asiantuntemuksen vaikutuksia asiakkaaseen ja mitä ne merkitsevät tälle. (SFS-ISO 16439:2016, 25–26.)

Kirjaston vaikutukset yksilöihin ovat monimutkaisia, eikä niitä yleensä ole mahdollista erottaa ympäristön muista vaikutuksista. On vaikeaa osoittaa, että muutokset johtuisivat nimenomaan kirjaston palveluista. Tästä syystä käytetään korvaavia menetelmiä todentamaan kirjaston mahdollista myötävaikutusta muutoksiin. Kirjaston vaikutusten tunnistaminen on haastavaa myös siksi, että yhteiskunnallinen vaikuttavuus ilmenee usein vasta pidemmällä aikavälillä ja on yleensä epäsuoraa muodostuen vaikutuksista yksittäisiin ihmisiin. (SFS-ISO 16439:2016, 21, 23.)

Vaikuttavuuden vaihtelu on myös yksi arvioinnin haaste. Kirjaston palveluiden käyttö voi vaikuttaa eri tavoin eri käyttäjäryhmiin, minkä lisäksi yksilöt kokevat kirjastojen palvelut eri tavoin. Lisäksi arvioinnin tulosten kansainvälinen vertailtavuus heikkenee, koska käsitykset siitä, mikä on hyödyllistä oppimiselle ja opiskelulle, ammattuuralle ja yksityiselämälle sekä siitä, mikä hyödyttää yhteisöä ja yhteiskuntaa, voivat vaihdella maittain. Huomioon kannattaa ottaa myös se, että samat koehenkilöt eivät välttämättä ole käytettävissä tai he eivät kykene erittelemään kokemuksiaan pitkällä aikavälillä, mikä tekee pitkäaikaisten vaikutusten osoittaminen vaikeaksi. (Poll, 2012, 128; SFS-ISO 16439:2016, 23–24.)

Laadullisen datan subjektiivisuus on yksi mahdollinen haaste vaikuttavuuden arvioinnissa, koska niitä ei välttämättä pidetä yhtä uskottavina, kuin määrällisten menetelmien tuottama kova, todennettavissa oleva data. Kuitenkin käytetyimmät vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät juuri laadullisia, kuten kyselytutkimuksia, haastatteluja, kohderyhmäkeskusteluja tai kertomuksista koottuja epämuodollisia näyttöjä. Tällainen data kuvaa vastaajien koettuja arvoja, tunteita ja käsityksiä, ja on väistämättä subjektiivista. On mahdollista, että rahoittajat tai veronmaksajat eivät välttämättä pidä haastatteluihin tai epämuodollisiin näyttöihin perustuvia tuloksia riittävän luotettavina tai uskottavina. (SFS-ISO 16439:2016, 24.)

Arvioinnin käytännön toteutuksessa on omat haasteensa. Vaikeuksia arviointiin saattaa aiheuttaa kirjaston henkilökunnan kokemattomuus arvioinnissa sovellettavien menetelmien käytössä. Myös tarvittava työmäärä saattaa vaikuttaa kielteisesti arvioinnin

toteuttamiseen, koska määrällisiä suoritteita koskevat tiedot saadaan usein automaattisesti kirjaston järjestelmistä tai palvelimilta. Vaikuttavuuden arviointi taas edellyttää monimutkaisempaa tietojen keräämistä ja prosessi kokonaisuudessaan sisältää eri vaiheita. Ongelmaa voidaan helpottaa rajaamalla arviointi kriittisiin kysymyksiin, kuten esimerkiksi kirjaston tärkeimpien tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisiin palveluihin. (SFS-ISO 16439:2016, 24.) Sidosryhmistä riippuu, voidaanko kirjastossa hyödyntää muiden kirjastojen tuottamia tuloksia vaikuttavuuden arvioinnista. Voi olla, että he edellyttävät ainakin kotimaassa tehtyjä tai kirjaston itsensä toteuttamaa vaikuttavuuden arviointia. (Calvert & Goulding, 2015, 282–283.)

Haasteet eivät lopu arvioinnin tulosten saamisen myötä. On mahdollista, että joku sidosryhmistä ei pidä kirjaston itsensä toteuttaman arvioinnin tuloksia uskottavina, jos niiden katsotaan olevan liian hyviä ollakseen totta. Kirjaston itse tekemä arviointi ja siinä käytetyt metodit saatetaan kyseenalaistaa ja epäillä niiden antavan joka tapauksessa myönteisen tuloksen. Kyseiset sidosryhmät saattaisivat olla myönteisempiä esimerkiksi ulkopuolisen konsultin tekemällä arviolle, koska konsultti nähdään objektiivisena hänen saadessaan palkkion arvioinnin tekemisestä. (Calvert & Goulding, 2015, 281–282.) Toisaalta sidosryhmien yksipuolinen päätös konsultin käyttämisestä voi herättää epäluottamusta kirjaston henkilöstössä. Oleellisten sidosryhmien ja kirjaston henkilöstön on suositeltavaa tehdä päätös ulkopuolisen konsultin käyttämisestä yhteisymmärryksessä, jotta kaikki osapuolet voivat suhtautua luottavaisesti konsultin tekemään työhön.

### **Esimerkki hankkeen vaikuttavuudesta ja sen arvioinnista**

Nurmeksien kaupunginkirjastossa toteutettiin Sytytä lukuinto! -hanke vuosina 2018–2019. Hankkeen lähtökohtana oli se, että kirjastossa oli huomattu lapsiperheiden ja pienten lasten osuuden lainaustiskillä kävijöistä vähentyneen, ja että heidän kirjastossa viettämänsä aika oli vähentynyt. Hankkeen tavoitteena oli kirjaston yhteistyöverkoston laajentaminen, jotta tavoitettaisiin lapsiperheitä laajalti. (Heikkinen, 2020.)

Hankkeen aikana pop up-kirjastoa vietiin perheneuvolan valmennusryhmiin. Yhteisen tavoitteen löydyttyä yhteistyötä perhelukemisen edistämiseksi laajennettiin sosiaali-ohjaajien kanssa sosiaalityön kotipalvelun alueelle. Toinen tapa yhteistyön tekemiseen oli Lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelma 2016–2019 (LAPE). Nurmeksessa kirjasto lähti mukaan paikalliseen LAPE-tiimiin, jossa kirjasto osallistui lapsi- ja perhepalvelujen kehittämiseen. (Heikkinen, 2020.)

