

OULUN YLIOPISTO  
Humanistinen tiedekunta  
Informaatiotutkimus

Leena Kinnunen

#### KILAUTA KAVERILLE

Haastattelututkimus yleisten kirjastojen johtajien käyttämistä tiedonlähteistä  
tehtäväperustaisessa tiedonhaussa sekä tiedonlähteisiin luottamuksen perusteet

Informaatiotutkimus

Pro gradu -tutkielma

Oulu 2022

## Sisällys

1 JOHDANTO.....	4
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KESKEISET KÄSITTEET .....	6
2.1 Informaatio- ja tietoa la .....	7
2.2 Johtaminen .....	8
2.3 Tiedonlähde .....	8
2.4 Luottamus .....	10
2.5 Kognitiivinen auktoriteetti .....	13
3 NÄKÖKULMIA YLEISTEN KIRJASTOJEN JOHTAMISEEN .....	16
3.1 Yleisen kirjaston johtajan tehtävät ja roolit .....	16
3.2 Verkostot kirjastoalalla .....	19
3.3 Tietojohtaminen .....	22
4 AMMATILLINEN TIEDONHANKINTA .....	24
4.1 Byströmin ja Järvelinin tehtäväperustaisen tiedonhankinnan malli .....	25
4.2 Aiempaa tutkimusta työtehtävien vaikutuksesta tiedonhankintaan .....	28
4.3 Luottamus ammatillisen tiedonhankinnan kontekstissa .....	30
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN AINEISTO .....	32
5.1 Laadullinen tutkimus .....	32
5.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	33
5.3 Aineistonkeruu .....	35
5.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	36
6 TULOKSET.....	39
6.1 Yleisen kirjaston johtajan tehtävät .....	39
6.2 Kirjastonjohtajien käyttämät tiedonlähteet .....	42
6.2.1 Tiedonlähdehorisontti ja lähteiden käytön aktiivisuus .....	47
6.2.2 Kollegiaalinen tuki tiedonhankinnan tukena .....	48
6.3 Tiedon luotettavuuden arviointi.....	50
6.4 Luottamus ja epäluottamus tiedonlähteitä kohtaan .....	52
6.5 Yleisten kirjastojen johtajien kognitiiviset auktoriteetit .....	56
7 POHDINTA.....	58
7.1 Tiedonhankinnan taustalla työtehtävä ja yksilökohtaiset tekijät .....	59
7.2 Oletusarvona luottamus tiedonlähteisiin.....	61
7.3 Verkostot ja kollegiaalinen tuki.....	63
7.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja toteutuksen arviointi .....	64
LÄHDELUETTELO .....	68

LIITTEET .....	73
Liite 1. Haastattelukutsu.....	73
Liite 2. Haastattelurunko .....	75

## TIIVISTELMÄ

Leena Kinnunen

Pro gradu -tutkielma, kesäkuu 2022, 72 sivua + 2 liitettä

Oulun yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Informaatiotutkimus

Tutkimuksen aiheena oli tarkastella yleisten kirjastojen kirjastonjohtajien käyttämiä tiedonlähteitä kirjaston johtamiseen liittyvässä tiedonhankinnassa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat perustelut tiedonlähteiden käytölle, miksi tiettyihin tiedonlähteisiin luotetaan ja onko luottamuksen asteissa tai pysyvyydessä eroja. Lisäksi selvitettiin millaisia kognitiivisia auktoriteetteja yleisten kirjastojen johtajilla on ammatillisen tiedonhankinnan kontekstissa. Tutkimus asettuu informaatiotutkimuksessa tiedonhankinnan osa-alueelle, ja tällä tutkimuksella pyrittiin lisäämään ymmärrystä kirjastoalan ammattiryhmän tiedonhankintakäyttäytymisestä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla, jotka toteutettiin Zoom-ohjelmalla. Tutkimusaineisto koostui kuuden yleisen kirjaston johtajan haastattelusta kevättalvella 2022, ja sitä analysoitiin sekä teoriaohjaavalla että aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen viitekehysenä käytettiin Byströmin ja Järvelinin (1995) tehtäväperustaisen tiedonhankinnan mallia. Kognitiivista auktoriteettia tutkittiin Wilsonin (1983) teorian pohjalta.

Tulokset osoittivat, että kirjastonjohtajien käyttämiä tiedonlähteitä ovat erilaiset henkilölähteet, kuten oman organisaation työtoverit sekä muiden kirjastojen johtajat. Näiden lisäksi merkittäviä tiedonlähteitä ovat viranomaiset, joista etenkin Aluehallintovirastojen kirjastoalasta vastaavat henkilöt ovat tärkeitä ja luotettuja tiedonlähteitä. Seuraavaksi käytetyimpien lähteiden ryhmässä ovat alueellista kehittämistehtävää hoitavat henkilöt, järjestöt ja yhteisöt, koulutustilaisuudet, oman kunnan henkilökunta, raportit, selvitykset ja tilastot sekä erilaiset tietovarannot ja verkkotiedonlähteet. Kirjallisuutta tai tieteellisiä julkaisuja käytetään haastattelujen perusteella harvemmin tiedonlähteinä.

Tutkimusaineistosta ilmenee, että tiedontarpeeseen liittyvään tehtävään lähestymisessä on yksilökohtaisia eroja: tiedontarpeessa turvaututaan omaan aiempaan kokemukseen, osaamiseen ja verkkolähteisiin, tai käännytään asiantuntijoiden tai kollegoiden puoleen hakemaan tietoa tai keskustelemaan tiedonhankinnan etenemistavasta. Hankitun tiedon laatu tunnustetaan, ja faktoihin perustuva tieto erotetaan mielipiteisiin perustuvasta tiedosta.

Tiedonlähteitä pidetään aineiston mukaan lähtökohtaisesti luotettavina. Kirjastoalan kollegoita pidetään asiantuntevina ja halukkaina auttamaan, ja yleisesti alalla tiedonvaihdon koetaan olevan avointa ja vastavuoroista. Haastatteluissa nousi esille kollegiaalisen tuen merkitys sekä ammatillisessa tehtäväperustaisessa tiedonhankinnassa

että johtajan tehtävässä toimimisessa. Tutkimusaineistosta ilmenee, että haastateltavat ottivat yhteyttä myös aiemmin tuntemattomiinsa henkilöihin, joilta saamiaan tietoja he pitivät merkittävinä ja tärkeinä kulloinkin kyseessä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Tunnettujen kollegoiden voidaan katsoa edustavan kirjastonjohtajien kognitiivisia auktoriteetteja, mutta vastaava asema voidaan nähdä olevan myös muilla, tuntemattomilla kollegoilla. Kognitiivisen auktoriteetin nähdään olevan kontekstisidonnaista ja auktoriteetin laajuuden vaihtelevan tapauskohtaisesti.

Avainsanat: tiedonhankinta, kirjastonjohtajat, tiedonlähteet, luottamus, kognitiivinen auktoriteetti

## 1 JOHDANTO

Luottamus on arkipäivänä itsestään selvä asia, johon emme erityisesti kiinnitä huomiota. Luotamme kanssaihmiimme, Suomessa jopa muita kansoja enemmän, todettiin vuoden 2014 eurooppalaisten asenteita tutkineessa European Social Survey -tutkimusohjelmassa. Syitä tähän on löydettävissä yhteiskunnan palveluiden ja verotuksen kokemisesta oikeudenmukaisena ja tasapuolisena sekä eri yhteiskuntaluokkien matalista rajoista. Luottamus mahdollistaa yhteisöjen ja organisaatioiden sekä myös yhteiskunnan toimimisen tehokkaammin, koska valvontaa tarvitaan vähemmän. (Tamminen 2015.) Toisaalta viestimissä kiertää yhä enemmän virheellisiä, vaikuttamaan pyrkiviä, ja jopa valheellisia uutisia. Millä perusteella löydämme ja valitsemme saatavilla olevasta tiedosta tarpeeseemme oikeimman ja sopivimman? Mihin luotamme?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia millaisia tiedonlähteitä yleisten kirjastojen johtajat käyttävät työssään vastaan tulevien ongelmien edessä ja tehdessään päätöksiä. Miten tiedonlähteitä arvioidaan, kuinka niiden luotettavuutta punnitaan, ja kuinka paljon tiedonlähteistä saadut tiedot vaikuttavat päätöksiin? Näiden lisäksi työn tavoitteena on kartoittaa millaisia kognitiivisia auktoriteetteja yleisten kirjastojen johtajilla on ammatillisen tiedonhankinnan näkökulmasta. Työn keskeinen lähtökohta on lisätä ymmärrystä siitä, miten luottamus tiedonlähteisiin muodostuu, miten se pysyy yllä ja mikä saa luottamuksen rikkoutumaan. Tutkimuksen näkökulma on laadullinen ja sen aineisto koostuu joukosta yleisten kirjastojen johtajien haastatteluja.

Informaatiotutkimuksen alalla eri ammattiryhmät ovat olleet tiedonhankintatutkimuksen yleisin tutkimuskohde (Dalkir 2016, 278). Suomessa ammattiryhmien tiedonhankintaa koskevia opinnäytteitä löytyy esimerkiksi Tampereen yliopiston (<https://trepo.tuni.fi/>) ja Oulun yliopiston (<http://jultika.oulu.fi/>) julkaisuarkistoista useita, mutta kirjastojen johtajiin kohdistuvia tutkimuksia vähemmässä määrin.

Haasio, Harviainen ja Savolainen (2019, 10-11) toteavat ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksen keskittyneen tehtäväperustaiseen tiedonhankintaan. Tällä tutkimuksella on ollut vaikutusta organisaarioiden tietohallinnon ja tiedonhankintaan liittyvien prosessien kehittämisessä. Oma kiinnostukseni käsillä olevaan aiheeseen kumpuaa pitkältä kirjastoammattilaisen urastani, jossa olen päässyt seuraamaan kirjastojen johtajien yhteistoimintaa ja päätöksentekoprosesseja. Juntusen ja Saartin (2012, 8) mukaan kirjaston johtajan tehtävä on valvoa, johtajaa ja kehittää kirjaston toimintaa, ja tässä tehtävässä johtajat joutuvat tilanteisiin, joissa tarvitaan lisää tai uutta tietoa aiemman lisäksi. Haluan tutkimuksellani lisätä ymmärrystä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat tiedonlähteiden valintaan ja millainen merkitys luottamuksella on tässä yhteydessä.

Käsittelen aluksi työn kannalta keskeisiä käsitteitä luvussa 2, luvussa 3 pohdin yleisten kirjastojen johtamista johtajan tehtävien ja roolin näkökulmasta sekä laajemmin kirjastoalan verkostojen ja tietojohdamisen kautta. Neljännessä luvussa esittelen työn viitekehyksenä toimivan Bystömin ja Järvelinin (1995) tehtäväperustaisen tiedonhankinnan mallin. Luvussa 5 esittelen käyttämiäni tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen aineistonhankintaa ja analysointia. Seuraavassa luvussa 6 käyn läpi tutkimusaineiston tulokset. Päätän tutkielmani tutkimustulosten ja -menetelmien sekä tutkimuksen luotettavuuden ja toteutuksen arvioinnin pohdintaan luvussa 7.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimukseni sijoittuu informaatiotutkimuksen kentällä tiedonhankinnan ja informaatiokäyttämisen tutkimukseen. Opinnäytteeni tavoitteena on kartoittaa millaisia tiedonlähteitä yleisten kirjastojen kirjastonjohtajat käyttävät ammatillisessa tehtäväperustaisessa tiedonhankinnassaan. Pysin tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedonlähteiden valintaan, arviointiin ja käyttöön. Keskeinen kiinnostuksen kohde tutkimuksessani on kartoittaa syitä, miksi kirjastonjohtajat luottavat käyttämiinsä lähteisiin, ja millaiset seikat voivat horjuttaa tuota luottamusta. Tavoitteeni on ymmärtää luottamuksen merkitystä tiedonlähteiden käytössä ja tarkastella lisäksi, onko empirisestä aineistosta löydettävissä kognitiivisen auktoriteetin tunnusmerkkejä sellaisena, kuin Wilson (1983) sen esittää: taho, jolle yksilö antaa tiedostamattoman tai tiedostetun vallan vaikuttaa ajatuksiinsa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia tiedonlähteitä yleisten kirjastojen johtajat käyttävät ammatillisen päätöksentekonsa tukena?
2. Millaisia perusteluita ammatilliseen tiedonhankintaan käytetyille tiedonlähteille nähdään?
3. Millaisia kognitiivisia auktoriteetteja yleisten kirjastojen johtajilla on tarkasteltaessa ammatillisessa tiedonhankinnassa käytettyjä tiedonlähteitä?

Tarkasteltaessa opinnäytteeni aiheita - tiedonlähteitä, tiedon hankintaa ja jakamista, uuden tiedon luomista - tutkimuksen tematiikan voi katsoa liittyvän myös tietojohdamisen ilmiöön, jota tarkastelen lähemmin luvussa 3.3.

Esittelen seuraavaksi opinnäytteeni keskeiset käsitteet informaatio- ja tietoaala, johtaminen, tiedonlähde, luottamus ja kognitiivinen auktoriteetti siten, miten ymmärrän ne tutkimuksessani. Tässä luvussa käsittelemäni käsitteet liittyvät Byströmin ja Järvelinin



(1995) tehtäväperustaisen tiedonhankinnan malliin, jonka esittelen tarkemmin luvussa 4.1.

## 2.1 Informaatio- ja tietoala

Kielitoimiston sanakirja (2022) määrittelee kirjaston olevan ”(yleiseen käyttöön tarkoitettu) kokoelma kirjoja yms.; paikka t. rakennus, jossa tällaista kokoelmaa säilytetään”. Tietopalvelu määritellään samaisessa lähteessä laitokseksi, jonka tehtävä on tiedon hankkiminen ja käytettäväksi saattaminen, informaatiopalvelu ja informatiikka.

Vuonna 2017 voimaan tullut Laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) määrittelee yleisen kirjaston tarkoittavan kunnan järjestämää kaikille väestöryhmille tarkoitettua kunnan kirjastolaitosta. Yleisen kirjaston tehtäviksi laissa on määritelty tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin; ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa; edistää lukemista ja kirjallisuutta; tarjota tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen lukutaitoon; tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan sekä edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. Kirjastolaki edellyttää yleisiä kirjastoja toimimaan ja kehittämään toimintaa yhdessä muiden kirjastojen, viranomaisten, kunnan muiden toimijoiden sekä muiden yhteisöjen kanssa. Kirjastotoimea johtavalta vaaditaan ”soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan”. (Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016.)

Tässä tutkimuksessa keskityn yleisiin kirjastoihin, jotka ovat julkisella puolella toimivia tietopalveluorganisaatiota. Käytän tutkielmassani sanaa *kirjasto* tarkoittamaan yleistä kirjastoa, ja yleisten kirjastojen johtajista käytän termiä johtaja tai kirjastonjohtaja.

## 2.2 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, ”jonka avulla ihmisten työpanosta, ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi” (Seeck 2021, 20-21). Johtamista esiintyy kaikissa organisaatioissa, ja kunkin organisaation luonteen mukaisesti johtaminen pohjautuu joko lailliseen asemaan, perinteiseen asemaan tai johtajan karismaan. Johtaminen voidaan nähdä toisaalta sosiaalisena prosessina, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa organisaation tuotoksiin. Toisaalta johtaminen on pyrkimystä vaikuttaa alaisten asenteisiin ja tietoon. (Seeck 2021, 20-21.)

Johtamisesta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa kahta eri termiä: management ja leadership. Kulla (2011, 24-26) määrittelee management-termin tarkoittamaan organisaation *johtamista* sen ”järjestyksen, yhdenmukaisuuden ja ennustettavuuden aikaansaamiseksi”, jolloin johtaminen tarkoittaa raportointia, budjetointia, valvontaa sekä organisaation rakenteen ja henkilöstön suunnittelua eli kokonaisuutena organisaation hallintoa. Leadership-termillä Kulla tarkoittaa *johtajuutta*, joka painottaa vision ja suunnan määrittelyä, muutoksen johtamista, kommunikointina sekä henkilöstön motivointiin ja innostamiseen panostamista. Johtajuuden voi nähdä ominaisuuksien joukkona, jotka jollain yksilöllä on, ja jotka tekevät tästä ”luonnollisen johtajan”. Jos johtajuus nähdään prosessina, jossa johtaminen on johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta, johtajuus ei edellytä erityisiä ominaisuuksia vaan se on jokaisen hallittavissa. (Northouse, 20017, 5.)

## 2.3 Tiedonlähde

Tiedonlähteellä tarkoitetaan henkilölähdettä tai dokumenttia, johon tieto on tallennettu tai jolta tietoa voidaan saada. Tiedonlähteet voivat ovat kirjallisia eli formaaleja, esimerkiksi kirjoja, artikkeleita tai muita tekstiä ääntä tai kuvaa sisältäviä dokumentteja kuten televisio-ohjelmia tai internetin verkkosivuja. Informaaleiksi eli suullisiksi

tiedonlähteiksi kutsutaan muita henkilöitä, kuten asiantuntijoita, kollegoita tai perheenjäseniä. Yksilöillä voi olla myös omaan elämäkokemuksen ja omakohtaiseen tietämykseen ja muistoihin liittyviä tiedonlähteitä, joita kutsutaan yksilön sisäisiksi tiedonlähteiksi. Toinen tiedonlähteiden jaottelutapa on jakaa ne primääri- ja sekundäärilähteisiin. Ensin mainittuja ovat esimerkiksi asiakirjat, tutkimusraportit tai väitöskirjat, jotka sisältävät uutta, aiemmin julkaisematonta tietoa. Sekundäärilähteet, esimerkiksi viitetiedostot, bibliografiat tai tietosanakirjat, puolestaan johdattavat tiedonhakijan haetun tiedon lähteille. (Case & Given 2016, 13-14, Haasio ym. 2019, 29.) Tiedonhankintakanavan kautta tiedon hakija tulee tietoiseksi ja tunnistaa lähteitä, jotka ovat sopivia ja sisältävät, tai joiden tiedonhakija voi olettaa sisältävän tarvittavaa tietoa. Tiedonhankintakanavien valintaan vaikuttavat mm. saavutettavuus, oikea-aikaisuus ja kustannukset. (Byström & Hansen 2005, 1055.)

Tietolähde ja tiedonhankinta sisältyvät informaatiokäyttäytymisen kattokäsitteen alle, jolla tarkoitetaan yksilön toimintaa suhteessa informaatioon eri tiedonlähteiden tai -kanavien kautta. Käsite kattaa niin sattumanvaraisen tiedon kohtaamisen kuin tarkoituksellisen tiedonhankinnan. Laajemmassa kontekstissa informaatiokäyttäytyminen yhdistyy siihen, miten yksilöt ymmärtävät ajan, tiedon ja tilanteiden merkitykset ja vaikutukset, ympäröivän kulttuurin ja ympäristön. (Case & Given, 2016, 4-6.) Informaatiokäyttäytymisen rinnalle on noussut informaatiokäytännön käsite, joka korostaa tiedonhankintaa määrittäviä sosiaalisia ja kulttuurisia tapoja, jotka ohjaavat yksilöitä tunnistamaan tiedonlähteitä ja tiedonhankinnan kanavia, sekä niiden käyttöä ja jakamista muille. (Haasio ym. 2019, 46-47.)

Voidaan siis sanoa, että informaatiokäyttäytymisen taustalla on tiedontarve, joka ilmenee, kun yksilö havaitsee, ettei hänellä oleva informaatio ole riittävää käsillä olevaan tiedontarpeeseen nähden (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 57). Tiedontarve voidaan Casen ja Givenin (2016) mukaan liittää ”sisäiseen motivaation tilaan”, joka viittaa johonkin yksilön tavoitteeseen tai jonkin haluamiseen. He nostavat esille kolme informaatiotutkimuksen kentällä esitettyä näkemystä tiedontarpeeseen: tarve löytää

vastauksia, vähentää epävarmuutta ja saada selkoa jostain asiasta (*make sense*). (Case & Given 2016, 79-87.)

Opinnäytteeni tutkimuksen kohteena ovat kirjastonjohtajien käyttämät tiedonlähteet ja syyt, jonka vuoksi lähteisiin luotetaan. On siis hyvä nostaa esille myös informaation paikkaansapitävyyden ulottuvuus. Tiedonlähteiltä saatavaa informaatiota voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, miten tieto vastaa yhteiskunnassa valitsevien asenteita, normeja ja arvoja. Virheellinen tai harhaanjohtava tieto, misinformaatio, on tulkinnanvaraista tai epätarkkaa, mutta sanoman välittäjän tavoite ei ole tietoisesti jakaa väärää tietoa, vaan hänellä voi itsellään olla väärää tietoa tai usko sinällään virheellisen tiedon oikeellisuuteen. Disinformaatio puolestaan on tarkoituksellisesti petollista informaatiota, jolloin tiedonlähteen tavoite on johtaa vastaanottajaa harhaan ja luottamaan virheelliseen tietoon. Kun informaatiolla pyritään välittämään yhteiskunnan normien vastaista tietoa, kuten vallitsevia lakeja, auktoriteetteja tai yleisesti hyväksyttäviä menettelytapoja vastustavia sanomia, kyseessä on disnormatiivinen informaatio. On huomioitava, että tällainen tieto on sidottu siihen yhteiskuntaan ja kulttuuriin, jossa sitä välitetään. (Haasio ym. 2019, 23-25.)

## 2.4 Luottamus

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tiedonhankkijan tulee punnita tiedonlähteitä käyttäessään, onko niistä saatava tieto relevanttia ja paikkaansapitävää, ja onko tiedonlähde luotettava. Käyn tässä aluvussa läpi luottamuksen käsitettä, mihin luottamus perustuu ja miten se ilmenee.

