

Essi Mäyrä

YLEISTEN KIRJASTOJEN STRATEGIAT

Vertaileva tutkimus

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Syyskuu 2019

TIIVISTELMÄ

Essi Mäyrä: Yleisten kirjastojen strategiat – vertaileva tutkimus
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media
Syyskuu 2019

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin yleisten kirjastojen strategioita ja niiden sisältöjä. Aiheen taustaksi selvitettiin strategian käsitettä ja tarvetta liike-elämässä sekä julkisella sektorilla. Lisäksi luotiin lyhyt katsaus kirjastostrategioiden kehitykseen. Tutkielman käsitteellisen viitekehyksen muodostivat Milesin ja Snow'n strategiatypologia sekä Porterin geneeriset strategiat.

Tutkimuksessa selvitettiin sisällönanalyysin keinoin, millaista sisältöä kirjastojen strategioissa oli. Lisäksi toisessa vaiheessa vertailtiin, mitä eroja ja yhtäläisyyksiä aineiston strategioilla oli Yleisten kirjastojen neuvoston strategian kanssa. Aineistossa oli mukana viisi kirjastostrategiaa: Kokkolan kaupunginkirjaston, Lapin kirjastojen, Tampereen kaupunginkirjaston, Tiekkö-kirjastojen sekä Toenperän kirjaston strategiat. Sisällönanalyysi keskittyi nykytilan analyysiin, arvoihin ja visioon, jotka kaikki näkyivät strategioissa vaihtelevasti. Jokaiseen kolmeen teemaan mahtui molemmissa ääripäissä olevia kirjastoja. Keskeisenä havaintona nousi esiin kirjastojen arvotyön vähäisyys: vain yhdessä strategiassa oli määritelty kirjaston omat arvot. Nykytilan analyysi ja visio näkyivät ainakin jossain määrin neljässä viidestä strategiasta. Kirjastoja tarkasteltiin myös paikallisten erityispiirteiden valossa, jotka eivät kuitenkaan osoittautuneet merkittäviksi tekijöiksi strategioiden sisältöjen suhteen.

Yhteydet aineiston strategioiden ja Yleisten kirjastojen neuvoston (YKN) strategian välillä olivat vertailun mukaan pääsääntöisesti selvästi havaittavia. Useimmat eroavaisuudet selittyivät sillä, että Yleisten kirjastojen neuvoston strategian rooli on erilainen kuin yksittäisen organisaation oman strategian rooli. Aineiston strategioissa oli kuitenkin seikkoja, joita YKN:n strategiassa ei mainittu lainkaan. Toisaalta YKN:n strategian kaikkia komponentteja ei löytynyt jokaisesta aineiston strategiasta.

Tutkimuksen havaintojen perusteella voitiin todeta, että aineiston kirjastostrategioiden sisällöt olivat paljolti samankaltaisia sekä keskenään että Yleisten kirjastojen neuvoston strategian kanssa. Samankaltaisuus voi kertoa alan sisäisestä koherenssista ja kirjastojen säännelystä asemasta. Lisäksi havaittiin, että aihepiiristä riittää tutkittavaa jatkossakin, sillä yleisten kirjastojen strategiatyötä ei ole kartoitettu laajemmin esimerkiksi sen suhteen, kuinka moni kirjasto ylipäätään tekee oman strategian.

Avainsanat: yleiset kirjastot, strategiat, Yleisten kirjastojen neuvosto, geneeriset strategiat, strategiatypologia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	3
2.1	Strategian käsite	3
2.1.1	Miksi strategiaa tarvitaan?	4
2.1.2	Strategiatyö julkisella sektorilla	6
2.2	Kirjastojen toiminnan reunaehdot.....	7
2.3	Kirjastostrategioiden kehitys	11
2.3.1	Kirjastostrategiat Suomessa ennen ja nyt.....	11
2.3.2	Kirjastostrategiat muissa Pohjoismaissa.....	14
3	KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	16
3.1	Strategiatypologia	16
3.2	Geneeriset strategiat.....	18
4	AIEMMIN TUTKITTUA KIRJASTOJEN STRATEGIOISTA	21
4.1	Valtakunnalliset kirjastostrategiat käytännössä	21
4.2	Kirjastostrategioiden sisällöt.....	22
4.3	Strategiseen suunnitteluun liittyvät suhtautumistavat.....	24
4.4	Taustaorganisaation vaikutus strategiseen suunnitteluun.....	26
4.5	Yhteenveto aiemmasta tutkimuksesta.....	27
5	TUTKIMUSASETELMA.....	29
5.1	Tutkimuskysymykset.....	29
5.2	Tutkimuksen aineisto	30
5.2.1	Kokkolan kaupunginkirjasto	31
5.2.2	Lapin kirjastot.....	32
5.2.3	Tampereen kaupunginkirjasto.....	33
5.2.4	Tiekkö-kirjastot.....	34
5.2.5	Toenperän kirjasto	35
5.2.6	Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020	36
5.3	Tutkimusmenetelmät.....	37
6	SISÄLLÖNANALYYSIN TULOKSET	40
6.1	Nykytilan analyysi.....	40
6.2	Arvot.....	43
6.3	Visio	45
6.4	Erityispiirteiden näkyminen strategiassa	47
6.5	Strategiatypologia	49
6.6	Geneeriset strategiat.....	52
6.7	Yhteenveto sisällönanalyyseistä	54
7	VERTAILUN TULOKSET	58
7.1	Kokkolan kaupunginkirjasto	58
7.2	Lapin kirjastot.....	61
7.3	Tampereen kaupunginkirjasto.....	63
7.4	Tiekkö-kirjastot.....	66
7.5	Toenperän kirjasto	68
7.6	Yhteenveto vertailusta.....	70

8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
	8.1 Tulosten suhde aiempaan tutkimukseen.....	74
	8.2 Tutkimuksen arviointi, eettisyys ja jatkotutkimusaiheet	76
	LÄHTEET	78

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa syvennytään yleisten kirjastojen strategioihin: niiden sisältöihin ja eroihin sekä yhtäläisyyksiin. Keskiössä on kysymys siitä, millaisia kirjastojen strategiat ovat. Vaikka kirjasto ei ole voittoa tavoitteleva yritys, strategia on myös kirjastoissa tärkeä työkalu. Työhyvinvoinnin tutkijat ovat liittäneet strategiatyöhön liittyviä käsitteitä ja toimintoja hyvin toimivan organisaation piirteisiin (Simola & Kinnunen 2008, 132).

Tulevaisuussuunnitelmana strategia on myös erityisen ajankohtainen – Sitra julkaisi tammikuussa 2019 heikkojen signaalien raportin, jossa pohditaan erilaisia tulevaisuuden suhtautumisen vaihtoehtoja. Strateginen suunnittelu voidaan kiteyttää tavaksi ajatella tulevaisuutta (Niinikangas & Niinikangas 1992, 26). Kyseessä on myös kansainvälisesti ajankohtainen aihe: Ruotsissa julkaistiin maaliskuussa valtakunnallinen kirjastostrategia. Strategian visiona on ”Bibliotek för alla” eli ”Kirjasto kaikille”. (Litmanen-Peitsala 2019.)

Strategisen suunnittelun ajankohtaisuutta voi pohtia myös sitä kautta, että aiempi kirjastostrategioiden esiinnousu tapahtui 1980- ja 1990- luvuilla, jolloin kirjastoja koskeva lainsäädäntö kävi läpi uudistusta. Nykyinen kirjastolaki (L1492/2016) astui voimaan osittain tammikuussa 2017, ja kokonaisuudessaan vuoden 2018 alussa. Strategisten valintojen ja toiminnan tärkeys voivat siis jälleen lakimuutosten jälkeisenä aikana korostua.

Kesäkuussa 2019 hallitusohjelma julkaistiin keskustakirjasto Oodissa¹, mikä kuvastaa hyvin nykyistä ilmapiiriä kirjastoja koskevassa julkisessa keskustelussa. Kirjasto nähtiin poliitikkojenkin taholta niin tärkeänä, että hallitusohjelmajulkistus haluttiin tuoda sinne. Ratkaisu osoittaa myös, että Oodin avulla on voitu toteuttaa Yleisten kirjastojen neuvoston strategiassaan vaalimia arvoja, kuten sananvapautta ja rohkeutta. Oodin

¹ Valtioneuvosto 2019. Neuvottelutulos uuden hallituksen ohjelmasta julkistettiin Oodissa. Uutinen 3.6.2019. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/neuvottelutulos-uuden-hallituksen-ohjelmasta-julkistettiin-oodissa [Viitattu 30.7.2019]

avautuminen vuoden 2018 lopulla on muutenkin kiihdyttänyt julkista keskustelua kirjastoihin liittyen. Kun kirjastoihin kohdistuu nyt erityistä julkista kiinnostusta, on erityisen tärkeää, että kirjastoissa kiinnitetään huomiota oman toiminnan suunnitteluun ja jatkuvuuteen.

Yleiset kirjastot ovat osa lakisääteisiä peruspalveluja, jotka kaikkien kuntien täytyy asukkailleen tarjota. Kirjastojen tarjonnassa ja toiminnassa on kuitenkin alueellisia eroja, kuten monien muidenkin peruspalvelujen tarjonnassa. Esimerkiksi e-kirjojen suhteen tarjonnan eroa on konkretisoitu sillä, että kajaanilainen kirjastoasiakas saa käyttöönsä noin 500 e-kirjaa, kun taas helsinkiläisen ulottuvilla on kirjaston kautta yli 4000 suomenkielistä e-kirjaa (Suomen kirjastoseura 2018). Alueellisiin eroihin voidaan vaikuttaa strategialla: hyvät puolet voidaan kääntää eduiksi ja kriittisiin seikkoihin voidaan puuttua, jos strategiaprosessin aikana sellaisia havaitaan.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda parempaa ymmärrystä yleisten kirjastojen strategisesta suunnittelusta. Kyseessä on melko vähän tutkittu aihepiiri, joten muiden kirjastojen on mahdollista käyttää saatuja tuloksia hyödyksi omassa suunnittelussaan. Tutkimus on rajattu koskemaan nimenomaan yleisiä kirjastoja niiden erityislaatuisen luonteen vuoksi. Onkin erityisen mielenkiintoista, että vaikka kirjastojen toimintaa säädellään paljon, niitä ei kuitenkaan veloiteta tekemään strategista suunnittelua.

Tutkielma koostuu kahdeksasta luvusta. Luvut 2-4 muodostavat tutkimuksen taustan. Luvussa 2 käsitellään strategian käsitettä, kirjastojen toimintaa ohjaavia tekijöitä sekä kirjastostrategioiden kehitystä. Luku 3 käsittelee viitekehystä, jonka ympärille tutkielman empiirinen osio rakentuu. Luvussa 4 esitellään kirjastostrategioihin liittyvää aiempaa tutkimusta. Luvut 5-7 käsittelevät tutkielman empiiristä osiota: tutkimusasetelmaa, -kysymyksiä ja -menetelmää, analyysiä sekä sen tuloksia. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksen kokonaisuudesta, arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä esitetään aihioita jatkotutkimusaiheiksi.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tutkimuksen tausta muodostuu strategian käsitettä ja sen tarvetta käsittelevästä osiosta (alaluku 2.1) sekä kirjastopalvelujen perustan luonnehdinnasta (alaluku 2.2). Lisäksi alaluvussa 2.3 luodaan katsaus kirjastostrategioiden kehitykseen Suomessa sekä niiden tilanteeseen muissa Pohjoismaissa.

2.1 Strategian käsite

Strategialla tarkoitetaan pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista suunnitelmaa siitä, miten haluttuihin tavoitteisiin ja menestykseen päästään (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 251). Juuti ja Luoma (2009, 25-26) jakavat tämän näkemyksen, mutta lisäävät siihen ulottuvuudet resurssien hyödyntämisestä muuttuvassa ympäristössä sekä markkinoiden ja sidosryhmien odotusten täyttämistä. Heidän mukaansa strategia on myös ”ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde” (mts. 26).

Ansoffin (1984, 39) strateginen suunnittelu eroaa pitkän tähtäimen suunnittelusta siinä, että niissä tulevaisuus nähdään eri tavalla. Pitkän tähtäimen suunnittelussa olennaista on optimistinen odotus tulevaisuudesta, ja sen mukaan tulevaisuutta voidaan ennustaa toteutuneiden trendien perusteella. Strateginen suunnittelu taas lähtee ajatuksesta, että tulevaisuus ei ole ennustettavissa. Strateginen suunnittelu pitää sisällään nykytilan ja tulevaisuuden välisten kuilujen analysointia. (Mts. 39-43.)

Strategiatyön aihepiiriin liittyvät myös vision ja arvon käsitteet. *Visio* kuvaa organisaation toivottua tulevaisuuskuvaa ja määrittelee tavoitetason. *Arvot* ovat peruseriaatteita ja toimintamalleja, joille organisaation toiminta rakentuu. Strategia konkretisoi vision ja arvojen muodostamaa perustaa tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmaksi. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 355, 25; Simola & Kinnunen 2008, 132.) Dougherty (2002, 39) tiivistää vision ajatuksen niin, että visiossa organisaatio kertoo, miten aikoo saavuttaa *missionsa* eli toiminta-ajatuksensa.

Tässä tutkimuksessa strategia käsitetään Karlöfin ja Helin Lövingssonin jalanjäljissä pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi, mutta jolla myös on Juutin ja

Luoman näkemyksen mukaan ulottuvuudet resurssien käyttöön ja sidosryhmien odotusten täyttämiseen liittyen. Vision käsitettä käytetään tutkielmassa kuvaamaan tulevaisuuden tavoitetilaa, johon organisaatio tähtää. Arvojen ajatellaan olevan nimenomaan perusta, jonka pohjalta organisaation koko toimintaa lähdetään rakentamaan.

2.1.1 Miksi strategiaa tarvitaan?

Strategian tarvetta tarkastellaan seuraavaksi yleisellä tasolla ja yritysten strategioiden näkökulmasta. Lisäksi käsitellään strategian ja tulevaisuuden välistä yhteyttä. Alaluvun lopussa esitellään Anttiroikon ja Savolaisen (2007) jäsenitys nimenomaan kirjastoihin liittyvien strategioiden käyttötarkoituksista.

Johtamistutkimuksen uranuurtaja Henry Mintzberg (1987) on jaotellut strategian tarpeen neljään erilaiseen kategoriaan. Ensinnäkin strategiassa asetetaan suunta organisaation toiminnalle. Toiseksi strategian avulla kaikki organisaatiossa tehty työ yhdistyy samaan päämäärään. Kolmanneksi strategiaa tarvitaan organisaation identiteetin määrittämiseen – sen hahmottamiseen, mikä erottaa organisaation ulkopuolisista. Neljänneksi strategiaa tarvitaan luomaan varmuutta ja johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna nämä neljä syytä strategian olemassaololle (suunta toiminnalle, työn yhdistyminen päämäärään, identiteetin määrittäminen sekä varmuuden ja johdonmukaisuuden luominen) limittyvät myös työhyvinvointiin ja toimivaan organisaatioon (ks. Simola & Kinnunen 2008).

Porter (2004, 4) näkee yrityksen ympäristössä viisi erilaista kilpailuvoimaa, joita vastaan taisteleminen tarvitaan strategiaa. Kilpailuvoimia ovat uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, kuluttajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima sekä toimialan nykyinen kilpailutilanne (mts., 6). Ansoffin (1984, 43) mukaan strategiaa tarvitaan silloin, kun tulevaisuus sisältää vaikeasti ennakoitavia ympäristöstä nousevia haasteita. Tulevaisuuteen suhtautumiseen on olemassa kolme erilaista

lähestymistapaa: tulevaisuuteen varautuminen, tulevaisuuden suunnittelu ja tulevaisuuden avartaminen. (Sitra 2019, 4².)

Tulevaisuuteen varautuminen lähtee ajatuksesta, että nykyhetkessä keskitytään varautumaan jo havaittavissa olevien kehityskulkujen perusteella tulevaisuuden muutoksiin (Sitra 2019, 4). Mahdollisten ongelmien ennakointi strategisen suunnittelun avulla voi lievittää koettua epävarmuutta (Pacios 2007, 416). Tulevaisuuden suunnittelussa taas keskitytään luomaan erilaisia tulevaisuuksia esimerkiksi visioinnin kautta. Laajin näkökulma on tulevaisuuden avartaminen, jossa mahdollisten tulevaisuuksien kirjoa monipuolistetaan ja tulevaisuusoletuksia haastetaan. Työkaluna tulevaisuuden avartamisessa voivat olla vaikkapa heikot signaalit. Avarampi näkökulma helpottaa niin varautumista kuin suunnitteluakin. (Sitra 2019, 4.)

Anttiroiko ja Savolainen (2007) käsitelivät katsauksessaan kirjastojen toiminnan lähtökohtia globalisoituvan tietoyhteiskunnan kannalta. He esittivät yleisten kirjastojen strategioiden jakautuvan neljään ryhmään eri käyttötarkoitusten perusteella: institutionaaliset resurssistrategiat, verkostoitumisstrategiat, kaupalliset strategiat sekä kansalaisyhteiskuntastrategiat.

Institutionaaliset resurssistrategiat pyrkivät turvaamaan ja kehittämään kirjaston toimintaa. Strategia voi perustua julkisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön eri tasoilla. Verkostoitumisstrategiat voivat parantaa palvelujen saavutettavuutta esimerkiksi yhteisten nettipalveluiden kautta (vrt. kirjastokimpat³). Kaupallisten strategioiden luokkaa taas keskittyy siihen, mitkä ovat ydin- ja mitkä tukipalveluja, ja millaisilla yhteistyökuvioilla tarvittavat palvelut voidaan tuottaa kustannustehokkaasti.

² Sitran selvityksessään esittämät kolme lähestymistapaa on mukailtu Millerin (2018) kolmesta antisipaatiojärjestelmästä.

³ Kirjastokimpalla tarkoitetaan itsenäisten kirjastojen vapaaehtoista yhteistyötä, joka ylittää kunta- tai hallintorajat. (Ks. esim. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Kirjastokimppa>)

Kansalaisyhteiskuntastrategiat vahvistavat kirjastojen legitimiyyttä ja tukevat asiakasläh- töistä palvelukulttuuria. Sama strategiatyyppi myös vahvistaa kirjastojen roolia kansa- laisyhteiskunnan tukipylväänä, esimerkiksi informaatiolukutaidon opetuksen kautta. (Anttiroiko & Savolainen 2007, 75-76.) Nyt reilut 10 vuotta myöhemmin ajankohtainen kirjastojen digiopastukseen panostava hanke osuu tähän kansalaisyhteiskuntastrategia- tyyppiin. Valtiovarainministeriö jakaa erityisavustusta digikuilujen kaventamista varten. Rahoitus kohdistetaan käytännön tasolle alueellista kehittämistehtävää hoitavien kirjas- tojen kautta. Hankkeessa vahvistetaan henkilöstön osaamista ja jatketaan jo aloitettua toimintamallia kirjastojen ja yhteistyötahojen tuottamasta digiopastuksesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a.)

2.1.2 Strategiatyö julkisella sektorilla

Strategian käsite on lähtöisin liike-elämästä, mutta julkiset organisaatiot hyödyntävät Juutin ja Luoman (2009, 24) mukaan samaa käsitteistöä. Julkisen organisaation toimin- taan ei kohdistu samanlaista kilpailua kuin yritysten liiketoimintaan, joten julkisen sek- torin strategialla tähdätään enemmän sidosryhmiä tyydyttävään, tehokkaaseen ja ko- herenttiin kokonaisuuteen organisaation harjoittamassa toiminnassa.

Bozeman (1987, 83) kyseenalaistaa kaksijakoisen julkinen-yksityinen -ajattelun organi- satorisesta maailmasta. Bozeman lähestyy organisaatioiden julkisuutta ja yksityisyyttä taloudellisten ja poliittisten voimien kautta. Kaikkiin organisaatioihin kohdistuu erilaisia poliittisia ja taloudellisia voimia, joiden perusteella niiden ”julkisuuden aste” voidaan määritellä. Kaikilla organisaatiot ovat siis ainakin jossain määrin julkisia. Julkisuus tar- koittaa Bozemanin mukaan poliittisten voimien tuomia rajoituksia ja hyötyjä organisaatiolle.

Julkisen organisaation kannalta toimintaan vaikuttavia erityispiirteitä ovat esimerkiksi julkiseen toimintaan kohdistuva erityinen kiinnostus esimerkiksi median taholta ja poli- tiikan syklinen luonne (Bozeman 1987, 20-21). Julkisella sektorilla vallan jakautuminen ei myöskään ole suoraviivaista: päätöksiä ei välttämättä tehdä sillä tasolla, jolla on tietoa

aiheesta. Esimerkiksi poliittiset intressit voivat siirtää päätöksentekoa hierarkiassa ylemmälle tasolle. (Kogod & Caulfield 1982, Bozemanin 1987, 21 mukaan.)

Julkisen ja yksityisen rajapintaa on tutkittu paljolti hyvinvointipalvelujen, kuten sosiaali- ja terveyspalvelujen, muutoksen kautta. Lehto, Anttonen, Haveri ja Palukka (2012, 11) luonnehtivat muutosta tapahtuvan niin palvelujen käyttäjien asemassa kuin palvelujen tuottajapuolellakin. Asiakkaat halutaan nähdä kuluttajina ja kumppaneina, tuottajiksi kaivataan mukaan myös kolmatta sektoria. Toisaalta hyvinvointia voidaan lähestyä kunnassa laajana, poikkihallinnollisena kokonaisuutena, jota muun muassa kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut (kuten kirjasto) edistävät (ks. esim. Salkosalo 2015).

Asiakkaisiin suhtautuminen on muuttunut myös kirjastoissa viime vuosina: *Kirjasto 2012* -teoksessa pohditaan kirjaston asiakaslähtöisyyttä esimerkiksi segmentoinnin merkityksen kautta (Almgren & Jokitalo 2011, 11, 16). Kolmannen sektorin toimijoille on kirjastoissa tarjottu ennenkin tiloja, mutta yhteistyön tiivistyminen nykyisen kirjastolain ansiosta liudentaa rajapintaa.

Julkisten organisaatioiden erityisyyttä on edellisten lisäksi tarkasteltu Viinamäen (2008) tutkimuksessa arvoympäristöjen kompleksisuudesta. Esimerkiksi laaja ja yksityiseen sektoriin verrattuna rajaamaton asiakaskunta voi vaikeuttaa arvojen määrittelyä. Poliittisen päätöksenteon kautta rakentuvat palvelut muotoutuvat monien eri toimijoiden intresseistä. (Mts. 29.) Yhtenä teemana julkisorganisaatioiden arvoihin liittyvästä keskustelusta Viinämäki (2008, 29) nostaa esiin julkisen intressin ja kollektiivisuuden. Kollektiivisesti jaetut arvot julkiseen intressiin liitettynä voivat johtaa esimerkiksi tasapuolisuuden, reiluuden ja laillisuuden korostumiseen (mts. 31-32), mikä sopii hyvin kirjastolaitoksen edustamiin arvoihin. Laillisuuteen liittyen keskeisiä ovat myös erilaiset kirjastojen toimintaa määrittävät reunaehdot, joita käsitellään seuraavaksi.

2.2 Kirjastojen toiminnan reunaehdot

Yleinen kirjasto on osaltaan tukemassa perustuslaissa määriteltyjä kansalaisen sivistyksellisiä perusoikeuksia. Kirjastolaitoksella on Suomessa pitkä historia ja kirjastojen toimintaan on kehitetty erilaista sääntelyä vuosien saatossa. Kirjastojen toimintaa ohjataan

erilaisilla asiakirjoilla, joita Juntunen ja Saarti (2012, 33) nimittävät kirjaston toiminnan reunaehdoiksi. Näiden lisäksi yleisten kirjastojen toimintaa ohjaavat myös esimerkiksi tekijänoikeuslainsäädäntö ja työhön ja työsuojeluun liittyvä lainsäädäntö (Juntunen & Saarti 2012, 34).

Yleisten kirjastojen toiminta-ajatus eli missio nousee kirjastolaista. Laissa (1492/2016) määritellään kirjastojen tehtäväksi tarjota erilaisia aineistoja ja sisältöjä, ylläpitää monipuolista kokoelmaa, edistää lukemista ja kirjallisuutta, tarjota tietopalvelua ja ohjausta, tarjota tiloja sekä edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. Kirjasto ei voi määrittellä itselleen laista poikkeavaa toiminta-ajatusta, mutta konkreettisempi toiminta-ajatus voi olla erilainen eri kokoisissa kirjastoissa (Niinikangas & Niinikangas 1992, 32). Strategiatyön hyötyjä kirjastolle voi lähteä etsimään esimerkiksi Mintzbergin (1987) määrittelemistä strategian tarpeista eli esimerkiksi siitä, että organisaatiossa tehtävä työ tähtää strategian avulla samaan suuntaan.

Yleiset kirjastot ovat osa kuntansa organisaatiota. Kuntalaissa (410/2015, 7§) määrätään, että kunnalla on oltava kuntastrategia, jossa päätetään kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kunnan toimialojen tai niitä pienempien yksiköiden strategioista ei määrätä missään valtakunnallisesti. Yleisen kirjaston toimintaa ohjataan tyypillisesti sivistyksen toimialalla, jolloin mahdollinen toimialan strategia koskisi toki myös kirjastoa. Julkisen organisaationa yleisen kirjaston hankinnat kuuluvat kilpailutuslainsäädännön⁴ piiriin.

Kirjastolain (1492/2016) lisäksi yleisiä kirjastoja ohjaa *Yleisten kirjastojen laatusuositus*, jossa esitetään kansallisesti yhteisiä suosituksia kirjastopalveluiden järjestämisestä (esimerkiksi kokoelmatyöhön liittyen). Julkisesti rahoitettuna toimintana kirjastot ovat organisaatio, jonka toiminnan laadun kehittämiseen kohdistuu julkista kiinnostusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010; ks. myös Bozeman 1987, 20.) Opetus- ja

⁴ Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

kulttuuriministeriöllä on myös ollut kirjastopolitiikkoja eri vuosille - viimeisin *Kirjastopolitiikka 2015* julkaistiin vuonna 2009. Poliitikassa määriteltiin kansallisesti strategisia painoalueita kirjastotoimintaan.

Tällä hetkellä voimassa on *Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025*, joka koskee myös kirjastoja. Siinä kirjastot mainitaan esimerkiksi lähivuosien ”osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin” -tavoitealueella avoimuutta, tasa-arvoa ja saatavuutta turvaavina toimijoina (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 42). Vastikään julkaistiin lisäksi *Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030*, joka luotaa hallinnon alan asioita hallituskautta pidemmällä aikajänteellä. ”Kirjasto”-sana esiintyy dokumentissa kahteen kertaan: ministeriössä seurataan kirjastopalvelujen saatavuutta sekä kirjastoissa kävijöiden määrää. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b).

