

OULUN YLIOPISTO  
Humanistinen tiedekunta  
Informaatiotutkimus

Jussi Sivonen

MONIALAJOHTAJUUS YLEISISSÄ KIRJASTOISSA

Haastattelututkimus pohjoissuomalaisten yleisten kirjastojen johtajien kokemuksista liittyen  
monialajohtajuuteen

Informaatiotutkimus

Pro gradu –tutkielma

Oulu 2025

Jussi Sivonen

TIIVISTELMÄ

Pro gradu -tutkielma, huhtikuu 2025, 53 sivua + 3 liitettä  
Oulun Yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Informaatiotutkimus

MONIALAJOHTAJUUS YLEISISSÄ KIRJASTOISSA : Haastattelututkimus pohjoissuomalaisen yleisten kirjastojen johtajien kokemuksista liittyen monialajohtajuuteen

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella monialajohtajuutta yleisissä kirjastoissa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia kokemuksia yleisen kirjaston johtajilla oli monialajohtajuudesta. Kirjaston johtajien tehtäväkuva on laaja ja se voi ulottua myös kirjaston ulkopuolelle. Kirjaston johtajan vastuulla voi olla esimerkiksi kunnan kulttuuritoimi, kansalaisopisto tai museo. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka kirjastonjohtajien koulutus soveltuu eri tehtäviin, mistä he ovat saaneet tai hankkineet tehtävissä tarvittavaa tietoa, kuinka heitä on perehdytetty eri tehtäviin, kuinka yleisten kirjastojen johtajat kokevat selviytyvänsä tehtävistään ja millaisia haasteita tai hyötyjä monialajohtajuuteen liittyy. Tutkimus on aiheellinen siksi, että monialajohtajuutta esiintyy useassa kirjastossa, erityisesti, mutta ei pelkästään, kokoluokaltaan pienempien kuntien kirjastoissa, eikä tätä aihetta ole vielä juurikaan tutkittu. Aihe on myös kirjaston käytännön työelämän ja yhteiskunnan kannalta tärkeä. Kun johtajan vastuita lisätään, tarkoittaa se, että resurssit vähenevät jostakin muusta tehtävästä tai johtajan työtaakka kasvaa aiemmasta. Tutkimus lisää tietoutta siitä, onko kirjaston johtajien tehtävien laajentaminen kannattavaa. Tutkimuksen kautta myös alan ammattilaiset ja opiskelijat voivat varautua nykyisiin ja tuleviin työelämän haasteisiin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla. Tutkimusaineisto koostui kuudesta yleisen kirjaston johtajan haastattelusta. Johtajilla tuli olla kokemusta monialajohtajuudesta. Haastattelut tehtiin syksyllä 2024. Haastattelussa kysyttiin haastateltavien koulustaustasta, työnkuvasta, tehtävien kestosta, tehtäviin perehdytyksestä, monialajohtajuuteen liittyvästä tiedonhankinnasta, työarjesta, työnhallinnasta ja monialajohtajuuteen liittyvistä negatiivisista ja positiivisista seikoista.

Tulokset osoittavat, että johtajien tehtävät ovat moninaisia. Kirjaston lisäksi johtajien vastuulla oli hajautuneesti kulttuuritoimen johtaminen, museot, kansalaisopisto, lasten- ja nuorten harrastustoiminta, kunnan viestintä ja kuntamarkkinointi. Perehdytys tehtäviin oli vähäistä. Merkittäväksi tueksi monialajohtajuudessa osoittautui vastaavanlaisia tehtäviä tekevät kollegat. Monialajohtajuuden arki on kiireistä ja rikkonaista.

Tuloksista voi päätellä, että työssä menestyäkseen, monialajohtajalta vaaditaan oikeanlaisia persoonallisuuden piirteitä. Vaarana monialajohtajuudessa on, että työ houkuttelee vain sekatyöstä kiinnostuneita henkilöitä ja työ voi myös viedä voimavaroja kirjastoon liittyvästä kehitystyöstä. Positiivista monialajohtajuudessa on yhteistyön lisääntyminen, verkostojen laajentuminen ja työn monipuolisuus. Toiset yksiköt ja toimialat tulevat paremmin tutuiksi ja tämä parantaa tiedonkulkua ja voi vähentää työtehtävien päällekkäisyyksiä.

Avainsanat: monialajohtajuus, monialajohtaminen, yhdistelmätehtävät, kirjastot,  
kirjastonjohtajat, kirjastotyö

SISÄLLYS	
1 JOHDANTO .....	3
2 KESKEISET KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	6
2.1 Laki yleisistä kirjastoista .....	6
2.2 Informaatiotutkimuksen opintojen rooli kirjastoissa .....	6
2.3 Monialajohtajuus kirjastoissa .....	8
3 YLEISTEN KIRJASTOJEN JOHTAMINEN .....	10
3.1 Yleisen kirjaston tehtävät .....	10
3.2 Yleisen kirjaston johtaja .....	11
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	13
4.1 Laadullinen tutkimus .....	13
4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	14
4.3 Aineistonkeruu.....	16
4.4 Sisällönanalyysi .....	18
5 TULOKSET.....	19
5.1 Koulutustausta ja osaamisen ylläpitäminen.....	19
5.2 Johtajien tehtävät .....	21
5.3 Perehdytys tehtäviin.....	25
5.3.1 Perehdytys monialajohtajuuteen.....	27
5.3.2 Mistä tietoa monialajohtajuuteen? .....	29
5.4 Monialajohtajuuden arki .....	30
5.5 Tehtävien hallinta .....	33
5.6 Monialajohtajuuden negatiiviset puolet.....	35
5.7 Monialajohtajuuden positiiviset puolet.....	37
5.8 Lopuksi .....	39
6 POHDINTA .....	41
LÄHTEET .....	49
LIITTEET .....	54

## 1 JOHDANTO

Yleisissä kirjastoissa esiintyy tänä päivänä monialaista johtajuutta. Yleisten kirjastojen johtajat voivat kirjaston johtamisen lisäksi vastata myös toisesta tehtävästä muissa kunnan yksiköissä. Yleisen kirjaston johtaja voi olla esimerkiksi myös kunnan kulttuuritoiminnan johtaja tai kansalaisopiston rehtori. Joskus johtajalle annettujen tehtävien kirjo voi olla varsin laaja. Esimerkiksi Oripään kuntaan haettiin maaliskuussa 2024 kirjastonjohtajaa, jonka tehtäviin kuului aineiston hankinnan ja asiakaspalvelun lisäksi kunnan kulttuuri-, museo ja matkailupalvelut sekä maahanmuuttoasiat (Hirvonen & Mäkelä 2024).

Pro gradu -tutkielmassani käsittelem monialaista johtamista yleisten kirjastojen kontekstissa. Tutkimuksessa tutkitaan monialajohtajuutta ja sitä, kuinka yhdistettyjä tehtäviä tekevien kirjastonjohtajien koulutus soveltuu eri tehtäviin, mistä he ovat saaneet tai hankkineet tehtävissä tarvittavaa tietoa, ja kuinka heitä on opastettu annettuihin tehtäviin. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka yleisten kirjastojen johtajat kokevat selviytyvänsä tehtävistään ja millaisia haasteita tai hyötyjä monialajohtajuuteen liittyy.

Tutkimus toteutettiin käyttäen menetelmänä haastattelua. Haastattelin kuutta yleisen kirjaston johtajan työssä olevaa henkilöä, jotka vastaavat kirjastonjohtajan työn lisäksi jostakin muusta tehtävästä. Haastattelut suoritettiin Teams-sovelluksen avulla. Koska monialajohtajuutta tekevät yleisen kirjaston johtajat ovat työnsä puolesta kiireisiä, lähetettiin haastattelukysymykset heille etukäteen ennen haastattelua, jotta haastattelut sujuisivat mahdollisimman sujuvasti.

Tutkimukseen haastatellut monialajohtajuutta tekevät yleisen kirjaston johtajat valittiin Pohjois-Pohjanmaalta, Kainuusta ja Lapista. Haastateltavat rajoittivat pohjoissuomalaisiin kirjaston johtajiin siitä syystä, että halusin tarkoituksellisesti antaa äänen ja huomion Suomen pohjoisosan kirjastoille. Tämä ei tarkoita sitä, että

monialajohtajuus olisi pelkästään pohjoissuomalainen ilmiö. Yleisiin kirjastoihin liittyvää monialajohtajuutta esiintyy joka puolella Suomea.

Mielestäni aiheen tutkimus on tarpeellista, sillä olen omakohtaisesti huomannut kirjastoihin liittyvässä työelämässäni, että monialajohtajuutta esiintyy useassa kirjastossa ja erityisesti kokoluokaltaan pienemmissä kirjastoissa. Monialajohtajuus kirjastoissa on ajankohtainen aihe ja tästä todisteena on esimerkiksi Hirvosen ja Mäkelän (2024) tänä vuonna kirjoittama uutisartikkeli. Aihe on myös kirjastojen käytännön työelämän ja yhteiskunnan kannalta merkittävä. Kirjaston johtajan työnkuvan muutos vaikuttaa kirjaston henkilökunnan arkeen ja kirjaston asiakkaiden kirjastoon liittyviin kokemuksiin. Kun johtajan työmäärää lisätään, se samalla tarkoittaa, että resurssit jostakin muusta työtehtävästä vähenevät tai työtaakka on vain entistä suurempi.

Kumula ry, joka on kunta-alan asiantuntijoiden ammattijärjestö, on toteuttanut ennakkokyselyn (Akavan erityisalat 2024) liittyen kirjasto- ja kulttuurialan monialatehtäviin. Kyselyn alkuperäisenä käynnistäjänä toimivat Kumulan jäsenten yhteydenotot, joissa he pyysivät kiinnittämään huomiota aiemmasta poikkeaviin rekrytointi-ilmoituksiin. Kyselyssä haettiin vastauksia esimerkiksi siihen, pidetäänkö kirjasto- ja kulttuurialan asiantuntijaa kunnissa monitaitoisena henkilönä. Tutkimuksessa selvisi että 42 prosenttia vastaajista koki, että hallinnon, viestinnän, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin tehtäviä on lisätty. Tutkimus toi myös esille sen seikan, että uupumus ja työssäjaksaminen tuovat haasteita alan työelämään.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkimustulosten kautta löytää vastauksia kysymykseen, onko yleisen kirjaston johtajan tehtäväkuvien laajentaminen kannattava keino parantaa kuntien taloudellista tilannetta. Myös alan opiskelijat ja ammattilaiset voivat tutkimuksen tulosten kautta varautua tuleviin työelämän haasteisiin. Toivon mukaan tutkimuksesta olisi apua myös sen selvittämiseen, minkälaista osaamista kirjosta-alalla tänä päivänä tarvitaan esimiestehtävissä. Esimerkiksi kirjastoalan koulutustahot voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia suunnitellessaan opetussuunnitelmiaan. Toivon mukaan

tutkimuksen kautta saadaan myös lisätietoa siitä, kuinka toimiva ratkaisu monialajohtajuus ylipäättensä on.

## 2 KESKEISET KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Suomen jokaisessa kunnassa toimii yleinen kirjasto. Laki yleisistä kirjastoista määrää, että ”Kunnan tehtävänä on yleisen kirjaston toiminnan järjestäminen” (1492/2016). Tämän lisäksi kirjastopalveluja voi olla esimerkiksi yliopisto-, erikois- ja ammattikorkeakoulukirjastoissa (Kirjastot.fi). Tässä tutkimuksessa keskitytään yleisen kirjaston, eli kunnan- tai kaupunginkirjaston johtajiin. Myös kirjaston johtaminen on yksi tutkimukseen liittyvistä käsitteistä. Tälle aiheelle tutkimuksessa on oma lukunsa.

### 2.1 Laki yleisistä kirjastoista

Laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) määrittää pykälässä 17§, että ”Kunnan kirjastolaitosta johtajalta vaaditaan virkaan tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan”. Samassa pykälässä myös määritetään, että yleisessä kirjastossa täytyy olla riittävä määrä kirjasto- ja informaatioalan koulutuksen saanutta henkilöstöä.

Yleisen kirjaston tehtäväkirjo on varsin laaja (1492/2016 § 6) ja pykälässä 11§ määritetään, että yleisen kirjaston tulee toimia ja kehittää toimintaansa yhteistöiden kautta. Tällaisia yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi eri kirjastot, viranomaiset, päiväkodit, koulut, oppilaitokset ja erilaiset yhteisöt.

### 2.2 Informaatiotutkimuksen opintojen rooli kirjastoissa

Kirjastoalalla edellytetään informaatiotutkimuksen eli kirjasto- ja tietopalvelualan osaamista. Informaatiotutkimuksen asiantuntemuksesta on hyötyä esimerkiksi tiedon ja

kulttuurisen sisällön hankkimisessa, organisoimisessa, välittämisessä ja siihen liittyvässä asiantuntijatyössä (Oulun yliopisto 2024). Ylempi korkeakoulututkinto antaa valmiuden toimia yleisen kirjaston johtotehtävissä. Monella johtajalla onkin taustallaan informaatiotutkimuksen tutkinto. Kokkosen (Mäkinen 1999, 229) mukaan kirjastot ovat organisaatioita, joihin informaatiotutkimuksen koulutusohjelma on perinteisesti kouluttanut henkilöstöä. Yleistä on kuitenkin, että alan koulutetut hakeutuvat myös toisenlaisiin tieto-organisaatioihin ja ”informaatiota eri tavoin ja muodoissa tallentaviin tai prosessoiviin laitoksiin”, kuten esimerkiksi viestintäorganisaatioihin, arkistolaitoksiin tai tietotekniikan alan tehtäviin. Luonnollisesti koulutus johtaa ja tarjoaa myös valmiuksia alan koulutus- ja tutkimustyöhön.

Informaatiotutkimuksen alkuperä on paljolti kirjastojen, arkistojen ja muiden erilaisten informaatioon liittyvien organisaatioiden ymmärtämisessä. Mäkisen (2010, 13) mukaan,

”Informaatiotutkimuksen nykyisen itseymmärryksen mukaisesti määritelmässä ei mainita instituutioita, ei kirjastoa eikä arkistoa, koska tieteenalan kiinnostuksen kohteena on ensi kädessä ihmisen informaatiokäyttäytyminen. Informaatiotutkimus ei kuitenkaan koskaan edes yritä päästä kokonaan irti instituutioista, jotka ovat sille läheisiä.”

Mäkisen (2010, 44) mukaan nykyinen informaatiotutkimuksen ala on syntynyt kahden eri tradition sulautumisesta.

”1. Dokumentaation traditio: Tieteellisen ja teknisen tiedon tarve → dokumentaatio → kirjallisuuspalvelu → informaatiopalvelu → tietopalvelu → informatiikka → kirjastotiede ja informatiikka → **informaatiotutkimus**;

2. Kirjastotieteen traditio: Yleisten ja tieteellisten kirjastojen määrän kasvu → koulutus → kirjastotutkimus ja kehitystyö → kirjastotiede → kirjastotiede ja informatiikka → **informaatiotutkimus**.”

Suomisen (2004) artikkelissa esille nousee, kuinka kirjastolla on merkittävä rooli tiedon jakamisessa ja tiedonhankintaprosesseissa. Kirjaston kautta voidaan ymmärtää ja kehittää tiedonhallintastrategioita ja tästä syystä se on merkittävä tutkimuskohde. Myös Juntusen & Saartin (2012, 160) mukaan kirjaston johtajat eivät pelkää ylläpidä kirjastopalveluja, heillä on myös tehtävänä kehittää kirjastoa, mikä on merkittävää informaatiotutkimuksen näkökulmasta. Esimerkiksi tiedonhankinnan ja -hallinnan taitojen ja tekniikoiden kehittämiseksi on kysyntää erilaisissa kehitysorganisaatioissa.