Luottamus on ”sumeä käsite”, toteavat Iivonen ja Harisalo (1997, 3), mutta jatkavat, että ihmisillä on siitä kuitenkin intuitiivinen ymmärrys. Luottamuksen idea tarkoittaa Iivosen ja Harisalon (1997, 8) mukaan ”niitä oikeudenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen liittyviä odotuksia, tunteuksia ja tekoja, joita yhteisön jäsenet kohdistavat toisiinsa”. Luottamus

on asettumista alttiiksi toisen hyvän- tai pahantahtoisuudelle, jolloin yksilön odotuksena on kuitenkin toisen kyvykkyys ja tarkoitus hyvään. Luottamusta pidetään yleisesti itsestään selvänä, ja ihmiset luottavat yleensä toisiin ihmisiin, ympärillä olevien artefaktien pysyvyyteen ja instituutioiden järjestelyihin. Luottamuksen syntymisen taustalla on samanlaiset maailmankuvat ja tulkinnat maailmasta, joille yksilöillä on yhtenevät merkitykset. (Harisalo & Miettinen 2010, 23-24, 31, Iivonen ja Harisalo 1997, 3-4.) Luottamus ei ole vain rationaalista, vaan se voi pohjautua yksilön perusoletukseen, että muut ihmiset ovat luottamuksen arvoisia (Harisalo & Miettinen, 2010, 23-30, Huotari ym. 2005, 100-103, Huotari & Iivonen 2003, 7-11, Fukuyama, 1995, 26).

Luottamus voi olla jonkin, kuten luonnon tai elottomien esineiden varaan laskemista (*reliance*), jolloin luottamuksella tähän johonkin on ennustuksen kaltainen luonne. Tällöin luottamus perustuu aiemmin todistettuun, esimerkiksi siten, että voin luottaa tuolin kestävän istumisen, koska kokemukseni mukaan näin on tapahtunut aiemmin, tai voin kävellä puistossa olettaen, etteivät puiston puut kaadu päälleni. Aito luottamus (*trust*) kohdistuu elävään olentoon. Tämän luottamuksen piirteisiin kuuluu mahdollisuus tulla petetyksi. Ihmiset eivät kuitenkaan valvo ja tarkasta tätä riskiä, vaan aitoon luottamukseen sisältyy optimistinen toive luotetun hyvistä taidoista ja luottajaan kohdistuvasta hyvästä tahdosta. (Ruokonen & Mäkelä 2005, 28-34.)

Luottamus voidaan jakaa tietoon tai tunteeseen perustuvaan luottamukseen. Tietoon perustuva luottamus on rationaalinen näkökanta, jolloin painottuvat kompetenssi, kykenevyys, vastuullisuus, eheys, luotettavuus, uskottavuus ja riippumattomuus.. Kiintymykseen perustuvassa (*affect-based*) luottamuksessa yksilön kokemia tunteita ja tunnetiloja voivat olla huolenpito, huoli, hyväntahtoisuus, altruismi, sitoutuminen ja molemminpuolinen kunnioitus. Näiden luottamustyyppien erot ilmenevät esimerkiksi siten, että luotamme toisen ihmisen kykyyn suorittaa tietty tehtävä, ja toisaalta luotamme häneen, koska hän on tuttu ja meillä on hänestä aiempia hyviä kokemuksia. Odotukset tulevasta ja sen myötä toiminta voi olla laskelmoitua, jolloin yksilö punnitsee rationaalisesti tekojen hyötysuhteita ja etuja. Kun yksilöllä ei ole varsinaisia henkilökohtaisia tavoitteita, toimitaan arvoihin ja normeihin tukeutuen; toki silloinkin

yleensä tavoitteena on toimia oikein ja välttää rikkomuksista aiheutuvia seurauksia. (Huotari & Iivonen, 2003, 8.) Luottamus on näin keskeinen sosiaalinen ilmiö, joka on merkittävä tiedon jakamisen ja oppimisen edistämiseksi. Luottamus vahvistaa yhteistyötä ja tehostaa työntekoa, samoin kuin se voi vähentää kustannuksia ja päällekkäisen työn määrää. (Huotari & Iivonen 2003, 10.)

Luottamus ei ole stabiili olotila, vaan luottamus voi haurastua mikäli odotukset tai kokemukset vuorovaikutuksessa ei toteudu. Luottamus kehittyy yksilön käsitysten ja olettamusten muuttuessa uusien kokemusten, vuorovaikutuksen ja ajan kuluessa, joiden perusteella hän arvioi luottamuksen mahdollisuuksia. Luottamusta onkin kuvattu janana, jonka ääripäät ovat luottamus ja epäluottamus, ja yksilöt liikkuvat luottamussuhteessa näiden ääripäiden välillä. Epäluottamus tiettyä yksittäistä kohdetta, esimerkiksi henkilöä tai organisaatiota kohtaan voi yleistyä kattamaan kaikkia vastaavia kohteita. Toisaalta luottamus kohteeseen yleisesti voi säilyä epäluottamuksen kohdistuessa vain yhteen tätä ryhmää edustavaan yksilöön tai tahoon. Yksilö voi esimerkiksi pitää tiettyä ammatinharjoittajaa epäluotettavana, mutta muuten yleisesti luottaa muihin saman ammatin harjoittajiin. Yksilöiden välillä luottamusta voi heikentää tahaton, sinällään hyvää tarkoittava toiminta, valikoiva muistaminen, viestin väärintulkinta tai erilainen tietoperusta. Muita epäluottamusta ruokkivia tekijöitä ovat esimerkiksi sääntöjen vastainen toiminta, lupauksen rikkominen tai sanojen ja tekojen välinen ristiriita. Menetetyn luottamuksen rakentaminen uudelleen on mahdollista, mutta kuten Harisalo ja Miettinen (2020) toteavat, ”luottamusta pitää ansaita suhteellisen kauan, mutta sen voi menettää hetkessä” (Harisalo & Miettinen 2010, 46-56.) On hyvä huomata, että luottamuksen puute ei tarkoita epäluottamusta tai epäluottamuksen puute luottamusta, vaan ihmisellä voi olla täysin neutraali asenne toista ihmistä kohtaan (Ruokonen & Mäkelä 2005, 30).

Ihmisten välinen kanssakäyminen voi siis synnyttää heidän välilleen luottamusta, joka perustuu ennustettavuuteen ja odotukseen toisen hyvästä aikomuksesta. Tämä kanssakäyminen on alusta sosiaaliselle pääomalle, jolla tarkoitetaan sosiaalisissa verkostoissa toimimista yhdessä toisten kanssa ja kanssakäymistä määritteleviä sääntöjä

ja ohjeita sekä toimintamalleja. Sosiaalinen pääoma toimii kuten luottamus: se antaa lupauksen uskoa tuttujen ja tuntemattomien toimivan ennakoitavalla tavalla, myönteisesti ja ilman oman edun tavoittelua. Sosiaalisella pääomalla on Harisalón ja Miettisen (2010) mukaan neljä ulottuvuutta: yhteisöllisyys, säännöt, instituutiot ja kulttuuri: yhteisöllisyys rakentaa siltoja ihmisten välille, ja säännöt ohjaavat ihmisten toimintaa kohti yhteisiä päämääriä ja madaltavat eroja ihmisten varallisuuden tai sosiaalisen aseman välillä. Instituutiot, kuten esimerkiksi koulu- ja kirjastolaitos jäsentävät ja ohjaavat ihmisten toimintaa kuten säännötkin, joista etenkin julkisten instituutioiden odotetaan toimivan rehellisesti ja vastuullisesti. Kaikki nämä yhdistyvät kulttuurisessa ulottuvuudessa, joka parhaimmillaan auttaa yksilöitä toimimaan normien ja arvojen mukaisesti ja ohjaa yksilöiden käyttäytymistä toivottavaan suuntaan. Sosiaalisen pääoman keskeinen tulos ovat verkostot, jotka auttavat yksilöitä toimimaan työ- ja arkielämässä. (Harisalo & Miettinen 2010, 118-128.) Käsittelen verkostojen merkitystä kirjastoalalla tarkemmin luvussa 3.2.

## 2.5 Kognitiivinen auktoriteetti

Yksilön sosiaalinen asema määrittelee pitkälti sen, miten hän näkee oman paikkansa ja asemansa maailmassa, erilaisten sosiaalisten suhteiden verkostoissa. Yksilön ymmärrys muodostuu hänen omista kokemuksistaan ja havainnoistaan sekä toiminnasta erilaisissa sosiaalisten suhteiden verkostossa. Yksilö on vahvasti riippuvainen muilta ihmisiltä saamistaan ideoista ja kokemuksista, ja siten suurin osa siitä, mitä ihmiset ajattelevat maailmasta, on muilta ihmisiltä saatua omaan elämään liittyvää tietoa. (Wilson 1983, 5-9.)

Toiset ihmiset ja toisten luoma informaatio voi muodostua yksilölle kognitiiviseksi auktoriteetiksi, jolle yksilö antaa tietoisien tai tiedostamattoman valtuutuksen vaikuttaa ajatuksiinsa. Koska ihmiset ovat vain epätäydellisen tietoisia muiden ihmisten vaikutuksista ajatuksiinsa, he ovat myös epätietoisia siitä, kuinka paljon toiset heihin vaikuttavat ja ovatko nämä toiset heidän kognitiivisia auktoriteettejaan. (Wilson, 1983,

14-16.) Yksilöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta kohdata kognitiivista auktoriteettia henkilökohtaisesti tai päästä suoraan testaamaan tämän auktoriteettiä, joten usein auktoriteetin asemaa arvioidaan tämän maineeseen ja saavutuksiin perustuen (Rieh, 2010, 1342).

Ihmiset eivät luota kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin, vaan vain ne, joiden yksilö uskoo tietävän kyseessä olevasta asiasta - ”tietävän, mistä tämä puhuu” - muodostuvat kognitiivisiksi auktoriteeteiksi, joiden ajatellaan olevan uskottavia tiedonlähteitä (Wilson 1983, 10). Rieh (2010) huomauttaa, että yksilöillä on taipumus luottaa mentaaliin yleistyksiin uskomustensa, tietämyksensä ja kokemustensa kautta. Näin auktoriteettiä saatua tietoa pidetään helposti luotettavana ilman että yksilö arvioisi luottamuksen perusteita. (Rieh, 2010, 1342.)

Kognitiivisella auktoriteetilla on Wilsonin (1983) mukaan kolme keskeistä määrittettä: kognitiivinen auktoriteetti on aina toinen yksilö tai muu entiteetti, auktoriteetin vahvuus vaihtelee auktoriteettien välillä, ja kognitiivinen auktoriteetti on aina suhteessa kontekstiin. Auktoriteetti voi siten olla toinen yksilö, mutta myös ryhmä, organisaatio, yhteisö, tv-mainos, kirja, muu julkaisu tai taho. Kognitiivisen auktoriteetin asema voi olla niin vahva, että tältä saatua vastausta voidaan pitää ratkaisevana ja kiistämättömänä (Wilson, 1983, 13-19), mutta kognitiivisen auktoriteetin asemaa myös arvioidaan jatkuvasti (Rieh 2010, 1339). Kognitiivinen auktoriteetti rajoittuu alueisiin, joilla kyseinen auktoriteetti hyväksytään. Oppiaineen professori voi olla alansa tunnustettu ja arvostettu kognitiivinen auktoriteetti, mutta vailla auktoriteettia täysin toisen alan kysymyksissä. Kognitiivisella auktoriteetilla voidaan katsoa olevan myös vaikutusvaltaa oman ydinosaamisensa ympärillä, jolloin auktoriteetin asema laajenee kattamaan myös muita alueita. Uskottavuuden asteen näkökulmasta yksilöillä voi olla myös potentiaalisia kognitiivisia auktoriteetteja, jotka tunnustetaan uskottavaksi tietyllä alueella ja joihin voidaan vedota, vaikka tällä ei olisikaan ollut vaikutusta yksilön ajatteluun. (Wilson, 1983, 13-19.)



Kognitiivisen auktoriteetin aseman synnyttää yksilön tunne toisen uskottavuudesta, kompetenssista ja asiantuntemuksesta, jonka tämä toinen voi saavuttaa esimerkiksi ammatillisen erikoistumisen, koulutuksen tai muuten tunnustetun asiantuntemuksen tai pelkästään maineen perusteella. Yksilö luottaa kognitiiviseen auktoriteettiin, koska hän pitää tätä luotettavana, uskottavana ja rehellisenä, eikä hänellä ole syytä epäillä kognitiivisen auktoriteetin asemaa tai tarkoitusperiä aiemman kokemuksensa perusteella. Kognitiivinen auktoriteetti voi myös siirtyä yksilöiden välillä, jolloin yksilö hyväksyy kognitiiviseksi auktoriteetiksi lähteen, jota hänen arvostamansa ihmiset pitävät kognitiivisena auktoriteettinaan. (Wilson, 1983, 2-22.)

### 3 NÄKÖKULMIA YLEISTEN KIRJASTOJEN JOHTAMISEEN

Yleisillä kirjastoilla on monia tehtäviä, joita käsittelin tarkemmin jo luvussa 2.1. Johtajan tehtävät jakaantuvat karkeasti ottaen organisaation hallintaan ja ihmisten johtamiseen. Molemmissa tehtävissä johtajan tulee tehdä päätöksiä, ja hänelle tulee eteen tilanteita ja asioita, joiden ratkaisemiseksi on haettava uutta tietoa.

Käsittelen tässä luvussa aluksi yleisten kirjastojen johtajien tehtäviä. Siirryn sen jälkeen tarkastelemaan kirjastoalan verkostoja, sillä laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) määrittelee, että kirjastojen on toimittava ja kehitettävä toimintaansa yhteistyössä muiden kirjastojen ja toimijoiden kanssa. Verkostoituminen on ollut ominaista kirjastojen toiminnalle jo pitkään, sillä kaiken saatavilla olevan tiedon hankkiminen ja tarjoaminen asiakkaille ei ole ollut mahdollista, vaan tiedonkokoamisen ja -tarjonnan toteuttamiseksi on luotu kaukopalvelutoimintaa sekä perustettu kirjastokimppoja, ja verkostot ovat laajentuneet edelleen henkilöverkostoiksi (Juntunen & Saarti 2012, 17-21). Käsittelen luvussa 3.2 sitä, millaisilla edellytyksillä verkostot voivat toimia ja mitä hyötyjä verkostoihin kuulumisella on.

Luvun lopuksi käsittelen tietojohdamista. Tietojohdamisella tarkoitetaan organisaation toimintaan, johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä ilmiöitä, joilla pyritään luomaan lisäarvoa tiedon ja osaamisen jakamisen kautta (Dalkir 2016). Tietojohdaminen kattaa siten tähän mennessä esittelemäni käsitteet ja on tutkimukseni yksi näkökulma tiedonlähteiden valinnan ja arvioinnin merkitykselle.

#### 3.1 Yleisen kirjaston johtajan tehtävät ja roolit

Kirjastonjohtajalta edellytetään lain mukaan hyvää perehtyneisyyttä kirjastojen tehtäviin ja toimintaan (Laki yleisistä kirjastoista, 29.12.2016/1492). Juntunen ja Saarti (2012, 8)

toteavat kirjaston johtamisen voitavan tiivistää kolmeen vastuualueeseen: ”johtajan vastuulla on johtaa, kehittää ja valvoa kirjaston toimintaa.” Johtaminen jakaantuu kahteen tehtäväkenttään: kirjastoa ja sen toimintaa tavoitteellisesti kehittävään johtamiseen (*leadership*) ja käytännön työn johtamista ja valvomista, lakien ja toiminnanohjeiden noudattamista ja palvelun laadun tarkkailua painottavaan hallinnolliseen johtamiseen (*management*). Rajanveto johtamisen ja johtajuuden välillä ei ole yksiselitteinen ja käytännössä johtaja toimii usein molemmilla alueilla. (Juntunen & Saarti 2012, 8.) Johtajuutta kirjastoalan näkökulmasta analysoiva Farrell (2013, 262) toteaa, että molempia johtajuuden muotoja tarvitaan kirjaston toimimiseksi ja jotta päätöksiä saadaan tehtyä, ja usein, mutta ei aina, molemmat roolit ovat samalla henkilöllä. Mintzbergin (2009, 9) mukaan jako kahden johtamista määrittävän termin välillä onkin osittain keinotekoinen: ”instead of distinguishing managers from leaders, we should be seeing managers as leaders, and leadership as management practiced well”.

Kirjastonjohtajan tehtävä on saada eri tehtävissä toimivat kirjaston työntekijät toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla kirjaston perustehtävää, toteavat Juntunen ja Saarti (2012). He jakavat kirjastotyön suorittaviin ja ammatillisiin sekä asiantuntijatehtäviin, jotka eroavat sisältöjen ja vastuiden mukaan mutta ovat kaikki tärkeitä kirjaston toiminnan kannalta. Työnjohdollinen tarve on konkreettisin suorittavissa tehtävissä, kun taas ammatillisissa tehtävissä työ suoritetaan itsenäisemmin. Johtajan tehtävä on mahdollistaa kirjaston tehtävien hoito, mikä tarkoittaa resurssien hankkimista ja työn ohjaamista kirjaston tehtävän ja vision mukaisesti. Kirjastonjohtaja päättää viime kädessä operatiivisesta toiminnasta sekä tekee päätöksiä ja suunnitelmaa toiminnan toteuttamiseksi. (Juntunen & Saarti, 2012, 7-8, 21-24.) Ainali (2020) toteaa kirjastonjohtajien rooleja käsittelevän tutkimuksen haastatteluista ilmenevän, että kirjastonjohtajien tehtävän keskeisiä osa-alueita ovat ”henkilöstöhallintoon, talousvastuun hoitamiseen, viestintään, toiminnan suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisuun ja edustustyöhön liittyvät tehtävät” (Ainali 2020, 64).

Kirjaston johtajalla on erilaisia rooleja, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Rooleja ovat Juntusen ja Saartin mukaan (2012, 155-156) ”kirjastoinstituution, oman kirjastonsa ja

kehysorganisaationsa historian edustaja, strateginen suunnannäyttäjä, vallan käyttäjä, hallinnoija ja päätöksentekijä, yhteisöllisyyden rakentaja, ihminen ja yksilö”. Mintzbergin (1980, 92-93) esittämät johtajafunktiot kuvaavat johtajien tehtäväkokonaisuuksia sekä rooleja, joilla johtajat toteuttavat erilaisia toimintamalleja arjessa. Ainalin (2020, 64) opinnäyte osoittaa, että nykypäivän kirjastonjohtajan roolit vastaavat näitä taulukossa 1 esitettyjä johtajien rooleja.

Taulukko 1. Yhteenveto johtajan kymmenestä roolista (Mintzberg 1980, 92-93).

Rooli	Kuvaus
<b>Ihmissuhderooli</b>	
Keulakuva	Symbolinen johtaja; velvollinen toimimaan lain ja sosiaalisten konventioiden mukaan
Johtaja	Vastuussa alaisten motivoinnista ja aktivoinnista; vastuussa henkilöstöstä, koulutuksesta ja näihin liittyvistä velvollisuuksista
Yhteyshenkilö	Yhteydenpito organisaation ulkopuolisiin verkostoihin tietojen ja hyötyjen hankkimiseksi
<b>Tietoon liittyvä rooli</b>	
Valvoja	Etsii tietoa kehittääkseen organisaation ymmärrystä ja ympäristöä; toimii organisaation hermokeskuksena sisäisen ja ulkoisen tiedon välillä
Välittäjä	Välittää organisaation ulkopuolelta tai alaisiltaan saamaansa tietoa organisaatiolle; välitettävän tiedon valinta ja vastaanottajien valinta
Puhemies	Välittää organisaation ulkopuolelle tietoa suunnitelmista, toiminnasta, tuloksista, käytännöistä; toimii organisaationsa asian edistäjänä
<b>Päätöksentekoon liittyvä rooli</b>	
Toimeenpanija	Etsii organisaatiosta ja sen ulkopuolelta mahdollisuuksia ja tilaisuuksia kehittää ja muuttaa toimintaa; valvoo toiminnan kehittämistä
Häiriöiden sovittelija	Vastuussa organisaatiota kohtaavista tärkeiden ja odottamattomien häiriöiden korjaamisesta
Resurssien jakaja	Jakaa organisaation resurssit
Neuvottelija	Toimii neuvottelijana organisaatiota koskevista asioista

Millaisia ominaisuuksia johtajalla tulisi olla? Northouse (2007, 15-21) kokoaa keskeisten johtajuuden taitojen listan, joita yksilöllä voi olla tai joita voi kehittää tullakseen

johtajaksi: älykkyys, itsetuottamus, päättäväisyys, rehellisyys, sosiaalisuus. Kulla (2011, 121) tiivistää johtamisessa tarvittavat taidot tutkimuskirjallisuuden ja oman tutkimuksensa mukaan kolmeksi ryhmäksi: tekniset, sosiaaliset ja käsitteelliset taidot. Taitojen kolmijako on Kullan toimitusjohtajiin kohdistuneen tutkimuksen perusteella yhdistettävissä uran eri vaiheisiin, jossa teknisten taitojen, (organisaation toiminta ja sen eri funktiot) merkityksen osuus vähenee uran edetessä. Kokemuksen karttuessa ja työuran edetessä merkittävämmäksi nousevat sosiaaliset taidot, mikä ilmenee itsensä ja muiden ymmärtämisenä eri tilanteissa. Nämä taidot edesauttavat verkostoissa toimimisessa, missä osallistujilla edellytetään olevan henkisiä valmiuksia mukautua joustavasti verkostojen erilaisiin arvoihin, pyrkimyksiin ja tapoihin työskennellä (Harisalo & Miettinen, 2010, 129). Siirrynkkin seuraavaksi käsittelemään, miten verkostomainen työskentely näyttäytyy kirjastoalalla.