Myös kuntien toiminnassa taustavaikuttajana toimiva Suomen kuntaliitto (2015) on *Sivistyksen suunta 2025* -strategiassaan käsitellyt kirjasto- ja tietopalvelujen tavoiteltavaa tulevaisuutta. Kirjastopalvelujen osalta strategiassa tavoitellaan yhteistyön avulla turvattuja tasavertaisia kirjastopalveluja ympäri Suomen. Esiin nostetaan lisäksi muun muassa pääsääntöinen maksuttomuus. (Mts. 39.) Kuntaliitto linjaa strategiassaan myös, että henkilöstön kelpoisuusehtojen tulisi mahdollistaa kirjaston tarvelähtöinen rekrytointi ja jatkuva osaamisen kehittäminen (mts. 41).

Kirjastoalalle on myös laadittu oma eettinen koodisto. Eettiset periaatteet kokosi etiikkatyöryhmä, jonka toimeksiantajina olivat kirjastoalan järjestöt Suomen kirjastoseura, Finlands svenska biblioteksforening ja Suomen tieteellinen kirjastoseura. (Kirjastoalan etiikkatyöryhmä 2011.) Eettiset periaatteet tuovat kirjastojen toimintaan vaikuttavaa arvopohjaa näkyväksi, ja periaatteista voi olla apua strategiatyössä.

Tässä esitellyistä asiakirjoista lait ja kehysorganisaation asettamat puitteet ovat luonnollisesti velvoittavimpia, mutta myös muusta ohjeistosta, kuten laatusuosituksista tai eettisestä ohjeistuksesta, löytyy seikkoja, joita kirjaston kannattaa huomioida strategisessa suunnittelussa. Yleisten kirjastojen toimintaa ohjataan useilta eri tahoilta ja tasoilta.

Seuraavaksi esitellään Yleisten kirjastojen neuvosto, jolla on keskeinen rooli kirjastokentällä, sekä alan kansainvälisiä toimijoita.

Yleisten kirjastojen neuvosto (YKN) edustaa kaikkia Suomen yleisiä kirjastoja ja koordinoi niiden välistä yhteistyötä. Sen toiminta perustuu valtakunnalliseen edustuksellisuuteen ja tarkoituksena on edistää laajasti kirjastokentän asioita niin alan sisäisesti kuin ulkoisiin sidosryhmiin päin. YKN on strategioissaan linjannut yleisen kirjastokentän toimintaa (Yleisten kirjastojen neuvosto 2016; 2018). Neuvoston edellinen strategia vuosille 2011-2016 keskittyi vahvasti tulevaisuuden visiointiin (Yleisten kirjastojen neuvosto 2011). Vuosien 2011-2016 strategian toteutumista on arvioitu opinnäytetyössä, jonka mukaan yleiset kirjastot olivat toteuttaneet silloista strategiaa mahdollisuuksiensa mukaan (Kainulainen 2013; ks. luku 4.1). Neuvoston nykyinen strategia *Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020* toimii tämän tutkielman vertailuosuuden perustana.

Kirjastoalalla tehdään kansainvälisestikin työtä, joka vaikuttaa yksittäisiin kirjastoihin. Kirjastoalan kansainvälinen järjestö IFLA (*International Federation of Library Associations*) on vuonna 2017 käynnistänyt alan yhteisen vision rakentamiseen tähtäävän työn. Global vision -työstöä tehtiin Suomessa syyskuussa 2017 alan eri sektoreiden toimijoiden kesken. (Marjamaa 2017.) Valmistuessaan IFLAn kansainvälinen visio on toki myös suomalaista kirjastotyötä ohjaava.

Lisäksi Euroopassa toimii kirjasto-, informaatio- ja arkistointialan järjestöjen kattojärjestö EBLIDA (*European Bureau of Library, Information and Documentation Associations*). Suomesta EBLIDAn jäseniä ovat Suomen tieteellinen kirjastoseura, Suomen kirjastoseura sekä Finlands svenska biblioteksförening; yhteensä EBLIDAssa on jäsenenä yli 120 yhdistystä tai organisaatiota ympäri Eurooppaa. EBLIDAssa tehtävä työ heijastuu pidemmällä aikavälillä myös yksittäisen kirjaston toimintaan, sillä se lobbaa Euroopan unionin tasolla kirjasto-, informaatio- ja arkistoalan asioita. (Heikkinen, Lehto & Toivonen 2012).

2.3 Kirjastostrategioiden kehitys

Vaikka strategia on käsitteenä vanha⁵, ja sitä on yritysmaailmassa käytetty jo useita vuosikymmeniä⁶, kirjastostrategioiden valtavirran historia alkaa kirjallisuuden perusteella 1990-luvun alusta. Toisaalta jo kirjastoalan pioneeri Helle Kannila 1900-luvun alussa viitannut kirjastoilta vaadittavaan tulevaisuussuuntautuneisuuteen: ”meidän kirjastoalalla työskentelevien on uskallettava katsoa kauas tulevaisuuteen” (Kekki 2004, 17.)

Suomessa kirjastoalan kehitys on lainsäädännön puitteissa lähtenyt liikkeelle jo vuoden 1928 ensimmäisestä kirjastolaki. Kirjastolakia on sen jälkeen uudistettu 1960- ja 1990-luvuilla ennen nykyistä kirjastolakia. Kirjastolain uudistamisen kanssa yhtä aikaa vuosituhannen vaihteen tienoilla opetusministeriö asetti kirjastopoliittisen työryhmän työstämään ehdotusta kirjastopoliittiseksi ohjelmaksi; ehdotuksesta tuli aikanaan *Kirjastostrategia 2010*. (Stenquist 2004, 49-54.)

2.3.1 Kirjastostrategiat Suomessa ennen ja nyt

Suurissa kirjastoissa strategioita on tehty jo 1980-luvulla (Niinikangas & Niinikangas 1992, 27). Vuonna 1984 ilmestyi Kirjastopalvelun kustantama *Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa* ja saman vuosikymmenen lopulla ilmestyi myös Jaana Tyrnin tutkielma yleisten kirjastojen tavoitesuunnittelusta, mikä jo on vahva viittaus strategian kaltaiseen suunnitteluorientaatioon, vaikka Tyrni ei strategia-sanaa käyttänytkään. Tyrnin lisäksi strategioita käsitelivät tutkielmissaan esimerkiksi Elo (1996) ja Vikman (2002), molemmat hieman yhteiskunnallisemmasta näkökulmasta. Elo tutki kirjastostrategian suhdetta teknologiastrategiaan ja Vikmanin tutkielma taas käsiteli tietoyhteiskuntastrategioiden vaikutusta yleisten kirjastojen verkkosisältötuotantoon. Varsinaista suomenkielistä kirjastostrategioita koskevaa teosta saatiin odottaa vuoteen 1992 asti, jolloin ilmestyi Vesa

⁵ Sana ”strategia” tulee kreikan kielestä, jossa ”stratos” merkitsi armeijaa ja ”-ag” johtamista (ks. esim. Juuti & Luoma 2009, 15).

⁶ Strategisen johtamisen voi ajatella nousseen toisen teollistumisaallon myötä 1800- ja 1900-lukujen taitteessa (Juuti & Luoma 2009, 15-16).

Niinikankaan toimittama *Kirjastostrategiat – kirjastojen strateginen suunnittelu* -kirja (ks. Kankaanrinta 1993).

Toimintaympäristön muutokset, kuten julkisen talouden vaikeudet ja tietoyhteiskunnan ja tietotekniikan uudet muodot nostivat strategisen suunnittelun tarvetta yleisissä kirjastoissa 1990-luvulla. Niukkojen resurssien jakaminen kokonaisuuden kannalta järkevästi mahdollistui strategisella suunnittelulla. (Niinikangas 1992, 48-49.) Kirjastostrategioiden tärkeyttä perusteltiin tuolloin myös kirjastoja aiemmin ohjanneen sääntelyn (lait, asetukset, normit) vähentymisellä. Vuonna 1992 ilmestynyt *Kirjastostrategiat*-kirja oli osa kokeilua, jossa yritysten strategisen suunnittelun mallia testattiin kirjastojen kehittämistoimintaan. Projektissa oli mukana edustajia niin yleisten kuin tieteellistenkin kirjastojen puolelta, minkä lisäksi Suomen kirjastoseura toimi kirjan julkaisijana, joten projekti kattoi laajasti kirjastokenttää. (Mts. 12.)

Kari Niinikangas sekä Liisa Niinikangas (1992, 19) ovat jäsentäneet strategisen suunnittelun tarkoittavan kirjastojen kohdalla seuraaviin kysymyksiin vastaamista:

- Mikä on kirjaston olemassaolon oikeutus?
- Mitkä ovat kirjaston palvelut ja asiakkaat nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat hyvän kirjaston menestyskriteerit?
- Mitkä ovat oman kirjaston vahvat ja heikot puolet?
- Mitkä ovat tärkeimmät kirjaston toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset?
- Mitä uhkia ja mahdollisuuksia niissä on?
- Mitkä ovat kirjaston strategiat ja ne tavoitteet, joilla kirjasto saavuttaa päämäärät, hyödyntää ulkoiset mahdollisuudet ja eliminoi sisäiset heikkoudet?
- Mitkä ovat kehysorganisaation tavoitteet kirjaston osalta?

Kirjastoalan strategiakeskustelu käynnistyi 1990-luvulla *Kirjastostrategiat*-teoksen jälkimainingeissa. Teema nousi esiin myös muutamissa pro gradu -tutkielmissa. Kirjastostrategian ja teknologiastrategian suhdetta gradussaan käsitellyt Elo (1996, 26) toteaa, että saatavilla on melko vähän kirjastostrategioita. Tämä ei vaikuta muuttuneen reilussa kahdessakymmenessä vuodessa. Aihe nousi keskustelun kohteeksi nimenomaan 1990-luvulla, joten aikakausi oli kirjastostrategioiden kannalta tärkeä, vaikkei strategioita ollutkaan määrällisesti monia. Valtion hallinnossa kehitettiin tietoyhteiskuntastrategioita,

joilla määriteltiin, millainen tietoyhteiskunta Suomesta halutaan. Vikmanin (2002, 3) mukaan kirjastoille annettiin näissä strategioissa merkittävä rooli, vaikka painotus ei näkynytkään käytännön resursseihin panostamisena.

Vuosituhanen alkupuolella Mansikkamäki (2006) esitteli artikkelissaan seitsemän vaihtoehtoista tulevaisuuden yhteiskuntaa, joissa jokaisessa yleisen kirjaston rooli ja tarjotut palvelut erosivat hieman toisistaan. Tulevaisuuskuvat muodostettiin laajan tekstiaineiston pohjalta; aineisto koostui julkisen hallinnon ja Euroopan unionin strategioista ja selonteista, lehtiartikkeleista ja talouselämän tutkimuslaitosten selvityksistä. Tulevaisuuskuvat olivat ihmiskasvoinen yhteiskunta, globaalien huippuosajien yhteiskunta, aktiivinen kansalaisyhteiskunta, digitaalinen itsepalveluyhteiskunta, verkostoyhteiskunta, taloudellisesti taantuva yhteiskunta sekä polarisoituva, individualistinen yhteiskunta. (Mts. 7-8.) Nämä vaihtoehtoiset tulevaisuuden yhteiskunnat kuvastavat hyvin sitä, miten erilaiset teknologiset tai demografiset muutokset heijastuvat kirjastojen toimintaan.

Juntunen ja Saarti (2012) käsittelevät kirjaston johtamisen oppaassaan myös strategista suunnittelua ja johtamista. Heidän näkemyksensä mukaan kirjastojen strategiat ovat tyypillisesti ympäristön muutoksiin sopeutuvia (vrt. Milesin & Snow'n typologian reagoijat; luku 3.1, s. 17). Kirjastoilla on erityinen rooli erilaisten dokumenttien säilyttäjinä. Dokumenttien pitkäaikaissäilytyksestä olisi syytä tehdä oma strategia tai toimintaohjelma, jotta säilytysvelvollisuuden alaiset materiaalit varmasti ovat saatavilla esimerkiksi sadan vuoden kuluttua. (Mts. 25, 27-28.)

Vuonna 2011 kirjastoalan etiikkatyöryhmä julkaisi *Kirjastoalan eettiset periaatteet*, joista nousevia arvoja ja periaatteita voidaan käsitellä myös strategisen johtamisen kohdalla. Esimerkiksi kokoelmatyöhön vaikuttavat arvot ja niiden avaaminen, asiakkaiden oikeus yksityisyydensuojaan tai jatkuva ammatillinen kehittyminen nousevat eettisistä periaatteista ja voivat näkyä kirjaston strategisissa ratkaisuissa. (Juntunen & Saarti 2012, 30-32.)

Yhteiskuntapoliittiset muutokset ovat pakottaneet kirjastot pohtimaan uusia strategisia suuntauksia. 1990-luvun lamavuosien "romaanilainaa"-imagosta on kuljettu

moderniin tietoyhteiskunta-ajatteluun. Kirjastoalan sisäisessä keskustelussa on 2010-luvulla puhuttu paljon ”ihmisten ja ideoiden kohtaamispaikasta” (esim. Yleisten kirjastojen neuvosto 2011). Vuonna 2016 uudistettu kirjastolaki on eräs esimerkki viimeaikaisista yhteiskuntapoliittisista muutoksista. (Tuomi & Saarti 2016.)

2.3.2 Kirjastostrategiat muissa Pohjoismaissa

Kansainvälisesti kirjastolaitokset ja sitä kautta kirjastostrategioiden tilanteet eroavat paljon toisistaan. Pohjoismaissa kirjastojen tilanne on kuitenkin melko samankaltainen, sillä ympäröivät yhteiskunnat muistuttavat toisiaan (ks. esim. Kinnunen 2013, Svensk biblioteksförening 2007). Ruotsi, Norja ja Tanska ovat kaikki saaneet nykyiset kirjastolainsa vuonna 2013; Norjan kirjastolaki tosin on alun perin vuodelta 1985, ja sitä päivitettiin vuonna 2013.⁷

Ruotsissa julkaistiin tänä keväänä kansallinen kirjastostrategia, jossa kirjasto nimetään viidenneksi valtiomahdiksi⁸ (Kungliga biblioteket 2019). Svensk biblioteksförening (2011) on tehnyt osana Ruotsin kansallista kirjastostrategiatyötä raportin pohjoismaisten kirjastojen strategiadokumenteista. Esimerkiksi Tanskassa tehtiin raportin mukaan jo vuosituhaten alussa kirjastostrategia, jossa oli viitteitä maan globalisaatiostrategiaan (mts. 9). Vuosituhaten alun Tanskan kirjastopolitiikkaa onkin kehuttu yhtenäiseksi ja eteenpäin suuntaavaksi (Stenquist 2004, 63).

Norjan kirjastojen lainaus- ja kävijäluvut laskivat vuosien 2005 ja 2006 välillä. *Bibliotekreform 2014* -dokumentti tähtäsi kirjastojen aseman vahvistamiseen esimerkiksi resursien jaon kannalta. (Svensk biblioteksförening 2007, 17, 20.) Norjassa kirjastolaitoksen

⁷ Tanska: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=145152> [Viitattu 16.4.2019]

Norja: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>; <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2013-06-21-95> [Viitattu 16.4.2019]

Ruotsi: http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/bibliotekslag-2013801_sfs-2013-801 [Viitattu 16.4.2019]

⁸ Montesquieun vallan kolmijako-opin (poliittinen päätösvalta, hallinnollinen toimeenpanovalta sekä näitä valvova oikeuslaitos) mukaan kolmesta valtiomahdistista, joiden lisäksi neljänneksi valtiomahdiksi on laskettu lehdistö tai media. (Ks. esim. https://fi.wikipedia.org/wiki/Nelj%C3%A4s_valtiomahti)

tukena on ollut *Bibliotekmeldinga* -dokumentti, jossa korostettiin kansallisen kirjastopolitiikan merkitystä tasa-arvoisten kirjastopalvelujen takaamisessa. Dokumentissa tähdennettiin myös yhteistyön tärkeyttä läpi kirjastoverkon eri tasojen. (Svensk biblioteks-förening 2011, 25-26).

Samankaltaiset globaalit muutostrendit ovat varmasti näkyneet kaikkien Pohjoismaiden kirjastostrategioissa. Haasteet ovat olleet kenties paljolti samanlaisia, mutta toisaalta ratkaisuja on voitu lähteä hakemaan eri tavoin (ks. Svensk biblioteks-förening 2007, 25, 27). Yhteenvedona voisi todeta, että kirjastolakeja on 2010-luvulla uudistettu Pohjoismaissa. Kirjastoiden tulevaisuuskuvat ja strategiat niihin pääsemiseksi ovat herättäneet keskustelua.

3 KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksessa kirjastoalan strategioiden tarkastelun käsitteellisenä viitekehysenä toimii kaksi johtamisalan klassikkoa: Raymond E. Milesin ja Charles C. Snow'n (1978) strategiatypologia sekä Michael E. Porterin (2004) geneeristen strategiat. Molemmat näistä luokittelutavoista ovat alun perin nousseet yritysmaailmasta, mutta toimivat tässä tutkimuksessa apuna julkisen organisaation strategiatarkastelulle. Geneerisiä strategioita on käytetty myös ei-kaupallisessa kontekstissa: urheiluseurojen strategioiden tarkastelussa (ks. Wicker, Soebbing, Feiler & Breuer 2015).

3.1 Strategiatypologia

Milesin ja Snow'n klassinen strategiatypologia jakaa organisaatiot neljään eri luokkaan: puolustajat, etsijät, analysoijat ja reagoijat. Luokat perustuvat tapaan, jolla organisaatio seuraa toimintaympäristöään ja tekee ratkaisevia valintoja. (Miles & Snow 1978, 29.) Organisaatioilla voi olla myös muita yhdistäviä piirteitä, esimerkiksi rakenteellisesti tai suunnittelun osalta.

Puolustajat-luokkaan kuuluvat organisaatiot ovat tyypillisesti asiantuntijoita omalla alallaan, ja niiden toiminta perustuu aggressiiviseen saavutetun aseman ylläpitoon tällä valitulla alalla (Miles & Snow 1978, 29). Oma toimiala on ratkaiseva myös sikäli, että tätä strategiaa käyttävät organisaatiot kykenevät jättämään huomiotta muilla aloilla tapahtuvat muutokset. Tällaisten yritysten kasvu tapahtuu tyypillisesti syventämällä asiantuntijuutta juuri omalla alalla. Kasvu on siitä huolimatta usein varovaista ja kenties piilossa tapahtuvaa, ja riskinä on kyvyttömyys mukautua muutoksiin. Suunnittelu organisaatiossa noudattaa yksinkertaistetusti kaavaa ”suunnittele, toteuta, arvioi”. Muita puolustajiin sopivia luonnehdintoja ovat korkea muodollisuuden aste ja keskitetty kontrolli. Puolustajina toimivat organisaation elävät kiinteästi tässä hetkessä. (Mts. 37-38, 44, 47.)

Etsijäorganisaatiot ovat lähes vastakohtia puolustajille (Miles & Snow 1978, 49). Etsijöiden fokus on uusien tuote- ja markkinamahdollisuuksien löytämisessä ja hyödyntämisessä. Yrityksen kasvu on siis yleensä tulosta jatkuvasta kehityksestä, mutta toisaalta sen tuottavuus ei välttämättä ole parasta mahdollista juuri innovaatioihin keskittymisen

vuoksi. Riskinä voi olla ylikuormittuminen. Etsijöiden toiminnalla kilpailumarkkinoita on mahdollista manipuloida itselle suosiollisiksi, ja etsijät usein luovat muutosta ja epävarmuutta ympärilleen. Tuotekehityksellisesti etsijöiden kysymys ei ole ”mitä tuotteita osaamme tehdä”, vaan ”mitä tuotteita meidän pitäisi tehdä”. Yksinkertaistettuna näissä organisaatioissa suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle arvioinnista ja siirtyy toteutuksen kautta suunnitelmaan. Vastakohtana puolustajille etsijäorganisaatiot ovat vain vähän muodollisia, kontrolli on tulosorientoitunutta, ja ne tähtäävät tulevaisuuteen. (Mts. 49, 55-58, 62, 67.)

Analysoijien toiminnassa voidaan nähdä samaa vakautta kuin puolustajilla, mutta toisaalta suhtautuminen muutokseen on lähes etsijöiden kaltaista (Miles & Snow 1978, 29, 68). Analysoijien toimintaa kuvataan tasapainoiseksi, ja suunnittelussa tähdätään sekä stabiiliuteen että muutokseen. Näiden organisaatioiden suunnitteluprosessi jakautuu kahtia samankaltaisiksi kuin puolustajilla ja etsijöillä. Analysoijaorganisaation rakenne on välimuoto hierarkkisesta organisaatiosta (linjaorganisaatio) ja prosessiorganisaatiosta. Myös kontrolliin tarvitaan tällaisessa organisaatiossa vaihtelevia mekanismeja. (Mts. 68, 75-77.)

Neljäntenä luokkana typologiassa ovat reagoijat, joita voisi luonnehtia tilanteeseen ajelehtiyoiksi. Tällaiset organisaatiot ovat epävakaita, koska niillä ei ole johdonmukaisia toimintatapoja kohdatessaan ympäristön muutoksia (Miles & Snow 1978, 82). Epävakauden taustalla voi olla esimerkiksi toimivan strategian epäonnistunut viestiminen henkilöstölle, epätarkoituksenmukaisuus teknologiassa, rakenteissa tai prosesseissa, tai jo epärelevantiksi muuttuneesta strategia-rakenteen-suhteen osasta kiinni pitäminen. Epätarkoituksenmukaisuus teknologiassa, rakenteissa tai prosesseissa valittuun strategiaan nähden on kenties yleisin syy, jonka takia organisaatiot ajautuvat tähän luokkaan. (Mts. 82, 93.)

Puolustajat lienevät strategiatypologiasta se luokka, johon kirjastot on perinteisesti sijoitettu; ainakin Juntusen ja Saartin (2012, 25) luonnehdinta siitä, etteivät kirjastot usein tee aggressiivisia strategioita, osuu tähän kategoriaan. Toisaalta Juntunen ja Saarti kuvaavat myös, että kirjastot pyrkivät vain sopeuttamaan toimintansa muuttuvien

olosuhteiden mukaan, mikä taas sopisi reagoijien toimintamalliin. Kirjastoilta on kuitenkin toisaalta vaadittu nimenomaan kykyä nopeaan reagointiin (Opetusministeriö 2009). Milesin ja Snow'n (1978, 29) mukaan reagoijatyypisille organisaatioille taas on päinvastoin tyypillistä tehdä muutoksia vasta pakon edessä, mikä ei erityisesti viittaa nopeuteen.

3.2 Geneeriset strategiat

Tutkielman toinen käsitteellisen viitekehyksen muodostava malli on Porterin geneeristen strategioiden malli. Sen perustana on ajatus viidestä kilpailuvoimasta, joiden voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen toimintaan. Voimia ovat uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, kuluttajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima sekä toimialan nykyinen kilpailutilanne (Porter 2004, 6). Pärjätäkseen kilpailuvoimia vastaan yritys tarvitsee strategian (mts. 4, 6).

*Geneerisiä strategioita*⁹, eli tapoja, joilla yritys voi olla tuottoisampi kuin toimialan muut yritykset, on Porterin (2004) mukaan kolme: kustannusjohtajuus eli hinta, differointi eli erilaisuus sekä fokusointi. Kustannusjohtajuus ja differointi ovat strategisia valintoja, joilla toimiessaan yritys toimii laajasti koko markkina-alalla. Fokusoinnilla taas keskitytään kapeampaan segmenttiin. (Mts., 34-39.) Tämä jako on esitetty myös alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

⁹ Toisinaan käytetään myös suomennosta "yleisstrategiat". Nimityksen taustalla on ajatus siitä, että geneeriset strategiat eivät ole riippuvaisia yrityksestä tai toimialasta (Strategy-Train 2009).

Taulukko 1. Geneeriset strategiat. Mukailtu Porterin (2004, 39) ja Strategy-Trainin (2009) taulukoiden pohjalta.

	Hyöty	
Kohteen laajuus	Matalat kustannukset	Tuotteen ainutlaatuisuus
Koko markkina-ala	Kustannusjohtajuus	Differointi
Kapea segmentti	Fokusointi	

Kustannusjohtajuuteen tähtäävän yrityksen tarkoitus on tuottaa tuotetta tai palvelua halvemmalla kuin kilpailijat. Samalla laatua, palvelua ja muita toiminnan osa-alueita ei voi kuitenkaan unohtaa. Kustannusjohtajuus strategiana vie paljon resursseja, joten pienyrityksen ei välttämättä ole mahdollista valita tätä lähestymistapaa. Kustannusjohtajuusstrategian pitkäaikainen toimivuus riippuu siitä, onnistuvatko muut toimialan yritykset pienentämään hintojaan vastaavasti. (Porter 2004, 35-36; Strategy-Train 2009.)

Differointi eli tuotteen erilaistaminen voi kohdistua yhteen tai useampaan muotoon: esimerkiksi brändiin, asiakaspalveluun tai teknologiaan, ja ideaalitulanteessa differointi tapahtuu muutamalla osa-alueella. Differointistrategialla voidaan saada kuluttajat uskollisiksi yritystä tai tuotetta kohtaan, jolloin he ovat valmiita maksamaan enemmän kuin kustannusjohtajan hinta korvaavasta tuotteesta kenties on. (Porter 2004, 37-38.) Tarkoitus on, että tuotteen korkeampi myyntihinta kattaa ainutlaatuisuuteen panostamisen kulut (Strategy-Train 2009).

Fokusointistrategiaa käyttävän yrityksen toiminta keskittyy yhteen tai useampaan kapeaan asiakassegmenttiin. Fokusoinnin kohteena voi olla myös tietty maantieteellinen alue. (Porter 2004, 39-40.) Samalla voidaan kuitenkin tavoitella vielä kustannus- tai differointietua (Strategy-Train 2009).

Strategisen lähestymistavan valinnassa voi myös epäonnistua. Porter (2004, 41-42) nimittää tätä strategisesta valinnasta seurannutta epäonnistumista ”keskelle juuttumiseksi”, joka on yritykselle varsin haastava tilanne. Suunnan korjaamiseksi tarvitaan vahvoja strategisia päätöksiä, sillä yrityksen kannattavuus voi tässä tilanteessa heiketä paljon.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Porterin geneeristen strategioiden malli perustuu ajatukseen, että viittä kilpailuvoimaa (uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, kuluttajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima ja toimialan nykyinen kilpailutilanne) vastaan on olemassa kolme yleistä strategista suhtautumistapaa. Kussakin tavassa on tiettyjä riskejä, etuja ja vaatimuksia, joiden vuoksi se saattaa soveltua parhaiten tietynlaiselle yritykselle.

