

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Kirsi Savolainen

KIRJASTOAINEISTON KESKITETTY VALINTA JA TIETOJOHTAMINEN

– case: Lappeenrannan kaupunginkirjasto



Kirsi Savolainen

KIRJASTOAINEISTON KESKITETTY VALINTA JA TIETOJOHTAMINEN

- case: Lappeenrannan kaupunginkirjasto

Tutkimuksen aihe on kirjastoaineiston keskitetty valinta ja tietojohdaminen Lappeenrannan kaupunginkirjastossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka valinnan keskittäminen vaikuttaa valintatyöhön tietojohdamisen näkökulmasta ja kuinka keskitetyn valinnan tietojohdamista tulisi kehittää.

Keskitetty valinta on kirjastoaineiston valinnan muoto, jossa ryhmä tai aineiston asiantuntija valitsee aineistoa koko kirjastolle ja tarkastelee asiakkaita ja kokoelmia kokonaisuutena. Tietojohdaminen (knowledge management) tarkoittaa, että organisaatiota johdetaan tavalla, jolla tiedosta ja osaamisesta voidaan luoda arvoa. Tietoa hankitaan, käytetään, jaetaan, yhdistellään, muokataan, välitetään ja uutta tietoa luodaan tietoprosesseissa sekä hyödynnetään päätöksenteossa.

Tutkimus on toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä on käytetty kyselyä ja havainnointia. Tutkimuksessa selvisi, että keskitetty valinta tehostaa valintaa vähentämällä valitsijoiden määrää, mutta toisaalta lisää valitsijoiden tiedontarvetta muun muassa asiakkaista, kokoelmista ja lainoista.

Tietojohdamista kehitetään luomalla tiedonjakamista rohkaiseva organisaatio, jossa on selkeät tietoprosessit. Saavutettava kirjastodata yhdistettynä muihin oleellisiin tietolähteisiin otetaan valinnassa käyttöön.

ASIASANAT:

kirjastot, keskitetty valinta, tietojohdaminen, aineistonvalinta, keskitys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2019 | 65 pages

Kirsi Savolainen

CENTRALISED SELECTION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

- case: Lappeenranta City Library

The subject of the present Master's thesis is the centralised selection of library materials and knowledge management in the Lappeenranta city library. The aim of the research is to study how centralised selection affects the library selection from the point of view of knowledge management and how knowledge management should be developed.

The selection is centralised when a group of librarians or a single specialist selects library materials for the entire library. The library collections and customers are reviewed as a whole. Knowledge management is the process of acquiring, using, sharing, transferring and creating knowledge and its aim is to create value from knowledge and know-how for the organisation.

The study method was action research and the data acquisition methods were survey and observation. The study concludes that centralised selection improves the performance of the selection by decreasing the number of selectors. However, the selectors need more knowledge about customers, collections and loans in order to acquire library materials wisely and keep the collection attractive.

The development of knowledge management starts with the creation of a knowledge sharing organisation with clear knowledge processes. The accessible library data combined with other relevant sources of knowledge should be utilised while selecting the library materials.

KEYWORDS:

libraries, centralised selection, knowledge management, material selection, centralisation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	7
2 TIETOJOHTAMINEN	9
2.1 Tietojohdamisen määrittelyä	9
2.2 Tieto ja tietämys organisaatiossa	12
2.3 Organisaatiokulttuuri	15
2.4 Tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen	17
2.5 Tietojohdaminen kirjastossa	19
3 KIRJASTOAINEISTON VALINTA	20
3.1 Valintatyö	20
3.2 Asiakkaan osallistaminen aineistonvalintaan	21
3.3 Hajautettu ja keskitetty valinta	22
3.4 Tietojohdaminen ja keskitetty aineistonvalinta	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	26
4.1 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät	26
4.2 Tilanne ennen tutkimuksen alkua ja tutkimuksen eteneminen	28
4.3 Aineistonkeruu kyselyllä ja havainnoimalla	33
4.4 Tutkimustulokset	34
4.4.1 Kysely henkilökunnan kokemuksista keskitetystä valinnasta	34
4.4.2 Vastaajien kehittämistoiveet	43
4.4.3 Havainnot valitsijoiden toiminnasta	47
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	50
5 KESKITETYN VALINNAN TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	52
5.1 Keskitetyn valinnan vaikutus valintatyöhön tietojohdamisen näkökulmasta	52
5.2 Lappeenrannan kaupunginkirjaston keskitetyn valinnan tietojohdamisen kehittäminen	54
6 LOPUKSI	60
LÄHTEET	61

KUVIOT

Kuvio 1. Tietojohtamisen ja sen osa-alueiden määritelmiä ja suhteita toisiinsa (Lingsoft Language Services Oy & Tietojohtaminen ry 2019).	10
Kuvio 2. Ba'n neljä muotoa (Nonaka ym. 2000, 16).	14
Kuvio 3. Dalkirin (2005, 43) kolme tiedon hallinnan kolme vaihetta.	17
Kuvio 4. Valinnan organisointi Lappeenrannan kaupunginkirjastossa ennen valinnan keskittämistä syksyllä 2018.	30
Kuvio 5. Keskitetyn valinnan hoitajien ryhmiin järjestäytyminen Lappeenrannan kaupunginkirjastossa syksyllä 2018.	31

TAULUKOT

Taulukko 1. Prosessin etenemisen aikataulu.	29
Taulukko 2. Keskiarvo ja keskihajonta valitsijoiden ja muun henkilökunnan tyytyväisyydestä keskitettyyn valintaan.	35
Taulukko 3. Luottamus keskitetyn valinnan hoitajien ammattitaitoon.	36
Taulukko 4. Tyytyväisyys keskitetyn valinnan hoitajan tekemiin aineistovalintoihin.	36
Taulukko 5. Mielipiteet keskitetyn valinnan työajan säästöstä.	37
Taulukko 6. Tiedonkulku valitsijoiden ja henkilökunnan kesken.	38
Taulukko 7. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan tietoisuus yksikköön valitusta aineistosta.	39
Taulukko 8. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan tietoisuus julkaistavasta aineistosta.	40
Taulukko 9. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan näkemykset siitä, hankaloittaako keskitetty valinta asiakastyötä.	40
Taulukko 10. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan näkemykset keskitetyn valinnan vaikutuksesta asiakkaiden kanssa tehtävään työhön, avoimet vastaukset.	41
Taulukko 11. Muun henkilöstön vastaukset valitsijoiden ohjeistamisesta.	42
Taulukko 12. Valitsijoiden ohjeistaminen valinnoissa, avoimet vastaukset.	42
Taulukko 13. Valitsijoiden valintatyön mielekkyys ja osaaminen.	45
Taulukko 14. Valitsijoiden ryhmätyö, tieto ja yhteisön tuki.	46
Taulukko 15. Keskitetyn valinnan johtaminen ja yhteistyö esimiesten kanssa.	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Aineistonvalinta on keskeinen osa kirjaston kokoelmanhoitoa. Aineistoa voidaan valita hajautetusti, jolloin korostuu paikallistuntemus ja moniäänisyys tai keskitetysti, jossa oleellisinta on asiantuntemuksen hyödyntäminen sekä kokonaisnäkemys kokoelmasta ja asiakkaista. Keskitetty valinta on kirjastoaineiston valintatapa, jossa keskitettyä valintaa hoitava henkilö tai ryhmä valitsee aineistoa samalla kertaa kaikille kirjastopisteille. Keskitetty valinta liittyy kiinteästi kokoelman kellutukseen. Kelluvalla aineistolla ei ole en-tiseen tapaan omistajakirjastoja, vaan erilliset pää- ja lähikirjastojen kokoelmat yhdisty-vät yhdeksi kokoelmaksi. Kirjastojen hyllyjen sisällöstä ei päätä yksin henkilökunta, vaan myös asiakas palauttaessaan ja varatessaan aineistoa haluamaansa kirjastoon. Varaa-matonta aineistoa ei enää kuljeteta kirjastojen välillä, sillä se hyllytetään palautuskirjas-ton hyllyyn. Keskitetty valinta aloitettiin ennen kellutusta lokakuussa 2018, jotta kirjas-tossa ehdittäisiin totutella keskittämisen aiheuttamiin muutoksiin.

Keskitetty aineistonvalintatapa poikkeaa monella tapaa hajautetusta valinnasta, minkä vuoksi järjestelyjä oli suunniteltava. Pohdittavana oli esimerkiksi ryhmien koostumus, työnjako, eksplisiittisen tiedon hyödyntäminen, jakaminen ja tallentaminen. Pian aloitta-misen jälkeen havaittiin, että keskitetty valinta hyötyisi tietoprosessien suunnittelusta ja systemaattisesta tietoresurssien käytöstä valintapäätösten tukena. Tietojohdaminen si-sältää kaikkia näitä asioita, minkä vuoksi tutkimuksen aiheeksi valikoitui Lappeenrannan kaupunginkirjaston keskitetyn valinnan tarkastelu tietojohdamisen näkökulmasta.

Valintatyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimintaa kirjastoaineiston valintojen teke-miseksi ja valitsijana työskentelyä. Keskitetyllä valinnalla taas tarkoitetaan valintatyötä, jossa henkilö tai ryhmä valitsee aineistoa koko kirjastolle. Valitsija toimii aktiivisesti vuo-rovaikutuksessa asiakkaiden, kirjaston henkilökunnan ja ympäristönsä kanssa saadak-seen työtään tukevaa tietoa ja edistääkseen omaa ja organisaationsa hiljaista tietoa.

Tietojohdaminen on yritysmaailmasta lähtöisin oleva ihmiskeskeisen johtamisen sateen-varjokäsite, jonka alaisuuteen kuuluvat niin tiedon hallinta ja hyödyntäminen, tietotekni-set ratkaisut, henkilöiden muodostamat verkostot kuin henkilöstön osaaminenkin. (Poh-jalainen 2016, 25 - 26.) Se pitää sisällään käsitteet tiedolla johtamisesta ja tiedon johta-misesta (Lingsoft Language Services Oy & Tietojohdaminen ry 2019).

Yritysten ja julkisten organisaatioiden tietojohdamisesta on monipuolisesti tutkimustietoa. Suomessa tuoreinta tutkimustietoa ovat tuottaneet Aino Kianto kumppaneineen (Kianto, Hussinki & Adibe 2019, 9), jotka ovat tutkineet tietojohdamisen vaikutusta yritysten kilpailukykyyn, työtyytyväisyyteen ja innovatiivisuuteen. Tietojohdamisesta on haettavissa myös satoja pro gradu -tutkielmia Lappeenranta-Lahden ja Tampereen yliopiston tietokannoista. Sen sijaan yleisten kirjastojen tietojohdamista on tutkittu Suomessa sen osa-alueiden kautta. Marjut Pohjalainen on tutkinut väitöskirjassaan 2016 hiljaista tietoa kirjaston valintatyön yhteydessä. Kansainvälisesti kirjastojen tietojohdamista on selvitetty useimmiten tieteellisten kirjastojen näkökulmasta. Tietojohdamisen käsitteen tunnettuutta kirjastolaisten keskuudessa ovat tutkineet Koloniari ja Fassoulis (2017). Tietojohdamisen implementoimista akateemisiin kirjastoihin ovat tutkineet Ahmed, Sheikh ja Akram (2018) ja Abukhader (2019) kirjastolaisten työtehtävien yhdistämistä tietojohdamisen käsitteisiin.

Kirjastoalalla keskitetystä valinnasta ei ole juurikaan kirjoitettu. Keskitettyä valintaa on sivuttu esimerkiksi Aino Tapion (2016) YAMK-opinnäytetyössä ja Sanna Vääriskoski-Kaukasen (2017) ja Laura Mustaniemen (2018) pro gradu -tutkielmissa kirjastoaineiston kellutuksen yhteydessä. Barstow ym. (2016) ovat kirjoittaneet moniformaattisen aineiston keskitetystä valinnasta.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Työn tavoite on selvittää, kuinka Lappeenrannan kaupunginkirjaston keskitettyä valintaa voidaan kehittää tietojohdamisen näkökulmasta. Tietoa tarkastellaan resurssina, jota valitsijat hyödyntävät tehdessään valintoja ja esimiehet ohjatessaan valintatyötä. Tutkimusmenetelmien avulla selvitetään, kuinka keskitetty valinta vaikuttaa valitsijoiden ja niiden henkilöihin työskentelyyn, jotka eivät valitse aineistoa.

Tutkimus on toimintatutkimus. Aihe rajautuu koskemaan keskitetyn valinnan tietojohdamista ja aihetta tarkastellaan valitsijoiden, muun henkilökunnan ja valinnan järjestävän esimiehen näkökulmasta. Esimies on myös tämän tutkimuksen tekijä. Tutkimuksessa kuvaillaan siirtymäprosessia hajautetusta valinnasta keskitettyyn valintaan ja pohditaan, kuinka uudenlainen valintatapa on vaikuttanut aineistovalintaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka keskitetty valinta vaikuttaa valintatyöhön tietojohdamisen näkökulmasta?
- Miten Lappeenrannan kaupunginkirjaston keskitetyn valinnan tietojohdamista voidaan kehittää?

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää.

Keskitetyn valinnan aloittamisen jälkeen ja kokemusten kerryttyä esimies laati sähköisen kyselyn asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilökunnalle ja valitsijoille. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia myös havainnoimalla kolmen valitsijan työskentelyä ja haastattelemalla heitä havainnoinnin jälkeen.

2 TIETOJOHTAMINEN

2.1 Tietojohdamisen määrittelyä

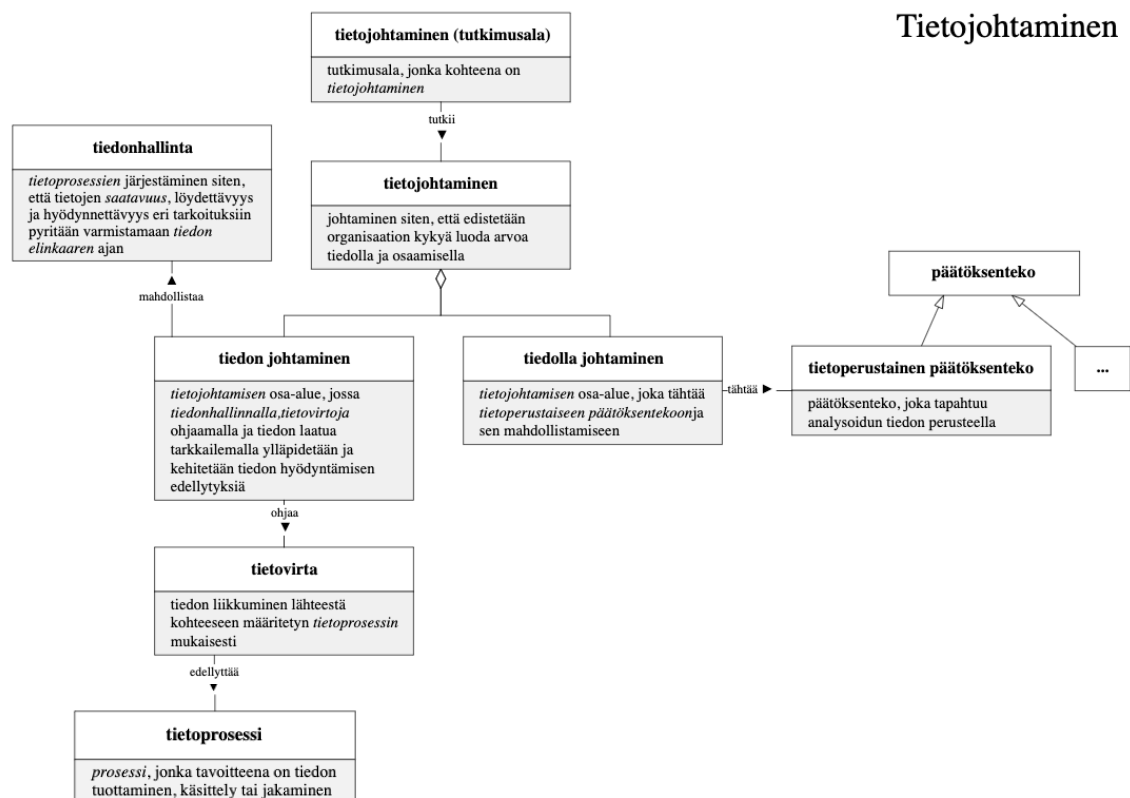
Tieto-sanalla on puhekielessä useita merkityksiä ja tieteenalasta riippuen sillä tarkoitetaan eri asioita. Klassisen määritelmän mukaan tieto on ”tosiasioihin perustuva käsitys jostakin”, mutta tiedolla voidaan tarkoittaa myös tietämystä tai tietoutta sekä tietoa, joka on hankittu esimerkiksi kokemuksien kautta tai opiskelemalla. Tieto voidaan myös käsitellä kokemusten, arvojen, asiayhteyteen liittyvän informaation, näkemysten ja intuition yhdistelmänä. Tiedoksi voidaan lukea siis kaikki, mitä ihminen tietää jostakin asiasta. Kielitoimiston sanakirja määrittelee, että tiedon käsitteellä tarkoitetaan myös suullisia ja kirjallisia sanomia, kuten viestejä, ilmoituksia tai tiedotuksia. (Niiniluoto 1997, 8, 14, 16; Davenport & Prusak 1998, 5; Kotimaisten kielten keskus 2018a.) Tässä tutkimuksessa tiedolla tarkoitetaan kaikkia yllä mainittuja tiedon määritelmiä.

Työntekijöiden tietämys kietoutuu organisaation päivittäiseen toimintaan ja tallentuu organisaation tuottamiin tietolähteisiin. Tieto jaetaan usein kolmeen tasoon, jotka ovat data, informaatio ja tieto tai tietämys. (Davenport & Prusak 1998, 1, 5.) Kotimaisten kielten keskus (2018b) määrittelee, että datalla tarkoitetaan yleiskielessä ”asian säännönmukaista esitystä viestitettävässä t. käsittelykelpoisessa muodossa”. Data on järjestelmätöntä ja käsittelemätöntä raakatietoa, esimerkiksi bitti, numero, symboli, signaali tai irrallinen havainto. Asiayhteyden saanutta ja järjestettyä dataa kutsutaan informaatioksi. Informaatiolla on käyttäjälleen jokin merkitys, jolloin se vaikuttaa vastaanottajansa käyttäytymiseen. Informaatio muuntuu tiedoksi, kun informaatiota tulkitaan ja käytetään ongelmanratkaisuun. (Davenport & Prusak 1998, 3, 6.)

Tiedon merkitys resurssina ymmärrettiin 1990-luvun alussa, jonka jälkeen tietojohdamisen käsite (knowledge management) levisi nopeasti konsultointiyritysten kautta muiden yritysten ja myöhemmin myös julkisten organisaatioiden käyttöön (Koenig 2012). Tietojohdamisen monialaisuuden vuoksi on ymmärrettävää, että tietojohdamisen käsitteestä ei ole vielä kukaan muodostunut yhtä, kaiken kattavaa määritelmää, vaan jokainen ala katselee sitä omasta näkökulmastaan ja painottaa eri asioita. Suomenkielistä määritelmää vaikeuttaa knowledge management -sanaparin monet käännökset. Knowledge management on suomennettu Huotarin ja Savolaisen mukaan (2003, 17) esimerkiksi osaamisen

johtamiseksi, tietojohdantamiseksi, tiedon johtamiseksi, tietämyksen johtamiseksi, tietämyksen hallinnaksi tai tietämyshallinnaksi.

Tietojohdantaminen on usein määritelty tietoprosessien johtamisen kautta. Tietoprosesseissa tietoa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan niin, että tiedosta saadaan arvoa (Virtainlahti 2009, 16). Tietotermit-sanastossa (2019) ja kuviossa 1 tietojohdantaminen on määritelty lyhyesti johtamiseksi ”sitien, että edistetään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella”. Tietojohdantaminen jakaantuu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen.



Kuvio 1. Tietojohdantamisen ja sen osa-alueiden määritelmiä ja suhteita toisiinsa (Lingsoft Language Services Oy & Tietojohdantaminen ry 2019).

Tiedon johtaminen on tietojohdantamisen osa-alue, jossa ”tiedonhallinnalla, tietovirtoja ohjaamalla ja tiedon laatua tarkkailemalla ylläpidetään ja kehitetään tiedon hyödyntämisen edellytyksiä” (Lingsoft Language Services Oy & Tietojohdantaminen ry 2019). Tietojohdantamisen toinen osa-alue on tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan yleensä oikean ja ajantasaisen sisäisen ja ulkoisen tiedon hankkimista, hyödyntämistä ja jalostamista päätöksenteon tueksi (Aluehallintovirasto 2019).