### 3.2 Verkostot kirjastoalalla

Maailmassa tuotetun kirjallisuuden määrän kasvu johti siihen, että yksittäinen kirjasto ei pystynyt hankkimaan edes murto-osaa tästä aineistosta, ja tämä johti kaukopalveluna tunnettuun aineistojen yhteiskäyttöön. Digitalisaatio ja tieto- ja viestintätekniikan kehitys 1990-luvulla muutti kirjastojen verkostomaisen toiminnan luonnetta ja kirjastot alkoivat jakaa palveluitaan tietoverkon kautta. (Juntunen & Saarti, 2012, 17-18.) Haasio (2000, 9) näkee kirjastojen verkostoitumisen laajentumisen johtuvan informaatioyhteiskunnan edelleen jatkuvasta leviämisestä, mikä on lisännyt saatavalla olevien aineistojen ja tiedon määrää ja moninaisuutta, ja joka on siten lisännyt erilaisen asiantuntijuuden tarvetta kirjastoissa. Vaikka Iivosen ja Harisalon (1997) tutkimuksessa kirjastoammattilaisten yhteistyökäytännöt painottuivat arkipäivän yhteistyöhön, havaitsivat he myös järjestettyä organisaatioiden välistä yhteistyötä, joka tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja tuloksen parantamiseen molempia hyödyttävästi.

Kirjastolaki ottaa kantaa verkostomaisen toiminnan merkitykseen painottamalla yhteistyötä eri kunnan ja valtion toimialojen ja organisaatioiden sekä myös asiakkaiden

ja kolmannen sektorin kanssa (Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492). Myllymäen (2018) opinnäytetyö Kirjastolehden vuosina 2011-2016 julkaistujen lehtinumeroiden teksteistä nostaa esille kirjastojen yhteistyön moninaisuuden. Verkostot helpottavat yhteistyön tekemistä ja tarjoavat jäsenilleen henkistä tukea, toteavat Ainalin (2020, 79) haastattelemat kirjastonjohtajat.

Kirjastojen verkostoitumista tapahtuu monilla tasoilla lähtien henkilökohtaisista verkostoista aina kansainvälisiin yhteistyön muotoihin. Kirjastot ovat verkottuneet alueellisesti esimerkiksi luomalla kirjastokimppoja yhteisjärjestelmien ympärille tai kokoamalla yleisen kirjaston ja yliopiston kokoelmia yhteisille palvelualustoille yhteisluetteloiden muodossa. Molemmilla yhteistyöelinten kautta toteutettavilla yhteistyön muodoilla vähennetään päällekkäistä työtä tuottamalla yhdessä hankittuja palveluita ja yhteisiä projekteja. (Juntunen & Saarti 2012, 18.) Verkostoitumisella kirjastot tavoittelevat parempia ja tehokkaampia palveluita sekä parhaan asiantuntemuksen hyödyntämistä organisaatioissa ja uusien innovaatioiden käyttöönottoa pienemmillä riskeillä (Haasio 2000, 9-27). Niikankaan ja Näätsaaren (2000, 36) mukaan tietopalvelualalla uutta tietoa luodaan kehitystrendejä tunnustelevalla ja kehityksen suuntaa luotaavilla informaaleilla verkostoilla, joille on ominaista jäsenten syvä ammattimaisuus, pitkäjänteisyys, vapaus ja luovuus. Kirjastonjohtajat kokevat verkostot tärkeiksi keinoiksi ”pysyä ajan hermoilla” (Ainali 2020, 79). Verkostoja tutkinut sosiologi Mark Granovetter (1973, 1361) toteaa, että yksilöitä verkostoissa yhdistävät linkit voivat olla vahvoja, heikkoja tai olemattomia riippuen ihmisten käytettävissä olevasta ajasta, emotionaalisesta intensiteetistä, läheisyydestä ja vastavuoroisista palveluksista. Uuden tiedon luomisen kannalta Granovetterin mukaan merkittävimpiä eivät ole samankaltaisten, esimerkiksi perhe- ja ystäväpiirin muodostamat vahvat siteet, vaan heikot siteet, joiden kesto voi olla lyhyempi, mutta jotka yhdistävät erilaisia ja erilaisista lähtökohdista tulevia henkilöitä. (Granovetter 1973.)

Verkostoissa toimiminen vaatii erilaista asiantuntijuutta kuin mitä vaaditaan hierarkkisessa tavassa toimia. Verkostojen menestykselliselle toiminnalle on olennaista vahvistaa ymmärrystä siitä, miten verkostojen yhteyksiä luodaan ja ylläpidetään, ja miten

tietoa ja asiantuntijuutta jaetaan ja kootaan uudelleenlaiseksi osaamiseksi. (Nurmio & Turkki 2010, 59.) Verkoston työskentelyä ja tavoitteellisuutta edesauttavina yksilöiden taitoina Juntunen ja Saarti (2012, 19) listaavat verkoston yhteistä osaamista edistävän erityisosaamisen sekä yhteisön päätöksentekokykyä tukevan sosiaalisen osaamisen. Verkostotyön tai muun yhteistyön muotona voi syntyä kollektiivista asiantuntijuutta, jolla Hakkarainen (2003, 348-401) kuvaa organisaatioiden välistä ja moniammatillista yhteistyötä, joka ylittää hallinnolliset rajat.

Verkostomainen työskentely luo arvoa verkoston jäsenorganisaatiolle tavalla, johon yksittäinen toimija ei pystyisi. Jotta verkostomainen toiminta olisi tuloksellista ja osapuolia innostavaa, tulisi kaikilla verkostoon osallistuvilla olla samansuuntaiset, joko ääneen lausutut tai implisiittiset tavoitteet. (Aira 2020, 45.) Yhteisen päämäärän merkitystä korostaa myös Ylönen (2019) informaatiotutkimuksen pro gradussaan, jossa hän tutki äidinkielen ja kirjallisuuden opettajien ja kirjastoammattilaisten käsityksistä informaatiolukutaidosta ja medialukutaidosta sekä moniammatillisesta yhteistyöstä. Ylönen tutkimus osoittaa, että kirjastoammattilaiset sekä opettajat suhtautuvat positiivisesti yhteistyöhön, mutta toimijoilla on erilaiset käsitykset oman ja toisen osapuolen aktiivisuudesta. (Ylönen 2019, 93.) Myös yhteinen ymmärrys käsitteistä on merkittävää yhteisten tavoitteiden toteutumiseksi, todetaan Ojarannan (2019, 180) väitöskirjassa, jossa hän tutki yläkoulun äidinkielen opettajien ja koulukirjastonhoitajien käsityksiä informaatiolukutaidosta ja miten erilaiset näkemykset vaikuttavat informaatiolukutaidon opetukseen koulujen ja kirjastojen toiminnassa.

Verkostoihin läheisesti liittyvä termi on vertaistuki, jolla tarkoitetaan vertaisryhmissä tapahtuvaa, yhden tai useamman henkilön tai ryhmän yhteisen kokemukseen luomaa keskinäistä tukea ja kokemustiedon vaihtoa. Toiminta voi olla järjestettyä tai vapaamuotoista. Vertaistuelle on ominaista, että molemmat osapuolet toimivat sekä tuen vastaanottajina että antajina. Vertaistukea esiintyy monilla aloilla ja elämäntilanteissa, kuten työssä ja opiskelussa, sairastumisissa tai työttömäksi joutuessa. (Nylund 2005, 195-207.) Tämä pätee toki myös kirjastoalaan.

Yhteenvetona yleisen kirjaston johtajan tehtävästä voi siis sanoa, että johtaja on mahdollistaja, jonka tavoite on luoda kirjaston työntekijöille edellytykset toteuttaa kirjaston perustehtävää. Kirjastonjohtajan tavoite on sekä taata nykytilan hyvä toiminta, mutta myös kirjaston kehittäminen ja toteuttaa strategista johtamista. Kirjastot ja kirjastojen johtajat toimivat organisaatio- ja sosiaalisissa verkostoissa, jotka perustuvat vastavuoroisuuteen ja tiedon jakamiseen.

### 3.3 Tietojohtaminen

Tietojohtamisella tarkoitetaan systemaattisesti toteutettua tiedon keräämisen, jäsentelyn, hallinnan ja levittämisen prosessia, jonka tavoite on nopeuttaa organisaation työskentelyä, ottaa käyttöön parhaita käytäntöjä ja vähentää päällekkäisen työn määrää (Dalkir 2016, 3). Yleisesti käyttöön on vakiintunut termi tietojohtaminen, mutta sen synonyymeinä on käytetty myös termejä tietämyksen hallinta, osaamisen johtaminen ja tietämyksen johtaminen, tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen (Huotari & Savolainen 2003, 17, Huotari ym. 2005, 134).

Informaatiotutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna tietojohtamisessa painotetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin tapahtuvaa yksilöiden osaamisen hyödyntämistä organisaation toiminnassa, jonka avulla voidaan luoda uutta tietoa. Jotta vuorovaikutus olisi toimivaa, tulisi yksilöiden välillä vallita luottamus. Luottamus ilmenee ihmisten käyttäytymisessä sekä odotuksissa siitä, miten toiset ihmiset toimivat eri tilanteissa. (Huotari ym. 2005, 101.) Tietojohtamisen ilmiö näyttäytyy informaatiotutkimuksen alalla kolmen ulottuvuuden kautta: ”ihmisten johtaminen tiedon luoja ja tuottajina, informaation hallinta tiedon luomisessa ja tuottamisessa sekä näiden prosessien tuloksellisuutta edistävien asioiden hallinta” (Huotari ym. 2005, 50).

Tietojohtamisen yhteydessä käsitellään usein tiedon duaalisuutta, joka jakaa tiedon hiljaiseen eli implisiittiseen tietoon (*tacit knowledge*) ja ulkoiseen eli eksplisiittiseen



tietoon (*explicit knowledge*). Hiljainen tieto on organisaation jäsenillä olevaa tietoa, joka liittyy ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin sekä arvoihin ja asenteisiin. Hiljaista tietoa on myös taitotieto, joka on tekemisen osaamista ja kädentaitoa. Eksplisiittinen tieto on puolestaan määriteltyä, muodollista ja systemaattista ja sitä voidaan käsitellä, tallentaa, jakaa ja yhdistellä. Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon spiraalimalli kuvaa, kuinka hiljainen ja eksplisiittinen tieto muuntuvat sosialisoinnin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta yksilön tiedosta organisaation kollektiiviseksi tiedoksi tullakseen jälleen sisäistetyksi yksilötasolla. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Tiedon sosiaalisuus, mikä ilmenee esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisen ja sisäistämisen merkittävyytenä, erottaa tietojohdannon tietojenkäsittelytieteessä vallitsevasta tiedon hallintaa ja saavutettavuutta korostavasta näkökulmasta (Dalkir 2016, 9). Pohjalainen (2016) tarkasteli väitöskirjassaan hiljaista tietoa koskevan ajattelun kehittymistä ja hiljaisen tiedon näkymistä kirjastonhoitajien työssä. Pohjalaisen mukaan organisaation osaaminen ja kyky ratkoa ongelmia lisääntyy osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kautta, kun osaajilla olevaa hiljaista tietoa muunnetaan artikuloitavaan muotoon. Uuden tiedon rakentamista voitaisiin Pohjalaisen mukaan tukea hyödyntämällä tietoisemmin Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedonluomisen prosessimallia käytäntöjen kehittämisessä sekä pohtimalla miten organisaation käytännöt tukevat tietojohdantoa sen eri prosessin vaiheissa esimerkiksi tarjoamalla fyysisiä tai virtuaalisia tiloja vuorovaikutukselle.

#### 4 AMMATILLINEN TIEDONHANKINTA

Tutkielmani aihe keskittyy ammatilliseen tiedonhankintaan ja siihen liittyviin tiedonlähteisiin. Käsittelin edellisessä luvussa yleisen kirjaston johtamista ja millaisten kysymysten äärellä kirjastojohtaja toimii tehtävässään. Tehtävät voivat olla rutiininomaisia, jolloin niiden sen suorittamiseen ei tarvita uutta tietoa. Johtajan yksi keskeinen tehtävä on toiminnan tavoitteellinen kehittäminen, ja tämä tehtävä vaatii monipuolisesti erilaista ja uutta tietoa. Tämä johtaa monesti tiedonhankintaan. Siirryn tässä luvussa käsittelemään sitä, miten aiemmassa tutkimuksessa on ymmärretty ammatilliseen tiedontarpeeseen vastaavaa tiedonhankintaa, ja miten tiedonlähteiden luotettavuutta ja arvoa on määritelty.

Tiedonhankinnan malleilla pyritään kuvaamaan tiedonhankinnan keskeisiä komponentteja ja niiden suhteita toisiinsa. Mallit voivat olla yleismalleja tai suunnattu lähinnä joko ammatilliseen tai arkielämän tiedonhankintaan. Muita malleja yhdistäviä tai erottavia piirteitä on muun muassa, oletetaanko tiedonhankinnan olevan sattumanvaraista, eli päätyykö yksilö tiedon äärelle vai onko tiedonhankinta tarkoituksellista, tai miten tarkkaan mallissa kuvataan tiedonhankinnan prosessia. Osassa malleja huomioidaan käyttäjän henkilökohtaiset muuttujat ja tiedonhankinnan konteksti. (Case & Given 2016, 144-145.)

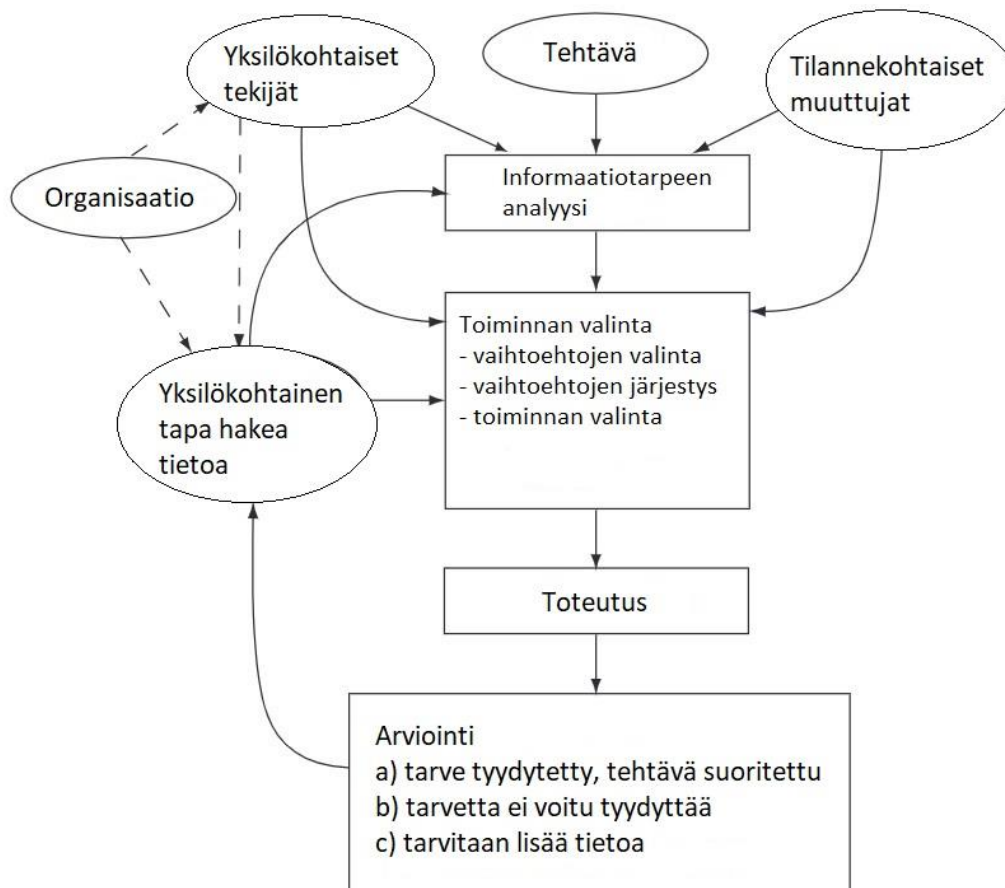
Tutkimuksessa yleisesti käytettyjä tiedonhankintakäyttäytymisen malleja ovat esimerkiksi Wilsonin (1997) informaatiokäyttäytymisen malli ja Leckien, Pettigrew'n ja Sylvianin (1996) ammatillisen tiedonhankinnan malli. Wilsonin mallissa tiedonhankintakäyttäytymistä edistävät aktivoivat mekanismit sekä väliin tulevat muuttujat, esimerkiksi riski/palkkioteorian mukainen toiminta, jolla Wilson tarkoittaa yksilön päätöstä hankkia tai jättää hankkimatta tietoa tehtävän vaikeuden tai taloudellisten merkitysten vuoksi (Wilson 1997, 568-570). Leckien, Pettigrew'n ja Sylvianin (1996) ammatillisen tiedonhankinnan mallissa taustavaikuttajina ovat henkilön työrooli ja -tehtävät ja näistä johtuvat tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Tiedontarpeeseen

katsotaan vaikuttavan myös henkilön ikä, kokemus ja motivaatio, sekä tietoisuus käytettävissä olevista tiedonlähteistä. (Leckie, Pettigrew & Sylvian 1996, 180-187.)

Ammatillisessa tiedonhankinnassa painottuvat työtehtävään liittyvät tiedontarpeet. Työtehtävä määrittää sen, onko kyseessä rutiininomainen tai yksinkertainen tehtävä, johon on olemassa oleva ratkaisu, vai onko kyseessä monimutkainen päätöksentekotilanne, johon ei ole olemassa valmista ratkaisumallia. (Byström & Järvelin 1994, 194.) Tällainen monimutkainen tilanne on esimerkiksi pandemian aiheuttama poikkeustilanne, johon on reagoitava ja tehtävä päätöksiä palveluiden järjestämiseksi sekä asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden varmistamiseksi; tilanne, johon useat yleisten kirjastojen johtajat ovat joutuneet viime vuosina hakemaan tietoa. Esittelen seuraavassa luvussa Byströmin ja Järvelinin (1995) mallin, jossa tiedonhakijan eteneminen riippuu siitä, missä määrin käsillä oleva tehtävä nähdään monimutkaisena. Tällaisissa tehtävissä yksilöltä puuttuu tarkka malli, joka kertoisi mitä on tehtävä ja miten saatua tietoa on arvioitava. Mallissa otetaan myös Leckien, Pettigrew'n ja Sylvianin (1996) mallia laajemmin huomioon taustamuuttujat, kuten tiedonhakutapa ja tilannekohtaiset muuttujat (Case & Given 2016, 154-155.) Malli sopii siten yleisen kirjaston johtajan ammatillisia tiedonlähteitä kartoittavaan tutkimukseen, sillä kuten aiemmin luvussa 3.1. kuvasin, kirjastonjohtajan tehtäväkenttä on laaja ja esimerkiksi kehittämiseen liittyvät tiedontarpeet voivat olla kompleksisia.

#### 4.1 Byströmin ja Järvelinin tehtäväperustaisen tiedonhankinnan malli

Tehtävälähtöisyys tarkoittaa informaatiokäytäntöjen tarkastelua tehtävän ja sen suorittamisen kontekstissa. Tästä näkökulmasta varsinainen työtehtävä ja sen tavoitteet vaikuttavat siten merkittävästi siihen, millaista tietoa tehtävän suorittamiseen tarvitaan, ja miten ja mistä se hankitaan. (Byström & Hansen 2005, 1050-1051.) Tiedonhankinta liittyy pitkälti ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, eli tilanteisiin joissa informaatiota käytetään myös tehtävien loppuun suorittamisessa.



Kuvio 1. Byströmin ja Järvelinin tehtäväperustaisen tiedonhaun malli (Byström & Järvelin 1995, 197).

Työtehtäviin sisältyy Byströmin ja Hansenin (2005) mukaan kontekstiriippuvia tiedonhankintatehtäviä. Tiedontarve ammatillisen tiedon hankkimiseen syntyy, kun henkilön aiemmin hankkimien ja hallitsemien tietojen ja käsillä olevan tehtävän oletettujen tietovaatimuksen välillä havaitaan aukko. Tehtävän suorittaja kokee, että hänellä ei ole riittävästi tiedollista pääomaa suorittaa tehtävä onnistuneesti. Tehtävän suorittajan tiedontarve on sidoksissa tilanteeseen ja kontekstiin ja liittyy tehtävän määrittelyyn ja käsittelyyn, eikä tiedonhankintaa ammatillisessa tiedonhankinnassa voi tarkastella tehtävästä erillään. (Byström & Järvelin 1995, 192; Byström & Hansen 2005, 1055.) Tehtävän suorittamiseen vaikuttavien kontekstuaalisten, yksilö- tai tilannekohtaisten tekijöiden suhde tiedonhankintaprosessiin on esitetty kuviossa 1.

Tilannekohtaiset tekijät ovat tilapäisiä olosuhteisiin ja resursseihin liittyviä tekijöitä, kuten konkreettinen ympäristö käytössä olevine informaatiolähteineen tai infrastruktuuri. Ympäristöön liittyvät myös abstraktit tekijät, kuten organisaation kommunikaatiokulttuuri, normit, säännöt, päämäärät ja rutiinit. Yksilön kunnianhimo, tietotaito ja kokemus vaikuttavat siihen, miten käsillä oleva tehtävä ymmärretään, miten sitä lähdetään ratkaisemaan ja mitkä ovat suorittajan tavoitteet tehtävän suhteen. Merkittäväksi taustatekijäksi on todettu myös tehtävän suorittamiseen käytettävissä oleva aika. (Byström & Hansen 2005, 1052- 1053.)

Byström ja Järvelin (1995) jakavat tehtävät niiden ennakoitavuuden perusteella viiteen tasoon. Automaattiset informaation prosessointitehtävät ovat täysin ennakoitavissa siinä määrin, että ne voidaan automatisoida. Normaalit informaatioprosessit ovat myös lähes kokonaisuudessaan ennakoitavissa, mutta vaativat jonkin verran tapauskohtaista soveltamista. Normaalit päätöksentekotehtävät ovat jossain määrin strukturoituja, mutta edellyttävät tapauskohtaista puutumista. Tiedetyissä aidoissa päätöksentekotehtävissä tuloksen rakenne on tiedossa, mutta tehtävälle ei ole muodostunut pysyviä menettelytapoja. Tuntemattomat, aidot päätöksentekotehtävät ovat odottamattomia, tai niin uusia, ettei niihin ole olemassa ennakkotapauksia ja menettelytapoja, joten itse prosessi tehtävän ratkaisemiseksi tai tarvittava informaatio ei ole ennakolta tiedossa. (Byström ja Järvelin 1995, 194-195.)