Kirjastojen voi ajatella olevan lukemisen tarjoajina kustannusjohtajia, verrattuna vaikkapa kirjakauppoihin, sillä kirjastosta lukemista saa ilmaiseksi. Kirjastojen fokuoituminen on ollut esillä esimerkiksi *Kirjastopolitiikka 2015* -dokumentissa, jossa puhuttiin profiloitumisen tarpeesta (Opetusministeriö 2009). Kirjastokentällä tämä kuitenkin herättää kirjavia mielipiteitä (ks. Kangaspunta 2015), sillä ei ole oikein selvää, mitä profiloituminen voisi tasa-arvoisessa kirjastolaitoksessa olla. Almgrenin ja Jokitalon (2011, 16-17) mukaan asiakasryhmien segmentointi voi kirjastossa tarkoittaa vähemmälle huomiolle jääneiden käyttäjäryhmien tunnistamista.

Sekä strategiatypologia että geneeriset strategiat toimivat tässä tutkimuksessa taustana, jota vasten aineistoa, eli valittujen kirjastojen strategioita, tarkastellaan. Tarkoituksena on asettaa aineiston jokainen strategia johonkin strategiatypologian luokkaan ja tarkastella, mitä geneeristä strategiaa kirjasto mahdollisesti noudattaa. Tutkimuksen empiirisestä toteutuksesta tarkemmin luvussa 5. Seuraavassa luvussa syvennytään kuitenkin ensin tarkemmin kirjastostrategioista tehtyyn tutkimukseen.

4 AIEMMIN TUTKITTUA KIRJASTOJEN STRATEGIOISTA

Pääpiirteissään kirjastojen strategioita on tutkittu melko vähän. Joitakin yleisluontoisia kirjastoalan kehitystä sivuavia tutkimuksia voisi yhdistää myös strategiseen toimintaan, mutta rajauksen vuoksi tässä luvussa esitellään nimenomaan kirjastostrategioihin liittyvää tutkimusta. Yliopistokirjastojen strategioista löytyy jonkin verran tutkimusta (ks. esim. Badu 2002, McNicol 2005); lisäksi viime vuosina aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehty myös kehittyvissä maissa (ks. esim. Gigchohi 2015; Naushad & Khan 2017; markkinointistrategioista Enweani 2018). Kirjastolaitokset ovat eri maissa erilaisia ja eri kehitysvaiheissa, mikä näkyy erityisesti kansainvälisissä tutkimuksissa.

Kaiken kaikkiaan yleisten kirjastojen strategioista löytyy melko vähän tutkimusta, joten laajemman näkökulman saamiseksi tarkastelussa on mukana myös joitakin tieteellisiä kirjastoja koskevia tutkimuksia. Alaluvut 4.1-4.4 käsittelevät eri näkökulmista kirjastostrategioihin liittyvää tutkimusta.

4.1 Valtakunnalliset kirjastostrategiat käytännössä

Yleisten kirjastojen neuvoston strategiat ovat ennenkin olleet tutkimuksen kohteena. Edellisen Yleisten kirjastojen neuvoston strategian aikana tutkittiin, miten yleiset kirjastot tähän vuosien 2011-2016 strategiaan suhtautuivat. Kainulaisen (2013) opinnäytteessä selvitettiin kyselyn avulla, miten kirjastot olivat pyrkineet toteuttamaan strategiaa. Kyselyvastausten perusteella yleinen suhtautuminen strategioihin oli vastentahtoista ja YKN:n strategian koettiin tuovan haasteita. Tuloksista nousivat myös esiin kirjastojen erilaiset lähtökohdat esimerkiksi koon, sijainnin tai käytettävissä olevien resursien suhteen. Kirjastot olivat toteuttaneet Yleisten kirjastojen neuvoston strategiaa kuitenkin mahdollisuuksiensa mukaan. (Mts. 55-56.)

Mielenkiintoista tämän tutkielman kannalta oli, miten Kainulaisen kyselyn vastaukset heijastivat vastentahtoista suhtautumista strategiatyöhön. Toki tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan strategioiden sisällöt, mikä on näkökulmana suppeampi kuin strategiatyön kokonaisuus. Todennäköistä myös lienee, että jos

suhtautuminen strategiatyöhön on kirjastossa erityisen negatiivista, ei sillä silloin ole omaa strategiaa.

Kirjastotyön muutosta ja strategiaa siihen liittyen on tutkittu myös aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielmassa (Kangaspunta 2015). Tutkielmassa tutkittiin työntekijöiden suhtautumista strategian hyötyihin ja toteutumisen todennäköisyyteen; tutkimuksen kohteena olivat Nokian kaupunginkirjaston työntekijät. Tutkimuksessa näkökulma oli erityisesti työn muutoksessa ja ammatillisessa identiteetissä, mutta tulokset strategiaan suhtautumisen osalta ovat erityisen mielenkiintoisia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten työntekijät suhtautuvat opetusministeriön silloiseen *Kirjastopolitiikka 2015* -strategiaan. Vastauksista ilmeni, että työntekijät kokivat kirjastossa olevan liian vähän työvoimaa tai osaamista strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiassa kehoitetaan kirjastoja panostamaan muun muassa uusien palvelujen tarjontaan, mihin vastauksena osa kyselyyn vastanneista korosti painetun kirjan roolia edelleen. (Kangaspunta 2015, 39, 46, 49.) Ajatus kirjastojen profiloitumisesta herätti työntekijöiden vastustusta, mutta toisaalta profiloitumisen varsinaisesta sisällöstä ei ollut yhtenäistä käsitystä (mts. 58). Työntekijän ammatillinen identiteetti vaikutti siihen, millainen on tämän suhtautuminen strategiaan; pitkään alalla olleet saattoivat esimerkiksi kokea jatkuvien muutosten lähinnä kyllästyttävän (mts. 66-67).

4.2 Kirjastostrategioiden sisällöt

Kuten aiemmin todettiin, yliopistokirjastoja on käsitelty tutkimuksessa enemmän. Yleiset kirjastot alkoivat kuitenkin pikkuhiljaa nousta myös tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteeksi (ks. esim. Pacios 2004; aineistona sekä yleisiä että yliopistokirjastoja). Pacios (2007, 2017) tutki amerikkalaisten yleisten kirjastojen strategisen suunnittelua ja sen jatkuvuutta. Alkuperäisessä tutkimuksessa aineistona oli 73 kirjastoa, joiden nettisivut löytyivät Google-haulla vuonna 2006. Pacios tutki muun muassa suunnitelmista käytettyjä nimityksiä (strateginen vai pitkän tähtäimen suunnittelu), aikajännettä sekä sisältöä. Vuonna 2017 tutkimus uusittiin samoille kirjastoille kuin aiemmassa tutkimuksessa.

Suunnitelmista nousi viisi erilaista sisältöteemaa: kokoelma ja resurssit; elinikäinen oppiminen; rakennukset, laitteistot ja välineet; henkilökunta; ja johtaminen. Kokoelmaan liittyvänä huomiona saattoi olla erilaisten kieli- ja etnisyyssryhmien huomiointi aiempaa paremmin tai esimerkiksi virtuaalisen kokoelman kehittäminen. Elinikäisen oppimisen kohdalla esimerkkejä olivat muun muassa kielten itseopiskelu tai tilojen tarjoaminen ei-organisoituun oppimiseen. Kirjastotilasta tavoiteltiin monipuolista ja muunneltavaa. Henkilökunnan suhteen suunnitelmissa tavoiteltiin sekä määrää että laatua: haluttiin luoda uusia työpaikkoja vastaamaan uusiin tarpeisiin, ja toisaalta esimerkiksi panostaa jatkuvaan ammatilliseen oppimiseen. Johtajuuden teeman alla joissain kirjastoissa nostettiin prioriteetiksi nimenomaan suunnittelu ja arviointi. (Pacios 2007, 418-422.)

Moni kirjasto oli kymmenessä vuodessa vaihtanut uuden suunnitelman tekemisen yhteydessä otsikon ”pitkän tähtäimen suunnitelmasta” ”strategiseksi suunnitelmaksi”. Syiksi muutokselle nimettiin ”pitkän tähtäimen” kuulostaminen vanhanaikaiselta, kehysorganisaation määrittelemä terminologia, uusi suunnitteluopas tai tavoitteiden strategisuus. (Pacios 2017, 242.) Suunnitelmien aikajänne oli tyypillisesti kolmesta kymmeneen vuotta tulevaisuuteen; kolmivuotisten suunnitelmien määrä oli kasvanut aiempaan tutkimukseen verrattuna vuonna 2017. Pacioksen mukaan (mts. 243) tämä kertoi kirjastojen päätöksentekokoikkunan lyhentymisestä, mikä saattoi johtua alan murroksesta ja epävarmuudesta.

Kirjaston markkinoinnilla on myös nähty yhteys strategiseen suunnitteluun (Germano & Stretch-Stephenson 2012). Heidän mukaansa markkinoinnin tulisi olla eräs strategian keskeisistä sisältöalueista. Markkinointi ja siihen sisältyvä asiakaskeskeisyys lisäsi organisaation ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja arvosta, joten markkinointi strategian osana voi johtaa hyviin lopputuloksiin. Strategiaprosessiin sitoutuminen lisäsi onnistumisen mahdollisuuksia myös toimeenpanossa, jos markkinointiprosessi sisällytetään osaksi toimenpiteitä. Kirjastot, jotka integroivat markkinoinnin sisältöjä strategiaprosessiinsa, saivat parempia tuloksia suunnittelussa ja toimeenpanossa (mts. 73).

4.3 Strategiseen suunnitteluun liittyvät suhtautumistavat

Kirjastojen strategiaproessia tai sen osia on käsitelty muutamissa tutkimuksissa, joita käsitellään seuraavaksi. Tulokset sivuavat kaikissa joiltakin osin sitä, millaisia asenteita tai suhtautumistapoja strategiatyö osallistujissa herättää. Kangas (2006) käsitteli Helsingin kaupunginkirjaston henkilökunnan suhtautumista strategiaan, Salonen (2012) tutki Jyväskylän kaupunginkirjaston strategian toimeenpanoa ja Koivunen (2015) strategista suunnittelua Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa. Lisäksi luvussa käsitellään kahta ulkomailla toteutettua kirjastojen strategiaprosesseihin liittyvää tutkimusta (Kostagiolas, Banou & Laskari 2008; Ke, Chen, Liu ja Zhao 2016).

Helsingin kaupunginkirjastossa on vuosituhaten alkupuolella selvitetty henkilökunnan näkemyksiä strategisesta suunnittelusta (Kangas 2006). Tutkimuksessa selvitettiin henkilökunnan näkemyksiä strategisen suunnittelun prosesseista, tarpeellisuudesta ja silloisen strategian sisällöstä. Henkilökuntahaastattelujen pohjalta Kangas (mts. 61-63) jaotteli strategiaan suhtautumisen neljään erilaiseen tulkintanäkökulmaan. Ensimmäisessä näkökulmassa työntekijät näkivät strategian osana omaa aktiivista työtä, toisessa näkökulmassa strategia koettiin enemmän taustoittavana tekijänä. Kolmannen näkökulman tulkinnan mukaan strategia nähtiin ennen kaikkea hallinnon välineenä ja kirjaston johdon työkaluna. Neljänteen näkökulmaan liittyvässä tulkinnassa strategia koettiin rajallisena välineenä, jossa ei ole riittävästi huomioitu oman toimipisteen ja organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä; osallistumisella ei myöskään nähty olevan todellista vaikutusta.

Jyväskylän kaupunginkirjastossa taas tutkittiin strategian toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja ja siinä ilmenneitä haasteita (Salonen 2012). Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena kirjaston johdolle; mukana oli niin pääkirjaston ylin johto, lähikirjastojen johtajia kuin johtoryhmän jäseniä.

Toimeenpanoa edistävät toimintatavat liittyivät viestintään, omaksumiseen, toimintaan ja valvontaan, ja vaihtelivat sen mukaan, mihin osaan johtoporrasta haastateltu kuului. Esimerkiksi päävastuu viestinnästä nähtiin olevan kirjaston ylimmällä johdolla, mutta

toisaalta myös lähiesimiesten rooli nähtiin tärkeänä (Salonen 2012, 28). Haasteina toimeenpanon suhteen ylimmässä johdossa koettiin ajan puute, tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus sekä arjen työn näkeminen osana strategiaa (mts. 32). Lähikirjastojen johto nosti näiden lisäksi esiin epäilyn siitä, että resurssit eivät riitä strategian toteuttamiseen (mts. 37). Haastatteluista ei merkittävästi ilmennyt muutosvistarintaa, vaikka johtoryhmän jäsenten haastatteluissa todettiin, että strategia on aiheena koettu vaikeaksi viestiä, koska yleinen asenne ei ole kovin suotuisa (mts. 41, 47).

Tieteellisten kirjastojen puolelta esimerkkinä on Koivusen (2015) pro gradu, jossa yhtenä kiinnostuksen kohteena olivat henkilökunnan näkemykset strategiatyöstä. Lisäksi keskiössä oli koko strategisen suunnittelun prosessin kaari: tutkielmassa käsiteltiin niin kehysorganisaation merkitystä kuin asiakastyytyväisyyskyselystä saatuja tuloksia. Tutkimuksessa haastateltiin Satakunnan sairaanhoitopiirin kirjaston työntekijöitä, ja analysoitiin heidän näkemyksiään kirjaston strategisesta suunnittelusta. Kyseessä oli pieni kirjastoyksikkö, joten vastauksissa heijastui selvästi, miten yhden kirjastonhoitajan työyksiköllä strateginen suunnittelu voi olla erityisen tärkeää. Tämä on osuva näkökulma myös yleisten kirjastojen kannalta: Suomessa on paljon pieniä kirjastoja, joissa on vähän henkilökuntaa, mutta olisi hyvä muistaa, ettei henkilökunnan vähäisyys tarkoita, että strategiset ratkaisut olisivat jotenkin itsestään selviä.

Koivusen tutkimuksen kohteena olleelle kirjastolle kehysorganisaation rooli oli erilainen kuin yleisen kirjaston kohdalla olisi. Toisaalta esimerkiksi strategiseen suunnitteluun osallistujista puhuttaessa toimintatavat olisivat siirrettävissä myös yleiseen kirjastoon, jossa organisaation ylätasonkin osallistuminen olisi varmasti suunnittelulle eduksi.

Kreikassa tutkittiin yleisten keskuskirjastojen¹⁰ kirjastonjohtajien suhtautumista strategiseen suunnitteluun. (Kostagiolas, Banou & Laskari 2008). Tutkimuksessa haastateltiin

¹⁰ Engl. *The central public libraries*. Suomen kirjastoverkko rakentuu eri tavalla, joten meillä ei ole täysin vastaavaa nimitystä. Kenties nykyiset alueellista kehittämistehtävää hoitavat kirjastot ovat eniten samankaltaisia.

29 kirjastonjohtajaa. Enemmistöllä heistä oli myönteinen asenne strategian kehittämiseen, mutta vain murto-osa koki, että kehitystyöhön on riittävästi resursseja. He myös kaipasivat organisaatiokohtaisten strategioiden lisäksi maanlaajuista kirjastostrategiaa. Kostagiolas ja kumppanit (2008, 262) totesivat, että keskuskirjastot ovat kaiken kaikkiaan kehittyneempiä kuin muut Kreikan yleiset kirjastot.

Kiinassa kirjastostrategioiden tutkimus alkoi jo 1980-luvulla, mutta hiipui 1990-luvulla. Ke, Chen, Liu ja Zhao (2016) tekivät tapaustutkimuksen Yunnanin provinssin kirjastojen strategisesta ympäristöstä; julkisten kulttuuripalvelujen rakentamiseen on viime vuosina panostettu. (Mts. 196-197.) Tutkimus toteutettiin kyselynä julkisissa kulttuuripalveluissa (kuten kirjastot, museot, arkistot, tietopalveluinstituutiot, julkaisuinstituutiot) työskenteleville. Kiinassa ei perinteisesti ole tunnustettu kirjaston merkittävää sosiaalista roolia, koska se ei tuota taloudellista voittoa. Nykyään kirjaston osuus sosiaalisissa ja kulttuurisissa ratkaisuisissa on kuitenkin alettu nähdä. Myös tutkimuskyselyn perusteella kirjaston status julkisena kulttuuripalveluna oli laajasti hyväksytty, sillä yksikään vastanneista ei kiistänyt kirjaston kuulumista kulttuuripalveluihin. (Mts. 197-199.)

Ken ja kumppaneiden tutkimus kuvaa hyvin sitä, miten ratkaisevasti ympäröivä yhteiskunta ja sen sosiaaliset ja kulttuuriset rakenteet vaikuttavat myös siihen todellisuuteen, jossa kirjastot elävät. Kirjaston strategisia valintoja pohtiessa on tärkeää kiinnittää huomio nykytilan, ympäröivien sidosryhmien ja erilaisiin mikro-, meso- ja makrotason ilmiöiden analysointiin (ks. Ke ym. 2016, 203). Esimerkiksi taloudelliset suhdanteet vaikuttavat kirjastojenkin toimintaan, vaikka kirjastoilla on perinteisesti ollut vahva asema (Guarria & Wang 2011, 212).

4.4 Taustaorganisaation vaikutus strategiseen suunnitteluun

Jo aiemmin luvussa 2.2 Kirjastojen toiminnan reunaehdot on käynyt selväksi, että kirjastojen toimintaan vaikutetaan monelta eri taholta. Eräs strategiatyöhönkin keskeisesti vaikuttava taho on kirjaston taustaorganisaatio. Seuraavassa käsitellään lyhyesti kahta tutkimusta, jossa on käsitteellisellä ja dataan perustuvalla tasolla analysoitu taustaorganisaation merkitystä strategiselle suunnittelulle.

Huotari ja Iivonen (2004) tarkastelivat taustaorganisaation strategista kumppanuutta yliopistokirjastojen näkökulmasta käsitteellisen jäsenyyksen kautta. Käsitteelliseen jäsenyykseen pohjautuvassa artikkelissa nostettiin esiin proaktiivinen, verkostoituva rooli yhteisössä. Huotarin ja Iivosen tapauksessa kyseessä oli akateeminen yhteisö, jonka strategiseen suunnitteluun yliopistokirjastolle haluttiin rooli, mutta samaa voinee soveltaa myös yleisen kirjaston ja taustaorganisaation eli kunnan väliseen suhteeseen. Yliopiston ja yliopistokirjaston välillä yhteisesti integroitavia toimintoja ovat niin tutkimus, opetus kuin oppiminenkin (mts. 81). Strategisen suunnittelun muutokset edellyttävät myös muutoksen johtamista (mts. 80).

Fuehles-Ubach (2018) kuvaili artikkelissaan eurooppalaisten kirjastojen strategisen suunnittelun tilaa. Aineistossa oli mukana 57 kirjastostrategiaa eri puolilta Eurooppaa, ja määrä jakautui tasan tieteellisten ja yleisten kirjastojen kesken. Artikkelissa keskityttiin sidosryhmien näkymiseen strategioissa. Aineiston strategioista 18 oli sellaista, jossa ei mainittu lainkaan kirjaston taustaorganisaatiota. Hieman useammassa (21 kpl) strategiassa taustaorganisaatio tai kirjaston rooli siinä mainittiin yleisesti. Strategioista 18 kappaletta oli sellaisia, joissa selkeästi tuotiin ilmi kirjaston panos ja sitoutuminen taustaorganisaation strategiaan. (Mts. 149-150.)

4.5 Yhteenveto aiemmasta tutkimuksesta

Aiempaa tutkimusta käsiteltiin neljän eri teeman näkökulmasta. Erityisesti Pacioksen tutkimukset (2007, 2017) strategioiden olemassaolosta ja sisällöistä olivat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia. Lisäksi alaluvussa 2.1.1 *Miksi strategioita tarvitaan?* esitelty Anttiroikon ja Savolaisen luokittelu kirjastostrategioiden erilaisista tarkoituksista luo osuvaa perustaa nimenomaan kirjastostrategioista tehtyyn aiempaan tutkimukseen.

Kaiken kaikkiaan useissa tutkimuksissa tuli esiin strategiatyön koettu haasteellisuus kirjastomaailmassa. Lisäksi yleisesti asenteet strategiatyötä kohtaan ovat vaihdelleet varsin paljon (Kainulainen 2013; Kangas 2006). Resurssipula esimerkiksi ajan tai työntekijöiden suhteen on nostettu esiin toimeenpanon haasteena (Kangaspunta 2015, Salonen 2012). Toisaalta haasteena on myös voinut olla yhteisen ymmärryksen saavuttaminen

strategian sisällöstä (Kangaspunta 2015). Maiden väliset erot kirjastoverkossa nousevat luonnollisesti esiin strategioihin liittyvissä tutkimuksissa (esim. Ke ym. 2016).

Kirjastoja ja strategioita käsittelevää aiempaa tutkimusta on olemassa jonkin verran, mutta verrattuna siihen, miten merkittävä aihe strategiatyö on liike-elämässä, on sen tutkiminen kirjastojen puolella ollut vähäistä. Lisäksi tämän tutkimuksen rajaus nimenomaan yleisiin kirjastoihin vähentäne hieman saatavilla olevan tutkimustiedon määrää.

Luvuissa 2, 3 ja 4 on käsitelty tutkimuksen taustaa, viitekehystä sekä aiempaa tutkimusta. Seuraavaksi perehdytään tutkimusasetelmaan ja siihen liittyviin yksityiskohtiin.

5 TUTKIMUSASETELMA

Tämä tutkimus on laadullisen ja vertailevan tutkimuksen keinoin toteutettava kartoitus siitä, millaista strategista sisältöä yleiset kirjastot tuottavat. Seuraavaksi esitellään tutkimusasetelma: luvussa 5.1 käsitellään tutkimuskysymyksiä, luvussa 5.2 esitellään tutkimuksen aineisto ja luvussa 5.3 perehdytään käytettyihin tutkimusmenetelmiin.

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa analysoidaan kirjastostrategioiden sisältöjä ja vertaillaan aineistoon kuuluvia strategioita valtakunnalliseen Yleisten kirjastojen neuvoston tekemään *Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020* -strategiaan. Tavoitteena on selvittää, millaista strategista sisältöä kirjastot tuottavat, ja mitä yhtäläisyyksiä ja eroja strategioilla on. Tutkielmassa pohditaan, näkyvätkö Yleisten kirjastojen neuvoston tekemän valtakunnallisen strategian sisällöt kirjastojen omissa strategioissa. Tutkimuskysymykset on muotoiltu seuraavalla tavalla:

1. Miten ja millaisina nykytilan analyysi, arvot ja visio näkyvät valituissa kirjastostrategioissa?
2. Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on YKN:n ”Yleisten kirjastojen suunta” -asiakirjalla ja vertailuun valituilla strategioilla?

Nykytilan analyysi nostetaan tarkastelun keskiöön, koska kehittämisen lähtökohtana on käsitys asioista, joita on tarpeellista kehittää. Arvot taas toimivat toiminnan perustana ja visio määrittelee tavoitetasen (ks. Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25, 355). Lisäksi nykytilan analyysi, arvot ja visio löytyvät myös Pacioksen (2004, 264-265) listaamista kirjastostrategioiden sisältökomponenteista, joten niitä on mielekästä tarkastella lähemmin.

Käsitteellisen viitekehyksen tutkimukselle muodostavat Milesin ja Snow'n (1978) strategiatypologia sekä Porterin (2004) geneeriset strategiat. Viitekehystä käytetään ohjaamaan sisällönanalyysiä.

5.2 Tutkimuksen aineisto

Aineisto koostuu valikoiduista kirjastojen tai kirjastokimppojen strategioista. Kyseessä on siis harkinnanvarainen näyte (Routio, päiväämätön, a), jonka laadullinen analysointi mahdollistaa ilmiön tarkemman kuvailun (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Aineisto koostuu Kokkolan kaupunginkirjaston, Lapin kirjastojen, Tampereen kaupunginkirjaston, Tiekkö-kirjastojen sekä Toenperän kirjaston strategioista.

Aineiston valinnassa painotettiin alueellista monipuolisuutta ja paikallisia erityispiirteitä. Aineiston kirjastoilla on varsin erilaiset lähtökohdat toimintaansa toteuttamiseen. Jotta kirjastojen strategisesta suunnittelusta voi muodostaa edes jonkinlaista kokonaiskäsitystä, onkin tärkeää huomioida alueelliset eroavaisuudet. Kirjastojen käytettävissä oleviin resursseihin vaikuttavat myös seikat, joita tässä kutsutaan paikallisiksi erityispiirteiksi. Aineiston strategiat alueellisine erityispiirteineen on koottu taulukkoon 2.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa vertailun pohjana käytetään Yleisten kirjastojen neuvoston tekemä kansallista *Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020* -kirjastostrategiaa, jota verrataan edellisvaiheessa sisällöltään analysoituihin kirjastojen strategioihin.

Taulukko 2. Aineistoon kuuluvat strategiat ja niiden erityispiirteet.

Paikkakunta / alue	Erityispiirre	Strategian tyyppi
Kokkolan kaupunginkirjasto, Keski-Pohjanmaa	kaksikielisyys	kirjasto-organisaation oma strategia
Lapin kirjastot, Lappi	sijainti	kirjastokimpan strategia
Tampereen kaupunginkirjasto, Pirkanmaa	suuri koko	kirjasto-organisaation oma strategia
Tiekkö-kirjastot, Pohjois-Pohjanmaa	pieni koko	kirjastokimpan strategia
Toenperän kirjasto, Etelä-Savo	kolmen kunnan yhteinen kirjastolaitos	kirjasto-organisaation oma strategia

Aineistossa on mukana kolme kirjasto-organisaation omaa strategiaa ja kaksi kirjastokimppan strategiaa. Lisäksi tutkimuksen analyysissä pyritään havaitsemaan, näkyykö paikallinen erityispiirre jotenkin kirjaston tuottamassa strategisessa sisällössä. Kaikki aineistoon kuuluvat strategiat olivat analyysintekohetkellä saatavilla sähköisesti. Viitteet aineiston strategioihin löytyvät lähdeluettelosta tähdellä merkittyinä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kukin organisaatio, jonka strategiaa tutkimuksessa käsitellään sekä luonnehditaan lyhyesti itse strategiaa.

5.2.1 Kokkolan kaupunginkirjasto

Kokkolan kaupunginkirjaston organisaatioon kuuluu pääkirjaston lisäksi neljä lähikirjastoa ja kirjastoauto. Kokkola on kaksikielinen vajaan 50 000 asukkaan merenrantakaupunki Keski-Pohjanmaalla. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.) Kokkolan kaupunginkirjasto toimii Keski-Pohjanmaan maakuntakirjastona (Salmela 2010), kunnes nykyinen kirjastolaki lakkautti maakuntakirjastojen tehtävät.