### 2.3 Monialajohtajuus kirjastoissa

Monialajohtajuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tilannetta, jossa johtajalla on yhden yksikön lisäksi johdettavanaan tai vastuulla yksi tai useampi muu yksikkö tai tehtävä. Yleisen kirjaston johtaja voi olla esimerkiksi myös kunnan kulttuuritoiminnan johtaja tai kansalaisopiston rehtori. Monialajohtajuudesta on myös yleisen kirjaston yhteydessä vaihtoehtoisesti käytetty nimitystä yhdistelmätehtävät.

Julkisen johtaminen poikkeaa muilla yhteiskunnan sektoreilla toimivien organisaatioiden hallinnoimisesta merkittävästi siitä syystä, että kyse on yhteisen hyvän edistämisestä. Käytännön johtamistyö on Virtasen ja Stenvallin (2019, 52–54) mukaan katkonaista ja yhden tunnin kuluessa johtaja voi joutua hoitamaan ”erisisältöisiä ja -tasoisia asioita”. Johtaja tekee esimerkiksi päätöksiä, kannustaa henkilöstöä ja jaksottaa erilaisia tapahtumia. Julkiset johtajat joutuvat myös ottamaan työssään huomioon monitoimijaisen kentän, joka vaikuttaa heidän johtamien organisaatioiden toimintaan. Tällaisia toimijoita ovat ”yhteistyöorganisaatiot julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla, politiikan kentän toimijat, tiedotusvälineiden edustajat, palveluja käyttävät asiakkaat sekä kansalaiset”. Julkiset organisaatiot myös joutuvat käsittelemään useita samaan aikaan ajankohtaisia asioita, koosta ja alueellisesta sijainnista riippumatta. Tehtävien moninaisuus johtuu ikään kuin organisaation tehtävien monialaisuudesta. Julkisessa

hallinnossa keskinäisriippuvuudet ovat osa arkea ja asiat ja ilmiöt liittyvät toisiinsa mitä monimutkaisin tavoin. (Virtanen & Stenvall 2019, 89–90.)

Kun johdettavana on useampia yksiköitä tai tehtäviä, myös tehtävien hoidon haasteellisuus kasvaa. Resurssien ja ajankäytön kohdentaminen on johtajalle tärkeää ja työhyvinvointi liittyy niin fyysisiin kuin psyykkisiin työolosuhteisiin. Psyykkiset olosuhteet ovat fyysisiä työolosuhteita vaikeampi havaita (Virtanen & Stenvall 2019, 86). Psyykkisillä olosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, millainen kiire työn tekemisellä on. Kiire taasen heijastuu tekijän stressitasoon. Tähän vaikuttavat myös sellaiset seikat kuten kuinka merkitykselliseksi työ koetaan ja kuinka työtä arvostetaan.

### 3 YLEISTEN KIRJASTOJEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa syvennyn kirjastojen johtamiseen. Yleisen kirjaston johtajan tehtävät jakaantuvat yksinkertaisesti sanottuna organisaation ja ihmisten johtamiseen. Kuitenkin Hermonin, Powellin & Youngin (2003, 79) kirjassa todetaan, että kun yleiselle kirjastolle etsitään uutta johtajaa, etsitään usein henkilöä, joka niin sanotusti ”kävelee vetten päällä”. Mielestäni tällainen vertauskuva on erittäin sopiva, varsinkin kun tutkitaan erityisesti sellaisia yleisen kirjaston johtajia, joiden tehtävien laajuutta on kasvatettu entisestään.

#### 3.1 Yleisen kirjaston tehtävät

Hypén (2009, 10) mukaan kirjaston perinteinen tehtävä on ollut ”luoda järjestystä kaaokseen, rakentaa merkityksiä ja yhteyksiä irrallisten asioiden ja ilmiöiden välille, osoittaa teosten väliset intertekstuaaliset suhteet”. Apuvälineinä tässä tehtävässä ovat olleet erilaiset luokitusjärjestelmät ja sisällönkuva ilumenetelmät, joista on ollut apua kirjaston käyttäjän orientoitumisessa tiedon ja kirjallisuuden maailmaan. Vuonna 2017 voimaan tullut laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) määrittää yleisten kirjastojen tehtävät. Yleisen kirjaston tulee 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 ja edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. Tämän lisäksi lain mukaan yleisellä kirjastolla voi olla valtakunnallinen kehittämistehtävä, tai alueellinen kehittämistehtävä. Lisäksi yleisellä kirjastolla tulee olla tarkoituksenmukaiset tilat, ajantasainen välineistö sekä riittävä ja osaava henkilöstö. Kunnan kirjastolaitosta johtavalta vaaditaan virkaan tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan.

### 3.2 Yleisen kirjaston johtaja

Juntusen ja Saartin (2012, 8) mukaan kirjaston johtajalla on kolme vastuualuetta: ”johtajan vastuulla on johtaa, kehittää ja valvoa kirjaston toimintaa.” Kehittävä johtaminen (leadership) kytkeytyy johtamisen strategiseen aspektiin, eli kirjaston ja sen prosessien kehittämiseen ja edistämiseen. Valvova johtaminen (management) taas liittyy käytännöllisten seikkojen johtamiseen ja valvomiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ”toiminnassa noudatetaan säädöksiä ja toimintaohjeita ja että palveluiden laatu vastaa asiakkaiden tarpeita.” Johtamisen keskeisimpiä osa-alueita heidän mukaansa ovat: strateginen johtaminen, talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja toimintojen ja prosessien johtaminen.

Hermon, Powell & Young (2003, x) esittävät, että ennakoitavissa olevien ongelmien takia, kirjaston johtajan tulee olla visionääri ja edelläkävijä, joka on kyvykäs muutoksiin ja uudelleen organisointiin. Tämän takia johtaja tarvitsee erityisiä tietoon, osaamiseen, kykyihin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä taitoja selvittääkseen määrättyistä rooleista ja vastuista. Juntusen ja Saartin (2012, 155) mukaan kirjaston johtajalla on useampia eri rooleja, jotka hänen tulee tiedostaa eri tilanteissa. Näitä rooleja ovat: kirjastoinstituution, oman kirjastonsa ja kehysorganisaationsa historian edustaja; strateginen suunnannäyttäjä; vallan käyttäjä, hallinnoija ja päätöksentekijä; yhteisöllisyyden rakentaja sekä ihminen ja yksilö. Näitä rooleja voidaan käyttää johtamisen välineenä ja niillä voidaan tehostaa johtamista. Tärkeää johtajalle on tiedostaa ero omasta minästään ja näin vähentää mahdollisuuksia väärinkäsityksiin. Kirjaston johtajien odotetaan olevan näkyviä ja vaikuttavia toimijoita sekä organisaation sisällä että ulkopuolella ja tekevän päätöksiä, jotka eivät aina vastaa heidän henkilökohtaisia arvojaan. ”Omaa persoonallisuutta ei tarvitse muuttaa, mutta sen ei pidä antaa estää johtamista” (Juntunen & Saarti 2012, 158). Tällainen työesiintyminen voi olla tarkkaan harkittua ja ammattimaisesti rakennettua, kun taas vapaa-ajalla roolit voivat olla tästä poikkeavia, eikä niiden tarvitse edustaa organisaatiota.

Almgren ja Jokitalo (2012, 9) korostavat sitä, että kirjastossa johdettavana on monilukuinen ja taustaltaan heterogeeninen joukko väkeä, joka tekee itsenäistä asiantuntijatyötä. Kirjaston toimintaympäristön muutostahti on nopeaa, tavoitteet korkeat ja ”raamit ahtaammat”. Innovatiivisuuden tavoitteet edellyttävät johtajalta vapautta ja itseohjautuvuutta, kun taas kirjaston rahoittaja vaatii tarkempaa raportointia ajan ja resurssien käytöstä.

Pors (1998, 185) korostaa artikkelissaan, että uusille informaatioalan asiantuntijoille on tärkeää ymmärtää kulttuuria, jossa he tulevat työskentelemään. Kirjastoalan ja informaatiotutkimuksen asiantuntijoiden koulutuksen tulisi olla sellaista, että opitut taidot ovat joustavia ja mukautuvia työelämän erilaisissa muutoksissa.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimuksessa pyritään selvittämään kuinka yleisissä kirjastoissa monialaisessa johtamisroolissa olevat kirjaston esihenkilöt kokevat oman työnsä liittyen useamman alan yhtäaikaiseen johtamiseen. Käsittelen tätä aihetta laadullisesta näkökulmasta. Pyrin selvittämään haastateltujen näkemyksiä, kokemuksia, tunteita ja motiiveja.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin kysymykset tutustuttaviksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, 44) ja tämän jälkeen haastattelut olivat helposti ja melko nopeasti toteutettavissa etäyhteyden avulla. Haastattelutilanteessa haastateltaville toistettiin selkeästi samat kysymykset, samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006). Haastateltaviin muodostettiin yhteys Teams-sovelluksen avulla, tutkija esitti haastateltaville kysymykset ja haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen tallentamismahdollisuutta hyödyntäen.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksessa kohteena olleiden henkilöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on perehtyä tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin ja merkityksiin, joita henkilöt tutkimusaiheelle antavat. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9.)

Laadullisen tutkimuksen merkittävänä ominaispiirteenä voidaan pitää sitä, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten analysointiin. Puusa ym. (2020, 57) toteaa, että teorioiden sijasta laadullisessa tutkimuksessa voidaan esittää esimerkinomaista tietoa tai tehdä ”tyypittelyjä, jotka toimivat ikään kuin ihannemalleina ja esimerkkinä ilmiön esiintymisestä organisaatioelämän ”todellisuudessa” ”.

Tutkimuksen arviointiin liittyen keskeisiä käsitteitä ovat validius ja reliabelius. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, reliabelius ja validius liittyvät tutkimusilmiön operationaalistamiseen ja sen tuomiseen empiirisesti tutkittavaan asetelmaan. Reliabeliusarviossa pohditaan, tutkitaanko tutkimuskohdetta valituilla mittareilla luotettavasti, niin, että ”mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustuloksiin”. Validiuden kautta arvioidaan, ”mitataanko operationaalistettua kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti ja tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia”. Mitä selvemmin tutkija kertoo tutkimuksen eri vaiheista ja tuloksista, myös sitä selvemmin luotettavuus on arvioitavissa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 170–171.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei sen sijaan tähtää siihen, että tutkimuksessa löydetäisiin perusteltua tietoa siitä, kuinka paljon tai usein jokin ilmiö esiintyy. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on löytää erilaisia näkökulmia, josta ilmiötä voidaan tutkia. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 6.)

Valitsin tutkimukselle laadullisen lähtökohdan, koska sen avulla saadaan parhaiten syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja voidaan lisätä ymmärrystä yleisiin kirjastoihin liittyvästä monialajohtamisesta. Haastattelun avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä, jota ei juurikaan aiemmin ole tutkittu.

#### 4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista. Robson (1995, 227) toteaa, että kun tutkimuskohteena on ihminen, on järkevää käyttää sitä mahdollisuutta, että ihminen itse kertoo itseään koskevista asioista. Haastattelu on myös keino tehdä tutkimusta ihmisten kanssa niin, että tutkimuksen molemmat osapuolet, tutkija ja haastateltava, kokevat tutkimustilanteen yleensä miellyttäväksi ja he osaavat melko lailla ennalta tietää mitä haastattelutilanteessa on odotettavissa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 9).

Haastattelussa merkittävässä osassa on tallentaminen. Hirsijärven ja Hurmeen (2022, 93) mukaan luontevan ja vapautuneen keskustelun aikaansaamiseksi, on hyvä pystyä toimimaan ilman esimerkiksi kynää ja paperia ja kun haastattelu nauhoitetaan, pystytään siihen palaamaan kokonaisuutta muodostettaessa. Tallentaminen myös mahdollistaa uskottavien päätelmien tekemisen (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 99).

Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta asiasta. Joidenkin tutkijoiden mielestä tämän tavoitteen onnistumiseksi, on järkevää antaa haastattelun aiheet tai valmiit kysymykset haastateltaville henkilöille ennen haastattelua. On myös mahdollista, että etukäteistieto voi ”suunnata, rajata tai jopa kahlita tutkittavien ajatuksia ennakkoon ja siten vaikuttaa epätoivotulla tavalla haastatteluiden sisältöön”. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 101.) Päädyin kuitenkin omassa tutkimuksessani lähettämään kysymykset haastateltaville etukäteen, koska tätä kautta he pystyivät pohtimaan aihetta ennakkoon ja näin haastattelu tilanne olisi sujuvampi ja vähemmän aikaa vievä ja vastaukset mahdollisesti kattavampia.

Ennen haastattelua, haastateltaville lähetettiin tietosuojailmoitus (Liite 3), jossa haastateltaville tehtiin selväksi, että tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyys pseudonymisoidaan. Puusa ym. (2020, 103) toteaa, että haastattelutilanteessa tutkijan tulee kyetä ”sekä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, että motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastattelutilanteeseen täysipainoisesti”.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijan on mahdollista saada kaikilta haastateltavilta näkemykset tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määritettyihin tutkimusaiheisiin haastateltavien omin sanoin (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 107).

Haastatteluaineisto on haastateltujen henkilöiden ”subjektiivinen, omakohtainen tulkinta asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkijan tekemä analyysi

näistä ajatuksista, kokemuksista tai käsityksistä on lopulta hänen omaa puhettaan niistä, vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan puheessaan tutkittavien tunteja ja yhdistämään tulkintahorisonttinsa heidän kanssaan” (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 99).

Pyrin muodostamaan tutkimuksen haastattelun rungon (Liite 2) sellaiseksi, että haastatteluissa selviäisi mahdollisimman hyvin haastateltavien kokemuksia monialajohtajuudesta. Kysymysten tavoitteena oli myös herättää monipuolisia ajatuksia haastateltavissa. Ensin haastattelussa kysyttiin haastateltavien koulutustaustasta, heidän työkuvastaan ja siitä, kuinka kauan he ovat tehtävissä olleet. Tämän jälkeen haastattelukysymykset käsitelivät työtehtäviin ja monialajohtajuuteen perehdytystä ja sitä, kuinka johtajat ovat saaneet tai hankkineet monialajohtajuuteen liittyvää tietoa. Tämän jälkeen haastattelussa kysyttiin, kuinka monialajohtajuus on vaikuttanut heidän työarkeensa ja kuinka haastateltava kokee hallitsevansa vastuullansa olevat tehtävät. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin mitä negatiivista tai positiivista heidän mielestään liittyy monialajohtajuuteen. Ennen kuin haastattelu päättyi, haastateltavilta kysyttiin, haluaisivatko he vielä lisätä jotakin aiheeseen liittyvää.

Haastattelurungon muotoutumiseen vaikutti esiyymmärrykseni aiheesta. Koska minulla on työkokemusta yleisistä kirjastoista ja kokemusta yhteistyöstä henkilöiden kanssa, joiden työkuvaan kuuluu monialajohtajuutta, aiheen ja kysymysten valintaan sisältyy arvovalintoja ja ennakoajatuksia tutkimusaiheesta. Tästä syystä tutkimuksessa voi olla fenomenologisia ominaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 39–42).

