

Juliaana Grahn

## **PÄÄMÄÄRÄNÄ VÄLINE?**

Tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin  
tulkitseminen osana tietojohdamista yleisissä  
kirjastoissa

# TIIVISTELMÄ

Juliaana Grahn: PÄÄMÄÄRÄNÄ VÄLINE? Tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin tulkitseminen osana tietojohdamista yleisissä kirjastoissa  
Pro gradu -tutkielma, 99 s., 12 liites.  
Tampereen yliopisto  
Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media  
Toukokuu 2020

---

Tällä tutkielmalla tavoitellaan yleisten kirjastojen tietojohdamisen, tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen ja sen välittymisen paikantamista. Kirjastoissa kerätään runsaasti tietoa, mutta sitä hyödynnetään rajallisesti päätöksenteossa huolimatta näyttöperustaisuuteen ohjaavasta toimintaympäristöstä. Tutkielmassa selvitetään näyttöperustaisuuteen siirtymisen sekä arviointikulttuurin synnyn yhteyttä tietojohdamisen ja yleisen kirjaston muuttuvan toimintaympäristön kirjallisuuden avulla. Tietojohdamisen, tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen piirteitä voidaan sekä tunnistaa että vahvistaa kirjastojen arjessa.

Teoreettisessa viitekehysessä ongelmaa lähestytään mielekkään arviointikulttuurin ja tietävän organisaation malleilla. Lisäksi esitellään yleisten kirjastojen henkilöstön ja informaatiotutkimuksen käsityksiä tietojohdamisesta, informaatiosta ja tiedosta sekä tutkimuksia arvoa tuottavasta tiedosta kirjastoissa sisältäen tietojohdamisen sovellusalueet, tilastojen käytön, arvioinnin ja vaikuttavuuden sekä tukea näyttöperustaisuudelle. Empiriassa kartoitetaan ja vertaillaan teemojen esiintymistä yhden suomalaisen alueellisen kehittämiskirjaston alueella.

Aineisto kerättiin määrällistä tutkimusprosessia noudattaen ELOmake-verkkokyselynä 2.12.2019–15.1.2020 Pirkanmaan ja Keski-Suomen kehittämiskirjasto PiKen toimialueen kirjastohenkilöstöltä. Vastauksia kertyi 70. Vastaaajien taustatietojen jakaumat vastasivat alueen ja kotimaisen kirjastohenkilöstön jakaumia. Analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia sekä riskiintaulukointia ja avovastaukset luokiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Sekä kerätyn tiedon hyödynnettävyys että tietojen hyödyntämistaidot vaikuttavat liittyvän tietojen hyödyntämiseen.

Kirjastojen käyttäjien ja palvelujen tilaajien tarpeet ja odotukset näyttäytyvät tuloksissa ensisijaisina, mutta niihin vastaaminen vaikeasti arvioitavana, koska ajatus arvon luomisesta aineettomista resursseista koetaan suurelta osin myönteisyydestä huolimatta vieraana. Tietojohdamisen vieraus sekä vähäiset kiinnostus ja osoitetut välineet mahdollistavat turvautumisen perinteisiin määrällisiin mittareihin ja teknisen lähestymistavan korostumisen. Johtajilla on vahvimmat edellytykset tunnistaa eri sidosryhmien arvottavan tietoa eri tavoin. Etenkin koulutussisällöt ja ammatikirjallisuus toimivat välineinä jakaa arvostettua hiljaista tietoa, mutta tiedon hyödyntämisen tukena käytettävä materiaali ei välttämättä ole ajantasaista. Mielekäs arviointikulttuuri tarvitsee tukea niin omasta työyhteisöstä, viranomaisilta kuin järjestöiltäkin, jotta sillä voisi tuottaa tietoa myös kirjastojen muuttuvista merkityksistä. Teemojen tutkimus on vasta alussa.

Avainsanat: Yleiset kirjastot, kirjastonhoito, arviointi, vaikuttavuuden arviointi, vaikuttavuus, tilastot, toimintaympäristön muutos, tietojohdaminen, tietämyksenhallinta, tiedonhallinta, kvantitatiivinen tutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Esipuhe

Tämä tutkielma on tehnyt toisesta vuodestani maisteriopinnoissa työntäyteisen, mutta myös erityisen merkityksellisen ja inspiroivan. Toivon kirjastoammattilaisten löytävän tutkielmasta ajateltavaa kirjastojen rooleista osana eri ilmiöitä ja kirjastolaisten osaamisen nostamiseen aineistojen rinnalle resurssiksi käyttäjille.

Tietojohtaminen on tietointensiivisen organisaation johtamista ja liittää sen työntekijän suoriutumiseen. Näkyykö kirjastotyöntekijöiden luovan asiantuntijatyön tietointensiivisyys?

Haluan osoittaa kiitokseni kaikille tutkielman etenemistä tukeneille. Keskustelut Länsi- ja Sisä-Suomen AVIn Mika Mustikkamäen, Kansalliskirjaston Markku Laitisen ja kirjastoalalla kokeneen Tuula Haaviston kanssa taustoittivat itsenäisesti laaditun työn ideointia. Lukuvuoden aikana seminaarin toiset opiskelijat ja ohjaaja Tuomas Harviainen olivat korvaamaton apu, kuin myös luonnollisesti kirjastot, kirjastolaiset sekä PIKIn ja PiKen yhteyshenkilöt Pirjo Järvinen ja Jarkko Rikkilä. Taloudellisesta tuesta työn viimeistelemiseksi opiskelija-apurahalla erityisen kiitoksen ansaitsee myös Kumula ry.

Siivikkalassa poikkeusoloissa  
9.4.2020

Juliaana Grahn

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	1
2	YLEISET KIRJASTOT JA TIETOJOHTAMINEN.....	3
2.1	Tietojohtamisen määritelmä .....	3
2.1.1	Tiedon tyypit .....	4
2.1.2	Sovellusalat.....	5
2.1.3	Tiedolla johtaminen .....	8
2.2	Yleisten kirjastojen toimintaympäristö.....	9
2.3	Yleisten kirjastojen arviointikulttuuri ja tietävä organisaatio.....	12
2.3.1	Mielekkään arviointikulttuurin viitekehys.....	12
2.3.2	Tietävän organisaation viitekehys .....	14
3	TIETOJOHTAMISEN JA ARVIOINNIN KIRJALLISUUS .....	17
3.1	Katsauksen toteutus ja aiemmat opinnäytteet.....	17
3.2	Tietojohtaminen kirjasto- ja informaatioalalla .....	18
3.2.1	Informaatio ja tieto käsitteinä .....	18
3.2.2	Informaatio- ja tietoyhteiskunta näkökulmina.....	20
3.2.3	Suhtautuminen tietojohtamiseen yleisissä kirjastoissa.....	21
3.3	Arvoa tuottava tieto yleisissä kirjastoissa.....	24
3.3.1	Tietojohtamisen sovellusalueet .....	24
3.3.2	Tilastojen käyttö .....	26
3.3.3	Arviointi ja vaikuttavuus .....	27
3.4	Tieto päätöksenteon tukena .....	30
3.4.1	Käsitykset näyttöperustaisuudesta.....	30
3.4.2	Kehittymisen tuen tarve.....	32
3.5	Yhteenveto.....	33
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	35
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	35
4.2	Määrällisen tutkimuksen tutkimusasetelma .....	37
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	40
4.4	Kohdejoukko ja vastaajat.....	43
5	TULOKSET .....	46
5.1	Osaamisen laajuus .....	46
5.2	Tietojohtamisaineistojen laajuus .....	57
5.3	Ohjeistukset, oppaat, suositukset, koulutukset .....	64
5.4	Tuen tarve .....	68
5.5	Arviointikulttuuri ja tietävä organisaatio PiKe-toimialueella .....	72
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	76
6.1	Johtopäätökset .....	76
6.2	Kokonaisuutettavuus ja jatkotutkimukset.....	80
6.3	Yhteenveto.....	84
	LÄHTEET .....	87
	LIITTEET	

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Merkityksellistäminen, uuden tiedon luominen ja päätöksenteko tietävässä organisaatiossa. Mukailten Choo 2006, 17, 250.....	15
Kuvio 2. Tutkimusongelmasta tutkimuslomakkeeseen mukailten Vehkalahti 2008, 21; Kananen 2015, 58.....	42
Kuvio 3. Vastaajien kirjasto- ja informaatioalan koulutusjakauma (n=70).....	45
Kuvio 4. Tietojohtamisen sisältö vastaajan toimenkuvan mukaan (n=69).....	46
Kuvio 5. Tietojohtamisen määritelmä vastaajan kuntaryhmittymisen mukaan (n=67).....	47
Kuvio 6. Aiempi kokemus tietojohtamisesta vastaajan työkokemuksen mukaan (n=70). .....	49
Kuvio 7. Vastaajien kiinnostus tietojohtamista kohtaan keskiarvoina iän mukaan (n ilman EOS-vastauksia) kysymyksessä 25. <i>Kiinnostukseni tietojohtamista kohtaan. Voit käyttää apuna kysymyksen 24. määritelmiä.</i> .....	50
Kuvio 8. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus keskiarvoina vastaajan toimenkuvan mukaan (n ilman EOS-vastauksia) kysymykseen 27. <i>Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus.</i> .....	54
Kuvio 9. Kysymys 28.1 <i>Usein huomattessani tarvitsevani työssäni uutta tietoa tai tulkintaa uudelle tiedolle...</i> alan koulutustason mukaan (n=68).....	56
Kuvio 10. Kysymys 12. <i>Mihin tarkoitukseen käytät kysymyksessä 11. eriteltyjä tilastotietolähteitä?</i> (n=47).....	58
Kuvio 11. Kysymys 13. <i>Tilastoihin liittyvä osaaminen. Useampi valinta mahdollinen.</i> vastaajan työkokemuksen mukaan (n=70). ....	60
Kuvio 12. Kokemus tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta keskiarvoina alan koulutustason mukaan (n ilman EOS-vastauksia) kysymyksessä 14. <i>Kokemukseni tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta</i> .....	61
Kuvio 13. Kysymys 15. <i>Kirjaston suoriutumisen arvioinnin tehtävänä on mielestäni... Useampi valinta mahdollinen</i> vastaajan työnkuvan mukaan (n=70). ....	63
Kuvio 14. Kysymys 19. <i>Kunhan ratkaisu tehdään perustellusti ja avataan, tieto päätöksenteon tukena voi olla mielestäni myös</i> keskiarvoina ikäryhmittäin (n ilman EOS-vastauksia). ....	66
Kuvio 15. Avovastaukset kysymykseen 21. <i>Millaista tukea toivoisit edellisessä kysymyksessä olevien teemojen osalta valitsemiltasi tahoilta?</i> (n=17).....	69
Kuvio 16. Vapaa sana -kysymyksen avovastaukset luokiteltuna teemoittain (n=13). ...	71
Kuvio 17. Tietävän organisaation malli ongelmanasetteluun mukautettuna PiKe-kirjastoissa. ....	74

Taulukko 1. Kulttuurisen muutoksen ja arvioinnin viitekehys, mukailten Irwin & St-Pierre (2014, 10) .....	13
Taulukko 2. Arvioinnin tehtävät ja tarkoitus. Mukailten Rudžionienė & Dvorak 2014, 498–499. ....	29
Taulukko 3. Kirjaston vaikuttavuuden osa-alueet ja ulottuvuudet. Mukailten SFS-ISO 16439, 18–21. ....	30
Taulukko 4. Lomakkeen kysymykset mittaamisen mukaan.....	43
Taulukko 5. Vastaajien jakauma iän ja kuntaryhmituksen mukaan (n=70). ....	44
Taulukko 6. Vastaajien jakauma toimenkuvan ja alan työkokemuksen mukaan (n=70). ....	44
Taulukko 7. Kysymys 26. <i>Käytän seuraavia tietolähteitä työssäni</i> .....	52
Taulukko 8. Kysymys 11. <i>Käytän työssäni seuraavia tilastotietolähteitä</i> .....	57
Taulukko 9. Kysymys 16. <i>Kirjaston vaikuttavuuden arvioinnin seuraavat ulottuvuudet ovat mielestäni tavoitettavissa kuntaryhmityksittäin (%)</i> . ....	64
Taulukko 10. Kysymys 17. <i>Käytän työssäni seuraavia tukimateriaaleja hyödyntääkseni tietoa paremmin päätöksenteon tukena kuntaryhmityksittäin (%)</i> . ....	65
Taulukko 11. Kysymys 18. <i>Minulle ovat tuttuja seuraavat tiedon ja dokumentoinnin standardit toimenkuvittain (%)</i> . ....	65
Taulukko 12. Kysymys 20. <i>Mielestäni pääasiallinen tuen tarjoaja kirjastotyöhön kohdistuvien vaatimusten muuttuessa seuraavien osalta tulisi olla vastaajien kuntaryhmityksittäin (%)</i> . ....	68
Taulukko 13. Kysymys 22. <i>Viimeisen viiden työssäolovuoteni aikana olen havainnut omaan työhöni tai kirjastooni kohdistuvissa vaatimuksissa seuraavia muutoksia. Jos olet työskennellyt vähemmän aikaa, voit vastata käsityksesi mukaan</i> . ....	70
Taulukko 14. PiKe tilastollisen kuntaryhmituksen (Tilastokeskus 2019) mukaan. ....	vii

# 1 JOHDANTO

Olellaisen informaation erottaminen epäolellaisesta liittyy menestymiseen jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Tiedon ja informaation roolia luonnehditaan osana ihmisten taloudellista ja sosiaalista toimintaa. *Tietoyhteiskunnassa* tiedolla ja osaamisella on korostunut ohjaava merkitys kilpailukyvyn ja tuottavuuden kehityksessä yksilö-, organisaatio- ja kansallisella tasolla. *Informaatioyhteiskunnalla* viitataan informaatioteknologian avulla yhä monimutkaisemmin verkottuneeseen yhteiskuntaan kulutustottumusten, vapaa-aajanviettopöjen sekä hallinnon ja elinkeinoelämän palveluodotusten osalta. (Jalonen 2008, 96–98; Laihonen *et al.* 2013, 6.) Kehittyvä teknologia tuo uusia tapoja organisoida tietoa ja yhteisöjä. Lisääntynyt informaation monitulkintaisuus, epävarmuus ja keskinäisriippuvuudet edellyttävät julkisorganisaatioiltakin *tietointensiivisyyttä* ja uudistumista (Antti-roiko *et al.* 2007). Tietointensiivisyydellä tarkoitetaan työtä, ”jossa on keskeistä tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen” (TEPA-termipankki 2019). Tietointensiivisten konsulttipalvelujen ostaminen on liitetty virkamiesten puutteellisiin taitoihin ja tarpeeseen kompleksisessa maailmassa (Jalonen 2015, 49).

Tietojohtamisen nähdään lisäävän palvelujen vaikuttavuutta, mutta julkisorganisaatioiden tapaan hyödyntää ja käsitellä tietoa vaikuttavat yritystoiminnasta poikkeavat erityispiirteet. Olemassa olevan tiedon tehokasta hyödyntämistä ei silloiteta helposti tiedon etsimiseen ja tunnistamiseen. (Jalonen 2008, 97, 100–101; 2015, 40.) Yleisten kirjastojen toimintaa ohjaavat lakisääteiset tavoitteet ja tehtävät sekä kuntien tehtävä toteuttaa säädetyt kirjastopalvelut omassa toimintaympäristössään (1492/2016). Kirjastojen toimintaa ohjaavat siis myös kehysorganisaation strategia ja tavoitteet. Rahoittajat ja lainsäädäntö eivät näe kirjastoa selviönä (Cavanagh 2009, 19; Irwin & St-Pierre 2014, 2). Lähes  $\frac{3}{4}$  kirjastoalan työntekijätutkimuksen (Perjo & Malmström 2019) vastaajasta huoli kirjastojen tulevaisuudesta sekä tarve muutokselle kirjastonkäyttäjän etua palvelevana välineenä tuovat tietojohtamisen ja julkisorganisaation toimintatapojen tuntemisen lähelle kirjastorakea ja sen uudistumista. Kirjastolaisten mukaan ammatin monipuolisuus ja tärkeys eivät välity eri tahoille. Keskeisinä tulevaisuudessa arvostettavina ominaisuuksina pidetään yhteistyö- ja oppimistaitoja sekä joustavuutta muutoksissa. Tutkielma kuvaa näitä tarpeita Choon sekä Irwinin ja St-Pierren mallien avulla (muuta esim. Pateman & Pateman 2017).

Tutkielma lukeutuu tiedonhankinnan ja käytön tutkimukseen, joilla on Haasion, Harviaisen ja Savolaisen (2019, 11) mukaan kehitetty tietohallintoa ja tiedonhankintaprosesseja

erilaisissa organisaatioissa. Choon malli on esimerkki informaatiotutkimuksen ja muiden tieteenalojen teorioiden yhteensopivuudesta useammalle tieteenalalle arvoa tuottavalla tavalla (Haasio *et al.* 2019, 14). Malleilla on vahva kytkös organisaatio- ja kulttuurintutkimukseen: Tähdennän Choon mallin *merkityksellistämisen* kattavan sekä tiedonhankintatutkimuksessa hyödynnettävän yhdysvaltalaisen viestintätutkija Brenda Dervinin yksilöllisen ja viestinnällisen että organisaatiotutkija Karl E. Weickin *sense-making*-teoriat. Dervinin teoria ilman vakiintunutta käännoä liittyy yksilön pyrkimykseen tehdä asiat itselleen merkitseviksi hankkimalla, muokkaamalla, luomalla ja käyttämällä tarpeellisena koettua informaatiota (Haasio *et al.* 2019, 133). Sense-makingiin viitataan tutkielmassa merkityksellistämisenä tämän sekä tulosten ja kontekstin ymmärtämisen helpottamiseksi. Tietojohtamisen *resurssipohjaisen* (resource-based view) ja *tietoperustaisen* (knowledge-based view) ajattelun teoriatausta rajautuu tutkielman laajuuden ja tutkimusasetelman ulkopuolelle. Tässä auttoi tutkimuksen suunnittelemisen päätökset siitä, että kunnollinen työ etenee suunnitellusti lukkiutumatta huonosti jäsenyvään aiheeseen, on luonteeltaan opinnäyte ja tuo mahdollisuuden palata myöhemmin tutkimuksesta nouseviin aiheisiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 67) toisista näkökulmista.

Määritelmäluvussa 2 kuvaan tietojohtamisen teorioista ja käsitteistä yleisten kirjastojen julkishallinnollisessa toimintaympäristössä muodostuvan teoriataustan selventääkseni erilaisia tietojohtamisen jäsentämistapoja ja tulkintaeroja sekä tietoresurssien hyödyntämistä yleisissä kirjastoissa suhteessa yhteiskunnan odotuksiin. Kirjallisuuskatsausluvussa 3 esittelen tutkimuskirjallisuuden yleisten kirjastojen tietojohtamisesta, tilastojen käytöstä ja vaikuttavuuden arvioinnista sekä lyhyesti katsauksen toteutuksen ja aiempia kotimaisia korkeakouluopinnäytteitä. Käsittelen yleisten kirjastojen henkilöstön ja informaatiotutkimuksen käsityksiä tietojohtamisesta, informaatiosta ja tiedosta sekä tutkimuksia arvoa tuottavan tiedon luonteesta ja kattavuudesta kirjastossa sisältäen tietojohtamisen sovellusalueet, tilastojen käytön, arvioinnin ja vaikuttavuuden, mutta myös näyttöperustaisuuteen liitettävää tukea. Luvun 3 päättää yhteenvedo teoriasta. Menetelmäluvussa 4 selostan, kuinka kehittämiskirjasto *PiKen* toimialueen kirjastohenkilöstölle suunnatulla verkkokyselyllä tutkimus paikantaa tavoitellun yleisten kirjastojen tietojohtamisen, tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen ja sen välittymisen. Tulosluvussa 5 tiivistän analyysin ja johdan siitä tulkinnat tämän ongelmanasettelun mukaisesti. Päätösluvussa 6 esitän ratkaisut tutkimusongelmaan ja pohdin tutkielman merkitystä, onnistumista ja kokonaisluotettavuutta sekä jatkotutkimusta ennen loppuyhteenvedoa koko tutkielmasta.



## 2 YLEISET KIRJASTOT JA TIETOJOHTAMINEN

Luvussa kuvataan tietojohdamisen teorioista ja käsitteistä yleisten kirjastojen julkishallinnollisessa toimintaympäristössä muodostuva tutkielman teoreettisen viitekehyksen määritelmäosa. Se selkeyttää erilaisia tietojohdamisen kovia ja pehmeitä jäsentämistapoja ja avaa tulkinnallisten erojen taustoja. Sovellusalueita pääpiirteittäin tarkastelemalla tunnistetaan tietoresurssien hyödyntämistä yleisissä kirjastoissa suhteessa yhteiskunnan odotuksiin. Aliluvussa 2.1 määritellään tietojohdaminen luvun 2.1.1 tiedon tyypittelyn, 2.1.2 sovellusalojen sekä 2.1.3 tiedolla johtamisen avulla. Yleisten kirjastojen muuttunut toimintaympäristö kuvataan luvussa 2.2. Luku 2.3 esittelee tutkielmassa käytettävät 2.3.1 mielekkään arviointikulttuurin ja 2.3.2 tietävän organisaation mallit.

### 2.1 Tietojohdamisen määritelmä

Käyttöön 1990-luvulla vakiintuneella suomenkielisellä termillä *tietojohdaminen* tarkoitetaan arvon luomista aineettomista resursseista johtamisen eli asioiden hallitsemisen avulla (Jääskeläinen 2008, 33). Sen tutkimus on monitieteistä. Tutkimuskohteesta ja tieteenalasta riippumatta tietojohdaminen käsittelee usein keinoja tunnistaa jo tiedetty, saattaa tieto käyttöön tarvittaessa ja luoda uutta tarvittavaa tietoa sekä sitä, mitä on tiedettävä kunakin hetkenä tai tulevaisuudessa (Lampela 2008, 90). Tietojohdamisen kolme tarkastelutasoa ovat *tietoperustaisen arvonluontiprosessin ymmärtäminen* ilmiönä, eri sidosryhmille arvon luomisessa *tärkeiden tietoresurssien tunnistaminen, kehittäminen ja johtaminen* sekä *aineettomia tietoprosesseja paremmin hyödyntävien välineiden käyttö* johtamisen tukena, minkä vuoksi tietojohdaminen merkitsee johtamisparadigman ja erityisten tietojohdamistehtävien lisäksi myös tiedon jakamista tukevia käytänteitä hallitsevien yksilöiden toimintaa (Laihonen *et al.* 2013, 7–8).

Käsitteenä tietojohdaminen on monimuotoinen ja monitulkintainen. Sen voi mieltää katkokäsitteenä 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 omin vakiintunein tiedelehdin ja konferenssein. Englanninkielinen termi *knowledge management* voi kääntyä tietojohdamisen tai tiedolla johtamisen synonyymiksi tai suppeammin informaation tai tietämyksen hallinnaksi. Aluetta voi lähestyä myös esimerkiksi tutkittavan kohteen, prosessin tai opiskeltavan pääaineen kautta. (Lönnqvist 2008, 12–15;

Jalonen 2008, 104; Laihonen *et al.* 2013, 8.) Käytäntöjä kehittäessä on tärkeää tiedostaa omalle organisaatiolle tarpeellisen näkökulman tarjoava kirjallisuus. Huotari & Savolainen (2003, 17, 19) korostavat monitieteisen alan käsittemäärittelyn merkitystä ilmiöiden ja tutkimusongelmien kuuluessa samanaikaisesti eri tehtäväkenttiin.

Tietojohdamisen ensimmäinen sukupolvi on keskittynyt olemassa olevaan tietoon. Toinen sukupolvi on tuonut edellisen integroinnin oheen kiinnostuksen tiedon hyödyntämiseen. Viimeisin, kolmas sukupolvi rikastaa tiedon hyödyntämistä myös ennakoivasti uuden tiedon luomiseksi. (Hong & Ståhle 2005, 132–133.) Toinen tapa luonnehtia tietojohdamisen kehitystä on alkuaikojen tiedonhallinnan painotus tietojen tuottamiseen ja jakamiseen henkilöstön saataville tietokantoihin sekä myöhempi kiinnostus tiedon hyödyntämiseen. (Laihonen *et al.* 2013, 10, 76.) Myös tieteenalojen erilaiset perinteet ovat näkyviä tietojohdamisen tutkimuksessa. Erilaisia vaikutteita löytyy esimerkiksi tietojenkäsittely-, kasvatustieteiden ja yhteiskuntatieteiden sekä informaatiotutkimuksesta. (Jalonen 2008, 105; Huotari & Savolainen 2003.) Erilaiset tietojohdamisen rakenteet ja kulttuurit voivat myös vaikeuttaa vastuualueiden strategista johtamista (Jalonen 2015, 62).

### 2.1.1 Tiedon tyypit

Tietojohdamisen historialla on yhteys *tiedon* kommunikointiin ja sitä säilyttäviin kirjastoihin. Antiikin Kreikan filosofien tiedon jako tieto-oppiin, käytännön osaamiseen sekä sosiaaliseen tiedon jakamiseen muistuttaa modernia tiedon jaottelua. (Mäkäräinen-Suni & Valkokari 2008, 19–20.) Myös tieto on monikäsitteinen, ja siihen liittyvät *data*, *informaatio* ja *tietämys* (Lönnqvist 2008, 13), joita täydentävät Laihosen *et al.* (2013, 18; myös Haasio *et al.* 2019, 20) mukaan tutkimuskirjallisuudessa korkeamman tiedon älykkyyden ja totuuden sekä ymmärryksen ja viisauden jaot. Näistä jälkimmäiset rajataan tutkielman laajuuden ja tutkimusasetelman ulkopuolelle. Tietojohdamisessa tavataan jäsentää tietosen jalostumisen prosessien mukaan rakenteettomiin tosiasioihin eli dataan, rakenteelliseen analysoitavaan dataan eli informaatioon sekä inhimilliseen, kokemukseen perustuvaan tietoon eli tietämykseen. Välitettävällä informaatiolla on merkityssisältö, konteksti ja arvo. Yhdistyessään vastaanottajan tietorakenteeseen ja tätä muuttaessaan informaatiosta kehittyy tietämystä. Käsitteiden epäjohdonmukaisuus eri kielillä sotkee, mutta tasojen tietosisällöt ovat myös laadullisesti poikkeavia. (Laihonen *et al.* 2013, 18–19.)

Eri tasoihin liittyvät eheyden, saatavuuden ja luottamuksellisuuden ulottuvuudet, joissa menettelytavat ovat erilaisia jalostumistason mukaan. Datan ja informaation kohdalla

eheys, tiedon viiveetön saatavuus ja luottamuksellisuus toteutetaan tietojärjestelmissä, mutta tietämyksen kohdalla eheys koskeekin ajantasaisuutta ja oikeellisuutta, viiveettömyys varmistetaan tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista edistävällä kulttuurilla ja luottamuksellisuus edellisen tavoin, mutta henkilöstön tietoisuutta nostamalla. (Laihonen *et al.* 2013, 21–22.) Koska informaatiotutkimuksessa jäsennetään etenkin informaation käsitettä ilman yhteisymmärrystä (Haasio *et al.* 2019, 15), tutkielmassa tieto tyypitellään selvyuden vuoksi kuten edellä, tukeutuen tietojohdamisen kirjallisuuteen ilman painotusta informaatioon tai esimerkiksi koko tiedon arvoketjuun. Tietämys muodostuu kuitenkin omaksutuista tiedoista (Haasio *et al.* 2019, 22), joten eri tieteenalojen määritelmät eivät ole tältä osin ristiriitaisia. Tietoa voidaan pitää osana tietämystä.

Tietojohdamisen haasteiden kannalta edellistä täydentävä tiedon jäsenitys on jaottelu *eksplisiittiseen* ja *implisiittiseen tietoon* (Nonaka & Takeuchi 1995), sillä toimintaprosesseihin ja yksilön osaamiseen sisältyy vaikeasti jaettavaa ja tallennettavaa, mutta toiminnan kannalta monesti olennaisinta tietoa. Polanyihin (1958; 1966) pohjaten implisiittinen eli hiljainen tietämys, ymmärrys ja fyysiset taidot ilmenevät intuition ja osaamisena, siirtyvät ilmaistavuutensa vuoksi huonosti 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.)

Tietoa voidaan jakaa myös *formaaliin* eli määrälliseen, objektiiviseen ja välitettävissä olevaan faktatietoon sekä *informaaliin* eli laadulliseen, luonteeltaan subjektiiviseen tietoon, arvoihin ja uskomuksiin, mikä muistuttaa edellistä jaottelua. Määritelmät eivät kuitenkaan yhdisty ihanteellisesti. Implisiittinen ja hiljainen tieto samastuvat yksilön osaamiseen, jolloin toimintaan sitoutunut tieto ei ole yleistajuisesti ilmaistavissa. Informaalisen tiedon taas rinnastuessa arvoihin ja mieltymyksiin rinnakkaiset näkemykset kilpailevat keskenään. (Jalonen 2008, 108–109.) Tiedon kytkeytymistä osaamisen eri tasoihin tarkastellaan tarkemmin tietämyksenhallinnan ja osaamisen yhteydessä aliluvussa 2.1.2 ja jaotteluja julkishallinnon organisaatiossa aliluvussa 2.2.

### 2.1.2 Sovellusalat

Tietojohdamisen varhaisimpia kehitysvaiheita kansainvälisesti on *organisaation oppiminen* 1950-luvulta (Simon 1957). Pääosa tutkimuskirjallisuudesta alkaa 1990-luvulta, ja organisaatioiden oppimisesta suomenkielinenkin tietojohdamisen tutkimus on saanut alkunsa. Se kattaa oppimisen niin yksilön kuin organisaation laajuksena. (Mäkäräinen-Suni

& Valkokari 2008, 23, 29–30.) Oppiminen keskittyy esimerkiksi rutiininomaisen tai kertaluontoisen uuden tiedon luomisen, virheistä oppimisen sekä jatkuvan kehittämisen välineisiin muuttuvassa toimintaympäristössä (Laihonen *et al.* 2013, 33, 59). Yksilön oppimiseen palautuva oppimiskyky ei kerro organisaatioiden vastaavista kyvyistä oppia. Oppiminen merkitsee paitsi nopeampaa ja tehokkaampaa tiedon omaksumista, organisaatioiden kohdalla myös tiedon pysymistä organisaatiossa. (Laihonen *et al.* 2013, 58–59.)

Organisaation uudistumiskykyyn vaikuttavat sen mahdollisuudet luoda strategiaansa vastaavat kolme erilaista – mekaanisen, orgaanisen ja dynaamisen – tieto- ja toimintaympäristöä (Jääskeläisen 2008, 35 mukaan Ståhle & Grönroos 1999). Kunkin tietoympäristön tarkoituksenmukaisuus määräytyy organisaation perustehtävien mukaan. Esimerkiksi tieto ja osaaminen sekä tiedon virtaussuunta toteutuvat mekaanisessa tietoympäristössä eksplisiittisenä ja yksisuuntaisena, orgaanisessa kokemuksellisenä ja kaksisuuntaisena ja dynaamisessa intuitiivisena ja ei-lineaarisenä. Vastaava kuvaus oppimisesta informaationa, transaktion ja rikastamisena löytyy myös lyhyesti aliluvussa 2.2 sivuttavan TEAviisarin tietojen hyödyntämisen taustalta.

Toiminnalle tärkeä *aineeton pääoma* muodostuu tavoitteille tärkeistä, vaikeasti hankittavista aineettomista resursseista kuten kyvykkäät ja sitoutuneet asiantuntijat, näiden kehittymistä ja tiedonjakamista tukevat toiminnot ja järjestelmät sekä toiminnalle arvokas osaaminen. Yrityksen markkina-arvo esimerkiksi käyttäjämäärältään tai maineeltaan ei näin vastaa kirjanpidollista arvoa sen taseessa. Keskustelu painottuu arvottamisen sijaan aineettomien resurssien laadun, määrän ja käytön johtamiseen. (Laihonen *et al.* 2013, 33, 35–37.) Konkretisoivan luonteensa vuoksi käsitteistö sopii myös julkisiin, voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, joiden tavoitteita vastaavat tietyt kehittymistä varten tunnistettavat aineettomat resurssit. Aineettoman pääoman johtamisella vaikutetaan resurssien kehittymiseen osana arvonluontia esimerkiksi arvioimalla aineettoman pääoman nykytilaa sekä tukemalla kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista edistävää toimintaa strategisella periaate- ja operatiivisella kehitystyötasolla (Laihonen *et al.* 2013, 42–43).

Tämä näkymätön tieto- tai osaamispääoma tarkoittaa tutkimuskirjallisuudessa usein resurssien luonnetta havainnollistavaa kolmijakoa: toiminnan sisäisiin ja ulkoisiin rakenteisiin sidottua pysyvämpää tietoa ja arvoja, osaamista yrityksen ja sidosryhmien yhteistyösuhteissa sekä inhimillistä, henkilöstön osaamisen ja kokemuksen muodostamaa pääomaa (Mäkäräinen-Suni & Valkokari 2008, 26; Laihonen *et al.* 2013, 38). *Inhimillinen*

*pääoma* vaikuttaa organisaation uusiutumiseen ja rajoittuu työntekijän aikaansaannoksiin. *Rakennepääoman* osat ovat käytössä yhtä aikaa, ja *suhdepääoma* liittyy esimerkiksi maineeseen. Aineeton pääoma muuttuu jatkuvasti. Sisäisen resurssin arvoon vaikuttavat toimintaympäristön muutokset. Sosiologian läheinen käsite *sosiaalinen pääoma* laajentaa liikkeenjohdollista lähestymistapaa.

*Liiketoimintatiedon hallinnalla* varmistetaan päätöksentekoa tukeva hyvä tilannekuva olennaisine sisäisine ja ulkoisine toimintaympäristön tietoineen, joiden eroa verkostotoiminta ja epäyhtenäinen tiedonhankinta voivat hämärtää. Tiedon arvokkuuteen vaikuttaa myös sen käyttökelpoisuus, relevanttius, oikea-aikaisuus, tulkinta ja soveltaminen tehtäviin päätöksiin. Järjestelmällisinä toiminnoista muodostuu prosessimalli (esim. Choo 2002, 24) tiedon hallinnalle: tiedontarpeet määritellään niiden kohdistamiseksi oikein prosessin aikana, hankitaan tarpeita vastaava tieto eri tiedonlähteistä, sitä arvioidaan, käsitellään ja yhdistellään järjestelmiin ja aineettomaksi pääomaksi, jalostetaan hyödynnettäviä tietotuotteita jaettavaksi järjestelmissä ja vuorovaikutuksessa ja lopuksi arvioidaan prosessin onnistumista hankitun tiedon soveltamiseksi. (Laihonen *et al.* 2013, 33, 44–49.)

*Tietämyksenhallinnassa* (KM) korostetaan tiedon ja osaamisen ihmiskeskeistä hallintaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja uuden tiedon luomisessa (Mäkäräinen-Suni & Valkokari 2008, 28; Laihonen *et al.* 2013, 8) erotuksena tietajohtamisen toisena pääsuuntauksenakin joskus pidetyn informaation hallinnan tai informaatiotutkimuksessa vakiintuneen käännöksen tietohallinto (IM) (Huotari & Savolainen 2003, 17) tieto- ja viestintätekniologiapainotukseen tiedon jakelussa, tallentamisessa ja varastoinnissa. Polanyin (1958; 1966) hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon tyypittelyä tiedon muuntamisen kuvauksella täydentävässä SECI-mallissa (Nonaka & Takeuchi 1995) kuvataan sosiaalista, ihmisten välistä tiedon tyypin muuntumis- ja uuden tiedon luomisprosessia. Ajatellessa tätä jatkumona tietämystä pyritäänkin tietämyksenhallinnassa eksplikoimaan koko yhteisöön (Laihonen *et al.* 2013, 19, 57).

Tietämyksenhallinnan haasteet liittyvät tietämyksen luonteeseen, kielteistä kulttuuria edistävään riittämättömään tukeen, valtaan tai tiedon tunnistamiseen – kokonaiskäsitys saatavilla olevasta tiedosta voi olla sen puuttumista tärkeämpää. Vaivaton tiedonkeruu voi saada seurannan näyttämään päämäärältä ja tehdä turhaksi koetusta tiedosta ja sen jakamisen esteistä myös haasteita. Näin johtaminen ja tietämyksenhallinnan tavoitteet tietämyksen tai tiedon elinkaaren hallitsemiseksi ovat keskeisiä tunnistaessa organisaatiolle

sopivan lähestymistavan painotuksen ihmis- tai tekniikkakeskeiseksi. (Laihonen *et al.* 2013, 53–56.) Luovaa työskentelyä tukee vapauden antaminen kontrolloinnin sijaan, selkeät, työn osaksi laajempaa yhteistä kokonaisuutta liittävät tavoitteet työn ja yhteistyön kokemiseksi merkityksellisenä ja työn imua ylläpitävä työyhteisö (Laihonen *et al.* 2013, 30). Tutkielmassa keskitytään tämän käsityksen tunnistamiseen ja ihmiskeskeisyyteen.

Dataa kerryttävällä ja keräävällä tieto- ja viestintäteknologialla on välttämätön rooli työskentelyssä tietämyksen leviämiseksi, joskin sen käyttötapa vaihtelee työskentelyn luonteen mukaisesti perinteisestä toiminnan tukemisesta sen mahdollistamiseen nykymuotoisena ja toiminnan kohteeseen. Tietohallinnolla organisaatioissa tuetaan erilaisten toimintojen välistä tiedonkulkua ja tarpeita. (Laihonen *et al.* 2013, 63–65). Onnistunut tietohallinto edellyttää teknisen kehityksen lisäksi käsitystä organisaation prosesseista ja toimintakulttuureista (Laihonen *et al.* 2013, 69). Teknologia voi parantaa myös tietoa jakavien ihmisten verkostoitumismahdollisuuksia: reaaliaikaisuuden myötä fyysinen läsnäolo samassa tilassa ei ole enää välttämätöntä ja myös tieto voi levitä perinteisten siilojen yli.

### 2.1.3 Tiedolla johtaminen

Tietojohdamisen tarkoituksena on siis tukea toiminnan määriteltyjen strategian ja tavoitteiden saavuttamista. *Tiedolla johtamisen* tarkoituksiksi tulee keräämisen ja varastoinnin sijaan tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Tiedon oikeellisuuden tarve on tärkeää ymmärtää, jotta ilmiöistä ja tietojen mahdollisista virheistä varmistetaan riittävät tietosivallisuuden tallentamis- ja käsittelytaidot. Ilman ymmärrystä virheiden seurauksista myös laajempi raportointi ja analysointi voivat olla virheellisiä. Oikeellisuuden tarkistamiseen kuuluvat ennaltaehkäisevien ohjeistusten ja syöttörajoitusten lisäksi virhelähteiden tarkistaminen tietoalueiden puuttumisen varalta. Toimivassa virheiden korjaamisen prosessissa tiedot korjataan alkuperäislähteellä niiden vaikutusten välttämiseksi. (Markkula & Syväniemi 2015, 58–61.) Virheellisen eksplisiittisen tiedon vaatiman työmäärän vähentämiseksi tarvitaan Laihosen *et al.* (2013, 20) mukaan määriteltyjä ohjeita ja sääntöjä tallennusmuodosta, -kohteesta ja -toiminnasta sekä näiden noudattamisen seuranta.

Tiedolla johtamisen ongelmat liittyvät edellytyksiin keskittyä olennaiseen lisääntyvässä tietotulvassa. Tavoitettavuus, töiden keskeytykset ja alan kehityksen seuraaminen haastavat organisaation sisällä, kun taas ulkoisia pulmia ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja toimintaympäristön muutokset. Tuore tietoresurssinäkökulma on myös työntekijän poistuessa tai eläköityessä organisaatiosta häviävä tieto. (Laihonen *et al.* 2013, 15,

21.) *Hyötylogiikaksi* kutsutun ajattelun lisäksi tietoa voidaan hyödyntää *moitteen välttämiseksi*, jolloin toimintaa motivoi asiantilan parantamisen sijaan oman aseman turvaaminen (Vakkuri 2013). Tämän kääntopuolen vähäisempää tutkimusta edustavat symboliomainen *informaation liikatuotanto* (Feldman & March 1981) tiedonhankintapäätöksien ja työn erillisyytenä, toimintaympäristöä luotaavana tiedonkeruuna ilman yhteyttä päätöksentekoon sekä informaatio ja disinformaatio strategisena juonitteluna, mutta myös tietoinen *informaation välttäminen* eli yksilön toimetttömyyden perustelu tietämättömyydellä (Johnson 1996) johtuen joko tunneperäisistä yksilöllisistä tai kustannuspohjaisista teknisluonteisista esteistä suhteessa koettuun tiedon arvoon (Jalonen 2015, 50–53).

Tieto nähtiin aluksi yrityksen resurssina ja osana *resurssiperustaista* (resource-based) ajattelua (Penrose 1959), mutta tietointensiivisyys on muuttanut teoriataustaa (Grant 1996; Spender 1996). Tiivistäen siis *tietoperustaiseen* (knowledge-based) arvonluontilogiikkaan eli tietoresurssien hyödyntämiseen osana ydintehtävää ja suorituskyvyn parantamiseen on olemassa erilaisia prosessimalleja, joille on yhteistä tietoa luovat, keräävät, jakavat, jalostavat ja siirtävät osaprosessit omine toimintamalleineen riippuen esimerkiksi organisaation alasta, koosta tai strategiasta (Laihonen *et al.* 2013, 27). Hiljaiseen tai eksplisiittiseen tietoon nojaava käytäntö ei sulje toista pois, ja tiedosta luodaan arvoa niin aiemmin opitun, tietovarastojen kuin verkostojenkin avulla. Prosessiin vaikuttavat henkilöstöjärjestelyt, päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia ja avoin tiedolla johtamisen organisaatiokulttuuri, jossa tuetaan todenmukaisen tilannekuvan muodostumista suorituskykyimmittarein ja ohjaten henkilöstön toimintaa (Laihonen *et al.* 2013, 28).

## 2.2 Yleisten kirjastojen toimintaympäristö

Yksilöitä ja yhteisöjä palveleva sekä niiden toimintaa kontrolloiva valtion, alueellisen ja paikallisen hallintoelimien hallintakoneisto tunnetaan *julkishallintona*. Yritykset tavoittelevat tuotannon ja voiton kasvattamista, mutta julkishallinnon budjettivarainen toiminta hämärtää palvelujen ja tuotannon yhteyttä käytettävissä oleviin resursseihin (Jalosen 2008, 101 mukaan Pollit 1993). Julkinen palvelu kuten kirjasto tarjotaan kansalaisille tai kuntalaisille vähin valinnanvapauksin, mutta esimerkiksi kuntaorganisaation eri palvelujen tavoitteetkin voivat olla ristiriitaisia, keskenään kilpailevia tai kyseenalaistettavia. *Ilkeä ongelma* jäsentää laajassa kokonaisuudessa yhteen nivoutuvien ongelmien ristiriitaisiin tulkintoihin ja perusteltuihin kilpaileviin selityksiin liittyvää haastetta: näkemyksen ja selitysmallin vaikuttaessa ongelman määritelmään myös ratkaisuja voidaan arvioida

objektiivisuuden sijaan suhteessa toisiinsa itse ongelman poistumatta. (Jalonen 2008, 102–103.) Tästä muodostuu tutkielmassa toimintaympäristö myös yleiselle kirjastolle.

Julkishallinnon organisaation toiminta on byrokraattista, eli säänneltyä, hierarkkista, valinnoiltaan rationaalista sekä käsittelytavoiltaan muodollista. Se rakentuu poliittis-hallinnollisesti demokratian ja tehokkuuden toteutumiseksi: Kansalaisia tai kuntalaisia edustava *poliittinen* päätöksentekokoneisto valvoo ja osoittaa tavoitteita *hallinnolle*, jonka viranhaltijat valmistelevalle ja toimeenpanevat päätöksiä. Hallinnon toiminta perustuu formaaliin tietoon, ja poliittinen järjestelmä tuo päätöksentekoon informaalia tietoa. Yhdenvertaisuuden, ennustettavuuden ja objektiivisuuden toteutumiseksi hyvän julkishallinnon päätöksenteko korostaa tosiasioita. (Jalonen 2008, 103, 108–109.) Julkisorganisaatioiden älykkyys liitetään tutkimuksissa tiedolla johtamiseen ja asiakaslähtöiseen palvelumuotoiluun, ja se on organisaation oppimisen tavoite. Organisoidussa oppimisessa julkishallinnollisen tiedolla johtamisen viitekehyksen ymmärtäminen, tarvittavan tiedon perustelu, laatu ja tuottaja ovat tärkeitä, organisatorisessa oppimisessa taas yhteisön tietoperustaisen johtamisen toimintatapa. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 20.)

Edellisten seikkojen vuoksi mahdollisuudet hyödyntää tietojohdamista julkisorganisaatiossa voivat olla riittämättömiä. Päätöksenteko merkitsee aloitekykyä ja tavoitteisiin sitoutumista. *Tavoiterationaalisuus* päätöksenteossa merkitsee selkeästi syy-seuraussuhteisiin jäsentyneitä ilmiöitä ja että paras vaihtoehto voidaan valita, mutta kyse on Simonin (1957) mukaan ennemminkin rajatusta rationaalisuudesta vaihtoehtojen ja tiedonhyödyntämiskykyjen rajoitteiden takia. Julkishallinnon ongelmat eivät liity rationaalisuuteen vaan *epävarmuuden* (informaation puute), *monimutkaisuuden* (kuvaamiseen tarvittavan informaation määrä), *epäselvyyden* (tulkintavaikeus) ja *monitulkintaisuuden* (tulkintarisiiriita) kohtaamiseen (Jalosen 2015, 55–57 mukaan Zack 2001) sekä mahdollisuuksiin huomioida päätöksenteossa erilaiset näkemykset ja vajaa informaatio (Jalonen 2008, 111). Teemat sisältyvät alaluvussa 2.3 tarkasteltavaan Choon tietävän organisaation malliin, joka tutkielmassa kuvaa yleisten kirjastojen toimintaa muutoksissa.