Kokkolan kaupunginkirjasto kuuluu kuuden kirjaston muodostamaan Anders-kirjastokimppaan, jolla on esimerkiksi yhteinen kokoelmapolitiikka (Salmén 2017, 4). Ennen aineistoon kuuluvaa vuosien 2010-2020 kirjastostrategiaa Kokkolan kaupunginkirjastolla oli oma epävirallinen strategia vuosille 2006-2009. Keski-Pohjanmaan alueen kirjastoilla oli myös yhteinen aluestrategia vuosina 2008-2015. (Salmela 2010.) Tämän tutkimuksen aineistoon kuuluu Kokkolan kaupunginkirjaston strategiadokumentti *Ihmisen kokoinen kirjasto – Kokkolan kaupunginkirjaston strategia 2010-2020*.

Vuoden 2018 tilastojen mukaan Kokkolassa lainattiin 11,5 kirjaa asukasta kohti. Kaikkien aineistolajien osalta kokonaislainaus oli 14,4 kappaletta. Fyysisiä käyntejä asukasta kohti tehtiin 8,9 kappaletta. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.)

Kokkolan kaupunginkirjaston strategiaprosessissa tehtiin ensin SWOT-analyysi¹¹, joka toimi pohjana strategian jatkotyöstölle. Strategia nojaa kuuteen määriteltyyn arvoon, ja kirjaston toiminta on tiivistetty missioon ja visioon. Kaupunginkirjaston strategia noudattaa rakenteellisesti kaupungin strategian teemaryhmiä. (Salmela 2010.)

Tämän tutkimuksen aineiston kannalta Kokkolan kaupunginkirjaston erityispiirre on kaksikielisyys, joka näkyy ainakin Kokkolan kaupungin vision tarkemmassa määrittelyssä. Tutkimuksen sisällönanalyyseissä pyritään myös selvittämään, näkyykö kaksikielisyys jotenkin kaupunginkirjaston strategiassa. Huomionarvoista on lisäksi, että kyseessä on nimenomaan kaupunginkirjaston oma, eikä kirjastokimpan strategia.

5.2.2 Lapin kirjastot

Lapin kirjastot on kaikkien Lapin maakunnan kirjastojen yhteinen kirjastokimppa, jossa on 21 pääkirjastoa ja 11 sivukirjastoa. Kirjastoautoja Lapissa liikennöi yhteensä 14. Asukkaita Lapin alueella on hieman vajaa 180 000. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.) Lapissa alueellista kehittämistehtävää (AKE)¹² hoitaa Rovaniemen kaupunginkirjasto (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yleisistä kirjastoista 660/2017). Lapin kirjastojen aiemmasta mahdollisesta strategiayhteistyöstä ei ole tietoa, tässä tutkimuksessa on mukana Lapin kirjastojen nykyinen strategia vuosille 2017-2020.

Lapin kirjastojen alueella saamelaiskielet ovat merkittävässä asemassa. Rovaniemen kaupunginkirjaston yhteydessä ylläpidetään Suomen saamelaista erikoiskirjastoa¹³ ja Inarissa toimii Saamelaiskirjasto.¹⁴ Lappilaiset lainasivat vuonna 2018 11,5 kirjaa asukasta kohti. Muut aineistolajit mukaan laskettuna lainaus oli 14,8 kappaletta. Fyysisiä

¹¹ SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä menetelmä, jota käytetään muun muassa strategian teon apuna. (Ks. esim. <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>)

¹² Nykyinen kirjastolaki (1492/2016) lakkautti maakuntakirjastojen tehtävät, joita vastaavat tehtävät ovat nykyään alueellista kehittämistehtävää hoitavilla AKE-kirjastoilla. (Ks. Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yleisistä kirjastoista 660/2017.)

¹³ Ks. Rovaniemi: Saamelainen erikoiskirjasto. <https://www.rovaniemi.fi/fi/Palvelut/Kirjasto/Lappi-ja-saamelaiset/Saamelainen-erikoiskirjasto> [Viitattu 30.4.2019]

¹⁴ Ks. Inarin kunnankirjasto: Saamelaiskirjasto. <http://kirjasto.inari.fi/> [Viitattu 30.4.2019]

kirjastokäyntejä Lapissa tehtiin 7,8 asukasta kohti. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.)

Lapin kirjastojen strategia 2017-2020 pohjautuu nykyiseen kirjastolakiin, joka astui voimaan 1.1.2017. Strategia nivoo mukaansa myös Yleisten kirjastojen neuvoston strategiasta nousevat viisi arvoa. Keskeisiä tavoitteita on strategiassa kolme: ”Jokainen lappilainen lukee”, ”Osaamme enemmän, jaamme osaamista” sekä ”Teemme yhdessä”. Tavoitteita konkretisoidaan toimenpiteiksi sekä palvelulupauksiksi. Strategialle on lisäksi kehitetty seurantamittarit, joita seurataan kahdesti vuodessa. (Lapin kirjastot.)

Lapin kirjastojen erityispiirre tämän tutkimuksen aineiston kannalta on sijainti pitkien välimatkojen Lapissa, jossa esimerkiksi fyysisiä kirjastokäyntejä tehtiin viime vuonna hie-man vajaat kahdeksan kappaletta asukasta kohti (ks. Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018). Maakunnan alueella liikkuvat kirjastoautot tekevätkin siis tärkeää saavutettavuustyötä – yli 30 % Lapin kirjastolainoista tehdään kirjastoautossa (Lapin kirjastot). Jo pelkästään välimatkojen takia voisi ajatella, että Lapin kirjastojen tavoite ”jokainen lappilainen lukee” vaatii aktiivisia toimenpiteitä ja strategista omistautumista. Lisäksi Lapin kirjastojen strategia on tämän tutkimuksen toinen kirjastokimppan laajuinen strategia.

5.2.3 Tampereen kaupunginkirjasto

Tampereella on pääkirjasto ja 14 sivukirjastoa, joiden lisäksi kirjastopalveluja tarjotaan myös kahdessa kirjastoautossa. Tampereella on reilut 230 000 asukasta, jotka kävivät kirjastossa vuonna 2018 11,6 kertaa per asukas. Kirjoja lainattiin 15,6 asukasta kohti, ja muut aineistolajit mukaan laskettuna lainauksia oli 20,9 kappaletta. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.) Tämän tutkimuksen aineistoon kuuluu Tampereen kaupunginkirjaston *Painopisteet 2017-2021* -dokumentti.

Tampereen kaupunginkirjasto hoitaa alueellista kehittämistehtävää Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueella (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yleisistä kirjastoista 660/2017). Pirkanmaalla toimii 22 kunnan yhteinen PIKI-kirjastot -kimppa, johon Tamperekin kuuluu (Pirkanmaan kirjastot 2018).

Painopistealueiksi nimetty strateginen dokumentti sisältää nimensä mukaisesti viisi painopistettä, joita täsmennetään konkreettisiksi toimenpiteiksi asti. Painopisteitä ovat kumppanuuksien kehittäminen, henkilökunnan ammattitaidon kehittäminen, asiakaspalvelun laatu, lukutaidon tukeminen sekä tehokas viestintä. Toimenpiteiksi näille on määritelty muun muassa kumppanuuksien hoitamiseen liittyvän toimintamallin luominen sekä lasten ja nuorten aineistomäärärahan lisääminen. (Tampereen kaupunginkirjasto.)

Tampereen kaupunginkirjaston erityispiirre tämän tutkimuksen kannalta on koko – se edustaa aineistossa ainoana suuren kaupungin kirjastolaitosta. Huomionarvoista on myös, että Tampereen osalta aineistoon kuuluva strategiadokumentti on nimenomaan kaupunginkirjaston oman organisaation, eikä kirjastokimpan.

5.2.4 Tiekkö-kirjastot

Tiekkö-kirjastoihin kuuluu seitsemän pohjoispohjalaista 1 100 – 15 200 asukkaan kuntaa (Alavieska, Kalajoki, Merijärvi, Nivala, Oulainen, Sievi ja Ylivieska). Kalajokea lukuun ottamatta kaikissa kirjastoissa on vain yksi toimipiste pääkirjastossa. Kirjastoautoja alueella toimii neljä. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.)

Kirjastokimpalla on pitkä yhteisen suunnittelun historia: ensimmäinen Tiekkö-strategia tehtiin vuosiksi 2000-2006, jolloin se oli Suomen ensimmäisiä kimppastrategioita. Alueen kirjastoilla on strategian lisäksi yhteiset varastointi- ja poistoperiaatteet. (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä & Tuomimäki 2015, 2.) Tässä tutkimuksessa aineistona on Tiekkö-kirjastojen strategia vuosille 2015-2020, jonka alaotsikkona on *Uusi palvelukulttuuri*.

Vuonna 2018 Tiekkö-kirjastojen alueella lainattiin 11,5-16,3 kirjaa asukasta kohti. Kaikkiin aineistoryhmiin kohdistuvan lainauksen vaihteluväli oli Kalajoen 15,1 kappaleesta

Alavieska 20,7 kappaleeseen. Kirjastokäyntejä tehtiin Oulaisten 8,1 käynnistä Alavieskan 13,9 käyntiin per asukas. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.)¹⁵

Vuosien 2015-2020 strategian taustaksi on hyödynnetty asiakaskyselyn ja kirjastonjohtajille tehdyn kyselyn tuloksia. Lisäksi strategiaa taustoittavassa dokumentissa käydään läpi alueen kuntien ja maakunnan visioita sekä kirjastoalan toimintaa ohjaavia dokumentteja. (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä & Tuomimäki 2015, 3-6.) Alueella on myös Oulun Eteläisen kirjastostrategia, jossa mukana on yleisten kirjastojen lisäksi oppilaitoskirjastoja (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä 2015, 3).

Tiekkö-kirjastojen strategia koostuu neljästä teemasta, joiden alla teeman tärkeyttä perustellaan ja sanoitetaan tarvittavia toimenpiteitä. Teemat ovat ”Kirjallisuuden harrastus ja lukeminen nousuun”, ”Tavataan kirjastossa”, ”Paikalliset palvelukirjastot vastaavat paikallisia tarpeita” sekä ”Henkilökunta osaa ja kehittää kirjastoa”. (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä 2015.) Tiekkö-kirjastojen erityispiirre tämän tutkimuksen kannalta Tampereen tavoin koko, mutta Tiekkö-kirjastot edustavat pienten ja keski suurten kuntien näkökulmaa. Tiekkö-kirjastojen strategia on lisäksi tutkimuksen toinen kimppastrategia.

5.2.5 Toenperän kirjasto

Toenperän kirjasto on kolmen kunnan (Joroinen, Juva ja Rantasalmi) yhteinen kirjasto, jolla on kolme toimipistettä sekä kirjastoauto. Alueella asuu noin 14 800 asukasta. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.) Kirjasto on osa Lumme-kimppaa (Kasesniemi, Lehmusvuori & Sopanen 2018). Tämän tutkimuksen aineistona on Toenperän kirjaston vuoteen 2028 tähtäävä toimintasuunnitelma, jossa paneudutaan vuosien 2019-2021 toimintaan.

¹⁵ Tilastolukujen esittäminen kunnittain Tiekkö-kirjastojen yhteydessä johtuu siitä, että koko maakunnassa toimii useampi kirjastokimppa, joten maakunnan tason luvut eivät kertoisi vain Tiekkö-kirjaston tilanteesta; toisin kuin Lapin kirjastojen tapauksessa.

Vuonna 2018 alueella tehtiin kirjastokäyntejä 11,6 asukasta kohti. Kirjoja lainattiin 12,1 kappaletta ja yhteensä kaikkia aineistolajeja 16,8 kappaletta. (Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2018.)

Vuosien 2019-2021 strategian pohjana on käytetty tilastoja muun muassa kirjaston kuuluista, lainausluvuista sekä henkilöstöstä. Lisäksi strategiatyössä on kuultu kuntalaisia. Strategiassa on viisi kehittämisteemaa: omatoimikirjastot, hakeutuvat kirjastopalvelut, kirjastotilojen turvaaminen, seutukunnallinen kirjastoyhteistyö sekä kirjaston lukutaitopalvelut. Teemat jakautuvat vielä alempiin osioihin, joita perustellaan ja konkretisoidaan toimenpiteillä. (Kasesniemi ym. 2018.)

Toenperän erityispiirre tämän tutkimuksen aineistossa on, että se on kolmen kunnan yhteinen kirjastolaitos, joten strategia edustaa aineistossa kirjasto-organisaation omaa strategiaa. Verkostomainen yhteistyö on strategian sisällöissä kuitenkin vahvasti läsnä myös kirjastokimpan suuntaan.

5.2.6 Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020

Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020 on dokumentti, joka linjaa laajasti ja abstraktilla tasolla koko yleisen kirjastokentän tulevaisuutta. Sitä voisi ajatella kaikkien yleisten kirjastojen yhteisenä strategiana, ja sen on työstänyt Yleisten kirjastojen neuvosto.¹⁶ Strategia nojaa yhteistyön ja verkostojen merkitykseen eri tasoilla (Yleisten kirjastojen neuvosto 2016, 6, 8).

Rakenteellisesti strategia muodostuu viidestä arvosta (tasavertaisuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys, rohkeus ja sananvapaus), joita konkretisoidaan painotuksilla, tavoitteilla ja toimenpiteillä. Esimerkiksi tasavertaisuus-arvon yhtenä tavoitteena on ”Kaikille oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskuntaan ja elinympäristöön”. Tavoitteen painopisteenä on

¹⁶ Yleisten kirjastojen neuvostosta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2 Kirjastojen toiminnan reunaehdot.

”kansalaisten valmiuksien tukeminen” sekä ”aktiivinen opastaminen ja tapahtumatointa”. Näitä painopisteitä toteutetaan esimerkiksi määrittelemällä tietopalvelu uudelleen, auttamalla asiakkaita löytämään ja käyttämään tietoa, sekä suuntaamalla resursseja uudelleen monikulttuurisuus huomioiden. (Yleisten kirjastojen neuvosto 2016.)

Yleisten kirjastojen neuvosto seuraa strategian toteutumista vuosittain. Strategia on tarkoitettu työkaluksi kirjastojen omaan strategiatyöhön sekä avuksi kunnan päättäjiin vetoamiseen. (Mts. 8.) Tässä tutkimuksessa yksittäisten kirjastojen tai kirjastokimppojen strategioiden sisältöjä verrataan *Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020* -dokumenttiin, ja tarkastellaan, miten paljon ne mahdollisesti heijastavat samoja asioita.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on vertailevaa tutkimusta, jossa sovelletaan sisällönanalyysin menetelmiä. Menetelmänä käytetään sisällönanalyysiä sen tarjoaman monipuolisen aineistoon syventymismahdollisuuden takia. Sisällönanalyysi mahdollistaa myös viitekehykseen pohjautuvan luokittelun osana analyysiä. Käytetyt menetelmät tukevat toisiaan: sisällönanalyysiä ja vertailua yhdistämällä saadaan aineistosta tietoja, joita pelkästään toisella menetelmällä ei saataisi.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistolle tehdään sisällönanalyysi, ja tämän jälkeen suoritetaan vertailu. Tutkielman käsitteellisenä viitekehyksenä toimivat luvussa 2.3 esitellyt Milesin ja Snow’n strategiatypologia sekä Porterin geneeriset strategiat. Analyysissä aineisto luokitellaan strategiatypologian mukaisesti neljään kategoriaan. Lisäksi tarkastellaan, mihin geneeristen strategioiden tyyppiin kirjastoalan strategiset valinnat osuvat. Seuraavaksi käsitellään käytettyjä menetelmiä hieman yleisesti, sekä erityisesti tämän tutkimuksen kannalta.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysimenetelmä, jolla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajarvi 2018, 117). Sisällönanalyysi jäsentää aineiston helposti analysoitavaan muotoon, mutta johtopäätökset täytyy kuitenkin tehdä erikseen. Systemaattisesti jäsennellyt muistiinpanot voivat itse asiassa jo olla sisällönanalyysiä. (Grönfors & Vilka 2011, 94.)

Tässä tutkimuksessa analyysi toteutetaan siten, että viitekehys toimii taustatukena, mutta analyysi ei suoraan pohjautu siihen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 109) nimittävät tällaista sisällönanalyysin tapaa teoriaohjaavaksi. Tällöin aiemman tiedon vaikutus voi olla tunnistettavissa analyysissä, mutta analyysi pohjautuu kuitenkin aineistoon. Analyysin loppuvaiheessa viitekehystä voidaan myös peilata aineistoon, mikä täydentää analyysiä. (Mts. 109-110.)

Teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen analyysin eroksi Tuomi ja Sarajärvi (mts. 133) kiteyttävät, että aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa lähestymistavassa ne tiedetään jo valmiiksi. Teorialähtöinen analyysi taas poikkeaa teoriaohjaavasta tavasta lähinnä siinä, että päättelyketju - sisältäen teorian hyödyntämisen - on erilainen, mutta lopputulos voi olla sama (mts. 133).

Kokonaisuudessaan tutkimuksen analyysissä on piirteitä sekä teorialähtöisestä että teoriaohjaavasta sisällönanalyysin tavasta. Käsitteellisen viitekehysten muodostavat strategiatypologia ja generiset strategiat toimivat omalta osaltaan analyysin lähtökohtina, jolloin kyseessä voisi olla teorialähtöinen analyysi. Toisaalta aineistoa lähestytään alun perin ilman viitekehysten pakottamaa näkökulmaa, mikä tuo siihen myös teoriaohjaavan lähestymistavan. Jos analyysi toteutettaisiin täysin teorialähtöisesti, ei siinä otettaisi huomioon muita kuin viitekehyksestä nousevia asioita. Tällainen näkökulma olisi kuitenkin liian suppea toisessa vaiheessa tehtävää vertailua ajatellen.

Sisällönanalyysin jälkeen tutkimusaineistosta tehdään toteava vertailu, jolla haetaan eroja ja yhtäläisyyksiä vertailustrategioiden eli aineiston ja Yleisten kirjastojen neuvoston strategian välillä. Toteavassa vertailussa on tarkoitus havaita ja pyrkiä selittämään havaintoja (Routio, päiväämätön, b). Vertailu on tutkimuksen kannalta tärkeä muun muassa siksi, että sen avulla saadaan lisämateriaalia lopullisiin johtopäätöksiin, koska pelkästään sisällönanalyysin avulla ei yleensä tehdä johtopäätöksiä (ks. Grönfors & Vilka 2011, 94).

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan siis sisällönanalyysillä, ja toiseen tutkimuskysymykseen toteavan vertailun avulla. Käytännössä analyysi toteutetaan Excel-

taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen. Analyysirungon pohjana on viitekehyksen luokittelujen lisäksi käytetty Pacioksen (2004, 264-265) löytämiä kirjastojen suunnitelmista löytämiä sisältökomponentteja. Aineistoon on kuitenkin tutustuttu ennen analyysirungon laatimista, joten analyysiä ei voi nimittää täysin teorialähtöiseksi.

Perusteellisen lukemisen jälkeen aineiston kutakin strategiaa luonnehditaan analyysirungon pohjalta. Runko koostuu nykytilan analyysin, arvojen ja vision lisäksi erilaisista näihin liittyvistä alakohdista, kuten toiminta-ajatuksen tai taustaorganisaation näkymisestä. Myös paikallisen erityispiirteen näkymistä analysoidaan tässä vaiheessa.

Tutkimuksen tuloksia esitellään luvuissa 6 ja 7: ensin käsitellään sisällönanalyysin tulokset kunkin kirjaston osalta ja sen jälkeen raportoidaan aineiston vertailu Yleisten kirjastojen neuvoston strategiaan.

6 SISÄLLÖNANALYYSIN TULOKSET

Aineistossa oli mukana viisi strategiaa, joiden sisältöjä analysoitiin 5.3 *Tutkimusmenetelmät* -luvussa taustoitettuna analyysirungon avulla. Sisällönanalyysillä vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *Miten ja millaisina nykytilan analyysi, arvot ja visio näkyvät valituissa kirjastostrategioissa?*, joten oli luontevaa, että sisällönanalyysi rakentui mainittujen kolmen teeman varaan.

Tämän tulosluvun rakenne noudattaa samaa kaavaa: ensin käsitellään nykytilan analyysiä, sitten arvoja ja lopuksi visiota (alaluvut 6.1-6.3). Aineiston valinnassa yhtenä kriteerinä oli valittujen kirjastostrategioiden monimuotoisuus, jota kuvattiin paikallisilla erityispiirteillä. Sisällönanalyysin yhtenä osana käsiteltiin siis myös kunkin kirjaston omaa erityispiirrettä (alaluku 6.4). Lisäksi sisällönanalyysiin liittyi viitekehystä ja empiriaa yhdistävä tulkinnallinen osio (alaluvut 6.6 ja 6.7), jossa jokaiselle strategialla pyrittiin löytämään strategiatypologiasta sekä geneerisistä strategioista luokat, joihin ne kuuluivat.

6.1 Nykytilan analyysi

Ensimmäisenä aineiston strategioista tarkasteltiin nykytilan analyysiä. Siihen liittyviksi seikoiksi tunnistettiin missio eli toiminta-ajatus, sanallinen toimintaympäristön kuvaus, suhde taustaorganisaation sekä suhde nykyiseen kirjastolakiin. Näitä tarkasteltaessa strategioiden väliltä löytyi huomattavia eroja.

Kokkolan kaupunginkirjaston strategiassa näkyi selvästi monipuolinen vuoropuhelu erilaisten kirjaston toimintaan vaikuttavien dokumenttien kanssa. Strategia oli vuodelta 2010, joten tästä myös seurasi luonnollisesti se, että läheskään kaikki dokumentit, joihin strategiassa viitattiin, eivät nyt strategiakauden loppupuolella olleet relevantteja. Toisaalta heti ensimmäiseen teemaan liittyvä ensimmäinen tavoite ”Kirjastopalvelut ovat ajanmukaisia ja lain edellyttämällä tasolla” oli aivan yleispätevä suhteessa nykyiseenkin kirjastolakiin, vaikka alkujaan tällä viitattiin vuonna 2009 annettuun pätevyysasetukseen.

Kokkolan strategian johdannossa sivuttiin ympäristön muuttumista organisaation kannalta yleisellä tasolla. Käytäntöön tämä ajattelu oli viety SWOT-analyysin avulla, ja sen tuloksia oli nähtävissä niin tavoitteissa kuin toimenpiteissäkin. Strategiassa näkyi myös selkeästi taustaorganisaation merkitys, sillä kirjaston strategian teemat ja rakenne nousivat suoraan kaupungin strategiasta.

Lapin kirjastojen strategiassa taas ei näkynyt varsinaista nykytilan analyysiä, sillä jo strategian muoto erosi selvästi Kokkolan tekstimuotoisesta strategiasta. Lapin strategia oli työstetty toimenpiteitä painottaen taulukkomuotoon. Toisaalta nykytilan analyysin yhtenä ulottuvuutena tarkasteltiin kirjastoalan reunaehtojen, kuten nykyisen kirjastolain, näkymistä strategiassa. Tämä taas näkyi Lapin kirjastojen strategiassa selvästi. Reunaehdoista myös Yleisten kirjastojen suunta -dokumentti näkyi Lapin strategian sisällössä ainakin arvojen osalta. Lisäksi toimenpiteiden perusteluista oli kyllä havaittavissa taustatyötä ja sitä kautta tehtyä nykytilan analyysiä, vaikkei sitä oltukaan strategiaan suoraan sanoitettu.

Tampereen kaupunginkirjaston *Painopisteet 2017-2021* -dokumentissa ei myöskään näkynyt selvästi sanoitettua nykytilan analyysiä. Taustalla saattoi olla ero jo strategian rakenteessa, kuten Lapin tapauksessakin; Tampereen strategia pyrki selkeään taulukkomaiseen ja visuaaliseen esitystapaan. Käytännössä strategia sisälsi tulevaisuuteen suuntaavia, futuurissa luonnehdittuja toimenpiteitä, joiden taustalta ei ollut nähtävissä nykytilan analyysiä.

Tiekkö-kirjastojen strategian taustana oli kaksi kyselyä: asiakaskysely sekä kysely kirjastonjohtajille. Nykytilan analyysiä löytyikin kattavammin nimenmaan taustaksi tehdystä dokumentista (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä & Tuomimäki, 2015), jossa listattiin erilaisia reunaehtoja sekä analysoitiin kyselyiden tuloksista. Itse strategiassa, joka oli taitettu ja kuvitettu 24-sivuinen dokumentti, oli kuitenkin sanallistettu nimenomaan kirjastojen (ei niinkään ympäristön) nykytilannetta. Varsinaisessa strategiassa viitattiin myös reunaehtodokumentteihin sekä tilastoihin.

Tiekkö-kirjastojen strategia on tehty ennen nykyistä kirjastolakia, joten sinänsä selvää sanallistettua yhteyttä ei ollut. Kuitenkin asiatasolla strategian sisällöstä näkyi samoja toimia kuin kirjastolaista: puhuttiin esimerkiksi asiakkaan oppimisen tukemisesta ja tietoyhteiskuntavalmiuksissa opastamisesta, sekä kirjastosta tapaamispaikkana. Sekä digi-tuki että kirjasto tilana ovatkin nykyisen kirjastolain keskeisiä elementtejä.

Toenperän kirjaston strategiassa toiminta-ajatus ja suhde kirjastolakiin näkyivät selkeinä ja sanallistettuina. Toiminta-ajatus oli vapaasti muotoiltu, mutta noudatti luonnollisesti kirjastolain sisältöä, kuten seuraavasta sitaatista voi havaita.

”Kirjasto on kunnan kulttuurinen hyvinvointikeskus, joka mahdollistaa osallisuuden yksilöiden osallisuuden ja vastuullisen osallistumisen. Kirjasto on monikulttuurinen ja -ääninen.

Kirjastossa kuntalainen oppii hyödyntämään myös aineettomia resursseja. Kirjasto edistää ja ylläpitää sekä perinteistä lukutaitoa että kehittyvää monilukutaitoa. Kirjasto opettaa tiedonhakutaitoja ja kehittää niitä edelleen. Kirjasto on kaikkia väestöryhmiä palveleva monipalvelukeskus.

Kirjasto tarjoaa vaihtoehdon nopeatahtiseen ruutuaikaan; kirjasto instituutiona vaalii keskittymiskykyä ja kykyä aihekokonaisuuksien hallintaan. Kirjasto on yhteiskunnan muisti.” (Kasesniemi ym. 2018.)

Sen sijaan varsinaista nykytilan analyysiä toimintaympäristöön liittyen ei ollut. Kirjaston eri yksiköiden nykytilannetta sekä Lumme-kirjastokimpan tilannetta avattiin, mutta muuta toimintaympäristöön tai taustaorganisaatioihin liittyvää analyysiä ei löytynyt.