#### 4.3 Aineistonkeruu

Pro gradu -työni tehtävänä on kuvata yleisten kirjastojen johtajien omia kokemuksia monialajohtajuudesta. Tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä ei valittu satunnaisesti, vaan tutkimusongelmaan yhteensopivasti pyritään haastattelemaan henkilöitä, joilla on

tietoa ja näkökulmia tutkittavasta asiasta. Tutkimusaineistoa tarkasti analysoimalla, tutkijan tehtävänä on löytää erilaisia seikkoja ja näkökulmia, joita kirjaston monialajohtamiseen sisältyy. Samaa haastatteluaineistoa on mahdollista tulkita monin eri tavoin ja aineistosta on mahdollista löytää monenlaisia näkökulmia. Hyvän tulkinnan tärkeät kriteerit löytyvät siitä, että myös tutkimuksen lukija, joka sisäistää samanlaisen näkökulman kuin tutkija, onnistuu löytämään tutkimuksesta samat asiat kuin tutkija, huolimatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 157.)

Tutkimukseen haastatellut johtajat valittiin pohjoisesta osasta Suomea, eli Pohjois-Pohjanmaalta, Kainuusta ja Lapista. Haastateltavien johtajien kirjastot olivat erikokoisista kunnista. Väkiluvultaan pienimmässä kunnassa asui alle 2000 asukasta ja suurimmassa alle 20 000 asukasta. Suomen keskimääräinen kuntakoko vuonna 2022 oli 18 006 asukasta (Kuntaliitto 2024). Haastateltavat henkilöt valikoituivat sillä perusteella, että he tekivät yleisen kirjaston johtajan tehtävien lisäksi myös muuta, kirjaston ulkopuolista hallinnollista tehtävää.

Tiedustelin mahdollisilta haastateltavilta halukkuutta osallistua tutkimukseen puhelimitse. Yhteydenotot mahdollisiin haastateltaviin tehtiin syksyn 2024 aikana. Haastateltavien johtajien yhteystiedot löysin kuntien verkkosivuilta. Kaikki henkilöt, joille soitin, suostuivat osallistumaan tutkimukseen ja lopulta tutkimukseen haastateltiin kuutta eri kirjastonjohtajaa. Suostumuksen jälkeen lähetin haastateltaville sähköpostilla saatekirjeen (liite 1), haastattelulomakkeen (liite 2), tietosuojailmoituksen (liite 3), ja erillisellä sähköpostilla kutsun Teams-kokoukseen, jossa haastattelu suoritettiin ja tallennettiin. Haastattelut tehtiin 14.10. – 25.10.2024 välisenä aikana ja haastattelutallenteiden kesto vaihteli kymmenestä minuutista puoleen tuntiin. Kirjastonjohtajat ovat kiireisiä ja haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen joudutti keskustelujä. Haastateltavat olivat pystyneet valmistautumaan ja miettimään vastauksiaan ja tästä syystä myös joissakin tapauksissa vastaukset olivat nopeita.

#### 4.4 Sisällönanalyysi

Puusa ym. (2020, 143) mukaan laadullisen aineiston analyysin tulee luoda aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, jonka kautta on mahdollista tehdä perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Puusa ym. myös tähdentää, että onnistuneessa tutkimuksessa tuloksissa siirrytään ”korkeammalle abstraktiotasolle”. Tällöin tutkijan tulisi pystyä vapautumaan aineiston yksittäistapauksista ja ilmaista niistä jotakin yleisemmällä tasolla.

Tutkimuksen aineisto rakentui mielestäni hyvin haastattelun rakenteen mukaan ja rakennetta hyödyntäen, aineistosta sai myös ymmärrettävän kokonaisuuden. Ennen varsinaista aineiston analyysia, kertosin haastattelun rakenteen. Aineistoa analysoidessa, huomasin että joitakin osia, jotka käsittelivät toisiaan vastaavia asioita, oli mielestäni järkevää yhdistää. Pyrin tuomaan mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimusaiheeseen liittyvät tulokset ilmi Tulokset kappaleessa. Tuloksia käsittelemällä pääasiassa yksilötasolla ja tuomalla yhteen samanlaisia kokemuksia omaavat haastateltavat ja erottamalla poikkeavuudet. Perehdytykseen liittyvissä tuloksissa, käsittelemällä haastateltavia yhtenä joukkona, koska tässä nousi esille selkeitä monialajohtajuuteen ja työnantajaan liittyviä kriittisiä sävyjä, joiden en halunnut identifioituvan tiettyyn haastateltavaan. Pohdinta kappaleessa toin ilmi omia johtopäätöksiä ja tulkintoja aineiston analyysistä. Tässä tavoitteena oli myös erottautua aineiston yksittäistapauksista ja käsitellä analyysin tuloksia yleisellä tasolla, eli peilaamalla niitä esimerkiksi tämän päivän yleiseen kirjastoon ja monialajohtajuuteen liittyviin ilmiöihin.

## 5 TULOKSET

Esittelen tässä luvussa pro gradu -tutkielmani tutkimustuloksia. Kuvaan sitä, millä tavalla haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan yhdistelmätehtävistä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Tulosten käsittelyssä etenen niin, että ensin kerron haastateltujen yleisten kirjaston johtajien koulutustaustasta, joka ensi sijassa määrittää heidän pätevyyttään annettuihin tehtäviin. Samalla selvisi myös seikkoja, joita haastateltavat haluavat tuoda itse ilmi ja joista heidän mielestään on monialajohtajuuteen liittyen hyötyä. Tämän jälkeen käyn läpi johtajien tehtäviä, jotka kaikki poikkeavat toisistaan jollakin tavalla. Johtajien tehtävien jälkeen käydään läpi haastateltavien kokemuksia perehdytyksestä. Toisilla perehdytys tehtäviin oli olematonta, kun taas toiset olivat saaneet jonkin tasoista perehdytystä eri tehtäviinsä. Tämän jälkeen käsitellään monialajohtajuuden arkea ja tehtävien hallitsemista. Viimeisenä esittelen sitä, mitä negatiivista ja positiivista haastateltavien mielestä liittyy monialajohtajuuteen.

### 5.1 Koulutustausta ja osaamisen ylläpitäminen

Laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) edellyttää, että ”Kunnan kirjastolaitosta johtavalta vaaditaan virkaan tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan.” Aluehallintoviraston (2022, 23) peruspalvelujen arvioinnissa todettiin, että ”kahdella kirjastolaitoksesta kolmesta on johtaja, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus” ja kelpoisuuden omaavia johtajia olisi erityisesti pienissä kirjastoissa entistä vähemmän. Tähän tutkimukseen haastateltujen henkilöiden koulutustaso, poikkeaa siis tästä. Kaikilla haastatelluilla oli ylempi korkeakoulututkinto. Heistä viisi oli filosofian maistereita ja yksi kertoi omaavansa ylempään ammattikorkeakoulututkinnon media-alalta. Kaksi haastatelluista oli suorittanut maisteritutkinnon informaatiotutkimuksen opintosuunnalta ja kolme kertoi suorittaneensa kirjastoalalla eduksi katsottuja informaatiotutkimuksen opintoja. Yksi haastatelluista kertoi opiskelleensa yliopistossa pääaineena englantia, yksi yleistä kirjallisuutta ja yksi haastatelluista ei kertonut pääainettaan.

Ylempien korkeakouluopintojen lisäksi haastatellut kertoivat opiskelleensa tietojenkäsittelyn tradenomiksi, kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomiksi, käsi- ja taideteollisuusalan tutkinnon ja lääketieteellisen erityisalan pätevyyden. Sivuaineina haastateltavat mainitsivat opiskelleensa tietojenkäsittelytiedettä, historiaa, arkeologiaa, museologian perusopintoja, maantieteitä, psykologiaa ja kauppatieteitä. Haastateltava H1, jolla oli kolmen tutkinnon lisäksi kirjastoalan pätevyys, kertoi että ” Olen ollut oikeastaan voi sanoa näihin päiviin asti älyttömän kova aina opiskelemaan. Kirjastoalasta olen ollut aina kiinnostunut ja tilaisuuden tullen suoritin kirjastoalan pätevyyden töiden ohella. Tämä tapahtui jo ennen työuraa kirjastossa.”

Haastateltava H6 kertoi kauppatieteiden sivuaineopinnoistaan, että ” Olen tehnyt pitkän sivuaineen kauppatieteen puolelle, eli johtamisen perusopinnot ja kauppatieteen aineopinnot”. Haastateltava H4, joka oli opiskellut myös käsi- ja taideteollista alaa ja jonka työnkuva sisälsi 10 prosenttia museoon liittyviä tehtäviä, kertoi että myös näistä opinnoista oli ollut monialaisessa johtamisessa hyötyä. H3, jonka koulutustaustana oli media-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, kertoi myöhemmin haastattelussa työnkuvaansa kuuluvan laajoja, kunnan viestintään ja verkkosivuihin liittyviä tehtäviä.

Haastateltavat nostivat esille myös täydennyskoulutukseen liittyvää osaamisen päivittämistä. Haastateltavista H2 ja H4 nostivat esille työnohessa käydyt Aken, alueellista kehittämistehtävää hoitava kirjasto, ja Avin, eli aluehallintoviraston, järjestämät koulutukset, joista on ollut hyötyä heidän työssään. H2 kertoi, että oli ollut ”jonkinlaisessa Avin järjestämässä koulutuksessa. Olisiko ollut johtamisen webinaari. Siinä oli monialajohtajia kertomassa omasta työstään”. Hän tarkensi myöhemmin sähköpostilla koulutusta ja kertoi kyseessä olleen Johtajien webinaarisarja syksyltä 2021 ja koulutus oli nimeltään Laajentunut johtajuus, mahdollisuudet ja haasteet. H4 kertoi yrittävänsä seurata Aken ja Avin koulutuksia, koska ”nyt huomaa jääneeni paljon kehityksestä jälkeen”. Aluehallintoviraston (2022, 23) peruspalvelujen arvioinnissa todettiin tähän liittyen, että ”kirjastojen henkilöstö on paremmin koulutettua kuin

aikaisemmin, täydennyskoulutus on suunnitelmallisempaa ja etäkoulutukset ovat lisääneet osallistumista.” ja ”kirjastojen omien arvioiden mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan”.

## 5.2 Johtajien tehtävät

Yleisten kirjastojen johtamisen lisäksi haastateltavat hoitivat erilaisia, toisistaan poikkeavia tehtäviä. Kaikki vastaajista mainitsivat kirjaston johtamiseen liittyvät tehtävät, ja osa tarkensi näitä mainitsemalla kirjaston tiloista, henkilöstöstä ja taloudesta vastaamisen. H2 kertoi, että ”Taloudessa merkittävimpiä asioita ovat talousarviot, tilinpäätös ja budjetin seuraaminen” ja H1 kertoi, että ”Työhön kuuluu talusjohtamista. Molempien yksiköiden rahavaroista vastaamista ja talouden seuranta. Huolehtia siitä, ettei budjetti ylitä”. Hän myös lisäsi, että ”Henkilöstön johtaminen ja työn kehittäminen kuuluvat molempien yksiköiden työnkuvaan ja arjen asioiden ratkominen”.

Kolme vastaajista mainitsi myös osallistuvansa kirjastoon liittyvien tapahtumien järjestämiseen. Tapahtumat liittyivät usein myös kirjaston ulkopuolisiin tehtäviin. H6 sanoi olevansa tapahtumatuottajien esimies ja H2 sanoi osallistuvansa paljon tapahtumien tuottamiseen ja järjestämiseen. Haastateltavista H5, joka sanoi osallistuvansa kirjaston jokapäiväiseen toimintaan koska henkilökuntaa on vähän, kertoi työnkuvaansa kuuluvan kunnan kulttuuri ja tapahtumapalveluista vastaamisen museopalveluiden lisäksi. Tapahtumiin liittyen hän sanoi, että

”Meillä ei kulttuuripalveluissa ole muita työntekijöitä kuin minä. Tosin kirjaston hoitajan toimenkuvassa lukee, että saattaa sisältää kulttuuriin liittyviä tehtäviä. Se tarkoittaa sitä, että minä teen paljon käytännön töitä tapahtumissa. Esimerkiksi nuorten tapahtumassa roudasin sinne peilejä, takahuoneeseen kannoin ruokaa, olin pystyttämässä paineaitaa ja purkamassa sitä tapahtuman jälkeen. Yleensä aina olen paikalla itse, kun meillä on joku tapahtuma. Mikä vaikuttaa siihen, että mitä enemmän on

tapahtumia kulttuuripuolella, sitä vähemmän on aikaa panostaa kirjastopuoleen.” (H5)

Kirjastojohtajuuden lisäksi kuntien eri palvelutahoihin liittyvät työtehtävät olivat moninaisia. H1 vastasi kirjaston lisäksi kansalaisopiston toiminnasta ja sen puitteissa hänen tehtäviinsä kuului budjetoiminnin lisäksi hankinnoista vastaavat tehtävät. Lisäksi opiston puolella hänellä on kirjastoa laajemmat sopimuksen kirjoittamisoikeudet ja vastuuna opiston pedagoginen johtajuus. Opistoon liittyvät tehtävät hän on aloittanut 2016, mutta kirjastoon liittyvät tehtävät ovat tähän verrattuna melko tuoreita, koska näissä tehtävissä hän on toiminut vuodesta 2023.

H2 kertoi, että ”Lähiaikoina korjaustöiden takia, tiloista vastaaminen on korostunut. Olen myös kirjastorakennuksen suojelupäällikkö.” Hänen vastuullaan kunnassa on myös kunnan järjestämä lasten ja nuorten harrastustoiminta, eli harrastamisen Suomen malli. Harrastamisen Suomen malli kirjattiin nuorisolakiin (955/2022) ja sen tavoitteena on tukea lasten ja nuorten hyvin vointia, niin että heillä olisi maksuton harrastus koulupäivän yhteydessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024). Tässä tehtävässä kunnalla on myös hankekoordinaattori, jonka esihenkilö H2 on. H2:n tehtävänä harrastustoiminnassa on hoitaa sellaiset tehtävät ”joihin tarvitaan viranhaltijaa, päätöksiä ja taloudesta huolehtimista” (H2). Kirjaston johtotehtävissä hän on ollut neljä vuotta, ja harrastustoiminta on haastatteluhetkellä käynnissä toista lukuvuotta. Hän sanoi lähteneensä tähän työhön siksi, koska siitä sai merkityksellisyyttä omaan työhön ja hän kokee, että lasten ja nuorten harrastaminen ja liikkuminen on tärkeä asia. Hän on myös tehnyt aiemmin kirjastossa lapsiin liittyvää työtä.

H3 kertoi kirjaston johtamisen lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluvan kulttuuritoiminnan johtamisen käytännön toteuttaminen ja viestintä. Hän on:

”kulttuuripalveluissa ainoa työntekijä ja kirjastossa on 1,6 kirjastovirkailija, joiden esimies olen. Kulttuurityössä, järjestän sen ja suunnittelen sen ja

hankin toteuttajat. Kirjasto on siis 20 %, kulttuurityö 35 % ja sitten 45 % on kunnan viestintää.” (H3).