IFLA (The International Federation of Library Associations and Institutions) määrittelee tietojohdamisen termin kirjastojen näkökulmasta. Tietojohdamisessa on keskeistä organisatorisen tiedon luomisen, varastoinnin, soveltamisen ja uudelleenkäyttämisen prosessit, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa. Tietojohdaminen sisältää tiedon käsitteet, kuten muistin, varaston ja informaation. IFLA sisällyttää termiin myös hyljaisen tiedon (asiantuntijuuden), implisiittisen tiedon, eksplisiittisen tiedon ja käytännön kokemuksen. (IFLA 2019.)

Tietojohdamisen perimmäinen tavoite on kasvattaa organisaation tehokkuutta ja kestävää kasvua (Sarrafzadeh ym. 2009, 199). Wiigin (1997, 1 - 2) mukaan tietojohdamisella pyritään maksimoimaan organisaation menestys ja kyky toimia älykkäästi. Sen tarkoitus on auttaa ymmärtämään, mitä arvoa sen omistamat tietovarannot tuottavat. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation on käsiteltävä tietovarantojaan tehokkaasti ja uudistettava niitä jatkuvasti, jotta organisaatiossa olevan ja sen saavutettavissa olevan tiedon hyödyntäminen on turvattua nyt ja tulevaisuudessa. Kunnille relevantin tiedon merkitys on suuri, jotta niukkenevat varat voidaan käyttää mahdollisimman viisaalla tavalla (Jalonen 2015, 41; Kuntaliitto 2019).

Tutkimukset tukevat käsitystä, että tietojohdaminen parantaa organisaation taloudellista tulosta ja kilpailukykyä, etenkin kun henkilöstöhallinnon ja tieto- ja viestintätekniikan käytännöt tukevat toisiaan (Andreeva & Kianto 2012, 630). Huotari ja Iivonen (2000, 5-7) toteavat, että tietojohdamisessa on kaksi puolta: toisaalta korostetaan inhimillistä tietämystä (soft side) ja sen merkitystä ja tärkeyttä resurssina. Toisaalta ymmärretään tietotekniikan (hard side) mahdollisuudet viestinnässä, tiedon jakamisessa ja varastoinnissa. Viestintä ja tiedonvälitys kasvattavat toimintojen tehokkuutta, joten niillä on suuri rooli tietojohdamisessa (Kalla 2006, 94), mutta vielä merkittävämpää on, että työntekijöiden suhtautuminen tietoon ja tiedon hyödyntämiseen on myönteistä. Ylimmän johdon osallisuus ja rohkaisu vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja strategiaan, jonka on tuettava tietojohdamisen tavoitteita. (Anantatmula ja Kanungo (2010, 107.)

Tiedon jakamiseen ja luovaan käyttöön tarvitaan siihen rohkaiseva kulttuuri, jonka kehittäminen on kirjattu organisaation strategiaan. Tiedonjakamisella pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet siirtämällä tietoa työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kesken. (Sarrafzadeh ym. 2009, 201.) Samaa mieltä ovat O'Dell ja Hubert (2011), jotka korostavat ihmisten roolia tiedon käsittelyn ketjussa. Tietojohdaminen on jokaisen työntekijän tehtävä, kuten Laihon ym. (2013, 80) mainitsevat.

Keskeistä tietojohdamisessa on ajatus oppivasta organisaatiosta, joka muuntuu organisaation uusien vaatimusten mukaisesti. Organisaatio oppii ympäristöstään ja omasta toiminnastaan. Pohjalainen (2016, 18) näkee tietojohdamisen osaamisen ja oppimisen johtamisena. Oppimaan kykenevä organisaatio kasvattaa tietopääomaansa ja pystyy jakamaan tietoa ja innovoimaan uutta (Huotari & Iivonen 2000, 5).

2.2 Tieto ja tietämys organisaatiossa

Yksilön hallussa oleva tieto jaetaan usein eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on lausuttavissa ääneen, siirrettävissä ja tallennettavissa dokumentteihin, kun taas hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemuksiin perustuvaa sekä hankalasti artikuloitavaa ja jaettavaa. (Virtainlahti 2009, 54.) Polanyin (1966, 4) käsitys on, että eksplisiittinen tieto on jäävuoren huippu eli ”voimme tietää enemmän, kuin osaamme kertoa”. Koenig (2018) on Polanyin kanssa samaa mieltä, mutta hänen mielestään todellista hiljaista tietoa on vähän. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan Koenigin mukaan useimmiten implisiittistä tietoa, joka on hiljaista tietoa helpommin muunnettavissa eksplisiittiseksi tiedoksi.

Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa, konkreettista, tieteen ulkopuolella olevaa ja kontekstisidonnaista. Siihen vaikuttavat tunteet ja sen synty vaatii osallistumista. Hiljainen tieto voi olla myös epäselvää, vanhanaikaista ja perinteistä kiinni pitävää. Hiljaista tietoa kertyy ajattelun perusteella, mutta myös aktiivisen toiminnan, kuten harjoittelun tuloksena. Mestari-oppipoika-suhde on tärkeä tiedonjakamisen keino, mutta oppijalle on hyödyllistä myös reflektoida omia tietojaan ja toimintaansa. On olemassa hiljaista tietoa, mutta myös hiljaista tietämistä, jossa tiedonkäyttöön yhdistetään taitava toiminta. Yksilön mielen lisäksi hiljaista tietoa kertyy organisaation tai yhteisön toimintaan erityisesti liike-taloudellisen näkemyksen mukaan. (Toom 2008, 34, 36 - 38, 43.)

Organisaatiossa tieto esiintyy usealla eri tasolla, joita ovat esimerkiksi yksilö-, ryhmä- ja rakenne- tai organisaatiotaso. Yksilöllä on henkilökohtaisena tietovarantona hiljaista tietoa (tacit knowledge) ja omiin muistiinpanoihinsa tallentamaa eksplisiittistä tietoa. Seuraavana tasona on ryhmä tai yhteisö, jolla on oma muille jakamaton tietopohjansa, kun taas eri puolille organisaatiota jakautuneilla ryhmillä voi olla yhteiset arvot, toimintatavat, tietotaito ja sanasto. Koko organisaatiota koskeva taso on organisaatiotaso. Organisaatiotasoinen tieto alkaa yksilöstä ja laajenee ryhmien kautta koko organisaation tiedoksi, jolla on vaikutusta organisaation toimintaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 72.) Osa

tutkijoista on sitä mieltä, että organisaatio ei luo tietoa, vaan tähän kykenevät vain organisaatiossa työskentelevät yksilöt. Toinen näkemys tuo esille kollektiivinen ymmärrys-käsitteen, jossa organisaation kulttuuri, toiminnot, proseduurit ja rutiinit ovat tallentuneet organisaation muistiin. Henkilöstö ei saata tiedostaa kollektiivisen muistin olemassaoloa, vaan noudattaa totuttuja rutiineja. (KMT 2010; Bratianu 2015.)

Yhteistyö, vuorovaikutus sekä tiedon ja tietämyksen jakaminen ovat tietojohdamisessa keskeistä. Tiedon jakamisella (knowledge sharing, KS) tarkoitetaan tietojen ja tietämyksen saattamista muiden tietoon. Onnistunut yhteistyö edellyttää tiedon jakamista ja lisää yksilön ja organisaation tiedon määrää. (Huotari & Iivonen 2000, 7.) Tiedon jakaminen organisaation sisällä voi kehittää organisaation prosesseja, rohkaista innovoimaan ja parantaa reagointikykyä, kilpailukykyä ja tuottavuutta. (Koenig & MacIntosh 1998, 12-13.) Barstowin ym. (2016, 16) mielestä paras keino jakaa työyhteisössä informaalia ja formaalia tietoa on työskennellä yhdessä.

Oppivassa organisaatiossa kehitetään työkäytäntöjä, jotka ”tukevat oppimista ja tiedonrakentamista” (Pohjalainen 2016, 18). Pohjalainen korostaa erityisesti tietojohdamisen inhimillistä puolta ja kirjoittaa:

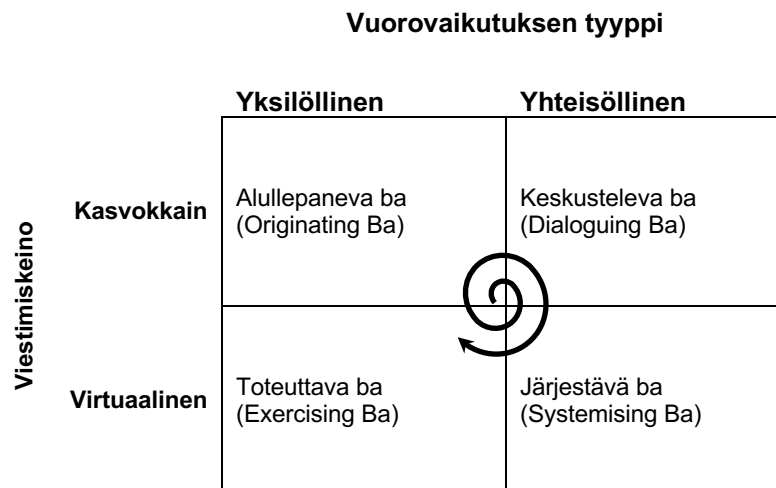
Tietojohdaminen on toimintaa, jonka tähtäimessä on inhimillisten voimavarojen kehittäminen. Näen tietojohdamisen osaamisen ja oppimisen johtamisena. Sen olennaisia osia ovat osaamisen suunnan selkeyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen

Käsitys yksilön uuden tiedon muodostuksesta ja jakamisesta perustuu tietojohdamisessa Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) SECI-malliin. SECI on lyhennys sanoista socialization (sosialisaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization (sisäistäminen). Nelikenttäisellä SECI-ruudukolla kuvataan tiedon konvertoitumista hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi ja edelleen hiljaiseksi tiedoksi. Uutta tietoa muodostuu, kun hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa ja linkittyvät toisiinsa mallin eri vaiheissa. Organisaation tehtävä on tukea yksilön tiedonluomista kristallisoimalla tietoa sekä tarjoamalla tiedonluomiselle ja tiedon levittämiselle hyvät olosuhteet. (Nonaka & Takeuchi 1995, 57, 59.)

Tieto konvertoituu, kun hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa ja linkittyvät toisiinsa ihmisen käyttäessä tietojaan luovissa toimissa sosiaalisessa ympäristössä. Tiedon konversio on sosiaalinen prosessi yksilöiden välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.) Tietokonversatioita on neljä, joista ensimmäinen on sosialisaatio-konversio

(socialization). Tässä vaiheessa hiljainen tieto linkittyy hiljaiseen tietoon ja välittyy jakamalla toisille omia kokemuksia, mutta myös sanattomasti tekemällä havaintoja, matkimalla, harjoittelemalla ja työskentelemällä. Hiljaista tietoa voi kerätä myös asiakkailta, kun tuotteeseen tai palveluun halutaan asiakkaan näkökulma jo kehitysvaiheessa. Toinen vaihe on ulkoistaminen (externalization), jossa hiljainen tieto pyritään muuttamaan eksplisiittiseksi esimerkiksi metaforien, käsitteiden tai mallien avulla. Yhdistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi esimerkiksi kokoamalla dokumentteja, osallistumalla virallisiin tapaamisiin ja koulutuksiin sekä tallentamalla tietoa intranettiin. Eksplisiittisen tiedon järjestäminen, lisääminen, yhdistely ja ryhmittely voi johtaa uuden tiedon muodostumiseen. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämistä auttaa, jos käytössä on esimerkiksi kirjallisia ohjeita, kaaviokuvia tai sanallisia kertomuksia, joita voi yhdistää tekemisestä saatuun kokemukseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-69.)

Tiedonjakaminen ja uuden tiedon luominen edellyttävät vuoropuhelua. SECI-malliin liittyy japaninkielinen käsite ba, jolla tarkoitetaan jaettua tiedonluomisen paikkaa tai aikaa. Ba voi olla fyysisen paikan lisäksi virtuaalinen ympäristö tai mielentila, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Fyysinen paikka on esimerkiksi työskentelytila, virtuaalisena kontekstina sähköposti ja mielentilana yhteinen aate. (Nonaka ym. 2000, 14-15.) Kuviossa 2 on ba'n neljä muotoa.



Kuvio 2. Ba'n neljä muotoa (Nonaka ym. 2000, 16).

Ba'n eri muodot yhdistyvät SECI-mallin tiedon konversioihin. Ensimmäinen on alullepaneva ba, jossa tunteiden ja kokemusten jakaminen on mahdollista kasvokkain

osallistujien välillä. Toinen ba on keskusteleva, jolloin on mahdollista muuntaa hiljainen tieto näkyväksi. Kolmas ba on järjestävä ja neljäs toteuttava. Järjestävä ba tarjoaa eksplisiittiselle tiedolle kontekstin, jossa se on jaettavissa esimerkiksi teknologian keinoin. Toteuttava ba on tila, jossa yksilöt sisäistävät eksplisiittistä tietoa. (Nonaka ym. 2000, 14, 16-17.)

2.3 Organisaatiokulttuuri

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden menestys riippuu yhä enemmän niiden kyvystä muuntaa informaatiota tiedoksi. Informaation käsittelyn taito parantaa kilpailukykyä, päätöksentekoa ja tuotantoa. (Sarrafzadeh ym. 2009, 199-200.) Tietojohdamisen onnistumiselle on tärkeää, että tallennettua tietoa käytetään ja jaetaan tehokkaasti ja uutta tietoa luodaan. Anantatmula ja Kanungo (2010, 109) esittävät, että jos suunnitelmallinen tiedonjako on organisaatiolle vierasta, toimintakulttuuria on vietävä tiedonjakoa kannustavaan suuntaan ja varmistettava ylimmän johdon ja esimiesten tuki. Organisaatiokulttuurissa on monia ulottuvuuksia, mutta tiedonjakamiseen vaikuttavat Goh'n (2002, 25 - 26) mukaan eniten organisaatiossa vallitseva luottamuksen taso, yhteistyön tekeminen ja työskenteleminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiedonjakamiseen rohkaiseva organisaatiokulttuurissa päätökset tehdään avoimesti, tietoa on kaikkien saatavilla ja kommunikointiin rohkaistaan. Työterveyslaitoksen (2012) haastattelututkimuksesta ilmenee, että lähiesimies on tärkeässä asemassa tiedonjakajana ja -välittäjänä. Parhaiten tieto kulkeutuu vastaanottajilleen alle 10 hengen organisaatioissa, mutta hankaloituu huomattavasti organisaatiokoon kasvaessa. Avoin ympäristö parantaa tiedonjakamisen lisäksi myös ongelmanratkaisun halua. Organisaatiossa, jossa johtajat kannustavat tiedonjakamiseen ja kohtelevat henkilöstöä tasapuolisesti, uskalletaan pelotta kokeilla uusia tapoja toimia. (Goh 2002, 26.)

Tiedonjakamisen edellytys on, että henkilöt tai ryhmät ovat halukkaita jakamaan tietoa ja työskentelemään yhdessä. Henkilökohtaisia syitä haluttomuuteen jakaa tietoa on monia, kuten esimerkiksi pelko vallan menettämisestä tai kannustavan palkkion puuttuminen. Tiedon pitäminen itsellä vaikeuttaa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja voi aiheuttaa aukkoja tiedossa (Serenko & Bontis 2016). Haluttomuus tiedonjakamiseen koskettaa koko organisaatiota, sillä se vähentää myös työtovereiden halukkuutta jakaa tietoa. Jos tieto ei ole työpaikan prosesseissa, toimintojen ja tulosten laatu laskee, mikä vaikuttaa lopulta myös organisaation sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Tiedonjakamisen estäminen

aiheuttaa ylimääräistä työtä ja kustannusten kasvua, kun muiden asiaa käsittelevien on etsittävä sama tieto uudelleen. Tietoa katoaa myös eläkkeelle lähtevän henkilön viessä tiedon mukanaan. (Levy 2011.)

Menestyksenkäs tietojohdamisen omaksuminen ja käyttöönotto vaativat henkilökunnalta myönteistä asennetta. Ratkaisujen on myös oltava helposti omaksuttavia ja tuntua hyödyllisiltä. Ennen tietojohdamisen implementointia jokaisen organisaation on arvioitava, millainen yhdistelmä strategioita, prosesseja ja työkaluja tukee sen tavoitteita. Kirjastojen on hyvä pohtia myös mahdollisia teknisten ratkaisujen kustannuksia, kuten ylläpitokustannuksia ja lisenssimaksuja. (Kumar Agarwal & Anwarul Islam 2014, 323 - 324.)

Wiigin (1997, 2-3) mukaan johdon on hyvä pohtia seuraavia asioita, kun tietojohdamista implementoidaan:

- Valvonta ylhäältä alas ja tietoon liittyvien toimintojen luotsaaminen
Esimerkiksi
 - toimintojen ja organisaation uudelleenjärjestely
 - pyrkimys tietoon keskittyvään strategiaan
- Tietoinfrastruktuurin luominen ja ylläpito
Esimerkiksi
 - tietokantojen rakentaminen
 - tietotilinpäätöksen tekeminen
- Tietovarantojen uudistaminen, järjestely ja jakaminen
Esimerkiksi
 - tiedonhankinnan jatkuvuus
 - tiedonjakamisen automatisointi
 - tiedon muuntaminen
- Tietovarantojen hyödyntäminen niiden arvon ymmärtämiseksi
Esimerkiksi
 - käytössä vain parasta tietoa
 - parhaimmat käytännöt kaikkien tiedossa

Teknologian tehtävä on edesauttaa prosesseja ja käytäntöjä, jotka palvelevat parhaiten niitä käyttäviä henkilöitä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Goh 2002, 23; Kumar Agarwal & Anwarul Islam 2014, 329.) Kirjastojärjestelmä ja -automaatio eivät ole suunniteltu tukemaan tietojohdamista, minkä vuoksi kirjaston on täydennettävä valikoimaa omilla työkaluilla tai teknologialla (Kumar Agarwal & Anwarul Islam 2014, 329).

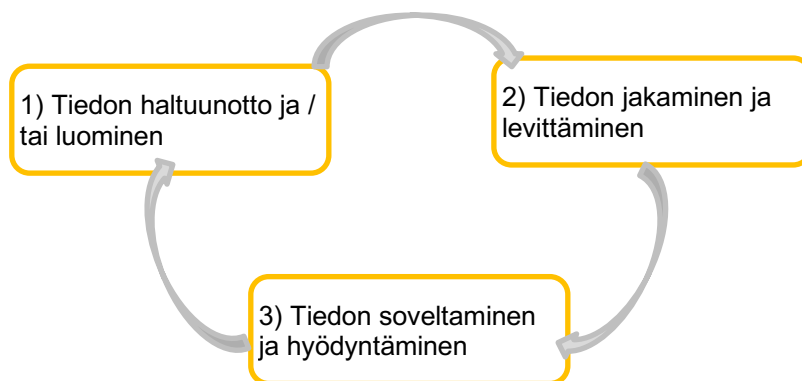
2.4 Tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen

Kuvion 1 mukaan tietojohdaminen jakautuu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisen osa-alueeseen kuuluva tiedonhallinta määrittelee, miten tietoprosesseja hoidetaan. Tietoprosessit ovat prosesseja, joita organisaatiossa tehdään usein luonnostaan, kuten esimerkiksi tiedonhankinta ja tiedonjakaminen. Muita prosesseja ovat tiedon luominen, tallentaminen, välittäminen, käyttö ja poisto. Tiedonhallinta sisältää tietoprosessien lisäksi infrastruktuurin ja johtamisen käytännöt, jotka tukevat ja laajentavat tietoprosesseja. (Huotari & Savolainen 2003, 18; Andreeva & Kianto 2012, 619.)

Tiedon hallinnalla on Dalkirin (2011) mukaan kolme sykleinä etenevää vaihetta:

1. Tiedon haltuunotto ja / tai luominen
2. Tiedon jakaminen ja levittäminen
3. Tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen

Kuviossa 3 tiedonhallinta on kuvattu organisaatiossa tapahtuvaksi jatkuvaksi prosessiksi tai sykliseksi, joka alkaa relevanttien tietolähteiden hankinnasta ja päättyy niiden hyödyntämiseen.



Kuvio 3. Dalkirin (2005, 43) kolme tiedon hallinnan kolme vaihetta.