*Uudessa julkisjohtamisessa* (New Public Management, *NPM*) tehokkuus ja joustavuus ovat toiminnan lähtökohtia ja julkishallintoa kuvaavan tehottomuuden, huonojen tavoitteenasettelun, sopeutumisen sekä viestintäyhteyksien kritiikkiä (Düren *et al.* 2019, 343–344). Sama koskee myös tietojohdamista (Cavanagh 2009, 19). *NPM*:lle ja tietojohdamiselle yhteistä on kehittää oppeja, jotka edistävät asioiden tekemistä formaaliin tietoon



pohjaten joustavasti ja tehokkaasti. Erona edellisessä organisaation luovuus ja innovatiivisuus korostuvat vähemmän. Erojen havainnollistaminen voi tukea olennaisen erottamista epäolennaisesta ja päätöksenteon laajempaa tietopohjaa. Päätöksenteon laajempi huomio toimintaympäristön muutoksiin, uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä ristiriitaisten näkemysten kohtaamisen ja käsittelyn turvaaminen on tärkeää molemmissa. Eksplisiittisen ja formaalisen tiedon tehokkaan hyödyntämisen lisäksi niissä halutaan edistää hiljaisen tiedon eksplikointia ja avointa vuorovaikutusta. (Jalonen 2008, 109–111.)

NPM:n menetelmille tehokkuuden parantamiseksi voi olla tarvetta myös kirjastoissa, mutta aiheesta ei ole paljon tutkimusta. NPM voidaan nähdä syynä leikata varoja tai palveluja uudistavan strategiatyön välineenä. (Düren, Landøy & Saarti 2017; Düren *et al.* 2019, 356.) Aiemman tutkimuksen määrä vaihtelee sen mukaan, tarkastellaanko uutta julkisjohtamista kirjastoissa vai tarvetta kehittää tapoja saavuttaa tavoitteita. Sen perusteella NPM ei toimi vastoin kirjaston arvoja, eikä kirjastoammatti vastaan suorituskyvyn vaatimista tai kehittymistä. Euroopan mailla on erilaisia taloudellisia säästötoimenpiteitä ja tapoja kiinnittyä NPM:n teorioihin ja käytäntöön, minkä vuoksi NPM ja säästötoimenpiteet vaikuttavat maittain myös kirjastolaitoksissa eri tavoin. Suomessa se on aktiivisesti sovellettua varhaisesta käyttöön otostaan alkaen. (Düren *et al.* 2019, 345–347, 350.)

Perusongelmana kirjastojen tiedonkeruussa on tietojen vähäinen hyödyntäminen päätöksenteossa (Pors 2008) ja vaikuttavuuden arvioinnin hidastuminen osaksi toimintoja tai kehittämistä. Kirjastot keräävät toiminnastaan tilastoja, joista laaditaan tunnuslukuja yhteenvetoina päätöksentekoa varten (Suomen yleisten kirjastojen tilastot [viitattu 16.10.2019]). Aluehallintovirastojen kanssa kehitetään toimintaympäristön dataa keräävää ja hyödyntävää tietoallasratkaisua. Yleistyvien hyvinvointikertomusten kautta yleiset kirjastot osallistuvat kuntien palvelualueiden kanssa kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisen tiedolla johtamisen välineisiin. Keväällä 2019 järjestettiin ensimmäinen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedonkeruu tavoista edistää kulttuurin avulla kuntalaisten hyvinvointia osana terveydenedistämisen aktiivisuutta mittaava TEA viisari-vertailutietojärjestelmää (Saukko *et al.* 2019), jota täydentävät Yleisten kirjastojen tilastot. *Nettosuositteluindeksi* (Net Promotor Score; *NPS*) on uusi laadullisen datan numeerisen luokittelun menetelmä, jonka avulla käyttäjätyytyväisyystietoa voi käyttää tunnistamaan esimerkiksi yksilön taitoihin, kykyihin, käytökseen tai mielipiteisiin vaikuttavia palveluja (Laitinen 2018, 398).

ISO 16439 -standardi (2016) kehitettiin kirjastojen vaikuttavuuden arviointiin kuvaamaan toimintaympäristön tietojen kuten tilastojen ja tunnuslukujen käyttöä mahdollisten vaikuttavuutta ja vaikutusta osoittavien piirteiden tunnistamiseksi. Vaikutukset ja vaikutavuus on standardin mukaan niiden arvioimiseksi todennettava erikseen yhdistelemällä tilastoista ja tunnusluvuista saatavia tietoja erilaisin menetelmin saatavaan laadulliseen dataan. Yhdistellyt kovat ja pehmeät menetelmät vastaavat tietojohdamisen teknisiä ja ihmiskeskeisiä menetelmiä. Niitä käsitellään luvussa 3.3 osana arvoa tuottavaa tietoa yleisissä kirjastoissa. Muita tiedonkeruuseen ja arviointiin liittyviä standardeja kirjastosektorilla 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).

## **2.3 Yleisten kirjastojen arviointikulttuuri ja tietävä organisaatio**

Julkishallinnon päätöksenteko on siis yhteydessä julkisorganisaatioiden toimintatapaan. Seuraavaksi esitellään arviointikulttuurin vaikutusta kirjastotyöhön ja kaksi tutkielmassa käytettävää mallia. Ensimmäisessä mallissa kuvataan kirjastojen sijoittumista ja etenemistä hallittavin askelin tasolta 0 tasolle 4 kohti arvioinnin omaksumista organisaatiokulttuuriin (Irwin & St-Pierre 2014). Toisessa tarkastellaan tiedontarpeita, -hankintaa ja -käyttöä osana merkityksellistämistä, uuden tiedon luomista ja päätöksentekoa mahdollisuutena kehittyä ja sopeutua ulkoisiin muutoksiin (Choo 2006). Mallit ilmentävät, kuinka organisaatio- ja arviointikulttuurien muutokset liittyvät yhteen, eikä niitä voi tarkastella toisistaan tai uudesta julkisjohtamisesta irrallisina (Irwin & St-Pierre 2014, 1) luonteeltaan monitieteisessä tietojohdamisen tutkimuksessa. Tutkielman liittämiseksi informaatiotutkimuksen ja tiedonhankinnan tutkimusperinteeseen yksin kulttuurinäkökulman tarkastelu tuntui siksi perusteettomalta, mutta myös riittämättömältä samanaikaisesti sekä paikantamaan että kuvailemaan tietojohdamisen ja arvioinnin osaamista yleisissä kirjastoissa.

### **2.3.1 Mielekkään arviointikulttuurin viitekehys**

Ontarion yleisille kirjastoille suunnatun arviointimenetelmiä kartoittavan empiirisen kysely- ja haastatteludatan sekä kulttuuriteoriakirjallisuuden pohjalta kehitetyssä kulttuurisen muutoksen ja arvioinnin viitekehyksessä tarkastellaan, kuinka kirjastot etsivät uusia keinoja arvonsa osoittamiseksi etenemällä määrämuotoisia tuotosmittareita kauemmas.

Kirjastot kohtaavat samalla instituution sisäisiä kulttuurisia rajoituksia esitellessään uusia, tulos pohjaisia arviointimenetelmiä (Taulukko 1). Kirjasto nähdään perinteisenä, taloudelliseen arviointiviitekehykseen helposti johtavaa uusliberalistista ajattelutapaa keskenään varoista kilpailevista julkisista palveluista torjuvana organisaationa. (Irwin & St-Pierre 2014, 1–3.) Kirjastojen arviointitapaumuksia tarkastellaan lähemmin kirjallisuuskatsauksen aliluvussa 3.3. Tutkimuksessa henkilöstö näki arvioinnin toimivan kirjaston kulttuurin vastaisesti ja johto törmäämisen vallitsevaan kulttuuriin estävän tulosperustaisen arvioinnin käyttöönottoa laajemmin (Irwin & St-Pierre 2014, 7).

Taulukko 1. Kulttuurisen muutoksen ja arvioinnin viitekehys, mukaillen Irwin & St-Pierre (2014, 10).

<i>Ulottuvuus</i>	<b>Vaihe 0</b>	<b>Vaihe 1</b>	<b>Vaihe 2</b>	<b>Vaihe 3</b>	<b>Vaihe 4</b>
<i>Tarkoitus</i>	Itsetyytyväisyys	Oikeutus	Itsetietoisuus	Asettuminen	Toteutuminen
<i>Vaikutin</i>	Pysähtyneisyys	Huoli, selviytyminen	Luottamus omiin kykyihin	Selvyys	Menestys, sisäistäminen
<i>Vaikutus toiminnassa</i>	Vastustus: turhaa työtä	Taktista: hetken tuettua	Järjestelmästä yksilöön	Strategista: pitkäaikaista, totuttua	Mieleen iskostuminen
<i>Vaikutus ympäristössä</i>	Sulkeutunut järjestelmä	Sisäinen (henkilöstö)	Kohti avointa järjestelmää	Sidosryhmien osallistaminen	Tuottaminen, uhkapelin välttäminen
<i>Esteet; edellytykset</i>	Kokemuksen puute; vastustus	Sitoutumisen, tuen puute	Varovainen kiinnittyminen	Into, yhteensopivat näkemykset	Myönteiset ja kielteiset seuraukset
<i>Seuraukset</i>	Leikkaukset, laiminlyönti	Herääminen	Organisaation oppiminen	Jaettu johtajuus	Jatkuva arviointi, luonnollista

Valtaosa kirjastoista on täysin tai osin käytännöllään vaiheessa 0. Etenemiseksi johdon ponnistelun jaetun vision ja näyttöperustaisuuden eteen tarvitsee ylittää henkilöstön vastahakoisuutena ilmenevä organisaation kyky vastustaa muutosta. Vaiheessa 1 tulos pohjaisen arvioinnin tarve päätöksenteossa toimii herätteenä selviytymiselle. Se asettuu helposti tuotto prosentteihin tai taloudellisen kilpailukyvyyn osoittamiseen ja häviää poliittisen ilmapiirin muututtua. Ajanpuute estää kulttuurin ja mielekkään arvioinnin yhdistymistä. Vaihe 2 tarvitsee osallistuvaa henkilöstöä. Vähäiset resurssit ja paineet sekä puuttuva näyttö tulosten soveltamisesta tai toimivuudesta voivat hillitä tai estää arviointia. Turhautuminen voi kääntää mallin etenemisen. Vaiheessa 3 arviointi on kehittänyt organisaatiokulttuuria. Palaaminen tehottomana koettuun toimintaan vaikeutuu itseään toteuttavan syklin myötä. Taktisen lyhytaikaisen hyödyn työkalun sijaan arvioinnista on tullut osa strategista toimintaa, pidempiaikaista menestystä ja voimavarojen keskittämistä olennaisin, tehokkain ja kestävin tavoin. Vaiheessa 4 arviointi sulautuu organisaatiokulttuuriin ja tunnustetaan käytännön toiminnan haasteiden tunnistamiseksi ja organisaatiolle tärkeiden asioiden ymmärtämiseksi sekä opetettaessa sidosryhmille palvelujen mahdollisten laadullisten ja määrällisten vaikutusten kirjoa. (Irwin & St-Pierre 2014, 10, 12–14.)

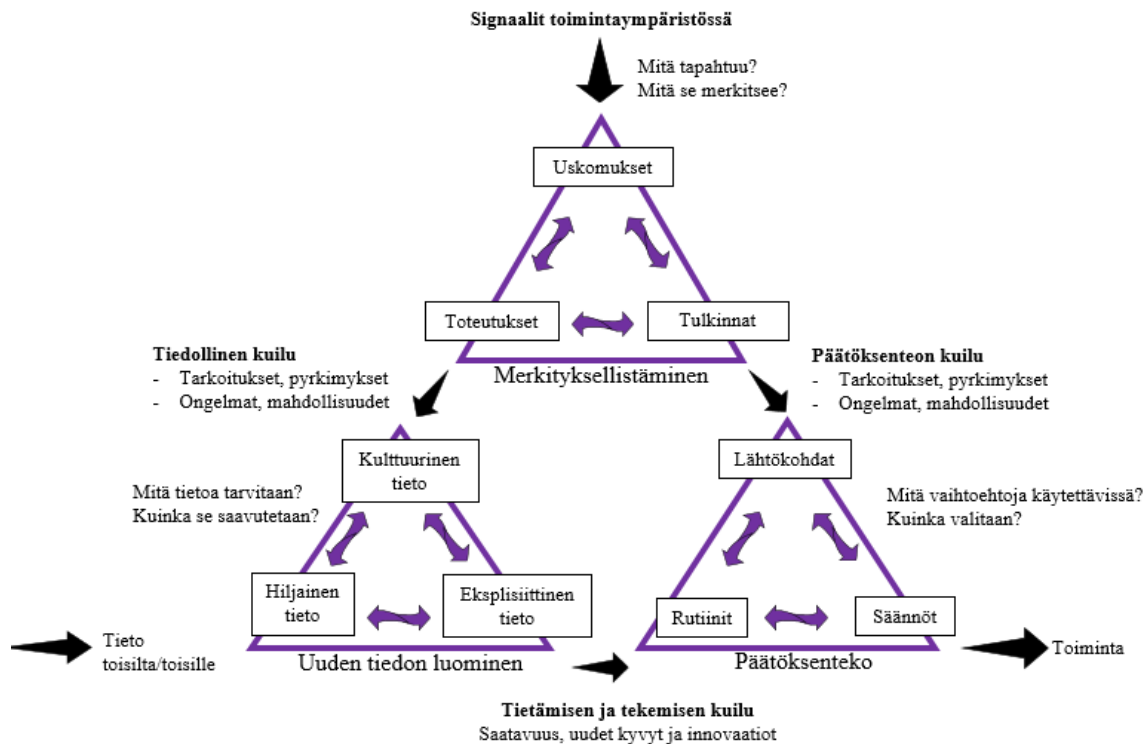
Malli valikoitui käyttöön tutkielman yhteneväisyyksien vuoksi ja koska siinä tiedostetaan mallin haasteet. Mallissa uudet arviointimenetelmät ja niitä vastaava kulttuurin muutos ovat olemassa yhtä aikaa sen sijaan, että kulttuurin muutoksen odottaisi johtavan muutokseen arviointitavoissa. Tulospohjainen arviointi voi paljastaa laadullisia eroja palvelun tuottamisessa ja siten muuttaa tapaa havaita kirjasto ja sen rooli yhteiskunnassa – tästä seuraa tutkimuksessa sykli, jossa henkilöstö haluaa kehittyä ymmärtääkseen paremmin uutta rooliaan kirjastoissa ja yhteisöissä. (Irwin & St-Pierre 2014, 8.) Mallin kuin mallin on tarpeen osoittaa organisaatiokulttuurin haasteita tulosperustaisen arvioinnin esittelemisessä yleiseen kirjastoon. Arvioinnin nähtyjen etujen on mallissa ylitettävä tarve ulkoiselle taloudelliselle tilivelvollisuudelle ja kuvattava organisaation kehittymistä digitalisaation sekä muuttuvien käyttäjien tarpeiden ja odotusten mukaan (Irwin & St-Pierre 2014, 10).

### 2.3.2 Tietävän organisaation viitekehys

Choon teoksessa *The Knowing Organization* käytetään tiedon (knowledge) sijaan ilmaisu *knowing*: tietävä, tietoinen ja kokenut organisaatio. Tietäminen on aktiivista yhteistä toimintaa ja reflektiota pelkän tietoa sisältävien kohteiden hankinnan sijaan. (Choo 2006, 1.) Alkujaan 1990-luvun loppupuolella kehitetyssä mallissa tarkastellaan tiedonkäyttöä yritysten sopeutumiseksi ulkoisiin muutoksiin ja kehittymiseksi sisäisesti: ihmiset ja ryhmät työskentelevät tiedon kanssa luodakseen toiminnasta ja seurauksista yhteisiä käsityksiä, uutta tietoa ja kykyjä sekä tehdäkseen voimavaroja tarkoituksenmukaisesti hyödynnäviä päätöksiä. (Choo 2006, ix–x.) Malli soveltuu organisaatioiden tiedonkäyttöä tutkivaan asetelmaan yhdistäessään tiedon merkityksellistämisen (*sense-making*), uuden tiedon luomisen (*knowledge creation*) ja päätöksenteon (*decision making*) toimimiseen menestyksekkäästi muuttuvassa toimintaympäristössä. Se heijastelee monitieteistä tietojohdantamisen tutkimusta pohjatessaan taustateorioiltaan organisaatio- ja informaatiotieteisiin.

Merkityksellistäminen, uuden tiedon luominen ja päätöksenteko organisaatiossa ovat yhteydessä toisiinsa merkityksissä, tietämisessä ja toiminnassa samalla mahdollistaen ja estäen oppimista (Kuvio 1). Merkityksellistämisen muutos ympäristössä havaitaan pohjautuen organisaation uskomuksiin, aiempaan toimintaan ja tulkintoihin. Se suhteutetaan siihen liittyviin aiempiin merkityksenantoihin, mikä luo organisaation toiminnan ja reflektoinnin kontekstin. Uutta tietoa luodaan normien ja jaettujen käsityksien ohjaamana signaalien tiedollisen kuilun täyttämiseksi hiljaisen, eksplisiittisen ja kulttuurisen tiedon

vuorovaikutuksessa. Uudella näkemyksellä autetaan tulkitsemaan ongelmaa tai tuomaan uusia kykyjä päätöksentekijöiden käyttöön. Päätöksenteossa tulee sääntöjen ja aiempien kokemusten lähtökohtien ohjaamana tehdä päätös toiminnasta päätöskuilun ylittämiseksi, mutta myös tunnistaa toimimattomat vanhat oletukset. (Choo 2006, 249–251.)



Kuvio 1. Merkityksellistäminen, uuden tiedon luominen ja päätöksenteko tietävässä organisaatiossa. Muokailen Choo 2006, 17, 250.

Tiedolla on mallissa strateginen rooli kolmella alueella. Eksplisiittisen, hiljaisen ja kulttuurisen tiedon avulla pyritään muodostamaan jaettu käsitys tunnistetuista ja ymmärrettyistä organisaatiota ympäröivistä muutoksista sen toimintakyvyn säilyttämiseksi ja kehittämiseksi alati muuttuvassa maailmassa. Uutta luova tieto jakautuu yksilöiden käytännön ja kokemuksen muodostamaan informaaliin, myös luovuuden lähteenä toimivaan asiantuntijatietytykseen, organisaatiossa jaettuun käsitykseen esimerkiksi sen arvoista, kyvyistä ja toimintaympäristöstä, mutta myös sen tuottamiin palveluihin, sääntöihin ja ajan myötä kehittyneisiin käytäntöihin. Organisaatio kehittyy kyetessään uudistumaan ja laajentumaan. Tietoa haetaan ja arvioidaan päätöksenteon tueksi teoriassa rationaalisesti, mutta käytännössä aina rajallisesti. Johdonmukaisen päätöksenteon vaikutelmaa ylläpidetään toiminnan uskottavuuden ja luottamuksen turvaamiseksi. (Choo 2006, 7–8.)

Malli ohjaa kiinnostuksen informaatiotutkimuksessa keskeisinä pidettyihin vaikeasti määriteltävään *tiedontarpeeseen* (information need) ja *tiedonhankintaan* sekä informaatioisältöjen relevanssia arvioivaan ja ongelmaa ratkaisevaan *tiedonkäyttöön* (information

use) (Haasio *et al.* 2019, 39, 42). Siihen liittyvät *kognitiiviset* tietorakennetta muuttavat, *tilannesidonnaiset* kontekstin antavat ja *affektiiviset* tietoon suhtautumiseen vaikuttavat tekijät. Kirjoittajien mukaan (s. 46) tiedonkäyttö on vähän tutkittu huolimatta keskeisyydestään tietokäytännöissä. Malli (Choo 2006) keskittyy tietojen hyödyntämiseen päätöksenteon tukena, eikä sen sijoittuminen eri tieteiden rajapintaan vähennä sen lisätutkimuksen tarvetta. Mallin ikä voi vaikuttaa ajantasaisen nykyhetken kuvaukseen. Yhdistettynä edelliseen malliin se auttaa kuitenkin jäsentämään kirjaston roolia tietoyhteiskunnassa.

Kirjastojen eksplisiittistä tietoa ovat asiakirjat, muistiot ja ohjeet hankittuina tiedonlähteistä kuten kirjoista, tietokannoista ja tietojärjestelmistä. Tieto-objektit yhdistävät tietoa ja informaatiota. Havaittavuutensa vuoksi ne määrittävät usein arvoa. Eksplisiittinen tieto IT-järjestelmissä voi saada tietointensiivisissä organisaatioissa myös ihmismäisiä ominaisuuksia ”tarjotessaan” ihmisille pääsyn kokoelmiin. (Cavanagh 2009, 25–26.) Hiljaista tietoa on artikuloimaton työntekijöiden tieto kuten taidot, oivallus ja intuitio sekä etenkin kokeneempiin ja iäkkäämpiin työntekijöihin sitoutunut tieto työprosesseista, ohjeista ja säännöistä. Se eroaa pelkästä viestinnästä yhteisesti esiin vuorovaikutukseen tuodulla jaetulla merkityksellä (Cavanagh 2009, 27). Kulttuurinen eli yhteinen, jaettuun historiaan perustuen selviönä pidetty organisaatioiden jaetuista arvoista ja uskomuksista koostuva tieto täydentää edellisiä ja käsittää myös kulttuurisen eriytymisen esimerkiksi osasto- tai yksilötasolla. Sitä ovat johdon käyttäytyminen, suhtautuminen oppimiseen ja poisoppimiseen, vuorovaikutusprosessit, tapa arvostaa tietoa arjessa ja stereotypiat. Missio ja arvot muodostavat yleisen kirjaston jaetun vision samalla kun päämäärät ja tavoitteet määrittävät kirjaston suoriutumisen arviointia. (Cavanagh 2009, 28.)

Yleistä kirjastoa on aiemmin kuvattu tietävänä organisaationa väitöstutkimuksessa, jossa yleisen kirjaston tietopalvelun nähtiin muodostavan pienoiskokoinen kirjasto sosiaalisena tiedon jakamisen tilana. Tulonarratiivi kertoo, kuinka kirjaston kulttuuri ja alakulttuurit vaikuttavat organisaation oppimiseen, ja henkilöstön ja johdon tietopalvelulle muodostamat erilaiset merkitykset tuottavat jännitteitä. (Cavanagh 2009, 5–8.) Edeltävän mallin tapaan tutkimuksessa esitetään kirjastojen arvoihin ja identiteettiin liittyvä huomio siitä, kuinka organisaation identiteetti ja kulttuuri ovat toisiinsa yhteydessä mutta erillisiä – yleisessä kirjastossa ei ole aineiston jakamisen kulttuuria, vaan aineiston saattaminen yhteisön käyttöön kuvastaa kirjaston olemusta (Cavanagh 2009, 10). Tutkimuksen mukaan on tärkeää luoda ymmärrettävä viitekehys sille, miksi ja kuinka tieto ja informaatio ovat mukana tietoyhteiskunnan kirjastoissa (Cavanagh 2009, 23).

### 3 TIETOJOHTAMISEN JA ARVIOINNIN KIRJALLISUUS

Luvussa esitellään teoreettisen viitekehyksen katsausosa eli tutkimuskirjallisuus yleisten kirjastojen tietojohdamisesta, tilastojen käytöstä ja vaikuttavuuden arvioinnista. Luku 3.1 kuvaa katsauksen toteutustavan ja -ajankohdan sekä aiheeseen liittyviä kotimaisia korkeakouluopinnäytteitä vuodesta 2010 alkaen. Luvussa 3.2 käsitellään yleisten kirjastojen työntekijöiden ja informaatiotutkimuksen käsityksiä tietojohdamisesta edeten luvun 3.2.1 informaation ja tiedon käsitteistä lukuun 3.2.2 informaatio- ja tietoyhteiskunnasta ja käsityksiin tietojohdamisesta luvussa 3.2.3. Luvussa 3.3 arvoa tuottavan tiedon luonnetta ja kattavuutta kirjastossa tarkastellaan lukujen 3.3.1 tietojohdamisen sovellusalueiden, 3.3.2 tilastojen käytön sekä 3.3.3 arvioinnin ja vaikuttavuuden kautta. Luvussa 3.4 yleisten kirjastojen työntekijöiden käsityksiä tiedosta päätöksenteon tukena avataan luvun 3.4.1 käsitysten näyttöperustaisuudesta ja 3.4.2 tuen tarpeen avulla. Luku 3.5 tiivistää kirjallisuuden yhteenvedona yleisten kirjastojen tietojohdamisen ja sen roolin arviointikulttuurissa.

#### 3.1 Katsauksen toteutus ja aiemmat opinnäytteet

Tiedonhankinta tehtiin Tampereen yliopiston kirjaston Andor-hakupalvelulla ProQuestin Summon-portaalista aikavälillä 4.11.2019–14.11.2019. Haku kohdistui laajasti yliopistossa käytettävissä oleviin tietokantoihin sekä *Informaatiotutkimus*-lehteen myös kotimaisen tutkimuskirjallisuuden kokonaiskuvan muodostumiseksi. Katsauksella osoitetaan perehtyminen aihealueen aiempaan tutkimukseen, keskeisimpiin teorioihin ja käsitteisiin sekä tiedonhankinnan systemaattisuus. Katsauksen rakenne mukailee luvun 2 tietojohdamisen näkökulmia ilmiön ymmärtäminen, tietoresurssien tunnistaminen sekä niiden parempi hyödyntäminen toiminnan tukena. Katsauksen tarkoituksena on selvittää, kuinka ja miltä osin tietojohdamista ja arviointia on tutkittu yleisten kirjastojen näkökulmasta.

Alustava tiedonhankinta elokuussa ja syyskuussa 2019 keskittyi kotimaiseen tutkimukseen kansallisen metatietovaranto Melindan tarkennetulla ja monikenttähaulla erilaisin yhdistelmin KOKO-ontologian avulla termeistä *tietojohdaminen*, *vaikuttavuus*, *tilastot* ja *yleiset kirjastot*. Hakustrategia eteni selailevasta hausta helmenkasvatukseen ja lopulta systemaattiseen hakuun. Varsinainen tiedonhankinta tehtiin termeillä *yleiset kirjastot* (public libraries), *kirjastotyö* (library work) ja *kirjastonhoito* (library management). Termi *kirjastonhoitajat* (librarians) oli hyödyllinen englanninkielisessä kirjallisuudessa mutta rajautui suomeksi termien kirjastonhoito ja -työ alle. *Tietojohdaminen* (knowledge management) valikoitui hakutermitse kattavuutensa vuoksi. Sen käytössä tuli tiedostaa

työmäärää lisäävä mahdollinen hakutulosten tietämyksenhallinnan painotus, mutta se oli välttämätön ongelmanasettelulle olennaisten tietojohdamisen inhimillisten ja teknisten painotusten tunnistamiseksi yleisiä kirjastoja käsittelevästä kirjallisuudesta.

Aiempiä korkeakoulutasoisia opinnäytteitä on aihepiirissä tehty eniten vaikuttavuuden arvioinnista kirjallisuuskatsauksina (mm. Alajoki 2017) ja empiiristä aineistoa keräämällä (mm. Niittymaa 2017; Ojakangas 2017; Väitalo 2019). Tilastot ovat olleet tutkimuksen kohteen sijaan menetelmänä erilaisissa opinnäytteissä. Aihepiirit ovat käsitelleet tilastovertailua toiminnasta ja taloudesta (Heinonen 2014), tavoitteiden toteutumista (Pitkänen 2014) ja kirjastojen käyttöä käyttäjäryhmän (mm. Laakkonen 2015; Kukkonen 2017) tai kokoelman arvioinnin näkökulmasta (Hyökki 2010).

## **3.2 Tietojohdaminen kirjasto- ja informaatioalalla**

Luvussa 2 ilmeni, että tietojohdaminen, uusi julkisjohtaminen ja arviointikulttuuri liittyvät toisiinsa. Teemoja informaatiotutkimuksen kentällä tutkittaessa nojataan tyypillisesti johdatus- ja organisaatioteoriakirjallisuuteen sekä tiedonhankintatutkimukseen. Alalla on alettu 2000-luvulla kiinnittää huomiota tietojohdamiseen ja sen erilaisiin sovellusaloihin esimerkiksi ihmiskeskeisistä tietämyksenhallinnan, aineettoman pääoman ja organisaatioiden oppimisen näkökulmista mutta myös teknisempänä painotuksena esimerkiksi aineistojen jakeluun ja palveluihin verkossa. Toisaalta siis tietojohdamisen keskustelu on siirtynyt holistisemmaksi, mutta sitä käydään edelleen helposti jakautuneena eri sovellusalueisiin ja suhteutetaan tietohallintoon.

### **3.2.1 Informaatio ja tieto käsitteinä**

Informaatiotutkimuksen mielenkiinto tietojohdamista kohtaan kattaa niin informaation ja tiedon käsitteet kuin tutkimusalueen suhteen perinteisesti informaatiotutkimuksen osa-alueena pidettyyn tietohallintoonkin. Kriittisimmillään tietojohdamiseen liitetään tiedon (knowledge) käsitteellinen yliyksinkertaistaminen, mistä seurauksena keskustelu on voitu johtaa osaksi perinteistä tietohallintoa ja rajata ihmisen rooli tietämyksen luomisessa tarkastelun ulkopuolelle (Streatfield & Wilson 1999, 67–68). Tiedon tarkastelu laajemmin kuin pelkkänä informaationa vaikuttaa tärkeältä (Abukhader 2019, 42).

Wilson (2002) näkee tietojohdamisen luonteen klassisena tiedon ja informaation suhdetta koskevana kysymyksenä, joka käsitellen paikoin puutteellisestikin informaation ja tiedon



eroja sivuuttaa tiedon synnyn vuorovaikutuksessa eikä tarjoa uutta tietohallinnon tai henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Laajimmillaan käsitteellinen väärinymmärrys tulkitaan liittyvän Polanyin hiljaisen tiedon tulkintaan SECI-mallissa (avattu luvussa 2.1.1), jossa hiljainen tieto olisi erheellisesti samastettu implisiittiseen ilmaistavissa olevaan tietoon yksilön uskomuksista. Todellisuudessa hiljainen tieto olisi ilmiön havainnointiin liittyvä arvioinnin ja ymmärtämisen prosessi, joka ei itse ole ilmaistavissa, mutta on osoitettavissa ilmaisuin tai toiminnan kautta. (Wilson 2002; Pohjalainen 2016a, 38–39.)

Myös tietojohdamisen käsitettä on arvosteltu informaatiotutkimuksessa. Erillisinä kehittyneiden tietohallinnon ja tietojohdamisen tutkimusalueiden suhteet eivät ole yksiselitteisiä. Tietohallinnon näkökulmana on organisaatioissa olevan informaation hallinta, tietojohdamisessa laajemmin tiedon tasot ja parempi hyödyntäminen. (Huotari & Savolainen 2003, 15, 17.) Alojen liikettä tuovat esiin tietohallinnon tutkimusta laajentava tietointensiivisyys, käyttäjälähtöisyys ja alueiden rajoja lieventävä tieteidenvälisyys. Tietojohdaminen yhdistää ihmisten johtamisen ja informaation hallinnan: informaatio yksilöiden mielen sisäisestä tiedosta – joka ihmismielen ominaisuuksien vuoksi on aina epätäydellistä – on johdettavissa suoraan, toisin kuin ihmisten mielessä oleva tietämys itse (Streatfield & Wilson 1999, 70). Sveiby (1996; 2001) jakaa määritelmän tiedolla ymmärretyn mukaan tietoa kohteena pitävään IT- sekä toimintana pitävään ihmiskeskeiseen suuntaukseen, mutta myös yksilön ja organisaation tasoihin. Wilson (2002) tulkitsee Sveibyn pitävän termin merkitystä epätarkkana. Spekulointi saattaisi lieventyä ilmaisuilla implisiittisen tiedon johtaminen tai yhteisöllinen tiedonhallinta (Huotari & Savolainen 2003, 23).

Schultze ja Leidner analysoivat tietojärjestelmätutkimuksen tietojohdamista käsitteleviä tutkimuksia niiden diskurssien mukaan selvittääkseen erilaisten taustaoletusten vaikutusta käsitteiden käyttöön. He havaitsivat valtaosan artikkeleista olevan diskurssiltaan *normatiivista* eli niissä organisaation tieto ja osaaminen nähtiin arvokkaana ja kodifioitavana varantona ja neljänneksen *tulkitsevia* eli yhteisöllistä näkökulmaa, merkityksellistämistä ja käytänteisiin, kulttuuriin ja pääomaan sitoutunutta tilannesidonnaista tietoa korostavaa. Valtarakenteita purkava *kriittinen* ja sosiaalisen todellisuuden paljastamiseen pyrkivä *dialoginen* olivat peräti harvinaisia diskursseja. (Schultze & Leidner 2002, 223–224.) Tulkitseva diskurssi sallii tulkita tietojohdamishankkeiden toteuttamista varsinaisen teknisen toteutuksen sijaan. Tutkimus on alueen kehittymiseen nähden iäkäs ja vaatisi nykyaikaisen vastineensa, mutta ilmentää tiedon luonnetta helposti kyseenalaistamatonta tutkimusnäkökulmapainotusta, jota tukee myös Wilsonin (2002; myös Cavanagh 2009,

33; Irwin & St-Pierre 2014, 2) havainto teknissuuntautuneen tutkimuksen korostuneisuudesta yli ihmiskeskeisen.

### 3.2.2 Informaatio- ja tietoyhteiskunta näkökulmina

Edellisessä aliluvussa kuvatut tiedon tulkinnalliset erot ovat saattaneet vaikuttaa kirjastoissa myös tapaan nähdä muutoksia toimintaympäristössä riippuen siitä, onko puhe esimerkiksi tieto- vai informaatioyhteiskunnasta. Streatfield & Wilson (1999, 70) kirjoittavat hitaasta reagoinnista Druckerin (1969) esittelemään tietotalouden ja -yhteiskunnan haasteeseen organisaatioille. Tutkimuskirjallisuudessa on sivuttu paljon kirjastojen tulevaisuutta informaatio- ja tietoyhteiskunnassa sekä digitaalisella aikakaudella, mutta niiden tietoyhteiskuntanäkemyksen rajautuessa usein digitalisaatioon ja nykyisten palvelujen jakamiseen digitaalisina varsinainen kirjastoammattilaisten osaamisen arvostus jää vähemmälle huomiolle. Tällöin tietoyhteiskuntatulkinta muistuttaakin enemmän informaatioyhteiskuntaa (Bedford & Sappington 2016, 31). Tietoyhteiskunnassa on kyse digitaalisten resurssien ja niiden jakelun sijaan laajemmin yhteiskunnan jäsenten välisestä verkottuneesta tiedonvaihdosta, mikä tuo kirjastoammattilaisille mahdollisuuden tuoda esiin omaa osaamispääomaansa tietoresurssikokoelmien nimekkeisiin sitoutuneen niiden luojien osaamisen sijaan. (Bedford, Donley & Lensenmayer 2015, 88, 108.)

Kirjastoammattilaisilla on ymmärrystä osaamispääomastaan. Tieteellisten kirjastojen työntekijöille Yhdysvalloissa suunnatun tutkimuksen tulokset osoittivat itsearviointin kansallisella tasolla olevan mielekäästä ja että kirjastoammattilaisilla on hyvä käsitys osaamispääomastaan. Tutkimus oli ensimmäinen vaihe lopulta koko kirjastosektorin kattavasta tutkimuksesta. Tulosten pohjalta kirjastoammattilaisten tietoyhteiskunnassa tarvittavien taitojen kehittyessä nykyään koulutuksen ulkopuolella niitä tarvitsee korostaa myös muodollisessa koulutuksessa. (Bedford & Sappington 2016, 32, 38–39.) Kirjastotyöntekijöiden osaamispääomaa tarkastelemalla voidaan ymmärtää teknistä näkemystä laajemmin kirjastojen tulevaisuutta tietoyhteiskunnassa. (Bedford *et al.* 2015, 83.) Yleiset kirjastot etsivät paikkaansa tietoyhteiskunnassa käyttäjien tiedontarpeiden ja tietokäytännön muuttuessa (Cavanagh 2009, 1).

Kirjastolaisten osaamispääoman arvo näkyy sitä käyttäessä, eikä sitä ole helppo hyödyntää tai tehdä näkyväksi ilman edellä kuvattua asennemuutosta. Olisi luonteva jatko taloudellisille ja yhteiskunnallisille muutoksille ympäristössä, että kirjastot alkaisivat toimia tietointensiivisinä organisaatioina ja kirjastolaiset käyttäytyä tietotyöläisten tavoin luoden

yhteistyömahdollisuuksia oman ja muiden kirjastojen työntekijöiden sekä erilaisten sidosryhmien ja yhteiskunnan välillä. Työskentelytapojen kirjastoissa heijastellessa ulkoista yhteiskuntaa kirjastolaisten rooliksi muotoutuisi tiedonjakamisen edistäminen ja helpottaminen eräänlaisena fasilitointina. Ensimmäinen askel tätä kohti olisi kulttuurin muuttaminen kirjastolaisten osaamista arvostavaksi, toimintaan, jaettuihin arvoihin sekä avoimuuteen sitouttavaksi ja nähdä työn arvon muodostuvan osallistumisesta tietoyhteiskuntaan ja oppimiskokemuksista eikä niinkään käyttäjien tarpeisiin reagoivasta päivätyöstä kirjastossa kokoelmia arvostaen. (Bedford *et al.* 2015, 93–94.)

Tiedon kasvanut arvo yhteiskunnassa nähdään syynä kirjastolaisten myönteiselle asennoitumiselle tietojohdamiseen. Käyttäjäodotukset ovat kasvaneet. Tietojohdamisen taidoissa kunnostautuminen voi hyödyttää kilpailussa pärjäämistä ja kirjastojen tietointensiivisyyden tunnistamista. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on tehnyt työn siitä riippuvaiseksi, mutta se myös tukee tiedon jakamista ja paikantamista. (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653.) Myönteinen asennoituminen omaa osaamispääomaansa kohtaan ja itsensä näkeminen toimijana tietoyhteiskunnassa liittyy osallistumismahdollisuuksien näkemiseen tilaisuuksina osoittaa ympäristölle omaa ammatillista osaamista (Bedford *et al.* 2015, 99). Jo nyt kirjastolaisten tuoma panos tietoyhteiskuntaan voi jäädä alalla huomiotta tai näkyä tarpeettomana lisänä oikeana pidettyyn työhön. Kirjoittajan keinoja tähän olisivat laajentaa kirjastoalan ammattipätevyyksiä sisältämään tietojohdamista edellä kuvatun ajattelutavan tunnistamiseksi ja muuttaa työntekijöiden kantaa oppimiseen jatkuvaksi tutkinnoin suoritettavan raja-arvon sijaan (Bedford *et al.* 2015, 103, 106–107.)

### 3.2.3 Suhtautuminen tietojohdamiseen yleisissä kirjastoissa

Holistinen tarkastelu liittää tietojohdamisen yksittäisten toimintojen ja retoriikan sijaan laajemmin organisaatioiden strategiaan. Kirjastoammattilaistenkin kohdalla tietojohdaminen tuo mahdollisuuden keskittyä toiminnan kannalta arvokkaan tiedon hakemista ja ihmisten tietojen hyödyntämistä tukevien järjestelmien kehittämiseen *sekä* työntekijöiden edellytyksiin oppia työn ohessa ja levittää informaatiota taidoistaan ja asiantuntijuudestaan. Johtajat voivat rohkaista alaisiaan tehokkaampaan asiantuntijuuden, taitojen ja organisaation tietojen siirtämisen kulttuuriin, avoimuuteen ja tietoisemmiksi yksilöiden osaamisesta. (Streatfield & Wilson 1999, 69–70.) Tarve tutkia, mikä saa työntekijän paljastamaan tietoaan ja jakamaan sitä muille ei ole uusi, ja organisaatiokulttuurin muutos on sekä tärkeä että vaikea työn motivaatiotekijöiden ymmärtämiseksi (Wilson 2002).

Kirjastot ovat tietojohdamisen sovelluskohde, jos se juurtuu osaksi arkea laajemmin henkilöstön tietoa hyödyntävänä kuin tietojohdamisvälineiden käyttönä perinteisessä tiedonhallinnassa (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 653–654). Muut alat ovat ottaneet tietojohdamista käyttöön (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653) pärjätäkseen kilpailussa muiden informaatiota tarjoavien tahojen kanssa käyttäjävaatimusten kasvaessa ja tekniikan kehittyessä (Sarrafzadeh, Martin & Hazeri 2010, 199): kirjallisuudessa on tunnustettu liike-elämän ratkaisujen kuten johtamistyylien mukaan lukien tietojohdaminen (Nazim & Husain 2013, 265), standardien, organisaatiokulttuurin tutkimisen ja kirjastojen näkemisen tietointensiivisinä merkitsevän alalla. Kirjastoammattilaiset vaikuttavat kokevan tietojohdamisen koko organisaation eikä yksin kirjaston asiana ja ovat yhtä mieltä kirjaston ja kehysorganisaation strategisten yhtenevyyksien tärkeydestä tietojohdamisen onnistumiseksi – kuitenkin se tiivistyy helposti tietohallintoon ja perinteiseen tiedon käyttöön. Tämä vaikeuttaa oman työn uudistamista, saa tietojohdamisen näyttäytymään vieraana ja johtamaan jopa tietoisissa sovellustavoitteissa pääosin toiminnan uudelleennimeämiseen. (Sarrafzadeh *et al.* 2010, 208–209.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikainen empiirinen tutkimus kirjastoammattilaisten tietojohdämiskäsityksistä ja asenteista tukee 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen kirjallisuuden havaintoja, mutta nähdään yhä alussa etenkin käytännön osalta (Sarrafzadeh *et al.* 2010; Abukhader 2019, 35). Yleisiä kirjastoja useammin näkökulmana on tieteellinen kirjasto, yksittäinen organisaatio tai case-tutkimus (Oyedokun, Oyewumi. & Laaro 2018) ja ongelmanasetteluna kirjastolaisten tietämys ja ymmärrys aiheesta sekä käyttöönoton odotukset, mahdollisuudet ja ongelmat kirjastossa (Roknuzzaman & Umemoto 2009).

Tietojohdamisen roolin malli kirjastotyössä on myös toistaiseksi jäänyt yritykseksi. Siihen pyrkineessä tutkimuksessa syynä sisällön jakeluun ja informaatioon päätöksenteon tukena usein keskittyvään kirjastolaisten tietojohdämisenäkemykseen on esitetty heidän unohtunut roolinsa myös työntekijöinä, joilla on sekä työskentelytavat että tietoa mielessään. Kirjastolaisten osallistaminen tietojohdämisen mahdollisuuksien ja tehtävien määrittelyyn olisi tärkeää sen liittymiseksi aidosti työtehtäviin. Kehityksen onnistuessa työssä tarvittavien tietotyyppien luokituspuu kattaisi myös tietojohdämisen ymmärryksen kirjastoalalla. (Abukhader 2019, 36–40, 42.)

Tietojohdaminen koetaan kirjastoissa myönteisenä (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653; Sarrafzadeh *et al.* 2010, 208; Nazim & Husain 2013, 265), mutta näkemyserot

vaikeuttavat asemoitumista ammatillisesti, eikä sen mahdollisuuksia havaita pelkällä suopealla asenteella (Oyedokun *et al.* 2018). Erot nähdään ilmeisinä tutkimusalueen takia (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 643). Sen nähdään yhteisymmärryksen puuttuessa monesti ristiriitaisesti kattavan tietohallinnon (Aharony 2011; Oyedokun *et al.* 2018) tai olevan sama asia (Wilson 2002; Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653; Sarrafzadeh *et al.* 2010, 207; Oyedokun *et al.* 2018), edistävän työllistymistä (Nazim & Husain 2013), olevan uusi nimitys kirjastoammattilille (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 643) tai kokonaan uusi tutkimusalue (Sarrafzadeh *et al.* 2010, 200), tietojärjestelmiin viestinnässä ja tiedon jakamisessa liittyvänä (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653) tai työntekijöiden päässä olevan tiedon hyödyntämisenä käyttäjäpalvelujen parantamiseksi (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653). Harvemmin empiirisissä tutkimuksissa se nähdään hämäränä käsitteenä tai hetkellisenä trendinä (Oyedokun *et al.* 2018), vaikka joskus näin onkin (Wilson 2002; Siddike & Munshi 2012). Joissakin tutkimuksissa kirjastoammattilaiset vaikuttavat tunnistavan eron tietohallinnon ja työyhteisön sisältämän tiedon eli aineettoman pääoman sekä tietämyksenhallinnan välillä, ja jälkimmäisiä kohtaan liitetään odotuksia, koska kirjastoammattilaisten asiantuntemus voi yhdistää tietoa uusilla tavoilla (Sarrafzadeh *et al.* 2010; Oyedokun *et al.* 2018).

Israelilaisille kirjastotyöntekijöille yleisissä ja tieteellisissä kirjastoissa suunnatun kyselytutkimuksen mukaan työntekijän korkeampi luottamus itseen ja organisaatioon yhdistyi suopeampaan asenteeseen tiedon jakamista ja yhteistyötä kohtaan – vastaavasti tietojohdaminen tuntui sitä uhkaavammalta, mitä kielteisemmin siihen asennoitui (Aharony 2011, 116). Tietojohdamisen kriittisimpänä esteenä esitetään tiedon jakamisen prosessia, jossa tieto yksilön mielestä saatetaan muille ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon, koska tiedon jakaminen koostuu informaation saamisesta muilta ja jakamisesta muille. Nigeriassa tietojohdamisen merkitys yhdistyi käyttäjätarpeisiin vastaamiseen ja lisäkoulutuspaineeseen (Oyedokun *et al.* 2018). Tietojohdamista pidetään keskeisenä edistämään kirjastojen tulevaisuudennäkymiä, tavoitteiden saavuttamista ja näkyvyyttä kehysorganisaatioissa (Sarrafzadeh 2008, 168–171).