Tehtävä voidaan nähdä selkeänä kokonaisuutena, jossa on alku ja loppu, määrätty tavoite ja menetelmät tavoitteeseen pyrkimiseksi. Byström ja Hansen (2005) jakavat tehtävän suorittamisen kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisessä, tehtävän aloitusvaiheessa tehtävän suorittaja määrittelee ja rajaa tehtävän ja sen tavoitteet sekä määrittelee, millaista tietoa tehtävän suorittamiseksi tarvitaan. Seuraavassa, varsinaisessa tehtävän suoritusvaiheessa tehdään toimintoja, jotka tähtäävät tehtävän loppuun saattamiseen. Tehtävän eri suorittamisvaiheet voivat sisältää suppeampia alitehtäviä ja useammanlaista tietoa. Kun tehtävän suorittaja arvioi, että tarvittavaa informaatiota on kerätty riittävästi, seuraa kolmas, tehtävän päättävä vaihe. Tehtävän suorittamiseen vaikuttaa, mitkä ovat suorittajan aiemmat kokemukset ja millaista tietoa hänellä on aiemmin vastaavasta

tehtävästä tai sen aiheesta. Aiempi käsitteellinen tieto on deklarativista tietoa jostakin (know-what) tai menettelytapoihin liittyvää prodeduraalista tietoa (know-how). (Byström & Hansen 2005, 1053-1056.)

Tehtävän kompleksisuus vaikuttaa siihen, millaista tietoa tehtävän suorittamiseen tarvitaan ja millaisista lähteistä tietoa haetaan. Kompleksisuus voidaan nähdä tehtävän objektiivisena ominaisuutena, jolloin kompleksisuus on tekijästä ja kontekstista riippumatonta. Subjektiiivisesti tarkasteltaessa kompleksisuuteen vaikuttavat niin tehtävä kuin esimerkiksi tekijän koulutus ja kokemukset vastaavista tehtävistä. Tehtävän monimutkaisuuteen vaikuttaa siten keskeisesti aiempi tieto ja asennoituminen tehtävään. Aiempien tehtävien kautta hankitut tiedot ja taidot vaikuttavat siihen, miten yksilö suorittaa tiedonhankintaa ja kuinka hän tunnistaa ja valitsee käytettäviä ongelmanratkaisupolkuja. (Byström & Hansen 2005, 1052-1054)

#### 4.2 Aiempaa tutkimusta työtehtävien vaikutuksesta tiedonhankintaan

Tiedonhankintatutkimus on perinteisesti keskittynyt siihen, millaista tietoa ihmiset hakevat, miten tietoa haetaan ja miten sitä käytetään. Tiedonhaku tutkimus puolestaan keskittyy tietojärjestelmien käytön tutkimiseen, missä tutkittavaa pyydetään esimerkiksi suorittamaan ennalta määrättyjä tiedonhakutehtäviä, joita analysoidaan järjestelmään tallentuvien lokien avulla. Saastamoinen (2017) toteaa molempien menetelmien olevan osittain vajavaisia, eivätkä ne pysty yksistään selittämään ilmiötä kokonaisuudessaan; mitä tilanteessa tapahtui, vastaako tutkittavan kertomus todellisuutta ja muistaako tutkittava toimintansa oikein. Tämän vuoksi Saastamoinen yhdistää väitöskirjatutkimuksessaan nämä kaksi tutkimustapaa ja pyrkii tavoittamaan täsmällisempää kokonaiskuvaa siitä, miten työtehtävien ominaisuudet vaikuttavat käyttäjän toimintaan.

Saastamoinen (2017) suoritti tutkimuksensa kenttätutkimuksena, jossa tutkija on paikan päällä havainnoimassa tutkittavien työtä tallentaen tapahtumia esimerkiksi videoimalla, haastattelemalla ja kyselylomakkeilla. Tutkimusaineisto koostui kahdesta kokonaisuudesta, josta ensimmäinen tehtiin havainnoimalla kuuden tutkittavan toimintaa 38 havaintotilanteessa. Toinen kokonaisuus koostui 22 tutkittavan joukosta, joiden tiedonhakujen lokitietoja ja ruudunkaappausvideoita kerättiin yhteensä 77 päivältä. Tutkittavat työskentelivät kunnallishallinnossa, yliopistoissa ja yrityksissä. Saastamoinen (2017) toteaa valintojen olleen epätavallisia: haastateltavien joukko oli heterogeeninen, samoin työympäristöt olivat erilaisia. Työtehtävien vaatimustaso kuitenkin vaihteli yksilötasolla ja toisaalta eri yksiköissä oli samantyyppisiä tiedontarpeita. Molemmissa havaintoyksiköissä oli käytössä kyselylomake, jälkimmäisessä myös haastattelu. Tutkimusaineistoa analysoitiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Näin tutkimuksen tuloksia pystyttiin laajentamaan ilmiön kuvaamisesta abstraktimmalle tasolle, jolla tuloksia voidaan yleistää ja vertailla muihin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että yhteys tehtävän luonteen ja tiedonhankinnan välillä ei ole suoraviivaista: tietotarpeet voivat olla monimutkaisia, mutta niiden ratkaisemiseksi tehtävät tiedonhaut yksinkertaisia. Tiedonhankinnassa oli paljon variaatioita, ja lähteiden määrä vaihteli useista lähteistä hakijan kokemaan optimaalisimpaan yhteen lähteeseen tai ainoaan saatavilla olevaan lähteeseen. Lisäksi tiedonhakutilanteet syntyivät spontaanisti, joko käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi tai työtehtävässä etenemiseksi. (Saastamoinen 2017, 68-69.)

Samoihin lähtökohtiin, Byströmin ja Järvelinin (1995) tehtäväperustaiseen tiedonhankintamalliin pohjaava Serolan (2009) väitöskirjatutkimus antaa vastaavan tyyppisiä tuloksia: tehtävien tyyppi vaikuttaa siihen, mitä tiedonhankintakäytännön käytetään ja millaista tietoa haetaan. Johtajatehtävässä tiedonhankinta painottuu organisaation ulkopuoliseen faktatietoon, esimerkiksi verkkodokumentteihin. Tämän tutkimuksen aineisto koostui Tampereen kaupungin kaavoitusyksikön ja kunta- ja liikennesuunnitteluyksikön henkilökunnan havainnoinnista ja haastatteluista, tiedonhakupäiväkirjoista ja tallennettujen hakuhistorioiden analysoinneista. Näiden

lisäksi tutkimuksessa käytettiin mielikuvakarttaa, jossa tutkittavat piirsivät paperille tärkeimmät henkilölähteensä, ja piirroksesta muodostui yksión tiedonlähteiden suhdekartta.

#### 4.3 Luottamus ammatillisen tiedonhankinnan kontekstissa

Tutkielmassani pyrin tiedonlähteiden kartoittamisen lisäksi ymmärtämään sitä, millä perusteella tiedonlähteet valitaan ja niihin luotetaan ammatillisessa tehtäväperustaisessa tiedonhankinnassa. Käsittelin aluvussa 2.3 millaisilla perusteilla tiedonlähteiden paikkansapitävyyttä arvioidaan. Tiedonlähteen merkittävyyttä voidaan selvittää niin ammatillisessa kuin muussa tiedonhankinnassa lähdekritiikin avulla, jossa tiedonhankija pohtii löytämänsä lähteen luotettavuutta, sisältöä, uskottavuutta ja merkitystä. Ulkoisella lähdekritiikillä tarkoitetaan dokumentin ulkoasuun liittyvien seikkojen arviointia, esimerkiksi teknistä toteutusta ja toimivuutta sekä käytetyn julkaisualustan arviointia. Sisäinen lähdekritiikki arvioi dokumentin sisältämän informaation oikeellisuutta, esimerkiksi lähteen puolueettomuutta, ajantasaisuutta tai tekijyyttä. Huomiota kiinnitetään myös siihen, kuinka julkaisu vastaa muita samaa aihetta käsitteleviä julkaisuja. (Haasio 2020, 19-21.)

Käsittelin luottamuksen käsitettä aiemmin aluvussa 2.4., jossa totesin luottamuksen olevan lähtökohtaisesti perusolettamus, mutta sen laajuuden ja vahvuuden vaihtelevan suhteessa eri tahoihin. Ammatillisen tiedonhankinnan yhteydessä luottamuksen kysymystä tulee dokumenttien luotettavuuden lisäksi tarkastella inhimillisen kanssakäymisen näkökulmasta. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja pysyvyyteen toisia ihmisiä kohtaan: luotettavina pidetään henkilöitä, joissa havaitaan uskoa tulevaisuuteen, innostavuutta ja ammatillista kyvykkyyttä (Harisalo & Miettinen 2010, 32-33). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa luottamusta lisää, kun muista piittaamaton käyttäytyminen vähentyy, jaetut merkitykset kehittyvät ja kun ihmiset oppivat ymmärtämään toistensa



odotuksia. Myös rehellisyys ja käyttäytymisen ennakoitavuus lisäävät luottamusta. (Harisalo & Miettinen 2010, 23-24, 31, Iivonen ja Harisalo 1997, 3-4.)

Ihmisen halu jakaa hänelle kertynyttä tietoa ei ole kuitenkaan Palosen ja Lehtisen (2005, 172) mukaan itsestäänselvyys, vaan henkilön tulee pystyä perustelemaan itselleen, miksi jakaisi tietoa tietämättä, mitä jakamisesta seuraa. Yhteisössä ajan mittaan kokemusten, toiminnan ja tapahtumien kautta syntynyt luottamus luo myönteisen odotuksen sille, että tiedon jakamisesta on positiivisia seuraamuksia. Iivosen ja Harisalon (1997, 74, 130-131) mukaan tiedon avoimen jakamisen lisäksi luottamus työyhteisössä näkyy vastuun ja haasteellisten tehtävien antamisena, itsenäisen työskentelyn sallimisena, johdon tukena ja työntekijöiden mahdollisuutena kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta.

Yhteenvetona tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan siis todeta, että luottamus voi kohdistua luontoon, elottomiin esineisiin tai eläviin olentoihin. Luottamuksen kohdistuessa henkilöihin tai organisaatioihin se on uskoa näiden hyväntahtoisuuteen, taitavuuteen, ammattimaisuuteen, ja se voi laajentua yhdestä luottamuksen kohteesta yleistyneeksi luottamukseksi. Luottamuksesta on kysymys myös hakijan arvioidessa tiedonlähteitä: voinko luottaa lähteeseen, onko se uskottava ja merkityksellinen? Millaiset aiemmat kokemukseni ovat, voinko luottaa lähteeseen ehdoitta? Ammatillisessa tehtäväperustaisessa tiedonhaussa tiedontarve kumpuaa työtehtävistä, joiden kompleksisuudet vaihtelevat. Kirjastonjohtajan tehtävässä keskeisiä tehtäviä ovat kehittäminen ja suunnittelu sekä kirjaston perustehtävän toteuttamisen mahdollistaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tehtävässä kirjastonjohtajalla on käytettävissään niin kunnan tai kaupungin organisaationsa kuin myös kirjastoalan verkostot ja vertaistuki.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN AINEISTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tiedonlähteitä yleisten kirjastojen johtajat käyttävät työhön liittyvässä eli ammatillisessa tehtäväperustaisessa tiedonhankinnassaan. Lähestyn aihetta laadullisesta näkökulmasta, jota Tuomi ja Sarajärvi (2018, 33) kutsuvat ymmärtäväksi tutkimukseksi. Tavoitteeni ei ole etsiä selityksiä kyseessä olevalle ilmiölle, vaan päästä käsiksi haastateltavien ”henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin” (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 34). Tutkimuksessani en pyri tekemään yleistyksiä, vaan ymmärtämään yksilöiden kokemuksia ja käyttäytymistä. Pitkän kirjastoammatillisen kokemukseni vuoksi en tee tutkimusta ”tyhjiössä”, vaan jo aiheen valinta ja kysymystenasettelu sisältävät arvovalintoja ja tutkijan ennako-käsityksiä aiheesta. Tutkimuksessani voidaan tästä johtuen nähdä fenomenologisen tutkimuksen piirteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 39-42).

Käytän tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, koska tällä joustavalla menetelmällä haastattelijana pystyn tekemään tarkentavia kysymyksiä ja toivottavasti saamaan esimerkiksi lomakekyselyä syvällisempiä ja laajempia vastauksia kysymyksiini. Aineiston analysoinnin suoritan teoriaohjaavalla ja aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä. Käyn läpi seuraavaksi tutkimuksen lähestymistapaa sekä eri tutkimusmenetelmien sisältöjä sekä perusteluja tekemilleni valinnoille.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti, sellaisena kuin todellinen maailma näyttäytyy, ei löytää objektiivisia totuuksia asioista. Objektiivisuus on sinällään mahdotonta saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä ”tietäjä (tutkija) ja *se, mitä tiedetään*, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Puusan ja Juutin (2020, 75) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen erottaakin kvalitatiivisesta tutkimuksesta keskeisimmin edelliseen sisältyvä oletus, että tutkimuskohde on riippumaton teoriasta tai tutkijasta. Käytettävällä

tuhtimustavalla ei kuitenkaan ole itseisarvoa, vaan merkittävää on se, kummalla otteella kyseessä oleva ongelma pystytään ratkaisemaan. Hirsjärvi ym. (2009, 136-137) toteavat kahden tutkimuslähtökohdan olevan toisiaan täydentäviä, ja niitä voidaan käyttää myös rinnakkain. Tässä tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä olisi mahdollista lähestyä myös muilla kvalitatiivisilla menetelmillä, joko ilmiön esitutkimuksena tai tuottamaan yleistettävämpiä tuloksia, tai jopa kvantitatiivisilla menetelmillä, jolloin esimerkiksi luottamuksen ilmenemistä voitaisiin mitata tarkemmin. Opinnäytteeni laajuuden vuoksi valitsin kuitenkin käytettäväksi laadullisen lähtökohdan ja haastattelumenetelmän, koska katson haastattelulla päästävän lähemmäksi yksilöiden kokemuksen ja luottamuksen ymmärrystä.

## 5.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa mahdollisia ja yleisimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat kysely, haastattelut, havainnointi tai erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelulla on mahdollista saada tietoa lomakekyselyä tarkemmin siitä, miten yksilö toimii tai mitä hän ajattelee. Haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden esittää tarkempia kysymyksiä ja pyytää tarkennuksia ilmauksiin tai oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa kysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä haastattelutilanteesta riippuen. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 84-86.)

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 43-44) toteavat tutkimushaastattelujen valikoiman ja nimien kirjon olevan sekava, ja esittävät, että haastattelut voidaan jakaa formaaleihin ja muihin luokkiin, joista ensimmäiseen he lukevat vain strukturoidun lomakehaastattelun. Puusa (2020, 111-113) toteaa, että erilaisia tutkimushaastattelulajeja erottaa lähinnä niiden ennaltamäärätty luonne eli strukturointi. Tarkimmin haastattelua ohjaileva menetelmä on strukturoitu haastattelu, jossa kysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiina, esimerkiksi lomakehaastattelu.

Puolistrukturoitua haastattelua varten laaditaan ennalta kysymysluettelo. Menetelmä sallii poikkeamia suunniteltuun kysymysten järjestykseen haastattelun edetessä, sillä se mahdollistaa haastateltavalle tuoda esille myös muita näkökulmia tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Menetelmän etuna on, että tutkija voi saada kaikilta haastateltavilta vastaukset ennalta asetettuihin kysymyksiin. (Puusa 2020, 109-110.) Hirsjärvi ja Hurme (2010, 47) kuten myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87-90) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi, ja määrittelevät sen kohdentuvan tiettyihin teemoihin, joista tutkija ja haastateltava keskustelevat. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan teemahaastattelua voidaan käyttää sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska keskeistä on ennalta valittujen teemojen käsittely ja ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille ennalta antamansa kuin myös haastattelutilanteessa syntyvät merkitykset. Puusa (2020, 112-113) täydentää teemahaastattelun edellyttävänä, että haastateltavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn prosessin tai asian, ja että haastattelijalla on riittävä ymmärrys käsillä olevasta ilmiöstä. Itse haastattelu etenee vapaasti ja teemat, kysymyksenasettelu ja sanamuodot voivat vaihdella. Näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta teemahaastattelu voi kuitenkin olla tutkijalle haastavaa, sillä se edellyttää perehtyneisyyttä tutkittavaan ilmiöön, yhteistä kieltä ja molemminpuolista yhteistä käsitystä käytettävistä käsitteistä.

Täysin strukturoimaton haastattelu perustuu tutkijan ennalta määrittelemään aihepiiriin, usein tiettyyn ilmiöön, josta haastattelutilanteessa keskustellaan. Puusa (2020, 114) sijoittaa strukturoimattomien haastattelujen kategoriaan avoimen ja syvähaastattelun, ja toteaa niiden sopivan esimerkiksi esitutkimusvaiheeseen ja ymmärryksen lisäämiseen tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelurungon teemat saadaan tutkimuksen taustalla olevan viitekehyksen käsitteistä. Strukturoimattomassa haastattelussa haastateltavat puhuvat aiheesta vapaasti oman ymmärryksensä mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88-89.)

Tutkimusaiheeni käsittelyyn esittelemistäni haastattelumenetelmistä katsoin siis parhaiten soveltuvaksi puolistrukturoidun haastattelun. Haastateltaviksi kutsuin yleisten kirjastojen johtajia, joilla on Puusan (2020, 112-113) edellyttämiä kokemuksia ja

ymmärrystä kirjastonjohtamisessa vastaan tulevista tiedontarpeista (liite1.) Tavoitteeni oli ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä tiedonlähteiden luotettavuudesta, joten heidän ehdollaan, mutta haastattelurunkoa (liite 2) löyhästi noudattelevalla keskustelulla voitaisiin päästä syvällisemmin käsiksi aiheeseen.

### 5.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen tekijän tehtävä on perustella, millainen tiedonantajien joukko olisi kyseisen tutkimukseen sopivin. Tutkimuksen kohdejoukko ei ole satunnaisesti valittu, vaan tutkimusongelman mukaisesti pyritään löytämään henkilöt, jolla on tietoa tai näkökulmia tutkittavaan asiaan. Analysoimalla tutkimusaineistoa yksityiskohtaisesti monelta eri taholta tutkijan tavoitteena on löytää odottamattomia seikkoja ja uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-164.)

Tutkimukseni kohdistui Suomen yleisten kirjastojen johtajien tiedonhankintaan, joten lähdin tarkentamaan mahdollisten tiedonantajien joukkoa kuntakoon perusteella. Suomen keskimääräinen kuntakoko vuonna 2020 oli 17851 asukasta ja kuntien mediaanikoko oli 6016 asukasta (Kuntaliitto 2021). Valitsin tutkimustani varten yleisten kirjastojen johtajat seuraavin kriteerein:

- Kunnan koko 10000 – 40000 asukasta
- Kirjaston johtaja ei vastaa kunnan tai kaupungin muista yksiköistä tai muusta kunnan tai kaupungin toimista, esimerkiksi vapaa-aika- tai kulttuuritoimesta.

Tutkimukseni kuntakokoon kuuluvia kuntia oli Kirjastot.fi:n (2021) ja Kuntaliiton (2021) verkkosivujen mukaan kaikkiaan 70 Suomen yhteensä 309 kunnasta. Tavoitteena oli toteuttaa 6-8 haastattelua, jonka katsoin olevan riittävää määrä kyseessä olevan opinnäytetyön laajuiseen tutkimukseen. Aineiston riittävyys voidaan ratkaista saturaatiolla eli kylläntymisellä, jolloin uusilta tiedonantajilta ei saada enää

merkittävässä määrässä uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-102).

Halusin lähettää haastattelukutsut (liite 1) kullekin henkilökohtaisesti, joten tiedot kuntien kirjastoista sekä haastateltavien sähköpostiosoitteet oli kerättävä kuntien verkkosivuilta ja Kirjastohakemistosta (Kirjastot.fi, 2022). Rajaamalla vastaajajoukon ulkopuolelle henkilöt, joilla on kirjastotoimen lisäksi muita hallinnonaloja vastuullaan, pyrin keskittämään keskustelut haastateltavien kanssa kirjaston johtamisessa käytettäviin tiedonlähteisiin.

Lähetin haastattelukutsut kahdessa erässä yhteensä 52:lle yleisen kirjaston johtajalle joulukuussa 2021 ja tammikuussa 2022. Haastattelukutsun hyväksyi 6 kirjastonjohtajaa, ja tein haastattelut Zoom-etäohjelmalla 21.2. - 22.2.2022 välisenä aikana. Tarjosin haastatteluustaksi vaihtoehtoisesti myös Meet- tai Teams-ohjelmaa, mutta kaikki vastaajat hyväksyivät haastattelun tekemisen Zoom-etäyhteydellä sekä haastattelun tallentamisen analyysia varten. Tallenteiden kesto vaihteli 49 minuutista yhteen tuntiin ja kuuteen minuuttiin. Haastatteluajankohdan varmistamisen liittyvässä sähköpostissa pyysin haastateltavaa muistelemaan haastattelua varten jotain johtamiseen liittyvää tehtävää, jossa hän on kokenut tarvitsevansa uutta tietoa tai lisää tietoa aiemman tiedon lisäksi.