Viestinnän vastuualueeseen liittyen haastateltava kertoo kirjoittavansa jonkin verran tiedotteita. Hänen vastuullaan on myös sähköisten järjestelmien ylläpito ja hallinto ja hän tukee koko kunnan organisaatioita viestinnässä. (H3)

”Minulle voi tulla tehtäväksi tehdä nopeita tiedotteita esimerkiksi häiriötilanteista kuntalaisille ja laitan niitä eteenpäin. Neuvon ja opastan myös kaikenlaisia kunnan työntekijöitä siinä, miten saa kunnan verkkosivuille jotakin julkaistua, kuinka sähköisiä alustoja käytetään, meillä on infonäyttäjärjestelmä esimerkiksi. Joissain tilanteissa teen myös nettisivuille sopivia rakenteita. Olen myös tällä hetkellä nettisivujen uudistamisprojektissa mukana.” (H3)

Tämän lisäksi hän kertoo pohtivansa kuntamarkkinointiin liittyviä asioita, kuten kampanjoita, tai rekrytoinnin esiintuomista. Hän myös tukee rekrytointia tekevien henkilöiden työtä, prosesseja ja auttaa maksullisten kampanjoiden hoidossa. (H3)

H3, jolla on taustanaan media-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, kertoi aloittaneensa työtehtävissään 2017 loppusyksystä. Viestintä oli ollut tuolloin uusi asia kunnassa. Tuolloin entinen kirjaston johtaja oli eläköitynyt ja haastateltavasta oli tullut hallinnollinen johtaja. Hän kertoi, että

”en ole edes kirjastolla, vaan henkilökunta hoitaa kirjaston arkea. Kun olen virassa, olen heidän esimies ja hoidan isompia kokonaisuuksia hallinnon puolella, mietin budjettia ja seuraan sitä, ja raportoin ja mietin kehitettäviä asioita ja hankin rahoitusta.” (H3)

Edellä mainittu tehtävä oli tuolloin uusi kokonaisuus kunnassa ja kaikki siihen liittyvät tehtävät oli ilmoitettu työilmoituksessa. Myös H4 kertoi tehtäviinsä kuuluvan kulttuuritoimen tehtäviä ja ”Virallisesti on 50 % kirjastoa, 40 % kulttuuritoimessa ja sitten vielä 10 % museota.”(H4). Hän kuvailee itseään joka paikan höyläksi, koska kunta on pieni. ”Aina kun jotakin tarvitaan, niin olen paikalla.”(H4). Hän kertoi, että

”Ja koska kirjasto järjestää tapahtumia ja kirjasto oli myös kulttuuritapahtumien paikkana, niin oli luonnollista, että kaikki kulttuuritapahtumat tulivat myös minun alleni, myös sellaiset, jotka eivät ole kirjaston tiloissa. Historiasta ja museosta olen aina ollut kiinnostunut. Sen pestin otin myös erittäin mielelläni vastaan.”(H4)

Ensivuoden alusta haastateltavan tehtävät lisääntyvät, koska hänen tehtäväkseen tulee vastata myös liikuntatoimesta ja nuorisotoimesta. Näissä molemmissa toimissa on yksi työntekijä, joiden esihenkilö hänestä tulee. Kun liikunta ja nuorisotoimi tulevat hänen vastuulleen, tulevat nämä tehtävät vaatimaan häneltä paljon työtä, koska hänellä ei ole näistä tehtävistä ”mitään käsitystä” (H4). Kirjastotoimen johtajana hän aloitti 2010. Kulttuuri ja museo tulivat hänen vastuulleen 2016, koska kunnan silloinen kulttuurisihteeri lähti pois.

Myös H5:llä kirjaston johtamisen lisäksi tehtäviin kuuluvat laajemmat kulttuurijohtajan tehtävät. Hän vastaa kunnan kulttuuri-, tapahtuma- ja museopalveluista ja hän aloitti näissä kaikissa tehtävissä 2011.

”Meillä on kotiseutumuseo ja kaksi taiteilijamuseota, jotka ovat auki vain kesäisin kolme kuukautta; kesä-, heinä- ja elokuu. Tehtäviini kuuluu lähinnä kesäoppaiden valitseminen, koulutus ja perehdyttäminen. Vaihtuvissa näyttelyissä olen esitystä tekemässä.” (H5)

Kulttuuri ja museot kuuluvat myös H6:n vastuualueeseen. Hän on haastattelun tapahtumahetkellä kirjasto- ja kulttuuripäällikön viransijaisena. Kirjastossa hän on työntekijöiden lähiesihenkilö, kuten myös museoissa. Kunnassa on yksi ympärivuotisesti

auki oleva museo ja kesäaikaan auki oleva toinen museo. Lisäksi hän on tapahtumatuottajien esihenkilö. Työssään hän aloitti keväällä 2024.

### 5.3 Perehdytys tehtäviin

Tässä luvussa pyrin käsittelemään haastateltavia yksilötason sijasta yhtenä joukkona. Luvussa käsiteltävä aihe on herkkä ja esille nousee monialajohtajuuteen liittyviä selkeitä epäkohtia. Pääasiassa haastatellut kokivat tehtäviin liittyvän perehdytyksen olemattomiksi. Parhaimmillaan perehdytystä saattoi saada pari päivää, tai työ alkoi yhteisellä työviikolla edellisen vastuhenkilön kanssa. Merkittäviksi tekijöiksi tehtävien oppimisessa nousivat oma kiinnostus ja voimavarojen käyttö oppimiseen. Tärkeää on, että asioista on mahdollisuus ja rohkeus kysyä. Osin vastauksista käy myös ilmi, että haastateltavien aiemman kokemuksen ja työn takia, heidän odotettiin automaattisesti hallitsevan uuteen tehtävänkuvaa liittyvät tehtävät. Monialajohtajuuteen liittyi jatkuva uusien asioiden kohtaaminen, eikä kaikkia työtehtäviä välttämättä ollut aiemmin ollut olemassakaan.

On hyvä pitää mielessä, että haastateltujen perehdytyksestä on kulunut eri pituisia ajanjaksoja. Toisen haastateltavan muistikuvat voivat olla tuoreempia verrattuna toiseen ja näin myös perehdytykseen liittyvät asiat paremmin muistissa. Esimerkiksi yksi haastateltavista antoi kattavia vastauksia ja hänelle perehdytyksen ajankohdasta oli haastattelutilanteessa kulunut puoli vuotta. Toisaalta haastateltavat saivat kysymykset sähköpostilla hyvissä ajoin ennen haastattelua, ja heillä oli mahdollisuus pohtia vastauksia ennakkoon.

Yksi haastateltavista kertoi työhön liittyvän perehdytyksen olleen heikkoa ja olematonta. Hänelle kerrottiin jonkin verran rakennuksesta ja eri yksiköiden sijainneista. Hän oli esimerkiksi työn alkaessa ilman kännykkää ja tietokonetta ja joutui turvautumaan omiin,

itse hankkimiinsa laitteisiin. Hän sanoo, ettei työtä aloittaessa, ollut aluksi mitään rutiinia ja nyt hän uskoo tilanteen olevan parempi. Töiden aloittaminen oli hänen omasta aktiivisuudestaan kiinni. Kirjastossa olleet työntekijät kertoivat hänelle siitä, kuinka kirjastossa asioita on yleensä hoidettu.

Yksi johtajista kertoi, että hän ei ole saanut tehtäviinsä perehdytystä. Yhdeksi syyksi tälle hän uskoo sen seikan, että hän oli ollut aiemmin samassa kirjastossa hoitajana ja tästä syystä hänen oletettiin myös hallitsevan kirjaston johtajan tehtävän. Enimmäkseen hän on ottanut työhön liittyvistä asioista selvää itse. Toisen vastuualueen johtamisesta hän sanoo, että myös siinä hän on itse oppinut ja eikä tehtävä ole häntä ennen ollut kenenkään hoidettavana.

Haastateltavista yksi oli jo aiemmin tehnyt työtä saman kunnan yksikössä ennen kirjastoon liittyvän työ aloittamista. Hän oli jo oppinut hallintoon liittyvät seikat, joita käytetään molemmissa yksiköissä. Perehdytyksen hän koki kuitenkin puutteelliseksi. Hän kertoi koko ajan kohtaavansa pieniä asioita, joista ei ole tiennyt, huolimatta siitä, että on jo ollut tehtävässä jo pidemmän ajanjakson. Hän kokee kuitenkin aina saavansa apua, kun uskaltaa sitä pyytää.

Yksi johtajista sen sijaan sanoo saaneensa jonkin verran perehdytystä tehtäviin. Kirjaston ulkopuolisiin tehtäviin hän syventyi edellisen työntekijän kanssa pari päivää. Aiemmasta yhteistyöstä kirjaston kanssa, hänellä oli tietoa siitä, mitä uudet toimenkuvat sisältävät. Ennakkotieto oli myös syy siihen, että hän uskalsi ottaa tehtävät itselleen. Oma kiinnostus on ollut hänelle apuna uusiin tehtäviin liittyvässä työhön syventymisessä. Lähitulevaisuudessa alkavat uudet vastuualueet tulevat vaatimaan häneltä itseltään paljon työtä, koska hänellä ei ole niihin liittyvää oman kiinnostuksen kautta syntyneitä ymmärrystä ja osaamista.

Myös toinen haastateltava kertoi, kuinka entisen kirjastonjohtajan kanssa kävi päivän verran erilaisia asioita läpi. Hän kokee, että kirjastoihin liittyvä perehdytys oli kohtuullisen hyvä. Muiden tehtävien haltuunotossa hän sanoo olleen haasteita. Pariin vastuualueeseen liittyviä asioita hän kertoi käyneensä läpi silloisen esimiehen kanssa. Kuitenkin hän vastauksen lopuksi koki, ettei saanut oikeastaan kirjaston ulkopuolisiin tehtäviin juurikaan perehdytystä.

Laajimmin perehdytystä saanut johtaja kertoi olleensa edellisen johtajan kanssa yhtä aikaa työssä noin viikon verran. He olivat käyneet tehtävän avainkohtia läpi. Esimerkkeinä hän mainitsi esimiesten arkeen liittyvät asiat, työvuorojen suunnittelun, joitakin hankintoihin liittyviä asioita ja silloisia ajankohtaisia asioita, joita tuolloin tuli hoitaa. Tämän jälkeen hän kertoi paljolti oppineensa asioita työn ja käytännön kautta ja kysymällä.

### 5.3.1 Perehdytys monialajohtajuuteen

Haastateltavilta kysyttiin myös erikseen, onko hän saanut perehdytystä liittyen erityisesti monialajohtajuuteen. Jos vastaajan perehdytys oli ollut erittäin vajanaista, hän kertoi, ettei hänellä ole lisättävää ja hän sanoi jo vastanneensa kysymykseen. Yksi johtajista vastasi kysymykseen ytimekkäästi, ”Ei minkään sortin perehdytystä tai koulutusta ole ollut tarjolla.” Yhtä haastatelluista oli peräti ohjeistettu pysymään fyysisesti poissa kirjastolta, jottei kirjastoon liittyvät tehtävät veisi liikaa aikaa muista tehtävistä. Esille nousi myös huomio, ettei kunnassa välttämättä ollut käsitystä työn laajuudesta ja kuinka siihen tulisi ylipäänsä perehdyttää. Monialaisuuteen liittyvään perehdyttämiseen vaikuttavat myös kunnan koko ja kulttuuriperinne ja tällaiselle on haastavaa kehittää kattavia ohjeita.

H1 kertoo, ettei ole saanut erityistä perehdytystä monialajohtajuuteen liittyen. Hän uskoo sen johtuvan siitä, että hän tuntee organisaation niin hyvin. Hänen vastuullaan olevat

yksiköt ovat samassa rakennuksessa, ja yksiköt ovat tehneet aiemmin yhteistyötä. Hän myös nostaa tässä yhteydessä harrastukset, koulutuksen ja kokemuksen tehtävissä auttaviksi tekijöiksi. Hän huomauttaa, että jos tehtäviin tulisi organisaation ulkopuolelta, olisi niistä suoriutuminen hänen mielestään vaikeaa.

H3 ei mainitse erityistä perehdytystä monialajohtajuuteen, mutta sanoo työhön liittyvistä eri verkostoista olevan apua. Esimerkiksi hän mainitsee kirjastojen johtoryhmän, joista hän sanoo saavansa kollegiaalista tukea. Hänen mukaansa joissakin pienissä kunnissa on vastaavanlainen tilanne, jossa kirjaston johtajan vastuulla on monta erilaista tehtävää. Työtään aloittaessa hänelle oli ohjeistettu,

”älä mene kirjastolle töihin, vaan pidä työpisteesi virastotalolla, ettei työ ala kirjastolla liukumaan esimerkiksi asiakaspalveluun ja vie aikaa muista tehtävistä ja tätä olen myös noudattanut. En ole kirjaston työvoimaa arjessa, kuten edeltäjäni.” (H3)

H5 kertoi, että kirjastonjohtajan monialajohtajuus oli kunnassa uusi asia, aiemmin kulttuurisihteeri oli vastannut kulttuuriin liittyvistä asioista. Kaikissa kirjastonjohtajalle annetuissa tehtävissä oli aiemmin ollut omat esimiehensä ja nyt muutoksen kautta kaikki tehtävät tulisivat yhden henkilön alaisuuteen. Hän sanoi, että ”En tiedä oliko kunnassakaan kenelläkään käsitystä työmäärän mittavuudesta ja siitä, kuinka siihen tulisi perehdyttää.”

H6 taas kertoi saaneensa tukea esimieheltään, joka myös vastaa monesta eri kokonaisuudesta. Kuten H1, myös H6 uskoo, että koska hän on noussut tehtävään organisaation sisältä, hän on sitä kautta päässyt tutustumaan muutamiin nykyisen työnkuvan osa-alueisiin. Ajankäyttöön ja kokonaisuuksien hallintaan liittyen hän kertoi, että paljon riippuu omasta joustavuudesta ja uteliaisuudesta:

”Jotakin voi toki opettaa ja aina yritetään auttaa esimiehenkin taholta, mutta se riippuu paljon niistä yksiköistä ja toimen kuvasta, mitä tietoja taitoja

tarvitaan. Se riippuu myös kunnan koosta, yksikön koosta, jonkin verran alueelliset tekijätkin vaikuttavat, mitä on se kulttuuriperinne mitä halutaan nostaa esille, minkä tyyppisiä tapahtumia järjestetään. Sellaista kaiken kattavaa ohjekirjaa ei varmasti olekaan.”(H6)

### 5.3.2 Mistä tietoa monialajohtajuuteen?

Kysymys siitä, ovatko haastateltavat löytäneet monialaisesta johtamisesta tietoa jotakin muuta, kuin työnantajan kautta, toi monenlaisia vastauksia. Selkeästi merkittäväksi tiedonlähteeksi ja avuksi monialajohtamisessa nousivat selvästi kollegat, jotka tekevät vastaavanlaisia tehtäviä ja kohtaavat samoja ongelmia. Vastaajista H4 oli ainoa, joka ei pitänyt monialajohtajuutta tukevaa tietoa tarpeellisena.

H2 kertoi osallistuneensa Aluehallintaviraston järjestämään Johtajien webinaarisarja - koulutukseen Laajentunut johtajuus. Webinaarissa oli käsitelty kirjastonjohtajien tehtäväkuvien laajenemista ja henkilöstön vähenemistä. Haasteiksi tässä oli nostettu esimerkiksi asiakasnäkökulma, erilaiset säästöistä johtuvat ongelmat, henkilöstön tukeminen muutoksissa ja voiko ja kuinka paljon johtajuutta voi laajentaa.

H1 ei kertonut saaneensa monialajohtajuutta tukevaa tietoa muuta kautta, mutta hän on henkilökohtaisesti sitä mieltä, ettei taitava johtaja noudata tiettyjä kaavoja. Hyvä johtaja noudattaa sääntöjä, mutta ”kaiken ei pidä mennä samalla sapluunalla”. Hänen mielestään johtaminen lähtee yksiköstä käsin, eli siitä, mikä on kunkin yksikön tapa työskennellä ja millaisia ovat vaikkapa henkilöstön vahvuudet.