Hankkeen vaikuttavuus ilmeni useammalla eri tavalla. Hankkeen vaikuttavuus ilmeni selkeästi itse kirjastossa ja sen henkilöstössä. Hankkeen tuottama tieto johti kirjaston toimintatapojen muutokseen. Esimerkiksi tapahtumien suhteen yhteismarkkinointi sekä kirjaston mukana olo yhteisissä tapahtumissa on helpommin toteuttavissa, jolloin kirjasto tavoittaa enemmän ihmisiä ja erityisesti lapsia ja perheitä. Hankkeen hyväksityt havaitut kokeilut johtivat asenne- ja ajattelutapojen muutokseen kirjaston sisällä. Lisäksi kirjastossa on resursoitu lisää työaikaa hakeutuviin palveluihin ja jatkettu pop up-toimintaa. Heikkisen (2020) mukaan kirjastossa pop up-toiminta todettiin saavutettavuuden näkökulmasta vaikuttavammaksi, koska silloin kohdattiin enemmän uusia potentiaalisia asiakkaita. Vaikka hankkeen myötä lapsiperheet ja kirjat kohtaa-

misia olikin aiempaa enemmän kirjaston ulkopuolella, kirjastotilastoissa ei ollut vielä havaittavissa nousua lukuinnossa. (Heikkinen, 2020.) Tulevaisuudessa tämä saattaa kuitenkin olla mahdollista, kun toiminta jatkuu pidempään. Tässä hankkeessa ilmenee oivallisesti se, että vaikuttavuus saattaa ilmetä vasta myöhemmin, kun uudenlainen toimintatapa vakiintuu ja jatkuu pidempään.

## Lähteet

Calvert, P. & Goulding, A. 2015. Narratives and stories that capture the library's worth:

A qualitative approach to measuring value and impact in New Zealand's libraries. *Performance Measurement and Metrics* 16 (3), 276-288.

Creaser, C. 2018. Assessing the impact of libraries – the role of ISO 16439. *Information and Learning Science* 119 (1/2), 87-93.

Chiranov, M. 2014. Creating measurement addiction – a tool for better advocacy and improved management. *Performance Measurement and Metrics* 15 (3), 99-111.

Heikkinen, A. 2020. #Sanasyli – lukemisen lämpöä lapsille. Osoitteessa < <https://aviavustukset.fi/sanasyli-lukemisen-lampoa-lapsille/> > (käytetty 28.5.2023)

Heikkinen, R., Laitinen, M., Lappalainen, V., Parikka, S., Rasinkangas, P., Saarti, J., Söderholm, M., Suikkanen, E., & Vainikka, E. 2012. Kirjastojen toiminnan arviointi: yhteisten mittareiden toimivuus ja kehittäminen. *Signum* (4). Osoitteessa < <https://journal.fi/signum/article/view/6962> > (käytetty 13.7.2023)

Kirjastojen vaikuttavuus. Hyötyä, tietoa, elämyksiä - kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia-verkkosivusto. Osoitteessa < <http://vaikuttavuus.kirjastot.fi/info.html> > (käytetty 20.5.2023)

Kirjastolaki. Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016. Osoitteessa < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492> > (käytetty 1.7.2023)

Lauersen, C. 2021. A haven in our community: The impact and value of public libraries. Osoitteessa < <https://christianlauersen.net/2021/04/19/a-haven-in-our-community-the-impact-and-value-of-public-libraries/> > (käytetty 10.6.2023)

Markless, S. & Streatfield, D. 2013. *Evaluating the impact of your library*. Second edition. London: Facet Publishing.

Poll, R. 2012. Can we quantify the library's influence? Creating an ISO standard for impact assessment. *Performance Measurement and Metrics* 13 (2), 121-130.

Poll, R. 2014. Did you enjoy the library? Impact surveys in diverse settings. *Performance Measurement and Metrics* 15 (1/2), 4-12.

SFS-ISO 16439:2016. Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Sivistyssanakirja, Suomisanakirja.fi. 2023a. Vaikutus. (käytetty 20.5.2023)

Sivistyssanakirja, Suomisanakirja.fi. 2023b. Hyöty (käytetty 20.5.2023)

# Viestinnällä ja tiedolla kohti näkyvämpää kirjaston merkitystä

Juliaana Grahn

Sana viesti merkitsee samaan aikaan sekä kehotusta viestiä että itse viestin sisältöä. Millaista tietoa ja miksi kirjaston toiminnasta tarvitaan, kun halutaan viestiä esimerkiksi kunnassa kirjaston merkitystä ja vaikuttavuutta eteenpäin omalle henkilöstölle, asiakkaille, kuntalaisille tai päättäjille?

Kirjastoissa arkisempaan kieleen on vähitellen rantautumassa puhe tiedolla johtamisesta ja tiedon hyödyntämisestä. Perinteikkäämpien lainojen ja lainaajien määrien tilastointien avulla on ollut mahdollista muodostaa pitkiäkin aikasarjoja lainaustoiminnan kehityksestä. Tiedon keräämisen voi tässä mielessä katsoa olevan kirjastoammattilaiselle luontaista. Tiedon keräämistä olennaisempaa tämän luvun kannalta on kuitenkin kerätyn tiedon hyödyntäminen ja hyödynnettävyys.

Luvun tietopohja koostuu useasta aineistosta. Se pohjautuu opinnäytteeseen, joka käsittelee kirjastoammattilaisten osaamista tietojohdamisessa, tilastojen käytössä ja kirjastopalvelujen vaikuttavuuden arvioinnissa. Opinnäytteen osana vuonna 2020 toteutettiin kysely johtajille, esihenkilöille ja muille kirjastoammattilaisille Pirkanmaan ja Keski-Suomen yleisissä kirjastoissa. Aineistoa täydentää blogiteksteiksi purettu haastatteluaineisto vuosien 2022-23 aikana toteutuneelta keskustelukiertueelta samalla kohdealueella, keskittyen kirjastojen kehittämiskohteisiin ja rooliin kuntien hyvinvointityössä. Lopuksi ja oman pohdinnan tueksi luku ohjaa avoimesti verkossa luettavan, kirjastojen vaikuttamistyön oppaan äärelle.

## Liikkeelle kirjastolaista, henkilöstön osaamisesta ja perusteista

Yleisten kirjastojen toimintaa ohjaavat lakisääteiset tavoitteet ja tehtävät. Kunnilla on tehtävä toteuttaa säädetyt kirjastopalvelut omassa toimintaympäristössään (1492/2016). Kirjastojen toimintaa ohjaavat siis myös kunnan strategia ja tavoitteet. Tämä toisaalta tarkoittaa sitä, että viranomaiset säätelevät toimintaa – toisaalta, että kirjastoilla kunnista riippumatta on yhteisiä, lainsäädännöstä johdettavia arvoja ja tavoitteita. Kuntien ja kaupunkien linjaukset tarjoavat kirjastoille suoria paikkoja sanoittaa, kuinka toiminta tukee kuntien asiakirjoissa mainittuja kärkiä ja painopisteitä. Kirjaston toiminnan tavoitteiden, toimenpiteiden, arviointimenetelmien ja aiotun tavoitetason määrittelyssä ei siis tarvitse lähteä liikkeelle tyhjästä.

Suomen kirjastoseuran toteuttamassa kirjastoalan työntekijätutkimuksessa (Perjo & Malmström, 2019) kolme neljästä vastaajasta oli huolissaan kirjastojen tulevaisuudesta. Kirjastolaisten mukaan ammatin monipuolisuus ja tärkeys eivät välity eri tahoille. Keskeisinä tulevaisuudessa arvostettavina ominaisuuksina pidettiin yhteistyö- ja oppimistaitoja sekä joustavuutta muutoksissa. Tässä mielessä yleiskäsitys tiedolla johtamisesta ja kuntien toimintatavoista liittyy olennaisesti kirjaston arkeen, kehittämiseen ja siellä olevasta osaamisesta viestimiseen.