#### 5.4 Teoriaohjaava ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan perusanalyysimenetelmä, joka soveltuu kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin, joissa aineisto sisältää nähtyä, kuultua tai kirjoitettua sisältöä. Tutkimuksessa kerättyä empiristä aineistoa tarkastellaan tutkimusongelmasta käsin, ja aineistosta valitaan analyysiin tutkittavaan ilmiöön liittyvä sisältö. Sisällönanalyysin toteutuksen perusta on huolellinen tutkimusaineiston perehtyminen, jonka jälkeen tutkija tunnistaa ja nimeää aineistosta tutkimuksen kannalta

relevantteja sisältöjä. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään joko teoriasta tai sisällöstä nousevien aihepiirien mukaan, ja aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104-107.)

Sisällönanalyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen eli -ohjaavaan tai teorialähtöiseen. Aineistolähtöinen analyysi lähtee aineistosta, eikä aineiston analysoinnissa käytettyjä käsitteitä ole sidottu aikaisempiin malleihin. Teorialähtöinen analyysi perustuu tiettyyn malliin tai teorian, joka kuvataan tutkimuksen alussa ja joka määrittää käytettävät käsitteet ja aineiston analysoinnin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi kytkeytyy aiemmin luotuun malliin, teoriaan tai auktoriteettiin, jota voidaan testata uudessa kontekstissa. Aineiston analyysi noudattelee lähtökohdiltaan aineistolähtöistä analyysia, mutta analyysin loppuvaiheessa mukaan liitetään teoria ohjaamaan lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 107-113.)

Tutkimusaineistoni analyysin aluksi litteroin haastatteluaineiston, jossa merkitsin haastateltavat tunnisteella J1-J6, haastattelijan tunnuksella L. Litteroin vain puhutun sisällön, jättäen huomioimatta pidemmät puhetautot ja muut muuksi kuin puheeksi ymmärrettävät ilmaisut. Anonymisoidakseni tulokset korvasin tunnistettavat tiedot, kuten henkilöiden tai kirjastojen nimet kahdella ajatusviivalla (— —) mahdollisissa tutkimustulosten suorissa lainauksissa. Sovelsin sisällönanalyysissa sekä teoriaohjaavaa että aineistolähtöistä analyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa ryhmitelin aineiston sekä Byströmin ja Järvelinin (1995) teoriantehtäväperustaisen tiedonhankinnan mallin että Wilsonin (1983) kognitiivisen auktoriteetin käsitteiden mukaan.

Haastateltavien käyttämien tiedonlähteiden analyysissä käytin aineistolähtöistä analyysia, jossa ryhmitelin haastateltavien ilmaisuja kooten niistä luvussa 6.2. esitettävät käytettyjen tiedonlähteiden ryhmät. Katson, että tutkimusaineistosta nouseva tyyppiteily antaa paremman kuvan haastateltavien kuvaamista käyttämistään tiedonlähteistä ja mahdollistavan yksityiskohtaisemman jaottelun.

Informaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa Savolainen (2008) on käyttänyt tiedonlähdehorisonttia sen hahmottamiseksi, mitkä ovat henkilön läheisimpiä ja eniten käytetyimpiä tiedonlähteitä, ja mitkä harvemmin käytettyjä, etäämmälle ”horisonttiin” sijoittuvia lähteitä. Tiedonlähdehorisontti voidaan piirtää paperille, mutta tässä tutkimuksessa pyysin haastateltavia kuvailemaan sanallisesti tiedonlähteidensä sijoittumista kuvitteelliselle kartalle.

Taustatietona pyysin haastateltavia arvioimaan kuinka kauan he ovat työskennelleet kirjasto- ja informaatioalan tehtävissä sekä kuinka suuren osan siitä he ovat toimineet kirjasto- ja informaatioalan johtajatehtävissä. Haastateltavilla oli kirjasto- ja informaatioalan työkokemusta 11–27 vuotta, ja kirjaston johtajan tehtävästä työkokemusta heille oli kertynyt arviolta kymmenestä kahdeksaentoista vuotta. Taulukossa 2 on esitetty tarkemmat tiedot kunkin haastattelun ajankohdasta ja kestosta sekä taustatiedot haastateltavien työkokemuksen kestoista. Haastattelujen yhteenlaskettu kesto oli 5:50:32, ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 59 sivua.

Taulukko 2. Tutkimuksen aineisto ja haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Aineiston laajuus	Työkokemus	Johtajakokemus
J1	49:52 min, 8 sivua	25 vuotta	13 vuotta
J2	1:00:32 min, 10 sivua	11 vuotta	10 vuotta
J3	59:07 min, 9 sivua	27 vuotta	15 vuotta
J4	58:28 min, 9 sivua	19 vuotta	11 vuotta
J5	56:19 min, 12 sivua	17 vuotta	11 vuotta
J6	1:06:14 min, 11 sivua	24 vuotta	18 vuotta



## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset ja kerron, millaisia vastauksia sain tutkimuskysymyksiini, jotka olivat:

1. Millaisia tiedonlähteitä yleisten kirjastojen johtajat käyttävät ammatillisen päätöksentekonsa tukena?
2. Millaisia perusteluita tiedonlähteille nähdään?
3. Millaisia kognitiivisia auktoriteetteja yleisten kirjastojen johtajilla on tarkasteltaessa ammatillisessa tiedonhankinnassa käytettyjä tiedonlähteitä?

Etenen tulosten käsittelyssä aloittaen kirjastonjohtajien tehtävistä, jotka määrittävät millaisia ammatillisia tiedontarpeita näillä on. Seuraavaksi käyn läpi millaisia tiedonlähteitä haastateltavat kertovat käyttävänsä ja hahmottelen niiden sijoittumista tiedonlähdehorisonttiin sekä pohdin tiedonhankinnan aktiivisuutta. Nostan erilliseen tarkasteluun haastatteluisia esille nousseen kollegiaalisen tuen. Tulosluvun viimeiset alaluvut käsittelevät tiedonlähteiden ja hankitun tiedon luotettavuuden arviointia sekä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja kognitiivista auktoriteetista.

### 6.1 Yleisen kirjaston johtajan tehtävät

Pyysin haastateltavia kertomaan aluksi millaisena he näkevät yleisten kirjaston johtajan tehtävän. Vastauksista tuli ilmi kirjaston lakiin perustuva tarkoitus, eli olla kansalaisten ja kuntalaisten tukena toteuttamassa lakisäateistä tehtävää. Kuudesta haastateltavasta kaksi koki henkilöstöjohtamisen olevan kirjastonjohtajan tärkein tehtävä. Vaikeat henkilöstötilanteet voidaan kokea niiden haastavuudesta huolimatta työn keskeisimmäksi sisällöksi, jonka kautta johtajan merkitys työn tekemisen edellytysten takaajana on tärkeä. Henkilöstöjohtaminen nousi myös Ainalin (2020) kirjastojenjohtajien tehtäviä koskevassa opinnäytteessä keskeiseksi johtajan tehtäväksi, joka koettiin vaativuudessaan kuitenkin osa-alueeksi, jossa on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen.

*”Tässähän tää on työn ydin, tätä varten mä oon täällä tukemassa ja auttamassa, ja silloin kun tarvii, auttamassa miten asiat hoituu ja miten ne järjestellään. ... Itse pystyy siinä tilanteessa olemaan sille ihmiselle ihminen ja tukena ja esihenkilönä myöskin jollain tavalla kannatteleen, niin ne jollain tavalla tuo sitä näkemystä, että tässähän on se ydin.” (J2)*

Kehittämistä piti kirjastonjohtajan tehtävistä tärkeimpänä neljä haastateltavista, toki kaksi muutakin mainitsi kehittämisen yhtenä tehtävistä. Kehittämistä kuvailtiin kirjastoalan seuraamiseksi, tekemisen suunnan osoittamiseksi henkilöstölle ja kirjastotilojen suunnittelussa tapahtuvaksi. Koulutukset ovat yksi keino saada uutta tietoa: *”Huomaa että on jotakin uusia tuulia ja nimenomaan kehittävää otetta jossain webinaarissa vaikka ehkä enemmän kuin jossain muussa, niin sellaset sitten tietysti innostaa.” (J3).* Haastateltava J6 koki, että kehittämistä tapahtuu enemmänkin henkilöstöjohtamisen kautta, missä kehityskeskustelujen kautta henkilöstöä pystyy ohjailemaan kehittämisen suuntaan. Kehittäminen nähtiin myös pidemmän aikavälin jatkumona:

*”Ennen kaikkea pitäisi olla just tota suurien linjojen miettimistä ja sitä että missä oltais viiden – kymmenen – kahdenkymmenen vuoden päästä. Ja semmoisen niinku, sillä tavalla että jotenkin ohjailla asioita niihin suuntiin tai varautua semmoisiin mitä siellä on tulossa.” (J5)*

Näiden lisäksi haastateltavat toivat esille kirjastonjohtajan tehtävistä hallintoon ja työnjohtoon liittyviä tehtäviä, kuten henkilöstöhallinnon rutineja, talousarviosuunnittelua, tavoitteiden asettamista ja toiminnan laadun seuraamista. Haastateltava J5 kiinnitti huomiota kunnallisen viranhaltijan lakisääteiseen vastuuseen, että *”lait ja pykälät tulee noudatetuiksi ja huomioituksi ja raportoiduksi”*. Myös kunnan ylemmältä johdolta saadaan tehtäviä esimerkiksi erilaisiin suunnitelmien laatimiseen liittyen.

Yuklin (2010, 21) mukaan eri tutkijoiden määrittämissä johtajuuden (*leadership*) käsitteestä korostuu olettamus prosessista, jonka ”tarkoituksellinen vaikutus kohdistuu

muihin ihmisiin ohjaamaan, jäsentämään ja helpottamaan toimintaa ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa”. Haastattelujen analysointi ei osoittanut johtajien painottavan hallinnollisia tai talousvastuun näkökulmia, vaan tutkimusaineiston perusteella johtajat toteuttivat enemmänkin Yuklin (2020, 21) kuvailemaa johtajuutta, jossa johtaja on suunnannäyttäjä, tukija ja arjen sujuvuuden mahdollistaja.

*”Vähän niin kuin päältä seuraan, että millainen on sen toiminnan laatu.”  
(J1)*

*”Nykyään tämä on paljon, että antaa muille mahdollisuuden toimia ja tehdä. En näe itseäni, että minä osaan kaiken ja teidän kaiken, vaan minun henkilökunta on asiantuntijoita omissa vastuualueellaan. Minä mahdollistan ja autan heitä toteuttamaan tätä arkipäivän työtä.” (J4)*

*”Että vaan nostetaan katse sen arkipäivän työn yläpuolelle, niin semmoista johtajien työ on.” (J5)*

Kirjastonjohtajan tehtävät ovat moninaiset, ja työpäivän mittaan vastaan tulee yllättäviä asioita, eikä aamulla kun tulee töihin *”voi yhtään tietää, miten se päivä sujuu” (J6)*. Johtajan tehtävää voisi kuvata työn tekemisen mahdollistajana, tiedon suodattajana ja tulkitsijana.

*”En minä tiedä, tämmöistä tiedon käsittelyä ja tulkintaa tämä kirjastohomma on. Että pitää vielä sitten suodattaa se kaikki turha sieltä pois ja se sälä. Itse oon kyllä tykännyt, että aika hyvin pystyy ohittamaan turhan, ehkä sitten saattaa olla, että jonkin mielestä se hänelle ei ole turha, mutta johtamisen kannalta sen ylimäärisen... tavallaan keskittymään siihen tekemiseen.” (J1)*

Kirjastonjohtajan tehtävää haastateltava J1 kuvasi rooliksi, joka otetaan työhön tultaessa, mutta joka ei kuitenkaan voi poiketa suuresti omasta persoonasta. Johtajan roolissa henkilö koki ottavansa *”työnjohdollista vastuuta ja kehittämisvastuuta ja laatu vastuuta” (J1)*. Hän totesi, että työrooli mahdollistaa myös kipeitten asioiden käsittelyn

ulkoistamalla asian henkilökohtaisesta persoonastaan. Haastateltava koki vaikeiden asioiden käsittelyn olleen hankalampaa työuran alussa. Romppanen ja Kallasvuo (2011) toteavat johtajuuteen kohdistuvan paljon odotuksia, mielikuvia ja oletuksia, jotka liittyvät johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja odotettuun käytökseen. Ammatillinen johtajarooli suojaa tarvittaessa rooliin kohdistuvilta paineilta ja mahdollistaa etäisyyden ottamisen työyhteisöstä. Roolin kautta johtajan on mahdollista hahmottaa johtajatehtävän kokonaiskuvaa ja tehtävän hoitamiseen ja rajaamiseen liittyviä kysymyksiä. (Romppanen & Kallasvuo, 2011, 98-99.)

Kirjastoalan koettiin olevan jatkuvassa muutoksessa: *”Viimeiset reilut 10 vuottakin kirjastotyötä, niin tää on aika moista kehittämistä.”* (J3) ja tässä muutoksessa koettiin olevan tarpeellista pysyä mukana: *”Kirjastoalalla tapahtuu niin paljon että pitää seurata eikä jäädä paikoilleen ja jumittua.”* (J4). Kehittämiseen ja suunnitteluun osa vastaajista kertoi kuitenkin olevan liian vähän aikaa.

## 6.2 Kirjastonjohtajien käyttämät tiedonlähteet

Haastattelun alussa pyysin johtajia palauttamaan mieleen jonkin työtehtävään liittyvän tiedontarpeen ja sen, millaisia tiedonlähteitä haastateltava käytti tehtävän suorittamiseksi. Yhden haastateltavan tilanne koski sopimuksen irtisanomiseen liittyvää tiedonhankintaa, yksi liittyi kirjaston kehittämissuunnitelman laatimiseen, yksi viranomaisen ajantasaisen ohjeen hakemiseen ja kolme kirjastotilan tai omatoimikirjaston suunnitteluun.

Taulukossa 3 esitetään haastateltavien nimeämät tiedonlähteet, joita he käyttävät ammatillisessa tiedonhaussa. Olen ryhmitellyt tiedonlähteet haastateltavien käyttämien ilmaisujen perusteella eri kategorioihin. Haastattelijoiden nimeämässä tiedonlähteissä on tahoja, joita voidaan pitää myös tiedonhankintakanavina, ei varsinaisina tiedonlähteinä, kuten esimerkiksi Kirjastot.fi-verkkosivusta, jonka *”kautta pääsee myös näitten muitten maitten, että ihan suomen ulkopuolelle”* (J4).

Tiedonlähteet jaetaan tutkimuskirjallisuudessa yleensä formaaleihin ja informaaleihin lähteisiin perustuen lähinnä tiedon tallennus- tai esitysmuotoon, tai primääreihin, sekundaarisiin tai tertiärlähteisiin sen mukaan, onko tieto ensikäden tietoa vai kertooko tiedonlähde primääri- tai sekundääritiedon sijainnista. Kolmas tyyppittelyn muoto on jako ulkoisiin tai sisäisiin lähteisiin, millä tarkoitetaan organisaation sisällä tai sen ulkopuolella tuotettua lähettä. (Haasio ym. 2019, 28-29.)

Taulukko 3. Haastateltujen kirjastonjohtajien mainitsema työtehtäviin liittyviä tiedonlähteitä.

Tiedonlähde	haastateltava					
	J1	J2	J3	J4	J5	J6
Aluehallintovirasto	x	x	x	x	x	x
Alueellista kehittämistehtävää hoitavat henkilöt		x	x	x	x	
Haastateltavan oma tietämys ja kokemus			x	x	x	
Järjestelmien, laitteiden ja aineistojen toimittajat		x	x		x	x
Järjestöt ja yhteisöt	x	x	x	x	x	
Kirjallisuus	x			x		
Kirjastoalan ammattilehdet			x	x	x	
Koulutustilaisuudet	x	x	x		x	
Lait, säännöt ja ohjeet	x	x				x
Oman kimpan ulkopuolisten kirjastojen kollegat	x	x	x	x	x	x
Oman kirjastokimpan kollegat	x	x	x	x	x	x
Oman kunnan henkilökunta	x	x		x	x	x
Raportit, tilastot ja selvitykset	x	x	x	x	x	
Sosiaalinen media			x	x	x	
Tieteelliset julkaisut					x	
Tietovarannot	x	x		x		x
Verkkolähteet	x	x	x	x	x	

Kaikki haastateltavat mainitsivat käyttämikseen tiedonlähteiksi Aluehallintoviraston (AVI), oman kirjastokimpan ulkopuolisten kirjastojen kollegat sekä oman kirjastokimpan kollegat. Viisi haastateltavaa mainitsi käyttävänsä lähteenä järjestöjä ja yhteisöjä, oman kunnan henkilökuntaa, raportteja, tilastoja ja selvityksiä sekä verkkolähteitä. Neljän

vastaajan kertomuksesta oli tunnistettavissa lähteiksi alueellista kehittämistehtävää (AKE) hoitavat henkilöt, järjestelmien, laitteiden ja aineistojen toimittajat, koulutustilaisuudet ja tietovarannot. Kolme haastateltavaa mainitsi lähteinä oman kokemuksen ja tietämyksen, lait, säännöt ja ohjeet ja sosiaalisen median. Kaksi vastaajaa kertoi käyttävänsä tiedonlähteinä kirjallisuutta ja yksi vastaaja tieteellisiä julkaisuja.

Tiedonlähteitä käytetään monipuolisesti ja tietoa kerätään eri suunnilta, eri keinoilla, jotta saadaan *”passelia tietoa työn tueksi”* (J1) ja sitä kertyy *”matkan varrelta luontevasti”* (J1). Haastateltavat kuvasivat, ettei heillä ole juurikaan esteitä ottaa yhteyttä kollegoihin tai viranomaisiin ja lähteä hakemaan tietoa.

*”Mutta sitten oon todennut, että on se aika fiksumyös sieltä AVI:lta suoraan silloin kun se on AVI:in liittyvää asiaa, että ei sekään kuitenkaan semmoinen hahmoton byrokraattinen laitos oo, että kyllä ihmiset sieltä vastaa ja aika nopeasti.”* (J5)

Asiantuntija-apua tarvitaan erilaisissa hankinnoissa kuten kirjastoauton hankinnassa, omatoimikirjastojen suunnittelussa ja ylipäänsä tilojen suunnittelussa ja uudistuksessa. Käytettyjä tiedonlähteitä ovat esimerkiksi kunnan hankinta- ja talousasiantuntijat *”koska tämä oli tällainen talousasia, niin sitten otin meidän taloustoimistoon yhteyttä myös, koska että miten tässä nyt kirjanpidon ja muun kanssa toimitaan.”* (J6), lakiasiantuntijat, kunnan tai kaupungin kiinteistö- tai tekninen hallinto: *”Ja sitten teknistä puolta piti tässä tietenkäin myös selvittää, ja sen avun mä sain kaupungin tilahallinnolta, että sieltähän tuli kanssa kirjallisia selvityksiä, että mitä rakennusteknisesti ja näin.”* (J4). Haastatteluissa kuvatut tehtävät, johon käytetään asiantuntijalähdettä, kuuluvat useimmiten Byströmin ja Järvelinin (1995, 195-196) tehtävien kompleksisuuden normaalin päätöksentekotehtävänä tasolle.

Asiantuntija-apua tarvitaan myös yksinkertaisemmissa tehtävissä, esimerkiksi kun pääsyoikeuksien vuoksi ei ole pystytty käyttämään organisaation tietojärjestelmää. Aina asiantuntija-avustakaan ei ole apua, kun tieto on hukassa järjestelmissä, ja tällöin

tiedonhakija joutuu päättämään, missä tieto voisi olla esimerkiksi kaupungin intranetsivuilla. Ongelmaksi mainittiin myös tiedon katoaminen henkilöiden poistuessa organisaatiosta, jonka seurauksena haastateltava J6 kertoi saaneensa *”hakea [tietoa] todellakin koko ajan jostakin.”* Dalkirin (2016, 24) mukaan olemme tietojohdamisen kolmannessa sukupolvessa, jonka keskeinen tehtävä on tiedon järjestäminen ja kuvaaminen siten, että se on löydettävissä ja käytettävissä, koska muuten tallennettu tieto on merkityksetöntä. Tiedon kasvava määrä ja sen löytämiseen liittyvät haasteet erilaisista tietovarannoista nousi esille useissa haastatteluissa. Haastateltava J6 kertoi, kuinka tietoa kerääntyy ja kootaan esimerkiksi organisaation omaan tai kimpan yhteiseen Teams-ympäristöön, mutta tiedon luokittelu tai järjestäminen ei ole riittävän hyvää tai laadukasta, jotta tietoa olisi helposti otettavissa käyttöön.

*”Se on se Teams, kun sinne on kaikki pistänyt kauheasti kaikkea, että miten sä löydät sieltä. Että mikä on se hakusana millä mä nyt tän.. mä tiedän että täällä on tästä asiasta, on ihan varmasti, mä tiedän, minkä tiimin, minkä kanavan alla se on... millä sanalla löytäisin... Näin tiedonhaun ammattilaisenakaan ei tahdo löytää.” (J6)*

Tiedontarpeessa käännytään myös usein oman kirjaston henkilökunnan puoleen. Haastateltava J6 kertoo, että kirjastossa on henkilökuntaa, joka ymmärtää häntä paremmin *”teknistä puolta”* ja pystyy *”tulkkamaan”* haastateltavalle teknisiä kysymyksiä. Asioita annetaan myös henkilökunnalle selvitettäväksi näiden oman kompetenssin ja vastualueen mukaisesti: *”Että ei johtajan todellakaan tarvitse päättää kaikesta eikä pidäkään, että sitten vain pyytää jotakuta toista selvittämään asiaa ja tekemään siitä ehdotuksen että miten se kannattaisi päättää.” (J5).*

Kirjastot.fi -verkkosivut mainitaan minimiksi, mitä tulee seurata, samoin kuin erilaisten kirjastoalan organisaatioiden ja järjestöjen ylläpitämät uutiskirjeet, tiedotteet ja verkkosivut. Muiden kirjastojen verkkosivujen kautta haetaan tietoa kirjastopalveluiden järjestämisestä muissa kirjastoissa, esimerkiksi hankkeiden hakuprosessissa

haastateltavat kertovat hakeneensa tietoa ja malleja muiden kirjastojen hankehakemuksista.

