

Kyselytutkimus kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnasta

Hanne Kokkonen

Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimuksen ja
interaktiivisen median laitos
Pro gradu –tutkielma
Elokuu 2009

Tiivistelmä

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos

KOKKONEN, HANNE: Kyselytutkimus kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnasta.

Pro gradu –tutkielma, 94 s., 18 liitesivua

Informaatiotutkimus

Elokuu 2009

Tutkimus kuuluu ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksen alueelle ja sen tarkoituksena oli selvittää kirjastotoimenjohtajien tiedonhankintaa. Tiedonhankintaa ja tiedontarpeita virittävinä tekijöinä tarkasteltiin Leckien, Pettigrew'n ja Sylvainin (1996) tiedonhankinnan mallin mukaisesti työtehtäviä ja työssä ilmeneviä johtajarooleja. Tiedonhankintaan vaikuttavina tekijöinä tutkittiin lisäksi henkilön työssään tärkeinä pitämiä taitoja ja ominaisuuksia sekä työtyytyväisyyttä. Tiedonhankinnan piirteistä kiinnitettiin huomiota tiedonlähdepreferensseihin, lähteiden käytön useuteen sekä niiden soveltuvuuteen kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa. Lisäksi tutkittiin tiedonhankinnan ongelmia.

Tiedonhankinnan tutkimustulosten lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kirjastojohtamisen ammattikäytännöistä. Tärkeimpien työtehtävien selvittämisen lisäksi arvioitiin kirjastotoimenjohtajien johtajaroolien voimakkuutta ja sitä, soveltuuko Mintzbergin (1980) kehittämä johtajaroolimallinnus kunnallisen viranhaltijan työhön.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella toukokuussa 2009. Sitä ennen tammihelmikuussa 2009 tehtiin esitutkimus haastattelemalla kahta kirjastotoimenjohtajaa. Esitutkimuksella oli kyselylomakkeen suunnittelussa tärkeä rooli, sillä aikaisempia tutkimuksia kirjastojohtajien tiedonhankinnasta ei ole tehty. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki Manner-Suomen kirjastotoimenjohtajat (N=305). Vastauksia saatiin 140 (vastausprosentti 46 %). Aineisto kerättiin verkkolomakkeella (E-lomake) ja kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Analyysissä käytettiin jakaumien, keskilukujen ja ristiintaulukointien lisäksi summamuuttujia ja korrelaatioker-toimia.

Tutkimustulokset osoittivat, että kirjastotoimenjohtajan työtehtävien painopisteet vaihtelevat kuntakokoluokkien mukaan. Voimakkaimpina erot ilmenivät pienten alle 8 000 asukkaan kuntien ja suurten yli 20 000 asukkaan kuntien kirjastotoimenjohtajien välillä. Työtehtävien erilaisista painopisteistä johtuen myös johtajaroolit ja tiedonhankinnan ongelmat olivat erilaisia pienten ja suurten kuntien kirjastotoimenjohtajilla. Tiedonlähteiden preferoinneissa ei kuitenkaan havaittu selviä eroja kuntakokoluokkien perusteella.

Tutkimustulokset vahvistivat aiemmissa johtajien tiedonhankintatutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Organisaation sisäiset henkilötiedonlähteet olivat kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa tärkeimpiä tiedonlähteitä. Myös elektronisilla tiedonhankinnan kanavilla ja tiedonlähteillä oli tärkeä asema kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa. Uutta tietoa tutkimuksella saatiin kirjastotoimenjohtajien roolista sekä johtajina että tiedonhankkijoina. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia tiedonhankinnan ongelmia kirjastotoimenjohtajat työssään kohtaavat.

Asiasanat: johtajat, tiedonhankinta, roolit, yleiset kirjastot, tiedonlähteet, kvantitatiivinen tutkimus, viranhaltijat, kunnat

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Käsitteet	6
2. JOHTAJAN TYÖN PIIRTEITÄ.....	10
2.1 Johtamisen reaktiivisuus.....	11
2.2 Johtaminen verbaalisena toimintana.....	12
2.3 Johtajaroolit.....	13
2.3.1 Henkilösuhderoolit	13
2.3.2 Tiedonkäsittelyroolit	14
2.3.3 Päätöksentekoroolit.....	15
2.4 Johtajan ominaisuudet ja taidot	17
3. VASTUUALUEET KIRJASTON JOHTAMISESSA	20
3.1 Toiminnan koordinointi (delegointi)	21
3.2 Toimintaympäristön seuranta	21
3.3 Suunnittelu	22
3.4 Kirjastotoiminnan kehittäminen ja kehittämissyhteistyö	22
3.5 Taloushallinto	23
3.6 Markkinointi ja tiedottaminen	24
3.7 Henkilöstöhallinto	24
4. TIEDONHANKINNAN TUTKIMUS	26
4.1 Yleistä tiedonhankintatutkimuksesta.....	26
4.2 Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimus	27
4.2.1 Johtajien tiedonhankinta	30
4.2.2 Johtajien suosimat tiedonlähteet ja kanavat	34
4.3 Tiedonhankinnan ongelmat ja informaation ylikuorma	37
5. TUTKIMUSASETELMA.....	40
5.1 Tutkimuskohde	40
5.2 Tutkimuskysymykset	41
5.3 Hypoteesi	42
6. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	44
6.1 Esitutkimus.....	44
6.2 Kyselytutkimus	45
6.3 Aineiston kerääminen E-lomake-ohjelmalla	46
6.4 Aineiston analysointi ja keskeisten käsitteiden operationalisointi	47
6.5 Aineiston perustiedot.....	51

7. KIRJASTOTOIMENJOHTAJIEN TIEDONHANKINNAN TUTKIMUSTULOKSET	54
7.1 Kirjastotoimenjohtajien työtehtävät ja työroolit	54
7.2 Kirjastotoimenjohtajien tiedot, taidot ja ominaisuudet.....	57
7.3 Tiedonlähteet kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa	58
7.3.1 Tiedonlähteiden tärkeys, soveltuvuus ja käytön useus työtehtäviin liittyvässä tiedonhankinnassa	58
7.3.2 Tiedonhankinta työtehtävittäin.....	62
7.4 Tiedonhankinnan ongelmatekijät	65
7.5 Kirjastotoimenjohtajien työtyytyväisyys, motivaatio ja asenteet.....	73
7.6 Tiedonhankinnan ongelmiin yhteydessä olevat tekijät	75
7.6.1 Työtyytyväisyyden yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin.....	75
7.6.2 Johtajaroolien voimakkuuden yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin.....	77
7.6.3 Taitojen tärkeyden yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin	77
7.7 Tiedonhankinnan määrään yhteydessä olevat tekijät.....	77
7.7.1 Johtajaroolien voimakkuuden yhteys tiedonhankinnan määrään	78
7.7.2 Taitojen tärkeyden yhteys tiedonhankinnan määrään.....	79
8. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA.....	80
9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI.....	84
8.1 Vertailu aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teorioihin.....	84
8.2 Tutkimustulosten käyttökelpoisuus, hyöty ja jatkotutkimusideat	87
LÄHDELUETTELO	90
LIITTEET	95

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tiedonhankintatutkimus on yksi keskeisimmistä informaatiotutkimuksen osa-alueista. Ammatillisen tiedon hankinta on ollut suosittu pro gradu –tutkielmien aihe. Ammattiryhmistä on tutkittu erityisesti opettajien ja toimittajien tiedonhankintaa. Johtajien tiedonhankinnasta on tehty viime vuosina vain yksi tutkielma, jonka kohderyhmänä tutkittiin vähittäismyyntiketjun myymäläpäälliköitä (Laakkonen 2008). Kunnallisista viranhaltijoista opettajien lisäksi on tutkittu viime aikoina kaupunkisuunnittelijoiden (Serola 2009) ja sosiaalityöntekijöiden (Soikka 2008) tiedonhankintaa. Murtonen (1992) tutki kaupunginkanslian työntekijöiden tiedonhankintaa. Kaupungin luottamushenkilöjen tiedonhankintaa kirjastotoimen päätöksentekoa varten tutki Malinen (2001). Johtavassa asemassa olevien kunnallisten viranhaltijoiden (esittelijänä toimivien toimialajohtajien) tiedonhankintaa on tutkittu sitäkin vähemmän.

Johtajien tiedonhankintaa on tutkittu aikaisemmillä vuosikymmenillä ahkerasti. 2000-luvulle tultaessa ammatillisen tiedonhankinnan piirissä on kuitenkin tutkittu pääasiassa muita ammattikuntia sekä www-tiedonlähteiden ja sosiaalisten verkostojen hyödyntämistä (ks. kuitenkin MacKenzie 2003). Johtajien tiedonhankintatutkimuksen näkökulmasta tämä on selkeä puute, koska niin tiedonhankinnan kuin työtehtävienkin käytännöt ovat muuttuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana tieto- ja viestintäteknisen kehityksen myötä huomattavasti (ks. Iivonen 2003).

Tämän pro gradun tutkimusongelmina tarkastellaan kirjastotoimenjohtajien työtä, johtajarooleja, työtyytyväisyyttä ja johtajan työssä tärkeitä tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia tiedonhankintaan vaikuttavina tekijöinä. Tiedonhankinnan osalta tarkoituksena on selvittää, mitä tiedonlähteitä kirjastotoimenjohtajat pitävät tärkeimpinä ja soveltuvimpina työssään ja mitä tiedonlähteitä he käyttävät päivittäin. Edelleen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla kirjastotoimenjohtajien tiedonhankintaan vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä, jotka aiheuttavat ongelmia tiedonhankinnassa.

Tiedonhankinnan tutkimisen lisäksi tavoitteena on saada uutta tietoa kirjastojohtamisen ammatillisista käytännöistä, koska Suomessa yleisten kirjastojen johtamiseen liittyviä tutkimuksia on julkaistu vähän. Tarmo Yli-Rajala (2007) on tutkinut pienten ja keskisuurten kuntien kirjastotoimenjohtajien käsityksiä omasta työstään ja työtehtävistään. Yli-Rajalan näkökulmana oli tutkia sitä, miten kirjastojohtaminen on muuttunut kymmenessä vuodessa, lähinnä 90-luvun lama-ajan jälkeen. Piispanen on kerännyt vanhemman polven johtajien kokemuksia kirjaston johtamisesta tavoitteenaan siirtää hiljaista tietoa uuden polven kirjastojohtajille (Piispanen 2007). Kirjastojohtajien ajankäyttöä hän tutki 80-luvun alussa (Piispanen 1981). Tieteellisten kirjastojen johtaminen on ollut suositumpi

aihe niin Suomessa kuin maailmallakin. Kirjastojohtajien tiedonhankintaa ei ole tutkittu ulkomailla-kaan.

Tämän tutkielman empiirinen aineisto on koottu kyselytutkimuksella, joka lähetettiin kaikille identifioituille kirjastotoimesta vastaaville henkilöille Manner-Suomen alueella. Kyselytutkimusta edeltävästi haastateltiin kahta tutkimushenkilöä taustatiedon keräämiseksi kyselylomakkeen suunnittelua varten. Yli-Rajalan (2007) tutkimuksen perusteella asetettiin tutkimushypoteesi, jonka mukaan kuntakoko vaikuttaa voimakkaasti kirjastotoimesta vastaavan johtajan työntehtäviin, työtehtävien kontekstiin ja sitä kautta tiedonhankintaan. Tavoitteena on vahvistaa tai kumota tutkimushypoteesi. Tämän vuoksi empiirisen aineiston tutkimustuloksia vertaillaan kuntakokoluokittain.

Tutkimuksen viitekehyksessä esitellään aluksi johtajien työtä koskevaa tutkimusta. Johtamistieteiden alalla tätä aihetta on tutkittu paljon. Johtajan työn luonteen kuvauksen jälkeen käydään läpi kirjastojohtamiseen liittyviä vastuualueita. Viitekehyksessä tärkeimpänä on relevantin tiedonhankintatutkimuksen ja erityisesti ammatillisen ja johtajien tiedonhankinnan tutkimusten esittely. Tulososio aloitetaan kirjastotoimenjohtajien työn kuvailulla. Sen jälkeen käydään läpi tulokset johtajien suosimista tiedonlähteistä. Tulosten lopuksi käsitellään kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnan ongelmia ja tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä. Tulosityhteenvedon jälkeen pohditaan tulosten yhteyksiä aikaisempiin tutkimuksiin sekä tulosten yleistettävyyttä ja hyödyllisyyttä. Myös jatkotutkimuksiin esitetään ideoita.

1.2 Käsitteet

Tieto ja informaatio

Tässä tutkimuksessa käsitteitä tieto ja informaatio käytetään toistensa synonyymeina; informaatiokäsitettä käytetään lähinnä informaation ylikuorman käsittelyn yhteydessä. Informaatio muodostuu tiedoksi, kun vastaanottaja tulkitsee saamansa informaation ja antaa sille merkityksen (Haasio & Savolainen 2004, 16). Informaation ylikuorman tilanteissa vastaanottaja ei kykene tulkitsemaan kaikkea saamaansa informaatiota, eikä tulkitsematta jääneellä informaatiolla ei ole tällöin merkitystä vastaanottajan toiminnalle.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tutkitaan tiedonhankintaa, jonka yhteydessä tietona ymmärretään henkilön oman tietämyksen ja kokemuksen ulkopuolinen tieto. Tietona pidetään erilaisista tiedonlähteistä tai tiedonhankinnan kanavista hankittua tai saatua tietoa.

Tiedontarve

Tiedontarpeen käsitettä on analysoitu informaatiotutkimuksessa varsin vähän. Myös empiiriset tarkastelut ovat jääneet vähälle.

Eräs tiedontarpeen jäsenitys perustuu orientoivan ja praktisen (ongelmalähtöisen) tiedontarpeen erotteluun. Orientoivan tiedon tarpeilla tarkoitetaan tarvetta pysyä ajan tasalla ajankohtaisista asioista. Ihminen seuraa ympäristöään ja hankkii tietoa itseään ja organisaatiotaan mahdollisesti hyödyttävistä asioista juuri orientoivan tiedontarpeen virittämänä. Tässä tutkimuksessa orientoivaa tiedontarvetta tarkoittaa tarve seurata kirjastoalaa ja oman kirjaston toimintaympäristöä koskevia asioita. Myös kaikki muu kirjaston toimintaan mahdollisesti vaikuttava tieto on orientoivan tiedontarpeen kohteena. Praktisessa tiedontarpeessa on kyse tietystä ongelmanratkaisutilanteesta, joka ilmenee esimerkiksi työtehtävää tehtäessä. (Haasio & Savolainen 2004, 25.)

Tiedontarve on tunne siitä, että henkilöllä itsellään oleva tieto ei riitä toiminnassa etenemiseen, vaan hänen on etsittävä tietoa toimintaa jatkaakseen. Tiedontarve siis käynnistää tiedonhankinnan prosessin. Taylor (1968, tässä Haasio & Savolainen 2004, 26) on jäsentänyt tiedontarpeita artikulaatiotasojen mukaan. Tiedontarve voi ilmetä epämääräisenä tuntemuksena siitä, että jotain puuttuu (ydintarve). Henkilö ei välttämättä edes pysty pukemaan tarvettaan sanoiksi. Tietoisien tarpeiden tasolla henkilö kykenee artikuloimaan tiedontarvettaan muutamien käsittein. Kun henkilö pystyy muodostamaan tiedontarpeestaan kysymyslauseen, kyse on muotoillusta tiedontarpeesta. Kaikkein jäsenytynein tiedontarpeen artikulaatiotaso on kompromissitarpeen taso, jolla henkilö kykenee suhteuttamaan tiedontarpeensa käytettävissä olevien tiedonlähteiden mukaisesti.

Tiedonhankinta

Tiedonhankinnalla tarkoitetaan tiedontarpeesta seuraavaa toimintaa, jonka tarkoituksena on tunnistaa relevantteja tiedonlähteitä ja kanavia, hakeutua näille lähteille ja kanaville sekä valita tiettyjä lähteitä ja kanavia, jotta niitä voitaisiin hyödyntää tiedontarpeiden tyydyttämiseksi. Useimmiten tiedonhankinnalla ymmärretään tarkoituksellinen tiedonhankinta oman itsen ulkopuolisista lähteistä, kuten tässäkin tutkimuksessa. Tiedonhankinta voi olla sattumanvaraistakin; eli tietoon voi törmätä, vaikkei sitä erityisesti hankkisikaan. Esimerkiksi radiosta, televisiosta taikka muiden ihmisten keskusteluista voi ohimennen kuulla ja saada relevanttia tietoa ilman aktiivista tiedonhankintaa. (Haasio & Savolainen 2004, 28.)

Kuten tiedontarve, myös tiedonhankinta voidaan jakaa orientoivaan ja praktiseen tiedonhankintaan. Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksen alalla orientoivasta tiedonhankinnasta käytetään

usein nimitystä toimintaympäristön seuranta (ks. Auster & Choo 1993; Choo 2002). Praktinen tiedonhankinta viriää käsillä olevien työtehtävien ja työroolien synnyttämistä tiedontarpeista.

Tiedonhankinta ei ole itseisarvoinen prosessi, vaan se saa merkityksensä palvellessaan jonkin toiminnan päämäärää, kuten työtehtäviin liittyvien ongelmien ratkaisua. Tiedonhankinta tapahtuu aina jossain kontekstissa. Yksilö hankkii tietoa niistä tavoitettavissa olevista lähteistä, joita hän pitää tiedontarpeensa tyydyttämiseen käyttökelpoisina. Tiedonlähteille hakeutumista määrittävät käsitykset tiedon tavoitettavuudesta ja laadusta, tiedonhankinnan tilannetekijöistä, tehtävään liittyvistä vaatimuksista sekä aikaisemmista tiedonlähteen käyttökokemuksista (Haasio & Savolainen 2004, 29 – 30). Aina yksilö ei kykene yhdistämään itsen ulkopuolista tietoa omiin käsityksiinsä. Tällöin hän ei havaitse tiedon yhteyttä omaan toimintaansa. Tästä syystä yksilöt ovat taipuvaisia torjumaan omiin näkemyksiinsä sopimattoman tiedon, vaikka sillä olisikin heidän toiminnalleen merkitystä. (Case 2002, 289.) Tiedonhankinta ei siis aina ole rationaalista toimintaa.

Tiedonkäyttö

Tiedonkäytöllä viitataan eri tiedonlähteissä tarjolla olevien informaatioisältöjen relevanssin arvioimiseen. Tiedonhankkija suhteuttaa vastaanottamaansa informaatiota siihenastisiin käsityksiinsä, joita voidaan kuvata mentaalisisinä malleina. Useimmissa tapauksissa joudutaan monimutkaisten muutosprosessien kuvailun sijaan tyytymään tiedonhankkijoiden jälkikäteiskuvauksiin siitä, mihin tarkoituksiin ja millä tavoin jotakin tiedonlähde on hyödynnetty jossakin tilanteessa (Haasio & Savolainen 2004, 31). Dervin (1983; tässä Haasio & Savolainen 2004, 31) on jäsentänyt tiedonkäytön tarkoituksiksi asioiden ymmärtämisen, asioiden suunnittelun, toiminnan motivoinnin, hallinnan saavuttamisen, epämiellyttävien asioiden välttämisen, rentoutumisen sekä kontaktien saamisen. Tiedonkäyttö voi palvella monenlaisia tavoitteita eri tilanteissa. Samankin tiedon käyttö liittyy usein useampaan kuin yhteen tarkoitukseen. Praktisen tiedonhankinnan kautta saatu tieto voi auttaa välittömästi tehtävän suorittamisessa, mutta siitä voi myöhemmin olla hyötyä muissakin Dervinin mainitsemisissa kategorioissa.

Vaikka kaikkiin tiedonhankintaprosessin vaiheisiin (tiedontarve, tiedonhankinta ja tiedonkäyttö) liittyy Choon (1999; tässä Haasio & Savolainen 2004, 32) mukaan sekä kognitiivisia, affektiivisia että tilannetekijöitä, niin ehkä juuri tiedonkäytössä affektiivisten ja tilannetekijöiden merkitys korostuu. Affektiiviset tekijät näkyvät mm. siinä, miten hyväksyvästi tai epäilevästi henkilö suhtautuu informaatioisältöihin. Tilannetekijöistä erityisesti ajankäytön rajallisuuteen liittyy se seikka, että tietoa käyttäessään henkilö ei ehdi paneutumaan tiedon yksityiskohtiin, vaan yleiskuva asiasta riittää. Tiedonkäyttöä tutkittaessa on huomioitava kokonaisvaltaisesti tiedonhankkijan piirteet, hänen ta-

voitteet, tyypilliset tavat ratkaista ongelmia sekä ongelmatilanteiden luonne. Tiedonkäyttö ei ole itseisarvoista, vaan hankitun tiedon käyttö virittää usein lisätiedon hankintaa, mikä johtaa tiedonhankintaprosessin jatkumiseen. (Haasio & Savolainen 2004, 32.)

Tiedonhankinnan kanavat (media) ja tiedonlähteet

Tiedonhankinnan kanavalla tarkoitetaan organisoitua käytäntöä tai mekanismia, jonka avulla tai kautta on mahdollista päästä tiedonlähteille. Kirjasto on tyypillinen esimerkki organisoidusta käytännöstä, joka tarjoaa systemaattisen pääsyn monentyyppisiin lähteisiin. Henkilökin voi toimia paitsi varsinaisena tiedonlähteenä, myös kanavana silloin, kun hän ohjaa toisen henkilön varsinaiselle tiedonlähteelle. Tällaisia henkilöitä kutsutaan tiedonvälittäjiksi. Myös Internet on tiedonhankintakanava, tai oikeastaan tiedonhankinnan alusta, jonka avulla tiedonlähteet voidaan joko paikantaa (viitetiedot ja hyperlinkit) tai saada käyttöön (kokotekstit). Sähköposti ja puhelin ovat kanavia, joiden välityksellä käyty keskustelu voi olla yhtä henkilökohtainen kuin kasvokkain käyty. (Haasio & Savolainen 2004, 20; Case 2002, 124.) Joukkoviestinnän kanavia kutsutaan myös mediaksi.

Tiedonlähde on tiedon materiaalinen kantaja, jossa informaation sisältö on esitetty yleensä merkkijonojen muodossa. Merkkijonoista puhuttaessa tarkoitetaan dokumentoitua eli formaalia tiedonlähdettä. Dokumentoidut tiedonlähteet eli dokumentit voivat olla joko painettuja (kuten kirjat) tai elektronisia (kuten verkkosivut ja TV-ohjelmat). Formaalien tiedonlähteiden lisäksi on olemassa informaaleja eli suullisia tiedonlähteitä. Informaaleja tiedonlähteitä kutsutaan myös henkilötiedonlähteiksi. (Haasio & Savolainen 2004, 19.)

Tiedonlähteet voidaan luokitella myös sillä perusteella, missä sen kantama tietosisältö on tuotettu. Organisaation sisäiset tiedonlähteet kuten kokousasiakirjat, raportit, selvitykset ja listat on tuotettu organisaation sisällä organisaation sisäistä tiedonkäyttöä varten. Organisaation ulkoisia tiedonlähteitä ovat esimerkiksi valtionhallinnon antamat ohjeet ja suositukset. (Haasio & Savolainen 2004, 20.)

Tässä tutkimuksessa tiedonhankintakanavaa ja tiedonlähdettä on käytetty samoissa yhteyksissä. Kyselylomakkeen kysymyksissä tiedonlähteitä, kanavaa ja mediaa ei ole eritelty. Tämä johtuu siitä, että johtajan työ on viestintää, johon sisältyy tiedon jakaminen, hankinta, käsittely ja luominen. Tässä yhteydessä tiedonlähteen ja kanavan erottelu olisi erityisesti johtajan itsensä näkökulmasta keinotekoisia.

2. JOHTAJAN TYÖN PIIRTEITÄ

Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan työn luonne määrittää voimakkaasti tiedonhankintaa (esim. Case 2002, 248; Choo 2002, 62 – 63; Haasio & Savolainen 2004, 93). Koska kirjastonjohtajan työtä koskevia tutkimuksia on tehty niukasti, tässä tutkimuksessa viitekehyksessä hyödynnetään johtamistieteiden alan tutkimuksia.

Johtaja on henkilö, joka on vastuussa organisaation tai yksikön toiminnasta. Johtajia ovat muun muassa toimitusjohtajat, yksikön päälliköt, piispat, jääkiekkovalmentajat ja pääministerit. Johtajia koskeva tutkimus on yleistettävissä kaikkiin johtajiin, myös kirjastotoimenjohtajiin. Johtajille yleistä on, että heillä on muodollinen valta yksikössään. Muodollisesta vallasta seuraa status (asema), joka johtaa erilaisiin henkilöiden välisiin suhteisiin, ja joiden avulla johtajalle mahdollistuu pääsy monille tiedonlähteille. Tieto mahdollistaa päätöksenteon ja strategioiden suunnittelun organisaatiossa. (Mintzberg 1990, 168.)

Johtaja on vastuussa laajasta, monimutkaisesta ja hyvin sekalaisesta toisistaan riippuvien tehtävien kokonaisuudesta. Johtajan on tehtävä päätöksiä ympäristössä, jota luonnehtivat epävarmuus, moniselitteisyys ja potentiaalisesti merkityksellisen tiedon suuri määrä. Hän on riippuvainen laajasta ja kirjavasta alaisten sekä muiden, organisaation ulkopuolisten henkilöiden joukosta, jonka avulla hän kykenee hoitamaan työtehtävänsä. (Kotter 1983, 52.)

Yksi yleisimmistä johtajien työtä koskevista käsityksistä on, että se on suunnittelua, organisointia, johtamista, koordinoimista ja valvontaa. Alun perin tämän idean johtajan tehtävistä kehitti Henry Fayol (1841 – 1925). Fayolin viisi johtamisen elementtiä kuvaavat johtamista käsitteellisellä tasolla. Edellä mainittujen elementtien lisäksi ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sisältyy lähes jokaiseen työtehtävään. Elementit eivät siis ole johtajan varsinaisia työtehtäviä. On kuitenkin mahdollista tutkia tiedonhankintaa päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. Päätöksenteon vaiheita ovat asian käsittelyyn ottaminen, ratkaisuvaihtoehtojen kartoitus, päätöksenteko vaihtoehdon valinnasta, toimeenpano ja valvonta. (esim. Salminen 2001, 9.) Tämän tutkimuksen viitekehukseen Fayolin idea johtajan työn elementeistä on liian käsitteellinen.

Johtajan informaatiokäyttämiseen vaikuttaa työn toimintakeskeisyys (Choo 2002, 62). Toimintakeskeisyydellä viitataan siihen, että esimerkiksi Mintzbergin (1980) tutkimuksessa johtajat tekivät töitä työpöytänsä ääressä vain 22 prosenttia työajastaan ja käyttivät suurimman osan työajastaan organisaation toimintojen parissa. Työpöydän ääressä hoidettavat työt ovat yleensä rutiineja, jotka on pakko hoitaa. Suurin osa johtajan työstä ei ole rutiinityötä. Toinen johtajan työn informaatiokäyt-

täytymiseen vaikuttava piirre on, että johtajat keskittyvät tekemään spesifejä asioita yleisten asioiden sijaan. He eivät tavallisesti tee yleisiä suunnitelmia. Sen sijaan suunnitelmat koskevat konkreettisia asioita, eivät käsitteitä tai kovin laajoja kokonaisuuksia. Johtajan työn toimintakeskeisyys ja spesifisyys aiheuttavat sen, että johtajat suosivat tiedonhankinnassaan konkreettista tietoa. (Mintzberg 1980, 37.)

2.1 Johtamisen reaktiivisuus

Johtajan työtehtäviä voidaan luonnehtia lyhytkestoisiksi, vaihteleviksi ja pirstaloituneiksi. Keskimääräinen työtehtävään yhtäjaksoisesti käytetty aika Mintzbergin (1980) tutkimuksessa oli yhdeksän minuuttia, ja vain 10 prosenttia työtehtävistä kesti pidempään kuin tunnin. Kokoukset kestivät keskimäärin 68 minuuttia. Eräs syy työtehtävien lyhytkestoisuuteen on se, että johtajan työssä keskeytykset ovat tyypillisiä. Puhelinsoitot ja keskustelut työntekijöiden kanssa ovat tavallisin syy keskeytyksille. Ne ovat luonteeltaan epämuodollisia työtehtäviä, koska niitä ei yleensä merkitä kalenteriin. Ne tapahtuvat tietyissä tilanneyhteyksissä. Kokoukset ovat pidempikestoisia, koska ne ovat etukäteen suunniteltuja ja ne merkitään kalenteriin. Työtehtävien sisältö voi vaihdella huomattavasti esimerkiksi kokouksina, sähköpostiviestintänä, esitelminä ja lahjanluovutuksina. (Mintzberg 1980, 31 - 34.)

Johtaja voi omalla ajanhallinnallaan vaikuttaa keskeytysten määrään. Silti moni johtaja tietoisesti pitää työtehtävät lyhytkestoisina ja keskeyttää työnsä oma-aloitteisestikin. Hän ei siis haluakaan välttämättä rajoittaa keskeytyksiä. Eräs syy siihen on, että johtaja ei halua estää mahdollisesti relevantin tiedon saamista. Kyseinen syy voi vaikuttaa siihenkin, ettei johtaja halua delegoida tiettyjä työtehtäviä muille. (Mintzberg 1980, 35.)

Mitään tiettyä kaavaa johtajien työpäivän rakentumisesta ei voida hahmottaa, vaan oikeastaan mitä tahansa voi tapahtua työpäivän eri vaiheissa. Kuukausittaisia, neljännesvuosittaisia ja vuosittaisia rutiinitehtäviä toki on, mutta lyhyemmällä ajanjaksolla mitään vastaavaa säännönmukaisuutta ei ole todettu. (Mintzberg 1980, 31 – 33.)

Johtajan työpäivän aikana tekemien tehtävien määrä on tavallisesti suuri. Se johtuu yksinkertaisesti siitä, että johtajan toimenkuva on usein avoin: hän tekee kaikki organisaation johtamiseen liittyvät tehtävät, joita ei ole delegoitu muille. Hän on vastuussa organisaationsa menestymisestä, eikä hän koskaan voi todeta tehneensä kaikkia töitä valmiiksi. Siksi johtajan työaika on joustava käsite. Moni johtaja tekee säännöllisesti ylitöitä ja jollain tapaa jatkaa töitään myös vapaa-ajalla, esimerkiksi perehtymällä kokousasiakirjoihin kotona ennen seuraavan päivän kokousta. (Mintzberg 1980, 30.)

Johtajan työn reaktiivisuuden ongelmaksi voi koitua liian pinnallinen työtehtäviin keskittyminen. Tehtävien pintapuolinen käsittely ei ole ongelma, mikäli johtaja osaa käsitellä asiat taitavasti. (Mintzberg 1980, 35.) Kotterin (1983, 69) mukaan johtajan käyttäytymistyylillä voi näyttää tehottomalta, epäjärjestelmälliseltä, huonommin organisoidulta ja pinnallisemmalta kuin strukturoitu ajankäyttömalli. Kyse on siitä, millainen työjärjestys sopii kunkin johtajan työhön parhaiten. Työjärjestykseen johtaja pyrkii sisällyttämään kaikki vastuualueensa asiat. Työjärjestys ei välttämättä ole kirjoitettu kirjalliseen muotoon, vaan se voi olla pelkästään johtajan ajatuksissakin. Johtajien laatimat työjärjestykset sisältävät löyhästi yhteen kuuluvat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnitelmat. Ne voivat olla epämääräisiä tai yksityiskohtaisia, ja ne voivat koskea johtajaa itseään tai muita henkilöitä, kuten koko organisaatiota. Sopiva työjärjestys mahdollistaa reagoimisen ihmisvirtaan ja tapahtumiin tehokkaalla tavalla. Samalla johtaja kuitenkin tietää edistävänsä pidemmän tähtäyksen suunnitelmaansa. Myös Mintzberg (1980, 90) toteaa, että johtaja ei voi tehdä liian staattisia suunnitelmia, koska ympäristön tapahtumat ja muutokset voivat vaatia reagoimista lähes välittömästi. Lisäksi johtaja voi saada haltuunsa tietoa, jolla on merkitystä suunnitelmien toteuttamisessa (Kotter 1983, 76).

Johtaja laatii työjärjestyksen keräämällä tietoa pääasiassa henkilötiedonlähteiltä joko esittämällä kysymyksiä tai vain ottamalla tietoa vastaan. Samalla hän hyödyntää omia kokemuksiaan ja asiantuntemustaan. Johtaja etsii erikoisprojekteja ja toimenpiteitä, jotka edistävät monia tavoitteita samalla kertaa ja joiden toimeenpanoon hänellä on valtaa. (Kotter 1983, 76.)

2.2 Johtaminen verbaalisena toimintana

Choon (2002, 59 – 62) mukaan johtaminen tapahtuu keskustelujen välityksellä. Kielen rooli on merkittävässä asemassa, koska johtajat työskentelevät ”retorisessa universumissa”, jossa kielellä on useita käyttötapoja. Johtaja käyttää kieltään ensinnäkin viestinnässä, mutta myös muiden ihmisten taivuttelussa, neuvottelemisessa ja uuden tiedon luomisessa. Melkein jokaisessa tilanteessa jossa johtaja on osallisena, kieli on olennaisessa roolissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi kokoukset, epämuodolliset keskustelut, suunnitelmien hahmotteleminen, muistioiden ja kehitysraporttien kirjoittaminen ja lukeminen sekä sanomalehtien selaaminen. Mintzbergin (1980, 38) tutkimuksessa johtajien työajasta 78 prosenttia kului suullisen viestinnän tilanteissa.

Kotter (1983) korostaa työjärjestyksen merkitystä johtajan käyttäytymisessä. Työjärjestyksen luomisessa johtaja tarvitsee yhteistyösuhteita ja niiden kehittäminen onkin yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Erityisesti uran alkuvaiheessa panostus suhdeverkoston rakentamiseen on suurta. Työjärjestyksen laadintaan kuuluu jatkuva tietojen keruu verkoston jäseniltä tavallisesti kysymyksiä tekemällä. Johtajien luomat verkostot ovat eräänlaisia tiedonkäsittelyjärjestelmiä. Ne pystyvät suodattamaan massoittain tietoa ja siirtämään johtajalle vain sen, mikä mahdollisesti on työjärjestyk-

sen laadinnan kannalta tärkeää. (Kotter 1983, 87.) Verkoston rakentaminen aloitetaan alaisista ja esimiehestä. Suhteita laajennetaan kollegoihin, oman esimiehen esimiehiin ja omien alaisten alaisiin sekä organisaation ulkopuolisiin henkilöihin. Lopulta suhdeverkosto kattaa laajan määrän kontakteja, joista kaikista on hyötyä johtajalle työtehtävien tekemisessä. Suhteet ovat riippuvuussuhteita: johtaja on riippuvainen suhteistaan yhtä lailla kuin suhteet ovat riippuvaisia johtajasta. Tyypillisesti johtajan verkosto on niin laaja, ettei sitä voi esittää yksityiskohtaisesti. Verkosto voi sisältää satoja, ellei jopa tuhansia kontakteja. Suhteet vaihtelevat kiinteyden ja luonteen perusteella oleellisesti. (Kotter 1983, 77.)

2.3 Johtajaroolit

Mintzberg (1980, 55) tutki johtajan työn piirteitä havainnoimalla viittä johtajaa työssään. Empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuksen perusteella hän muodosti johtajan käyttäytymistä kuvaavat johtajaroolit. Rooli määritellään tiettyyn asemaan liittyväksi järjestelmälliseksi käyttäytymiseksi. Johtaja itse määrittelee sen, miten hän käyttäytyy rooleissa. Kaikki roolit ovat läsnä ainakin jollain tavalla johtajan työssä. (Mintzberg 1980, 54.) Vaikka rooleja voidaankin kuvailla erikseen, muodostavat roolit kokonaisuuden johtajan työssä. Jonkin roolin hylkääminen ei onnistu muiden roolien siitä kärsimättä.

Johtajan muodollinen valta synnyttää kolme henkilösuhderoolia, joista seuraa kolme tiedonkäsitteilyroolia. Henkilösuhderoolit ja tiedonkäsitteilyroolit mahdollistavat neljä päätöksentekijäroolia.

2.3.1 Henkilösuhderoolit

Henkilösuhderoolit muodostuvat johtajalle suoraan muodollisen vallan seurauksena. Rooleista ensimmäisessä, *keulakuvaroolissa (figurehead)*, johtaja edustaa organisaatiotaan virallisissa ja seremoniallisissa tehtävissä. Hän ottaa vastaan organisaatiossa vierailevat muiden organisaatioiden edustajat ja käy edustuslounailla yhteistyökumppaneiden kanssa. Edustustehtävät sisältävät melko paljon rutiineja. Siitä huolimatta ne ovat tärkeitä organisaation toiminnalle. (Mintzberg 1990, 168.)

Henkilöjohtajan roolissa (leader) johtaminen kohdistuu organisaation henkilöstöön. Johtaja vaikuttaa johtamisellaan organisaation työskentelyilmapiiriin. Yleensä johtaja osallistuu työntekijöiden palkkaamiseen ja koulutuksen järjestämiseen. Johtaja vaikuttaa henkilöstöön myös välillisesti motivoimalla ja palkitsemalla heitä sekä sovittamalla työntekijöiden tarpeet organisaation tarpeiden kanssa samansuuntaisiksi. Tämän roolin puitteissa johtaja saattaa tehdä organisaatiossaan havainnointikierroksia, joiden aikana hän havainnoi henkilöstönsä työskentelyä ja vuorovaikutustilanteita asiakkaiden kanssa. Kierroksen aikana hän keskustelee epämuodollisesti työntekijöiden kanssa saadakseen tietoa operaatiotasolta. Henkilöjohtajan rooli on johtajan näkyvin työrooli. Myös

suuri osa johtamiskirjallisuudesta keskittyy henkilöjohtajan roolissa tapahtuvaan johtajan työhön. (Mintzberg 1990, 168.)

Yhteyshenkilön roolissa (liaison) johtaja rakentaa yhteyksiä työskentelyorganisaation ulkopuolelle. Yhteyshenkilön roolissa korostuvat hierarkkisesti horisontaaliset suhteet muiden johtajien kanssa. Johtajalla voi olla mitä moninaisimpia organisaation ulkoisia kontakteja: asiakkaat, yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat, kollegat, hallinnon edustajat, järjestöväki ja muut henkilöt. Kirjaston kontekstissa yhteydet kunnan (kehysorganisaation) viranhaltijoihin ja luottamushenkilöihin ovat tärkeimpiä (Yli-Rajala 2007, 116). Kontaktit ja niistä muodostuvat verkostot ovat merkittäviä tiedon jakamisen kanavia, joita johtajat rakentavat monilla virallisilla ja epävirallisilla keinoilla. Keinoja ovat osallistuminen järjestötoimintaan, yhteistyöhön, harrastuksiin sekä yhteisön ja yhteiskunnan toimintaan. Johtajan maineella on merkitystä siihen, millä tavalla häntä arvostetaan verkoston jäsenenä. Arvostus taas vaikuttaa henkilön saamaan luottamukseen ja sitä kautta tiedon saamiseen ja jakamiseen verkostossa. (Mintzberg 1980, 63 - 64.)

Yhteyshenkilön roolissa johtaja avaa viestinnän ja tiedonhankinnan kanavat organisaation ja ympäristön välille. Seuraavaksi määriteltävät tiedon jakajan, puhemiehen ja neuvottelijan roolit perustuvat yhteyshenkilönä avattujen kontaktien hyödyntämiseen.

2.3.2 Tiedonkäsittelyroolit

Johtaja toimii organisaationsa hermokeskuksena, eli hän on linkki henkilöstön ja organisaation ulkopuolisten tahojen välillä. Rutiinitietoon kuulumaton tieto on vain johtajan hallussa. Tämä johtuu siitä, että johtajalla on yhteyshenkilöroolinsa ja kontaktiverkostonsa avulla pääsy mitä moninaisimmille tiedonlähteille. (Mintzberg 1980, 56, 66.)