Tietojohdamisen soveltamisen ongelmat kirjastoissa liittyvät esimerkiksi kirjastolaisten perinteiseen ajattelutapaan, oman kokemuksen puutteesta johtuvaan vastustukseen ja hitauteen tai vähäiseen käsitykseen tietojohdamisen hyödyistä. Tietojohdaminen edellyttää rahoitusta ja osaajia, mikä haastaa kirjastojen perinteisesti eksplisiittiseen tietoon suunnattu resurssit. Vähästä tiedon jakamiskulttuurista kertoo se, että kirjastoissa saattaa

olla vähän kokemusta työntekijöiden implisiittisen tiedon jakamisesta tai halua jakaa sitä. Koska yhteistyö katsotaan tietojohdamisessa välttämättömäksi, ei nykyinen tai tietojohdamiseen liittymätön yhteistyö sellaisenaan suoraan auta. (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653; Roknuzzaman, Kanai & Umemoto 2009; Nazim & Husain 2013, 265.)

Työntekijöiden käsitykset tietojohdamisesta tulevat työstä ja ympäristöstä. Eksplisiittistä tietämistä on oma perehtyminen aiheeseen ja osallistuminen esimerkiksi koulutuksiin. Kokemuspohjaisia käsityksiä ovat esimerkiksi tietojohdamisen tunnistaminen omassa työhistoriassa, muilta kuultuna tai perinteisenä tietohallintona. Käsityksiä syntyy myös työmarkkinoilta kirjastoalan ulkopuolisten työnimekkeiden kautta. (Roknuzzaman & Umemoto 2009, 648–653.)

Asenne voi vaikuttaa palvelujen laatuun. Tuki ja palkinnot sekä tiedon jakamiseen rohkaiseminen liitetään etenkin kielteisesti asennoituvien yhteistyön lisäämiseen. Ammatillisella kasvulla vaikuttaisi olevan yhteys myönteisempään kantaan. Vanhimmat ja kokeneimmat työntekijät näkevät tiedon jakamisen hyödyttävän itseä, muita ja kirjastoa. Sukupuolella tai työpaikalla ei ole havaittua yhteyttä. (Aharony 2011, 118–119.) Tietojohdaminen voi auttaa tunnistamaan ja järjestämään paremmin päivittäisessä ja strategisessa työssä tarvittavaa informaatiota ja tietoa sekä kehittämään näiden saatavuutta ja käyttöä tukevia työkaluja ja luokituksia. Verkkopalveluissa sen nähdään auttavan siirtymässä koelmien ylläpitämisestä sisällöntuottajiksi. (Nazim & Husain 2013, 266; Oyedokun *et al.* 2018.) Uusien roolien vakiintuminen on aikaa vievää, mutta tärkeää osaamisen ja tietämyksen pysymiselle kirjastoissa (Haapaniemi, Rohkimainen & Kortelainen 2012, 54).

### **3.3 Arvoa tuottava tieto yleisissä kirjastoissa**

Tutkimuskirjallisuuden mukaan yleisissä kirjastoissa etenkin hiljaisen asiantuntijatiedon, tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin esitetään tuottavan arvoa. Seuraavaksi esitellään pikemminkin erilaisten tietotyyppien muodostaman arvon luonnetta ja suhdetta toisiinsa kuin arvokasta tietoa tuottavia keinoja. Tämän ymmärtäminen on olennaista tutkittaessa jatkossa tarkemmin tutkimusasetelman ulkopuolelle rajautuvia keinoja.

#### **3.3.1 Tietojohdamisen sovellusalueet**

Hiljaisen tiedon ja asiantuntemuksen merkitys sekä ikäjohtaminen muodostavat suomalaisen tulokulman tietojohdamiseen 2010-luvulla. Hiljainen tieto tuo uutta myös yleisten

kirjastojen tietopalvelun tutkimukseen miellettyä se toiminnassa näkyvänä, kokemuksesta karttuvana tietämyksenä. (Pohjalainen 2016a, 48–49.) Hiljaisen tiedon vähäinen empiirinen tutkimus ei ole ihanteellista perinteisin kyselyin tai haastatteluin vaan etnografisesti, riippumatta sen hyödyntämisen arvon yksimielisyydestä. Siinä tavoitellaan toimintaan rakentunutta, selviönä koettua tietoa sekä yksilöllistä, vaikeasti tiedostettavaa ja ilmaistavaa kokemustietoa, joka välittyy myös tarinoin (Pohjalainen 2016b, 49, 51). Ikäjohtaminen voi yhdistää nuorten ja kokeneiden vahvuudet organisaation kehittämiseen, ja myös se tukee tietämyksen jakamista organisaatiossa (Pohjalainen 2016b, 50).

Hiljaisen tiedon luonne pitää sen osana vuorovaikutusta ja aina osin piilossa organisoiduilta toimintamalleilta. Pelkkä tiedon jakaminen ja koulutus eivät takaa kehitystä tai oppimista. Työssä toimimisen tutkimus tavoittaa jotakin, mitä tiedonhankintaprosessin välittäjämallit eivät. Kirjastonhoitajien tuottamien asiakaspalvelukokemusten perusteella mielikuva asiakkaasta opitaan käytännön ja työkokemuksen sekä asiakkaan kertoman kautta, mikä on tärkeä tuki hakumenetelmien tulosten osoittautuessa riittämättömiksi. Aineistonhankinnassa taas on kyse jostakin päätöksentekoa laajemmasta työntekijöiden jakaessa ja rakentaessa tietoa osana aineistonvalintapalaveria: Valittava aineisto luo ajattelua ja yhteisistä tulkinnoista nousevan tiedon luomisen vuorovaikutuksessa. Siinä toimii taustalla yhteinen tieto aineistonvalintaperiaatteista sekä kirjastonhoitajien erilaisia tulintoja ja ajatuksia mahdollisista aineistotyypeistä. (Pohjalainen 2016b, 50–51.)

Työssä kehittynyt asiantuntijuus on kyselytutkimuksessa (Siewert & Louderback 2019) tietämyksen siirtämisen näkökulmana kirjaston sisäisessä henkilöstösuunnittelussa ja sukupolvenvaihdossuunnitelmissa toiminnalle kriittisen tiedon säilymiseksi kirjastossa. Tutkimus tukee aiempia kirjallisuuden havaintoja kirjastoalan harmaantumisesta (Siewert & Louderback 2019, 469), ja termistö liittyy usein tietämyksen siirtämiseen, hiljaiseen tietoon ja organisaation muistiin. Kirjaston johdon roolina nähdään varmistaa eksplisiittisen tiedon olevan jatkuvasti ylläpidettyä ja kaikkien työntekijöiden saatavilla ja että hiljainen tieto välittyy esimerkiksi tarinoiden, työkierron tai asteittaisen eläköitymisen kautta (Siewert & Louderback 2019, 456–457). Tulokset siitä, että valtaosa pitää kirjoittajia, epäsäännöllisesti päivitettyjä ohjeita rajatuin pääsyin riittävinä ja hiljainen tieto omasta työnkuvasta keskittyy muutaman avainhenkilön mieleen, ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Uskomus tietojen saatavuudesta myös kollegojen poissa ollessa vaikuttaa aiheettomalta (Siewert & Louderback 2019, 465). Yhteistyö, henkilöstösuunnittelu ja sukupolvenvaihdossuunnitelma osoittautuivat välttämättömiksi keinoiksi varmistuessa

palvelujen jatkuvan ja että kirjastoa viedään strategian mukaisesti kohti tavoitteitaan pitkän työuran tehneiden poistuessa työyhteisöstä suunnitellusti tai äkillisesti (Siewert & Louderback 2019, 470).

Tietojohdaminen on liitetty myös työntekijöiden ammattihierarkioihin ja monimuotoisuuden vaikuttaen näin omien pyrkimysten sijaan yhteiseen hyvään keskittymiseen. Valtaosa tietoa menestystekijänä käsittelevästä kirjallisuudesta ja teorioista on kaupallista, eikä sovellu suoraan yleisiin kirjastoihin. Myöskään holistisia tietojohdamisen tutkimuksia kirjastoissa tai tarkastellen tiedon jakamista estäviä tai edistäviä instituutiorakenteita ei juuri ole. (Vela 2018, 835–836.) Tutkimuksessa SECI-malli nähdään kiinnostavana sen toimimiseksi tarvittavan roolit ja vastuut eri tasojen henkilöstölle jakavan rakenteensa vuoksi (Vela 2018, 841): johtajien visiointia ja strategiatyötä sekä työntekijöiden työssään keräämää informaatiota viestitään keskenään yhteyttä pitävälle esimiehille, jotka yhteensovittavat ylemmät visiot ja nykytilan asioiden ohjaamiseksi haluttuun suuntaan oikealla tiedolla. Kirjastoilta myös odotetaan julkisorganisaation hierarkkisuuutta ja näin kehysorganisaation ilmapiiri vaikuttaa sen yksiköihin (Vela 2018, 845). Organisaatiokulttuurin eri puolet vaikuttavat henkilöstön haluun luoda ja jakaa tietoa, mutta niitä on vaikea yleistää kirjastojen koko- ja tehtäväkirjon takia. Vähän tutkittu työntekijöiden monimuotoisuus lisää uuden luomista tietyn määrän, mutta liika voi muodostaa myös epävirallisia verkostoja työntekijöiden välille. Ammattihierarkioiden ympärille muodostuessa ne taas voivat tehdä tiedon luomisesta tehokkaampaa organisaatioiden välillä kuin niiden sisällä. (Vela 849–850.)

### 3.3.2 Tilastojen käyttö

Perinteisesti tilastojen käyttöä ja määrällistä, korkeampien käyttölukujen yhteyttä parempiin kirjastopalveluihin on pidetty kirjaston suoriutumiskyvyn arviointina (Irwin & St-Pierre 2014, 2). Arviointiin rinnastamista mielekkäämmin tilastot toimivat eri tasoisessa päätöksenteossa arvioinnin pohjana. Niiden todellinen arvo on kirjastojen sisäinen ja välinen vertailu erilaisin mittarein tai suhteessa kehysorganisaation tuloksiin. Kirjaston sisäinen arvo voi linkittyä esimerkiksi suoraan *panoksiin* ja *tuotoksiin*, mutta kirjaston varsinainen ulkoinen arvo on sen kompleksi ja tärkeä *vaikuttavuus* eli todellinen syy kirjaston kannattamiselle. Ongelmana on panoksen, tuotoksen, tuloksen ja vaikuttavuuden käsitteiden vaihteleva käyttäminen ja ero rinnastaessa vaikuttavuus tuotokseksi tai tulokseksi: suoriutumisella ja sen käyttäjävaikutuksilla on eroa. Tilastodata panoksista ja



prosesseista voi olla riittämätön tausta päätökselle kirjastopalvelun laadusta, koska se ei paljasta suoriutumisen laatua (Creaser 2018, 87) ja saattaa johtaa palvelun arvosta kertovan syyn poissulkemiseen tai käsittämiseen väärin tuotosten kirjaamisen taustalla (Irwin & St-Pierre 2014, 2). Mittaaminen on määrällistä ja arviointi myös laadullista suoriutumisista. (Rudžionienė & Dvorak 2014, 499.) Näistä jatkaa luku 3.3.3.

Tilastojen käyttöä kirjastoissa on tutkittu jonkin verran 2010-luvulla. Valtaosa kokoelmatyötä tekevästä työntekijöistä hyödynsi työssään käyttötilastoja ja piti kansainvälisiä COUNTER-yhteensopivia tilastoja korvaamattomina verrattuna muuhun käyttödataan ja vaikuttavina päätöksissä hankinnasta ja tilauskausien päättämisestä (Cox 2011, 118–121). Suomalaiset kustantajat eivät noudata tätä e-aineistojen käyttötilastointisuositusta (FinELib 2020). Perinteinen määrällinen käyttö-, kulu- ja toimintadata on käytössä aktiivisesti ja sitä koostetaan kirjastojen keskinäiseksi vertailemiseksi (Ryan & Cole 2016, 111).

Kirjattuihin havaintoihin ja tutkimuskirjallisuuteen pohjaten työntekijöiden hankalana pidetty suhde tilastoihin on yhdistetty humanistiseen ja ei-matemaattiseen taustaan. Kuvailtava tilastoanalyysi, joka erilaisina jakaumina ei kuvaile syitä muutokseen, näyttää muodostavan ammattikirjallisuudessa eräänlaisen tilastojen käytön mukavuusalueen. Tilastollisessa päättelyssä tehdään päätelmiä kohdejoukosta perustuen sitä edustavaan pienempään otokseen tai näytteeseen. Verrattuna liiketalouden, kasvatustieteiden ja sosiaalityön kirjallisuuteen kirjastoalalla tilastojen käyttämättömyys ja kuvaileva tilastoanalyysi ovat tilastollista päättelyä yleisempiä. Myös vertaisarvioituissa journaliartikkeleissa havaittuja huomioita nousee esimerkiksi keskusteluissa yleistettävyydestä, vastauskadosta ja -vinoumista, taulukko- ja tekstidatan välisissä vastaavuuksissa, syy-seuraussuhteiden selittämisessä kuvailevalla tilastoanalyysillä sekä lomakesuunnittelussa. Kuvaavaa on tyytyä vähäiseen vastausmäärään sekä tehdä päätelmiä laajemmasta joukosta pohjaten tietyn alan opiskelijoilta tai ensimmäisiltä mahdollisilta vastaajilta saatuun kyselytutkimuksen vastausdataan. (Van Epps 2012.) Vaikka artikkeli ei varsinainen tutkimus olekaan, tarjoaa se näkökulman tutkimukselle niin julkaisevien kuin tutkimuksia hyödyntävienkin kirjastoammattilaisten tilastojen käytöstä.

### 3.3.3 Arviointi ja vaikuttavuus

Julkisia palveluja tuottavassa organisaatiossa arviointi kuuluu normaaliin toimintaan ja kehittämiseen (Haapaniemi *et al.* 2012, 11) korkealaatuisempien palvelujen tarjoamiseksi

käyttäjille, mutta tutkimusten mukaan se kohdistuu eri toimintoihin riippuen toteuttajasta ja tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja eri käyttöyhteyksissä. Yleiset kirjastot ovat yksiselitteisesti julkisia palveluja, mutta niiden arvioinnissa vaikuttaa myös niiden erityinen tietopalvelujen jakelijaluonne. (Rudžionienė & Dvorak 2014, 495–497.) Toisaalta on vaikea hallita arvioimatonta suoriutumista ja mielekästä hallita vain arvioituja toimintoja, sillä ilman tietoa saavutetuista tuloksista on hankala kehittää palvelun laatua. Hyväksyvä asenne arviointiin julkisena päätöksentekovälineenä suhteessa kirjaston tehtäviin voi päästää arvioinnin välttämisestä. (Rudžionienė & Dvorak 2014, 503.)

Vaikka työntekijöille kirjaston arvo olisi aiemmin näyttäytynyt selviönä, tiedon saatavuus saa rahoittajia ja yleisöä kyseenalaistamaan kirjastopalvelujen hyötyä (Laitinen 2018, 397). Yhteiskunnan nopea informaatiotulva muuttaa käyttäjien vaatimuksia luoden siten kirjastoissa ympäri maailmaa painetta tarjota jatkossakin laadukkaita tietopalveluja ja osoittaa vaikuttavuutta ja arvoa. Nähdään, että kirjaston yhteiskunnallinen arvo tulisi olla jatkuvasti näkyvässä, 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 tunnuslukua ja *indikaattori* kohteessa tapahtuvan muutoksen ilmaisemista laajemmin eri muodoissa. Muodollisesti, pyytäen tai havainnoimalla kerätyllä laadullisella näytöllä voi tavoittaa ajatuksia, tunteita ja havaintoja palveluista ja niiden koetuista vaikutuksista käyttäjien hyvinvointiin, mutta kirjastoissa täytyy usein valita tutkimusmahdollisuuden ja tietävästi toimivan tai resurssien riittämisen kannalta toimivan ratkaisun välillä (Ryan & Cole 2016, 111). Arvioinnin alakäsitteet voivat myös saada erilaisia merkityksiä riippuen siitä, käytetäänkö kirjastossa tulosperustaisia vaikuttavuuden arviointimenetelmiä. Tulosperustaista arviointia hyödyntävät kirjastot voivat myös olla liian itsevarmoja arviointiaan kohtaan tahattomasti rinnastaen tuotokset ja tulokset (Irwin & St-Pierre 2014, 5.)

Arviointi on monitieteinen ja -alainen konsepti. Se liitetään standardeissa informaation laatuun ja tietotyön johtamisen haasteisiin (Rudžionienė & Dvorak 2014, 496). Vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ovat käytössä laajemmin ihmistieteissä (Creaser 2018, 89). Siihen liittyy informaation järjestelmällinen kerääminen ja analysointi. Arviointia

voidaan pitää suunnitelmallisena, jos se kattaa vuosittaisten arviointitarpeiden valmistelun, rahoittamisen, tulosten esittämisen ja julkaisemisen sekä suhteet mediaan ja ammattiyhteisöön ja sen tarkoituksena on yksimielisyys siitä, mitä arviointikohteessa suoritetaan hyvin, kuinka ja mitkä olivat toiminnan ennakoimattomia vaikutuksia (Rudžionienė & Dvorak 2014, 497). Arvioinnin ei aina tarvitse olla täysin irrallaan asiakaskyselyistä. Esimerkiksi kirjastojen kansalliset asiakaskyselyt kattavat myös kirjastojen vaikutusta yksilön taitoihin ja toimintaan. (Haapaniemi *et al.* 2012, 11; SFS ISO 16439 2016, 33; Laitinen 2018, 397.)

Kotimaisen *Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt* -hankkeen arviointitutkimus ilmentää eri kaupunginkirjastojen osahankkeissa kehitettyjen palvelujen erilaisuutta, mutta arvioitavuutta samoilla ulottuvuuksilla sekä sitä, kuinka ennen vaikuttavuuden arviointistandardin laadintaa erilaisia aineistonkeruumenetelmiä on yhdistetty arvioinnin tarpeen mukaan (Haapaniemi *et al.* 2012, 23–24, 29). Kirjastojen arviointia julkisorganisaatioina on analysoitu myös julkishallinnon näkökulmasta tarkoituksena kestäväällä pohjalla olevan kirjastotoiminnan arvioinnin tehtävät (Taulukko 2). Näitä ovat esimerkiksi tilivelvollisuus rahoittajia ja yhteisöä kohtaan sekä näiden hyväksyntä, mahdollisuus mitata saavutuksia, parantaa palveluja ja tunnistaa tarve uusille palveluille (Irwin & St-Pierre 2014, 2):

Taulukko 2. Arvioinnin tehtävät ja tarkoitus. Mukailten Rudžionienė & Dvorak 2014, 498–499.

Arvioinnin tehtävä	Tehtävän tarkoitus
1. Parantaa strategista suunnittelua	Kilpailu resursseista muiden julkisten palvelujen kanssa; tehokkaampi resurssien käyttö käyttäjiä eniten hyödyttäviin vaihtoehtoihin
2. Tilivelvollisuus resurssien käytöstä	Koettu tehottomuus syynä arvioinnille ylipäätään; vaikuttavuuden arvioinnilla kerätään tuleviin resursseihin vaikuttavaa tietoa tarkkailemalla toimintaa, osoittamalla puutteita ja ristiriitoja sekä motivoimalla henkilöstöä
3. Tuottaa tietoa	Tulosten syiden selventäminen ja tieto tehokkailta vaikuttavista keinoista vähentää päätöksiin liittyvää epävarmuutta ja monitulkintaisuutta.
4. Tulosten markkinointi	Sidosryhmien osallistuminen palvelujen tuottamiseen edellyttää osallistumista myös arviointiin; tarjoaa tunteen vaikuttamisesta palveluihin
5. Lujittaa yhteishenkeä	Ulkoisille sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa julkisorganisaation suoriutumiseen; työntekijöiden halukkuus saada hyödyllistä palautetta tietäessään kohteena olevan suoriutumisen eikä ihmisten arviointi
6. Oppiminen	Arvioinnin tulosten käyttö motivoi oppimaan tuloksista.

Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin tarpeeseen (Creaser 2018, 87) kehitetyssä ISO-standardissa kannatetaan kirjastotoiminnan uusien, hyötyvaikutuksia käyttäjille ja yhteiskunnalle tunnistavien arviointimenetelmien kehittämistä ja testaamista. Standardin suosituksena vaikuttavuuden arvioinnin tulisi keskittyä kirjaston tavoitteiden kannalta olennaisimpien palvelujen vaikutuksiin, koska arviointi voi olla työlästä ja henkilöstön osaaaminen riittämätöntä (Creaser 2018, 89). Tieto käyttäjien havainnoista voi tulla heiltä itseltään esimerkiksi käyttäjäkyselyjen yksittäisen itsearviointikysymyksen muodossa.

Kirjaston *arvo* liittyy standardin mukaan todellisiin ja mahdollisiin hyötyihin sekä sidosryhmien kokemaan arvoon. (Laitinen 2018, 397; SFS-ISO 16439 2016, 17.) Vaikuttavuus tarkoittaa kirjastopalvelujen ja kirjastojen vaikutuksia yksilöihin ja yhteiskuntaan (Taulukko 3). Kirjastojen kansainväliseen suorituskykymittaristandardiin taas ei sisälly vaikuttavuuden yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan arviointi-indikaattoreita, koska sellaisia ei ole (Laitinen 2018, 398). Vaikuttavuus on hankala käsite ja tarvitsee täydentävää mittaamista, koska kirjastoja ei voi eristää muista vaikuttavista tekijöistä (Creaser 2018, 89).

Taulukko 3. Kirjaston vaikuttavuuden osa-alueet ja ulottuvuudet. Mukaillen SFS-ISO 16439, 18–21.

Osa-alue	Kirjastotoiminnassa
Panos	Rahoitus, kokoelmat, henkilökunta, tilat, laitteet
Prosessi	Luettelointi, lainaus, tietopalvelu
Tuotos	Nimeke, laina, latausmäärä, tiedonhakupyynnöt, kävijämäärä
Tulos	Suora tuotoksen vaikutus toiminnan tavoitteeseen tai päämäärään
Vaikuttavuus	Palvelun käytöstä seuraava yksilö- tai ryhmätason muutos
<b>Ulottuvuus</b>	<b>Vaikutukset</b>
Yksilövaikutus	Taitojen, kykyjen muutos, informaatiolukutaito, parempi menestys, yksilön hyvinvointi
Yhteisövaikutus	Kirjastojen asema, sijoitus, näkyvyys kehysorganisaatiossa, rahoitus, vetovoima uusia käyttäjiä kohtaan
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, koulutuksen, elinikäisen oppimisen, tiedon vapaan saatavuuden, paikallisen ja kulttuurien monimuotoisuuden tuki

Yleisten kirjastojen arvioinnin tutkimus on aiemmin koostunut erilaisista taloudellisista ja yhteiskunnallisista linseistä sekä määrällisistä ja laadullisista lähestymistavoista ilman standardoituja mittareita (Ryan & Cole 2016, 110). Päätellyt, rutiininomaisesti kerätyt näytöt eivät mittaa vaikuttavuutta sellaisenaan, mutta voivat osoittaa siihen esimerkiksi aikasarjoissa näkyvinä muutoksina käytöksessä. Pyydettyä näyttöä saadaan käyttäjiltä mahdollisuutena keskittyä joko pelkkään vaikuttavuuteen tai osana esimerkiksi käyttäjätyytyväisyyttä. Epämuodolliset anekdotit eivät ole tieteellisesti päteviä ja ne voivat case-tutkimusten tavoin toimia lisänä muuhun näyttöön. Havaittua näyttöä edustavat erilaiset havainnoin kerätyt näytöt. Yhdistelemällä määrällistä ja laadullista dataa saadaan standardin mukaan tehokkaimpia tuloksia. (Creaser 2018, 89–91.)

### 3.4 Tieto päätöksenteon tukena

Seuraavaksi huomataan kirjastojen näyttöperustaisuuden riippuvan määritelmästä. Se kuitenkin liitetään vaikuttavuuteen. Kehittymiselle tarvitaan myös tukea eri tahoilta.

#### 3.4.1 Käsitteet näyttöperustaisuudesta

Tutkimuksellisen, näyttöperustaisen (evidence-based practice; *EBP*) toimintamallin leviessä 2000-luvulla lääketieteestä muille tieteenaloille on sen ympärille kirjastoalallakin

kehittynyt kansainvälistä julkaisutoimintaa. Kirjastoissa tietoa tukevan tutkimuksen määrä ei välttämättä vaikuta sen kokemiseen näyttönä, koska informaatiotutkimuksesta puuttuvat lääketieteessä kehitetyt mallit tiedon luokittelusta näytön vahvuuden mukaan. Tutkimuksissa kiistellään näytön määrittelystä ja hyvänä pidetystä näytöstä eri tieteenaloilla. (Lahtinen 2014, 1–2.) Näyttöperustaiset lähestymistavat työssä sallivat työntekijöiden esittää toiminnan ja palvelujen vaikuttavuutta (Ryan & Cole 2016, 106). Edempänä esitetty resurssien puute saattaa EBP:n kohdalla vaikuttaa vähemmän projektimuotoisen kehittämisen yleistyessä yhtenäisiä työkaluja, koulutuksia ja suorituskyky mittareita laadittaessa hyödynnettäväksi myös muissa kirjastoissa (Ryan & Cole 2016, 112).

Kiistojen vuoksi yleisten kirjastojen toiminnan näyttöperustaisuusaste on epäselvä. Vähäisyys vaikuttaa ilmeiseltä, jos sitä tarkastellaan tutkimustiedon sisällyttämisenä osaksi työn arkea ja laadukkaan tutkimustyön kautta tai huomioidaan yleisten kirjastojen tutkimusnäkökulmien ja henkilöstön julkaisumäärien osuuksia ylipäänsä. Myös rajattu pääsy tutkimustietoon vaikuttaa. Kuitenkin yleisten kirjastojen työntekijöillä näyttää olevan ymmärrystä vastaavasta näytön jakamisesta satunnaisesti ja osin epämuodollisesti esimerkiksi postituslistoilla, ryhmissä, konferensseissa tai avoimemmin verkossa – muodon uskotaan jäävän akateemisesti tunnistamatta ja siten vaikuttavan työntekijöiden asenteisiin näyttöperustaisuutta kohtaan. Käsitys pohjaa tutkimuksen sijaan kirjan lukua varten haettuihin kirjastolaisten näkemyksiin. Kirjastosektorien välisten uskomusten voittaminen on keskeistä näyttöperustaisuuden tunnistamiseksi. (Ryan & Cole 2016, 107–108.) Määrittämällä näyttöperustaisuus esimerkiksi hyvien käytäntöjen jakamiseksi tai myös ammatilliseksi tietämykseksi ja näytön keräämisen tarkoitus se tulee osaksi toimintaa, jos kehysorganisaatio tukee organisaatiokulttuurin käsittelyä (Ryan & Cole 2016, 117–118).

Yleisten kirjastojen näyttöperustaisuudesta on case-tutkimuksia. Ne liittyvät kirjastojen yhteiskunnalliseen tai taloudelliseen arvoon. Kansainvälisesti yleiset kirjastot ovat kuitenkin vaikuttavuuden arviointiin rohkaisemisesta huolimatta haluttomia omaksumaan näyttöperustaisuutta, mikä voi pitkään jatkuessa heikentää niiden tulevaisuudennäkymiä. Julkaisevia työntekijöitä on vähemmän ja työtehtävien vastuu kasvaa henkilöstö- ja budjettivähennyksissä. (Ryan & Cole 2016, 115–116.) Osa näytön ja datan tärkeyttä päätöksenteolle ja sen vaatimaa avointa ympäristöä käsittelevästä tutkimuksesta on huomattavan iäkästä, mutta pitää uudelleen tarkasteltuna edelleen paikkansa (Koufogiannakis 2014, 79–80 mukaan Samuels & McClure 1983): asioista perillä olevien osallistaminen päätöksentekoon auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan tuotteliaammin. Kirjastolaiset

myös suosivat sisäisiä tiedonlähteitä ja hyödyntävät harvoin empiirisiin tutkimuksiin saatavaa informaatiota. Dataan perustuvan näytön tutkimuskulttuurin luomiseksi pelkkä näyttö ei välttämättä riitä. Organisaatiokulttuuria ja johtajaa tarvitaan näyttöperustaisuuden juurruttamiseen osaksi kirjastojen arkista päätöksentekoa. Henkilöstö voi myös olla epäileväinen asiakkailta kerättyä näyttöä kohtaan ja pohjustaa päätöksiä mieluummin omilla otaksumilla ja aiemmilla käytänteillä (Hiller, Kyrillidou & Self 2008, 228).

### 3.4.2 Kehittymisen tuen tarve

Motivoituneet, uusin tavoin ajattelevat työntekijät ovat arvokkaita mahdollisesta hankalasta johdettavuudestaan huolimatta. Erilaiset työntekijät tietävät eri asioita. Tietojohtamisella voi sitouttaa toiminnan kehittämiseen myös toimintatapoja kyseenalaistavia työntekijöitä väheksymättä tahattomasti näiden ideoita. Pääosalle ihmisistä tunnustus on tärkeää ja arvostuksen puute voi johtaa motivaation laskuun ja turhaumiin. (Johannessen 2018, 3–7.) Johdon tehtävinä nähdään tunnistaa taitojen kehittämistä tukevat seminaarit ja koulutukset sekä rohkaista niihin osallistumiseen (Stephens, Mitchell & Zickau 2019, 12), vastaavasti työntekijöiden osuutena nähdään tarjota näistä palautetta ja pysyä selvillä tulevista kehitystarpeistaan (Johannessen 2018, 8). Motivoinnin lyhytaikainen tavoite on varmistaa työntekijöiden työskentelevän yhteistä päämäärää kohti, pitkällisesti luovien työntekijöiden kriittisyys myös kehittää ja arvioi alaa (Johannessen 2018, 13).

Työntekijöiden taitoja ja ammatillista kehitystä tutkitaan asiakkaita vähemmän (Johannessen 2018, 1). Valtaosa tutkimuksesta käsittelee tieteellisiä ja erikoiskirjastoja. 2000-luvulla erilaiset digitaaliset mahdollisuudet ovat tulleet perinteisten kirjastotyöntekijöiden lisäosaamisen hankkimistapojen kuten tutkimus- ja ammattikirjallisuuden lukemisen, täydennyskoulutusten ja tilaisuuksien, videoiden ja luentojen seuraamisen rinnalle. Tarve täydennyskoulutukselle on yleinen ja korostuu hankkiessa käyttäjiä hyödyttäviä uusia tietoja ja taitoja näiden vaatimuksista, teknologiasta ja johtamisesta. (Stephens *et al.* 2019, 1–3.) Taitojen hyödynnettävyyttä, sisällön autenttisuutta ja helppoa pääsyä koulutussisältöön pidetään tärkeinä. Kirjastoseuroilla ja kirjastoalan oppilaitoksilla on rooli yhteistyössä ja täydennyskoulutuksen järjestämisessä. (Stephens *et al.* 2019, 4–5.)

Tieteellisten, erikoiskirjastojen ja yleisten kirjastoseurojen jäsenille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan eri ikäiset työntekijät suosivat opetusta kasvokkain. Osallistumiseen vaikutti eniten hinta. (Lynn, Bose & Boehmer 2010, 57–60.) Tutkimus ei ole tuoreimpia, ja havainto mieltymysten mahdollisesta muuttumisesta opetuskokemusten yleistyttyä eri

välineillä on saattanut jo toteutua. Verkko-opetus koettiin tehokkaampana perusteissa tai teknisissä sisällöissä, mutta edistyneemmät tai monimutkaisemmat sisällöt mielekkäämpinä luokkaympäristöissä. Menetelmiä ei suosittu poissulkevasti, sillä kaikki menetelmät toivat mahdollisuuden osallistua koulutukseen. (Lynn *et al.* 2010, 63.)

Tuoreemmassa kyselytutkimuksessa yhdysvaltalaisille yleisten kirjastojen työntekijöille verrattuna aiempiin suppeampiin tutkimuksiin todettiin tarjottujen koulutusten olevan usein osavaltion järjestämiä, verkkokursseja ja vuosittaisia henkilöstökoulutuspäiviä. Nousevia teknologioita ja trendejä sekä kirjastojen tekniikkaa pidettiin tärkeimpinä sisältöinä myös asiakaspalvelua enemmän. Valtaosa suosi paikallisia koulutuksia kasvokkain tai enintään parin tunnin pituisia webinaareja enemmän kuin osavaltion konferensseja tai omaehtoisia verkkokursseja. (Stephens *et al.* 2019, 5–6.) Myös mahdollisuus verkostoitua ja tavata ryhmissä on suosittua. Verkkoympäristön mahdollistaessa myös yhteistyön se ei välttämättä kuitenkaan edistä aikuisten oppimista. (Stephens *et al.* 2019, 2, 12.)

### 3.5 Yhteenveto

Yleisten kirjastojen työntekijöihin kohdistetuissa tutkimuksissa tietämyksenhallinta ja aineeton pääoma vaikuttavat luvun 2 sovellusalueiden tulkintoihin tukeutuen yleisiltä ihmiskeskeisiltä lähestymistavoilta. Tutkimus kattaa useammin tietojohdamista kirjastotyössä kuin ammattilaisten käsityksiä ja asenteita sitä kohtaan (Oyedokun *et al.* 2018). Pienentyneistä budjeteista, käsite-eroista, kannustimien ja koulutuksen sekä tarvittavan tekniikan tarjonnan puutteesta aiheutuvat ongelmat voivat ratkaisemattomina estää niin tietojohdamisen juurtumista kirjastoon kuin tutkimuskirjallisuudenkin käytännöllisempää suuntautumista jatkossakin, mikä koetaan riittämättömänä syynä jättää kehittäminen tai tutkiminen sikseen (Abukhader 2019, 35).

Informaatiotutkimuksessa datan, informaation ja tiedon erojen tunnistamisella voidaan välttää niiden rinnastamisesta johtuvaa hämmennystä: ulkoisesti johdettavissa ovat muokattavissa oleva data ja informaatio, jota voi ilmaista eksplisiittisesti mielen ulkopuolella ja yhdistellä yksilön tietorakenteisiin, mutta yksilön subjektiivinen informaatiosta tulkittu implisiittinen tieto on vain yksilön käsiteltävissä osin ja ajoittain eikä täsmää täysin tietolähteessä ilmaistuun (Wilson 2002). Teknisesti tai ihmiskeskeisesti suuntautuneiden diskurssien tunnistaminen voi paljastaa tietoa tutkimusnäkökulmien kattavuudesta ja aukoista (Schultze & Leidner 2002, 214). Kirjastojen sisäisen toimintaympäristön muutokset vaikuttavat työntekijöiden työnkuvaan ja tapaan toimia. Ulkoisen toimintaympäristön

muutokset vaikuttavat heidän rooleihinsa sekä käsityksiin ammatista ja tarvittavista kyvyistä toimia uudessa ympäristössä. (Bedford *et al.* 2015, 83.) Kirjastojen aineeton pääoma ei koostu kokoelmista, vaan kirjastoille ja työntekijöille arvoa luovasta yhteen liittyneestä kirjastotyöntekijöiden osaamisesta ja tietämyksestä.

Tietojohtaminen tunnustaa kirjastoalan tietotyöläisten tarpeen jatkuvalla ammatillisella kehitykselle (Johannessen 2018, 1). Se on nähty uhkaavana, mikäli kirjasto- ja informaatioalan instituutio ei ole koulutuksen tuottaja tai se ei sisälly jatkossakaan opetussuunnitelmiin. Sekä toimintaa sääteleviltä että järjestäviltä tahoilta odotetaan koulutusta tietojohtamisen asemasta kirjastoammattissa. Erilaisia koulutus- ja opetuskeinoja ovat esimerkiksi seminaarit, tutkimukset, konferenssit ja symposiot. (Oyedokun *et al.* 2018.) Ammatillista täydennyskoulutusta ja kehittymistä pidetään kirjastoalalla tärkeänä riippumatta siitä, onko opetusmenetelmä kasvokkainen, reaaliaikaista verkon välityksellä tapahtuvaa, verkkopohjainen alusta tai edellisiä yhdistelevä monimuotototeutus.

Tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja arvon osoittamisen haasteet muuttavat kirjastotoiminnan suunnittelua tilasto-orientoituneesta reagoinnista ennakoivammaksi ja monipuolisemmaksi toimintojen analysoinniksi (Laitinen 2018, 395–396). Olennaista yhtenäistyissä arviointikäytännöissä on tunnistaa, missä vaiheessa ne ovat oleellisia: vaikuttavuuden arviointistandardi on hyödyllinen vasta sen jälkeen kun on määritetty, minkä alueen vaikuttavuus halutaan tunnistaa, mitä vaikutuksia ja kenelle siltä odotetaan ja mikä osoittaa vaikutusten saavuttamista (Creaser 2018, 92). Erillisinä toisistaan ajateltuna tilastot ja vaikuttavuus ottavat kantaa eri kysymyksiin, mutta on myös syytä huomioida esimerkiksi käyttäjiltä kyselylomakkein saadun datan olevan luonteeltaan laadullista, vaikka sitä tarkastellaankin tilastollisesti. Tunnusluvut taas kuvaavat toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja strategian toteutumista tilastoja tiiviimmin.

Vertauskuvallisesti kirjastojen voi nähdä leikkaavan pukua valmiista saatavilla olevasta kangaspakasta sen sijaan, että kirjastolaiset hankkisivat vaadittavan materiaalin varmistukseen puvun istuvuuden (Irwin & St-Pierre 2014, 2). Kirjastojen arvioinnin tunnepohjaisuuden ja ei-ammattimaisuuden väistyminen ammattimaisen arvioinnin tieltä liittyy eri sidosryhmien vakuuttumiseen selkeämmin kirjastopalvelujen käytön todellisista seurauksista, arvosta ja roolista yhteiskunnassa, minkä järjestelmällisen arvioinnin lisäksi esitetään edellyttävän arviointikulttuurin syntymistä (Rudžionienė & Dvorak 2014, 500). Ymmärtämisellä on siis arviointia ohjaava rooli.



## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Luvussa selostetaan työn empiirinen osan ongelmanasettelu 4.1, tutkimusasetelma 4.2 ja toteutus 4.3. Lopuksi luvussa 4.4 kuvataan empiirisen aineiston kohdejoukko ja vastaajat.

### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin tietojohdamisen ja yleisen kirjaston muuttuvan toimintaympäristön eli siirtymisen julkishallinnon uuteen julkisjohtamiseen sekä arviointikulttuurin synnyn liittyvän toisiinsa. Tutkielman perusongelmana on kirjastojen runsas tiedonkeruu ja tietojen vähäisempi hyödyntäminen päätöksenteossa huolimatta näyttöperustaisuuteen ohjaavasta toimintaympäristöstä. Tähän ongelmaan etsitään tutkielmassa ratkaisua kartoittamalla yleisten kirjastojen henkilöstön käsityksiä tietojohdamisesta ja tilastojenkäyttötapoja itsessään tai osana vaikuttavuuden arviointia. Tutkimusongelma muotoutuu seuraavasti: *Millaista on yleisten kirjastojen tietojohdamisen, tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin osaaminen mahdollisine puutteineen ja osaamisen välittyminen organisaatioissa, verkostoissa tai kansallisella tasolla sekä tuen tarve näiden tunnistamiseksi ja vahvistamiseksi kirjastojen arjessa?*

Vastaamisen helpottamiseksi ongelma on pilkottu tutkimuskysymyksiksi. Tarkentavilla tutkimuskysymyksillä tarkastellaan ongelman teoriasta johdettuja merkityksellisiä näkökulmia ja kartoitetaan tarvittavaa tukea:

1. Osaamisen laajuus: Kuinka tietojohdamiseen liittyvä osaaminen jakautuu? Tutkimuskysymyksellä selvitetään työntekijän pohjakoulutuksen ja aseman organisaatiossa yhteyttä osaamisen laajuuteen rinnastuen arvonluontilogiikan ymmärtämiseen. Aineiston ja kirjallisuuden rinnalla käytetään myös työntekijätutkimusta.
2. Tietojohdamisaineistojen laajuus: Mitkä ovat tilastojenkäyttötavat kirjastoissa ja kuinka tietoa jaetaan? Tutkimuskysymyksellä selvitetään työntekijöiden tapoja hyödyntää tilastoja ja hiljaista tietoa palvelun tai toiminnan laadun kuvaamisessa ja tulkintojen varmistamiseksi vaikuttavuutta osoittavilla menetelmillä. Näkökulma rinnastuu arvoa eri sidosryhmille tuottavien tietoresurssien tunnistamiseen.
3. Ohjeistukset, oppaat, suositukset, koulutukset: Kuinka käytettyjä erilaiset koulutukset, ohjeistukset ja ohjemateriaalit ovat tilastoinnin, vaikuttavuuden arvioinnin ja hiljaisen tiedon jakamisen tukena? Tutkimuskysymyksellä selvitetään standardien tuttuuden, hankinnan ja käytön tilannetta, ohjeistusten saatavuutta ja käyttöä

sekä mahdollisuutta seurata aihepiirin kehitystä. Näkökulma rinnastuu aineettomia tietoprosesseja paremmin hyödyntävien välineiden käyttöön.

4. Tuen tarve: Minkä tyyppistä tukea koetaan tärkeänä saada omasta organisaatiosta, kehysorganisaatiosta, keskitetysti tai verkoston kautta? Tutkimuskysymyksellä selvitetään ympäröivän yhteiskunnan odotusten muutoksien tunnistamista, työntekijöiden edellytyksiä kehittyä oppimisessa yhteistyöllä toteutettuna tai osana kehysorganisaatiotaan ja tuen tarvetta eri tahoilta. Näkökulma tarkastelee tiedon avointa hyödyntämistä tukevan kulttuurin muotoutumista.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavaa tietoa tietojohdamisesta, vaikuttavuuden arvioinnista ja tiedon hyödyntämisestä saadaan yleisten kirjastojen henkilöstöltä. Tietojohdamisaineistoihin liittyvästä osaamisesta tietoa on yleisissä kirjastoissa enemmän esimiehillä, mutta tuen tarpeesta ja odotuksista myös työntekijöillä. Lisäksi tietojohdamisen näkökulmasta tarkasteltuna oppiminen käsittää kehittyneimmällä tasollaan tiedon jakamista yli organisaatioiden hierarkiarajojen. Näistä syistä edustavan otoksen tavoittamiseksi lähestymistapa on *määrällinen*. Sitä kuvataan tarkemmin aliluvussa 4.2.

Hypoteesit voivat ennakoida ratkaisuja. Teoreettisesta viitekehiksestä muodostettiin seuraavat työhypoteesit eli odotukset tuloksista (Hirsjärvi *et al.* 2009, 159):

1. Tietojohdaminen on yleisten kirjastojen työntekijöille monitulkintainen käsite, ja kiinnostus sitä kohtaan on osaamista yleisempää.
2. Tilastoja ja omaa asiantuntemusta käytetään yhä kirjastoissa pääasiallisesti päätöksenteon tukena, mikä vaikeuttaa tiedon jakamista ja vaikuttavuuden arviointia.
3. Erilaisia tukimateriaaleja ja koulutuksia arvostetaan, mutta niiden odotetaan olevan saavutettavia ja liittyvän omaan työhön.
4. Yleisten kirjastojen henkilöstö tunnistaa muuttuneen kirjastopalvelujen arvioinnin tarpeen, mutta mielekäs arviointikulttuuri tarvitsee tukea eri tahoilta.

Ratkaisu tutkimusongelmaan testaa hypoteesit, paikantaa tietojohdamisen osaamisen ja sen välittymisen heikkoudet ja vahvuudet sekä auttaa arvioimaan tuen kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Tutkimuksella esitetään ratkaisu edellä eriteltyyn tutkimusongelmaan, mutta käytännön ratkaisun toimivuuden testaaminen rajautuu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen arvona voidaan kuitenkin pitää myös mahdollisuutta hyödyntää tuloksia käytännössä tai kehittämistutkimuksen käytännöllisten ratkaisujen tuottamiseksi, minkä vuoksi tutkielmassa on runsaasti kuvaajia ja laaja liiteosio (Liitteet 1–7).

## 4.2 Määrällisen tutkimuksen tutkimusasetelma

Tietojohdamisen tutkimusalueella sekä *kvalitatiiviset* eli laadulliset että *kvantitatiiviset* eli määrälliset lähestymistavat ovat mielekkäitä ongelmasta ja tavoitteista riippuen (Jääskeläinen 2008, 34, 36). Myös tiedonhankintatutkimus käyttää sosiologian ja tilastotieteen menetelmiä (Haasio *et al.* 2019, 13–14). Tutkittavan ilmiön luvut ja määrät luonnehtivat määrällistä tutkimusta, mutta muuttujia voi määrällistää laadullisessakin tutkimuksessa (Kananen 2015, 201). Tilastollisilla menetelmillä voi tavoittaa yksityiskohtia ja otteita voi yhdistellä (Vehkalahti 2008, 13). Kahtiajaon sijaan tyypit ovat toisiaan täydentäviä (Hirsjärvi *et al.* 2009, 136). Tutkielma sisältää käsitteellistämisen ja avointen vastauksen selvittämistarpeen vuoksi myös laadullisia piirteitä. Tuloksissa tavoitellaan yleistettävää, määrämuotoisesti esitettävää tietoa ilmiöstä ja sen piirteistä. Näin ollen myös ilmiön kannalta olennaiset avoimet kysymykset edellyttävät ennalta ilmiön tuntemista (Kananen 2015, 202). Tutkimusasetelma on mittauksen useaan havaintoyksikköön kohdistava poikileikkausasetelma (KvantiMOTV 2009), joka toteutuu opinnäytteelle soveltuvassa lyhyessä ajassa (Hirsjärvi *et al.* 2009, 178). Tutkimuksen toteutus kuvataan luvussa 4.3.