H3 mainitsi verkostot hyväksi tietolähteeksi. Tällaisia merkittäviä verkostoja hänellä on kulttuuritoimijoiden, kirjastojen ja viestinnän ammattilaisten kesken. Hän kuvailee tiedonjakotilanteita kahvipöytäkeskusteluina ja vertaistukena. Monialajohtajuus ei

säännöllisissä tapaamisissa ole varsinaisesti aiheena, mutta asia tulee käsitellyksi erilaisten muiden aiheiden yhteydessä.

H5 mainitsi hyviksi tietolähteiksi kollegat ja vastaavia tehtäviä tekevät henkilöt, ”koska monet painivat samojen asioiden kanssa”. Aiheeseen liittyvää viestittelyä on hänen mukaansa tapahtunut paljonkin sähköpostien ja puhelimen välityksellä. Hänen mielestään juuri kollegiaalinen tuki on ollut tärkein apu monialajohtajuudessa. Myös H6 sanoo, että yksi iso apu on toisten esimiestehtävissä olevien henkilöiden kanssa käydyt keskustelut. Hänen mielestään työnkuvan ei tarvitse olla täysin samanlainen, koska ”johtamisen haasteet ovat tietyllä tavalla yhteisiä”. Toisista johtajista voi poimia mallia ja saada vertaistukea.

H6:n mielestään ”kannattaa aina kuulostella, mitä siellä kentällä tapahtuu”, kannattaa osallistua erilaisiin koulutuksiin, kannattaa lukea aiheen kirjallisuutta, keskustella toisten esimiesten kanssa ja kuunnella herkällä korvalla omista yksiköistä tulevaa viestiä. Hänen mielestään omista yksiköistä tulee hyviä ideoita, he näkevät kokonaisuuden erillä tavalla ja he myös kuulevat asiakkaiden toiveita.

H6 lisäsi, että monialajohtamisessa substanssiosaamisen lisäksi henkinen valmius on tärkeää. Työssä tulee paljon yllättäviä tilanteita ja aikaa joutuu jakaman monen asian kesken. Tällaisissa tilanteissa merkittävään asemaan nousee se, kuinka hyvin pystyy ohjaamaan toisten lisäksi itseäsi ja kuinka hyvin kestää ison roolin painetta.

#### 5.4 Monialajohtajuuden arki

Merkittävä monialajohtajuuden arkeen selkeästi vaikuttava tekijä on kiire. Varsinkin aluksi monen eri yksikön tuntemus ja hallitseminen voi olla todella haasteellista ja asioiden oppiminen aikaa vaativaa ja aikatauluttamiseen tulee osata panostaa. Myös

vastuulla olevien yksiköiden määrällä on merkitystä kiireen kokemiseen. Jollekin vastuutehtävät saattoivat olla kausiluontoisia. Myös työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja nousi esille ja monialajohtajuus voikin vaatia johtajalta tietynlaisia persoonallisuuden piirteitä. Vastajaat kokivat myös huonoa omatuntoa siitä, ettei kaikkiin alaisiin pidetä tarpeeksi yhteyttä. Työn suuri määrä ja kiire, voi vaikuttaa myös siihen, ettei vaikkapa uusiin projekteihin tai hankkeisiin lähdetä kovin mielellään mukaan. Koska työ on monipuolista, se voi joissakin tapauksissa vähentää työhön kyllästymisen riskiä.

H1 nostaa esille arkeen vaikuttavan jatkuvan kiireen, joka on välillä liian kova. Hänelle virallinen työaika ei riitä. Monialajohtajuuden kautta työn rikkonaisuutta on todella paljon, koska hänen työssään arkeen vaikuttavia tekijöitä on kaksinkertaisesti. Monta asiaa täytyy pystyä hoitamaan yhtä aikaa.

Jos johtaja olisi H1:n mielestä temperamentiltaan todella rauhallinen, voisi moni asia jäädä hoitamatta. Itse hän kokee olevansa ”luonnostaan tallainen moniajaja, monia asioita hoitava, niin työ ei ole minua vielä kaatanut ja työ on kuitenkin ihan mielekästä sinänsä.” Laajemmat työtehtävät eivät saa hänen mielestään tarpeeksi huomiota ja monialajohtajuudella on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja siihen, kuinka hyvin johtaja voi keskittyä tiettyihin tehtäviin.

”Jos on jokin laajempi työ, esimerkiksi dokumentin kirjoittaminen, niin rauhallista työaika, jossa ehtisi perehtyä aiheeseen, on nykyään paljon vähemmän. Perehtymistä vaativat isot jutut ovat tiukemmassa nykyään, koska aikaa ei ole tarpeeksi. Tästä tulee inhottava olo itselle, koska asiaa ei pysty hoitamaan tarpeeksi hyvin.” (H1)

H4 kuvasi, että hänen työhönsä kuuluu monenlaista sekasotkua ja työnkuva on hyvin rikkonainen. Kokonaisuuden hallinta on hänen mielestään joskus haasteellista, mutta kuten H1, myös H4 sanoo, että tällainen työ sopii hänen luonteelleen. H4 näkee myös monialaisuuden positiivisen puolen, ”Kun on kaikenlaista erilaista, niin silloin ei pääse kyllästymään.”

H2 kokee työssä kiirettä, mutta kiire on kuitenkin hänen kohdallaan kausiluonteista. Välillä monialajohtajuus ei vaikuta hänen työhönsä millään tavalla. Hänen toisen tehtävänsä alaiset eivät esimerkiksi ole samassa rakennuksessa kirjaston kanssa, joten tämän takia heihin ei tule pidettyä yhteyttä joka päivä. Hän sanoo, että olisi tärkeää muistaa nykyistä useammin kysyä alaisten kuulumisia.

H3 kuvaa työtään pirstaleiseksi ja se hajautuu moneen osaan. Viestintä on hänen mielestään sellaista työtä, jota hän voisi tehdä vaikka kuinka paljon ja paremmin ja myös sosiaalisen median ja kulttuurin saralla tekemistä riittää. Paria ensimmäistä työvuottaan hän kuvaa kaoottisiksi. Hän sanoo, että

”Myöhemmin kun on jotenkin päässyt tilanteen tasalle, niin on tajunnut mihin oma aika sitten riittää. Ei välttämättä lähde kauheisiin kehityshankkeisiin isosti mukaan, vaan osaa miettiä, mitä työajan puitteissa osaa tehdä.” (H3)

H5 näkee monialaisen johtamisen vaikuttavan hänen arkeensa sekä positiivisesti ja negatiivisesti. Hänkin kuvaa työtä pirstaleiseksi. Esimerkkinä hän sanoo, että

”Kun puhelimeen vastaa, niin ei tiedä mitä asia voi koskea. Kysymyksiä voi tulla ihan niin kuin, että miksi ei ole museolla peitetty sitä ja sitä perinne kärryä vielä tai sitten saattaa olla kulttuuriin liittyvää tai tapahtumaan liittyvää tai kirjastoon. Mutta toisaalta on myös se suola, että tämä on monipuolista hommaa.” (H5)

Kulttuuripalveluissa H5 on ainut työntekijä ja tämä myös tarkoittaa, että hänen arkeensa kuuluu käytännön töitä tapahtumissa. Kulttuuritapahtumien määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon voimavaroja tai aikaa on käytettävänä kirjastoon. Mitä enemmän tapahtumia on kulttuurin puolella, sitä vähemmän on aikaa panostaa kirjastoon.

H6 haluaa antaa paljon ajastaan alaisille, käytännön työn tekijöille, koska heillä on hänen mielestään paras tieto asiakasrajapinnasta. Heiltä myös saa hänen mielestään usein parhaimpia ajatuksia. Omaan työhön H6:n mukaan vaikuttaa paljon se, että eri aloilla on erilainen aikajänne ja aikataulutuksen sovittaminen on haasteellista. On esimerkiksi kokouksia, joihin täytyy osallistua. Työpäivän aikataulut poikkeavat henkilöstöllä toisistaan. Esimerkiksi vuorotyöläisten aikatauluja joutuu usein sovittamaan. Johtaja voi helposti jäädä kiinni oman yksikön arkeen, esimerkiksi kirjaston, jossa fyysisesti on, mutta aikaa täytyy myös pystyä jakamaan toisaalle. Välillä täytyy myös mennä ihan fyysisesti paikalle hoitamaan hallinnon asioita.

H6:lle monialaisuus arjessa näkyy erityisesti aikatauluttamisessa. Hyvä on myös varautua siihen, että aikataulut muuttuvat. Ennalta ennustettavaa työpäivänrakennetta on todella vaikea luoda. ”Ikinä ei tiedä kuka soittaa ja mistä. Tarkkana saa olla. Hyvin yrität suunnitella ja sitten tulee niitä yllätyksiä. Pitkästyminen tässä ei pääse missään nimessä.”

## 5.5 Tehtävien hallinta

Pääosin haastatellut kokivat hallitsevansa tehtävät hyvin. Ymmärrettävästi sillä, kuinka kauan tehtävissä on ollut, on tässä merkitystä. Esimerkiksi toive päästä paneutumaan asioihin paremmin ja fyysinen läsnäolo useassa paikassa nousivat vastauksissa esille. Uusien asioiden oppiminen nähtiin haastavuuden positiivisen puolena.

H1 kokee hallitsevansa tehtävänsä pääosin hyvin, mutta työhön kuuluu tehokasta delegointia, asiantuntijoihin luottamista ja luottamista siihen, että työntekijät osaavat kysyä, jos on jotakin epäselvyyksiä. H1 ei pysty työssään olemaan aina fyysisesti läsnä, silloin kun se olisi tarpeellista. Hän pohtii, että se voi olla myös nykyaikana yleistä. Hän on sitä mieltä, että Suomessa on paljon työpaikkoja, joissa esihenkilöt eivät ole läsnä.

H2 koki hallitsevansa työtehtävänsä ihan hyvin ja näkee ettei uusia tehtäviä ole enää tulossa. Lasten ja nuorten harrastamisen ja liikkumisen hän kokee ylipäättään tärkeäksi asiaksi ja hänellä oli myös aiempaa kokemusta kirjastossa lapsiin liittyvästä työstä. H3 sanoo, että hallitsee tehtävänsä, mutta hän toivoisi pystyvänsä syventymään kerralla vain yhteen asiaan. Hän haluaisi voida enemmän kehittää ja viedä asioita eteenpäin. Tällä hetkellä hän kokee asioiden käsittelyn jäävän pintapuoliseksi.

H4 kokee haastavaksi pitää kädessä kaikkia naruja. Hän sanoi, ”Täytyy olla postit-lappuja ja kalentereja, aikatauluja ja kaikkea muuta. Jos olisi vain yksi ala, niin olisi paljon helpompi hallita kaikkia aikatauluja, mutta nyt monessa eri alassa tapahtuu jotakin.” (H4) Hän myös pitää raporttien tekemistä haastavana. Kuitenkin hän kokee, että tähän mennessä kaikki tehtävät on saatu tehtyä.

H5 sanoo nyt olevan helpompaa kuin tehtävien alkuaikoina. Vuosien mittaan hän on oppinut kuinka asiat menevät ja mikä on niiden sykli. Esimerkiksi mitä mitäkin vuodenaikana tapahtuu ja mitä siihen liittyvää tulee huomioida. Tilanne ja oma työtaakka on helpottunut entisestä, koska liikunta- ja nuorisopuolella ja opistossa on omat esimiehensä. Tämän takia H5 pystyy keskittymään kirjasto- ja kulttuuriasioihin, jotka hänet saivat alun perin tehtävään hakemaan, ja jotka ovat lähellä sydäntä ja hyvin hallinnassa. Tapahtumatuotannon ja museon puolella on monenlaisia säädöksiä ja ilmoituksia, jotka aiheuttavat enemmän työtä, mutta tällä hetkellä tehtävät ovat hänen mielestään aika hyvin hallussa.

H6 on vielä melko uusi tekijä tehtävissään. Tästä syystä hän näkee, että opittavaa riittää vielä paljon. Yksikön oma tilanne vaikuttaa myös osaamisen tunteeseen. Heillä on esimerkiksi ollut henkilöstömuutoksia, jotka ovat aiheuttaneet epäjärjestyksiä. Koko ajan tulee uutta tietoutta. Hän kokee, että osa johtajana toimimista on, että ”ikinä et ole valmis”. Hänen mielestään on myös valtavan palkitsevaa nähdä aina jotakin uutta, mitä voi oppia. Aina on uutta löydettävää.

## 5.6 Monialajohtajuuden negatiiviset puolet

Tutkimushaastattelussa haastateltavilta kysyttiin, mitä negatiivista heidän mielestään monialajohtajuuteen liittyy. Negatiivisina seikkoina nousivat esille esimerkiksi asioiden päällekkäisyys, huono ajan jakaminen henkilökunnalle ja se, että kiireestä ja vastaavista seikoista johtuen, asioihin ei pysty keskittymään tai syventymään kunnolla.

H1 mainitsi ensimmäiseksi kiireen negatiivisena seikkana. Tämän jälkeen hän sanoi, että läsnäolon puute on yksi negatiivisista asioista monialajohtamisessa. Hän kuitenkin pyrkii olemaan mahdollisimman hyvin saavutettavissa henkilökunnalleen. Henkilökunnan kanssa on käytössä kaikki kommunikointikanavat kuten tekstiviestit, Teams, puhelin ja sähköposti. Näitä kanavia käyttäen voi tarvittaessa järjestää tapaamisia, vaikka ei sillä hetkellä fyysisesti pysty näkemään toista. Tätä hän pitää modernina johtamistapana.

Myös H2 sanoi, että kun yhdelle ihmiselle tulee paljon erilaisia tehtäviä ja alaisia on paljon eri yksiköissä, niin kärsijänä on henkilökunta, koska keskittymiselle ei ole tarpeeksi aikaa. Tämän lisäksi kiire ja kuormitus ovat hänen mielestään negatiivisia seikkoja ja näitä hän sanoo myös itse kokeneensa. Kiire ja kuormitus myös vaikuttavat kirjaston elämään.

H3 sanoo, että monialajohtajuus lisää rauhattomuutta. Asiat voivat jäädä kesken, vaikka on kuvitellut pystyvänsä hoitamaan ne. Voi olla vaikeaa nähdä mitä on saanut yhden päivän aikana valmiiksi. Hajanaisuus on hänen mielestään työn huono puoli.

H4 kokee, ettei pysty keskittymään mihinkään kunnolla. Hän sanoi, että ” Kun aiemmin tein pelkästään kirjastoa, niin tunsin hallitsevani kaikki sen osa-alueet. Nyt huomaan

jääneeni paljon kehityksestä jälkeen.” H4 pyrkii seuraamaan Aluehallintoviraston ja Aken (alueellinen kehittämistehtävä) järjestämiä koulutuksia, ja hän on Kirjastojen neuvoston jäsen. Huolimatta tästä, hänestä on kuitenkin välillä haasteellista pysyä ajan tasalla kaikista asioista ja erityisesti kirjaston ulkopuolisista tehtävistä.

H5 kokee, että asiat tahtovat mennä päällekkäin. Hän sanoo, että

”Kiireisin aika on yleensä tämä syksy. Maalis-huhtikuussa on taas tosi kiireistä ja kun pitäisi kaikilla alueilla olla niin kuin huseeraamassa niin aika tahtoo loppua kesken, eikä pysty kunnolla keskittymään yhteen asiaan. Asiat pitää hoitaa vaan.