Käyttöön 1990-luvulla vakiintuneella termillä tietojohdaminen tarkoitetaan arvon luomista aineettomista resursseista johtamisen eli asioiden hallitsemisen avulla (Jääskeläinen, 2008, 33). Sen tarkoituksena on auttaa saavuttamaan toiminnan määritellyt tavoitteet. Tietojohdaminen käsittelee usein tutkimuksissa jo tiedetyn tunnistamista, tiedon saattamista käyttöön tarvittaessa, uuden tiedon luomista sekä tiedontarpeita kunakin hetkenä tai tulevaisuudessa (Lampela, 2008, 90). Tietojohdamista tarkastellaan yleensä tasojen kautta: kuinka tiedosta luodaan arvoa, kuinka tunnistetaan merkitykselliset tietolähteet tai kuinka tietoa hyödynnetään eri tarkoituksiin. Se merkitsee siis johtamisen lisäksi myös tiedon jakamista tukevia käytänteitä ja yksilöiden toimintaa (Laihonen et al., 2013, 7–8).

Käsitteenä tietojohdaminen on monitulkintainen. Sen voi mieltää kattokäsitteenä kansainvälisesti erillisille, 1980-luvun lopusta alkaen keskusteluttaneille informaation hallinnan tai tietohallinnon (information management; IM), tietämyksenhallinnan (knowledge management; KM), aineettoman pääoman (intellectual capital; knowledge assets) sekä liiketoimintatiedon hallinnan (business intelligence; BI) tutkimusalueille. Termi knowledge management voi kääntyä tietojohdamiseksi, tiedolla johtamiseksi, myös suppeammin informaation tai tietämyksen hallinnaksi. Aluetta voi lähestyä tutkittavan kohteen, prosessin tai opiskeltavan pääaineen kautta. (Lönngqvist, 2008, 12–15; Jalonen, 2008, 104; Laihonen et al., 2013, 8.) Huotari ja Savolainen (2003, 17, 19) korostavat monitieteisen alan käsitelmäärittelyä, koska ilmiöt ja tutkimusongelmat voivat lukeutua samanaikaisesti eri tutkimusalueille.

Tietojohdamisen ensimmäiset sukupolvet keskittyivät olemassa olevaan tietoon eri lähteistä ja niiden hyödyntämiseen. Viimeisin, kolmas sukupolvi rikastaa tietoa myös ennakoivasti uuden tiedon luomiseksi. (Hong & Stähle, 2005, 132–133.) Toinen tapa luonnehtia tietojohdamisen kehitystä on alkuaikojen tiedonhallinnan painotuksena tietojen tuottamiseen ja jakamiseen henkilöstön saataville tietokantoihin sekä myöhemmänä kiinnostuksena tiedon hyödyntämiseen. (Laihonen et al., 2013, 10, 76.) Tieteenalojen erilaiset perinteet näkyvät tietojohdamisen tutkimuksessa. Erilaisia vaikutteita löytyy esimerkiksi tietojenkäsittely-, kasvatustieteiden ja yhteiskuntatieteistä sekä informaatiotutkimuksesta. (Jalonen, 2008, 105; Huotari & Savolainen, 2003.)

Tietojohdamisen historia liittyy tiedon kommunikointiin ja kirjastoihin. Antiikin Kreikan filosofien tiedon jako tietoon, käytännön osaamiseen ja tiedon jakamiseen muistuttaa modernia tiedon jaottelua. (Mäkäräinen-Suni & Valkokari, 2008, 19–20.) Tietokin on monimerkityksinen käsite. Se jäsentyy käsitteinä data, informaatio ja tietämys (Lönngqvist, 2008, 13), joita täydentävät Laihosen et al. (2013, 18; myös Haasio et al., 2019, 20) mukaan korkeampi tiedon jaottelu älykkyyteen ja totuuteen sekä ymmärrykseen ja viisauteen. Välitettävällä informaatiolla on merkitys, asiayhteys ja arvo. Yhdistyessään vastaanottajan tietorakenteeseen ja tätä muuttaessaan informaatiosta kehittyy tietämystä. Käsitteiden epäjohdonmukaisuus eri kielillä kuitenkin sotkee yhtälöä. Niiden tietosisällöt ovat myös laadullisesti toisistaan poikkeavia. (Laihonen et al., 2013, 18–19.)

Tieto voidaan jakaa myös eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi, 1995). Toimintaan ja osaamiseen sisältyy vaikeasti jaettavaa ja tallennettavaa, toiminnan kannalta monesti olennaisinta tietoa. Polanyiin (1958; 1966) pohjaten imp-

lisiittinen eli hiljainen tietämys, ymmärrys ja fyysiset taidot ilmenevät intuition ja osaamisena, jotka siirtyvät ilmaistavuutensa vuoksi vaikeasti ja jakautuvat tiedostetuksi ja tiedostamattomaksi tiedoksi. Eksplisiittinen, kirjalliseen muotoon puettava data ja informaatio taas tallentuvat ja siirtyvät helposti eri kielillä. (Laihonen et al., 2013, 18–19.) Välillä käytetään jakoa formaaliin, objektiiviseen ja välitettävissä olevaan faktatietoon sekä informaaliin, luonteeltaan subjektiiviseen tietoon, arvoihin ja uskomuksiin, mikä muistuttaa edellistä jaottelua. (Jalonen, 2008, 108–109.)

Toiminnalle tärkeä aineeton pääoma muodostuu tavoitteille tärkeistä, kyvykkäistä ja sitoutuneista asiantuntijoista ja näiden osaamisen jakamisesta. Tämä arvo ei näy kirjanpidossa. Käsite painottuu arvottamisen sijaan aineettomien resurssien laadun, määrän ja käytön johtamiseen. (Laihonen et al., 2013, 33, 35–37.) Tietämyksenhallinnassa (KM) korostetaan tiedon ja osaamisen ihmiskeskeistä hallintaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja uuden tiedon luomisessa (Mäkäräinen-Suni & Valkokari, 2008, 28; Laihonen et al., 2013, 8). Tietojohtamisen toisena pääsuuntauksena on välillä pidetty informaation hallintaa (IM), (Huotari & Savolainen, 2003, 17), jossa painottuu tiedon jakelu, tallennus ja varastointi tieto- ja viestintäteknologialla. Muita sovellusaloja ovat organisaation oppiminen ja uudistumiskyky sekä liiketoimintatiedon hallinta.

Tiedolla johtaminen merkitsee tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedosta luodaan arvoa niin aiemmin opitun, tietovarastojen kuin verkostojenkin avulla. Yhdenvertaisuuden, ennustettavuuden ja objektiivisuuden toteutumiseksi hyvän julkishallinnon päätöksenteko korostaa tosiasioita. (Jalonen, 2008, 103, 108–109.) Kirjaston johtamisen ja merkityksen viestimisen kannalta tämä merkitsee ennen kaikkea sen ilmaisemista, mihin tieto kirjaston vaikutuksista perustuu.