Tämä tutkimus kuvailee, kartoittaa ja vertailee. Teoreettista viitekehystä käytetään tutkimusongelman osien tunnistamisessa, työhypoteesien muodostamisessa ja tulosten peilaamisessa. Tutkittava ilmiö on luonteeltaan realistinen, eli ihmisistä riippumaton aineellinen todellisuus on tutkittavissa empiiris-analyttisesti. Siihen liittyy myös Raatikaisen (2004, 83) mukaan ihmistieteiden realismia haastava riippuvuus kulttuurista ja kielestä sekä kriittisyys lähestyttävissä olevasta todellisuudesta saatavaa tietoa kohtaan. Verratuna konkreettisiin abstrakteja käsitteitä ei ole määritelty tarkasti – yhteisymmärrys käsitteestä voi puuttua, eikä onnistunut määrittely takaa vastaajan kykyä arvioida sitä mitattavasti (Vehkalahti 2008, 18–19; Kananen 2015, 227, 229). Postpositivistisen tieteenfilosofian ja tietojohdamisen yhtymäkohta on ajatus tiedon muuntuvuudesta, minkä vuoksi oletusluonteinen tieto todellisuudesta on mielekäs tiedonkäsitys tutkimuksen taustaksi. Olennaista tutkimusotteessa ja sen taustassa on vertailukelpoinen tieto kohderyhmälle näyttävästä todellisuudesta.

Määrällinen tutkimusprosessi on lineaarinen ja etenee teorioista empiriaan ja tulosten tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa taas voi siirtyä sujuvasti tutkimusvaiheesta toiseen (Kananen 2015, 203). Käsitteiden määrittely niiden operationaalistamiseksi eli asettamiseksi mitattavaan muotoon edeltää aineistonkeruuta tutkimusongelmaan vastaavien

kysymysten ja arkikielisten vastausvaihtoehtojen muodostamiseksi (Vilka 2007, 36–37). Teoreettista viitekehystä siis tarvitaan ilmiön tuntemiseksi, mutta myös aineiston keruu- ja käsittelymenetelmät sekä tulkinnat ovat säänneltyjä (Kananen 2015, 198, 203).

*Perusjoukon* eli tutkittavaan ilmiöön liittyvän populaation (Vehkalahti 2008, 43) koko määrittää, tutkitaanko joukko kokonaistutkimuksena vai erilaisin *otannoin*. Alle sadan henkilön kohdejoukko ei tarvitse tilastollista otantaa (Kananen 2015, 204), mutta ei poista mittaukseen liittyvää epävarmuutta (Vehkalahti 2008, 44). Otanta muodostuu valituista havaintoyksiköistä, myös eri syistä tutkimuksen ulkopuolelle jäävän *kadon* muodostamasta osuudesta, ja edellyttää kohderyhmän tuntemista oikean otantamenetelmän valitsemiseksi (Kananen 2015, 267–268). Otantamenetelmät otoksen alkioiden valitsemiseksi jaetaan todennäköisyyden mukaan. Ei-todennäköisyysotannat kuten mukavuusotanta sattumanvaraisesti käytettävissä olevalle joukolle eivät ole tilastollisesti luotettavia, mutta edustavuus on arvioitavissa vertaamalla otoksen ja alueen taustamuuttujien jakaumia. Todennäköisyysotannassa kuten satunnaisotanta arpomalla sekä otannoissa populaation eri ryhmistä havaintoyksiköillä on yhtä suuret mahdollisuudet tulla valituksi. (Kananen 2015, 270, 274.) Harkinnan- ja sattumanvarainen *näyte* ei täytä otoksen kriteerejä (Vehkalahti 2008, 46).

Aineistonkeruun kertaluontoisuus edellyttää huolellisuutta (Vehkalahti 2008, 20). Kohteesta kartoitetaan erilaisia näkökulmia, verrataan ilmiötä eri paikoissa ja etsitään selittäviä riippuvuussuhteita (Vilka 2007, 19–21). Vilkan (2007, 28–30) kuvaamia määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat survey- eli standardoitu kyselytutkimus joko paperisena tai verkkokyselynä, valmis aineisto, strukturoitu haastattelu ja havainnointi. Termi *survey* kattaa sekä kyselyn että haastattelun (Vehkalahti 2008, 12). Muita perinteisiä määrällisiä tutkimusotteita ovat kokeelliset ja tapaustutkimukset (Hirsjärvi *et al.* 2009, 191). Kyselytutkimus on yleisin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2015, 201). Se soveltuu mittausvälineenä tieteellisen tutkimuksen ohella myös mielipidetiedusteluihin ja palautemittauksiin (Vehkalahti 2008, 11). Keskeisin ero sähköisessä ja fyysisessä kyselytutkimuksessa on tekninen toteutus (Kananen 2015, 207). Kysymyksiin ja väittämiin saatujen tietojen mitattavuus luonnehtii molempia (Vehkalahti 2008, 17).

Määrälliselle tutkimukselle ominainen yleistettävän otoksen pyrkimys tehdä koko kohdejoukosta päätelmiä pienelle joukolle osoitettujen kysymysten avulla ei ole täysin vaihton huolimatta selkeästä tutkimusprosessista sekä tarkoista tulkintasäännöistä. Otoksen

ja kohdejoukon vastaavuus vaikuttaa tulosten oikeellisuuteen, eikä se ole läheskään aina ihanteellinen. Tutkimusta leimaa tutkijälähtöisyys, sillä aineistonkeruu on tutkijan rakentamaa. (Kananen 2015, 200.) Tarjoamalla vastaajille avoimien kysymysten avulla myös selitysmahdollisuuden lievennetään tutkimuksen sijoittumista puhtaasti jatkumon määrällinen–laadullinen ensimmäiseen päätyyn ja annetaan vastaajille mahdollisuus kokea ilmiö myös kyselytutkimuksen tekijästä poikkeavalla tavalla. Heikkouksia ovat riski virheisiin kysymyksenasettelussa tai lomakesuunnittelussa, alhainen vastausalttius sekä aineistonkeruun joustamattomuus (Kananen 2015, 202). Sähköisen kyselyn ongelmat koskevat sähköpostiosoitteiden saatavuutta ja ajantasaisuutta, vastausvinoumia, teknisiä ongelmia, tarvetta tiiviiseen ilmaisuun ja jopa alle kymmenesosan vastausprosenttia (Vilka 2007, 28; Kananen 2015, 208, 215). Verkkokysely on kuitenkin perusteltu, kun tutkimuskohde on laaja, hajanainen ja vastauksia halutaan nopeasti (Kananen 2015, 211).

Tutkittavan kohdejoukon etäisyys ja laajuus (Vilka 2007, 28), edullisuus, seuranta, nopeus kyselyn laatijalle ja vastaajalle, vastaamisen ohjaaminen sekä arkaluontoisiksi koettava tutkimusaihe tai kysymykset ovat verkkokyselynä toteutettavan määrällisen tutkimuksen vahvuuksia (Kananen 2015, 202, 213–214). Survey-tutkimuksella voidaan lieventää haastattelijan virhevaikutusta. Lopulta tutkimusongelma vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisella tutkimusotteella tietoa ilmiön halutusta näkökulmasta tavoitetaan parhaiten (Vehkalahti 2008, 13; Hirsjärvi *et al.* 2009, 132; Haasio *et al.* 2019, 170). Verratuna paperisiin kyselyihin myös vastaajan tai tutkijan tekemät virheet syöttäessä lomakkeita tilasto-ohjelmaan ovat vähäisempiä, kun verkkokysely on tehty suoraan aineistonkeruuohjelmalla ja lomakkeella etenemistä puutteellisin vastauksin voidaan rajoittaa.

Vastaajille suunnattuja kysymyksiä ovat tutkimusongelman tutkimuskysymyksistä teorian avulla johdettavat aineistonkeruukysymykset. Avoimet kysymykset eivät sisällä vastausvaihtoehtoja, mikä voi johtaa sekä pinnallisiin että ennakoimattomiin vastauksiin (Vehkalahti 2008, 24–25). Strukturoidun kysymyksen poissulkevat vastausvaihtoehdot kuvaavat ilmiötä ja niistä yksi tai useampi on vastaajan valittavissa sopivuuden mukaan. Ne ohjaavat vastaajaa ymmärtämään asiakokonaisuutta. Sekä kysymysten että vastausvaihtoehtojen yksiselitteisyys, ymmärrettävyys ja kattavuus on tärkeää. Lomakkeen testattaminen ulkopuolisilla voi auttaa näkemään virheitä omassa tekstissä. Palautuneet lomakkeet tarkistetaan epätäydellisyyden varalta, eivätkä pienet puutteet estä vastausten käyttöä. (Kananen 2015, 204, 231, 234.) Vaihtoehtokysymykset jakautuvat valinta- ja monivalinta- sekä mielipidettä mittaaviin skaalakysymyksiin (Kananen 2015, 235).

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta tarkastellaan tutkimusprosessissa *validiteetin* eli operationalisoinnin, mittauksen ja tutkimuksen pätevyyden sekä *reliabiliteetin* eli johdonmukaisuuden, tulosten pysyvyyden ja yleistettävyyden käsitteiden avulla (Kvanti-MOTV 2008; Vilkka 2007, 149–152). Validiteetista on kyse esimerkiksi tutkimuksen empiirisen ja teoreettisen eli aiemman ilmiöstä kirjoitetun osan yhtenevyydessä (Vehkalahti 2008, 41; Kananen 2015, 199). Matala vastausprosentti liittyy pikemminkin otoksen yleistyksen luotettavuuteen kuin varsinaisiin virheellisiin tuloksiin (Kananen 2015, 263). Kokonaisluotettavuuteen tarvitaan tietoa myös kohderyhmästä, otoksesta ja otantamenetelmästä, kyselykutsujen ja vastauksien määrästä sekä vastausprosentista (Vehkalahti 2008, 42–43; Kananen 2015, 282). Luotettavuuden arvioimiseksi empirian tuloksia verrataan aiempiin tutkimustuloksiin, mutta myös riittävän suuri ja edustava otos on tarpeellinen. Puutteellisen otoksen tapauksessa avataan kadon ja tulosten suuntaa-antavuuden taso. Näihin palataan tutkielman osalta pohdinnassa luvussa 6.2.

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen perusjoukon eli kohderyhmän ja havaintoyksiköt muodostivat yleisten kirjastojen henkilöstö eli kirjastojen tietojohdantamisen verkoston jäsenistä ja muusta kirjastojen henkilöstöstä koostunut kohderyhmä yhden yleisten kirjastojen alueellisen kehittämistehtävän toimialueella. Havaintoyksiköiden määrä tutkielman kirjoitushetkellä tuoreimmassa tilastossa sisältäen sekä kirjaston palkkaamat että ei-palkkaamat 623,43 henkilötyövuotta (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018) edellytti otantaa kokonaistutkimuksen työläyden vuoksi. Osan otantamenetelmistä vaatiessa käytettäväkseen luettelon perusjoukosta tässä työssä valittiin mukavuusotanta, joka tällaista ei edellytä. Kyselylomakkeen jakelua suunniteltaessa ilmeni, että kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä organisaation sähköpostiosoitetta. Tulokset ovat suuntaa antavia eikä niiden tilastollista tehokkuutta voida mitata (Kananen 2015, 271), mutta vastaajien taustamuuttujia voidaan verrata jakaumiin keväällä 2019 valmistuneessa kirjastoalan työntekijätutkimuksessa (Perjo & Malmström 2019) ja yleisten kirjastojen tilastoissa (2018).

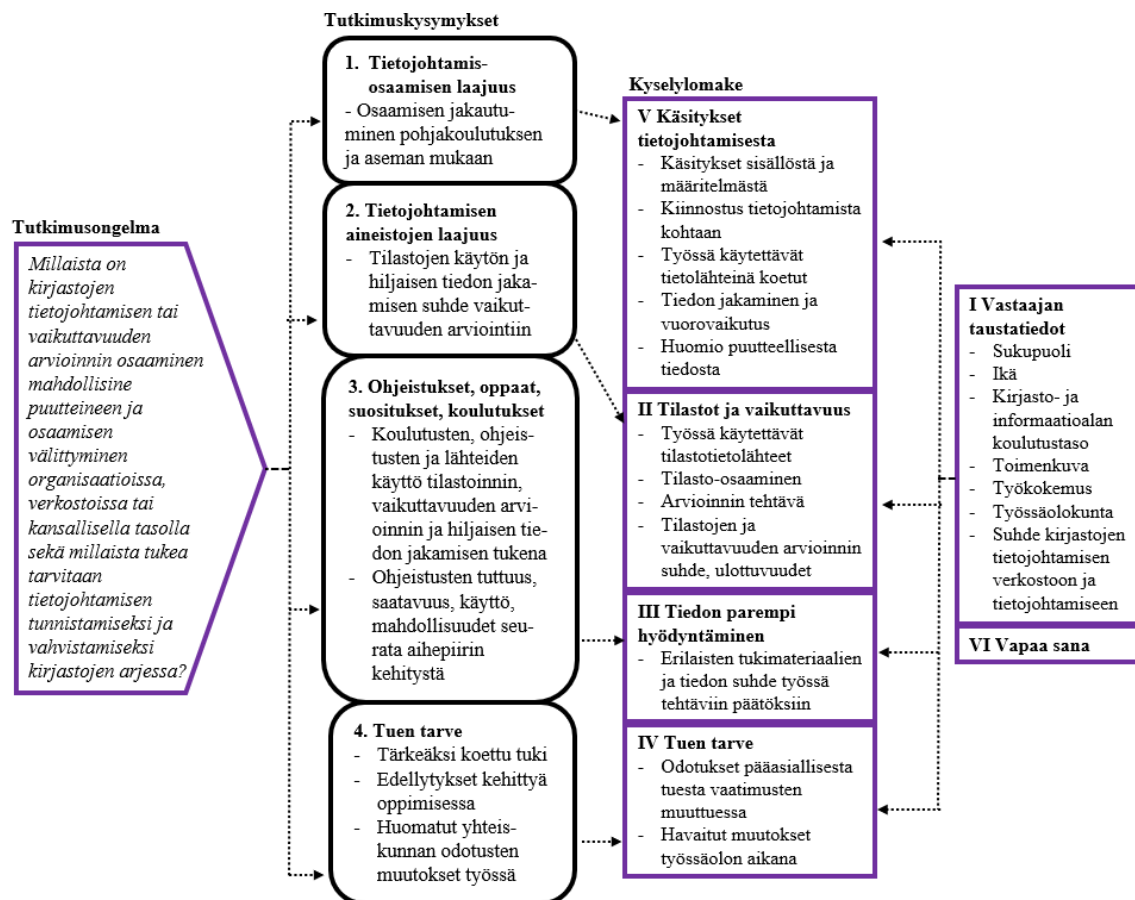
Aineistonkeruumenetelmänä toimi aineistonkeruuhjelmalla toteutettu suomenkielinen verkkokysely, josta aineisto siirrettiin taulukkolaskentaohjelmaan. Määrällisistä aineistonkeruumenetelmistä kohdejoukon laajuuden, kertaluontoisuuden ja yleistettävyyden tavoitteen huomioiden kyselylomake soveltui menetelmäksi tutkielmaan. Sitä käytettiin myös empirian kyselylomakkeelle sytykkeenä toimineissa tutkimuksissa (Sarrafzadeh

2008; Aharony 2011; Oyedokun *et al.* 2018; Siewert & Louderback 2019). Kysymykset ovat mielipide- ja tietopohjaisia. *Ei kantaa* -vaihtoehdoilla tavoiteltiin mielekästä vastaamista myös ilman osaamista aihepiiristä. Avovastaukset luokiteltiin. Analyysimenetelmänä käytettiin tunnuslukuja, suoria jakaumia sekä ristiintaulukointia. Koko prosessin kriittinen raportointi tutkimusraporttiin ja mahdollisuus pyytää lomakkeella vastaajilta palautetta toivat näkyväksi työhön liittyviä rajoituksia.

Empiriaa edelsivät elokuun puolivälistä 2019 alkaen ideointi, aihealueen rajaaminen ja tutkimusongelman muotoilu, alustavan ja lokakuussa 2019 yksityiskohtaisemman tutkimussuunnitelman laadinta sisältäen aineistonhallintasuunnitelman sekä lupien hankkiminen kohdealueen kunnilta ja näiden kirjastoilta. Tutkimussuunnitelmassa sitouduttiin lineaariseen määrälliseen tutkimusprosessiin, mikä edellytti teoreettisen viitekehyksen laatimista keskeisten käsitteiden, teorioiden ja tutkimustulosten määrittämiseksi ennen aineiston keräämistä. Kirjallisuuskatsauksen, lomakesuunnittelun ja -testauksen jälkeen aineistonkeruu ja viitekehyksen viimeistely etenivät rinnakkain. Työn menetelmäosuus ja hypoteesit viimeisteltiin ennen analyysiin siirtymistä. Syyskuun 2019 alussa luotiin työn etenemisen aikataulu, joka täydentyi syksyn aikana. Erityisesti teoreettisen viitekehyksen laadintaan varattavan aikamäärän epävarmuuden vuoksi aikataulu tehtiin tarkoituksella väljäksi. Tulosten analyysille esikäsittelyineen, tulkinnaalle ja pohdinnalle varattiin kullekin noin kuukauden verran aikaa kevääksi 2020. Tutkielma valmistui maaliskuussa 2020.

Aineistonkeruu toteutui ajastettuna verkkokyselynä ajalla 02.12.2019–15.01.2020. Kysely suunniteltiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla ja laadittiin ensin yhteyshenkilöiden, seminaarilaisten ja kahden otoksen ulkopuolisen henkilön testattavaksi E-Lomake 3 -ohjelmistolla. Sillä voi tehdä kyselyjä, käsitellä kertyneitä vastauksia ja siirtää aineistoa eteenpäin esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaan, lisäksi se on Tampereen yliopiston käytössä ja tuttu myös kaupunkiorganisaatioissa. Tarvittaessa sovittua mahdollisuutta jatkaa aineistonkeruuta 31.01.2020 asti ei käytetty riittävän vastausmäärän kerryttyä vastaajien puolesta. Kyselyn jakelu toteutettiin Tampereen kaupunginkirjaston alueellisen kehittämistehtävän (PiKen) ja PIKI-kirjastojen koordinaattorien avustuksella painottaen vastaamisen vapaaehtoisuutta. Saatekirjeestä laadittiin PiKen verkkosivuille artikkelimuotoinen blogikirjoitus (Rikkilä 2019), jonka kautta kyselylinkkiä jaettiin sähköpostitse postituslistoille, kirjastojen esimiesten sähköpostiosoitteisiin sekä yksityisessä PiKen kirjastoklubi -Facebook-ryhmässä. Alkuperäinen kyselykutsu lähetettiin 02.12.2019 sekä erilliset muistutusviestit 12.12.2019 ja 07.01.2020.

Tutkimuskysymykset ovat tutkijan työkaluja eivätkä aineistoa tuottavia kysymyksiä. Niistä johdetaan määrällisen tutkimusaineiston tuottavat kysymykset ongelmanasettelun kannalta tarpeettomien tai virheellisesti kohdistettujen kysymysten välttämiseksi (Kananen 2015, 57–58). Kyselylomakkeen kysymykset suhteutuivat tutkimusongelman tutkimuskysymyksiin teemoittain. Taustatietokysymyksiä hyödynnettiin tulosten ristiintaulukoinnissa ja niiden omissa suorissa jakaumissa. Vapaan palautekysymyksen avulla syvennettiin muiden osa-alueiden vastauksia tai käsiteltiin kyselyn rajoitteita ja muuta palautetta. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Tutkimusongelmasta tutkimuslomakkeeseen mukailten Vehkalahti 2008, 21; Kananen 2015, 58.

Lomake ja saatekirje ovat liitteinä (Liite 1). Lomake jaettiin vastaamista helpottaen osiin aloittaen ohjeista ja taustatiedoista sekä päättäen kysely vaikeiksi ja vieraiksi oletettuihin käsityksiin tietojohdamisesta. Loppuun jätettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen lomakkeesta, aiheista ja kysymyksistä. Kuviota 2 mukailten vastaajan näkemä lomake on suunnitteluvaiheen ulkopuolinen osa tutkielmaa ja näin empirian kohteena eivät ole lomakkeen osiot vaan niiden tausta (Vehkalahti 2008, 22). Taustatiedoissa selvitettiin tilastollista luokitusta varten vastaajan sukupuoli, ikä, koulutus, toimenkuva, työkokemus kirjastoalalla sekä suhde tietojohdamisen verkostoon ja tietojohdamiseen. Työskentelykuunta



pyydettiin ilmoittamaan vastausten luotettavuuden arvioimiseksi ja vastaajia ohjeistettiin vastauksen käsittelystä luottamuksellisesti vain aineiston uudelleenluokitteluun. Seuraavaksi selvitettiin työssä käytettäviä tilastotietolähteitä, tilasto-osaamista, arviointia sekä tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhdetta. Tiedon parempi hyödyntäminen käsitteli erilaisten tukimateriaalien suhdetta työssä tehtäviin päätöksiin sekä tuen tarve vastaajien huomaamia muutoksia ja odotuksia pääasiallisista tuen tarjoajista työn vaatimusten muuttuessa. Tässä yhteydessä *parempi* ei merkitse suoraan esimerkiksi oikeampaa tai arvokkaampaa tapaa hyödyntää tietoa, vaan pikemminkin hyödyllisempää tai sopivampaa tapaa – ilmaisua käytetään tutkielmassa täsmentämättä, sillä sen merkitys jää täsmentämättä myös teorian tietojohdamiskirjallisuudessa. Käsityksissä tietojohdamisesta selvitettiin vastaajien ajatuksia tietojohdamisesta, tiedon jakamisesta ja uuden tiedon tarpeesta.

Taulukko 4. Lomakkeen kysymykset mittaamisen mukaan.

Kysymystyyppi	Kysymys
Nominaaliasteikko	sukupuoli (1.1), työskentelypaikkakunta (7.), tietojohdamisen verkosto (8.1), kokemus tietojohdamisesta (10.), tilastoihin liittyvä osaaminen (13.), suoriutumisen arvioinnin tehtävä (15.), käsitys tietojohdamisesta (23.1 ja 24.1), uuden tiedon tai tulkinnan tarve (28.1)
Ordinaaliasteikko	ikä (2.1), koulutus (3.1), toimenkuva (5.1), työkokemus (6.1), tuen tarjoaja (20.), tietojohdamisen verkoston hyödyntäminen (9.), tilastotietolähteet (11.), kokemus tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta (14.), vaikuttavuuden arvioinnin ulottuvuudet (16.), tukimateriaalit (17.), standardien tuttuus (18.), tieto päätöksen tukena (19.), muutokset vaatimuksissa (22.), kiinnostus tietojohdamiseen (25.), tiedonlähteet (26.), tiedon jakaminen (27.)
Avoim kysymys	täydentävät kysymykset (4., 5.1, 10.7, 11.6, 12., 19.6, 21., 23.1, 24.1, 26.13) ja palaute (29.)

Lomakkeella on erilaisia tilastollisia toimituksia tuottavia sanallisen mittaamisen asteikkoja (Taulukko 4). *Nominaaliasteikossa* samaan ryhmään kuuluvilla on yhteinen ominaisuus (Vehkalahti 2008, 28; Kananen 2015, 246). *Ordinaaliasteikko* kuvaa järjestämistä ominaisuuden kuten useuden tai Likertin 1–5-asteikon mukaan (Vehkalahti 2008, 35; Kananen 2015, 250). Numeerisia mittausasteikkoja ovat *intervalliasteikko* ominaisuuksien järjestykseen yhtä suurin eroin sekä määrää kuvaava *suhdeasteikko* (Vehkalahti 2008, 34; Kananen 2015, 247–248). Likertin asteikko on järjestyks- ja toisaalta väliasteikko: vaikka sanallisten ilmaisujen etäisyyttä toisistaan on vaikea osoittaa, siitä voi laskea esimerkiksi keskiarvoja tiedostamalla mittausvirheet (Vehkalahti 2008, 37).

#### 4.4 Kohdejoukko ja vastaajat

1.1.2018 voimaan tullessa Opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa yleisistä kirjastoista on säädetty kirjastojen kehittämistehtävien jakautumisesta Suomessa. Helsingin kaupunginkirjasto hoitaa valtakunnallista kehittämistehtävää ja alueellista yhdeksän

yleistä kirjastoa toimialueillaan. (1492/2016.) Liitteistä löytyvä taulukko (Liite 2) kuvaa analyysissä käytettävät tilastolliset kuntaryhmytykset PiKe-toimialueella, jonka kuntien kirjastojen henkilöstöstä muodostui tutkimuksen kohdejoukko. Vastauksia kertyi yhteensä 70. Vastausaktiivisuus sijoittui pääosin saatekirjeartikkelin ja muistutusviestien julkaisemisen yhteyteen Facebookissa ja sähköpostissa. Vastaukset jakautuivat kuntaryhmytyksittäin siten, että kokonaisuudessaan hieman yli puolet kunnista osallistui kyselyyn. Kaupunkimaisista kunnista enemmistö (88 %) osallistui vastaamiseen, taajaan asutuista kunnista noin kaksi kolmannesta (64 %) ja maaseutumaisista hieman alle puolet (46 %).

Taulukko 5. Vastaajien jakauma iän ja kuntaryhmytyksen mukaan (n=70).

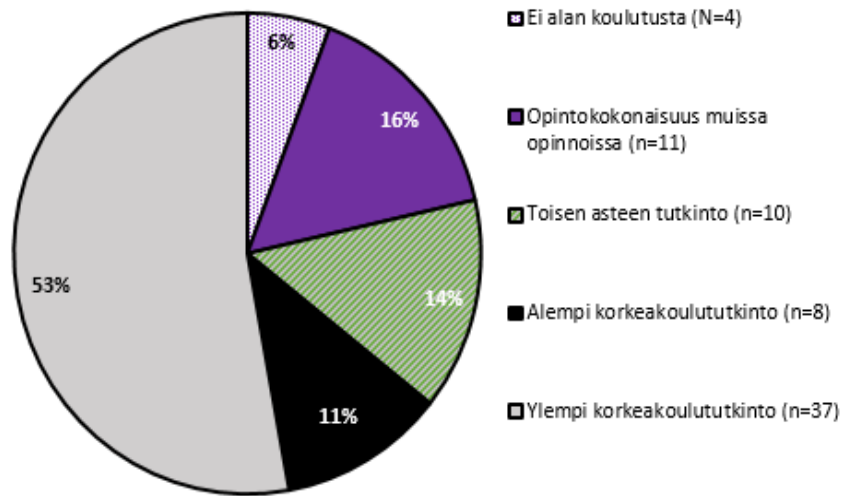
TAULUKKO 5. Vastaajien jakauma iän ja kuntaryhmytyksen mukaan.						
Kuntaryhmytykset	Vastaajan ikä (n)					KAIKKI (70)
	-30 v (5)	31-40 v (18)	41-50 v (24)	51-60 v (13)	60 v- (10)	
Kaupunkimaiset kunnat (n=42)	80,00 %	66,67 %	50,00 %	61,54 %	60,00 %	60,00 %
Taajaan asutut kunnat (n=15)	20,00 %	16,67 %	16,67 %	38,46 %	20,00 %	21,43 %
Maaseutumaiset kunnat (n=13)	0,00 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %	20,00 %	18,57 %
Yht. (%)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Taulukko 6. Vastaajien jakauma toimenkuvan ja alan työkokemuksen mukaan (n=70).

TAULUKKO 6. Vastaajien jakauma toimenkuvan ja alan työkokemuksen mukaan.						
Toimenkuva	Alan työkokemus (n)					KAIKKI (70)
	-5 v (18)	6-10 v (13)	11-20 v (19)	21-30 v (7)	30 v- (13)	
Työntekijä (n=46)	88,89 %	69,23 %	68,42 %	42,86 %	38,46 %	65,71 %
Esimies (n=6)	0,00 %	15,38 %	5,26 %	14,29 %	15,38 %	8,57 %
Johtaja (n=18)	11,11 %	15,38 %	26,32 %	42,86 %	46,15 %	25,71 %
Yht. (%)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Kaksi kolmannesta (60 %) vastaajista työskentelee kaupunkimaisessa kunnassa tai on iältään 31–50 -vuotiaita. Selvästi vähiten vastauksia tuli maaseutumaisten kirjastojen työntekijöiltä (19 %) ja alle 30-vuotiailta (7 %). Valtaosan (66 %) toimenkuva on työntekijä ja työkokemusta lähes kolmella neljännestä (71 %) on kertynyt alle 21 vuotta. Johtajat vastasivat kyselyyn kolme kertaa esimiehiä enemmän. (Taulukot 5 & 6.)

### Vastaajien kirjasto- ja informaatioalan koulutusjakauma



Kuvio 3. Vastaajien kirjasto- ja informaatioalan koulutusjakauma (n=70).

Neljä viidestä vastaajasta ilmoitti koulutustaustakseen alan tai muun korkeakoulututkinnon (Kuvio 3). Kukaan ei ilmoittanut alan koulutukseksi yliopistollista jatkotutkintoa, joten se on jätetty analyysistä pois. Neljätöistä (14) vastaajaa tarkensi koulutustaan:

- Ylempi korkeakoulututkinto, jossa kirjasto- ja informaatioalan opintoja (7)
- Muu korkeakoulututkinto (5)
- yo-tutkinto yksin tai ammatillisen koulutuksen pohjana (2)

Enemmistö vastaajista ilmoitti sukupuolekseen nainen (81 %) ja miehiä oli noin joka kuudes (16 %). Vastaajia kuvaavista ristiintaulukoinneista on jätetty pois sukupuolimuuttuja, sillä pieni (3 %) osuus vastaajista valitsi vaihtoehdot *Muu* tai *En halua vastata*, eikä se osoittautunut merkitykselliseksi muuttujaksi tutkimuskirjallisuudessa.

Taustatiedoissa selvitettiin myös vastaajien yhteyttä tietojohdamisen verkostoon vastausten jakautumisen ja kyselytulosten luotettavuuden arvioimiseksi asiantuntevien vastaajien vinouman varalta. Vastanneista kirjastojen johtajista kolmannekselle (33 %) ja esimiehistä puolelle (50 %) verkosto ei ollut tuttu. Lähes kaikille työntekijöille verkosto oli vieras (94 %). Tätä tulosta mukailien vastaajien enemmistö kertoi, ettei koskaan hyödynnä tietojohdamisen verkoston seminaariesityksiä (83 %), materiaaleja (73 %), kommentteja (77 %) tai postituslistaa (82 %) omassa työssään. Lomakkeen asettelusta poiketen kokemusta tietojohdamisesta selvittävä taustoittava kysymyssarja 10. käsitellään osana lukua 5.1, sillä vastaukset nostivat esiin hajontaa työkokemuksen mukaan.

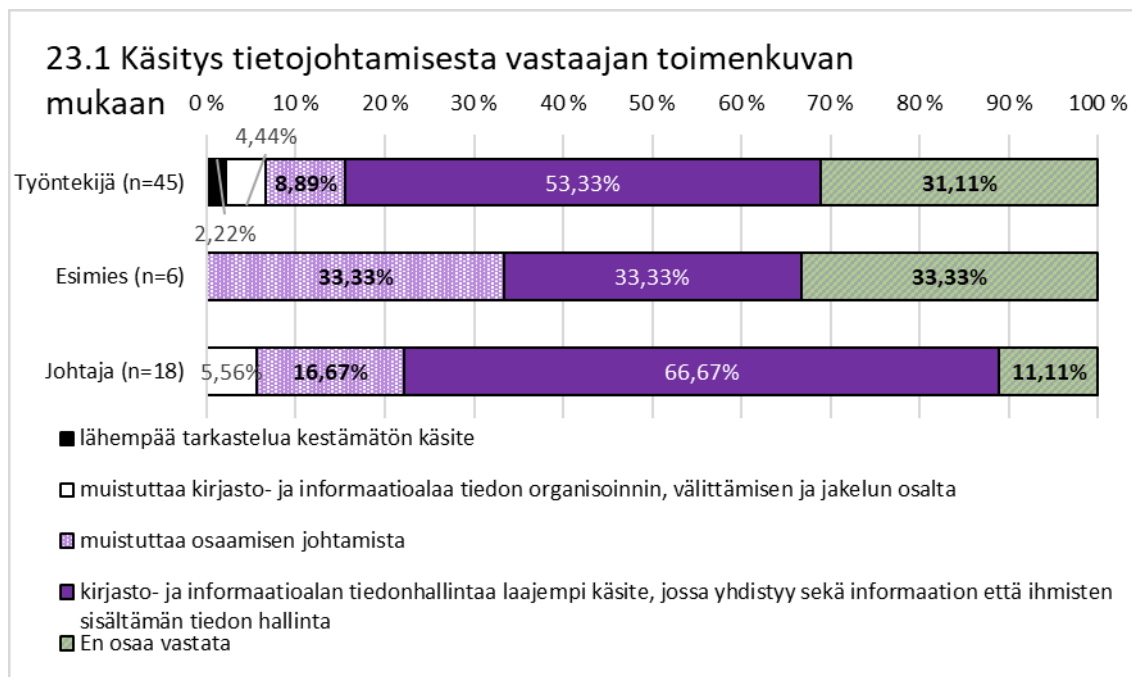
## 5 TULOKSET

Luvussa kuvataan kyselyn tulokset ja tulkitaan ratkaisua luvussa 4.1 eriteltyyn tutkimusongelmaan. Analyysi ja tulkinta etenevät alaluvuittain 5.1–5.4 tutkimuskysymysten mukaan. Mukailleen luvussa 4.3 esitettyä kuviota 2 tutkimusongelmaa täsmentävät apukysymykset vastaavat pääosin kyselylomakkeen osioita, jotka käsitellään apukysymysten järjestyksessä. Palautekysymystä 29 käsitellään luvun 5.4 lopuksi ennen tulosten sovittamista teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 esiteltyihin malleihin luvussa 5.5.

Tulokset esitetään suorina jakaumina ja ristiintaulukointeina. Havainnollistaessa on ilmoitettu vastaajien lukumäärät, muuten tulokset esitetään lukumääriä vertailukelpoisemmin prosenttiosuuksina tai keskiarvoina. Aineiston koon vuoksi painotettuja keskiarvoja ei laskettu, ja ristiintaulukointi rajautuu yhden selittävän ja selitettävän muuttujan vertailuun. Muuttujat ristiintaulukointeihin valikoituivat arvojen hajonnan havainnollistamisen perusteella, mutta muiden muuttujien vaikutusta ei voida sulkea pois.

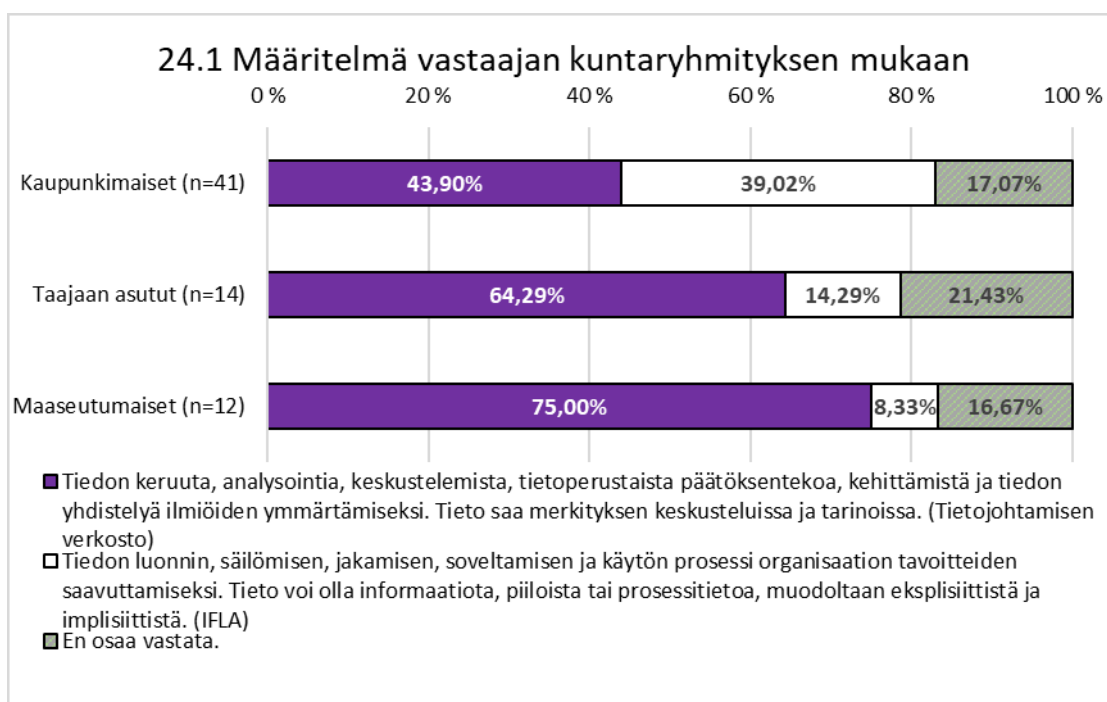
### 5.1 Osaamisen laajuus

Valtaosa vastaajista (vähintään 97 %) vastasi osion V kaikkiin kysymyksiin. Tässä ei huomioida avovastauksia monivalintavastausten täydentämiseksi ja palautteeksi.



Kuvio 4. Tietojohdamisen sisältö vastaajan toimenkuvan mukaan (n=69).

Noin puolet työntekijöistä (53 %) sekä kaksi kolmannesta (67 %) johtajista käsittää tietojohdamisen kokonaisvaltaiseksi, informaatiotutkimuksen tiedonhallintaa laajemmaksi käsitteeksi (Kuvio 4). Esimiesten joukossa ei ollut tietojohdamista tiedonhallintaan rinnastavia vastaajia. Heidän vähäisen vastaajamääränsä (6) kesken yhtä suuri osa (33 %) käsitti tietojohdamisen osaamisen johtamisena tai tiedonhallintaa laajempaan käsitteeseen kuin ilmoitti, ettei osaa vastata. Kukaan ei pitänyt tietojohdamista omaan alaansa liittymättömänä trendinä, joten sitä ei ole kuviossa. Työntekijöiden vastaukset jakautuivat monipuolisimmin, sillä pieni osuus (2 %) vaikuttaa vastausten perusteella myös kyseenalais-tavan käsitteen.



Kuvio 5. Tietojohdamisen määritelmä vastaajan kuntaryhmittymisen mukaan (n=67).

Vaikka vastaajalla ei olisikaan kokemusta tietojohdamisesta, yli neljä viidestä (n. 80 %) vastaajasta pystyi valitsemaan esitetyistä vaihtoehtoista jonkin määritelmän (Kuvio 5). Maaseutumaisien (75 %) ja taajaan asuttujen (64 %) kuntien kirjastoissa Tietojohdamisen verkoston blogisivustollaan tarjoama tietojohdamisen määritelmä oli huomattavasti suosittumpi kuin kaupunkimaisten (44 %) kuntien kirjastoissa. Vastaavasti kansainvälisen kirjastoseurojen kattojärjestö IFLAn määritelmän valitsi noin kaksi viidennestä (39 %) kaupunkimaisten kuntien kirjastohenkilöstöstä, mutta maaseutumaisista alle kymmenes (8 %) ja taajaan asuttujen kuntien kirjastoista noin kuudesosa vastaajista (14 %).

Avovastauksissa (5 kpl) kysymyksiin 23.1 ja 24.1 korostettiin kummankin määritelmän olevan tarpeellisia, ja että käsitteen monitahoisuuden vuoksi se on aina avattava:

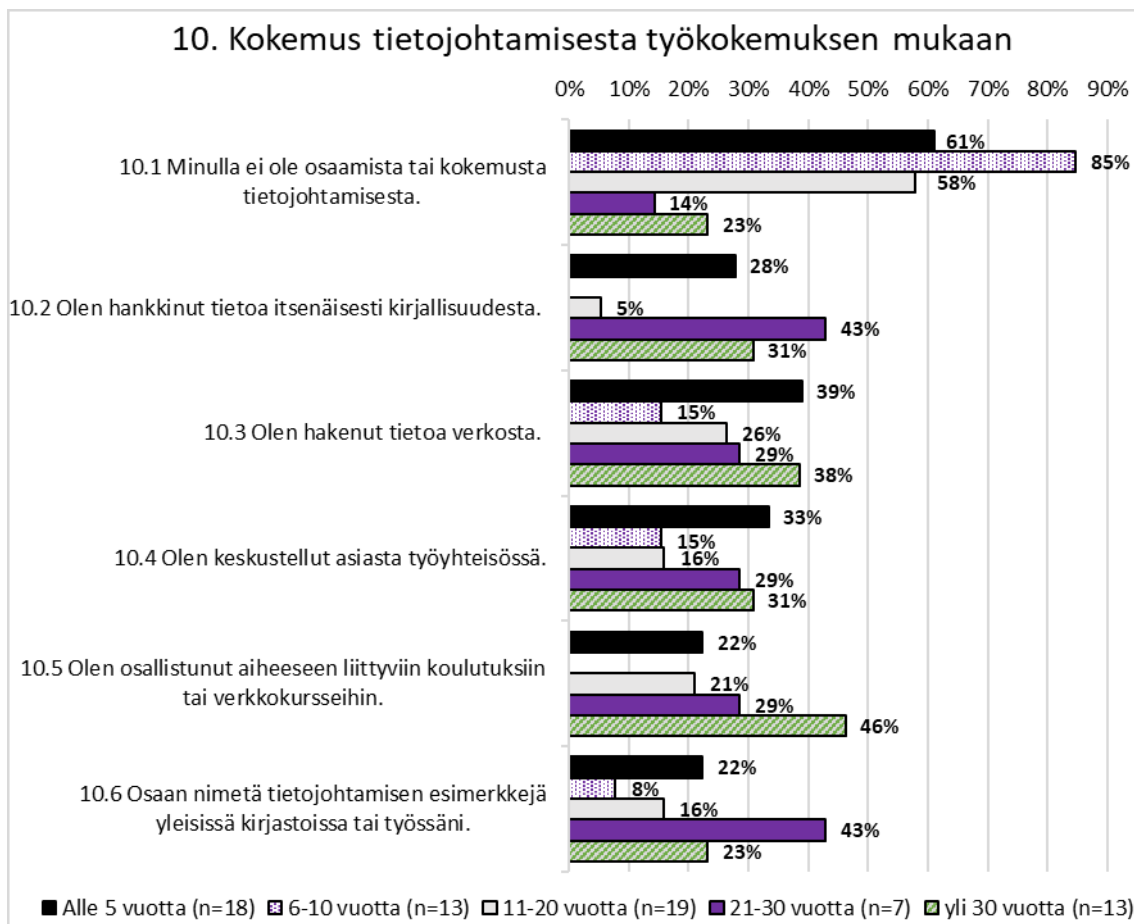
”Se on käsite, jota ymmärtämättä perustellaan sokkona raakaan tilastodataan perustuvia ratkaisuja käytännön vaikutuksia tai kokemuksia huomioimatta.”

”Yhdistelmä tietojohdamisen verkoston ja IFLA:n määritelmää (täydentävät toisiaan).”

Monitahoisuutta ja avattavuutta tukee se, että noin kolmannes työntekijöistä ja esimiehistä kysymyksessä 23. sekä kuntaryhmyksittäin lähes viidennes kysymyksessä 24. ilmoitti vastaukseen ”*En osaa vastata.*”

Kirjallisuuskatsauksen luvussa 3.2.1 käsitellystä käsitteellisestä tiedon ja informaation rinnastamisesta ja yliyksinkertaistamisesta voi antaa mahdollisia viitteitä pienen osuuden (6 %) johtajista käsitykset tietojohdamisen yhtäläisyyksistä tiedon organisointiin, välittämiseen ja jakeluun. Näkemys edustaa kuitenkin noin kymmenesosaa verrattuna käsitykseen tietojohdamisesta tiedonhallintaa laajempänä käsitteenä. Käsitteellinen rinnastaminen voi johtaa tahattomasti numeeristen tietojen korostamiseen, perinteisen toiminnan nimeämiseen uudelleen sekä tietojohdamisen mieltämiseen nimenomaan teknisestä lähestymistavasta, jossa ei tavoiteta ihmisten tietämyksen ja vuorovaikutuksen osuutta tiedon luomisessa ja jakamisessa. Käsitteellisen rinnastamisen seurauksia ei kuitenkaan tutkittu, vaan empiriassa tavoiteltiin tietoa käsitysten jakaumista. Tulkinta ei siis nouse suoraan aineistosta. Tulosten perusteella toimenkuvien käsitysten välillä voi olla jännitteitä, mikäli työntekijä kokee johtajan käyttävän lähempää tarkastelua kestäväntä kieltä. Johtajan jokin käsitys aiheesta puuttuvan kannan sijaan on kuitenkin lupaava tulos tietojohdamisen vahvistamisen kannalta, mutta esimiesten toimiessa myös työntekijöiden ja johtajien välisenä linkkinä jännitteiden mahdollisuus on otettava huomioon.