Ensimmäisessä vaiheessa olemassa olevaa relevanttia tietoa paikannetaan, hankitaan ja tallennetaan. Hankittu tieto järjestetään esimerkiksi indeksoimalla tai koodaamalla. Tietoa jalostetaan ja yhdistetään tai muunnetaan organisaation tarpeiden mukaan ja tallennetaan pysyvästi helposti haettavaan muotoon. Toisessa vaiheessa tietoa levitetään sitä tarvitseville, jotta käyttävät voivat soveltaa ja käyttää tietoa ja jakaa sitä edelleen. Lopulta prosessi saa käyttäjiltään palautetta. Palaute varmistaa, että tietoa käytetään tehokkaasti ja oikein sekä ohjaa tekemään tarvittavia muutoksia. Viimeiseksi tarpeeton tai liian kallis tieto hylätään. (Kumar Agarwal & Anwarul Islam 2014, 326.)

Tiedon tallennus, saavutettavuus ja tiedon siirtäminen osapuolelta toiselle ovat organisaation oppimisen edellytyksiä. Tiedon siirtämistä tehostetaan purkamalla organisaatiosta esteet, rakentamalla tiedonjakamista tukeva järjestelmä ja rohkaisemalla henkilöstöä tiedonjakamiseen. Parhaat käytännöt jaetaan ja siirretään muille työntekijöille ja asiakkaille. (Goh 2002, 24.)

Kuviossa 1 tietojohdamisen toinen osio tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamista ja tietojohdamista käytetään usein toistensa synonyymeina (FCG 2018; Aluehallintovirasto 2019; Tietotermit-sanasto 2019), vaikka tiedolla johtamisella tarkoitetaan yleensä oikean ja ajantasaisen sisäisen ja ulkoisen tiedon hankkimista, hyödyntämistä ja jalostamista päätöksenteon tueksi. Tietojohdamisella ja tiedolla johtamisella on tiedon ohjaamisen osalta sama tavoite eli toimivien tiedonhallintaprosessien luominen ja tehokkaiden työvälineiden käyttäminen, jotta informaatiotulvasta saadaan seuloitua päätöksenteon ja toiminnan kannalta relevantit ja hyödyllisimmät tiedot sekä ohjattua toimintaa toivottuun suuntaan. (Aluehallintovirasto 2019.)

Kuntaliitto (2019) perustelee tiedolla johtamisen tärkeyttä kunnan näkökulmasta.

Tiedolla johtaminen mahdollistaa sen, että erilaiset näkökulmat, vaihtoehdot ja riittävä informaatio otetaan johtamisessa ja päätöksenteossa huomioon. Tiedolla johtaminen edellyttää, että kootaan johtamisen ja päätöksenteon tueksi tilannetta tai ilmiötä kuvaavat faktat. Tieto ei kuitenkaan ole koskaan yksiselitteistä, vaan sen käyttö edellyttää riittävästi keskustelua ja vuorovaikutusta. Näin sen perusteella voidaan tehdä yhteisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Silloin sen merkitys muuttuu tiedon jakamisesta tiedolla johtamiseksi.

Tiedolla johtaminen koskee niin strategista, taktista kuin operatiivistakin päätöksentekotasoa. Vastaava englanninkielinen termi on ”knowledge-based management”. (Leskelä ym. 2018, 6.)

2.5 Tietojohdaminen kirjastossa

Kirjastot ovat läpikäyneet suuria muutoksia viime vuosikymmeninä. Muutoksien taustalla on informaatioteknologian kehitys ja sosiaalinen ja taloudellinen muutos. Internet, helpokäyttöiset tietokannat, hakukoneet ja tieto yritysten myyntituotteena ovat haastaneet kirjaston aseman ainoana tiedontarjoajana. Kirjastot ovat vaarassa jäädä jälkeen kilpailijoistaan, mikä on pakottanut kirjastoja tehostamaan toimintaansa ja hakemaan kirjastojen toimintaa edelleen kehittäviä malleja yritysmaailmasta ja muilta kirjastoilta. (Sarrafzadeh ym. 2009, 198-199.) Aluehallintovirastot (2019) ovat perustaneet kirjastoille tietojohdamisen yhteistyöverkoston, jonka tavoitteena on lisätä tietämystä tiedolla johtamisesta.

Kirjastoalalla on aiemmin ollut erimielisyyttä, tarkoittavatko tietojohdaminen (knowledge management) ja kirjastotiede (library science tai librarianship) ja siihen sisältyvä informaatiojohtaminen (information management, IM) itse asiassa samaa asiaa (Sarrafzadeh ym. 2009, 200-201). Tietojohdamisella ja kirjastonhoidolla on yhteistä ammattimainen tiedonhallinta, tiedonjakaminen ja vapaan pääsyn takaaminen tietoon. Tietojohdaminen on kuitenkin enemmän, kuin pelkkä kirjastotiede ja informaatiojohtaminen. Tietojohdaminen sisältää edellisten lisäksi tiedonluomisen ja hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksen sekä yksilön ja yhteisön tietämyksen. Kirjastojen tietojohdamiselle on luonteenomaista korostaa henkilöiden kyvykkyyttä, tietämystä ja elinikäistä oppimista sekä innovointia. Kirjastojen tietojohdamisen ydintä on tukea suhteiden ylläpitämistä kirjaston sisällä ja kirjastojen välillä, kirjaston ja käyttäjän välillä, vahvistaa tiedon välitystä internetissä ja nopeuttaa tiedon virtaamista. (Shanhong 2000.)

Kirjastot, kuten muutkin organisaatiot, ovat kiinnostuneet hiljaisesta tiedosta ja eksplisiittisestä tiedosta. Esimerkiksi kirjaston kirjat ja kirjaston tuottamat dokumentit sisältävät eksplisiittistä tietoa. Hiljaista tietoa pitävät hallussaan kirjastossa työskentelevä henkilökunta ja asiakkaat. Tieto kirjaston toiminnoista, asiakkaista ja heidän tarpeistaan, kokonaisuudesta, tiloista ja teknologiasta on hajallaan ympäri kirjastoa ja hierarkiassa. Kumar Agarwal ja Anwarul Islam (2014, 328) esittävät, että kirjastojen olisi helpompi kehittää toimintoja ja palveluja, jos kirjastot käyttäisivät tietojohdamisen tarjoaman mahdollisuuden ja saattaisivat eri lähteistä saatavat tiedot yhteen.

3 KIRJASTOAINEISTON VALINTA

3.1 Valintatyö

Aineistonvalinta on osa kokoelmatyön kokonaisuutta. Valitessaan aineistoa valitsija päättää, mitä kirjastoon tilataan ja mitä ei. Kokoelmaa hallitaan uutuusvalinnan lisäksi muun muassa tekemällä täydennysvalintoja ja poistamalla aineistoa. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010, 47) linjaa Yleisten kirjastojen laatusuositus -ohjeessa, että kokoelman on oltava laadukas, jolla tarkoitetaan, että kokoelman on vastattava asiakkaiden tarpeita, oltava ajantasainen, monipuolinen, julkaisuajoiltaan kerroksellinen ja aiheiltaan syvä ja sensuroimaton. Kokoelmassa pitää olla:

... monipuolinen valikoima kaunokirjallisuutta ja käyttöarvonsa säilyttävää tietokirjallisuutta, lehtiä, musiikkia, elokuvia ja muita tallenteita. Kirjat ovat kirjastossa keskeisiä, mutta uusien aineistojen tarjontaan on kuitenkin panostettava. Painettuja ja digitaalisia aineistoja tarjotaan rinnakkain. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 47.)

Valintaa ohjaavat edellä mainitun laatusuosituksen lisäksi muun muassa kirjaston itselleen laatimat ohjeet ja kokoelmapolitiikka. Aineistotasolla valintaan vaikuttavat valittavan aineiston ominaisuudet, kuten esimerkiksi aineiston tekijä, aihe, julkaisija, julkaisuaika, ulkoiset ominaisuudet ja hinta. Itse valintaprosessissa tapahtuva ajattelu ja päätöksenteko on henkilökohtaista, kognitiivista toimintaa, jota on vaikea havainnoida tai kuvata diagrammeilla tai kaavioilla. Päätöksenteon tulokset näkyvät vasta, kun aineisto on kirjaston hyllyssä ja osa kokoelmaa. Valitsija harkitsee teos teokselta valintaa kolmessa kontekstissa, joista henkilökohtaisin on päätöksenteon konteksti. Ensimmäinen konteksti on arkistollinen konteksti eli valitsijan tieto siitä, mitä kirjaston kokoelmassa on nyt. Toinen konteksti on yhteisöllinen konteksti eli käyttäjien tarpeet ja kiinnostus. Kolmas konteksti on temaattinen, jolloin valitsija arvioi teosta suhteessa siihen, mitä aihealueesta julkaistaan tai on aiemmin julkaistu. Riippuu valitsijasta, mitä kontekstia hän painottaa. (Atkinson 1984, 109, 111, 114.)

Kokenut valitsija perustelee päätöksensä koulutuksessa saamansa teoreettisen tiedon lisäksi kokemuksen mukana tulleen hiljaisen tiedon avulla (Wilén 2007, 65, 74). Valintojen tekemisessä on kyse rationaalisen ajattelun lisäksi intuitiosta, sillä valitsija ei aina osaa perustella valintojaan, hän vain tietää. Valintojen on todettu perustuvan myös

luuloille, mielipiteille ja asenteille, jotka vaikuttavat tiedostamattomasti valintoihin. (Pohjalainen 2016, 75.)

Aineistonvalinnasta käytetään toisinaan sanaa hankinta (esim. Kirjastot.fi 2001). Tässä tutkimuksessa hankinnalla tarkoitetaan aineiston ostamiseen liittyviä toimia, kuten kustantajien ennakkolistojen valmistelua, tilaamista ja tilausten käsittelyä ja valinnalla Atkinsonin (1984, 114) ajatusmallin mukaista aineistonvalintaa, jossa valitsija arvioi valittavaa aineistoa kolmessa kontekstissa. Valinta-käsite laajennetaan koskemaan myös kaikkia niitä toimia, jotka auttavat tekemään päätöksen valintahetkellä. Tällaisia ovat esimerkiksi tiedonhaku, lainaustilastojen tarkastelu ja valitsijan tekemä hankinnan syöttäminen kirjastojärjestelmään. Valintatyöllä tarkoitetaan toimintaa kirjastoaineiston valintojen tekemiseksi ja valitsijana työskentelyä.

3.2 Asiakkaan osallistaminen aineistonvalintaan

Kokoelman tulee vastata asiakkaiden tarpeita, kuten Yleisten kirjastojen laatusuosituksessa esitetään (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 47). Asiakkaan näkökulma on tärkeä myös Lappeenrannan kaupunginkirjastolle, joka noudattaa kaupungin strategiaa. Lappeenrannan kaupungin (2016) strategiassa mainitaan, että henkilökunnan on osattava ”kuunnella ja osallistaa kuntalaisia”.

Käyttäjälähtöisen kehittämisen lähtökohdaksi otetaan asiakkaiden tarpeet. Palvelujen kehittämisessä on siirrytty entistä enemmän tuottajakeskeisestä kehittämisestä käyttäjälähtöisyyteen. Asiakkaiden tarpeita voi tutkia esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla ja käyttämällä erilaisia palvelumuotoilun keinoja. Käyttäjälähtöisellä osallistumisella tarkoitetaan, että palvelun käyttäjä voi osallistua palvelun ideoimiseen, suunnitteluun, testaamiseen ja tuottamiseen. Käyttäjälähtöiseen suunnitteluun osallistaminen ja asiakkailta saatujen tietojen hyödyntäminen suunnittelussa parantaa palvelujen laatua, jolloin ne vastaavat paremmin kuntalaisten tarpeita. Käyttäjälähtöinen suunnittelu voi myös tehostaa palvelua, jolloin kirjasto hyötyy taloudellisesti. Käyttäjälähtöisyydellä on positiivisia vaikutuksia käyttäjien omaan elämänlaatuun, mutta myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Jäppinen & Sallinen 2012, 8, 10, 12, 17.)

Kirjaston asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa aineistonvalintaan. Yleisiä tapoja ovat hankintatoivomuksen esittäminen, jonka voi tehdä kasvokkain henkilökunnalle, sähköpostitse tai täyttämällä paperisen tai sähköisen lomakkeen. Joillakin kirjastoilla on lisäksi

käytössä Kirjastopalvelun asiakkaita osallistava Valitse ja vaikuta -palvelu, jonka kautta asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa kirjaston kanssa ja äänestää kiinnostavia teoksia. Syksyllä 2019 esimerkiksi Hämeenlinnan kaupunginkirjastoilla oli asiakkaille avoimena esikoisromaanien lista ja Helmet-kirjastoilla ruotsin- ja englanninkielistä tieto- ja kaunokirjallisuutta. (Hämeenlinnan kaupunginkirjasto 2019; Helsingin kaupunginkirjasto 2019.)

3.3 Hajautettu ja keskitetty valinta

Kirjastoaineiston valinnan keskittäminen liittyy aineiston kelluttamiseen. Kellutus on tuttua Suomen kirjastoissa, sillä esimerkiksi Jyväskylän kaupunginkirjasto on kelluttanut kokoelmia jo pitkään. Viime vuosina molemmat keskitetyt kokoelman käsittelytavat ovat laajentuneet moniin yleisiin kirjastoihin (Martikainen ym. 2014; Miettunen 2019).

Keskitetyn valinnan tavoitteena on laadukas kokoelma, kellutuksen tukeminen ja tehokkuuden lisääminen. Keskittämisen vuoksi valitsijoiden määrää on mahdollista vähentää. Kelluvassa kokoelmassa valitsija ei enää päätä yksittäisten kirjastojen hyllyjen sisällöstä, sillä kelluva kokoelma muokkautuu asiakkaiden lainaus-, palautus- ja varauskäyttäytyminen mukaan. Kokoelma ja asiakkaat ovat koko kirjaston yhteisiä, joten aineistoa täytyy valita hallitusti kokonaisuus huomioon ottaen ja kelluvan aineiston aiheuttamaa kysyntää vastaten. (Bartlett 2014, 25.)

Kirjaston aineistonvalinta voidaan järjestää kolmella eri tavalla tai näiden yhdistelmillä. Hajautetussa valinnassa aineistonvalinta on hajautettu eri kirjastoyksiköihin, joiden henkilökunta valitsee aineistoa omien asiakkaidensa tarpeisiin. Keskitetyssä valinnassa valinta on siirretty kirjaston henkilökunnasta muodostuville valintaryhmille tai yksittäisille valitsijoille, jotka valitsevat aineistoa samalla kertaa koko kirjastolle. Keskitetty valinta voidaan myös ostaa palveluna ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Osittain keskitetyssä mallissa osa aineistosta valitaan keskitetysti ja osa hajautetusti. (Sullivan 2004, 44-45; Laitinen-Kuisma ym. 2013, 12-13.) Tässä tutkimuksessa keskitetyllä valinnalla tarkoitetaan kirjaston henkilökunnan tekemää, ryhmille ja yksittäisille asiantuntijoille siirrettyä aineistonvalintaa asiakasnäkökulma huomioiden. Keskitetty valinta -käsite sisältää myös valitsijoiden verkostot, johtamisen ja organisaation.

Laitinen-Kuisma ym. (2013, 12-13) pohtivat hankeraportissaan hajautetun, osittain keskitetyn ja kokonaan keskitetyn hankinnan etuja ja haittoja. Hajautetun mallin etuja ovat

oman alueen asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja kirjastoammattilaisen ammattitaidon ylläpitäminen. Haittoina he näkivät hajautetun valinnan vaatima töiden päällekkäisyyden ja valitsijan huomion kiinnittymisen vain oman kirjaston kokoelmaan. Osittain keskitetty valinta mahdollistaa erityisasiantuntemuksen hyödyntämisen ja syventämisen, kun asiantuntijat valitsevat esimerkiksi musiikin, runot, puutarhakirjat, konsolipelit tai ruotsinkielisen kirjallisuuden. Haasteina ovat lähes kaiken valinnan katoaminen lähikirjastoista ja paikallistuntemuksen katoaminen, ellei valitsijoiden ja muun henkilökunnan tai asiakkaiden välistä kommunikaatiota vahvisteta. Kokonaan keskitetty valinta on Laitinen-Kuisman ym. (2013, 13) pohdinnoissa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ostettu palvelu. Valinta on kustannustehokasta ja säästyvän ajan voi käyttää esimerkiksi asiakastyöhön. Haasteena koetaan paikallistuntemuksen häviäminen, kun valinta siirtyy pois kirjastosta.

Sullivanin (2004, 45) mukaan keskitetty valinta monipuolistaa uutuushankintaa, sillä valitsijoilla on aineistoon laajempi katsomus, kuin hajautettua valintaa hoitavalla valitsijalla. Hajautetun valinnan hoitajan huomio kohdentuu yksittäiseen kirjastoon. Hän valitsee aineistoa mieluummin nykyiselle asiakkaalle saamansa palautteen ja lainausdatan perusteella, kuin ottaa huomioon potentiaalisen asiakkaan. Keskitetyn valinnan käyttöönottoa perustellaan logiikalla, jonka mukaan kirjastoihin valitaan kuitenkin enimmäkseen samat kirjat, jolloin valinnan voi yhtä hyvin hoitaa yksi henkilö. Merkittävämpää on, että uusi valintatapa mahdollistaa keskittymisen asiakaspalveluun, kun valintatehtävä siirretään muille. Vastaavasti keskitetyn valinnan hoitajalla on enemmän aikaa tutkia ja vertailla tilattavan aineiston ominaisuuksia sekä tutustua aiheisiin. Valitsija alansa asiantuntijana tekee harkittuja valintoja ja tuntee kirjaston kokoelman kokonaisuutena. (Sullivan 2004, 45.)

Käytännön työjärjestelyt vaihtelevat kirjastoittain. Ryhmien tai asiantuntijoiden valintakohde voidaan jakaa esimerkiksi kohderyhmän, aineistolajin, kielen tai kokoelman osan mukaan. Lahden kaupunginkirjastossa vastaavan kirjastonhoitajan Marjukka Laapotin 13.11.2017 lähettämän sähköpostin mukaan Lahdessa on kuusi erikokoista ryhmää, jotka vastaavat kukin omasta alueestaan. Ensimmäinen ryhmä valitsee aikuisille kauno-kirjallisuutta ja toinen tietoaaineistoa aikuisille. Kolmas kirjallisuusryhmä valitsee lasten ja nuorten aineistoa. Omat pienemmät ryhmänsä on musiikille, elokuville ja peleille. Ryhmien suuruus myös vaihtelee kirjaston tarpeiden mukaan. Kouvolan kaupunginkirjastossa keskitetty valinta on järjestetty johtavan informaattikon Tuomas Kuntun sähköpostin (14.11.2017) mukaan niin, että esimerkiksi aikuisten kauno- ja tietokirjallisuuden valinta on annettu yhden henkilön tehtäväksi, kun taas Lahdessa ryhmissä on kahdesta

kolmeen henkilöä. Ryhmien lisäksi aineistonvalinta on voitu antaa aiheutta tai alaa hallitsevan asiantuntijan vastuulle, kuten esimerkiksi venäjänkielisen kirjallisuuden valinta. Akateemisten kirjastojen tarpeet poikkeavat yleisten kirjastojen tarpeista. Wyomingin yliopiston kirjastossa päädyttiin jakamaan eri tieteenalojen kirjallisuudenvaihtelu alaa tunteville valitsijoille (Barstow ym. 2016, 16).

3.4 Tietojohdaminen ja keskitetty aineistonvaihtelu

Yleisten kirjastojen tavoitteena on hoitaa lakiin (Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492) kirjatut tehtävät ja säilyttää asemansa asiakkaille tarpeellisuutena instituutiona. Yksi kirjaston tehtävistä on monipuolisen ja uudistuvan kokoelman tarjoaminen asiakkaille. Tieto auttaa valitsijoita valitsemaan aineistoa, joka täyttää kirjastolain hengen.

Tietojohdamisen tehtävä on luoda arvoa tiedosta, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Huotari ja Savolainen (2003, 18) ovat tiivistäneet tietojohdamisen määritelmän seuraavasti:

Tietojohdaminen voidaan määritellä organisaation sisäisen ja ulkoisen, ts. sen saatavilla olevan, tiedon ja informaation tunnistamiseen sekä tiedon ja informaation hankkimiseen, luomiseen, tallentamiseen, välittämiseen, käyttöön ja poistoon liittyvien toimintojen hallinnaksi ja johtamiseksi.