## Tieto ja tiedon hyödyntäminen yleisissä kirjastoissa

Kirjaston keräämää tietoa on aiemmin hyödynnetty vähemmän päätöksenteossa. Vaikuttavuuden arviointi on vasta vakiintumassa kirjastoalalla ja palvelujen kehittämisessä. Kun arvioinnista puhutaan tehokkuuteen tai työsuoritukseen liittyvänä toimintana, tutustuminen uudempiin kirjastopalvelujen vaikuttavuutta ilmaiseviin arviointimenetelmiin, voi estyä (Irwin & St-Pierre, 2014, 7). Kirjaston vaikutusten ja vaikuttavuuden tutkiminen voi kuitenkin käynnistää arviointitavoissa uuden suunnan: henkilöstö voi nähdä arvioinnin tapana kehittyä, ymmärtääkseen paremmin omaa rooliaan kirjastoissa ja yhteisöissä. (Irwin & St-Pierre, 2014, 8.). Monipuolisempi halukkuus arvioida kertoo siis myös kirjaston uudistumisesta ja kehittämisestä.

ISO 16439 -standardi (2016) kehitettiin kirjastojen vaikuttavuuden arviointiin, tunnistamaan toimintaympäristön tietojen kuten tilastojen ja tunnuslukujen joukosta mahdollisia vaikuttavuutta ja vaikutusta osoittavia piirteitä. Vaikutukset ja vaikuttavuus todennetaan erikseen yhdistelemällä tilastoista ja tunnusluvuista saatavia tietoja erilaisin menetelmin saatavaan laadulliseen dataan. Muita tiedonkeruuseen ja arviointiin liittyviä standardeja alalla ovat datankeruuta ohjeistava Kirjastojen kansainvälinen tilastostandardi (SFS-ISO 2789 2015), suorituskykymittareita esittelevä Library Performance Indicators (ISO 11620 2014) sekä Quality Assessment for National Libraries (ISO 21248 2019).



Kirjastoissa sanoiksi puettua tietoa ovat asiakirjat, muistiot ja ohjeet esimerkiksi kirjoissa, tietokannoissa ja tietojärjestelmissä. Hiljaista tietoa on työntekijöiden tieto kuten taidot, oivallus ja intuitio sekä etenkin kokeneempiin ja iäkkäämpiin työntekijöihin sitoutunut tieto työkäytännöistä, ohjeista ja säännöistä. Tieto voi olla myös kulttuurista eli jaettuja käsityksiä yhteisistä arvoista ja toiminnasta: esimerkiksi johtajiston käyttäytyminen, suhtautuminen oppimiseen, vuorovaikutusprosessit, tapa arvostaa tietoa arjessa ja stereotyyppit. Missio ja arvot muodostavat kirjaston jaetun vision. Päämäärät ja tavoitteet määrittävät kirjaston suoriutumisen arviointia. (Cavanagh, 2009, 25–28.)

Tiedon kasvanut arvo yhteiskunnassa selittää sitä, että ammateissa asennoidutaan myönteisesti tietojohdamiseen. Käyttäjät odottavat entistä enemmän. Kirjastoammatilaistenkin kohdalla tietojohdaminen sallii keskittyä kehittämään toiminnan kannalta arvokkaan tiedon hakemista ja ihmisten tietojen hyödyntämistä tukevia järjestelmiä sekä tukemaan työntekijöiden edellytyksiä oppia työn ohessa ja välittää asiantuntijuuttaan. Johtajat voivat rohkaista alaisiaan aktiivisempaan asiantuntijuuden, taitojen ja kirjastojen välisen tietojen siirtämisen kulttuuriin, avoimuuteen ja tietoisemmiksi yksilöiden osaamisesta. (Streatfield & Wilson, 1999, 69–70.)

## Arviointi yleisissä kirjastoissa

Perinteisesti tilastojen käyttöä ja käyttölukuja on pidetty kirjaston suoriutumiskyvyn arviointina (Irwin & St-Pierre, 2014, 2). Arviointiin rinnastamista mielekkäämmiin tilastot toimivat kuitenkin päätöksenteossa, arvioinnin pohjana. Niiden arvo on kirjastojen sisäisessä ja välisessä vertailussa erilaisin mittarein tai suhteessa kehysorganisaation kuten kunnan muuhun toimintaan. Kirjaston sisäinen arvo voi linkittyä esimerkiksi suoraan panoksiin ja tuotoksiin, kun taas varsinainen ulkoinen arvo on sen vaikeasti mitattava vaikuttavuus eli todellinen syy kirjaston kannattavuudelle. Panoksen, tuotoksen, tuloksen ja vaikuttavuuden käsitteitä käytetään kuitenkin vaihtelevasti ja osin päällekkäin.

Julkisia palveluja tuottavassa organisaatiossa arviointi kuuluu toimintaan ja kehittämiseen (Haapaniemi et al., 2012, 11) korkealaatuisempien palvelujen tarjoamiseksi käyttäjille. Tutkimusten mukaan se kohdistuu eri toimintoihin riippuen toteuttajasta. Se siis tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja eri käyttöyhteyksissä.

Vaikka henkilöstö näkisikin kirjaston arvon selvänä, tiedon saatavuus verkossa saa rahoittajia ja yleisöä kyseenalaistamaan kirjastopalvelujen hyötyä (Laitinen, 2018, 397). Kirjastojen käyttäjien odotusten muutokset luovat kirjastoille ympäri maailmaa painetta tarjota jatkossakin laadukkaita tietopalveluja ja osoittaa vaikuttavuutta ja arvoa. Nähdään, että kirjaston yhteiskunnallinen arvo tulisi olla jatkuvasti näkyvissä, sillä se luo perustan kirjaston toiminnalle. (Rudžionienė & Dvorak, 2014, 495–496.) Julkisina palveluina kirjastot ovat alttiita leikkauksille, joten arviointiin perustuva päätöksentekopolitiikka voi auttaa viittaamaan kirjastojen osuuteen hyvinvoinnin edistämässä yhteiskunnassa (Huysmans & Oomes, 2013).

Arviointi on vaikuttavuuden arviointia laajempi käsite, joka kattaa sekä määrällistä että laadullista arviointia. Mittari merkitsee numeerista, toimintaa kuvaavaa tunnuslu-

kua ja indikaattori kohteessa tapahtuvan muutoksen ilmaisemista laajemmin eri muodoissa. Laadullisella tiedolla voi tavoittaa ajatuksia, tuntemuksia ja havaintoja palveluista ja niiden koetuista vaikutuksista käyttäjien hyvinvointiin, jos sitä on mahdollista kerätä (Ryan & Cole, 2016, 111). Arviointiin voi motivoida esimerkiksi tilivelvollisuus rahoittajia ja yhteisöä kohtaan tai mahdollisuus mitata saavutuksia, parantaa palveluja ja tunnistaa tarve uusille palveluille (Irwin & St-Pierre, 2014, 2).

## **Tietoa osaamisesta ja kehittämiskohteista saadaan yhdistellyin menetelmin**

Kuinka kirjaston tuore johtaja voi edistää kirjastonsa asemaa kunnassa ja laajemmin? Työ voi tuntua vähemmän raskaalta, kun tuntee kirjastopalvelujen vaikuttavuuden ja vaikuttamistyön tietopohjaa sekä keskeiset keinot viestiä kirjaston onnistumisista ja kehittämiskohteista eteenpäin kuntalaisille ja viranomaisille. Toinen merkityksellinen tekijä tässä on pystyä hyödyntämään yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneen henkilöstön osaamista ja sen vahvuuksia.