Kokonaisuudessaan näiden viiden kirjastostrategian joukosta voi siis havaita, että nykytilan analyysissä on useita ulottuvuuksia, joiden näkyminen strategiassa vaihtelee. Toiminta-ajatus eli missio löytyi sanallistettuna kahdesta strategiasta, yhdessä strategiassa viitattiin suoraan kirjastolakiin sanallistamatta tätä enempää. Tiekkö-kirjastojen strategiassa toiminta-ajatus löytyi taustatutkimusdokumentista (ks. Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä & Tuomimäki 2015).

Toimintaympäristön sanallisessa analyysissä löytyi myös eroavaisuuksia: yhdessä strategiassa sitä ei ollut ollenkaan, yhdessä strategiassa tehtyä analyysiä voi havaita rivien välillä. Kahdessa strategiassa toimintaympäristöä oli avattu vaihtelevassa määrin, ja

Tiekkö-kirjastojen tapauksessa analyysi löytyi jälleen erillisestä taustadokumentista. Varsinaista analyysiä (esimerkiksi SWOT-työkalulla) ei ollut tehty kuin kahden strategian pohjaksi.

Yhtenä osana nykytilan analyysiä selvitettiin, näkykö kirjastolaitos taustaorganisaationsa strategiassa. Tätä tarkastellessa kävi kuitenkin ilmi, ettei tällä ollut varsinaista informaatioarvoa strategioiden analysoinnin kannalta. Kirjasto ei vaikuttanut näissä kunnissa päässeen kuntastrategiaan mukaan edes mainintana. Toisaalta huomattavaa oli myös se, että kolmessa tapauksista kyseessä oli sellainen kirjastostrategia, jolla ei ollut yhtä tiettyä taustaorganisaatiota, joten johtopäätöksiä kirjastojen näkymisestä taustaorganisaatioiden strategioissa ei voitu tehdä.

Nykyisen kirjastolain suhteen strategiat saattoi jaotella niihin, jotka oli tehty ennen vuonna 2017 voimaantullutta kirjastolakia, eli joiden yhteys nykyiseen kirjastolakiin oli lähinnä asiatasolla, jos silläkään; sekä niihin, jotka olivat tiivisti yhteydessä nykyiseen kirjastolakiin. Yhdessä strategiassa suhdetta lainsäädäntöön ei oikeastaan ollut näkyvissä.

6.2 Arvot

Toisena asiakokonaisuutena strategioista tarkasteltiin arvojen näkymistä. Yleisten kirjastojen neuvoston strategia nojaa vahvasti arvoihin, minkä takia oli hedelmällistä selvittää tarkemmin myös aineistostrategioiden suhdetta arvoihin. Arvoista voidaan helposti johdattaa kehittämisteemoja, tavoitteita ja konkreettisia toimenpiteitä. Nykytilan analyysin taapaa arvoissakin löytyi kirjastojen väliltä selkeitä eroja.

Kokkolan kaupunginkirjaston strategiasta löytyi kuusi arvoa, jotka kaikki määriteltiin muutamalla virkkeellä. Esimerkkinä asiakaslähtöisyys-arvo, jonka merkitystä avataan alla olevassa lainauksessa.

”Asiakaslähtöisyys

Kokkolan kaupunginkirjasto on ihmisen kokoinen kirjasto, jonne on helppo tulla. Kirjasto tarjoaa esteettömän ja viihtyisän oppimisympäristön niin fyysisenä tilana kuin virtuaalisilla areenoilla. Kirjaston toiminta tähtää asiakaslähtöiseen kehittämiseen luomalla uutta palvelu- ja kohtaamiskulttuuria

sidosryhmiä kuuntelemalla. Tuloksena on asiakkaiden tarpeiden mukainen, laadukas palvelukokonaisuus.” (Salmela 2010.)

Arvot esitettiin strategiassa vasta kehittämiskohteiden ja tavoitteiden jälkeen, ikään kuin näiden päälle rakentuneina, vaikka arvojen voisi ajatella olevan nimenomaan se pohja, jolle muu strategian sisältö rakentuu (ks. Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25). Arvot ja toimenpiteet olivat kuitenkin yhteydessä toisiinsa huolimatta siitä, missä järjestyksessä niiden kanssa on työskennelty. Taustaorganisaation läsnäolo välittyi tavoitteista ja toimenpiteistä myös, sillä kaiken pohjana oli Kokkolan kaupungin strategia.

Lapin kirjastojen strategiassa arvoiksi nostettiin Yleisten kirjastojen neuvoston strategiaan käyttämät arvot, joita ei sen tarkemmin ollut määritelty. Arvojen käyttö työskentelyn pohjana näkyi kuitenkin toimenpiteissä asti. Toimenpiteistä oli tehty selkeitä asiakkaille suunnattuja palvelulupauksia, mikä heijasti esimerkiksi tasavertaisuutta arvona.

Tampereen kaupunginkirjaston strategiassa ei mainittu arvoja. Kehittämiskohteita oli viiden eri teeman alla, mutta niitä ei johdettu mistään tai perusteltu mitenkään. Strategia suuntasi selvästi käytännön toteutukseen: kutakin teemaa täsmennettiin tavoitteiksi ”Mitä”-osiossa, josta siirryttiin ”Miten”-osion toimenpiteisiin. Toimenpiteissä ei kuitenkaan ollut varsinaista konkretiaa tai erityisiä mittareita.

Tiekkö-kirjastojen strategiassakaan ei sanallistettu kirjastokimpan omia arvoja. Taustatutkimusdokumentissa viitattiin valtakunnallisiin tuolloin voimassa olleisiin dokumentteihin (*Kirjastostrategia 2010, Kirjastopolitiikka 2015*), sekä YKN:n vuosien 2011-2016 strategiassa määriteltyihin arvoihin. Toisaalta varsinaisessa strategiassa sivulla 14 listattiin suoraan, että ”Tiekkö-kirjastojen arvoina ovat sivistys, tasa-arvo ja demokratia”. Täähän ei toki tarkoita, etteikö muita arvoja voisi olla, mutta herää kysymys, kuinka tarkasti arvoja on pohdittu nimenomaan toiminnan pohjana. Sivistyksen, tasa-arvon ja demokratian taustalla voisi myös olla Viinamäen (2008, 31-32) mainitsema kollektiivisten arvojen ja julkisen intressin yhdistelmä, joka voi johtaa tietynlaisten arvojen korostumiseen.

Toenperän kirjaston strategiassa ei myöskään näkynyt selvästi sanallistettuja arvoja. Toisaalta strategian kehittämisteemojen pohjana oli nykyinen kirjastolaki, josta voitiin vetää yhteys Yleisten kirjastojen neuvoston strategiassaan määrittelemiin arvoihin. Koska YKN:n strategian arvot olivat nousseet nimenomaan kirjastolaista, voisi ajatella, että Toenperän kirjaston strategisilla toimenpiteillä olisi välillinen yhteys niihin.

Arvoihin liittyvässä tarkastelussa saattoi havaita, että ainoastaan yhdessä strategiassa määriteltiin omat arvot selkeästi ja sanallisesti. Toisissa strategioissa niitä ei lähtökohdaisesti ollut esillä ollenkaan, lukuun ottamatta Lappia, jossa viitattiin YKN:n strategiaan ja arvoihin. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä kirjallisuuden perusteella arvot kuitenkin määritellään johtamisessa eräänlaisiksi toimintaperiaatteiksi tai -malleiksi, joille organisaation toiminta rakentuu (ks. esim. Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25) – joten mille kirjastojen toiminta rakentuu, jos arvoja ei määritellä? Toisaalta julkisten organisaatioiden arvojen määrittelyn erityisyyttä ja haasteita on tutkittu laajemminkin (ks. Viinamäki 2008), joten ei ole mitenkään ihmeellistä, että kirjastoilla on kompleksisen aiheen kanssa haasteita.

6.3 Visio

Kolmanneksi strategioista tarkasteltiin visioita: oliko strategiassa selvästi määritelty visio, ja jos oli, miten se suhteutui strategian muuhun sisältöön. Neljässä viidestä strategiasta oli jonkinlainen visio, mutta sen pituus ja täsmällisyys vaihtelivat. Toteutetussa analyysissä missiota käsiteltiin nykytilan analyysin osana, koska kirjastojen missioiden tiivis yhteys lainsäädäntöön ohjasi siihen suuntaan. Tarkemmassa tarkastelussa saattoi kuitenkin havaita, että visio ja missio kulkivat monessa strategiassa varsin tiiviisti rinnakkain.

Kokkolan kaupunginkirjaston strategiassa visio esiteltiin luvussa 3.3 yhdessä mission kanssa. Sijainti asiakirjassa oli looginen, sillä ensin esiteltiin arvot, joista visio ja missio johdettiin. Esitysmuodosta oli pääteltävissä, että slogania muistuttava ”Kokkolan kaupunginkirjasto – Ihmisen kokoinen kirjasto” muodosti vision, ja sen alla kolme täsmen-tävää virkettä toimivat missiona.

”Kokkolan kaupunginkirjasto on ihmisen kokoinen, kaksikielinen, kaikille avoin sivistyksen ja virkistykseen lähde. Kirjasto tarjoaa asiakkailleen asianmukaiset tilat, monipuoliset ja uusiutuvat kokoelmat sekä ajanmukaiset palvelut. Maakuntakirjasto tukee alueen yleisten kirjastojen kehitystä sekä paikallista kulttuuria.” (Salmela 2010.)

Lapin kirjastojen visio kuului: ”Kirjasto on aktiivinen osa lappilaisten elämää” (Lapin kirjastot). Se esiteltiin heti taulukon alkupuolella. Visio oli selkeästi osa strategian kokonaisuutta ja tavoitteet, toimenpiteet ja palvelulupaukset noudattivat sen kanssa samaa linjaa. Visio oli myös konkreettinen ja käytäntöä lähestyvä, eikä kaivannut erityistä selittämistä taustaksi.

Tampereen kaupunginkirjaston strategiassa ei sen sijaan ollut sanallistettu varsinaista visiota. Toisaalta viisi painopistettä (kumppanuuksien kehittäminen, henkilökunnan ammattitaidon kehittäminen, asiakaspalvelun laatu, lukutaidon tukeminen sekä tehokas viestintä) oli muotoiltu sellaisiksi, että ne luettuina toimivat hieman vision kaltaisina tulevaisuuskuvausina. Tässä tutkimuksessa niitä kuitenkin päätettiin lähestyä enemmän tavoitteina, sillä viisiosainen visio ei luo kovin yhtenäistä tulevaisuutta.

Tiekkö-kirjastojen strategia koostui kolmesta virkkeestä ja se esiteltiin dokumentin lopussa.

”Tiekkö-kirjastot ovat laadukkaita tiedon ja kulttuurin keskuksia ja kuvastavat paikkakuntansa erityislaatua. Asiakkaita palvelevat ammattitaitoisesti ja tasavertaisesti. Tiekkö-kirjastot ovat alueensa aktiivisia kehittäjiä ja haluttuja yhteistyökumppaneita.” (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä 2015, 21.)

Muodoltaan tämä muistutti Kokkolan kaupunginkirjaston missiota (ks. yllä ja Salmela 2010). Erityisesti viimeisestä virkkeestä tuli kuitenkin myös mielikuva tulevaisuuteen suuntautumisesta ja tavoitetilasta, johon tähdätään.

Toenperän kirjaston visio oli lyhyt ja ytimekäs samaan tapaan kuin Lapilla: ”Kirjasto on kuntalaisten selviytymisasema” (Kasesniemi ym. 2018). Visio esiteltiin strategian alkupuolella luvussa 1.3, ja sillä tähdättiin vuoteen 2028. Visiolla otsikoidussa luvussa käsiteltiin tulevaisuutta futuurissa ja käytettiin lähteenä myös tilastotietoja. Lisäksi visio toimi kansilehden yläosassa eräänlaisena ylätunnisteena.

Kokoavasti voidaan todeta, että kirjastojen visioissa näkyi kahta mallia: lyhyttä virkkeeksi muotoiltua lausetta, jossa todetaan, millainen kirjaston halutaan olevan tulevaisuudessa, tai pidempää useamman virkkeen hahmotelmaa tulevaisuuskuvasta. Toisaalta heräsi kysymys, kuinka selvä vision ja mission ero lopulta oli. Doughertyn (2002, 39) mukaan missio määrittelee sen, miksi organisaatio on olemassa, ja visio sen, miten organisaatio aikoo saavuttaa missionsa. Visiota ja missiota käytettiin strategioissa nimitämään lähes samanlaisia luonnehdintoja, jotka toisessa kirjastossa olivat missio ja toisessa visio. Tarkemmasta käsitteiden määrittelystä ja käytöstä tuskin olisi haittaa strategiatyön kehittämiseksi.

6.4 Erityispiirteiden näkyminen strategiassa

Jokaiselle aineistoon valitulle strategialle oli ominaista jokin tietty seikka, jota tässä kutsuttiin erityispiirteeksi. Erityispiirteitä olivat koko (molemmat ääripäät), sijainti, kaksikielisyys sekä erilainen hallintorakenne. Seuraavaksi tarkastellaan kunkin kirjaston kohdalta, miten sen erityispiirre näkyi strategiassa.

Kokkolan kaupunginkirjaston erityispiirteenä oli kaupungin kaksikielisyys. Missiossa kaksikielisyys mainittiin yhtenä kirjastoa luonnehtivana attribuuttina. Lisäksi toimenpiteissä nostettiin esiin ”paikallisuuden ja kaksikielisyyden korostaminen”. Toisaalta niin tästä kuin muistakin toimenpiteistä puuttui varsinainen konkreettinen aspekti, millä keinoin kaksikielisyyttä lopulta korostettaisiin. Paikallisuuden korostaminen ylipäänsä oli piirre, joka oli havaittavissa lisäksi Tiekkö-kirjastojen strategiasta.

Lapin kirjastojen erityispiirre sijainti tuli selkeästi esiin ”Jokainen lappilainen lukee” -taivon toimenpiteissä, joissa korostettiin hakeutuvien kirjastopalveluiden merkitystä. Taustana käytettiin tilastotietoa siitä, miten suuri osuus lappilaisten lainoista tapahtuu kirjastoautossa. Toisaalta strategiassa ei puhuttu suoraan pitkistä välimatkoista tai muista pohjoisen sijainnin mukanaan tuomista haasteista. Kirjastoautotoiminnan kehittämispainopiste näkyi myös Toenperän kirjaston strategiassa, eli sinänsä Lappi ei ollut tästä näkökulmasta ainutlaatuinen. Toenperääkin voi toisaalta luonnehtia harvaanasuiksi syrjäseuduksi verrattuna esimerkiksi Tampereeseen.

Tampereen kaupunginkirjaston strategiassa erityispiirre koko ei näy suoraan. Toisaalta tavoiteltavat asiat, kuten useiden eri tasoisten kumppanuuksien etsiminen voi välillisesti kertoa suuren kaupungin ominaispiirteistä. Pienessä kunnankirjasto strategisesti tärkeät asiat olisivat kenties joitain muita. Osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä mainittiin esimerkiksi työkierto, jonka toteuttaminen pienessä kunnankirjastossa olisi yksin mahdollista. Toisaalta esimerkiksi Tiekkö-kirjastojen strategiassa kaivattiin myös seudullista työkiertoa, joten pienissä kunnissa ratkaisu voi olla yhteistyö.

Tiekkö-kirjastojen erityispiirteenä oli myös koko – kyseessä oli siis usean pienen tai kesisuuren kunnan muodostama kirjastokimppa. Koosta ja resursseista puhuttiin strategiassa esimerkiksi henkilöstöön liittyvässä osaamis- ja kehittämisteemassa.

”Minimimiehityksellä tuotetut kirjastopalvelut tarkoittavat sitä, että organisaatioissa ei ole liikkumavaraa ja ne ovat haavoittuvia. Varsinkin Tiekön pienimmät kirjastot ovat tällaisia.” (Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä 2015, 18.)

Lisäksi Tiekön visiossa korostettiin paikallisuutta, mikä voi tulkinnallisesti tarkoittaa esimerkiksi pienen kunnankirjaston kotoisuuden korostamista.

Toenperän kirjaston erityispiirteenä oli hallinnollisesti erilainen rakenne, sillä kirjasto koostuu Joroisten, Juvan ja Rantasalmen kuntien kirjastoista, jotka toimivat yhtenä kirjastona. Tämä näkyi luonnollisesti esimerkiksi resursseista ja taloudesta puhuttaessa. Lisäksi strategiassa hahmoteltiin kahden vaihtoehdoisen kirjastonjohtamismallin vaikutuksia. Verkostomainen yhteistyö ja sen tärkeys korostui strategiassa muutenkin, sillä Lumme-kirjastokimppan tulevaisuutta pohdittiin myös yhteistyön tiivistämisen valossa.

Kaiken kaikkiaan kirjastojen erityispiirteet näkyivät siis strategioissa joko selvästi tai ainakin tulkinnallisesti. Toisaalta lähes jokaisen erityispiirteen kohdalla saattoi myös havaita, miten samankaltaisia tavoitteita tai havaintoja muissakin strategioissa oli – mikään erityispiirre ei siis ollut tae siitä, ettei muissa kirjastoissa olisi tietyn piirteen suhteen samaa tilanteesta, vaikka kyseessä oli muuten varsin erilainen kirjasto.

6.5 Strategiatypologia

Viitekehyksen toinen puoli, strategiatypologia, näkyi strategioissa vaihtelevalla tavalla. Useimmissa strategioissa oli tunnistettavissa joitakin jokaiseen strategiatypologian luokkaan (puolustajat, etsijät, analysoijat, reagoijat) sopivia piirteitä. Toisaalta lähes jokainen kirjastostrategia oli kuitenkin mahdollista sijoittaa yhteen kategoriaan.

Yhteistä kaikille kirjastoille oli, että puolustajat-luokan luonnehdinnat oman alan asiantuntijuuden vahvistamisesta ja saavutetun aseman ylläpidosta sopivat niihin. Tämä johtuu tietysti lähinnä siitä, että kirjastojen tehtäväkenttä on lailla säädelty, eikä kirjasto voi keksiä täysin uutta toiminta-ajatusta itselleen. Yleisellä tasolla voi myös pohtia, voiko organisaatio, jolla kuitenkin on jonkinlainen strategia, kuulua reagoijat-luokkaan. Toki tämä ajatus sisältää oletuksen siitä, että strategia on toimeenpantu ja näkyy käytännön arjessa, sillä pelkästään strategian olemassaolo ei takaa sen käyttämistä.

Kokkolan kaupunginkirjaston strategian kohdalla näkyi pitkän, kymmenvuotisen strategiakauden vaikutus, jonka voi ajatella vähentävän joustavuutta. Miles ja Snow (1978, 37-38) kuvailevat puolustajien jättävän huomiotta muualla tapahtuvat muutokset, minkä voisi ajatella sopivan Kokkolan kaupunginkirjaston strategiaan. Pitkän strategiakauden haittoja minimoitiin kuitenkin tekemällä toimenpiteiden taulukoinnissa myös silloisen valtuustokauden kattava tarkempi versio. Strategiassa mainittiin myös yhteistyö uusien tahojen kanssa, mikä vahvistaa tulkintaa siitä, ettei Kokkolan kaupunginkirjasto ole puolustajaorganisaatio.

Etsijät-luokan kannalta Kokkolan strategia oli melko maltillinen: esiin ei nostettu mitään erityisiä uusia painopisteitä tai innovaatioita. Toisaalta henkilöstön kehittämisen alla puhuttiin kuitenkin rohkeuden ja innovatiivisuuden arvostamisesta. Analysoijat-luokitusta tuki vahva toimintaympäristön analyysi, joka kuvasi analysoijille tyypillistä yhteyttä nykyhetkeen. Lisäksi strategiassa oli aikataulutettuja toimenpiteitä, jotka kuvastivat muutossuuntautuneisuutta. Reagoijat-luokka taas ei kuvannut Kokkolan kaupunginkirjaston strategiaa. Eniten Kokkolan strategiassa vaikutti olevan yhteneväisyyksiä analysoijat-luokan kanssa.

Lapin kirjastojen strategia muistutti selkeästi eniten etsijöiden tapaa tehdä strategia. Strategia oli uudistuksiin ja tulevaisuuteen suuntaava – johtuen ainakin osittain tiiviistä yhteydestä nykyiseen kirjastolakiin. Myös toimenpidekeskeisyys ja seurantamittarit tukevat tulkintaa etsijyydestä, vaikkei strategiassa selviä uusia avauksia esitettykään. Toisaalta siinä korostettiin yhtenä tehtävänä yhdessä tekemistä esimerkiksi asiakkaiden kanssa, mikä vahvisti kuitenkin tulkintaa siitä, että tahtotila uusiin kokeiluihin on olemassa.

Puolustajien tai analysoijien piirteitä Lapin strategiassa ei juurikaan näkynyt: kolmivuotiskauden strategia vaikutti ketterästi muutoksiin sopeutuvalta eikä mukana toisaalta ollut juurikaan nykytilan analyysiä. Lyhyen strategiakauden voisi toisaalta ajatella viittaavan jopa reagoijamaiseen lähestymismalliin, jossa tilanteisiin lähinnä päädytään, mutta koska strategia kuitenkin sisältää useampia erilaisia elementtejä, ei reagoijaorganisaation titteli ole järin osuva. Lapin kirjastojen strategia osui siis etsijät-luokkaan.

Tampereen kaupunginkirjaston strategiasta oli vaikea nostaa yhtä tiettyä luokkaa esiin. Strategia oli aineistosta pituudeltaan lyhin, vain yhden a4-arkin kokoinen, vaikka sisältö toisaalta olikin tekstimuotoista. Puolustajat-luokka oli kuitenkin helppo sulkea vaihtoehtoista ulkopuolelle: painopisteet ja sisällöt olivat niin tulevaisuuteen suuntautuvia ja pohjavireeltään innovatiivisuuteen kannustavia, että ainoat puolustajuuteen sopivat seikat olivat muutoinkin kirjastoille tyyppillisiä (oman alan asiantuntijuus, saavutetun aseman ylläpito).

Tulevaisuussuuntautuneen lähestymistavan voisi ajatella tukevan Tampereen kaupunginkirjaston strategian etsijät-luokitusta. Toisaalta lyhyt nelivuotinen strategiakausi tukisi myös reagoijat-luokan valintaa. Analysoijiin Tampereen strategia ei sopisi, sillä analysoimisen nykyhetkeen ja toimintaympäristöön suuntaava puoli puuttuu. Voi toki olla, että organisaatiossa on sisäisessä käytössä vielä lisää strategiaan liittyvää tietoa, mutta tämän dokumentin valossa selvää strategiatypologian luokkavalintaa on mahdoton tehdä.

Tiekkö-kirjastojen strategia sopi sekä etsijöiden että analysoijien luokkiin. Strategiapro-
sessi muistutti selvästi etsijöitä: siinä käytettiin hyödyksi aiempia strategioita ja doku-
mentteja sekä kyselyjen tuloksia, joiden voi ajatella olevan arviointeja aiemmasta toi-
minnasta. Toisaalta yksityiskohtana uusiin avauksiin liittyen esimerkiksi Alavieskan kir-
jaston luku-poni Moona – lukukoiratoiminnan soveltaminen tällä tavoin voisi hyvin olla
etsijät-luokan tapaista. Lisäksi strategian lopussa viitattiin ”oman tulevaisuuden aktiivi-
seen tekemiseen”, mikä sopisi myös etsijyyteen.

Taustatutkimuksen olemassaolo tuki kuitenkin analysoijat-luokitusta, ja valintaa näiden
kahden välillä oli vaikea tehdä. Milesin ja Snow’n (1978, 68, 78) analysoijien toiminnassa
on puolustajien vakautta ja etsijöiden suhtautumista muutokseen. Tämä ajatus kääntää
Tiekön strategian kuulumaan nimenomaan analysoijiin.

Toenperän kirjaston strategia vaikutti Tiekön tavoin sekä etsivältä että analysoivalta. Eri-
tyinen yhteistyön ja verkostojen korostaminen sulki pois ajatuksen puolustajat-luokkaan
kuulumisesta, sillä siinä Milesin ja Snow’n (1978, 29) mukaan on tyypillistä nimenomaan
oman alan sisällä pysyminen. Toisaalta tätä tulkintaa voi myös kyseenalaistaa, koska
suuri osa mainituista verkostoista on nimenomaan kirjastoalan sisällä. Kuitenkin tämä
lähestymistapa poikkesi selvästi puolustajille ominaisesta omaan toimintaan keskittymi-
sestä.

Hieman yllättäen vaikutti siis siltä, että kirjastot osuivat joko analysoijien tai etsijöiden
luokkiin, vaikka kirjallisuudesta löytyvien viittausten perusteella olisi voinut ajatella kir-
jastojen olevan pääasiassa puolustajia tai reagoijia, kuten luvussa 3.1 tuotiin esiin. Ana-
lysoijiksi luokiteltiin Kokkolan kaupunginkirjasto ja Tiekkö-kirjastot, joiden kohdalla va-
linta oli lopulta melko selkeä. Etsijäorganisaatioiksi päätyneet Lappi ja Toenperä olivat
muistiinpanoissa pitkään kysymysmerkkeinä, eli kenties etsijöiden piirteet eivät olleet
aivan niin selkeitä. Tampereen kohtalo jäi tässä luokituksessa kysymysmerkiksi. Seuraa-
vaksi tarkastellaan aineistoa viitekehyksen toisen puolen, geneeristen strategioiden va-
lossa.

6.6 Geneeriset strategiat

Geneeristen strategioiden taustalla on ajatus viidestä kilpailuvoimasta, joten lähtötilanne on strategiatypologiaankin voimakkaammin liike-elämässä. Kirjastojen strategioista voitiin kuitenkin huomata piirteitä eri geneerisistä strategioista, vaikka tämä näkökulma oli strategiatypologiaa pulmallisempi kirjastojen kannalta.

Kustannusjohtajuuden voisi ajatella olevan kirjastoille luonnostaan tuleva asema, sillä kirjaston peruspalvelut ovat asiakkaalle maksuttomia, eikä maksullistenkaan palveluiden hinta ole järin suuri. Kustannusjohtajuutta voisi olla esimerkiksi maksullisista varauksista luopuminen, koska jos ajatellaan vaikka Etelä-Suomessa asuvia, joille kirjaston asiointitoimipisteitä on reilusti valita asti, voivat heti valita varauksilleen sen halvimman. Myös myöhästymismaksujen alentamisia voisi pitää kustannusjohtajuusratkaisuna suhteessa toisiin kirjastoihin.

Differoinnissa kilpaillaan tuotteen ainutlaatuisuudella tai erityisyydellä. Kirjastojen kohdalla tätä voisi tulkita niin, että asiakaspalvelu on se tuote, jota asiakas kirjastosta saa, ja esimerkiksi asiakasryhmien segmentoinnin kautta tapahtuva palvelun laadun paraneminen olisi differointistrategian käyttämistä.