*”Aika paljon tulee selailtua kirjastojen verkkosivuja ja katseltua, että hei minkälaisia palveluista ja miten nää on järjestetty, sitä tulee tehtyä yllättävän paljon, varsinkin jos kuulee joltakin vinkin, että hei tuolla on tällaista ja tollaista.” (J2)*

Osa haastateltavista totesi, että kirjallisuuden käyttö tiedonlähteenä on melko vähäistä. Kirjallisuutta kerrotaan käytetyn esimerkiksi valmistauduttaessa kehityskeskusteluihin tai yleensä tarvittaessa tietoa monimutkaisempiin tehtävien suorittamiseen, kun pelkkä faktatieto ei riitä vaan *”pitää tavallaan opiskella jotain aihetta ja syventyä enemmän johonkin aiheeseen” (J4)*. Näissä tapauksissa haastateltava kertoo hakeutuvansa tutkitun tiedon lähteille. Hän toteaa, että kun lähtee *”googlaamaan niin ei sieltä ne tieteelliset tutkimukset päällimmäisenä tuu” (J5)* vaan tiedonhankinta vaatii tarkempaa tiedonhakua. Tässä, kuten muidenkin haastateltavien kertomuksissa, tuli esille ajanpuute, joka useimmiten estää syvemmän ja tarkemman tiedonhankinnan. Taustalla arvioidaan olevan myös muitakin tekijöitä, jotka saavat osan tiedonhakijoista tyytymään helpommin saavutettaviin lähteisiin: *”mukavuudenhalu, ja sit semmoinen jonkinlainen, ei se oo itsepetos, semmoinen kuvitelma, että mä jo tiedän nämä, ei mun enää niin tarvi.” (J5)*

Muutos kirjallisten lähteiden käytöstä verkkolähteiden käyttöön tulee esille useissa kommentteissa. Aiemmin tiedonlähteinä käytetyt käsikirjastot ja tietosanakirjat ja aineistonhankinnassa käytetyt valikoimalliset on poistettu tai ne ovat lakanneet, ja sisällöt ovat siirtyneet verkkoon. Tiedon ja toimintojen siirtymisellä verkkoon ei välttämättä ole silti ollut vaikutusta esimerkiksi hallinnollisiin tehtäviin: *”Kuntahallinnossa byrokratiassa tietyntylaiset asiat on pysynyt toisaalta samanlaisina, että se fyysinen muoto vain on muuttunut sitten.” (J3)*

Isompi muutos on erilaisten alustakokonaisuuksien ja sosiaalisen median syntyminen, jolloin kahdenvälisestä viestinnästä on siirrytty laajempaan tiedonjakeluun ja -vaihtoon,



joka on helpottanut viestintää: *”On helpompi ehkä pistää joku Teams-viesti kollegalle”* (J6) ja parantanut tiedon löydettävyyttä ja saavutettavuutta. Samalla kasvokkain tai puhelimella soittamalla tapahtuva kohtaaminen on vähentynyt. Haastateltava J3 totesi, että webinaareiksi vaihtuneet lähikoulutuspäivät ovat merkittävin muutos hänen tiedonlähteiden käytössään, koska enää ei tarvitse käyttää kokonaista työpäivää matkustukseen lyhyen koulutuksen vuoksi. Uudet mediat ja työvälineet edellyttävät uuden opiskelua ja omaa aktiivisuutta, jotta pysyttäisiin *”ei nyt aallonharjalla, mutta edes sitten aallonreunassa kiinni, että tietäisi vähän sitten mistä puhutaan kun puhutaan uusista teknologia-alustoista.”* (J5)

#### 6.2.1 Tiedonlähdehorisontti ja lähteiden käytön aktiivisuus

Läheisimmiksi koetuissa tiedonlähteissä oli vaihtelua haastateltavien kesken. Oman kirjaston työntekijät läheisimmäksi arvioinut haastateltava J6 kertoi kysyvänsä usein tietoja tai mielipiteitä henkilökunnaltaan, vastaavasti lähelle sijoittuivat usein myös oma esimies ja oman kunnan tai kaupungin muut johtavassa asemassa olevat henkilöt. Kaksi haastateltavaa koki läheisimmiksi tiedonlähteiksi oman kirjastokimpan muut johtajat. Keskeisiksi tiedonlähteiksi arvioitiin myös oman AKE:n henkilöt tai Suomen kirjastoseuran tiedotus, jonka koettiin nostavan keskusteluun tärkeitä avauksia. Vastaavasti osa haastateltavista sijoitti näitä samoja lähipiiriin sijoitettuja tiedonlähdehorisontin seuraavalle kehälle. Uloimmalle kehälle sijoitettiin muun muassa tietotekniikan toimittajia, kirja-alan Facebook-ryhmiä, ja yleensäkin kauemmas käytännön työstä sijoittuvia teemoja ja tiedonlähteitä, jotka *”tarvittaessa tiedostaa, että tällaisia on, ja tarvittaessa sieltä voi kysyä tai etsiä sitä tietoa.”* (J2). Kuvaava onkin haastateltavan J5:n kommentti, joka valottaa johtajan arjen todellisuutta: *”Tämä korona-aikana tuntuu, että sähköposti ja Teams on oma tiedonlähdehorisontti, että se mikä näytölle lävähtää, niin siinä kuplassa elää”* (J5).

Haastateltavat kertoivat seuraavansa aktiivisesti esimerkiksi kimpan sisäistä ekstrapanettia, Teams-kanavia ja lukevansa sähköpostiin tulevat uutiskirjeet ja viestit. Kirjastokentän

tapahtumia seurataan aktiivisesti koko ajan, ja ”ollaan hereillä” (J3) sen suhteen, mitä tapahtuu. Yhteiskunnan ja kulttuurikentän tapahtumien seuraamisen nähdään kuuluvan aktiiviseksi osaksi työtä. Uusi työtehtävä voi aiheuttaa sen, että asiaa aletaan aktiivisesti seuraamaan ja ”googlaamaan mitä löytyisi” (J5). Tiedonhankinta on sekä aktiivista toimintaa että passiivista seuraamista.

*”Ja ehkä muutenkin kirjallisuus, kulttuuri, että mitä tapahtuu ihan omalla alalla, kirjastoalalla, ja ylipäättänsä ympärillä tässä maailmassa. Että semmoista yleistä seuraamista, ehkä ihan tahtomattaankin, että aina hoksaa, että ahaa, tässä on joku yhteys meidän alaan ja minun työhön.”*  
(J3)

Selkeästi passiivisemmin haastateltavat kertovat seuraavansa esimerkiksi verkkosivuja tai alan lehtiä, jotka luetaan kun ne ilmestyvät tai kun sähköpostiin tulee uutisia, mutta niiden pariin ei muulloin aktiivisesti hakeuduta. Passiivinen seuraaminen koetaan riittäväksi, että ”pysyy kartalla” (J2). Haastateltava J5 oli havainnut jonkinasteista passivoitumista kirjastoammattilaisten aktiivisuudessa seurata kirjastoalaa, ja kuvasi omia pyrkimyksiään seuraavasti:

*”... vaan edelleen muistaa sen, että meillä on tutkimustietoa, meillä on tilastotietoa ja yrittää lukea uusia alan graduja ja opinnäytetöitä tosi huonolla menestyksellä, mutta yritystä kuitenkin on, että näkisi mitä uutta tutkimustulosta on.”* (J5)

## 6.2.2 Kollegiaalinen tuki tiedonhankinnan tukena

Haastatteluissa nousi vahvasti esille kirjastoammattilaisten keskinen kollegiaalinen tuki: ”No kyllä nyt tietenkin on tämä kollegiaalinen verkosto, eli kirjastopuolella toimii hyvin tämä kilauta kaverille -systeemi.” (J1). Haastateltava J6 koki, että kollegiaalinen tuki on laajempaa nykyisin verrattuna 1990-lukuun, jolloin hänen lähes ainoita yhteydenpitotapoja olivat olleet puolivuositteiset maakuntakokoukset. Kollegiaalisen

tuen vahvistumiselle nähtiin syiksi kirjastojen ei-kaupallinen toiminta ja keskinäisen kilpailun poissaolo, myös teknologian kehitys ja edistyneet etäyhteysvälineet ovat lisänneet kollegiaalisen tuen tiloja ja mahdollisuutta. Kollegiaalisen tuen nähtiin kattavan myös muut kirjastoammatilliset ryhmät kirjastojen johtajien lisäksi:

*”Mä luulen, että keskimäärin yleisen kirjaston työntekijä voi aina kääntyä toisen yleisen kirjaston työntekijän puoleen ja saada neuvoja. Että kukaan ei yritä pimittää mitään tietoa.” (J5)*

Kollegoiden kesken vaihdetaan ajatuksia esimerkiksi kehityskeskustelujen käymisen tavoista ja muista päivittäiseen johtamiseen liittyvistä kysymyksistä tai ongelmista. Kollegiaalista tukea saatiin varsinaisiin tiedontarpeisiin ja käytännön ongelmiin:

*”Se on ihan aivan mahdottoman ystävällistä ja avuliasta on se miten ihmiset kertoo omista vaiheestaan ja kokemuksistaan. Se on ollut hieno kokea. Se on arvokasta semmoista tietoa, se tähtää ihan siihen käytäntöön.” (J3)*

Myös vaikeissa henkilöstötilanteissa koetaan voitavan kääntyä kollegan puoleen luottamuksella, tai vain *”purkaa, että meitä harmittaa joku asia” (J6)*. Haastateltavat eivät nähneet juurikaan eroja koko kimpan tai pienemmän ryhmän välisessä kollegiaalisessa tuessa, toki lähimpien naapurikuntien kirjastonjohtajien kanssa yhteydenpito on kimppatasoa tiiviimpää. Yhteydenoton ei nähty perustuvan vain tuttuuteen, vaan *”vaikka mä en tunne tietenkään kaikkia muita johtajia, niin ei mun mun mielestä tarvikaan... tai voi kysyä vaikka ei tunnekaan” (J5)*.

Haastateltavat kokevat kollegiaalisen tuen antamisen positiivisena, koska se, *”että joku luottaa siihen, että se soittaa ja kysyy, voinko kysyä, niin onhan se semmoinen... että jotain on varmasti tehnyt jossain vaiheessa oikein” (J2)*. Vaikka haastateltavalla ei olisi valmista vastausta kollegalle, koetaan tärkeäksi, että kollega luottaa ja ottaa yhteyttä. Myös mahdollisuutta tulla koetuksi luotettavana kuuntelijana kollegan vaikeillekin

asioille pidettiin merkittävänä: *”Niin kyllä se on myös vastavuoroista, niin multa on kysely ihan niin kuin eri aiheisiin liittyviä juttuja, niin kuin nyt hiljattain muut johtajat, ja mä oon iloinen aina kun voi auttaa.” (J5)*

Kollegiaalisen tuki koetaan erittäin merkitykselliseksi etenkin jos on ollut kirjastonjohtajan tehtävässä vasta vähän aikaa. Haastateltava kuvailee kuinka ihmiset pyörittelevät samoja asioita ja ovat epätietoisia, ja kun sitten kuulee muilta vastaavista ongelmista ja tilanteista, kokee, että *”ai noikin, jotka on ollut kauemmin täällä, niin niillä on ollut ihan samoja ongelmia.” (J6)*

### 6.3 Tiedon luotettavuuden arviointi

Tietoon perustuvaa tietoa haastattelijat kokevat saavansa viranomaisilta, kuten AVI:ta sekä muista AKE-kirjoista ja isojen kaupunkien kirjastoista, myös säännöt ja sopimukset kuten KVTES koetaan luotettaviksi. Esimerkiksi AVI:n raportit koetaan luotettavina, koska *”kyllähän ne selvittää metodinsa siinä sitten.” (J1)*. Niin sanottuihin koviin faktoihin vetoamisen koetaan olevan tärkeää esimerkiksi lautakunnalle asioita esiteltäessä, *”ei voi asioita perustella että kun näin on aina tehty ja tää ois musta kauhean kivaa.” (J5)*. Vaikka haastattelija kertoo käyttävänsä paljon tilastotietoa ja vaikuttavuustutkimuksia, niin päätökset ovat silti usein *”niin paljon pienempiä arkipäivän asioita, että niissä ei tule sitä tiedonhakuaihetta” (J5)*.

Henkilölähteiltä saatavan tiedon tunnistetaan voivan olla mielipiteitä: *”Mutta sitten tietenkin mielipiteitä just näistä kokemuksista, että mitä mieltä, mikä toimii ja mikä ei, ja mitkä ovat ongelmat... ne on ehkä enemmän niitä mielipidekysymyksiä” (J4)*. Ihmisten aiemmat kokemukset, koetut ja tehdyt asiat vahvistavat heiltä saatavan tiedon luotettavuutta ja arvokkuutta: *”Jos on kyse vaikka jostain käytännön asiasta ja saan tietoja joltain, joka just tähän kanssa tekee töitä ja tuntee tän asian, niin se on tietenkin arvokas siten minun mielestä minulle.” (J4)*. Tiedolla koetaan pyrittävän joskus

vaikuttamaan esimerkiksi kimpan hankintoihin esittämällä sopivanlaisia argumentteja taloudesta ja henkilöstöresursseista. Vastaavasti somekeskusteluissa ”heitetään väittämiä” (J5), joiden todenperäisyys pitää tarkistaa ennen kuin tietoa voi välittää eteenpäin. Tietoa ei ole siten aina mahdollista käyttää sellaisenaan, vaan sitä joudutaan käsittelemään ja tulkitsemaan:

*”Ihmisillä voi olla subjektiivisia tarkoituksia, eli ne pitäisi pysytää putsamaan siitä pois. Tietenkin itekin katsoo asioita subjektiivisesti, mutta pitää pyrkiä se objektiivinen lähestymistapa asioihin sitten ottamaan.” (J1)*

Muualta saadun tiedon vastaanottaminen omassa kirjasto-organisaatiossa voi vaatia asioiden pidempää käsittelyä. Omat tai muualta tulleet ideat halutaan myös ”alistaa kritiikille” (J5) ja yhteisön yhteiseen keskusteluun, koska haastateltava ei näe, että asioita voitaisiin viedä eteenpäin niin, että ”sitä vaan norsunluutornissa saadaan neronleimauksia ja sitten yritetään saada niitä käytäntöön. (J5). Uusien ideoiden toimivuutta voidaan epäillä ja kyseenalaistaa hyödyn ja käyttöönoton mahdollisuus omassa kirjastossa.

*”Jotenkin itse näen, että nämä on semmoisia sulatteluasioita ja kuitenkin ympärillä porukka on ammattitaitoinen porukka ja jotka ymmärtävät ja mieltävät sen asioiden muuttamisen tarpeenkin ja se on semmoinen prosessi, joka tapahtuu pikku hiljaa. Toki on asioita, että ei suin päin tarvitse lähteä muuttamaan, vaikka tätä muovittamattomuutta, mutta siinä on silleen maltilla on mietittävä asia ja toisaalta myös se, että asioita voidaan... useimpia asioita voidaan kokeilla, palautetulla sitten vanhoihin uomiin, jos se ei sitten toimi sillä tavalla, että tavallaan voi tällä tavalla rauhoittaa ja kokeilumielellä lähteä menemään. ” (J3)*

Päätöksentekoa varten tietoa haetaan eri lähteistä ja eri näkökulmista, mutta ”pyrkimys on olla antamatta kenenkään tai minkään vaikuttaa muuta kuin sen tiedon, hyvien kokemusten mitkä tuota niin.... Pyrkimys on ainakin on.” (J3). Muualta saadun tiedon

nähdään silti olevan yksi päätöksen taustatekijöistä. Päätöksen perusteluja pidetään tärkeinä, eikä esimerkiksi yksittäisen asiakaan toivomukseen uusista palveluista tai muuhun mahdolliseen uudistukseen katsota voitavan suoraan ryhtyä ilman laajempaa tarpeiden kartoitusta tai muuta taustaselvitystä, joten *”aina siinä pitää aloittaa et miksi, että pitää olla se perustelu, ja jos huomaa, että ei osaa perustella sitä asiaa, niin kannattaa miettiä uudestaan, että kannattako sitä viedä läpi sitä uudistusta.”* (J5). Erilaisten näkemysten taustalla nähdään olevan esimerkiksi tiedonpuutetta tai että ei ole huomioitu kaikkia muuttujia. Haastateltava kokee, että hän aidosti yrittää *”etsiä aina sen parhaimman ja oikeamman päätöksen”* (J4) ottamalla huomioon myös eriävät näkökannat.

*”Mä yritän selvittää useammasta tahosta, mitä enemmän on ristiriitoja sitä enemmän, niin tavallaan, mikä siitä tulee se painopiste, että.. mutta jossainhan se täytyy sitten vetää vain se raja. Johonkin se täytyy ja itse se täytyysiten loppujen lopuksi tehdä se ratkaisu riippuen tiettyasiasta.”* (J6)

#### 6.4 Luottamus ja epäluottamus tiedonlähteitä kohtaan

Haastateltavat kokevat yleensä saavansa luotettavaa tietoa ja luottavansa tietoon, jos *”tiedonlähde antaa ymmärtää, että minä tämän tiedän”* (J3). Kirjastoalalla toimivien koetaan tietävän *”mitä ne tekee”* (J4). Myös aiempi osoitus luotettavuudesta riittää perusteluksi, sillä *”jos ei ole tosin todistettu, ettei ole luotettava niin sitten...”* (J6). Luottamusta tiedonlähteisiin ei ole yleensä syytä epäillä, jopa siinä määrin, että luottamuksen voi katsoa olevan perusolettamus, jolloin yksilö lähtökohtaisesti luottaa *”ihmisiin ja lähteisiin osittain”* (J6). Lähteiden oletetaan olevan rehellisiä ja kertovan, mikäli eivät tiedä jotain tai ovat jostain epävarmoja. Haastateltava J1 kokee oletuksena luottavansa alaisiinsa, eikä esimerkiksi koe työtehtävien suorittamista tarvittavan valvoa, vaan luottaa, että asiat tulevat tehdyksi ja *”ehkä sitten jossain vaiheessa jos muistan, niin voin kysyä”* (J1). Luottamusta kuvataan intuitiivisena tunteena, joka *”tulee jostain ihmisestä”* (J2) tai jos jokin *”tuntuu oikealta”* (J2).

Luotettavuuden ilmeneminen nähdään esimerkkisi siinä, että eri lähteistä saatavat tiedot eivät ole ristiriitaisia keskenään, kuten esimerkiksi toimijan verkkosivuilta saatava ja kyseisten toimijoiden kanssa keskustelusta saatava tieto. Haastattelijat ovat joutuneet arvioimaan erilaisilla mittauksilla tai selvityksillä saatavaa tietoa, esimerkiksi kirjastojen kävijälaskureista saatavaa dataa on arvoitu ja niiden toimivuutta säädetty jättämään huomioimatta *"haamukävijät"* (J1). Asiakaskyselyjen tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä haastateltava arvioi, että *"alle 30 vuotiaita vastaajia oli hyvin pieni ryhmä, oliko jotain 6-7 prosenttia eli ei kannata jos johtopäätöksiä tekee, niin pitää huomioida että se ei ole ihan kattavaa tietoa."* (J1), mutta muuten erilaisten tietojen vastaavuus keskenään ilmentää luotettavuutta *"että me saatiin tässä omassa asiakaskyselystä semmoinen voittopuolisesti kiitettävä arvosana ja Kuntaliiton selvitykset kirjastopalveluista antavat samaa tietoa."* (J1).

Aiemmin saadut hyvät kokemukset ihmisistä tiedonlähteinä ja tiedon käyttäjinä vaikuttavat positiivisesti koettuun luottamukseen; *"jos mä tunnen ihmisen vähän paremmin, että ollaan tehty töitä yhdessä, niin se miten ylipäätään oppinut näkemään, miten ihminen ratkaisee uusia asioita tai uusia ongelmia"* (J5). Myös aiemmin henkilöiltä saatu apu vahvistaa luottamusta, ja on

*"...helppo ottaa suoraan yhteyttä, laittaa viestiä ja sopia, että soitellaanko, mä kerron mikä projekti meillä on tulossa. Se oli hirveen helppo siinä vaiheessa tietää heti, että hei toi on se ihminen, jolle mä voin soittaa ja kysyä tästä asiasta"* (J2).

Tiedonlähteen tiedetty kokemus luo luotettavuutta; *"että jos he on sitten ratkaissut sen vastaavan asian vaikka vuosi sitten... Että heillä saattaa olla se vastaus jo olemassa."* (J5). Muiden kokemukset jonkin asian toimimattomuudesta voivat myös vaikuttaa siihen, että vastaavaa ei oteta kokeiluun omassa kirjastossa.

Ammattitaito ja asiantuntijuus voivat olla luottamuksen perusteena ja ilmenevät esimerkiksi siten, että *"joku on tosi skarppi ja heti sanoo, että se päätettiin tässä"*

*kokouksessa ja tässä on pöytäkirja ja näin toimittiin ja tässä etsin sähköpostistani aiheeseen liittyvät viestit, niin se herättää luottamusta, että toi on tehtäviensä tasalla.”* (J5). Yksilön pitkä työkokemus luo uskottavuutta, kun *”hän tietää tämä meidän arjen ja tietää mistä puhuu kun hoitaa näitä kirjastonasioita. Että ammattitaitoon, siihen se luottamus perustuu.”* (J4). Luottamuksessa asiantuntijoihin on eroja, joka voi pohjautua joko tämän kompetenssiin *”Johonkin kirjastojärjestelmiin liittyen on tottakai eri näkemyksiä, ja siinäkin olen luottanut tietohallinnon arvioon ja ulkopuoliseen auditointiin, (J5)* tai oletettuihin taustalla vaikuttaviin tavoitteisiin esimerkiksi myydä jotain laitteita tai ohjelmia kirjastoille. Usko kaupallisiin toimijoihin perustuu haastateltavan luottamukseen siihen, että on hyvä *”businesskäytäntö, että tehdään rehellisesti sitä työtä.”* (J2) ja kun *”tulee aidosti sellainen tunne, että he on kiinnostuneita asiakkaasta senkin jälkeen, kun raha on vaihtanut omistajaa.”* (J2).