Edellisten otsikoiden alla avattiin käsitteistöä tiedon, tiedolla johtamisen ja arvioinnin määrällisten ja laadullisten näkökulmien osalta. Henkilöstön osaamisesta ja vahvuuksista tietoa tarjoaa seuraava, tausta-aineistojen tutkimuksellinen osuus. Se tarjoaa uudelle johtajalle ajatuksia siitä, mitä huomioida henkilöstön osaamisen, tukemisen ja yhteistyön näkökulmasta. Kaikki nämä vaikuttavat siihen, millaista viestintä kirjastojen merkityksestä voi olla.

Tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin Pirkanmaan ja Keski-Suomen yleisten kirjastojen alueellisen kehittämistehtävän toimialueella verkkokyselynä vuodenvaihteessa 2019–2020 Tampereen kaupunginkirjaston avustuksella. Vastauksia kertyi yhteensä 70. Hieman yli puolet alueen 45 kunnasta osallistui kyselyyn. Sen avulla tutkittiin yleisten kirjastojen tietojohdamisen, tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin osaamista, sen jakamista ja kehittämiskohteita osaamisen laajuuden, tiedonlähteiksi miellettyjen aineistojen, olemassaolevan tuen ja tuen tarpeen näkökulmista.

Kirjastokeskusteluja on tämän luvun kirjoitushetkellä toteutettu yhteensä 43 Pirkanmaan ja Keski-Suomen kunnassa. Niissä ei selvitetty enää henkilöstön kantaa ja käsitteitä tarkasteltaviin kysymyksiin, vaan niitä nousi keskusteluista. Keskustelut tarjosivat henkilöstölle ja johtajille mahdollisuuden kuvata itse sanoin vaikuttamistyötään ja ajatuksiaan tiedolla johtamisesta.

Vaikuttamisoppaalla ja sen taustalla toimineella Pienten PiKe-kirjastojen puolella -projektilla tavoiteltiin tukea vaikuttavuuden arvioimisen ja kirjastopalvelujen merkityksen viestimiseen kunnassa konkretiaan ja yksiselitteiseen ilmaisuun helposti omaksettavan, käytännön opaskirjan muodossa. Opas on ajankohtainen tuki tällä hetkellä käsillä olevaan tietämykseen kirjastojen vaikuttamistyöstä kunnassa, ja sen sisältöjen ympärillä järjestetään edelleen tilaisuuksia ja yhteisiä hetkiä. Kysely- ja haastatteluaineistoon suhteutettuna se tarjoaa välineitä miettiä omassa kirjastossa, kuinka jatkaa vaikuttamistyötä tämän luvun lukemisen jälkeen.

## Tulokset kertovat tiedon, verkostojen ja yhteistyön arvostamisesta

Kirjastoissa tietojohtamisen katsotaan olevan taustalla kirjastoja koskevilla päätöksissä. Erilaisia päätöksiä tehdessä voi tukeutua tietoon kollegoilta, järjestelmistä, verkostoista tai tutkimuksista ja tilastoista. Kyselyaineiston mukaan työntekijät ja esihenkilöt saattavat nähdä tietoon perustuvaa päätöksentekoa keskenään eri tavoin. Erityisesti henkilöstölle olisi siis tärkeää avata, miksi juuri tiettyä tietoa hyödynnetään – ja kerätään. Tiedon hyödyntämiseen liittyen kirjastoammattilaiset kaipaavat erityisesti käytännön ymmärrystä: miten päästä tiedolla johtamisesta eteenpäin tiedolla tekemiseen?

Kirjastoammattilaiset tukeutuvat työssään laajaan kirjoon erilaisia tiedonlähteitä ja hakevat tietoa katsoessaan tarvitsevansa sitä. Tyypillisiksi päivittäisiksi tiedonlähteiksi lukeutuvat kirjastojärjestelmät, kollegat sekä oma asiantuntemus. Oma asiantuntemus korostuu myös kirjastokeskusteluissa – kuinka tunnistaa ja oppia kuvaamaan kirjaston merkitystä itselleen? Asiakirjat ja asiakkaiden asiantuntemus ovat mieluisampia tiedonlähteitä kuin tietohallinto tai tietojärjestelmät. Esimerkiksi kehittämissuunnitelmat ovat paitsi alustoja kirjastojen kulttuurihyvinvointityön ilmaisemiselle, myös niiden taustalla olevien työryhmien tekemän yhteisen työn koosteita. Tässä mielessä johtajan voi olla helpompi saada tietoa välitetyksi ihmisten kuin esimerkiksi tiedotteiden ja suorien tiedonlähteiden kautta.

Erityisesti toiselta toimialalta kirjastonjohtajaksi hakeutuneelle voi tulla yllätyksenä, kuinka vahvasti kirjastoammattilaiset ovat verkottuneet oman työyhteisönsä ulkopuolella ja sosiaalisessa mediassa. Koska kollegat jakavat toisilleen ajatuksiaan myös vapaa-aikaansa liittyen, osa työssä hyödynnettävästä tiedosta jaetaan sosiaalisen median alustoilla ja yksityisesti, eikä välttämättä työyhteisöjen nimetyillä yhteistyöalustoilla.

Kirjastokeskusteluissa monen kirjaston omana vahvuutena on korostunut hyvä tiimityö ja suhteet asiakkaisiin. Toimiva yhteispeli henkilöstön välillä on edellytys yhteistyölle laajemmissa verkostoissa ja kuntarakenteiden sisällä. Vahvoiksi muodostuneet rakenteet ovat myös suoraan ulotettavissa hyvinvointialueille, mitä tulee yhdessä tekemiseen ja tiedon jakamiseen. Näissä motivoivina tekijöinä ovat ennen kaikkea yhteisesti tärkeinä pidetyt teemat kuten lukemaan innostaminen, kulttuurin merkitys hyvinvoinnille, kestävä kehitys ja yhteistyö, kuntalaisten hyvinvoinnin tukeminen sekä oman paikallisen yhteisön tarpeita vastaavat palvelut.

Kirjastoammattilaiset jakavat mieluusti osaamistaan toisilleen – apua sekä tarjotaan että vastaanotetaan. Työntekijät saattavat olla esihenkilöitään ennakkoluuloisempia työkäytäntöjen muutoksia kohtaan esimerkiksi organisaatiouudistuksissa ja toimenkuvien päivittämisessä – oman viestin pukeminen sanoiksi kirjaston sisälläkin on siis vaikuttamisen paikka johtajalle. Osaamisen jakamisen kannalta tämä merkitsee sitä, että arvostusta kokiessaan työntekijä sitoutuu jakamaan osaamistaan ja ideoitaan laajemmin osana verkostojen tai oman alansa kehittäjänä.

Työntekijät katsovat saavansa esihenkilöiden kautta enemmän tukea omaan työhönsä kuin esihenkilöt itse ylemmiltään. Tuoreelle johtajalle johtaja- ja esihenkilökollegoiden

tarjoama tuki on tärkeää, koska käsitystä kirjastoalan johtamisesta ei aina ole oman kunnan sisällä riittävästi. Ihannetapauksessa myös kirjastonjohtajien esihenkilöt kunnassa näkevät kirjaston kuntalaisen koko elämään vaikuttavana hyvinvointipalveluna, mikä on ollut tärkeä puheenaihe myös kirjastokeskusteluissa.