Tietysti täytyy myös pohtia, olisiko fokuusoitusstrategian noudattaminen julkiselle palvelulle tavallaan jopa laitonta: jos tarkoitus on palvella jotain tiettyä kapeaa asiakassegmenttiä, miten voidaan samalla palvella koko kansaa? Yleisesti ottaen suomalaisessa kirjastoverkossa erikoiskirjastojen voisi tulkita käyttävän fokuusoitusstrategiaa.

Kokkolan kaupunginkirjaston strategiassa keskeiseksi geneeriseksi toimintatavaksi nousi differointi: puhuttiin niin asiakassegmentoinnista, kirjastojen profiloitumisesta kuin keltoksesta ja työn kehittämisestäkin. Havaintona erityisesti analyysin tässä vaiheessa nousi myös, että strategiassa oli valtava määrä toimenpiteitä usean eri teeman alla. Lopputulos oli siis jokseenkin sirpaleinen, eikä kovin selkeää suunta esimerkiksi profiloitumisen suhteen noussut esiin.

Lapin kirjastojen strategia muistutti differointistrategiaa. Siinä nostettiin esille hakeutuvan kirjastotyön merkitys: uusien asiakasryhmien etsintä sekä esimerkiksi kirjastoauto- palvelujen tarve. Toisaalta tiettyihin asiakasryhmiin, kuten alle kouluikäiset lapset, kiinnitettiin erityistä huomiota. Osaamisen kehittämisestä toimenpiteenä nostettiin myös esiin osaamisen jakaminen, koska vaikka henkilöstöä olisi vähän, tarpeita on silti paljon. Kustannuksista ei oikeastaan puhuttu. Toisaalta, jos ajatellaan syrjäseudulla asuvaa asiakasta, jonka vapaa-ajalle on erilaisia käyttömahdollisuuksia, kirjastoautossa vierailu lähipyssäkillä voi olla kustannustehokkaampi ratkaisu kuin se, että lähtisi autolla lähimpään taajamaan harrastamaan. Eli tavallaan hakeutuva kirjastotyö voitiin tulkita myös kustannusjohtajuuden toimenpiteeksi.

Tampereen kaupunginkirjaston strategiassa oli edellisten tavoin sekä differoinnin että kustannusjohtajuuden piirteitä. Asiakaspalvelun ja -kanavien kehittäminen, osaamisen jakaminen sekä lasten ja nuorten palveluiden nostaminen keskiöön olivat selkeitä differointiratkaisuja. Toisaalta verkkopalvelujen ja erilaisten digitaalisten ratkaisujen kehittäminen voi myös olla kustannusjohtajuusstrategiaa: maksullisiin e-kirja- ja e-äänikirjapalveluihin verrattuna kirjastojen tarjoama sähköinen aineisto olisi asiakkaalle halvinta, mutta kilpaillakseen realistisesti kaupallisten palvelujen kanssa pitää kirjaston kehittää sähköisen aineiston tarjoamisen väyliä. Differointiin viittaavia piirteitä oli kuitenkin useampia.

Tiekkö-kirjastojen strategiset valinnat osuivat myös selkeimmin differoinniksi. Asiakaskokemusta lähdettiin strategiassa parantamaan esimerkiksi tiettyjen asiakasryhmien painottamisella (esim. lapset ja erityisryhmät), verkkokirjaston mobiilikäytön parannuksilla sekä asiakkaan yksityisyyden varjelemiseksi kehitettävillä toimintatavoilla. Selkeästi kustannusjohtajuuteen tähtääviä toimenpiteitä ei oikeastaan löytynyt, mutta yhteishanke kirjastoauto toiminnan kehittämismahdollisuuksista voisi tietysti sopia tähän samoin perustein kuin Lapin kirjastojen kohdalla pohdittiin.

Toenperän kirjaston strategiassa oli muihin verrattuna mielenkiintoista, miten siinä käsiteltiin kirjaston kustannuksia tarkemmin kuin muissa. Kirjastotoimenjohtajan palkkakulut jaettiin prosenttiosuuksittain kunkin kunnan talousarvioon, hallinnoivana kuntana

oli Joroinen. Toisaalta nämä kustannukset koituivat asiakkaalle vain välillisinä: toki kuntabudjetti koostuu pääosin verovaroista, mutta luultavasti veroprosenttia ei silti pienennetä, vaikka kirjasto leikkaisi menojaan. Hallinnollisten työtehtävien yhdistämisen voisi kuitenkin ajatella viittaavan kustannusjohtajuuteen.

Kirjastoautotoiminnan kehittämistä suunniteltiin myös Toenperällä, ja tämän voi halutessaan tulkita kustannusjohtajuustoiminnaksi (asiakkaalle halvempaa tulla lähelle kirjastoon kuin matkustaa kauas viettämään vapaa-aikaa). Omatoimikirjastojen kehittäminen kuulunee differentointiin, mutta kaiken kaikkiaan kustannusjohtajuus tuli selkeämmin esiin.

Kustannusjohtajuus oli yllättävän vähän näkyvillä aineiston strategioissa huolimatta ennakko-oletuksesta, jonka perusteella kirjastot olisivat nimenomaan kustannusjohtajia verrattuna moniin muihin vapaa-ajan palveluita tarjoaviin tahoihin. Toisaalta kustannusjohtajuudesta puhuttaessa on erittäin keskeistä miettiä, verrataanko kirjastoja johonkin muuhun vapaa-ajan palveluja tarjoavaan tahoon, toisiin kirjastoihin vai kenties kirja-kauppoihin. Millainen vertailu on kirjastopalveluiden kehittämisen kannalta relevanttia? Kirjastoille tyypillisintä oli käyttää differentointistrategiaa, jossa etua haettiin useammalta suunnalta, mikä kirjallisuudessa nimettiinkin ideaalitulanteeksi (ks. Porter 2004, 37-38).

6.7 Yhteenveto sisällönanalyysistä

Kaiken kaikkiaan sisällönanalyysin antina oli, että huolimatta samalla toimialalla saman lain puitteissa toimimisesta, kirjastojen strategisten valintojen välillä oli havaittavissa eroja. Seuraavissa taulukoissa (taulukot 3a-3e) esitetään kootusti nykytilan analyysin, arvojen, vision sekä erityispiirteen näkyminen kussakin strategiassa.

Taulukko 3a. Kokkolan kaupunginkirjaston strategian sisällönanalyysi kootusti.

Kokkola			
	hyvin	jossain määrin	ei ollenkaan
nykytilan analyysi	X		
arvot	X		
visio		X	
erityispiirteen näkyminen		X	

Kokkolan strategiassa nykytilan analyysi ja arvot näkyivät selkeästi omina kokonaisuuksinaan. Visio oli samassa yhteydessä mission kanssa, mutta niiden välinen raja jäi häilyväksi. Erityispiirre eli kaksikielisyys näkyi strategiassa jonkin verran.

Taulukko 3b. Lapin kirjastojen strategian sisällönanalyysi kootusti.

Lappi			
	hyvin	jossain määrin	ei ollenkaan
nykytilan analyysi			X
arvot		X	
visio	X		
erityispiirteen näkyminen		X	

Lapin kirjastojen strategiassa ei ollut lainkaan nykytilan analyysiä. Arvojen osalta strategiassa viitattiin Yleisten kirjastojen neuvoston strategiassaan luomiin arvoihin, jotka Lapin kirjastot jakavat. Visio oli selvästi sanallistettu. Erityispiirre eli Lapin kirjastojen poikkeuksellinen sijainti pitkien välimatkojen takana näkyi jonkin verran.

Taulukko 3c. Tampereen kaupunginkirjaston strategian sisällönanalyysi kootusti.

Tampere			
	hyvin	jossain määrin	ei ollenkaan
nykytilan analyysi			X
arvot			X
visio			X
erityispiirteen näkyminen			X

Tampereen kaupunginkirjaston strategia oli tiivis ja visuaalisena työstetty, mutta siinä ei selkeästi sanallistettuna ollut yhtäkään analyysissä tutkituista piirteistä. Myöskään erityispiirre eli suuri koko ei näkynyt strategiassa suoraan.

Taulukko 3d. Tiekkö-kirjastojen strategian sisällönanalyysi kootusti.

Tiekkö			
	hyvin	jossain määrin	ei ollenkaan
nykytilan analyysi	X		
arvot		X	
visio	X		
erityispiirteen näkyminen		X	

Tiekkö-kirjastojen strategiaan liittyi taustadokumentti, jossa oli taustaksi tehtyä tutkimusta sekä nykytilan analyysiä tutkimuksen avulla. Arvot näkyivät strategiassa jossain määrin, viitattiin sekä YKN:n arvoihin että listattiin kolmea omaa arvoa, mutta tarkempaa määrittelyä näistä ei ollut. Visio oli selkeästi esillä. Erityispiirre eli pienten ja keski-suurten kuntien kirjastoina toimiminen näkyi jossain määrin.

Taulukko 3e. Toenperän kirjaston strategian sisällönanalyysi kootusti.

Toenperä			
	hyvin	jossain määrin	ei ollenkaan
nykytilan analyysi		X	
arvot			X
visio	X		
erityispiirteen näkyminen	X		

Toenperän kirjaston strategiassa nykytilan analyysi näki jossain määrin. Arvoja strategiassa ei mainittu lainkaan. Sekä visio että erityispiirre (kolmen kunnan hallinnollisesti yhteinen kirjastolaitos) näkyivät strategiassa selkeästi.

Aineistosta löytyi eroavaisuuksia myös esimerkiksi strategioiden aikajänteistä: strategiakaudet vaihtelivat kolmesta kymmeneen vuoteen. Strategiaa dokumenttina oli lähesetty eri tavoin, sillä aineistosta löytyi sekä muutaman a4-arkin mittaisia taulukkomaisia tiivistyksiä että kymmenien sivujen analyyskejä. Toisaalta samaa asiaa saatettiin ilmaista vain hieman eri sanoin.

Kirjastojen erityispiirteet eivät nousseet sisällönanalyysissä kovinkaan suureen rooliin. Jokaisessa strategiassa erityispiirre kyllä näkyi, joko suoraan tai tulkinnallisesti, mutta varsinaisissa tavoitteissa tai toimenpiteissä ei ollut sellaisia asioita, joita muutkin kirjastot eivät tavoittelisi. Kirjaston oman toiminnan kannalta esimerkiksi nykytilan analyysin kautta havaittu erityispiirre voi olla hyödyllinen apu resurssien oikeinsuuntaamisessa, mutta sillä ei kuitenkaan ole erottelevuutta suhteessa muihin kirjastoihin.

Kaikkia strategioita tuntui leimaavan sekavuus, mikä varmasti korostui nyt kun strategioita tarkasteltiin ulkopuolisen silmin. Toisaalta voi myös miettiä, miten selkeitä dokumentteja strategiat ovat henkilökunnasta heille, jotka eivät ole olleet aktiivisesti mukana strategiaprosessissa. Jo ihan muutoseikat kuten sisällysluettelon selkeys ja jäsennetty sisältö helpottaisivat varmasti strategian toimeenpanoa. Toisaalta pohtimisen arvoista on ylipäänsä myös, keille strategiat on suunnattu: esimerkiksi Tampereen kaupunginkirjaston dokumentti voisi olla tarkoitettu enemmän ulkoisen lobbauksen tueksi kuin kirjaston sisäiseen johtamiseen ja kehittämiseen.

Sisällönanalyysin osana aineistoa tarkasteltiin myös suhteessa viitekehykseen. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on koottuna aineiston ja viitekehyksen luokituksen väliset suhteet.

Taulukko 4. Koonti aineiston sijoittumisesta strategiatypologian ja geneeristen strategioiden luokituksiin.

	Strategiatypologia	Geneeriset strategiat
Kokkolan kaupunginkirjasto	Analysoijat	Differointi
Lapin kirjastot	Etsijät	Differointi
Tampereen kaupunginkirjasto	?	Differointi
Tiekkö-kirjastot	Analysoijat	Differointi
Toenperän kirjasto	Etsijät	Kustannusjohtajuus

Luokituksissa oli pohdintojen jälkeen yllättävän paljon samankaltaisuutta, mikä loppujen lopuksi johtuu varmasti juuri siitä, että kirjastojen asema on niin säännelty, ja tavoitetilaksi kaikille yhteinen.

7 VERTAILUN TULOKSET

Vertailun avulla vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen *Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on YKN:n ”Yleisten kirjastojen suunta” -asiakirjalla¹⁷ ja vertailuun valituilla strategioilla?* Vertailu tehtiin toteavana vertailuna, jolloin oli tarkoitus havaita eroja ja yhtäläisyyksiä ja pyrkiä selittämään niitä. Vertailu myös täydensi sisällönanalyysistä saatua kokonaiskuvaa aineistosta ja koko kirjastostrategioiden ilmiökentästä.

Vertailun aineisto oli sama kuin sisällönanalyysissäkin, ja lisäksi vertailun lähtökohtana toimi Yleisten kirjastojen neuvoston strategia. Sisältöä lähestyttiin YKN:n strategian arvoihin, tavoitteisiin ja toimenpiteisiin tukeutuen, mutta käsittelyjärjestys muotoutui vuorovaikutuksessa jokaisen vertailtavan strategian sisällön kanssa.

7.1 Kokkolan kaupunginkirjasto

Kokkolan kaupunginkirjaston strategia oli vuodelta 2010, joten siinä käsiteltiin Yleisten kirjastojen neuvoston entistä strategiaa (2011-2016). Neuvoston strategiaa käsiteltiin kirjaston strategiatyötä taustoittavassa osiossa avaten sisällöstä kolme keskeistä teemaa sekä kriittiset menestystekijät. Suoria sisällöllisiä yhteyksiä näistä ei kuitenkaan löytynyt.

Nykyiseen YKN:n strategiaan Kokkolan strategialla ei luonnollisesti ollut varsinaista yhteyttä, sillä strategiakaudet olivat menneet ristiin. Käytetyssä termistössä oli myös mielenkiintoinen aikakausiero: 2010-luvun alussa niin Kokkolan kuin YKN:nkin strategiassa käsiteltiin *kriittisiä menestystekijöitä*, joilla päämäärä oli mahdollista saavuttaa. Nykyisessä YKN:n strategiassa puhuttiin menestystekijöiden sijaan toimenpiteistä. Sisällöllisesti nykyisen YKN:n strategian ja Kokkolan kaupunginkirjaston strategian välillä voitiin kuitenkin havaita yhteyksiä.

¹⁷ Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020 -asiakirjaa esitellään tarkemmin luvussa 5.2.6.

YKN:n strategian ensimmäisessä taustakappaleessa kirjastoa tituleerattiin ”kulttuurin, sivistyksen, tiedon ja osaamisen puolustajaksi” (Yleisten kirjastojen neuvosto 2016, 2). Kokkolan kaupunginkirjaston strategian arvoissa näkyi osittain tämä sama, sillä asiantuntijuus ja osaaminen oli nostettu yhdeksi arvoksi, ja kulttuuria, tietoa ja sivistystä painotettiin vastuu ja vaikuttaminen -arvossa. Myös Kokkolan monimuotoisuus- ja yhteistyö -arvot heijastelivat YKN:n strategiassa korostunutta tilojen tarjoamisen ja yhteistyöverkoston osuutta.

YKN:n strategiassa määriteltiin viisi arvoa: tasavertaisuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys, rohkeus ja sananvapaus. Kokkolan kaupunginkirjaston määrittelemät arvot taas olivat asiakaslähtöisyys, tasapuolisuus ja moniarvoisuus, asiantuntijuus ja osaaminen, yhteistyö, monimuotoisuus sekä vastuu ja vaikuttaminen. Selkeimpänä erona näissä oli kappalemäärä – Kokkolan arvoja oli periaatteessa kuusi, mutta yhteen arvoon niputetut ulottuvuudet kasvattivat kuitenkin painotusten kappalemäärää.

Tasapuolisuus ja moniarvoisuus sekä tasavertaisuus olivat hyvin pitkälti samaa asiaa. Vastuullisuus-arvon konkreettisempi avaus (esim. asiakkaat voivat jatkossakin luottaa kirjastojen sisältötuntemukseen) YKN:n strategiassa yhdisti tätä myös Kokkolan asiantuntijuuden ja osaamisen arvoon. Vastuullisuus voi olla vaikkapa asiantuntevaa palvelua. YKN:n vastuullisuudella avattiin olevan lisäksi tietosuojaan liittyvä ulottuvuus, mitä ei varsinaisesti mainittu Kokkolan strategiassa.

Kokkolan strategiassa yhteistyö-arvoa avattiin lisäksi asiantuntijuuden jakamisen kautta, mikä YKN:n strategiassa voisi olla myös vastuullisuutta, ainakin kirjastoalan sisäisen yhteistyön kannalta. Lisäksi yhteistyö limittyi luonnollisesti yhteisöllisyyteen, jolla tosin oli hieman laajempi kaiku kuin yhteistyöllä. Yhteisöllisyyden asiakkaita osallistava ulottuvuus jäi myös Kokkolan arvojen ulkopuolelle. Toisaalta sekä asiakaslähtöisyyden että monimuotoisuuden määrittelyssä sivuttiin asiakkaiden tarpeiden huomioimista, joka todennäköisesti tapahtuisi ainakin osittain samoin keinoin kuin osallistaminen YKN:n yhteisöllisyys-arvon toimenpiteissä.

YKN:n rohkeus-arvo oli erottuvaisin verrattuna Kokkolan kaupunginkirjaston arvoihin: samankaltaisuutta ei oikeastaan esiintynyt. Toisaalta ei Kokkolan kaupunginkirjaston arvoissa YKN:n esittämiä rohkeuden toteutumista edistäviä toimenpiteitä sinänsä jätetä ulkopuolelle. Rohkeus-arvo lienee kuitenkin se, joka on Kokkolan strategian valmistumisen ja YKN:n nykyisen strategian valmistumisen välillä selkeimmin muuttunut. Rohkeuden voi tulkita edustavan arvona strategiatypologiasta etsijyyttä, halua olla mukana tekemässä muutosta - jopa tulevaisuuden avartamisen keinoin (Sitra 2019, 4). Kokkolan kaupunginkirjaston strategia kuului etsijöiden sijaan analysoijat-luokkaan. Myös sananvapaus YKN:n arvona jäi sinänsä samaan asemaan kuin rohkeus: ei varsinaista yhteyttä Kokkolan strategiassa.

Kaikkiaan YKN:n strategian arvoissa asioita lähestytään yleisemmällä tasolla kuin Kokkolan kirjaston strategiassa. Kenties ero nousi siitä, että kyseessä on kuitenkin valtakunnallinen strategia; toisaalta arvojen merkitys toimintaa pohjustavina periaatteina antaa laajat mahdollisuudet lähestyä määrittelyä eri tasoilta, joten eron abstraktiustasossa ei välttämättä tarvitsisi olla niin suuri.

YKN:n strategiassa tavoitteita oli neljästä viiteen jokaista arvoa kohti, Kokkolan strategiassa tavoitteita on jokaisen teemaryhmän alla 4-14 kappaletta. Ero abstraktiustasossa oli läsnä myös tavoitteiden tasolla: arvoista johdetut tavoitteet olivat YKN:n strategiassa selvästi abstraktimpia kuin Kokkolan strategiassa. YKN:n strategiassa arvojen ja tavoitteiden välistä suhdetta kuvataan niin, että arvojen toteuttaminen vaatii ympäristön muuttuessa tiettyjen tavoitteiden painottamista (Yleisten kirjastojen neuvosto 2016, 9). YKN:n strategiassa kuvattiinkin jokaisen tavoitteen kohdalla vielä kahdesta kolmeen painotusta, joihin tavoitteen täyttäminen tulee keskittymään.

YKN:n strategiassa toimenpiteet listattiin hierarkkisesti jokaisen tavoitteen alle, toimenpiteitä oli useita tavoitetta kohti. Kokkolan strategiassa taas sekä tavoite- että toimenpidetasoiset strategian toteutumiseen vaikuttavat seikat olivat samoissa listoissa. Kokkolassa toimenpiteenä oli esimerkiksi toiminnan kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa ja osallistuminen alan valtakunnalliseen kehittämiseen, joille löytyikin helposti vastinparit YKN:n strategiasta.

Erilaisia toimenpiteitä YKN:n strategiaan verrattua olivat lukuharrastuksen tukeminen, ammattiharjoittelun sujuvuuden ja laadun varmistaminen sekä kestävään kehitykseen pyrkiminen. Näistä erityisesti kaksi viimeistä olivat teemoja, joita YKN:n strategiassa ei käsitelty käytännössä ollenkaan. Kokkolan strategian toimenpiteiden yksi teema oli henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin keskittyvä, ja tämän teeman yksityiskohtaiset toimenpiteet olivat melko kaukana YKN:n toimenpiteistä, vaikka välillisesti henkilöstön osaamiseen sielläkin viitattiin.

Kaiken kaikkiaan Kokkolan kaupunginkirjaston kymmenvuotisesta strategiasta löytyi arvojen tasolla hyvin vertailtavaa suhteessa YKN:n strategiaan. Yhteisiä asioita oli aikajaksen tuomista eroista huolimatta. Eroja löytyi eniten toimenpiteistä, joita Kokkolan strategiassa oli sellaisistakin asioista, joita YKN:n strategiassa ei mainittu. Toimenpiteet kuitenkin kattoivat laajasti myös samoja asioita.

7.2 Lapin kirjastot

Lapin kirjastojen strategiassa mainittiin selvästi Yleisten kirjastojen neuvoston strategia, josta lappilaiset nostivat arvot omaan strategiaansa. Strategiat rakentuivat siis samalle pohjalle, joten oli mielenkiintoista tarkastella, miten sisällöt vastasivat toisiaan. Myös strategiakausien aikajänteet olivat lähellä toisiaan: YKN:llä vuodet 2016-2020, Lapilla 2017-2020, joten tavoiteltavien asioiden voisi olettaa olevan suurin piirtein vastaavia.

YKN:n strategiassa tavoitteet listattiin jokaisen viiden arvon alle erikseen, kun taas Lapin kirjastojen strategian lähestymistapa oli, että koko strategiassa oli yhteensä kolme tavoitetta. Seuraavassa tarkastelussa yhdistyvät sekä tavoitteet että toimenpiteet, sillä käsitteystä saatiin näin yhtenäisempää.

Lapin strategian kolmesta tavoitteesta ("Jokainen lappilainen lukee", "Osaamme enemmän, jaamme osaamista" sekä "Teemme yhdessä") erityisesti kaksi jälkimmäistä löysivät heti kaikupohjaa YKN:n strategiasta. Ensin mainitun lukemistavoitteenkin saattoi toki tulkita näkyvän esimerkiksi YKN:n sisältötuntemuksen tavoitteessa tai tietovarantojen käytössä. Toisaalta myös YKN:n kansalaisen hyvää elämää puolustava tavoite voisi olla käytännön tasolla lukemismahdollisuuksien puolustamista.

Osaamiseen liittyen YKN:n strategiassa oli useita tavoitteita, jotka limittyivät Lapin kirjastojen tavoitteen kanssa: esimerkiksi tietosuojan huomioiminen, muuttuva ammattiosaaminen, verkkoaineistojen käytön opastaminen tai teknologian hyödyntäminen asiakaspalvelussa vaativat osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa. Myös koko kirjastoverkkoa haastava YKN:n tavoite ”yhdestä kirjastosta kaikkien kirjastojen osaaminen” vaati niin substanssiosaamista kuin kykyä hyödyntää käyttöön tarjottua osaamista. Lapin kirjastojen palvelulupauksessakin luvattiin, että asiakkaan käytössä on koko Lapin kirjasto-osaaminen, joten tältä osin strategiat katsovat vahvasti samaan suuntaan. YKN:n laajoissa osaamiseen liittyvissä toimenpiteissä näkyi selkeimmin se, miten strategian kohde-ryhmä on laajemmin kaikki alan toimijat, kun taas Lapin strategia keskittyy oman alueensa osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen.

Lapin strategian ”Teemme yhdessä” -tavoite voisi olla suora painotuslainaus YKN:n strategiasta. Yhteistyö toimintamuotona limittyi yhteisöllisyys-arvon lisäksi esimerkiksi sananvapauteen ja rohkeuteen. Konkreettisia toimenpiteitä, joita molemmissa strategioissa näkyi hieman eri sanoilla, olivat esimerkiksi yhteistyön rakentaminen eri tahojen kanssa, tapahtumiin meneminen ja kirjaston esiin tuominen sekä tilojen tarjoaminen muiden käyttöön.

Lapin kirjastojen lukemistavoitteen toimenpiteissä mainittiin useaan kertaan asiakkaalle sopivan formaatin etsiminen, mikä YKN:n strategiassa limittyy esimerkiksi eri aineistotyyppien tuntemukseen, henkilökunnan ammattitaidon tarjoamiseen sekä verkkopalvelujen kehittämiseen. Toisaalta siis ”Jokainen lappilainen lukee” -tavoitteeseen löytyykin kaikupohjaa varsinaisista toimenpiteistä, vaikka tavoitteita tarkasteltaessa se tuntui kai-kista kolmesta tavoitteesta irrallisimmalta.

Yhteisten arvojen seurauksena myös tavoitteissa ja toimenpiteissä löytyi paljon yhtäläisyyksiä Lapin kirjastojen sekä Yleisten kirjastojen neuvoston strategian välillä. Mielenkiintoinen ja hieman erottuvuuttakin tuonut tavoite oli kuitenkin ”jokainen lappilainen lukee”, jollaista ei täsmällisesti löydy YKN:n strategiasta. Toisaalta lukuinnostuksen levittämiseen liittyviä toimenpiteitä löytyi myös YKN:n toimenpiteistä, tosin pirstoutuneesti eri arvojen alta. Samaan tapaan esimerkiksi rohkeus-arvoon liittyviä

toimenpiteitä löytyi Lapin strategiasta, vaikkei suoraa sanallista yhteyttä ollutkaan. Tulokintojen jälkeen strategiat olivat siis hyvin samankaltaisia.

7.3 Tampereen kaupunginkirjasto

Tampereen kaupunginkirjaston strategia koostui lähinnä toimenpiteistä ja niiden täsmennyksestä sekä perustelusta. Selkeää suhdetta YKN:n strategiaan ei siis ollut näkyvillä, vaikka strategiakausien (Tre 2017-2021 ja YKN 2016-2020) perusteella tiiviimpi yhteys olisi ollut mahdollinen. Tampereen strategiassa ei ollut arvoja määriteltynä, joten tarkastelu suhteessa YKN:n strategian arvoihin jäi täysin sen varaan, miten kokonaisuuden mahdollisesti tulkitse liittyvän arvoihin.