Yllä olevaa Huotarin ja Savolaisen määritelmää soveltaen tavoitteeseen on mahdollista päästä tunnistamalla valintaan vaikuttavat tiedon ja informaation eri tyypit ja hallitsemalla ja hyödyntämällä niitä tietoprosesseissa. Tietoa on Huotarin ja Savolaisen (2003, 18) määritelmän mukaan organisaation ulko- ja sisäpuolella. Sisäpuolella olevasta tiedosta ovat esimerkkejä aineistoa valitsevan henkilökunnan hallussa oleva hiljainen tieto, kirjaston kirjoitetut valintaperiaatteet ja kirjaston omasta toiminnastaan tuottama tilastotieto. Organisaation ulkoisesta, aineistonvaihtelua hyödyttävästä tiedosta on poimittavissa esimerkiksi asiakkaan hiljainen tieto, väestötilastot, julkaisualan viestintä ja ajankohtaiset ilmiöt.

Huotarisen ja Savolaisen (2003, 18) tietoprosesseina kuvattuna vaihtelu on tiedon hankintaa, käyttämistä, soveltamista, välittämistä ja luomista. Valinnoista tallentuvat vain lopputulokset, jotka ovat kirjastojärjestelmään syötetyt hankintatiedot. Valintaprosessista ei tallennu tietoa, joten tiedon poistaminen koskee nidehankinnan poistoa. Keskitetyn

valinnan näkökulmasta tietojohtamisen tietoprosessit määrittelevät henkilöiden välistä tiedonvirtaamista. Hankittu ja saatu tieto välitetään joko sellaisenaan tai käsitellään ennen välittämistä valitsijoille, ja valitsijat käyttävät, välittävät tai poistavat tiedon omien tarpeidensa mukaan. Tiedon tallentaminen liittyy keskitetyn valinnan toimintaraameihin, jotka ovat sovittuja sääntöjä, ohjeita tai tilastoja. Ryhmien keskinäisessä toiminnassa on nähtävissä samat Huovisen ja Savolaisen tietoprosessit. Uutta tietoa syntyy, kun valintaryhmät jäsenet kommunikoivat keskenään ja jakavat tietoa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskitetyn valinnan vaikutusta valintatyöhön ja yhdistää tietojohdaminen ja keskitetty valinta, jolloin tietoa käsitellään tietojohdamisen teorian mukaan valintojen resurssina. Valitsijan hiljaisen tiedon lisäksi hyödynnetään kirjaston toiminnasta saatuja tietoja, kuten esimerkiksi lainaus- ja asiakastilastoja sekä muita valintaan vaikuttavia tilastoja.

Tutkimus on osa keskitetyn valinnan projektia ja tutkimuksellinen osuus on rajattu koskemaan ajanjaksoa 6.6.2019 - 31.12.2019. Tutkimuksessa kuvaillaan siirtymistä hajautetusta valinnasta keskitettyyn valintaan Lappeenrannan kaupunginkirjastossa, arvioidaan keskitetyn valinnan tilaa ja esitetään kehitysajatuksia tietojohdamisen näkökulmasta. Projektin alkuvaiheen toimista kerrotaan luvussa 4.2 ja projektin ja tutkimusvaiheiden eteneminen esitellään kokonaisuudessaan taulukossa 1.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka keskitetty valinta vaikuttaa valintatyöhön tietojohdamisen näkökulmasta?
- Miten Lappeenrannan kaupunginkirjaston keskitetyn valinnan tietojohdamista voidaan kehittää?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään valitsijoiden työskentelyä havainnoimalla sekä valitsijoille ja asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilökunnalle osoitetun kyselyn avulla.

Tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, joka soveltuu hyvin uusien työskentelymenetelmien ja käytännön ilmiöiden tutkimiseen. Pyrkimyksenä on ymmärtää kohteen toimintaa ja muuttaa tutkimuksen kohteena olevan organisaation tai yhteisön käytäntöjä. Toimintatutkimus eroaa muista laadullisista tutkimusmenetelmistä siten, että tutkijasta tulee osa tutkittavaa yhteisöä tai muuten osa tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan tehtävä on osallistaa tutkimuksen kohde ja etsiä aktiivisesti yhdessä organisaation jäsenten kanssa ratkaisuja tutkimuskysymyksiin, jotta tutkimuksen tulos olisi organisaatiolle mahdollisimman käytännönläheinen. (Heikkinen 2006, 16, 20; Kananen 2014, 16.) Tavoitteena on parantaa esimerkiksi kohteena olevan ryhmän työskentelytapoja. Tämän tutkimuksen tekijä on esimies, jonka tehtävä oli suunnitella ja toteuttaa keskitetyn

valinnan käytännön toimintoja yhdessä työyhteisön ja valitsijoiden kanssa. Tutkimus kohdistui vaiheeseen, jossa kokemusta oli jo kertynyt hieman yli kahdeksan kuukautta.

Tutkimus etenee sykleinä (Kananen 2014, 16). Toimintatutkimuksen vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi. Seuraavan syklin suunnitteluvaihetta täydennetään arvioinnin ja opittujen asioiden perusteella, ja uusi sykli alkaa alusta. Vaiheiden toistaminen ja kokemusten kerääminen syventävät ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. (Heikkinen 2006, 19 - 20.) Tässä tutkimuksessa uutta tietoa keskitetyn valinnan toiminnasta ja kehittämistarpeista saadaan jokaisessa aineistonkeruuvaiheessa ja tuloksia analysoitaessa.

Toimintatutkimuksessa kerätään aineistoa sekä laadullisin että määrällisin menetelmin, (Kananen 2014, 78, 83). Keskitetyn valinnan tutkimuksen aineistonkeruutapoina käytettiin menetelminä sähköistä kyselyä ja havainnointia. Sähköinen kysely kartoitti henkilökunnan mielipiteitä ja mielikuvia ja havainnointi kohdistettiin valitsijoiden työskentelyyn.

Kyselyn kohderyhmä vaikuttaa kyselyn toteutukseen, esimerkiksi tietoteknisesti taitavat henkilöt saattavat täyttää mieluummin paperisen lomakkeen sijasta sähköisen. Sähköisen lomakkeen etu verrattuna paperiseen on vastausten käsittelyn vaivattomuus ja luotettavuus, sillä vastaukset ovat valmiiksi sähköisessä muodossa. Aineistonkeruu kyselylomakkeella soveltuu sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen. Mielipiteiden mittaamisessa käytetään usein Likertin asteikkoa. Jos vastaajalle halutaan antaa mahdollisuus jättää kantansa ilmaisematta, portaita on viisi. (Valli 2018, 93, 101, 106.) Tässä tutkimuksessa kirjaston asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilöstölle osoitettiin sähköinen kysely, sillä kirjaston ammattilaiset ovat tottuneita sähköisiin lomakkeisiin vastaajia. Likertin asteikko muokattiin neliportaiseksi, jotta vastaajien olisi kantaa väitteisiin.

Kyselyn avointen vastausten analyysissä käytettiin laadullisen aineiston sisällönanalyysia. Tuomi (2018, 103) tarkoittaa sisällönanalyysillä väljää teoreettista kehystä, jonka menetelmien mukaan kirjoitetut, kuullut ja nähdyt aineistot on mahdollista analysoida. Aineistosta koodataan ja nostetaan esiin ne kohdat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Koodaamisen jälkeen löydökset luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään. Järjestystä aineistosta kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi 2018, 105). Tässä tutkimuksessa vastaukset luokiteltiin, jotta saataisiin selville, mihin asioihin keskitetty valinta on valintatyössä vaikuttanut. Vastauksista kerättiin myös määrällistä tietoa laskemalla vastaajien lukumäärä, vastausten keskiarvo ja keskihajonta.

Havainnointi on hyödyllinen tiedonkeruumenetelmä, kun halutaan selvittää esimerkiksi ohjelmistojen käyttöä tai ihmisten toimintaa. Tutkittava kohde suhteutetaan luonnolliseen ympäristöönsä ja havaintoja saadaan käsittelemällä eri aistien tuottamia viestejä tietoisesti ja järjestelmällisesti tutkimuksen sääntöjä noudattaen. (Vilkkä 2006, 8-9.) Toimintatutkimuksessa havainnointi on tarkkailevaa ja osallistuvaa, mutta tutkimuskohteesta riippuen myös aktivoivaa ja ennalta kohdistettua. Tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan ja pyrkii etsimään ratkaisuja ongelmiin yhdessä tutkimuskohteen kanssa. (Vilkkä 2018, 165.) Tutkimuksessa havainnoitiin omassa työpisteessään työskentelevää valitsijaa, jotta saataisiin tietoa valintatyön eri työvaiheissa mahdollisesti ilmenneistä hankaluuksista, valitsijan tekemistä ratkaisuksista ja tiedon käytöstä hänen tehdessään valintatyötä. Tutkija suunnitteli havainnoinnin kohteet ennalta esitietoonsa perustuen ja osallistui valintatyöhön esittämällä tarkentavia kysymyksiä, jotka syvensivät havaintoja. Havainnoinnin jälkeen tutkija haastatteli valitsijan.

4.2 Tilanne ennen tutkimuksen alkua ja tutkimuksen eteneminen

Keskitetyn valinnan projekti alkoi 1.10.2017. Valmisteleval vaiheen toteutti kokoelmapäällikkö, joka on myös projektinjohtaja ja tämän tutkimuksen tekijä. Tutkimus kohdistuu ajanjaksoon 6.6. - 31.12.2019, jonka alussa aineistoa oli valittu keskitetysti hieman yli kahdeksan kuukautta.

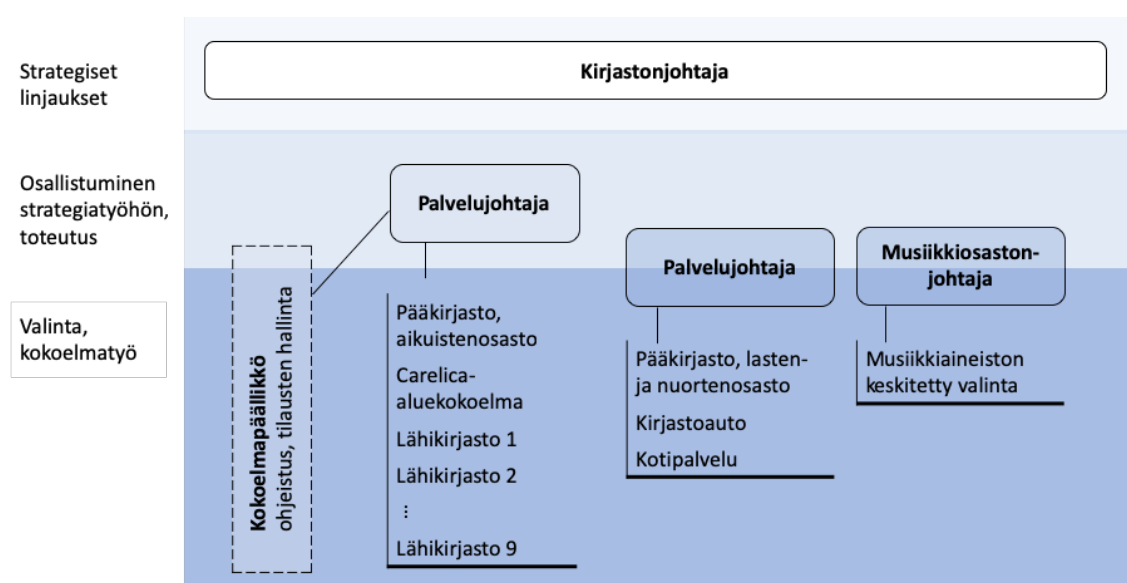
Käytännössä keskitetyn valinnan valmistelun kohteina olivat tiedon hyödyntämisen edellytykset, kuten esimerkiksi valintaa jatkavat henkilöt, ryhmäjaot ja viestintä sekä tietoprosesseista tiedon jakaminen ja tiedon tallentaminen. Käytettävät tietojärjestelmät olivat ennalta määrätyt: aineistonvalinnassa Aurora-kirjastojärjestelmä ja sähköisenä viestintäkanavana sähköposti. Alkuvaiheen toimissa tavoitteena oli järjestää työtehtävät ja vastuut selkeästi sekä saavuttaa toimintaperiaatteille koko henkilökunnan hyväksyntä.

Projekti alkoi haastatteleamalla sillä hetkellä aineistoa valitsevat henkilöt ja valitsemalla heistä keskitettynä valitsijoina jatkavat. Vuoden 2018 aikana kokoelmapäällikkö suunnitteli toimintaa, päätti yhdessä valitsijoiden kanssa toimintaperiaatteista ja keräsi tietoa toiminnan tueksi. Keskitetyn valinnan projektin vaiheita ja tutkimuksen etenemistä esitellään tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Prosessin etenemisen aikataulu.

Ajankohta	Tehtävät, tavoitteet
Tutkimusta edeltävä aika 2017	
Marraskuu	Valitsijoiden haastattelut
Joulukuu	- Valitsijoiden haastattelut - Haastattelutallenteiden kuunteleminen
2018	
Tammikuu - helmikuu	- Ryhmiä jäsenten valinta - Toimintaperiaatteiden hahmottelu
Maaliskuu	- Ensimmäinen valitsijoiden kokous - Toimintaperiaatteiden hahmottelu
Huhtikuu - toukokuu	Toimintaperiaatteiden hahmottelu
Kesäkuu - elokuu	Tauko
Syyskuu	- Toimintaperiaatteista päättäminen ja niiden tallentaminen - Tiedottaminen henkilökunnalle keskitetyn valinnan aloittamisesta - Toinen valitsijoiden kokous - Kirjastojen valintaprofiilit: haastattelut ja valintaprofiilien kirjoittaminen
Lokakuu	- Keskitetty valinta alkaa, vain kevään uutuuksineiden valinta keskitetysti - Kirjastojen valintaprofiilien kirjoittaminen
Marraskuu - joulukuu	Keskitetyn valinnan korjausliikkeitä
2019	
Tammikuu	- Keskitetty valinta laajenee, kaikki aineisto valitaan keskitetysti - Aineistomäärärahojen kohdentaminen
Helmikuu - maaliskuu	Keskitetyn valinnan seuranta ja valitsijoiden ohjeistaminen
Huhtikuu - toukokuu	Aineistomäärärahojen riittävyyden seuranta
Tutkimuksellinen ajanjakso 2019	
Kesäkuu - heinäkuu	Lomakekysely keskitetystä valinnasta, avoinna 6.6.-12.7.2019
Elokuu	Tauko
Syyskuu	- Lomakekyselyn tulosten analysointi - Aineistomäärärahojen kohdistaminen uudelleen
Lokakuu	- Raportointi lomakekyselyn tuloksista - Valitsijoiden havainnointi ja havainnoinnin analysointi - Tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja palaute
Marraskuu	- Valitsijoiden havainnointi ja havainnoinnin analysointi - Kehittämisehdotukset
Joulukuu	- Raportointi - Projekti päättyy

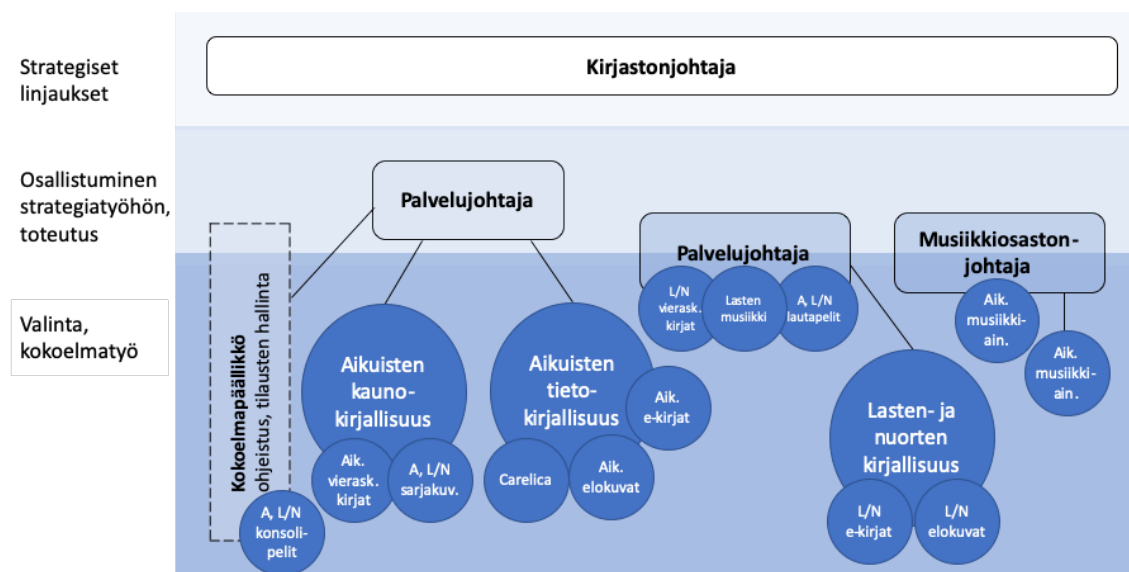
Ennen valinnan keskittämistä Lappeenrannan kaupunginkirjastossa oli käytössä keskitetyn ja hajautetun aineistovalinnan välimuoto. Asiantuntijat valitsivat keskitetysti musiikkiaineistoa ja elokuvia aikuisille, ja muun materiaalin valitsivat hajautetusti 25 valitsijaa pääkirjastossa ja lähikirjastoissa. Kirjastoauton kolme valitsijaa valitsivat aineistoa omaan yksikköönsä. Kuviossa 4 on kuvattu, kuinka hajautettu valinta oli organisoitu ennen valintaryhmien perustamista. Kokoelmasta ja valinnasta olivat vastuussa palvelujohtajat ja musiikkiosaston osastonjohtaja. Kokoelmapäällikön tehtävänä oli ohjeistaa valitsijoita hankintojen teossa ja kokoelmanhallinnassa. Kukin osasto tai lähikirjasto huolehti valinnan järjestämisestä itse, ainoastaan hankintojen merkitsemistä kirjastojärjestelmään oli ohjeistettu.



Kuvio 4. Valinnan organisointi Lappeenrannan kaupunginkirjastossa ennen valinnan keskittämistä syksyllä 2018.

Kuviossa 5 aineistonvalinta on keskitetty. Kuudessa valintaryhmässä on 15 valitsijaa entisen 24 valitsijan sijaan. Kirjastoauto ei toistaiseksi kuulu keskitetyn valinnan piiriin. Suurimmat ympyrät ovat aikuisten kaunokirjallisuuden, aikuisten tietokirjallisuuden ja lasten- ja nuorten kirjallisuuden valintaryhmät. Pienemmät ympyrät merkitsevät joko asiantuntijatehtävää tai ryhmän jäsenen aineistonvalinnan lisävastuuta, kuten esimerkiksi aikuisten vieraskielisen kaunokirjallisuuden valintaa. Valitsijoiden tehtävänä on aineiston valinnan lisäksi tiedottaa valitsemastaan aineistosta ja pitää keskustelua yllä aineistoista muun henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Palvelujohtajien ja musiikkiosastonjohtajan vastuu kokoelmista on säilynyt, minkä lisäksi kokoelmapäällikkö seuraa ja ohjaa valinnan

ja aineistomäärärahojen kohdistumista. Organisaatiokulttuuri on tiedonjakamiseen, verkostoitumiseen ja oppimiseen kannustava.



Kuvio 5. Keskitetyn valinnan hoitajien ryhmiin järjestäytyminen Lappeenrannan kaupunginkirjastossa syksyllä 2018.

Keskitetty aineiston valinta alkoi lokakuussa 2018, kun seuraavan vuoden kevään uutuskirjojen valintalistat tulivat tarjolle. Valinta oli vielä tässä vaiheessa sekoitus keskitettyä ja hajautettua valintaa, sillä vuoden aineistonvalinta päätettiin hoitaa loppuun hajautetusti. 1.1.2019 alkaen valinta oli täysin keskitettyä. Alkuvuoden aikana esimiehet seurasivat keskitetyn valinnan järjestelyissä tehtyjen päätösten onnistumista ja aineistomäärärahan käyttöä. Kesäkuussa kokoelmapäällikkö aloitti tiedon keräämisen tutkimusta varten pyytämällä henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn keskitetystä valinnasta ja loka-kuussa havainnoimalla valitsijoiden työskentelyä.

Valitsijoita kehoitettiin tutustumaan toisiinsa, jotta työskentely ryhmässä ja tiedonjakaminen tukisivat valintaa. Vaikka aineistoa valitaan itsenäisesti, työskentely vaatii vuorovaikutusta muiden valitsijoiden, henkilökunnan, asiakkaiden, esimiesten ja hankintaosaston kanssa. Ryhmät ja asiantuntijat päättivät itse toimintatavoistaan. Lasten- ja nuorten kirjallisuuden ryhmä jakoi valintavuorot ja valitsija valitsi aineistoa koko kirjastolle yhtä aikaa. Aikuisten tietokirjallisuuden valitsijat tekivät samoin, minkä lisäksi he kokoontuivat valitsemaan yhdessä suurten kustantajien kirjoja ja tutustumaan paremmin toisiinsa. Aikuisten kaunokirjallisuuden ryhmä valitsi aineistoa vuorotellen ja jakoi valintavastuut kirjastoittain, missä oli piirteitä vanhasta hajautetusta käytännöstä.