Monitoroijana (monitor) johtaja vastaanottaa ja kerää tietoa, ja oppii tätä kautta tuntemaan organisaationsa ja sen toimintaympäristön. Hän hankkii tietoa aktiivisesti eri tiedonlähteistä ja seuraa mediaa. Lisäksi alaiset ja muut henkilöt jakavat tietoa johtajalle. Tiedonkeruun tarkoituksena on havainnoida organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia sekä tunnistaa ongelmia ja mahdollisuuksia. (Mintzberg 1980, 67.)

Monitoroijana johtaja kerää tietoa organisaation sisäisistä toiminnoista ja ulkoisista tapahtumista. Hän lukee vaihtelevia aiheita käsitteleviä analyyseja ja raportteja, joita erilaiset ryhmät ja järjestöt lähettävät hänelle, tai joita hän pyytää alaisiltaan tai muilta asiantuntijoilta erityisiä tiedontarpeitaan varten. Seuraamalla toimialan, tekniikan, talouden ja yhteiskunnan trendejä johtaja voi saada toiminnan kehittämisideoita. Johtajan keräämän tiedon erityisyys piilee tiedon ajankohtaisuudessa, spesifisyydessä ja epämuodollisessa luonteessa. Tällainen tieto on saatavissa vain tietäntyyppis-

ten kontaktihenkilöiden välityksellä ja tietyissä tilanteissa, joihin johtajalla on pääsy rakentamansa kontaktiverkoston ja organisaation sisäisen asemansa avulla. Jokainen johtaja rakentaa henkilökohtaisen "tietojärjestelmänsä" henkilösuhteiden pohjalle ja täydentää sitä muilla tiedonlähteillä ja tiedonvälityksen kanavilla. (Mintzberg 1980, 68 - 70.)

Tiedon jakajan (disseminator) roolissa johtaja levittää suodattamaansa ja muokkaamaansa tietoa organisaatiossaan. Tieto on tyypiltään sekä faktatietoa että arvostustietoa. Arvostuspreferenssit heijastelevat organisaation toiminnan tarkoitusta ja päämääriä sekä johtajan käsitystä organisaation toimintatavoista ja kulttuurista. Organisaatioon on tärkeää välittää tietoa arvostuspreferensseistä, jotta ne toteutuisivat alemmille tasoille delegoidun päätöksenteon tilanteissa. (Mintzberg 1980, 74.)

Tiedon jakaminen organisaation ulkopuolisille ja ympäristöön tapahtuu *puhemiehen (spokesman)* roolissa, jona johtaja toimii virallisen asemansa vuoksi. Häntä pyydetään kertomaan organisaatiostaan ja sen toiminnasta mediassa tai tilaisuuksissa, esimerkiksi lautakunnan kokouksissa. Sen lisäksi hän lobbaa organisaationsa puolesta ja toimii oman erikoisalansa asiantuntijana. Puhemiehen roolissa kyse on myös julkisten suhteiden hoitamisesta (PR) ja toimintaa koskevasta tiedottamisesta. (Mintzberg 1980, 75 – 77.) Kirjaston kontekstissa kohderyhmänä ovat erityisesti kunnan luottamushenkilöt ja viranhaltijat sekä asiakkaat.

2.3.3 Päätöksentekoroolit

Päätöksentekoroolit liittyvät johtajan päätöksentekoon. Koska johtajalla on pääsy erityislaatuiseen - vain suullisessa muodossa olevaan - tietoon kontaktiverkostonsa vuoksi, hän on strategisen päätöksentekojärjestelmän keskiössä. Päätöksenteko on johtajan työn tärkein osa, ja juuri se oikeuttaa johtajan aseman, vallankäytön ja pääsyn tiedonlähteille. (Mintzberg 1980, 77.)

Liikemiesroolissa (entrepreneur) johtaja etsii toiminnan kehittämiskohteita aktiivisesti sekä toimii hallitun muutoksen toimeenpanijana ja suunnittelijana. Liikemiesrooli vaatii johtajalta innovatiivisuutta. Hallitun muutoksen toimeenpano edellyttää sekä oman organisaation että toimintaympäristön seurantaa. Trenditiedon lisäksi johtaja tarvitsee konkreettista tietoa tapahtumista ja tilanteista. Kun johtaja päättää, että organisaatiossa on tehtävä jokin muutos, se on aloitettava ympäristöä koskevan tiedon hankkimisella. Auster ja Choo (1993) tutkivat johtajien toimintaympäristön seuranta Mintzbergin (1980) päätöksentekoroolien näkökulmasta. He havaitsivat, että eniten toimintaympäristöä seurataan liikemiesrooliin liittyvissä työtehtävissä, jotka koskevat kehittämisprojekteja, kuten uusien tuotteiden ja palvelujen kehittelyä sekä uusia markkinastrategioita koskevaa päätöksentekoa. Johtaja pyrkii tunnistamaan ympäristöstään organisaation toimintaan liittyviä mahdollisuuksia tai ongelmia, joiden perusteella muutosprojektit voidaan aloittaa. Useista eri tiedonlähteis-

tä ja kanavista samanaikaisesti saatava muutosprojektia tukeva tieto on edellytyksenä sille, että projektissa voidaan edetä. (Auster & Choo 1993, 613 - 614; Mintzberg 1980, 78 – 81.)

Käsitellessään organisaation uhkia johtaja on *häiriötekijöiden käsittelijä (disturbance handler)*. Verrattuna liikemiesroolin yhteydessä mainittuun hallittuun muutokseen häiriötekijöiden käsittelijän roolissa kohteena ovat tekijät, joihin johtaja ei täysin pysty vaikuttamaan. Häiriötä ei ole mahdollista ennakoida, eikä siihen voida täysin varautua. Voi myös olla, että jonkin asian hoitamista on siirretty niin kauan, että siihen liittyvä riski lopulta toteutuu. Riski voi toteutua monella tapaa; se voi olla avainhenkilön lähtö organisaatiosta, tulipalo organisaation tiloissa tai työntekijöiden välinen riita. Häiriötekijöillä on selvä yhteys tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen. Riskin toteutuessa johtaja joutuu tilanteeseen, jossa hänen on pakko tehdä muutoksia koskevia päätöksiä. Häiriötekijöiden käsittelijän roolin tärkeys piilee päätöksissä, jotka häiriötekijän ilmetyä on tehtävä. (Mintzberg 1980, 81 – 85.)

Häiriötekijöiden käsittelijän roolissa ympäristön seuranta koskeva tieto keskittyy yleensä hallinto- ja sääntelysektorin seurantaan. Muutokset lainsäädännössä tai kunnan päätöksissä voivat aiheuttaa odottamattomia muutoksia organisaation toiminnalle. Lisäksi asiakaskuntaa koskevan tiedon seuraaminen on oleellista häiriötekijöiden käsittelijän roolissa. (Auster & Choo 1993, 612.)

Resurssien jakajana (resource allocator) johtaja päättää siitä, miten organisaation resursseja käytetään ja mihin toimintoihin resursseja kohdennetaan. Kyse on vaihtoehtojen välisistä valinnoista. Organisaation resursseja ovat aika, raha, materiaalit (kirjastossa aineistot), välineet, kalusteet, työvoima ja maine. Kaikki resurssit on mahdollista allokoida positiivisesti tai negatiivisesti, eli päätöksenteossa resurssia voidaan joko käyttää tai säästää. Resurssien jakajan roolissa johtaja ensinnäkin suunnittelee oman ajankäyttönsä. Ajankäytöllään johtaja ilmaisee organisaation prioriteetit. Toiseksi johtajan tehtävänä on resurssien jakajan roolissa suunnitella paitsi oma ajankäyttönsä, myös muun organisaation toiminta: mitä tehdään, kuka tekee mitäkin ja mikä on toimivin organisaatorakenne. Kolmanneksi johtaja pitää toiminnan valvontaoikeuden hallussaan hyväksyttämällä kaikki tärkeät päätökset itsellään ennen toimeenpanoa. Resurssien jakajan roolissa on tärkeää valvoa, ettei resursseja käytetä enempää kuin mitä on käytettävissä. Johtajan on myös pyrittävä johdonmukaiseen päätöksentekoon resurssien jakamisessa. (Mintzberg 1980, 85 - 90.)

Resurssien jakajan roolissa toimintaympäristön seuranta kohdistuu erityisesti asiakaskuntaan, sen rakenteen ja tarpeiden muutoksiin. Myös markkinatalouden vaihtelut näkyvät käytettävissä olevien resurssien määrässä, joten johtajat seuraavat ympäristöä myös markkinoiden näkökulmasta, yleensä joko sanomalehdistä, ammattilehdistä tai muista joukkoviestintäkanavista. Asiakaskunnas-

ta tietoa tuottavat asiakaskyselyt, asiakaspalautteet sekä henkilöstön ja asiakaskunnan vuorovai-
kutuksen kautta saatava informaatio. (Auster & Choo 1993, 612.)

Resurssien jakamisessa - kuten johtajan työssä yleisestikin - nopean päätöksenteon vaatimus on
läsnä, vaikka resurssipyynnöt olisivat vaikeasti määriteltäviä eikä johtajan aika mahdollista riittävää
tiedonhankintaa ja asioihin perehtymistä. Tällaisissa tilanteissa tarpeellisia ovat erilaiset peukalo-
säännöt tai ongelmanratkaisumallit, joita johtajat kehittävät aikaisempien kokemusten avulla. Ne
helpottavat erottamaan asioiden huomionarvoisimmat piirteet. (Choo 2002, 62; Mintzberg 1980,
89.)

Neuvottelijana (negotiator) johtaja toimii kaikissa tilanteissa, joissa hänen mielestään kuuluu puo-
lustaa organisaationsa etuja. Neuvottelijan rooli on seurausta johtajan keulakuvan, puhemiehen ja
erityisesti resurssien jakajan rooleista. Neuvotellessa kyse on tavallisesti juuri resursseista.
(Mintzberg 1980, 90 – 94.) Austerin ja Choon (1993, 612 – 614) tutkimuksen mukaan neuvottelijan
roolissa ympäristön seuranta koskevaa tietoa saadaan erityisesti henkilösuhteiden välityksellä.
Neuvottelijarooli liittyy yleensä yhteistyöhön kumppaneiden kanssa, joiden kautta johtajat saavat
myös kilpailuympäristöä koskevaa tietoa.

2.4 Johtajan ominaisuudet ja taidot

Casen (2002, 226) mukaan yksilön muisti, asenteet ja motivaatio eli ”sisäinen” tiedonhankinnan
ympäristö vaikuttavat tiedonhankintaan (ks. myös Choo 2002, 64 - 65). Tästä johtuen tämän tutki-
muksen viitekehukseen on otettu mukaan johtajan tietojen, taitojen, ominaisuuksien ja työtyytyväi-
syyden ulottuvuudet.

Johtajan tehtävä on vaativa sekä älyllisesti että ihmissuhdetaitojen kannalta. Siksi johtajan tehtä-
viin hakeutuu tietyn tyyppisiä ihmisiä, joiden henkilökohtaiset ominaisuudet vastaavat johtajan työn
vaatimuksiin. He ovat tavallisesti keskimääräistä älykkäämpiä, optimistisia, tulosorientoituneita ja
tunne-elämältään tasapainoisia. He ovat kiinnostuneita monista asioista, ja tärkeää onkin olla ajan
tasalla oman toimialan ja organisaation asioista. Menestyvät johtajat ovat miellyttävästi käyttäyty-
viä, he pitävät vallasta ja ovat hyviä luomaan suhteita. Useimmat johtajat vastaavat toiminnoista,
jotka ovat laajoja, monimuotoisia ja rutiineista poikkeavia. (Kotter 1983, 103 – 105.)

Katz (1955; tässä Yukl 1989, 191 – 194) on luokitellut tehokkaalta johtajalta vaadittavat taidot kol-
meen luokkaan. Katzin luokitus on kaikkein yleisimmin käytetty johtajien taitoluokitus (ks. esim.
Hernon 2003, 13). Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat *tekniset taidot*, joilla tarkoitetaan tietämystä
organisaation ydintoimintojen metodeista, prosesseista ja tekniikoista. Kirjaston kontekstissa kyse
on kirjastopalvelujen tuottamisesta asiakkaille ja siihen liittyvästä osaamisesta. Teknisillä tiedoilla

ja taidoilla on suuri merkitys palvelujen tuottamisessa. Toisen luokan muodostavat *henkilösuhdetaidot*. Niihin sisältyy tietämys ihmisen työskentelytavoista ja vuorovaikutteisista prosesseista sekä kyky työskennellä muiden kanssa. Lisäksi henkilösuhdetaitojen piiriin kuuluu luottamuksellisen ilmapiirin luominen, osallistava johtaminen, herkkyys muiden tarpeita ja motivaatiota kohtaan sekä taito rakentaa vaikuttavia yhteistyösuhteita. Kolmannessa taitoluokassa ovat *käsitteelliset taidot*, joita johtaja tarvitsee asioiden ja tilanteiden analysoinnissa, loogisessa ajattelussa, monimutkaisten riippuvuuksien ja suhteiden hahmottamisessa sekä ideoiden luomisessa ja ongelmanratkaisussa. Ilman käsitteellisiä taitoja johtaja ei osaa tulkita ympäristön signaaleja eikä ennakoida muutoksia. Myös mahdollisuuksien tunnistaminen ja uhkien havaitseminen ovat riippuvaisia johtajan käsitteellisistä taidoista.

Tekniset taidot liittyvät asioihin, henkilösuhdetaidot ihmisiin ja käsitteelliset taidot ideoihin ja käsitteisiin. Teknisiä taitoja on suhteellisen helppo oppia muodollisessa koulutuksessa tai kokemuksen kautta. Henkilösuhdetaitojen tarkoituksellinen kehittäminen on hankalampaa, sillä henkilösuhdetaidot perustuvat johtajan henkilökohtaisiin piirteisiin ja ominaisuuksiin. Käsitteellisiä taitoja johtaja tarvitsee suunnittelussa ja organisoinnissa. Niiden kehittämisessä tärkeintä on johtajan loogisten kykyjen lisäksi kokemus organisaatiossa työskentelystä. Kaikki taitoluokat ovat tärkeitä johtajan työrooleissa, mutta eri johtajatasoilla painotukset taitoluokkien kesken vaihtelevat. Ylimmän tason johtajilla käsitteellisten taitojen merkitys korostuu, kun taas tekniset tiedot ja taidot eivät ole yhtä tärkeässä asemassa. Myös eri johtamistilanteissa eri taidoilla on suhteellinen merkityksensä. (Yukl 1989, 191 – 193.)

Peter Hernon tutkijakollegoineen on tutkinut yhdysvaltalaisen yleisten ja tieteellisten kirjastojen johtajien ominaisuuksia (2003). Tutkimuksen taustalla oli tilanne, jossa johtajien siirtyminen eläkkeelle ja uuden sukupolven siirtyminen johtajan paikoille oli ajankohtainen. Tarkoituksena oli valottaa kirjaston johtamisessa tärkeitä ominaisuuksia uusia johtajia rekrytoitaessa. Ongelmana oli johtajan tehtävien vähäinen houkuttavuus uuden sukupolven silmissä, erityisesti pienemmillä paikkakunnilla. Sama ongelma on ollut keskustelujen aiheena myös Suomessa kirjastoalan keskustelufoorumeilla.

Yleisten kirjastojen johtajien piirteistä Hernon et al (2003, 79 - 95) ovat tutkineet johtamisominaisuuksia, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja johtajalta vaadittavaa tietämystä. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä laajemmalla alueella johtajalla on oltava kyseisiä ominaisuuksia ja tietämystä. Tässä yhteydessä on kuitenkin korostettava sitä, että menestyvällä johtajalla voi olla erilaisia ominaisuuksia ja taitoja; minkään spesifin taitojen yhdistelmän omaamista ei ole todettu paremmaksi kuin jonkin toisen. Vaihtoehtoja on monia ja painotukset vaihtelevat kirjastosta ja kun-

nasta riippuen. Hernonin ja kollegojen tuloksissa haastateltujen johtajien tärkeinä pitämät ominaisuudet ja taidot valikoituivat 64 ominaisuuden joukosta. Tutkimuksen perusteella tärkein johtamisominaisuus oli yhteistyökyky (luottamuselimet, henkilöstö, viranomaiset). Toiseksi tärkein johtamisominaisuus oli viestintätaito. Henkilökohtaisista ominaisuuksista korkea moraalinen ja rehellisyys olivat tärkeimpiä. Myös visiointitaito ylsi tärkeimpien henkilökohtaisten ominaisuuksien joukkoon. Vaadittavan tietämyksen osalta tärkeintä oli tietää alan trendeistä ja innovaatioista, kirjastotoiminnan käytännöistä, pitkän tähtäimen suunnitelmista ja talouden hallinnosta. Sananvapauden käsitteen ymmärtäminen koettiin myös tärkeäksi.

Hernonin et al (2003, 165) mukaan yleisen kirjaston johtamisessa tärkeiden ominaisuuksien kehittäminen on tehokkainta työkokemusta kartuttamalla. Yli-Rajala (2007, 85) toteaa, että kirjaston johtamiskoulutus on usein käytännön työhön liittyvää ja suurten kirjastojen ongelmiin keskittyvää täydennyskoulutusta. Yhdessä käytännön työkokemuksen kanssa kirjaston johtamiskoulutus kehittää johtajan ominaisuuksia parhaiten.

Työtyytyväisyydellä voi olla työn suorittamiseen ja tiedonhankintaan aikaisempien tutkimusten perusteella joko heikentävä tai voimistava vaikutus (Pors & Johannsen 2002). Porsin ja Johannsenin tutkimuksessa työhönsä tyytyväisille kirjastojohtajille yhteistä oli se, että he eivät kokeneet johtamista psykologisesti vaikeana tehtävänä, vaan pitivät johtamista ikään kuin elämäntapana, ja jonka he olivat kyenneet integroimaan perhe-elämäänsä ja vapaa-aikaansa. Lisäksi työn sisällöllisillä tekijöillä oli suuri merkitys työn mielekkäänä kokemiseen. (Pors & Johannsen 2002.)

3. VASTUUALUEET KIRJASTON JOHTAMISESSA

Kirjaston johtamisen erityispiirteet muiden organisaatioiden johtamiseen verrattuna johtuvat kirjaston toiminnan luonteesta. Kirjastot eivät yritysten tavoin tavoittele voittoa: kirjastopalvelut ovat julkisin varoin tuotettavia palveluita. (Evans et al 2000, 45 - 46.) Kirjaston käytettävissä olevasta budjetista päättävät kunnan poliittiset elimet kunnan talousarviossa. Toiminta itsessäänkin on julkista, ja sen vuoksi julkisen valvonnan alaista: kirjastopalvelujen peruseriaatteista säädetään lainsäädännössä (Kirjastolaki; Kirjastoasetus). Kirjaston tehtävänä on palvella kunnan asukkaita tasapuolisesti ja edistää mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastamiseen sekä elinikäiseen oppimiseen (Kirjastolaki 2 §). Rahoituksen ja toiminnan julkisuudesta johtuu, että kirjastojen tehokkuutta ei voida mitata samoilla mittareilla kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. (Evans et al 2000, 46.)

Kirjaston hallinto on monin tavoin rajoitettua ja säänneltyä. Kirjastotoimenjohtajalla ei ole vapautta toimia täysin oman intuitionsa mukaisesti, vaan hänen on noudatettava tiettyjä ennalta määrättyjä toimintatapoja esimerkiksi henkilöstön palkkaamisessa tai irtisanomisessa. Kunnan hallintosääntö ja johtosääntö sisältävät ohjeita siitä, miten viranhaltijan eli tässä tapauksessa kirjastotoimenjohtajan tulee toimia tiettyjen toimenpiteiden suorittamiseksi (Kuntalaki 1995/365).

Viirin (2007, 50) mukaan yleinen harhakäsitys on, että kirjastotoimenjohtaja vain johtaa. Myös Mintzberg (1980, 57) huomauttaa, että kaikille johtajalle kuuluu johtamisen lisäksi sellaisia työtehtäviä, jotka eivät ole johtamista. Toinen yhtä yleinen mutta vastakkainen virhekäsitys on, ettei kirjastoissa tarvita erikseen johtajaa. Suurin osa kirjastojen johtajista tekee johtamisen ohella kirjastoammatillisia tehtäviä, ja erityisesti pienissä kirjastoissa johtajan työpanos asiakaspalvelutehtävissä on oleellinen. Suurimpien kuntien kirjastotoimenjohtajat keskittyvät kehittämis- ja strategiatyöhön, jolloin muut tehtävät on delegoitu apulaisjohtajille ja henkilöstölle. Kirjastotoimesta vastaavan johtajan työtehtävien piiriin voi kuulua lisäksi kunnan toimialasektorin muita tehtäviä, erityisesti kulttuuritoimen hallinnonalalta. (Yli-Rajala 2007, 111, 119 – 120.)

Kirjastotoimenjohtajan työn vastuualueita koskeva viitekehys on rakennettu Yli-Rajalan tutkimuksen (2007), Evansin et al kirjan (2000), esitutkimushaastattelujen sekä kirjastoalan ammatillisten keskustelujen perusteella. Tähän lukuun on kirjastotoimenjohtajan työtehtäviksi valittu toiminnan koordinointi, toimintaympäristön seuranta, suunnittelu, yhteistyö toiminnan kehittämisessä, taloushallinto, markkinointi ja tiedottaminen sekä henkilöstöhallinto. Tässä yhteydessä kirjastotoimenjohtajan tehtävissä korostetaan niiden hallinnollista ulottuvuutta, joten asiakaspalvelu ja kirjastoamma-

tilliset työtehtävät on jätetty tämän tarkastelun ulkopuolelle. Niistä on kirjoitettu kirjastonhoitajien työtä ja osaamista käsittelevissä julkaisuissa (esim. Korpisaari & Saarti 2007).

3.1 Toiminnan koordinointi (delegointi)

Delegoinnilla tarkoitetaan toimivaltasuhteiden jakoa ja määrittelyä kirjasto-organisaatiossa. Toimintojen ja resurssien välinen koordinointi tapahtuu delegoinnilla. Tehokas delegointi riippuu monista osatekijöistä. Aluksi on päätettävä mitä täytyy tapahtua, jotta halutut päämäärät voidaan saavuttaa. Asiat listataan, ja sen jälkeen toiminnot ryhmitellään yksittäisten työntekijöiden työtehtäviksi. Kirjastoissa yksiköt ja osastot voidaan jakaa sijainnin, aineistojen, toimintojen, asiakaskohderyhmien tai prosessien perusteella. Projektien tarpeisiin perustetaan tarvittaessa väliaikaisia yksiköitä. (Evans et al 2000, 211 – 223.)

Organisaatorakenteita ei voida pitää täysin pysyvinä, koska henkilöstössä tapahtuu vaihtuvuutta, ja henkilöstöstä toiset työskentelee kokoaikaisesti ja toiset osa-aikaisesti. Kahden osa-aikaisen työntekijän esimiehelle aiheutuu enemmän työtä kuin yhden kokoaikaisen työntekijän esimiehelle. Siksi organisaatorakenteiden ja toimivaltasuhteiden tehokkuutta tulisi arvioida aika ajoin ja kyseenalaistaa aikaisempia toimivaltasuhteita. Esimiessuhteet tulisi olla henkilöstön tiedossa, ettei siitä aiheudu epäselvyyksiä. Sekä esimiehelle että työntekijälle on tärkeää tietää työntekijän vastualueet ja odotettavissa olevat työn tulokset. (Evans et al 2000, 224 – 227.)

3.2 Toimintaympäristön seuranta

Kaikki organisaatiot toimivat sekä sisäisessä että ulkoisessa ympäristössä. Ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaatioon ja sen johtamiseen. Kirjaston sisäinen ympäristö tarkoittaa kunnan kirjastotointa sekä sen toimintaa ja henkilöstöä. Kirjaston kehysorganisaatio on kuntaorganisaatio, joka kattaa sekä viranhaltijakoneiston että luottamuselimet. Kirjaston ulkoinen ympäristö muodostuu kunnan asukkaista sekä kunnan alueella sijaitsevista yhteisöistä ja yrityksistä. Kirjaston toimintaympäristö laajasti ymmärrettynä ulottuu lähiseudun kuntiin ja maakunnan kirjastoihin sekä kansalliseen yleisten kirjastojen verkostoon. Myös kansallisen ja EU-tason politiikan, lainsäädännön, talouden, tekniikan ja sosiaalis-kulttuurisen ympäristön merkitys kirjaston toiminnalle on huomioitava. (Evans et al 2000, 69 -79.) Johtaja voi konkretisoida ja eritellä kirjaston toimintaympäristöä ja siihen liittyvää seurantaan sidosryhmäanalyysin avulla. Tavallisesti kirjaston sidosryhminä pidetään asiakkaita, tavarantoimittajia, henkilöstöä, kunnan viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä.

Toimintaympäristön seuranta kuuluu kaikkien johtajien työtehtäviin. Tulevaisuuden ennustaminen on aikaa vievää ja vaikeaa. Seuranta on hyödyllistä, koska vain sen avulla johtaja voi ennakoida mahdollisia ympäristön muutoksia ja valmistautua tarvittaviin toimenpiteisiin. Ympäristön seuranta

pidetään toiminnan suunnittelun lähtökohtana. (Evans et al 2000, 79.) Toimintaympäristöstä tulevat signaalit ovat harvoin kirjastotoimenjohtajan tiedontarpeiden muotoisia ”tietopaketteja” (vrt. Dervin & Belkin, tässä: Haasio & Savolainen 2004, 56 – 60), joten johtajan on tapauskohtaisesti pohdittava sitä, mikä merkitys milläkin tiedolla on kirjaston toiminnalle. (Auster & Choo 1993, 222.)

3.3 Suunnittelu

Johtajat tekevät suunnitelmia organisaation toiminnan kaikilla osa-alueilla, esimerkiksi budjetointina ja rekrytoineina, sekä organisaatorakennetta, käytettävää teknologiaa, laitteita ja palveluita koskien. Strateginen suunnittelu pohjautuu toimintaympäristön seurannan analyysiin, eli siihen miten kirjasto valmistautuu tulevaisuuden muutoksiin. (Evans et al 2000, 161 – 162.)

Suunnitelmissa asetetaan tavoitteet ja päätetään siitä, miten tavoitteisiin päästään. Tavallisesti johtajat pitävät suunnittelua tärkeänä, mutta he eivät silti suunnittele riittävästi ajan puutteen takia. Kaikki johtajat eivät ole yhtä vakuuttuneita suunnittelun tarpeellisuudesta. Yleensä suunnittelu vie kuitenkin suuren osan johtajan työajasta. Sillä, kirjaako johtaja suunnitelmia paperille vai suunnitteleeko hän omassa päässään, ei ole merkitystä. Tärkeintä on, että on olemassa tietty päämäärä mihin pyrkiä. (Evans et al 2000, 162.)

Suunnittelun tarkoitus on koordinoita organisaation toiminnot päämäärien saavuttamiseksi muutuvassa ympäristössä. Lyhyen tähtäimen suunnitelmat koskevat lähitulevaisuutta ja pitkän tähtäimen suunnitelmat kauaskantoisempia visioita ja hankkeita. Kirjastoissa suunnittelua tulisi tehdä jokaisella tasolla, myös yksittäisen työntekijän tasolla. Henkilöstö kuuluu pitää suunnitelmista ajan tasalla, jotta jokainen työntekijä tietää oman roolinsa suunnitelmien toteutuksessa. Suunnitelmia tulisi arvioida ja päivittää aina muutosten tapahtuessa ja tulevaisuuden muuttuessa. (Evans et al 2000, 164; 186.)

Yli-Rajalan mukaan suunnittelutyö koskee lähinnä talousarviota, kuntasuunnitelmia ja aineiston hankintaa. Lisäksi tietotekniset hankinnat sekä tiloihin ja rakennuksiin liittyvät tarpeet kuuluvat suunnittelun piiriin. Myös yhteistyökuviot tulisi suunnitella etukäteen, erityisesti koulujen kanssa tehtävän yhteistyön osalta. Viime vuosina erityisesti pienimmissä kunnissa kirjastotoimen suunnittelutyö on hiljalleen siirtynyt toimialajohtajille. Syynä siihen on ollut kirjastotoimenjohtajien ajan puute. (Yli-Rajala 2007, 103 – 104.)

3.4 Kirjastotoiminnan kehittäminen ja kehittämis yhteistyö

Toiminnan kehittämiseksi sitä arvioidaan kirjastoissa sisäisen arvioinnin (itsearvioinnin) työkaluja apuna käyttäen. Ulkoista arviointia on valtionhallinnon viranomaisten suorittama arviointi. Kirjastossa arvioinnista päävastuussa on kirjastotoimenjohtaja. Arvioinnin tarkoituksena on löytää toi-

minnan parannuskohteita, mutta jo arviointiprosessi sinällään auttaa hahmottamaan toimintojen osatekijöitä ja niiden välisiä suhteita. (Heinisuo et al 2004, 26 – 27.)

Toiminnan kehittämisessä kirjasto tekee yleensä yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa. Yli-Rajalan (2007, 103 - 104) tutkimuksessa kirjastotoimenjohtajien työ määritellään keskeisesti eri tahojen kanssa toteutettavana yhteistyönä. Yhteistyötä voidaan tehdä monella areenalla. Piispanen (2007, 30) mukaan yhteistyösuhteiden luomisen ja ylläpidon kohteena ovat kunnan omat viranhaltijat ja valtion elimet ja toisaalta poliittisesti valitut kunnan luottamushenkilöt.

Kuntaorganisaatiossa yhteistyötä tehdään muiden hallinnonalojen kanssa. Yhteistyö koulujen kanssa tapahtuu yleensä saman hallinnonalan sisällä (sivistyspalvelut). Hallinnonalojen välistä yhteistyötä tarvitaan kunnan ylläpitämässä laitoskirjastotoiminnassa. Kirjastopalvelujen kehittäminen yhteistyössä muiden hallinnon alojen kanssa on monipuolistumassa, sillä uusia ja innovatiivisia palvelumuotoja kehitetään palvelemaan asiakkaiden tarpeita.¹ Kunnan alueella on myös muita toimijoita, kuten yhdistyksiä, järjestöjä, yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioita, joiden kanssa kirjastot voivat tehdä yhteistyötä ja tuottaa asiakkaille palveluita. (Yli-Rajala 2007, 103 – 104.)

Lisäksi kirjastot tekevät yhteistyötä keskenään erilaisissa ”kimpoissa” ja seutuyhteistyönä. Perinteisesti kirjastot ovat yhdessä hankkineet kirjastotietojärjestelmän, jota on käytetty yhteistyöhön osallistuvien kirjastojen yhteistietokantana. Kirjastot voivat tehdä yhteistyötä myös oppilaitoskirjastojen kanssa. Yhteistyön hedelminä asiakkaille kyetään tarjoamaan parempia palveluja, jotka ilman yhteistyötä eivät olisi mahdollisia. Yhteistyön avulla erikoisosaaminen ja resurssit ovat hyödynnettävissä laajemmalla maantieteellisellä alueella ja useamman kirjaston kesken. Erityisesti pienimmissä kunnissa resurssit ovat niin vähäisiä, ettei kirjastopalveluiden järjestäminen toteudu ilman yhteistyötä (esim. Kortelainen 2003).

Kirjastoissa toiminnan kehittämisen esteenä voidaan kokea aika-, resurssi- ja työvoimapula. Syy voi olla myös kunnan viranhaltijoiden (myös kirjastotoimenjohtajan) sekä luottamushenkilöiden ennakko- ja asenteissa ja perinteisessä kirjastokäsityksessä. Seudullisessa kehittämisessä ongelmia voivat aiheuttaa kuntien erilaiset byrokratarakenteet, hallintokulttuurit ja käsitykset kirjastojen asemasta ja tehtävästä. (Piispanen 2007, 31; Yli-Rajala 2007, 104 – 105.)

3.5 Taloushallinto

Budjetti on suunnitelma taloudellisten resurssien käyttöä varten, eli siitä miten toiminnan kustannukset katetaan. Budjetin avulla kirjastotoimenjohtaja voi valvoa yksiköiden ja osastojen toimintaa

¹ Tampereen alueella esimerkki innovatiivisesta hallintokuntien välisestä kirjastoyhteistyöstä on Hatanpään sairaalaan perustettu kahvilakirjasto.

ja suorituskyykyä jopa päivittäisellä tasolla. Budjetissa esitetään vaihtoehtoisten kustannuserien välillä tehdyt valinnat. Kunnan valtuusto hyväksyy kunnan talousarvion vuosittain, ja sen jälkeen talousarvio ohjaa resurssien allokoointia viranhaltijoiden toiminnassa. Budjetointi ja budjetissa pysyminen vaativat johtajan työssä jokapäiväistä ja ympärivuotista panostusta. Virkavelvollisuutensa nojalla kirjastotoimenjohtaja valvoo, ettei budjetti ylitä. (Evans et al 2000, 431 – 432.)

Budjetilla on kolme toisiinsa sidoksissa olevaa tarkoitusta; suunnittelu, koordinointi ja valvonta. Kirjastotoiminnan julkinen rahoitus vaikuttaa siihen, että budjetin lähtökohtana pidetään kuntien rahoitusta ja valtionosuuksia (jotka valtio ohjaa kuntien kautta kirjastoille). Ero voittoa tavoittelevien organisaatioiden budjetoinnin suhteen on suuri, koska niiden budjetin lähtökohdaksi ennakoidaan seuraavan tilikauden myynnit ja tuotot. Yhteistä voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman organisaation budjetoinnissa on sen perustuminen toiminnan ennakointiin. (Evans et al 2000, 432.)

3.6 Markkinointi ja tiedottaminen

Kirjastopalvelujen markkinointi on suhteellisen tuore ilmiö, eivätkä kaikki johtajat edelleenkään koe sen olevan tarpeellista. Tämä liittyy siihen, että markkinoinnin keinojen käyttäminen julkisten palvelujen kehittämisessä ja niistä tiedottamisessa yleisesti on uusi asia (vrt. Anttiroiko 1989). Oleellista markkinoinnissa on asiakkaiden keskeinen rooli. Asiakkaiden tarpeet on otettava lähtökohdaksi kirjastopalveluja kehitettäessä. (Evans et al 2000, 92.)

Johtajan työtehtäviin kuuluu markkinointisuunnitelman tekeminen yhteistyössä kirjaston henkilöstön kanssa. Erityisesti taloudellisten resurssien vähentyessä kirjastot joutuvat yleensä pakon sanelemina supistamaan aukioloaikojaan tai lakkauttamaan lähikirjastojaan, mikä huonontaa kirjastopalvelujen tavoitettavuutta, laatua ja asiakastytyväisyyttä. Markkinoinnin keinoilla on mahdollista parantaa palvelujen laatua ja asiakastytyväisyyttä esimerkiksi kirjastopalveluista tiedottamalla, osuvalla aineiston ja palvelujen esillepanolla, ajantasaisilla www-palveluilla, käyttäjäkyselyillä ja paremmalla asiakaspalvelulla. (Evans et al 2000, 94 – 95.)

Markkinoinnin suunnittelu edellyttää toimintaympäristön seuranta ja muutosten havaitsemista erityisesti asiakastarpeissa, mutta myös resurssien saatavuudessa ja tarjonnassa, tieto- ja viestintäteknikan kehityksessä sekä sosio-kulttuurisissa trendeissä.

3.7 Henkilöstöhallinto

Kirjaston tärkeimmän resurssin eli henkilöstön johtaminen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Osuvan ja motivoituneen henkilöstön avulla kirjasto voi selvitä kokoelman puutteista ja heikoista taloudellisista resursseista huolimatta. Henkilöstöhallintoon kuuluu rekrytointien suunnittelu sekä henki-

löstön kouluttaminen ja kehittäminen. Toimenkuvien suunnittelu, kehityskeskustelut ja työarvioinnit ovat työkaluja henkilöstön kehittämisessä. (Evans et al 2000, 381.)

Henkilöstön suorituskykyyn vaikuttaa huomattavasti motivaation taso. Johtajan tehtävänä on pyrkiä motivoimaan alaisiaan, jotta he tekisivät työtään tyytyväisinä ja tehokkaasti. Johtaja voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, olosuhteisiin ja arvoihin omalla käyttäytymisesimerkillään ja palkitsemisella. Palkitsemista on taloudellisten kannusteiden lisäksi palautteen antaminen ja kiinnostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan. Viestinnän avoimuus johtajan ja henkilöstön välillä molempiin suuntiin voi ratkaista ongelmat ennen kuin ne kasvavat suuriksi. Johtajan tulisi kuunnella alaisiaan ja olla aidosti kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista. Johtajan viestintää ovat yhtä lailla puhe ja teot. Se tapa, jolla johtaja käsittelee negatiivisia asioita ja kriisitilanteita, määrittää koko organisaation arvoja ja ilmapiiriä. (Evans et al 2000, 325 – 356; 375.)

Suomessa pienten kirjastojen piirissä (henkilöstön) johtamiseen suhtaudutaan Yli-Rajalan (2007, 90) mukaan hieman sarkastisesti, koska työntekijöiden määrä voi johtaja mukaan lukien olla vain 1 – 4. Suurimmissa kirjastoissa henkilöstöjohtaminen on delegoitu usein apulaisjohtajalle, mikä keventää kirjastotoimenjohtajan työtaakkaa (Piispanen 1981, 16).

4. TIEDONHANKINNAN TUTKIMUS

4.1 Yleistä tiedonhankintatutkimuksesta

Tiedonhankintatutkimuksen tarkastelukohteina ovat tiedontarpeet, tiedonhankinta ja tiedonkäyttö (ks. luku 1.2). Tiedonhankintatutkimus auttaa ymmärtämään tiedonhankinnan teoreettista pohjaa ja luomaan metodologista ja käsitteellistä perustaa. (Haasio & Savolainen 2004, 9.)

Hyvin usein tiedonhankintatutkimuksessa keskitytään eri lähteiden ja kanavien käytön tutkimukseen. Voidaan tutkia esimerkiksi tiedonhankkijoiden preferenssejä ja arvioita eri kanavista ja lähteistä. Analysoinnin kohteena voivat olla myös eri kanavien käytön säännöllisyys ja käyttömotiivit. (Haasio & Savolainen 2004, 10.)

Tiedonhankintatutkimus voidaan jakaa ammatillisen tiedon hankinnan ja arkielämän tiedonhankinnan tutkimukseen. Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on ammatillisen toiminnan luonteen ja siihen liittyvien tietovaatimusten ja osaamisvaatimusten tutkiminen. Lisäksi erilaisten tiedonhankinnan esteiden tutkiminen on tärkeää. Arkielämän tiedonhankinnan tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä ihmisen jokapäiväisestä tiedonhankinnasta. Tutkimustiedon avulla tiedonhankinnan käytäntöjä on mahdollista kehittää. 2000-luvulla Internetin käyttö ja saatavilla olevat Internet-palvelut ovat lisääntyneet eksponentiaalisesti. Internet-palveluja on mahdollista kehittää tiedonhankintatutkimuksissa tuotetun tiedon avulla. (Haasio & Savolainen 2004, 9 – 10.)

Tiedonhankintatutkimus voidaan luokitella myös tutkittavien kohderyhmien perusteella. Eri ammattien lisäksi kohderyhmä voidaan määrittellä sosiaalisen roolin perusteella (esimerkiksi työttömät, kansalaiset, kuluttajat tai potilaat) tai demografisen ryhmän perusteella (esimerkiksi lapset, nuoret, vanhuksset, miehet, naiset tai kaupunkilaiset). (Case 2002, 229.)

Yhteistä eri tavalla jäsennetyille tiedonhankintatutkimuksen alueille on niiden fokusoituminen tiedonlähteisiin ja kanaviin, erityisesti siihen, minkälaista roolia tiedonhankinnassa näyttelevät toisaalta henkilötiedonlähteet ja toisaalta joukkoviestinnän tai kohdennetun viestinnän kanavat. Toistuvasti tutkimustuloksissa tärkeimmäksi tiedonlähteeksi todetaan henkilötiedonlähteet. Tällöin jatkokysymyksenä usein esitetään, että keneltä ja millä perusteilla yksilöt kysyvät neuvoa tai mielipidettä. (Case 2002, 256.)