YKN:n strategiassa listatut arvot olivat tasavertaisuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys, rohkeus ja sananvapaus. Näistä tasavertaisuus näkyi selkeästi Tampereen ”Palvelemme ammattitaidolla” -painopisteessä, jonka täsmennettiin olevan esimerkiksi eri asiakasryhmien mukaista palvelun mukauttamista ja saavutettavuuden parantamista. Useissa toimenpiteissä tähdättiin suunnitelmallisuuteen ja systemaattisuuteen, joiden voisi tulkita liittyvän vastuullisuuteen arvona.

Tampereen kaupunginkirjaston strategiapaperissa oli viisi painopistettä: ”Kehitämme kumppanuuksia”, ”Osaamme ja tahdomme oppia”, ”Palvelemme ammattitaidolla”, ”Tuemme lasten ja nuorten lukutaitoa” ja ”Saamme äänemme kuuluviin”. Niiden tulkittiin olevan samaan aikaan teemoja ja tavoitteita. Visiokin olisi voinut tulla kyseeseen, mutta viisiosainen visio ei oletettavasti toimisi enää ytimekkäänä tulevaisuuskuvana, joten painopisteistä käsiteltiin siis tavoitteiden tapaan. Seuraavaksi tarkastellaan painopisteitä YKN:n strategian tavoitteisiin verrattuna ja sen jälkeen keskitytään toimenpidetasoon.

YKN:n yhteisöllisyys-arvon tavoitteet tilojen käytön avaamisesta ja yrittäjien kanssa tehtävästä yhteistyöstä tähtäsivät samankaltaiseen lopputulokseen kuin Tampereen kumppanuuksien kehittäminen. Yhteisöllisyys-arvon yhtenä tavoitteena oli myös yhteisön toimintaan osallistuminen verkossa – vastavuoroinen kumppanuus, jota Tampereen strategiassa haetaan, voisi kenties olla toimintaa verkossa. Lisäksi sananvapaus-arvon

tavoite kirjastosta aktiivisena keskustelijana voisi limittyä kumppanuuteen, koska keskusteluyhteyttä varten tarvitaan ympärille myös muita yhteisöjä ja tahoja.

Osaamis- ja oppimiskeskeisiä tavoitteita löytyi molemmista strategioista: rohkeus-arvon tavoitteessa kirjaston ammattiosaaminen muuttuu ympäristön muuttuessa, vastuullisuuden sisältötuntemus- ja tietosujoasaaminen liittyivät myös tähän. Lisäksi YKN tavoitteli strategiassaan ”teknologian kesyttämistä” osaksi asiakaspalvelua. Tampereen strategiassa puhuttiin yleisellä tasolla yhteisistä työkäytänteistä, mutta esimerkiksi teknologian hyödyntäminenhan on mitä suurimmassa määrin työhön liittyvä käytänte. YKN:n strategiassa mainittiin vastuullisuus-arvon tavoitteena, miten asiakkaan tulisi saada omasta kirjastosta kaikkien kirjastojen osaaminen. Samankaltaiseen lopputulokseen tähdättäneen Tampereen strategian työkierto-maininnalla, jonka mukaan työkierrosta tulisi tehdä toimintatapa.

Asiakaspalvelu oli yksi Tampereen viidestä teemasta, ja siihen liittyen löytyi yhtäläisyyksiä – näitä sivuttiin jo arvovertailussa, kun YKN:n tasavertaisuus-arvo näkyi palvelun kehittämisen painopisteessä. Palvelun parantaminen tavoitteena sivuaa myös YKN:n vastuullisuus-arvon tavoitteita, esimerkiksi kirjastojen tietosujoaan ja sisältötuntemukseen luottaminen lienevät seikkoja, jotka parantavat asiakkaan kokemusta palvelusta.

Suoranaisesti lukutaitoon liittyvissä tavoitteissa oli havaittavissa ero strategioiden välillä. YKN:n tavoite ”kaikille oikeudet ja valmiudet käyttää tietovarantoja” vaatii toteutukseen toki lukutaitoa, samoin kuin asiakkaiden luottamus kirjastojen sisältötuntemukseen perustuu lukutaitoon. Yksi Tampereen strategian painopisteistä taas oli nimenomaan lukutaidon tukeminen, jota toteutettiin esimerkiksi sisältöjä avaamalla. Toki, jotta asiakkaan voivat luottaa sisältötuntemukseen, sisältöjen avaamista täytyy tehdä, eli sinänsä strategiat limittyvät tässä toisiinsa.

YKN:n sananvapaus-arvon tavoitteet ja Tampereen strategian viides painopiste ”Saamme äänemme kuuluviin” linkittyivät lähinnä ulkoisen viestinnän kannalta. Lähestymiskulma oli muutenkin hieman erilainen: YKN ajoi enemmän asiakkaan etua (”kirjasto auttamaan kansalaisia saamaan äänensä kuuluviin”), kun taas Tampere korosti

sitä, miten kirjasto viestii ja markkinoi itseään. Sinänsä molempien toimien lopputuloksena voi kuitenkin olla, että kansalaisten tietoisuus kirjastojen olemassaolosta ja palveluista paranee.

Tavoitetasolla mielenkiintoisia eroavaisuuksia oli esimerkiksi se, miten YKN:n painotama asiakkaiden osallistaminen jäi Tampereen strategiassa vähemmälle, sekä tasavertaisuus-arvon monien tavoitteiden vähäinen näkyminen Tampereen strategiassa. Toki vertailussa täytyy muistaa, että strategiatyö vaatii poisvalintaa, ja näissä mainituissa strategioissa on myös mittakaavaero siinä, millaiselle organisaatiolle tai tahoille ne on tehty.

Konkretian tasolla strategioiden toimenpiteet erosivat jonkin verran toisistaan, vaikka arvopohjassa ja tavoitteissa olikin samoja heijastumia. Vaikka syynä lieneekin juuri mainittu mittakaavaero, tarkastellaan kuitenkin muutamia toimenpide-eroja vielä vertailun tueksi. Tampereen kaupunginkirjaston strategiassa kumppanuuksien osalta mainittiin myös kansainvälisten kumppanuuksien merkitys, mikä havahdutti huomaamaan, että YKN:n strategiassa kansainvälisyysasioiden käsittely ei yltänyt strategiatasolle asti. Taustaksi kerrotussa sisällössä mainitaan muun muassa, että kustannustoiminta, viestintä ja hakupalvelut kansainvälistyessään aiheuttavat kirjastoille haasteita (YKN 2016, 5). Kirjastojen välisestä yhteistyöstä strategian taustassa kerrotaan, miten kansainvälinenkin vaikuttaminen on kirjastoille tärkeää (mts. 6), mutta strategian tavoite- tai toimenpide-tasolla nämä taustatiedot eivät näy.

Aiemmin mainittu lukutaitojen tukemiseen liittyvien tavoitteiden erilaisuus kumoutui osittain toimenpidetasolla, sillä yhteyksiä löytyi kuitenkin. Tampereen toimenpiteissä esitettiin erilaisten teknologisten ratkaisujen käyttöä lasten ja nuorten uudenlaisten lukutaitojen kohentamisessa. Tämän voisi tulkita olevan konkretisoitunut toimenpide YKN:n esiin nostamasta ennakkoluulottomasta suhtautumisesta rohkeus-arvon toimenpiteissä sekä mediataitojen tukemisesta sananvapaus-arvon toimenpiteissä.

Kokonaisuutena ajatellen Tampereen kaupunginkirjaston strategia ja YKN:n strategia käsittelevät paljolti samoja asioita. Eroja löytyi lähinnä siitä, missä strategian osassa asia oli

esitetty (Tampereen strategiassa ei esimerkiksi määritelty ollenkaan arvoja). Muutenkin Tampereen kaupunginkirjaston strategia erosi rakenteeltaan selvästi YKN:n strategiasta. Yhtäläisyyksiä strategioiden välillä piti toisinaan etsiä luovasti täysin erilaisista oloista kategorioista, mutta lopputuloksena voisi todeta, että strategiat katsovat samaan suuntaan ja taustalla oleva ideologia yhdistää niitä.

7.4 Tiekkö-kirjastot

Tiekkö-kirjastojen strategian ja YKN:n strategian vertailussa aluksi havaittiin, että strategiakaudet menivät hieman ristiin (Tiekkö 2015-2020 ja YKN 2016-2020), joten kovin vahvaa yhteyttä ei ollut syytä odottaa. Tiekkö-kirjastojen strategiaan liittyi erillinen taustadokumentti, jossa oli tehty toimintaympäristön analyysiä – sieltä löytyi myös viittaus YKN:n vuosien 2011-2016 strategiassa nimeämiin arvoihin (tasa-arvo, avoimuus, luotettavuus, yhteisöllisyys, ennakkoluulottomuus ja tiedonsaannin vapaus). Nykyiseen YKN:n strategiaan verrattuna arvoja oli yksi vähemmän, ja sanamuotoja on hieman muutettu, mutta voitiin tulkita, että Tiekkö-kirjastojen strategia ja YKN:n nykyinen strategia perustuivat samalle arvopohjalle. Vahvan toimintaympäristön analyysin ansiosta oli luontevaa olettaa, että Tiekkö-kirjastot olisivat listanneet arvoikseen YKN:n nykyiset arvot, jos strategiat olisi tehty sellaisella syklillä, että tämä olisi ollut teknisesti mahdollista.

Tiekön strategiassa mainitaan myös YKN:n arvojen sivuamisen lisäksi Tiekkö-kirjastojen arvoiksi sivistys, tasa-arvo ja demokratia. Nämä arvot voi selvästi yhdistää ainakin YKN:n tasavertaisuuteen, sananvapauteen ja vastuullisuuteen. Pelkkien arvojen perusteella strategioissa on siis melko samankaltaista sisältöä.

Tiekön strategia rakentui neljän painopistealueen ympärille, ja jokaiseen näistä oli kirjattuna joitakin tavoitteita. Ensimmäisenä painopistealueena oli lukemisen arvon vahvistaminen – YKN:n strategian ja lukemisen yhteydestä havaittiin jo Tampereen strategiaan verratessa, että itse asiassa YKN:n strategia ei tavoitellut selväsanaisesti juuri lukutaidon parantamista tai lukemiseen innostamista. Toisaalta tässä Tiekönkin tapauksessa osatavoitteet yhdistivät: esimerkiksi elektronisiin aineistoihin panostaminen tai

asiakkaiden mediataitojen parantaminen painopistealueen osatavoitteena voisivat olla suoria lainauksia YKN:n tavoitteista.

YKN:n yhteisöllisyys-arvon tavoitteet näkyivät Tiekön strategiassa esimerkiksi ”Tavataan kirjastossa” -painopisteen alla, tähän limittyvät suoraan niin kirjaston tilojen käyttö, yritysyhteistyö kuin kirjaston jalkautuminen erilaisiin tilaisuuksiin. Vapaasta tiedonsaannista puhuttiin yhtenä osatavoitteena paikallisiin tarpeisiin vastaamisessa, mikä linkittyy YKN:n strategian sananvapaus-arvon tavoitteisiin.

Tiekkö-kirjastojen strategia nosti myös oman toiminnan arvioinnin ja kehittämistyön prosessimaisuuden esiin lopputeksteissä – tämä osunee osittain yhteen YKN:n strategian ”kirjasto kyseenalaistamaan omaa toimintaansa” -tavoitteen kanssa, mikä on mielenkiintoinen havainto, sillä muista aineistostrategioista ei ole löytynyt vastaavaa yhteyttä. Rohkeus-arvoon liittyvästä teknologian hyödyntämisestä Tiekön strategiasta ei sen sijaan löytynyt suoraa kaikupohjaa. Toisaalta ”tässä ajassa pysyen” hoidettu kirjaston perustehtävä voisi kenties tarkoittaa myös teknologiaa osana asiakaspalvelua, jos näin haluttaisiin tulkita.

Toimenpidetasolla nähtiin jonkin verran täysin samoja toimenpiteitä: esimerkiksi asiakkaan yksityisyyden parempaa varjelua tavoiteltiin niin Tiekössä kuin YKN:ssäkin. Myös kirjastoautotoimintaan panostaminen oli molemmissa strategioissa nostettu toimenpiteeksi, samoin henkilökunnan täydennyskoulutus. Kotiseutukokoelmat ja paikallinen erityislaatuisuus nostettiin Tiekön strategiassa esiin ihan toimenpiteinä. Yhteisöllisyys-arvon verkossa toimimiseen liittyvissä toimenpiteissä (”oman alueen sosiaalisen median tuntemus”, ”aktiivisuus paikallisessa mediassa”) ja tasavertaisuus-arvon tiedon verkosta saatavuutta koskevissa tavoitteissa (”digitoidaan paikallista aineistoa valtakunnalliseen käyttöön”) sivuttiin paikallisen ja kotiseutuaineiston merkitystä. Kotiseutukokoelmien näkyvyyteen panostaminen voisi hyvinkin olla toimenpide, joka samalla toteuttaisi YKN:n ”aktiivisuus paikallisessa mediassa” -toimenpidettä.

Tiekön strategian vertailua YKN:n nykyiseen strategiaan leimasi strategiakausien eriaikaisuus, jonka takia yhteyksiä piti tulkita enemmän kuin taas esimerkiksi Lapin

kirjastojen tapauksessa, jossa Lappi viittasi koko ajan YKN:n nykyiseen strategiaan. Koavasti voisi todeta, että Tiekön ja YKN:n strategioiden välillä oli hyvin paljon samankaltaisuuksia – varsinaiset arvot olivat aikajänteen takia erilaiset, mutta molempien tavoitteissa ja toimenpiteissä suunnattiin melko lailla kohti samanlaista tulevaisuuden kirjastoa.

7.5 Toenperän kirjasto

Toenperän kirjaston strategiassa YKN:n strategiaa ei mainittu lainkaan, mutta kirjastolaki oli vahvasti keskiössä. Selvästi näkyvän yhteisen lakitaustan takia oletuksena oli, että strategioiden väliltä löytyisi yhtäläisyyksiä. Toimintasuunnitelman aikajänteeksi oli kirjattu 2019-2021, mikä olisi teoriassa mahdollistanut YKN:n strategian hyödyntämisen.

Toenperän kirjaston strategiassa ei mainita arvoja ollenkaan, joten arvojen vertailun sijaan siirrytään seuraavaksi tavoite- ja toimenpidetasoille, joiden avulla voidaan tulkita, ovatko YKN:n strategiassaan mainitsemat arvot yhteisiä tämän kirjaston kanssa. Toenperän strategiassa oli viisi kehittämisteemaa, jotka olivat melko konkreettisia verrattuna YKN:n tavoitteisiin. Omatoimikirjastojen kehittämiselle löytyi vastaavuutta YKN:n tasavertaisuus-arvon alaisista tavoitteista, samoin kuin hakeutuvien kirjastopalvelujen laajentamiselle. Tavallaan nämä Toenperän teemat olivat ikään kuin pieniä osia suuremmasta kokonaisuudesta, johon YKN:n arvojen ja tavoitteiden kokonaisuudella viitattiin.

Tässäkin tapauksessa tavoitteet ja toimenpiteet kulkivat vahvasti yhdessä, joten tarkastelussakin niitä käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Toenperän omatoimikirjasto-tavoitteen perusteluissa viitattiin tasavertaiseen kirjastonkäytön mahdollisuuden lisäksi myös tilojen käytön monipuolistamiseen, joka oli esillä YKN:n yhteisöllisyys-arvon tavoitteissa. Kirjastotilojen ajanmukaistaminen oli Toenperällä myös oma tavoitteensa. Yhteisöllisyyteen liittyvänä tavoitteena YKN:llä oli kirjaston osallistuminen erilaisiin tapahtumiin – Toenperän kirjastossa tätä tavoitellaan hakeutuvien kirjastopalvelujen kehittämistavoitteen alla.

YKN:n tasavertaisuuteen liittyviin tavoitteisiin löytyi samankaltaisuutta Toenperän viidennestä lukutaitopalvelujen teemasta, jossa kiinnitettiin huomiota esimerkiksi

”lukutaidon esteettömyyspalveluihin”, kuten Celiaan. Toisaalta tämän kappaleen varsinainen tavoite jäi hieman hämäräksi, ilmeisesti kyse oli lähinnä Celian palveluiden markkinoinnista. Tasavertaisuusajatus lukutaidon osalta oli kuitenkin selvästi YKN:n tavoitteiden mukainen.

Rohkeus-arvoon liittyviä tavoitteita tai avauksia ei Toenperän strategiasta suoraan löytynyt, myös sananvapaus-arvon tavoitteiden näkyminen jäi tulkinnalliseksi. Toki vaikkapa kirjastotilan parantaminen ja käytön monipuolinen mahdollistaminen omatoimikirjastoratkaisujen avulla edesauttaa ”kansalaisten vapaata pääsyä sisältöihin”, jota YKN:n strategiassa tavoitellaan.

Rohkeus-arvon ”kirjasto puolustamaan kansalaisen hyvää elämää” -tavoitteessa nostettiin toimenpiteeksi palvelujen painotus yhteiskunnallisen epätasa-arvon vähentämiseksi. Toenperän strategiassa kaksi viidestä kehittämisteemasta osui tähän erityisesti: omatoimikirjastojen ja erityisesti hakeutuvien kirjastopalvelujen kehittäminen ovat painotuksia, joilla yhteiskunnallista epätasa-arvoa on mahdollista vähentää. Toisaalta esimerkiksi Toenperän lukutaitopalveluja kehittävässä teemassa mainittu peruskoulun kanssa tehtävä yhteistyö sopi myös tämän toimenpiteen toteuttamiseen.

YKN:n strategian vastuullisuus-tavoitteen eräänä toimenpiteenä on verkostomainen toiminta, jolla taattaisiin asiakkaalle omasta kirjastosta kaikkien osaaminen. Toenperän strategiassa sivuttiin verkostomaisuutta ja kirjastokimpan yhteistyön kehittämistä, joten tältä osin strategioiden suunta on yhteinen. Verkoston yhteistyön tarkemmissa toimenpiteissä Toenperän strategiassa esitettiin e-aineistojen hankintaperiaatteiden sopimista. YKN:n strategiassa ei suoraan viitattu e-aineistoihin sinänsä, mutta vaihtoehtoihin aineistoihin, tietovarantoihin, teknologiaan sekä käyttöoikeuksiin liittyvät toimenpiteet kuitenkin ohjasivat e-aineistojen suuntaan. Jälleen havaittiin, miten YKN:n strategiassa käsiteltiin suurempia linjoja, kun taas yksittäisen kirjaston strategia keskittyi johonkin osaan samasta asiasta.

Verrattuna YKN:n strategiaan Toenperän strategiasta jäi joitakin teemoja kokonaan käsittelemättä: esimerkiksi henkilökunnan osaamisen, täydennyskoulutukseen tai

kirjaston toiminnan uusiin muotoihin ei varsinaisesti viitattu. Esimerkiksi digiopastuksiin liittyvistä asioista ei linjattu mitään.

Kokonaisuudessaan Toenperän kirjaston strategian ja YKN:n strategian väliltä löytyi joitakin yhteyksiä. Arvopohjan yhteneväisyydestä ei voi tehdä kuin tulkintoja, sillä Toenperän strategiassa arvoista ei puhuttu. Toisaalta strategiasta kuitenkin löytyi toimenpiteitä jokaiseen YKN:n viiteen arvoon liittyen, joten suunnan voi tulkita olevan sama. Henkilökunnan osaamisen kehittämistä ja kirjastotoiminnan uudistumista ei Toenperän strategiassa käsitelty juuri lainkaan, mikä oli mielenkiintoista, kun kuitenkin YKN:n valtakunnallisessa strategiassa nämäkin teemat olivat esillä.

7.6 Yhteenveto vertailusta

Kokoavasti voitiin todeta, että kaikilla aineiston strategioilla oli jonkin verran yhteyksiä YKN:n strategiaan. Vertailun komponentteina käytettiin YKN:n strategian osia, joita kaikkia ei ollut mukana aineiston strategioissa, joten toisinaan haasteita aiheutti se, että kyseiseen osuuteen, esimerkiksi arvoihin, liittyen ei ollut vertailtavassa strategiassa mitään sisältöä. Myös tavoitteiden ja toimenpiteiden ero toi oman haasteensa: niitä saattoi olla vaikea erottaa toisistaan, ja eri strategioiden määritelmät tavoitteelle olivat erilaisia.

Sisällöllisesti Kokkolan erikseen määritellyistä arvoista nousi selkeästi vertailtavaa, mutta tavoite- ja toimenpidetasojen vertailu jäi vajaammaksi, koska tuntui, että samat asiat todettiin jo arvojen kohdalla. Tavoitteiden ja toimenpiteiden vertailu taas oli paikallaan erityisesti muille strategioille, joilla ei ollut omia arvoja verrattavissa.

Arvojen suhteen yhteneväisyyksiä oli joko hieman tai paljon, jolloin aineiston strategiassa jaettiin täysin samat arvot kuin YKN:n strategiassa. Tavoitteiden osalta löytyi sekä sellaisia asioita, joita aineiston strategiat tavoittelivat, mutta joita YKN:n strategiassa ei mainittu, sekä päinvastoin. Toisaalta aineiston strategioiden toimenpiteet saattoivat mennä ristiin YKN:n tavoitteiden kanssa, eli vaikka tavoitetasolla ei olisikaan ollut yhteyttä, toimintatavoissa oli havaittavissa samanlaisuutta.

Esimerkiksi kirjaston toiminnan markkinointi oli tavoite- ja toimenpidetasolla esillä niin Tampereen kuin Tiekönkin strategioissa, mutta YKN:n strategiassa kirjastojen näkyvyyteen liittyvät tavoitteet olivat paljon tulkinnallisempia. YKN:n strategiassa rohkeus-arvon keskeisenä tavoitteena on ”kirjasto kyseenalaistamaan omaa toimintaansa”, joka kuitenkin näkyi vain harvoissa aineiston strategioissa.

Kokkolan kaupunginkirjaston strategia oli aineiston strategioista vanhin, ja ainoa, jossa arvot oli erikseen määritelty. Eroavaisuudet arvoissa saattoivat kuvastaa ajan muutosta, vuonna 2010 tehdystä strategiaprosessista on kuitenkin aikaa, verrattuna vuoden 2016 YKN:n prosessiin. Lisäksi on huomattava myös kirjastolain uudistuminen, joka varmasti on vaikuttanut vuonna 2017 ja sen jälkeen tehtyihin strategioihin (Lappi, Toenperä). YKN:n strategiassa esiinnousseet teemat rohkeudesta ja sananvapaudesta juontunevat julkisen keskustelun ja ajan muutoksista.

Kaiken kaikkiaan vertailun sisältö tuntui toisinaan toisteiselta, mikä herättää tulkinnan siitä, että kirjastojen strategiat ovat melko samankaltaisia huolimatta erityispiirteistään. Kauaskantoisemmin ajateltuna tämä voi myös kertoa kirjastoalan sisäisestä koherenssista. Tarkempia päätelmiä koko empiirisen osan havaintojen suhteen tehdään seuraavassa luvussa. Lisäksi käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja jatkotutkimusaiheita sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen kokonaisuutta ja tehdään johtopäätöksiä. Luku koostuu tulosten ja aiemman tutkimuksen vertailusta (alaluku 8.1) ja tutkimuksen arvioinnista (alaluku 8.2). Lisäksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tällä tutkimuksella haettiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten ja millaisina nykytilan analyysi, arvot ja visio näkyvät valituissa kirjastostrategioissa?
2. Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on YKN:n ”Yleisten kirjastojen suunta” -asiakirjalla ja vertailuun valituilla strategioilla?

Nykytilan analyysi, arvot ja visio näkyivät strategioissa vaihtelevasti. Yhdessä kirjastossa oli tehty jopa erillinen taustatutkimus nykytilan kartoittamiseksi, mutta toisessa ääripäässä oli kirjastoja, joista nykytilan analyysiä ei löytynyt lainkaan. Kolmessa strategiassa ei määritelty arvoja ollenkaan, yhdessä viitattiin YKN:n strategian arvoihin ja yhdessä strategiassa oli määritelty omat arvot. Neljä viidestä strategiasta sisälsi jonkinlaisen vision. Vision rakenne ja näkyminen strategian tavoitteissa ja toimenpiteissä kuitenkin vaihteli.

Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020 -asiakirjan ja aineiston strategioiden väliltä löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Asiat saattoivat ilmetä strategioissa eri tasoilla (toisessa tavoitteena ja toisessa toimenpiteenä), mutta yhteisiä teemoja olivat esimerkiksi vastuullinen asiakaspalvelu, tasavertaisuus sekä kirjaston osallistuminen yhteistyöhön eri tasoilla ja eri tahojen kanssa. YKN on onnistunut strategiaperinnsä otsikon mukaisesti jalkauttamaan määrittelemäänsä suuntaa yksittäisiin kirjastoihin.

Merkittävimpana eroavaisuutena esiin nousi aineiston strategioiden arvotyön vähäisyys: vain yhdessä strategiassa oli selvästi määritellyt omat arvot. Muissa joko viitattiin YKN:n arvoihin tai ei mainittu arvoja lainkaan.

Pitäisikö kirjastojen tarttua arvotyöhön useammin? Juntunen ja Saarti (2012, 33) painottavat kirjaston toiminnan reunaehtoja ja alaan kohdistuvaa sääntelyä, mikä näkökulmana ei erityisesti kannusta arvotyöhön. Arvojen merkitystä organisaatiolle taas on lähestytty esimerkiksi työhyvinvoinnin kautta (ks. Simola & Kinnunen 2008, 132), ja onpa arvojen todettu olevan merkityksellisiä myös organisaation menestykselle (Tolvila 2013). Toisaalta Karlöf ja Helin Lövingsson (2004, 25) huomauttavat, että arvot usein säilyvät huolimatta esimerkiksi strategiauudistuksista ja arvojen muuttaminen vie aikaa.

Lakisääteiset perusteet palvelujemme olemassaololle ovat toki tärkeitä, mutta saataisiinko arvojen määrittelyllä ja tiedostamisella uutta näkökulmaa kirjastotoiminnan kehittämiseen kirjastokimpan tai yksittäisen kirjaston tasolla? YKN:n määrittelemien arvojen käyttäminen strategiatyön pohjana olisi toisaalta matalamman kynnyksen vaihtoehto, jonka soisi näkyvän kaikissa kirjastojen strategioissa.

Lisäksi havaittiin, että YKN:n strategiassa ei suoraan puhuttu lukutaidon parantamisesta, mikä kuitenkin on eräs perinteisesti kirjastoille mielletyistä tehtävistä. Useammassa strategiassa lukutaito oli nostettu keskeiseksi teemaksi. Ero tuskin tarkoittaa mitään radikaalia, ennemmin kyse on lähestymistavasta: YKN lähestyy yksilön hyvinvointia laajana kokonaisuutena, jota kirjasto haluaa olla tukemassa. Erilaiset lukutaidot liittyvät kuitenkin vahvasti hyvinvointiin ja yhteiskunnan jäsenenä toimimiseen. Kirjastojen omissa strategioissakin voisi olla mielenkiintoista nähdä tavoitetasolla yhtä suurta kunnianhimoa – kirjastoissa todellakin voidaan olla tukemassa hyvää elämää!