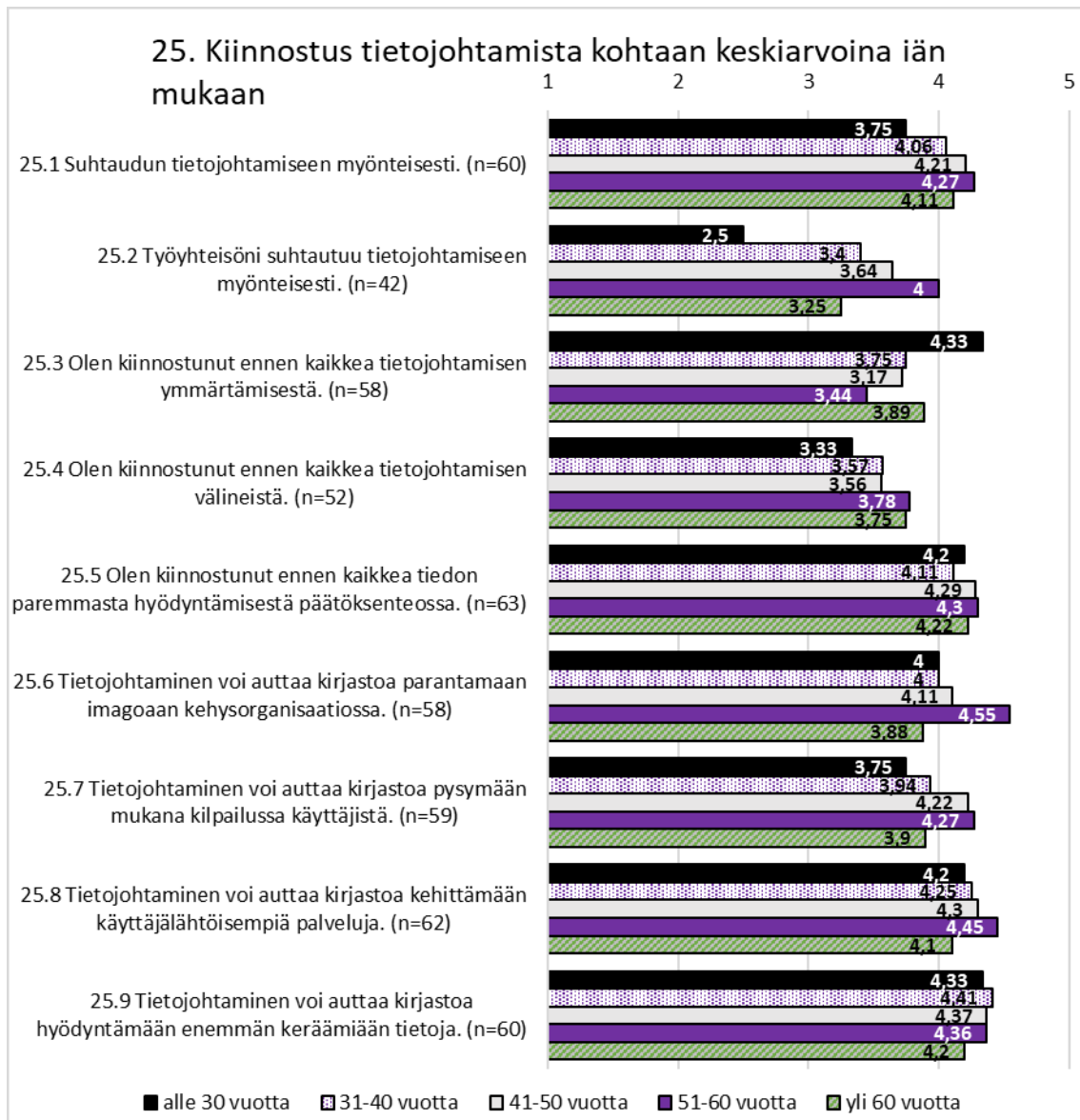
Tulosten huomattava EOS-vastausten osuus kertoo aiheen vieraudesta vastaajille. Tätä vahvistaa kysymyksiä 10.7, 23.1 ja 29 avovastauksissa toistunut ilmaisu ”*en tiedä, mitä on tietojohdaminen*”. Näin ollen myös johtajien käsitysten avaaminen omalle organisaatiolle nousisi tärkeäksi, mutta tätä ei selvitetty empiriassa. Aiheen vieraudesta voi kertoa myös määritelmien jakauma, sillä kaupunkimaisissa kirjastoissa suosittu IFLAn määritelmä on keväällä 2019 perustettua kirjastojen tietojohdamisen verkoston määritelmää iäkkäämpi ja siten ilmeisesti totutumpaa auktoriteettia edustava. Maaseutumaisien ja tajaan asuttujen kuntien kirjastojen suosima kotimaisen verkoston määritelmä voi olla tutumpi, mikäli kirjastotoiminnan kehittäminen tukeutuu enemmän kansallisiin kirjastoalan tiedotuskanaviin kuin kehysorganisaation vakiintuneisiin käytänteisiin. Itse nimessä on myös kytkös tietojohdamiseen, mikä voi kysymyksenasettelun vuoksi korostua.



Kuvio 6. Aiempi kokemus tietojohdamisesta vastaajan työkokemuksen mukaan (n=70).

Kokonaisuudessaan joka toisella vastaajalla (n. 47 %) oli aiempaa kokemusta tai osaamista tietojohdamisesta. Avoimimmin puuttuvan osaamisensa tai kokemuksensa myöntää alle 20 vuotta työskennelleet (58–85 %). Yli 21 vuotta työskennelleistä enää noin yksi viidestä (14–23 %) ilmoittaa puuttuvasta kokemuksesta tai osaamisesta tietojohdamisessa. Alle viisi vuotta ja yli 30 vuotta työskennelleiden aktiivisuudet ovat lähellä toisiaan paitsi aiheesta kouluttautumisen kohdassa, josta pisimmän työuran tehneet ilmoittavat kaksi kertaa useammin (46 %). Nämä ryhmät ovat myös muita ryhmiä aktiivisempia lukuun ottamatta kykyä nimetä esimerkkejä aiheesta sekä itsenäistä kirjallisuuteen perehtymistä – näistä taas ilmoittaa lähes puolet (43 %) 21–30 vuotta työskennelleistä. Yli viisi mutta alle 11 vuotta työskennelleet vastaajat eivät ole hankkineet tietoa kirjallisuudesta tai kouluttautuneet aiheesta. He kertovat muita ryhmiä vähemmän hakevansa tietoa verkosta, keskustelevansa aiheesta tai osaavansa nimetä aiheesta esimerkkejä. 11–20-vuotisella uralla kokemus koostuu neljänneksellä (26 %) verkkotiedonhankinnasta, viidenneksellä (21 %) koulutuksista ja kuudenneksellä (16 %) keskusteluista ja esimerkkien nimeämisestä, mutta tietoa itsenäisesti kirjallisuudesta on hakenut vain pieni osa (5 %). (Kuvio 6.)

Avovastauksissa kysymykseen 10.7 vajaa viidennes (17 %) nimesi kirjastojen, aluehallintoviranomaisten tai ammattiyhdistysten ja tietojohdamisen verkoston järjestämiä koulutuksia aiheesta tai ohjelmistokoulutuksia osana muita seminaareja (5 kpl) sekä esimerkiksi kirjaston erilaisten tilastojen seurannan ja käytön päätöksenteon tukena, erilaisten vaihtoehtojen perustelun vertaamalla eri alueiden tilastodataa ja tilastoanalyysit (4 kpl). Lisäksi painotettiin käsitteen tuttuutta korkeintaan teoriassa, muttei käytännössä (3 kpl).



Kuvio 7. Vastaajien kiinnostus tietojohdamista kohtaan keskiarvoina iän mukaan (n ilman EOS-vastauksia) kysymyksessä 25. *Kiinnostukseni tietojohdamista kohtaan. Voit käyttää apuna kysymyksen 24. määritelmiä. Vastausvaihtoehdot vahvasti eri mieltä (1), eri mieltä (2), siltä väliltä (3), samaa mieltä (4), vahvasti samaa mieltä (5) ja ei kantaa (6).*

Noin joka kuudes (keskimäärin 17 %) valitsi vaihtoehdon ”Ei kantaa” selvittäessä mieliteinää kiinnostusta tietojohdamista kohtaan. Keskimäärin teemaan suhtaudutaan myönteisesti (3,75–4,27) eri ikäryhmissä, itse myönteisemmin kuin muiden ajatellaan siihen



suhtautuvan (Kuvio 7). Alle 30-vuotiaat ovat kriittisimpiä (2,5) käsityksissään työyhteisön suhtautumisesta. Tässä kohdassa kaksi viidestä vastasi kuvion asteikon ulkopuolelta. Muiden mielipiteiden keskiarvot ylittävät rajan 3 vähintään neljänneksellä (3,25–4,00) ja kallistuvat siten mielenkiintoon tietojohdamista kohtaan. Iän lisääntyessä kiinnostus tietojohdamisen ymmärtämistä kohtaan vaikuttaisi keskiarvojen mukaan vaihtuvan käytännöllisempään mielenkiintoon tietojohdamisen välineitä kohtaan – poikkeuksena ylin ikäryhmä (3,89), jonka edustajat ovat keskimäärin lähes yhtä kiinnostuneita ilmiön ymmärtämisestä kuin nuorimmat (4,33) vastaajat. Keskiarvojen (4,11–4,30) perusteella kaikissa ikäryhmissä tiedon parempi hyödyntäminen päätöksenteossa kuitenkin kiinnostaa. Vahvimmin (4,20–4,41) ikäryhmittäin koetaan tietojohdamisen mahdollisuus auttaa hyödyntämään enemmän kirjastoissa kerättyjä tietoja ja heikoimmin (3,33–3,78) kiinnostus sen välineistöön. Eri ikäryhmissä ollaan keskimäärin eniten (4,10–4,45) samaa mieltä teeman avusta käyttäjälähtöisemmille palveluille, mutta apuna kilpailussa käyttäjistä sitä ei nähdä yhtä yksimielisesti (3,74–4,27). 51–60 -vuotiaat näkevät myönteisimmin (4,55) avun imagon parantamiseksi kehysorganisaation silmissä.

Omaa kiinnostusta noin puolelle vastaajista vieraana näyttäytyvää aihepiiriä kohtaan on luultavasti muiden kiinnostusta helpompaa arvioida. Kokeneimpien kiinnostus ilmiön ymmärtämistä kohtaan ja kyky valita käsityksensä ilmiöstä ovat keskenään linjassa, mutta niiden yhteyttä mahdollisiin tahattomiin väärinymmärryksiin käsitteen sisällöstä ei voida tässä tutkielmassa vahvistaa. Tulosten perusteella vanhimpien ja nuorimpien kiinnostus tietojohdamisen ymmärtämiseen muita ikäryhmiä enemmän voi viitata helpompaan yhteisymmärrykseen näiden ikäryhmien välillä, mutta myös kokeneempien työntekijöiden ja johtajien erilaisiin tietojohdamisen kiinnostuksen motiiveihin. Eroja kiinnostuksessa teeman ymmärtämistä ja välineistöä kohtaan ei voida vähäisen tutkimuksen vuoksi myöskään yksiselitteisesti yhdistää tietojohdamisen käsittämiseen teknisesti eritoten välineiden kautta tai kirjastolaisten vahvaan käytännönläheisyyteen. Tämän perusteella kiinnostus tiedon hyödyntämiseen päätöksenteon tukena voi ilmeisesti tarkoittaa vastaajille myös jotakin muuta kuin tietojohdamista, sen näkemistä nimenomaan työkaluina tai vahvistaa näkemystä ilmiön vähäisestä tunnettuudesta alalla. Aiempien tutkimuksien tulokset kiinnostuksesta ilmiötä kohtaan vähäisestä kokemuksesta huolimatta nousevat vastauksista.

Taulukko 7. Kysymys 26. Käytän seuraavia tietolähteitä työssäni

TAULUKKO 7. Työssä käytettävät tiedonlähteet käytön useuden mukaan. (n)							
	Ei koskaan	Harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Ei koe tietolähteenä	YHT.
26.1 Painetut ohjeet (69)	1,45 %	14,49 %	30,43 %	30,43 %	21,74 %	1,45 %	100,00 %
26.2 Suulliset ohjeet (68)	0,00 %	8,82 %	17,65 %	27,94 %	42,65 %	2,94 %	100,00 %
26.3 Asiakirjat (palaverimuis-tiot, pöytäkirjat) (70)	1,43 %	1,43 %	37,14 %	48,57 %	11,43 %	0,00 %	100,00 %
26.4 Kirjaston tietojärjestelmät (70)	0,00 %	2,86 %	2,86 %	15,71 %	78,57 %	0,00 %	100,00 %
26.5 Kirjastoaineistot (69)	2,90 %	8,70 %	10,14 %	27,54 %	49,28 %	1,45 %	100,00 %
26.6 Oma asiantuntemus (70)	0,00 %	1,43 %	0,00 %	1,43 %	95,71 %	1,43 %	100,00 %
26.7 Työtoverit (70)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	12,86 %	85,71 %	1,43 %	100,00 %
26.8 Asiakkaat (70)	2,86 %	10,00 %	15,71 %	35,71 %	31,43 %	4,29 %	100,00 %
26.9 Kehysorganisaation tietohallinto (68)	11,76 %	33,82 %	22,06 %	25,00 %	5,88 %	1,47 %	100,00 %
26.10 Kehysorganisaation tietojärjestelmät (69)	5,80 %	36,23 %	14,49 %	23,19 %	18,84 %	1,45 %	100,00 %
26.11 Alan keskustelualueet ja -ryhmät verkossa (69)	10,14 %	31,88 %	28,99 %	20,29 %	8,70 %	0,00 %	100,00 %
26.12 Kirjastopalvelusivustoja kuten kirjastot . fi tai wikit (70)	2,86 %	14,29 %	50,00 %	28,57 %	4,29 %	0,00 %	100,00 %

Erilaiset kulttuurisen, eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon muodot ovat edustettuina tiedonlähteissä (Taulukko 7). Kaikki vastaajat pitävät asiakirjoja, kirjaston tietojärjestelmiä sekä kirjastoalan verkossa toimivia keskustelu- ja palvelusivustoja tiedonlähteinä (ei koe tiedonlähteenä 0 %), ja paitsi jälkimmäinen nämä ovat käytössä suurimmalla osalla vastaajista vähintään kuukausittain. Eri tiedonlähteiden kohdalla vastaajat ilmoittavat käyttävänsä tiedonlähteitä *ei koskaan* tai *harvemmin* sen sijaan, etteivät kokisi niitä tiedonlähteinä. Vähemmistö vastaajista ei kuitenkaan lue tiedonlähteikseen painettuja (1 %) tai suullisia (3 %) ohjeita, kirjastoaineistoja (1 %), itseään (1 %), työtovereita (1 %) tai asiakkaita (4 %) eikä kehysorganisaation tietohallintoa (1 %) tai tietojärjestelmiä (1 %). Neljä viidestä (83 %) vastaajasta käyttää painettuja ja lähes yhdeksän kymmenestä (88 %) suullisia ohjeita vähintään kuukausittain. Erilaisia asiakirjoja käyttää yli neljä viidestä (86 %) joko kuukausittain tai viikoittain. Kirjaston tietojärjestelmät (79 %) sekä oma asiantuntemus (96 %) ja työtoverit (86 %) ovat useimmin päivittäin käytössä. Kaksi kolmesta (67 %) vastaajasta hyödyntää vähintään viikoittain myös asiakkaita tiedonlähteinä. Kehysorganisaation tietohallintoon tiedonlähteenä on vastaajista kolmannes (34 %) yhteydessä harvemmin ja lähes puolet (47 %) joko kuukausittain tai viikoittain, tietojärjestelmiin taas joko harvemmin (36 %) tai kaksi viidestä (42 %) vähintään viikoittain. Alan verkkokeskustelualueita ja -ryhmiä käyttää lähes kaksi kolmännestä (58 %) vähintään kuukausittain ja kuudennes vastaajista (17 %) kirjastopalvelusivustoja harvemmin kuin kuukausittain.

Avovastauksissa (3 kpl) täsmennettiin muiksi työssä käytettäviksi tiedonlähteiksi sähköpostiin ja käyttäjätileihin tallennettuja aineistoja, koulutustallenteita ja erilaisia verkkosivustoja, jotka oli lomakkeella täsmentämättä sisällytetty kirjastopalvelusivustoihin, sekä alan ulkopuolisia asiantuntijoita, alihankkijoita ja palveluntarjoajien tukipalveluja. Myös sosiaalista ja ajankohtaismediaa pidettiin osana kirjaston ulkopuolisia tiedonlähteitä erotuksena kyselylomakkeen kohdassa 26.11 ja 26.12 viitattuihin kirjastoalan sisäisiin tiedonlähteisiin. Nämä muistuttavat kirjallisuuskatsauksen luvun 3.3.1 tuloksia osan tiedoista rajallisesta saatavuudesta, eikä niihin välttämättä ole pääsyä avainhenkilöiden puuttuessa.

Erilaisten eksplisiittisen, hiljaisen ja kulttuurisen tiedon lähteiden vähintään kuukausittainen korkea käyttöaste vaikuttaa pikemminkin säännölliseltä kuin satunnaiselta. Valtaosan henkilöstöstä alttius nimetä tiedonlähde mieluummin vähän tai ei lainkaan käytetyksi kuin ei-tietolähteeksi voi liittyä vastaajien korkeaan koulutustasoon, mutta tiedonlähteiden luokittelun osaamista ei selvitetty lomakkeella. Löydös voi myös viitata tietona kokemiseen sen varsinaisen puuttumisen sijaan sekä tutkielman perusongelmaan kerätyn tiedon vähäisestä hyödyntämisestä, mikäli pienellä osalla henkilöstöstä on vaikeuksia hahmottaa erilaisia mahdollisia tiedonlähteitä ja siten asioiden tietämisen tapaa. Lomakkeen kysymys 26. käsitteli omassa työssä käytettäviä tiedonlähteitä, joten ei-tiedonlähteiksi omassa työssä koettujen osalta ei voida päätellä tulkinnallisuuden vuoksi suoraan, etteivätkö vastaajat kuitenkin pitäisi valitsemiaan tiedonlähteinä muille työyhteisössään. Asiakkaiden pitäminen tiedonlähteinä on linjassa esimerkiksi säännöllisten asiakaspalautteiden ja kirjaston tietojärjestelmien tilastojen käytön kanssa, joten oman asiantunteumuksen ja työtoverien suuremmat osuudet viittaavat päätöksentekoon hienoisesti enemmän hiljaisen kuin kulttuurisen tai eksplisiittisen tiedon pohjalta ja enemmän kirjaston sisäisen kuin ulkopuolisen tiedon pohjalta.



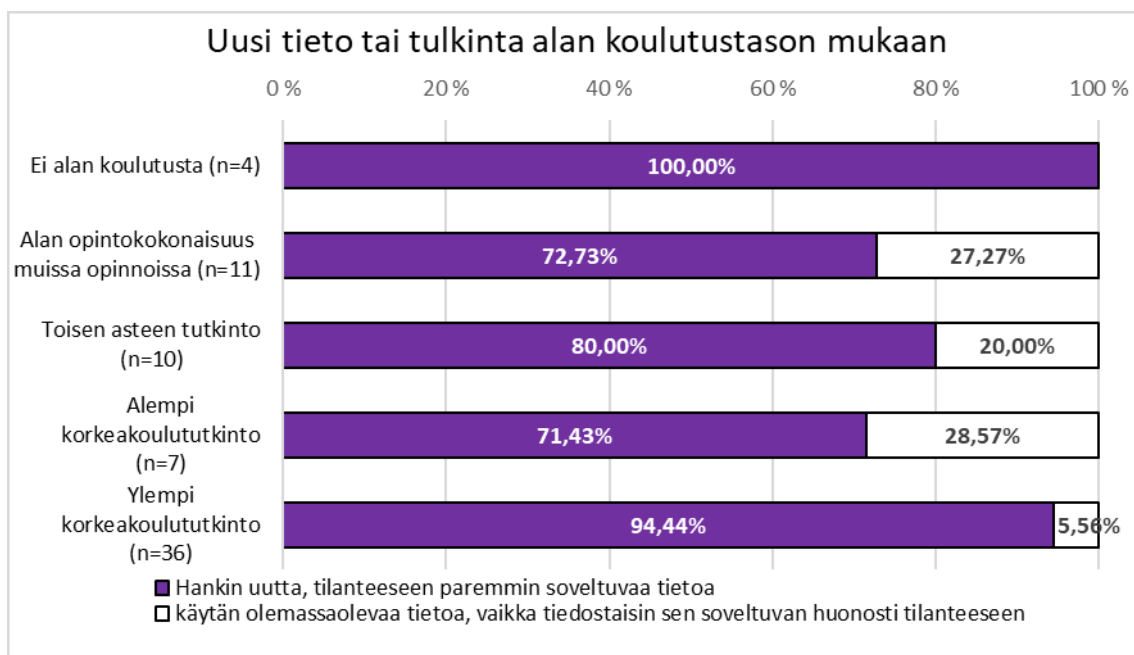
Kuvio 8. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus keskiarvoina vastaajan toimenkuvan mukaan (n ilman EOS-vastauksia) kysymykseen 27. *Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus*. Vastausvaihtoehdot kysymyksiin *vahvasti eri mieltä (1), eri mieltä (2), siltä väliltä (3), samaa mieltä (4), vahvasti samaa mieltä (5) ja ei kantaa (6)*.

Toimenkuvaryhmien välillä ei ole keskimäärin huomattavan erilaisia mielipiteitä (Kuvio 8). Viimeisen kahden väitteen kohdalla keskimäärin noin kuudennes vastaajista valitsi vaihtoehdon *Ei kantaa*. Esimiehet vaikuttaisivat suhtautuvan muita positiivisemmin (5,00) asiantuntemuksen ja osaamisen pyytämiseen tai jakamiseen tarvittaessa, mutta näistä ollaan samaa mieltä myös muissa toimenkuvissa. Kaikissa toimenkuvissa koetaan saavan helposti apua työtovereilta pyytäessä (4,67–4,76), mutta keskimäärin työntekijät (4,43) kokevat esimiehiä (3,67) ja johtajia (3,70) selvästi enemmän saavansa helposti apua omalta esimieheltään pyytäessä. Johtajat ja työntekijät ovat samaa mieltä (yli 4,00)

erilaisten näkemysten jakamisesta ja siihen kannustamisesta sekä uuden tiedon kulkeutumisesta helposti mukaan keskusteluun, mutta esimiesten käsitykset näistä ovat keskimäärin hieman erimielisempiä (alle 4,00). Kriittisimmin eri toimenkuvat näkevät keskustelujen vaikutuksen työyhteisön vakiintuneisiin käytänteisiin. Tästä sekä johtajat (2,18) että esimiehet (2,50) ovat jokseenkin eri mieltä, mutta työntekijät hieman vähemmän eri mieltä (3,00). Käsitykset henkilöstön valmiuksista muuttua riittämättömäksi käyneitä käytäntöjään (3,53–3,55) sekä hiljaisen tiedon jakamisesta mieluummin esimerkkitarinana kuin toimintana (3,00–3,14) sijoittuivat keskimäärin voimakkaimmin mielipiteiden välille, mutta keskimäärin toimenkuvien välillä ei ole erimielisyyttä. Kaikissa ryhmissä oman osaamisen ja asiantuntemuksen jakamisesta kirjaston ulkopuolelle (4,17–4,22) ollaan enemmän samaa mieltä kuin työtovereiden halukkuudesta tähän, mitä kohtaan johtajat (3,76) ja esimiehet (3,67) ovat työntekijöitä (4,14) kriittisempiä.

Tulokset viittaavat siihen, että työyhteisöissä toimitaan yhtenäisin käytäntein, joihin sisältyy oletus avun tarjoamisesta ja vastaanottamisesta. Edelleen oman toiminnan arviointi on helpompaa verrattuna työtovereihin. Vastaajat ovat keskimäärin enemmän samaa mieltä kuin erimielisiä tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen eri puolista. Tulosten perusteella tiedon jakaminen vaikuttaa avoimelta, mutta lomakkeella ei täsmennetty haluttavan tietoa juuri teemoihin liittyvien tietojen ja osaamisen jakamisesta. Johtajien ja esimiesten työntekijöitä vähäisemmät kokemukset tuen saannista omalta esimieheltään ovat ymmärrettäviä, sillä organisaatorakenteessa ylempäs edetessä saatetaan etäännyä myös kirjaston arjesta – esimiehen esimiehenä toimii kirjaston tai yksikön strategisesta toiminnasta vastaava johtaja, jonka esimiehenä taas usein viranhaltija kehysorganisaatiossa. Tuloksinassa tulee myös huomioda, että kysymyksessä selvitettiin avun saantia *pyytäessä* eikä esimerkiksi *tarvitessa*, joten vastauksissa korostuu ilmeisesti aktiivisen toiminnan kokemus yli yleisen tason avun tarpeen, joka taas ei välttämättä johda avun pyytämiseen.

Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä tuloksia on muita vaikeampi pitää suuntaa antavina, sillä *siltä väliltä* ja *ei kantaa* olivat yleisiä vastauksia. Tutkimuskirjallisuudessa käsitelläänkin hiljaisen tiedon tutkimusta etenkin tarinoiden ja toiminnan kautta. Sitä on myös tämän tuloksen perusteella vaikea tutkia määrällisin menetelmin tulkinnanvaraiseksi jäävien kysymysten vuoksi suljettujen vaihtoehtojen ja esimerkkien puuttuessa. Laajemmat esimerkit taas soveltuisivat paremmin vähemmän strukturoituun tutkimukseen, jossa vastaajalla olisi mahdollisuus pyytää haastattelijalta täsmennystä kysymyksen merkityksestä.



Kuvio 9. Kysymys 28.1 *Usein huomattessani tarvitseväni työssäni uutta tietoa tai tulkintaa uudelle tiedolle...* alan koulutustason mukaan (n=68).

Hieman yli neljä viidestä (87 %) vastaajasta ilmoitti hankkivansa tarvittaessa uutta tietoa (Kuvio 9). Alaa opiskelleiden kesken käytetään myös tietoisesti tilanteeseen huonosti soveltuvaa tietoa, enemmän (20–29 %) toisen asteen, alemman korkeakoulututkinnon tai opinnot osana muuta tutkintoa suorittaneiden kesken ja selvästi harvemmin (6 %) ylempällä alan korkeakoulututkintotaustalla. Kyselypalautteen avovastauksissa uusi tieto nähtiin ihanteena kyseenalaistaen kuitenkin, kuinka paljon paremmin soveltuvaa tietoa todellisuudessa hankitaan tai käytetään arjessa mahdollisuuksista huolimatta.

Tulkittaessa kysymystä 28. sen täydennyksineen kysymyksessä 29. ja kohtaa 27.11 yhdessä huomataan osan vastaajista vastanneen tai jättäneen vastaamatta vaikeiksi kokemiinsa kysymyksiin – kumpikin vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tuloksista ei voida selvittää vastaajien vastahakoisuutta myöntää käyttävänsä tietoisesti päätöksissään niihin huonosti soveltuvaa tietoa. Koulutustason noustessa työtehtävät kirjastoissa muuttuvat ja sisältävät todennäköisesti enemmän vaikkapa kokoelmapolitiikkaa tai kirjaston strategiaa sivuavia päätöksiä kuin päivittäisiä päätöksiä asiakaspalvelussa. On mahdollista, että kouluttautumattomilla ei ole tarvetta tehdä päätöksiä tai ne koostuvat peruspalvelu- tai ammattitehtävistä. Myös toisen asteen tutkinnon suorittaneilla ei ole välttämättä tarvetta tietopohjaiselle päätöksenteolle samalla tavalla kuin korkeakoulututkinnon suorittaneilla, vaativammassa ammatti-, asiantuntija- tai johto- ja esimiestehtävissä toimivilla. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden korkea paremmin soveltuvan tiedon hankinnan osuus voi

selittyä vahvemmillä tiedonhankintatavoin, joita ei selvitetty, tai koulutuksen ja kokemuksen tuomalla vahvemmillä tilannekuvalla olemassa olevista tiedoista, mikä taas ei ole välttämättä kehittynyt samalla tavoin eri tutkintotavoin. Koulutus alalla vaikuttaa auttavan näkemään luvussa 2.2 käsitellyjä tieto-ongelmia parhaan ratkaisun valitsemisen sijaan.

## 5.2 Tietojohtamisaineistojen laajuus

Tutkimuskysymystä vastasi kyselylomakkeen osio II. Sen kaikkiin kysymyksiin vastasi valtaosa (93 %) vastaajista. Kaksi kolmannesta vastasi avoimeen kysymykseen 12.

Taulukko 8. Kysymys 11. Käytän työssäni seuraavia tilastotietolähteitä

TAULUKKO 8. Vastaajien työssään käyttämät tilastotietolähteet (n).						
	Ei koskaan	Kahdesti vuodessa	Kerran kolmessa kuukaudessa	Kerran kuukaudessa	Kerran viikossa	YHT.
11.1 Yleisten kirjastojen tilastot (68)	25,00 %	44,12 %	14,71 %	14,71 %	1,47 %	100,00 %
11.2 Yleisten kirjastojen hankerekisteri (68)	45,59 %	33,82 %	17,65 %	2,94 %	0,00 %	100,00 %
11.3 Kävijätilastot (70)	12,86 %	20,00 %	14,29 %	40,00 %	12,86 %	100,00 %
11.4 Lainaustilastot (70)	17,14 %	11,43 %	18,57 %	40,00 %	12,86 %	100,00 %
11.5 Verkkosivujen käyttötilastot (67)	44,78 %	34,33 %	10,45 %	5,97 %	4,48 %	100,00 %

Vastaajat käyttävät työssään erilaisia tilastotietolähteitä vaihtelevasti (Taulukko 8). Kaksi viidestä (40 %) käyttää vähintään kerran kuukaudessa kävijä- tai lainaustilastoja ja tilastoja ylipäätään noin kolmannes (32 %) vastaajista kerran viikossa hankerekisteriä lukuun ottamatta. Muita tilastoja käytetään enimmäkseen kahdesta neljään kertaa vuodessa, ja näistä eniten yleisten kirjastojen tilastoja (44 %). Lähes puolet vastaajista ilmoittaa, ettei käytä koskaan työssään yleisten kirjastojen hankerekisteriä (46 %) tai verkkosivujen käyttötilastoja (45 %). Vaikka tilastotietolähteitä ei käytettäisikään kuukausittain, ne ovat tilastoja hyödyntävien käytössä vähintään puolivuositain.

Avovastauksen muista työssä käytettävistä tilastotietolähteistä täydensi kymmenys vastaajista. Kirjastojen sisäisiä (3 kpl) muita tilastotiedonlähteitä olivat kirjastojärjestelmästä saatavat tilastot esimerkiksi käyttäjien toimintaan, kirjastotoiminnan ylläpitoon tai kokonaisuuteen liittyen. Kirjaston ulkopuolisia tilastotiedonlähteitä (4 kpl) olivat kuntien ja Tilastokeskuksen väestötilastot, joiden osalta vastaukset ovat linjassa niiden mieltämisen työssä käytettävienä tiedonlähteinä kanssa, aineistoihin liittyvät kustannus- ja kirjakauppa-alan tilastot sekä some-tilien käyttötilastot ja keskusteluissa vilahtavat tilastot.



Kuvio 10. Kysymys 12. *Mihin tarkoitukseen käytät kysymyksessä 11. eriteltyjä tilastotietolähteitä?* (n=47).

Tilastoille on erilaisia käyttötarkoituksia (Kuvio 10), joista kertoi 67 % vastaajista. Yleisin (36 %) käyttötarkoitus liittyy toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen erityisesti lainamäärien ja kokoelmatyön kannalta. Vastaajat hyödyntävät tilastoja tilastointiin yhtä paljon (13 %) kuin oman, osaston tai yksikkönsä toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen tähdentäen nimenomaan vaikuttavuuden arvioimista. Oman mielenkiinnon osuus (11 %) on toiminnasta sidosryhmille viestimistä (9 %) yleisempää. Tilastoja käytetään myös kunta- ja kirjastokohtaisiin vertailuihin (6 %), taustoittamaan some- ja opastustyötä (4 %) sekä satunnaisesti ideointiin (4 %). Yksittäiset vastaajat täydentävät myös, etteivät koe käyttävänsä tilastoja itse (2 %) tai että käyttö rajautuu palaverikeskusteluihin (2 %).

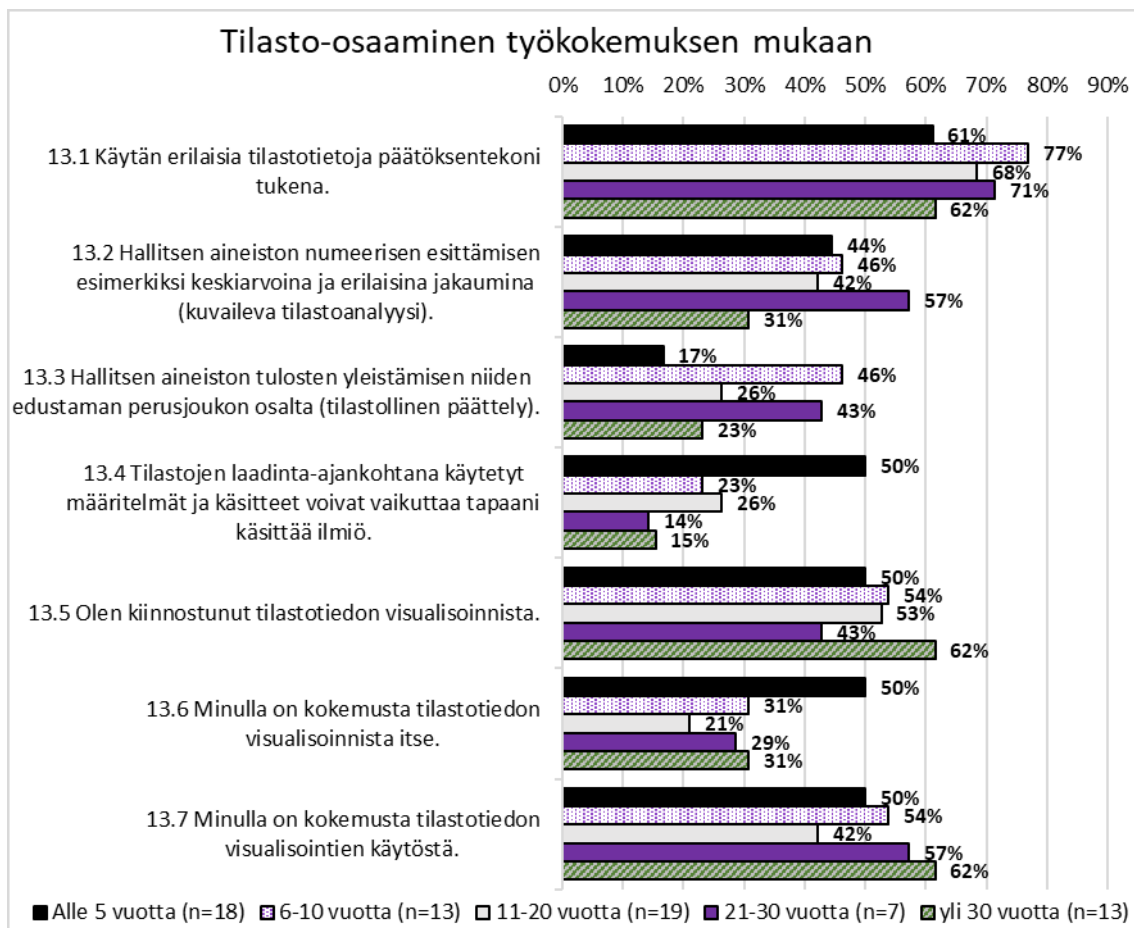
Tulos tilastojen käytöstä yleisimmin toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen ei ole yllättävä, mutta tutkimusongelman kannalta olennainen. Se kertoo merkittävän osan tilastojen käytöstä kohdistuvan esimerkiksi lainamäärien seurantaan ja kokoelmatyön tueksi. Tämä viittaa järjestelmällisyyteen tilastojen käytössä. Toiminnan arviointi ja kehittäminen



painottaen myös vaikuttavuutta toiseksi yleisimpänä vastauksena kertoo kiinnostuksesta käyttäjien tarpeisiin vastaamista ja palvelujen kehittämistä kohtaan ja siten halusta tai tarpeesta syventää käyttäjälähtöisyyttä. Koska tutkimuksessa ei selvitetty, kuinka vastaajat varsinaisesti mieltävät vaikuttavuuden, vaan arvioinnin koettuja tehtäviä sekä tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhdetta, tulosta ei voida suoraan tulkita osoituksena vaikuttavuuden arvioinnin ymmärtämisestä esimerkiksi panosten ja tuotosten tilastojen käytöksi nimenomaan toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Vastaukset voivat kertoa myös viiveestä totutun ja uusien tilastojenkäyttötapojen vakiintumisessa, mihin poikkeileikkausasetelma ei yllä. Olennaista on ilmaisen *vaikuttavuuden arviointi* esiintyminen vastauksissa. Tutkimuksessa ei siis selvitetty käsitteen ymmärtämistä tai sitä, onko kyse esimerkiksi mahdollisesta tilastojen käytön nimeämisestä uudelleen eri tarkoitukseen.

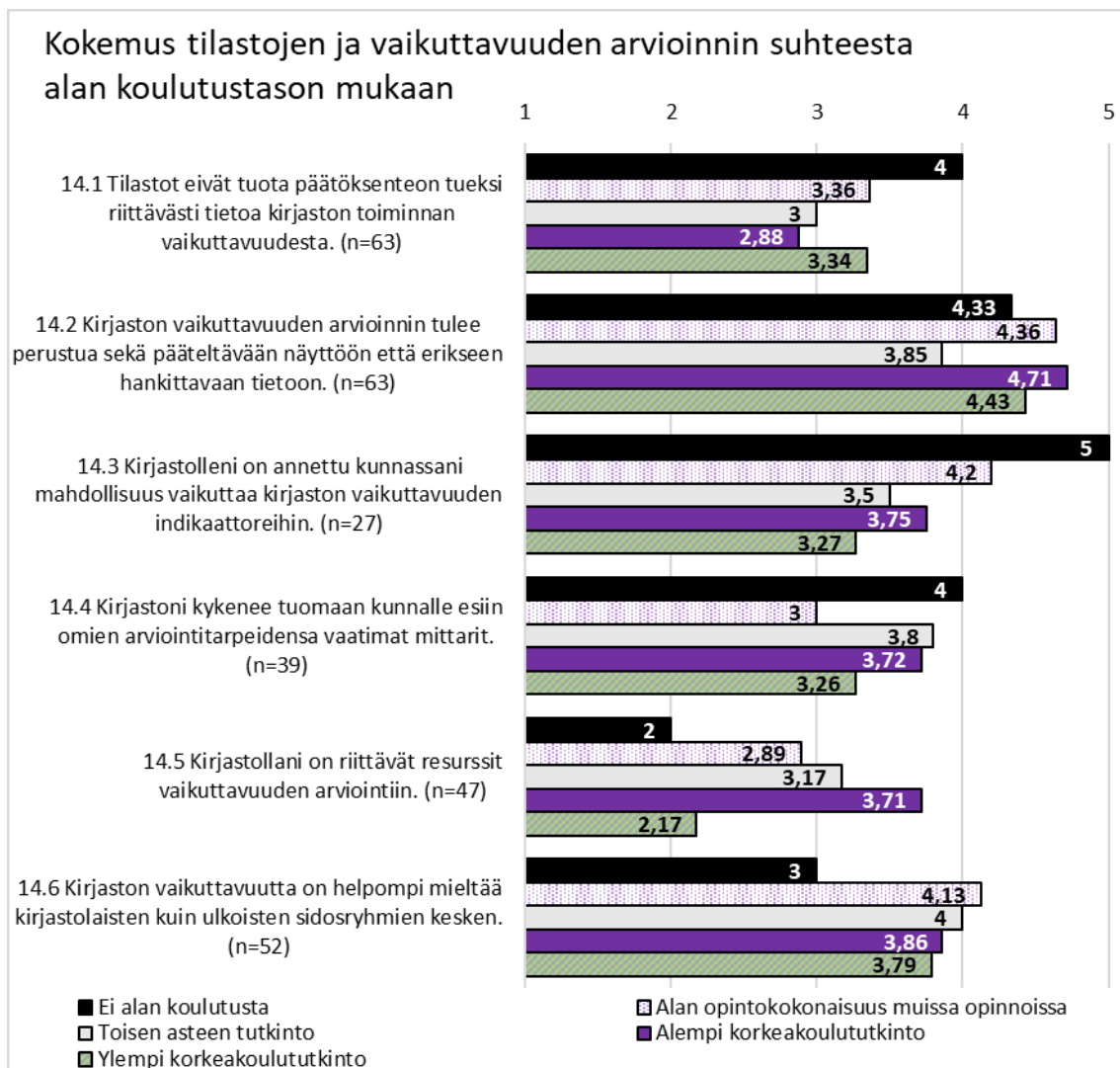
Pelkkä kiinnostus ei myöskään merkitse toimintaa, mitä tukee edellisen kanssa yhtä yleinen vastaus tilastojen käytöstä tilastointiin. Tilastoinnin näkeminen itse tarkoituksena viittaa siihen, että vaikuttavuudesta puhuvien rinnalla on yhtä suuri osuus henkilöstöä, joka ei välttämättä näe tilastoilla rutiinikirjaamisesta ja -käsittelystä poikkeavia tarkoituksia. Tällä on merkitystä myös keskitetyn ja paikallisen tilastoinnin ohjeistamiselle ja kirjausten oikeellisuudelle. Jos vastaajat ovat kiinnostuneita tilastojen tarkastelusta, motiivi tähän voi nousta myös muualta kuin toiminnan kertomisesta sidosryhmille, vertailusta tai ideoinnista, sillä vastaajilta ei kysytty syytä heidän mielenkiintoonsa tilastoja kohtaan.

Verrattuna työssä käytettäviin tiedonlähteiksi koettuihin (kysymys 26), joissa enemmistö tiedonlähteistä oli kirjaston sisäisiä, tilastotiedonlähteissä kirjaston ulkopuolisten sisäisiä suurempi osuus avovastauksissa täydentää kokonaiskäsitystä kirjastotyössä käytettävistä tiedonlähteistä. Ero on merkitykseltään vähäinen verratessa pientä avovastausten määrää kirjaston ja alan sisäisten tilastotiedonlähteiden käyttöä kartoittavan suljetun kysymyksen vastauksiin. Tutkimuksessa ei selvitetty, kuinka tietyt tilastotiedonlähteet työssä ovat valikoituneet käyttöön esimerkiksi sattumanvaraisen kohtaamisen seurauksena. Kuitenkin some-tilien käyttötilastojen ja keskustelupalstojen seuraaminen voi viitata osan ulkopuolisesta tilastotiedosta olevan myös satunnaisesti käytössä. On ilmeistä, että kirjastoissa käytetään valtaosin osana työtä hyödyksi tilastoja sekä kirjastojen ulkoisista että sisäisistä tiedonlähteistä ja erilaisiin tarkoituksiin. Siten tilastojen käyttö viestii erityisesti katsauksen luvussa 3.3.2 osoittamasta kirjaston sisäisestä arvosta, muttei välttämättä kerro palvelujen laadusta, vaikka vastaaja kertoisikin käyttävänsä tilastoja vaikuttavuuden arviointiin.



Kuvio 11. Kysymys 13. *Tilastoihin liittyvä osaaminen. Useampi valinta mahdollinen.* vastaajan työkokemuksen mukaan (n=70).

Yli puolet vastaajista (61–77 %) riippumatta työkokemuksesta käyttää erilaisia tilastoja päätösten tukena (Kuvio 11). Toiseksi pisimmän työkokemuksen vastaajista yli puolet (57 %) ilmoittaa hallitsevansa kuvailevan tilastoanalyysin, muissa ryhmissä osuudet ovat pienempiä. Tilastollisen päättelyn hallitsee vahvimmin lähes puolet 6–10 ja 21–30 vuotta työskennelleistä, kun taas muissa ryhmissä näin vastasi noin viidennes (17–26 %). Vähiten työskennelleistä puolet (50 %) kokee tilaston laadinta-ajankohdan määrittelyjen voivan vaikuttaa ilmiön tuntemiseen, työuran edetessä kriittisyys tilastojen tulkintaa kohtaan näyttäisi säilyvän vähimmillään kuudenneksella (14–15 %) vastaajista. Tuloksesta ei tätä kehitystä voi kuitenkaan suoraan päätellä poikkileikkausasetelman vuoksi. Pisimpään työskennelleet ovat kiinnostuneimpia tietojen visualisoinnista (62 %) ja näiden käytöstä (62 %) ja kiinnostus kaikissa ryhmissä ulottuu noin joka toiseen (43–54 %) vastaajaan. Kokemuksesta visualisoinnista ilmoittavat useammin vähiten aikaa työskennelleet (50 %). Muissa ryhmissä kokemusta tästä on hieman alle kolmanneksella (21–31 %). Vastajat vaikuttavat useammin käyttävän toisten tuottamia visualisointeja kuin tuottavan niitä itse. Lyhimmän ajan työskennelleillä osuudet ovat yhtä suuria (50 %) – tuloksia voidaan tulkita niin, että he sekä laativat visualisointeja että myös käyttävät tuotoksiaan.