Tutkimusta edeltävä ajanjakso lokakusta toukokuuhun oli vielä totutteleminen ja vanhoista tavoista poisoppimisen aikaa. Vaikka asiakkaat, kokoelmat ja aineistomäärärahat olivat joko ”meidän” tai ”teidän”, valmistautuminen aineiston kelluttamiseen ja yhteiskäyttöön oli alkanut. Toinen suuri muutos oli kirjastokohtaisten budjettien korvautuminen joko valintaryhmien tai aineistolajin budjetilla. Esimerkiksi aikuisten kaunokirjallisuus -ryhmällä ja aikuisten elokuvia valitsevalla kirjastonhoitajalla on omat budjettinsa. Kirjastorajojen poistuessa pystyttiin pienimpiinkin kirjastoihin valitsemaan kiinnostavaa sisältöä ilman pelkoa aineistomäärärahan loppumisesta jo alkuvuodesta.

Käytännön työssä keskitetty valinta näkyi ensikokemusten mukaan valintatyön päällekkäisyyden vähenemisenä, sillä nyt valitsijoiden tarvitsi selata vain itselle tarpeelliset valintalistat. Valitsijoita työllistävät monenlaiset tarkistamiset esimerkiksi oman kokoelman koostumuksesta ja kirjailijan aiemman tuotannon kysynnästä vähenivät keskittämisen vuoksi. Toisaalta valintojen tekeminen oli hitaampaa, sillä valitsija harkitsi aineiston tarvetta pääkirjaston ja yhdeksän lähikirjaston kannalta. Hankintojen syöttäminen ja ottaminen kantaa tilattavaan määrään ja aineiston sijaintiin koettiin työlääksi. Aineistomäärärahoja käytettiin alkuvuodesta koko vuoden tarpeeseen nähden reilusti, mutta tilanne tasapainottui kesään mennessä.

Valitsijoiden tueksi tarkoitetut kirjastojen valintaprofiilit asiakkaiden lukumausta ja lainaamisesta eivät valmistuneet, mikä vuoksi valitsijoiden oli tehtävä valintapäätökset mieluksiinsa ja omaan osaamiseensa luottaen. Tiedon puuttuminen aiheutti jonkin aikaa epä-tietoisuutta ja -varmuutta, mutta kokeneet valitsijat osasivat tutkia kirjastojärjestelmän lainaustilastoja ja oppivat siten, millainen aineisto on missäkin kirjastossa kysyttyä ja mikä ei.

Henkilökunnan huoli valinnan tasapuolisuudesta ja asiakkaiden tarpeiden kohtaamattomuudesta osoittautui osin turhaksi. Valitsijoille oli aluksi haasteellista ajatella montaa kirjastoa yhtä aikaa ja etenkin pienet kirjastot saattoivat unohtua tai joitakin kirjastoja tuli tiedostamatta suosittua. Ajatustyön keskeneräisyydestä kertoi myös, että osa valitsijoista tarkasteli listoja edelleen oman kirjastonsa näkökulmasta. Joihinkin kirjastoihin saapui keskustelujen mukaan erikoisia valintoja, oleellisia kirjoja puuttui ja joihinkin kirjastoihin saapui aiempaa enemmän aineistoa. Päinvastaisen mielipiteen mukaan keskitetty valinta ei näkynyt kokoelmassa mitenkään erityisesti.

Valitsijat viestivät pääasiassa sähköpostin ja valitsijoiden postituslistojen välityksellä sekä puhumalla kasvokkain tai puhelimitse. Keskitetyn valinnan toimintaan liittyvät

asiakirjat on tallennettu kaupungin Wintraan. Hankintaosasto teki viestintäsuunnitelman, joka sisältää tiedottamisen valintaan liittyvistä ohjeista ja tilattavissa olevasta aineistosta sekä markkinointiviestien välittämisestä. Asiakkaille kirjasto tarjoaa suullisen hankintatoiveen jättämisen lisäksi paperisen hankintatoivelomakkeen ja verkkokirjasto Finnassa sähköisen palautelomakkeen.

4.3 Aineistonkeruu kyselyllä ja havainnoimalla

Sähköinen kysely keskitetystä valinnasta oli avoinna 6.6. - 12.7.2019 ja lähetettiin asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille ja valitsijoille, yhteensä 40 henkilölle. Kyselyyn tuli 29 vastausta, joista yksi kohderyhmään kuulumattoman henkilön vastaus jätettiin tulosten analyysin ulkopuolelle. Vastausprosentti oli 70 %. Kyselyllä pyrittiin selvittämään valitsijoiden ja muun henkilökunnan mielipiteitä keskitetystä valinnasta. Kyselyn tavoitteena oli saada selville, kuinka keskitetty valinta vaikuttaa valintatyöhön, asiakaspalveluun ja aineiston tuntemukseen. Toisena tavoitteena oli selvittää, millä tavalla keskitettyä valintaa voitaisiin kehittää tietojohdamisen näkökulmasta.

Useimmissa kysymyksissä käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa, minkä lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus täydentää vastaustaan avoimessa tekstikentässä. En osaa sanoa -vaihtoehto poistettiin, jotta jokaisen olisi otettava kantaa väitteisiin. Kyselyaineiston pienuudesta ja anonyymiuden säilyttämisestä johtuen vastaajien perustietoja ei kerätty.

Loka- ja marraskuussa 2019 havainnoitiin kolmea keskitetyn valinnan tekijän työskentelyä valintatilanteessa. Havainnoinnilla pyrittiin selvittämään keskitetyn valinnan vaikutusta valintatyöhön ja valintapäätöksiin sekä tekemään havaintoja, jotka osoittaisivat, mitä valitsijoiden työssä olisi hyvä kehittää. Havainnointi oli luonteeltaan strukturoitua ja osallistuvaa. Muistiinpanot havainnoinneista kirjoitettiin samalla, kun valitsija teki valintoja omassa työpisteessään. Havainnoinnin jälkeen valitsijat haastateltiin. Havainnoinnin kohteena ja haastattelun aiheina olivat valitsijan työskentelyn sujuvuus, tiedon käyttö, tiedon jakaminen ja yhteistyö ryhmänsä ja muun henkilökunnan kanssa.

4.4 Tutkimustulokset

4.4.1 Kysely henkilökunnan kokemuksista keskitetystä valinnasta

Kysely jakautuu kahteen osaan: ensimmäiset 12 kysymystä on tarkoitettu kaikille vastaajille ja loput 14 pelkästään valitsijoille. Ensimmäisessä osassa on väittämiä keskitetystä valinnasta suhteessa asiakkaiden parissa tehtävään työhön ja toisessa osassa keskitetystä valinnasta valitsijoiden kokemana. Neutraali vastausmahdollisuus on poistettu ja arvoasteikko on 1 - 4.

Tyytyväisyys keskitettyyn valintaan ja luottamus valitsijoihin

Taulukossa 2 on yhteenveto valitsijoiden ja muun henkilökunnan mielipiteiden ja tyytyväisyyden keskiarvoista ja -hajonnasta. Valitsijoiden vastauksissa parhaimmat keskiarvot ovat saaneet valintojen osuvuus, asiakkaiden hankintatoiveiden toteuttaminen, luottamus valitsijoihin ja yleinen tyytyväisyys keskitettyyn valintaan. Muun henkilökunnan mielestä parhaiten ovat onnistuneet luottamus valitsijoihin, asiakkaiden hankintatoiveiden toteuttaminen ja yleiset järjestelyt.

Keskiarvoltaan matalimmat arvot ovat saaneet keskitetyn valinnan työaikaa säästävä vaikutus ja tiedonkulku. Valitsijoiden arvioiden keskiarvo on työajan säästämisessä 2,5 ja muun henkilökunnan 2,8, minkä lisäksi mielipiteiden hajonta keskiarvosta on molemmilla ryhmillä 0,9. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan tyytyväisyys tiedonkulkuun on matala. Muun henkilökunnan ja valitsijoiden keskiarvojen välillä ero on pieni, mutta muun henkilökunnan mielipiteet (keskihajonta 1,0) hajautuvat valitsijoiden mielipiteitä enemmän.

Valitsijoiden mielipiteet hajaantuvat eniten työajan säästöissä ja keskitetyn valinnan vaikutuksessa asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Keskitetyn valinnan vaikutuksesta asiakkaiden parissa tehtävään työhön on keskiarvon (2,0 valitsijat ja 2,1 muu henkilökunta) perusteella melko vähän vaikutusta, mutta mielipiteissä on etenkin valitsijoilla muita väitteitä suurempi hajonta. Vastauksia väittämiin käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Taulukko 2. Keskiarvo ja keskihajonta valitsijoiden ja muun henkilökunnan tyytyväisyydestä keskitettyyn valintaan.

	Lkm.		Keskiarvo		Keskihajonta	
	Valitsijat	Muu henkilökunta	Valitsijat	Muu henkilökunta	Valitsijat	Muu henkilökunta
Väittämä						
Olen tyytyväinen tapaan, jolla keskitetty valinta on järjestetty.	12	16	3,2	3,1	0,6	0,8
Keskitetty valinta säästää työaikaani.	12	16	2,5	2,8	0,9	0,9
Keskitetty valinta hankaloittaa asiakkaiden kanssa tehtävää työtä.	12	16	2,0	2,1	1,0	0,9
Luotan keskitetyn valinnan hoitajien ammattitaitoon.	12	16	3,2	3,6	0,6	0,5
Tieto kulkee hyvin valitsijoiden ja henkilökunnan kesken.	12	16	2,8	2,6	0,6	1,0
Keskitetyn valitsijan tekemät aineistovalinnat täydentävät yksikköni kokoelmaa hyvin.	12	16	3,3	3,0	0,6	0,5
Asiakkaiden hankintatoiveet täytetään.	12	16	3,3	3,1	0,5	0,4

Valitsijoiden kiitokset ja kritiikki kohdistuvat ryhmien jäsenvalintoihin. Osa valitsijoista on tyytyväisiä ryhmänsä toimintaan.

Keskitetty valinta toimii hyvin omassa ryhmässäni.

Kaksi vastaajista nostaa esiin huolen valinnan tasapuolisuudesta. Yksi valitsijoista viittaa tulevan kellutuksen haasteisiin lastenaineiston valinnan näkökulmasta.

Erilaisia valitsijoita, erilaisia tapoja ajatella ja hankkia. Toivottavasti siitä saadaan hallittu kokonaisuus.

Unohtuuko eniten lapsille lainaavan pääkirjaston kokoelmatarpeet? Tasapainotuksella ehkä turvattava kirjatarketta kellutuksen alettua korostetusti, jos kokoelma valuu lähikseen. Valintaryhmä lähikirjastopainotteinen.

Vastaajat muun henkilökunnan ryhmästä perustelivat tyytyväisyyttään keskitetyn valinnan hoitajien ammattitaidolla ja kokemuksella.

Tähän asti se on ainakin toiminut hyvin. Luotan hyvin valitsijoihin. He ovat ammattitaitoisia.

Onhan eri pisteiden ja osastojen (pitkäaikaisilla) työntekijöillä on vankkoja ja tarkkoja ja kehittyneitä näkemyksiä ja kokemusta siitä, mitä kannattaa minnekin valita.

Muu henkilökunta suuntaa kriittisen palautteensa aineistovalintoihin. Valitsijoiden ammattitaitoon kuitenkin luotetaan. Taulukossa 3 näkyy, että vain yksi vastaaja on eri mieltä.

Taulukko 3. Luottamus keskitetyn valinnan hoitajien ammattitaitoon.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.
Valitsijat	0	1	8	3	12
Muu henkilökunta	0	0	8	8	16
Yhteensä	0	1	16	11	28

Taulukossa 4 valitsijoiden ja muun henkilökunnan tyytyväisyys valinnan kattavuuteen on hyvää ja lähes samalla tasolla. Valitsijat ovat merkinneet täysin samaa mieltä -vaihtoehdon useammin verrattuna muuhun henkilökuntaan.

Taulukko 4. Tyytyväisyys keskitetyn valinnan hoitajan tekemiin aineistovalintoihin.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.
Valitsijat	0	1	7	4	12
Muu henkilökunta	0	2	12	2	16
Yhteensä	0	3	19	6	28

Muun henkilökunnan tyytymättömyys sen sijaan johtui esimerkiksi erikoisista kirjavalinnoista ja sellaisen aineiston valitsematta jättämisestä, joka ennen olisi kuulunut vastaajan tarkoittamaan kirjastoon.

Tulee omituisia kirjoja ja oleellista puuttuu.

pääsääntöisesti kyllä, mutta liikaa turhia hankintoja ja oleellisia puuttuu

Toisaalta, vaikka edellisen vastaajan mielestä hankinta on turha, toisen vastaajan mielestä valinta voi yllättää positiivisesti.

Saamme uutta näkökulmaa.

Kun tarkastellaan keskitettyyn valinnan järjestelyihin tyytymättömien vastaajien näkemyksiä, tulee keskitetyn valinnan negatiiviset vaikutukset henkilöiden asiakaspalvelun ja uutuuskirjallisuuteen liittyvään työhön paremmin esiin. Vastaajia on kaksi, joista toinen on valitsija ja toinen muuhun henkilöstöön kuuluva. Heille on yhteistä epäilykset valintojen kattavuudesta ja asiakaspalvelun laadusta. Keskitetty valinta heikentää heidän mielestään asiakaspalvelua, sillä tieto ei kulje valitsijan ja muun henkilökunnan välillä. Asiakaspalvelua vaikeuttaa tietämättömyys siitä, mitä valitsijat ovat valinneet kuhunkin yksikköön ja toisaalta myös uutuusaineistosta kertovien lähteiden seuraamattomuus. He ovat myös sitä mieltä, että omaan työskentelypisteeseen tulee kirjoja, jotka eivät vastaa heidän käsitystään kirjaston kokoelman linjan mukaisesta aineistosta. Heillä on samanlainen mielipide siitä, ettei keskitetty valinta säästä työaika. Valitsija tuntee myös saavansa liian vähän tietoa keskitetyn valinnan toiminnasta ja hän on tyytymätön oman ryhmänsä toimintaan. Kriitikistä huolimatta kumpikaan ei jättänyt kehitysajatusta.

Työajan säästö

Yksi keskitetyn valinnan tavoitteista on säästää työaika muiden tehtävien hoitamiseen. Taulukossa 5 on mitattu työajan säästymistä, kun aineisto valitaan keskitetysti. 12 henkilöä muusta henkilökunnasta on sitä mieltä, että tavoite on saavutettu, kun taas valitsijoista vain viisi kokee keskitetyn valinnan säästävän työaikaansa.

Taulukko 5. Mielipiteet keskitetyn valinnan työajan säästöstä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.
Valitsijat	1	6	3	2	12
Muu henkilökunta	2	2	9	3	16
Yhteensä	3	8	12	5	28

Kaksi muuhun henkilökuntaan kuuluvaa vastaajaa kirjoittaa, että valinnalta säästävän ajan voi käyttää muihin työtehtäviin. Kahden vastaajan mielestä osa työajasta menee joka tapauksessa valintalistojen selaamiseen. Valitsijoiden mielipiteet ajansäästöstä ovat kahtalaisia. Osan mielestä aikaa säästyy, kun valitaan aineistoa vain omaan valinta-alueeseen kuuluvilta listoilta, kun taas osa pitää keskitettyä valintaa lisätyönä, johon menee saman verran - ellei enemmänkin - työaikaa entiseen verrattuna.

Olemme jakaneet vastuukuukausia viikkolistoille ja jaamme myös isojen kustantajien listat: näin säästyy työaikaa kun ei ole pakko katsoa kaikkia listoja niin kuin ennen.

Vielä tässä vaiheessa keskitetty valinta on niin uusi juttu, ettei työaikaa ole säästynyt. Voi olla, että myös uudet vastuualueet valinnassa tuottavat lisätöitä.

Tiedonkulku ja tiedon jakaminen

Tiedonkulku on keskitetyn valinnan eniten tyytymättömyyttä aiheuttanut osa-alue. Väittämään ”tieto kulkee hyvin valitsijoiden ja henkilökunnan kesken” neljä henkilöä valitsijoista ja 5 muusta henkilöstöstä vastasivat olevansa tiedonkulkuun tyytymättömiä. Yksi vastaaja mainitsee, että keskitettyä valintaa varten luodut sähköpostituslistat toimivat hyvin. Taulukossa 6 on esitetty mielipiteiden jakauma.

Taulukko 6. Tiedonkulku valitsijoiden ja henkilökunnan kesken.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.
Valitsijat	0	4	7	1	12
Muu henkilökunta	3	2	9	2	16
Yhteensä	3	6	16	3	28

Tyypillisimmät välitettävät tiedot ovat avointen vastausten perusteella tiedot tilatusta aineistosta ja ryhmien sisäiset viestit. Kyselystä ilmenee kuitenkin, että suuri osa henkilökunnasta ei enää tiedä laajasti, mitä aineistoa ilmestyy ja tilataan. Etenkin ne, jotka eivät enää valitse aineistoa, eivät tunne valikoimaa yhtä hyvin kuin ennen.

Eihän näistä valinnoista paljoa keskustella muiden kanssa. Jokaisen täytyy itse katsoa valintoja, jos aikoo pysyä ajan tasalla.

Kun hoitaa vain yhtä kokonaisuutta, ei enää tiedä, mitä muilta listoilta on valittu esim. omaan yksikköön. Listoja ei ehdi katsoa niin tarkkaan, että olisi aina perillä siitä, mitä on tilattu. Toki oma toimipisteeni on niin suuri, että melkein voi sanoa suorilta käsin, että kysytyimmät kirjat ja elokuvat tilataan aina.

Taulukossa 7 on vertailtu kuinka hyvin valitsijat ja muu henkilökunta ovat perillä siitä, mitä aineistoa yksikköön on valittu. Täysin eri mieltä ja eri mieltä -vaihtoehdot merkittiin useimmiten. Muun henkilökunnan arvio tietämyksestään on elokuvia lukuun ottamatta valitsijoita heikompi. Parhaiten tiedettiin, mitä aikuisten kauno- ja tietokirjallisuutta sekä lasten- ja nuortenkirjallisuutta yksikköön on valittu, kun taas huonoiten tunnettiin musiikkiaineiston, lauta- ja konsolipelien ja elokuvien tilaustilannetta. Tosin juuri edellä mainitut aineistot ovat niitä, joiden tilaustilanteet kiinnostivat henkilökuntaa vähiten. Esimerkiksi kuusi vastaajaa ilmoitti, ettei tarvitse lauta- ja konsolipelien tilaustietoja. Tietoisuus aineiston julkaisemisesta noudattelee tilatun aineiston lukujen linjaa. Taulukossa 8 on valitsijoiden ja muun henkilökunnan tietoisuutta kuvaavia lukuja julkaistavasta aineistosta.

Taulukko 7. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan tietoisuus yksikköön valitusta aineistosta.

	Lkm.		Täysin eri mieltä		Eri mieltä		Samaa mieltä		Täysin samaa mieltä		En tarvitse tietoa	
Tiedän, mitä aineistoa valitsija on valinnut yksikköön:	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta
Aikuisten kaunokirjallisuus	12	16	2	3	3	5	5	3	1	3	1	2
Aikuisten tietokirjallisuus	12	16	1	2	3	6	6	3	2	3	0	2
Lasten- ja nuortenkirjallisuus	12	16	1	2	3	7	4	2	2	2	2	3
Musiikkiaineisto	12	16	3	2	3	7	3	1	1	2	2	4
Lauta- ja konsolipelit	12	16	2	2	5	7	1	1	2	2	2	4
Elokuvat	12	16	3	2	5	6	1	3	2	2	1	3
Yhteensä	12	16	12	13	22	38	20	13	10	14	8	18

Taulukko 8. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan tietoisuus julkaistavasta aineistosta.