Kirjastoammattilaiset käyttävät tilastoja omista ja ulkoisista lähteistä arkisten ja toimintaa pidemmälle ohjaavien päätöstensä tukena, yleisimmin suunnitellessaan ja ohjatessaan lainaustoimintaa ja kokoelmatyötä. Niitä käytetään enemmän toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen kuin omasta toiminnasta tiedottamiseen esimerkiksi kunnan sisällä. Vaikuttamisen kannalta yksittäisten avainlukujen nostot kunnan sisällä voivat toimia nopeina keinoina ilmaista palvelujen nykytilaa. Tilastojen käyttö voi rajautua myös raportointiin esihenkilöille ja lukumäärien kirjaamiseen osaksi tilastoja. Niiden käyttö ei kerro itsessään palvelujen laadusta. Sen sijaan laadullisen palautteen liittäminen yksittäisen avainluvun oheen saattaa olla tehokaskin viesti, kun sen jakaa oman kirjaston ulkopuolelle.

Valmiit tilasto- ja datavisualisoinnit kiinnostavat kirjastoissa. Ne ovat helposti omaksettavissa, eivätkä vaadi vahvaa tilasto-osaamista. Kirjastokeskusteluissa on noussut esiin, että erityisesti pienemmissä kirjastoissa saatavilla oleva data vaikuttaa paljon. Toiminnan merkitys on tärkeää voida osoittaa viestiessä kirjastosta eteenpäin päättäjille, kuitenkin valmista dataa tähän ei välttämättä ole. Olisiko tälle ratkaisuna tiedon kerääminen, esimerkiksi kirjastojen osuuksina kuntalaisille suunnatuissa palvelu- ja hyvinvointikyselyissä?

Kyselyaineiston mukaan kirjastoissa tiedostetaan, että vaikuttavuuden tunnistamiseksi tarvitsee yhdistellä erilaisia tietoja. Vaikuttavuuden arviointi ei välttämättä ole vielä rantautunut kirjastoon, vaan toimintaa koetaan helpoksi arvioida tilastodatan ja käyttäjäkyselyjen toistamisen avulla. Käytännössä kirjaston toiminnan arviointi kunnassa on ollut aineiston perusteella siis mahdollista edelleen tilastojen ja avainlukujen kautta. Käsitystä siitä, mitä vaikuttavuuden arvioinnissa voisi ottaa huomioon palvelujen laadun ja käyttäjiin kohdistuvan myönteisen muutoksen ilmaisemiseksi, ei välttämättä ole tarvittu.

Kyselyaineiston ja kirjastokeskustelujen ajankohtien välille sijoittui koronapandemia, joka notkautti kirjastojen tunnuslukuja kirjastojen sulkemis- ja muiden varautumistoimenpiteiden vuoksi. Ehkä keskeisin tämän luvun aineistojen välistä nouseva huomio on, että kirjastoissa on alettu pandemian jälkeen pohtia laajemmin, kuinka kuvata kirjastopalvelujen laatua muutenkin kuin tilastoilla. Mikä merkitys kirjastojen sulkemisella on ollut kirjastojen merkityksestä kertomiselle? Vaikuttavuuden arvioinnin maaperän tutkiminen voi siis olla luontevampaa nyt, kun henkilöstöllä on kouriintuntuvampi kokemus kirjastopalvelujen merkityksestä asiakkaille myös fyysisten tilojen ollessa suljettuina.

Kirjastokeskusteluissa on avattu suoraan, että kirjaston tekemän hyvinvointityön vaikuttavuutta on vaikea ilmaista selkeästi. Se tarvitsee tuekseen ainakin asiakkaiden kohtaamista, monipuolista dataa, asiakaspalautteita sekä kehittämissuunnitelmia myös tulevan suunnan kirkastamiseksi. Viestiminen on käytännössä helpompaa näiden tukemana, koska ne tukevat myös paikalliseen päätöksentekoon ja verkostoihin osallistumista.

Kirjastoammattilaiset näkevät, että arviointi auttaa ennen kaikkea käyttämään resursseja käyttäjien hyödyksi. Samaa tavoitellaan myös suunnitelmallisella ja ennakoivalla, tarvittaessa joustavallakin kirjastotoiminnalla. Arviointi on keino jäsentää kirjaston kehittämistä. Tuore kirjastonjohtaja voi nähdä arvioinnin mahdollisuuksina oppia uutta kirjaston toiminnan muutoksista tai lujittaa yhteistyötä kunnan muiden toimijoiden kuten nuoriso- tai vapaa-aikatoiminnan välillä. Kirjastokeskusteluissa on puhuttanut useasti, kuinka hyvinvointialueiden aloitettua kirjastojen suhde muihin kuntiin jääviin toimijoihin on myös muuttunut. Koska kirjastoja alkaa vähitellen näkyä esimerkiksi hyvinvointisuunnitelmissa, kirjastojen roolia on edelleen mahdollista saada kunnissa kehittämiseen ja arviointiinkin liittyen näkyvämmäksi ajan myötä.

Koulutusmateriaalia ja kirjallisuutta suositaan tukimateriaaleina enemmän kuin esimerkiksi suoria ohjeita. Tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin osalta tämä merkitsee sitä, että nopeammin omaksuttava, käytännön tieto sekä mahdollisuus kysyä aiheesta koulutustilaisuuksissa ovat tärkeitä tutustuessa erityisesti itselle uusiin tapoihin määritellä omalle toiminnalleen tavoitteita, toimenpiteitä, arviointikriteerejä tai uusia tavoitetasoja. Suomeksi käännettyjä standardeja ei pääsääntöisesti käytetä esimerkiksi vaikuttavuuden arvioinnin tukena. Aineiston perusteella näyttää tärkeältä rohkaista henkilöstöä osallistumaan koulutuksiin ja tehdä osaamisen kehittäminen mahdolliseksi työnkuvan osana.

Osaaminen on kuitenkin pohjimmiltaan kirjastojen sisäpuolella, kuten kirjastokeskustelut ovat muistuttaneet. Uusille työntekijöille se näkyy käytäntöjen avaamisessa, kokeneemmille mahdollisuuksissa tarkastella ja ymmärtää omaa toimintatapaansa, kun omasta työstään kertoo uusille. Pitkän työuran tuomaa kokemusta pidetään arvossa. Sitä on erityisen tärkeää jakaa kollegoiden kanssa. Kokeneemmat kirjastoammattilaiset voivat tehdä nopeitakin oivalluksia, kuten sisältöjen avaamisen lisääminen sosiaalisessa mediassa koronapandemian aikana.

Oman työn vaatimusten, digitalisaation kehityksen ja käyttäjien odotusten koetaan kasvaneen kirjastoammattisissa. Johtajalle voi olla huomattava voimavara, että sopimusperusteisen yhteistyön koetaan yleistyneen kirjastoissa – järjestelmiin ja hankkeisiin esimerkiksi on mahdollista saada tukea taloudellisesti ja kollegiaalisesti.