Näihin liittyy minulla myös kunnan yhdistysyhteistyöhenkilön tehtävät, eli olen yhteydessä yhdistyksiin ja koitan heitä tiedottaa tekemisistä aika paljon. Sitten saattaa tulla aika nopeasti sellaisia asioita, jotka pitäisi olla tällä viikolla valmis, että joutuu pomppaamaan kesken kaiken ihan niin kuin uuteen asiaan, mistä ei aikaisempaa tietoa edes ollut.”(H5)

Siitä, että samoja asioita on tehnyt useampana vuotena peräkkäin, on hänestä selvästi apua. Näin hänen mukaansa pystyy ennakoimaan, mitä missäkin vaiheessa tulee tapahtumaan.

H6:n mielestä negatiivisinta on ajan rajallisuus. Hän haluaisi aina syventyä eri tehtäviin. Jokaiselle yksikölle hän haluaisi antaa tasaisesti aikaa ja perehtyä heidän huoliinsa. Työpäiväkin voi hänelle olla hyvin rajallinen. Joillakin henkilökunnasta voi olla iltapainotteista työtä, kuten vaikkapa tapahtumatuottajilla. Usein hänelle myös käy niin, että puhelin soi, eikä hän pysty vastaamaan, vaikka haluaisi. Kuten H5, myös H6 sanoo, että ”Mitä tutummaksi prosessit tulevat, sitä paremmin pystyy ennakoimaan ja suunnittelemaan omaa työtään, joka vastaa tarpeisiin paremmin.” (H6)

## 5.7 Monialajohtajuuden positiiviset puolet

Negatiivisuuden lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mitä positiivista heidän mielestään liittyy monialajohtajuuteen. Esille nousi esimerkiksi yhteistyön hyvät puolet, työn merkityksellisyys ja monipuolisuus, opettavaisuus ja se, että tehtävät olivat juuri sopiva yhdistelmä tekijälle.

H1 koki, että monialajohtajuuden kautta tiedonkulku on edistynyt. Esimerkkinä hän sanoo, että kun hän on mukana useammassa hallinnollisessa palaverissa, joissa johtajat vaihtavat kuulumisia ja kertovat mitä missäkin tapahtuu, on tämä parantanut tiedonkulkua aiemmasta.

”Opisto kuuluu esimerkiksi elinvoimatoimialalle ja kirjasto kuuluu hyvinvointitoimialalle. Minulla on toimialojen yli tapahtuvaa työtä. Se on parantanut tiedonkulkua todella paljon. Kaikki on myös helpompaa, kun ihmiset ovat toisilleen tuttuja ja ihmiset tapaavat toisiaan edes joskus. Se on minusta todella positiivinen asia.”(H1)

Tätä kautta hän myös näkee, että päällekkäisyyksiä pystytään vähentämään ja toisaalta pystytään paremmin luomaan eri toimialoille yhteisiä asioita.

H2 kokee, että monialajohtajuudesta saa merkityksellisyyttä ja monipuolisuutta. Hänen mielestään on positiivista, ettei aina vain ole kirjaston asioita hoidettavana ja työhön tulee vaihtelua. Myös H4 piti tehtävänkuvan monipuolisuudesta ja kokee pääsevänsä vaikuttamaan syvemmin kunnan asioihin. Hän sanoi, että

”Olen aina ollut kaikesta kiinnostunut, niin silloin pääsee kaikenlaista tekemään ja pääsee näkemään erilaisia toimielimiä ja vaikuttamaan kunnan syvemmällä tasolla päätöksentekoon.”(H4)

H4:n mielestään kirjasto ja kulttuuri ovat lähellä toisiaan ja kun museo ja nuorisotoimi tulevat mukaan, niin hän on huomannut, että henkilöstö on alkanut tekemään enemmän asioita, jotka liittyvät toisiinsa. Hän kokee, että hänen lisäkseen myös henkilöstö on sitoutunut yhteiseen tekemiseen.

H5 pitää positiivisena asiana sitä, ettei monialajohtajuudessa ole samanlaisia päiviä. Hän sanoo pitävänsä siitä, että toimenkuva on vaihteleva. Hän myös kokee, että toimenkuva on kohtalaisen laaja, mutta silti hänellä on suhteellisen vapaat kädet toimia. Talousarvio tosin määrittää missä puitteissa toimitaan, mutta oman vision tuomiseen, kunnan kirjasto ja kulttuuriasioissa, hänellä on melko vapaat kädet. Myös H5 nostaa esille sen, että pääsee osaksi isompaa verkostoa, jossa voi osallistua ja vaikuttaa sellaisiin asioihin, joihin ei pelkästään kirjaston johtajan roolissa pääse. Hän sanoo, että ”Monipuolisuus ja vaihtelevuus on hyvä ja huono asia yhtä aikaa.”

H5 myös näkee, että aloista on hyötyä toisilleen. Hän sanoo, että kirjastolla esimerkiksi tapahtuu paljon omia tapahtumia ja myös muita, kuin kirjaston tapahtumia ja kirjaston työntekijät ovat mukana tapahtumien toteutuksessa. Hän näkee yhteistyömahdollisuudet positiivisena asiana.

”Se, että pääsee ja joutuu tekemään yhteistyötä kunnan eri osa-alueiden kanssa. Teemme esimerkiksi nuoris- ja liikuntapalveluiden kanssa yhteistyötä ja lisäksi tekninen puoli, koska ilman niitä ei asiat tapahdu. Pienen kunnan etu on ehkä se, että pääsee tekemään kaikkien kanssa yhteistyötä.”(H5)

H6 kokee monialajohtajuuden valtavan mielenkiintoiseksi ja opettavaiseksi työksi, koska siinä pääsee näkemään monia eri asioita. Työn kautta pääsee tutustumaan moniin eri ihmisiin eri aloilta. Hän sanoo myös, että monialajohtajuuteen sisältyy paljon löytämisen riemua. H6 kokee, ettei työ aina ole iloista ja kevyttä, mutta työ kuitenkin palkitsee

tekijää. Hänen mielestään on mukavaa nähdä, kun joku asia on suunniteltu hyvin ja työntekijät pääsevät toteuttamaan ideoitaan ja kuinka se vaikuttaa heihin. Hän sanoo, että ”Omien työntekijöiden taitojen huomaaminen on myös palkitsevaa, kun on niin monenlaisia yksiköitä.” Hänen mielestään harva asia opettaa niin paljon, kuin se, että joutuu itsensä haastamaan.

H3 katsoo positiivisuutta ehkäpä toisista haastatelluista hieman poikkeavalla tavalla. Hän katsoi kysymystä siltä kantilta, että hän näki itsensä oikeana henkilönä tekemään monialajohtajuuteen liittyvää työtä ja oli hänelle onni, että tällainen monen yksikön tehtävä oli tarjolla. Hän sanoi, että työtä hakiessa monialajohtajuus oli hänelle vahvuus. Hänellä oli aiempaa työkokemusta viestintään liittyvistä asioista, joita hän myös mielellään teki. Tämän lisäksi hän yhtä lailla pitää tapahtumajärjestelyihin ja kulttuuriin liittyvistä asioista. Hänelle oli hyvä, että kaikki nämä tehtävät kuuluivat yhteen työtä haettaessa.

## 5.8 Lopuksi

Haastattelujen lopuksi haastateltavilta kysyttiin, haluaisivatko he vielä lisätä jotakin aiheeseen liittyvää. H1 sanoi, että hänen työnsä jatkuu osin määräaikaikaisena koko ajan ja sitä tarkkaillaan, kuinka hän tehtävissä jaksaa. Työnsopivuus on hänen mielestään persoonakysymys, eikä hän ole varma onnistuisiko se kaikilta, esimerkiksi tarkasti määrättyinä tehtävinä. Tästä hänen mielestään voi olla monta mielipidettä, mutta häneltä tehtävät ovat hoituneet,

”eikä mitään ole jäänyt katastrofaalisesti roikkumaan. Ei tällainen työ varmaan kaikille sovi ja itsensä johtamista ja oman hyvinvoinnin tarkkailu täytyy pitää mielessä. Hyvinvointi on tärkeä asia ja monialajohtamisessa on hyvät mahdollisuudet polttaa itsensä loppuun. Tervettä itsepäisyyttä ja kovapäisyyttä on hyvä olla työssä mukana ja siviilielämässä on hyvä olla hyviä vastapainoja työlle, niin silloin pärjää.”(H1)

H6 toi esille, että monialajohtajuudessa häntä auttaa jonkin verran se, että hän on tehnyt johtamisen opintoja ja myös hänen gradunsa liittyi johtamiseen. Monialajohtajuus on kiinnostava haaste, jossa ”saat oikeasti katsoa mihin sinusta on.” Hän sanoo, että monialajohtajuudessa pitää olla valmis tekemään töitä sen eteen, että saa kokonaisuuden haltuun. ”Hyvä itsetuntemus ja kyky kestää epävarmuutta ja into jatkaa siitä huolimatta ja kyky nauttia niistä haasteista on hyvin tärkeää tällaisessa työssä”(H6). Hän sanoo, ettei ole päivääkään katunut valintaansa.

H5 sanoi keskustelleensa kollegoiden kanssa siitä, kuinka kaikki ympäritään yhden nimikkeen alle ja kuinka se voi olla kuormittavaa ja stressaavaa. Hän korosti:

”tahtoo olla niin että kirjasto ja kulttuuriala on aina tiukoilla, oliko meillä sitten hyvät ajat vai huonot ajat. Kirjasto ja kulttuuriala on ensimmäinen asia, josta ollaan nipistämässä, vaikka me teemme lakisääteisiä kunnan peruspalveluita. Se tuntuu välillä unohtuvan päättäjien ja johtoportaan suunnassa.”(H5)

H5 sanoo, että monialajohtajuudessa on hyviä puolia, mutta kääntöpuolena on se, että kunta säästää kuormittamalla yhtä ihmistä kaatamalla hänen niskaansa kohtuuttoman paljon tehtäviä. Hän koki oman työnkuvansa tyydyttäväksi, mutta hän tuntee kollegoita, joilla on häntä heikompi tilanne. H5 toivoisi,

”että kulttuuri ja kirjasto nähtäisiin investointina kuntalaisten hyvinvointiin, eikä aina vain siinä, missä voitaisiin taas pikkusen säästää jostakin. Ylipäätään kun kulttuurin ja kirjaston budjettiosuus kunnan budjetista on hyvin pieni. Vaikutus on kuitenkin suurempi, koska se kohdistuu ihmisiin, jotka ovat sellaisessa asemassa, että eivät osaa pitää ääntä itsestään. Esimerkiksi lapset, nuoret ja kirjastot on tosi tärkeitä siinä, että ihmiset pääsevät tulemaan tilaan, jossa saa olla sellainen kuin jokainen on. Ihmiset kokevat kirjastossa olevansa osa kuntaa, tasavertaisessa roolissa siinä missä muutkin.”

## 6 POHDINTA

Olen tutkinut pro gradu -tutkielmassani pohjoissuomalaisia yleisen kirjaston johtajia, jotka yleisen kirjaston lisäksi johtavat tai vastaavat jostakin toisesta tai useammasta yksiköstä tai tehtävästä. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin; tarkemmin ottaen haastattelulla. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä monialajohtajuudesta ilmiönä yleisissä kirjastoissa, käsittelemällä tällaisia tehtäviä tekevien henkilöiden kokemuksia. Monialajohtajuutta yleisissä kirjastoissa on tutkittu vähän, huolimatta siitä, että kyseessä on melko laaja ilmiö. Tutkimukseen haastateltu H2 kertoi osallistuneensa syksyllä 2021 pidettyyn kirjastonjohtajien webinaariin, jossa käsiteltiin johtajien laajentunutta työnkuvaa. Webinaarin (Järveläinen 2021) aineistossa käsiteltiin esimerkiksi sitä, kuinka 1990-luvun lama ja 2008 luvun finanssikriisi johtivat siihen, että tehtävänkuvien laajentumisesta tuli keino vähentää kaupungin henkilöstöä myös esimiestehtävissä. Tämä ei tue sitä ajatusta, että monialajohtajuus olisi tieteellisenä tutkimusaiheena tuore. Selkeää syytä sille miksi tätä aihetta ei ole, Akavan erityisalojen (2024) kyselytutkimusta lukuun ottamatta vielä juurikaan tutkittu, on haasteellista selvittää. Kuitenkin, kuten Suomisen (2004) artikkelissa pohditaan, voi yksi syy olla se, että informaatiotutkimuksen piirissä kiinnostus kirjastotutkimukseen on vähäisempää verrattuna muihin tutkimusaiheisiin. Koska tämän tutkimuksen aihetta ei ole juurikaan aiemmin tutkittu, näen että tämä tutkimus lisää huomattavasti tietoutta monialajohtajuudesta yleisissä kirjastoissa, ja toivon että se avaa tietä uusille tutkimuksille, jotka käsittelevät tätä aihetta.

Ilmiön voi nähdä johtuvan kuntien heikosta taloudellisesta tilanteesta ja monialajohtajuus on yksi keino vähentää kunnan kuluja. Tutkielman kirjoitushetkellä tuore Ylen (Tiainen & Svahn 2025) uutinen kertoi siitä, kuinka pienen kunnan talous on romahtanut soteuudistuksen myötä. Uutisessa todetaan, että pienessä kunnassa ”johtoportaan työnsarka on laaja” ja samassa yhteydessä kerrotaan, että artikkelissa haastateltu, Uudellamaalla sijaitsevan Myrskylän kunnanjohtaja toimii myös kunnan kirjastonjohtajana. Yleisiin kirjastoihin liittyvä monialajohtajuusilmiö ei tosin rajoitu pelkästään pieniin kuntiin tai pohjoisempiin osiin Suomea. Esimerkiksi syksyllä 2024

Raisioon, jonka väkiluku vuonna 2023 oli 25331 (Tilastokeskus 2025), haettiin uutta kirjasto- ja kulttuuritoimen johtajaa (Kirjasto- ja kulttuuritoimenjohtajan virka 2024). Tehtävään valittiin henkilö, joka oli aiemmin toiminut toisessa Etelä-Suomen kunnassa kirjasto- ja kulttuurikoordinaattorina (Vehmanen 2024). Mielestäni nyt voi pohtia, tuleeko kirjastonjohtajan uraa harkitsevan alkaa varautua siihen, ettei pelkkä kirjastoalan tuntemus ole tarpeeksi. Monesti kyllä oletetaan esimerkiksi, että kirjastoalan ammattilainen omaa laajan tuntemuksen kirjallisuudesta. Tuomen (2009, 27) mukaan jos kirjaston asiakkailta kysyttäisiin, millaista osaamista kirjastoon liittyvässä työssä tarvittaisiin, niin luultavimmin osaamisalueiden kärjessä olisi tuntemus kaunokirjallisuudesta. Mielestäni olisi mielenkiintoista tietää kuinka hyvin informaatiotutkimuksen yhteys kirjastoalan asiantuntemukseen yleensä ymmärretään?

Kuinka sitten kulttuuritoimen johtajan tehtäviin olisi hyvä valmentautua? Opetushallituksen sivuilla (2025) kerrotaan, että kulttuuri voi tarkoittaa eri asioita ja se voidaan ymmärtää laajasti. Laajassa merkityksessä kulttuurilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä ihmisyhteisöt siirtävät eteenpäin jälkeläisilleen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kieli, valtarakenteet, elinkeinot, taide, urheilu, uskonto ja erilaiset katsomukset. Eli mielestäni voi sanoa, että opittavaa asiantuntijaksi riittää aika lailla rajattomasti, eikä tällainen moniulotteinen asiantuntijuuden ala, ole sellainen ala, jossa vastuuta kannattaa entisestään laajentaa, jos työn hyvää laatua halutaan ylläpitää. Tutkimukseen haastatelluista H5 totesikin, että on yhteiskunnassa sitten hyvät tai huonot ajat, niin kirjasto ja kulttuuriala on aina tiukoilla.