4.2 Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimus

Valtaosa tiedonhankintatutkimuksesta on kohdistunut ammatillisten tiedon tarpeiden ja hankinnan tutkimukseen. Tyypillinen oletus on, että työtehtävät määrittävät tiedontarpeita, jotka johtavat tiedonhankintaan. Haasion ja Savolaisen (2004, 69) mukaan ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksessa huomiota voidaan kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

- 1) millaisia tiedontarpeita eri työtehtävät ja ongelmanratkaisutilanteet tuottavat
- 2) millaisissa tilanteissa ja konteksteissa tiedontarpeet syntyvät ja miten ne muuttuvat tiedonhankinnan edetessä
- 3) millaisten kriteerien perusteella tiedontarvitsijat valitsevat eri lähteitä ja kanavia
- 4) miten erityyppisten lähteiden ja kanavien valintakriteerit vaihtelevat työtehtävittäin ja työntekijäryhmittäin
- 5) miten työtehtävien kompleksisuus vaikuttaa tiedontarpeisiin ja tiedonhankinnan tapoihin
- 6) mitkä tekijät helpottavat ja mitkä hankaloittavat tai estävät tiedonhankintaa.

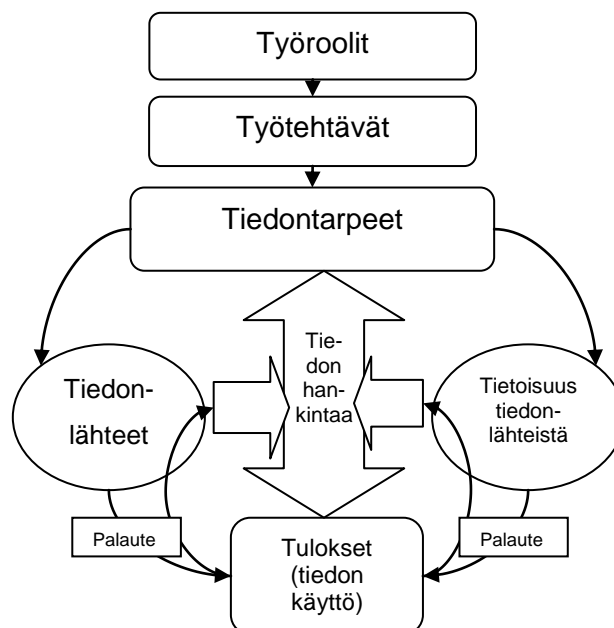
Kysymyksiä voidaan muokata tarpeen mukaan tutkittavasta kohderyhmästä, työtehtävistä, kontekstitekijöistä ja valituista tutkimusmetodeista riippuen.

Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimus alkoi 1940-luvulla luonnontieteiden tutkijoiden ja insinöörien tiedonhankinnasta. 1980-luvun puolivälin jälkeen luonnontieteiden tutkijoiden tiedonhankinnan tutkimus on vähentynyt. Toisaalta tutkimusfokus hieman muuttunut, sillä tutkijoiden tiedonhankinnassa kiinnostuksen kohteena ovat nykyisin lähdeviittausanalyysit ja tutkijayhteisöt (communities of discourse), eivät niinkään perinteiset lähdepreferenssit. 1980-luvulta alkaen on tutkittu enenevässä määrin muita ammattiryhmiä, muun muassa yhteiskuntatieteilijöiden, humanistien ja lääkärin tiedonhankintaa. (Case 2007, 252.)

Tiedonhankintatutkimuksessa on kehitetty malleja, jotka kuvailevat ja selittävät tiedonhankintakäytäytymistä. Malleissa esitetään tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä ja ulottuvuuksia. Niissä myös esitetään oletuksia tiedontarpeista ja tiedonlähteistä. Mallit voidaan rakentaa niin, että niitä voidaan soveltaa melko yleisesti, mutta malli ei tällöin voi olla kovin tarkka. Tarkan näkökulman mallit soveltuvat esimerkiksi tiettyyn tehtävään, tieteenalaan tai ammattiin liittyvän tiedonhankinnan tarkasteluun. (Case 2002, 115 – 116.) Leckien, Pettigrew'n ja Sylvainin (1996) tiedonhankintaprosessin malli soveltuu ammatillisen tiedon hankinnan kuvaamiseen ammatista riippumatta. Mallin hahmotelua varten Leckie ja tutkijakumppanit tarkastelivat aikaisempia insinöörien, terveydenhuoltoalan

ammattilaisten ja lakimiesten ammatillisen tiedonhankinnan tutkimuksia. (Leckie et al 1996, 161 – 162.)

Tiedonhankinnan malleissa (ks. esim. Wilson 1981; 1997, tässä Wilson 1999; Johnson 1996) tiedonhankintaprosessin aloitustekijänä on tavallisesti käytetty yksilöä tai organisaatiokontekstia, mutta Leckien et al. (1996) malli (kuvio 1) lähtee liikkeelle yksilön *työrooleista*. Työroolien perusteella muotoutuvat *työtehtävät*, joiden yhteydessä tiedontarpeet syntyvät. Työroolit ja työtehtävät yhdessä luovat *tiedontarpeita*, joiden tyydyttäminen on edellytyksenä työtehtävien menestykselliselle suorittamiselle. Tiedontarpeiden tyydyttämiseksi yksilö hankkii tietoa eri tiedonlähteistä. Kuviossa 1 lähdevalintoihin vaikuttavina tekijöinä on kuvattu *saatavilla olevat tiedonlähteet* ja *tietoisuus tiedonlähteistä*. Tietoisuus käytettävissä olevista lähteistä määrittää tiedonhankintaprosessin etenemistä. Tärkeimpiä tekijöitä tässä mielessä ovat lähteen tuttuus ja aikaisemmat kokemukset sen käytöstä, lähteen luotettavuus ja hyödyllisyys, käytettävyys, tiedon saamisen oikea-aikaisuus, kustannukset, laatu ja tarkkuus sekä tiedonlähteen tavoitettavuuden helppous. Tuttu lähde on helppo valita, erityisesti jos käyttökokemukset ovat olleet myönteisiä. Käytettävyys liittyy tietyn median tai kanavan valintaan ja tiedon hankkimiseen käyttötarkoitukseen soveltuvassa formaatissa. Oikea-aikaisuudella viitataan siihen, että tarvittava tieto on saatavissa oikea-aikaisesti tiedontarpeen vaatimusten mukaisesti. Kiiretilanteessa tieto on oltava saatavilla heti.



Kuvio 1. Ammatillisen tiedon hankinnan malli (Leckie et al 1996).

Leckie et al. (1996, 186) ovat todenneet tiedonlähteen tavoitettavuuden olevan oleellisin tekijä tiedonlähteen valinnassa. Tiedonlähteen tavoitettavuutta määrittävät tiedonlähteen fyysinen läheisyys ja tietosisällön kieli. (Leckie et al 1996, 178 – 187.) Myös Murtosen (1992) tutkimuksessa havaittiin,

että kunnallishallinnon työntekijöiden tiedonhankinnassa suosituimpia lähteitä olivat ne tiedonlähteet, jotka fyysisesti sijaitsivat lähellä eli organisaation sisäiset tiedonlähteet. Mieluiten työntekijät valitsivat henkilötiedonlähteitä (asiantuntijoita), erityisesti organisaation sisältä, mutta myös organisaation ulkopuolelta. Sen sijaan painetuista tiedonlähteistä työntekijät valitsivat lähes yksinomaan organisaation sisäisiä lähteitä. Lähellä sijaitsevien, organisaation sisäisten lähteiden käytöstä johtuen tiedonhankinnan kanavien käyttö oli Murtosen tutkimuksessa vähäistä.

Leckien et al mallissa palautesilmukat kuvaavat tiedonhankinnan täydentämistä uusilla tiedonhankinnan kierroksilla samoista tai eri tiedonlähteistä. Mallissa *tuloksilla* (outcomes) tarkoitetaan tiedonhankintaprosessin tuloksia, eli työrooleista ja tehtävistä alkaneen prosessin päätepistettä. Optimaalisin tulos on se, että koettu tiedontarve tulee tyydytetyksi. Eri ammattikuntien tiedonhankintatutkimusten perusteella tulos voi olla esimerkiksi valmistettu tuote tai palvelu tai asian käsittelyn päättäminen (päättöksenteko). (Leckie et al 1996, 187.) Tulokset tarkoittavat tiedonhankintatutkimuksen termin tiedon käyttöä.

Monimutkaiset ja vuorovaikutussuhteissa olevat tekijät vaikuttavat tiedonhankinnan prosesseihin. Työskentely-ympäristö ja sen organisaatiokulttuuri, tietojärjestelmien ja lähteiden saatavuus, yksilön demografiset tekijät, kokemus ja tavat sekä sitoutuminen itsensä ammatilliseen kehittämiseen vaikuttavat tiedonhankinnan tulokseen. Vaikka esimerkiksi tiedonlähteen tavoitettavuus on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi tiedonlähteen valinnassa, ovat yksilölliset vaihtelut suuria ja tiedonhankinnan lähdevalintojen ennustettavuus pientä. Mikä tahansa mallin elementti voi muuttua missä tahansa tiedonhankintaprosessin vaiheessa. Tiedonhankinnan mallin on oltava riittävän väljä ja joustava, jotta se mahdollistaa tiedonhankinnan monimutkaisten tekijöiden sekä niiden ennustamattomuuden huomioimisen. (Leckie et al 1996, 180.)

Leckien et al (1996) tiedonhankinnan mallissa tarkastellaan tiedontarvetta ja tiedonhankintaa työn käytännön vaatimuksista käsin. Mallissa ei juurikaan pohdita yksilön asenteiden, uskomusten tai arvojen vaikutusta tiedonhankintaan (vrt. Wilson 1997, tässä 1999; Johnson 1996). Malli soveltuu hyvin praktisen tiedonhankinnan lisäksi orientoivan tiedonhankinnan kuvaamiseen. Erityisesti johtajan työtehtäviin olennaisena osana kuuluu toimintaympäristön seuranta, joka on orientoivaa tiedonhankintaa. Mallin yhteydessä Leckie tutkijakollegoineen esittää ehdotuksia työrooleiksi, joiden avulla mallissa voidaan lähteä liikkeelle. Niitä ovat palveluntarjoajan, hallinnoijan, tutkijan, opettajan ja opiskelijan roolit. Tässä tutkimuksessa käytettiin kuitenkin Mintzbergin (1980) johtajarooleja, koska ne kuvailevat tarkemmin johtajan työrooleja kuin Leckien et al. roolit.

4.2.1 Johtajien tiedonhankinta

Johtajien tiedonhankinta sisältyy ammatillisen tiedon hankinnan tutkimusalueelle. Johtajien tiedontarpeita ja tiedonhankinnan käytäntöjä on tutkittu runsaasti 1960-luvulta lähtien (ks. Choo 2002). Tutkittavina ovat olleet erilaisten yritysten ja julkisten organisaatioiden eri hierarkkisilla tasoilla työskentelevät johtajat. Tutkimuksia on tehty mm. Pohjois-Amerikassa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa. Mielenkiinnon kohteina ovat olleet erityyppisten lähteiden hyödyntämisen useus ja säännöllisyys sekä niiden käyttötarkoitukset. Myös tiedonhankinnan esteitä on kartoitettu. Suomessa johtajien tiedonhankintaa on tutkinut Leena Lintilä (1998).

Johtajat ovat ammatillisena ryhmänä hajanainen, sillä johtaja voi olla yhtä hyvin pienen yrityksen omistaja kuin suuren konsernin pääjohtaja (Case 2002, 248). Johtajia on yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla, ja näillä sektoreilla toimivien organisaatioiden toimintaperiaatteet poikkeavat toisistaan huomattavasti. Johtajilla on toiminnassaan ja päätöksenteossa valtaa vaihtelevasti; julkisen sektorin yksiköiden käytettävissä olevat resurssit ovat riippuvaisia muista tekijöistä kuin yksikön toiminnan tuottavuudesta. Johtajien tiedonhankintatutkimuksissa kohderyhmänä ovat useimmiten olleet yritysten johtajat. Johtajien työ on kuitenkin yleismaailmallisesti varsin samankaltaista edellä mainituista eroavuuksista huolimatta (Mintzberg 1980).

Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että johtajat hankkivat tietoa kahdella tasolla: välittömän operatiivisen päätöksenteon toiminta- ja tehtäväympäristön sekä pitkän tähtäimen strategisen toimintaympäristön tarpeisiin. Aina johtaja ei kuitenkaan kykene havaitsemaan signaaleja ympäristön ongelmista tai sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tiedonhankinnan irrationaalista luonnetta kuvastaa myös se, että johtajat eivät aina kykene tunnistamaan tarvitsemaansa tietoa. Lisäksi voi olla vaikeaa hahmottaa, milloin ja mistä heidän tulisi etsiä tarvitsemaansa tietoa. Johtajan päivittäinen tiedonhankinta vaihtelee spesifeistä ongelmanratkaisutilanteista laajempiin päätöksentekotilanteisiin. Päätöksentekotilanteissa johtajat haluavat saada tietoa vaihtoehtoisista ratkaisuista. Johtajat eivät välitä yksityiskohdista, vaan haluavat saada asioista yleiskuvan tai vertailutietoa. (De Alwis et al 2006.)

Katzerin ja Fletcherin käsitys johtajan informaatioympäristöstä

Katzerin ja Fletcherin (1992) analysoidessa johtajien tiedonhankinnan tutkimuksia he havaitsivat johtajien työtehtävien olevan dynaamisia, epävarmoja ja monimutkaisia. Usein näihin työtehtäviin liittyvät epäselvät tilanteet, joita on vaikeaa hahmottaa. Tilanteet sijoittuvat sosiaalisesti ja poliittisesti latautuneeseen ympäristöön. Lisäksi ympäristössä on informaation ylikuormaa. Osittain edellä mainituista syistä johtuen johtajat suosivat suullista viestintää, sillä heillä ei ole aikaa lukea pitkiä

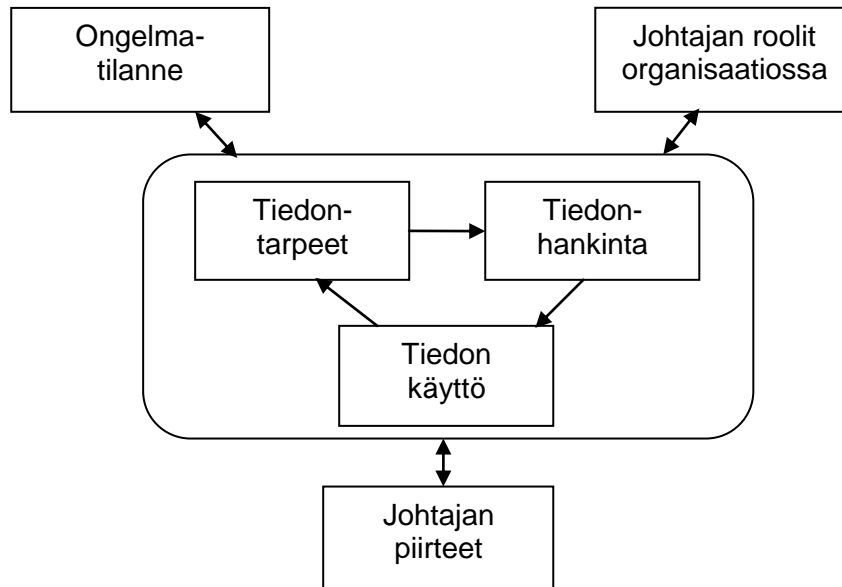
tekstidokumentteja. Katzerin ja Fletcherin (1992, 232; 248) hahmottelemassa johtajien informaatioympäristön mallissa johtajan työhön liittyvät ongelmatilanteet muuttuvat edetessään. Tässä prosessissa johtaja reagoi ongelmatilanteeseen, mutta tilanne muuttuu, kun uusia epävarmuuksia ja huolia ilmenee. Uudet tehtävät ja roolit nousevat tärkeämmiksi, kun muut ongelmat menettävät suhteessa merkitystään. Niin kauan kuin alkuperäinen ongelmatilanne on ratkaisematta, tiedonhankinta jatkuu. Johtajan tiedonhankintaan vaikuttaa johtajan sen hetkinen käsitys tilanteesta ja omista tehtävistään, rooleistaan ja muista ulottuvuuksista. Prosessi jatkuu, kunnes ongelma on johtajan käsityksen mukaan ratkaistu. Mallissaan Katzer ja Fletcher tunnistavat seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat johtajan tiedonhankintaan. Johtajan käyttäytyminen, johtajaroolit, johtajan työtehtävät, päätöksenteko, ongelman ulottuvuudet, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä organisaation piirteet määrittävät johtajan informaatioympäristöä. (Katzer & Fletcher 1992, 232 - 248).

Katzerin ja Fletcherin johtajan tiedonhankintakäyttäytymisen prosessimallissa on samoja piirteitä Brenda Dervinin sense-making –teorian kanssa. Teorian lähtökohtana on oletus asiantilojen ja toiminnan epäjatkuvuudesta, sillä asiantilat muuttuvat koko ajana. Sense-making tarkoittaa toiminnan merkityksellistämistä ja se kattaa tiedonhankinnan, tiedon muokkauksen, tiedon luomisen ja tiedonkäytön. Teorian perusoletuksina ovat ihmistoiminnan rajoittunut rationaalisuus ja epätäydellisyys. Metaforassa henkilö toimii tiedonhankinnan kontekstissa tietyssä tilanteessa, jossa hän kohtaa kuilun (ongelman, tiedontarpeen). Tietoa hankkiessaan ja käyttäessään henkilö antaa tiedolle merkityksiä, joiden avulla hän kykenee ”rakentamaan sillan” tiedontarpeen kuilun yli. Prosessi ei ole suoraviivainen, vaan ongelmallisten tilanteiden ilmeneminen voi tapahtua missä tahansa prosessin vaiheessa. (Dervin 1992; tässä Haasio & Savolainen 2004, 60 – 66.)

Choon käsitys johtajien tiedonhankintakäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä

Choo (2002, 65) on hahmotellut johtajien tiedonhankintakäyttäytymisen viitekehyksen, jossa keskiössä on tiedontarpeiden, tiedonhankinnan ja tiedon käytön sykli; tiedontarpeet johtavat tiedonhankintaan, tiedonhankinta tiedon käyttöön ja tiedon käyttö edelleen uusiin tiedontarpeisiin (kuvio 2). Tähän sykliin eli johtajan tiedonhankintakäyttäytymiseen vaikuttaa kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen niistä on ongelmatilanne, jolla Choo viittaa sisäisen tai ulkoisen ympäristön tarpeelliseksi määrittelemän tiedon hyödyntämiseen. Toinen tiedonhankintakäyttäytymiseen vaikuttava ulottuvuus ovat johtajan roolit organisaatiossa. Rooleilla tarkoitetaan tässä johtamistehtävien ryhmittelyä laajempiin toiminnallisiin kategorioihin (esim. Mintzberg 1980; Leckie et al 1996). Kolmantena ulottuvuutena Choo mainitsee johtajan piirteet, joilla tarkoitetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten johtajan erikoisalaa ja johtajan kognitiivista tyyliä (esim. Katz 1955, tässä Yukl 1989). Choon viitekehyksessä nämä kolme ulottuvuutta – ongelmatilanne, johtajan organisatoriset roolit ja johtajan piirteet – eivät ole vuorovaikutussuhteissa keskenään. Ne ovat (kaksisuuntaisessa) vuorovaikutuk-

sessä ainoastaan johtajan tiedonhankintakäyttäytymisen eli tiedontarpeiden muodostumisen, tiedonhankinnan ja tiedon käytön syklin kanssa.



Kuvio 2. Johtajien tiedonhankintakäyttäytymiseen vaikuttavat ulottuvuudet (Choo 2002).

Choo (2002, 98 - 104) on muokannut johtajien tiedonhankintakäyttäytymisen viitekehystä ympäristön seurannan kontekstiin siten, että ongelmatilanteen sijaan hän käyttää käsitettä tilanneulottuvuudet. Niillä Choo tarkoittaa ympäristöä kohtaan koetun epävarmuuden tunteen voimakkuutta sekä alakohtaisen tiedon tärkeyttä, jotka molemmat vaikuttavat ympäristön seurannan määrään sitä lisäävästi. Johtajan organisatoristen roolien sijaan Choo painottaa ympäristön seurannassa organisaation toimintastrategiaa, joka vaikuttaa seurannan painopistealueiden kohdentamiseen sekä seurannan määrään ja tapaan, jolla tietoa hankitaan. Kolmantena ympäristön seurantaan vaikuttavana ulottuvuutena Choo pitää johtajan piirteitä, kuten johtajan tiedonhankintakäyttäytymisenkin kontekstissa.

De Alwisin et al johtajien tiedonlähdevalintoihin vaikuttavat ulottuvuudet

Kirjallisuuskatsauksensa perusteella De Alwis tutkijakollegoineen (2006) on hahmotellut johtajien tiedonlähdevalintoja määritteleviksi ulottuvuuksiksi

1. työhön liittyvät tekijät (kontekstitekijät)
2. organisaatioon ja ympäristöön liittyvät tekijät (tilannetekijät)
3. henkilökohtaiset ja sosio-kulttuuriset tekijät
4. informaatioon liittyvät tekijät.

Case (2002, 226) toteaa, että kontekstitekijät on huomioitava tiedonhankinnan yhteydessä, koska tiedonhankinta ei tapahdu tyhjiössä. Johtajien tiedonhankinnassa kontekstitekijöillä tarkoitetaan työhön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan informaatiokäyttäytymiseen. Tiedonhankinnalla on aina yhteys historiaan ja aikaisempiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Lisäksi sillä on jokin tarkoitus ja vaikutus tulevaan toimintaan. Johtajan työroolit (ks. luku 2.3) ja hierarkkinen asema luovat hänelle valtaa toimia tiedon portinvartijana organisaatiossaan. Asema tarjoaa johtajalle pääsyn luokkien tiedonlähteiden äärelle. Työtehtävien luonne ja monimutkaisuus sekä henkilökohtainen informaatioympäristö määrittävät sitä, miten johtaja ymmärtää tiedontarpeensa. (De Alwis et al 2006; Lintilä 1998.)

Casen (2002, 225) mukaan tilannetekijät ovat suppeampi kokonaisuus kuin kontekstitekijät. Esimerkiksi Vakkari (1997, 457) on määritellyt tiedonhankinnan sisältyvän tiettyyn toimintaan, tehtäviin ja tilanteisiin, joita se tukee. Konteksti- ja tilannetekijät yhdessä määrittelevät, rajoittavat ja tukevat tiedontarpeita ja niistä kumpuavaa tiedonhankintaa (Case 2002, 226). Johtajien tiedonhankinnassa tilannetekijät liittyvät johtajan työskentelyorganisaatioon ja –ympäristöön. Tiedonlähteen valintaan vaikuttavat organisaation tarkoitus, päämäärät, koko, rakenne, kulttuuri, asiakassuuntautuneisuus sekä käytössä oleva teknologia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa suhtaudutaan tiedonhankintaan, mitä tiedonlähteitä kannustetaan käyttämään ja onko tiedonhankinta ylipäättään toivottavaa. Organisaatiokulttuuriin taas vaikuttaa organisaation viestintäilmapiirin avoimuus tai rajoittuneisuus. Tilannetekijöitä ovat myös organisaation toimiala ja toimintaympäristö sekä niiden monimutkaisuus ja epävarmuus. (De Alwis et al 2006.)

Tiedonhankintaan vaikuttavat henkilökohtaiset ja sosio-kulttuuriset tekijät muodostuvat iästä, sukupuolesta, koulutustaustasta, ammatillisesta pätevyydestä, työkokemuksen pituudesta, tietoteknisistä taidoista ja johtajan tiedonhakutyyleistä. Tiedonhakutyyli on aktiivinen, kun johtaja aktiivisesti hakee tietoa, tai passiivinen, jolloin johtaja lähinnä ottaa vastaan muiden hankkimaa tietoa tai johtajan tiedonhankinta on heikosti kohdennettua ympäristön seurantaa. Jäsenyys yhteisöissä ja verkostoissa sekä perhetausta luetaan henkilökohtaisiin ja sosio-kulttuurisiin tekijöihin. (De Alwis et al 2006.) Myös yksilön muisti, asenteet ja motivaatio eli ”sisäinen” tiedonhankinnan ympäristö vaikuttavat tiedonhankintaan henkilökohtaisten tekijöiden ominaisuudessa (Case 2002, 226).

Informaatioon liittyviä tekijöitä ovat tiedonlähteen sisältämän tiedon määrä, laatu, formaatti, luotettavuus sekä johtajan tietoisuus tiedonlähteistä, tiedonlähteen tavoitettavuus ja tiedonlähteen informaatorikkaus. Lisäksi elektronisten tiedonlähteiden valintaan vaikuttaa niiden latautumisen nopeus. (De Alwis et al 2006.) Informaatorikkaus on Daftin ja Lengelin (1984) lanseeraama käsite, jolla tarkoitetaan informaation selkeyttä ja vastausnopeutta, sekä sitä että tieto tarjoaa moninaisia vihjeitä ja tulkintaväyliä samanaikaisesti. Informaatorikas tieto on vuorovaikutteista, se voidaan kohden-

taa henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi se on suodatettua, tiivistettyä, yhdistettyä, sovellettavaa, relevanttia ja erityistä. Esimerkki vahvasti informaatorikkaasta tiedonlähteestä on henkilötiedonlähde (kollega) kasvokkaisviestinnän tilanteessa, kun taas esimerkki heikosti informaatorikkaasta tiedonlähteestä on tulkitsematon tilastodata. Informaatorikasta tietoa johtaja tarvitsee monimutkaisten tiedontarpeiden tilanteissa, koska informaatorikas tiedonlähde mahdollistaa tiedontarpeen muotoilemisen sekä sanoin että nonverbaalisen viestinnän keinoilla. Kun tiedontarve on yksinkertainen ja työtehtävä rutiinityyppinen, heikosti informaatorikas tieto soveltuu tiedontarpeeseen parhaiten. (Daft & Lengel 1984, 196 - 200.)

4.2.2 Johtajien suosimat tiedonlähteet ja kanavat

Johtajan työ on erilaisten kontaktien ylläpitoa (esim. Mintzberg 1980; Kotter 1983). Mintzbergin (1980, 44) mukaan johtajan työn tuotos on mitattavissa hänen välittämänsä informaation määränä ja laatuna. Voidaan sanoa, että johtajan työ on pääosin tiedon vastaanottamista, käsittelyä ja jakamista. Lisäksi tiedon luominen kuuluu johtajan työhön. McKinnonin ja Brunsin (1992, 193 – 194) mukaan johtajan työssä tärkeintä tietoa tuottavat havainnointi ja johtaminen itsessään.

Henkilötiedonlähteet ja sosiaaliset verkostot

Johtajien tiedonlähdepreferenssit eivät ole juurikaan muuttuneet vuosikymmenten aikana, vaan heidän tärkeimpänä tiedonlähteenään ovat aina olleet muut ihmiset ja sosiaaliset verkostot eli informaaliset tiedonlähteet. Suurin osa johtajan työssään tarvitsemasta tiedosta on peräisin keskusteluista kollegojen ja asiakkaiden kanssa (Lintilä 1998). Informaalien lähteiden käyttö selittyy vähimmän vaivan periaatteella, tiedonlähteiden tavoitettavuudella, helppokäyttöisyydellä ja tarpeella pysyä asioista ajan tasalla. Henkilölähteiden avulla on helppo saada tietoa niin rutiiniasioista kuin vieraammistakin aihealueista. Asioiden ymmärtäminen ja kokonaiskuvan saaminen on helppoa, koska toinen henkilö tulkitsee asioita välittömässä tilanteessa ja tarkentavien kysymysten ja palautteen esittäminen on mahdollista. Henkilötiedonlähteen valinta perustuu luottamukseen ja henkilöiden väliseen suhteeseen. (De Alwis et al 2006.) Esimerkiksi MacKenzien (2005) tutkimuksessa luottamus oli tärkeämpi henkilölähteen valintakriteeri kuin henkilön asiantuntemus.

Sähköpostin ja Internet-yhteyksien yleistymisen on vaikuttanut sosiaalisten verkostojen laajenemiseen (esim. MacKenzie 2005). Se on mahdollistanut yhteydenpidon laajoissa, jopa satoja henkilöjä käsittävissä asiantuntija-, kollega- ja yhteistyöverkostoissa. Sähköpostilistojen avulla tiedottaminen tai ongelmatilanteeseen liittyvän neuvon pyytäminen on mahdollista kohdentaa halutulle joukolle. Tiedonhankinnassaan johtajat kysyvät kaikkein mieluiten neuvoja muilta, asiasta enemmän tietäviä henkilöiltä (Lintilä 1998, 7). Johtajien toimintaympäristön seurannassakin henkilötiedonlähteet

olivat suosituimpia. Erityisesti oman organisaation henkilöstöä ja liiketuttavia pidetään tärkeimpinä tiedonlähteinä. (Auster & Choo 1993, 618.)

Tiedonhankinnan ja viestinnän kanavat

Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa se, millainen kontakti halutaan saada aikaan ja millaisia tietoja välitetään. Kriteerejä kanavan valintaan olivat Lintilän (1998) tutkimuksessa välineen nopeus, luotettavuus, kohdehenkilön tavoitettavuus ja mahdollinen tarve vuorovaikutukseen. Ensisijaisesti viestintätavat pohjautuvat työn aiheuttamiin tarpeisiin ja henkilökohtaisiin mieltymyksiin.

Mintzbergin (1980) tutkimuksessa johtajan viisi tiedonhankinnan kanavaa ovat posti, puhelin, epämuodolliset keskustelut, kokoukset ja havainnointikierrokset organisaation tiloissa. Nykyään listaan voidaan lisätä ainakin sähköposti, pikaviestimet ja Internet. Perinteisiä joukkoviestinnän kanavia ovat TV ja radio.

Joukkoviestinnän kanavat

Lintilän (1998) tutkimuksessa johtajat seurasivat ammatillisia, tieteellisiä ja päivä- ja aikakauslehtiä, televisiota, radiota ja Internetiä saadakseen tietoa organisaation toimintaympäristöstä. Tiedonlähteen valinnassa johtajat korostivat tiedonlähteen tietosisällön sijaan tiedonlähteiden ominaisuuksia ja sitä *miten* tieto oli esitetty. Auster ja Choo (1993) havaitsivat, että seurataksaan toimintaympäristöään johtajat käyttivät pääasiassa organisaation ulkoisia tiedonlähteitä, kuten liiketuttavia, asiakkaita, sanomalehtiä ja aikakauslehtiä, joiden lisäksi jonkin verran organisaation sisäisiä raportteja ja selvityksiä. Joukkoviestinnän kanavia johtajat hyödynsivät erityisesti tekniikan kehitystä, lainsäädäntöä ja hallintoa sekä taloudellista tilannetta koskevan tiedon seuraamisessa. Toimintaympäristön seuranta oli voimakkaampaa, mitä epävarmemmiksi organisaation strategiaan vaikuttavat toimintaympäristön muutokset koettiin. Tiedonlähteiden valintaan vaikutti lähteen tavoitettavuutta enemmän koettu tiedon laadukkuus. (Auster & Choo 1993, 221 – 222.) Tiedon laadulla näyttäisi olevan merkitystä eniten juuri silloin, kun kyse on hyvin tärkeäksi koetusta tiedontarpeen tilanteesta.

Suullinen viestintä ja kokoukset

Johtajat suosivat erityisesti suullisen viestinnän muotoja. Suullinen viestintä on vivahteikkaampaa kuin kirjallinen viestintä, koska osapuolilla on mahdollisuus havaita erilaiset äänenpainot. Vastausaika on lyhyt, sillä palautteen antaminen on mahdollista välittömästi. Jos osapuolet ovat kasvotusten viestintätilanteessa, osapuolilla on mahdollisuus tulkita myös nonverbaalisia eleitä ja ilmeitä

osana viestintää. (Mintzberg 1980, 38.) Kokoukset ja suullinen tiedonvälitys ovat tärkeimmät kanavat organisaation sisäisesti luoman tiedon levittämisessä. Kokouksissa on mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä, muodostaa yhteinen näkemys asiasta, selvittää erimielisyyksiä, rakentaa ymmärrys monimutkaisesta asiakokonaisuudesta ja tehdä sopimuksia. Suullisten mielipiteiden esittäminen on kokouksissa ”helpompaa”, koska puheesta ei ”jää jälkiä”. (McKinnon & Bruns 1992, 108.) Varsinaisia kokouksia järjestetään, kun asian käsittelyn kannalta on välttämätöntä, että useat henkilöt ovat välittömästi läsnä. Kokouksen tarkoituksena voi olla neuvottelu, strategiasuunnittelu tai seremoniallinen tapahtuma. (Mintzberg 1980, 44.) Järjestettyjen tapaamisten ongelmana voi olla niiden viemä aika ja aikataulujen yhteensovittamisen vaikeudet. (Lintilä 1998).

Posti ja sähköposti

Kirjepostin osuus on jo 30 vuotta sitten ollut vähäinen, mutta nykypäivänä sähköposti lienee korvannut kirjepostin lähes kokonaan. Kirjepostia käytetään nykyisin vain hyvin muodollisten asiakirjojen, seremoniallisten kutsujen, onnittelujen tai kiitoskorttien sekä mainospostin välittämisessä. (Ks. Mintzberg 1980, 44.) Kirjallinen viestintä vaatii muodollista kielenkäyttöä, ja siihen liittyy pitkät vastausajat. Sähköposti on lyhentänyt vastausaikojen pituutta, ja lähes poikkeuksetta lähettäjän odote on saada vastaus viestiinsä vuorokauden sisällä, ellei kyse ole viikonlopusta tai loma-ajasta. (Mintzberg 1980, 38.)

Sähköpostin käyttö tiedonhankinnan kanavana alkoi 1980-luvulla (De Alwis et al 2006). Sen lisäksi, että sähköpostia käytetään sellaisenaan tiedonhankinnan kanavana, sähköpostilla voidaan tehostaa puhelinkeskustelua; puhelinkeskustelussa sovitaan, että asian yksityiskohdat lähetetään sähköpostissa (liitetiedostossa). Sähköpostiviesti toimii myös todisteena ja muistutuksena jonkin asian, esimerkiksi tapaamisen sopimisesta. Hyviä puolia sähköpostissa ovat tavoitettavuus, vaivattomuus ja nopeus. Sen huono puoli on interaktiivisen vuorovaikutuksen puute. Sähköpostia tiedonhankinnan kanavana käytettäessä onkin syytä miettiä, vaatiiko asiasisällön välittäminen mediarikkaampaa kanavaa, esimerkiksi puhelinta tai tapaamista. Puhelin on astetta monipuolisempi viestintäkanava, sillä se mahdollistaa välittömän palautteen antamisen ja saamisen. Vuorovaikutusta vaativan asian hoitaminen onkin syytä hoitaa mieluummin puhelimitse tai kasvoitusten, koska edestakaisten viestien sähköpostilla lähettelyssä voi kulua koko päivä tai jopa useampia päiviä. (Lintilä 1998.) Nykyisin interaktiivinen viestintä on mahdollista erilaisia pikaviestiohjelmia ja matkapuhelimen tekstiviestejä käyttämällä.

Internetin ja intranetin sekä muiden nykyaikaisten tietojärjestelmien tulo johtajien tiedonlähdemai-semaan ajoittuu 1990-luvulle. Nykyään niitä pidetään jo luontevana osana johtajien tiedonhankin-taa. Internetin ja intranetin käyttöä on kuitenkin tutkittu vain vähän johtajien työn ja tiedonhankin-nan kontekstissa verrattuna muiden ammattiryhmien tiedonhankinnan tutkimuksiin. Lintilän (1998, 7) tutkimuksessa johtajat hankkivat suurimman osan hallinnollisia työtehtäviään varten hankkimis-taan tiedoista organisaation sisäisten tietojärjestelmien kautta. Internetiä käytetään ammatillisen tiedon hankinnassa ensinnäkin siitä syystä, että tarvittavan tiedon oletetaan löytyvän Internetin kautta. Toinen syy Internetin käyttöön on, ettei sille keksitä vaihtoehtoisia tiedonhankinnan kanavia tai tiedonlähteitä. Lisäksi on havaittu, että helpoimmin käden ulottuvilla olevia tiedonlähteitä käyte-tään useimmin. (De Alwis 2006, 370.). Lintilän (1998) tutkimuksessa johtajat tunnistivat Internetiin liittyväksi ongelmaksi sen sisältämän liiallisen ja epämääräisen informaatiomassan. Relevantin tiedon tunnistaminen ja löytäminen voi tästä syystä olla vaikeaa ja aikaa vievää. Leckien et al (1996) mallissa tietoisuus tiedonlähteistä määrittää tiedonhankintaa ja tiedonlähteiden valintaa. Lintilän (1998) tutkimuksessa kävikin ilmi, että Internetin palveluja ja aineistoja jäi johtajilta käyttä-mättä siitä syystä, etteivät he olleet niiden olemassaolosta tietoisia.

Toinen Internetissä olevaa tietoa koskeva ongelma oli, ettei tiedon vastaanottaja voinut aina pää-tellä, millä perusteella tieto oli valikoitu Internetissä julkaistavaksi ja mitä tietoa oli mahdollisesti jätetty pois ja miksi. Tätä voidaan kutsua verkkotiedon epäluotettavuuden dilemmaksi. Niinpä In-ternetistä löydetyn tiedon tärkein tehtävä tiedonhankinnassa on täydentää muualta hankittua tietoa. (Lintilä 1998, 7). McKinnon & Bruns (1992, 201) korostavat tiedon toisteisuuden merkitystä, eli sitä että laadultaan hieman heikommasta tiedonlähteestä hankitulle tiedolle etsitään tukea jostain toi-sesta, luotettavammasta lähteestä. Näin ollen voidaan päätellä, että Internetistä hankittua tietoa täydennetään muualta hankitulla tiedolla varsinkin, jos kyse on tärkeästä asiasta, jota koskevan tiedon on oltava luotettavaa. Myös Auster ja Choo (1993, 616) korostavat johtajien toimintaympä-ristön seurantaan koskevassa tiedonhankinnassa useiden ja toisiaan täydentävien tiedonlähteiden käyttöä.

4.3 Tiedonhankinnan ongelmat ja informaation ylikuorma

Wilsonin (1981, tässä 1999) tiedonhankinnan mallissa tiedonhankinnan esteet ovat henkilösidon-naisia, ihmisten välisiä ja ympäristöstä johtuvia. Esteet voivat johtua esimerkiksi pitkistä maantie-teellisistä välimatkoista tai yksilön tunteista, jotka voivat ilmetä haluttomuutena ilmaista tietämättö-myyttä muiden nähden. Lisäksi tiedonhankinnan esteeksi voivat muodostua tiedonlähteestä koitu-vat kustannukset, joko tiedon hankkimiseen tarvittavan rahoituksen tai tiedonlähteen käytön opet-teluun tarvittavien psykologisten kustannusten muodossa. Tiedonhankinnassa ongelmia aiheutta-

vat myös riittämätön kielitaito ja aikapula. (Haasio & Savolainen 2004, 71 – 72). Wilsonin uudistetuissa tiedonhankinnan mallissa (1997; tässä 1999) hän nimittää tiedonhankinnan esteitä väliin tuleviksi tekijöiksi, jolloin niiden tehtävänä on joko tukea tai estää tiedonhankintaa. Niitä ovat psykologiset tekijät (mm. motivaatio, viitseliäisyys), demografiset tekijät (mm. koulutus, ikä, sukupuoli), roolit ja ympäristötekijät. Lisäksi tiedonlähteiden ominaisuudet kuten formaatti (elektroninen, painettu) ja käytetty kieli vaikuttavat tiedonhankintaan joko tukevasti tai estävästi. Mainittujen väliin tulevien tekijöiden lisäksi Wilson tunnistaa riski-palkinto –teorian vaikutuksen tiedonhankintaan vaikuttavana tekijänä. Riski-palkinto –teoria viittaa tiedonhankinnan kustannusten ja hyötyjen punnintaan harkittaessa vaihtoehtoisten lähteiden puoleen kääntymistä. Tällöin tilannetekijät (esim. tehtävän tärkeys tai käytettävissä oleva aika) vaikuttavat siihen, mistä tiedonlähteestä tietoa kannattaa etsiä tai kannattaako tiedonhankintaan ryhtyä lainkaan.