Saatuun tietoon ei pysty aina varauksetta luottamaan. Haastateltavat kertovat epäilyksiä tulevan tiedon suhteen, *”että ei ihan kaikki ole ihan niin kuin joku sanoo.”* (J4). Jonkinasteisen skeptisyyden ja tiedon kyseenalaistamisen ajatellaan myös olevan hyväksi. Haastateltava toteaa, että epäilyksen herätessä on *”mietinnän paikka”* (J1) ja asia *”menee sitten varovaisen tulkinnan puolelle”* (J1). Epäluotettavan tiedon ajatellaan voivan olla tahatonta, jolloin toinen on ymmärtänyt esimerkiksi jonkin asian väärin, taustalla on väärä toimintatapa tai tieto ei ole kulkenut. Epäily voi herätä myös, kun tiedon taustalla havaitaan tarkoituksellista tavoitteita, kuten *”niillä on se myynti tavoitteena, niin siinä voi olla niissä tosiasioissakin sinne säilytetty sitä myyntipuhetta”* (J1). Ihmisillä havaitaan olevan tapana suurennella tai kaunistella asioita ja tehdä niistä siten tällä tavoin merkittävämpiä. Haastateltava kertoo, kuinka hänelle kerrotaan palvelun olevan hyvin käytetty, *”koko ajan on kävijöitä ja omatomikirjastossa käy paljon väkeä”* (J1), mutta tilastot kertovat toista. Myös resurssipulaan vetoaminen voi herättää epäilyksen:

*”Esimerkiksi tällaisia mihin pitää pikkuisen epäillen suhtautua, että ei työaika riitä kaikkeen, niin voi katsoa, ja voi vähän alkaa kysymään, onko siinä jostain tekemisen tavoista kysymys, että miten töissä yleensäkin on.”* (J1)



Luotettavuuden epäily ei ole välttämättä kaikenkattavaa, vaan *”ehkä sitten toisessa asiassa tiedonlähde voikin sitten puhua totta”* (J1). Haastateltava kertoo, että kun ihmisiä oppii tuntemaan, tietää, että joissakin tapauksissa ei yksilön sanomiseen voi luottaa täysin. Ihmisistä havaitaan, että *”saman ihmisen kohdalla voi olla eri aihepiirejä, joihin luottaa tai ei luota.”* (J5). Pidempään yhdessä työskenneltyä opitaan tietämään ihmisten vahvuudet: *”yksi tietää enemmän tietosuojasta ja toinen tietää enemmän aineistonhankinnasta ja toki kannattaa löytää eri aiheista ne luottoihmiset”* (J5).

Luottamuksen voi myös menettää, mistä haastateltavat kertovat esimerkiksi ongelmista palveluntoimittajien kanssa, joista mainitaan, että *”suurin ongelma on ehkä että et saa jotakuta kiinni tai sitten on tapahtunut jotain, mutta meille ei ilmoiteta, että joku laite ei oo toiminut ja me huomataan se kuukauden päästä”* (J2). Vielä kiusallisempina koetaan tilanteet, jolloin *”asiakas huomaa, että joku asia ei toimi, mutta me ei olla tietoisia siitä, mutta se tieto on ollut saatavilla”* (J2). Myös luvut uudistukset, joita ei toteuteta aiheuttavat luottamuksen menetyksen tai rapautumisen, tai jos sovittuja ja päätettyjä asioita unohdetaan tai niistä ei pidetä kiinni. Henkilösuhteissa koettu välinpitämättömyys syö luottamusta, esimerkiksi jos on

*”lähestynyt jotain johtajaa jollain asialla ja sieltä ei tuu pihaustakaan takasin, niin .... kyllä sitä sitten alkaa muodostua sellaiset luottoihmiset, joille... joilta ensisijaisesti kysyy, jotka vaikuttaa siltä, että heillä on homma hanskassa ja he ylläpitää ammattitaitoa.”* (J5)

Vaikeita tilanteita voi tulla myös korkeampien auktoriteettien ja ylemmässä asemassa olevien henkilöiden luotettavuuden tullessa kyseenalaiseksi. Haastateltava kertoo haluavansa luottaa tahoon, mutta miettii, että *”näitä asioita voi tehdä myös tällä tavalla, että oma tapa toimia on joku tietynlainen”* (J2) ja siitä johtuen on herännyt epäily, voiko tietolähteeseen luottaa edes tämän aseman tuoman arvovallan perusteella. Toisen haastateltavan näkemyksen mukaan omaan esimieheen kohdistuvaa luottamuspulaa ei pysty korjaamaan, vaan *”sitten pitäisi vaihtaa työpaikkaa, koska omaa esihenkilöä ei voi*

vaihtaa.” (J5). Toisissa tapauksissa arjen kiireisyys menee edelle, että esimerkiksi palveluntoimittajien kanssa koettua luottamuspulaa ei ennätetä alkaa ratkomaan, vaan ”ne pyörii tuolla taustalla kunnes keksitään parempi ratkaisu. Ja tavallaan itelläkään ei ole tarpeeksi aikaa setviä sitä asiaa niin syvältä kuin haluaisi tai tarpeen joissakin tilanteissa.” (J2).

## 6.5 Yleisten kirjastojen johtajien kognitiiviset auktoriteetit

Tutkimuksen haastattelurunko ei sisältänyt yksittäistä kysymystä kirjastonjohtajien käsityksestä, mitkä olisivat heidän omia kognitiivisia auktoriteettejaan. Tällaisiksi voidaan kuitenkin tutkimusaineiston perusteella laskea kuuluvaksi tahoja, joihin haastateltavat kertovat luottavansa, joita he kuuntelevat ja joiden mielipiteitä ollaan valmiita punnitsemaan päätöksiä tehdessään.

Luotettavimpina tiedonlähteinä haastattelujen perusteella näyttäytyvät virallisen auktoriteettiaseman omaavat viranomaiset, etenkin AVI. Toinen luotettava ammattiryhmä ovat toiset kirjastonjohtajat ja muut johtajakollegat.

*”No kyllä mä luotan viranomaisiin lähtökohtaisesti, että siellä kuitenkin on nimetyt ihmiset kirjastoasioihin ja jos he ei tiedä niin en tiedä kuka sitten tietäisi.” (J5).*

*” Kun ottaa yhteyttä kirjastotoimenjohtoon, niin voi ajatella, että hän ei halua kollegalleen vääristellä tai muunnella tietoa. se annetaan apuna ja suoraan semmoisena minkälaisena se on. kuitenkin kimppa on verkosto ja siinä on kaikkisidoksissa toisiinsa, en mä ihmetele, että jos jollain olisi joku motiivi, harhaanjohtaa toista. ammatillinen solidaarisuus tiedonjaossa on hyvin vahva. (J1)*

Kognitiiviseen auktoriteettiin yhdistettäviä ilmaisuja on havaittavissa jo aiemmassa luvussa 6.2.2, jossa kuvattiin kollegiaalista tukea, yhteydenottoja sekä tuttuihin että myös tuntemattomiin kollegoihin, joista on mahdollisesti saanut vinkin toiselta henkilöltä. Luottamuksen ilmenemistä haastateltavien kertomuksista kuvasin luvussa 6.4, ja näistä otteista on löydettävissä Wilsonin (1983) kuvaamia kognitiivisen auktoriteetin ominaisuuksia, kuten auktoriteetin vahvuuden vaihtelun eri auktoriteettien välillä. Haastateltava J2:n esimerkki kuvaa auktoriteetin erilaista vahvuutta tasavertaisten kollegoiden kesken:

*”ja — — kirjaston palvelujohtaja on tavallaan se johtaja, vaikka tietysti ns. demokratiahan tässä ollaan kimpassa, mutta kyllä hän on se asemansa tuoman arvostuksen perusteella se, jonka näkemyksiä on myöskin mukava kuulla ja tavallaan sitä isompaa kuvaa.” (J2).*

Kognitiivinen auktoriteetti on aina myös suhteessa kontekstiin, ja haastateltavien mukaan eri tiedontarpeissa kuunnellaan ja luotetaan eri lähteisiin: *”onhan se ihan selvä asia, että kyllä mä luotan tietohallinnon ammattilaisiin enemmän tietojärjestelmäasioissa, kuin — —.” (J5).* Haastateltavalla voi olla asiasta jo alun perin oma mielipide ja ajatus, miten asia tulisi hoitaa, mutta oma mielipide ollaan valmiita muuttamaan, jos tiedonlähde ja saatu tieto koetaan luotettavaksi. Tuttuus ja samankaltaisuus merkitsevät sen valinnassa, ketä kuunnellaan ja keneen luotetaan: *”varmaan se ihminen on sitten kuitenkin jotenkin sillain rakennettu, että se kuuntelee herkemmin sellaisia mielipiteitä, jotka on jollain tavalla lähempänä sitä omaa arvomaailmaa.” (J2).*

## 7 POHDINTA

Pro gradu -tutkielmassani olen kartoittanut yleisten kirjastojen johtajien tehtäväperustaisessa ammatillisessa tiedonhankinnassa käyttämiä tiedonlähteitä laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tiedonlähteiden kartoituksen lisäksi tutkimukseni tavoite on ollut lisätä ymmärrystä kirjastonjohtajien käsityksistä, kokemuksista ja arvioista tiedonlähteiden luotettavuuden perusteista. Tutkimustuloksissa haastateltavien käsitykset luottamuksesta ja epäluottamuksesta vastaavat tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä. Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että Byströmin ja Järvelinin (1995) kuvaaman ammatillisen tehtäväperustaisen tiedonhankinnan mallin taustatekijät ja tiedonhankinnan prosessimalli ovat tunnistettavissa kirjastonjohtajien tiedonhankinnassa. Aineistosta oli myös löydettävissä Wilsonin (1983) esittämiä kognitiivisia auktoriteetteja.

Haastattelujen perusteella tiedonlähteissä painottuvat erilaiset henkilölähteet, joista merkittävimpiä ovat oman kirjastokimpan kollegat ja muiden kirjastojen johtajat sekä viranomaiset, joista tärkeimpänä mainittiin Aluehallintoviraston kirjastoalasta vastaavat henkilöt. Seuraavaksi merkittävimpiä ovat erilaisten kirjastoalan järjestöjen tiedotus, verkkotiedonlähteet, tilastot ja selvitykset, sekä oman kirjaston henkilökunta. Tärkeinä tiedonlähteinä mainittiin myös Alueellista kehittämistehtävää hoitavat henkilöt ja AKE:n järjestämässä koulutuksissa saatava tieto. Vähemmän mainintoja saivat tiedonlähteinä kirjallisuus ja lehdet sekä sosiaalinen media. Puolet haastateltavista mainitsi erikseen tiedonlähteeksi oman tietämyksen ja aiemman kokemuksen, mutta näiden merkitys tuli esille myös muissa aiheissa, kuten päätöksenteossa ja henkilöiden ja tiedonlähteiden luotettavuuden arvioinnissa.

Tiedonlähteitä pidetään aineiston mukaan lähtökohtaisesti luotettavina. Kirjastoalan kollegoita pidetään asiantuntevina ja halukkaina auttamaan, ja yleisesti alalla tiedonvaihdon koetaan olevan avointa ja vastavuoroista. Haastattelussa nousi esille kirjastonjohtajien kollegiaalinen tuki sekä hallinnollisiin että tuttavuuteen perustuvissa verkostoissa.

Kuinka empiirinen tutkimus vastasi asettamiini tutkimuskysymyksiin? Käyn seuraavissa alaluvuissa tarkemmin läpi miltä tutkimustulokset näyttävät suhteutettuna aiempaan tutkimukseen, ja tukevatko tulokset aiempia havaintoja. Tarkastelen tuloksia johtajien käyttämien tiedonlähteiden osalta sekä miten luottamus tiedonlähteisiin tulee esille kokoamastani aineistosta, ja miten kognitiivinen auktoriteetti ilmeni tutkimustuloksissa. Kolmannessa luvussa pohdin, millainen merkitys verkostoilla ja verkostojen tuella on johtajien tiedonhankinnassa. Viimeisissä luvussa käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta ja arvioin toteutuksen onnistumista.

### 7.1 Tiedonhankinnan taustalla työtehtävä ja yksilökohtaiset tekijät

Haastateltavia pyydettiin ennakolta palauttamaan mieleen jokin tehtävään liittyvä tiedonhankintatilanne, jonka pohjalta keskustelu eteni haastateltavan käyttämiin tiedonlähteisiin. Tutkimusaineisto osoitti, että tiedontarpeet ja käytetyt tiedonlähteet olivat kontekstisidonnaisia, ja tiedontarpeet nousevat myös tässä tutkimuksessa Juntusen ja Saartin (2012, 8) kuvaamista tehtävistä. Kyseiset tehtävät osoittautuvat myös Ainalin (2020) kirjastonjohtajien rooleja ja kokemuksia käsittelevässä opinnäytteessä kirjastonjohtajien tehtävän keskeisiksi osa-alueiksi: ”henkilöstöhallintoon, talousvastuun hoitamiseen, viestintään, toiminnan suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisuun ja edustustyöhön liittyvät tehtävät” (Ainali 2020, 64). Satunnainkin tiedonlähteiden seuraaminen oli kytköksissä kirjaston toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusaineistossa kuvatut tiedonhankinnan tapaukset voi katsoa sijoittuvan Byströmin ja Järvelinin (1995, 194-195) mallissa tiedettyjen aitojen päätöksentekotasojen tasolle tiedettyjen niiden ennakoitavuuden perusteella, sillä näissä odotettu tuloksen rakenne on tiedossa, mutta tehtävän toteutukselle ei ole selkeitä toimintamalleja. Aineistosta tuli ilmi, että johtajille tulee myös yksinkertaisempia tehtäviä, joita johtajat voivat siirtää

alaisilleen suoritettavaksi, tai rutiininomaisia tehtäviä, joiden ratkaisumalli on ennalta tiedossa.

Sopimuksen irtisanomiseen liittyvä tehtävä oli kuvatuista selkeimmin syklinen, sillä tarvittavan tiedon saamiseksi haastateltava suoritti viisi Byströmin ja Järvelinin (1995) mallin mukaista toiminnan valinnan kierrosta, ennen kuin tarve oli tyydytetty ja tehtävä oli suoritettu. Tämä tehtävä ei haastavuudessaan kuitenkaan ollut poikkeus, vaan kirjastonjohtajien tiedonhankintatehtävät ovat kuvausten mukaan usein tietojen kokoamista erilaisista lähteistä ja näiden yhdistelemistä: ”*Se on semmoinen iso suppilo, johon kaadetaan dataa, ja kyllä sieltä on niin kuin selkeästi löytenyt ne jatkotoimenpiteet*” (J1). Kuvattujen tiedonhankintatilanteiden ja -tapojen mukaan johtajat ovat tiedonhankinnassa aktiivisia ja hankkivat tietoa eri asiantuntija- että formaaleista lähteistä.

Byströmin ja Järvelinin (1995, 195) malli huomioi yksilö- ja tilannekohtaiset tekijät ja tavan hakea tietoa. Tehtävän suorittamiseen siis vaikuttavat esimerkiksi suorittajan mieliala, asenne, motivaatio kuin aiemmat kokemukset sekä käytettävissä oleva aika. Haastateltavien kertomuksista ilmenee, että tiedontarpeeseen liittyvään tehtävään lähestymisessä on yksilökohtaisia eroja: tiedontarpeessa turvaudutaan omaan aiempaan kokemukseen, osaamiseen ja verkkolähteisiin, tai käännetään asiantuntijoiden tai kollegoiden puoleen hakemaan tietoa tai keskustelemaan tiedonhankinnan tai päätöksenteon etenemistavasta. Käytetyt tietolähteet vaihtelevat, mutta usein käytettyjä ovat henkilö- tai viranomaistiedonlähteet, koska näiden asiantuntemukseen ja kokemukseen luotetaan. Hankitun tiedon laatu tunnustetaan, ja faktoihin perustuva tieto erotetaan mielipiteisiin perustuvasta tiedosta.

*”Ja ehkä se sitten kimppa, ehkä siellä enemmän mennään jo sitten mielipiteet edellä, ihan johtuen siitä, että minkä asioitten ympärillä siellä sitten toimitaan ja keskustellaan ja kokoustetaan. Ja jos sitten ajattelen omaa työyhteisöä, niin vielä enemmän korostuu sitten ne mielipiteet, josta sitten keskustellaan ja kuulostellaan.” (J3)*

Tiedonlähteitä arvioitiin näiden ammattitaidon, osaamisen, aiemman toiminnan ja tiedonhakijan oman aiemman kokemuksen mukaan; haastateltavat kuvasivat, miten kokemusten myötä tulee tietoiseksi ihmisten erilaisesta osaamisesta ja auttamishalusta. Tiedontarpeessa haastateltavat kääntyivät usein niiden tahojen puoleen, joista oli aiempia positiivisia kokemuksia. Tiedonlähteiden merkittävyys ja käyttö vaihtelee tapauskohtaisesti ja on pitkälti riippuvainen tehtävien vaikeusasteesta, aiemmasta kokemuksesta ja muista taustatekijöistä, kuten käytettävissä olevasta ajasta.

## 7.2 Oletusarvona luottamus tiedonlähteisiin

Haastatteluissa ilmeni, että tiedonlähteisiin luotetaan lähes poikkeuksetta, mutta luottamuksen asteessa oli havaittavissa eri syistä johtuvia eroja. Tiedonlähteitä pidetään haastatteluaineiston perusteella lähtökohtaisesti luotettavina, eikä näiltä saatua tietoa ole kirjastonjohtajien mukaan yleensä tarpeen epäillä. Luottamus perustuu aiempiin hyviin kokemuksiin, uskoon lähteen hyvistä aikeista ja henkilölähteiden osalta käsitykseen vahvasta ammattitaidosta. Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan inhimillisen toiminnan edellytys on luottamuspääoma, joka auttaa ihmisiä toimimaan yhdessä niin hyvinä kuin vaikeina tai epävarmoina aikoina. Luottamuspääoma luo mahdollisuuksia kokeiluille ja vähentää yhteistyön esteitä ja hidasteita, kun yksilöiden ei tarvitse turvata selustansa mahdollista toisten epärehellisyyttä ja petosta vastaan. Itselle epämieluisat päätökset voidaan hyväksyä, jos ne on tehty oikeudenmukaisesti ja päättävä taho nauttii luottamusta. (Harisalo & Miettinen 2010, 39-41.)

Tarkemmin aineistoa analysoidessa luottamuksen kuvauksista löytyy pieniä riitasointuja: luottamuksen asteessa on eroja kohteiden välillä ja yksilöittäin eri aihepiirien mukaan. Kuten tutkimuskirjallisuudessa kuvataan (esim. Harisalo & Miettinen 2010), luottamus ja epäluottamus voidaan nähdä janan eri päinä, jossa toisen lisääntyminen vähentää toista. Luottamus voi olla joko osittaista, jolloin luotetaan vain johonkin osaan toisen sanoista

tai näkemyksistä. Epäluottamus kohdistuu joko yksittäiseen tahoon, tai kuten haastatteluista ilmenee, se voi laajentua huonojen kokemusten vuoksi kattamaan koko tietyn tahon edustajia. Sopimusten rikkominen tai niiden noudattamatta jättäminen voi aiheuttaa luottamuksen rapautumisen tai menettämisen. Haastateltavien mukaan rikkoutunutta luottamusta on vaikea rakentaa uudelleen, ja esimerkiksi epäluotettavaksi osoittautuneesta kumppanista pyritään eroon. Harisalón ja Miettisen (2010, 50–56) mukaan epäluottamus saa voimansa ”ennakoimattomuudesta, epävarmuudesta ja vaikeasta hallittavuudesta”, ja sen seurauksena ihmiset varovat sanojaan ja tekojaan, välttelevät toisiaan ja vastuuta. Kaiken kaikkiaan epäluottamuksen voima voi olla luottamusta suurempi ja vaikuttaa ihmisten toimintaan alitajuntaisesti.

Luottamuksella on merkitystä ei pelkästään taloudellisessa vaan myös työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta. Luottamus vahvistaa tiedon jakamista ja uuden oppimista ja luostiteitä yksilöiden välille. Luottamus sosiaalisena pääomana on merkittävä myös organisaation tietojohdamisen prosessissa. (Huotari & Iivonen 2003, 10.)

*”Se luottamus on vaan niin tosi tärkeää, ja toisaalta sitten varmaankin aika automaationa tulee, että tiettyihin tahoihin ja tiettyihin ihmisiin luottaa, ja varsinkin tälleen työympäristössä ja työkuvioidissa. Että se on automaatio se luottamus. Ja ihan kiinnostava pointti. Se minun mielestä liittyy kuitenkin tuohon tiedonlähteiden käyttöön keskeisesti ja tiedolla johtamiseen, että se on tuolla taustalla.” J3*

Luottamuksen kysymystä pohdittaessa voidaan kysyä onko luottamus jossain vaiheessa niin syvää, että ihminen on valmis hyväksymään toisen yksilön näkemykset omikseen ja antamaan toiselle oikeuden vaikuttaa omiin päätöksiin. Tällaista kognitiivisen auktoriteetin ilmenemistä ei suoraan kysyty haastatteluissa, mutta sen tunnusmerkkejä siinä muodossa kuin Wilson (1983) on niitä esittänyt, on löydettävissä haastateltavien vastauksista. Haastateltavat kertoivat luottavansa tiedonlähteisiin ja kuuntelevansa näiden mielipiteitä ja näkemyksiä, mutta tekevänsä päätökset kuitenkin itsenäisen pohdinnan jälkeen. Selkeimmin haastateltavat ilmaisivat tunnistavansa viranomaisten,



lakien ja säädösten vaikutusvallan, joka Wilsonin (1983, 13) määrittelyn mukaan vastaa hallinnollista auktoriteettia. Tutkimusaineiston analyysistä kuitenkin ilmenee, että haastateltavilla on myös henkilölähteitä, joiden mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Lähteiden merkittävyys on kontekstisidonnaista ja kognitiivinen auktoriteetti voi koskea vain osaa auktoriteetilta saatavasta tiedosta. Haastattelurungossa ei painotettu kognitiivista auktoriteettia, ja eri tyyppisellä tutkimuksella tai keskittymällä haastattelussa vain tähän kysymykseen, voisi olla mahdollista selvittää sen esiintymistä tätä tutkimusta tarkemmin.