	Lkm.		Täysin eri mieltä		Eri mieltä		Samaa mieltä		Täysin samaa mieltä		En tarvitse tietoa	
	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta	Valitsijat	Muu hlökunta
Tiedän, mitä aineistoa julkaistaan:												
Aikuisten kaunokirjallisuus	12	16	1	0	1	5	8	9	2	1	0	1
Aikuisten tietokirjallisuus	12	16	1	0	2	5	7	9	2	1	0	1
Lasten- ja nuortenkirjallisuus	12	16	1	0	4	7	3	6	2	2	2	1
Musiikkiaineisto	12	16	3	0	2	9	4	3	1	1	2	3
Lauta- ja konsolipelit	12	16	3	0	3	10	3	2	2	1	1	3
Elokuvat	12	16	2	0	3	9	5	4	2	1	0	2
Muu aineisto	12	16	2	0	5	10	2	3	1	1	2	2
Yhteensä	12	16	13	0	20	55	32	36	12	8	7	13

Keskitetyn valinnan vaikutus asiakaspalveluun

Väitteessä oletetaan, että keskitetty valinta hankaloittaa asiakaspalvelua. Taulukossa 9 on, että 21 henkilöä on väitteen kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Valinnan siirtyminen ryhmille

Taulukko 9. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan näkemykset siitä, hankaloittaako keskitetty valinta asiakastyötä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Lkm.	Yhteensä
Valitsijat	4	5	2	1	12
Muu henkilökunta	4	8	3	1	16
Yhteensä	8	13	5	2	28

Avoimista vastauksista ilmenee, että osa valintaryhmien ulkopuolelle jääneestä henkilökunnasta kokee asiakaspalvelun hankaloituneen valinnan keskittämisen vuoksi. Taulukossa 10 olevissa vastauksissa yleisin havainto on, että asiakasta palveleva henkilö ei osaa enää kertoa asiakkaalle, onko tiettyä aineistoa tilattu tai mitä uutuuksia on tulossa.

Kolme vastaajaa huomauttaa, että uutuuksista saa tietoa valintalistojen sijaan esimerkiksi kustantajien katalogeista.

Taulukko 10. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan näkemykset keskitetyn valinnan vaikutuksesta asiakkaiden kanssa tehtävään työhön, avoimet vastaukset.

Keskitetty valinta hankaloittaa asiakkaiden kanssa tehtävää työtä.
Valitsijat
Keskitettyä valintaa hoitavana tiedän hyvin mitä/millaista aineistoa on tulossa.
Valintalistoja ei tule enää katsottua samalla tavalla, kuin silloin kun valittiin omaan pisteeseen. Näin ollen tulevan aineiston tuntemus jää hataralle pohjalle. Eikä siis pysty palvelemaan/neuvomaan asiakasta kuten ennen. Ei oikeastaan tiedä yhtään, mitä kirjoja ilmestyy ja mitä on tilattu.
Asiakkailta tulevat kommentit ja toivomukset pitää saada valitsijoille tiedoksi
Aikuisten kirjallisuus jää vieraammaksi, onneksi kirjastoihin tulevat painetut uutuusesitteet.
en oo huomannu

Muu henkilökunta
En osaa suoriltaan sanoa onko jotain kirjaa mahdollisesti tulossa, tilattu tai tilataanko
Kun en valitse itse, en myöskään ole perillä mitä ilmestyy, joten en tiedä uutuuksista mitään, ennen kuin joku kysyy ja selvitän asiaa
Asiakkaiden hankintatoiveet on tietysti huomioitava erikseen kuitenkin.
En ole havainnut mitään tähän liittyvää työssäni.
Aikaisemmin aineistoon tutustui jo hankintoja tehdessä. Nyt täytyy tutustua esim. ennen muovitusta. Toki uutuuksien yms. kanssa kartalla pysyäkseen täytyy nytkin seurata valintalistoja tai katalogeja, mutta se on ihan ok.
En osaa sanoa.
En tiedä onko asiakkaan kysymää kirjaa tulemassa meille. En tiedä onko kirjailijalta tulossa uutta kirjaa.
Luulen ettei keskitetyllä valinnalla ole asiakkaan kannalta merkitystä mikäli valintoja tekevä osaa huomioida asiakaskunnan tarpeet.

Valitsijoiden ja muun henkilökunnan yhteistyö

Kyselyssä kysyttiin, kuinka vastaajat ovat opastaneet valitsijoita. Taulukoiden 11 ja 12 mukaan lähes kaikki valitsijat ovat välittäneet toisilleen tietoa, kun taas valitsijoiden ja muun henkilökunnan kesken vuoropuhelua on ollut hieman vähemmän. Muusta henkilöstöstä kuusi ei ole esimerkiksi välittänyt asiakkaiden hankintapyyntöjä tai ole antanut lisätietoja omasta yksiköstään.

Taulukko 11. Muun henkilöstön vastaukset valitsijoiden ohjeistamisesta.

	Kyllä	En	
	n	n	Yhteensä
Valitsijat	10	2	12
Muu henkilökunta	10	6	16
Yhteensä	20	8	28

Taulukon 12 avoimissa vastauksissa on 17 kommenttia, joista 14:ssä vastaaja mainitsi tehneensä itse valitsijalle hankintatoivomuksen tai välittäneensä asiakkaan toiveen valitsijoille.

Taulukko 12. Valitsijoiden ohjeistaminen valinnoissa, avoimet vastaukset.

Kyllä. Olen esimerkiksi
Huomatessani varasjonon [sic!] kasvavan jonkin tietyn kirjan kohdalla, olen toivonut lisäkappaleita hankittavaksi. Esim. Ystävyydellä Sirpa -kirjan kohdalla.
kertonut kirjaston kokoelmasta ja asiakkaista, välittänyt hankintaehdotuksia
tilaan itse tai ehdotan.
Esittänyt toiveita siitä, mitä tilataan.
Laittanut eteenpäin tulleita toiveita ao valitsijalle.
Hankintaehdotuksia
kertonut lainaajakunnasta, mikä liikkuu ja mikä ei.
ehdotuksia tehnyt
lasten määrän väheneminen alueellamme vaikuttaa kuvakirjojen tarpeeseen
Tehnyt toiveita asiakkaiden toiveiden perusteella
hankituttanut teoksia
Välittänyt asiakkailta tulleita hankintaehdotuksia.
tehnyt hankintaehdotuksen.
Asiakkaiden hankintatoivomuslaatikko käytössä.
Välittänyt asiakkaiden hankintaehdotuksia hankintaan ja tehnyt omia hankintaehdotuksia.

kun homma alkoi, osallistuin keskusteluihin

välittänyt asiakkaan kirjatoiveen eteepäin tai jos huomannut jonkun puutteen niin sanonut siitä

4.4.2 Vastaajien kehittämistoiveet

Vastaajilta kysyttiin, miten he kehittäisivät keskitettyä valintaa. Vastaajat halusivat lisätä keskustelua ja kehittää tiedonkulkua ja työskentelytapoja. 17 vastausta 29:sta koski erilaisia tiedon muotojen ja tiedonjakamisen tapojen kehittämistä. Vastaajilla oli tarkkoja kuvauksia siitä, millaista tiedonjakamista he haluaisivat parantaa.

- tiedonjakamista muulta henkilökunnalta valitsijoille (5 vastausta)
- yleistä tiedonkulkua, lähettäjä ja vastaanottaja tarkentamaton (3 vastausta)
- tiedonjakamista valitsijoilta muulle henkilöstölle (2 vastausta)
- valitsijoiden välistä tiedonjakamista (2 vastausta)
- tiedonjakamista tarkentamattomalta lähettäjältä muulle henkilöstölle (2 vastausta)
- valitsijoiden ja muun henkilökunnan välistä keskustelua (2 vastaus)
- tiedonjakamista asiakkailta kirjaston henkilökunnalle (1 vastaus)

Vastausten perusteella tiedonkulku ymmärrettiin pääosin yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi, jossa vastaanottajina ovat valitsijat seitsemässä vastauksessa ja muu henkilökunta viidessä vastauksessa. Osa vastaajista kehittäisi kuitenkin myös keskustelevaa kulttuuria. Vastauksissa tuli esiin selkeästi, että vastaajien mielestä valitsijat ja muu henkilökunta ovat tasapuolisesti vastuussa tiedonkulun ylläpitämisessä, mutta myös hankintaosaston rooli tiedonjakajana ymmärrettiin.

Valitsijat halusivat vastaanottaa:

Lisää palautteita ja toivomuksia eri yksiköiltä, enemmän keskustelua ja tietoa aineiston liikkuvuudesta tai puutteista.

Valitsijat kaipasivat myös asiakkaiden osallistumista aineistovalintaan.

Kannustaisin henkilökuntaa esittämään hankintaehdotuksia ja välittämään asiakaisen [sic!] toiveita.

Muu henkilökunta toivoi saavansa tietoa ilmestyvistä ja tilatusta aineistosta joko valitsijoiden tai hankintaosaston kautta.

Tiedonkulun lisäämisen lisäksi vastaajat halusivat, että tiedonjakamista ja valitsemista helpotettaisiin kehittämällä työtapoja. Työtapojen kehityssuunnitelmia ovat:

- keskustelun lisääminen ryhmissä ja muiden tahojen välillä
- tilatuista kirjoista tiedottaminen suurten kustantajien tilaamisen jälkeen
- tilatusta aineistosta tiedottaminen hankintojen merkitsemisen jälkeen
- ryhmien työtapojen täsmentäminen
- ryhmälle sopivimman työskentelytavan löytämisessä tukeminen
- ryhmäkoon pienentäminen
- tietoisuuden lisääminen eri yksiköiden tilanteista.

Keskustelun aiheiksi mainittiin asiakkaiden toiveet, aineiston liikkuvuus ja kokoelmissa olevat puutteet. Vastauksista ei noussut esiin johtamisen tarve, vaan valinta ymmärrettiin valitsijaryhmien ja asiantuntijoiden itsenäisesti suoritettavaksi työtehtäväksi, jossa hyödynnetään eri lähteistä saatuja tietoja ja omaa tietämystä.

Valitsijoiden näkemykset keskitetystä valinnasta

Lomakkeen jälkimmäisessä osassa ovat valitsijoiden erilliset kysymykset, joissa kysyttiin heidän mielipiteitään valintatyöstä. Valintatyön mielekkyyttä mitattiin väitteillä, jotka käsitelivät mm. valitsijoiden riittävää tiedonsaantia ja osaamista, tuen saamista valintatyössä, uuden oppimista sekä tyytyväisyyttä ryhmänsä ja esimiesten työskentelyyn.

Taulukkoon 13 on kerätty keskitetyn valinnan mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Kaikki 12 kyselyyn vastannutta valitsijaa pitivät valintaa mielekkäänä työtehtävänä ja he tunsivat voivansa käyttää osaamistaan valintatyössä. Kyselyn vastaamisajankohtana kokemusta keskitetystä valinnasta oli kertynyt yhdeksän kuukautta, mikä näkyi keskiarvon ja -hajonnan perusteella kasvaneena varmuutena valita aineistoa muille yksiköille. Valitsijoiden itselleen antama keskiarvo aineistovalinnasta muille yksiköille on 3,0, mikä on samansuuruinen väitteen ”keskitetyn valitsijan tekemät aineistovalinnat täydentävät yksiköni kokoelmaa hyvin” muun henkilöstön vastausten kanssa. Valitsijan työskentely-yksikkö vaikuttaa valintatyöhön ja näkökulmaan.

Luulen tietäväni, mitä esim. pieniin ja keskisuuriin yksiköihin kannattaa tilata, mutta välillä vaikeinta tuntuu olevan pääkirjastolle tilaaminen.

Varsinkin pienemmille pisteille on välillä vaikea tehdä valintoja.

Osaamisen jakamisesta ja uuden oppimisesta vastauksissa oli eniten vaihtelua. Kaksi valitsijaa vastasi, että osaamista voidaan jakaa kokoontumisissa, kun taas yksi vastaajista totesi, ettei tiedä, kuinka osaamisen jakaminen näkyy työyhteisössä. Yhdessä vastauksessa toivottiin toimivaa tiedonjakamisen kanavaa.

Pitäisi olla jokin hyvä systeemi, jolla jakaa tietoa muille valitsijoille ja niihin yksiköihin, joihin valintoja tehdään. Auroran listat voi merkata katsotuiksi, mutta moniko niitä katselee, jos ei ole valintoja tekemässä?

Keskitetty valinta oli 10 vastaajan mielestä opettanut uutta, kun taas kaksi vastaajista ei. Yksi vastaajista täsmentää, että aiempi työ ja kokemus hajautetusta valinnasta olivat varmistaneet hänelle riittävän osaamisen valitsemaan myös muille yksiköille. Jälkimmäiset vastaajat ovat todennäköisesti asiantuntijoita, jotka valitsivat aineistoa kaikille kirjastoille myös hajautetun valinnan aikana.

Taulukko 13. Valitsijoiden valintatyön mielekkyys ja osaaminen.

Väittämät	Lkm.	Keskiarvo	Keskihajonta
Pidän keskitettyä valintaa mielekkäänä työtehtävänä.	12	3,3	0,5
Tunnen, että voin käyttää osaamistani valintoja tehdessäni.	12	3,4	0,5
Tunnen osaavani valita aineistoa myös muille yksiköille.	12	3,0	0,4
Tunnen voivani jakaa osaamistani muille valitsijoille.	12	3,0	0,6
Olen oppinut uutta keskitettynä valitsijana.	12	3,2	0,7

Taulukossa 14 on ryhmätyötä, tietoa ja yhteisön tukea koskevia väitteitä. Vastaajien tyytyväisyys ryhmien toimintaan vaihteli. Keskihajonta on 0,7, sillä kolme vastaajaa oli eri mieltä, samaa mieltä kuusi ja täysin samaa mieltä kolme. Yksi vastaajista pohti työskentelyä omassa ryhmässään.

Meillä on välillä hieman hajanaista ja takkuilevaa tiedonkulku, emmekä aina ole itsekään varmoja, miten kannattaisi toimia. Asiaa täytyisi miettiä yhdessä tarkemmin.

Valintapäätöksiin valitsijat saavat mielestään omalta ryhmältään tukea. ”Kaverit auttaa”, kuten yksi valitsijoista totesi.

Yksi vastaajista pohtii sopivaa tasapainoa tiedottamisessa.

Enemmänkin voisi tiedottaa, mutta vaarana sitten että tiedottaa liikaa, niin että sähköposti on tukossa.

Keskitetyn valinnan toiminnasta välittyvän tiedon keskihajonta on 0,7, joten mielipiteet olivat jakautuneet. Osa valitsijoista koki tiedon saannin keskitetyn valinnan toiminnasta ja valittavasta aineistosta riittäväksi, kun taas tiedon jakaminen valinnoista oli vähäisempää ja yksittäisten valitsijoiden toimista riippuvaa.

Taulukko 14. Valitsijoiden ryhmätyö, tieto ja yhteisön tuki.

Väittämät	Lkm.	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen tyytyväinen niiden valintaryhmien tapaan työskennellä, joiden toimintaan osallistun.	12	3,0	0,7
Saan valintapäätöksiin tarvittaessa tukea.	12	3,3	0,5
Saan riittävästi tietoa keskitetyn valinnan toiminnasta.	12	3,1	0,7
Saan riittävästi tietoa julkaistavasta aineistosta valintojen tueksi.	12	3,0	0,4
Välitän muille tietoa valinnoistani.	12	2,8	0,6

Tyytyväisyys esimiesten ja kokoelmapäällikön tapaan johtaa keskitettyä valintaa on korkea, mutta mielipiteitä jakava. Taulukossa 15 esimiestyön keskiarvo on yli kolme. 0,7:n keskihajonta voi selittyä sillä, että valitsijat eivät miellä, että valintaa pitäisi erityisesti

johtaa. Avoimissa vastauksissa toistui mielipide, että esimies ”ei puutu, mutta ei ole tarviskaan.”

Taulukko 15. Keskitetyn valinnan johtaminen ja yhteistyö esimiesten kanssa.

Väittämät	Lkm.	Keskiarvo	Keskihajonta
Yhteistyö kokoelmapäällikön kanssa on helppoa.	12	3,5	0,5
Yhteistyö hankinnan henkilöstön kanssa on helppoa.	12	3,3	0,5
Olen tyytyväinen kokoelmapäällikön tapaan johtaa keskitettyä valintaa.	12	3,4	0,5
Olen tyytyväinen esimieheni tapaan johtaa keskitettyä valintaa.	12	3,1	0,7

4.4.3 Havainnot valitsijoiden toiminnasta

Tutkimuksessa havainnoitiin kolmea valitsijaa kolmesta valitsijaryhmästä valitsemassa oman valinta-alueensa kirjallisuutta. Ryhmät olivat lasten ja nuorten kirjallisuuden ryhmä, aikuisten suomenkielisen kaunokirjallisuuden ryhmä ja aikuisten tietokirjallisuuden valintaryhmä. Yksi valitsijoista työskentelee lähikirjastossa ja kaksi pääkirjastossa. Kaikki kolme valitsijaa ovat kokeneita valitsijoita ja valitsivat aineistoa myös hajautetun valinnan aikana. Havainnoista ja havaintotilaisuuden jälkeen tehdystä haastattelusta kirjoitettiin muistiinpanot tapahtumahetkellä.

Havainnointi 1. Valitsijan ryhmä: lasten ja nuorten kirjallisuus, 24.10.2019

Valitsija aloittaa valitsemisen uusista valintalistoista. Ensimmäiseksi havainnoitava avaa kirjastojärjestelmän kahdelle selaimen välilehdelle, joista toisessa hän tarkastelee valintalistoja ja toisessa tekee tiedonhakuja kirjastojärjestelmästä. Toimenpide alkaa valintalistanäkymän avaamisesta ja valintalistan valitsemisesta. Oikea lista löytyy vaivatta viimeisen tilauspäivämäärän perusteella, vaikka näytössä on myös jo aiemmin sulkeutuneita listoja. Valitsija kertoo, että hän selaa lähes kaikki uudet listat, sillä listoissa voi olla myös nuorille sopivaa kirjallisuutta. Valitsija valitsee listan, jossa on aikuisten tietokirjallisuuden nimekkeitä ja silmäilee nimekkeet. Hän kertoo, että nimekkeistä voi päätellä, onko kirja aiheeltaan sopiva nuorille. Listalla on yksi kiinnostavalta vaikuttava kirja, josta

hän tarkistaa luokan ja lukee kuvaustekstin. Tekstissä mainitaan sana politiikka, jolloin valitsija päättää, että kirja ei kiinnosta nuoria. Valitsija silmäilee muutkin nimekkeet lisäämättä hankintoja.

Hän siirtyy seuraavaan listaan, jossa on lasten- ja nuortenkirjallisuutta. Listalla on kiinnostava teos, johon havainnoitava lisää hankinnan. Havainnoitava pysähtyy miettimään tilausmäärää ja kirjastoja, joihin kirjoja tilataan. Hän kertoo, että kirja on aiheeltaan ja kuvitukseltaan sellainen, että sitä lainattaisiin parhaiten pääkirjastossa ja kolmessa suurimmassa lähikirjastossa. Hän perustelee päätöstään kertomalla eri kirjastojen asiakasryhmistä ja tarpeista. Seuraavaksi tulee Disney-tuotantoa oleva kuvakirja, jonka päähenkilö on prinsessa. Havainnoitava arvioi jälleen tilattavaa määrää ja pohtii kuvituksen ja aiheen vaikutusta kysyntään ja toteaa tilaavansa kirjoja jokaiseen kirjastopisteeseen. Valitsija syöttää hankinnat rekisteriin järjestelmällisesti ja säästää aikaa hyödyntämällä edellisen hankinnan tietojen kopiointia. Listalla on seuraavaksi teos, jonka tekijä on valitsijalle ennestään tuntematon. Hän lukee kirjastojärjestelmässä olevan kuvauksen, minkä lisäksi hän etsii lisätietoa internetistä kirjailijan ja kirjan nimen perusteella. Hän tutkii myös, onko ko. kirjailijan teoksia hankittu aiemmin. Aihe on kiinnostava, mutta kirjailija tuntematon, minkä vuoksi valitsija päätyy tilaamaan varovaisesti yhden kappaleen pääkirjastoon. Havainnoitava kertoo hyödyntävänsä valinnoissa aineistorekisteriä, valintalistassa olevia kustantajan antamia tietoja, kuten esimerkiksi kuvaustekstiä ja kansikuvaa, internetiä Google-haun kautta ja työtovereilta saatuja tietoja. Eniten valinta nojaa valitsijan hiljaiseen tietoon, kun hän arvioi tulevaa kysyntää, sopivuutta kohdeyleisölle, pohtii kohdekirjastoa, aineiston laatua ja tarvetta aiheelle.

Ryhmäjäsenyys ei näkynyt havainnointihetkellä työskentelyssä. Haastattelussa hän kuitenkin kertoi, että lasten ja nuorten kirjallisuuden valintaryhmä käyttää viestinnässään sähköpostin postitusryhmää. Ryhmässä oleva esimies jakaa tietoa hyvistä tietolähteistä ja osaamistaan pääkirjaston tarpeista ja kokoelmasta. He myös ratkovat ongelmia yhdessä. Havainnoitava tiesi, että yhdessä sovitut asiat on kirjattu asiakirjaan, mutta hän ei sillä hetkellä muistanut, mihin asiakirja on tallennettu. Esimerkkinä tietokatkoksesta hän mainitsi, että sovitut valintavuorot unohtuvat ja niistä on joskus kysyttävä.