Henry Mintzberg (1980, 17) on painottanut, että kaiken päätöksentekoa koskevan relevantin tiedon käsittely ei ole mahdollista, koska aivot eivät pysty käsittelemään niin suuria määriä informaatiota. Se ei olisi edes ajankäytöllisesti mahdollista. Nyky-yhteiskunnassa informaation määrä on ääretön. Informaation ylikuorma liitetäänkin tavallisesti tieto- ja viestintäteknologiseen kehitykseen, joka alkoi puhelimen keksimisestä ja on viime vuosikymmeninä jatkunut tieto- ja viestintäteknikan evoluutiolla. Erityisesti sähköposti ja Internet ovat lisänneet johtajien kokemaa informaation ylikuormaa. (Choo 2002, 76 – 77.) Informaatiomassasta vain tarpeellisten ja tärkeiden osien valikoiminen lähempään tarkasteluun on suotavaa. Tätä kutsutaan informaation suodattamiseksi. Informaation suodattamiseen liittyy joitakin ongelmia, kuten epämieluisan tiedon välttely, jolla voi olla vakavia seuraamuksia organisaation toiminnalle. (Case 2002, 98 - 99.)

Choo tunnistaa neljä syytä siihen, miksi johtajat kärsivät informaation ylikuormasta. Ensinnäkin johtajat työskentelevät organisaatiossa informaatiovirtojen keskipisteessä (ks. luku 2.3 johtajaroolit). Toiseksi johtajat keräävät informaatiota sosiaalisesta asemastaan johtuen, sillä rationaalinen päätöksenteko edellyttää, että hyödynnettävissä olisi kaikki saatavissa oleva päätöksentekovaihtoehtoja koskeva tieto. Pääasiassa johtajat tosin vain *keräävät* informaatiota; he eivät ehdi eivätkä kykene *käyttämään* kaikkea keräämäänsä informaatiota. Kolmanneksi johtajat keräävät informaatiota välttääkseen epävarmuuden tuntemuksia ja vähentääkseen toimintaa koskevaa moniselitteisyyttä. Tieto on usein puutteellista tai epäluotettavaa, minkä vuoksi johtaja haluaa kerätä lisätietoa päästäkseen epävarmuuden tunteestaan. Lisätieto voi kuitenkin johtaa uusien epäselvyyksien ilmenemiseen, ja kierre jatkuu. Neljänneksi johtajat keräävät informaatiota vahvistaakseen ja suojellakseen asemaansa johtajina. Johtajalla täytyy olla hallussaan juuri se tieto, joka oikeuttaa ja tukee haluttuja toiminnan tuloksia. Ja vaikka johtajalta ei vaaditakaan perustelutietoa jonkin päätöksen tekemiseksi, niin hän kerää tietoa kaiken varalta. (Choo 2002, 78 – 79.)

Toiset johtajat hankkivat jatkuvasti lisätietoa päätöksentekovaihtoehdoista, kun toiset taas luottavat uskomuksiinsa ja peukalosääntöihin vähentääkseen informaation ylikuormaa (ks. luku 2.3.3). Muita informaation ylikuormaa välttämisen keinoja ovat luottamus omiin intuitiivisiin kykyihin sekä erilaiset päätöksentekotyylit. Päätöksentekotyyliltään nopeat johtajat panostavat jatkuvaan toimintaympäristön seurantaan. Ne johtajat, jotka seuraavat ympäristöään vähemmän, joutuvat todennäköisesti uhraamaan enemmän aikaa hedelmättömiin tiedonhakuun konkreettisisissa päätöksentekotilanteissa. (De Alwis et al 2006).

Internet ja sähköiset tiedonlähteet ovat tänä päivänä kaikkien saatavilla. Johtajien työssä erityisesti sähköposti ja Internet aiheuttavat informaation ylikuormaa. Ilman järjestelmällistä tiedonhallintaa, dokumenttien suodattamista ja organisointia johtajan voi olla vaikea käsitellä kaikkea sähköisessä muodossa olevaa tietoa. Kuitenkin esimerkiksi McKinnon & Bruns (1992) kieltävät informaation ylikuormaa olemassa olon, tosin heidän tutkimuksensa aikaan ”viestintätekniikan vallankumous” oli vasta edessäpäin (vrt. Katzer & Fletcher 1992).

Johtajan työn fragmentaarinen luonne aiheuttaa yleisesti kiirettä ja ajanpuutetta. Ajanpuutteen merkitys tiedonhankintaa rajoittavana tilannetekijänä on tunnustettu laajalti (Savolainen 2006). Ajanpuutteen vuoksi johtaja ei välttämättä varsinaisesti hae tietoa. Johtaja saattaa luottaa siihen, että muut henkilöt kuten alaiset ja kollegat pitävät huolen siitä, että hän saa tietoonsa kaiken oleellisen. Tämä koskee kuitenkin lähinnä orientoivan tiedon hankintaa, koska ongelmälähtöisissä tiedontarpeen tilanteissa johtaja ei voi jäädä odottelemaan tiedon ilmaantumista ilman sen hankintaa.

Nopean päätöksenteon vaatimus on läsnä, vaikka tiedontarpeet ovat vaikeasti määriteltäviä eivätkä johtajan aika tai muut resurssit riitä perusteelliseen tiedonhankintaan. Tiedonhankinnan ongelmista huolimatta johtajat pyrkivät löytämään tyydyttävän ratkaisun ongelmaansa. Läheskään aina ei ole mahdollista hankkia kaikkea aihetta koskevaa tietoa, vaan on tyydyttävä muutamia ratkaisu- vaihtoehtoja koskevien saatavilla olevien tietojen vertailuun. Tiedonhankinnan ongelmia välttääkseen johtajat pitäytyvät usein tuttujen ja luotettaviksi havaittujen tiedonlähteiden käytössä ja soveltavat vähimmän vaivan periaatetta. (Choo 2002, 62.)

5. TUTKIMUSASETELMA

5.1 Tutkimuskohde

Tämän tutkielman tutkimuskohteena ovat kaikki Suomen kuntien kirjastotoimesta vastaavat henkilöt. Kuitenkaan Ahvenanmaan kunnat eivät kuulu tämän tutkimuksen piiriin käytännön syistä johtuen². Suomessa kuntia on 348, mutta kirjastotoimesta vastaavien henkilöiden määrä ei ole 348. Osa kunnista on tehnyt sopimuksia, joiden perusteella kirjastotoimenjohtajan palvelut ostetaan toiselta kunnalta. Sopimusten yksityiskohdat ja yhteistyömuodot ovat erilaisia - tapauksesta riippuen. Tästä seuraa, että sama henkilö voi johtaa usean kunnan kirjastotoimintaa.

Opetusministeriön listauksen mukaan joulukuussa 2008 kirjastotoimesta vastasi Suomessa 388 henkilöä. 1.1.2009 Suomessa toteutui 32 kuntaliitosta, joissa oli mukana 99 kuntaa (Kuntatiedon keskus). Tämän seurauksena kuntien kirjastotoimesta vastaavien henkilöiden määrä väheni yhdistyneissä kunnissa. Koska Opetusministeriöllä ei vielä toukokuussa 2009 ollut ajantasaista listaa Suomen kirjastotoimenjohtajista, päivitin listan itse kuntien kotisivuilta ja kirjastot.fi -portaalista keräämieni tietojen perusteella. Päivitetyin listan perusteella lähetin kyselyä varten kutsun 305:lle kirjastotoimesta vastaavalle henkilölle.

Kunnan kirjasto- ja tietopalveluista vastaavalta henkilöltä edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa ja sen lisäksi joko tutkintoon sisältyen tai erillisinä opintoina suoritettuja kirjasto- ja informaatioalan aine- tai ammatillisia opintoja 35 opintoviikkoa (60 opintopistettä), jotka voi suorittaa joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa (Kirjastoasetus 1998/1078). Siirtymäsäädöksen (Kirjastoasetus 1998/1078) mukaisesti Kirjastoasetuksen voimaantulon aikaan 18.12.1998 kirjastotoimesta vastannut henkilö, jolla ei ollut nykyisen lainsäädännön mukaista pätevyyttä, sai jatkaa tehtävänsään ilman täydennyskoulutusta, mikäli hänellä oli aikaisemman lainsäädännön mukainen pätevyys.

Kunnan kirjastotoimesta vastaava henkilö on asemaltaan kunnallinen viranhaltija, jonka virkanimike on yleisimmin kirjastotoimenjohtaja. Myös muu nimike on mahdollinen, koska kunta voi itse päättää siitä. Virkanimike voi kuvailla henkilölle kuuluvia vastuualueita, esimerkiksi kirjastotoimen lisäksi saman viranhaltijan vastuulla on joskus myös kulttuuritoimen asiat. Tällöin nimike voi olla esimerkiksi kirjasto- ja kulttuuritoimen johtaja. (Yli-Rajala 2007, 78.) Tässä tutkimuksessa kohdeyhmän henkilöitä kutsutaan kirjastotoimenjohtajiksi nimikevariaatioista riippumatta.

² Ruotsinkielisen kyselylomakkeen tekeminen olisi vaatinut enemmän työtä kuin pro gradun tasoiseen tutkielman on aiheellista. Myöskään Opetusministeriön listoihin ei kuulu Ahvenanmaan kirjastotoimenjohtajia.

Kirjastotoimenjohtajaa ei tavallisesti voida pitää johtavana viranhaltijana, sillä mm. Helander (2003, 27) on kuntapäätäjiä tutkiessaan määritellyt ainoastaan hallinnonalojensa johdossa toimivat *esittelyoikeuden* omaavat virkamiehet johtavan viranhaltijan käsitteen piiriin kuuluviksi. Kirjastotoimen ja kirjastotoimenjohtajien tapauksessa näin ei ole, sillä useimmiten kirjastotoimi kuuluu joko sivistyksen tai kulttuurin hallintokunnan alaisuuteen. Kirjastotoimenjohtajat tosin *valmistelevat* kirjastoa koskevia asioita toimialanjohtajan esitettäväksi ja lautakunnan päätettäväksi. (Piispanen 2007, 6 – 7, 31.) Hallinnonalan johdossa ja lautakunnan esittelijänä toimii tavallisesti joko sivistystoimenjohtaja tai kulttuurijohtaja.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomen kirjastotoimenjohtajien työtehtäviä ja niiden vaikutusta tiedonhankinnan kanavien ja lähteiden valintaan ja käyttöön. Työtehtävien lisäksi selvitetään, onko johtajan työmotivaatiolla, asenteilla ja työtyytyväisyydellä yhteyttä tiedonhankinnan käytäntöihin. Praktisen tiedonhankinnan lisäksi tutkitaan orientoivaa tiedonhankintaa, koska erityisesti johtajan työssä erottelu näiden kahden välillä ei ole aina mielekästä. Kirjastotoimenjohtajien työhön liittyviä tiedonhankinnan kontekstitekijöitä kartoitetaan tiedonhankinnan esteiden näkökulmasta. Lisäksi selvitetään, mitkä ominaisuudet, tiedot ja taidot ovat tärkeitä kirjastotoimenjohtajan työssä.

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Tiedontarpeiden muodostuminen:

- Mitä ovat kirjastotoimenjohtajien työtehtävät, joista tiedontarpeet virittyvät?
- Millaisia johtajarooleja kirjastotoimenjohtajilla on työtehtävien perusteella?

2. Ammatillisen tiedon hankinta:

- Mitä tiedonlähteitä kirjastotoimenjohtajat suosivat tiedonhankinnassaan?
- Mitä tiedonlähdeitä he pitävät työhönsä parhaiten soveltuvana?
- Mitä tiedonlähteitä he käyttävät päivittäin?
- Minkälaisia tiedonhankinnan ongelmia kirjastotoimenjohtajat kohtaavat työssään?
- Minkä tyyppisiä tiedonlähteitä he käyttävät kussakin työtehtävässään?

3. Johtajien piirteet:

- Minkälainen työmotivaatio ja työtyytyväisyys kirjastotoimenjohtajilla on?
- Mitä ominaisuuksia ja taitoja kirjastotoimenjohtajan pitävät työssään tärkeinä?
- Vaikuttavatko edellä mainitut seikat kirjastotoimenjohtajien tiedonhankintaan?

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty oppiminen ja oman tietämyksen ja kokemuksen käyttö tiedonlähteinä.

Tutkimuksen lähtökohtina pidetään Leckien et al (1996) yleistä tiedonhankinnan mallia, Choon (2002) johtajien tiedonhankintakäyttämisen mallia sekä Katzerin ja Fletcherin (1992) mallia johtajien tiedonhankintaympäristöstä (ks. luku 4.2). Leckien et al (emt.) mallissa tiedontarpeita ja tiedonhankintaa määrittävät henkilön työroolit ja työtehtävät. Tiedonlähteiden valintaan vaikuttavat sekä käytettävissä olevat tiedonlähteet että henkilön tietoisuus käytettävissä olevista tiedonlähteistä. Choon (emt.) johtajien tiedonhankintakäyttämisen mallissa tiedonhankinnan prosessiin vaikuttavat johtajan piirteet, johtajan roolit organisaatiossa sekä tiedonhankinnan ongelmatilanne. Toimintaympäristön seurannassa johtajien tiedonhankintaan vaikuttavat johtajan piirteiden lisäksi organisaation toimintastrategia sekä tiedonhankinnan tilanneulottuvuudet. Katzerin ja Fletcherin (emt.) mallin mukaisesti johtajien tiedonhankinta tapahtuu erilaisissa työtilanteissa ja olosuhteissa, jotka kehittyvät ja muuttuvat ajan kuluessa. Tilanteiden muutokset vaikuttavat myös tiedonhankinnan prosessin muotoutumiseen. Tiedonhankintaprosessin muoto ei ole etukäteen havaittavissa, koska se on riippuvainen muista johtajan työssä tapahtuvista asioista ja prioriteettien muutoksista, joita on ennakoita vaikea nähdä.

Johtajan työrooleina tässä tutkimuksessa sovelletaan Henry Mintzbergin (1980) johtajarooleja (ks. luku 2.3). Tutkimuksen fokuksena on työtehtävien, johtajaroolien sekä johtajan piirteiden yhteys tiedonhankintaan ja siinä ilmeneviin ongelmiin.

5.3 Hypoteesi

Tutkimusongelma voidaan aikaisempien tutkimusten ja mallinnusten perusteella kirjoittaa väitelauseen muotoon, joka kuvaa otaksuttua asiantilaa. Tätä väitelausetta kutsutaan *hypoteesiksi*. Hypoteeseja voidaan käyttää kokeellisten tutkimusten lisäksi myös kartoittavissa tutkimuksissa. (Erätuuli et al. 1994, 33 – 34.)

Pienten ja keskisuurten kuntien kirjastotoimenjohtajien työtehtäviä koskevan kyselytutkimuksensa perusteella Yli-Rajala (2007, 105) esittää, että ”mitä pienempi kirjastotoimi on, sitä vähemmän sen johtajalle jää aikaa päivittäisiltä rutiineiltaan”. Tällä väitteellä Yli-Rajala viittaa siihen, että kirjastotoimenjohtajan työaika kuluu asiakkaita palvellessa, eikä hänellä riitä aikaa suunnittelutyölle ja ”varsinaiselle johtamiselle”. Tällöin kirjaston toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelu jää kokonaan tekemättä, tai sen hoitaa kunnan toimialajohtaja, joka tavallisesti on sivistystoimenjohtaja.

Edellä esitetyn perusteella käsillä olevan tutkimuksen työtehtäviä koskeva hypoteesi on: mitä suuremmassa kunnassa kirjastotoimenjohtaja työskentelee, sitä enemmän hän keskittyy strategioiden

ja suunnitelmien parissa työskentelyyn sekä ”varsinaiseen johtamiseen”. Tästä voidaan johtaa tiedonhankintaan liittyviä jatko-oletuksia. Mikäli suurten kuntien kirjastotoimenjohtajien työ painottuu ”varsinaiseen johtamiseen” ja pienten kuntien kirjastotoimenjohtajien työssä korostuu kirjastoammatillisten tehtävien hoitaminen, ja tällä on vaikutusta tiedontarpeiden muotoutumiseen ja sitä kautta tiedonhankinnan piirteisiin. Jotta hypoteesin vahvistaminen tai kumoaminen olisi mahdollista, tutkimustuloksia vertailtiin kuntakokoluokittain.

6. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Käytettävän tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista ja tutkimuskohteesta. Kvantitatiiviset menetelmät ovat käyttökelpoisia etsittäessä tilastollisia säännönmukaisuuksia ja kartoitettaessa esimerkiksi eri kanavien käytön määrää. Kvalitatiiviset menetelmät puolestaan tuovat tutkimukseen syvyyttä. Ne mahdollistavat tiedonhankintakäyttämisen selitysten ja motiivien selvittämisen. Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksissa on tarpeen hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä ja yhdistää niiden vahvimpia puolia saman tutkimuksen sisällä. (Haasio & Savolainen 2004, 162 – 165.)

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty kahdessa osassa. Aluksi haastateltiin kahta kirjastotoimenjohtajaa teemahaastatteluin. Sen jälkeen tutkielman pääasiallisen aineisto kerättiin lomakekyselynä Internet-lomaketta hyödyntäen.

6.1 Esitutkimus

Kyselytutkimukseen yhdistetään tavallisesti pienelle otokselle tehty haastattelututkimus (Case 2002, 212). Tässä tutkimuksessa haastattelujen merkitys oli suuri, koska aikaisempia tutkimuksia kirjastotoimenjohtajien työtehtävistä ja tiedonhankinnasta ei ole tehty. Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli saada selville, millä tavalla tutkittavat itse hahmottavat työtehtäviään ja tiedonlähdemaisemaansa.

Tammi-helmikuussa 2009 haastattelin kahta kirjastotoimenjohtajaa. Haastattelutilanteet olivat kahdenkeskisiä, läsnä olivat haastattelija ja haastateltava. Kriteerinä haastateltavien valinnalle oli se, että he työskentelivät keskenään erikokoisissa kunnissa kirjastotoimenjohtajina. Haastattelut kestivät tunnin, ja niiden tarkoituksena oli kerätä tarpeellista tietoa kyselylomakkeen suunnittelua varten. Erityisesti työtehtävistä oli tärkeää saada kokonaiskuva, koska aikaisemmassa kirjallisuudessa kirjastotoimenjohtajan työtehtäviä ei esitellä tyhjentävästi (vrt. Evans et al 2000, Piispanen 1981; 2007, Yli-Rajala 2007).

Haastattelut olivat sikälkin tärkeitä, että tutkimuksessa oli kyse käytännön ilmiöstä eli työstä. Vain haastattelujen avulla oli mahdollista saada käsitys siitä, mitä tiedonlähteitä kirjastotoimenjohtajat tarkasti ottaen työssään käyttävät. Haastatteluissa tuli ilmi joitakin tiedonhankinnan ongelmia ja johtamiseen liittyviä kontekstitekijöitä, joilla haastateltavat olivat havainneet olevan vaikutusta tiedonhankinnan onnistumiseen. Johtajat toivat esiin myös muita johtamiseen liittyviä seikkoja, omia näkemyksiään johtamisesta ja tuntemuksiaan kirjaston johtajana työskentelystä. Myös ammattialan ajankohtaisaiheet saivat keskusteluissa osansa.

6.2 Kyselytutkimus

Tiedonhankintatutkimuksessa metodina on käytetty 1980-luvulle saakka yleisimmin lomakekyselyä (survey). Kyselytutkimuksen etu on, että sen avulla on mahdollista kerätä tietoa suurelta tutkittavien joukolta. Mukaan voidaan ottaa tutkimushenkilöitä heidän maantieteellisestä sijainnistaan välittämättä. Kyselylomakkeessa voidaan kysyä asioita, jotka haastattelutilanteessa voivat tuntua arkaluontoisilta. Kyselytutkimuksella kerätty tieto on helppoa käsitellä määrällisesti ja tilastollisesti. Jos halutaan saada yleistettäviä tutkimustuloksia tiettyjen ryhmien tiedonhankinnasta, on kyselytutkimuksen käyttäminen perusteltua. (Case 2002, 190 – 191, 194) Tässä tutkimuksessa tutkimushypoteesiin vastaaminen edellytti kyselytutkimuksen tekemistä. Tämän lisäksi kyselytutkimus sopii asennemittarikysymyksiin, joita kyselylomakkeessa esitettiin useita.

Kyselytutkimusten käyttöä on kritisoitu sen dominoivan roolin vuoksi tiedonhankintatutkimuksen metodirintamalla. Kyselyllä ei ole mahdollista kuvata ilmiöstä kuin pintaraapaisu, eikä se yksinään riitä kuvaamaan tiedonhankinnan monimutkaista olemusta tai kontekstin vaikutusta siihen. Kyselytutkimusten edut kuitenkin puoltavat niiden asemaa. Erityisesti kyselytutkimuksen yhdistäminen jonkin laadullisen menetelmän avulla kerättyyn aineistoon voi tuottaa kattavia tutkimustuloksia. Edellä mainituista syistä johtuen kysely on edelleen hyväksytty lähestymistapa tutkia suuria joukkoja. (Case 2002, 190 – 191, 194).

Viime vuosina Internet-kyselyt (myös nettilomake, www-kysely) ovat lähes täysin korvanneet aiemmin käytetyt paperilomakkeet. (Haasio & Savolainen 2004, 160.) Heikkilän (2004, 69) mukaan Internet-kysely sopii käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Kirjas-totoimenjohtajien perusjoukosta jokaisella on nykyään sähköposti, joten voitiin olettaa, että he käyttävät tietokonetta ja sähköpostia työssään päivittäin.

Internet-kyselyllä saavutettiin useita hyötyjä paperilomakkeisiin verrattuna. Kustannukset eivät nousseet korkeiksi postitusten takia. Vastausten käsisyöttämiseltä tilasto-ohjelmaan vältyttiin, koska nettilomakkeelle vastattaessa data ohjautui suoraan tilasto-ohjelmaan. Tässä vaiheessa lyöntivirheetkin eliminoituivat. Edellä mainituista syistä johtuen kysely voitiin suunnata suuremmalle joukolle ilman lisätyötä ja -kustannuksia.

Internetissä julkaistuilla kyselyillä on myös heikkouksia. Jotkut vastaajat pitivät niitä jopa persoonattomampina kuin paperisia kyselylomakkeita. Tästä johtuen vastausprosentti voi jäädä varsin alhaiseksi. Teknisten ongelmien vuoksi vastaaja saattaa luovuttaa helposti tai jättää kyselyyn vastaamisen kesken. Lomakkeen täyttämiseen liittyvät ongelmat voivat kyselylomakkeen koodauksen, lomakkeen heikon opastuksen ja vastaajan riittämättömien tietoteknisten taitojen lisäksi johtua lo-

makesovelluksen, vastaajan tietokoneen tai verkon ongelmista. (Case 2002, 194.) Vastauksadon syy ei siis aina ole joko lomakkeessa tai vastaajassa.

Internet-lomaketta käytettäessä on otettava huomioon eräitä seikkoja tutkimustulosten validiteetin tulkinnessa. Alkuperäinen otos voi vinoutua, jos tutkittavien perusjoukosta osalla ei ole tietokoneen käytön taitoja. Silloin otoksesta pystyvät vastaamaan vain he, joilla on ylipäänsä taito käyttää tietokoneita ja pääsy Internetiin. Toinen validiteettiin liittyvä ongelma on, jos osa otoksesta ei osaa käyttää tietokoneohjelmia niin hyvin, että he osaisivat vastata kysymyksiin siten kuin tarkoittavat. (Case 2002, 193.)

Tutkittavat saivat tiedon tutkimuksesta ja Internet-kyselystä sähköpostilla lähetetyssä saatekirjeessä (liite 13). Saatekirjeessä kerrottiin tekeillä olevasta pro gradu –tutkielmasta ja sen tarkoituksesta sekä Internet-kyselyn roolista tutkimuksen empiirisen aineiston keruussa. Saatekirjeeseen oli liitetty linkki lomakkeen vastaussivulle sekä yksilöllinen tunnus ja salasana, jotta nettilomakeohjelma kykeni identifioimaan vastaajan. Muistutuskirjeitä lähetettäessä ohjelma poimi suoraan vastaamatta jättäneet henkilöt postituslistalle. Tutkittavat ohjattiin antamaan palautetta lomakkeesta tai tutkimuksesta suoraan tutkijan sähköpostiin. Näin lähetettyyn palautteeseen tutkijan oli mahdollista vastata heti, jos tutkittavan palaute edellytti nopeaa reagoimista (esimerkiksi neuvoja lomakkeen käyttäjätunnuksen ja salasanan toimivuudesta).

6.3 Aineiston kerääminen E-lomake-ohjelmalla

Tutkimusaineisto kerättiin Tampereen yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden käytettävissä olevalla Eduix Oy:n E-lomake –Internet-lomakeohjelmalla. Lomakeohjelman käyttöön ei ollut saatavissa käyttäjätukea, joten ohjelman käyttö tuli opetella omaehtoisesti tutkimuslomaketta tehtäessä.

Lomakkeen ulkoasua oli mahdollisuus muokata lomakkeen suunnitteluun tarkoitettulla editorilla vain rajoitetusti. Käyttämällä ”koodia” myös hienovaraisimmat ulkoasumuokkaukset olisivat olleet mahdollisia, mutta tässä tapauksessa tutkijan koodaustaidot eivät olleet siihen riittävät. Tästä johtuen lomakkeen leveys oli paikoittain liian suuri, joten vastaajan oli rullattava näyttöruutua nähdäkseen oikealla olevat valintavaihtoehdot. Tietyillä näyttöresoluutioilla tätä ongelmaa ei ilmennyt.

Palautteen perusteella Internet-lomakkeen käytettävyydessä ilmeni ongelmia, joita ei voitu lomakkeen testausvaiheessa havaita. Vastaajat kohtasivat ongelmia keskeneräisten vastausten tallennuksessa, mikä aiheutti todennäköisesti joidenkin vastaajien luopumisen kyselyyn osallistumisesta kokonaan. Lomakkeen pituus oli pro gradu –tutkielman laajuutta ajatellen hieman liian pitkä. Palautteista tosin vain kahdessa mainittiin kyselyn pituus ongelmalliseksi.

Teknisistä ongelmista E-lomakkeen käyttämä Java Script –sovellus aiheutti todennäköisesti ongelmia joillekin vastaajista. On syytä olettaa, etteivät kaikkien vastaajien tietokoneen asetukset olleet ohjelman käyttöä ajatellen optimaaliset. E-lomakkeen suunnitteluohjeissa ei tätä mainintaa ollut, vaan ongelma olisi pitänyt osata lukea ohjelman lähdekoodista. Tutkijan harmiksi tämä seikka havaittiin vasta liian myöhään, joten vastaajia ei voitu informoida tietokoneen asetusten tarkistamisesta.

6.4 Aineiston analysointi ja keskeisten käsitteiden operationalisointi

Internet-kyselylomakkeen (liite 13) avulla kerätty kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen. Suurin osa muuttujista oli järjestysasteikollisia muuttujia, joten analyysissä hyödynnettiin jakaumataulukoita, ristiintaulukointia ja tunnuslukuja. Lisäksi muutamista muuttujista rakennettiin summamuuttujia, joiden avulla tarkasteltiin korrelaatioita muuttujien välillä. Näissä tarkasteluissa apuna käytettiin korrelaatiodiagrammeja ja korrelaatiokertoimen testausta. Summamuuttujien reliabiliteetti testattiin Cronbachin alfan tulostuksella. Avokysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Ristiintaulukointeja varten vastaajat luokiteltiin edustamansa kunnan koon perusteella kolmeen luokkaan: alle 8 000, 8 000 – 19 999 sekä yli 20 000 asukkaan kuntien vastaajiin.

Työtehtävät

Kirjastotoimenjohtajan työssä keskeisten työtehtävien tärkeyttä tarkasteltiin kyselylomakkeen kysymyksessä 3. Työtehtävämuuttujat valittiin aikaisemman tutkimuksen (Evans et al 2000; Yli-Rajala 2007), esitutkimushaastattelujen ja kirjastoammatillisten Internet-keskustelujen perusteella. Työtehtävät pyrittiin erottelamaan toisistaan mielekkäällä tarkkuustasolla. Toimintaympäristön seuranta pidettiin tässä tutkimuksessa sekä työtehtävänä että tapana hankkia tietoa. Muita useamman merkityksen saaneita työtehtäviä olivat kokoukset ja keskustelut, jotka ymmärrettiin sekä työtehtävinä että tiedonhankinnan kanavina. Työtehtävien tärkeyttä tarkasteltiin tulosten analyysissä kuntakokoluokittain. Tulosten analyysin avulla oli mahdollista ottaa kantaa esitettyyn tutkimushypoteesiin.

Johtajaroolit

Väittämät jaettiin osioihin siten, että seitsemän ensimmäistä väittämää kuvailivat henkilösuhderoolit, seitsemän keskimmäistä tiedonkäsittelyrooleja ja seitsemän viimeistä päätöksentekorooleja. Osa väitteistä esitettiin kääntäen kyselyn luotettavuuden parantamiseksi. Siten vastaajat välttyivät johdonmukaiselta saman vaihtoehdon valinnalta. Väitteiden muotoilussa pyrittiin siihen, että ne

olisivat sisällöltään yksiselitteisiä. Toisin sanoen vastaajan oli pystyttävä ymmärtämään väite siten kuin tutkija tarkoitti. Vastaajien toisistaan suuresti poikkeavat työolosuhteet aiheuttivat joidenkin vastaajien kohdalla sen, että väite ei ”pätenyt heidän työhönsä”. Tähän johtopäätökseen tultiin kyselylomakkeesta saadun palautteen ja ”en osaa sanoa” –vastausten osuuksien perusteella. Tulosten analyysistä poistettiin väittämät ”koen olevani pikemminkin kunnan edustaja kirjastoon päin enkä kirjaston edustaja kuntaan päin” sekä ”päätöksentekovaihtoehtojen arvioinnin helpottamiseksi olen kehittänyt omia peukalosääntöjä”.

Tulosten analysointia varten kullekin väittämälle laskettiin vastauspisteiden keskiarvo, ja sen avulla henkilösuhderooli-, tiedonkäsittelyrooli- tai päätöksentekorooliosioille omat keskiarvot. Laskemalla kysymyksen osioille erilliset Cronbachin α :t pystyttiin arvioimaan yksittäisten osioiden reliabiliteettia. Yhdenkään osion α ei aivan ylittänyt 0,7, mutta kaikkien osioiden yhdistetty $\alpha=0,716$. Tämän vuoksi johtajaroolien tulosten analyysissä käytetään osioiden keskiarvoja, ei väittämäkohtaista tarkastelua (ks. liitteet 3 - 5).

Johtajarooli-indeksi muodostettiin summaamalla väittämäkohtaiset tulospisteet. Muuttujakohtaiset vastausvaihtoehdot olivat 1 – 4 täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. En osaa sanoa –vastaukset korvattiin muuttujakohtaisilla keskiarvoilla. Indeksistä jätettiin pois kaksi eniten ”en osaa sanoa” – vastauksia saanutta väittämää mittarin reliabiliteetin parantamiseksi. Saatua johtajarooli-indeksiä hyödynnettiin korreloimalla sitä tiedonhankinnan määrän ja tiedonhankinnan koettujen ongelmien kanssa.

Tiedonhankinta ja tiedonlähteet

Tiedonhankintaan ja tiedonlähteisiin liittyviä kysymyksiä olivat kysymykset 6 – 12. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään tiedonhankinnan määrää suhteessa työtehtäviin, tiedonlähteiden käytön useutta, kolmen tärkeimmän tiedonlähteen valintaa, eri tiedonlähderyhmiä suosimista suhteessa työtehtäviin sekä tiedonlähteiden soveltuvuutta kirjastotoimenjohtajan työhön yleisesti. Tiedonlähteiden luokittelussa apuna käytettiin Yli-Rajalan (2007) tutkimusta ja esitutkimushaastatteluja. Tiedonlähteiden luokittelussa henkilötiedonlähteet, elektroniset tiedonlähteet ja painetut tiedonlähteet muodostivat pääluokat. Erillistä tiedonhankinnan kanavien luokkaa ei muodostettu, koska erityisesti sähköpostia ja Internetiä voidaan käyttötavoiltaan verrata elektronisiin tiedonlähteisiin. Tästä syystä muillekaan tiedonhankinnan kanaville ei ollut mielekästä rakentaa omaa luokkaansa, vaan ne yhdistettiin käyttöliittymänsä perusteella pääluokkiin.

Henkilötiedonlähteisiin kuuluivat kollegat erilaisten suhteiden kautta: oman kirjasto-organisaation henkilöstö, kunnan viranhaltijat, kansallisen kirjastoverkoston kollegat sekä muut kirjastoalan kollegat. Muita henkilötiedonlähteitä olivat kunnan luottamushenkilöt. Henkilötiedonlähteisiin sisältyi tiedonhankinnan kanavina epämuodolliset keskustelut ja varsinaiset kokoukset. Elektronisia tiedonlähteitä tässä tutkimuksessa olivat intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät, oman kirjaston kirjastotietojärjestelmä, Google tai muu Internet-hakukone, Wikipedia sekä Kirjastot.fi ja Kirjasto-seuran www-sivu. Tiedonhankinnan elektronisia kanavia olivat sähköposti, puhelin sekä joukkotiedotusvälineistä televisio ja radio. Painettuja tiedonlähteitä olivat paikallinen ja maakunnallinen sanomalehti, Helsingin Sanomat, Kirjastolehti, muu kirjastoalan ammatti-/tutkimuskirjallisuus sekä johtamiskirjallisuus. Muihin tiedonlähteisiin sisältyivät oman kirjaston kokoelmat, muut kirjastot ja tietopalvelut, Opetusministeriö ja lääninhallitus, tilastot, työhuoneen oma käsikirjasto, raportit ja asiakirjat (painetut ja elektroniset) sekä koulutukset ja tapahtumat.

Tiedonhankinnan ongelmatekijät

Kolmannessatoista kysymyksessä esitettiin väittämiä, joiden tarkoituksena oli kuvata vastaajan suhdetta tiedonhankintaan ja erityisesti siinä esiintyviin ongelmiin. Tiedonhankinnan esteitä ja ongelmia kuvattiin kahdeksan tiedonhankinnan kontekstitekijän avulla, jotka on esitetty taulukossa 1. Lomakkeessa olevat 16 väittämää rakennettiin siten, että väittämien avulla pyrittiin saamaan yleiskuva mahdollisista tiedonhankinnan ongelmia aiheuttavista yksilö-, tilanne- ja kontekstitekijöistä. Väittämien muotoilussa kiinnitettiin huomiota niiden sisällön yksiselitteisyyteen. Tiedonhankinnan ongelmatekijät valittiin tiedonhankintatutkimuksen (esim. Auster & Choo 1993; Choo 2002; Haasio & Savolainen 2004; Johnson 1996; Savolainen 2006; Wilson 1981 & 1997, tässä 1999), johtajien työn tutkimuksen (esim. Kotter 1983; Mintzberg 1980; Mintzberg 1990;) sekä esitutkimushaastattelujen perusteella.

Tiedonhankinnan esteitä ja ongelmia selvitettiin väittämien lisäksi avokysymyksen avulla.

Taulukko 1. Tiedonhankinnan ongelmatekijät ja niitä kuvailevat väittämät.

Tiedonhankinnan kontekstitekijät	Ongelmatekijää kuvastavat väittämät kyselylomakkeessa
"Multitasking" eli työtehtävien hajanaisuus ja päällekkäisyys	Normaalitilanteessa minulla on useita yhtäaikaista työtehtäviä käynnissä. Yhtäaikaisten työtehtävien ansiosta en pysty keskittymään kunnolla yhteenkään työtehtävään.
Koulutuksen heikkoudet (omakohtaisten kokemusten perusteella)	Minua ei perehdytetty työhöni kunnolla kun aloitin virassa. Yliopisto-opintoni eivät tarjonneet kirjastotoimen johtamisessa tarvittavia tietoja.
Tiedonkulun ongelmat (organisaation informaatiokulttuuri)	Kirjasto-organisaatiossa ja/tai kunnassa tieto ei kulje niin kuin pitäisi. Minusta tuntuu, etten tiedä kovin tarkasti mitä asiakkaat haluavat kirjastoltamme.
Informaation ylikuorma	Paperipinot kasvavat pöydälläni ja/tai sähköpostilaatikkoni on täynnä. Minulla ei ole tehokkaita työkaluja siihen, miten hallita kaikkea ympäriltäni tulevaa informaatiota.
Ajan puute	Minulla on niin paljon töitä, etten ehdi seuraamaan kirjastoalaa. Joudun usein tyytymään vain pinnalliseen asiaan perehtymiseen ennen asian käsittelyä esimerkiksi kokouksessa.
Taitojen puute	Huonon englannin kielen taitoni takia en kykene hyödyntämään englanninkielisiä tiedonlähteitä. En osaa käyttää tietokonetta ja/tai Internetiä kovin hyvin.
Hyödyllisten tiedonlähteiden vähyys tai tiedonlähteiden puutteet	Kunnan sisäiset tietojärjestelmät ovat vaikeakäyttöisiä. Minulla ei ole kollegoja, joilta voisin saada tarvittaessa tukea ja neuvoja.
Vaivannäkö vähimmän vaivan periaatteen mukaisesti (kuvaava tiedonhankinnan tehokkuutta eli ongelmien vastakohtaa ³)	Käytän mieluiten tuttuja tiedonlähteitä, jottei minun tarvitsisi opetella uusia tiedonhankintatapoja. Jos tarvitsemani tieto löytyy jostakin kokoelmamme hyllyssä olevasta kirjasta, en silti viitsi lähteä hakemaan kirjaa, vaan etsin tiedon mieluummin Internetistä tai kysyn toiselta henkilöltä.

Työtyytyväisyys

Kysymyksessä 15 esitettiin väitteitä, jotka koskivat vastaajan työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota sekä suhdetta kirjaston johtamiseen ja omaan johtajuuteen. Kyselyyn osallistuneita pyydettiin arvioimaan omaa suhtautumistaan työhönsä ottamalla kantaa väitteisiin. Kirjastojohtajan työtyytyväisyys vaikuttaa Porsin ja Johannsenin (2002) mukaan niin johtajan omaan suoriutumiskykyyn kuin myös alaisten työtyytyväisyyteen. Pirneksen (2003, 72 – 74) mukaan työssä motivoivia tekijöitä ovat työn vastuullisuus, sisällöllinen monipuolisuus, kiinnostavuus, itsenäisyys, haasteellisuus sekä työn ja persoonallisuuden yhteensopivuus. Lisäksi henkilön kokemus omasta asiantuntijuudestaan on tärkeää. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat sen sijaan palkitsemisen riittämättömyys, etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute, vaikutusvallan riittämättömyys, kitkat viestinnässä

³ Tässä yhteydessä vähimmän vaivan periaatetta kuvailevat väittämät tulkittiin tiedonhankinnan ongelmien vastakohtina. Moniselitteisyyden vuoksi väittämiä koskevia tuloksia ei käytetty summamuuttujassa.

sekä puutteellinen koulutus ja perehdytys. Kysymys koostui väittämistä, jotka kuvailivat työtyytyväisyyden eri aspekteja. Väittämiin sisältyneitä aspekteja olivat työn mielekkyys, varmuus omasta uravalinnasta, työn tärkeäksi kokeminen, kehittymishalukkuus, sekä henkilön joustavuus, kunnianhimo, vallanhalu, yhteistyöhalukkuus, stressi ja turhautuminen. Kyseisten ulottuvuuksien avulla oli tarkoitus mitata vastaajien työtyytyväisyyttä vastaushetkellä, koska työtyytyväisyydellä oletettiin olevan yhteys tiedonhankintaan (ks. Pors & Johannsen 2002).