Vertailussa havaittiin myös, että kirjaston markkinointi oli toimenpidetasolla esillä kahdessa aineiston strategiassa, mutta YKN:n strategiassa markkinointiin liittyvät kirjaukset olivat paljon tulkinnallisempia. Markkinoinnin on aiemmassa tutkimuksessa (Germano & Stretch-Stephenson 2012) todettu olevan keskeinen osa strategista suunnittelua, joten oli mielenkiintoista, miten vähän YKN:n strategia sitä sivusi. Toisaalta YKN:n strategian arvojen toteuttaminen olisi hyvin vaikeaa, jos kirjastoilla ei olisi minkäänlaista markkinointia, eli tavallaan strategian toimeenpano edellyttää kirjastojen näkyvyyteen panostamista joka tapauksessa.

8.1 Tulosten suhde aiempaan tutkimukseen

Aiemmissa kirjastostrategioihin liittyvissä tutkimuksissa tulokset ovat liittyneet paljolti henkilökunnan asenteisiin. Valtakunnallisia kirjastostrategioita tutkineiden Kainulaisen (2013) ja Kangaspunnan (2015) tutkimuksissa koettiin haasteita valtakunnallisten strategioiden tuomisessa käytäntöön. Kirjastojen väliset resurssierot (Kainulainen 2013, 55-56) sekä uusiin palveluihin panostamisen kokeminen epärelevanttina (Kangaspunta 2015, 49) nousivat teemoina esiin. Tässä tutkimuksessa ei perehdytty asenteisiin tai koettuihin haasteisiin, mutta samankaltaisia resurssieroja löytyi strategioiden kesken. Lisäksi jotkut strategiat olivat selvästi myönteisempiä uusia palvelumuotoja ja kehitystä kohtaan kuin toiset, vaikka yhdessäkään strategiassa ei myöskään kielletty muutoksien tarvetta tai relevanttiutta.

Pacios (2007, 2017) tutki amerikkalaisten kirjastostrategioiden sisältöjä. Kymmenessä vuodessa havaitut muutokset liittyivät käytettyyn terminologiaan (pitkän tähtäimen suunnitelma vs. strateginen suunnitelma) sekä aikajänteeseen. Strategiakaudet olivat kolmesta kymmeneen vuotta, ja kolmivuotisia suunnitelmia oli jälkimmäisellä tutkimuskerralla enemmän. Syynä tähän saattoi olla alan murros ja epävarmuus sekä kirjastojen päätöksentekokoikkunan lyhentymisen (Pacios 2017, 243). Strategiakaudet lyhenivät myös tämän tutkimuksen aineistossa sitä mukaa, mitä uudemmasta strategiasta oli kyse. Vanhin, Kokkolan strategia oli kaudelle 2010-2020. Uudemmissa strategioissa aikajänne oli viidestä kolmeen vuotta. Näin pienellä aineistolla on mahdotonta sanoa, pitäisikö Pacioksen havainto Suomessa laajemmin paikkaansa, mutta ainakin tässä aineistossa aikajänteet lyhenivät.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu viisi sisältöteemaa, jotka toistuivat kirjastostrategioissa: kokoelma ja resurssit; elinikäinen oppiminen; rakennukset, laitteisto ja välineet; henkilökunta; ja johtaminen (Pacios 2007, 418-422). Ottaen huomion ajan tuomat muutokset (esimerkiksi virtuaalikokoelman sijaan nykyään puhutaan e-aineistoista) samankaltaisia teemoja nousi esiin myös tämän tutkimuksen aineistosta. Henkilökunta ja johtaminen olivat vähiten käsiteltyjä teemoja, kun taas elinikäinen oppiminen näkyi tieto- ja asiakaspalveluun panostamisena sekä lukutaidon kehittämiseen tähtäävinä toimina.

Kokoelmat olisi kenties voinut olla vanhempien strategioiden sisällönanalyyysissä vahvemmin esillä; nyt kokoelmapoliittiset linjaukset tuotiin esiin esimerkiksi sitä kautta, miten tasavertaista palvelua toteutettaisiin monikulttuurisesti.

Taustaorganisaation liittyen aineiston strategiat olivat vahvasti eri asemassa: kirjastokimppojen strategioilla ei ole yhtä tiettyä taustaorganisaatiota, jonka strategiasta ammentaa. Myös Toenperän kirjaston erityinen asema hallinnollisesti yhdistettynä kolmen kunnan kirjastona toi samankaltaisen haasteen. Taustaorganisaatio näkyi vahvasti yhdessä strategiassa, muissa ei lainkaan.

Taustaorganisaation näkymistä on aiemmin analysoitu Euroopan tasolla, tuolloin 57 strategiasta 18 oli sellaisia, ettei niissä mainittu taustaorganisaatiota lainkaan. Toisaalta saman verran oli myös strategioita, joissa kirjaston panos ja sitoutuminen taustaorganisaation strategiaan tuotiin selvästi esiin. (Fuehles-Ubach 2018.) Verrattuna tämän tutkimuksen yksi viidestä -havaintoon suomalaisten yleisten kirjastojen ja taustaorganisaatioiden yhteistyö ei ole kovin vahvalla strategisella pohjalla. Toisaalta pitää muistaa, että tämän tutkimuksen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä aineiston esimerkinomaisen koostumuksen vuoksi. Lisäksi Fuehles-Ubachin tutkimuksessa puolet aineistosta oli teollisia kirjastoja, joiden rooli suhteessa taustayhteisöön voi tyypillisesti olla erilainen.

Tässä tutkimuksessa tehdyt strategiatypologian luokitukset erosivat aiemmasta Juntusen ja Saartin (2012) käsityksestä: Juntusen ja Saartin luonnehdintojen perusteella kirjastot eivät tee kovin aggressiivisia strategioita tai lähinnä reagoivat ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Tässä tutkimuksessa aineiston strategiat luokiteltiin kuitenkin nimenomaan typologian kahteen muuhun luokkaan – analysoijiksi ja etsijöiksi. Osittain voi olla kysymys myös ajan muutoksesta, sillä valtaosa tutkimuksen aineiston strategioista on melko tuoreita. Nykyinen kirjastolaki on todennäköisesti ohjannut kirjastoja analysoimaan ja etsimään innovatiivisesti uusia vaihtoehtoja.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen tulokset täydentävät melko sujuvasti aiempaa aiheeseen liittyvää tutkimusta. Aiempaa tutkimusta käsittelevässä alaluvussa 4.3 käsiteltiin strategiseen suunnitteluun liittyviä suhtautumistapoja, joita ei varsinaisesti ollut

mielekästä tuoda tähän tarkasteluun, sillä sisällönanalyysi ei tarjoa vastauksia suhtautumistapojen mahdollisiin muutoksiin. Toisaalta aineiston strategioiden ja YKN:n strategian välisistä yhteyksistä, muutoinkin monipuolisista sisällöistä sekä ylipäätään strategioiden olemassaolosta voisi tulkita, että kirjastokentällä ollaan ehkä lämpenemässä strategiselle suunnittelulle sen tuomista haasteista huolimatta.

8.2 Tutkimuksen arviointi, eettisyys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, sillä aineisto on näyte kirjastojen erilaisista strategioista. Valittujen strategioiden analysointi mahdollistaa tarkemman käsityksen saamisen kirjastojen strategioista. Tulokset antavat siis rajatun käsityksen siitä, millaista strategista sisältöä kirjastot tuottavat toimintansa tueksi. Tutkimuksen tavoitteena olikin nimenaan hahmottaa kirjastostrategioiden ilmiökenttää paremmin esimerkkien avulla. Tuloksia voidaan hyödyntää uusien valtakunnallisten, alueellisten ja paikallisten kirjastostrategioiden suunnittelussa.

Tutkimuksen arvioinnin osalta viitekehysten sopivuus juuri tähän tutkimukseen jää hieman kyseenalaiseksi. Geneeriset strategiat valittiin osaksi viitekehystä jo ennen kuin pohdittiin tarkkaan, mitä mikin strategiavaihtoehto kirjastojen kohdalla tarkoittaisi. Yleisten kirjastojen osalta tilanteen voi nähdä niin, että fokuointi tiettyyn markkina-alueeseen keskittymisenä olisi jopa laitonta. Sinänsä geneeriset strategiat ei ollut kovin sopeva malli kirjastojen toiminnan analysoinnin pohjaksi. Tämän havainnon jälkeen en kuitenkaan halunnut jättää geneerisiä strategioita pois viitekehyksestä, sillä kustannusjoh-tajuuteen ja differentointiin liittyvä pohdinta täydensi kuitenkin strategiatypologian tuotta-maa sisältöä.

Aineiston strategiat olivat kaikki julkisia asiakirjoja julkisuusperiaatteen¹⁸ mukaisesti, joten niiden käyttö tutkimuksen aineistona ei aiheuta eettisiä ongelmia. Toisaalta

¹⁸ Viranomaisen asiakirjat ovat julkisia, ellei välttämättömistä syistä muuta säädetä. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 621/1999).

erityisesti tarkasteltaessa tutkimusta aineistoksi valituista strategioista käsin, on tärkeää huomata, ettei tutkimuksen tarkoitus ollut luokitella strategioita minkäänlaiseen paremmuus- tai muuhun järjestykseen.

Eettisestä näkökulmasta on tärkeää myös tiedostaa oma subjektiivisuutensa: tutkimus muodostuu auttamatta sen ympärille, miten minä tutkijana olen aineistoa tulkinnut, ja tulkinnat ovat aina subjektiivisia. Havainnoissa on kuitenkin pyritty objektiivisuuteen tietoisesti. Lisäksi on yritetty välttää ennako-oletusten vaikutusta tulkintaan, jotta havainnot eivät keskittyisi vain ennako-oletuksia tukeviin seikkoihin.

Vaikeinta tutkimuksen toteuttamisessa oli objektiiviseen tulkintaan pyrkiminen. Minulla on kahteen tutkimuksen aineiston strategiaan tietyllä lailla erityinen suhde: aineistossa on kahden entisen kotikaupunkini strategiat. Esimerkiksi tämä on voinut vaikuttaa tulkintoihini, vaikka pyrkimyksenä olikin tarkastella strategioita ulkopuolisen silmin. Kaikki strategiat olivat kuitenkin minulle analyysin aloitusvaiheessa yhtä tuntemattomia.

Tulevaisuudessa aihetta voisi tutkia esimerkiksi perehtymällä yhden kirjasto-organisaation strategioiden kehitykseen. Myös valtakunnallinen kartoitus kirjastojen strategioiden olemassaolosta voisi olla tarpeen. Toisaalta sisällönanalyysin ja toimeenpanon tutkimisen yhdistäminen samaan tutkimukseen voisi tuoda hedelmällistä lisäymmärrystä. Onko tietyyntyyppistä strategiaa vaikeampi toimeenpanna? Millaisia ajatuksia tietyn kirjastostrategian sisältö herättää henkilökunnassa? Mielenkiintoista, joskin haasteellista, olisi lähestyä kirjastostrategioiden tutkimusta asiakkaiden näkökulmasta – näkyvätkö aiemmat asiakaspalvelun parantamisen strategiset painopisteet käytännössä?

Tämä tutkimus tarjosi katsauksen kirjastostrategioiden sisältöihin. Aineistona käytetyt strategiat edustivat kirjastojen strategiatyön moninaisia tilanteita. Aiheen tutkiminen tulevaisuudessa valaisee toivottavasti lisää kirjastojen tekemää strategiatyötä ja sen merkitystä. Strategisen johtamisen ja kehittämisen avulla kirjastolaitos pysyy ajassa mukana.

LÄHTEET

Tähdellä (*) merkityt lähteet kuuluivat tutkimuksen aineistoon.

- Almgren, P. & Jokitalo, P. 2011. Johdatus asiakkuuksien äärelle. Teoksessa Almgren, P. & Jokitalo, P. (toim.) Kirjasto 2012. Asiakkaan asialla. Helsinki: BTJ Finland Oy. 7-25.
- Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Lahdenpää, M. & M. Lainema (suom.) Otava.
- Anttiroiko, A-V. & Savolainen, R. 2007. New Premises of Public Library Strategies in the Age of Globalization. Teoksessa Garten, E. D.; Williams, D. E.; Nyce, J. M. ja Talja, S. (toim.) *Advances in Library Administration and Organization*, 25. Emerald Group Publishing Limited. 61-81.
- Badu, E. E. 2002. Staff participation in the strategic planning process in university libraries in Ghana. *Education Libraries Journal*, 45(3). 19-26.
- Bozeman, B. 1987. *All Organizations Are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dougherty, R. M. 2002. Planning for New Library Futures. (cover story). *Library Journal*, 127(9). 38-41.
- Elo, K. 1996. Kirjastostrategian ja teknologiastrategian keskinäinen suhde. Michael Bucklandin esittämän viitekehyksen soveltuvuuden arviointia suomalaisten yleisten kirjastojen strategiseen suunnitteluun. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos.
- Enweani, U.V. 2018. Marketing Strategies of Chukwuemeka Odimegwu Ojukwu University Teaching Hospital, Amaku, Awka, Anambra State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 10/2018.
- Fuehles-Ubach, S. 2018. What is your contribution to the funder's strategy?. *Library Management*, 39(3/4). 146-153.
- Germano, M.A. & Stretch-Stephenson, S.M. 2012. Strategic value planning for libraries. *The Bottom Line*, 25(2). 71-88.
- Gichohi, P.M. 2015. The Strategic Management Practices in Academic Libraries in Kenya: The Case of USIU Library. *Library Philosophy and Practice*, 1/2015. 1-17.

- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.). 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Saatavilla: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf [Viitattu 13.5.2019]
- Guarria, C.I. & Wang, Z. 2011. The economic crisis and its effect on libraries. *New Library World*, 112(5/6). 199-214.
- Heikkinen, P., Lehto, A. & Toivonen, L. 2012. Ajankohtaista EBLIDasta. *Signum* 4/2012. Saatavilla: <https://journal.fi/signum/article/view/6963/5585> [Viitattu 23.4.2019]
- Huotari, M-L. & Iivonen, M. 2004. Yliopistokirjaston strateginen kumppanuus yliopiston tietoprosesseissa. *Informaatiotutkimus*, 23(3). 70-83. Saatavilla: <https://journal.fi/inf/article/view/2216> [Viitattu 8.3.2019]
- Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen. Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Juuti, P. ja Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Kainulainen, A. 2013. Yleisten kirjastojen neuvoston strategian 2011-2016 toteutuminen. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201301081180> [Viitattu 21.2.2019]
- Kangas, A. 2006. Strategiat kirjastotyössä. Helsingin kaupunginkirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-15892> [Viitattu 8.3.2019]
- Kangaspunta, A. 2015. Kirjaston ja kirjastotyön muutos. Kirjastostrategian toteutuminen keskikokoisessa kaupunginkirjastossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201503201211> [Viitattu 21.2.2019]
- Kankaanrinta, A. 1993. Onko kirjastolla missio ja visiot? *Kirjastotiede ja informatiikka*, 12(3). 113-116.
- Karlöf, B. ja Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Tillman, M. (suom.) [Helsinki]: Edita.

- * Kasesniemi, E-L, Lehmusvuori, P ja Sopanen, J. 2018. Toenperän kirjastopalvelut 2028. Toimintasuunnitelma 2019-2021. Saatavilla: <http://www.toenpera.fi/pdf/Toenperan%20kirjastopalvelut%202028,%20toimintasuunnitelma%202018-2021%2015.8.2018.pdf> [Viitattu 18.4.2019]
- Ke, P., Chen, X., Liu, Y. & Zhao, Y. 2016. Library strategic environment in the public cultural service system in China. *Library Management*, 37(4/5). 195-209.
- Kekki, K. 2004. Kirjastopolitiikan johtaminen. Teoksessa Niinikangas, L. (toim.) Näkökulmia tietohallintoyksiköiden johtamiseen. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kirjasto. 17-23.
- Kinnunen, E. 2013. Yleiset kirjastot Pohjoismaissa: niiden kehitys ja vertailu. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013112718490> [Viitattu 23.4.2019]
- Kirjastoalan etiikkatyöryhmä. 2011. Kirjastotyön eettiset periaatteet. Saatavilla pdf-tiedostona: <http://www.suomenkirjastoseura.fi/wp-content/uploads/2012/01/Kirjastoty%C3%B6n-eettiset-periaatteet.pdf> [Viitattu 8.3.2019]
- Koivunen, K. 2015. Strateginen suunnittelu Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Informaatitieteiden yksikkö. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506231806> [Viitattu 21.2.2019]
- Kostagiolas, P.A., Banou, C. & Laskari, E. M. 2009. Strategic planning and management for the public libraries. The case of Greek central public libraries. *Library Management*, 30(4/5). 253-265.
- Kungliga Biblioteket. 2019. Demokratins skattkammare. Förslag till en nationell biblioteksstrategi. Saatavilla: <https://www.kb.se/biblioteksstrategi> [Viitattu 16.4.2019]
- Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492> [Viitattu 8.3.2019]
- * Lapin kirjastot. Lapin kirjastojen strategia 2017-2020. Saatavilla: <https://www.rovaniemi.fi/fi/Palvelut/Kirjasto/Alueellista-kehittamistehtavaa-hoitava-kirjasto> [Viitattu 18.4.2019]

- Lehto, J., Anttonen, A., Haveri A. & Palukka, H. 2012. Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press. 11-16.
- Litmanen-Peitsala, P. 2019. Ruotsissa julkistettiin kirjastostrategia. Saatavilla: https://www.kirjastot.fi/uutiset/ajankohtaista-kehittamisesta/ruotsissa-julkistettiin-kirjastostrategia?language_content_entity=fi [Viitattu 23.3.2019]
- Mansikkamäki, P. 2006. Yleisen kirjaston tulevaisuuskuvat tulevaisuustaulukkomenetelmällä hahmotettuna. Informaatiotutkimus, 25(1). 2-10.
- Marjamaa, M. 2017. IFLA Global Vision – Tavallisen kirjastolaisen ääni kuuluviin strategiaan. Artikkelit 20.9.2017. Kreodi. Ammattikorkeakoulukirjastojen verkkolehti. Saatavilla: <https://www.kreodi.fi/en/21/lhmiset/412/IFLA-Global-Vision---tavallisen-kirjastolaisen-%C3%A4%C3%A4ni-kuuluviin-strategiaan.htm> [Viitattu 23.3.2019]
- McNicol, S. 2005. The challenges of strategic planning in academic libraries. *New Library World*, 106(11/12). 496-509.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- Miller, R. 2018. *Transforming the Future*. Pariisi: UNESCO.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California management review*, 30(1). 25-32.
- Naushad Ali, P.M. & Khan, D. 2017. Investigating Knowledge Management Strategies in Central University Libraries in India. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 37(2). 73-78.
- Niinikangas, K. & Niinikangas, L. 1992. Yhteistoiminnalla kirjastojen tavoitteista totta. Miten suunnitella kirjaston strategioita? Teoksessa Niinikangas, V. (toim.) *Kirjastostrategiat. Kirjastojen strateginen suunnittelu*. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy. 16-52.

- Niinikangas, V. 1992. Kirjastot muutosten tuulissa. Teoksessa Niinikangas, V. (toim.) Kirjastostrategiat. Kirjastojen strateginen suunnittelu. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy. 7-15.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Yleisten kirjastojen laatusuositus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010 : 20. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-956-1> [Viitattu 21.3.2019]
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017 : 20. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-466-5> [Viitattu 21.2.2019]
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019a. Erityisavustus yleisten kirjastojen digihankkeen alueelliseen toteuttamiseen. Saatavilla: https://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/yleisten-kirjastojen-digihanke [15.5.2019]
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019b. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019 : 12. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-628-7> [Viitattu 15.4.2019]
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yleisistä kirjastoista 660/2017. Saatavilla: <http://finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170660> [Viitattu 30.4.2019]
- Opetusministeriö. 2009. Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015. Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet. Opetusministeriön julkaisuja 2009 : 32. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-743-7> [Viitattu 21.3.2019]
- Pacios, A.R. 2004. Strategic plans and long-range plans: is there a difference? Library Management, 25(6/7). 259-269.
- Pacios, A.R. 2007. The priorities of public libraries at the onset of the third millennium. Library Management, 28(6/7). 416-427.
- Pacios, A.R. 2017. Public library planning: a routine practice?. Library Management, 38(4/5). 237-247.
- Pirkanmaan kirjastot. 2018. PIKI-kirjastojen käytösäännöt. Saatavilla: <https://piki.verkkokirjasto.fi/web/arena/kayttosaannot> [Viitattu 30.4.2019]
- Porter, M. E. 2004. Competitive strategy: Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. 1. uud. p. New York: Free Press.

- Routio, P. Päiväämätön, a. Otantatutkimus. Tuotetiede. Oppimateriaali. Virtuaaliyliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Saatavilla: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/133_empiir.html [Viitattu 20.2.2019]
- Routio, P. Päiväämätön, b. Vertailu. Tuotetiede. Oppimateriaali. Virtuaaliyliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Saatavilla: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14112_totea.html [Viitattu 21.2.2019]
- Salkosalo, P. 2015. Hyvinvointia yhteistyön keinoin Ruovedellä. Tapaustutkimus kunnan roolin muutoksesta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506171761>
- Salonen, A. 2012. Strategian toimeenpanoa edistävät toimintatavat. Tapaustutkimus Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämissuunnitelmien toimeenpanosta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22838> [Viitattu 21.2.2019]
- * Salmela, S. 2010. Ihmisen kokoinen kirjasto. Kokkolan kaupunginkirjaston strategia 2010-2020. Saatavilla: https://www.kokkola.fi/palvelut/kirjasto/kirjastot_ja_palvelupisteet/fi_FI/kirjastot_ja_palvelupisteet/ [Viitattu 18.4.2019]
- Salmén, K. 2017. Anders-kirjastojen kokoelmapolitiikka. Päivitetty 31.3.2017. Saatavilla: https://www.kokkola.fi/palvelut/kirjasto/kirjastot_ja_palvelupisteet/fi_FI/kirjastot_ja_palvelupisteet/ [Viitattu 18.4.2019]
- Simola, A. & Kinnunen, U. 2008. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U.; Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus. 119-141.
- Sitra. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2019/01/07145732/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina.pdf> [Viitattu 15.4.2019]
- Stenquist, B. 2004. Kirjastot poliittisella agendalla. Esimerkkejä Euroopasta. Haavisto, T. (suom.) Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Stratery-Train. 2009. Geneeriset strategiat. Oppimateriaali. Lifelong Learning Programme. Saatavilla: <http://st.merig.eu/index.php?id=36&L=2> [Viitattu 9.5.2019]

- Suomen kirjastoseura. 2018. Koko kansan e-kirjasto – Miksi tarvitsemme valtakunnallisen e-kirjaston? Artikkelit 14.5.2018. Saatavilla: <http://suomenkirjastoseura.fi/artikkelit/koko-kansan-e-kirjasto-miksi-tarvitsemme-valtakunnallisen-e-kirjaston/> [Viitattu 31.5.2019]
- Suomen kuntaliitto. 2015. Sivistyksen suunta 2025. Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. Helsinki. Saatavilla: http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3085 [Viitattu 2.5.2019]
- Suomen yleisten kirjastojen tilastot. 2018. Saatavilla: <https://tilastot.kirjastot.fi/> [Viitattu 29.4.2019]
- Svensk biblioteksforening. 2011. En norsk, en dansk, en finsk – och en svensk? Biblioteksstrategier i Norden. Saatavilla: <https://wwwbiblioteksfor.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2017/01/en-norsk-en-dansk.pdf> [Viitattu 16.4.2019]
- Svensk biblioteksforening. 2007. Sverige – så in Norden efter. Saatavilla: https://wwwbiblioteksfor.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2017/01/4sverige_norden_efter.pdf [Viitattu 2.5.2019]
- * Tampereen kaupunginkirjasto. Painopisteet 2017-2021. Saatavilla: <https://www.tampere.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/kirjastot/aukiolot-ja-yhteystiedot/tietoameista.html> [Viitattu 18.4.2019]
- * Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä. 2015. Tiekkö-kirjastostrategia 2015-2020. Uusi palvelukulttuuri. Saatavilla: <https://www.tiekko.fi/documents/14500/113045/Tiekk%C3%B6-strategia+2015-2020/3253a21e-e54c-4cf8-864a-5dc0019361a9> [Viitattu 18.4.2019]¹⁹
- Tiekkö-kirjastojen johtoryhmä & Tuomimäki, P. 2015. Tiekkö-kirjastojen uusi palvelukulttuuri – suunnitelma Tiekkön toiminnan kehittämiseksi 2015-2020. Saatavilla: <https://www.tiekko.fi/documents/14500/113045/Tiekk%C3%B6->

¹⁹ Linkki havaittu toimimattomaksi 22.8.2019.

kirjastojen+uusi+palvelukulttuuri/ef0f1bc2-a434-4bfe-b5ff-fd156356ea5f [Viitattu 18.4.2019] ²⁰

- Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – case Tapiola-ryhmä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-24052> [Viitattu 1.8.2019]
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, P. & Saarti, J. 2016. Yleinen kirjastolaitos Suomessa: instituutio ja sen tulevaisuuskuvat. Informaatiotutkimus, 35(3). 80-81.
- Tyrni, J. 1987. Yleisten kirjastojen tavoitesuunnittelu. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kirjastotieteen ja informatiikan laitos.
- Wicker, P., Soebbing, B.P., Feiler, S. & Breuer, C. 2015. The effect of Porter's generic strategies on organisational problems of non-profit sports clubs. European Journal for Sport and Society, 12(3). 281-307.
- Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-218-2> [Viitattu 1.7.2019]
- Vikman, I. 2002. Tietoyhteiskuntastrategioiden vaikutus verkkosisältötuotantoon Suomen yleisissä kirjastoissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-11315> [Viitattu 21.3.2019]
- Yleisten kirjastojen neuvosto. 2011. Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011-2016. Saatavilla: <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/Ykn-strategia-kirjastoversio-fin.pdf> [Viitattu 20.2.2019]

²⁰ Linkki havaittu toimimattomaksi 22.8.2019.

* Yleisten kirjastojen neuvosto. 2016. Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020. Kansalaisen kirjasto. Saatavilla: <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/yleisten-kirjastojen-suunta-2016-2020-web.pdf> [Viitattu 20.2.2019]

Yleisten kirjastojen neuvosto. 2018. Yleisten kirjastojen neuvoston säännöt. Saatavilla: https://www.kirjastot.fi/saannot?language_content_entity=fi [Viitattu 13.3.2019]