Omasta työyhteisöstä, kirjastojen muodostamista kimpoista ja esihenkilöiltä odotetaan tukea tiedon hyödyntämisessä. Vaikuttavuuden arvioinnissa tukea odotetaan myös kunnista ja kirjastoalan muutoksia seuraavilta tahoilta Suomessa. Näitä ovat alueellisten kehittämiskirjastojen lisäksi Suomen kirjastoseura ja aluehallintovirastot, myös uusia kirjasto-osaajia kouluttavat oppilaitokset. Uusista teemoista tarvitaan paitsi käytännön työkaluja ja ideoita käytettäväksi suoraan omassa työssä, myös syvempää ymmärrystä ilmiöstä itsestään. Käytännönläheisyys on tärkeää kirjastoammattilaisille, toimenkuvasta riippumatta.

## **Kirjaston merkityksestä viestiminen on tiedolla tekemistä**

Kirjastoammattilaiset katsovat, että monenlaisesta tiedosta järjestelmissä, kokeneiden ja uudempien osaamisena sekä oman työyhteisön ulkopuolisissa kanavissa on mahdollista luoda arvoa. Tyypillisimmin nojataan kirjaston omaan hiljaiseen, kulttuuriseen

ja kirjattuun tietoon tai ulkoiseen esimerkiksi medioista ja muista kirjastoista. Paljon tietoa ja tukea tiedon hyödyntämiseen päätöksenteon tukena tarvitaan kuitenkin edelleen, niin johtajien kuin esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Lisäämällä sekä osaamista että kokemusta uusistakin tavoista yhdistää erilaista tietoa myös kirjastoissa pystytään vastaamaan rohkeammin tiedolla johtamisen odotuksiin ja tuottamaan asiakaslähtoisempää kirjastopalvelua.

Uuden johtajan on mahdollista tarkastella uusinkin silmin, kuinka arvon luominen tiedosta jakautuu työyhteisössä – nähdäänkö se ennen kaikkea johtajan asiana? Millaista tietoa toiminnan onnistumisen ja parantamisen kuvaamisessa käytetään päättäjille tai asiakkaille? Kirjaston käyttäjillä ja kunnalla voi siis olla keskenään eriäviä odotuksia kirjastopalveluja ja niiden laatua kohtaan, myös erilaiset käsitykset tavasta arvioida ja kehittää palveluja. Tilastot ja avainluvut ovat vastanneet tähän tarpeeseen pitkään, joten myönteisen suhtautumisen ohella kirjastoammattilaisia on tärkeää kannustaa tuomaan esiin myös laadullista tietoa onnistumisistaan. Asiakkaiden tarjoamat palautteet kirjaston merkityksestä heidän omassa elämässään ovat tietoa, jota kannattaa jakaa ammattitaidolla ja samalla rohkeudella, jolla asiakaskin on ne jakanut kirjastoon.

Monissa kunnissa työn moninaisuutta ja kirjaston osuutta kunnan hyvinvointipalveluissa avataan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Se kiinnostaa seuraajia. Kun kunnat yhtenäistävät viestintäkanaviaan, kirjastojen mukanaolo sisällöntuotannossa voi tuottaa kuntien palveluille uusia seuraajia ja tarjota mahdollisuuden suunnitella etukäteen, millaista viestiä kirjasto haluaa itsestään välittää osana kuntansa viestintää sosiaalisessa mediassa. Paikallismediat ja tutut toimittajat viestinnän kumppaneina ovat toinen keino tavoittaa kirjastojen kohderyhmiä, välitettävistä viesteistä riippumatta. Kuinka paljon esimerkiksi vapaaehtoistoiminta käyttää kirjastoa tilana ja alustana omille tapahtumilleen, minne kirjasto voi mennä kutsusta tai kutsumatta?

Työnkuva vaikuttaa paljon siihen, käyttääkö kirjastoammattilainen työssään tilastotietoa. Kirjastopalvelujen vaikuttavuuden arviointiin koetaan tarvitsevan yhdistettyä tietoa eri menetelmillä. Johtajilla on yhteneviä käsityksiä arvioinnin tehtävistä ja hyvät edellytykset tunnistaa, että kunnan sisällä ja eri työntekijätasolla tietoa arvotetaan ja jaetaan eri tavoin. Omaan yksikköön kohdistuvaa arviointia on hyvä edelleen muotoilla henkilöstölle mahdollisuutena tunnistaa omia onnistumisia, jotta se tulisi tulkituksi harvemmin tarpeettomana tai omaan työsuoritukseen kohdistuvana kritiikkinä.

Tietoon ja sen laatuun, tiedonkeruumenetelmiin ja erilaisten tietojen yhdistelyyn tarvitaan myös koulutusta. Ne nähdään uusina teknologioina, joiden välineiden hallinta ja tuntemus liittyvät kirjastojen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Syksystä 2022 alkaen nousseet tekoälysovellukset ilmentävät tätä tarvetta hyvin – ilmiöt ovat olemassa ja niiden taustasta löytyy tutkimustietoa. Sen sijaan käytännön koulutusta ja ammattikirjallisuutta aiheesta on saatavilla vasta viiveellä. Koulutusten ja uusien asioiden arvoa työssä kehittymiselle ja viihtymiselle korostettiin myös kirjastokeskusteluissa. Hiljaista tietoa arvostetaan, se olisi tärkeää saada säilymään työyhteisössä esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä.

Kaikkiin tässä luvussa käsiteltyihin teemoihin tarvitaan lisää tukea kirjastoissa, alkaen kirjastolain tehtävistä aina uudelleen käynnistyvään kirjaston vaikuttamistyöhön kun-

nassa. Asiantuntemusta voi olla myös hankala tunnistaa. Tiedolla johtamisen uusista, oman työn kannalta olennaisista työkaluista voi olla hankala pysyä perillä. Kunnat ovat erilaisia ja eri vaiheissa kulttuuri- ja hyvinvointityönsä kirjoittamisessa auki asia-kirjoihin. Seutuyhteistyö voi olla luonteva tuki tiedon hyödyntämiselle tai kirjastoasian lobbaamiseen paikallislehdissä erityisesti pienemmille kirjastoille. Vaikuttavuuden arviointiin liittyy edelleen paljon kysymyksiä siitä, mitä sen tulisi sisältää käytännössä sekä konkreettisia valmistuneita arviointeja. Erityisen tärkeää olisi liittää se arkeen, strategiatyöhön, kansallisiin linjauksiin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tiivistäen kirjaston arkisen toiminnan kulttuuri tarvitsee johtajaltaan tukea samalla, kun tukea kohdistetaan uusiin tapoihin arvioida kirjaston merkitystä.

Kirjastotyön merkityksen pukeminen sanoiksi on jopa tärkeämpää kuin luvun sisältö tähän mennessä, koska se on jatkuvaa toimintaa. Luvun tausta-aineistot leikkaavat tiettyjä menneitä hetkiä kirjastoissa, tiettyjen ihmisten kokemina ja ylös kirjaamina. Vaikuttaminen, viestintä ja palveluista kertominen taas suuntaavat katseen eteenpäin, yksittäisessä kirjastossa tämän tekstin lukemisen jälkeen tehtävään työhön. Kuten aineistoistakin on käynyt ilmi, keskusteleminen ja vuorovaikutus ovat olennaisessa roolissa tiedon jakamisessa kirjastoalalla. Johtajien kohdalla se tarkoittaa erityisesti keskusteluyhteyttä toisiin johtajiin, sekä muodollisiin että epämuodollisempiin verkostoihin osallistumisen kautta.