Kirjastotoimenjohtajien työssään tärkeänä pitämät ominaisuudet, tiedot ja taidot

Viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksien, tietojen ja taitojen tärkeyttä omassa työssään. Kysymyksen ominaisuudet, tiedot ja taidot valittiin Katzin (1955; tässä Yukl 1989, 191 – 194) taitoluokituksen ja Hernonin et al (2003) tutkimuksen perusteella (ks. luku 2.4). Katzin luokituksen mukaisesti mukana oli yhtäläinen määrä teknistä tietämystä, henkilösuhdetaitoja ja käsitteellisiä taitoja kuvaavia taitoja. Lisäksi mukaan valittiin Hernonin et al tutkimuksen (2003) perusteella muita tärkeitä kirjastonjohtajan ominaisuuksia. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaajissa aikaan itsereflektio, jonka avulla he tunnistivat omassa työssään tärkeinä pitämiään taitoja ja ominaisuuksia.

6.5 Aineiston perustiedot

Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin sähköpostitse 305 kirjastotoimenjohtajalle. Vastauksia saatiin 140 vastausprosentin ollessa 46. Osa kadosta (54 %) johtui siitä, ettei ollut mahdollista saada luotettavaa tietoa jokaisen kunnan kirjastotoimenjohtajasta. Opetusministeriö ylläpitää listaa kirjastoimesta vastaavista henkilöstä, mutta Opetusministeriön listaa ei oltu päivitetty vuodenvaihteen kuntaliitosten jälkeen toukokuuhun 2009 mennessä.

Vastaajajakauman perustiedot ovat taulukoissa 2 ja 3. Kuntien koko määritellään tässä tutkimuksessa kunnan väestömäärän perusteella. Jakaumat olivat vinoja niin kuntien koon, vastaajien sukupuolen kuin vastaajien iän vertailuissa. Aineistoa oli mahdollista verrata perusjoukkoon vain kuntien koon suhteen. Aineiston kuntakoon mukainen jakauma vastasi suunnilleen perusjoukon jakaumaa. Ristiintaulukointeja varten tehdyssä luokituksessa alle 8 000 asukkaan kunnat muodostivat pienten kuntien luokan. Keskikokoisten kuntien luokassa olivat kunnat, joiden asukasluku oli 8 000 – 19 999, ja suurten kuntien luokassa kuntien asukasluku oli yli 20 000. Pienten alle 8 000 asukkaan kuntien osuus kaikista Suomen kunnista on 62 prosenttia, mutta aineistossa osuus oli vain 50 prosenttia. Aineistossa keskikokoisten 8 000 – 19 999 asukkaan kuntien osuus korostui pienimpien kuntien kustannuksella. Tulosten yleistämisen kannalta on huomioitava, että vastausprosentti oli pienten kuntien kokoluokassa alle 30 prosenttia ja keskikokoisten ja suurten kuntien

kokoluokissa noin 50 prosenttia. Vinoissa jakaumissa keskiarvoa kuvaavampi keskiluku on mediaani, joka oli aineiston kunnissa 7 750 (Suomen kuntien mediaani on 5 750) (ks. tunnuslukutaulukko liitteessä 1).

Tämän tutkimuksen tutkimushypoteesin valossa oli mielekästä ristiintaulukoida jakaumia kuntakoon perusteella. Aineiston ollessa suhteellisen pieni kolmiluokkaista jakoa hienojakoisempaa luokitusta ei kannattanut toteuttaa. Pienten kuntien aliedustusta selittää osaltaan se, että erityisesti niissä kunnat ovat tehneet yhteistyösopimuksia kirjastotoimen johtajan tehtävien hoitamiseksi. Tämän aineiston vastaajista 8 (6 %) kertoi vastaavansa useamman kuin yhden kunnan kirjastotoimesta. He olivat jakautuneet tasaisesti pienten, keskikokoisten ja suurten kuntien luokkiin. Tämä ei kuitenkaan kerro sitä, minkä kokoisten kuntien kirjastotoimista he vastasivat pääasiallisen vastuukuntansa lisäksi.

Taulukko 2. Vastaajien edustamat kunnat sekä perusjoukon kuntajakauma kokoluokittain. (Kuntatiedon keskus.)

Kuntien väestö	Aineiston kunnat kpl (%)	Suomen kunnat kpl (%)
– 7 999	70 (50 %)	215 (62 %)
8 000 – 19 999	43 (31 %)	78 (22 %)
20 000 –	27 (19 %)	55 (16 %)
Yhteensä	140 (100 %)	348 (100 %)

Vastaajat ristiintaulukoitiin iän ja sukupuolen perusteella taulukkoon 3. Vastaajista suurin osa oli naisia. Iältään vastaajista suurin osa (44 %) sijoittui ikäluokkaan 50 – 59 vuotta. Vastaajista alle 40-vuotiaita oli 12 prosenttia. Alle 30-vuotiaita vastaajia oli tässä tutkimuksessa 2 (1 %), jotka olivat naisia. 50 vuotta täyttäneitä oli aineistossa 64 %. Vastaajien iän mediaani oli 53,5 vuotta (ks. tunnuslukutaulukko, liite 1).

Taulukko 3. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumat.

Ikä / Sukupuoli	Miehiä	Naisia	Yhteensä
26 - 39	17 % (3)	12 % (14)	12 % (17)
40 - 49	17 % (3)	25 % (31)	24 % (34)
50 - 59	44 % (8)	44 % (54)	44 % (62)
60 - 65	22 % (5)	19 % (23)	19 % (27)
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
N	13 % (18)	87 % (122)	140

Vastaajista suurin osa oli koulutukseltaan filosofian maistereita (38 %). Toiseksi eniten vastaajissa oli yhteiskuntatieteiden maistereita (25 %) ja kolmanneksi eniten muun alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita (16 %). Kirjastotutkinnon suorittaneita oli yhdeksän prosenttia, muun ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita kuusi prosenttia ja vanhamuotoisen ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita neljä prosenttia. Näihin luokkiin kuulumattomia muun tutkinnon suorittaneita oli aineistossa kolme (2 %). Suurin osa vastaajista oli suorittanut kirjasto- ja informaatioalan aine- tai ammatilliset opinnot sivuaineena (35 %). Lähes yhtä suuri osa oli suorittanut kyseiset opinnot suorittaminen pääaineopintoina (33 %) tai täydennysopintoina (30 %). Yhteensä neljällä vastaajalla (3 %) opinnot olivat joko kesken tai kokonaan suorittamatta.

Vastaajista 33 prosentilla oli kirjastoalan työkokemusta vähintään 30 vuotta. Vähintään 20 vuotta alan kokemusta oli 63 prosentilla vastaajista. Alle 10 vuotta kokemusta oli viidenneksellä vastaajista. (Ks. liite 2.)

Vastaajilla oli työkokemusta kirjastotoimenjohtajan tehtävistä selvästi vähemmän. Tässä huomioitiin nykyisessä ja mahdollisissa entisissä kirjastotoimenjohtajan viroissa kertynyt kokemus. Suurimmalla osalla eli 46 prosentilla vastaajista oli kokemusta kirjastotoimen johtamisesta alle 10 vuoden ajalta. 11 prosenttia vastaajista oli työskennellyt kirjastotoimenjohtajana yli 30 vuotta.

7. KIRJASTOTOIMENJOHTAJIEN TIEDONHANKINNAN TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston tulokset. Työtehtävien, johtajaroolien ja työssä tärkeiden taitojen ja ominaisuuksien jälkeen tarkastellaan tiedonlähdevalintoja koskevia tutkimustuloksia. Niiden jälkeen käydään läpi tiedonhankinnan ongelmia koskevat tulokset. Työtyytyväisyyttä koskevia tuloksia esitellään ennen tiedonhankintaan vaikuttavien tekijöiden käsittelyä. Yhteenvetossa tiivistetään tulosten pääkohdat.

7.1 Kirjastotoimenjohtajien työtehtävät ja työroolit

Kirjastotoimenjohtajilta kysyttiin, miten tärkeinä he kokevat tietyt työtehtävät omassa työssään (ks. taulukko 4). Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1 – 4 ei lainkaan tärkeä - erittäin tärkeä. Taulukon tiedot kuvaavat sitä, kuinka monta prosenttia vastaajista piti kutakin työtehtävää *erittäin tärkeänä* kuntaluokittain tarkasteltuna. Työtehtävät on järjestetty taulukkoon siten, että ylimmäksi on sijoitettu kaikilta vastaajilta eniten ”erittäin tärkeä” –vastauksia keränneet työtehtävät.

Taulukko 4. Työtehtäviä erittäin tärkeänä pitävien vastaajien osuudet kuntakokoluokittain (% vastaajista) N=140. Kolmen tärkeimmän tehtävän osuudet on tummennettu.

Työtehtävä / Kuntakokoluokka	-7 999 N=70	8 000 - 19 999 N=43	20 000- N=27	Kaikki vastaajat N=140
Toiminnan kehittäminen	73	86	89	80
Taloushallinto	66	72	82	71
Toimintaympäristön seuranta	56	70	89	66
Henkilöstöhallinto	51	79	67	63
Toiminnan koordinaatio	50	77	70	62
Tiedottaminen ja markkinointi	53	67	67	60
Kirjaston edustajana toimiminen	49	63	78	59
Viestintä (sähköposti ja keskustelut)	46	54	63	51
Kirjastoammattilliset tehtävät	70	47	7	51
Strateginen suunnittelu	26	54	89	46
Yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä	36	42	63	43
Kokoukset	20	28	70	32
Yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa	31	30	37	32
Kirjastorakennukseen ja tiloihin liittyvät työtehtävät	20	16	30	21
Yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa	16	21	30	20
Raporttien ja selvitysten kirjoittaminen	13	16	41	19
Kouluttaminen	17	19	26	19
Esitelmät ja esitykset	6	5	15	7

Kun tarkastellaan työtehtäviä koskevan kysymyksen tuloksia kokonaisuutena, voidaan havaita, että joidenkin työtehtävien kohdalla niiden koettu tärkeys vaihteli kuntakokoluokittain. Näitä työtehtäviä olivat kirjastoammatilliset työtehtävät, strateginen suunnittelu, kokoukset, yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä sekä raporttien ja selvitysten kirjoittaminen. Pientä vaihtelua esiintyi kaikkien työtehtävien kohdalla. Kaikkein vähiten vaihtelua kuntakoon mukaisessa tarkastelussa oli kirjastorakennuksiin liittyvien tehtävien, kouluttamisen ja muiden kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön tärkeydessä.

Kaikkien vastaajien tärkeimmiksi kokemia työtehtäviä olivat toiminnan kehittäminen, taloushallinto, toimintaympäristön seuranta, henkilöstöhallinto, toiminnan koordinointi sekä tiedottaminen ja markkinointi. Kaikista vastaajista 60 prosenttia tai yli piti näitä työtehtäviä erittäin tärkeinä.

Kuntakoon mukaisessa tarkastelussa pienten kuntien vastaajat pitivät tärkeimpinä työtehtävinään toiminnan kehittämistä, kirjastoammatillisia työtehtäviä sekä taloushallintoa. Keskikokoisissa kunnissa tärkeimpinä koettiin toiminnan kehittäminen, henkilöstöhallinto ja toiminnan koordinointi. Suurissa kunnissa tärkeimmiksi tehtäviksi arvioitiin toiminnan kehittäminen, toimintaympäristön seuranta ja strateginen suunnittelu.

Taulukon prosenttiluvuista voidaan tehdä muitakin päätelmiä. Voidaan havaita, että suurten kuntien sarakkeissa luvut ovat suurempia kuin muissa sarakkeissa. Suurten kuntien vastaajista yli puolet piti erittäin tärkeinä yhtätoista tehtävää 18:sta. Tästä voidaan päätellä, että suurten kuntien vastaajat pitävät kysymyksessä mainittuja työtehtäviä tärkeämpinä kuin muiden kuntakokoluokkien vastaajat. Ainoastaan kirjastoammatillisten työtehtävien tärkeys oli vähäisempi suurten kuntien vastaajilla kuin muilla vastaajilla.

Keskikokoisten kuntien vastaajilla työtehtävien yleinen tärkeys sijoittui suurten ja pienten kuntien vastaajien välimaastoon. Heistä yli puolet piti erittäin tärkeinä työtehtävinä yhdeksää 18:sta. Toiminnan koordinoinnin ja henkilöstöhallinnon tehtävät olivat kuitenkin tärkeimpiä nimenomaan keskikokoisissa kunnissa työskenteleville kirjastotoimenjohtajille. Joidenkin työtehtävien tärkeyden keskikokoisten kuntien vastaajat mielsivät samanarvoisiksi kuin pienten kuntien vastaajat. Yhtä tärkeitä keskikokoisissa ja pienissä kunnissa olivat kokoukset, yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa, kouluttaminen ja esitelmät ja esitykset. Näiden tehtävien tärkeys oli selvästi vähäisempää kuin suurten kuntien vastaajilla.

Pienten kuntien vastaajista vähintään puolet piti erittäin tärkeinä työtehtävinä seitsemää 18:sta. Pienten kuntien sarakkeesta voidaan havaita, että työtehtäviä pidettiin yleisesti ottaen vähemmän tärkeinä kuin keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajilla.

Työtehtäväkysymystä täydensi avokysymys, jossa vastaajilla oli mahdollisuus täydentää vastaustaan tärkeinä pitamiensä työtehtävien suhteen. Tarkoituksena oli saada selville mahdollisia muita työtehtäviä, joita lomakkeen vaihtoehdoissa ei mainittu. Työtehtäviä täydentävään kysymykseen vastasi 25 vastaajaa. Kulttuuritoimeen liittyvät tehtävät olivat yleisin vastaus (n=11). Lasten ja nuorten kirjastotyön mainitsi kolme vastaajaa; se tosin sisältyi kirjastoammatillisten tehtävien valmiiseen vaihtoehtoon. Hankintoihin liittyvät työtehtävät mainittiin niin ikään kolmessa vastauksessa.

Työtehtäviä seuranneessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa suhdettaan johtajan rooleihin liittyviin väitteisiin (ks. luku 2.3). Henkilösuhde-, tiedonkäsittely- ja päätöksentekoroolia kuvailevien väitteiden pisteytys oli 1 = täysin eri mieltä – 4 = täysin samaa mieltä. En osaa sanoa –vastaukset jätettiin keskiarvoja laskettaessa huomiotta. Henkilösuhderooliosiossa kahden väittämän pisteytys käännettiin käänteisesti esitettyjen väitteiden vuoksi. Oletetun heikon validiteetin vuoksi henkilösuhderoolien tulosten analyysistä jätettiin ulkopuolelle ”koen olevani pikemminkin kunnan edustaja kirjastoon päin enkä kirjaston edustaja kuntaa päin” sekä päätöksentekorooliväittämien analyysistä ”pätöksentekovaihtoehtojen arvioinnin helpottamiseksi olen kehittänyt omia peukalosääntöjä”. Osio- ja väitekohtaiset taulukot esitetään liitteissä 3 - 5.

Taulukko 5. Johtajaroolien keskiarvot kuntakokoluokittain (N=140).

Johtajarooli / Kuntakokoluokka	-7 999	8 000-19 999	20 000-	Kaikki kunnat
Henkilösuhderoolit	3,38	3,38	3,25	3,36
Tiedonkäsittelyroolit	3,37	3,39	3,45	3,40
Pätöksentekoroolit	3,34	3,37	3,45	3,37
Kaikki johtajaroolit	3,36	3,38	3,38	3,38

Taulukossa 5 johtajaroolien eri osa-alueiden keskiarvot näkyvät kuntakokoluokkien mukaan. Kaikkien johtajaroolien yhteiskeskiarvot olivat hyvin tasaisia kaikissa kuntakokoluokissa. Pienten kuntien vastaajien keskiarvo oli vain hivenen pienempi kuin keskikokoisten ja suurten kuntien johtajaroolikeskiarvo. Erot olivat pieniä myös johtajaroolien osa-alueilla. Roolien välisessä painotuksessa tiedonkäsittelyrooli oli vahvin keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajilla, kun taas henkilösuhderooli oli tärkein pienten kuntien vastaajilla. Henkilösuhderoolien asema suurten kuntien vastaajilla oli hieman heikompi kuin muilla. Sen sijaan päätöksentekoroolit näkyivät selvimmin suurten kuntien vastaajilla.

7.2 Kirjastotoimenjohtajien tiedot, taidot ja ominaisuudet

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omassa työssään tärkeinä pitämiään tietoja, taitoja ja ominaisuuksia. Vastauksista voidaan yleisesti ottaen todeta, että kaikkia kysymyksessä esitettyjä ominaisuuksia pidettiin tärkeinä (ks. liite 6). Ainoastaan muutama ominaisuus / taito erottui joukosta jääden selvästi vähemmän tärkeäksi kuin muut vaihtoehdot. Taulukkoon 6 on poimittu kustakin taitoluokasta viisi kaikkien vastaajien tärkeimmiksi valitsemaa ominaisuutta. Niiden saamien pisteiden keskiarvot on ilmoitettu kuntakokoluokittain. Analysoimalla taulukon tietoja saadaan seuraavanlaisia tuloksia. Keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajilla oli suurimmat keskiarvot kaikkien taitojen osalta, eli näiden kuntien vastaajille taidot olivat yhtä tärkeitä kokonaisuutena. Pienten kuntien vastaajille kysymyksen taidot ja ominaisuudet eivät olleet aivan yhtä tärkeitä kuin muille vastaajille. Pienten kuntien vastaajille tärkeimpiä olivat henkilösuhdetaidot. Keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajille tärkeimpiä olivat käsitteelliset taidot. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kirjastoalan sisällölliset tiedot eli Katzin luokituksen tekniset tiedot eivät ole kirjastotoimenjohtajan työssä yhtä tärkeitä kuin henkilösuhdetaidot ja käsitteelliset taidot.

Taulukko 6. Teknisten tietojen, henkilösuhdetaitojen ja käsitteellisten taitojen keskiarvot kuntakokoluokittain (viiden tärkeimmän osalta). (2=erittäin tärkeä, 1=melko tärkeä, 0=ei kovinkaan tärkeä/ei lainkaan tärkeä) (N=139)

Taitoluokka	Ominaisuus / taito	-7 999	8 000- 19 999	20 000-	Kaikki vastaajat
Tekniset tiedot	Kirjastopalvelujen tuntemus kokonaisuutena	1,55	1,63	1,50	1,57
	Kirjastotekniikan tuntemus				
	Asiakaskunnan tuntemus				
	Taloulosaaminen				
	Markkinointiosaaminen				
Henkilösuhdetaidot	Ihmissuhdetaidot	1,62	1,80	1,84	1,72
	Yhteistyötaidot				
	Esimiestaidot				
	Esiintymistaito ja edustaminen				
	PR-taidot				
Käsitteelliset taidot	Neuvottelutaito	1,61	1,81	1,91	1,73
	Asioiden läpivientikyky organisaatiossa				
	Kyky tarkastella omaa organisaatiota monista näkökulmista				
	Kyky käsitellä monia asioita samanaikaisesti				
	Ongelmanratkaisukyky				
Kaikki taidot		1,59	1,75	1,75	

Taidoista rakennettiin myös summamuuttuja, jonka avulla voitiin testata sitä, onko taitojen tärkeydellä yhteyttä tiedonhankintaan. Summamuuttujaan valittiin taulukossa 6 esitellyt viisi tärkeintä taitoa jokaisesta taitoluokasta, eli yhteensä 15 taitoa.

Tarkasteltaessa kaikkia kysymyksen tietoja ja taitoja, kymmenen tärkeimmän ominaisuuden joukosta viisi kuului käsitteellisten taitojen luokkaan, kolme henkilösuhdetaitojen luokkaan ja kaksi

teknisen tiedon luokkaan (ks. liite 6). Yksittäinen kaikkein tärkeimmäksi arvioitu taito oli ihmissuhdetaidot. Tärkein ominaisuus pienten kuntien vastaajille oli optimistinen luonne, keskikokoisten kuntien vastaajille innovatiivisuus ja ulospäin suuntautuneisuus sekä suurten kuntien vastaajille muutosmyönteisyys.

Kysymyksessä ei ollut tarkoituskaan esittää tyhjentävää listaa taidoista ja ominaisuuksista, joita kirjastotoimenjohtajan työssä voidaan pitää tärkeinä. Sellaisen listan tekeminen ei olisi ehkä ollut edes mahdollista (ks. Hernon et al 2003, 79 – 95). Tarkoituksena oli selvittää, millaisiksi teknisten tietojen, henkilösuhdetaitojen ja käsitteellisten taitojen väliset painotukset muodostuvat. Tämän tutkimusaineiston perusteella näyttäisi siltä, että tärkeimpiä taitoja kirjastotoimenjohtajan työssä ovat käsitteelliset taidot, joiden avulla johtajan on mahdollista hahmottaa suurempia kokonaisuuksia, suhteuttaa asioita toisiinsa, tehdä päätelmiä ja ajatella loogisesti. Näiden taitojen merkitys johtajan työssä yleisesti ja erityisesti päätöksentekoprosessissa on suuri.

7.3 Tiedonlähteet kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa

Kyselylomakkeessa oli viisi tiedonhankintaa käsittelevää monivalintakysymystä, joiden avulla selvitettiin tiedonhankinnan määrää työtehtäväkohtaisesti, tiedonlähteiden käytön useutta, tiedonlähteiden soveltuvuutta työtehtävien tiedontarpeisiin sekä tärkeimpiä tiedonlähderyhmiä työtehtävittäin. Lisäksi vastaajat valitsivat luetelluista tiedonlähteistä ja tiedonhankinnan kanavista kolme itselleen tärkeintä. Näiden kysymysten lisäksi kahdella kysymyksellä selvitettiin tiedonhankinnan ongelmia ja esteitä, joita koskevia tuloksia käsitellään erikseen luvussa 7.4.

7.3.1 Tiedonlähteiden tärkeys, soveltuvuus ja käytön useus työtehtäviin liittyvässä tiedonhankinnassa

Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin valitsemaan mainituista tiedonlähteistä ja tiedonhankinnan kanavista kolme tärkeimpänä pitämäänsä. Varsinaisten tiedonlähteiden lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus valita tärkeänä pitämänsä kanava, kuten sähköposti.

Kysymyksessä 13 vastaajilta kysyttiin tiedonlähteiden soveltuvuutta kirjastotoimenjohtajan työhön liittyvän tiedon hankintaan. Vastausvaihtoehdot olivat 1 (erittäin huonosti soveltuva) – 4 (erittäin hyvin soveltuva). En osaa sanoa –vaihtoehdon valinneiden tulokset on jätetty taulukossa 11 esitettyjen tuloskeskiarvojen ulkopuolelle. Tiedonlähteistä kunnan luottamushenkilöt, Wikipedia, TV, Radio ja Helsingin Sanomat aiheutti eniten epäröintiä vastaajissa, sillä näiden lähteiden kohdalla N=104 - 117. Muiden tiedonlähteiden vastauksissa N=124 - 138.

Kysymyksissä 7-10 vastaajia pyydettiin arvioimaan eri tiedonlähteiden käytön useutta. Vastausvaihtoehdot sijoittuivat asteikolle 0 (ei koskaan) – 4 (päivittäin). Taulukkoon 8 on koottu eri lähteiden

den käytön useutta kuvaamaan lähteiden saamien vastausten moodit. Kysymyksissä 7-10 ei annettu mahdollisuutta vastata ”en osaa sanoa”, joten N=140 joka lähteen kohdalla.

Kolmen tärkeimmän tiedonlähteen valinta

Kaikissa kuntakokoluokissa oman kirjasto-organisaation henkilöstö ja kollegat olivat tärkein tiedonlähde (ks. taulukko 7). Pienten ja keskikokoisten kuntien vastaajilla oman kirjaston kirjastotietojärjestelmä ja kirjastoalan muut kollegat olivat kolmen tärkeimmän tiedonlähteen joukossa. Keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajat pitivät tärkeinä kunnan organisaation kollegoja ja viranhaltijoita. Suurten kuntien vastaajille kansallisen kirjastoverkoston kollegat ylsivät kolmen tärkeimmän tiedonlähteen joukkoon. Suurten kuntien vastaajilla kolmen tärkeimmän tiedonlähteen kärjessä kaikki ovat henkilötiedonlähteitä. Prosenttiluvuista voidaan päätellä senkin, että suurten kuntien vastaajat ovat tärkeimmistä tiedonlähteistä yksimielisempiä kuin muut vastaajat.

Taulukko 7. Kolme tärkeintä tiedonlähdettä kuntakokoluokittain. Tiedonhankinnan kanavat on jätetty taulukon ulkopuolelle. (% vastaajista valitsi tiedonlähteen kolmen tärkeimmän joukkoon) N=140

Kuntakokoluokka	-7 999	8 000-19 999	20 000-
3 tärkeintä tiedonlähdettä	Oman kirjasto-organisaation henkilöstö ja kollegat 50 % Oman kirjaston kirjastotietojärjestelmä 31 % Kirjastoalan muut kollegat 24 %	Oman kirjasto-organisaation henkilöstö ja kollegat 56 % Kollegat ja viranhaltijat kunnan organisaatiossa 28 % Oman kirjaston kirjastotietojärjestelmä 23 % Kirjastoalan muut kollegat 23 %	Oman kirjasto-organisaation henkilöstö ja kollegat 74 % Kollegat ja viranhaltijat kunnan organisaatiossa 44 % Kollegat kansallisessa kirjastoverkostossa 26 %

Tiedonlähderyhmittäisessä tarkastelussa kirjastotoimenjohtajat näyttivät pitävän tärkeimpinä tiedonlähteinä henkilötiedonlähteitä sekä sellaisia tiedonhankinnan kanavia, joiden avulla voidaan olla yhteydessä henkilötiedonlähteisiin (esim. sähköposti) (ks. taulukko 8). Henkilötiedonlähteistä oman kirjasto-organisaation henkilöstö oli tärkein tiedonlähde. Elektronisista tiedonlähteistä oman kirjaston kirjastojärjestelmä oli selvästi tärkein tiedonlähde. Painetuista tiedonlähteistä korkeimmalle sijalle nousi Kirjastolehti. Muista lähteistä koulutukset ja tapahtumat olivat tärkeimmät kanavat hankkia tietoa.

Tiedonlähteiden soveltuvuus työhön liittyvän tiedon hankintaan

Kysymys tiedonlähteen soveltuvuudesta kirjastotoimenjohtajan työhön liittyvän tiedon hankintaan ei tuottanut juurikaan eroja tiedonlähteiden välillä (taulukko 8). Suurin osa vastaajista arvioi lähes kaikkien tiedonlähteiden olevan joko erittäin hyvin tai melko hyvin soveltuvia. Kaikkein soveltuvim-

pia tiedonlähteitä ja kanavia kirjastotoimenjohtajan työhön liittyvässä tiedonhankinnassa olivat kuitenkin oman kirjasto-organisaation henkilöstö ja kollegat, sähköposti, puhelin ja oman kirjaston kirjastojärjestelmä. Eroja ei havaittu siinä, miten eri lähteiden soveltuvuus työhön liittyvään tiedonhankintaan arvioitiin kuntakokoluokittain. TV:tä ja radiota pidettiin yleisesti huonoimmin soveltuvina tiedonhankinnan kanavina, koska niiden kautta saatava tieto ei tavallisesti hyödytä työtehtävien hoitamisessa suoranaisesti. Joukkotiedotusvälineiden kautta saatetaan kuitenkin törmätä oleelliseen tietoon vahingossa.

Tiedonlähteiden käytön useus

Tiedonlähteiden käytön useutta tarkasteltaessa kaikkein useimmin kirjastotoimenjohtajat käyttävät sähköpostia (taulukko 8). Sähköpostilla on johtajan työssä kaksois- tai oikeastaan kolmoisrooli; sähköpostien ”hoitaminen” työtehtävänä tarkoittaa sitä, että johtaja reagoi saamiinsa viesteihin jollain tavalla. Sähköpostin rooli tiedonhankinnan kanavana tarkoittaa puolestaan sen hyödyntämistä henkilöiden välisten kontaktien ylläpidossa. Tiedonlähteen asemassa sähköpostia on mahdollista hyödyntää käyttämällä sitä tärkeiden viestien arkistoinnissa ja tiedonhaussa. Kaikki vastanneet (100 %) käyttivät sähköpostia päivittäin. Muita päivittäin käytettyjä tiedonlähteitä ja tiedonhankinnan kanavia olivat puhelin, epämuodolliset keskustelut, kollegat ja henkilöstö omassa kirjasto-organisaatiossa, oman kirjaston kirjastojärjestelmä ja kokoelmat, Google tai muu Internet-hakukone, intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät, paikallinen / alueellinen sanomalehti, Helsingin Sanomat, omassa huoneessa oleva käsikirjasto ja TV.

Viikoittain käytettyjä tiedonlähteitä olivat kollegat ja viranhaltijat omassa kunnassa, Wikipedia, Kirjastot.fi / Kirjastoseuran www-sivu, muu www-sivu sekä muut kirjastot ja tietopalvelut. Kuukausittain käytettyjä tiedonlähteitä olivat kollegat kansallisessa kirjastoverkostossa, muut kirjastoalan kollegat, kokoukset, Kirjastolehti, OPM / lääninhallitus, tilastot, raportit ja muut asiakirjat sekä koulutukset ja tapahtumat.

Harvemmin kuin kuukausittain käytettyjä tiedonlähteitä olivat kunnan luottamushenkilöt, radio, muu kirjastoammatillinen kirjallisuus ja johtamiskirjallisuus.

Taulukko 8. Tärkeimpien tiedonlähteiden mainintakerrat (kolme vastaajaa kohden). Keskiarvotulokset tiedonlähteen soveltuvuudesta työssä tarvittavan tiedon hankintaan (1=erittäin huonosti soveltuva, 4=erittäin hyvin soveltuva). Lähteen käytön useus, moodit (0=ei koskaan, 1=harvemmin, 2=kuukausittain, 3=viikoittain, 4=päivittäin).

Tiedonlähde /kanava	Maininta- kertoja	Soveltuvuus tiedonhan- kintaan 1-4 keskiarvo	Käytön useus 0-4 moodi	Tiedonlähderyhmä
Kollegat oma kirjasto-organisaatio	79	3,8	4	henkilö
Sähköposti	57	3,8	4	kanava / elektroninen
Kollegat ja viranhaltijat kunnan organisaatiossa	38	3,5	3	henkilö
Oman kirjaston kirjastojärjestelmä	32	3,6	4	elektroninen
Kollegat kansallisessa kirjastoverkostossa	28	3,6	2	henkilö
Kirjastoalan muut kollegat	28	3,6	2	henkilö
Kirjastot.fi / Kirjastoseuran www-sivu	25	3,5	3	elektroninen
Epämuodolliset keskustelut	19	3,6	4	kanava / henkilö
Koulutukset ja tapahtumat	16	3,5	2	muut
Varsinaiset kokoukset	13	3,2	2	kanava / henkilö
Intranet, kunnan sisäiset tietojärjestelmät	11	3,3	4	elektroninen
Google tai muu Internet-hakukone	11	3,4	4	kanava / elektroninen
OPM, lääninhallitus	11	3,5	2	muut
Oman kirjaston kokoelmat	8	3,4	4	muut
Raportit ja muut asiakirjat	6	3,4	2	muut
Kirjastolehti	5	3,5	2	painettu
Puhelin	4	3,7	4	kanava / elektroninen
Oma käsikirjasto työhuoneessa	4	3,2	4	muut
Muu www-sivu	4	-	3	kanava / elektroninen
Helsingin Sanomat	4	2,9	4	painettu
Tilastot	4	3,5	2	muut
Paikallinen/maakunnallinen sanomalehti	3	3,2	4	painettu
Muut kirjastot ja tietopalvelut	3	3,3	3	muut
Kunnan luottamushenkilöt	2	2,6	1	henkilö
Johtamiskirjallisuus	2	3,2	1	painettu
Muu kirjastoalan amm./tutk. kirjallisuus	1	3,3	1	painettu
Muu painettu tiedonlähde	1	-	-	painettu
Wikipedia	0	2,9	3	elektroninen
Radio	0	2,4	1	kanava / elektroninen
TV	0	2,6	4	kanava / elektroninen
Yhteensä	419			

Muut tiedonlähteet avovastausten perusteella

Vastaajat saivat täydentää tiedonlähteitä koskevia kysymyksiä kertomalla oman tärkeänä pitämänsä tiedonlähteen annettujen vaihtoehtojen lisäksi. Henkilötiedonlähteistä mainittiin sivistystoimen- tarkastajat, kunnanjohtaja, eri järjestöjen edustajat, yritykset, muiden alojen asiantuntijat kuntaor- ganisaation ulkopuolella, asiakkaat, yhteistyökumppanit, koulut, ystävät ja oma puoliso.

Elektronisista tiedonlähteistä mainittiin pikaviestinkeskustelut ja lähialueen kuntien kunnallishallin- non pöytäkirjat. Naapurikuntien pöytäkirjoja käytetään luultavasti tiedonlähteenä erityisesti silloin, kun kyse on yhteistyön tekemisestä kuntien kesken. Painetuista ja muista tiedonlähteistä mainittiin kirjallisuus- ja kirjakauppa-alan kustantajien lehdet, Kauppalehti ja kunnan hallintokuntien pöytäkir- jat.

Tiedonlähteitä koskevien kysymysten vaihtoehdoissa oli annettu valmiina vaihtoehtona raportit ja muut asiakirjat, joihin voidaan laskea kuuluvaksi myös kunnallishallinnon pöytäkirjat. Henkilölähteissä annettuna oli vaihtoehto viranhaltijat kunnan organisaatiossa, johon voidaan sisällyttää myös kunnanjohtaja ja koulut (opettajat/rehitorit). Muissa tiedonlähteissä valmiina oli annettu vaihtoehto OPM/lääninhallitus, jonka alaisuuteen sivistystoimentarkastajat kuuluvat.

Avovastauksissa mainituista tiedonlähteistä erityisesti asiakkaat, muut asiantuntijat, kunnallishallinnon pöytäkirjat, kirjallisuusjulkaisut ja kustantajien lehdet olisi voitu joko lisätä tiedonlähteitä koskevien kysymysten vaihtoehdoiksi tai korostaa niiden sisällymistä annettuihin vaihtoehtoihin.

7.3.2 Tiedonhankinta työtehtävittäin

Työtehtäväkohtaisessa tarkastelussa arvioidaan ensin tiedonhankinnan määrää eri työtehtävittäin. Sen jälkeen käydään läpi tulokset eri tiedonlähderyhmien suosimisesta työtehtävittäin.

Tiedonhankinnan määrä työtehtävittäin

Tiedonhankinnan työtehtäväkohtaista tarkastelua varten vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he hankkivat tietoa kutakin työtehtävää varten. Vaihtoehdot olivat ”paljon”, ”jonkin verran” ja ”en lainkaan”. Lisäksi annettiin vaihtoehto ”tehtävä ei kuulu työtehtäviini”. Taulukosta 9 havaitaan, että suurin osa vastaajista hankki tietoa eri työtehtäviä varten ”jonkin verran”. Kaikkein eniten tietoa vastaajat hankkivat toimintaympäristön seurannan ja toiminnan kehittämisen työtehtävissä. Vain näiden kahden tehtävän tapauksissa suurin osa vastaajista vastasi hankkivansa tietoa ”paljon”. Toimintaympäristön seuranta ja toiminnan kehittämistä ajatellen tiedonhankinta on enemmän tai vähemmän orientoivan tiedon hankintaa. Tällöin henkilö ei aina erikseen ”hanki tietoa”, vaan tiedonhankinta tapahtuu muun toiminnan sivutuotteena. Esimerkiksi sanomalehtiä luetaan ja TV:tä katsellaan ilman intentiota löytää tietoa jostakin tietystä aiheesta. Niitä seurataan, koska se kuuluu ihmisen arkirutiineihin. Samalla saatetaan törmätä tietoon, jolla on merkitystä työhön liittyvissä asioissa. Toimintaympäristön seuranta voi sisältää myös kohdennettua seuranta ammatillisen kentän tapahtumista. Henkilö saattaa myös hakeutua varta vasten tilanteisiin ja keskusteluihin muiden henkilöiden kanssa, joiden välityksellä hän odottaa saavansa tietoa jostain itseään askarruttavasta työhön liittyvästä asiasta.

Taulukko 9. Tiedonhankinnan määrä työtehtävittäin. (% vastaajista) N=140

Työtehtävä	Paljon	Jonkin verran	En lainkaan	Ei kuulu työtehtäviini	Yhteensä
Toimintaympäristön seuranta	56	42	1		100
Toiminnan kehittäminen	54	46			100
Kirjastoammatilliset tehtävät	41	46	3	11	100
Viestintä (sähköposti ja keskustelut)	38	54	8		100
Henkilöstöhallinto	36	56	4	4	100
Taloushallinto	36	59	3	1	100
Toiminnan koordinointi	35	63	2		100
Kirjaston edustajana toimiminen	32	61	7		100
Strateginen suunnittelu	28	71	1		100
Tiedottaminen ja markkinointi	27	70	3		100
Raporttien ja selvitysten kirjoittaminen	26	65	7	1	100
Kokoukset	26	66	8		100
Esitelmät ja esitykset	20	67	11	2	100
Kouluttaminen	18	64	12	6	100
Yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa	16	80	4		100
Yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä	16	79	5	1	100
Kirjastorakennukseen ja tiloihin liittyvät työtehtävät	12	74	10	4	100
Yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa	11	66	18	4	100

Tiedonhankinnan määrää työtehtävittäin kuvaavan taulukon 9 alaosassa ovat työtehtävät, joita varten kirjastotoimenjohtajat hankkivat vähiten tietoa. 18 prosenttia vastaajista ei hanki lainkaan tietoa kansallisen kirjastoverkoston yhteistyötä varten. Työtehtävien tärkeyttä kuvaavassa taulukossa 4 kaikkein alimpana ovat työtehtävät, joita kirjastotoimenjohtajat eivät pidä kovinkaan tai lainkaan tärkeinä. Vertaamalla taulukoita 9 ja 4 keskenään havaitaan, että eniten tietoa hankitaan sellaisia tehtäviä varten, jotka koetaan tärkeimmiksi. Jos tehtävä ei ole kovinkaan tärkeä, silloin myös tiedonhankinta on vähäisempää kyseistä tehtävää varten. Tämän aineiston perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa kantaa siihen, ovatko enemmän tiedonhankintaa aiheuttavien tärkeimpien työtehtävien aiheuttamat tiedontarpeet monimutkaisempia kuin muiden työtehtävien aiheuttamat tiedontarpeet. (vrt. Daft & Lengel 1984).

Tiedonlähderyhmien suosiminen tiedonhankinnassa työtehtävittäin

Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin valitsemaan tärkein tiedonlähderyhmä tiedonhankinnassaan työtehtäväkohtaisesti. Tiedonlähderyhmiä olivat henkilötiedonlähteet, elektroniset tiedonlähteet, painetut tiedonlähteet sekä muut tiedonlähteet. Taulukosta 10 nähdään, että joissakin työtehtävissä

sä eri tiedonlähderyhmiä suosittiin tasavertaisesti. Tasaisimmin eri tiedonlähderyhmiä suosittiin strategisessa suunnittelussa, toiminnan kehittämisessä ja taloushallinnossa.

Taulukko 10. Tärkein tiedonlähderyhmä kuhunkin työtehtävään liittyvässä tiedonhankinnassa (% vastaajista) N= 140

Työtehtävä	Henkilö-tiedonlähteet	Elektroniset tiedonlähteet	Painetut tiedonlähteet	Muut tiedonlähteet	Ei tiedonlähteiden käyttöä	Ei kuulu tehtäviin	Yhteensä
Toiminnan kehittäminen	37	28	26	6	1	1	100
Taloushallinto	29	39	21	9	1	1	100
Toimintaympäristön seuranta	19	58	21	1	1	1	100
Henkilöstöhallinto	61	11	21	3	1	4	100
Toiminnan koordinointi	55	16	18	9	1	1	100
Tiedottaminen ja markkinointi	21	51	16	8	4	1	100
Kirjaston edustajana toimiminen	50	21	14	10	5	1	100
Kirjastoammatilliset tehtävät	14	49	21	6	3	7	100
Strateginen suunnittelu	19	34	38	6	2	1	100
Yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä	69	18	6	4	3	1	100
Kokoukset	52	24	12	6	3	2	100
Yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa	52	39	3	4	1	1	100
Kirjastorakennukseen ja tiloihin liittyvät työtehtävät	47	9	23	11	8	2	100
Yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa	17	67	5	1	6	3	100
Raporttien ja selvitysten kirjoittaminen	7	54	27	6	4	1	100
Kouluttaminen	14	42	30	6	4	5	100
Esitelmät ja esitykset	6	47	34	7	3	2	100

Henkilötiedonlähteiden preferointi oli kaikkein selvintä kunnan toimialasektoreiden välisessä yhteistyössä, henkilöstöhallinnossa ja toiminnan koordinoinnissa. Elektronisten lähteiden suosiminen oli korostuneinta toimintaympäristön seurannassa, kansallisen kirjastoverkoston yhteistyössä sekä raporttien ja selvitysten kirjoittamisessa. Painetut lähteet eivät olleet selkeästi suosituin tiedonlähderyhmä missään työtehtävässä.