### 7.3 Verkostot ja kollegiaalinen tuki

Kirjastot ovat sekä organisaatio- että henkilötasolla laajasti verkottuneet, kuten Haasio toteaa (2000, 15-28). Verkostot osoittautuivat myös tutkimusaineiston mukaan merkittäviksi tiedonlähteiksi johtajille, mitä vahvistaa aiemmin tässä luvussa kuvattu keskeisten tiedonlähteiden luettelo. Haastateltavat kuuluvat useisiin verkostoihin, joiden koot ja tarkoitukset vaihtelevat. Verkostoja on sekä kirjastoalan sisällä, että myös kunta- tai kaupunkiorganisaation tasolla, jolloin kollegiaalinen tuki painottuu lähinnä hallinnolliseen tukeen. Tutkimusaineistosta ilmenee, että haastateltavat ottivat yhteyttä myös aiemmin tuntemattomiinsa henkilöihin, joilta saamiaan tietoja he pitivät merkittävinä ja tärkeinä kulloinkin kyseessä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Tuloksessa on yhtenevyyttä Granovetterin (1973) esittämään ajatukseen heikkojen linkkien merkittävydestä, eli joissakin tapauksissa uuden tiedon luomisen kannalta lyhyet, etäisemmät yhteydet voivat olla läheisiä linkkejä tärkeämpiä.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille kollegiaalisen tuen laajuus. Verkostojen ja kollegiaalisen tuen merkitys ei kuitenkaan tule vain tiedon jakamisesta, vaan niillä on vaikutusta vertaistukena ja keskustelukumppanina, kirjastonjohtajan moninaisten tehtävien aiheuttamien ongelmien, tunteiden ja ajatusten ”*pallottelupaikkana*” (J2). Yhteistyöstä saatava hyöty voi olla oman ammattitaidon kehittämistä, innostuksen

ylläpitämistä ja laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä, toteaa Aira (2012, 128). Verkostojen koetaan olevan merkittävä tuki kirjastojen johtajille, sillä haastateltavilla ei ole kunnassa oman erikoisalan vastaavia kollegoita, joiden kanssa keskustella kirjaston johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Ainalin (2020, 80) mukaan vertaistuen lähteenä verkosto voikin tarjota siihen kuuluvalla mahdollisen kanavan purkaa paineita ja jakaa johtamisen haasteita kollegojen kesken, mikä voi siten edistää myös verkostoon osallistujien työhyvinvointia. Asiantuntijaverkostojen taustalla ovat usein laajentuneet ystävyysverkot, joissa jäsenet ovat tietoisia toistensa osaamisesta ja yhteydenotto on helppoa (Parviainen 2006, 166). Tämä tuttuuden ja toisten tuntemisen merkitys tuli esille myös tämän tutkimuksen aineistossa, missä läheisimpinä ja useimmin kontaktoituina tiedonlähteinä mainittiin oman kirjaston tai oman kimpan jäsenet.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta syntyvä kollektiivinen tiedonrakentaminen vahvistaa yksilön osaamista ja laajentaa näkökulmia käsillä oleviin kysymyksiin, mutta on myös eri tahojen tavoitteellista toimintaa, joka tähtää ilmiöiden laajempaan ymmärtämiseen tai ongelmien ratkaisemiseen yhdessä, toteaa Parviainen (2006, 155-167.). Yksilöt pystyvät toimimaan pitkälti jo olemassa olevan tiedon varassa, mutta tarve uudelle tiedolle syntyi haastattelujen perusteella esimerkiksi muuttuneiden määräysten, uusien projektien tai työolosuhteissa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Näihin ongelmiin haastateltavat hakivat vastauksia ottamalla yhteyttä tuntemiinsa henkilöihin tai verkostoihinsa, mutta myös muihin tahoihin, joihin heillä ei ollut aiempia kontakteja. Haastateltujen kuvaamat kokemukset niin tiedon jakajina että vastaanottajina todentavat sekä Palosen ja Lehtisen (2005, 172) että Iivosen ja Harisalon (1997 130-131) näkemyksiä tiedon jakamisen hyödyistä.

#### 7.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja toteutuksen arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahden käsitteen, reabiliateetin ja validiteetin kautta. Näistä edellisellä pyritään selvittämään, tutkitaanko kohdeilmiötä

siten, että mittaaja, mittaustilanne ja satunnaiset tekijät eivät pääse vaikuttamaan mittaustuloksiin. Validiteettiin käsitteellä arvioidaan, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia ja onko tutkimustulokset laajennettavissa toisiin tilanteisiin ja kohderyhmiin ja olisivatko tutkimustulokset tuolloin samanlaisia. (Aaltio & Puusa 2020, 179-181.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa ei pyritty mittaamaan tai löytämään kohteena olevalle ilmiölle selityksiä vaan ymmärtämään sitä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitän huomiota siihen, onko tutkimusaineistoa analysoitu oikein ja kuinka luotettavan kuvan se voi antaa tutkimastani ilmiöstä. Olen kuvannut luvussa 5.4 aineiston käsittelyn ja analyysin toteutusta. Käyttämäni puolistrukturoitu haastattelu soveltui ilmiön tarkasteluun hyvin, koska sitä käyttäen pystyin käsittelemään ilmiötä laajemmin ja syvällisemmin. Haastattelu tutkimusmenetelmänä vaatii onnistunutta toteutusta varten haastattelijalta valmistautumista ja harjoittelua, ja haastattelujen edetessä havaitsin omassa osaamisessani kehittymistä esimerkiksi kysymysten muotoilussa ja kuunteluun keskittymisessä. Tutkimukselle olisikin ollut todennäköisesti eduksi tehdä pilottihaastattelu niin haastattelurungon kuin oman valmistautumisen parantamiseksi.

Määrittelemäni tutkimukseen osallistuvien kirjastojen rajausten kunnan koon ja sille annettun tehtävän tai aseman mukaan saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Koska mahdollisten johtajien joukko oli suhteellisen pieni, ei tutkimuksesta ole mahdollista tehdä yleistyksiä, mikä ei toisaalta ollut tutkimuksen tavoitekaan, kuten edellisessä kappaleessa totesin. Haastatteluissa tuli esille yhteneviä näkemyksiä esimerkiksi luottamukseen liittyvissä kysymyksissä, mutta käytetyissä tiedonlähteissä ilmeni eroja haastateltavien kesken. Katson, että tutkimuksen lähtökohtien ja tavoitteiden osalta saavutettiin riittävä saturaatio. Tutkimuksen rajausten jätti mahdollisten vastaajien ulkopuolelle useita kuntia ja maakunta-alueita, samoin kuin isompien kaupunkien kirjastojen johtajat. Laajemman ymmärryksen tuottamiseksi tutkimusjoukkoa tulisikin laajentaa ja käyttää muita tutkimusmenetelmiä haastattelututkimuksen rinnalla.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 76) toteavat laadullisessa tutkimuksessa pohjimmiltaan olevan kysymys siitä, onko haastattelijan ”mahdollisuudesta ymmärtää haastateltavaa” ja onko

tuo ymmärrys mahdollista välittää tutkimuksen lukijalle. Tästä seuraa Aaltion ja Puusan (2020, 179-181) mukaan, että arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on sitä tarkasteltava pelkkää reabiliteettia tai validiutta laajemmin tutkimukseen sisältyvän vuorovaikutussuhteen ymmärryksen kannalta. Olin kuhunkin haastateltavaan yhteydessä sähköpostitse varsinaisen haastattelupyynnön lisäksi 2-3 kertaa haastattelun sopimiseksi ja kertoakseni haastattelun ennakkotehtävästä. Varsinaiset haastattelut olivat avoimia keskusteluja, joissa etenimme pitkälti haastateltavan kertomuksen tahtiin, kuitenkin niin, että kaikki haastattelurungon kysymykset tulivat käsitellyiksi haastattelussa. Keskustelun alussa pyysin haastateltavia kertomaan lyhyesti kirjastourastaan sekä nykyisestä kirjastostaan. Nämä taustatiedot auttoivat ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavien kertomusta sekä tekemään tarkentavia kysymyksiä. Pyysin jokaisen haastattelun lopuksi kommentteja, miltä haastattelutilanne tuntui ja kokivatko haastateltavat voineensa puhua aiheesta vapaasti. Kokemus oli haastateltavien mukaan myönteinen, kuten haastateltava J4 toteaa: *”Mä luotan aika paljon ihmisiin, että ei tuntunut epämukavalta. Päinvastoin tämä oli tosi kiinnostavaa, alkaa miettiä itekin näitä asioita. Ihan hyvältä tuntui saada mieltä näitä.”*

Tässä opinnäytetyössä kuvaamani tutkimus on avartanut myös omaa käsitystäni kirjastonjohtajien tiedonlähteiden käytöstä sekä luottamuksen ja verkostojen merkityksestä. Koska kyseessä on fenomenologisesti suuntautunut opinnäyte, tavoitteeni on ollut ymmärtää tutkittavaa kohdetta, ei löytää yleistettävää selitystä tutkittavalle aiheelle. Omat perusolettamukset ammattialan verkostojen merkityksestä ovat vahvistuneet, kun taas toisaalta esimerkiksi tutkitun tiedon vähäinen käyttö yllätti. Haastattelurungon (liite 2) sisältö ja mahdolliset omat oletukset asioiden tilasta ovat voineet vaikuttaa niin haastattelujen etenemiseen kuin aineiston tulkintaan. Tutkimuksen taustalla oli myös kiinnostus tietojohdamisen ilmiöön, mutta tämä aihe ei noussut esille haastatteluissa lukuun ottamatta kahta sivuhuomautusta. Tämän tutkimuksen aihepiiri, tiedonlähteiden käyttö ja uuden tiedon hankinta, kytkeytyy kuitenkin tietojohdamiseen, eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välittämiseen, ja tutkimus lisää siten ymmärrystä yhteen tulokulmaan tietojohdamisen laajassa ilmiössä.

Voidaan siis todeta, että tutkimukseni on antanut tietoa informaatio- ja kirjastoalan ammattilaisten tiedonhankinnasta, siitä mitkä seikat vaikuttavat tiedonlähteiden valintaan ja miten tiedonlähteet vaikuttavat kirjastonjohtajien päätöksentekoon. Tiedonlähteiden valinnan, merkityksen ja luotettavuuden arviointi ja päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden pohtiminen ja kyseenalaistaminen ei ole haastateltavien vastausten eikä oman kokemukseni perusteella arkipäiväistä, vaikka siihen on vakaa pyrkimys. Toivon, että työni on nostanut itsestään selvänä pidettyihin oletuksiin uusia näkökulmia:

*”Eihän siinä arjessa ehdi miettimään näitä asioita syvällisesti, sä vaan toimit ja siinä hetkessä päätät, että toi henkilö on se, jolta kysyn tai tuolta etsin tietoa, et sä reflektoi niin kauheasti, että miksi. Mutta tää olisi ihan hyvä tsekata aina säännöllisin väliajoin.” (J2)*

## LÄHDELUETTELO

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177-188). Helsinki: Gaudeamus.

Ainali, A. (2020). *Kukin parhaan kykynsä mukaan*. Informaatiotutkimuksen pro gradu – tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto.

Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Byström, K. & Järvelin, K. (1995). Task complexity affects information seeking and use. *Information Processing & Management* 31(2), 191-213. [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(95\)80035-R](https://doi.org/10.1016/0306-4573(95)80035-R)

Byström, K. & Hansen, P. (2005). Conceptual framework for tasks in information studies. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 56(10), 1050–1061. DOI:10.1002/asi.20197

Case, D. & Given, L. (2016). *Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior*. Bingley: Emerald.

Dalkir, K. (2016). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge (Mass.): MIT Press.

Farrell, M. (2013). Lifecycle of Library Leadership. *Journal of Library Administration* 53(4), 255-264. DOI: 10.1080/01930826.2013.865390

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

Granovetter, M.S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360-1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>

Haasio, A. (2020). *Löydä!* Helsinki: Avain.

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

- Haasio, A. (2000). Asiantuntijaverkostot ja niiden merkitys. Teoksessa Haasio, A. & Piukkula, J., *Verkostoituvat kirjastot* (s. 9–28). Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.
- Hakkarainen, K. (2003). Kollektiivinen älykkyys. *Psykologia* 38(6), 384-401. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-996677>
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus: Pääomien pääoma*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005). *Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Huotari, M.-L. & Iivonen, M. (2003). Managing knowledge-based organizations through trust. Teoksessa Huotari M.-L. & Iivonen M. (toim.), *Trust in knowledge management and systems in organizations*. Hershey (Pa.): Idea Group Publishing.
- Huotari, M.-L. & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdantamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus* 22(1): 15-24. <https://journal.fi/inf/article/view/2191>
- Iivonen, M. & Harisalo, R. (1997). *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa*. Finnish Information Studies 8. Oulu: Oulun yliopisto.
- Juntunen, A. & Saarti, J. (2012). *Kirjaston johtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon*. Helsinki: Avain.
- Kielitoimiston sanakirja (2021). *Kirjasto*. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kirjasto> (käytetty 23.3.2022).
- Kirjastot.fi (2021). Kirjastohakemisto. <https://hakemisto.kirjastot.fi/> (käytetty 23.10.2021).
- Kulla, J. (2011). *"Käskyttämällä ei pitkälle pääse": Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*. Espoo: Aalto-yliopisto, School of Science.

Kuntaliitto. (2021). Suomen kaupungit ja kunnat: Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot> (käytetty 23.10.2021).

*Laki yleisistä kirjastoista* 29.12.2016/149. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492> (käytetty 23.10.2021).

Leckie, G.J., Pettigrew, K.E. & Sylvian, C. (1996). Modelling the information-seeking of professionals: A general model derived from research on engineers, health care professionals and lawyers. *Library Quarterly* 66(2), 161-193. <https://www.jstor.org/stable/4309109>

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Niinikangas, V. & Näätäsaari, I. (2000). Vastauksia uteliaalle ihmiselle: verkostoituminen tietopalveluammattilaisen strategiana. Teoksessa Haasio, A. & Piukkula, J., *Verkostoituvat kirjastot* (s. 29–40). Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

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

Nylund, M. (2005). Vertaisryhmät kokemuksen ja tiedon jäsentäjinä. Teoksessa Nylund, M. & Yeung A.B. (toim.) *Vapaaehtoistoiminta: Anti, arvot ja osallisuus* (s. 195-213). Tampere: Vastapaino.

Ojaranta, A. (2019). Information literacy conceptions in comprehensive school in Finland : curriculum, teacher and school librarian discourses. Åbo : Åbo Akademi University Press. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-765-941-3>

Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampere: Tampere University Press.



- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75-85). Helsinki: Gaudeamus.
- Rieh, S. (2010). Credibility and cognitive authority of information. *Encyclopedia of Library and information sciences 1: 1*, 1337–1344.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Ruokonen, F. & Mäkelä, P. (2005). Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuosi, P. (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät* (s. 21-44). Jyväskylä: Minerva.
- Savolainen, R. (2008). *Everyday information practices. Media Credibility and Cognitive Authority: Case of Seeking Orienting Information*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Tamminen, T. (2015). Suomalaiset luottavat toisiinsa enemmän kuin koskaan – vapauttaa resursseja, ”jotka muuten menisivät käyttämiseen”. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/tiede/art-2000002864726.html> (käytetty 24.5.2022).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Wilson, P. (1983). *Second-hand knowledge: An inquiry into cognitive authority*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Wilson, T.D. (1997). Information behaviour: an interdisciplinary perspective. *Information processing & management* 33(4), 551-572. [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(97\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(97)00028-9)
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.; Pearson.

Ylönen, S. (2019). *Äidinkielen ja kirjallisuuden opettajien ja kirjastoammattilaisten käsitykset informaatiolukutaidosta ja medialukutaidosta sekä moniammatillisesta yhteistyöstä*. Informaatiotutkimuksen pro gradu –tutkielma. Oulu: University of Oulu.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukutsu

#### **Kutsu kirjastonjohtajan tiedonlähteitä kartoittavaan pro gradu-työn haastattelututkimukseen**

Hyvä yleisen kirjaston johtaja!

Tervetuloa osallistumaan haastatteluun, jossa kartoitetaan yleisten kirjastojen johtajien tiedonlähteiden käyttöä.

Suoritan maisterivaiheen opintoja Oulun yliopistossa pääaineenani informaatiotutkimus. Pro gradu -työssäni tutkin sitä, millaisia tiedonlähteitä kuntien kirjastojen johtajat käyttävät ammatillisessa tiedonhankinnassaan. Tarkoitukseni on tuottaa tietoa, joka tukisi teitä johtajia työssänne.

Olen työskennellyt yleisissä kirjastoissa yli 25 vuotta, ja tästä ajasta yli kymmenen vuotta olen toiminut Lapin kirjasto-kimppan johtajista koostuvan johtoryhmän sihteerinä. Viimeiset kolme vuotta olen toiminut Lapin alueellisessa kehittämistehtävässä erikoiskirjastonhoitajana. Näissä tehtävissä olen päässyt seuraamaan kirjastojen kehitystä ja kirjastonjohtajien päätöksentekoa.

Etsin tutkimukseeni 6–8 haastateltavaa. Haastattelut teen yksilöhaastatteluna Zoom-yhteydellä helmi-maaliskuussa 2022 ja kunkin haastattelun arvioitu kesto on noin 1 tunti. Tarvittaessa haastattelut voidaan tehdä myös Meet- tai Teams-yhteydellä. Haastattelut tallennetaan etäyhteysohjelmalla myöhempää litterointia varten.

Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimukseni taustatietona tulen käyttämään vain kirjastossa työskentelyn ja johtajana toimimisen kestoja. Haastattelujen tallenteita ja litterointeja säilytetään kunnes pro gradu -työni on hyväksytty ja tallennettu Oulun yliopiston julkaisuarkistoon. Tuon jälkeen tallenteet tullaan tuhoamaan.

Toivon, että kiinnostuit tutkimusaiheestani. Jos olet käytettävissä haastattelua varten, pyydän ottamaan minuun yhteyttä vastaamalla tähän sähköpostiin osoitteeseen [xx].

Allekirjoitus ja yhteystiedot

## Liite 2. Haastattelurunko

### **Haastateltavan tausta**

- Kuinka kauan on työskennellyt kirjasto- tai tietopalvelualalla ja kuinka kauan tästä ajasta on toiminut kirjastonjohtajan asemassa?
- Millaisissa kirjastoissa on työskennellyt?
- Millainen nykyinen tehtävä ja kirjasto on?

### **Kirjastonjohtajan tehtävä**

- Millaisena näkee kirjastonjohtajan tehtävän kirjastossaan?
- Mitkä ovat mielestään kirjastonjohtajan keskeisiä tehtäviä?

### **Esimerkkitapaus tiedonhakutilanteesta**

- Millaisissa johtamiseen liittyvissä tehtävissä on kokenut tarvitsevänsä uutta tietoa tai lisää tietoa aiemman tiedon lisäksi?
- Miten ratkaisi tiedontarpeeseen liittyvän ongelman?
- Mistä lähteistä haki tarvitsemaansa tietoa?

### **Yleensä käytetyt tiedonlähteet**

- Mitä tiedonlähteitä yleensä käyttää?
- Onko saanut vinkkejä tahoista, joilta voisi saada tietoa?
- Tunnistaako eroja toimintatavoissa tai taustaoletuksissa eri lähteiden välillä ja jos, millaisia?
- Millasta tietoa on eri lähteistä saanut?
- Miten tiedonlähteet sijoittuvat kuvitteelliselle kartalle: mitkä ovat läheisimpiä, käytetyimpiä tiedonlähteitä, mitkä vähemmän käytettyjä, etäämmällä olevia?
- Onko eri lähteistä saadussa tiedossa ollut eroja joko sisällön tai merkityksen suhteen?

### **Luottamus tiedonlähteisiin**

- Mitkä seikat ovat sellaisia, jotka herättivät luottamusta haastateltavan kuvailemassa erimerkkitapauksessa?
- Mitkä tahot, henkilöt, dokumentit tai organisaatiot ovat yleensä sellaisia, jotka herättävät luottamusta?
- Miksi kokee voivansa luottaa mainittuihin tiedonlähteisiin?
- Kokeeko, että voi luottaa kaikkeen, mitä käytetty lähde kertoo, vai vain osaan tiedosta?
- Onko törmännyt ristiriitaisiin tietoihin joko dokumenteissa tai henkilöiden kertomana tai tunnistaako tilannetta, että on eri mieltä luotetun lähteen kanssa?
- Miten kokee valitsevansa tällaisessa tapauksessa?

### **Luottamuksen menettäminen tiedonlähteeseen**

- Onko tullut tilannetta tai tapausta, jossa luotettavaksi arvioitu tiedonlähde on osoittautunut epäluotettavaksi tai on joutunut epäilemään lähteen luotettavuutta?
- Miten tällainen tapaus on vaikuttanut tiedonlähteiden arviointiin myöhemmin?

### **Tiedonlähteiden merkitys päätöksentekoon**

- Millaista valtaa kokee tiedonlähteillä olevan omaan päätöksentekoon?
- Tunnistaako lähteitä, joilla on auktoriteettiasema tai valtaa omaan päätöksentekoon?

### **Muutokset tiedonlähteiden käytössä**

- Millaista muutosta havaitsee tiedonlähteiden käytössä?
- Muuta mieleen tulevaa, täydennettävää?