Havainnointi 2. Valitsijan ryhmä: suomenkielinen aikuisten kaunokirjallisuus, 31.10.2019

Valitsija aloittaa avaamalla kirjastojärjestelmän kahteen selainikkunaan. Valittavana on nyt paljon nimekkeitä ja valitsija aloittaa valintojen tekemisen pitkstä Kustannusosakeyhtiön Tammen valintalistasta. Ensimmäisenä valitsija kiinnittää huomionsa kirjailijan nimeen. Tekijä on valitsijalle tuntematon, minkä vuoksi hän siirtyy tutkimaan kirjastojärjestelmässä olevaa ennakkotietueen kuvausta kirjan aiheesta. Seuraavaksi hän tarkistaa tiedonhaulla kirjailijan muut teokset. Kirjailijalta ei löydy muita teoksia. Aihe on kiinnostava, mutta kirjailija on esikoiskirjailija, minkä vuoksi valitsija hankkii kirjaa varovaisesti. Seuraavan nimekkeen kirjailija on valitsijalle tuttu, joten valintapäätös voidaan tehdä pelkästään kirjailijan nimen perusteella. Tilattava kappalemäärä tarkentuu tarkastelemalla tekijän aiemmin ilmestyneiden kirjojen lainauslukuja ja saatavuutta kirjasto kerrallaan. Valinta etenee nimeke nimekkeeltä samankaltaisena.

Valitsija tutkii systemaattisesti, montako kirjaa on kirjastojen hyllyssä ja vertaa kysyntää julkaisuvuoteen. Myös kustantaja vaikuttaa valintapäätökseen. Valitsija ei juurikaan tarvitse valintapäätöksiä tehdessään internetiä eikä kustantajien paperisia katalogeja. Katalogeja hän selaa tutustuessaan ilmestyvään kirjallisuuteen. Valitsija luottaa valinnoissaan omaan hiljaiseen tietoonsa ja kirjastojärjestelmästä saataviin tietoihin.

Havainnoinnin aikana ei tullut esille muiden ryhmän jäsenten viestejä. He työskentelevät valitsijan kertoman mukaan itsenäisesti, eivätkä kommunikoi keskenään kovin paljon, lähinnä silloin, kun on ratkaistava jokin ongelma. Aikuisten kaunokirjallisuuden ryhmä valitsee aineistoa muista ryhmistä poikkeavalla tavalla. Ryhmä on jakanut vastuuvallinnat kirjastoittain, jolloin jokainen valitsija valitsee aineistoa kolmen suuruusluokan kirjastoon. Valitsija tuntee muiden kirjastojen tarpeet hyvin, sillä hän valitsee aineistoa pääkirjaston lisäksi vain kolmeen lähikirjastoon. Apua aineistonvalintaan valitsijan kertoman mukaan saadaan myös henkilökunnalta.

Havainnointi 3. Valitsijan ryhmä: aikuisten tietokirjallisuus, 18.11.2019

Valitsija aloittaa valintojen tekemisen valintalistoilta. Ensimmäiseksi hän avaa kuvausvälilehden, jonka jälkeen hän selaa valintalistan nimekkeet. Valitsija kertoo, että valintapäätöksiin vaikuttavat usein kirjan tekijä, kustantaja, fyysiset ominaisuudet ja aihe. Valitsija löytää listalta Viipuri-aiheisen kirjan, johon hän merkitsee tottuneesti hankinnan. Valitsija selaa listan loput nimekkeet ja lukee kuvaustekstit. Asuntokauppaoppaasta on tullut uusi painos. Valitsija pysähtyy pohtimaan kirjan kysyntää ja tarkistaa kirjastorekisterissä olevat vanhat painokset ja niiden lainausmäärät. Valitsija päätelee lainausmäärien perusteella, että uuteen painokseen on jo merkitty eri kirjastoihin riittävä määrä, joten valitsija siirtyy seuraavaan nimekkeeseen. Kuvaustekstistä selviää, että kyseessä on väitöskirja, joten kirja ei todennäköisesti kiinnosta yleisen kirjaston asiakkaita. Valitsija selaa myös lasten- ja nuortenkirjallisuuden listat sekä kaunokirjallisuuden listat, sillä hän valitssee kirjallisuutta myös Carelica-kokoelmaan. Havainnointihetkellä käytetty tiedonlähde on kirjastojärjestelmään saapunut ennakkotietueen kuvausteksti, mutta valitsija kertoo käyttävänsä myös Helsingin sanomien arvosteluja ja etsivänsä tietoa Googlestä. Jos tekijä on valitsijalle ennestään tuntematon, hän tarkistaa aineistotietokannasta tekijän muut teokset ja niiden kysynnän. Tärkeitä tiedonlähteitä ovat asiakkaat ja muu henkilökunta, joilta saa hankintatoiveita.

Ryhmän jäsenten kesken jaetaan tietoa ja kerrotaan esimerkiksi tehdyistä hankinnoista. Valitsija kertoo, että he eivät vuorottele valinnoissa, vaan ryhmä tarkastaa listat joka viikko. Haastattelussa valitsija kertoo, ettei havainnoija vaikuttanut hänen valintoihinsa tai päätöksiinsä. Työtila on ajoittain meluisa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen fokus on Lappeenrannan kaupunginkirjaston aineistovalinta ja sitä tutkitaan toimintatutkimuksen menetelmin. Toimintatutkimus sopii menetelmäksi, kun organisaatiossa halutaan saada aikaan muutos. Tutkija osallistuu organisaation toimintaan tai tutkittavaan ilmiöön ja toimii yhdessä tutkittaviensa kanssa ratkaisun löytämiseksi. (Heikkinen 2006, 16, 20.) Tässä tutkimuksessa tutkija on yksi valitsijoista ja keskitetyn valinnan toimintoja suunnitellut esimies, joka voi toimeenpanna löydöksiensä mukaisen muutoksen. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin kirjastoihin tai aikaan, sillä ne kertovat Lappeenrannan kaupunginkirjaston tilanteesta tutkimushetkellä.

Tutkimusmenetelminä olivat sähköinen kysely ja havainnointi. Väitteiden muodossa esitettyjä kysymyksiä mietittiin tarkoin ja testattiin ennen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle. Vastausprosentti on korkea 70 %, mutta kohderyhmältä saadut 28 vastausta on määrältään pieni. Havainnointeja tehtiin kolme. Määrän sijaan oleellisempaa on, että kohderyhmä ja tiedonantajat on harkittu tarkoin ja heillä on hyvä tieto tutkittavasta aiheesta (Tuomi 2018, 98). Kyselyyn vastanneet kirjaston valitsijat ja muu henkilökunta ovat parhaita tiedonantajia, kun pyydetään mielipiteitä keskitetystä valinnasta. Havainnoimalla valitsijoita saatiin syvää tietoa suoraan valintatyötä tekevilta.

5 KESKITETYN VALINNAN TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia valitsijoille ja asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille suunnatulla kyselyllä ja havainnoimalla valitsijoiden työskentelyä. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka keskitetty valintatapa vaikuttaa valintatyöhön tietojohdamisen näkökulmasta ja kuinka tietojohdamista voidaan kehittää. Kehittämisajatuksia on täydennetty tutkimustuloksista nousseilla tutkimuksen tekijän näkemyksillä.

Tietotermi-sanastossa (2019) tietojohdaminen on määritelty lyhyesti johtamiseksi ”sitä, että edistetään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella”. Tässä tutkimuksessa määritelmän sisällöksi käsitetään tiedolla johtamisen lisäksi tiedon johtaminen, joka käsittää tietoprosessit ja tiedon virtaamisen varmistamiseksi tehdyt työ- ja henkilöjärjestelyt. Keskitetyn valinnan tietojohdamisen tavoitteena on, että valitsija valitsee aineistoa hyödyntämällä hiljaista tietoaan, osaamistaan ja saatavilla olevaa eksplisiittisen tiedon kirjoja.

5.1 Keskitetyn valinnan vaikutus valintatyöhön tietojohdamisen näkökulmasta

Aineistovalinnan keskittämisen näkyvin muutos oli valitsijoiden määrän pieneneminen. Lappeenrannan kaupunginkirjaston pää- ja lähikirjastojen 24 valitsijan sijaan valitsijoita on nyt 15. Aineistonvalinta siirtyi ryhmille tai yksittäisille aineistojen asiantuntijoille, jotka valitsevat aineistoa samalla kertaa kaikkien kirjastojen asiakkaille. Keskitetty valinta alkoi ennen kellutusta, joten valinta on edelleen sidottu kirjastojen kokoelmiin, mutta on jo nyt havainnoinnin perusteella auttanut valitsijoita näkemään kirjastorajojen yli ja edistänyt ymmärrystä yhteisestä kirjastoaineistosta.

Kuten Koenig (2012) sanoo, tieto on organisaatiossa tärkeä resurssi. Havaintojen mukaan valitsijoiden tiedontarve laajeni valinnan keskittämisen jälkeen. He tarvitsivat tietoa esimerkiksi kirjaston asiakkaista, lainoista, aineistomäärärahojen käytöstä ja keskitetyn valinnan toiminnasta. Havainnoinnin kohteina ovat valitsijat tarkastelivat myös kirjastojärjestelmän lainauslukuja ja tietoja aineiston liikkuvuudesta. Valmisteleavassa vaiheessa tietoa keskitetystä valinnasta tallennettiin kaupungin Wintraan, mutta muu tieto on edelleen hajallaan kirjastojärjestelmässä. Osa valitsijoista olivat kyselyn mukaan hankkineet

lähikirjastoja hoitavilta virkailijoilta tietoa siitä, millaista aineistoa kyseisen kirjaston asiakkaat lainaavat.

Ryhmissä työskentely muuttaa valintaa keskustelevammaksi. Aiemmin valitsija työskenteli itsekseen tai saman työpisteen työtoverin kanssa. Vaikka valinnat tehdään edelleen itsenäisesti, valitsijoilla on nyt ryhmän tuki takanaan ja toisaalta velvollisuus jakaa tietoa ja osaamistaan muille. Goh'n (2002, 25 - 26) mukaan organisaatiossa vallitseva luottamuksen taso, yhteistyön tekeminen ja työskenteleminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi lisää tiedonjakamista. Kyselyn mukaan osa ryhmistä kokoontui keskustelemaan ja jakamaan hiljaista tietoa esimerkiksi valintaperusteista ja valintaan vaikuttavista näkemyksistä. Onnistunut yhteistyö edellyttää tiedon ja tietämyksen jakamista ja lisää yksilön ja organisaation tiedon määrää, kuten Huotari ja Iivonen (2000, 7) sanovat. Kokemuksia ei tällä hetkellä tallenneta.

Lappeenrannan kaupunginkirjaston valitsijat työskentelevät eri kirjastopisteissä, mikä on päinvastoin, kuin Barstowin ym. (2016, 17) kuvailemassa yliopistokirjastossa. Artikkelin kirjoittajien mukaan valitsijoiden työskentely samassa työpisteessä helpottaa formaalin ja informaalin tiedon jakamista. Lappeenrannan kaupunginkirjastossa tiedonjakamisen kanavat ovat perinteiset puhelin, sähköposti ja tapaamiset. Havainnoitavat valitsijat eivät kuitenkaan ilmaisseet, että muiden ryhmän jäsenten työskentely eri työpisteissä haittaisi. Valitsijoiden ja muun henkilökunnan tueksi tehtyjä ryhmien sähköpostin postituslistoja käytetään, joskin havainnointihetkellä valitsijoilla ei ollut tarvetta lähettää viestejä.

Atkinsonin (1984, 109, 111, 114) mukaan valintaprosessi on henkilökohtaista kognitiivista toimintaa ja päätöksenteon tulokset näkyvät vasta, kun aineisto on hyllyssä tai asiakkaalla lainassa. Atkinsonin aineistonvalinnan kolme kontekstia (arkistollinen, yhteisöllinen ja temaattinen) näkyivät myös valitsijoita havainnoitaessa. Kyselystä ilmeni, että kaksi ensimmäistä kontekstia heikkenivät entiseen hajautettuun aineistovalintaan verrattuna jonkin verran, sillä valitsijan oli ryhdyttävä valitsemaan myös ennestään tuntemattomille kirjastoille. Keskitetty valinta lisäsi valitsijan ajatuskulkuun uuden osan, sillä valitsijan on mietittävä edellä mainittujen ympäristöjen lisäksi asiakkaiden tarpeita omaa työskentelypistettä laajemmin. Valitsijan on vastattava myös kysymyksiin ”minne?” ja ”kuinka monta?”. Nimekekohtaiseen valinta-arviointiin valinnan keskittäminen ei vaikuttanut. Aineiston valintaan vaikuttavat aineiston sisältö ja muut nimekekohtaiset seikat, kuten Atkinson mainitsee.

Valitsijoiden työskentelyn havainnoinnin mukaan valintatyö on alkuvaiheen hitaudesta nopeutunut ja valitsijat ovat tottuneet moninkertaisten hankintojen syöttämiseen ja suurilta tuntuviin aineistomäärärahoihin. Havainnointihetkellä valitsijoiden epäröinti valintojen teossa on helpottanut, kun taas kyselyn mukaan osa muusta henkilökunnasta koki, että aineistovalinta ei aina ole osuvaa. Tämä ei ole välttämättä huono asia, vaan uusi näkökulma. Sullivanin mukaan (2004, 45) valinnan keskittäminen monipuolistaa valintaa, sillä valitsijan huomio on kokonaisuudessa yhden kirjaston kokoelman sijaan.

Sullivan (2004, 45) mainitsee, että keskitetty valinta säästää aikaa esimerkiksi asiakaspalveluun. Hän olettaa, että valinta ja asiakaspalvelu järjestellään eri henkilöiden tehtäviksi, jolloin valitsijat pystyisivät keskittymään valintaan paremmin. Lappeenrannan kaupunginkirjastossa tämä ei ole ilman suuria muutoksia mahdollista, vaan valitsijat jakavat työaikansa edelleen aineistovalinnan, muiden tehtävien ja asiakaspalvelun kesken. Vaikka valintatehtävä olisi poistunut, kyselyn perusteella muun henkilökunnan mielestä työn määrä ei ole kuitenkaan vähentänyt, eikä lisännyt aikaa asiakas- tai valintatyöhön. Kyselyn mukaan osa muusta henkilökunnasta selasi valintalistoja entiseen tapaan muun työn ohessa. Kyselyn vastauksista selviää, että niin valitsijat kuin muukin henkilökunta kokivat laaja-alaisen julkaisualan seuraamisen ja sisällöntuntemuksen jonkin verran heikentyneen, mikä saattaa johtaa kapea-alaiseen valintaan.

Kumar Agarwalin ja Anwarul Islamin (2014, 323 - 324) mukaan tietojohdamisen onnistumiselle on tärkeää, että henkilökunnan asenne on myönteinen. Kyselyn ja havainnoinnin mukaan valitsijat ovat motivoituneita työhönsä ja ryhmissä työskentely on useimmille mielekästä. He ovat omaksuneet keskitetyn valinnan yhteisölliset periaatteet, mikä on jo itsessään suuri valintatyöhön vaikuttava muutos.

5.2 Lappeenrannan kaupunginkirjaston keskitetyn valinnan tietojohdamisen kehittäminen

Lappeenrannan kaupunginkirjastossa keskitetyn valinnan toteutuksessa tiedon merkitystä arvoa lisäävänä resurssina ja valintatyön tietoprosesseja ei juurikaan mietitty. On kuitenkin selvää, että asiantuntijatyössä tieto on tärkeä resurssi, jotta aineistomäärärahoja voidaan käyttää viisaasti ja kirjasto saavuttaa tavoitteensa. Keskitetty valinta vaikuttaa valitsijoihin, muuhun henkilökuntaan ja johtajiin, mikä otetaan kehittämisajatuksen esittelyssä huomioon. Teoriaan ja tutkimukseen perustuvia kehityssajatuksia on täydennetty tutkimuksen tekijän näkemyksillä.

Tietojohdaminen tehdään näkyväksi hyödyntämällä sivulla 11 olevaa kuviota 1, jossa tietojohdaminen jaetaan tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Keskitetyn valinnan tietojohdamisen kehittäminen aloitetaan oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luomisesta, tietoprosessien täsmentämisestä ja tietolähteiden, kuten kirjastojärjestelmän tilastojen hyödyntämisestä ja saavutettavuudesta. Kehittämisessä on käytetty apuna Jääskeläisen ym. (2019) tietojohdamisen arviointimallia ja tämän tutkimuksen tuloksia.

Organisaatiokulttuuri ja strategia

Anantatmulan ja Kanungon (2010, 109) mukaan tietojohdamisen edellytys on tiedonjakamiseen kannustava organisaatiokulttuuri, jolla on myös ylimmän johdon ja esimiesten tuki. Keskitetyn valinnan ja tietojohdamisen yhdistämistä pohjustetaan ja johdon sitoutuminen varmistetaan kertomalla kirjaston johtajille tietojohdamisen periaatteista ja tiedosta aineistonvalinnan resurssina. Tietojohdaminen otetaan huomioon strategiassa, kuten Wiig (1997, 2-3) ehdottaa. Tällä hetkellä kirjastolla ei ole omaa strategiaa. Kaupungin strategiaan ei sisälly yksittäisten organisaatioiden toimintasuunnitelmia, minkä vuoksi keskitetylle valinnalle on kirjoitettava oma strategiansa, jossa kirjaston ja valinnan tavoitteet ovat yhteiset ja tietojohdaminen tukee myös taktista ja operatiivista päätöksentekoa.

Organisaatiokulttuurista muovataan tiedonjakamiseen ja uusien toimintatapojen kokeilemiseen rohkaiseva. Goh'n (2002, 25 - 26) mukaan organisaatiossa vallitseva luottamuksen taso, yhteistyön tekeminen ja työskenteleminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ovat tiedonjakamisen edellytyksiä. Jokainen työntekijä on tietojohdaja, kuten Laihon ym. (2013, 80) toteavat. Valitsijoiden keskeistä roolia tietojohdamisessa, valitsijoiden hallussa olevaa osaamista ja osallistumista tietojohdamiseen arvostetaan. Serenko ja Bontis (2016) huomauttavat, että tiedonjakamiseen kannustaa sopiva palkkio, joka keskitetyssä valinnassa voisi olla esimerkiksi esimiehiltä ja asiakkailta kerätty palaute aineistonvalinnasta.

Resurssit

Jääskeläisen ym. (2019) arviointimallissa mainitaan, että tietojohdamisen toteuttamiseen ja datan käyttämiseen on oltava riittävät resurssit. Tilasto- ja muun tiedon tuottaminen kuuluu kokoelmapäälikölle. Haasteina Lappeenrannan kirjastossa ovat kokoelmapäälikön koulutuksen tarve tiedon analysoinnissa ja ajan puute. Kyselyssä tuli esiin, että osa

henkilökunnasta tuntee, ettei aikaa ole riittävästi valintoihin, jolloin tilastojen tarkastelu ja hyödyntäminen voivat tuntua ylimääräiseltä työltä. Valitsijoiden toimenkuvaa on syytä tarkastella uudelleen.

Kirjastosta puuttuu kokonaisnäkemys tietojohdamista tukevasta tietojärjestelmäratkaisusta, mutta kuten Kumar Agarwal ja Anwarul Islam (2014, 329) sanovat, teknologian puute ei estä tietojohdamisen ottamista käyttöön ja sen kehittämistä. Teknologian tehtävä on tukea henkilöitä tavoitteissaan, eikä päinvastoin. Tärkeintä on Jääskeläisen ym. (2019) mukaan, että tietoa käyttävät ihmiset ymmärtävät, mitä tietojohdaminen tarkoittaa ja heidän asenteensa on myönteinen. Kyselyn mukaan kaksi vastaajaa olivat tyytymättömiä keskitettyyn valintaan. Tietojohdamisen yhdistäminen keskitettyyn valintaan voi nostaa muidenkin tyytyväisyyttä, sillä valinnan osa-alueita tarkastellaan ja ilmenneitä ongelmia korjataan samalla, kun henkilökunta saa koulutusta tietojohdamisesta.