Kirjasto leikkaa ihmisten elämää monin tavoin ja sillä on paljon hyvinvointia edistäviä, kulttuurisia ja sivistyksellisiä tehtäviä. Tässä mielessä kirjaston merkityksen äärelle pysähtyminen ja taito nähdä itsensä kirjastovaikuttajana kuuluvat kirjastoammattilaiselle yhtä vahvasti kuin esimerkiksi lukemisen edistämiseen liittyvä sisältötyökin. Tämän näkemyksen jälkeen toinen olennainen taito on tarjota sekä tiedon että tunteen viestiä kirjaston merkityksestä asiakkaille, päättäjille, työntekijöille, toistaiseksi kirjaston ulottumattomissa oleville kuntalaisillekin. Vaikuttajaviestintä on paitsi tavoitteellista markkinointia ja tapahtumaviestintää, myös tarinoiden ja kuvien kertomista, kuuntelemista ja uusien vaikuttamisen paikkojen löytämistä omassa ympäristössä ja yhteisössä. Henkilöstön kannalta se voi merkitä myös viestiä siitä, että omassa työssä innostavista tekijöistä kannattaa iloita ja olla ylpeä. Voi olla, että jo tämä kertautuu ja näkyy ulospäin viestinä asiakkaille.

Käytännön työn tueksi tarkoitettuna tämä luku edellä käsitellyistä aiheista voi siis olla vain pintaraapaisu. Kirjastoammattilaiset eivät välttämättä ole vielä kokeneita kirjastopalvelujen vaikuttavuuden arvioimisessa ja onnistumisista viestimisessä, vaikka heillä oma käsitys palvelujen merkityksestä onkin. Asiakkaat taas ovat parhaita asiantuntijoita kertomaan, millaisia vaikutuksia kirjastopalveluilla on heidän elämässään. Sen sijaan näiden kahden yhdistelmällä voidaan saada konkreettista tietoa välitettäväksi eteenpäin päättäjille ja laajemminkin siitä, miksi kirjastopalvelut ovat merkittävä osa kuntalaisten hyvinvoinnin edistämistyössä. Syvemmälle, kenties käytännöllisemmälle tasolle kirjastoammattilaiset ja muutkin kirjastojen merkityksestä kiinnostuneet voivat päästä kirjaston johtajille suunnatun kirjastojen Kivaa, että on kirjastoja! -vaikuttamisoppaan (Lehtinen 2023) kautta. Tämä luku päättyy kannustukseen aloittaa työ kysymällä sekä itseltään että toisilta Mitä kirjasto merkitsee sinulle?

## Lähteet

1492/2016. Laki yleisistä kirjastoista

Cavanagh, M. F. (2009). *Making the invisible visible: Public library reference service as epistemic practice*. Väitöskirja. Toronto: University of Toronto.

PiKe-kirjastokeskustelut Pirkanmaan ja Keski-Suomen kirjastoissa. AKE Tampere, Pirkanmaa ja Keski-Suomi. Haettu 3.8.2023 osoitteesta: <https://akepike.fi/?s=kirjastokeskustelut>

Grahn, J. (2020) Päämääränä väline?: Tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin tulkitseminen osana tietojohdamista yleisissä kirjastoissa. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu 15.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tu- ni-202004083161>

Haapaniemi, M., Rohkimainen, S., & Kortelainen, T. (2012). Uusien kirjastopalvelujen vaikuttavuus: arviointitutkimus Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeessa. Oulu: Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514297892>

Haasio, A., Harviainen, J. T., & Savolainen, R. (2019). *Johdatus tiedonhankintatutkimukseen*. Helsinki: Avain, Suomen Kirjastopalvelu Oy.

Huotari, M.-L., & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus*, 22(1), 15–24.

Irwin, B., & St-Pierre, P. G. (2014). Creating a culture of meaningful evaluation in public libraries: Moving beyond quantitative metrics. *SAGE Open*, 4(4), 1–1

ISO 11620. (2014). *Information and documentation. Library performance indicators*. International Organization for Standardization ISO.

ISO 21248. (2019). *Information and documentation. Quality assessment for national libraries*. International Organization for Standardization ISO.

Jalonen, H. (2008). Tietojohdaminen julkishallinnon organisaatiossa. Teoksessa: A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (toim.) *Tietojohdaminen tutkimusalueena* (s. 96–112). Tampere: Mediapinta.

Jääskeläinen, A. (2008). Tietojohdaminen opetusalueena. Teoksessa: A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (toim.) *Tietojohdaminen tutkimusalueena* (s. 33–43). Tampere: Mediapinta.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohdaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto

Laitinen, M. A. (2018). Net promoter score as indicator of library customers' perception. *Journal of Library Administration*, 58(4), 394–406.

Lampela, H. (2008). Tietojohdaminen tuotantotalouden näkökulmasta. Teoksessa: A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula & P. Ståhle (toim.) *Tietojohdaminen tutkimusalueena* (s. 85–95). Tampere: Mediapinta.

Lehtinen, K., Grahn, J., Rikkilä, J., Nikola, R. & Jarva, H. (2023) *Kivaa että on kirjastoja! opas vaikuttamiseen*. AKE Tampere, Pirkanmaa ja Keski-Suomi. Haettu 3.8.2023 osoitteesta: <https://akepike.fi/julkaisut/vaikuttamisopas/>

Lönnqvist, A. (2008). Mistä tietojohdamisessa on kyse? Teoksessa: A. Lönnqvist, K.



- Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (toim.) Tietojohtaminen tutkimusalueena (s. 11–18). Tampere: Mediapinta.
- Mäkäräinen-Suni, I., & Valkokari, K. (2008). Tutkimusalueen historia. Teoksessa: A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (toim.) Tietojohtaminen tutkimusalueena (s. 19–32). Tampere: Mediapinta.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Perjo, L., & Malmström, T. (2019). Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. Pentagon Insight Oy. Haettu 3.8.2023 osoitteesta: <http://suomenkirjastoseura.fi/files/KirjastoalanTyöntekijätutkimus.pdf>
- Pors, N. O. (2008). Management tools, organisational culture and leadership: An explorative study. *Performance Measurement and Metrics*, 9(2), 138–152.
- Roknuzzaman, M., & Umemoto, K. (2009). How library practitioners view knowledge management in libraries: A qualitative study. *Library Management*, 30(8/9), 643–656.
- Ryan, P., & Cole, B. (2016). Public Libraries. Teoksessa: D. Koufogiannakis., & A. Brettle (toim.) Being evidence based in library and information practice (s. 105–119). London: Facet Publishing.
- SFS-ISO 16439. (2016). Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 2789. (2015). Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen kansainvälinen tilastostandardi. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- Streatfield, D., & Wilson, T. (1999). Deconstructing 'knowledge management'. *Aslib Proceedings*, 51(3), 67–72.



**Länsi- ja Sisä-Suomen  
aluehallintovirasto**

**Vaasa  
2024**