Taulukossa 10 työtehtävät on järjestetty niiden tärkeyden mukaan (vrt. taulukko 4). Elektroniset tiedonlähteet olivat tärkein tiedonlähderyhmä kahdeksassa työtehtävässä, joista tärkeimpiä olivat taloushallinto, toimintaympäristön seuranta sekä tiedottaminen ja markkinointi. Myös kirjastoammatilliset työtehtävät, yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa, raporttien kirjoittaminen, kouluttaminen ja esitysten pitäminen olivat työtehtäviä, joissa elektronisia tiedonlähteet koettiin tärkeimpinä. Tällä perusteella työtehtävittäin tarkasteltuna tärkein tiedonlähderyhmä kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa olivat elektroniset tiedonlähteet. Elektronisiin tiedonlähteisiin laskettiin mukaan sähköposti, jota käytetään apuna henkilöiden välisessä viestinnässä. Erityisesti yhteistyöhön kansallisessa kirjastoverkostossa kuuluu yhteydenpito muiden kollegojen kanssa lähinnä sähköpostien

ja postituslistojen välityksellä. Tämä seikka sekä se, että elektronisia tiedonlähteitä käytetään vähemmän tärkeissä työtehtävissä ohjaa tuloksen tulkintaa niin, että henkilötiedonlähteitä voidaan pitää kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa vähintään yhtä tärkeinä kuin elektronisia lähteitä.

Taulukosta 10 havaitaan, että henkilötiedonlähteet olivat tärkein tiedonlähderyhmä seitsemässä työtehtävässä, joita olivat toiminnan kehittäminen ja koordinointi, henkilöstöhallinto, kirjastorakennukseen liittyvät työtehtävät, kokoukset, yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa sekä kirjaston edustajana toimiminen. Painettuja lähteitä pidettiin työtehtävittäin tarkasteltuna tärkeimpänä tiedonlähderyhmänä vain strategisessa suunnittelussa. Osa vastaajista piti niitä tärkeimpinä myös esitysten suunnittelussa, kouluttamisessa, raporttien kirjoittamisessa sekä toiminnan kehittämisessä.

7.4 Tiedonhankinnan ongelmatekijät

Luvun 6.3 taulukossa 1 on käsitelty tiedonhankinnan ongelmatekijöiden operationalisointia. Taulukossa 11 näkyvät tiedonhankinnan ongelmia kartoittavan kysymyksen väittämiin ”täysin samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” vastanneiden yhteenlasketut osuudet kuntakokoluokittain. Nämä samaa mieltä –vaihtoehtojen vastaukset on yhdistetty, sillä ”täysin samaa mieltä” vastanneita oli muiden paitsi taulukon ylimmän väitteen kohdalla vain 0 - 25 prosenttia. Tällaisten tulosten välille ei olisi pystytty tekemään mielekkäitä erotteluja väitteiden kesken eikä kuntakoko kohtaisesti. Toisin sanoen taulukossa näkyvät vastaajaosuudet olivat väitteen kanssa samaa mieltä ainakin jossain määrin. Taulukon tulosten käsittelyssä seuraavissa tekstikappaleissa tarkoitetaan samaa mieltä olevilla nimenomaan kaikkia *ainakin osittain samaa mieltä* vastanneita.

Vastaajien kokemia tiedonhankinnan ongelmia voidaan vertailla taulukon 11 osuuksien perusteella kuntakoko kohtaisesti. Taulukosta voidaan havaita, että suurten kuntien vastaajilla on yleisesti ottaen suurimpia prosenttiosuuksia sarakkeessaan, joten suurten kuntien vastaajat kokivat työssään enemmän tiedonhankinnan ongelmia kuin muiden kuntien vastaajat.

Väittämiin vastaamisen lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kuvailla kokemiaan tiedonhankinnan ongelmia avovastauksessa. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan tilanteita, joissa he olivat kokeneet ongelmia työhön liittyvän tiedon hankinnassa. Vastaajalla oli mahdollisuus vastata kysymykseen kuvailemalla yksittäistä tai usein toistuvaa tilannetta. Osa vastaajista ilmoitti vastauksekseen aiheen, josta oli hankala löytää tietoa.

Seuraavassa tulokset käydään läpi sekä analysoimalla kvantitatiivisen aineiston tuloksia että hyödyntämällä avovastauksia, joiden avulla kirjastotoimenjohtajan työssä ilmeneviä tiedonhankinnan ongelmatekijöitä pyritään kuvailemaan tarkemmin.

Taulukko 11. Tiedonhankinnan ongelmat. Väitteisiin samaa mieltä vastanneet kuntakokoluokittain. (% vastaajista. N=140)

Tiedonhankintaan liittyvä ongelmatekijä / Kuntakokoluokka	-7 999	8 000 – 19 999	20 000-	Kaikki vastaajat
Normaalitilanteessa minulla on useita yhtäaikaisia työtehtäviä käynnissä	92	84	96	90
Yliopisto-opintoni eivät tarjonneet kirjastotoimen johtamisessa tarvittavia tietoja	65	72	85	71
Kirjasto-organisaatiossa ja/tai kunnassa tieto ei kulje niin kuin pitäisi	77	56	67	69
Minua ei perehdytetty työhöni kunnolla, kun aloitin virassa	57	51	63	57
Joudun usein tyytymään vain pinnalliseen asiaan perehtymiseen ennen asian käsittelyä esim. kokouksessa	54	56	70	58
Yhtäaikaisten työtehtävien takia en pysty keskittymään kunnolla yhteenkään työtehtävään	47	61	78	57
Minulla on niin paljon töitä, etten ehdi seuraamaan kirjastoalaa	49	56	44	50
Paperipinot kasvavat pöydälläni ja / tai sähköpostilaatikkoni on täynnä	41	54	59	49
Minulla ei ole tehokkaita työkaluja siihen, miten hallita kaikkea ympäriltäni tulevaa informaatiota	37	30	19	32
Kunnan sisäiset tietojärjestelmät ovat vaikeakäyttöisiä	29	19	34	26
Huonon englannin kielen taitoni takia en kykene hyödyntämään englanninkielisiä tiedonlähteitä	35	21	15	26
Minulla ei ole kollegoja, joilta voisin saada tarvittaessa tukea ja neuvoja	32	19	11	24
Minusta tuntuu, etten tiedä kovin tarkasti sitä mitä asiakkaat haluavat kirjastoltamme	17	19	37	21
En osaa käyttää tietokonetta ja / tai Internetiä kovin hyvin	7	9	11	9
TIEDONHANKINNAN TEHOKKUUTTA KUVAILEVAT VÄITTÄMÄT (VÄHIMMÄN VAIVAN PERIAATE):				
En viitsi etsiä käsiini kirjaa, jos saan riittävän tiedon Internetistä tai kysymällä toiselta henkilöltä	41	51	48	46
Käytän mieluiten tuttuja tiedonlähteitä, jottei minun tarvitsisi opetella uusia tiedonhankinnan tapoja	36	40	37	37

Työtehtävien päällekkäisyys, multitasking

Taulukossa ylläpäänä on väite, jonka kanssa vastaajat olivat eniten samaa mieltä. Se koskee tiedonhankinnan ongelmatekijöistä multitaskingia eli työtehtävien päällekkäisyyden ilmenemistä työssä. Kaikista vastaajista 90 prosenttia oli väitteen kanssa samaa mieltä. Yhtäaikaisten työtehtävien ansiosta työtehtäviin keskittyminen häiriintyy vastausten perusteella yli puolella kaikista vastaajista.

Ikäluokittaisessa vertailussa keskittyminen päällekkäisten tehtävien vuoksi häiriintyy iän myötä enemmän. Alle 40-vuotiaista 35 prosenttia oli väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas yli 60-vuotiaista samaa mieltä oli 63 prosenttia. Työtehtävien päällekkäisyys on tulosten perusteella yleistä, mutta kaikki eivät kokeneet sen hankaloittavan työtään. Yli 60-vuotiaiden lisäksi päällekkäisyyksistä johtuva työtehtäviin keskittyminen häiriintyi eniten suurten kuntien vastaajilla. Avovastauksissa ei kuvailtu työtehtävien päällekkäisyydestä johtuvia tiedonhankinnan ongelmia.

Muodollinen koulutus ja työhön perehdytys

Suurten kuntien vastaajista lähes kaikki ja pienten ja keskikokoisten kuntien vastaajista reilusti yli puolet oli samaa mieltä siitä, että yliopisto-opinnot eivät tarjonneet kirjaston johtamisessa tarvittavia tietoja. Yhteiskuntatieteiden maistereista 69 prosenttia ja filosofian maistereista 81 prosenttia oli samaa mieltä yliopisto-opintojen vastaamattomuudesta kirjastotoimen johtamisessa tarvittavien tietojen suhteen. Kirjastotutkinnon suorittaneista samaa mieltä oli 46 prosenttia. Tämän perusteella voidaan päätellä, että kirjastotutkinnon kattamat tiedot olivat vastanneet parhaiten kirjastotoimen johtamisessa tarvittavia tietoja. Vastaajien joukossa kirjastotutkinnon suorittaneita oli kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin yhteiskuntatieteiden tai filosofian maistereita (ks. luku 6.5), joten tulos ei ole kovin luotettava. Yli-Rajalan (2007, 87) mukaan 75 % kirjastotoimenjohtajista piti työtään koulutustaan vastaavana. Kysymys oli muotoiltu eri tavalla, joten Yli-Rajalan tutkimustulosta ei voida suoraan verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Koulutuksen vastaavuus työhön nähden voi perustua ainakin työn vaatimustasoon (vertikaalinen ulottuvuus) sekä työn sisältöön ja laajuuteen (horisontaalinen ulottuvuus). Tämän tutkimuksen kysymyksessä oli tarkoitus kuvailla molempia ulottuvuuksia kokonaisuutena.

Muodollisen koulutuksen lisäksi työhön perehdyttämisessä näytti olevan korjaamisen varaa. Kun vastauksia tarkastellaan sen mukaan, kuinka monta vuotta vastaajalla oli kokemusta kirjastotoimen johtamisesta, voidaan todeta, että kaikkein vähiten kokemusta omaavat olivat eniten samaa mieltä perehdytyksen puutteellisuudesta. Tuloksia ei kuitenkaan voida tulkita niin, että kokemuksen karttuessa käsitys perehdytyskokemuksesta muuttuisi paremmaksi. Johtamiskokemuksen karttuessa henkilö muokkaa työtään itsensä näköiseksi, eikä perehdytyskokemuksella ole merkitystä henkilön työssä tai tiedonhankinnassa enää sen jälkeen, kun hän on toiminut samassa virassa useita vuosia. Voidaan todeta, että koulutuksen ja perehdytyksen heikkouksilla on yhteys tiedonhankinnan ongelmiin yleensä vain uran alkuvaiheessa.

Avovastauksissa vastaajat kaipasivat parempaa perehdytystä erityisesti työn aloittamisajankohtana mutta sen lisäksi erityisesti kunnan organisaatiomuutosten ja kuntaliitosten yhteydessä. Vastaajat

olisivat halunneet perehdytystä kunnan organisaatiosta, sen menettely- ja toimintatavoista, erityisesti talousarvion valmistelusta ja henkilöstöhallinnon asioista, joista monella ei välttämättä ollut kokemusta saati koulutusta. Tilanne oli vaikea erityisesti silloin, jos uuden johtajan aloittaessa työtään edellinen johtaja oli jo eläkkeellä tai siirtynyt työhön muualle. Tällöin perehdytyksen saaminen oli korkeintaan osittaista.

Tiedonkulun ongelmat

Avovastauksissa ilmeni, että tiedonkulun ongelmia voi olla kunnan organisaatiossa, omassa kirjasto-organisaatiossa tai kirjastoalalla yleensä. Kunnan organisaatiossa ongelmat voivat koskea tiedotuksen puutteita esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon asioista. Yleisestikin tiedonkulku voidaan kokea hitaaksi ja hankalaksi, tieto saadaan ”viime tipassa”. Ongelmalliseksi koettiin se, jos kunnan organisaatiossa työskentelevää henkilöä oli hankala tavoittaa puhelimella tai sähköpostilla. Tavoittamattomuuden teki ongelmalliseksi erityisesti tilanne, jossa haluttu tieto oli pelkästään kyseisen henkilön hallussa. Toisinaan tieto kulki kunnassa epävirallisten kanavien kautta; kirjastoa koskeva tieto saattoi tulla johtajalle yllättäviä reittejä pitkin. Kuntaliitosten yhteydessä tiedottamiseen pitäisi vastaajien mielestä kiinnittää vielä normaalia enemmän huomiota. Omassa kirjasto-organisaatiossa tiedonkulun ongelmat liittyivät henkilöstön ristiriitoihin, joita koskeva tieto ei kulkenut johtajalle ennen kuin tilanne oli kehittynyt vaikeaksi.

Tiedonkulun ongelmien vuoksi tiedonhankinnan ongelmia aiheutui yli puolelle vastaajista, sillä kaikkien (mutta erityisesti pienten) kuntien vastaajista yli kaksi kolmannesta oli samaa mieltä siitä, että tieto ei kulje joko kirjastossa tai kunnassa niin kuin pitäisi. Toisessa tiedonkulun ongelmia kuvailevassa väitteessä esitettiin oletamus, että johtaja ei tiedä mitä asiakkaat kirjastolta haluavat. Tiedonkulkua käsiteltiin tässä väittämässä asiakaskunnan/henkilöstön ja johtajan välisen suhteen näkökulmasta. Osa kirjastotoimenjohtajista työskentelee suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, ja osalla suhde asiakkaisiin toteutuu välillisesti oman henkilökunnan välityksellä. Olipa kyseessä kumpi tilanne tahansa, kyse on lopulta tiedonkulusta ja sen vaikutuksista asiakastarpeita koskevaan tiedonhankintaan. Kuntakokoluokittaisessa tarkastelussa pienten kuntien vastaajat olivat vastausten perusteella parhaiten selvillä asiakkaidensa odotuksista. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että pienten kirjastojen johtajat työskentelevät suorassa asiakaskontaktissa kirjastoammatillisissa tehtävissä (taulukko 4, luku 7.1). Osa asiakkaiden toiveita koskevasta tiedosta suodattuu, kun se välittyy henkilöstön kautta johtajalle erityisesti suurten kuntien kirjastoissa. Tämä aiheuttanee sen, että suurten kuntien vastaajilla ei ole yhtä tarkkaa käsitystä asiakkaiden tarpeista kuin pienten ja keskikokoisten kuntien vastaajilla.

Myös toisessa kyselylomakkeen kysymyksessä sivuttiin tiedonkulun aihepiiriä. Johtajarooleja käsittelevässä kysymyksessä tiedonkulun arviointia sisältyi kahteen väitteeseen: ”koen olevani kunnan kirjasto-organisaatiossa informaatiovirtojen keskipisteessä” (6 % vastaajista oli eri mieltä) sekä ”viestintä toimii henkilöstön kanssa mielestäni molempiin suuntiin hyvin” (11 % vastaajista oli eri mieltä) (ks. liite 4). Näiden vastausten tulokset olivat ristiriidassa tässä käsiteltävien tiedonhankinnan ongelmia koskevien tulosten kanssa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tiedonkulun ongelmat paikantuivat kuntaorganisaatioon. Kirjasto-organisaation sisäisiäkin tiedonkulun ongelmia ilmeni, mutta vähäisemmässä määrin.

Käytettävissä olevan ajan rajallisuus

Avovastausten perusteella ajan puute voi liittyä siihen, että kirjastossa ei ole riittäviä henkilöstöresursseja. Pienessä kirjastoyksikössä johtaja joutuu ottamaan kaiken selville itse, koska muita kirjastoalan kollegoja ei ole tai heitä on vain niukasti. Kunnasta tulevat toimeksiannot voivat tulla lyhyellä varoitusajalla, joten aikaa tehtävän suorittamiseen ja tiedonhankintaan on niukasti. Tiedon etsiminen itse vie aikaa, joten yleensä nopein tapa saada tieto on soittaa ja kysyä neuvoa toiselta henkilöltä. Kiireellisissä tilanteissa asioiden priorisointi ja tiedon arviointi voi olla kuitenkin hankalaa. Ajan puute voi liittyä myös asiakaspalvelutilanteisiin, joissa asiakkaan olisi saatava tieto heti. Joskus jopa viiden minuutin odottaminen voi olla asiakkaalle liikaa.

Ajan puutteesta johtuu, että väitteeseen vastanneista yli puolet joutui tyytymään usein vain pinnalliseen asioihin perehtymiseen. Ongelma kosketti kaikkia vastaajia kuntakokoon katsomatta. Toisessa ajan puutteeseen liittyvässä väitteessä oletettiin, ettei henkilöllä ole aikaa kirjastoalan tapahtumia ja kehitystä seurataksaan. Puolet vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Käytettävissä olevan ajan rajallisuudesta johtuen kirjastotoimenjohtajat priorisoivat tehtäviään ja niihin liittyvää tiedonhankintaa. Kirjastoalan ja muun toimintaympäristön seuranta tapahtuu kuitenkin yleensä muiden toimintojen ohella niin työajalla kuin vapaa-ajallakin. Oletettavasti melko harvalla johtajalla on mahdollisuutta siihen, että hän keskittyisi esimerkiksi yhtenä työpäivänä pelkästään ”seuraamaan toimintaympäristöä”. Kokouksissa käsiteltäviin asioihin perehtyminen on tehtävä tavallisesti omalla ajalla, koska työaika ei riitä siihen. Muun muassa ajan puutteen ja toimintaympäristön seurannan vuoksi johtajan työtehtävät ulottuvat työajan lisäksi myös vapaa-ajalle.

Tiedonhallinta ja informaation ylikuorma

Vastaajat kuvailivat avovastauksissa erääksi tiedonhankinnan ongelmatekijäksi tiedonhallinnan ongelmiaan; tiedoston tai sähköpostin löytäminen oli ongelmallista ja paperit olivat sekapinoissa.

Myös väittämissä kuvattiin informaation ylikuormaa paperipinojen kasvamisella ja sähköpostilaatikon täyttymisellä sekä sillä, ettei henkilöllä ole työkaluja kaiken ympäriltä tulevan informaation hallitsemiseksi. Informaation ylikuorma aiheutti tiedonhankinnan ongelmia vastaajille kohtalaisesti: 49 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä paperipinojen kasvamisesta ja sähköpostilaatikon täyttymisestä. 32 prosenttia oli samaa mieltä siitä, ettei heillä ollut käytössään sopivia tiedonhallinnan työkaluja. Tiedonhallinnan työkaluina voidaan pitää henkilön omia organisointitapoja järjestää tiedostoja, papereita tai kansioita. Myös asiakirjahallinnon ja arkistoinnin tietotekniset sovellukset ovat tiedonhallinnan työkaluja. Jokaisella henkilöllä on omat tapansa ja ”systeeminsä” organisoida informaatiota. Voidaan olettaa, että niillä 32 prosentilla vastaajista, jotka tunnustivat tiedonhallintatyökalujensa puutteellisuuden, ei ole kenties ollut aikaa kehittää omaa toimivaa asianhallintasysteemiään. Voi myös olla, että käytettävissä olevat tietotekniset sovellukset eivät ole olleet käyttäjäystävällisiä tai että vastaaja ei ole osanneet hyödyntää järjestelmien tietoteknisiä ominaisuuksia. Tässä yhteydessä tiedonhankinnan ongelmana voidaan nähdä informaation ylikuormittuminen, joka johtuu tiedonhallinnan ja -organisoinnin puutteista.

Tiedonhallinnan ja organisoinnin taitojen tärkeys kirjastotoimenjohtajien työssä näkyy liitteessä 6. Vastausten perusteella kyseiset taidot olivat 65 prosentille vastaajista erittäin tärkeitä. Eräs tulkinta tulokselle on, että tiedonhallintataitoja pidetään itsestäänselvyytenä, mutta käytännössä asiaa ei aina ajatella tietoisella tasolla. Voidaan olettaa, että tiedonhallinnan taidot tunnustetaan tärkeiksi kirjastoaineistojen organisoinnin mielessä, mutta omaan työhön liittyvä tiedon- ja ajanhallinta voi jäädä pienempään rooliin.

Puute tiedonlähteistä ja tiedonlähteiden puutteellisuus

Puute tiedonlähteistä oli kyseessä väitteessä, jossa oletettiin, ettei vastaajalla ollut kollegoja neuvojina tai tukijoina. Väitteen kanssa samaa mieltä vastaajista oli neljännes. Kuntaluokittaisessa tarkastelussa tämä ongelma kosketti erityisesti pienten kuntien vastaajia, sillä heistä kolmannes koki ongelman omakseen. Pienissä kunnissa kirjastotoimenjohtajan toiminta saattaa olla muista kollegoista eristäytynyttä, koska kirjaston henkilöstö voi olla todella harvalukuista. Joissain kirjastoissa ei ole johtajan lisäksi muita työntekijöitä lainkaan. Erityisesti johtamiseen liittyvissä asioissa voi olla vaikeaa saada tukea muualta. Oletettavasti pitkät etäisyydet pahentavat asiaa.

Kollegaverkoston kasvattaminen voi alkaa parhaimmillaan jo opiskeluaikana, ja se laajenee ensimmäisten työpaikkojen myötä. Henkilön siirtyessä johtajatehtäviin hänen kollegaverkostonsa saattaa olla vasta syntyvaiheessa. Johtajakokemuksen karttuessa henkilö laajentaa ja syventää kollegaverkostoaan läpi työuran. Tämän perusteella voitaisiin olettaa, että kollegiaalisen tuen saa-

minen voi olla vaikeinta nuorilla, vasta vähän aikaa johtajana toimineilla henkilöillä. Aineiston perusteella alle 10 vuotta kirjastotoimenjohtajan kokemusta omaavista vastaajista 31 prosenttia oli sitä mieltä, ettei heillä ole kollegoja neuvonantajan tai tukijan roolissa. Iän perusteella tarkasteltuna alle 50-vuotiaista noin 30 prosenttia vastasi jääneensä ilman kollegiaalista tukea. Esitetyn perusteella näyttäisi siltä, että kollegiaalisen tuen saaminen on yhteydessä sekä kunnan kokoon että vastaajan ikään. Myös avovastauksissa kollegojen puute ilmeni eräänä tiedonhankintaa vaikeuttavana tekijänä.

Väitteessä tiedonlähteiden puutteellisuutta kuvailtiin tietojärjestelmien vaikeakäyttöisyytenä. Kokemus siitä, että tietojärjestelmä ei toimi loogisesti voi vaikeuttaa tiedonhakua tai aiheuttaa tietojärjestelmän käytön välttelyä. Tätä kautta vaikeutuu tiedonhankintakin. Vastaajista vain yhdeksän prosenttia koki kunnan sisäiset tietojärjestelmät vaikeakäyttöisiksi, eikä iällä eikä kuntakoolla näyttänyt olevan merkitystä vaikeakäyttöisyyden kokemisessa.

Avovastauksissa tiedonlähteiden puutteellisuus kuvastui teknisinä ongelmina. Tekniset ongelmat koskivat sähkökatkoksia, ongelmia verkkoyhteyksien toiminnassa ja näistä johtuen ongelmia kirjastojärjestelmän toiminnassa. Tällöin tiedonhaku eri tietokannoista oli mahdotonta, eikä kirjasto voinut palvella asiakkaitaan. Ongelmalliseksi vastaajat kokivat myös sen, etteivät he olleet saaneet opastusta kunnan sisäisten tietojärjestelmien käyttöön. Intranetin käytettävyys koettiin puutteelliseksi ja kunnan www-sivujen päivitys epäsäännölliseksi. Avovastausten mainintojen määrän perusteella tekniset ongelmat olivat melko yleinen syy tiedonhankinnan ongelmiin.

Taitojen puute

Avovastauksissa taitojen puutteet koettiin lähinnä ajan mittaan tapahtuvana taitojen heikkenemisenä. Se koettiin ongelmana erityisesti silloin, kun johtajan tarvitsi käyttää jotain tietojärjestelmää vain harvoin. Pienten kuntien johtajilla ongelmallista saattoi olla sekin, että koska kunnassa ei ollut muita kirjastoammattilaisia, johtajan täytyi osata itse kaikki kirjastoon liittyvät asiat. Myös kirjastoalaa koskevat tiedot voivat vanhentua, jos tietoja ei ole tarvinnut käyttää työssä. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon asiat voivat pienissä kirjastoissa tulla harvoin päätettäviksi, kun henkilöstön määrä ja vaihtuvuus on vähäisiä. Tietojen ja taitojen päivittäminen koettiin vaikeaksi ajan puutteen vuoksi.

Taidollisia puutteita tiedonhankintaan vaikuttavina tekijöinä arvioitiin kielitaitoa ja tietokoneen käytön taitoja koskevissa väitteissä. Niillä oli selvästi vain marginaalinen osuus tiedonhankinnan ongelmissa muihin edellä mainittuihin tekijöihin nähden. Neljännes vastaajista myönsi huonon englannin kielen taitonsa hankaloittavan tiedonhankintaansa ja vain joka kymmenes vastaajista koki

omaavansa puutteelliset tietokoneen ja/tai Internetin käytön taidot. Kielitaitoon liittyvät tiedonhankinnan ongelmat olivat mitä ilmeisimmin erilaisia kaksikielisissä ja täysin ruotsinkielisissä kunnissa kuin suomenkielisissä kunnissa. Lisäksi kieli- ja kulttuuritaidon vaatimukset painottuvat kunnissa, joissa maahanmuuttajaväestön osuus on huomattava.

Muut ongelmat tiedonhankinnassa

Avovastauksissa ilmeni, että muutokset työympäristössä luovat kirjastotoimenjohtajille jatkuvasti uusia tiedontarpeita. Kuntaliitokset, kunta- ja palvelurakennemuutos ja organisaatiomuutokset muuttavat kunnan rakenteita ja toimintaperiaatteita, joten niillä on vaikutusta myös kirjaston toiminnalle. Uudet ja vieraat asiat aiheuttavat epävarmuutta johtajien työssä. Tiedonhankinnan kannalta ei ole aina helppoa ymmärtää, mistä asioista tietoa pitäisi hankkia, miten tiedontarpeet tulisi muotoilla ja mistä tiedonlähteistä tietoa olisi mahdollista löytää. Työympäristössä tapahtuvia muutoksia ei mainittu väittämäkysymyksessä, vaan niiden vaikutus tiedonhankintaan ilmeni avovastausten perusteella.

Avovastauksissa muita tiedonhankinnan ongelmia aiheuttivat täysin uudet työtilanteet (toimintaympäristön muutosten lisäksi erityisesti hankintoja koskevat yksittäiset asiat) ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat (monimutkaiset ongelmatilanteet, joissa on hankala tunnistaa mitä tietoa tarvitsisi). Myös se, että kaikista asioista ei löydy tietoa Internetin kautta, koettiin ongelmaksi. Vastaajat eivät olleet löytäneet tietoa esimerkiksi kirjaston tilasuunnittelusta, kirjaston tiimityöskentelystä, kirjastojärjestelmien kehittämissuunnitelmista, RFID-sovelluksista kirjastoympäristössä sekä uusista AV-tallenteista ja niiden soveltuvuudesta kirjastokäyttöön. Ruotsinkielisissä ja kaksikielisissä kunnissa Suomea koskevan ajantasaisen ruotsinkielisen tiedon löytäminen voi olla erityisen hankalaa.

Vähimmän vaivan periaate ja tiedonhankinnan tehokkuus

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että jos tieto on saatavissa Internetistä tai kysymällä sitä suoraan toiselta henkilöltä, ei tiedon hankkimiseksi kannata hakea kirjaa käsiinsä. Väittäjä sisältää oletuksen siitä, että hyödyntääkseen aikaansa tehokkaasti vastaajat hankkivat tietoa vähimmän vaivan periaatteen mukaisesti. Tämä väittäjä on toisen vähimmän vaivan periaatetta kuvaavan väitteen kanssa esitetty erisuuntaisesti kuin muut väittämät. Toisin sanoen, samaa mieltä näihin väittämiin vastannut henkilö osoittaa vastauksellaan tehokkuutta tiedonhankinnassa.

Monimerkityksisyyttä väittämissä aiheuttaa se, että tilanteesta ja tiedontarpeen luonteesta riippuen vastaaja voi vastata näihin kysymyksiin eri tavoin. Jos tiedontarve on monimutkainen ja tiedon laa-

dulla ja luotettavuudella on suuri merkitys, vastaaja saattaa hankkia kirjan käsiinsä ”tehokkuudesta huolimatta”. Mutta jos tiedontarpeen voi tyydyttää tiedon pikaisena tarkistuksena, niin silloin tärkein tiedonlähteeseen liittyvä kriteeri on lähteen helppo saatavuus ja nopeus. Tämän vuoksi kyseisiä väittämiä ja niiden tuottamia vastauksia ei voida tulkita vain yhdellä tavalla. Vähimmän vaivan periaatetta kuvailevan toisen väittämän mukaan henkilö käyttää mieluiten tuttuja lähteitä uusien tiedonhankintatapojen opetteluun sijaan. Vastaajista 37 prosenttia vastasi olevansa väitteen kanssa samaa mieltä. Tuttujen lähteiden käyttö on osoitus tehokkaasta työhön ja tiedonhankintaan kuluvan ajan käytöstä, mutta kysymyksen voi ymmärtää toisellakin tavalla. Uusien tiedonhankintatapojen opettelu voisi tehostaa tiedonhankintaa pitkällä aikavälillä. Opettelu vie aikaa, mutta jos sillä saavutettaisiin uusien ja aikaisempaa parempien tiedonhankintatapojen omaksumista, tehokkuus näkyisi ajan mittaan.

7.5 Kirjastotoimenjohtajien työtyytyväisyys, motivaatio ja asenteet

Taulukossa 12 ovat johtajien suhtautumista työhönsä koskevat väittämät ja niihin ”täysin samaa mieltä” vastanneiden prosenttiosuudet kuntakokoluokittain. Ylimpänä ovat eniten ”täysin samaa

Taulukko 12. Työtyytyväisyyttä arvioivat väittämät. Täysin samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuudet kuntakokoluokittaisessa vertailussa. Negatiivisten väitteiden kohdalla osuudet kuvaavat täysin eri mieltä vastanneiden osuuksia. (% vastanneista, N=139).

Työtyytyväisyyteen/motivaatioon/ kunnianhimoon/asenteisiin liittyvä väite / Kuntakokoluokka	-7 999	8 000 – 19 999	20 000-	Kaikki vastaajat
Pidän työtäni mielekkäänä	83	81	85	83
Koen työni tärkeäksi	70	84	74	75
Työpaikan vaihtaminen ei kiinnosta minua ainakaan tällä hetkellä	57	56	59	57
Osallistun kirjastoalan tapahtumiin ja koulutuksiin säännöllisesti	46	54	59	51
Minulla on työssäni vaikutusvaltaa ja myös käytän sitä	40	54	52	46
Kun seuraan tekniikan ja kirjastoalan kehitystä, mieleeni tulee usein toteuttamiskelpoisia ideoita	31	49	48	40
Yleisten kirjastojen verkostossa vallitsee kollegiaalinen henki	23	30	44	29
Ylitöiden tekeminen ei rasita minua erityisesti	30	23	33	29
Minun on vaikea kuvitella itseäni muissa kuin johtajan tehtävissä	21	19	26	21
Pyrin tekemään työni niin hyvin, ettei kukaan toinen pysty tekemään työtäni paremmin kuin minä	14	14	26	16
NEGATIIVISET VÄITTEET, TÄYSIN ERI mieltä vastanneiden osuudet:				
Koen itseni pelkäksi pelinappulaksi kunnan ja kirjaston välissä	34	40	52	39
Työtehtäviini kuuluu paljon sellaista, josta en ole kiinnostunut	26	23	22	24
Työhöni kuuluu paljon sellaista, johon en koe olevani pätevä	17	19	33	21
Työni aiheuttaa minulle kovaa stressiä	26	16	11	20

mieltä” –vastauksia saaneet väitteet. Taulukon alaosassa omana ryhmänään esitetään käänteisesti ilmaistut väitteet. Pääosa väitteistä on ilmaistu positiivisesti, ja käännetty väitteet on ilmaistu negatiivisesti. Taulukon kaikkia lukuja voidaan tulkita niin, että mitä suurempi luku, sen suurempi tyytyväisyys.

Taulukkoa 12 yleisesti tarkastelemalla havaitaan, että tuloksissa ei ole suuria vaihteluja kuntakoon perusteella. Taulukkoon on asetettu sarakekohtaiset apuviivat 50 prosentin vastaajaosuuksien kohdille. Pienten kuntien vastaajista yli puolet oli täysin samaa mieltä vain kolmesta ensimmäisestä tyytyväisyyttä kuvaavasta väitteestä. Keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajista yli puolet oli täysin samaa mieltä viidestä ensimmäisestä tyytyväisyyttä kuvaavasta väitteestä. Lisäksi suurten kuntien vastaajista yli 50 prosenttia *täysin eri mieltä* negatiivisesta väitteestä ”koen itseni pelkäksi pelinappulaksi kunnan ja kirjaston välissä”. Kaikista vastaajista yli puolet oli täysin samaa mieltä keskimäärin neljästä ensimmäisestä tyytyväisyyttä kuvaavasta väitteestä. Vertailemalla kuntakokoluokkien sarakkeiden prosentiosuuksia keskenään voidaan päätellä, että suuremmat luvut tarkoittavat tyytyväisempiä vastaajia. Tällä tarkastelulla suurten kuntien vastaajat näyttäisivät olevan tyytyväisimpiä työhönsä.

Kaikkein yksimielisimpiä vastaajat olivat siitä, että he pitivät työtään mielekkäänä, sillä 83 prosenttia kaikista vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Samansuuntaisen tutkimustuloksen sai myös Yli-Rajala (2007, 92 – 94), jonka tutkimuksessa työtään kiinnostavana ja haasteellisena piti 80 prosenttia kirjastotoimenjohtajista.

Yli puolet kaikista vastaajista oli täysin samaa mieltä myös työn tärkeänä kokemisesta sekä siitä, että työpaikan vaihtaminen ei kiinnostanut ainakaan vastaushetkellä. Myös säännöllinen osallistuminen kirjastoalan tapahtumiin ja koulutuksiin piti paikkansa yli 50 prosentille kaikista vastaajista, tosin pienten kuntien vastaajilla osuus oli hieman pienempi. Lisäksi keskikokoisten ja suurten kuntien vastaajista yli 50 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että heillä on työssään vaikutusvaltaa ja he myös käyttävät sitä.

Jonkinlaista vaihtelua kuntakoon perusteella aiheutti väite siitä, että yleisten kirjastojen verkostossa vallitsee kollegiaalinen henki. Pienten kuntien vastaajat olivat suurten kuntien vastaajien kanssa jonkin verran eri mieltä kollegiaalisesta hengestä, sillä suurten kuntien vastaajista melkein puolet oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, kun taas pienten kuntien vastaajien täysin samaa mieltä olevia oli vain alle neljännes.

Negatiivisten väitteiden suhteen taulukossa 12 tarkastellaan täysin *eri* mieltä vastanneiden osuuksia. Kuten koko taulukossa, pieni luku korreloi vähäistä työtyytyväisyyttä ja suuri luku suurta työtyytyväisyyttä. Heikoiten *eri* mieltä vastaajat olivat työn aiheuttamasta stressistä, sillä vain viidennes kaikista vastaajista oli täysin *eri* mieltä siitä, että työ aiheuttaa heille kovaa stressiä. Toisin sanoen suurin osa vastaajista kokee työssään kovaa stressiä, erityisesti suurten kuntien vastaajat. Tulosta voidaan pitää samansuuntaisena Yli-Rajalan tutkimustuloksen kanssa (2007, 92 – 94). Hänen tutkimuksessaan yli 80 prosenttia kirjastotoimenjohtajista piti työtään samanaikaisesti sekä kiinnostavana ja haasteellisena että stressaavana. Stressiä aiheuttavia tekijöitä olivat ihmissuhteet, täsmenlymättömät työnkuvat ja epämääräiset vastualueet.

Pienten ja keskikokoisten kuntien vastaajista vain alle viidennes oli täysin *eri* mieltä siitä, että heidän työhönsä kuuluu paljon sellaista, johon he eivät ole päteviä. Selkeämmin ilmaistuna noin 80 prosenttia pienten ja keskikokoisten kuntien vastaajista eivät pitäneet itseään täysin pätevinä suureen osaan työtehtävistään.

7.6 Tiedonhankinnan ongelmiin yhteydessä olevat tekijät

Laskemalla yhteen samaa asiaa mittaavia muuttujia voidaan muodostaa summamuuttujia. Summamuuttujien avulla saadaan tiivistetty kuva mitattavasta asiasta.

Tiedonhankinnan ongelmatekijöitä kuvailevista väitteistä rakennettiin summamuuttuja, jolla voidaan kuvailla koettujen tiedonhankinnan ongelmien ilmenemisen voimakkuutta vastaajakohtaisesti koko aineistossa. Summamuuttuja saatiin laskemalla yhteen kunkin väittämän vastausvaihtoehdon tuottama pistemäärä. Vastausvaihtoehdoista täysin samaa mieltä tuotti 4 pistettä, osittain samaa mieltä 3 pistettä, osittain *eri* mieltä 2 pistettä ja täysin *eri* mieltä 1 pisteen. ”En osaa sanoa” –vaihtoehdon vastaukset korvattiin koko aineiston väittämäkohtaisilla keskiarvoilla. Vähimmän vaiivan periaatetta kuvailevat väitteet, jotka kuvaavat tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan tehokkuutta, jätettiin summamuuttujan ulkopuolelle niiden monimerkityksisyyden vuoksi (ks. luku 6.4). Summamuuttujan (N=14) reliabiliteetti tarkistettiin tulostamalla Cronbachin alfa (=0,810). Tiedonhankinnan ongelmia kuvailevan summamuuttujan nimeksi annettiin tiedonhankinnan ongelmaindeksi. Mitä suurempi tiedonhankinnan ongelmaindeksi on, sitä vahvemmin vastaaja kokee työhön liittyvässä tiedonhankinnassaan ongelmia.