Tietoprosessit

Tiedon johtamisessa oleellisia ovat tietoprosessit, jotka ovat tiedon hankkiminen, jakaminen, luominen, tallentaminen, välittäminen, käyttö ja poisto. Tiedonhallinta sisältää tietoprosessien lisäksi infrastruktuurin ja johtamisen käytännöt, jotka tukevat ja laajentavat tietoprosesseja. (Huotari & Savolainen 2003, 18; Andreeva & Kianto 2012, 619.) Keskitetyn valinnan henkilöiden roolit ja tietoprosessit kuvataan selkeästi ja etsitään keinoja, joilla tieto saadaan virtaamaan oikealle vastaanottajalle oikeaan aikaan. Alla olevien tietoprosessien kehittäminen on jaettu prosesseittain ja perustuu teoriaan, tutkimustuloksiin ja tutkijan omaan pohdintaan.

Keskitetyn valinnan tietoprosesseja kehitetään seuraavasti:

- Tiedon ja informaation hankinta
 - Valitsija tarvitsee käyttöönsä kustantajien katalogit ja aineistotoimittajien ennakkotietueet kirjastojärjestelmään.
 - Medioiden seuraaminen sisältyy työtehtävään.
 - Väestö- ja muita valintaan vaikuttavia tilastoja yhdistetään kirjastodataan.
 - Asiakas osallistetaan aineistonvalintaan. Asiakkaiden varaus- ja lainauskäyttäytymistä seurataan aktiivisesti.
- Tiedon jakaminen
 - Valitusta aineistosta tiedotetaan harkiten muulle henkilökunnalle tai ohjeistetaan, kuinka uutuudet löytyvät kirjastojärjestelmästä.
 - Kirjastojärjestelmästä saatavista tilastoista muokataan helposti tuotettavia tilastokoosteita. Tiedot esitetään visuaalisina ja valmiiksi analysoituina valitsijoille, muulle henkilökunnalle ja johtajille seurantaa ja päätöksentekoa varten.
 - Hiljaista tietoa, parhaita käytäntöjä ja kokemuksia jaetaan keskustelemalla muiden valitsijoiden ja henkilökunnan kanssa valintatyöstä ja aineistosta.
 - Asiakkaiden hankintatoiveet välitetään oikeille valitsijoille.
- Tiedon luominen
 - Luodaan keskusteluun ja innovoimiseen mahdollistavat työilmapiiri ja tavat.
 - Valitsijan aktiivinen ote varmistettava.
 - Omaa työtä reflektoidaan uuden oppimiseksi.
- Tiedon tallentaminen
 - Päätetään asiakirjoja ja tilastoja sisältävästä tallennusalueesta ja sen kansiorakenteesta.
 - Yhteiset asiakirjat tallennetaan järjestelmällisesti sopivalle alustalle.
 - Hyvät tietolähteet kerätään kaikkien saataville, kuten kirja-arvostelut, verkkokaupat ja kirjallisuusblogit.
 - Hiljaisen tiedon katoaminen estetään ja tulokset tallennetaan.
 - Parhaat käytännöt tallennetaan.

- Tiedon välittäminen
 - Keskustelulle annetaan mahdollisuus ja päätetään kanavista ja niiden käytöstä.
 - Selkeytetään keskitetyn valinnan organisaatorakennetta, jotta oikea tieto menee oikealle ihmiselle.
- Tiedon käyttäminen
 - Tieto on helposti saatavilla, kun sitä tarvitaan valintaprosessissa.
 - Tilastotieto on helposti saatavilla ja edelleen muokattavissa.
- Tiedon poistaminen
 - Vanhentuneiden asiakirjojen poisto tallennusalueelta on vastuutettu.

Tieto ja tiedonkulku

IFLA (2019) sisällyttää tietojohdamisen termiin myös hiljaisen tiedon (asiantuntijuuden), implisiittisen tiedon, eksplisiittisen tiedon ja käytännön kokemuksen. Wilen (2007, 65, 74) mainitsee, että valinta perustuu pitkälti hiljaiselle tiedolle, joten henkilökohtaisen tiedon talteen ottaminen ja jakaminen ovat tärkeitä tehtäviä. Levy (2011) huomauttaa, että tietoa katoaa organisaatiosta, kun henkilö siirtyy esimerkiksi eläkkeelle, mikä on pian edessä myös Lappeenrannan kaupunginkirjastossa. Hiljaisen tiedon katoaminen estetään luomalla toimintatapa, jossa poistuva työntekijä keskustelee valinnasta työtovereiden kanssa.

Kyselystä ilmenee, että niin valitsijat kuin muukin henkilökunta toivovat keskustelun, kokemusten jakamisen ja tiedonkulun lisäämistä. Barstowin ym. (2016, 17) artikkelia mukaillen valitsijoiden ja muun henkilöiden kohtaamisia lisätään informaalin tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakamiseksi. Kaupungin muissa kirjastoissa vierailu on helppo tapa keskustella ja tehdä havaintoja kokoelmista.

Kanavia, lähetettävien viestien määrää ja vastaanottajia on mietittävä tarkoin. Etenkin tilauksista tiedottaminen lisää sähköpostittamista, minkä osa vastaanottajista kokee turhana. Kyselyssä toivottiin eniten tiedonvälitystä muulta henkilökunnalta valitsijoilta. Keskustelua ja tiimityötä helpottamaan otetaan käyttöön sähköinen areena, kuten esimerkiksi Microsoftin Teams-alusta. Johtajat ja lähiesimiehet rohkaisevat esimerkillään käyttämään uusia viestintäalustoja ja kannustavat osaamisen kehittämiseen.

Kyselyn perusteella valinnan keskittämisen jälkeen henkilökunnan tietämys uutuuksista ja ilmestyvästä aineistosta on heikentynyt. Henkilökunnalle teroitetaan, että julkaisualan ja median uutisoinnin seuraaminen kuuluu työhön, mutta samalla osoitetaan käytännöllisiä tietolähteitä. Wiigin (1997, 2-3) mukaan tiedon käyttöä on harjoiteltava ja tietolähteeseen tutustuttava, jotta käyttäjä ymmärtäisi, mitä arvoa niistä saa. Tietolähteistä kannattaa hyödyntää vain parhaat, minkä vuoksi selvitetään valitsijoiden tiedontarve, parhaat tiedonlähteet ja millainen informaatioyhdistelmä antaa parhaimman vastauksen. Kyselystä on nähtävissä, että osa muusta henkilökunnasta selaa edelleen runsaita valintalistoja ja kuormittuu liiasta tiedosta. Sen sijaan muu henkilöstö voisi keskittyä visuaalisiin lähteisiin, kuten kustantajien katalogeihin tai verkkokirjakauppojen ja kirjastoalan suosituksiin, jossa tieto on jo valmiiksi järjestettyä. tai valinnan käytännön työtä helpottavien tilastojen luomista ja hyödyntämistä.

Jääskeläinen ym. (2019) ja Lappeenrannan kaupunki (2016) toteavat, että organisaation on ymmärrettävä sidosryhmiään. Kirjaston asiakkailta suoraan saatava tieto on arvokasta, jota voitaisiin kerätä esimerkiksi kokoelmaa koskevalla kyselyllä tai osallistamalla asiakkaita erilaisiin valintakampanjoihin ja valintatyöpajoihin.

Tiedolla johtamista tuetaan keskitetyn valinnan tuloksia kuvaavia ja strategian tavoitteiden mukaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi luvuilla lainauksesta, kokoelman koostumuksesta, asiakkaista ja hankintojen tehokkuudesta. Jääskeläinen ym. (2019) huomauttaa, että mittareilla saadaan esille myös ongelmakohdat, jotta mittareihin vaikuttavia toimia voidaan parantaa.

Tulevaisuuden näkymät

Jääskeläinen ym. (2019) toteaa, että tietojohdamisen kehittäminen on jatkuvaa ja sitä on suunniteltava. Keskitetyn valinnan tietojohdamisen jatkokehittämistä varten ryhmien työskentelyn ja tiedonkäytön havainnointi toisi lisää ymmärrystä tiedonjakamisesta ja yhteisöllisyydestä. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella hiljaisen tiedon tallentamista tai uuden tiedon syntymistä ja oppimista.

6 LOPUKSI

Tietojohdamisen tavoite on luoda organisaatiolle arvoa tiedosta ja osaamisesta, mikä tarkoittaa kirjastolle esimerkiksi valinnan tuloksena syntyvää houkuttelevaa aineistokokoelmaa ja hyviä lainauslukuja. Tässä toimintatutkimuksessa tutkittiin tietojohdamisen yhdistämistä keskitettyyn valintaan ja valinnan keskittämisen vaikutusta valintatyöhön. Tutkimuksen tuloksena keskitetty valinta kuvattiin tietoprosesseina ja sen osa-alueista esitettiin kehitysajatuksia.

Valinnan keskittäminen siirsi valinnan eri kirjastoyksiköistä valintaryhmille tai yksittäisille asiantuntijoille. Syntyi uutta verkostomaista toimintaa, jossa tiedon merkitys resurssina korostui. Tietoa ovat valitsijoiden hiljainen tieto, implisiittinen tieto ja eksplisiittinen tieto, joilla oli omat roolinsa ja tapansa käyttäytyä uudessa tilanteessa. Tietojohdaminen hallitsee näitä kaikkia tiedon muotoja ja mahdollistaa tiedon hankkimisen, jakamisen, hyödyntämisen, välittämisen, uuden tiedon luomisen ja muut tietoprosessit selkeästi ja ymmärrettävällä tavalla. Tiedon virtaaminen varmistetaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan, jotta tiedosta on mahdollista saada organisaatiolle arvoa.

Tietoa tarvitaan niin päätöksenteossa, kuin aineistonvalinnoissakin. Tieto asiakkaista, lainauksista ja aineiston liikkumisesta ovat valintojen kannalta oleellisia, jotta valitsija osaa tehdä hyviä valintoja ja aineistomäärärahat tulevat käytetyksi viisaasti. Vaikka tiedon merkitys resurssina on kiistämätön, tietojohdamisen käyttöönotto voi olla haastavaa. Tietojohdaminen vaatii johdon ja henkilökunnan sitoutumista ja tiedonjakamiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Tietojohdaminen ei ole pelkästään ylhäältä johdettua hallintaa, vaan organisaation jokainen työntekijä on tietojohdaja.

Tutkimuksen tulosten perusteella tietojohdamisen kehittäminen aloitetaan luomalla oikeanlainen organisaatiokulttuuri ja tarkastelemalla keskitetyn valinnan tietoprosesseja sekä selvittämällä valitsijoiden tiedontarve. Valitsijoille tarjotaan parasta mahdollista tietoa kirjastojärjestelmästä ja muista valinnan kannalta oleellisista tietolähteistä. Tiedot muokataan sellaisiksi, että niiden ymmärtäminen, hyödyntäminen ja saavuttaminen ovat helppoa valitsijoiden lisäksi johtajille ja muulle henkilöstölle.

LÄHTEET

- Abukhader, S. 2019. A taxonomy of the expected roles of librarians towards knowledge management. *Library Management*. Vol. 40, No. 1/2, 34-44.
- Ahmed, S.; Sheikh, A. & Akram, M. 2018. Implementing knowledge management in university libraries of Punjab, Pakistan. *Information Discovery and Delivery*. Vol. 46, No. 2, 83-94.
- Aluehallintovirasto 2019. Kirjastojen tietojohdaminen. Tietoa verkostosta. Viitattu 14.7.2019 <https://kirjastojentietojohdaminen.blog/tietoa-verkostosta/>
- Anantatmula, V. S. & Kanungo, S. 2010. Modeling enablers for successful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 14, No. 1, 100-113.
- Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16, Issue 4, 617-636.
- Atkinson, R. 1984. The citation as intertext: toward a theory of the selection process. *Library resources & technical services*. Vol. 28, 2 April / June, 109 - 119.
- Barstow, S.; Macaulay, D. & Tharp, S. 2016. How to build a high-quality library collection in a multi-format environment: centralized selection at University of Wyoming libraries. Viitattu 14.7.2019 https://repository.uwyo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=libraries_facpub.
- Bartlett, W. K. 2014. Floating collections. A collection development model for long-term success. Santa Barbara, California: Libraries Unlimited.
- Bratianu, C. 2015. Organizational knowledge dynamics. Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation. Hershey: IGI Global.
- Dalkir, K. 2005. Knowledge management knowledge management in theory and practice. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
- FCG 2019. Tietojohdaminen - kuntaorganisaation keskeinen menestystekijä. Viitattu 8.3.2019 <http://www.fcg.fi/tijo>
- Goh, S. C. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6, Issue 1, 23-30.

Heikkinen, Hannu L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 - 37.

Helsingin kaupunginkirjasto 2019. Valitse ja vaikuta: Helsinki 2019. Viitattu 4.11.2019 https://valitsejavaikuta.fi/helsinginkaupunginkirjasto/product_lists/closed

Huotari, M. L. & Iivonen, M. 2000. Tietojohdaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tietopalvelu. 15, 3, 5-9.

Huotari, M.-L. & Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus. 22, 1, 15-24. Viitattu 31.3.2019 https://www.academia.edu/24432397/Tietohallintoa_vai_tietojohdamista_Tutkimusalan_identiteetti%C3%A4_etsim%C3%A4ss%C3%A4

Hämeenlinnan kaupunginkirjasto 2019. Valitse ja vaikuta: Hämeenlinnan kaupunginkirjasto 2019. Viitattu 4.11.2019 <https://valitsejavaikuta.fi/hameenlinna>

IFLA 2019. About the Knowledge Management Section. Viitattu 9.8.2019 <https://www.ifla.org/about-the-km-section>

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa - teoriaa ja käytäntöä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, 40-68.

Jäppinen, T. & Sallinen, S. 2012. Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. Helsinki: Kuntaliitto.

Jääskeläinen, A.; Helander, N.; Sillanpää, V.; Leskelä, R.-L.; Haavisto, I.; Laasonen, V.; Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdamisen arviointimalli. Viitattu 15.12.2019 https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf.pdf

Kalla, H. 2006. Integrated internal communications in the multinational corporation. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. Ser. A-280. Väitöskirja. Helsinki: School of Economics.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jamk.fi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja.

Kirjastot.fi 2001. Kysy kirjastonhoitajalta. Millä perusteilla kirjastot valitsevat kokoelmiinsa uuden aineiston ja millä perusteella joitakin kirjoja poistetaan kokoelmista? Viitattu 18.8.2019 https://www.kirjastot.fi/kysy/milla-perusteilla-kirjastot-valitsevat-kokoelmiinsa?language_content_entity=fi

KMT 2010. Introducing organizational knowledge. Viitattu 12.8.2019 <http://www.knowledge-management-tools.net/introducing-organizational-knowledge.php>

Koenig, M. E. D. 2012. What is KM? Knowledge management explained. Viitattu 10.7.2019 <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx?iframe=true&width=90%25&height=90%25>

Koenig, M. E. D. & MacIntosh, M. 1998. Information driven management concepts and themes. A toolkit for librarians. München: Saur.

Koloniari, M. & Fassoulis, K. 2017. Knowledge management perceptions in academic libraries. The Journal of Academic Librarianship. Vol. 43, No 2, 135-142.

Kotimaisten kielten keskus 2018a. Kielitoimiston sanakirja. Tieto. Viitattu 16.1.2019 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kotimaisten kielten keskus 2018b. Kielitoimiston sanakirja. Data. Viitattu 17.1.2019 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kumar Agarwal, N. & Anwarul Islam, M. 2014. Knowledge management implementation in a library. Mapping tools and technologies to phases of the KM cycle. VINE. Vol. 44, No. 3, 322-344.

Kuntaliitto 2019. Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet. Viitattu 8.3.2019 <https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-tyovalineet>

Laihon, H.; Hannula, M.; Helander, N.; Ilvonen, I.; Jussila, J.; Kukko, M.; Kärkkäinen, H.; Lönnqvist, A.; Myllärniemi, J.; Pekkola, S.; Virtanen, P.; Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Laitinen-Kuisma, S.; Jussila, M.; Laine, M.; Saikkonen, M.; Raitamaa, K. & Mikkonen, S. 2013. Luettelointi- ja hankintaprosessien yksinkertaistaminen. Jyväskylä: Jyväskylän kaupunginkirjasto. Viitattu 25.8.2019 <https://docplayer.fi/897500-Luettelointi-ja-hankintaprosessien-yksinkertaistaminen.html>

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492. Annettu Helsingissä 29.12.2016/1492. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161492>

Lappeenrannan kaupunginkirjasto 2018. Aineiston hankinta. Kirjastoaineiston valintaperiaatteet, Kokoelmaohjelma 2.2.2018. Viitattu 20.8.2019 <https://www.lappeenranta.fi/fi/Palvelut/Kulttuuri-ja-liikunta/Kirjasto/Palvelut-A-O/Aineiston-valintaperiaatteet>

Lappeenrannan kaupunki 2016. Lappeenrantastrategia 2033. Viitattu 6.11.2019 <https://www.lappeenranta.fi/loader.aspx?id=4970295e-ab0e-4d22-bed9-6bff2325fcc8>

Levy, M. 2011. Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*. Vol 15, No. 4, 582–600.

Lingsoft Language Services Oy & Tietojohdaminen ry 2019. Tietojohdaminen. Tietotermit, Finto. Viitattu 20.8.2019 <http://finto.fi/tt/fi/page/t9>

Martikainen, H.; Vesterinen, J. & Ruuttunen, A. 2014. Jyväskylän kelluva kokoelma ja siitä saadut kokemukset. Viitattu 22.8.2019 <https://docplayer.fi/45192409-Jyvaskylan-kelluva-kokoelma-ja-siita-saadut-kokemukset-hanna-martikainen-johanna-vesterinen-aapo-ruuttunen.html>

Miettunen, M. 2019. Kelluva kokoelma ei sammaloidu. Viitattu 22.8.2019 <http://kirjastolehti.fi/artikkelit/kelluva-kokoelma-ei-sammaloidu/>

Mustaniemi, L. 2018. Kelluvan kokoelman toteutus, vaikutukset ja soveltuvuus suomalaisissa kirjastoissa henkilökunnan näkökulmasta. Pro gradu -työ. Humanistinen tiedekunta. Informaatiotutkimus. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 6.9.2019 urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201805312068

Niiniluoto, I. 1997. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. 6. p. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Edita.

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

Nonaka, I.; Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. Vol. 33, Issue 1, 5-34.

O'Dell, C. & Hubert, C. 2011. Building a knowledge-sharing culture. *The Journal for Quality and Participation*. Vol. 34, Issue 2, 22-26.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Yleisten kirjastojen laatusuositus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Oulun kaupunginkirjasto 2016. Oulun kaupunginkirjasto siirtyy keskitettyyn aineiston valintaan. Viitattu 8.8.2019 https://www.kirjastot.fi/node/48181?language_content_entity=fi

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. *Acta Universitatis Tamperensis* 2167. Väitöskirja. Informaatiotieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sarrafzadeh, M.; Martin, B. & Hazeri, A. 2009. Knowledge management and its potential applicability for libraries. *Library Management*. Vol 31. No 3, 198-212.

Serenko, A. & Bontis, N. 2016. Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20, Issue 6, 1199-1224.

Shanhong, T. 2000. Knowledge management in libraries in the 21st century. Viitattu 31.7.2019 <https://archive.ifa.org/IV/ifa66/papers/057-110e.htm>

Sullivan, K. 2004. Beyond cookie-cutter selection: Two years into centralized selection at Phoenix PL, the collection is more varied than ever. *Library Journal*. Vol. 129, No. 11, 44-46.

Tapio, A. 2017. Kellutuskuvioita Espoon kaupunginkirjastossa - valmistelu, käyttöönotto ja ensisukellus kelluvaan kokoelmatyöhön. YAMK-opinnäytetyö. Kirjasto- ja tietopalveluala. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.9.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017090514817>

Toom, A. 2008. Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura : Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 33-58.

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2012. Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012. Taulukkoraportti. Viitattu 29.6.2019 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/Tyo-ja-terveys-haastattelututkimus-2012-taulukkoraportti.pdf>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 92-116.

Wiig, K. M. 1997. Knowledge management: where did it come from and where will it go? *Expert Systems With Applications*. Vol. 13, No. 1, 1-14

Wilén, R. 2007. Painettujen ja digitaalisten julkaisujen valinta: teoria, mallit, kriteerit ja käytännön työ. Teoksessa R. Wilén & Terttu Kortelainen Kirjastokokoelmien kehittämisen ja arvioinnin perusteet. Helsinki: Yliopistopaino, 96-150..

Vilkka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. 1.-2. p. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vääriskoski-Kaukanen, S. 2017. Asiakkaiden näköinen kokoelma - Kelluvan kokoelman käyttöönotto yleisissä kirjastoissa. Pro gradu -työ. Viestintätieteiden tiedekunta. Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 6.9.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201708312363>