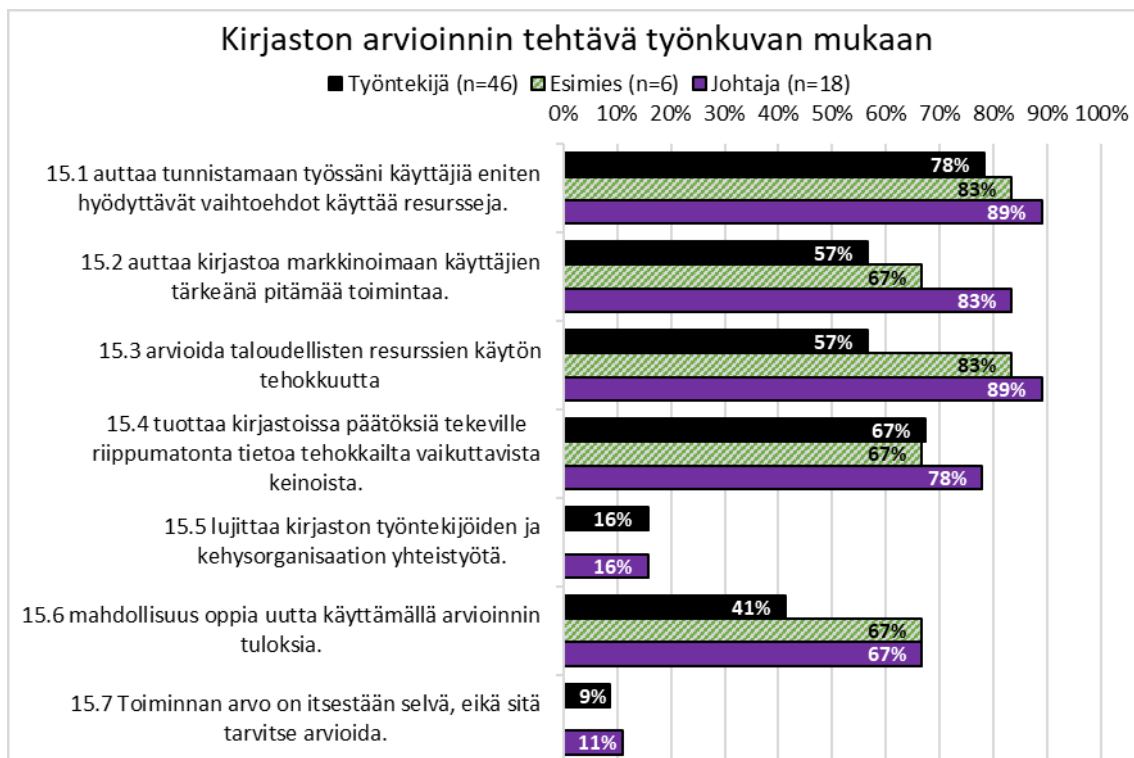
Kuvio 12. Kokemus tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta keskiarvoina alan koulutustason mukaan (n ilman EOS-vastauksia) kysymyksessä 14. *Kokemukseni tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta.* Vastausvaihtoehdot *vahvasti eri mieltä (1), eri mieltä (2), siltä väliltä (3), samaa mieltä (4), vahvasti samaa mieltä (5) ja ei kantaa (6).*

Kirjastoalan koulutustasoittain tarkasteltuna saadaan kuvion 12 mukaisesti hajontaa vastaajien käsityksiin tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta. Alalle kouluttautumattomat (4,00) näkevät tilastojen tuottavan riittämättömästi tietoa vaikuttavuudesta, mutta tästä ei ole selkeää keskimääräistä mielipidettä (2,88–3,36) alalle kouluttautuneiden kesken. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ovat keskimäärin hieman (2,88) kallistuneet näkemään tilastoja riittävinä vaikuttavuudelle. Vahvimmin (3,85–4,71) vastaajat ovat samaa mieltä kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin tarpeesta perustua yhdistettyyn tietoon. Alan ylemmän tutkinnon suorittaneet ovat kriittisimpiä (3,27) kirjastolle annettua mahdollisuutta vaikuttaa sen vaikuttavuuden indikaattoreihin kohtaan, muut ovat tästä enemmän samaa mieltä (3,50–5,00). Arviointitarpeiden vaatimien mittarien esittämisestä kunnalle ei ole koulutustasoittain yksimielisyyttä, koulutuksen noustessa

mielipide näyttää lieventyvän (4,00–3,00). Samalla myös vastaajien erimielisyys kirjastonsa riittävistä resursseista vaikuttavuuden arviointiin näyttää lisääntyvän (2,00–3,71), mutta ylemmän korkeakoulututkinnon alalla suorittaneet ovat keskimäärin tästä lähes yhtä paljon eri mieltä (2,17) kuin alalle kouluttautumattomat. Kirjaston vaikuttavuus on myös helpompaa mieltää kirjastolaisten välillä (3,79–4,13), mutta alalle kouluttautumattomilla ei ole aiheesta keskimäärin selvää mielipidettä (3,00).

Vastaukset kohdissa 14.1 ja 14.2 ovat osin ristiriitaisia, mikä voi kertoa aiemmin käsitelystä erilaisista tavoista käyttää tilastoja, mutta myös vaikuttavuuden ja tilastojen erillisinä koetuista tarkoituksista yhteyden arviointiin sijaan. Väitteen 14.2 jälkeen huomattava osuus vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon *Ei kantaa*. Vaikuttavuuden indikaattoreista ja kirjaston arviointitarpeiden vaatimista mittareista kertoi mielipiteensä noin puolet vastaajista, mutta resurssien riittävyyttä ja vaikuttavuuden mieltämistä kirjastolaisten kesken kykeni taas arvioimaan noin kaksi kolmesta vastaajasta. Tuloksista ei voida selvittää, liittykö vastaajakato enemmän huonosti muotoiltuihin kysymyksiin ilman täsmennystä indikaattoreiden ja mittareiden eroista, vähäiseen tietoon vai esimerkiksi vaikuttavuuden arvioinnin mieltämiseen omien työtehtävien ulkopuolisena ja siten vaikeasti arvioitavana.

Koulutustaso näyttää kytkevän tilastoihin ja sen suhteeseen vaikuttavuuteen tai arviointiin niille koulutuksessa annettavat roolit. Toisaalta kehysorganisaation koetaan antaneen jokseenkin riittävät mahdollisuudet vaikuttaa vaikuttavuuden arvioinnin indikaattoreihin, toisaalta taas koetaan kirjaston jokseenkin kykenevän tuomaan esille omat arviointitarpeensa. Kirjastojen liikkumavara arvioinnissa vaikuttaa ylemmän tutkinnon suorittaneiden kokemana muita vähäisemmältä, koska tulos mahdollistaa myös perinteisen toimintatavan ylläpitämisen ilman yhtenevää tietoa arvioinnista sekä tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta. Ristiriitaisuutta ilmeisesti siis selittävät erilaiset tavat mieltää vaikuttavuus, sen arviointi laadullisina indikaattoreina tai määrällisinä mittareina sekä näin ollen vaikuttavuuden arviointiin tarvittavat resurssit verrattuna esimerkiksi avainlukkujen poimintaan tilastoista.



Kuvio 13. Kysymys 15. *Kirjaston suoriutumisen arvioinnin tehtävänä on mielestäni... Useampi valinta mahdollinen* vastaajan työnkuvan mukaan (n=70).

Arvioinnin tehtävät nähdään työnkuvittain samansuuntaisina (Kuvio 13). Valtaosin sekä työntekijöiden (78 %), esimiesten (83 %) että johtajien (89 %) mielestä kirjaston arvioinnin tehtävänä on ennen kaikkea käyttäjiä hyödyttävä resurssien käyttö. Valtaosa johtajista (78–89 %) pitää tehtävinä kaikkia kohtia paitsi tuloksista oppimisen mahdollisuutta (67 %) sekä kirjaston ja kehysorganisaation yhteistyön lujittamista (16 %). Esimiehet sijoittuvat näkemyksissään työntekijöiden ja johtajien välille, mutta heistä yksikään ei ilmoittanut pitävänsä yhteistyön lujittamista arvioinnin tehtävänä tai kyseenalaistavansa arvioinnin tarvetta. Alle puolet työntekijöistä (16–41 %) pitää näitä jälkimmäisiä arvioinnin tehtävinä. Pieni osuus johtajista (11 %) ja työntekijöistä (9 %) pitää kirjaston toiminnan arviointia tarpeettomana.

Johtajien ja esimiesten vastaukset arvioinnin tehtävistä kertovat työntekijöitä vahvemman käsityksestä arvioinnin tarkoituksesta. Tutkielmassa ei selvitetty syitä käsityksille. Arvioinnin kyseenalaistavien johtajien ja työntekijöiden pieni osuus viittaa tarpeeseen tuoda enemmän esille arvioinnin tarkoitusta ja sitä, että eri sidosryhmät arvottavat tietoa ja tekevät niin eri tavoin. Tulosten perusteella arviointi palvelee käyttäjälähtöisyyttä ja kirjaston järjestelmälähtöisyyttä. Työntekijät myös vaikuttaisivat arvostavan arvioinnilla saavutettavia tietoja tehokkaista keinoista päätösten tueksi yhtä paljon kuin esimiehensä.

Vähäinen näkemys arvioinnista kehysorganisaation ja kirjaston yhteistyötä lujittavana viittaa katsaukseen nojaten arviointia mielleltävän ainakin kirjaston henkilöstön mielestä eri tavoin kirjastoissa ja kunnissa. Kirjastojen toimintaa todennäköisesti konkreettisesti arvioidaan helpommin edelleen perinteisin tilastoin ja tunnusluvuin kuin vaikuttavuuden indikaattorein sekä nähdään leikkausilmapiirissa helposti tehokkuuden arviointina, joten henkilöstön vähäisemmät käsitykset arviointituloksista oppimisesta ovat odotettavia.

Taulukko 9. Kysymys 16. *Kirjaston vaikuttavuuden arvioinnin seuraavat ulottuvuudet ovat mielestäni tavoitettavissa kuntaryhmityksittäin (%)*. Vastausvaihtoehdot ei lainkaan (1), hankalasti (2), helposti (3).

TAULUKKO 9. Vaikuttavuuden arvioinnin ulottuvuuksien tavoittavuus kuntaryhmityksittäin (%)				
Tavoitettavissa hankalasti -kokevien osuus	Vastaajan kuntaryhmitys			
	Kaupunkimaiset	Taajaan asutut	Maaseutumaiset	YHT.
16.1 Vaikutus yksilöön	85,00 %	85,71 %	66,67 %	81,82 %
16.2 Vaikutus osana kehysorganisaatiota	76,92 %	50,00 %	66,67 %	69,23 %
16.3 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	71,79 %	71,43 %	66,67 %	70,77 %
YHT. n pienimmillään	39	14	12	65

Vastaajat näkevät vaikuttavuuden arvioinnin ulottuvuudet enimmäkseen tavoitettavina, joskin se koetaan hankalana (Taulukko 9). Pieni osa vastaajista kokee vähintään jonkin ulottuvuuden olevan tavoittamattomissa ja osa jonkin helpommin tavoitettavana. Koko taulukko löytyy työn liiteosiesta (Liite 3). Valtaosa sekä kaupunkimaisten (85 %), taajaan asuttujen (86 %) että maaseutumaisten (67 %) kuntien kirjastojen työntekijöistä mieltää kirjaston vaikutuksen yksilöön olevan vaikeimmin tavoitettavaa. Vaikutus osana kehysorganisaatiota on yhteensä (69 %) vähiten hankalasti tavoitettavaa, mutta kuntaryhmityksittäin tarkasteltuna kaupunkimaisten kuntien kirjastoissa muista poiketen (50; 67 %) se koetaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta (72 %) hankalammin (76 %) tavoitettavana. Vaikuttavuuden ulottuvuuksien tavoittamisen kokee kokonaisuudessaan vaikeaksi vähintään lähes kolme neljästä vastaajasta kuntaryhmityksestä riippumatta, mutta maaseutumaisissa kunnissa se koetaan ulottuvuudesta riippumatta jonkin verran helpompana.

### 5.3 Ohjeistukset, oppaat, suositukset, koulutukset

Osion III kaikkiin kysymyksiin vastasi 97 prosenttia vastaajista. Avovastauksissa 19.6 noin kymmenys vastaajista täydensi vastauksiaan reflektoiden myös edellistä osiota.

Taulukko 10. Kysymys 17. Käytän työssäni seuraavia tukimateriaaleja hyödyntääkseni tietoa paremmin päätöksenteon tukena kuntaryhmyksittäin (%). Vastausvaihtoehdot en lainkaan (1), jonkin verran (2), paljon (3), en tiedä tällaisen olemassaolosta (4).

TAULUKKO 10. Tiedon parempaan hyödyntämiseen päätöksissä käytetyt tukimateriaalit				
Vähintään jonkin verran käyttävien osuus	Vastaajan kuntaryhmyitys			
	Kaupunkimaiset	Taajaan asutut	Maaseutumaiset	YHT.
17.1 Tilastointiohjeet	43,91 %	60,00 %	76,93 %	53,62 %
17.2 Standardit	9,76 %	20,00 %	30,77 %	15,94 %
17.3 Koulutusmateriaalit	73,17 %	86,66 %	100,00 %	81,16 %
17.4 Koulutusvideot	70,74 %	86,67 %	83,33 %	76,47 %
17.5 Ammattikirjallisuus	70,74 %	73,34 %	84,61 %	73,92 %
17.6 Tutkimuskirjallisuus	46,34 %	66,67 %	46,15 %	50,73 %
YHT. n pienimmillään	41	15	12	68

Kokonaisuudessaan vastaajilla on tietämystä olemassaolevista tiedon hyödyntämisen tukimateriaaleista ja näitä käytetään vähintään jonkin verran. Työssä käytettävien tiedonlähteiden tapaan tukimateriaalien kohdalla valtaosin vastaajat ennemminkin ilmoittavat jonkinasteisesta tukimateriaalien käytöstä sen sijaan etteivät tietäisi niistä. Selvyuden vuoksi kunkin muuttujan kaikki luokat sisältävä taulukko löytyy työn liiteosiosta (Liite 4). Kokonaisuudessaan vähintään jonkin verran neljä viidestä vastaajasta ilmoittaa käyttävänsä koulutusmateriaaleja (81 %), lähes yhtä moni koulutusvideoita (76 %) ja ammattikirjallisuutta (74 %) sekä noin puolet tilastointiohjeita (54 %) tai tutkimuskirjallisuutta (51 %) (Taulukko 10). Standardien huomattavasti vähäisempää (16 %) käyttöä tarkastellaan tarkemmin taulukossa 11 edempänä. Kuntaryhmyksittäin tilastointiohjeita käytetään eniten (77 %) maaseutumaisien ja vähiten (44 %) kaupunkimaisten kuntien kirjastoissa, samaten koulutusmateriaaleja (100 % ja 73 %). Koulutusvideoita käytetään eniten (87 %) taajaan asutuissa ja vähiten (71 %) kaupunkimaisissa kunnissa. Ammattikirjallisuus on käytetyintä maaseutumaisissa (85 %), mutta tutkimuskirjallisuutta käytetään erityisesti taajaan asutuissa kunnissa (67 %).

Taulukko 11. Kysymys 18. Minulle ovat tuttuja seuraavat tiedon ja dokumentoinnin standardit toimenkuvittain (%). Vastausvaihtoehdot en tunne (1), tuttu nimeltään (2), olen tutustunut (3), olen hyödyntänyt (4).

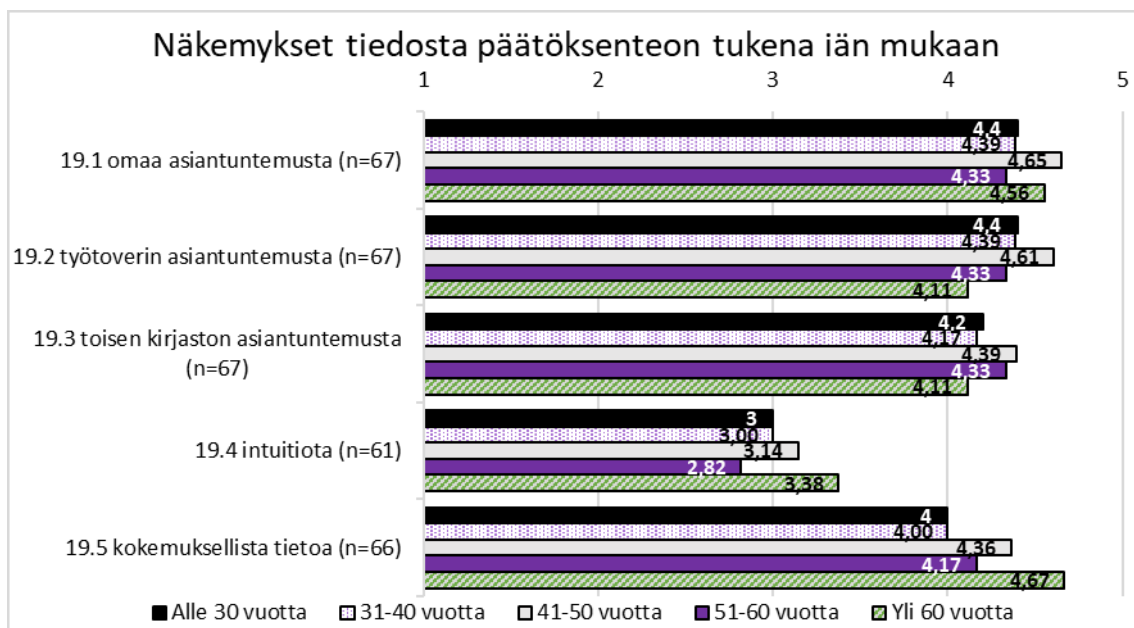
TAULUKKO 11. Tiedon ja dokumentoinnin standardien tuttuus toimenkuvan mukaan				
Osuus vastaajista, joille ei tuttu	Vastaajan toimenkuva			
	Työntekijä	Esimies	Johtaja	YHT.
18.1 Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen kansainvälinen tilastostandardi	71,74 %	83,33 %	55,56 %	68,57 %
18.2 Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikutavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet	58,70 %	16,67 %	27,78 %	47,14 %
18.3 Information and documentation. Library performance indicators	91,30 %	100,00 %	83,33 %	90,00 %
YHT. n	46	6	18	70

Erilaiset tiedon hyödyntämiseen kirjastoalalla kehitetyt tiedon ja dokumentoinnin stan-



dardit ovat vastaajille valtaosin tutustumattomia tai tuttuja korkeintaan nimeltä. Niihin tukeudutaan työssä huomattavasti vähemmän (Liite 5). Vaikuttavuuden arviointistandardia ei tunne joka toinen (47 %) vastaajista, kansainvälinen tilastostandardi ei ole tuttu kahdelle kolmesta (69 %) ja suorituskymymittaristandardi yhdeksälle kymmenestä (90 %) (Taulukko 11). Johtajista kolmannes ei tunne vaikuttavuuden arviointistandardia, puolet (56 %) tilastostandardia ja neljä viidestä (83 %) suorituskymymittaristandardia. Esimiehille tilasto- (83 %) ja suorituskymymittaristandardit (100 %) ovat vieraampia kuin työntekijöille, vaikuttavuuden arviointistandardi taas on tuntematon lähes kahdelle kolmesta (59 %) työntekijästä ja kuudennekselle (17 %) esimiehistä.

Taulukoista 10 ja 11 ilmenee, ettei standardeilla voi tukea tietojen hyödyntämistä niiden ollessa vieraita. Tulosta vahvistaa vaikuttavuuden arvioinnin ulottuvuuksien hankalasti koettu tavoitettavuus. Kyselyssä ei henkilöstön korkean koulutustason vuoksi täsmennetty tutkimuskirjallisuuden tarkoittavan *tieteellistä* tutkimusta, mikä voi liittyä ammatti- ja tutkimuskirjallisuuden käytön eroihin. Koulutusmateriaalien ja videoiden vähäisempi käyttö kaupunkimaisissa kunnissa liittyy siihen, että niissä järjestetään materiaalia ja videoita tuottavia sisältöjä. Koulutuksiin osallistuu henkilöstöä eri puolilta Suomea, joten koulutussisällöt oman kirjaston sisällä eivät välttämättä leviä samaan tapaan osana muuta työkuvaava kuin kirjaston ulkopuolella. Henkilöstön mahdollisuudet osallistua koulutuksiin sekä johtajien tähän rohkaiseminen on kirjallisuuden pohjalta tässä merkitsevää.



Kuvio 14. Kysymys 19. *Kunhan ratkaisu tehdään perustellusti ja avataan, tieto päätöksenteon tukena voi olla mielestäni myös keskiarvoina ikäryhmittäin (n ilman EOS-vastauksia). Vastausvaihtoehdot vahvasti eri mieltä (1), eri mieltä (2), siltä väliltä (3), samaa mieltä (4), vahvasti samaa mieltä (5) ja ei kantaa (6).*



Vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että päätöksiä voi tukea perustellessa myös asiantuntemus kirjaston sisä- tai ulkopuolelta tai kokemuksellinen tieto (Kuvio 14). Etenkin omaa asiantuntemusta (4,39–4,65) pidetään kestäväenä perusteluna päätöksenteolle, samaten työtoverien asiantuntemusta kaikissa ikäryhmissä keskimmäistä (4,61) ja ylintä ikäryhmää (4,11) lukuun ottamatta – tämän ikäiset vastaajat näyttävät tukeutuvan enemmän omaan asiantuntemukseensa. 51–60 -vuotiaat pitävät omaa, työtoverien ja muiden kirjastojen asiantuntemusta yhtä kestävinä (4,33) perusteina ja johtajat työtovereita ja muita kirjastoja yhtä kestävinä (4,11). Muissa ikäryhmissä muiden kirjastojen asiantuntemusta ei pidetä aivan (4,17–4,39) kirjaston sisäisen asiantuntemuksen veroisena tietona päätösten tukena. Intuitionsä päätöksenteon tukena eri ikäiset vastaajat suhtautuvat kriittisimmin. 51–60 -vuotiaat ovat ilmoittaneet keskimäärin olevansa hieman eri mieltä (2,82) muiden vastaajien kanssa, joiden näkemykset sijoittuvat mielipiteiden väliin. Kokemuksellista tietoa pitävät päätöksenteon tueksi sopivana erityisesti 41–50 sekä yli 60-vuotiaat vastaajat, mutta se soveltuu tähän keskimäärin hyvin (4,00–4,17) myös muiden ikäryhmien vastaajien mielestä.

Avovastaukset muusta mahdollisesta päätöksentekoa tukevasta tiedosta jakautuivat tasaisesti. Vastaukset luokiteltiin teemoittain kirjaston ulkopuoliseen asiantuntemukseen aiheen mukaan (4 kpl), ajoittaiseen tietyn näkökulman tarpeeseen esimerkiksi tutkitun tiedon avulla (2 kpl) sekä pelkän tilastodatan suppeuden pohdintaan (2 kpl).

Asiantuntemuksen ja kokemuksellisen tiedon keskiarvot kertovat vastaajien pitävän näitä arvossa erilaisten eksplisiittisten tiedonlähteiden ohella ja myös pohtivan näiden välistä suhdetta sekä toisiaan täydentävää luonnetta. Ikäryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja keskiarvojen perusteella, toisaalta keskimäärin vastaajat eivät olleet myöskään vahvasti samaa mieltä väittämistä. Keskiarvot eivät myöskään tavoita vastausten hajontaa. Kriittisimmin suhtaudutaan päätöksenteon perustelemiseen intuitiolla. Määritelmäluvun kirjallisuus ei määrittele tutkimuskirjallisuudessa monesti ongelmallista intuitiota. Se jakautuu tunnepohjaiseen vaistoon ja automaattiseen asiantuntemukseen (Miller & Ireland 2005). Tuloksesta ei voida erotella näitä piirteitä tai päätellä, etteikö sitä olisi päätöksenteon tukena, kunhan perustelussa käytetään myös esimerkiksi asiantuntemukseen tai kokemukseen pohjaavaa tietoa. Tulee muistaa, etteivät tiedon tyyppit sulje toisiaan pois ja että niitä hyödynnetään myös rinnakkain.

## 5.4 Tuen tarve

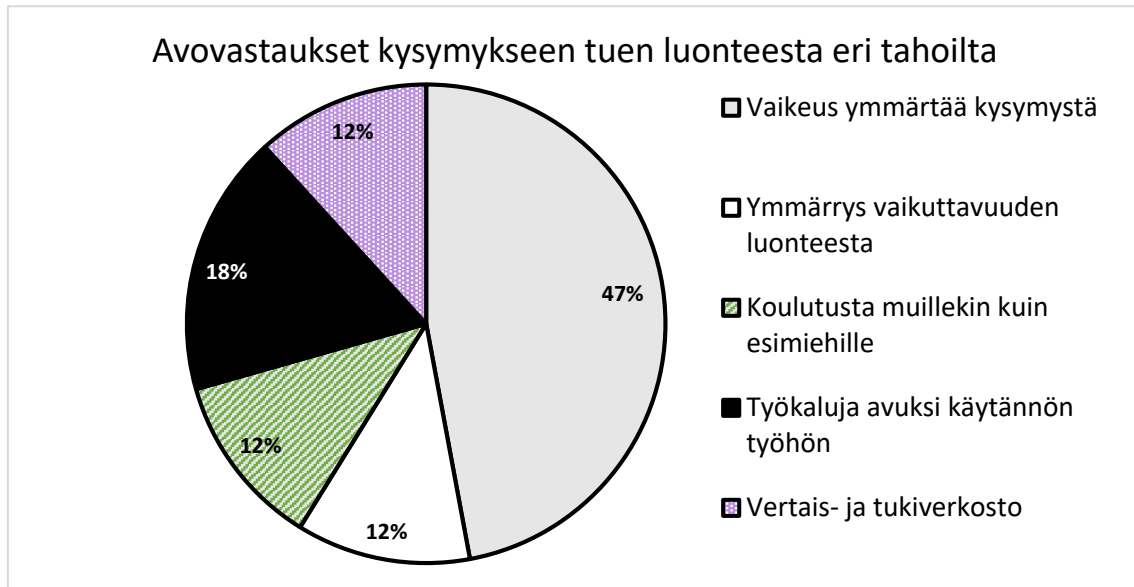
Osion IV ensimmäiseen kysymyskokonaisuuteen vastasi noin joka toinen vastaaja. Toisaalta puuttuvat vastaukset voidaan tulkita myös niin, että erilaisilta tahoilta ei odoteta tukea tilastointiin, vaikuttavuuden arviointiin tai tietojohdantamiseen liittyen, sillä kysymyksestä puuttui EOS-vaihtoehto. Avokysymykseen 21 vastasi neljännes (24 %) vastaajista. Kysymyksessä 22 vastausprosentti palautui 99 prosenttiin koko kyselyyn vastanneista.

Taulukko 12. Kysymys 20. *Mielestäni pääasiallinen tuen tarjoaja kirjastotyöhön kohdistuvien vaatimusten muuttuessa seuraavien osalta tulisi olla vastaajien kuntaryhmyksittäin (%) Vastausvaihtoehdot tilastot (1), vaikuttavuuden arviointi (2), tietojohdantamisen ymmärtäminen (3), tiedon hyödyntäminen (4) sekä täydennä tähän, jos haluat valita useamman vaihtoehdon.*

TAULUKKO 12. Tilastoinnin, vaikuttavuuden arvioinnin ja tietojohdantamisen tuen tarve eri tahoilta pääasiallisen teeman osalta kuntaryhmyksittäin (%)				
TIEDON HYÖDYNTÄMINEN	Vastaajan kuntaryhmyitys (n=100%)			
	Kaupunkimaiset	Taajaan asutut	Maaseutumaiset	YHT.
20.1 Oma työyhteisö	61,29 %	60,00 %	75,00 %	64,15 %
20.2 Oma johtaja tai esimies	36,67 %	54,55 %	41,67 %	41,51 %
20.4 Kirjastokimppa	37,04 %	40,00 %	58,33 %	42,86 %
VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI				
20.3 Kehysorganisaatio	42,86 %	33,33 %	50,00 %	42,86 %
20.5 Kehittämiskirjasto	37,04 %	63,64 %	25,00 %	40,00 %
20.6 Aluehallintovirastot	28,57 %	70,00 %	33,33 %	38,00 %
20.8 OKM	52,00 %	44,44 %	41,67 %	47,83 %
20.9 Suomen kirjastoseura	40,00 %	40,00 %	30,00 %	37,78 %
20.10 IFLA	42,31 %	25,00 %	40,00 %	38,64 %
TIETOJOHTAMISEN YMMÄRTÄMINEN				
20.7 Tietojohdantamisen verkosto	29,63 %	66,67 %	36,36 %	38,30 %
YHT. n pienimmillään	25	8	10	43

Vastaajat ilmoittavat tarvitsevansa tukea jokaiselta kyselyssä esitetyltä taholta vähintään yhden teeman osalta. Kaikki jakaumat esitetään liiteosion taulukossa (Liite 6). Taulukoon 12 on koottu tuen tarjoajat järjestettynä sen mukaan, mihin teemaan liittyen suurin osuus vastaajista kuntaryhmyksittäin toivoo tukea. Taulukosta puuttuu tema *TILASTOT*, sillä yhdenkään tuen tarjoajan kohdalla se ei muodostanut suurinta osaa vastauksista. Tiedon hyödyntämiseen odotetaan saavan kahden kolmesta vastaajasta mielestä tukea omasta työyhteisöstä (64 %) sekä kahden viidestä mukaan omalta esimieheltä (42 %) tai kirjastokimpasta (43 %). Vaikuttavuuden arviointiin toivotaan tukea useimmalta taholta: omalta kehysorganisaatiolta (43 %), kehittämiskirjastolta (40 %), viranomaisilta sekä kirjastoalan järjestöiltä ja seuroilta. Tietojohdantamisen verkostolta toivoo kaksi viidestä vastaajasta (38 %) tukea tietojohdantamisen ymmärtämiseen. Avovastauksiin matriisiin

sisällä neljännes vastaajista (24 %) tähdensi eri tahojen kohdalla odottavansa tukea kuitenkin kaikkien teemojen, erityisesti tiedon hyödyntämisen, osalta.



Kuvio 15. Avovastaukset kysymykseen 21. *Millaista tukea toivoisit edellisessä kysymyksessä olevien teemojen osalta valitsemiltasi tahoilta?* (n=17).

Kuvio 15 ilmentää lähes puolen (47 %) vastauksen antaneista vaikeuksia ymmärtää kysymyksenasettelua. Seuraava lainaus luonnehtii muiden vastausten monipuolisuutta:

”Alueelliselta kehittämiskirjastolta työkaluja tilastojen hyödyntämiseen ja vaikuttavuuden arviointiin. Tietojohtamisesta voisi olla jotain koulutusmateriaalia, joka kertoisi helppotajuisesti miten rivityöntekijät voivat hyödyntää tietojohtamista omassa tehtävässään, ja keiden kaikkien pitäisi olla perillä tietojohtamisen käytännöistä. Tiedon hyödyntäminen oman kirjaston tasolla tapahtuu oman työyhteisön sisällä, mutta alueellisen kehittämiskirjaston olisi hyvä tarjota tähän työkaluja.”

Muut avoimet vastaukset jakautuivat luokkiin siten, että enimmäkseen vastaajat toivovat työkaluja käytännön työn avuksi (18%), mikä vastaa odotuksia tuen tarpeesta tiedon hyödyntämiseen. Yhtä suuren osuuden (12 %) keskenään muodostivat tarve ymmärrykselle vaikuttavuuden luonteesta taloudellisen ulottuvuuden ulkopuolella, eri tason työntekijöiden koulutuksille sekä vertais- ja tukiverkoston muodostumiselle.

Kysymyssarja 20. oli vaikea. Se oli haastava laatia sähköisellä ohjelmistolla, kielellisesti ja vastaajien mielestä, mikä heijastuu vastausten määrään ja niiden tulkintaan. Epäilyksistään huolimatta vastaajat olivat edenneet sarjassa johdonmukaisesti ja nimenneet yhden tai useamman teeman kunkin tuen tarjoajan kohdalle. Tilastojen vähäisempi osuus odotuksissa viittaa henkilöstön tottuneisuuteen niiden käytössä. Niiden hyödyntämisen voidaan ilmeisesti vastaajien mielestä nähdä sisältyvän tiedon hyödyntämiseen, kuten yllä

olevassa lainauksessa on esitetty. Odotukset tiedon hyödyntämisen tuesta omassa kirjasto-yhteisössä heijastelevat työn käytännönläheisyyttä. Vaikuttavuuden arviointia pidetään tulosten perusteella viranomaisilta lähtöisin olevana, mutta kirjastoalan järjestöjen ja yhdistysten tuen tarpeen perusteella siihen liitetään erityisesti yhteiskunnallinen ulottuvuus. Tietojohdamisen ymmärtäminen on rajautunut vastaajien toiveissa tietojohdamisen verkoston huolehdittavaksi, mikä eroaa tarpeesta ymmärtää vaikuttavuutta syvemmin. Verkoston ollessa kuitenkin tuntematon huomattavalle osuudelle vastaajista tietojohdamisen ymmärtämisen vastuuttaminen vapaaehtoisuuteen perustuvalla verkostolle viittaa siihen, että arvon luomisen ymmärtämistä ei pidetä tiedon paremman hyödyntämisen veroisena.

Taulukko 13. Kysymys 22. Viimeisen viiden työssäolovuoteni aikana olen havainnut omaan työhöni tai kirjastooni kohdistuvissa vaatimuksissa seuraavia muutoksia. Jos olet työskennellyt vähemmän aikaa, voit vastata käsityksesi mukaan. Vastausvaihtoehdot en ole huomannut muutosta (1), vähentynyt (2), pysynyt ennallaan (3), kasvanut (4).

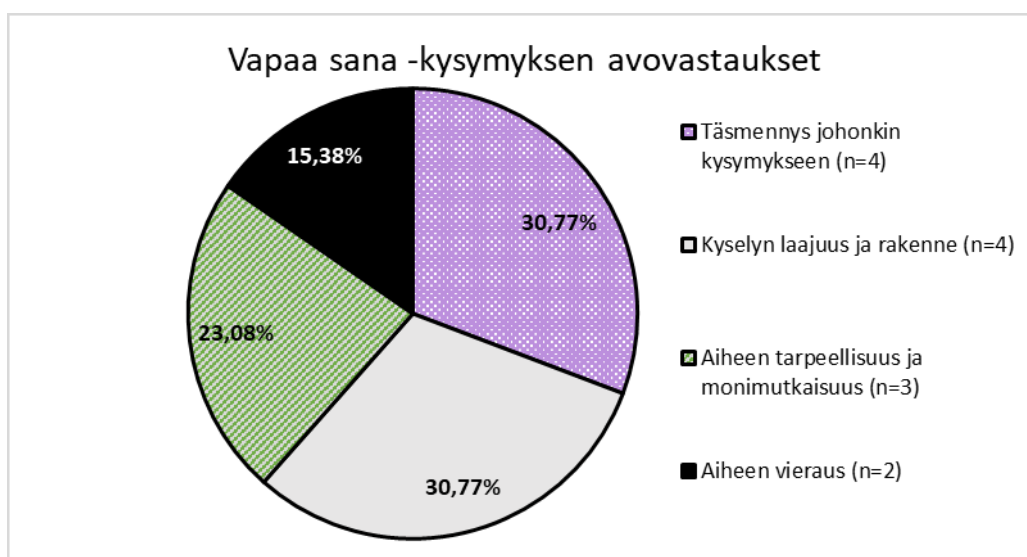
TAULUKKO 13. Oman työn tai kirjaston vaatimusten muutokset toimenkuvan mukaan.				
KASVANUT-VAIHTOEHDON OSUUS VASTAAJISTA	Vastaajan toimenkuva (n=100 %)			
	Työntekijä	Esimies	Johtaja	YHT.
22.1 Toiminnan tehokkuuden mittaaminen	41,30 %	50,00 %	88,89 %	54,29 %
22.2 Toiminnan vaikuttavuuden arviointi	43,48 %	0,00 %	61,11 %	44,29 %
22.3 Lisääntynyt työtehtävien määrä	82,61 %	100,00 %	88,89 %	85,71 %
22.4 Suoriutuminen työtehtävistä nopeammin	47,83 %	66,67 %	61,11 %	52,86 %
22.5 Digitalisaation nopea kehitys	89,13 %	83,33 %	94,44 %	90,00 %
22.6 Käyttäjien odotukset kirjastoa kohtaan	63,04 %	66,67 %	82,35 %	68,12 %
22.7 Kirjastojen sopimuspohjainen yhteistyö	47,83 %	66,67 %	72,22 %	55,71 %
22.8 Kirjastojen vapaaehtoinen yhteistyö	23,91 %	66,67 %	55,56 %	35,71 %
22.9 Päätöksenteon tietoperustaisuus	15,22 %	16,67 %	55,56 %	25,71 %
22.10 Työnteon itseohjautuvuus	43,48 %	50,00 %	55,56 %	47,14 %
YHT. n pienimmillään	46	6	17	69

Oman työn tai kirjastoon kohdistuvien vaatimusten nähdään useimmin kasvaneen, joten taulukkoon 13 on koottu kasvanut-vaihtoehdon valinneiden vastaajien osuus kustakin kysymyssarjan kysymyksestä. Koko taulukko löytyy työn liiteosiosta (Liite 7). Toimenkuvasta riippumatta useimmin vastaajat kokevat työtehtävien määrän (86 %), digitalisaation kehityksen (90 %) sekä käyttäjien odotusten (68 %) kasvaneen. Noin joka toinen vastaaja on havainnut kasvua toiminnan tehokkuuden mittaamisessa (54 %), työtehtävistä suoriutumisessa nopeammin (53 %) sekä kirjastojen sopimuspohjaisessa yhteistyössä (56 %). Kirjastojen vapaaehtoisen yhteistyön ja itseohjautuvuuden kasvun on kokonaisuudessaan havainnut alle puolet vastaajista, mutta johtajat ja esimiehet työntekijöitä useammin. Vaikuttavuuden arvioinnin ei koe kasvaneen yksikään esimies, mutta työntekijöistä kaksi (44 %) ja johtajista kolme viidestä (61 %). Päätöksenteon tietoperustaisuuden kasvun näyttää havainneen hieman yli puolet johtajista (56 %) verrattuna kuudesosaan työntekijöistä (15

%) ja esimiehistä (17 %). Työnteon itseohjautuvuuden kasvusta ilmoittaa niin ikään kaksi viidestä (43 %) työntekijästä ja joka toinen sekä esimiehistä (50 %) että johtajista (56 %).

Johtajat vaikuttavat herkimmillä huomaamaan kasvua omaan työhönsä tai kirjastoonsa kohdistuvissa vaatimuksissa, vastaavasti esimiehet huomaavat kasvua jonkin verran työntekijöitä enemmän. Esimiesten poikkeava käsitys toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin kasvusta voi tulosten perusteella liittyä muista toimenkuvista poikkeavaan tapaan mieltää vaikuttavuuden arviointi – esimerkiksi tilastoihin liittyvänä muutosta ei välttämättä havaita. Kokonaisuudessaan vastaajat tiedostavat, että viimeisen viiden työssäolovuoden aikana työhön liittyvät vaatimukset ovat kasvaneet. Kyselyssä ei selvitetty henkilöstön suhtautumista kasvaneisiin vaatimuksiin, joten tuloksista ei voi tehdä päätelmiä sen suhteen, kuinka havaitut muutokset vastaanotetaan työyhteisössä tai osana työnkuvaa.

Vapaaseen sanaan kyselystä, sen teemoista ja toteutuksesta kertyi yhteensä 13 vastausta oheisen kuvion mukaisesti (Kuvio 16). Vastaukset tuovat esiin tutkielman rajoituksia. Vastaajien palautteet ovat näkemyksiä ja kuvastavat tapaa kokea vastaaminen ja kyselyn teemat. Niiden arvo tutkielmalle on mahdollisuus arvioida teoriasta johdettujen käsitteiden arkikielisen operationalisoinnin onnistumista, mutta niiden avulla ei voida tehdä tulkintoja empirian taustatyön onnistuneisuudesta. Moni tutkielmassa käytetty termi kuten tietojohdaminen, tiedon tasot, vaikuttavuus tai standardi eivät välttämättä ole käytössä päivittäisessä työssä ja niille annettavat merkitykset voivat vaihdella tulkitsijan mukaan.



Kuvio 16. Vapaa sana -kysymyksen avovastaukset luokiteltuna teemoittain (n=13).

Kolmannes (31 %) vastauksista keskittyi niin täsmäntävään vastaukseen johonkin lomakkeen aiemmista kysymyksistä kuin enimmäkseen rakentavaan palautteeseen kyselyn laajuudesta tai rakenteesta. Oheinen vastaus tuo esiin monen vastaajan näkemyksiä tiivistäen, mutta tuo ilmeisen tahattomasti myös osoituksen siitä, että empiria on laadittu teorialähtöisesti eikä lineaarisesta tutkimusprosessista poiketen:

”--/Kysely olisi ollut hyvä muokata nykyistä muotoa normikieleisemmäksi, tällä hetkellä läpi paistaa tutkimuksessa käytetyn tutkimuskirjallisuuden ja yliopistokielen kiemurat. Kieli karsii varmasti jonkin verran vastaajia ja toisaalta hämärtää sitä, saako tutkija oikeita vastauksia kysymyksiinsä mikäli niissä on paljon tulkinnanvaraa. Tutkimus vaikuttaa muutoin todella mielenkiintoiselta ja jään odottamaan työn lopputuloksia. Näitä asioita on aina joskus hyvä pysähtyä miettimään.”

Vastaajat vaikuttavat näkevän aiheen tärkeänä, mutta kyselyyn vastaamisen vaikeana. Tutkielman aihepiirin ollessa sekä uusi että vaikea kumpikin näkemys linjaa aiempaa tutkimusta, eikä näkemysten vaikutusta vastaamishalukkuuteen voi kiistää. Aiheen koetusta tarpeellisuudesta ja vaikeudesta kirjoitettiin esimerkiksi seuraavaa:

”--/Aihe on tärkeä, tietojohdamiseen on arjen pyörityksessä yleensä aivan liian vähän aikaa. Esim. koulutuksiin osallistumalla saataisiin varmistettua, että tietojohdamisen käytännöt tulevat osaksi kirjaston arjen käytäntöjä.”

”Vaikea kysely tällaiselle käytännönläheiselle kirjastonjohtajalle. Mutta antoi ajattelemisen aiheita ja motivoi etsimään tietoa tietojohdamisesta.”

Yllä olevissa vastauksissa korostuvat työn käytännöllisyys ja käytettävissä oleva aika. Kiinnostus tietojohdamiseen näyttää tarvitsevan henkilöstön halukkuutta kiinnostua ja etsiä tietoa aiheesta, mutta myös mahdollisuuksia liittää se osaksi arkista kirjastotyötä.

## **5.5 Arviointikulttuuri ja tietävä organisaatio PiKe-toimialueella**

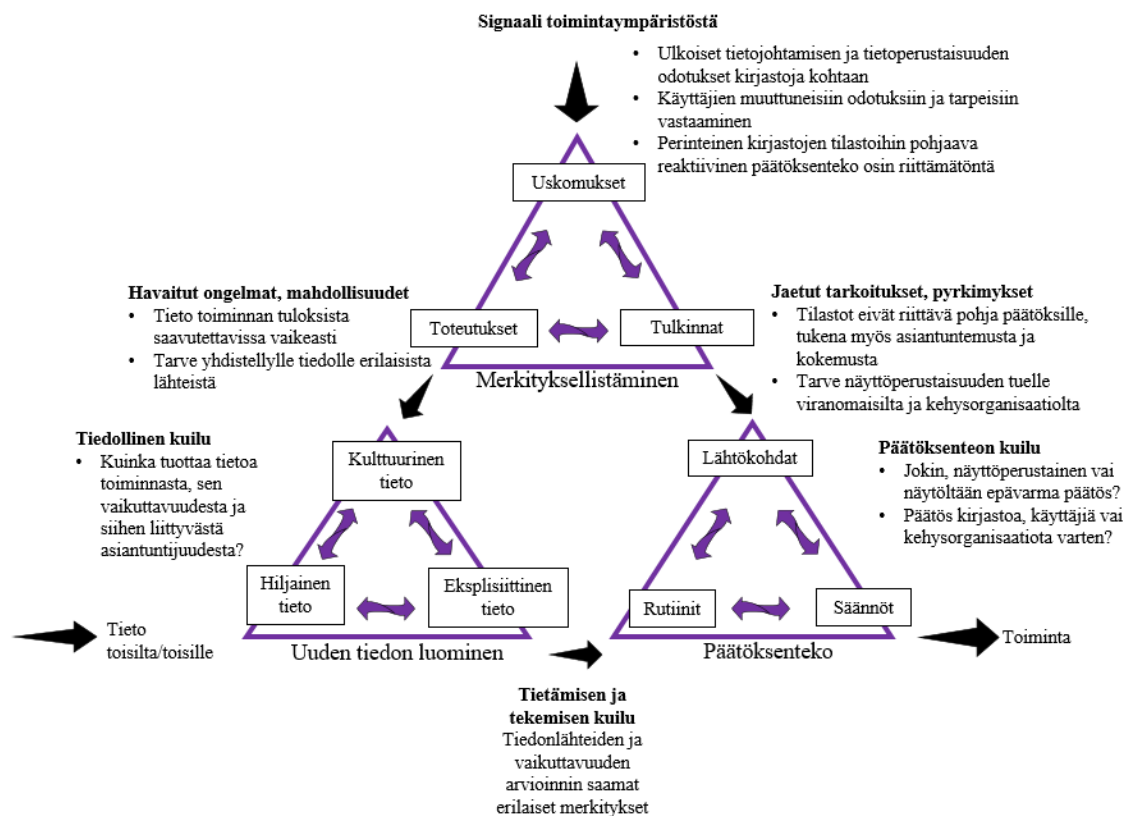
Kirjastojen tietojohdamisen ja arvioinnin osaaminen paikantuu kyselyyn vastanneiden henkilöstön edustajien näkemysten perusteella mielekkään arviointikulttuurin malliin. Tilastojen ja vaikuttavuuden käsitteen käytön tulosten perusteella PiKe-kirjastot sekä etsiytyvät perinteisiä tuotosmittareita kauemmas että heijastelevat arviointia kyseenalaistavaa kulttuuria sikäli, kun se koetaan määrällisinä ja taloudellisinä mittareina. Vastauksissa ei tullut esiin kilpailuasetelmaa muiden julkisten palvelujen välillä.

Tuloksista ilmenee kirjastojen sijoittuvan käytännöiltään vähintään osin mallin vaiheeseen 0, mikä vastaa alkuperäisen tutkimuksen (Irwin & St-Pierre 2014, taulukko 1 luvussa

2.3.1) tulosta. Pieni osa henkilöstöä näki toiminnan arvioinnin olevan tarpeetonta. Otoksoon vuoksi tutkielma ei ota kantaa siihen, kuinka puhtaasti kirjastot kuntaryhmityksittäin sijoittuvat tasolle. Tulosten ilmentämä johdon työntekijöitä suurempi myönteisyys ja kiinnostus tietojohdantamista kohtaan sekä arvioinnin osaaminen ja sen tehtävien ymmärtäminen on lupaavaa suhteessa työntekijöiden vastahakoisuuteen. Järjestelmälähtöisyys ja tilastojen käyttö tilastointiin viittaavat kirjastojen heränneen vaiheen 1 palvelujen olemassaolon oikeutukseen. Arviointia erityisesti tilastojen käyttönä toteutetaan enimmäkseen totutusti kirjaston sisäiseen tarpeeseen, vaikka sen tarkoituksena olisikin tuottaa käyttäjille parempia palveluja tai viestiä ulkoisesta arvosta. Arviointi voidaan kokea taktisena vasta herätessä uusiin arviointitarpeisiin, jotka näennäisen helposti täyttyvät esimerkiksi tunnusluvuin ja tuottoprosentein sekä toivoen poliittisen ilmapiirin muuttuvan. Käytetty kieli esimerkiksi vaikuttavuudesta voi hämärtää vaiheiden 1 ja 2 eroa, mikä taas korostaa tuloksissa noussutta tuen tarvetta kehysorganisaatiolta, viranomaisilta ja kirjastoalan järjestöiltä ja herättää kysymyksen liiallisestakin itsevarmuudesta.