Oma mielipiteeni siihen, miksi kulttuuriin liittyvää työtä ei arvosteta ja esimerkiksi sen rahoitusta helposti leikataan, johtuu siitä, että kulttuurin syntymistä pidetään automaattisena prosessina. Kulttuuri yhdistetään helposti taiteisiin ja kulttuuriin liittyvä työ nähdään luovana työnä, sellaisena, jota ihminen tekee omasta halustaan. Tästä syystä, uskoisin että voi helposti ajatella, ettei kulttuurin syntymistä tarvitse tukea paljon, koska se joka tapauksessa tapahtuu. Tästä syystä voi myös olla haasteellista laskea kulttuurille arvoa, jolla sitä voisi suhteuttaa toisiin ammatteihin ja aloihin. Usein päätoiminen taiteilija joutuu hankimaan apurahojen lisäksi tuloja myös muualta, elättääkseen itsensä.

Taiteen ja kulttuurin barometri 2023 (Ruusuvirta, Kanerva, Rensujeff & Leppänen 2024, 8) toteaa, että ” Taiteen tekemisen rinnalla taiteilijat tekevät runsaasti muita töitä, sekä taiteilijan ammattitaitoa hyödyntäviä että ammattitaitoon liittymättömiä. Muita töitä tehdään pääasiassa toimeentulon hankkimiseksi”. Sitä kuinka kulttuuri syntyy, ei tässä tutkimuksessa tutkita, mutta kuitenkin kulttuurin hallinnalla on oma osansa tässä tutkimuksessa ja kulttuurin hallinnoinnissa on kyse eri asioista, kuin kulttuurin synnyssä ja tämä tulisi ymmärtää myös kulttuuriin liittyviä taloudellisia päätöksiä tehtäessä. Kirjaston, museon tai kulttuuritoimenjohtajan työ ei ole samanlaista työtä, jota vaikkapa taitelija tai kirjailija tekee. Esimerkiksi kirjaston tai museonjohtajat ovat merkittävässä osassa sitä kulttuurin osaa, jossa kulttuuria siirretään eteenpäin jälkeläisille, mistä Opetushallituksen (2025) artikkelissa kerrottiin, eikä tämä prosessi suinkaan tapahdu automaattisesti. Siihen tarvitaan eri aloihin liittyvää tietoa ja taitoa, joka vaatii oman panostuksensa. Nyt kuitenkin vaikuttaisi siltä, että kirjastojen ja kulttuurin arvostus on sellaisella tasolla, että nähdään että näillä aloilla on varaa jakaa työresurssejaan myös toisille aloille.

Tutkimukseen haastatelluista kirjastonjohtajista kaikilla oli ylempi korkeakoulututkinto ja kaksi kertoi suorittaneensa maisteritutkinnon informaatiotutkimuksen alalta. Kolme haastatelluista oli suorittanut kirjastoalalla eduksi katsottuja informaatiotutkimuksen opintoja. Tutkimuksen Tulokset kappaleesta, voi havainnoida kuinka monipuolisesti haastattelijat olivat opiskelleet erilaisia aloja. H1 kertoi, kuinka on aina ollut todella innokas opiskelija. Tällaisesta mielenkiinnosta oppimiseen on varmasti hyötyä kirjastonjohtajan työssä ja monialajohtamisessa ja tällaisen asenteen näkisin olevan hyödyksi henkilölle, joka tulevaisuudessa haluaa kirjastonjohtajaksi. Myös säännölliset työn ohessa käydyt koulutukset ja webinaarit, vaikuttaisivat olevan merkittävä osa kirjaston arkea. Yhtä lailla johtajat ovat yhteydessä kollegoihin eri tavoilla ja jakavat esimerkiksi kokemuksia ja tietoa. Näin he parantavat työnsä tuloksia ja saavat helpotusta työhönsä, eli hyvistä kommunikaatio- ja viestintätaidoista on monialajohtajuudessa hyötyä.

Yleisten kirjastojen johtamiseen kuuluviksi merkittäviksi tehtäviksi haastatteluissa nousi esille kirjaston tiloista, henkilöstöstä ja taloudesta vastaaminen. Tämän lisäksi joidenkin tehtäviin kirjastoon liittyen kuului tapahtumien järjestäminen. Haastateltujen monialajohtajuuteen liittyvät, kirjaston ulkopuoliset tehtävät, olivat monipuolisia. Tällaisia tehtäviä olivat kansalaisopistosta toiminnasta vastaaminen, lasten ja nuorten harrastustoiminnasta vastaaminen, kulttuuritoiminnan johtaminen, liikunta- ja nuorisotoimesta vastaaminen, kunnan viestintä, kuntamarkkinointi, kunnan rekrytoinnin tukeminen ja museopalveluista vastaaminen. Puolet haastatelluista kokivat perehdytykset tehtäviin olemattomiksi. Toisella puolella perehdytystä saattoi joissakin tapauksissa olla esimerkiksi edellisen tehtävästä vastanneen henkilön kanssa yhdestä päivästä yhteen viikkoon. Tässäkin käy ilmi, että monialajohtajuutta tekevän henkilön on hyvä olla kiinnostunut ja valmis itse oppimaan uusia asioita. Tehtävien oppiminen tapahtuu paljolti työn ja käytännön kautta ja myös hyvät kommunikointitaidot nousevat omaan arvoonsa uusia asioita selvitettäessä. Verkostot ja kollegiaalinen tuki on selvästi arvokasta. Hyvänä tiedonlähteenä monialajohtajuudesta nousi selvästi esille kollegat, jotka tekevät vastaavanlaisia tehtäviä ja kohtaavat samoja ongelmia. Myös aiempi työkokemus samassa kunnassa tai organisaatiossa on arvokasta, ja tämä voi myös olla yksi syy sille, ettei perehdytystä uuteen tehtävään nähdä jokaisessa tapauksessa tarpeelliseksi. Uskon että uudessa kunnassa, organisaation ulkopuoliselle, on erittäin työlästä uuden tehtävän aloittaminen, koska uutta opittavaa on paljon ja se täytyy tehdä paljolti oma-aloitteisesti. On myös todennäköistä, ettei kunnissa ole käsitystä siitä, kuinka laajoja tehtävät ylipäänsä ovat.

Haastateltujen vastauksista selvisi, että vaikka monialajohtajuuden arki on kiireistä, vastaajat kokivat hallitsevansa tehtävänsä hyvin. Sillä, kuinka kauan tehtävää on tehnyt, vaikuttaa olevan merkitystä siihen, kuinka hyvin kokee hallitsevansa tehtävät. Aktiivisessa työssä hyvänä puolena on se, ettei työssä ole kovinkaan todennäköistä uupua ja turhautua työn yksitoikkoisuuteen ja saada työuupumuksen vastakohtaan, boreoutin (Rothlin & Weber 2008), koska ongelmia voi ilmetä myös silloin kun työntekijän ammattitaito ja asiantuntemus eivät vastaa työssä annettujen tehtävien laatua ja volyyymia. Osalle johtajista kiire tuntui olevan välillä liian kova ja työ on kuormittavaa. Virallinen työaika ei aina riitä ja työn rikkonaisuutta ilmenee usein. Monialajohtajuudessa täytyy

osata hoitaa monta asiaa yhtä aikaa. Koska työn luonne on tällainen, voi se vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Huono omatunto voi tulla esimerkiksi siitä, ettei jotakin asiaa pysty hoitamaan tarpeeksi hyvin tai henkilöstölle ei ole tarpeeksi aikaa jaettavana. Yksi vastaajista kuvaili työhön kuuluvan monenlaista sekasotkua. Monialajohtajuus tarkoittaa selkeästi myös sitä, että johtajalla on vähemmän aikaa käytettävänä kirjastoon liittyviin asioihin. Haastattelujen vastauksista kävi ilmi, että osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei monialajohtajuus sovi kaikille henkilöille. Monialajohtajuuteen soveltuminen vaatii tietynlaista luonnetta, eikä temperamentiltaan rauhallinen henkilö saisi kaikkia asioita hoidettua. Tässä näkisin ongelmana sen, että jos yleisissä kirjastoissa esiintyy monialajohtajuutta entistä enemmän, tämä voi karsia mahdollisia hyviä uusia kirjaston johtajia pois työelämästä, koska he eivät ole kiinnostuneita kirjaston ulkopuolisista tehtävistä. Mielestäni esimerkiksi informaatiotutkimuksen asiantuntijalle voi tuntua oudolta tehdä asiantuntijantyötä vaikkapa kulttuuritoimessa. Vastauksissa kävi myös ilmi, että kun haastateltava hoiti pelkästään kirjastoon liittyviä tehtäviä, hän koki hallitsevansa kaikki osa-alueet, mutta tämä tunne ei liittynyt kirjaston ulkopuolisiin tehtäviin. Vaarana mielestäni on, että monialajohtajuus houkuttelee vain sekatyöstä kiinnostuneita henkilöitä. Esimerkiksi H3 koki itsensä oikeiksi henkilöiksi tekemään monialajohtajuuteen liittyvää työtä ja hän nosti sen esille työn positiivisena puolena. Hän sanoi, että hän oli vahvoilla työhön hakiessaan, koska kyseessä oli monialajohtajuustyö.

Negatiivisena huomiona nostaisin esille sen, että monialajohtajuus vie voimavaroja myös kirjastoon liittyvältä kehitystyöltä. Esimerkiksi H3 sanoi, ettei lähde kehityshankkeisiin juurikaan mukaan, koska joutuu miettimään sitä, mitä työajan puitteissa pystyy tekemään. Eli vaarana yleisissä kirjastoissa, joissa on monialajohtaja, on kehityksen puute. Tätä voisi mielestäni tutkia tarkemmin toisessa tutkimuksessa, suuremmalla otannalla, haastatteleamalla esimerkiksi sekä yleisen kirjaston johtajia ja monialajohtajia ja vertailemalla kirjastoon liittyvää kehitystyötä. Kehityshankkeita voi yleisissä kirjastoissa olla monenlaisia. Niillä voidaan vaikuttaa esimerkiksi kirjaston henkilöstön arkeen ja hyvinvointiin tai kirjaston asiakkaiden asiakaskokemuksiin. Kehityksen kautta yleisen kirjaston asiakkaat, joka puolella yhteiskuntaa, pysyvät yhdenvertaisessa asemassa. Jos yleisen kirjaston kehitystyö jätetään huomioimatta kirjaston hallinnoinnissa, sen vaikutus voi nähdäkseni olla yllättävän suuri. Perinteisesti organisaatiot modernisoituvat tai

kehittyvät vain kriisien kautta ja jatkuva uudistuminen onkin välttämättömyys (Sydänmaanlakka 2024, 94). Saartin (2025) mukaan kirjastot ja kirjastojen johtaminen kehittyvät nopeasti. Hänen mukaansa esimerkiksi ikäryhmien välillä muodostuu uudenlaisia ryhmiä ja tapoja käyttää kirjastojen palveluja, ja kirjastojen palvelut monimuotoistuvat ja jakaantuvat niin paikan kuin kirjaston alueen mukaisesti, koska Suomen alueellinen väestö- ja kulttuurinen rakenne muuttuvat nopeasti tulevaisuudessa. Haasio (2025) nostaa tämän päivän kirjaston kehittämiseen liittyvä seikkana esille tekoälyn. Hän sanoo, että tekoäly on jo nyt osa kirjaston arkea esimerkiksi chatbottien, kirjastojärjestelmän lukusuositusten tai palautusrobottien kautta. Tällaiset palvelut eivät toteudu kirjastoissa yhdenvertaisesti ja se, kuinka paljon niitä on kussakin kirjastossa, vaihtelee paljon. Tämä ei välttämättä riipu johtajan panostuksesta kirjaston kehittämiseen, vaan uskoisin että myös taloudellisilla tekijöillä on oma merkityksensä. Yleisiä kirjastoja on lähihistoriassa täytynyt kehittää esimerkiksi vuonna 1994 ensimmäisten nettiyhteyksien tullessa Suomen kirjastoihin ja myöhemmin esimerkiksi sosiaalisen median ja vaikkapa omatoimiaikojen tullessa kirjastoihin. Tänä päivänä tulisi kirjastojen kehittämisessä ymmärtää tekoälyn vaikutus. Haasion mukaan tekoälyn lisääntyminen tulee lisäämään esimerkiksi koulutustarpeita, kuten tapahtui internetin tullessa. Saartin (2025) mukaan on keskeistä, että kirjastojen johtaja pystyy rakentamaan ja uudistamaan kirjastolaitosta.

Monialajohtajuus on sitä tekeville henkilöille heitä itseään kehittävää ja palkitsevaa. Työ on monipuolista ja sitä kautta erittäin opettavaa. Uskoisinkin että pitkäaikaista monialajohtajuutta tehnyt henkilö on erinomainen johtaja, koska hän on normaalia kokeneempi. Tärkeää on, että hän pääsee käyttämään kaikkea työssään oppimaansa oikealla tavalla. Voi myös nähdä, että vaikkapa viestintä erilaisten teknologioiden kautta on monialajohtamisessa kehittyntä. Myös yhteistyö, laajemmat verkostot, tutut ihmiset toisista yksiköistä tai toimialoista, voivat lisätä ja helpottaa tiedonkulkua ja vähentää päällekkäisyyksiä. Mahdollista on myös, että monialojen kautta vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Saartin (2025) mukaan kirjaston johtajan rooli onkin tänä päivänä entistä enemmän olla yhteistyön ja kirjastotoiminnan mahdollistaja. Yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa helpottaa esimerkiksi tulevaisuudessa monimuotoisten ja yhteisöllisten palveluiden kehittämistä toimijaverkoissa. Hän kirjoittaa, että hyvät

mediasuhteet ja -taidot parantavat kirjastojen näkyvyyttä ja vaikutusta yhteiskunnassa. Kirjastoille on tärkeää osoittaa oman toiminnan vaikuttavuus. Taloudellisen tehokkuuden osoittava johtajuus takaa kirjastojen resursoinnin. Saartin mukaan kirjastojen johtaminen onkin monenlaisten taitojen yhdistämistä ja muutoksiin sopeutumista. Tulokseni tukevat tätä havaintoa.

Tutkimustuloksiani voi pitää mielessä, kun kunnissa suoritetaan taloudellisista syistä leikkauksia. Kulttuurin osalta pohdittaisiin sitä, millaisia monivaikutteisia seurauksia leikkauksilla voi olla. Jos yleisen kirjaston johtajan tehtäviä kunnassa päätetään ulottaa myös kirjaston ulkopuolelle, voi tästä tutkimuksesta olla apua sen mietinnässä, millainen henkilö on sopiva monialajohtajan tehtäviin. Esimerkiksi ennen työhaastattelua, työnantajien olisi hyvä tutustua tähän tutkimukseen. Tutkimuksesta voisi olla hyötyä myös yleisesti johtajakoulutuksessa ja erityisesti kirjastoalan koulutuksessa. Tutkimustuloksia voi mielestäni myös jossain määrin hyödyntää esimerkiksi, kun tutkitaan tiedon kulkua kollegoiden kesken ja sitä kuinka merkittävää toisten vastaavaa työtä tekevien kollegoiden tuki työ elämässä on. Tutkimus voi myös toimia esimerkkinä sille, kuinka jatkuva kouluttautuminen on merkittävää, koska työnkuva tänä päivänä voi olla hyvinkin laaja.