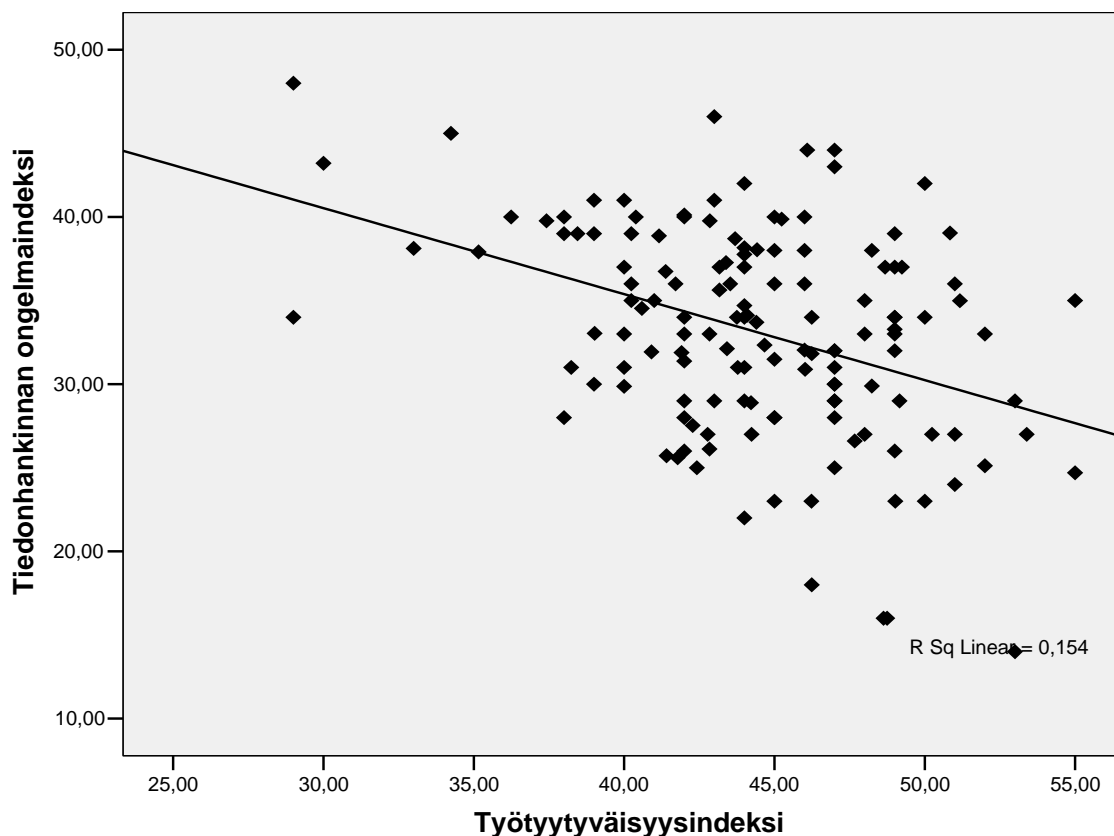
7.6.1 Työtyytyväisyyden yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin

Työtyytyväisyyttä mittaava summamuuttuja rakennettiin laskemalla yhteen vastaajakohtaisesti työtyytyväisyyttä arvioivien väittämien saaneet pisteet. Negatiivisia väitteitä lukuun ottamatta pisteytys laskettiin seuraavasti: täysin samaa mieltä tuotti 4 pistettä, osittain samaa mieltä 3 pistettä, osittain *eri* mieltä 2 pistettä ja täysin *eri* mieltä 1 piste. Negatiivisten väitteiden pisteytys laskettiin päinvas-

taisella kaavalla. ”En osaa sanoa”- vastausten pistemääriksi laskettiin väitekohtainen keskiarvo. Summamuuttujan (N=14) reliabiliteetti tarkistettiin Cronbachin alfan (=0,715) tulostuksella. Työtyytyväisyyden summamuuttuja nimettiin työtyytyväisyysindeksiksi. Se kuvaa vastaajan kokemaa työtyytyväisyyttä väittämiin antamiensa vastausten perusteella. Mitä suurempi työtyytyväisyysindeksi on, sitä tyytyväisempi vastaaja on työhönsä. Työtyytyväisyys-käsite on sidottu tutkimusajankohdan tilanteeseen.

Summamuuttujien avulla testattiin koetun työtyytyväisyyden suhdetta koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin. Tarkoituksena oli saada selville, onko kirjastotoimenjohtajien koetun työtyytyväisyyden ja koettujen tiedonhankinnan ongelmien välillä tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota.

Kuviossa 3 esitettyä pisteparvea tulkitsemalla voidaan havaita negatiivinen riippuvuus työtyytyväisyyden ja tiedonhankinnan ongelmien välillä. Kun työtyytyväisyysindeksi kasvaa, niin tiedonhankinnan ongelmat laskevat. Näiden kahden summamuuttujan välillä oleva yhteys on tilastollisesti merkitsevä 0,01 %:n tasolla ($p=0,01$). Työtyytyväisyyden ja tiedonhankinnan ongelmien välillä havaittu korrelaatio oli kohtuullinen $-0,392$ (ks. liite 7).



Kuvio 3. Tiedonhankinnan ongelmaindeksin ja työtyytyväisyysindeksin korrelaatiodiagrammi.

7.6.2 Johtajaroolien voimakkuuden yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin

Johtajaroolien (ks. luku 2.3) vaikutusta kirjastotoimenjohtajan työhön mitattiin rakentamalla summamuuttuja laskemalla yhteen johtajarooleja kuvailevien väittämien pisteet. Väittämien pisteytyksessä täysin samaa mieltä vastanneet saivat 4 pistettä, osittain samaa mieltä 3 pistettä, osittain eri mieltä 2 pistettä ja täysin eri mieltä 1 pisteen (ks. liitteet 3 – 5, 12). ”En osaa sanoa” –vastaukset korvattiin väittämäkohtaisilla kaikkien vastaajien pistekeskisarvoilla. Johtajaroolia koskevista väittämistä jätettiin kaksi väittämää summamuuttujan ulkopuolelle, sillä tulosten perusteella oli syytä epäillä niiden pätevyyttä. Tuloksissa näkyi en osaa sanoa –vastausten suuri osuus (yli neljännes) näissä väittämissä. Pois jätetyt muuttujat olivat ”koen olevani pikemminkin kunnan edustaja kirjastoon päin enkä kirjaston edustaja kuntaan päin” ja ”päätöksentekovaihtoehtojen arvioinnin helpottamiseksi olen kehittänyt omia peukalosääntöjä”. Summamuuttujan (N=19) reliabiliteetti tarkistettiin Cronbachin alfalla (0,716). Näin saadun summamuuttujan nimeksi annettiin johtajarooli-indeksi, joka kuvaa sitä miten vahvasti henkilöllä on työssään Mintzbergin tarkoittama johtajarooli.

Korrelaatiotestissä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä korrelaatio johtajarooli-indeksin ja tiedonhankinnan ongelmien välillä ($p=0,05$) (ks. liite 8). Kun henkilön työssä ilmenevät vahvat johtajaroolit, hän kokee ongelmia tiedonhankinnassaan vähemmän. Korrelaatio näiden kahden ulottuvuuden välillä on heikko (-0,205).

7.6.3 Taitojen tärkeyden yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin

Kirjastotoimenjohtajan työssä tärkeinä pidettyjä tietoja, taitoja ja ominaisuuksia selvittävässä kysymyksessä saatuja vastauksia hyödynnettiin rakentamalla summamuuttuja. Summamuuttujan rakentamisessa huomioitiin kunkin Katzin taitoluokan (ks. luvut 2.4; 7.2, taulukko 6; liite 6) viisi tärkeimmäksi arvioitua taitoa. Pisteytys laskettiin niin, että vastausvaihtoehdoista erittäin tärkeä tuotti 2 pistettä, melko tärkeä 1 pisteen ja ei kovinkaan/lainkaan tärkeä 0 pistettä. En osaa sanoa –vaihtoehdon vastaukset jätettiin summamuuttujan ulkopuolelle, koska niitä oli vain muutamia. Summamuuttujan (N=15) reliabiliteetti tarkistettiin Cronbachin alfalla (0,824). Näin saadun summamuuttujan nimeksi annettiin taitoindeksi. Mitä tärkeämmiksi vastaaja kokee mittarin sisältämät taidot, sitä suurempi on taitoindeksin arvo.

Taitoindeksin ja koettujen tiedonhankinnan ongelmien välillä havaittiin heikko korrelaatio (-0,178) 0,05:n merkitsevyydellä (ks. liite 9).

7.7 Tiedonhankinnan määrään yhteydessä olevat tekijät

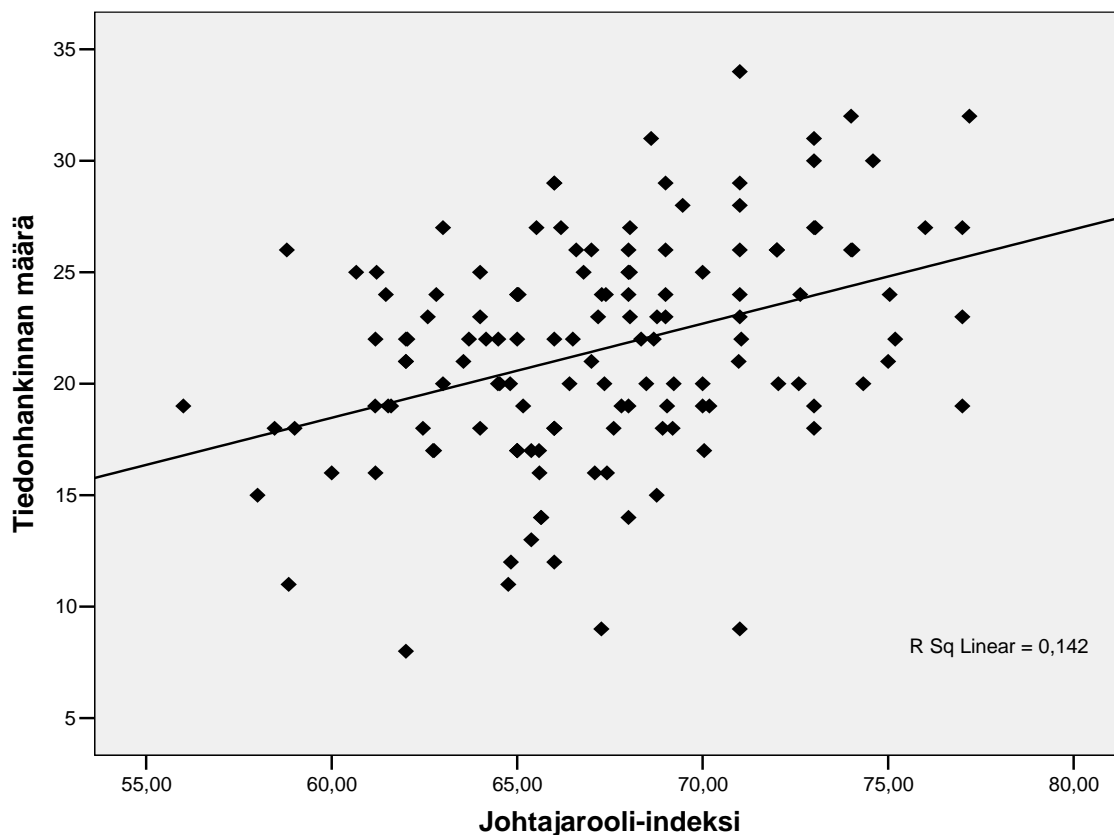
Tiedonhankinnan määrää mitattiin rakentamalla summamuuttuja työtehtäväkohtaisen tiedonhankinnan määrää selvittävien muuttujien avulla (ks. luku 7.3.2, taulukko 9). Pisteytys laskettiin niin,

että vastausvaihtoehto paljon” tuotti 2 pistettä ja vaihtoehto jonkin verran tuotti 1 pisteen. Muut vaihtoehdot tuottivat 0 pistettä (en lainkaan, tehtävä ei kuulu työtehtäviini). Summamuuttujan luotettavuus tarkistettiin tulostamalla Cronbachin alfa ($\alpha=0,781$). Sen nimeksi annettiin tiedonhankinnan määrä, jonka tarkoituksena on kuvata sitä, miten paljon henkilö hankkii tietoaan kaikkia työtehtäviään varten. Mitä suurempi on tiedonhankinnan määrän arvo, sitä enemmän vastaaja hankkii tietoa kaikkia työtehtäviään varten.

Työtyytyväisyydellä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tiedonhankinnan määrään. Korrelaatiokerroin tiedonhankinnan määrän ja työtyytyväisyysindeksin välillä oli 0,079 (ks. liite 10).

7.7.1 Johtajaroolien voimakkuuden yhteys tiedonhankinnan määrään

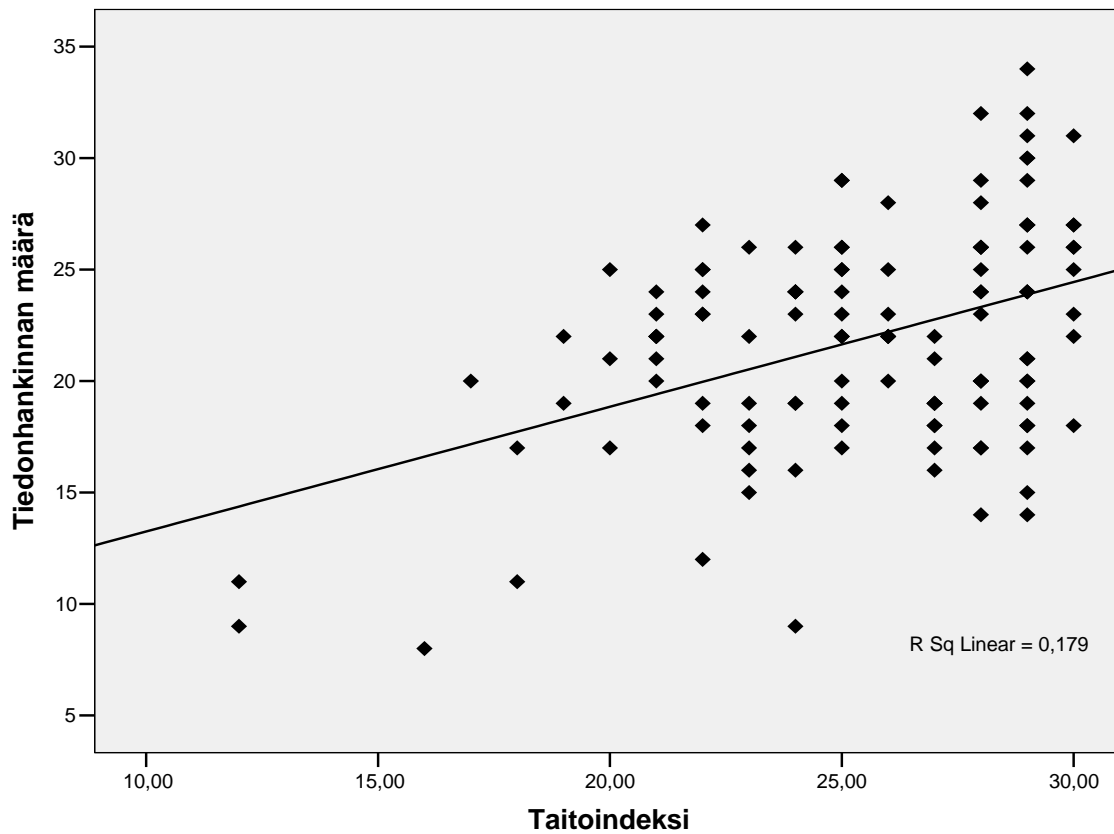
Kuviossa 4 esitettyä pisteparvea tulkitsemalla voidaan havaita positiivinen korrelaatio johtajarooli-indeksin ja tiedonhankinnan määrän välillä. Kun johtajaroolien merkitys henkilön työssä voimistuu, niin tiedonhankinnan määrä lisääntyy. Näiden kahden summamuuttujan välillä oleva yhteys on tilastollisesti merkitsevä 0,01 %:n tasolla ($p=0,01$). Korrelaatio on voimakkuudeltaan kohtuullinen 0,377 (ks. liite 11).



Kuvio 4. Johtajarooli-indeksin ja tiedonhankinnan määrän korrelaatiodiagrammi.

7.7.2 Taitojen tärkeyden yhteys tiedonhankinnan määrään

Kuvion 5 pisteparvea tulkitsemalla havaitaan yhteys taitoindexin (ks. taulukko 6) ja tiedonhankinnan määrään välillä. Mitä tärkeämmäksi vastaaja kokee taitoindexin sisältämät taidot työssään, sitä enemmän hän hankkii tietoa työtehtäviään varten. Näiden kahden summamuuttujan välinen yhteys on tilastollisesti merkitsevä tasolla $p=0,01$ ja korrelaatiokerroin on melko korkea 0,423 (ks. liite 12).



Kuvio 5. Taitoindexin ja tiedonhankinnan määrän korrelaatiodiagrammi.

8. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA

Kirjastotoimenjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä aineiston perusteella olivat toiminnan kehittäminen, taloushallinto, toimintaympäristön seuranta, henkilöstöhallinto ja toiminnan koordinointi. Suurten kuntien kirjastotoimenjohtajat pitivät yleisesti kaikkia kysymyksessä mainittuja työtehtäviä tärkeämpinä kuin pienten ja keskikokoisten kuntien vastaajat. Ainoastaan kirjastoammatilliset tehtävät olivat selvästi tärkeimpiä pienten kuntien vastaajilla. Kysymyksessä mainittujen työtehtävien lisäksi usean vastaajan työtehtäviin kuuluivat kulttuuritoimen tehtävät.

Johtajaroolit eli henkilösuhderoolit, tiedonkäsittelyroolit ja päätöksentekoroolit esiintyivät kaikki kohdalaisen vahvoina koko aineiston vastaajilla. Kaikkein korostuneinta oli tiedonkäsittelyroolien merkitys kirjastotoimenjohtajan työssä. Tiedonkäsittelijänä johtaja monitoroi tietoa organisaatioympäristöstä, suodattaa, käsittelee ja levittää sitä organisaatiossaan sekä jakaa omaa organisaatiota koskevaa tietoa toimintaympäristöön. Henkilösuhderoolit ilmenivät kirjastotoimenjohtajilla toiseksi vahvimpina johtajarooleina. Toisin sanoen kirjastotoimenjohtaja toimii organisaation keulahahmoina ulospäin, on esimiehenä alaisilleen, laajentaa kontaktiverkostoja organisaation ulkoisiin henkilöihin ja tahoihin sekä edustaa organisaatiotaan sen toimintaympäristössä. Johtajarooleista alhaisimmat pisteet kirjastotoimenjohtajat saivat päätöksentekorooleista. Päätöksentekorooleissa toimiessaan johtaja kohdentaa resursseja, neuvottelee, käsittelee häiriötekijöitä ja kehittää toimintaa. Päätöksentekoroolit ilmenivät voimakkaimmin suurten kuntien kirjastotoimenjohtajien työssä.

Johtajaroolien voimakkuuden ja tiedonhankinnan määrän välillä havaittiin yhteys. Mitä selvemmin henkilö täytti Mintzbergin johtajaroolien tunnusmerkit, sitä enemmän hän hankki työtehtäviään varten tietoa. Kuntakokokohtaiset erot olivat pieniä johtajaroolien välillä kokoisuutena. Kuntakoolla ei näin ollen ollut yhteyttä johtajan rooleihin.

Kirjastotoimenjohtajien työssään tärkeimpinä pitämiä taitoja ja ominaisuuksia olivat ihmissuhdetaidot, kirjastopalvelujen tuntemus kokonaisuutena sekä yhteistyötaidot. Kaikille vastaajille tärkeimpiä olivat käsitteelliset taidot (neuvottelutaito, asioiden läpivientikyky, kyky käsitellä monia asioita samanaikaisesti, kyky tarkastella omaa organisaatiota monista näkökulmista ja ongelmanratkaisukyky), sillä kymmenestä tärkeimmästä taidosta käsitteellisiä taitoja oli viisi. Toiseksi tärkeimpiä olivat henkilösuhdetaidot (ihmissuhdetaidot, yhteistyötaidot ja esimiestaidot) sekä kolmanneksi tärkeimpiä tekniset tiedot eli sisällöllinen asiantuntemus (kirjastopalvelujen tuntemus kokonaisuutena ja asiakaskunnan tuntemus). Tärkeinä pidettyjen taitojen painotuksissa havaittiin eroja kuntakokokohtaisessa vertailussa.

Tärkein tiedonlähde kirjastotoimenjohtajille oli kiistatta oman organisaation henkilöstö. Elektronisista tiedonlähteistä tärkein oli oma kirjastojärjestelmä ja painetuista tiedonlähteistä Kirjastolehti. Kirjastotoimenjohtajat pitivät koulutuksia ja tapahtumia muista tiedonlähteistä kaikkein tärkeimpinä. Tiedonhankinnan kanavista tärkein oli sähköposti. Nämä olivat myös kaikkein soveltuvimpia tiedonlähteitä kirjastotoimenjohtajien työhön liittyvän tiedon hankinnassa.

Päivittäin käytettyjä tiedonlähteitä ja kanavia olivat oman kirjasto-organisaation henkilöstö ja kollegat, oman kirjaston kirjastotietojärjestelmä, oman kirjaston kokoelmat, intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät, Google tai muu Internet-hakukone, oman työhuoneen käsikirjasto, Helsingin Sanomat, paikallinen tai maakunnallinen sanomalehti, sähköposti, epämuodolliset keskustelut, puhe- lin sekä TV.

Eniten tietoa kirjastotoimenjohtajat hankkivat tärkeinä pitämiään työtehtäviä varten, joita olivat toimintaympäristön seuranta ja toiminnan kehittäminen. Kuitenkin tilanteissa, joissa ajasta oli puutetta, nimenomaan toimintaympäristön seuranta vähennettiin ja muut asiat priorisoitiin tärkeämmiksi. Tämä liittyy seurannan luonteeseen; seuranta tehdään muiden tehtävien ja toimintojen yhteydessä tai silloin kun on aikaa.

Eri työtehtävissään kirjastotoimenjohtajat suosivat erityisesti henkilötiedonlähteitä ja elektronisia tiedonlähteitä. Yhdessäkään työtehtävässä ei suosittu selvästi joko painettuja tai muita tiedonlähteitä. Elektronisiin tiedonlähteisiin sisältyivät tässä tutkimuksessa elektroniset tiedonhankinnat kanavat, joiden avulla tavallisesti otetaan yhteyttä muihin henkilöihin. Tästä syystä henkilötiedonlähteitä voidaan pitää tärkeimpinä varsinaisina tiedonlähteinä myös työtehtävittäin tarkasteltuna.

Organisaation sisäiset henkilölähteet olivat tärkein tiedonlähde kirjastotoimenjohtajille, mutta lähes yhtä tärkeitä olivat organisaation ulkoiset henkilölähteet. Viiden tärkeimmän tiedonlähteen tai kanavan joukossa oli kolme eri henkilötiedonlähdeä, joista ensimmäinen oli organisaation sisäinen henkilöstö ja kollegat, toinen kunnan viranhaltijat ja kollegat sekä kolmas kansallisen kirjastoverkoston kollegat.

Kirjastotoimenjohtajilla oli tavallisesti useita yhtäaikaista tehtäviä käynnissä, mikä aiheutti osalle vastaajista keskittymisongelmia niin työn teossa kuin tiedonhankinnassakin. Toinen tiedonhankintaa hankaloittava tekijä oli ajan puute. Vastaajista yli puolet ei ehtinyt perehtymään asioihin niin hyvin kuin he olisivat halunneet. Kolmas tärkeä tiedonhankinnan ongelma tulosten perusteella oli tiedonkulun heikkoudet kuntaorganisaatiossa ja kirjastossa. Vastaajista yli kaksi kolmannesta tunnisti tämän ongelman olemassaolon. Lisäksi vastaajat kuvailivat tiedonhankinnan ongelmien johtu-

van teknisistä ongelmista ja kuntasektorilla tapahtuvista muutoksista, kuten kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. Suuret muutokset kirjaston välittömässä kehysorganisaatiossa aiheuttivat vastaajissa epävarmuuden tunteita. Muutostilanteissa tiedontarpeet eivät aina olleet jäsentyneitä, joten vastaajilla ei ollut aina aavistustakaan siitä, mistä ja mitä tietoa tulisi etsiä.

Lähes kaikki vastaajat pitivät kyselyyn vastaamisen hetkellä työtään mielekkäänä ja melkein yhtä moni koki työnsä tärkeäksi. Yli puolet vastaajista ei ollut suunnitellut työpaikan vaihtoa kyselyhetkellä. Vastaajista suurin osa vastasi kokevansa työssään stressiä. Stressi oli yleisintä suurten kuntien vastaajilla. Kuitenkin he olivat työhönsä myös kaikkein tyytyväisimpiä. Työtyytyväisyydellä kokonaisuudessaan havaittiin olevan negatiivinen yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin. Mitä tyytyväisempi vastaaja oli työhönsä, sitä vähemmän hän koki työssään tiedonhankinnan ongelmia.

Kirjastotoimenjohtajien työtehtävien tärkeyden, johtajaroilien painotusten, työssä tärkeiden taitojen ja ominaisuuksien, tiedonlähdepreferenssien sekä tiedonhankinnan ongelmien perusteella oli mahdollista rakentaa kuntakokoluokittainen tyypittely.

Pienten kuntien johtajilla työtehtävissä korostui kirjastoammatillisten tehtävien rooli. Johtajat toimivat pienissä kirjastoissa kirjastoalan asiantuntijoina ja pienen joukon esimiehinä. Heidän työssään johtajarooleista korostui henkilösuhderooli. Johtajille tärkeitä taitoja olivat muita vastaajia selvemmin asiakaskunnan tuntemus ja kirjastopalvelujen tuntemus kokonaisuutena. Tärkeä henkilökohtainen ominaisuus erityisesti pienten kuntien vastaajille oli optimistinen luonne. Tiedonlähteistä he pitivät tärkeimpinä oman henkilöstön lisäksi kirjastotietojärjestelmää ja muita kirjastoalan kollegoja. Muita vastaajia yleisemmin tiedonhankinnan ongelmina ilmenivät henkilöstöressurssien vähyydestä johtuva ajan puute, sekä tukea ja neuvoja antavien kollegojen vähyys. Tiedonkulun ongelmat näyttivät vaivaavan erityisesti pienten kuntien vastaajien kuntaorganisaatioita. Tiivistäen pienten kuntien kirjastotoimenjohtajia voidaan kuvailla ”asiantuntija-esimieheksi”.

Keskikokoisten kuntien kirjastotoimenjohtajille tärkeimpiä työtehtäviä olivat toiminnan kehittämisen ohella henkilöstöhallinto ja toiminnan koordinointi. Heille ominaisin rooli oli tiedonkäsittelijän johtajarooli. Tärkeitä taitoja ja ominaisuuksina muista vastaajista erottuen olivat taito tarkastella omaa organisaatiota monista näkökulmista sekä ongelmanratkaisukyky. Vastauksissa näkyi myös suhteiden luomisen tärkeys, sillä ulospäin suuntautuneisuus ja PR-taidot olivat tärkeitä nimenomaan keskikokoisten kuntien vastaajille. Tärkeimpinä tiedonlähteinä he pitivät oman henkilöstön lisäksi kirjastojärjestelmää, kunnan viranhaltijoita ja muita kirjastoalan kollegoja. Tiedonhankinnan ongelmana keskikokoisten kuntien vastaajat kokivat ajanpuutteen vuoksi vähemmälle jäävän toimintaympäristön seurannan. He olivat tehokkaita tiedonhankinnassaan, koska he hyödynsivät vähim-

män vaivan periaatetta muita vastaajia yleisemmin. Keskikokoisten kuntien kirjastotoimenjohtajia voidaan kuvailla ”suhde- ja koordinoitijohdajiksi”, sillä heidän työtehtävissään korostui toiminnan koordinoinnin ja suhteiden hallinnan merkitys.

Suurten kuntien vastaajille kaikki työtehtävät olivat tärkeämpiä kuin muille vastaajille. Erityisen tärkeitä olivat strateginen suunnittelu, toiminnan kehittäminen ja toimintaympäristön seuranta. He hoitivat muita vastaajia yleisemmin työasioita kokouksissa (päivittäin tai viikoittain). Johtajarooleista suurten kuntien kirjastotoimenjohtajilla sekä tiedonkäsittely- että erityisesti päätöksentekoroolit ylsivät muita vastaajia korostuneempaan asemaan. Myös johtajan työssä tarvittavat ominaisuudet ja taidot olivat yleisesti ottaen tärkeämpiä kuin muilla vastaajilla. Erityisen tärkeitä taitoja olivat käsitteelliset taidot, joiden avulla johtajat kykenevät hahmottamaan kokonaisuuksia ja käsitteellistämään asioita. Johtamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja he eivät yleensä olleet saaneet muodollisessa koulutuksessaan. Henkilökohtaisista ominaisuuksista muutosmyönteisyys oli tärkeä nimenomaan suurten kuntien vastaajille. Heidän kolme tärkeintä tiedonlähdettään olivat kaikki henkilötiedonlähteitä; oman organisaation henkilöstö, kunnan viranhaltijat ja kansallisen kirjastoverkoston kollegat. Suurten kuntien kirjastotoimenjohtajat myös osallistuivat kirjastoverkostossa tehtävään yhteistyöhön säännöllisemmin kuin muut vastaajat, joten he saivat rakennettua kontaktiverkostoaan sitä kautta. Tiedonhankinnassaan he kokivat ongelmia yleisesti ottaen muita vastaajia enemmän; erityisesti suhde asiakasrajapintaan oli suurten kuntien vastaajilla etäisempi kuin muilla vastaajilla. Myös työtehtävien päällekkäisyys aiheutti erityisesti suurten kuntien vastaajille keskittymisongelmia työtehtävien tekemisessä ja tiedonhankinnassa. Näistä syistä johtuen suurten kuntien kirjastotoimenjohtajat tyypitellään tässä yhteydessä ”strategisiksi johtajiksi”.

9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Tutkimustulokset vahvistivat aikaisempien tutkimusten havaintoja ja tutkimushypoteesi pysyi voimassa. Tulosityhteenvedon lopussa esitetyssä tyypittelyssä korostetaan eroavaisuuksia erikokoisissa kunnissa kirjastotoimenjohtajina työskentelevien henkilöiden työssä ja tiedonhankinnassa.

8.1 Vertailu aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teorioihin

Johtajan työn luonteen pirstaloituneisuus ja tehtävien päällekkäisyys näkyivät tutkimustuloksissa kuten aikaisemmissa tutkimuksissakin (mm. Mintzberg 1980). Työtehtävien päällekkäisyydellä vastaajat arvioivat olevan negatiivisia vaikutuksia keskittymiseen niin työtehtävissä kuin tiedonhankinnassakin. Johtajan työn aikaisemmissa tutkimuksissa todettu verbaalinen luonne näkyi tutkimustuloksissa erilaisten henkilölähteiden ja elektronisten tiedonhankintakanavien suosimisena.

Mintzbergin johtajarooleista kirjastotoimenjohtajilla korostuivat tiedonkäsittelyroolit. Tämän perusteella kirjastotoimenjohtajat tiedostavat oman asemansa organisaationsa informaatiovirtojen keskipisteenä. He pyrkivät aktiivisesti keräämään tietoa, jota he suodattavat ja käsittelevät ja sittemmin levittävät omassa organisaatiossaan. Keskeisesti he myös välittävät tietoa organisaatiostaan ulkopuolisille. Päätöksentekoroolien tärkeys korostui kuntakokoluokittaisessa vertailussa suurten kuntien kirjastotoimenjohtajilla, mikä on linjassa työtehtäviä koskevien tulosten kanssa. Työssään he suunnittelevat strategioita ja kehittävät toimintaa enemmän kuin keskikokoisten ja pienten kuntien kirjastotoimenjohtajat. Pienten kuntien vastaajat olivat työssään lähinnä henkilösuhdejohtajan rooleissa. Yli-Rajalan (2007, 92 – 94) pienten ja keskisuurten kuntien kirjastotoimenjohtajia koskevassa tutkimuksessa kirjastotoimenjohtajat liittivät johtajuuteen vain suoritustason johtamista ja työnjohdollisia vastuita. Yli-Rajalan näkemys on linjassa tämän tutkimuksen pienten kuntien vastaajia koskevien tulosten kanssa.

Leckien et al (1996) mallia soveltaen johtajarooleista juontuu johtajan työtehtävät, joiden yhteydessä johtajalle muodostuu sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tiedontarpeita. Johtajan työ ja tiedonhankinta voivat ilmetä monin tavoin, ja ne myös limittyvät toisiinsa: keskusteluina muiden henkilöiden kanssa, median seurantana, tiedonhakujen tekemisenä tietojärjestelmistä (asiakkaille) ja sähköpostin välityksellä hoidettavina työtehtävinä. Johtajille tärkeää on lähteen helppo tavoitettavuus, joten he suosivat tiedonhankinnassaan tuttuja ja nopeasti käytettäviä tiedonlähteitä. Tulosten perusteella kirjastotoimenjohtajat usein sen suurempia empimättä ottavat yhteyttä (puhelimella) ja kysyvät asiaa suoraan toiselta henkilöltä. Siten he voivat säästää huomattavasti aikaansa.

Leckien et al (emt.) mallissa ja sen selostuksessa esitettyjä lähdevalintojen kriteerejä ei tässä tutkimuksessa pystytty jäsentämään tarkemmin. Sen sijaan selvitettiin yleisesti ottaen tiedonlähteiden tärkeyttä ja soveltuvuutta kirjastotoimenjohtajan työhön liittyvään tiedonhankintaan. Leckien malli soveltui tämän tutkimuksen tutkimusongelman aloituspisteeksi, mutta pelkästään sen hyödyntäminen ei olisi ollut riittävää. Myös Katzerin ja Fletcherin sekä Choon johtajien tiedonhankintaa selittäviä malleja sekä muita johtajien tiedonhankinnan tutkimuksia hyödynnettiin.

Tässä tutkimuksessa tiedonhankintaa ei tarkasteltu lineaarisena prosessina, jossa Leckien mallin ”palautesilmukat” tai Katzerin & Fletcherin mallin tiedonhankinnan epäjatkuvuus olisivat tulleet esiin. Myös tiedon käyttö jäi tämän tutkimuksen puitteissa vähemmälle huomiolle. Niitä olisi todennäköisesti hedelmällisempää tutkia laadullisin menetelmin. Esitutkimushaastatteluissa selvisi, että kirjastotoimenjohtajan työssä tiedon käyttö on kokonaisvaltaista. Varsinaisen tiedonhankinnan lisäksi tietoa usein saadaan ja hankitaan ilman intentiota esimerkiksi havainnoimalla (oman) kirjaston toimintaa tai keskustelemalla kollegojen kanssa. Osa tiedosta tallentuu johtajan muistiin. Muistissa olevat tiedot aktivoituvat, kun johtaja kohtaa työtehtävässä ongelmatilanteen, jossa kyseistä tietoa tarvitaan. Suoranaista yhteyttä tiedonhankinnan ja tiedon käytön välillä ei tuolloin ole havaittavissa. Tiedon käyttö on tällöin henkilön oman tietämyksen ja kokemuksen soveltamista työtehtäviin.

Casen (2002), Choon (2002) ja De Alwisin et al. (2006), Katzerin & Fletcherin (1992), Leckien et al. (1996) esitysten mukaan tiedonhankintaan vaikuttavat kontekstin (työtehtävien), tilanteen ja informaation liittyvien tekijöiden lisäksi henkilöä itseään koskevat ulottuvuudet mm. roolit, yksilön demografiset tekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet, piirteet, kokemus, asenteet, motivaatio, tavat, käyttäytyminen sekä sitoutuminen itsensä ammatilliseen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia, sillä kirjastotoimenjohtajien työtyytyväisyydellä havaittiin olevan yhteys koettuihin tiedonhankinnan ongelmiin. Rooleihin liittyvä yhteys löydettiin kirjastotoimenjohtajan johtajaroolien voimakkuuden ja tiedonhankinnan määrän välillä.

Kirjastotoimenjohtajan työssä tärkeiden ominaisuuksien tuloksista havaittiin, että suurten kuntien vastaajat pitivät taitoja ja ominaisuuksia ylipäätään tärkeämpinä kuin muut vastaajat. Tämä tulos saa tukea Hernonin et al (2003, 79 – 95) havainnosta, jonka mukaan mitä suuremmassa kirjastoorganisaatiossa johtaja työskentelee, sitä laajemmalta alueelta johtajalla on oltava osaamista ja tietoa. Toisaalta kuitenkin tässä tutkimuksessa kävi selväksi sekin, että pienten kuntien kirjastotoimenjohtajilla on oltava laaja tietämys koko kirjastoalasta, koska muun asiantuntevan henkilöstön määrä pienissä kirjastoissa on ylipäätään pieni. Suurten kirjastojen johtajilla kirjastoalan osaamisessa eri näkökulmia koskevan tietämyksen rooli korostuu.

Mintzbergin (1980, 68 – 70) toteamus siitä, että jokainen johtaja rakentaa henkilökohtaisen tietojärjestelmänsä henkilösuhteiden pohjalle ja täydentää sitä muilla tiedonlähteillä ja tiedonvälityksen kanavilla sai tämän tutkimuksen tuloksissa vahvistusta. Kirjastotoimenjohtajien tärkeimpiä tiedonlähteitä olivat henkilötiedonlähteet, joiden tavoittamiseksi käytettiin erityisesti sähköpostia ja puhelinta. Muilla tiedonlähteillä tuettiin näin saatua tietoa.

Yli-Rajalan (2007, 116) huomio siitä, että yhteydet ja suhteet lautakuntaan ovat tärkeitä, ei näkynyt ainakaan tässä tutkimuksessa, koska kirjastotoimenjohtajat eivät pitäneet luottamushenkilöitä tärkeinä tiedonlähteinä. Yhteydet ja suhteet luottamushenkilöihin näyttäisivät olevan pääosin yksisuuntaisia, sillä Malisen (2001) tutkimuksessa kirjastoasioita käsittelevä lautakunta piti kirjastotoimenjohtajaa ja muuta kirjastohenkilöstöä tärkeinä tiedonlähteinä kirjastoasioihin liittyvissä tiedontarpeissa.

Johtajien tiedonlähdepreferensseissä ei tämän tutkimuksen perusteella ole tapahtunut suuria muutoksia aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna: edelleen henkilölähteet olivat johtajien tiedonhankinnassa tärkeimpiä lähteitä. Henkilölähteitä käytettiin päivittäin ja niitä pidettiin myös soveltuvimpina tiedonlähteinä. Elektronisten tiedonhankinnan kanavien merkitys johtajien tiedonhankinnassa on kasvanut aikaisempiin johtajien tiedonhankinnan tutkimuksiin verrattuna, mutta syy voi olla ennemminkin siinä, ettei johtajien tiedonhankintaa ole juuri tutkittu 2000-luvulla (McKinnon & Bruns 1992; Lintilä 1998). Elektronisten tiedonhankinnan kanavien avulla otetaan yhteyttä henkilölähteisiin, ja suurtenkin sosiaalisten verkostojen ylläpitäminen on mahdollista. Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu, johtajilla ei yleensä ole aikaa lukea kokonaisia dokumentteja työaikansa puitteissa, olivatpa dokumentit sitten elektronisia tai painettuja. Sen sijaan kirjastotietokannat, oman kunnan intranet ja muut sisäiset tietojärjestelmät olivat usein käytettyjä ja tärkeiksi koettuja elektronisia tiedonlähteitä.

Yllättävänä voidaan pitää tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaation sisäisten dokumenttilähteiden heikkoa asemaa muihin tiedonlähteisiin verrattuna, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa ne ovat olleet niin johtajille kuin kunnan viranhaltijoillekin tärkeitä tiedonlähteitä (mm. Lintilä 1998, McKinnon & Bruns 1992, Murtonen 1992, Serola 2009). Tutkimustuloksen luotettavuutta on kuitenkin syytä epäillä sen vuoksi, että kyselylomakkeessa ollut vaihtoehto ”intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät” voi periaatteellisella tasolla sisältää sisäiset asiakirjalähteet elektronisessa muodossa, eikä ”asiakirjat ja raportit” -vaihtoehto tullut sen tähden huomioiduksi riittävällä tavalla. On mahdollista, että vastaukset hajaantuivat näiden vaihtoehtojen kesken.

Tulokset kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnan ongelmista tukivat aikaisempia tutkimuksia johtaja työn luonteesta (työn päällekkäisyys ja pirstaleisuus), ajan puutteesta ja informaation ylikuormasta. Laadullisen aineiston avulla saatiin tarkempaa tietoa kirjastotoimenjohtajien kohtaamista tiedonhankinnan ongelmista, joita olivat teknisen ongelmat ja tiedonkulun ongelmat kunnan organisaatiossa. Erityisesti tutkimusajankohtana kuntakentällä tapahtuvat muutokset (PARAS-hanke) aiheuttivat kirjastotoimenjohtajien työssä epävarmuuden tunteita.