Vaihe 2 on arviointikulttuurin kannalta kriittisin, koska henkilöstön tukea tarvitaan vähäisistä resursseista huolimatta, jotta kehitys ei kääntyisi. Tulokset viittaavat tähän vaiheeseen alkuvaiheissa olevan vaikuttavuuden arvioinnin kohdalla, mutta esimerkiksi oppimista arvioinnin tuloksena ei voida tuloksissa pitää vakiintuneena. Käännös käyttäjälähtöisyyteen on tulosten perusteella osittainen, sillä käyttäjiä hyödyttävien ja näiden tärkeinä pitämien palvelujen markkinointi on vastaajille tärkeää samalla kun kirjaston vaikutus yksilöön koetaan kaikkein vaikeimmin tavoitettavana. Eri tavat mieltää vaikuttavuus viittaavat vaiheen olevan merkitsevä myös kirjastoille – mikäli henkilöstön keskuudessa esiintyy rinnakkaisia käsityksiä arvioinnista tai tarkemmin vaikuttavuuden arvioinnista, voi myös näyttö tulosten toimivuudesta tai sovellettavuudesta näyttäytyä turhauttava tai puuttavana. Tulevat vaiheet mallissa on mahdollista saavuttaa, mikäli tietoperustaisuus vahvistuu toiminnassa, mutta tämän edellytyksiä tutkielma ei kata.

Tietävän organisaation mallin (Choo 2006, kuvio 1 luvussa 2.3.2) merkityksellistämisen vaiheessa ympäristöstä tullutta tietoa tapahtumasta ja sen merkityksestä tulkitaan aiempien kokemusten ja uskomusten muodostamasta kontekstista. Uutta tietoa luodaan hiljaisen, eksplisiittisen ja kulttuurisen tiedon vuorovaikutuksessa tavoitteena muuntaa tietoa uudeksi näkemykseksi auttamaan tulkitsemaan ongelmaa tai tuomaan uusia kykyjä päätöksentekijöiden käyttöön. Päätöksenteossa tietoa arvioidaan lähtökohtien, rutiinien ja sääntöjen rajoittaessa käytettävissä olevia vaihtoehtoja ja vaikuttaessa valintaan.



Kuvio 17. Tietävän organisaation malli ongelmanasetteluun mukautettuna PiKe-kirjastoissa.

Kuvio 17 on lyhyt esitys tulosten sovittamisesta tietävän organisaation malliin. Sen yleis-tettävyys ei välttämättä ole mielekästä, sillä se havainnollistaa pikemminkin narratiivina, kuinka tiedosta luodaan organisaatiossa arvoa. Kuvion yhteydessä esitettyjä kysymyksiä ei tule sekoittaa tutkielman tutkimuskysymyksiin, vaan ne ovat tuloksista johdettuja ja luonnehtivat malliin sisältyviä kuiluja.

Henkilöstöllä on yksilöllisiä tapoja määrittää, millainen merkitys toimintaympäristöstä tuleville signaaleille annetaan. Kaikki signaalit eivät välttämättä tule kaikkien havaitse-miksi. Tuloksissa esimerkiksi johtajilla oli muita korkeampi taipumus havaita näyttöpe-rustaisuuden vaatimuksia, mutta käyttäjien muuttuneisiin tarpeisiin tulee henkilöstön kä-sitysten mukaan vastata ja näkemys päätöksenteon reaktiivisuudesta voi vaihdella. Ennen kokemattomaksi tulkittua tilannetta voidaan verrata aiempiin kokemuksiin, merkityksiin ja uskomuksiin. Tulosten perusteella henkilöstöstä huomattava osa kokee tiedon toimin-nan tuloksista olevan saavutettavissa vaikeasti ja että kirjastojen arviointiin sitä tulisi yh-distellä eri lähteistä. Samaten kirjastoissa tarvitaan myös tukea kehysorganisaatiolta, vi-ranomaisilta ja järjestöiltä näyttöperustaisuuden vahvistamiseksi. Merkityksen on tärkeää kattaa myös jaettu käsitys siitä, mitkä ovat tilastojen käytön rajat päätösten pohjana ja kuinka myös asiantuntemusta ja kokemusta käytetään päätöksenteossa hyväksyttävästi.



Merkityksellistämisen ja uuden tiedon luomisen välissä on kognitiivinen kuilu, joka tiivistyy kysymykseen: *Kuinka tuottaa tietoa toiminnasta, sen vaikuttavuudesta ja siihen liittyvästä asiantuntijuudesta?* Siihen etsitään vastausta kirjaston kulttuurisen, henkilöstön hiljaisen ja käytettävissä olevan eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa, mutta näiden sisäisten tiedonlähteiden lisäksi siihen liittyvät myös tieto ulkoisista tiedonlähteistä kuten mediasta, muista kirjastoista ja erilaisilta asiantuntijoilta. Uuteen tulkintaan vaikuttavat erilaiset taustaoletukset, joita tehdään näkyväksi jakamalla tietoa avoimesti. Myös tietämisen ja tekemisen välille voi muodostua kuilu, jossa uuden tiedon silloittamiseen päätöksentekoon vaikuttavat tiedonlähteiden ja erityisesti vaikuttavuuden arvioinnin saamat erilaiset merkitykset. Uuden tiedon kulkeutuminen osaksi päätöksentekoa ei ole selviö, mutta mahdollista edetessä arviointikulttuurin vaiheissa.

Päätöksenteko on toimintaan johtavaa tiedon käsittelyä ja käyttöä. Siihen liittyvää kuilua luonnehtii pohdinta päätöksenteosta toimintaan sisältyvien oletusten, sääntöjen ja rutiinien mukaan: *Onko tärkeää tehdä vain jokin päätös vai tulisiko se pohjustaa näytöltään vahvaan tai epävarmaan tietoon ja mitä tahoja varten päätös tehdään?* Tähän liittyvät arvioinnin käsitetyt tehtävät ja tavat tiedostaa eri sidosryhmien arvottavan tietoa eri tavoin. Tiedonkeruun näyttäytyminen päämääränä liittyy myös vaivattomaan seurantaan. Mahdollinen päätöksen tekeminen ilman uutta tietoa ei liity huonoon päätöksentekoon, vaan tyytymiseen aiemmin toimineisiin ratkaisuihin, mikä voi mahdollistaa merkityksellistämisen pysyvän muuttumattomana ja estää uuden oppimista tiedossa olevista haasteista riippumatta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Aliluvussa 6.1 esitetään tiivistetysti ratkaisut tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Aliluvussa 6.2 pohditaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta ja jatkotutkimusta. Luvun päättävä 6.3 Yhteenveto on koko tutkielmasta laadittu loppuyhteenveto.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli paikantaa yleisten kirjastojen tietojohdamisen, tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin osaaminen ja sen välittyminen. Taustana teoreettisen viitekehyksen pohjalta oli osaamisen piirteiden tunnistettavuus ja vahvistettavuus kirjastojen arjessa. (Luku 4.1.) Tietojen vähäinen hyödyntäminen vaikuttaa liittyvän kerätyn tiedon hyödynnettävyyteen ja tietojen hyödyntämistaitoihin. Korkea koulutus ei takaa menetelmäosaamista, mutta eivät myöskään niukkenevat resurssit. Lisäksi toimenkuvahierarkiassa edetessä tiedon omaksuminen muilta lisääntyy hallinnollisten tehtävien mukana.

Tutkimuskysymyksessä I selvitettiin tietojohdamiseen liittyvän osaamisen jakautumista. Tietojohdaminen nähdään etenkin informaatiotutkimuksen tiedonhallintaa laajempänä. Osa henkilöstöstä rinnastaa ne käsitetasolla, mikä osoittaa yhteyttä mielekkään arviointikulttuurin varhaisiin vaiheisiin. Johtajien käsitykset yhteyksistä osaamisen johtamiseen ja kokonaisvaltaiseen tiedon johtamiseen ovat työntekijöitä yhtenevämpiä. Tukeutuminen eri määritelmiin vaikuttaa vaihtelevan kuntaryhmyksen ja tietämättömyyden myöntäminen myös toimenkuvan mukaan, mikä on huomionarvoista yhtenäisen arvioinnin koordinoinnin ja alueellisen kehittämisen kannalta. Tietojohdaminen näyttäytyy teoreettisena ja tilastojen käyttönä, mutta myös koulutusten ja muiden esimerkkien kertomana. Siitä tarvitaan lisää tietoa, jos sen halutaan vahvistavan näyttöperustaisuutta ja mielekästä kirjastopalvelujen arviointia. Tulokset vastaavat katsaukseen koottua tutkimusta monitulkintaisen käsitteen avaamisen tärkeydestä ja kokemusta yleisemmästä kiinnostuksesta ilmiötä kohtaan, eli ne tukevat ensimmäistä työhypoteesia.

Arvon luominen tiedosta (Luku 2.1) voidaan tulosten perusteella helposti vastuuttaa johtajille ja nähdä sinänsä työntekijän elämismaailmasta irrallisena, mikä ei kuitenkaan merkitse henkilöstön kokevan tietojohdamisen olevan alaan liittymätön trendi. Koko henkilöstössä sitä luonnehtii järjestyksessä eniten kiinnostus eri sidosryhmille tärkeisiin tietoresursseihin, sitten arvonluontilogiikan ymmärtäminen ja tietoa paremmin hyödyntävät

välineet. Näin esimerkiksi kirjastojen käyttäjien ja palvelujen tilaajien tarpeet ja odotukset näyttäytyvät tuloksissa ensisijaisina, mutta niihin vastaaminen vaikeasti arvioitavana, koska ajatus arvon luomisesta aineettomista resursseista koetaan suurelta osin myönteisyydestä huolimatta vieraana. Edellisiin verrattuna vähäisin kiinnostus tiedolla johtamisen välineitä kohtaan viittaa sekä aiheen vierauteen että vähäisiin osoitettuihin välineisiin, mikä mahdollistaa kirjastoissa turvautumisen perinteisiin määrällisiin mittareihin ja teknisen lähestymistavan korostumisen ainakin aiheesta viestiessä kirjaston sisällä ja verkostoissa.

Kirjastoissa muodostetaan tulkintoja sisäisten lisäksi ulkoisten tiedonlähteiden, mutta myös sekä hiljaisen, kulttuurisen että eksplisiittisen tiedon pohjalta. Näitä ei tule rinnastaa keskenään: tällä tarkoitetaan henkilöstön nojaavan tyypillisimmin kirjaston omaan hiljaiseen, kulttuuriseen ja eksplisiittiseen tietoon mukaan lukien omat asiakkaat ja kehysorganisaatio, mutta myös ulkoiseen tietoon esimerkiksi medioista ja muista kirjastoista. Näkemykset tiedonlähteinä koettavista ovat suurelta osin yhteneviä, joten vuorovaikutus voi edistää uuden tiedon luomista tietävän organisaation mallin mukaan tarkasteltuna. Tiedon jakamisen ongelmat eivät tulosten perusteella ole suuria, mutta mahdollisia sekä tiedon jakamisessa kirjaston sisällä että ulkopuolella kokemusten toimenkuvittain mahdollisesti eriytyessä. Kirjastoalan koulutus ei vaikuta takaavan, että uuden tiedon tai tulkinnan tarpeessa tietoa päivitetään tilanteeseen paremmin soveltuvaksi. Tämä on kuitenkin tietoisesti huonosti tilanteeseen soveltuvan tiedon tai tulkinnan käyttöä huomattavasti yleisempää. Koulutus näyttää ilmentävän näin myös käsitystä tieto-ongelmista.

Tutkimuskysymys II keskittyi tarkemmin eri sidosryhmille arvoa tuottavien tietoresurssien tunnistamiseen. Määritelmäluvussa 2.1 nimetyt näiden kehittäminen ja johtaminen rajautuivat ongelmanasettelun ulkopuolelle tutkielman laajuuden vuoksi. Tutkielmassa ei yksilöity tilastojen käyttöä osana tiettyä työtehtävää, mutta tulos tilastojen käytöstä tyypillisimmin toiminnan suunnitteluun ja kokoelmatyöhön tekee työtehtävyyhteudesta ilmeisen – tilastojen käyttö on siis vahvasti työtehtävän ohjaamaa ja sisältyy työnkuvaan. Myös oma kiinnostus tilastoja kohtaan ylittää tilastojen käytön suorimmin tietojohtamiseen viittaaviin kirjasto- ja kuntakohtaisiin vertailuihin sekä innovointiin. Koska tilastoja käytetään yhtä paljon vaikuttavuuden arviointiin ja tilastointiin, tiedonkeruun tarkoitusta ja hyödyntämistä eri tavoin on mahdollista tuoda enemmän esiin, jotta kerätty tieto saadaan arjessa käyttöön linjassa strategian kanssa. Tilastot tukevat päätöksentekoa riippumatta siitä, kuinka tilastolliset menetelmät koetaan hallitsevan – taidot heijastuvat myös

tiedon visualisoinnin kiinnostukseen enemmän käytön kuin tuottamisen osalta sekä luultavaan iän myötä vähenevään kriittisyyteen datan merkitystä kohtaan.

Tulosten perusteella tietojen yhdistely erilaisista tilastoista luonnehtii vaikuttavuuden arviointia, vaikka omaa ja asiakkaiden asiantuntijatieta jaetaan kollegoiden kesken. Koska käsitykset vaihtelevat ainakin koulutustasoittain, syyn erottaminen seurauksesta on vaikeaa. Todennäköisesti esimerkiksi alan maisterien joukossa on kuntien koetut odotukset määrällisten mittarien käytöstä kyseenalaistavia, mutta jotka eivät kuitenkaan kykene vaikuttavuuden epämääräisen luonteen ja pitkän tilastodataperinteen takia tuomaan esiin toiminnan vaikuttavuutta kuvaavampia indikaattoreita. Ongelma on siis ainakin toispuoleinen, koska kunnan käsityksiä asiasta tutkielma ei tavoita – saati kirjaston merkityksiä viestiviä käyttäjiä. Tämä viittaa myös katsauksen luvussa 3.4.2 esitettyihin tuloksiin koulutustahojen tuottaman koulutuksen tärkeydestä ja ylipäätään arvioinnin kokonaisluotettavuuteen (vrt. tämän tutkielman kokonaisluotettavuustarkastelu luvussa 6.2).

Johtajilla on vahvimmin yhtenevät käsitykset arvioinnin tehtävistä ja siten parhaat edellytykset tunnistaa eri sidosryhmien arvottavan tietoa eri tavoin. Edellytysten viestiminen eteenpäin esimiehille ja työntekijöille tukee yhteisten käsitysten muodostumista, mutta myös kunnille, jotta arviointia voisi vahvemmin nähdä yhteistyötä lujittavana ja kummankin tavoitteita palvelevina. Tietoa siis näin ollen jaetaan, mutta ei välttämättä hierarkiasta poikkeavin reitein lineaarisesti kirjaston sisällä samantasoisten työntekijöiden kesken tai dynaamisesti myös alhaalta ylös. Arvioinnin näkeminen tarpeettomana tai tehokkuuden arviointina ei helpota arviointituloksista oppimista aiemmin sivuttujen tulkintajärjestelmien vuoksi. Ilman sidosryhmiä tai henkilöstön hiljaista ja kulttuurista tietoa laadullisten elementtien löytämisen apuna tietoa myös eri kirjastojen palvelujen laadusta tai merkityksestä on hankala tuottaa tai julkaista muidenkaan kirjastojen hyödynnettäväksi. Vaikuttavuuden ulottuvuuksien erilainen tavoitettavuus viittaa standardin vähän tunnettuuden ohella siihen, että esimerkiksi käyttäjille kirjaston vaikuttavuus koetaan vaikeampana kuin yhteiskunnalle tai kehysorganisaatiolle. Kirjastoilla on ulottuvuuksien kohdalla edellytyksiä oppia toisiltaan, sillä käsitykset vaihtelevat ainakin kuntaryhmyksittäin.

Tulokset eivät suoraan kerro määrällisen tai laadullisen datan tulkintoja varmistettavan vaikuttavuutta osoittavilla menetelmillä, ennemminkin niin koetaan. Näin ollen tilastot ja oma asiantuntemus on kirjastoissa pääasiallisesti päätöksenteon tukena, mutta ne eivät välttämättä vaikeuta sekä vaikuttavuuden arviointia että tiedon jakamista. Tulokset eivät

siis olleet täysin toisen työhypoteesin mukaisia. Pikemminkin tiedon jakaminen totutusti ilman esimerkiksi standardeja edistää vaikuttavuuden totuttua tulkintaa, mikä voi vaikeuttaa tietävässä organisaatiossa uuden tiedon kommunikointia tavanomaisesta asetelmasta toistaiseksi poikkeavan hiljaisen tai kulttuurisen tiedon ilmaisemiseksi tai vastaanottamiseksi osaksi päätöksentekoa.

Aineettomia tietoprosesseja paremmin hyödyntävien välineiden käyttö oli näkökulmana tutkimuskysymyksessä III erilaisten ohjeistusten, oppaiden ja tukimateriaalien käytöstä tilastoinnin, vaikuttavuuden arvioinnin ja hiljaisen tiedon jakamisen tukena, koska niiden kautta tiedon parempi hyödyntäminen näyttäytyy kirjastoissa. Kysymyksessä ei siis selvitetty itse erilaisten välineiden käyttöä, vaan haluttiin tietoa välineiden hyödyntämistä paremmin tukevien ohjeiden ja materiaalien käytöstä mukaan lukien henkilöstöön sitoutunut tieto. Kyselyllä ei voinut selvittää suoraan tukimateriaalien käyttöä hiljaisen tiedon jakamisen tukena – sen sijaan usein käytettyjen koulutussisältöjen ja ammattikirjallisuuden voidaan katsoa kattavan myös erilaista asiantuntemusta ja kokemusta eli siten toimivan välineinä jakaa hiljaista tietoa esimerkiksi tilastointiohjeita paremmin. Tulos oli siis osin kolmannen työhypoteesin mukainen, koska erilaiset tukimateriaalit ovat käytössä vähintään jonkin verran ja niillä on yhteys työtehtäviin.

Koulutussisällöt ja ammattikirjallisuus ovat tukimateriaaleiksi miellettyistä useimmin käytettyjä. Näiden vaihtelulla etenkin kuntaryhmyyksittäin on merkitystä järjestettävälle tuelle. Koulutusaiheita ei tarkemmin tutkittu kyselyssä, mutta katsaukseen lukuun 3.4.2 pohjautuen asiakaspalvelua enemmän kiinnostavat uudet teknologiat saattavat liittyä myös välineiden käyttökoulutuksiin. Ammattikirjallisuuden käyttö huomattavasti itseään ajan ja tarkentuvan tiedon myötä korjaavaa tutkimuskirjallisuutta useammin viittaa siihen, että tiedon hyödyntämisen tukena käytettävän materiaalin ajantasaisuus ei ole varmaa. Tästä taajaan asuttujen kuntien kirjastot ovat jonkinlainen poikkeus käyttäessään enemmän tutkimus- kuin ammattikirjallisuutta. Myös aineistossa enimmäkseen ei-käytössä olevia ja osalle henkilöstöstä vieraita standardeja päivitetään säännöllisesti. Tietämys niistä ja niiden saatavuus olisi tärkeää vähintään johtajille ajantasaisen tiedon turvaamiseksi sen jakamisen taustalle.

Omaa, kollegojen ja kirjastojen asiantuntemusta pidetään kestävinä perusteluina päätöksissä, mikä viittaa hiljaisen tiedon arvostukseen. Varsinkin iäkkäämpien arvostama kokemus olisi hyvä saada jaetuksi, samaten kritiikkiä avaavampi asenne intuitiota kohtaan.

Katsaukseen tukeutuen henkilöstön aktiivinen koulutustarpeiden pohdinta ja rohkaiseminen lisäkoulutukseen vahvistavat tukimateriaalien käyttöä hiljaisen tiedon jakamisen tukena.

Tutkimuskysymys IV keskittyi tärkeäksi koettuun tukeen eri tahoilta tavoitteena kartoittaa tiedon avointa hyödyntämistä tukevan kulttuurin muotoutumista. Teemat muodostivat tuen tarpeen tyypittelyn tarjoajatahojen eivätkä esimerkiksi menetelmien perusteella, koska katsauksen luvussa 3.4.2 ilmeni menetelmien olevan harvoin toisiaan poissulkevia jokaisen tarjotessa mahdollisuuden lisäkoulutukseen.

Tilastointi, vaikuttavuuden arviointi ja tietojohdaminen kirjastoissa tarvitsevat tukea. Paikallisesti eli omassa työyhteisössä ja korkeintaan kirjastokimpan tasolla tiedon hyödyntämisen tuki on kaivatuinta, etenkin muissa kuin kaupunkimaisten kuntien kirjastoissa. Katsauksen pohjalta vaikuttavuuden arvioinnin kaivatuin tuki kehysorganisaatiolta, kehittämiskirjastoilta ja alan järjestöiltä viittaa tarpeisiin selkiyttää sen merkitystä sekä liittää se arjessa strategiaan, kansallisiin linjauksiin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tietojohdamisen ymmärtämisen vastuutus vapaaehtoiselle, edustuksettomalle verkostolle on suuri rooli, joskin sitä voidaan ajatella AVI:n koolle kutsumana myös viranomaisiin kohdistuvana odotuksena. Tutkielmassa kuvattuun toimintaympäristöön, määritelmiin ja katsaukseen pohjaten tietojohdamisen ymmärtäminen osana aluehallintovirastoilta odotettua tukea liittyy sen keskusteluun kirjastoihin kohdistuvista odotuksista ja nykyisen arvioinnin mielekkyydestä.

Työtehtävät, digitalisaatio ja käyttäjien odotukset ovat kasvattaneet oman työn ja kirjastojen vaatimuksia, mutta tietoperustaisuuden kasvun huomaavat lähinnä johtajat. Näin johtajien tuki on tarpeen, jotta henkilöstö viimeisen työhypoteesin mukaisesti tunnistaisi muuttuneen kirjastopalvelujen arvioinninkin tarpeen. Mielekäs arviointikulttuuri tarvitsee sekä paikallista että laajempaa tukea niin omasta työyhteisöstä, viranomaisilta kuin järjestöiltäkin, jotta sillä voisi tuottaa tietoa myös kirjastojen muuttuvista merkityksistä.

## **6.2 Kokonaisluotettavuus ja jatkotutkimukset**

Tutkielma konkretisoi tutkimiseen liittyvää oppimisprosessia aikataulun, tutkimusetiikan, aiheideoinnin ja -rajauksien sekä tutkimusmenetelmien ja raportoinnin osalta. Laaja tutkimusongelma vaikutti työn etenemisessä ja tuotti todennäköisesti lisätyötä. Tutkimuskysymys III:n täsmennys auttoi vastaamaan epätasaisesti muotoiltuun kysymykseen,

muiden kysymysten ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkielma oli onnistunut. Laajemmin tutkitussa aihepiirissä vastaavat rajaukset olisivat tehneet tutkielmasta suppean ja pintapuolisen. Kirjallisuudessa Hirsjärven *et al.* (2009, 231–232) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten ei-sattumanvaraisuutta ja validiteetilla tutkitun todellisuuden sekä mittarien ja menetelmien tulkinnallista vastaavuutta. Verkkokyselyn vastauskato voi pienentyä vaikkapa kyselyn ennakkoinformoinnilla paljastaen samalla toimimattomia sähköpostiosoitteita, huolellisella otsikoinnilla ja lyhyellä viestillä, muistutusviestillä sekä tärkeyttä, luottamuksellisuutta ja valinnaisuutta korostamalla (Kananen 2015, 218–220).

Tulosten tulkinnan ja yleistettävyyden kannalta varmimmin tutkielmalla saatiin tietoa 31–60-vuotiaan naispuolisen, kaupunkimaisen kunnan kirjaston työntekijänä alle 21 vuotta työskennelleen korkeakoulutetun henkilöstön näkemyksistä ja tarpeista. Vähiten suuntaa antavia tulokset ovat alle 30-vuotiaiden, esimiesten, maaseutumaisen kunnan kirjastossa työskentelevien sekä 21–30 vuotta alalla työskennelleiden ja korkeakoulututkintoa alemmin koulutettujen osalta. Tietty kunta saatetaan eri vuosina tulkita maaseutumaiseksi tai taajaan asutuksi. Taustatiedot luvussa 4.4 ovat korkeintaan viiden prosenttiyksikön eroin linjassa vuoden takaisen koko Suomen kirjastoverkon työntekijätutkimuksen yleisiin kirjastoihin (78 %) painottuvien vastausjakaumien kanssa sukupuoli- (naisia 82 %), ikä- (41–60 -vuotiaita 58 %) sekä koulutusjakaumien (ylempi korkeakoulututkinto 70 %) osalta, mutta painottuivat tätä (38 %) vähemmän yli 20 vuotta työskennelleisiin (Perjo & Malmström 2019). Vastausten suhteelliset jakaumat maakunnittain vastaavat henkilötyövuosien jakaumia (Keski-Suomi 36 %, Pirkanmaa 64 %), vaikkei henkilötyövuosi yksikönä kerro täsmällisesti työntekijöiden lukumäärää. Aineiston vinoumat eivät ole suuria.

Selvittämällä vastaajien yhteys tietojohdamisen verkostoon oli mahdollista lieventää tulosten vinoutumista ja ryhmitellä vastaajia eri tavoin. Tutkimuslupien pyytäminen kaikilta alueen kunnilta toi etukäteen kunnille ja johtajille tiedon tutkimuksesta, mikä vastaavaroisena toimintana edellytti pyyntöön vastaamista ja paikoin viranhaltijan päätöstä, mutta saattoi saada kohdekirjastot paremmin sitoutumaan vapaaehtoiseen vastaamiseen usean vastaajan hankalaksi kokemaan kyselyyn. Toteutuksessa tiedostettiin kyselyn ajoittuvan myös kiireiseen vuodenvaihteeseen.

Kohdejoukkona tutkittiin yhden alueen työntekijöitä, joten tulokset kuvastavat tämän alueen työntekijöiden näkemyksiä. PiKen verkkosivujen artikkelimuotoinen blogikirjoitus kyselylinkkeineen oli verkossa vapaasti saavutettavissa. Yksityisessä PiKen kirjastoklubi

-Facebook-ryhmässä oli 467 jäsentä kyselyajankohtana myös muista kuin toimialueen kirjastoista. Sähköpostitse kysely jaettiin neljälle postituslistalle, joilla on eriteltyä 39–229 yleistä ja kimppojen asioita hoitavaa sähköpostiosoitetta sekä kirjastojen (45 kpl) johtohenkilöstön sähköpostiosoitteisiin. Vastausprosentiksi muodostui yhteyshenkilöiden arvioon työntekijöiden määrästä (n. 600) sekä henkilötyövuosiin 2018 (n. 623) pohjautuen kyselyn palautusprosentti 11,67 %, sillä kaikki vastaukset voitiin sisällyttää analyysiin. Määrä ei ole verkkokyselylle yllättävä, mutta ylitti menetelmäkirjallisuuden arvion jopa alle kymmenykseen putoavasta vastausprosentista. Suhteutettuna työntekijätutkimuksen ja tilastojen jakaumiin tuloksia voidaan pitää kohdejoukon näkemyksiä viestivinä, vaikkakin otantaa otoksen sijaan pikemminkin näytteenä yleiseen kyselylinkkiin vastaamisen tutkimuseettisen vapaaehtoisuuden vuoksi.

Tutkimuksen validiteetista saatiin tietoa hahmotustyökaluna käytetyllä kuviolla 2 (s. 42), tutkimuskysymyksiin vastatessa johtopäätöksissä ja kyselypalautteella. Tulosten tulkinat perusteltiin johtamalla päätelmät analyysistä ja myös puutteellisesti aineistosta nousevia tulkintoja käsiteltiin. Tutkielman teemat ovat laajoja kokonaisuuksia. Tarkastelutasojen ja teemojen aihepiireistä voisi tehdä omat pro gradu -tutkielmansa. Tutkielmassa holistisuus johtui tarpeesta säilyttää näyttöperustaisuuden yhteys kirjastohenkilöstön arkeen, vaikkakaan suoraa näyttöä riskistä menettää yhteys kirjastolaisten elämismaailmaan ei ollut vielä tutkielman suunnitteluvaiheessa. Tulokset osoittivat kokonaisuuden olleen tarkoituksenmukainen rajaus, sillä toimenkuva kirjastoissa näytti vaikuttavan tapoihin mieltää tietojohdamista tai arviointia osana omaa tai kirjastotyötä ylipäättään. Näin yhden tarkastelutason näkökulma vaatisi perustellun oletuksen sen valinnasta suhteessa muihin. Työhypoteesit odotettavista vastauksista tutkimuskysymyksiin ja lomakkeen kysymykset olivat johdettavissa pohjatyönä tehdystä teoreettisesta viitekehystä. Vastajien palautteen perusteella käsitteiden arkikieliset vastineet olivat osin epäonnistuneita, mikä johti myös todennäköisesti kyselylomakkeen avaamiskertoja pienempään vastausmäärään. E-Lomakkeella ei seurattu vastausaikoja tai lomakkeen avauskertojen määrää.

Aiempien survey-tutkimusten tapaan (Sarrafzadeh 2008; Oyedokun *et al.* 2018; Siewert & Louderback 2019) vastausmäärä jäi pieneksi aiheen tuoreuden (Bedford & Sappington 2016), avovastausten perusteella vierauden (Abukhader 2019) ja työntekijöiden näkökulmasta ulkopuolisen tutkijan (Abukhader 2019) vuoksi, vaikka se toteutettiin kirjastoorganisaation edustajien avustuksella (Irwin & St-Pierre 2014; Bedford & Sappington



2016). Tutkielmaa koskivat aiempien tutkimusten tapaan pienestä vastausmäärästä johtuvat kuvailevan tilastoanalyysin tai tilastollisen päättelyn (Düren *et al.* 2019) sekä tulosten laajemman kohdejoukon yleistettävyyden (Roknuzzaman & Umemoto 2009) vaikeudet, mutta linjassa Irwin & St-Pierren (2014) tutkimuksen kanssa sinänsä virheettömiä tuloksia on kuitenkin mielekäästä analysoida ja tulkita luonteeltaan laadullisena datana. Aharonyn (2011) tutkimuksen tapaan valtaosa vastaajista oli naissukupuolta.

Kirjallisuuskatsauksessa holistisesta tarkastelusta seurasi laaja tiedonhankinta tutkimuksista, jotka pääpiirteittäin tarkasteltuna voivat näyttää irrallisilta. Empiria tuki monia tutkimuskirjallisuuden havaintoja. Käsitteisiin saatettiin vähäisissä määrin liittää sekaannusta (Wilson 2002) tai tulkintaeroja (Huotari & Savolainen 2003), mutta myös henkilöstön osaaminen voi jäädä eksplisiittistä tietoa vähemmälle huomiolle (Bedford *et al.* 2015). Tietojohtamisen näyttäytyminen vieraana ja sovellettaessa vanhan toiminnan uudelleennimeämisenä selittyy kirjallisuudessa suppeisiin ja perinteisiin tapoihin tiivistävillä käsityksillä (Sarrafzadeh *et al.* 2010). Tutkimusote ei ollut ihanteellinen hiljaisen tiedon tutkimiseen, mutta ammattihierarkioiden välisiä eroja (Vela 2018) tuloksista löytyi. Määrällistä dataa (Ryan & Cole 2016) käytetään aktiivisesti. Henkilöstö vaikuttaa olevan tietoinen kirjastojen arvoa kyseenalaistavista sidosryhmistä (Laitinen 2018). Käsitteet näyttöperustaisuudesta vastaavat näkemystä satunnaisen ja epämuodollisen näytön jakamisesta (Ryan & Cole 2016). Kirjastoalan oppilaitosten tuottamaa koulutustarvetta empiriassa ei selvitetty, mutta tuen odotusten monipuolisuus vastaa kirjallisuuden tuloksia (Stephens *et al.* 2019)

Tutkielma toistaiseksi vähän tutkitulla alueella pohjustaa PiKe-kehittämistoiminnan suunnittelua ja liittämistä jatkotutkimuksissa kiinteämmin tiedonhankintatutkimukseen. Se tarjoaa kirjastoille ja kehysorganisaatioille mahdollisuuden tarkastella nykymuotoista arviointiaan ja tietoa päätöksenteon taustalla. Myös kirjastojen strategioissa kuvattua arviointia tulisi tutkia. Vaikka erilaiset menetelmät osana tulostittaristoa kehittyvätkin, niiden linkittyminen arjen prosesseihin on haasteista keskeisimpiä. Jotta tulokset välittyisivät oikeille henkilöille, tarvitaan määritettyjä prosesseja myös tyytyväisyyden parantamiseen. Palaute voi olla muodoltaan niin numeerista kuin sanallistakin, minkä vuoksi tarvitaan menetelmiä ja toimintatapoja myös sanallisen tiedon hyödyntämiseen. Tutkielmassa tavoiteltiin teknistä lähestymistapaa syvempää tietojohtamisen ja arvioinnin ymmärrystä, mutta kirjastojen tiedolla johtamisen nykyistä ja nousevaa välineistöäkin tarvitsee tutkia.

Perinteisen, säännöllisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä kerättävän palautteen rinnalle on noussut myös julkisissa palveluissa erilaiset välittömät ja jatkuvat palautekeruumenetelmät kuten nettosuosittelemiseksi (avattu luvussa 2.2), jossa palvelun jälkeen lähetetään käyttäjälle mahdollisuus arvioida numeerisella asteikolla tämän todennäköisyyttä suositella palvelun tarjoajaa. Menetelmän vahvuutena on prosessin aikajänteen nopeutuminen, trendien havaitseminen pidemmässä seurannassa ja vertailtavuus. Perinteisin menetelmin kerätyistä tiedoista voi rakentaa aikasarjoin tietoa trendeistä, mutta erilaiset hiljaiset signaalit saatetaan helposti sivuuttaa dataa tulkitessa. Tekstinlouhinta ja tekstianalyysit ovat luonnollisen tekstin numeerisen käsittelyn (Natural Language Processing, *NLP*) menetelmiä sekä NPS:n että enenevässä määrin sosiaalisen median palautteen hyödyntämiseksi. (Markkula & Syväniemi 2015, 51–53.) Vaikka sitä on sovellettu vähän ei-kaupallisella sektorilla ja tutkimuksissa, NPS on toiminut testimuotoisena kirjastojen käyttäjätyytyväisyyden mittaamisessa Suomen ja Viron kansalliskirjastoissa ja alan standardiluonnoksissa. Myös kirjastot voivat rohkaistua käyttämään arvioinnissaan niille ennalta vieraita, kuitenkin toimintaympäristölle tuttuja liike-elämän indikaattoreita ja menetelmiä kokemuksen karttumiseksi eri kirjastosektoreilla (Laitisen 2018, 406 mukaan Välbe 2016).

Tietoperustaisessa päätöksenteossa on eri vaiheita. Julkisen toiminnan tilintekovastuuta luonnehditaan seuraavasti: *suunnitteluvaiheessa* tulisi tarkastella toiminnan mahdollisia vaikutuksia, riskejä ja edellytyksiä, *toimeenpanovaiheessa* saavutettuja tavoitteita sekä välittömiä vaikutuksia ja tuloksia ja *tilintekovastuuvaiheessa* saatuja vaikutuksia ja toiminnan jälkikäteistä arviointia pohjana uudelle syklille (Virtanen *et al.* 2015, 12–13). Tiedon on parannettava toimintaa, pyrittävä puolueettomuuteen ja vastaamaan yhteiskunnallisia kysymyksiä, lisäksi sen tuottamisen pätevyys on testattava ja tieteenalarajat tiedostettava (Virtanen *et al.* 2015, 14–16). Vaikka kirjoittajat pohtivat tutkimustiedon suhdetta ongelmaan, voi päätöksentekojärjestelmän reunaehtojen tunteminen hyödyttää muitakin tiedon tuottajia, esimerkiksi kansalaisten osallistaminen ja yritysten kokemustiedon hyödyntäminen faktatiedon tulkitsemiseksi on tärkeää (Jalonen 2015, 63). Myös näiden ja kirjastostandardien vastaavuus olisi aiheellista jatkotutkimusta.

### 6.3 Yhteenveto

Tietojohtaminen on jäsentyneen tiedon tehokasta hyödyntämistä ja jäsentymättömän tutkimista demokratian, tehokkuuden ja joustavuuden toteutumiseksi. Arviointi on vakiintunut NPM:ään ja tuo tietojohtamista myös julkisiin palveluihin. (Jalonen 2015, 54–55.)

Määriteltäessä kerättävä tieto ja tietoperustainen syy keräämiseen voidaan kehittää tapoja hallita erilaisia tietoresursseja, arvonluontiprosessia ja niiden johtamista, mikä kattaa sekä ihmisen että teknologian merkityksen. Ymmärtäminen, uuden tiedon luominen ja päätöksenteko tukien toiminnan tavoitteita tarvitsevat tietoa, mutta eivät seuraa osastojakoa. Yksittäiselle osastolle vastuuttamisen sijaan tietojohdamisesta vastaa koko työyhteisö päälekkäisen työn välttämiseksi. Kokonaisuudessa vaikuttaa myös ulkoinen tieto. Jaetut tietoresurssit hyödyttävät yksilöitä, tiimejä, organisaatioita ja verkostoja. Tietoresurssien hallinta vaikuttaa toiminnan tehokkuuden lisäksi käyttäjän kokemaan arvoon, mikä merkitsee tilaisuutta määritellä arvoa muuten kuin taloudellisena tekijänä tai mittarina. (Laihonen *et al.* 2013, 11–13, 34.)

Rahoituksesta päättävät toimielimet ovat pitkään muodostaneet julkisen palvelun päämarkkinat. Verotuotettuna palveluna kirjastojenkin on osoitettava toimintansa olevan kannattavaa ja vaikuttavaa erilaisin tavoin eri yleisöille. Palvelun käyttäjä ei ole sen maksaja, eivätkä näiden kokemukset välttämättä kohtaa, mikä voi puutteellisesti vaikuttavuutta ilmaiseviin mittareihin yhdistettynä vaikuttaa rahoitukseen. Julkisen palvelun hallinto, hankinta ja kulutus koostuu palvelun hankintapäätöksen tekevästä hallintoelimestä ja edellisen rahoittavasta palveluntuottajasta, joiden välillä ei välttämättä ole yhteisymmärrystä toiminnasta sekä kuluttajien ja yhteiskunnan muodostamasta kokonaisuudesta, jossa palvelun yhteiskunnallinen vaikuttavuus aiheutuu sen käytöstä. (Harviainen, Ekström & Ojasalo 2018, 2, 7.) Tulosten perusteella näkemystä olisi mielekästä tuoda esiin.

On tärkeää huomata tietojohdamisen näkyvän eri tavoin markkinataloudellisesta, teknisestä tai ihmiskeskeisestä näkökulmasta. Markkinaperustainen orientaatio tiedosta taloudellista arvoa tuottavana transaktiona ja informaatioteknologian avulla hyödynnettävänä hallitsee tiedon hahmottamista organisaatioissa. Tähän kirjastoja julkisina palveluina ohjataan toimintaympäristöstä käsin käsittein arvo ja suorituskyvyn mittaaminen. Ihmiskeskeinen näkemys korostaa kognitiivisuutta, vuorovaikutusta ja oppimisprosesseja, jotka mahdollistavat oppimisen *jakamisen* eikä niinkään mekaanisen *siirron* välityksellä. (Cavanagh 2009, 17–18.) Kirjastot ovat olleet etäällä yksityisten ja julkisten palvelujen järjestelyistä, mutta käyttäjille tuottamasta arvosta vaikkapa vapaa-ajalla kilpailevat myös kaupalliset toimijat. Laihosen *et al.* (2013, 14) mukaan kilpailevien tarjoomien tuottaessa saman kokemuksen asiakas ei ole valmis maksamaan arvon kasvamisesta. Ympäristön ja toiminnan ymmärrys auttaa määrittämään, tuotetaanko menestys tehokkuutena vai korkeana arvona.

Monitieteisyyden tuomat tulkintaongelmat voivat vaikuttaa ilmeisiltä tieteenalojen raja-alueella. On kuitenkin tärkeää, että varmana pidettyä käsitellään myös tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimus muodostaa tietojohdamisesta yleisissä kirjastoissa erilaisen kuvan kuin käytännön oppaat, joita kirjastolaiset vaikuttavat pitävän luontevampana toimintansa kehittämisen tiedonlähteenä. Parhaimmillaan tutkimus korostaa ja syventää oppaiden ja koulutustilaisuuksien näkökulmia. Tutkielmassa ei selvitetty käsityksiä vaikuttavuudesta, mutta sen monitulkintaisuus ja epäselvyys on ilmeistä. Koska vaikuttavuuden arviointistandardi on olemassa, eräs tapa viitata juuri sen määritelmiin voisi olla ISO-vaikuttavuudesta puhuminen. Arviointistandardissa on kyse arviointimenetelmien kehittämisestä ja testaamisesta, joten puhe vaikuttavuudesta ei ole välttämätöntä käsitteen käytön ollessa epävarmaa ja standardin ollessa vähän tunnettu tai käytetty. Tietojohdaminen on tois-taiseksi vierasta ja sen liittyminen arviointiin ei näyttäydy selvänä. Ilmaisuuksien esimerkiksi kirjastojen vaikuttavuuden tilannekuvasta kattaen sekä mittareita että indikaattoreita saataisi yhdistää helposti eriytyviä tiedon ja tiedolla johtamista.

Tiedon kulussa ongelmatonta organisaatiota tuskin löytyy. PiKe-toimialueen haasteet liit-tyvät ihmisiin sitoutuneen tiedon tunnistamiseen ja tiedolla johtamisessa edellytyksiin keskittyä työssä olennaiseen ja seurata muutoksia alalla ja arviointitarpeissa. Tuloksissa tiedon hyödyntämisen kääntöpuolen piirteet erillisenä tiedonkeruuna ja työnä sijoittuvat arviointikulttuurimallin alkuvaiheisiin. Mielekäs arviointikulttuuri on toimiva, joskin vä-hän sovellettu malli. Johdonmukainen päätöksenteko on tärkeää, mutta myös kirjastojen toimintakyvyn turvaamisesta ja kehittymisestä ympäristön muuttuessa saadaan sitä vah-vempaa yhtenäistä käsitystä, mitä tehokkaammin tieto kulkee vuorovaikutukseen ja pää-töksistä opitaan. Myös tiedoista viestimisen sävy vaikuttaa siihen, ohjaako tulkinta näke-mään henkilöstöä kirjastoihin sitoutuneen pääoman jakelijana vai tietojen tulkitsijoina: tulisiko keskustella enemmän tiedosta vai sitä tulkitsevista ammattilaisista?

Tietojohdaminen voi vähentää kustannuksia ja auttaa saavuttamaan kirjaston tavoitteet paremmin (Oyedokun *et al.* 2018), mutta myös lähentää kirjastoa ja kehysorganisaatiota tai auttaa selviytymään muuttuvassa ympäristössä (Sarrafzadeh *et al.* 2010, 208). Näitä vahvemmin se voi PiKe-toimialueen henkilöstön mielestä edistää käyttäjälähtöisyyttä. Lyhyesti arviointi on keino saada sanat ja teot kohtaamaan. Tarkastellessa teoriaa irral-laan käytännöstä ja taustoista tulee helposti vahvistaneeksi sanojen ja tekojen poissul-kevuutta sen sijaan, että ne palvelisivat yhtä tarkoitusta. Arvioinnilla voidaan tarkastella käyttäjien muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin vastaamisen sanojen ja tekojen kohtaamista.

# LÄHTEET

1492/2016. Laki yleisistä kirjastoista.

Abukhader, S. (2019). A taxonomy of the expected roles of librarians towards knowledge management: An eight-layer perspective for practice. *Library Management*, 40(1/2), 34–44.

Aharony, N. (2011). Librarians' attitudes toward knowledge management. *College & Research Libraries*, 72(2), 111–126.

Alajoki, E. (2017). *Yleisten kirjastojen taloudellinen vaikuttavuus: tutkimuskirjallisuuden analyysi*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201703201311>

Anttiroiko, A. V. Haveri, A. Karhu, V. Rynänen, A., & Siitonen, P. (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. 3. uud. p. Tampere: Tampere University Press.

Bedford, D. A., Donley, J. K., & Lensenmayer, N. (2015). The role of librarians in a knowledge society: Valuing our intellectual capital assets. *Current Issues in Libraries, Information Science and Related Fields, Advances in Librarianship*, 39, 81–113.

Bedford, D., & Sappington, J. (2016). A qualitative and quantitative assessment of the intellectual capital of library and information science professionals. Teoksessa: G.S. Erickson, & H. Rothberg (toim.) *ICICKM 2016 - Proceeding of the 13th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organisational Learning* (s. 31–44). Academic Conferences and publishing limited.

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

Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. New Jersey: Information Today, Inc.

Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. 2. uud. p. New York: Oxford University Press.

Cox, L. (2011). Librarians' use of usage statistics for journals and e-books. *Learned Publishing*, 24(2), 115–121.

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

Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. London: Heinemann.

Düren, P., Goldstein, S., Landøy, A., Repanovici, A., & Saarti, J. (2019). Effects of the New Public Management (NPM) and austerity in European public and academic libraries. *Journal of Library Administration*, 59(3), 342–357.

- Düren, P., Landøy, A. & Saarti, J. (2017). New public management and libraries: A success story or just an excuse for cost reduction. *Library Management*, 38(8), 477–487.
- Feldman, M., & March, J. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly* 26(2), 171–186.
- FinELib. (2020). *Käyttötilastot ja tunnusluvut*. Helsinki: Kansalliskirjasto. Haettu 16.1.2020 osoitteesta: <https://www.kiwi.fi/pages/viewpage.action?pageId=40078267>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109–123.
- 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.
- Harviainen, J. T., Ekström, M., & Ojasalo, J. (2018). Tactical service failure: A case study on public funding as a marketing issue. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(1).
- Heinonen, S. (2014). *Yleisten kirjastojen toiminta ja talous tilastojen valossa*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201404011297>
- Hiller, S., Kyrillidou, M., & Self, J. (2008). When the evidence is not enough: Organizational factors that influence effective and successful library assessment. *Performance Measurement and Metrics*, 9(3), 223–230.
- Hirsjärvi, S. Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hong, J., & Ståhle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, 1(2), 129–145.
- Huotari, M.-L., & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdantamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus*, 22(1), 15–24.
- Huysmans, F., & Oomes, M. (2013). Measuring the public library's societal value: A methodological research program. *IFLA Journal*, 39(2), 168–177.
- Hyökki, S. (2010). *Käsikirjastokokoelman arviointi käyttö- ja käyttäjätutkimuksena Metson käsikirjastossa*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20555>
- Irwin, B., & St-Pierre, P. G. (2014). Creating a culture of meaningful evaluation in public libraries: Moving beyond quantitative metrics. *SAGE Open*, 4(4), 1–10.
- 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.

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: Virtanen, P., Stenvall, J., & Rannisto, P.–H. (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä* (s. 40–68). Tampere: Tampere University Press.

Johannessen, H. T. D. (2018). The need to grow, learn and develop: How does management affect motivation for professional development? *LIBER Quarterly*, 28(1), 1–16.

Johnson, D. (1996). *Information seeking: An organizational dilemma*. Westport: Quorum Books.

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.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Tampere: Juvenes Print.

Koufogiannakis, D. (2014). McClure and Samuels' study on information sources used for decision making and the connection to organizational climate still resonates today. *Evidence Based Library and Information Practice*, 9(4), 78–81.

Kukkonen, O. (2017). *Demografiasta yhteiskunnalliseen osallistumiseen: yleisen kirjaston käyttö ja siihen vaikuttavat tekijät*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201708252334>

KvantiMOTV. (2008). *Mittaaminen: mittarin luotettavuus*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Haettu 18.10.2019 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

KvantiMOTV. (2009). *Tutkimusasetelma*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Haettu 18.10.2019 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>

Laakkonen, M. (2015). *Selvitys yleisten kirjastojen ja peruskoulujen yhteistyöstä Pohjanmaan maakuntakirjastoalueella*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506111679>

Lahtinen, J. (2014). Kirjastotiloista työelämäkontekstiin: tapaustutkimus tietoasiantuntijoiden osallistumisesta näyttöön perustuvan hoitotyön hankkeeseen. *Informaatiotutkimus*, 33(1).

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yli-  
niemi, 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.
- Lynn, V. A., Bose, A., & Boehmer, S. J. (2010). Librarian instruction-delivery modality preferences for professional continuing education. *Journal of the Medical Library Association JMLA*, 98(1), 57–64.
- Lönnqvist, A. (2008). Mistä tietojohdamisessa on kyse? Teoksessa: A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (toim.) *Tietojohdaminen tutkimusalueena* (s. 11–18). Tampere: Mediapinta.
- Markkula, T., & Syväniemi, A. (2015). *Analytiikkamatka: datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19–30.
- Mäkäräinen-Suni, I., & Valkokari, K. (2008). Tutkimusalueen historia. Teoksessa: A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (toim.) *Tietojohdaminen tutkimusalueena* (s. 19–32). Tampere: Mediapinta.
- Nazim, M., & Husain, S. (2013). Concepts of knowledge management among library & information science professionals. *International Journal of Information Dissemination and Technology*, 3(4), 264–269.
- Niittymaa, E. (2017). *Yleisten kirjastojen vaikuttavuuden arviointi: käsitteet, menetelmät ja tapaustutkimus Helsingin kaupunginkirjaston kotikirjastossa*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201705121561>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ojakangas, T. (2017). *Kirjasto inspiroi, auttaa ja haastaa: kirjaston vaikuttavuus asiakkaiden kertomana*. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053011084>
- Oyedokun, T. T., Oyewumi, F. A., & Laaro, D. M. (2018). Perception and attitude of library and information science professionals towards knowledge management: A survey of certified librarians in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
- Pateman, J., & Pateman, J. (2017). Managing cultural change in public libraries. *Public Library Quarterly*, 36(3), 213–227.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Perjo, L., & Malmström, T. (2019). *Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti*. Pentagon Insight Oy. Haettu 9.3.2020 osoitteesta: <http://kirjastolehti.fi/files/KirjastoalanTy%C3%B6ntekij%C3%A4tutkimus.pdf>



Pitkänen, H. (2014). *Arviointitutkimus Joensuun seutukirjastosta: tavoitteiden toteutuminen tilastojen ja henkilöstökyselyn perusteella*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201410092201>

Pohjalainen, M. (2016a). *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>

Pohjalainen, M. (2016b). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. *Informaatiotutkimus*, 35(1/2), 47–51.

Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.

Pollit, C. (1993). *Managerialism and the public services: Cuts or cultural change in the 1990s*. Oxford: Blackwell Business.

Pors, N. O. (2008). Management tools, organisational culture and leadership: An explorative study. *Performance Measurement and Metrics*, 9(2), 138–152.

Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus.

Rikkilä, J. (2.12.2019). *Askarruttavatko tilastojen käyttö tai vaikuttavuus, kenelle kirjastoissa kuuluu tietojohdaminen? – vastaa kyselyyn*. Tampere: Tampereen kaupunginkirjasto, alueellinen kehittämistehtävä. Haettu 23.1.2020 osoitteesta: <https://akepik.fi/askarruttavatko-tilastojen-kaytto-tai-vaikuttavuus-kenelle-kirjastoissa-kuuluu-tietojohdaminen-vastaa-kyselyyn/>

Roknuzzaman, M., & Umemoto, K. (2009). How library practitioners view knowledge management in libraries: A qualitative study. *Library Management*, 30(8/9), 643–656.

Roknuzzaman, M., Kanai, H., & Umemoto, K. (2009). Integration of knowledge management process into digital library system: A theoretical perspective. *Library Review*, 58(5), 372–386.

Rudžionienė, J., & Dvorak, J. (2014). Public administration approach: What do libraries need for consistent information services evaluation. *Library Management*, 35(6/7), 495–507.

Ryan, P., & Cole, B. (2016). Public Libraries. Teoksessa: D. Koufogiannakis., & A. Brett (toim.) *Being evidence based in library and information practice* (s. 105–119). London: Facet Publishing.

Samuels, A. R., & McClure, C. R. (1983). Utilization of information for decision making under varying organizational climate conditions in public libraries. *Journal of Library Administration*, 4(3), 1–20.

Sarrafzadeh, M. (2008). *The implications of knowledge management for the library and information science profession*. Väitöskirja. Melbourne: RMIT University school of Business Information Technology.

- Sarrafzadeh, M., Martin, B., & Hazeri, A. (2010). Knowledge management and its potential applicability for libraries. *Library Management*, 31(3), 198–212.
- Saukko, N., Pirnes, E., Kaunisharju, K., Hakamäki, P., Ikonen, J., Saaristo, V., Vuolasto, J., Wiss, K., & Ståhl, T. (2019). Kulttuuri kunnan toiminnassa 2019 hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulmasta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL: *Tutkimuksesta tiiviisti* 45. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-409-7>
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002) Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213–242.
- 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.
- Siddique, M., & Munshi, M. N. (2012). Perceptions of information professionals about knowledge management in the information institutions of Bangladesh: An exploratory study. *Library Philosophy and Practice*, 783, 1–10.
- Siewert, K. G., & Louderback, P. (2019). The “bus proof” library: Technical succession planning, knowledge transfer and institutional memory. *Journal of Library Administration*, 59(4), 455–474.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: John Wiley and Sons.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 45–62.
- Stephens, M., Mitchell, S. A., & Zickau, A. (2019). Technology, collaboration and learning: Perceptions and effectiveness of US public library staff professional development. *Library Leadership & Management*, 33(3), 1–16.
- Streatfield, D., & Wilson, T. (1999). Deconstructing ‘knowledge management’. *Aslib Proceedings*, 51(3), 67–72.
- Ståhle, P., & Grönroos, M. 1999. *Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Suomen yleisten kirjastojen tilastot (2018). *Kirjaston henkilökunta*. Helsinki: Kirjastot.fi. Haettu 9.3.2020 osoitteesta: <https://tilastot.kirjastot.fi/?orgs=541%2C552&years=2018&stats=94%2C96%2C109%2C184%2C186%2C187%2C188%2C189&orgs=541%2C552&years=2018&stats=109#results>
- Suomen yleisten kirjastojen tilastot. (Ei päiväystä.) *Info*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://tilastot.kirjastot.fi/>

- Sveiby, K. E. (1996). Transfer of knowledge and the information processing professions. *European Management Journal* 14(4), 379–388.
- Sveiby, K. E. (2001). *What is knowledge management?* SKA Global OY. Haettu 30.3.2020 osoitteesta: <https://www.sveiby.com/files/pdf/whatisknowledgemanagement.pdf>
- TEPA-termipankki 8.10.2019. *Tietointensiivinen työ*. Haettu 8.10.2019 osoitteesta: <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/tietointensiivinen%20ty%C3%B6>
- Tilastokeskus. (2019). *Kunnat 2019 luokitusavaimella Tilastollinen kuntaryhmitys 2019*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 28.1.2020 osoitteesta: [http://www.stat.fi/meta/luokitukset/kunta/001-2019/kunta\\_kr.html](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/kunta/001-2019/kunta_kr.html)
- Vakkuri, J. (2013). Kenen syy? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 41(2), 131–134.
- Van Epps, A. S. (2012). Librarians and statistics: Thoughts on a tentative relationship. *Practical Academic Librarianship: The International Journal of the SLA Academic Division* 2(1), i–xiii.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Vela, S. (2018). Knowledge management, diversity, and professional hierarchies in libraries. *Journal of Library Administration*, 58(8), 835–860.
- Vilkkä, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Wilson, T. D. (2002). The non-sense of knowledge management. *Information Research*, 8(1).
- Virtanen, P., Stenvall, J., & Rannisto, P.–H. (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa: P. Virtanen, J. Stenvall, & P.–H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä* (s. 9–26). Tampere: Tampere University Press.
- Välbe, K. (2016). Net Promoter Score: The best way to compare yourself to... yourself. Using NPS for identifying potential impact of a library. Konferenssipaperi. *8th International Conference on Qualitative and Quantitative Methods in Libraries QQML2016*.
- Välitalo, L. (2019). *Yleisten kirjastojen työntekijöiden näkemyksiä vaikuttavuuteen ja sen arviointiin*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201905141646>
- Zack, M. (2001). If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa: Y. Malhotra (toim.) *Knowledge Management and Business Model Innovation* (s. 16–36). London: Idea Group Publishing.

# LIITE 1: Kysely tilastojen käytöstä, vaikuttavuuden arvioinnista ja tietojoh- tamisesta PIKE-toimialueen yleisten kirjastojen työntekijöille

Tervetuloa vastaamaan! Kyselylomakkeella selvitetään yleisten kirjastojen työntekijöiden tiedonkeruuta, tilastojen käyttöä ja käsityksiä vaikuttavuuden arvioinnista sekä mahdollisuuksia ymmärtää edellisten merkittävyyttä paremmin tietojohdamisen käsitteiden kautta. Jokaisen PIKI- ja Keski-kirjastojen työntekijän vastaus on tärkeä alueellisen kirjasto-  
toiminnan kehittämiseksi!

Kyselylomake on osa Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median tutkinto-ohjelman opiskelijan pro gradu -työtä. Työssä selvitetään, millaista kirjastojen tietojohdamisen tai vaikuttavuuden arvioinnin osaaminen on mahdollisine puutteineen, sen välittyminen organisaatioissa, verkostoissa ja kansallisella tasolla sekä yleisten kirjastojen tuen tarve tietojohdamisen tunnistamiseksi ja vahvistamiseksi kirjastojen arjessa.

Vastaajan taustatiedot on merkitty pakollisiksi tilastollista käsittelyä varten. Muiden kysymysten vastausvaihtoehdot on laadittu siten, että vastaaminen on mahdollista myös ilman omakohtaista tietoa tai kokemusta. Voit täydentää vastauksiasi avovastauksilla. Vastaathan siis mahdollisimman moneen kysymykseen mieluummin kuin jätät vastaamatta.

Vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja hävitetään tutkimuksen sekä sen pohjalta mahdollisesti kirjoitettavien artikkeleiden valmistuttua. Vastaaminen vie aikaa enintään 15 minuuttia. Vastaathan kyselyyn 15.1.2020 mennessä mahdollisimman pian ja ainoastaan kerran.

Lisätiedot pro gradu -työn tekijältä:

Juliaana Grahn (juliaana.grahn@tuni.fi) Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median maisteriopinnot, Kirjasto- ja tietopalvelujen opintosuunta, Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta, Tampereen yliopisto

## Vastaajan taustatiedot

1. Valitse yksi vaihtoehto.

1.1 Sukupuoleni  Nainen  Mies  Muu  En halua vastata.

2. Valitse yksi vaihtoehto.

2.1 Ikäni  alle 20 vuotta  21–30  31–40  41–50  51–60  yli 60 vuotta  En halua vastata.

3. Laajimmat loppuun suorittamani kirjasto- ja informaatioalan opinnot.

3.1 Kirjasto- ja informaatioalan koulutustasoni

- Ei alan koulutusta  Muihin opintoihin sisältyvä kirjasto- ja informaatioalan opintokokonaisuus
- Toisen asteen tutkinto  Alempi korkeakoulututkinto  Ylempi korkeakoulututkinto
- Yliopistollinen jatkotutkinto  En halua vastata.

4. Jos vastasit edelliseen “Ei alan koulutusta” tai “Muihin opintoihin sisältyvä kirjasto- ja informaatioalan opintokokonaisuus”, voit täsmentää tähän omin sanoin koulutusalasasi ja -tasosi. \_\_\_\_\_

5. Valitse yksi vaihtoehto.

5.1 Toimenkuvani kirjastossa

- Harjoittelija/Siviilipalvelus  Työntekijä  Esimies  Johtaja  Muu, mikä? \_\_\_\_\_  En halua vastata.

6. Valitse yksi vaihtoehto.

6.1 Työkokemukseni kirjasto- ja informaatioalalla

- Alle 5 vuotta  6–10  11–20  21–25  26–30  Yli 30 vuotta  En halua vastata.

7. Työskentelykuntani. Lista avautuu napsauttamalla. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti vain aineiston luokittelumiseksi uudelleen kunnan koon mukaan.

8. Valitse yksi vaihtoehto.

8.1 Kirjastojen tietojohdamisen verkosto...  ... on minulle tuttu.  ... ei ole minulle tuttu.

9. Olen hyödyntänyt kirjastojen tietojohdamisen verkostoa omassa työssäni

	En koskaan	Kerran puolessa vuodessa	Kerran kolmessa kuukaudessa	Kerran kuukaudessa	Kerran viikossa
9.1 Seminaariesitykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Esitysmateriaalit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 Muiden kirjastojen edustajien kommentit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 Postituslista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokemukseni tietojohdamisesta. Käsitteen määritelmään palataan lomakkeella myöhemmin. Useampi valinta mahdollinen.

- 10.1 Minulla ei ole osaamista tai kokemusta tietojohdamisesta.
- 10.2 Olen hankkinut tietoa itsenäisesti kirjallisuudesta.
- 10.3 Olen hakenut tietoa verkosta.
- 10.4 Olen keskustellut asiasta työyhteisössä.
- 10.5 Olen osallistunut aiheeseen liittyviin koulutuksiin tai verkkokursseihin.
- 10.6 Osaan nimetä tietojohdamisen esimerkkejä yleisissä kirjastoissa tai omassa työssäni.

10.7 Voit täydentää tähän edellistä vastaustasi siitä, millaisiin koulutuksiin olet osallistunut tai nimetä esimerkkejä tietojohdamisesta. \_\_\_\_\_

## Tilastot ja vaikuttavuus

11. Käytän työssäni seuraavia tilastotietolähteitä

	En koskaan	Kerran puolessa vuodessa	Kerran kolmessa kuukaudessa	Kerran kuukaudessaviikossa	Kerran
11.1 Yleisten kirjastojen tilastot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2 Yleisten kirjastojen hankerekisteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3 Kävijätilastot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4 Lainaustilastot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5 Verkkosivujen käyttötilastot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.6 Jos käytät työssäni muita, esimerkiksi kirjastojen ulkopuolisia tilastotietolähteitä, voit täydentää ne tähän. \_\_\_\_\_

12. Mihin tarkoitukseen käytät kysymyksessä 11. eriteltyjä tilastotietolähteitä? \_\_\_\_\_

13. Tilastoihin liittyvä osaaminen. Useampi valinta mahdollinen.

- 13.1 Käytän erilaisia tilastotietoja päätöksentekoni tukena.
- 13.2 Hallitsen aineiston numeerisen esittämisen esimerkiksi keskiarvoina ja erilaisina jakaumina (kuvaileva tilastoanalyysi).
- 13.3 Hallitsen aineiston tulosten yleistämisen niiden edustaman perusjoukon osalta (tilastollinen päättely).
- 13.4 Tilastojen laadinta-ajankohtana käytetyt määritelmät ja käsitteet voivat vaikuttaa tapaan käsittää ilmiö.
- 13.5 Olen kiinnostunut tilastotiedon visualisoinnista.
- 13.6 Minulla on kokemusta tilastotiedon visualisoinnista itse.
- 13.7 Minulla on kokemusta tilastotiedon visualisointien käytöstä.

14. Kokemukseni tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin suhteesta

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Siltä väliltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	Ei kantaa
14.1 Tilastot eivät tuota päätöksenteon tueksi riittävästi tietoa kirjaston toiminnan vaikuttavuudesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2 Kirjaston vaikuttavuuden arvioinnin tulee perustua sekä pääteltävään näyttöön että erikseen hankittavaan tietoon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3 Kirjastolleni on annettu kunnassani mahdollisuus vaikuttaa kirjaston vaikuttavuuden indikaattoreihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4 Kirjastoni kykenee tuomaan kunnalle esiin omien arviointitarpeidensa vaatimat mittarit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.5 Kirjastollani on riittävät resurssit vaikuttavuuden arviointiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.6 Kirjaston vaikuttavuutta on helpompi mieltää kirjastolaisten kuin ulkoisten sidosryhmien kesken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kirjaston suoriutumisen arvioinnin tehtävänä on mielestäni... Useampi valinta mahdollinen.

- 15.1 auttaa tunnistamaan työssäni käyttäjiä eniten hyödyttävät vaihtoehdot käyttäen resursseja.
- 15.2 auttaa kirjastoa markkinoimaan käyttäjien tärkeänä pitämää toimintaa.
- 15.3 arvioida taloudellisten resurssien käytön tehokkuutta
- 15.4 tuottaa kirjastoissa päätöksiä tekeville riippumatonta tietoa tehokkailta vaikuttavista keinoista.

- 15.5 lujittaa kirjaston työntekijöiden ja kehysorganisaation yhteistyötä.
- 15.6 mahdollisuus oppia uutta käyttämällä arvioinnin tuloksia.
- 15.7 Toiminnan arvo on itsestään selvä, eikä sitä tarvitse arvioida.
- 15.8 En halua vastata.

16. Vaikuttavuuden arvioinnin seuraavat ulottuvuudet ovat mielestäni tavoitettavissa

	Ei lainkaan	Hankalasti	Helposti
16.1 Kirjaston vaikutus yksilöön, esimerkiksi informaatiolukutaito, muutokset taidoissa tai kyvyissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2 Kirjaston vaikutus osana kehysorganisaatiota, esimerkiksi kirjaston vetovoima liike-elämää, opiskelijoita tai uusia käyttäjiä kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3 Kirjaston yhteiskunnallinen vaikuttavuus, esimerkiksi sosiaalinen yhteenkuuluvuus, tiedon vapaa saatavuus tai kulttuurien monimuotoisuuden tukeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Tiedon parempi hyödyntäminen

17. Käytän työssäni seuraavia tukimateriaaleja hyödyntääkseni tietoa paremmin päätöksenteon tukena

	En lainkaan	Jonkin verran	Paljon	En tiedä tällaisen olemassaolosta
17.1 Tilastointiohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2 Standardit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3 Koulutusmateriaalit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4 Koulutusvideot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5 Ammattikirjallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.6 Tutkimuskirjallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Minulle ovat tuttuja seuraavat tiedon ja dokumentoinnin standardit

	En tunne	Tuttu nimeltään	Olen tutustunut	Olen hyödyntänyt
18.1 Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen kansainvälinen tilastostandardi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2 Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3 Information and documentation. Library performance indicators	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Kunhan ratkaisu tehdään perustellusti ja avataan, tieto päätöksenteon tukena voi olla mielestäni myös

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Siltä väliltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	Ei kantaa
19.1 omaa asiantuntemusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.2 työtoverin asiantuntemusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.3 toisen kirjaston asiantuntemusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.4 intuitiota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.5 kokemuksellista tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.6 Jos tieto päätöksenteon taustalla voi mielestäsi olla muuta kuin edelliset vaihtoehdot, voit täydentää vastaustasi tähän.

### Tuen tarve

20. Mielestäni pääasiallinen tuen tarjoaja kirjastotyöhön kohdistuvien vaatimusten muuttuessa seuraavien osalta tulisi olla

	tilastot	vaikutta- vuuden arviointi	tieto- johtamisen ymmärtäminen	tiedon hyödyn- täminen	Täydennä tähän, jos haluat valita useamman vaihtoehdon.
20.1 Oma työyhteisö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.2 Oma johtaja tai esimies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.3 Kehysorganisaatio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.4 Kirjastokimppa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.5 Alueellinen kehittämiskirjasto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.6 Aluehallintovirastot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.7 Tietojohdamisen verkosto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.8 Opetus- ja kulttuuriministerio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.9 Kansalaisjärjestöt kuten Suomen kirjastoseura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20.10 Kansainväliset järjestöt kuten IFLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21. Millaista tukea toivoisit edellisessä kysymyksessä olevien teemojen osalta valitsemiltasi tahoilta? \_\_\_\_\_

22. Viimeisen viiden työssäolovuoteni aikana olen havainnut omaan työhöni tai kirjastooni kohdistuvissa vaatimuksissa seuraavia muutoksia. Jos olet työskennellyt vähemmän aikaa, voit vastata käsityksesi mukaan.

	En ole huomannut muutosta	Vähentynyt	Pysynyt ennallaan	Kasvanut
22.1 Toiminnan tehokkuuden mittaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.2 Toiminnan vaikuttavuuden arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.3 Suoriutuminen suuremmasta määrästä työtehtäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.4 Suoriutuminen työtehtävistä lyhyemmässä ajassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.5 Digitalisaation nopea kehitys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.6 Käyttäjien odotukset kirjastoa kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.7 Sopimus pohjainen yhteistyö kirjastojen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.8 Vapaaehtoinen yhteistyö kirjastojen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.9 Päätöksenteon tietoperustaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.10 Työntekijän itseohjautuvuus eli itsensä johtamisen kyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Käsitykset tietojohdamisesta

23. Valitse yksi vaihtoehto.

23.1 Käsitystäni tietojohdamisesta vastaa parhaiten

- Tietojohdaminen on kirjasto- ja informaatioalaan liittymätön liikkeenjohdon trendi.
- Tietojohdaminen on lähempää tarkastelua kestävä, tiedon ja informaation keskenään samastava käsite.
- Tietojohdaminen muistuttaa kirjasto- ja informaatioalaa tiedon organisoimista, välittämistä ja jakelun osalta.
- Tietojohdaminen muistuttaa osaamisen johtamista.
- Tietojohdaminen on kirjasto- ja informaatioalan tiedonhallintaa laajempi käsite, jossa yhdistyy sekä informaation että ihmisten sisältämän tiedon hallinta.
- Oma vastaus. \_\_\_\_\_
- En osaa vastata

24. Valitse yksi vaihtoehto.

24.1 Käsitykseni tietojohdamisen määritelmästä

- Tiedon keruuta, analysointia, keskustelemista, tietoperustaista päätöksentekoa, kehittämistä ja tiedon yhdistelyä ilmiöiden ymmärtämiseksi. Tieto saa merkityksen keskusteluissa ja tarinoissa. (Tietojohdamisen verkosto)
- Tiedon luonnin, säilönnän, jakamisen, soveltamisen ja käytön prosessi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tieto voi olla informaatiota, piiloista tai prosessitietoa, muodoltaan eksplisiittistä ja implisiittistä. (IFLA)

- En osaa vastata.
- Oma vastaus. \_\_\_\_\_

25. Kiinnostukseni tietojohdantamista kohtaan. Voit käyttää apuna kysymyksen 24. määritelmiä.

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Siltä väliltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	Ei kantaa
25.1 Suhtaudun tietojohdantamiseen myönteisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.2 Työyhteisöni suhtautuu tietojohdantamiseen myönteisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.3 Olen kiinnostunut ennen kaikkea tietojohdantamisen ymmärtämisestä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.4 Olen kiinnostunut ennen kaikkea tietojohdantamisen välineistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.5 Olen kiinnostunut ennen kaikkea tiedon paremmasta hyödyntämisestä päätöksenteossa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.6 Tietojohdantaminen voi auttaa kirjastoa parantamaan imagoaan kehysorganisaatiossa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.7 Tietojohdantaminen voi auttaa kirjastoa pysymään mukana kilpailussa käyttäjistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.8 Tietojohdantaminen voi auttaa kirjastoa kehittämään käyttäjälähtöisempiä palveluja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.9 Tietojohdantaminen voi auttaa kirjastoa hyödyntämään enemmän keräämiään tietoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Käytän seuraavia tietolähteitä työssäni

	En koskaan	Harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	En koe tätä tietolähteeksi
26.1 Painetut ohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.2 Suulliset ohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.3 Asiakirjat (palaverimuistiot, pöytäkirjat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.4 Kirjaston tietojärjestelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.5 Kirjastoaineistot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.6 Oma asiantuntemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.7 Työtoverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.8 Asiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.9 Kehysorganisaation tietohallinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.10 Kehysorganisaation tietojärjestelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.11 Kirjastoalan keskustelualueet ja -ryhmät verkossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.12 Kirjastopalvelusivustoja kuten kirjastot . fi tai wikit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26.13 Voit täydentää tähän muita mahdollisesti työssäsi käyttämiäsi tietolähteitä. \_\_\_\_\_

27. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus



	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Siltä väliltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	Ei kantaa
27.1 Jaan mieluusti osaamistani ja asiantuntemustani työtovereiden pyytäessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.2 Pyydän mieluusti työtovereita jakamaan osaamistaan ja asiantuntemustaan tarvittaessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.3 Koen saavani työtovereilta helposti apua pyytäessäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.4 Koen saavani esimiehiltä helposti apua pyytäessäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.5 Työyhteisössäni kannustetaan jakamaan avoimesti erilaisia näkemyksiä erilaisten tilanteiden tulkinnoista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.6 Työyhteisössäni jaetaan avoimesti erilaisia näkemyksiä erilaisten tilanteiden tulkinnoista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.7 Työhön liittyvä uusi tieto esimerkiksi mediassa otetaan helposti mukaan keskusteluun työyhteisössä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.8 Erilaisilla keskusteluissa esitetyillä näkemyksillä työyhteisössä ei ole vaikutusta kirjaston vakiintuneisiin käytäntöihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.9 Työntekijät ovat valmiita muuttamaan vakiintuneita käytäntöjään, jos ne eivät enää riitä uusien päätösten tekemiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.10 Jaan mieluusti osaamistani ja asiantuntemusta myös oman kirjastoni ulkopuolella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.11 Koen työtovereideni jakavan mieluusti osaamistaan ja asiantuntemustaan myös oman kirjastoni ulkopuolella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.12 Minun on helpompi näyttää tai kertoa esimerkkitarinana toimintaani kuin selittää sitä sanallisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Valitse yksi vaihtoehto.

28.1 Usein huomattessani tarvitsevani työssäni uutta tietoa tai tulkintaa uudelle tiedolle...

- hankin uutta, tilanteeseen paremmin soveltuvaa tietoa.
- käytän olemassaolevaa tietoa, vaikka tiedostaisin sen soveltuvan huonosti tilanteeseen.

29. Vapaa sana kyselystä, tilastoista, vaikuttavuuden arvioinnista ja tietojohdamisesta. Jos haluat täydentää vastaustasi johonkin tiettyyn kysymykseen, kirjoitathan vastaukseesi myös kysymyksen numeron. \_\_\_\_\_

## LIITE 2 Kohdealueen kunnat tilastollisen kuntaryhmittymyksen mukaan

Taulukko 14. PiKe tilastollisen kuntaryhmittymyksen (Tilastokeskus 2019) mukaan.

Kunta	Maakunta	Luokka	
Akaa	Pirkanmaa	2 Taajaan asutut kunnat	<i>Tilastollinen kuntaryhmittymys 2019 kuvaa kuntien kaupunkimaisuutta. Kuntien jakoa kaupunkimaisiin, taajamamaisiin ja maaseutumaisiin käytetään esimerkiksi tilastoinnin aluejaoissa.</i>
Hämeenkyrö	Pirkanmaa	2 Taajaan asutut kunnat	
Ikaalinen	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Juupajoki	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Kangasala	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Kihniö	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Lempäälä	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Mänttä-Vilppula	Pirkanmaa	2 Taajaan asutut kunnat	
Nokia	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Orivesi	Pirkanmaa	2 Taajaan asutut kunnat	
Parkano	Pirkanmaa	2 Taajaan asutut kunnat	<b>1 Kaupunkimaiset kunnat</b> YHT. 8 kuntaa
Pirkkala	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Punkalaidun	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Pälkäne	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Ruovesi	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Sastamala	Pirkanmaa	2 Taajaan asutut kunnat	
Tampere	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Urpala	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Valkeakoski	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Vesilahti	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Virrat	Pirkanmaa	3 Maaseutumaiset kunnat	
Ylöjärvi	Pirkanmaa	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Hankasalmi	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Joutsa	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Jyväskylä	Keski-Suomi	1 Kaupunkimaiset kunnat	
Jämsä	Keski-Suomi	2 Taajaan asutut kunnat	
Kannonkoski	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Karstula	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Keuruu	Keski-Suomi	2 Taajaan asutut kunnat	
Kinnula	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	<b>3 Maaseutumaiset kunnat</b> YHT. 26 kuntaa
Kivijärvi	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Konnevesi	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Kuhmoinen	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Kyyjärvi	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Laukaa	Keski-Suomi	2 Taajaan asutut kunnat	
Luhanka	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Multia	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Muurame	Keski-Suomi	2 Taajaan asutut kunnat	
Petäjävesi	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Pihtipudas	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	<b>YHT. 45 kuntaa</b>
Saarijärvi	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Toivakka	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Uurainen	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Viitasaari	Keski-Suomi	3 Maaseutumaiset kunnat	
Äänekoski	Keski-Suomi	2 Taajaan asutut kunnat	

## LIITE 3 Taulukko 9 sisältäen kaikkien muuttujien luokat

TAULUKKO 9. Kysymys 16. Kirjaston vaikuttavuuden arvioinnin seuraavat ulottuvuudet ovat mielestäni tavoitettavissa kuntaryhmityksittäin (%). Vastausvaihtoehdot ei lainkaan (1), hankalasti (2), helposti (3).				
	Vastaajan kuntaryhmitys			
	Kaupunkimaiset (n=40)	Taajaan asutut (n=14)	Maaseutumaiset (n=12)	YHT. (n=66)
16.1 Vaikutus yksilöön				
Ei lainkaan	5,00 %	0,00 %	16,67 %	6,06 %
Hankalasti	85,00 %	85,71 %	66,67 %	81,82 %
Helposti	10,00 %	14,29 %	16,67 %	12,12 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
16.2 Vaikutus osana kehysorganisaatiota	Kaupunkimaiset (n=39)	Taajaan asutut (n=14)	Maaseutumaiset (n=12)	YHT. (n=65)
Ei lainkaan	2,56 %	0,00 %	0,00 %	1,54 %
Hankalasti	76,92 %	50,00 %	66,67 %	69,23 %
Helposti	20,51 %	50,00 %	33,33 %	29,23 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
16.3 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Kaupunkimaiset (n=39)	Taajaan asutut (n=14)	Maaseutumaiset (n=12)	YHT. (n=65)
Ei lainkaan	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Hankalasti	71,79 %	71,43 %	66,67 %	70,77 %
Helposti	28,21 %	28,57 %	33,33 %	29,23 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

## LIITE 4 Taulukko 10 sisältäen kaikkien muuttujien luokat

TAULUKKO 10. Kysymys 17. Käytän työssäni seuraavia tukimateriaaleja hyödyntääkseni tietoa paremmin päätöksenteon tukena kuntaryhmityksittäin (%). Vastausvaihtoehdot en lainkaan (1), jonkin verran (2), paljon (3), en tiedä tällaisen olemassaolosta (4).				
	Vastaajan kuntaryhmitys			
	Kaupunkimaiset (n=41)	Taajaan asutut (n=15)	Maaseutumaiset (n=13)	YHT. (n=69)
<b>17.1 Tilastointiohjeet</b>				
Ei lainkaan	48,78 %	40,00 %	23,08 %	42,03 %
Jonkin verran	34,15 %	40,00 %	53,85 %	39,13 %
Paljon	9,76 %	20,00 %	23,08 %	14,49 %
Ei tietoa tällaisesta	7,32 %	0,00 %	0,00 %	4,35 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>17.2 Standardit</b>				
Ei lainkaan	68,29 %	66,67 %	61,54 %	66,67 %
Jonkin verran	7,32 %	20,00 %	30,77 %	14,49 %
Paljon	2,44 %	0,00 %	0,00 %	1,45 %
Ei tietoa tällaisesta	21,95 %	13,33 %	7,69 %	17,39 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>17.3 Koulutusmateriaalit</b>				
Ei lainkaan	24,39 %	13,33 %	0,00 %	17,39 %
Jonkin verran	58,54 %	53,33 %	61,54 %	57,97 %
Paljon	14,63 %	33,33 %	38,46 %	23,19 %
Ei tietoa tällaisesta	2,44 %	0,00 %	0,00 %	1,45 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>17.4 Koulutusvideot</b>				
Ei lainkaan	24,39 %	13,33 %	16,67 %	20,59 %
Jonkin verran	58,54 %	66,67 %	83,33 %	64,71 %
Paljon	12,20 %	20,00 %	0,00 %	11,76 %
Ei tietoa tällaisesta	4,88 %	0,00 %	0,00 %	2,94 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>17.5 Ammattikirjallisuus</b>				
Ei lainkaan	29,27 %	26,67 %	15,38 %	26,09 %
Jonkin verran	60,98 %	66,67 %	76,92 %	65,22 %
Paljon	9,76 %	6,67 %	7,69 %	8,70 %
Ei tietoa tällaisesta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>17.6 Tutkimuskirjallisuus</b>				
Ei lainkaan	53,66 %	33,33 %	53,85 %	49,28 %
Jonkin verran	41,46 %	60,00 %	46,15 %	46,38 %
Paljon	4,88 %	6,67 %	0,00 %	4,35 %
Ei tietoa tällaisesta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
YHT.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

## LIITE 5 Taulukko 11 sisältäen kaikkien muuttujien luokat

TAULUKKO 11. Kysymys 18. <i>Minulle ovat tuttuja seuraavat tiedon ja dokumentoinnin standardit toimenkuvittain (%)</i> . Vastausvaihtoehdot <i>en tunne (1), tuttu nimeltään (2), olen tutustunut (3), olen hyödyntänyt (4)</i> .				
	Vastaajan toimenkuva			
	Työntekijä (n=46)	Esimies (n=6)	Johtaja (n=18)	YHT. (n=70)
18.1 Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen kansainvälinen tilastostandardi				
Ei tuttu	71,74 %	83,33 %	55,56 %	68,57 %
Tuttu nimeltään	21,74 %	0,00 %	27,78 %	21,43 %
On tutustunut	6,52 %	16,67 %	11,11 %	8,57 %
On hyödyntänyt	0,00 %	0,00 %	5,56 %	1,43 %
YHT. (n=70)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
18.2 Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet				
Ei tuttu	58,70 %	16,67 %	27,78 %	47,14 %
Tuttu nimeltään	30,43 %	66,67 %	38,89 %	35,71 %
On tutustunut	8,70 %	16,67 %	16,67 %	11,43 %
On hyödyntänyt	2,17 %	0,00 %	16,67 %	5,71 %
YHT. (n=70)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
18.3 Information and documentation. Library performance indicators				
Ei tuttu	91,30 %	100,00 %	83,33 %	90,00 %
Tuttu nimeltään	8,70 %	0,00 %	5,56 %	7,14 %
On tutustunut	0,00 %	0,00 %	11,11 %	2,86 %
On hyödyntänyt	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
YHT. (n=70)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

## LIITE 6 Taulukko 12 sisältäen kaikkien muuttujien luokat

TAULUKKO 12. Kysymys 20. *Mielestäni pääasiallinen tuen tarjoaja kirjastotyöhön kohdistuvien vaatimusten muuttuessa seuraavien osalta tulisi olla vastaajien kuntaryhmittäin (%) Vastausvaihtoehdot tilastot (1), vaikuttavuuden arviointi (2), tietojohdamisen ymmärtäminen (3), tiedon hyödyntäminen (4) sekä täydennä tähän, jos haluat valita useamman vaihtoehdon.*

Vastaajan kuntaryhmitys (n=100%)				
20.1 Oma työyhteisö	Kaupunkimaiset (31)	Taajaan asutut (10)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (53)
tilastot	16,13 %	0,00 %	0,00 %	9,43 %
vaikuttavuuden arviointi	9,68 %	40,00 %	25,00 %	18,87 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	12,90 %	0,00 %	0,00 %	7,55 %
tiedon hyödyntäminen	61,29 %	60,00 %	75,00 %	64,15 %
20.2 Oma johtaja tai esimies	Kaupunkimaiset (30)	Taajaan asutut (11)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (53)
tilastot	20,00 %	0,00 %	0,00 %	11,32 %
vaikuttavuuden arviointi	10,00 %	0,00 %	50,00 %	16,98 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	33,33 %	45,45 %	8,33 %	30,19 %
tiedon hyödyntäminen	36,67 %	54,55 %	41,67 %	41,51 %
20.3 Kehysorganisaatio	Kaupunkimaiset (28)	Taajaan asutut (9)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (49)
tilastot	14,29 %	11,11 %	0,00 %	10,20 %
vaikuttavuuden arviointi	42,86 %	33,33 %	50,00 %	42,86 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	17,86 %	0,00 %	8,33 %	12,24 %
tiedon hyödyntäminen	25,00 %	55,56 %	41,67 %	34,69 %
20.4 Kirjastokimppa	Kaupunkimaiset (27)	Taajaan asutut (10)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (49)
tilastot	22,22 %	30,00 %	8,33 %	20,41 %
vaikuttavuuden arviointi	25,93 %	30,00 %	25,00 %	26,53 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	14,81 %	0,00 %	8,33 %	10,20 %
tiedon hyödyntäminen	37,04 %	40,00 %	58,33 %	42,86 %
20.5 Kehittämiskirjasto	Kaupunkimaiset (27)	Taajaan asutut (11)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (50)
tilastot	18,52 %	9,09 %	0,00 %	12,00 %
vaikuttavuuden arviointi	37,04 %	63,64 %	25,00 %	40,00 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	14,81 %	27,27 %	25,00 %	20,00 %
tiedon hyödyntäminen	29,63 %	0,00 %	50,00 %	28,00 %
20.6 Aluehallintovirastot	Kaupunkimaiset (28)	Taajaan asutut (10)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (50)
tilastot	25,00 %	30,00 %	33,33 %	28,00 %
vaikuttavuuden arviointi	28,57 %	70,00 %	33,33 %	38,00 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	10,71 %	0,00 %	8,33 %	8,00 %
tiedon hyödyntäminen	35,71 %	0,00 %	25,00 %	26,00 %
20.7 Tietojohdamisen verkosto	Kaupunkimaiset (27)	Taajaan asutut (9)	Maaseutumaiset (11)	YHT. (47)
tilastot	14,81 %	0,00 %	0,00 %	8,51 %
vaikuttavuuden arviointi	22,22 %	11,11 %	36,36 %	23,40 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	29,63 %	66,67 %	36,36 %	38,30 %
tiedon hyödyntäminen	33,33 %	22,22 %	27,27 %	29,79 %
20.8 OKM	Kaupunkimaiset (25)	Taajaan asutut (9)	Maaseutumaiset (12)	YHT. (46)
tilastot	16,00 %	44,44 %	33,33 %	26,09 %
vaikuttavuuden arviointi	52,00 %	44,44 %	41,67 %	47,83 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	8,00 %	11,11 %	0,00 %	6,52 %
tiedon hyödyntäminen	24,00 %	0,00 %	25,00 %	19,57 %
20.9 Suomen kirjastoseura	Kaupunkimaiset (25)	Taajaan asutut (10)	Maaseutumaiset (10)	YHT. (45)
tilastot	16,00 %	20,00 %	20,00 %	17,78 %
vaikuttavuuden arviointi	40,00 %	40,00 %	30,00 %	37,78 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	16,00 %	20,00 %	0,00 %	13,33 %
tiedon hyödyntäminen	28,00 %	20,00 %	50,00 %	31,11 %
20.10 IFLA	Kaupunkimaiset (26)	Taajaan asutut (8)	Maaseutumaiset (10)	YHT. (44)
tilastot	23,08 %	25,00 %	30,00 %	25,00 %
vaikuttavuuden arviointi	42,31 %	25,00 %	40,00 %	38,64 %
tietojohdamisen ymmärtäminen	11,54 %	25,00 %	0,00 %	11,36 %
tiedon hyödyntäminen	23,08 %	25,00 %	30,00 %	25,00 %

## LIITE 7 Taulukko 13 sisältäen kaikkien muuttujien luokat

TAULUKKO 13. Kysymys 22. Viimeisen viiden työssäolovuoteni aikana olen havainnut omaan työhöni tai kirjastooni kohdistuvissa vaatimuksissa seuraavia muutoksia. Jos olet työskennellyt vähemmän aikaa, voit vastata käsityksesi mukaan toimenkuvittain. Vastausvaihtoehdot en ole huomannut muutosta (1), vähentynyt (2), pysynyt ennallaan (3), kasvanut (4).

	Vastaajan toimenkuva (n=100 %)			
22.1 Toiminnan tehokkuuden mittaaminen	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	21,74 %	16,67 %	5,56 %	17,14 %
Vähentynyt	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pysynyt ennallaan	36,96 %	33,33 %	5,56 %	28,57 %
Kasvanut	41,30 %	50,00 %	88,89 %	54,29 %
22.2 Toiminnan vaikuttavuuden arviointi	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	21,74 %	16,67 %	11,11 %	18,57 %
Vähentynyt	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pysynyt ennallaan	34,78 %	83,33 %	27,78 %	37,14 %
Kasvanut	43,48 %	0,00 %	61,11 %	44,29 %
22.3 Lisääntynyt työtehtävien määrä	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	8,70 %	0,00 %	0,00 %	5,71 %
Vähentynyt	4,35 %	0,00 %	0,00 %	2,86 %
Pysynyt ennallaan	4,35 %	0,00 %	11,11 %	5,71 %
Kasvanut	82,61 %	100,00 %	88,89 %	85,71 %
22.4 Suoriutuminen työtehtävistä nopeammin	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	19,57 %	16,67 %	0,00 %	14,29 %
Vähentynyt	6,52 %	0,00 %	0,00 %	4,29 %
Pysynyt ennallaan	26,09 %	16,67 %	38,89 %	28,57 %
Kasvanut	47,83 %	66,67 %	61,11 %	52,86 %
22.5 Digitalisaation nopea kehitys	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	4,35 %	0,00 %	0,00 %	2,86 %
Vähentynyt	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pysynyt ennallaan	6,52 %	16,67 %	5,56 %	7,14 %
Kasvanut	89,13 %	83,33 %	94,44 %	90,00 %
22.6 Käyttäjien odotukset kirjastoa kohtaan	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (17)	YHT. (69)
Ei huomannut muutosta	10,87 %	0,00 %	0,00 %	7,25 %
Vähentynyt	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pysynyt ennallaan	26,09 %	33,33 %	17,65 %	24,64 %
Kasvanut	63,04 %	66,67 %	82,35 %	68,12 %
22.7 Kirjastojen sopimus pohjainen yhteistyö	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	30,43 %	16,67 %	5,56 %	22,86 %
Vähentynyt	2,17 %	0,00 %	0,00 %	1,43 %
Pysynyt ennallaan	19,57 %	16,67 %	22,22 %	20,00 %
Kasvanut	47,83 %	66,67 %	72,22 %	55,71 %
22.8 Kirjastojen vapaaehtoinen yhteistyö	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	32,61 %	16,67 %	0,00 %	22,86 %
Vähentynyt	6,52 %	0,00 %	11,11 %	7,14 %
Pysynyt ennallaan	36,96 %	16,67 %	33,33 %	34,29 %
Kasvanut	23,91 %	66,67 %	55,56 %	35,71 %
22.9 Päätöksenteon tietoperustaisuus	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	41,30 %	16,67 %	5,56 %	30,00 %
Vähentynyt	4,35 %	16,67 %	0,00 %	4,29 %
Pysynyt ennallaan	39,13 %	50,00 %	38,89 %	40,00 %
Kasvanut	15,22 %	16,67 %	55,56 %	25,71 %
22.10 Työnteon itseohjautuvuus	Työntekijä (46)	Esimies (6)	Johtaja (18)	YHT. (70)
Ei huomannut muutosta	23,91 %	16,67 %	0,00 %	17,14 %
Vähentynyt	6,52 %	0,00 %	11,11 %	7,14 %
Pysynyt ennallaan	26,09 %	33,33 %	33,33 %	28,57 %
Kasvanut	43,48 %	50,00 %	55,56 %	47,14 %