Tulevaisuudessa aiheeseen liittyvää tutkimusta voisi mielestäni tehdä siitä, kuinka kirjaston henkilöstö on kokenut monialajohtajuutta tekevän johtajan. Haastatteluissa nousi esille, että osa johtajista koki huonoa omatuntoa siitä, ettei hänellä ollut aina tarpeeksi aikaa keskittyä henkilöstöön liittyviin asioihin. Tuloksista selvisi myös, että henkilöstöön pidettiin yhteyttä entistä enemmän esimerkiksi tekstiviesteillä, sähköpostilla ja Teams-sovelluksen avulla. Ovatko nämä riittäviä tapoja johtaa henkilökuntaa? Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin myös selvittää sitä, onko johtajan työtaakkaa ja ihan suoranaisesti johtajan tehtäviä siirretty esimerkiksi kirjastonhoitajan vastuulle. Monialajohtamista tekevien yleisien kirjaston johtajien palkkausta voisi myös tutkia. Vaikka työtaakka on selvästi kasvanut, työstä maksettu palkka voi hyvinkin olla ennallaan, koska tällaisten muutosten taustalla on heikko taloudellinen tilanne. Tällainen tutkimus voisi olla sopiva esimerkiksi ammattiliitoille. Koska monialajohtajuutta

tekevien työmäärä on suuri ja työarki kiireistä, jän vielä pohtimaan sitä, olisiko loppuun palamista pitänyt haastatteluissa käsitellä suuremmin. Ehkäpä myös tätä voisi tulevaisuudessa tutkia lisää.

## LÄHTEET

Akavan erityisalat. (20.3.2024). Yhdistelmätehtävät ovat kuntien kulttuurialan asiantuntija- ja esihenkilötehtävien ongelmana. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70124345/yhdistelmatehtavat-ovat-kuntien-kulttuurialan-asiantuntija-ja-esihenkilötehtävien-ongelmana?publisherId=3616&lang=fi>

Almgren, P., Jokitalo, P., & Jokitalo, P. (2012). Kirjasto 2013: Johtaja asiantuntijoiden palveluksessa. Avain.

Aluehallintovirasto. (2022). Peruspalvelujen arviointi 2021. Aluehallintovirastojen vuotta 2021 koskeva peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi. 4/8 Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen. Pohjois-Suomen aluehallintovirasto. <https://avi.fi/documents/25266232/109992716/Julkaisu-141+Yleisten+kirjastojen+henki%C3%B6st%C3%B6.pdf>

Haasio, A. (9.1.2025). Kohti älykkäämpää kirjastoa? [blogikirjoitus]. *Kirjasto nyt ja huomenna*. <https://kirjastonytjahuomenna.blogspot.com/2025/01/ari-haasio-kohti-alykkaampaa-kirjastoa.html>

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

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.

Hirvonen, H. & Mäkelä, K. (20.3.2024). Pikkukunta hakee kirjastonjohtajaa, jonka vastuulla ovat myös museo, matkailu ja maahanmuutto – palkka alle 3 000 euroa. Yle. <https://yle.fi/a/74-20079987>

Hypén, K. (2009). Kirjasto 2010: Lukijat, tekstit ja verkko. BTJ.

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

Järveläinen, M. (2021). Laajentunut johtajuus – haasteellinen kokonaisuus. Johtajien webinaarisarja 2, syyskuussa 2021. Aluehallintavirasto. Etäluento.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> (käytetty 10.11.2024.)

Kirjastot.fi (2024). Kirjastot. <https://www.kirjastot.fi/kirjastot> (käytetty 8.2.2025)

Kirjasto- ja kulttuuritoimenjohtajan virka. (8.10.2024). Raision kaupunki - Raisio, Varsinais-Suomi. Duunitori.fi. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/kirjasto-ja-kulttuuritoimenjohtajan-virka-sksun-18642740> (käytetty 12.3.2025)

Kuntaliitto. (2024). Suomen kaupungit ja kunnat. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot> (käytetty 10.11.2024).

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492. Finlex.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492>

Mäkinen, I., & Mäkinen, I. (1999). Tiedon tie: Johdatus informaatiotutkimukseen. BTJ Kirjastopalvelu.

Mäkinen, I. (2010). Informaatiotutkimuksen tie. teoksessa S. Serola (Toimittaja), Ote informaatiosta. Johdatus informaatiotutkimukseen ja interaktiiviseen mediaan (Sivut 11-74). BTJ Kustannus.

Nuorisolaki 21.12.2016/1285. Finlex.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161285#L3P12a>

Opetushallitus. (2025). Mitä kulttuurilla tarkoitetaan? <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/mita-kulttuurilla-tarkoitetaan> (käytetty 14.3.2025)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2024). Harrastamisen suomenmalli. <https://okm.fi/suomen-malli> (käytetty 24.11.2024)

Oulun yliopisto (2024). Informaatiotutkimus. <https://www oulu.fi/fi/hae/maisteriohjelmat/informaatiotutkimus> (käytetty 8.2.2025)

Pors, N. O. (1998). The Changing Labour Market for Information Professionals and Challenges for Nordic Library Education. Teoksessa: Harbo, O., & Pors, N. O. Education for librarianship in the Nordic countries (s. 163-188). Mansell.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Robson, C. (1995). Real world research. A resource for scientist and practioner-researchers. Oxford: Blackwell.

Rothlin, P., Werder, P., & Werder, P. R. (2008). Boreout!: Overcoming workplace demotivation. Kogan Page.

Ruusuvirta, M., Kanerva, A., Rensujeff, K. & Leppänen, A. (2024). Taiteen ja kulttuurin barometri 2023: Taiteilijan työn monet muodot. Cuporen verkkojulkaisuja 78. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. <https://www.cupore.fi/julkaisut/taiteilijan-tyon-monet-muodot/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html) (Viitattu 3.11.2024.)

Saarti, J. (20.3.25). Kirjastojen johtaminen on tulevaisuuden tekemistä. [blogikirjoitus]. *Kirjasto nyt ja huomenna*. <https://kirjastonytjahuomenna.blogspot.com/2025/03/jarmo-saarti-kirjastojen-johtaminen-on.html>

Suominen, V. (2004). Informaatiotutkimus - suomalaisen kirjastokoulutuksen vapaamatkustaja?. Informaatiotutkimus, 23(4), 102–106. Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/2220>

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent.

Tiainen, P. & Svahn, N. (12.3.2025). Pikkukunnan talous romahti sote-uudistuksen myötä, ja nyt se myy lähes kaiken mahdollisen: ”Otimme rajusti pataan”. Yle. <https://yle.fi/a/74-20141721>

Tilastokeskus. (2025). Kuntien avainluvut. Raisio. <https://stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=KU680&year=2023>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, P. (2009). Pitäisikö kirjastossa tietää kirjoista? Teoksessa: Hypén, K. Kirjasto 2010: Lukijat, tekstit ja verkko (s. 27–51). BTJ Kustannus.

Vehmanen, J. (20.11.2024). Raisioon kirjasto- ja kulttuurijohtaja Kirkkonummelta – Tiina Salo jää eläkkeelle. Turun Sanomat. <https://www.ts.fi/uutiset/6494938>

Virtanen, P., Stenvall, J., & Tietosanoma. (2019). Julkinen johtaminen (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelukutsu

#### Saatekirje / Haastattelukutsu

Hei!

Olen Jussi Sivonen ja opiskelen Oulun yliopistossa informaatiotutkimusta. Etsin haastateltavia Pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on monialajohtajuus yleisissä kirjastoissa.

Etsin haastateltaviksi yleisen kirjaston johtajia, jotka tekevät kirjaston johtamisen lisäksi muita hallintoon liittyviä tehtäviä. Yleisen kirjaston johtaja voi olla esimerkiksi myös kunnan kulttuuritoiminnan johtaja tai kansalaisopiston rehtori. Joskus kirjaston johtajalle annettujen tehtävien kirjo voi olla varsin laaja. Tutkimuksessa tutkitaan monialajohtajuutta ja sitä, kuinka yhdistettyjä tehtäviä tekevien kirjastonjohtajien koulutus soveltuu eri tehtäviin, mistä he ovat saaneet tai hankkineet tehtävissä tarvittavaa tietoa ja kuinka heitä on opastettu annettuihin tehtäviin. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka yleisten kirjastojen johtajat kokevat selviytyvänsä tehtävistään ja millaisia haasteita tai hyötyjä yleisten kirjastojen monialajohtajuuteen sisältyy.

Haastattelussa huomioidaan tietosuojaseikat, anonymiteetti ja luottamuksellisuus. Haastattelun toteutan tulemalla paikalle sovittuna ajankohtana, tai etänä Teamsin/Zoomin kautta. Haastattelun kesto on noin puolituntia.

Osallistumalla tutkimukseen kerrytämme uutta tietoa yleisille kirjastoille ajankohtaisesta monialajohtajuudesta ja yhdistelmätehtävistä.

Ystävällisin terveisin,

Jussi Sivonen

Informaatiotutkimuksen opiskelija, Oulun yliopisto

[jussi.sivonen@student oulu.fi](mailto:jussi.sivonen@student oulu.fi)

puh. 0407456469

## Liite 2 Haastattelulomake

### Haastattelulomake

#### Haastattelu

Päiväys: xx.xx.2024

Henkilöä haastatteli: Jussi Sivonen

1. Mikä on koulutustaustasi?
2. Mitä tehtäviä työnkuvaasi kuuluu?
3. Koska aloitit nykyisessä toimessasi?
4. Kuinka sinut perehdytettiin työtehtäviisi?
5. Oletko saanut perehdytystä tai ohjausta erityisesti liittye n monialajohtajuuteen?
6. Oletko saanut monialajohtajuuttasi tukevaa tietoutta muuta kautta?
7. Miten useampiin eri aloihin tai tahoihin liittyvät työtehtävät vaikuttavat työarkeesi?

8. Kuinka koet hallitsevasi kaikki monialajohtajuuteen liittyvät tehtävät?
9. Mitä negatiivista yhdistelmätehtäviin liittyy?
10. Mitä hyvää yhdistelmätehtävät sinusta tuovat?

Kiitos haastattelusta!



**TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE  
EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.  
PÄIVÄYS: [1.10.2024]**

## **Tietoa opinnäytetyötutkimukseen osallistuvalla**

Olet osallistumassa Oulun yliopiston opinnäytetyön tekijän Jussi Sivosen toteuttamaan tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän ilmoituksen kohdassa 13 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

## **Tutkimuksen nimi ja kestoaika**

Tutkimuksen nimi: Monialajohtajuus yleisissä kirjastoissa

Tutkimuksen kesto (kuinka kauan henkilötietoja käsitellään): Puoli vuotta pro gradu -tutkielman hyväksynnän jälkeen.

## **Rekisterinpitäjä**

Rekisterinpitäjä ja yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa: Jussi Sivonen

Osoite: Informaatiotutkimus, Humanistinen tiedekunta, PL 8000, FI-90014 Oulun yliopisto

Sähköpostiosoite: jussi.sivonen@student oulu.fi

## **Kuvaus opinnäytetyöstä/tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelystä**

Yleisissä kirjastoissa esiintyy tänä päivänä monialaista johtajuutta. Yleisten kirjastojen johtajat voivat kirjaston johtamisen lisäksi olla vastuussa myös toisesta alasta, joka usein on sidoksissa kunnan toimintaan. Yleisen kirjaston johtaja voi olla esimerkiksi kunnan kulttuuritoiminnan

johtaja tai kansalaisopiston rehtori. Joskus kirjaston johtajalle annettujen tehtävien kirjo voi olla varsin laaja.

Tutkimuksessa tutkitaan monialajohtajuutta ja sitä, kuinka yhdistettyjä tehtäviä tekevien kirjastonjohtajien koulutus soveltuu eri tehtäviin, mistä he ovat saaneet tai hankkineet tehtävissä tarvittavaa tietoa ja kuinka heitä on opastettu annettuihin tehtäviin. Tutkimus pyrkii selvittämään sitä, kuinka yleisten kirjastojen johtajat kokevat selviytyvänsä tehtävistään ja millaisia haasteita tai hyötyjä yleisten kirjastojen monialajohtajuuteen sisältyy. Tutkimus toteutetaan tutkimushaastatteluilla. Tutkimuksessa kerättävä aineisto pseudonymisoidaan analyysivaiheessa ja opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen aineisto tuhotaan. Tutkimusaineistoa säilytetään noin 6 kuukautta opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

## Tutkimuksen suorittaja

Jussi Sivonen

## Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- yleistä etua koskeva tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai julkisen vallan käyttö
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettu etu: opiskelijalla on oikeus saada opinnäytetyönsä valmiiksi ja valmistua

## Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

## Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimusaineiston sisältämiä henkilötietoja ovat: ammatti, koulutus, työkokemus ja sellaiset seikat, joita haastateltava mahdollisesti kertoo itsestään haastattelussa. Aineisto pseudonymisoidaan erottamalla tunnisteet analysoitavasta aineistosta analyysivaiheessa ja opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen aineisto tuhotaan.

## Mistä lähteistä ja millä tavalla henkilötietoja kerätään

Henkilötietoja kerätään haastattelun yhteydessä.

## **Henkilötietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle**

Haastatteluaineistoja säilytetään 6kk opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen.  
Haastatteluaineistoja ei luovuteta eteenpäin, vaan tutkija säilyttää niitä sovitun ajan.

## **Henkilötietojen siirto EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

## **Automatisoitu päätöksenteko**

Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

## **Henkilötietojen suojauksen periaatteet**

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Manuaalinen aineisto säilytetään tutkijan hallussa lukkojen takana.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus  salasana  käytön rekisteröinti  kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Henkilötiedot anonymisoidaan

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suurin tunnistetiedoin, koska haastattelun tunnistetiedot pseudonymisoidaan.

## **Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

- Henkilötietosi hävitetään
- Henkilötietosi arkistoidaan:
- ilman tunnistetietoja
  - tunnistetiedoin (ikä ja
- Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa:
- Henkilötiedot anonymisoidaan

## **Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen?**

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti tutkittavalla on tiettyjä oikeuksia, joilla tutkittava voi varmistaa perusoikeuksiin kuuluvan yksityisyyden suojan toteutumisen. **Mikäli haluat käyttää tässä kohdassa 13 mainittua oikeuttaan, otathan yhteyttä kohdassa 1 mainittuun tutkimuksen yhteyshenkilöön**

### Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

### Oikeus pyytää pääsyä tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus pyytää tietoa siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöstä käsiteltävistä henkilötiedoista.

### Oikeus pyytää tietojen oikaisemista (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

### Oikeus pyytää tietojen poistamista tai käsittelyn rajoittamista, oikeus vastustaa käsittelyä pyytää tietojen siirtoa järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 17, 18, 20, 21 artiklat)

Voit myös pyytää tutkimuksessa käytettyjen henkilötietojesi poistamista tai niiden käsittelyn rajoittamista sekä voit vastustaa käsittelyä tai pyytää tietojesi siirtämistä järjestelmästä toiseen.

### **Oikeuksista poikkeaminen**

Edellä tässä kohdassa **13 Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen** mainitut oikeudet eivät ole ehdottomia eivätkä siten päde jokaisessa tapauksessa ja näistä oikeuksista saatetaan poiketa tietosuojaa koskevan lainsäädännön mukaisesti esim. silloin kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

## **Valitusoikeus**

Sinulla on lisäksi oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

### **Tietosuojavaltuutetun toimisto**

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: [tietosuoja@om.fi](mailto:tietosuoja@om.fi)