Työtyytyväisyydellä voi olla aikaisempien tutkimusten perusteella joko heikentävä tai voimistava vaikutus työn suorittamiseen ja siinä yhteydessä tapahtuvaan tiedonhankintaan (Pors & Johannsen 2002). Tässä tutkimuksessa löydettiin negatiivinen yhteys tiedonhankinnan ongelmien ja työtyytyväisyyden välillä: työhönsä tyytyväiset kirjastotoimenjohtajat kokivat tiedonhankinnan ongelmia vähemmän kuin työhönsä tyytymättömät vastaajat. Porsin ja Johannsenin tutkimuksessa yhteistä työhönsä tyytyväisille kirjastojohtajille oli se, että he eivät kokeneet johtamista psykologisesti vaikeana tehtävänä, vaan pitivät johtamista ikään kuin elämäntapana, ja jonka he olivat kyenneet integroimaan perhe- elämäänsä ja vapaa-aikaansa. Yli-Rajalan tutkimuksessa (2007, 117) kirjastotoimenjohtajien työtyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä havaittiin urakehityksen mahdollisuuksien vähyyys. Suurissa kirjastoissa urakehitykseen on paremmat mahdollisuudet kuin pienissä, mutta työuralla etenemisen aikajänne on pitkä. Tämä voidaan havaita tämän tutkimuksen vastaajien kirjastoalan työkokemusvuosista (ks. liite 2); vaihtuvuus on pientä eikä etenemismahdollisuuksia ilmaannu usein. Huonoa palkkausta pidettiin Yli-Rajalan tutkimuksessa yleisesti työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä. Sen sijaan työn sisällöllä on suuri merkitys työn mielekkäänä kokemiseen (Pors & Johannsen 2002). Näin voidaan olettaa myös tähän tutkimukseen vastanneilla, joista lähes kaikki pitivät työtään mielekkäänä.

8.2 Tutkimustulosten käyttökelpoisuus, hyöty ja jatkotutkimusideat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yleiskuva Suomen kirjastotoimenjohtajien työstä ja tiedonhankinnasta. Kyselytutkimus mahdollisti sen, että mukana tutkimusjoukossa oli osallistujia eri puolelta Suomea, niin pienistä kuin suurista kunnista. Metodivalinta mahdollisti vastaamisen asetettuun tutkimushypoteesiin kunnan koon vaikutuksesta kirjastotoimenjohtajan työtehtäviin ja tiedonhankintaan. Saatuja päätuloksia voidaan yleistää Suomen kirjastotoimenjohtajiin tietyin tulosten luotettavuutta koskevin varauksin. Yleistyksiä ei voida tehdä pienten yksityiskohtien ja väittämien tasolla.

Tulosyhteenvedon lopussa esitetyn kuntakokotyypittelyn rajoitteena voidaan pitää erityisesti kahta seikkaa. Ensinnäkin pienten kuntien osuus vastaajien jakaumassa perusjoukkoon nähden oli ali-edusteinen, koska pienten kuntien vastaajilla vastausprosentti jäi alle 30:een. Toiseksi kuntakokoja koskeva luokitus ei ole absoluuttinen. Kokoluokkien välisten rajojen määrittäminen ei pohjautunut

mihinkään tutkimuksissa perusteltuun jakoon kuntien kokoluokista. Tämän tutkimuksen kuntakokoluokitus on määritelty ainoastaan jakauman perusteella. Tämän vuoksi erityisesti keskikokoisten kuntien vastaajia koskevan tyypittelyn ulkoiseen pätevyyteen eli yleistettävyyteen tulee suhtautua varauksellisesti.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin uutta tutkittua tietoa kirjastotoimenjohtajien työtehtävien tärkeydestä ja tehtävien keskinäisistä painotuksista, niihin liittyvistä johtajarooleista sekä työssä tärkeistä taidoista ja ominaisuuksista. Odotuksia vastaten kirjastotoimenjohtajien tärkeimpiä tiedonlähteitä olivat henkilötiedonlähteet. Tämän tutkimuksen antina saatiin selville, mitä muita tiedonlähteitä kirjastotoimenjohtajat työssään käyttävät, ja minkälainen merkitys tiedonhankinnan kanavilla heidän työssään on. Tiedonhankinnan kokonaiskuvaa täydennettiin tiedonhankinnan ongelmatekijöitä selvittämällä. Näin saatiin mukaan myös tiedonhankinnan kontekstia koskevaa tietoa. Lisäksi saatiin vahvistusta aikaisemmissa tiedonhankinnan tutkimuksissa havaittujen tekijöiden vaikutuksista kirjastotoimenjohtajien tiedonhankintaan (työtyytyväisyys, roolit, johtajien tiedot, taidot ja ominaisuudet).

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kirjastotoimenjohtajien työssä. Erityisesti alalla ajankohtainen johtajien ikääntyminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat vaihdoksia johtajaviroissa. (Tämän tutkimuksen vastaajista viidennes oli täyttänyt 60 vuotta.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu uuden johtajan perehdytys sekä kirjastotoimenjohtajan työhön että kunnan organisaatioon näyttäisi tutkimustulosten perusteella olevan aiheellista. Lisäksi olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota kirjastotoimenjohtajan ja kunnan organisaation väliseen viestintään. Avoimet suhteet luottamushenkilöiden kanssa voivat vaikuttaa molemminpuoliseen tiedon jakamiseen positiivisesti. Niin kunnan organisaatiossa kuin kirjasto-organisaatiossakin avoimen viestintäilmapiirin kehittämässä riittää varmasti aina kehitettävää.

Kirjastoalan ammatillisen tiedon ja kollegiaalisten neuvojen jakaminen on osa kirjastotoimenjohtajien tiedonhankintaa. Tutkimustulosten perusteella kaikilla ei kuitenkaan ole kollegoja, joilta he tarvittaessa saisivat tällaista tukea. Siksi tulisikin ottaa jo valmiiksi olemassa olevat kanavat parempaan hyötykäyttöön. Kirjastot.fi-sivuston KirjastoPro-osastoa sekä KirjastoWiki-sovellusta tulisi käyttää tehokkaammin kirjastojen välisessä tiedonjakamisessa. Vuonna 2007 aloitetun KirjastoWikin alkuperäisissä tavoitteissa mainittuja sisältökokonaisuuksia olivat mm. kirjaston organisaatioiden esittely, kirjastokohtaiset artikkelit, kirjastoalan projektit, kirjastoalan sanasto ja käsitteet ja kirjastoalan hyvät käytännöt (Yleisten kirjastojen verkkostrategia 2007). Kirjastoalan ammatillisten aihealueiden lisäksi KirjastoWikissä voisi olla nykyistä enemmän kirjastojen johtamiseen liittyviä keskusteluja ja artikkeleita paikalliselta ja alueelliselta tasolta. Tällä hetkellä KirjastoWikiä käytetään johtamiseen

liittyvissä asioissa YKN:n strategian (Yleisten kirjastojen neuvosto) eräänä tiedotuskanavana. Lisäksi KirjastoWikin tekninen toteutus ja sovelluksen käyttäjävälisyys vaatisivat päivittämistä.

Asiantuntijoiden käyttöä tiedonlähteinä ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella pystytä kommentoimaan. Tässä tutkimuksessa henkilölähteinä korostettiin kollegiaalisia henkilötiedonlähteitä ja niiden merkitystä kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinnassa. Kuitenkin Helanderin (2003, 32) mukaan kunnalliset viranhaltijat rakentavat suhteita ja yhteyksiä erityisesti järjestöihin ja niitä edustaviin asiantuntijoihin. Tätä kautta he saavat kentältä asiantuntijatietoa mm. päätösten vaikutuksista. Kunnalliset päällikkövirkojen haltijat ovat mukana erityisesti ammatillisissa yhdistyksissä, vapaaehtoisjärjestöissä, liikuntaseuroissa ja kulttuurijärjestöissä. Eräs jatkotutkimusaihe voisikin olla perehtyminen kunnallisten viranhaltijoiden asiantuntijaverkostoihin ja niiden merkitykseen tiedonhankinnan kanavina ja lähteinä. Voisi olla kiinnostavaa tutkia kuntien eri hallintokuntia johtavien viranhaltijoiden tiedonhankintaa tai sitä, miten tiedon jakaminen toteutuu kuntalaisten, luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja asiantuntijoiden kesken. Tutkimalla kunnan organisaatiota tiedonhankinnan kontekstina saataisiin tutkimustuloksia ja kehittämisehdotuksia tiedonkulun ongelmien vähentämiseksi kuntaorganisaatioissa.

Toinen henkilötiedonlähteisiin liittyvä jatkotutkimuksen arvoinen aihealue olisi kirjastojen yhteistyöhön ja projekteihin liittyvän tiedonhankinnan ja -jakamisen tutkiminen.

Tutkimusmenetelmiä yhdistelemällä olisi mahdollista saada kattavaa tutkimusaineistoa edellä mainittuja aihepiirejä tutkittaessa. Jo tehdyistä kunnallisten viranhaltijoiden tiedonhankinnan tutkimuksista tulisi poimia ideoita siihen, miten eri ammattiryhmiä olisi sopivinta tutkia (kaupunkisuunnittelijat, kaupunginkanslian työntekijät, sosiaalityöntekijät, opettajat, lääkärit, sairaanhoitajat). Tiedonjakamisen verkostojen tutkimisessa olisi hyödyllistä käyttää sosiogrammeja (ks. MacKenzie 2005). Haastattelut sopivat kaikkiin jatkotutkimuksen aihepiireihin muita menetelmiä (mm. kyselytutkimusta) tukien. Rajatumpia tiedonhankinnan kysymyksiä voidaan tutkia erikoisemmilla menetelmillä.

LÄHDELUETTELO

Anttiroiko, A-V. 1989. Markkinointi kunnallishallinnossa. Suunnittelusarja 37. Tampereen yliopisto: kunnallistieteiden laitos.

Auster, E & Choo, C. 1993. CEOs, information and decision making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends* 43 (2), 206 – 225.

Auster, E. & Choo, C. 1993. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management* 30 (5), 607 – 618.

Case, D. 2007. Looking for information: a survey of research on information seeking, needs, and behavior. Emerald group publishing.

Choo, C. 2002. Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Medford (N.J.): Information Today.

Daft, R. & Lengel, R. 1984. Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. *Research in organizational behavior* 6, 191 – 233.

De Alwis, G. & Majid, S. & Chaudhry, A. 2006. Transformation in managers' information seeking behavior: a review of the literature. *Journal of information science* 32 (4), 362 – 377.

Erätuuli, M. & Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Evans, G. & Ward, P. & Rugaas, B. 2000. Management basics for information professionals. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc.

Haasio, A. & Savolainen, R. 2004. Tiedonhankintatutkimuksen perusteet. Helsinki: BTJ Kirjasto-palvelu Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.

Heinisuo, R. & Koskela, S. & Saine, R. 2004. Kirjastopalvelut kaikilla mausteilla. Palvelutuotannon tila, tarpeet ja tulevaisuuden linjauksia. Opetusministeriön julkaisuja 2004:5. Valtioneuvosto: Opetusministeriö.

Helander, V. 2003. Päättäjien profiilit. Teoksessa: Päättäjien areenat ja yhteydet. Toim. Helander, V., Pikkala, S., Sandberg, S. ja Grönholm, S. KuntaSuomi 2004 –tutkimuksia nro 42. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hernon, P. & Powell, R. & Young, A. 2003. The next library leadership. Attributes of academic and public library directors. Westport (CT): Libraries Unlimited.

Iivonen, M. 2003. Kirjastojohtamisen välttämättömyys. Julkaisussa: Kirja tietoverkkojen maailmassa. Toim. Salonharju, I. Helsinki: Helsingin yliopiston kirjasto. Saatavissa verkkojulkaisuna: <http://helios.uta.fi:2181/julkaisut/kirjatietoverkkojenmaailmassa/index.html>

Käytetty 2.6.2009.

Johnson, J. 1996. Information seeking: an organizational dilemma. Westport (CT): Quorum Books.

Katzer J. & Fletcher, P. 1992. The information environment of managers. Annual review of information science and technology 27, 227 – 264.

Kirjastoasetus 18.12.1998/1078.

Kirjastolaki 4.12.1998/904.

Korpisaari J. & Saarti J. (toim.) 2007. Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa: millaista osaamista kirjastot tarvitsevat? Helsinki: Kirjastonhoitajien säätiö.

Kortelainen, T. 2003. Kirjastojen arviointi ja osaamisen jakaminen seutuyhteistyönä. Pohjoisten kirjastojen arviointi- ja kehittämisprojekti Parkki. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.

Kotter, J. 1983. Yritysjohdajan profiili. Suom. Rummukainen, V. Alkuteos: The generals managers. 1982. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kuntatiedon keskus. WWW-sivusto.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;4827;50631;137616;137509

Käytetty 4.6.2009.

Laakkonen, A. 2008. Johtajien tiedonhankinta ja organisaatioon sosiaalistuminen. Tapaustutkimuskeskisuuren kaupallisen alan organisaation myymäläpäälliköistä. Tampereen yliopisto: Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Leckie, G. & Pettigrew, K. & Sylvain, C. 1996. Modeling the information seeking of professionals: a general model derived from research on engineers, health care professionals and lawyers. *Library Quarterly* 66 (2), 161 – 193.

Lintilä, L. 1998. Kannettava tietokone johtajien tiedonhankinnassa ja viestinnässä. Havainnot Life-Book-käyttötutkimuksen tuloksista. *Informaatiotutkimus* 17 (1), 3 – 14.

MacKenzie, M. 2005. Managers look to the social network to seek information. *Information Research* 10 (2).

McKinnon S. & Bruns W. 1992. *Information mosaic*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Malinen, S. 2001. Kunnallispoliitikkojen kirjastotoimea koskevat tiedontarpeet ja –hankintatavat. Tapaustutkimus Tampereelta. Tampereen yliopisto: Informaatiotutkimuksen laitos. Pro Gradu –tutkielma

Mintzberg, H. 1980. *Nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1990. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, March-April 1990, 163 – 176.

Murtonen, K. 1992. Uusia tuulia tiedonhankintatutkimuksen kentällä. *Kunnallishallinnon työntekijöiden tiedontarpeista ja tiedonhankinnasta*. Kirjastotiede ja informatiikka 11 (3), 86 – 96.

Piispanen, R. 1981. *Mihin aika menee? Tutkimus kirjastonjohtajien työajan käytöstä*. Helsinki: Kirjastopalvelu.

Piispanen, R. 2007. Kirjaston johtamisen salaisuudet: seniori-ikäisten kirjastonhoitajien hiljaista tietoa. Helsinki: Kirja kerrallaan.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pors, N. & Johannsen, C. 2002. Job satisfaction and motivational strategies among library directors. *New Library World* 103 (1177), 199 – 208.

Salminen, A. 2001. Hallintotiede yhteiskuntatieteenä. Luentomateriaali. Vaasan yliopisto: Julkisojohtamisen laitos. Saatavissa verkossa:
<http://www.uwasa.fi/ytt/julkjoht/kurssit/hallinto/luento.rtf> Käytetty 20.7.2009.

Savolainen, R. 2006. Time as a context in information seeking. *Library & Information Science Research* 28, 110 – 127.

Serola, S. 2009. Kaupunkisuunnittelijoiden työtehtävät, tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Tampereen yliopisto: Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos. Väitöskirja.

Soikka, J. 2008. Tampereen vastaanottokeskuksen työntekijöiden ammatillisen tiedon tarpeet ja hankinta. Informaatiotutkimuksen pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto: Informaatiotutkimuksen laitos.

Vakkari, P. 1997. Information seeking in context: A challenging metatheory. Julkaisussa *Information seeking in context: Proceedings of a meeting in Finland 14 – 16 August 1996*. Toim. Vakkari, P., Savolainen, R. ja Dervin B. London: Taylor Graham. 451 – 463.

Viiri, M. 2007. Kirjastohenkilöstön määrän ja laadun kehitys. Teoksessa: *Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa: millaista osaamista kirjastot tarvitsevat?* Toim. Korpisaari J. & Saarti J. Helsinki: Kirjastonhoitajien säätiö.

Wilson, T. 1999. Models in information behaviour research. *Journal of Documentation* 55 (3), 249 – 270.

Yleisten kirjastojen verkkostrategia. 2007. Saatavissa verkossa
<http://wiki.kirjastot.fi/index.php/Verkkostrategia> Käytetty 3.8.2009.

Yli-Rajala, T. 2007. Kirjastotoimenjohtajien tehtävät ja niitä koskevat käsitykset. Tapaustutkimus 5000 – 25000 asukkaan kunnista. Tampereen yliopisto: Informaatiotutkimuksen laitos. Lisensiaattitutkielma. Saatavissa verkossa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00058.pdf> Käytetty 2.6.2009.

Yukl, G. 1989. Leadership in organizations. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.

LIITTEET

Liite 1. Tunnuslukutaulukko aineiston kvantitatiivisista muuttujista.

Muuttujat	N		Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi	Persenttiit	
	Valid	Missing					25	75
Kuntanne väkiluku vuonna 2008 (1000 asukkaan tarkkuudella)	140	0	15221,23	7750,00	940	209500	4000,00	15875,00
ikä	140	0	51,21	53,50	26	65	45,00	58,00
Tutkinnon suorittamisvuosi	140	0	1989,10	1989,00	1968	2008	1979,00	2000,00
Kuinka monta vuotta olette työskennellyt kirjasto- ja informaatioalalla yhteensä	140	0	21,48	23,50	1	41	12,00	30,00
Kuinka monta vuotta olette työskennellyt kirjastotoimenjohtajana yhteensä (mukaanlukien nykyisen ja aikaisemmat virat)	140	0	12,96	10,00	0	37	4,00	20,75
HTV 1000 asukasta kohden	137	3	,8620	,8333	,48	2,00	,6900	1,0000

Liite 2. Vastaajien kirjastoalan työkokemus (taulukko).

Kirjastotyön kokemusvuosia	Vastaajia	Prosenttia
-9 vuotta	27	19,3
10-19 vuotta	26	18,6
20-29 vuotta	41	29,3
30- vuotta	46	32,9
N	140	100,0

Liite 3. Henkilösuhderoolia koskevien väittämien saamat vastauskeskiarvot asteikolla 1 – 4 (N=140).

Henkilösuhderoolia koskevat väittämät / Kuntakokoluokk	-7 999	8 000 – 19 999	20 000-	Kaikki
Alaiseni pitävät minua joukon keulahahmona	3,59	3,55	3,65	3,59
Annan alaisilleni palautetta ja tunnustusta aina, kun siihen on aihetta	3,53	3,43	3,33	3,46
Työssäni menestyminen on paljolti kiinni oman kontaktiverkoston laaja-alaisuudesta	3,30	3,32	3,33	3,31
Pyrin suunnitelmallisesti kehittämään kontaktiverkostojani kirjaston ulkopuolelle	3,12	3,25	3,15	3,17
Tarvittaessa sovittelen henkilöstön keskinäiset konfliktit	3,39	3,44	3,67	3,46

NEGATIIVISET VÄITTÄMÄT, käännetty asteikko

Koen olevani pikemminkin kunnan edustaja kirjastoon päin kuin kirjaston edustaja kuntaan päin	3,29	3,13	3,04	3,19
Minulla on hyvin vähän kosketuspintaa kirjastomme asiakaskuntaan	3,37	3,26	2,37	3,14

Liite 4. Tiedonkäsittelyrooleja koskevien väittämien saamat vastauskeskiarvot asteikolla 1 – 4 (N=140).

Tiedonkäsittelyrooleja koskevat väittämät	-7 999	8 000 – 19 999	20 000-	Kaikki
Koen olevani kunnan kirjasto-organisaatiossa informaatiovirtojen keskipisteessä	3,28	3,31	3,36	3,30
Kerään ympäriltäni informaatiota, jonka suodatan, muokkaan ja jaan alaisille ja henkilöstölle	3,31	3,43	3,48	3,38
Viestintä toimii henkilöstön kanssa mielestäni molempiin suuntiin hyvin	3,41	3,12	3,17	3,27
Kontaktiverkostoni kautta saan korvaamatonta työhöni liittyvää tietoa	3,43	3,36	3,48	3,42
Pyrin tunnistamaan ongelmia ja löytämään trendejä	3,28	3,51	3,57	3,41
Määritän kunnan kirjasto-organisaation arvojärjestelmässä sitä mikä on toiminnallemme tärkeää	3,43	3,49	3,63	3,48
Toimin kirjasto-organisaation PR-henkilönä ulospäin ja ”lobbaan”	3,47	3,50	3,52	3,49

Liite 5. Päätöksentekorooleja koskevien väittämien saamat vastauskeskiarvot asteikolla 1 – 4 (N=140).

Päätöksentekorooleja koskevat väittämät / Kuntakokoluokat	-7 999	8 000 – 19 999	20000-	Kaikki
Toimin muutosten suunnittelijana ja toimeenpanijana kirjasto-organisaatiossa	3,65	3,63	3,69	3,65
Etsin kirjastotoiminnan kehittämiskohteita aktiivisesti	3,38	3,49	3,61	3,46
Koordinoin kirjastoyksiköiden toiminnan ja tehtävävastuut	3,54	3,65	3,50	3,57
Päätöksentekovaihtoehtojen arvioinnin helpottamiseksi olen kehittänyt omia peukalosääntöjä	2,98	2,95	2,91	2,95
Neuvottelen kirjasto-organisaation asioista eri sidosryhmien kanssa	3,29	3,29	3,44	3,32
Olen strategisi	3,14	3,22	3,23	3,18
Kykenen kääntämään oman kirjasto-organisaatiomme uhat mahdollisuuksiksi	3,03	2,96	3,20	3,04

Liite 6. Kirjastotoimenjohtajan työssä tarvittavia ominaisuuksina ja taitoja erittäin tärkeinä pitävien vastaajien prosentuaaliset osuudet kuntakokoluokittain. (N=139)

Henkilön ominaisuus, piirre, taito tai tieto / Kuntakokoluokka	-7 999	8 000- 19 999	20 000-	Kaikki vastaajat	Taidot summa- muuttujassa
Ihmissuhdetaidot	83	95	96	89	x
Kirjastopalvelujen tun- temus kokonaisuutena	84	88	85	86	x
Yhteistyötaidot	77	88	96	84	x
Neuvottelutaito	71	91	93	81	x
Esimiestaidot	67	93	100	82	x
Asiakaskunnan tuntemus	80	76	56	74	x
Asioiden läpivientikyky organisaatiossa	65	81	93	75	x
Kyky käsitellä monia asioita samanaikaisesti	65	71	96	73	x
Kyky tarkastella omaa kirjasto-organisaatiota monista näkökulmista	59	83	89	72	x
Ongelmanratkaisukyky	53	81	85	68	x
Tiedonhallinta- ja organisointitaito	65	71	56	65	
Ulospäin suuntautuneisuus	58	69	65	63	
Herkkyys tunnistaa signaaleja ympäristöstä	56	69	70	63	
Kyky ennakoida tulevaa	57	59	81	62	
Muutosmyönteisyys	46	68	89	61	
Optimistinen luonne	62	56	58	60	
Taloulosaaminen	51	67	67	59	x
Innovatiivisuus	51	69	65	59	
PR-taidot	50	72	63	59	x
Näkemyksellisyys	48	65	74	58	
Esiintymistaito ja edustaminen	51	57	70	57	x
Emotionaalinen vakaus	39	54	55	47	
Markkinointiosaaminen	39	53	41	43	x
Kyky laatia strategioita	29	50	62	42	
Kirjastotekniikan tuntemus	34	45	11	33	x
Digitaalisten aineistojen mahdollisuuksien ymmärtäminen	20	39	39	30	
Kielitaito	34	19	22	27	
Tekijänoikeuslain- säädännön tuntemus	19	21	20	20	
Humanististen tieteiden tuntemus	19	21	13	19	
Perinteiden kunnioittaminen	19	17	10	17	
Kunnianhimoisuus	7	9	19	10	
Powerpoint-esitysten tekeminen	6	6	-	4	

Liite 7. Työtyytyväisyyden ja tiedonhankinnan ongelmien korrelaatiotesti.

		tiedonhankinnan ongelmaindeksi	Työtyytyväisyysindeksi
tiedonhankinnan ongelmaindeksi	Pearson Correlation	1	-,392(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	140	140
Työtyytyväisyysindeksi	Pearson Correlation	-,392(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	140	140

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 8. Johtajarooli-indeksin ja tiedonhankinnan ongelmien korrelaatiotesti.

		Johtajarooli-indeksi	tiedonhankinnan ongelmaindeksi
Johtajarooli-indeksi	Pearson Correlation	1	-,205(*)
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	140	140
tiedonhankinnan ongelmaindeksi	Pearson Correlation	-,205(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	140	140

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 9. Taitoindexin ja tiedonhankinnan ongelmien korrelaatiotesti.

		tiedonhankinnan ongelmaindeksi	Taitoindexi
tiedonhankinnan ongelmaindeksi	Pearson Correlation	1	-,178(*)
	Sig. (2-tailed)		,048
	N	140	123
Taitoindexi	Pearson Correlation	-,178(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,048	
	N	123	123

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 10. Työtyytyväisyyden ja tiedonhankinnan määrän korrelaatiotesti.

		Tiedonhankinnan määrä	Työtyytyväisyysindeksi
Tiedonhankinnan määrä	Pearson Correlation	1	,079
	Sig. (2-tailed)		,354
	N	140	140
Työtyytyväisyysindeksi	Pearson Correlation	,079	1
	Sig. (2-tailed)	,354	
	N	140	140

Liite 11. Johtajaroolien ja tiedonhankinnan määrän korrelaatiotesti.

		Tiedonhan- kinnan määrä	Johtajaroo- li-indeksi
Tiedonhankinnan määrä	Pearson Correlation	1	,377(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	140	140
Johtajaroo- li-indeksi	Pearson Correlation	,377(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	140	140

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 12. Taitoindexin ja tiedonhankinnan määrän korrelaatiotesti.

		Taitoindexi	Tiedonhan- kinnan määrä
Taitoindexi	Pearson Correlation	1	,423(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	123	123
Tiedonhankinnan määrä	Pearson Correlation	,423(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	123	140

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 13. Kyselyn saatekirje ja kyselylomake

Hyvä kunnan kirjastotoimesta vastaava!

Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaani, jonka tarkoituksena on kartoittaa kunnan kirjastotoimesta vastaavan johtajan työtehtäviä sekä löytää yhteyksiä työtehtävien ja tiedonhankinnan välillä. Lisäksi tavoitteena on hahmotella kirjastotoimenjohtajien yleisiä piirteitä johtajan ominaisuudessa. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki Suomen kuntien kirjastotoimesta vastaavat henkilöt eli kyse on kokonaistutkimuksesta. Kyselyn vastaukset muodostavat pro gradu -tutkielmani empiirisen aineiston. Kohdehenkilöiden yhteystiedot olen saanut Opetusministeriöstä.

Kyselyyn voitte vastata Internet-lomakkeella, vastaaminen kestää noin 15-20 minuuttia. Lomakkeeseen pääsette klikkaamalla alla olevaa linkkiä.

<https://elomake3.uta.fi/lomake/login.php>

Päästäksenne vastaamaan tarvitsette alla olevaa tunnusta ja salasanaa.

Tunnuksenne on #tunnus#

Salasananne on #salasana#

Kesken jäänyttä lomaketta pystyy jatkamaan linkin, tunnuksen ja salasanan avulla. Vastattehan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään maanantaina 25.5.2009.

Kiitän vastauksestanne jo etukäteen. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta! Kaikki kyselylomakkeessa antamanne tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Ystävällisin terveisin,

Hanne Kokkonen

Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos

Tampereen yliopisto

hanne.kokkonen@gmail.com

Tämä kysely on suunniteltu Hanne Kokkosen informaatiotutkimuksen pro gradu -tutkielman empiriisen aineiston keruuta varten. Tutkielma julkaistaan Tampereen yliopistossa syksyllä 2009.



Kirjastotoimenjohtajien tiedonhankinta

Kyselylomakkeessa käytetyt käsitteet:

Kirjastotoimenjohtajalla tarkoitetaan kunnan kirjastotoimesta vastaavaa henkilöä, jonka virkatilille on tai on ollut myös jokin muu kuin kirjastotoimenjohtaja.

Kirjasto-organisaatioilla tarkoitetaan kunnan kirjastotoimen kokonaisuudessaan. Kirjasto-organisaatio kattaa kaikki kunnan kirjasto-yksiköt, eli pääkirjaston, lähikirjastot, kirjastokoulu ja loto-kirjastot.

Työtehtäviin liittyvä tiedonhankinta kattaa tässä tutkimuksessa sekä organisaatioiltaan kuin toimintatavan tiedon hankinnan että jäsien työhön liittyvien aihealueiden seurannan.

Tiedonlähde käsitellään tässä tutkimuksessa omien kokemusten, muistin ja tiedonhankinnan ulkopuoliseksi tiedonlähteenä tai kanavaksi.

Sukupuolenne ?

Mies

Nainen

Syntymävuotenne ?

Valitse vain yksi vaihtoehto

Olen vastuussa yhden kunnan kirjastotoimesta

Olen vastuussa useamman kuin yhden kunnan kirjastotoimesta.

Työtehtävät ja työroolit

Arvioi, miten tärkeitä alla luetellut työtehtävät ovat omassa työssäsi kirjastotoimenjohtajana. ?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Toimintaympäristön seuranta (kirjastoala, paikalliset ja kansalliset asiat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan koordinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastorakennukseen ja tiloihin liittyvät työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä (sähköpostit ja keskustelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen ja markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raporttien ja selvitysten tekeminen ja kirjoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitelmät ja esitykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjaston edustajana toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastoammatilliset tehtävät (kokoelmatyö, luettelointi, asiakaspalvelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuuluuko työtehtäviinne jokin tärkeänä pitämäenne työtehtävä, jota ei ole edellisen kysymyksen listassa? Mikä/mitkä ?

Alla olevat väittämät koskevat johtajan rooleja työssään. Miten hyvin väittämä sopii omaan rooliinse kirjastotoimenjohtajana?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Alaiseni pitivät minua joukon keulahahmona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan alaisilleni palautetta ja tunnustusta aina, kun siihen on aihetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni menestyminen on paljolti kiinni oman kontaktiverkoston laaja-alaisuudesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin suunnitelmallisesti kehittämään kontaktiverkostojani kirjaston ulkopuolelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani pikemminkin kunnan edustaja kirjastoon päin eikä kirjaston edustaja kuntaan päin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvin vähän kosketuspintaa kirjastomme asiakaskuntaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittaessa sovittelen henkilöstön keskinäiset konfliktit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani kunnan kirjasto-organisaatiossa informaatiovirtojen keskipisteessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerään ympäriltäni informaatiota, jonka suodatan, muokkaan ja jaan alaisille ja henkilöstölle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä toimii henkilöstön kanssa mielestäni molempiin suuntiin hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktiverkostoni kautta saan korvaamatonta työhöni liittyvää tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin tunnistamaan ongelmia ja löytämään trendejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määritän kunnan kirjasto-organisaation arvojärjestelmässä sitä mikä on toiminnallemme tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin kirjasto-organisaation PR-henkilönä ulospäin ja "lobbaan".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin muutosten suunnittelijana ja toimeenpanijana kirjasto-organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin kirjastotoiminnan kehittämiskohteita aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinoin kirjastoyksiköiden toiminnan ja tehtäv vastuut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päättökentekovaihtoehtojen arvioinnin helpottamiseksi olen kehittänyt omia peukalosäntöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelen kirjasto-organisaation asioista eri sidosryhmien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen kääntämään oman kirjasto-organisaatiomme uhat mahdollisuuksiksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedontarpeet ja tiedonhankinta

Kuinka paljon hankitte tietoa kutakin työtehtävää varten? Arvioikaa tehtäväkohtaista tiedonhankintaanne suhteessa työhönne liittyvään t

	Paljon	Jonkin verran	En lainkaan	Tehtävä ei kuulu työhönne
Toimintaympäristön seuranta (kirjastoala, paikalliset ja kansalliset asiat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan koordinointi ja esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastorakennukseen ja tiloihin liittyvät työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä (sähköpostit ja keskustelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen ja markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raporttien ja selvitysten tekeminen ja kirjoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitelmät ja esitykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjaston edustajana toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastoammatilliset tehtävät (kokoelmatyö, luettelointi, asiakaspalvelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein käytätte alla lueteltuja henkilötiedonlähteitä työhön liittyvän tiedon hankinnassa?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan
Kollegat, alaiset, henkilöstö omassa kirjasto-organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegat kansallisessa kirjastoverkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegat / viranhaltijat kunnan organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastoalan muut kollegat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnan luottamushenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varsinaiset kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäviralliset keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu henkilötiedonlähde, mikä

Kuinka usein käytätte alla lueteltuja elektronisia tiedonlähteitä työhön liittyvän tiedon hankinnassa?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan
Intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman kirjaston kirjastojärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google tai muu internetin hakukone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikipedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastot.fi ja / tai Kirjastoseuran www-sivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu www-sivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu elektroninen tiedonlähde, mikä

Muu painettu tiedonlähde, mikä					
Kuinka usein käytätte alla lueteltuja muita tiedonlähteitä työhön liittyvän tiedon hankinnassa?					
	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan
Kirjastomme kokoelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut kirjastot ja tietopalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusministeriö ja / tai lääninhallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilastot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportit ja muut asiakirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma käsikirjasto työhuoneessani (hakuteokset, lehdet, mapit, muistiinpanot, tiedostot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ja tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu tiedonlähde, mikä					
Mitkä kolme tiedonlähdetä ovat itsellenne tärkeimpiä tiedonlähteitä työhönnne liittyvässä tiedonhankinnassa?					
<input type="checkbox"/> Kollegat, alaiset, henkilöstö omassa kirjasto-organisaatiossa <input type="checkbox"/> Kollegat kansallisessa kirjastoverkostossa <input type="checkbox"/> Kollegat / viranhaltijat kunnan organisaatiossa <input type="checkbox"/> Kirjastoalan muut kollegat <input type="checkbox"/> Kunnan luottamushenkilöt <input type="checkbox"/> Varsinaiset kokoukset <input type="checkbox"/> Epämuodolliset keskustelut <input type="checkbox"/> Muu henkilötiedonlähde <input type="checkbox"/> Intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät <input type="checkbox"/> Oman kirjaston kirjastojärjestelmä <input type="checkbox"/> Sähköposti <input type="checkbox"/> Puhelin <input type="checkbox"/> Google tai muu internet-hakukone <input type="checkbox"/> Wikipedia <input type="checkbox"/> Kirjastot.fi - ja / tai Kirjastoseuran www-sivu <input type="checkbox"/> Muu www-sivu <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Muu elektroninen tiedonlähde <input type="checkbox"/> Paikallinen ja / tai maakunnallinen sanomalehti <input type="checkbox"/> Helsingin Sanomat <input type="checkbox"/> Kirjastolehti <input type="checkbox"/> Muu kirjastoalan ammatti- ja tutkimuskirjallisuus <input type="checkbox"/> Johtamista käsittelevä kirjallisuus <input type="checkbox"/> Muu painettu tiedonlähde <input type="checkbox"/> Kirjastomme kokoelmat <input type="checkbox"/> Muut kirjastot ja tietopalvelut <input type="checkbox"/> Opetusministeriö ja / tai lääninhallitus <input type="checkbox"/> Tilastot <input type="checkbox"/> Raportit ja muut asiakirjat <input type="checkbox"/> Oma käsikirjasto työhuoneessani <input type="checkbox"/> Koulutukset ja tapahtumat <input type="checkbox"/> Muu tiedonlähde					

Mikä tiedonlähdeyhelmä on tärkein kunkin työtehtävän tiedonhankinnassa? Valitkaa vain yksi vaihtoehto työtehtävää kosken. ?

	Henkilötiedonlähteet	Elektroniset tiedonlähteet	Painetut tiedonlähteet	Muut tiedonlähteet	En käytä tiedonlähteitä	Ei kuulu työtehtäviini
Toimintaympäristön seuranta (kirjastoala, paikalliset ja kansalliset asiat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan koordinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastorakennukseen ja tiloihin liittyvät työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen ja markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kunnan toimialasektoreiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kansallisessa kirjastoverkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raporttien ja selvitysten tekeminen ja kirjoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitelmät ja esitykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjaston edustajana toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastoammatilliset tehtävät (kokoelmatyö, luettelointi, asiakaspalvelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten soveltuvana (käytöskelpoisena) pidätte kutakin tiedonlähdetä yleisesti työhönne liittyvässä tiedonhankinnassa? Arvioikaa kunkin l					
	Erittäin hyvin soveltuva	Melko hyvin soveltuva	En osaa sanoa	Melko	
Kollegat, alaiset, henkilöstö omassa kirjasto-organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegat kansallisessa kirjastoverkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegat / viranhaltijat kunnan organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastoalan muut kollegat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnan luottamushenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varsinaiset kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäviralliset keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet ja kunnan sisäiset tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman kirjaston kirjastojärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google tai muu internet-hakukone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikipedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastot.fi ja / tai Kirjastoseuran www-sivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikallinen ja / tai maakunnallinen sanomalehti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin Sanomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastolehti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu kirjastoalan ammatti- ja tutkimuskirjallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamista käsittelevä kirjallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastomme kokoelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut kirjastot ja tietopalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusministeriö ja / tai lääninhallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilastot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportit ja muut asiakirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma käsikirjasto työhuoneessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ja tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedonhankinnan piirteet

Kuvaillkaa muutamalla lauseella, minkälaisessa tilanteessa olette kokenut ongelmia työhöenne liittyvän tiedon hankinnassa. Voitte kuvaillla joko mieleen jäänyttä yksittäistä tilannetta tai toistuvaa tiedonhankinnan ongelmatilannetta.

Kirjaston johtaminen

— Alla olevat väittämät koskevat suhdettanne kirjaston johtamiseen. Valitkaa väitteeseen mielestänne sopivin vaihtoehto. 2

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pidän työtäni mielekkäänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun seuraan tekniikan ja kirjastoalan kehitystä, mieleeni tulee usein toteuttamiskelpoisia ideoita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan vaihtaminen ei kiinnosta minua ainakaan tällä hetkellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliötöiden tekeminen ei rasita minua erityisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on vaikea kuvitella itselläni muissa kuin johtajan tehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin tekemään työtäni niin hyvin, ettei kukaan toinen pysty tekemään työtäni paremmin kuin minä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työtäni tärkeäksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni vaikutusvaltaa ja myös käytän sitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhöni kuuluu paljon sellaista, johon en koe olevani pätevä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen itseni pelkäksi pelinappulaksi kunnan ja kirjaston välissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviini kuuluu paljon sellaista, josta en ole kiinnostunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisten kirjastojen verkostossa vallitsee kollegiaalinen henki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun kirjastoalan tapahtumiin ja koulutuksiin säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni aiheuttaa minulle kovaa stressiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi, kuinka tärkeitä alla olevat henkilökohtaiset tiedot, taidot ja ominaisuudet ovat omassa työssäsi kirjastotoimenjohtajana. 2

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Kirjastopalvelujen tuntemus kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastotekniikan tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskunnan tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekijänoikeuslainsäädännön tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten aineistojen mahdollisuuksien ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmissuhdetaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tarkastella omaa kirjasto-organisaatiota monista näkökulmista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herkkyys tunnistaa signaaleja ympäristöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonhallinta ja -organisointitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymistaito ja edustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Powerpoint-esitysten tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkemyskyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ennakoida tulevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky käsitellä monia asioita samanaikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden läpivientikyky organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky laatia strategioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulospäin suuntautuneisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PR-taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosmyönteisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteiden kunnioittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnianhimoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humanististen tieteiden tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotionaalinen vakaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimistinen luonne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuntansa väkiluku vuonna 2008 (1000 asukkaan tarkkuudella) ?
Kirjastonne henkilötyövuodet vuonna 2008 ?
Koulutuksenne ? <input type="button" value="--Valitse tieto--"/>
Tutkinnon suorittamisvuosi ?
Oletteko suorittaneet kirjasto- ja informaatioalan aine- tai ammatilliset opinnot... ? <input type="button" value="--Valitse tieto--"/>
Kuinka monta vuotta olette työskennellyt kirjasto- ja informaatioalalla yhteensä ?
Kuinka monta vuotta olette työskennellyt kirjastotoimenjohtajana yhteensä (mukaanlukien nykyisen ja aikaisemmat virat) ?
<p>Tietojen lähetyk</p> <input type="button" value="Tallenna"/> <input type="button" value="Etsiytö URL"/>

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi