

Opinnäytetyö (AMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2021

Suvi Ståhlberg

TYÖYHTEISÖTAITOJEN JOHTAMINEN YLEISISSÄ KIRJASTOISSA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

Huhtikuu 2021 | 46 sivua, 2 liitesivua

Suvi Ståhlberg

TYÖYHTEISÖTAITOJEN JOHTAMINEN YLEISISSÄ KIRJASTOISSA

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli tutkia nykytilaa yleisten kirjastojen työyhteisötaitojen johtamisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia ominaispiirteitä kuuluu tarvittaviin taitoihin työyhteisötaitojen johtamisessa yleisissä kirjastoissa.

Työssä kartoitettiin, millainen on tämänhetkinen tila työyhteisötaitojen johtamisessa. Työssä on esitelty yleiset kirjastot Suomessa ja kerrottu työhyvinvoinnista, työntekijöiden ikärakenteesta ja henkilöstön edustajien roolista työyhteisöissä. Työssä on kerrottu virka- ja työehtosopimuksen tuntemuksen, viestinnän ja sitouttamisen merkityksestä johtamisvalmiuksissa.

Tutkimustulokset kerättiin haastatteluiden muodossa. Haastattelut osoittautuivat onnistuneeksi valinnaksi tiedonkeruumenetelmänä. Tutkimustuloksissa ilmeni, että yleisten kirjastojen johtajat osallistuvat aktiivisesti koulutuksiin työyhteisötaitojen saralla, kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen tuntemukseen kouluttautumista tulisi lisätä. Johtopäätelmänä jatkotutkimusideaksi nousi henkilöstön edustajien ja luottamusmiesten rooli työyhteisöissä ja kuinka johtajat voisivat lisätä yhteistyötä henkilöstön edustajien kanssa.

ASIASANAT:

Johtaminen, yleiset kirjastot, työyhteisö

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme of Library and Information services

April 2021 | 46 pages, 2 pages in appendices

Suvi Ståhlberg

WORK COMMUNITY SKILLS MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES

The main goal of this thesis was to study the current state of work community skills management in public libraries. The study examines which characteristics are among the skills needed to manage work community skills in public libraries.

The current state of work community skills management is examined in this thesis. The thesis work introduces general libraries in Finland and discusses well-being at work, the age structure of employees and the role of staff representatives in work communities. The importance of knowledge of collective agreement, communication and commitment in management skills has been described in this thesis.

The research results were collected in the form of interviews. The interviews proved to be a successful choice as a data collection method. The research results showed that the directors of public libraries actively participate in trainings in the field of work community skills. More trainings should be arranged to increase the knowledge of work and collective bargaining contract. As a conclusion of the thesis work emerged an idea for further study: The role of staff and employee representatives in work community and how managers could increase cooperation with employee representatives.

KEYWORDS:

Management, public libraries, work community

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 YLEISET KIRJASTOT SUOMESSA	8
2.1 Kirjastojen tarjoamat palvelut	8
2.2 Työntekijät kirjastossa	10
3 TYÖYHTEISÖT	13
3.1 Työhyvinvointi työyhteisössä	13
3.2 Henkilöstön edustajat	15
3.3 Ikäjohtaminen	17
4 JOHTAMISVALMIUDET	19
4.1 Lainsäädännön tuntemus	19
4.2 Viestinnän merkitys	20
4.3 Sitouttaminen	20
5 TAVOITEKUVAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
5.1 Tavoitekuvaus	22
5.2 Tutkimuskysymykset	22
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
6.1 Kartoittava tutkimus	23
6.2 Kvalitatiivinen tutkimusstrategia	23
6.3 Aineistonkeruu	24
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
7.1 Valmiudet johtamiseen	26
7.2 Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen tuntemus	32
7.3 Kirjastonjohtajien näkemyksiä työyhteisötaidoista	36
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kysymykset.

KUVIOT

Kuvio 1. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. (Pentagon Insight Oy 2019)	10
Kuvio 2. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. (Pentagon Insight Oy 2019)	11
Kuvio 3. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. (Pentagon Insight Oy 2019)	14
Kuvio 4. Kooste mitä tehtävässä koetaan tärkeäksi. (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty 2021)	16
Kuvio 5. Koulutustausta, jolla aloitti työt johtajana.	27
Kuvio 6. Ura ennen johtajuutta.	28
Kuvio 7. Työkokemus aloittaessa työt johtajana.	29
Kuvio 8. Motivaation lähde aloittaa työt johtajana.	30
Kuvio 9. Ikä, jolloin aloitti työt johtajana.	31
Kuvio 10. KVTES:n tuntemus, kun aloitti työt johtajana.	32
Kuvio 11. Koulutus, jonka sai työnantajalta KVTES:n tuntemukseen, kun aloitti työt johtajana.	33
Kuvio 12. Työnantajan tarjoama koulutus KVTES:n tuntemukseen työskennellessä johtajana.	34
Kuvio 13. Näkemys KVTES:n muuttumisesta ajan saatossa, jolloin on toiminut johtajana.	35
Kuvio 14. Haasteita tuoneet asiat KVTES:n tuntemuksessa.	36
Kuvio 15. Valmiudet työyhteisötaitojen johtamiseen aloittaessa työt johtajana.	37
Kuvio 16. Onko näkemys työyhteisötaidoista muuttunut työskennellessä johtajana.	38

1 JOHDANTO

Työyhteisötaidot ovat perusta kaikelle työlle organisaatiossa. Työyhteisötaidot ovat terminä suhteellisen uusi. Aiemmin puhuttiin alaitaidoista, esimiestaidoista ja työntekijätaidoista. Työyhteisötaidot muodostavat laajan kokonaisuuden työyhteisöjen toimivuudesta.

Yleiset kirjastot ovat sivistyksen kehto. Kirjasto on osana ihmisten arkea auttaen saamaan luotettavaa informaatiota ja auttaen pysymään mukana alati muuttuvassa tietoyhteiskunnassa. Kirjastoissa tapahtuva työ ja sen laatu näkyy pitkällä aikavälillä kattavasti ihmisten jokapäiväisessä elämässä.

Johtajiksi valitaan usein oman alansa asiantuntijoita. Johtamisvalmiudet eivät aina sisälly oman alan asiantuntijuuteen, jolloin johtamistaidoissa eivät välity johtamisessa tarvittava riittävä lainsäädännön ja työehtosopimuksen tuntemus, joka aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita työpaikoilla. Työyhteisötaitojen johtamisvalmiuksiin sisältyvät lainsäädännön ja työehtosopimuksen tuntemuksen lisäksi riittävät psykologiset- ja viestintätaidot työntekijöiden johtamiseen ja ohjaamiseen. Johtaja näyttää suunnan työyhteisössä, myös työyhteisötaidoissa.

Kirjaston tehtävänä on tarjota väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin sekä edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta. Kirjastojen työntekijöiltä odotetaan hyvin monipuolisia taitoja ja osaamista. Kirjastotyötä tekevät kartuttavat taitojaan aktiivisesti ajan vaatimusten mukaisesti kyetäkseen vastaamaan monien eri osa-alueiden mukanaan tuomiin haasteisiin. Hyvinvoiva työyhteisö auttaa jaksamaan työntekijöitä myös yksilötasolla. Työyhteisötaidot ovat organisaation menestymisen ydin.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti oma suuri kiinnostus työyhteisötaitojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Olen työskennellyt saman työnantajan palveluksessa opinnäytetyötä tehdessäni 17 vuotta, josta suurimman osan olen toiminut työhön perehdyttäjänä niin kirjastoalan opiskelijoille, kuin tukena kuntoutujille, jotka ovat palaamassa takaisin työelämään. Toimin myös luottamusmiehenä ja yhteistyöryhmän jäsenenä henkilöstön edustajana, jolloin olen saanut oppia ja toimia useammassa erilaisessa roolissa työyhteisössä. Tutkimustyö työyhteisötaitojen johtamisesta laajentaa näkökulmaani työyhteisötaidoista ja auttaa minua rikastuttamaan oman oppimiseni lisäksi myös työyhteisöjä

kirjastoissa Suomessa. Työyhteisötaitojen johtamisesta yleisissä kirjastoissa ei ole tehty opinnäytetyötä aiemmin.

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tehdään kartoitus työyhteisötaitojen johtamisesta yleisissä kirjastoissa. Opinnäytetyön toteutustapa on tutkimuksellinen. Tavoitteena on kartoittaa yleisten kirjastojen työyhteisötaitojen johtamisen nykytilaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan yleisiä kirjastoja Suomessa, työyhteisöjä ja hyvään esimiestyösken- telyyn kuuluvia johtamisvalmiuksia, jotka tukevat työyhteisötaitojen johtamista. Tutki- musmateriaali koostuu kirjastoalaa ja johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta sekä ajankohtaisista raporteista ja tilastoista kirjastoalalla.

Esiteltyäni tietoperustan opinnäytetyö johtaa tutkimuskysymyksiin. Tutkimustyö vastaa kysymyksiin millainen on nykytila työyhteisötaitojen johtamisessa yleisissä kirjastoissa, millainen työyhteisötaitojen tuntemus on nykyisillä kirjastonjohtajilla sekä millainen kun- nallisen työ- ja virkaehtosopimuksen tuntemus on nykyisillä kirjastonjohtajilla.

Tutkimuskysymyksiin vastauksia sain haastattelun avulla. Haastattelu kohdistui kirjas- tonjohtajiin, jotka ovat toimineet johtajina yleisissä kirjastoissa. Tutkimuskysymysten esittelyn jälkeen kerron, kuinka tutkimustyön toteutin ja millaiset vastaukset tutkimus- työstä sain. Työn lopuksi ehdotan jatkotutkimusaiheita ja pohdintaa mitä tutkimustyö he- rähti.

2 YLEISET KIRJASTOT SUOMESSA

Yleisellä kirjastolla tarkoitetaan kunnan järjestämää kaikille väestöryhmille tarkoitettua kunnan kirjastolaitosta. Suomessa kirjastoilla on vankka asema yhteiskunnassa. Suomessa kirjastoon ovat kaikki tervetulleita yhteiskunnallisesta asemasta ja varallisuudesta riippumatta. Kirjastossa kaikki ovat tasa-arvoisia. (Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492)

Kirjastolaissa on määritelty yleisen kirjaston tehtävät. Kirjaston tehtävänä on tarjota väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin sekä edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta. Yleisten kirjastojen palvelut ovat hyvin monipuoliset palvellakseen mahdollisimman kattavasti. (Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492)

Lain mukaan kirjaston tulee tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin; ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa; edistää lukemista ja kirjallisuutta; tarjota tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen luku-taitoon; tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan; sekä edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. (Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492)

Kirjastoissa käydään lainaamassa lukemista, niin kauno- kuin tietokirjallisuuttakin. Kirjastojen valikoiman odotetaan olevan kattavaa sekä ajantasaista. Kirjastosta odotetaan löytyvän niin klassikoita kuin uusin tieto mitä on julkaistu. Eila Ainalin sanoja lainaten ”kirjastotoiminta on vahvinta vapaa-ajantoimen peruspalvelua”. (Ainali 2012, 16)

Kirjastojen merkitys on korvaamaton kansalaisten tietoyhteiskuntataitojen turvaamisessa. Kirjasto tukee kaikenikäisten ihmisten osaamista ja selviytymistä erityisesti digitaalisen ajan haasteissa. (Tampereen kaupunki 2021)

2.1 Kirjastojen tarjoamat palvelut

Kirjaston palvelut tarjoavat mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kirjastoissa huomioidaan erilaiset ryhmät monipuolisesti. Kirjastot palvelevat kaikenikäisiä verkkopalveluilla ja verkkopalvelujen käytön opastuksella. Työ- ja

ikäihmisille järjestetään kirjallisuus- ja kulttuuritapahtumia. Monipuolinen kokoelma mahdollistaa tiedon ja virkistystyksen saannin kirjastoissa. (Ainali 2012, 17)

Kirjastojen yksi tehtävistä on tukea varhaiskasvatusta ja peruskoulujen tekemään kasvatustyötä. Kirjavinkkauksia järjestetään lapsille ja nuorille kirjastoilla ja kouluilla. Kirjavinkkauksia järjestetään myös kirjallisuuden eri genrejen mukaan kaikenikäisille ihmisille. Lukemiskulttuuria ja monipuolista lukutaitoa ylläpidetään myös erilaisin tapahtumin, kirjailijavierailujen, satutuntien, lukupiirien ja lukukoiran avulla. (Ainali 2012, 17-18)

Maahanmuuttajat saavat opastusta kirjaston käyttöön ja myös Monikielinen kirjasto on kaikille avoin. Monikielisen kirjaston kokoelmassa on teoksia yli 80 kielellä lapsille, nuorille ja aikuisille. Lisäksi tarjolla on musiikkia, elokuvia, aikakauslehtiä, äänikirjoja ja e-kirjoja. Sieltä toimitetaan aineistoa muualla Suomessa oleviin kirjastoihin. (Helmetkirjastot 2021)

Kirjasto tekee tiivistä yhteistyötä Celian kanssa. Kirjastossa voidaan rekisteröidä henkilöitä Celian palvelujen käyttäjiksi sekä opastaa palvelujen ottamisessa käyttöön. Celia tukee yhdenvertaisuutta lukemisessa ja oppimisessa tarjoten ääni- ja pistekirjoja. Celian palvelut ovat tarkoitettu niille henkilöille, joille painetun tekstin lukeminen on vamman, sairauden tai muun vastaavan syyn vuoksi hankalaa. Yleisimpiä syitä äänikirjojen kuunteluun lukemisen sijaan ovat muun muassa heikentynyt näkö, muistihäiriöt, keskittymishäiriöt, kehitysvammaisuus ja näkövamma. (Celia 2021)

Kirjastojen tietotorit tarjoavat ikäihmisille perus- ja teemakursseja, joiden avulla he voivat oppia ja ylläpitää tietoyhteiskunnassa tarvittavia taitoja. Kirjastot tarjoavat myös mahdollisuuden käyttää erilaisia laitteita, kuten tietokoneita, kopiokoneita ja skannereita asiakkaiden käyttöön. Joissain kirjastoissa voi myös soittaa erilaisia soittimia kuten pianoa tai harjoitella kitaran soittoa erillisissä musiikkihuoneissa. (Tampereen kaupunki 2021)

Osalla kunnista on tarjota myös kirjastoautot ja laitoskirjastot, jotka saapuvat lähelle asiakasta palvelemaan helpottaen kokoelman saavutettavuutta asiakkaan käyttöön. Kirjastoauto voi olla myös useamman kunnan yhteisomistuksessa. Yleisten kirjastojen laatusuosituksissa on asetettu, että kirjastopalvelujen tulisi olla kahden kilometrin päässä jokaisesta kunnan asukkaasta. Kirjastoautot tukevat kuntia saavuttamaan tämän laatusuosituksen, etenkin silloin, kun kunta ei pysty ylläpitämään useampaa kirjastoa. (Pirhonen 2013)

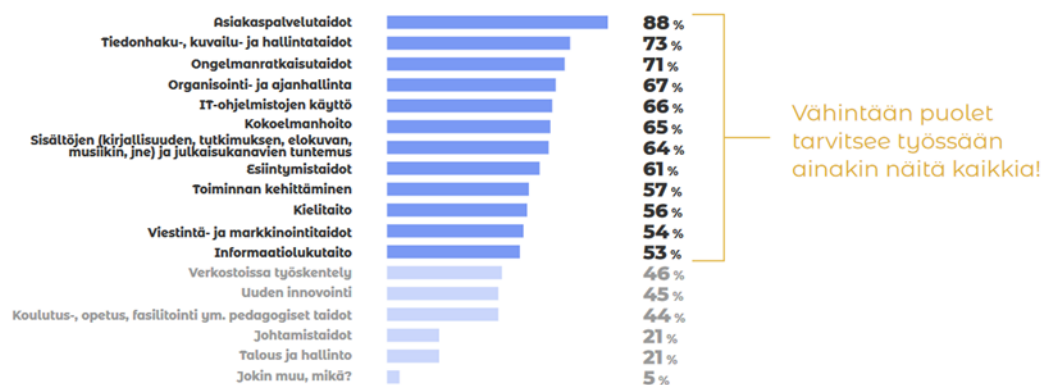
2.2 Työntekijät kirjastossa

Kirjasto on sivistyksen ja kulttuurin kehto. Kirjastosta on tullut myös koko kansan olohuone, jossa asiakkaat odottavat ja luottavat saavansa asiantuntevaa palvelua. Kirjaston asiakaspalvelu on saanutkin tunnustusta suomalaisilta kuluttajilta voittaessaan ensimmäisen sijan Kansallisessa Asiakaspalvelupalautetutkimuksessa, jossa kuluttajat ovat saaneet arvioida muun muassa yritysten ja kunnallisten toimijoiden asiantuntemusta, odotusaikaa, tilojen viihtyisyyttä, palvelun joustavuutta ja saadun palvelun ystävällisyyttä. (Taloustutkimus Oy 2019)

Kirjastojen työntekijöiltä odotetaan hyvin monipuolisia taitoja ja osaamista. Ajankohtaisten tapahtumien, tuotosten ja innovaatioiden aktiivinen seuraaminen niin kirjallisuuden, kulttuuritapahtumien kuin tietotekniikankin parissa on välttämätöntä jokaiselle kirjastossa työskentelevälle kyetäkseen palvelemaan asiakkaita ajan hengen vaatimusten mukaisesti. Kuviossa 1 eritellään millaisia taitoja kirjastotyöntekijät kokevat tarvitsevansa työssään.

Kirjastolaiset ovat monitaitureita

Mitä seuraavista tarvitset säännöllisesti työssäsi?



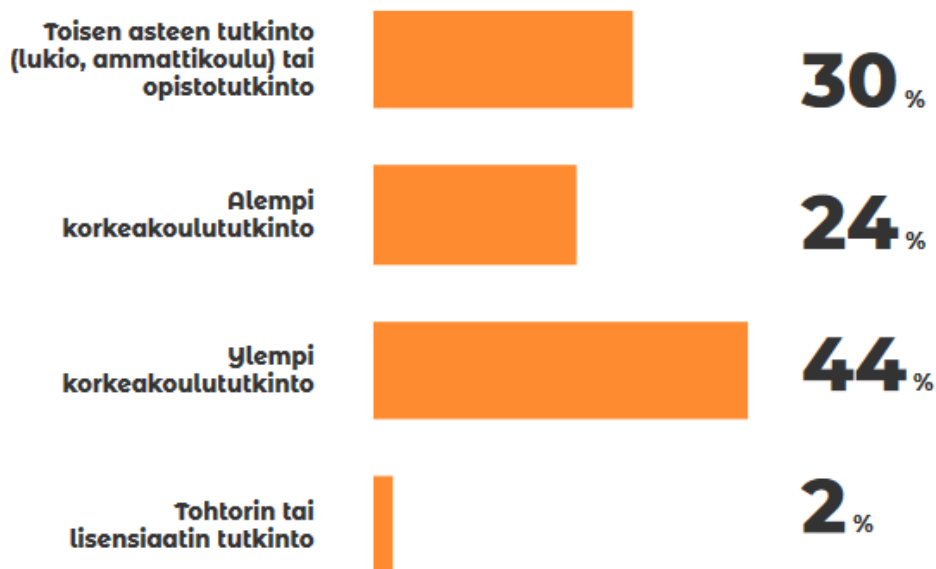
Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti

Kuvio 1. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. (Pentagon Insight Oy 2019)

Kielitaitoinen henkilökunta on avainasemassa monikulttuurisessa Suomessa. Asiakaspalvelua ja tiedonhakua saa tehdä usein muullakin kuin suomen kielellä. Myös erilaiset turistiryhmät saavat opastusta ja esittelykierroksia kirjastoissa ympäri Suomen. (Sivovuo 2017)

Kirjastotyöntekijät ovat hyvin koulutettuja. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportin selvityksessä ilmeni, että 70 prosenttia kirjastoalan työntekijöistä omaavat korkeakoulututkinnon. Ylempi korkeakoulututkinto on yleisin tutkinto kirjastoalalla työskentelevillä. Kuvio 2 selvittää loppuraportista ilmennyttä kouluttautumisasatetta kirjastoalalla.

Mikä on korkein suorittamasi tutkinto?



Kuvio 2. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. (Pentagon Insight Oy 2019)

Kirjastotyötä tekevät kartuttavat taitojaan kulttuuritapahtumia seuraten. Yhteiskunta kehittyy nopeasti ja kirjastotyössä pätevyyttä on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti. Sisällön tuntemus karttuu usein lukemalla myös vapaa-aikaa käyttäen. Ollakseen mukana alati muuttuvassa tietoyhteiskunnassa, kirjastotyöntekijöillä on aktiivinen ote ajan

vaatimusten mukaisesti kyetäkseen vastamaan monien eri osa-alueiden mukanaan tuomiin haasteisiin. (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty 2021)

3 TYÖYHTEISÖT

Monipuolisessa ja kaiken kattavassa organisaatiossa myös johtamisessa on oltava tarkkanäköinen ja havainnoiva. Ihmisten käyttäytymistä on tutkittu laajalti viimeksi kuluneen sadan vuoden aikana. Yhdysvalloissa Western Electric Companyn tuotantolaitoksissa 1920- ja 1930-luvuilla tehdyissä klassisissa tutkimuksissa, niin sanottuina Hawthorne-tutkimuksissa, tutkijat selvittivät, millaisissa olosuhteissa työntekijöiden työskentely oli optimaalisinta, sekä työviihtyvyyden että työn tuottavuuden näkökulmasta. Tutkimustulokset yllättivät, koska niiden perusteella fyysisillä olosuhdetekijöillä ei näyttänyt olevan ratkaisevaa merkitystä työssä viihtymiseen tai tuottavuuteen. Suurempi merkitys näytti olevan sillä, miten työntekijät keskustelivat keskenään työtehtävistä suoriutumisesta ja miten he oppivat toisilta ja miten heitä johdettiin. Avainsanana on ryhmädynamiikka. Ryhmädynamiikalla ja työskentelytiimien jäsenten tuntemisella on selvä yhteys työn tavoitteellisuuteen. Työyhteisössä on valtava merkitys sillä, että työntekijät tuntevat toisensa ja ymmärtävät ja ennakoivat toistensa käyttäytymistä. Työyhteisön merkitys on vain kasvanut vuosien saatossa. Työelämän laadun ja tuottavuuden välinen yhteys on kiistaton. (Virtanen ym. 2019, 144-145)

3.1 Työhyvinvointi työyhteisössä

Hyvinvoiva työyhteisö näkyy ja kuuluu usealla tapaa. Hyvinvoiva työyhteisö auttaa jakamaan työntekijöitä myös yksilötasolla. Hyvinvoiva yksilö tuo hyvää ilmapiiriä myös asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Kaikesta tästä syntyy myönteisen ajattelun kehä. Antti Aro (2018, 40–41) kertoo teoksessaan Työilmapiiri kuntoon työolotekijöistä, joista työilmapiiri syntyy. Vaikuttavat työolotekijät ovat

- 1) arvot ja arvostukset
- 2) ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla
- 3) tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys
- 4) onnistumista tukeva johtamistapa
- 5) viestinnän laatu ja määrä
- 6) ongelmanratkaisukäytännöt
- 7) organisaation toimintaympäristön tilanne

- 8) organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka
- 9) työilmapiirin johtaminen

Työilmapiirillä on suora vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Työilmapiirin muodostuminen on seuraus työoloista ja onkin mainio mittari työelämän laadulle. (Aro 2018, 40-41)

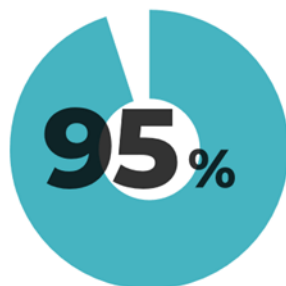
Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa. Henkilöstön kehittämisessä tärkeintä on, että pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan ja mikä häntä kiinnostaa. Parhaat tulokset töissä syntyvät silloin, kun työntekijä on kiinnostunut työtehtävistään. Hyvä esimiestyö tukee työntekijää oppimaan uutta. (Kuusela 2013)

Työhyvinvointia lisää myös tunne siitä, että on työyhteisössään tarpeellinen. Tarpeellisuuden tunnetta tuo se, että työntekijän mielipiteitä kuunnellaan ja että työntekijä saa olla mukana vaikuttamassa ja ideoimassa strategioita. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportista käy ilmi, että kirjastoalan työntekijöitä voisi kuunnella ja käyttää työntekijöiden osaamista ja ideoita nykyistä enemmän. Kuviossa 3 käy ilmi, kuinka suuri osa työntekijöistä kirjastossa haluaisi olla itse mukana kehittämässä kirjastoa ja haluaisi hyödyntää osaamistaan kirjastotyössä. (Pentagon Insight Oy 2019)

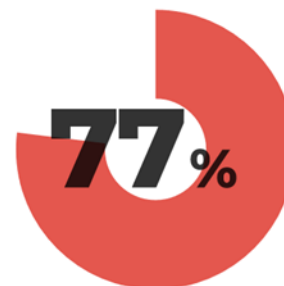
MUKAAN MUUTOKSEEN!

Kirjastojen ammattilaisissa on hyödyntämätöntä osaamista ja innostusta kirjastojen kehittämiseen

Kirjaston kehittämisessä pitäisi hyödyntää enemmän työntekijöiden osaamista ja ideoita



Haluaisin itse olla enemmän ja monipuolisemmin mukana ideoimassa ja kehittämässä kirjastoa



Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti

42

Kuvio 3. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. (Pentagon Insight Oy 2019)

Omaan jaksamiseen on hyvä panostaa, niin työntekijän kuin johtajankin. Puutteellinen perehdyttäminen tehtäviin, vähäinen palaute työstä, runsas työn määrä ja jatkuva keskeyttäminen näännyttää kuin varkain. Fyysinen ja psyykinen kunto on merkittävä asia jaksamisen kannalta. Liikunta, ravinto ja uni auttaa jaksamaan raskastakin työtä paremmin. (Ahlroth 2015, 173-175)

3.2 Henkilöstön edustajat

Henkilöstön edustajat, luottamusmies, luottamusvaltuutettu, työsuojeluvaltuutettu ja yhteistoimintaedustaja, ovat aktiivinen osa työyhteisöä. Henkilöstön edustajat on valittu henkilöstön keskuudesta määrääjäksi toimikaudeksi kerrallaan. Henkilöstön edustajan on luotava luottamuksellinen suhde henkilöstön lisäksi myös työnantajan edustajiin. Sosiaalinen tilannetaju onkin tärkeä ominaisuus henkilöstön edustajan tehtävissä. (Laine 2009, 116)

Luottamusmiehen asema perustuu työlainsäädäntöön. Luottamusmies valvoo edustamiensa työntekijöiden etuja sekä työehtosopimuksen ja työelämän lakien noudattamista työpaikalla. Luottamusmies pitää huolen, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Luottamusmies tarvittaessa neuvoo ja tukee jäseniä työelämässä ja työelämän muutostilanteissa. Ongelmatilanteiden ilmetessä luottamusmies auttaa tilanteiden selvittämisessä. Luottamusmies neuvottelee työnantajan kanssa henkilöstöä koskevissa asioissa ja on osaltaan mukana kehittämässä työyhteisöä edustamiensa työntekijöiden sekä työnantajan kanssa. (Laine 2009, 113)

Vuosikymmenten vaihtuessa, on myös luottamusmiehen tehtävät muuttuneet vuosien aikana. Luottamusmiehen rooli on muuttunut aiempaa neuvottelevammaksi ja yhteistoiminnallisemmaksi. Henkilöstön edustajan tehtävissä on motivaationa ollut usein halu vaikuttaa ja asettua tarvittaessa heikomman tueksi. Myös velvollisuudentunto siihen, että joku ajaa työntekijöiden asioita, on vienyt luottamusmiehiä tehtävissään eteenpäin. (Laine 2009, 115-117) Kuviossa 4 on jäsenelty, millaiset tekijät on luottamustehtävissä koettu tärkeiksi.



Kuvio 4. Kooste mitä tehtävässä koetaan tärkeäksi. (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty 2021)

Luottamusmies on työyhteisön asiantuntija. Luottamusmiesten vaikuttamismahdollisuuksia ja johtajuusroolia pidetään merkittävänä. Työnantajan etu on pitää tiiviisti yhteyttä henkilöstön edustajien kanssa. Luottamusorganisaation mukaan ottaminen strategian rakentamiseen selkeyttää kokonaiskuvaavaa työyhteisössä ja sitouttaa henkilöstöä toteuttamaan yhdessä rakennettuja tavoitteita. Luottamusmiesten hahmottaessa kokonaistilanteen he osaavat tukea työntekijöitä ja työyhteisöä uusissa sekä muutosta vaativissa tilanteissa. Työyhteisöä rakentava johtaminen tukee luottamusmiesten johtajuusroolia. (Korhonen ym. 2019, 81-82)

3.3 Ikäjohtaminen

Uudenlaisia haasteita johtamisessa kirjastoalalla saattavat tuoda myös suurten ikäpolvien jääminen eläkkeelle. Kirjastoalan työntekijöiden keski-ikä on korkea. (Pentagon Insight Oy 2019)

Työpaikalla voi olla kolme sukupolvea samaan aikaan. Jokainen vuosikymmen on jättänyt meihin kaikkiin omat jälkensä, kaikilla on erilaiset arvot, tarpeet odotukset ja mahdollisuudet. Työyhteisössä saattaa syntyä helposti kahtiajako varttuneempien ja nuorempien työntekijöiden kesken arvottaessa erilaisia asioita paremmiksi tai huonommiksi. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työnteko sujuu yhdessä ja kaikki saavat nauttia arvostusta. (Jabe 2015, 192)

Oppiminen ei katoa iän myötä. Jokaisessa elämänvaiheessa työnteko ja kehittyminen niin ihmisenä kuin työntekijänäkin voi olla hyvin hedelmällistä. Ikärasismi voi johtaa työntekijöiden ennenaikaiseen eläköitymiseen, jolloin valtava määrä tietoa ja osaamista jää pois työmarkkinoiden käytettävistä. Vanheneva työntekijä kaipaa esimieheltään kunnioitusta ja arvostusta ilman turhaa sanahelinää. On taitoa johtajalta olla seniorin tukena työtehtävissä ja kuunnella kokemuksen tuomaa tietoa. (Jabe 2017, 38-39)

Tutkimusten mukaan työntekijöiden tunne työn kuormittavuudesta ei liity ikään, ellei työ ole erityisen kuormittava. Työuupumus aiheutuu usein epärealistisista tavoitteista, joita on nuorilla iäkkäämpiä useammin. Kokemus tuo realismia ja osaamisen tunnetta, joka suojaa kuormitukselta. (Jabe 2017, 52)

Keski-ikäisillä työntekijöillä saattaa alkaa toimintakyky alenemaan, jolloin työterveyden rooli muuttuu merkittävämmäksi. Varhainen puuttuminen on merkityksellistä silloin, kun voi huonosti, joko henkisesti tai fyysisesti. On tärkeää, että johtaja ottaa työntekijän elämäntilanteen huomioon. (Jabe 2017, 56)

Nuorilla työntekijöillä saattaa olla erilaisia vaatimuksia johtamisesta kuin iäkkäämmillä työntekijöillä. Nuoremmat työntekijät odottavat johtajalta näkemystä ja kykyä innostaa. Mahdollisuus sovittaa vapaa-aikaa työelämän rinnalla itselle mieluisaksi on yhä merkityksellisempää. Ruotsalaisten Tomas Idergardin, Peter Lagesonin ja Karin Larssonin tekemässä tutkimuksessa mukana olleet nuoret akateemiset käyttivät mielellään sellaisia sanoja kuin yksilöllinen ratkaisu, joustavuus, innostava työympäristö, valinnanvapaus ja mahdollisuus vaikuttaa. (Jabe 2017, 46)

Myös johtoporras nuorentuu nopeaa vauhtia. Johtajiksi saatetaan valita oman alansa asiantuntijoita, mutta johtovalmiudet puuttuvat. (Hiltunen 2014)

4 JOHTAMISVALMIUDET

Johtajan tehtävänä on näyttää suunta, jota kohti kuljetaan. Työ johtajana on jatkuvaa oppimista, uudistumista ja herkkyyttä valmistautua tulevaan. Työyhteisötaidot ovat organisaation menestymisen ydin. Ydin, joka on perusta kaikelle työlle ja jokaiselle strategialle. Johtamisvalmiudet ovat taito, jota voi ja täytyy lakkaamatta opiskella ja kehittyä, jotta johtaja voi palvella organisaatiotaan kohti kestävästä menestystä suunnaten. (Hiltunen 2014)

4.1 Lainsäädännön tuntemus

Työelämän lainsäädännön tuntemus on hyvän johtamisen perusta. Johtaja toimii työnantajan edustajana, jolloin johtajan on välttämätöntä tuntea niin johtajan kuin työntekijöidenkin oikeudet ja velvollisuudet. Perusasioita, joita johtajan kuuluu tuntea ovat työ-sopimuslaki, työturvallisuuslaki, työaikalaki, yhteistoimintalaki, sekä alalla vaikuttava työehtosopimus. Syytä on ottaa huomioon myös työpaikalla vakiintuneet tavat, jotka ovat pitkäaikaisuutensa ja toistuvuutensa vuoksi voineet tulla osaksi työ-sopimuksia. (Ahlroth 2015, 80)

Yleisissä kirjastoissa työehtosopimus, jota noudatetaan, on KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Sopimus tehdään määräajaksi, jonka jälkeen sopimus neuvotellaan ja sovitaan uudelleen. Kirjastoalan lisäksi sopimukseen kuuluvia suurimpia ammattiryhmiä ovat sairaanhoitajat, lähihoitajat, lastenhoitajat, lastentarhaopettajat, sosiaalialan ohjaajat, koulunkäyntiavustajat ja -ohjaajat sekä perhepäivähoitajat. (KT Kuntatyönantajat 2020)

Työnjohto-oikeus, eli direktio-oikeus on johtajan oikeus ja velvollisuus. Työnjohto-oikeudella tarkoitetaan oikeutta ja velvollisuutta johtaa työtä työpaikalla, tehdä järjestelyjä mahdollisista sijaisuuksien täyttämisestä, määrätä työvuoroja, määrätä henkilö työkykyarviointiin, siirtää henkilöitä väliaikaisesti toisiin työtehtäviin, päättää lomien ajankohdista, antaa tarvittaessa huomautuksia ja varoituksia sekä myös purkaa ja irtisanoa työ-sopimuksia. Johtajan velvollisuus on huolehtia, että kenenkään työtaakka ei muodostu liian raskaaksi tai terveys vaarannu. (Ahlroth 2015, 106)

4.2 Viestinnän merkitys

Johtamisen valmiuksiin kuuluu taito viestiä. Vuorovaikutus on johtajan tärkein työkalu. Se mitä johtamisessa viestinnällä halutaan ilmentää vaikuttaa työpaikan arvoihin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Ilman toimivaa vuorovaikutusta työyhteisön johtaminen ei onnistu. Esimies ei tiedä, mitä organisaatiossa tapahtuu, jos vuorovaikutus työyhteisön kanssa ei ole toimivaa. (Virtanen ym. 2019, 78-79)

Onnistunut esimiestyö tukee alaisten itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja lisää omaaloitteisuutta. Kyky kuunnella ja herättää työntekijän pohdintoja eteenpäin lisää työntekijöiden mahdollisuutta oppia uutta. Onnistunut ihmisten ajattelumalleihin vaikuttaminen syntyy tarkastelusta yhdessä asiaa eri näkökulmista. (Ahlroth 2015, 68-69)

Viestintä työyhteisössä vaikuttaa työn tulokseen joko heikentäen tai vahvistaen. Ristiriitatilanteet työyhteisössä koskevat koko työyhteisöä. Työyhteisön pitäessä sisällään useita erilaisia tyylejä viestiä johtajilta kysytään herkkää vaistoa ja tilannetajua työyhteisötaitojen johtamisessa. Johtajan on osattava olla objektiivinen ja asiallinen tukalissakin tilanteissa sekä muistettava, että jokainen yksilö tulkitsee ja viestii omien kokemuksiansa pohjalta. Kokonaisuuden rakentaminen on prosessi, jota johtaja ohjaa kannustaen ja työyhteisölleen aikaa antaen. (Pietiläinen ym. 2019)

4.3 Sitouttaminen

Tulevaisuuden sankarijohtaja on se, joka saa yrityksensä ihmiset ponnistelemaan yhdessä samaan suuntaan. Ilman hyvää johtamista ei synny osaamistakaan. (Hiltunen 2014)

Kehittyminen syntyy sitoutumisesta. Sitoutuminen syntyy osallistumisesta ja yhteistyöstä työyhteisön tavoitteissa. Valmiiksi tehdyt suunnitelmat ja päätökset eivät sitouta työntekijöitä, vaan johtajien edunmukaista on valmistaa suunnittelu- ja aikataluttamistyö yhdessä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat tekemässä suunniteltua työtä. Osallistuesaan suunnitteluun työntekijä omaksuu enemmän uutta tietoa ja taitoja miettiessään itse parhaita tapoja toteuttaa työ. Aktiivinen tavoitteen ja oman työpanoksen pohdinta tavoitteen saavuttamiseksi syventää kehittämisprosessia ja saa työntekijän sitoutumaan työyhteisöön ja johdon asettamiin päämääriin. (Ranta 2005, 146)

Johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on synnyttää työyhteisössä arvostuksen ilmapiiriä. Työyhteisötaitoja johtaessa sitouttaminen työyhteisöön syntyy arvostuksen avulla. Suunniteltaessa uudistuksia on hyvä luoda työyhteisöön ilmapiiri, jolla kerrotaan, että uudistukset työyhteisössä eivät kerro aiemmasta epäonnistumisesta organisaatiossa, vaan kaikki uusi rakennetaan kokemuksen, aiemman hankitun osaamisen ja taidon päälle. Arvostus ja luottamus työyhteisössä ovat avainasemassa myös työntekijöiden kesken. Arvostuksen ja luottamuksen luomisessa johto on esimerkkinä työyhteisössä. Avainsanoina arvostuksen ja luottamuksen osoittamiseen työntekijöitä kohtaan ovat avoin kommunikaatio ja aika työntekijöille. Johdon antaessa aikaa työntekijöilleen ja tutustumalla työntekijöiden arkeen säännöllisesti syntyy molemminpuolinen arvostus. Kuulluksi tuleminen tunne saa työntekijän tuntemaan johdon olevan vakaa ja kannustaa kehittymään työssä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Korhonen ym. 2019, 98-99)

5 TAVOITEKUVAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Osiossa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja opinnäytetyössä esiintyvät tutkimuskysymykset.

5.1 Tavoitekuvaus

Tutkimuksen keskeinen tavoite on tutkia nykytilaa yleisten kirjastojen työyhteisötaitojen johtamisessa. Tavoitteena on tutkia, millaisia ominaispiirteitä kuuluu tarvittaviin taitoihin työyhteisötaitojen johtamisessa yleisissä kirjastoissa. Tarvittavien johtamistaitojen kartoittaminen sekä tutkimustuloksena saatava materiaali ovat työvälineitä, jotka osaltaan antavat valmiuksia toimia johtajana optimaalisesti.

Työyhteisötaitojen johtamisesta yleisissä kirjastoissa ei ole aiemmin tehty tutkimuksia Suomessa.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteeseen päästäkseen ja tutkimusongelmien selvittämiseksi on jäseneltävä selkeät tutkimuskysymykset. Opinnäytetyöhön käytettyjen lähteiden ja pohdintojen seurauksena tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

- 1) Päättökysymys: Millainen on nykytila työyhteisötaitojen johtamisessa yleisissä kirjastoissa?
- 2) Millainen työyhteisötaitojen tuntemus on nykyisillä kirjastonjohtajilla?
- 3) Millainen kunnallisen työ- ja virkaehtosopimuksen tuntemus on nykyisillä kirjastonjohtajilla?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoitus muokkaa strategiset valinnat, joita opinnäytetyötä tehdessä käytetään. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksessa ilmenevät tutkimuskysymykset johdattavat sopivien strategioiden valintaan. Tarkoituksia tutkimustyössä voi olla useampia ja ne voivat myös muuttua työn edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 138)

Tutkimustyö jaotellaan usein kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen työn ominaispiirteiden avulla. Jako on karkea ja niiden vastakkainasettelua halutaan välttää. Kyseessä onkin vain yleislinjojen hahmottelu. Perinteisiksi tutkimusstrategioksi onkin nimetty kolme eri tyyliä tapaa käsitellä tutkimusta. Tyyliä ovat nimetty kokeelliseksi tutkimukseksi, survey-tutkimukseksi ja tapaustutkimukseksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 134-135)

6.1 Kartoittava tutkimus

Kartoittava tutkimus vastaa kysymyksiin mitä tapahtuu, etsii uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä, kehittää hypoteeseja ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Kartoittavan tutkimuksen strategiaksi valikoituu usein kvalitatiivinen menetelmä, mutta se ei ole välttämättömyys. Kartoittavan tutkimuksen strategiaksi voi valikoitua myös kenttätutkimus tai tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 2013, 138)

Opinnäytetyön luonteen vuoksi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kartoittava tutkimus. Kartoittavien tutkimusmenetelmien avulla on mahdollista vastata opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusstrategia

Kvalitatiivisen tutkimusstrategialle tunnusomaista on, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa strategiassa tutkimuksen tekijä käyttää työskentelyssään välineinä ihmisiä ja heiltä kerättyjä tietoja. Tutkimustulokset pohjautuvat käytyihin keskusteluihin ja tutkimuksen tekijän havaintoihin. Teemahaastattelut, ryhmähaastattelut, dokumenttien ja tekstien analyysit ja havainnointi ovat tyypillisiä menetelmiä aineiston hankinnassa. Aineistona käytetty

kohdejoukko on valittu harkiten ja suunnitelmallisesti. Tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua uudelleen alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavaksi, kun saadaan uutta tietoa ja uusia näkökulmia tutkimustyön edetessä. Tutkimustyö ja sen ja toteutus tapahtuu joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2013, 138)

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusstrategia valikoitui luontevasti tähän opinnäytetyöhön. Kaikki kvalitatiivisen tutkimusstrategian ominaispiirteet ilmenevät tässä tutkimuksessa käytetyissä menetelmissä. Opinnäytetyötyypini on tutkimuksellinen.

6.3 Aineistonkeruu

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä on tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Haastattelussa aineistonkeruumenetelmänä on paljon etuja. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava. Haastattelussa haastateltava voi tuoda esille mielipiteitään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan vapaasti. Haastattelussa on mahdollista saada selvennyksiä vastauksiin. Haastattelussa on mahdollista saada vastauksille myös perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 205)

Haastatteluissa aineistonkeruumenetelminä on myös haasteensa. Haastattelujen tekeminen vie paljon aikaa. Haastattelijan on ennakoitava haastattelutilanteet pysymällä mahdollisimman objektiivisena ja olla johdattelematta haastateltavaa, jotta haastatteluista saatava aineisto pysyy mahdollisimman luotettavana. Haastatteluissa haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti hyväksytympiä vastauksia, kuin miten asia todellisuudessa on. (Hirsjärvi ym. 2013, 206)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja väitteet ja niiden järjestys ovat ennalta määriteltä. Perusteellisesti etukäteen mietityt kysymykset ja haastattelun eteneminen helpottavat itse haastattelun tekemistä. Puolistrukturoitu menetelmä tuo lisää joustavuutta haastattelun tekemiseen, kun haastattelussa esitettäviä kysymyksiä voi tarvittaessa lisätä tai kysymysten järjestystä vaihtaa haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 208)

Teemahaastattelulle on tavanomaista, että tarkka järjestys ja muoto kysymysten esittämisessä puuttuu, vaikka kysymysten aihealueet ovatkin tarkkaan määriteltä.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Haastattelun toteutus valitaan usein haastateltavan aihealueen ja haastateltavien mukaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 210)

Tähän tutkimukseen valikoitui menetelmäksi yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelussa jokainen haastateltava saa vapaasti kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään luottamuksellisesti. Ryhmähaastattelussa saattaa olla haastateltavien joukossa hyvinkin toisistaan poikkeavia persoonallisuuksia, jolloin osa vastaajista saattaa jäädä aktiivisempien vastaajien varjoon, jolloin jää aineistoa haastatteluista saamatta.

Aineistonkeruumenetelmää suunnitellessa aineistonkeruumenetelmänä oli myös havainnointi. Havainnointi jäi suunnitteluvaiheen jälkeen tietoisesti toteuttamatta. Päätös jättää havainnointi pois aineistonkeruumenetelmissä ajoittui vaiheeseen, jolloin arvioitiin tutkimuksen validiutta. Havainnoinnissa menetelmänä on etunsa. Havainnoinnissa jäljitetään vastaavatko haastatteluissa saadut vastaukset todellisuutta. Havainnoinnin haasteena on täydellinen objektiivisuus, jotta havainnot ja omat tulkinnat havainnoista pysyvät täysin erillään. Havainnointi tämän tutkimuksen tulosten käsittelyssä ei ollut perusteltua. Tutkimuksen tulosten tulee olla päteviä, jotta itse tutkimustyö on täysin validi.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelut toteutettiin tekemällä haastattelut puhelimitse. Puhelimitse tapahtuvat haastattelut olivat paras menetelmä, koska ne sopivat koronarajoitusten ollessa voimassa. Haastateltavat asuvat eri puolilla Suomea, jolloin puhelimitse tapahtuvat haastattelut olivat myös käytännöllisin valinta. Haastattelut kirjoitettiin muistiinpanoiksi samanaikaisesti haastattelujen yhteydessä.

Haastatteluihin pyydettiin osallistumaan 18:aa henkilöä, jotka toimivat johtajina yleisissä kirjastoissa Suomessa. Haastatteluihin osallistui 18 henkilöä. Vastausprosentti haastatteluihin oli 100.

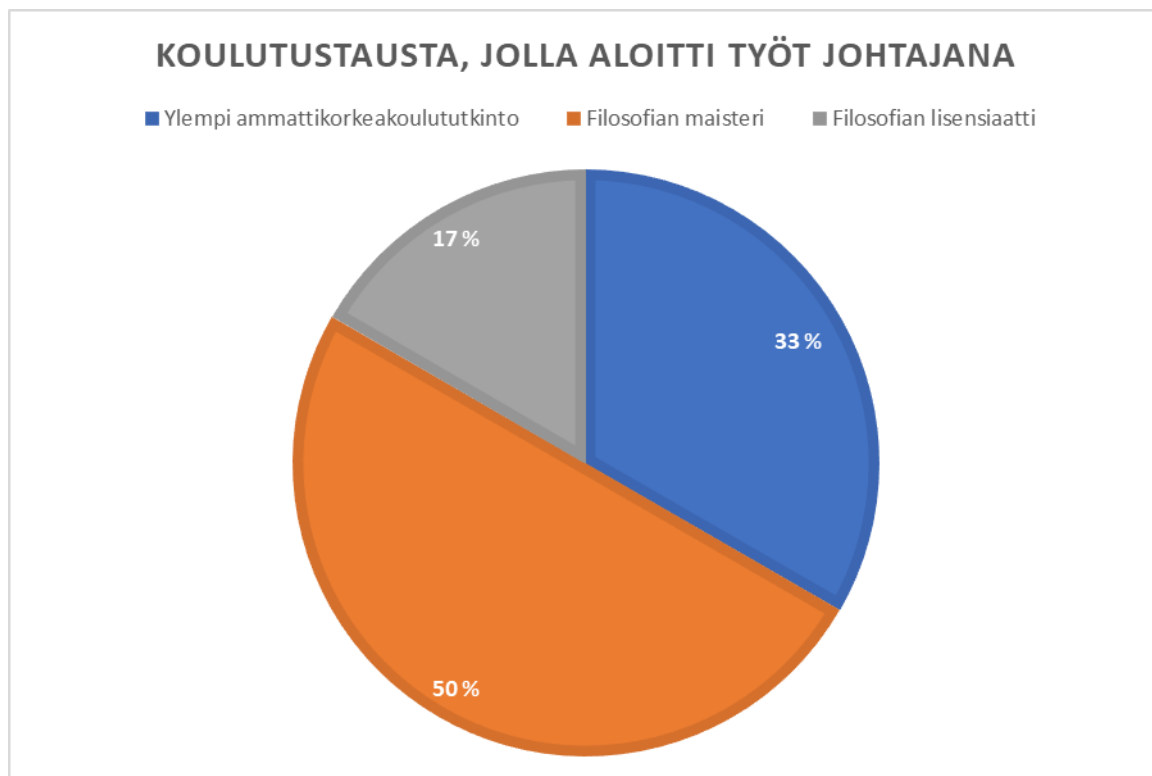
Tutkimuksen laajuus kattaa koko Suomen. Haastateltavat johtajat työskentelevät useassa eri maakunnassa. Osa johtajista on työskennellyt uransa aikana useammassa maakunnassa, jolloin vastaustuloksia saatiin kaikista maakunnista.

Haastatteluja varten kysymyksistä tehtiin valmis runko, josta esitettiin kysymykset jokaiselle haastateltavalle. Haastattelujen edetessä esitettiin tarvittaessa myös tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta vastauksista sai rakennettua täsmällisen kokonaiskuvan.

7.1 Valmiudet johtamiseen

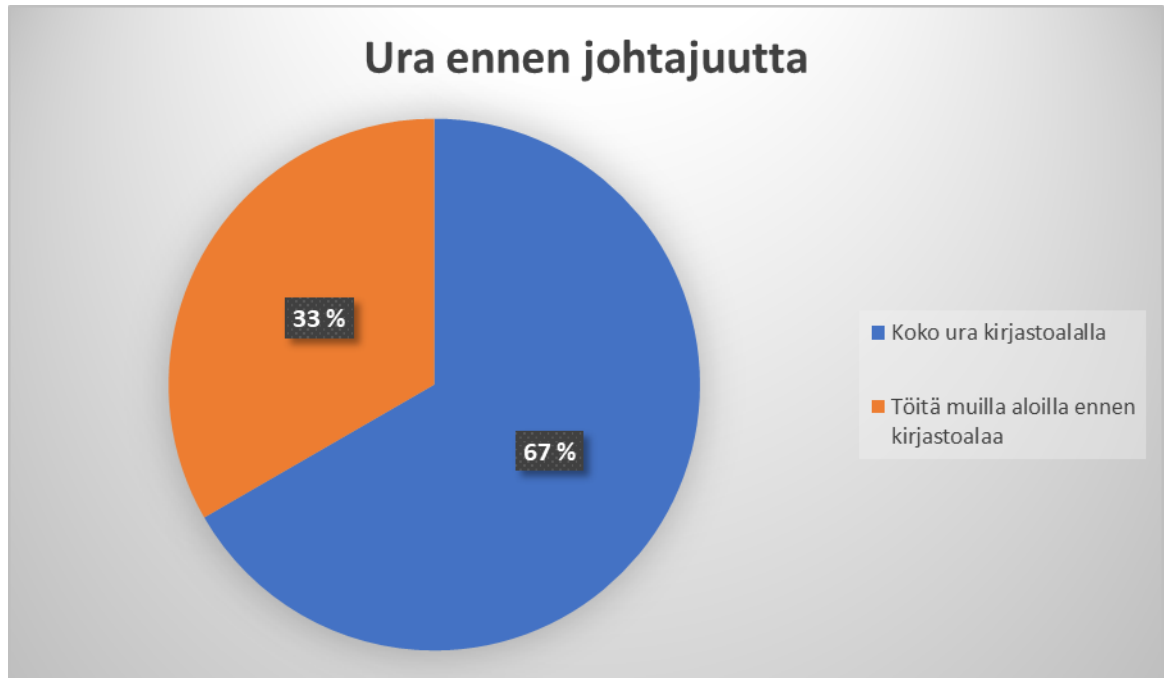
Haastattelun avulla selvitettiin yleisissä kirjastoissa johtajina työskentelevien koulutustaustaa ja motivaatiota miksi halusi aloittaa työt johtajana.

Koulutustaustaa kysyttäessä vastauksia tuli kolmenlaisia. Osalla haastateltavista pätevyyden johtajaksi antoi ylempi ammattikorkeakoulututkinto, osalla filosofian maisterin tutkinto ja osalla filosofian lisensiaatin tutkinto. Kuviossa 5 esitetään koulutustausta, jolla työt johtajana aloitettiin.



Kuvio 5. Koulutustausta, jolla aloitti työt johtajana.

Työkokemusta kysyttäessä selvisi, että suurin osa johtajista oli tehnyt töitä valmistumisensa jälkeen ainoastaan kirjastoissa. Haastateltavista 67 % oli tehnyt koko työuransa kirjastoissa. 33 % haastateltavista oli tehnyt myös muita töitä. Kokemusta muusta, kuin kirjastoalasta, oli kertynyt opetustöistä, asiakaspalvelusta ja projektitöissä tutkimushankkeissa. Kuviossa 6 ilmenee, kuinka suuri osa haastatelluista johtajista oli tehnyt koko uransa kirjastoalalla ja kuinka suuri osa oli työskennellyt myös muilla aloilla ennen johtajuutta kirjastossa.

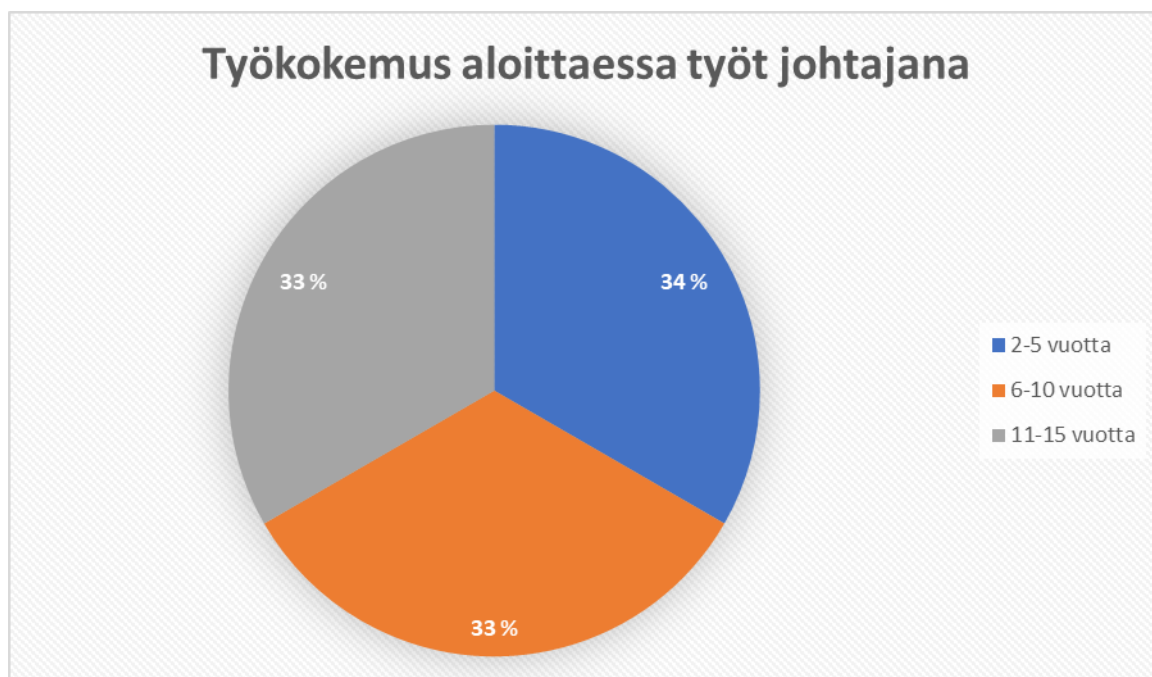


Kuvio 6. Ura ennen johtajuutta.

Mietteitä tehdyistä työvuosista ennen valintaa johtajaksi:

- ”1980-luvulla täytyi olla vähintään kahden vuoden työkokemus kirjastoalalla ennen kuin valittiin johtajaksi. Oltuani kaksi vuotta alalla töissä, minut valittiin kirjastonjohtajaksi.
- ”Olin tehnyt töitä alalla 15 vuotta. Näiden vuosien jälkeen siirtyminen johtajaksi tuntui luontevalta.”
- ”Tein esimiestehtäviä 11 vuotta ennen siirtymistäni johtajaksi. Siinä vaiheessa siirtyminen johtajaksi tuntui mielekkäältä.”

Työvuosia ennen johtajuutta oli haastateltavilla kertynyt 2–15 vuotta. Kuviossa 7 on näkyvillä työkokemusten pituudet vuosina.



Kuvio 7. Työkokemus aloittaessa työt johtajana.

Haastatteluissa selvitettiin motivaatiota hakea töitä johtajana. Koko uran kirjastoalalla toimineilla motivaation lähteeksi selventyi vaihtelunhalu työnkuvaan, kun silloinen työnkuva alkoi tuntumaan pitkäveteiseltä. Motivaation lähteenä oli myös se, että työyhteisön sisällä pyydettiin hakeutumaan johtajan tehtäviin, kun johtajan toimi avautui haettavaksi. Siirryttäessä toiselta alalta kirjastotyöhön lähtölaukauksena alan vaihtoon toimi se, että aiempi työkokemus tuki ja koulutus vastasi avoinna olevaa toimea.

Haastatteluissa johtajat kertoivat mietteistään miksi hakeutuvat työskentelemään johtajina:

- ”Esimiestyöt kiinnostivat, koska siinä pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. Johtajana pystyy iloitsemaan työyhteisön onnistumisista erilaisista näkökulmista, kuin kirjastonhoitajana.”
- ”Se oli luontainen siirtymä. Edellinen johtaja puhui puolestani, että olen juuri oikea henkilö tehtävään, siksi siirryin johtajaksi.”
- ”Turhauduin työhöni kirjastonhoitajana ja tylsistyin. Nykyiseen työhöni kirjastonjohtajana olen ollut tyytyväinen.”
- ”Haasteet kiinnostavat. Tykkään haastaa itseäni ja katsoa mistä kaikesta selviän.”

- ”Johtajana on mahdollisuuksia olla tekemässä, kehittämässä ja vaikuttamassa.”
- ”Työnkuva vastasi koulutusta ja silloista työkokemusta.”
- ”Kirjastonjohtajan tehtävissä voi hyödyntää aiempaa osaamista ja koulutusta.”
- ”Työkaverit kannustivat hakemaan avoinna olevaa johtajan työtä.”
- ”Ajauduin johtajaksi, kun minut valittiin työhön.”
- ”Opintojen vuoksi ajattelin, että olisi mukavaa päästä alalle.”
- ”En olisi hakenut, jos olisin alun perin tiennyt, mitä työ pitää sisällän.”
- ”Alun perin olin epävarma onko minulla ominaisuuksia, mitä johtajuudessa tarvitaan.”



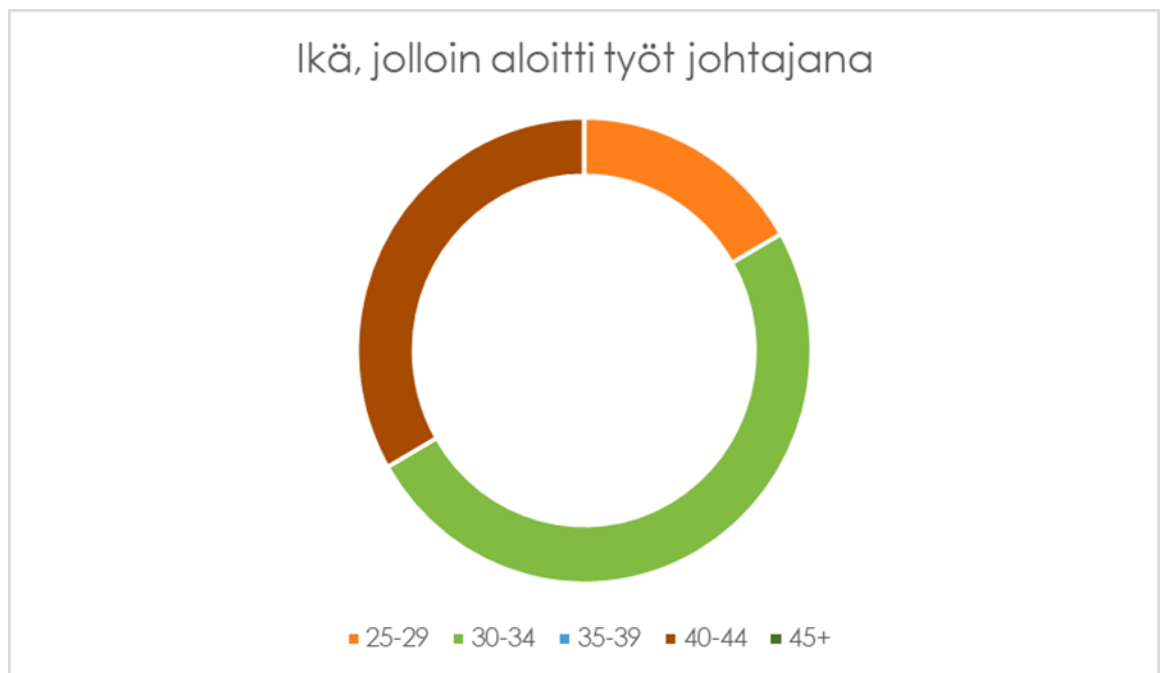
Kuvio 8. Motivaation lähde aloittaa työt johtajana.

Kuviossa 8 on näkyvillä motivaation lähteet, miksi haastateltavat halusivat aloittaa työt johtajina.

Työurat johtajina kirjastossa ovat olleet pitkiä. Osalla haastateltavissa on työvuosia kirjastonjohtajina takana reilusti yli 30. Nuoremmilla johtajilla, joilla eläköityminen ei ole edessä lähitulevaisuudessa, on myös tavoitteena jatkaa työtään johtajana kirjastossa.

Osalla haastateltavista kirjastonjohtajuus on työuran aikana vaihtanut paikka- ja maakuntaa, mutta alanvaihto ei ole ollut harkinnassa.

Ikävaiheessa, jolloin työllistyi johtajana, ei ollut haastateltavissa laajaa hajontaa. Nuorin, joka sai työn johtajana, oli 26-vuotias ja vanhin 42-vuotias. Kuvio 9 osoittaa, että yksikään haastateltavista kirjastonjohtajista ei ollut yli 45-vuotias aloittaessaan työt johtajana.



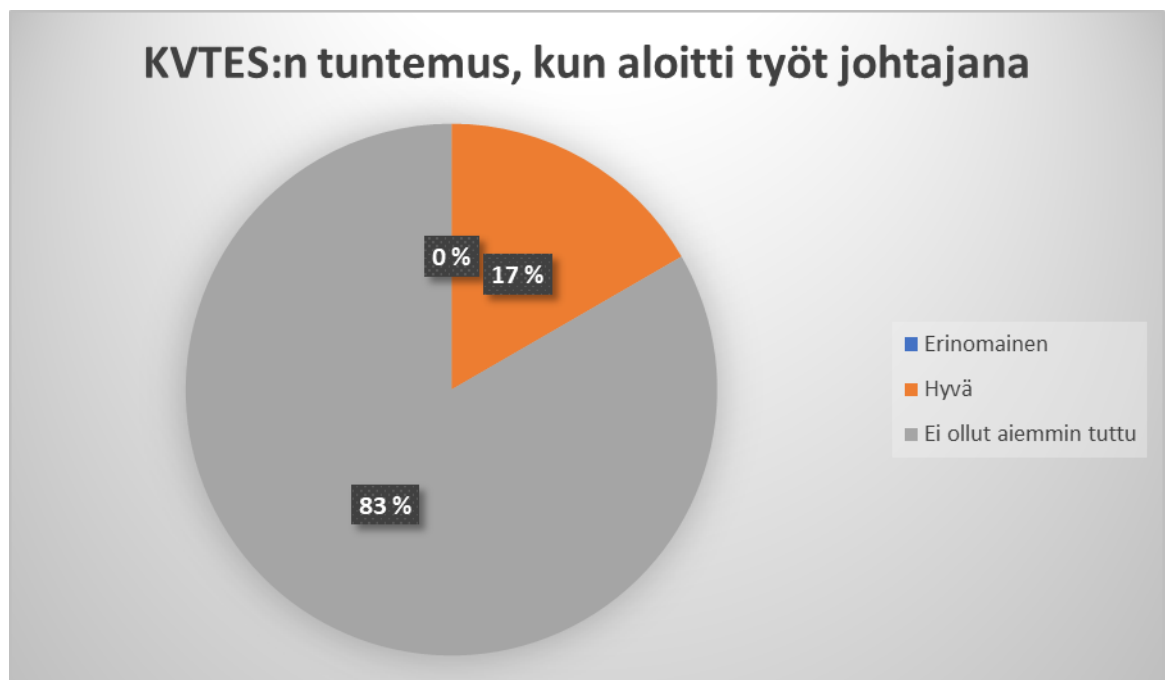
Kuvio 9. Ikä, jolloin aloitti työt johtajana.

Haastatteluissa kysyttiin, mihin asioihin on saanut eniten työnantajan tarjoamaa tukea ja koulutusta ajan saatossa, kun on työskennellyt johtajana. Vastauksissa heijastui eri vuosikymmenien erot mihin asioihin työelämässä kiinnitettiin huomiota ja mihin työnantajan tarjoama tuki ja koulutus painottui. 1980-luvulla ei puhuttu työyhteisötaidoista lainkaan, eikä silloin niistä pidetty myöskään koulutuksia. Kehityskeskustelut ja koulutukset kehityskeskusteluihin alkoivat 2000-luvun alussa, jolloin silloin työskentelevät johtajat saivat koulutusta kehityskeskusteluihin. 2010-luvulla koulutukset esimiestyöhön yleistyivät ja niistä muodostettiin koulutuskokonaisuuksia. Johtajien käyttämiin ohjelmistoihin on saanut haastatteluihin vastanneet johtajat runsaasti koulutusta.

Suurimmissa kaupungeissa ja kunnissa työskentelevät johtajat kertoivat saaneensa apua haastavissa tilanteissa kollegiaalisesta tuesta. Pienemmissä kunnissa kollegiaalista tukea ei ole ollut saatavilla, jolloin tukea on saattanut saada sidosryhmiltä, kuten kunnan palkanlaskennasta.

7.2 Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen tuntemus

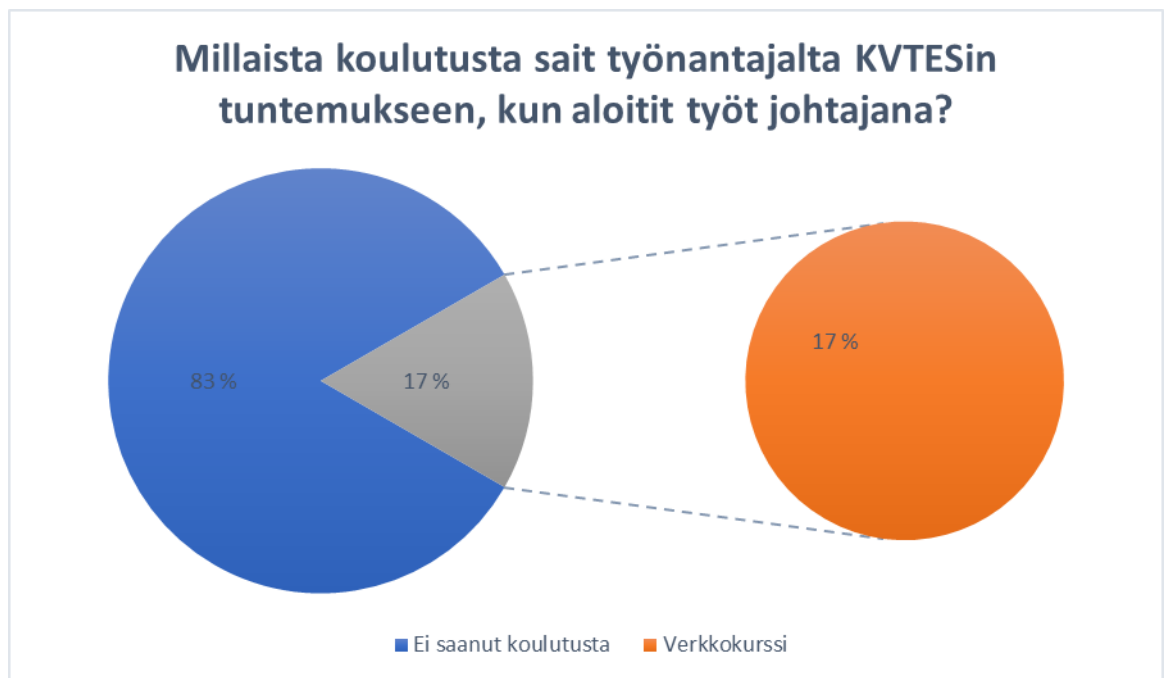
Kysyttäessä millaiset valmiudet haastateltavilla oli KVTES:n tuntemukseen aloittaessa työt johtajana, vastaukset olivat hyvin yhtenevät. 83 prosenttia vastaajista kertoivat, että KVTES ei ollut aiemmin tuttu. 17 prosenttia haastateltavista koki, että pohja KVTES:n tuntemukseen oli hyvä, kun aloitti työt johtajana. Yksikään vastaajista ei kokenut osamistaan erinomaiseksi KVTES:n tuntemuksessa aloittaessaan työt johtajana. Kuvio 10 näyttää KVTES:n tuntemuksen tason, kun haastateltavat aloittivat työt johtajina.



Kuvio 10. KVTES:n tuntemus, kun aloitti työt johtajana.

KVTES:n tuntemusta tutkittaessa haastateltaessa kysyttiin, millaista koulutusta haastateltava sai työnantajalta KVTES:n tuntemukseen aloittaessaan työt johtajana. 83

prosenttia kertoi, että eivät olleet saaneet työnantajalta minkäänlaista koulutusta KVTES:n tuntemukseen. 17 prosenttia vastaajista olivat kouluttautuneet verkkokurssilla, jossa oli käsitelty myös KVTES:n sisältöä. Verkkokurssit eivät kuitenkaan koskeneet KVTES:n sisältöä kovinkaan laajasti. Kuviossa 11 ilmenee, kuinka suuri osa haastateltavista oli saanut koulutusta työnantajalta KVTES:n tuntemukseen, kun aloitti työt johtajana.



Kuvio 11. Koulutus, jonka sai työnantajalta KVTES:n tuntemukseen, kun aloitti työt johtajana.

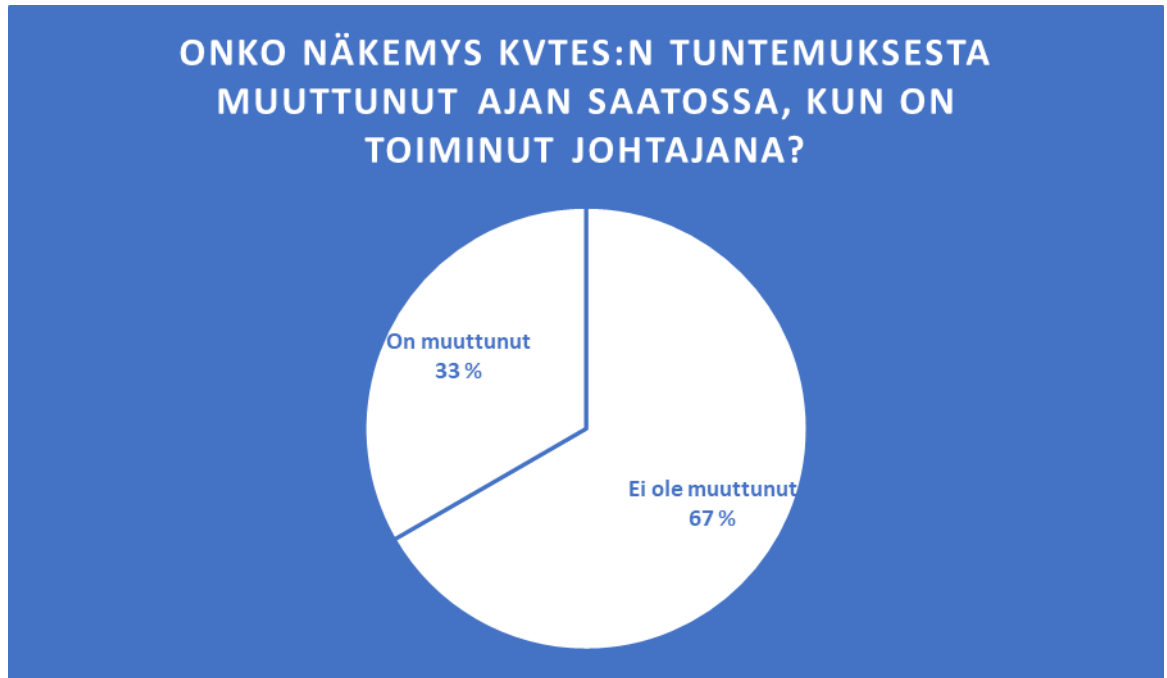
Suurin osa haastateltavissa eivät olleet saaneet työnantajan tarjoamaa koulutusta KVTES:n tuntemukseen työuran aikana. 67 prosenttia haastateltavista eivät olleet saaneet työnantajan tarjoamaa koulutusta KVTES:n tuntemukseen työskennellessään johtajana. 17 prosenttia haastateltavista olivat saaneet työnantajan tarjoamaa koulutusta KVTES:n tuntemukseen ja käyneet tarjotut koulutukset. 16 prosenttia haastateltavista olisivat saaneet työnantajan tarjoamaa koulutusta KVTES:n tuntemukseen, mutta eivät olleet käyneet tarjotuissa koulutuksissa. Kuvio 12 osoittaa työnantajan tarjoaman koulutuksen KVTES:n tuntemukseen työskennellessä johtajana.



Kuvio 12. Työnantajan tarjoama koulutus KVTES:n tuntemukseen työskennellessä johtajana.

Heillä, jotka ovat käyneet työnantajan tarjoamaa koulutusta KVTES:n tuntemukseen ovat saaneet koulutukset lähivuosina. Koulutusta KVTES:n tuntemukseen ei ole ollut tarjolla aiemmin. Suuressa osassa paikkakuntia mahdollisesta koulutuksen järjestämisestä KVTES:n tuntemukseen on ollut puhetta ja on alettu kokemaan sen järjestämisen tarpeelliseksi, mutta koulutuksia ei ole vielä järjestetty eikä tarjottu. Haastateltavat johtajat, joille on hiljattain tarjottu koulutusta KVTES:n tuntemukseen, mutta eivät ole käyneet tarjottuja koulutuksia, ovat jäämässä eläkkeelle ja ovat työyhteisössään sopineet, että seuraajat käyvät tulevat tarjotut kurssit.

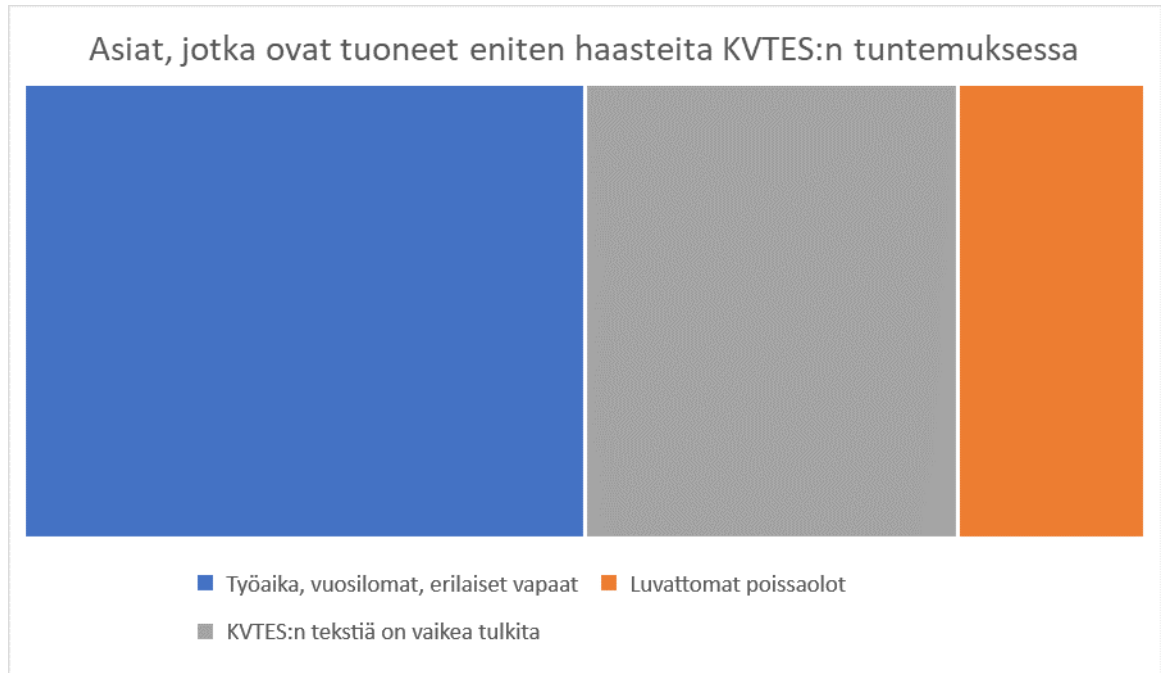
Kysyttäessä onko näkemyksesi KVTES:n tuntemuksesta muuttunut ajan saatossa, kun on toiminut johtajana, vastauksissa tuli selvä ero. 67 prosenttia vastaajista kertoivat, että näkemys KVTES:n tuntemuksesta ei ole muuttunut ajan ja työvuosien saatossa. Kuviossa 13 on näkyvillä, kuinka suurella osalla haastateltavista on näkemys muuttunut ajan saatossa KVTES:n tuntemuksesta, kun on toiminut johtajana.



Kuvio 13. Näkemys KVTES:n muuttumisesta ajan saatossa, jolloin on toiminut johtajana.

33 prosenttia haastatelluista johtajista kertoivat, että näkemys KVTES:n tuntemuksesta on muuttunut ajan saatossa. Haastatellut johtajat kertoivat, että vuosia työuraa tehneenä ymmärtävät nyt selvemmin, kuinka suuri vastuu johtajana on KVTES:n tulkinnassa. Pitkän johtajan työuran tehneet lisäsivät haastattelussa myös, että jos nyt aloittaisivat uran uudelleen, kouluttautuisivat paremmin KVTES:n tuntemukseen. KVTES:n tärkeys ja sen tulkinnan merkitys on muuttunut.

Suurimpia haasteita KVTES:n tuntemuksessa ovat tuoneet työaika, vuosilomat, sekä erilaiset vapaat. Erilaiset työsopimukset, kuten työkokeilijoilla ja palkkatuella työskentelevillä, ovat pohdituttaneet. 50 prosenttia haastatelluista johtajista kertoi näiden olleen haastavimmat aihealueet. Kuvio 14 ilmaisee asiat, jotka ovat tuoneet eniten haasteita KVTES:n tuntemuksessa.

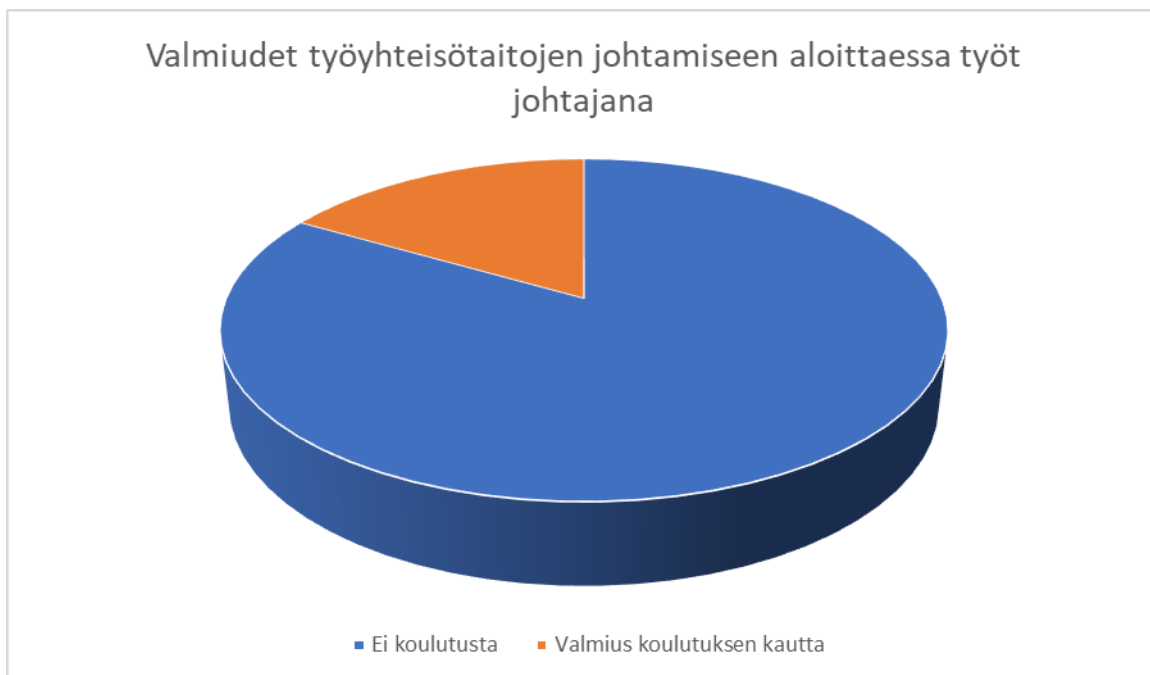


Kuvio 14. Haasteita tuoneet asiat KVTES:n tuntemuksessa.

Yllättäen tapahtuneet luvattomat poissaolot ovat myös syy, jonka vuoksi KVTES:n tuntemuksessa on ollut haasteita. 17 prosenttia johtajista kertoivat työssään joutuneen työskentelemään työntekijöiden luvattomien poissaolojen kanssa, jonka vuoksi ovat ottaneet yhteyttä asiantuntijoihin KVTES:n tulkinnassa. 33 prosentilla haastateltavista on KVTES:n lakikielen ymmärrettävyys tuonut haasteita KVTES:n tulkintaan.

7.3 Kirjastonjohtajien näkemyksiä työyhteisötaidoista

Työyhteisötaitoja pohdittaessa haastatteluissa selvitettiin, millaiset valmiudet työyhteisötaitojen johtamiseen haastateltavilla oli silloin, kun aloittivat työt johtajina. 17 prosentilla vastaajista oli johtajan tehtävään valittaessa omanneet opintoja johtajuudesta ja työyhteisötaidoista. 83 prosentilla haastatelluista johtajista eivät omanneet opintoja johtajuudesta eikä työyhteisötaidoista ja kokivat olevansa työyhteisötaitojen johtamisessa täysin kokemattomia aloittaessaan työt johtajina. Kuvio 15 esittää valmiudet työyhteisötaitojen johtamiseen haastateltavien aloittaessa työt johtajina.



Kuvio 15. Valmiudet työyhteisötaitojen johtamiseen aloittaessa työt johtajana.

Selvitettäessä millaista koulutusta haastateltavat saivat työyhteisötaitojen johtamiseen, kun aloittivat työt johtajina, vastaukset olivat yhteneväiset. Maakunnasta ja paikkakunnasta riippumatta työyhteisötaitoihin ei tarjottu koulutuksia ennen siirtymistä 2010-luvulle. Etenkin 1980- ja 1990-luvuilla työskennelleistä johtajista byrokratia tuntui olevan työyhteisötaitoja tärkeämpää. 2010-luvun jälkeen jokaiselle haastateltavalle johtajalle on koulutuksia työyhteisötaitojen johtamiseen tarjottu. Erityisesti kehityskeskustelut olivat 2010-luvulle siirryttäessä massiivisen koulutuksen kohde.

Tavat, joilla haastatellut johtajat ylläpitävät työyhteisötaitojen johtamista on valtaosin työnantajan tarjoamiin koulutuksiin osallistumista. 67 prosenttia vastaajista kertoivat lukevansa kirjallisuutta, tutkimustuloksia ja lehtiartikkeleita vapaa-ajallaan kehittääkseen osaamistaan työyhteisötaitojen johtamisessa. 67 prosenttia vastaajista kertoivat havainnoimista työyhteisössä tärkeänä työkaluna työyhteisötaitojen johtamisessa.

Haastateltavien pohtiessa onko näkemys työyhteisötaidoista muuttunut ajan saatossa työskennellessä johtajana, 67 prosenttia kertoivat näkemyksen muuttuneen ja 33 prosenttia kertoivat, että näkemys ei ollut muuttunut työvuosien aikana johtajana työskennellessä. Kuvio 16 ilmentää kuinka suurella osalla haastateltavista on näkemys työyhteisötaidoista muuttunut työskennellessä johtajana.



Kuvio 16. Onko näkemys työyhteisötaidoista muuttunut työskennellessä johtajana.

Haastateltavat, jotka kertoivat näkemyksensä työyhteisötaidoista muuttuneen työskennellessä johtajan, kertoivat perusteluiksi seuraavat kommentit:

- ”Osaa nykyään kohdata erityyppisiä ihmisiä ja erityyppisiä ammattilaita.”
- ”Osaa ymmärtää ja tulkita paremmin työntekijöiden tarpeita ja toiveita.”
- ”Hahmottaa paremmin missä kukin työntekijä on parhaimmillaan ja missä tarvitsee kehittymistä.”
- ”Parempi kokonaishahmotus mitä työyhteisö todella tarkoittaa.”
- ”Kaiken keskuudessa on viestintä ja, että sana kulkee ammattilaisten keskuudessa.”
- ”Viestinnän onnistuminen on yksi peruspilareita.”
- ”Aiemmin uskoin enemmän ihmisten avoimuuteen. Joskus on parempi väistää ja luovia.”
- ”Kun aloitin työskentelyn johtajana pidin työyhteisötaitoja itsestäänselvinä asioina. Vuosien kuluessa olen huomannut, että se ei ole mikään itsestäänselvyys.”
- ”Koko henkilöstölle täytyy antaa koulutusta työyhteisötaidoista.”
- ”Kaikki työyhteisöt ovat hyvin erilaisia.”

- ”Joissain työyhteisöissä työyhteisötaidot ovat hallussa hyvin ja joissain ihan hu-
kassa.”
- ”Toimivat työyhteisötaidot selkeyttävät tehtävät, miksi, miten ja kuka tekevät mi-
täkin. Ilman sitä pohjaa ei voi tarjota asiakkaille palveluja tehokkaasti ja laaduk-
kaasti.”
- ”Ymmärrän entistä paremmin, miten keskiössä työyhteisötaidot ovat työpaikalla.”
- ”Työyhteisötaidot vaikuttavat kaikkeen mitä työpaikalla tapahtuu.”
- ”Työyhteisössä on aina konkareita, aloittelijoita, kehittyviä ja eläkkeelle jääviä.
Elämäntilanne on syytä ottaa huomioon, jotta homma toimii.”
- ”Hyvä vuorovaikutus, pelisäännöt, hyvä käyttäytyminen, ongelmanratkaisu, ko-
kouskäytännöt ja ammatillisuus auttavat ymmärtämään mitä työpaikalla on teh-
tävä.”

Haastateltavat, jotka kertoivat, että heidän näkemyksensä työyhteisötaidoista ei ollut muuttunut työskennellessään johtajana, kertoivat ajatuksistaan seuraavanlaisesti:

- ”Olen tullut siihen lopputulokseen, että muuttuuko ajatuksissa mitään, vaikka opiskelisikin jotain mikä ei vastaa omaa arvomaailmaa.”
- ”Voiko ihminen osata sisäistää sellaisia asioita, jos tulee jokin suuntaus esimies-
työssä tai työyhteisöistä keskusteltaessa, jotka olisivat ristiriidassa oman arvo-
maailman kanssa.”
- ”Ihmiset lukevat sellaisia asioita, jotka vahvistavat heidän omaa käsitystään maa-
ilmasta.”
- ”Itseohjautuvuus vaatii ehkä jopa enemmän läsnäoloa johtajilta, kuin jokin muu
tapa.”

Tutkimuksessa selvitettiin millaiset asiat ovat tuoneet eniten haasteita työyhteisötai-
tojen johtamisessa. Haastatteluissa ilmeni seuraavanlaisia haasteita ja ajatuksia nii-
den kohtaamisesta:

- ”Silloin, kun työympäristö on stressaava ja hektinen, on erittäin tärkeää varmistaa
henkilökunnan hyvinvointi.”
- ”Kiireisissä ajanjaksoissa ei lähdetä keskittymään pieniin yksityiskohtiin, vaan
vaalitaan tervehenkistä suurpiirteisyyttä.
- ”Joskus perfektionismi väsyttää työntekijän turhaan.”

- ”Johtajan on ehdottomasti osattava pienimmistäkin merkeistä tunnistaa, onko väsymystä ja kiireen tuntua ilmassa liikaa. Jos osaa riittävän ajoissa puuttua ja tarjota oikeanlaista tukea, voi säästyä ylimääräisiltä haasteilta.”
- ”Eniten haasteita työyhteisötaitojen johtamisessa on tuonut henkilöstöasiat. Kun on tullut ongelmia, on ollut pakko puuttua, vaikka ei olisi itse halunnut niihin puuttua.”
- ”Haasteita tuo tasapuolisena ja puolueettomana pysyminen silloin, kun on kahta eri mielipidettä. Olisiko helpompi pysytellä tasapuolisena silloin, kun mielipiteitä olisi useampi, kuin kaksi.”
- ”Nykyään työnteko on vaativampaa ja vaikeampaa, kuin aiemmin oli. Työntekijän täytyy koko ajan markkinoida itseään.”
- ”Haasteita tuo isoimmat muutokset, joihin työntekijät suhtautuvat hyvin eri tavalla.”
- ”Johtajan täytyy rakentaa yhteishenkeä. Jokaisen työntekijän käytös ja tunteet vaikuttavat yhteishenkeen.”
- ”Sellaiset tilanteet ovat todella haastavia, jos joku työntekijöistä ei suoriudu tehtävistään tai on paljon pois töistä. Se aiheuttaa työyhteisössä paljon negatiivisia tunteita. On hankala tilanne, kun esimiehenä ei pysty kertomaan tai jakamaan yksittäisen työntekijän henkilökohtaisia asioita, vaikka täytyy yhteisesti tunnustaa, että on vaikea tilanne käynnissä.”
- ”Asioihin puuttuminen on tärkeää, mutta miten sen tekee hienovaraisesti.”
- ”Jokaisen työntekijän rooli ja oleminen työyhteisössä on äärimmäisen tärkeä.”
- ”Joistain tilanteista olen jälkepäin huomannut, miten työntekijä olisi tarvinnut tukea siirtyessään erilaisiin elämäntilanteisiin ja rooleihin työelämässä. Esimerkiksi ikääntyminen ja eläkkeelle jääminen saattaa jopa pelottaa työntekijää. Tämä on otettava huomioon johtaessa eri ikäisiä ihmisiä.”
- ”Johtajan tehtävä on kannustaa yhteiseen keskusteluun ja avoimeen ilmapiiriin.”
- ”Osa työntekijöistä ei ole tunnustanut sitä, että johtajalla on työnjohto-oikeus.”
- ”Haastavaa on, kun työntekijällä on epäselvää missä menee alaisen rajat ja eikä osaa suhteuttaa omaa toimintaa johtajan strategioihin.”
- ”Haastavaa on, kun työntekijä ei osaa ajatella omaa rooliaan työyhteisössä.”
- ”Ongelma on, kun työyhteisössä vähätellään muiden työntekijöiden osaamista ja työpanosta.”

- ”Jos ryhtyy esimieheksi, kaiken a ja o on, että kouluttautuu jatkuvasti. Vanhoilla tiedoilla ei pitkälle edetä. Ei saa tuudittautua siihen tunteeseen, että osaa jo kaiken.”
- ”Kuormittavinta on ristiriitatilanteet ja niiden ratkaiseminen. Mitä enemmän kokemusta on johtajana, sitä paremmin niihin tilanteisiin osaa reagoida. Mitä nopeammin reagoi ja tekee jotain, sitä nopeammin asia on hoidettu. Hidastelu ei toimi.”
- ”Haastavaa on auttaa työntekijää kehittämään asennetta käyttäytymisessä silloin, kun on keskusteltu kehittämistarpeesta ja silti työntekijän käytöksessä ei mitään muutu.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Onnistumista työyhteisötaitojen johtamisessa on vaikea mitata. Kokemus onnistumisesta saattaa olla erilainen työntekijöillä ja johtajalla. Kokemus saattaa olla erilainen myös saman yksikön sisällä eri työntekijöiden keskuudessa. Kokemus omasta onnistumisesta saattaa olla vääristynyt, suuntaan tai toiseen, itsensä suhteen on vaikea olla objektiivinen.

Miten onnistumista määritellään, kun kaikilla on erilaiset määreet? Tässä tutkimustyössä pureuduttiin yleisemmin haasteita aiheuttaneisiin aihepiireihin. Lainsäädännön ja työehtosopimuksen tuntemus luo johtajuudelle rungon, jota työyhteisötaidot tukevat tuottaakseen laadukasta johtajuutta. Eri ikäisten ihmisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden kohtaaminen kysyy johtajalta tilannetajua ja kykyä nähdä työyhteisössä kokonaiskuva. Hedelmällisessä tilanteessa työntekijät, henkilöstön edustajat ja johtajat kehittävät työelämää yhdessä.

Eri vuosikymmenet työelämässä jättävät jälkensä ihmisen suhtautumiseen ja käyttäytymiseen. Ne voivat muuttua ja hioutua ajan kuluessa. Eri vuosikymmenten kohtaaminen auttaa näkemään asioita laajemmasta näkökulmasta ja tuo suhteellisuudentajua yksittäisiin tilanteisiin ja yksittäisiin vuosiin.

Haastatteluihin pyydetty johtajat ovat eri vaiheissa työuraansa. Haastatteluihin osallistuneet johtajat ovat eri ikäisiä ja työskentelevät eri maakunnissa. Osa johtajista on työskennellyt useammassa maakunnassa uransa aikana. Haastatteluihin on tarkoituksella pyydetty johtajia, jotka ovat aloittaneet uransa eri vuosikymmenillä ja eri paikkakunnilla. Se tekee tutkimustuloksista validimman, kuin jos haastateltavat olisivat olleet samankaltaisista lähtökohdista.

Haastateltavia oli riittävästi, jotta tutkimuksesta tuli luotettava ja pätevä. Riittävä määrä vastaajia takaa sen, että tutkimustulokset eivät perustu yksittäisiin vastauksiin. Yksittäisistä vastauksista ei voi saada aikaan luotettavaa tutkimustulosta, vaan ne perustuisivat sattumanvaraisuuteen. Haastateltavien määrän ollessa vähäinen yksittäisten haastateltavien persoonallisuudenpiirteet vaikuttaisivat tutkimustuloksiin kohtuuttoman paljon.

Tutkimustyö eteni alkuun tehdyn suunnitelman mukaisesti. Tutkimustyö pysyi ennalla arvioidussa aikataulussa. Haastateltaville soitettiin etukäteen ja pyydettiin suostumusta haastatteluun. Puhelun yhteydessä sovittiin sopiva ajankohta haastattelulle.

Haastateltavat varasivat runsaasti aikaa haastatteluihin, eikä haastatteluja tehdessä haastatteluihin tullut keskeytyksiä, jolloin haastattelut sujuivat häiriöttä. Jokainen haastateltava johtaja suhtautui haastatteluun myönteisesti ja kertoi avoimesti taustoistaan, kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Jokainen haastateltava johtaja vastasi jokaiseen kysymykseen, myös tarkentaviin kysymyksiin, jolloin tutkimukseen saatiin runsaasti vastauksia.

Tutkimustyön jälkeen tutkimusmenetelmäksi valittu haastattelu osoittautui oikeaksi valinnaksi työhön, jossa kartoitettiin työyhteisötaitojen johtamisen nykytilaa. Haastattelun avulla saatiin ajankohtaista tietoa, jossa oli sijaa kuulla myös aikaisempien vuosien kokemuksista ja kuinka ne ovat vaikuttaneet tähän päivään ja tämän vuosikymmenen toimintaan.

Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin hyvin. Päättökysymykseen millainen on työyhteisötaitojen johtamisen nykytila yleisissä kirjastoissa, saatiin vastauksia kartoittaessa ensin tietoperustan avulla mitkä ovat keskeisimmät asiat työyhteisötaitojen johtamisessa. Tietoperustan rakentamisen jälkeen muotoutui kysymykset haastatteluihin.

Tutkimustuloksena nousi esiin KVTES:n tuntemus. KVTES:n tuntemus on osa työyhteisötaitojen johtamista. Tutkimustulosten valossa suuri osa kunnista ei ole antanut koulutusta KVTES:n tuntemukseen yleisten kirjastojen johtajille. Koulutusten tarpeellisuudesta on alettu kunnissa keskustelemaan. Tutkimustulosten mukaan koulutusta yleisten kirjastojen johtajille KVTES:n tuntemukseen on tarpeellista lisätä.

Kouluttautuminen työyhteisötaitojen johtamiseen on lisääntynyt viime vuosina. Tutkimustulosten mukaan suuri osa johtajista ylläpitää taitojaan työyhteisötaitojen johtamisessa säännöllisesti, joko aiheesta kirjallisuutta lukien tai kursseilla kouluttautuen. Haastatteluissa ja tutkimustuloksissa ilmeni, että työyhteisötaitojen johtaminen ja taitojen ylläpitäminen on nykypäivänä aktiivista.

Työyhteisötaitojen johtamisen nykytila yleisissä kirjastoissa on hyvä. Tutkimustuloksissa kehittämiskohteeksi osoittautui KVTES:n tuntemus. Kehittämisehdotuksena esitänkin koulutuksen lisäämistä kirjastonjohtajille KVTES:n tuntemuksesta kunnissa.

Oppimiskokemus tutkimusta tehdessä oli antoisa. Oppimistavoitteena oli laajentaa näkökulmaa työntekijän ja luottamusmiehen roolien lisäksi työyhteisötaitojen johtamisesta. Oppimistavoite täyttyi, jopa ylitti tutkimustyöhön kohdistuvat odotukset. Jokainen

haastateltava antoi palasen kokemuksistaan ja ajatuksistaan työyhteisötaitojen johtamisesta, mikä rikastutti tutkimustyön tekijää suuresti. Kaikki opinnäytetyötä tehdessä saadut opit tulevat käyttöön myös jatkossa työyhteisön jäsenenä, luottamusmiehenä ja henkilöstön edustajana.

Haastatteluissa työyhteisöistä puhuttaessa kirjastonjohtajat eivät maininneet kuinka kokevat henkilöstön edustajien roolin työyhteisöissä. Jatkotutkimusideana on henkilöstön edustajien ja luottamusmiesten rooli työyhteisöissä ja kuinka johtajat voisivat lisätä yhteistyötä henkilöstön edustajien kanssa.

Johtajan tehtävänä on näyttää suunta, jota kohti kuljetaan. Työ johtajana on jatkuvaa oppimista, uudistumista ja herkkyyttä valmistautua tulevaan. Johtamisen valmiuksiin kuuluu taito viestiä. Ilman toimivaa vuorovaikutusta työyhteisön johtaminen ei onnistu, vuorovaikutus on johtajan tärkein työkalu.

LÄHTEET

- Ahlroth, M. 2015. *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ainali, E. 2012. *Pieni kirjasto murroksessa*. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Aro, A. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Liettua: Alma Talent Oy.
- Celia 2021. Tietoa Celiasta. Viitattu 5. Huhtikuu 2021. <https://www.celia.fi/tietoa-celiasta/>
- Helmet-kirjastot 2021. Monikielinen kirjasto. Viitattu 19.4.2021. https://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Monikielinen_kirjasto
- Hiltunen, A. 2014. *Johtamisen taito : elämänmittainen matka*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita. 18., uudistettu painos*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Jabe, M. 2017. *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Helsingin kamari Oy.
- . 2015. *Ikä voimavarana*. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty 2021. Kirjastoalan opas. Viitattu 19.4.2021. https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/ammattialatoiminta/kirjastoala/Documents/jyty_ammattiala_kirjasto_interactive.pdf
- Kekki, K. 2013. *Menestystarina nimeltä kirjasto*. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.
- KT Kuntatyönantajat. 2020. *Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2020–2021*. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, N. 2009. *Luja luottamus : Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan*. Tallinna: Taurus Media.
- Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492>

Pentagon Insight Oy. 2019. *Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti*. Helsinki : Suomen kirjastoseura.

Pietiläinen, V.; Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. 2019. *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirhonen, T. 2013. *Kirjastoautojen palvelut monipuolistuvat*. Joensuu: Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 19.4.2021. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92138/Nakymia_8_2013_Pohjois-Savo.pdf?sequence=4

Ranta, R. 2005. *Kehittyvä työyhteisö : Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Sivovuo, T. 2017. Monikulttuuriset kirjastopalvelut ja niiden kehittäminen Ruukin pääkirjastossa. Opinnäytetyö. Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.4.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/125904>

Taloustutkimus Oy 2019. Taloustutkimus. Viitattu 19.4.2021. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/kansallisen-asiakaspalvelupalaute-tutkimuksen-2019-karki-selvilla.html>

Tampereen kaupunki. Kurssit ja opetus. Viitattu 19.4.2021. <https://www.tampere.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/kirjastot/kurssit-ja-opetus.html>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Kysymykset haastatteluun.

- Millainen koulutus sinulla oli, kun aloitit työt johtajana?
- Millainen työkokemus sinulla oli, kun aloitit työt johtajana?
- Miksi halusit aloittaa työt johtajana?
- Minkä ikäinen olit, kun aloitit työt johtajana?
- Mihin asioihin olet saanut eniten työnantajan tarjoamaa koulutusta ja tukea, kun olet työskennellyt johtajana?

KVTES

- Millaiset valmiudet sinulla oli KVTES:in tuntemukseen, kun aloitit työt johtajana?
- Millaista koulutusta sait työnantajalta KVTESin tuntemukseen, kun aloitit työt johtajana?
- Millaista koulutusta olet saanut työnantajalta vuosien varrella KVTESin tuntemuksessa, kun olet tehnyt töitä johtajana?
- Onko näkemyksestä KVTESin tuntemuksesta muuttunut ajan saatossa, kun olet toiminut johtajana? Jos on niin kuinka?
- Millaiset asiat ovat tuoneet eniten haasteita KVTESin tuntemuksessa?

Työyhteisötaidot

- Millaiset valmiudet sinulla oli työyhteisötaitojen johtamiseen, kun aloitit työt johtajana?
- Millaista koulutusta sait työnantajalta työyhteisötaitojen johtamiseen, kun aloitit työt johtajana?

- Millaista koulutusta olet saanut työnantajalta vuosien varrella työyhteisötaitojen johtamisessa, kun olet tehnyt töitä johtajana?
- Miten ylläpidät osaamista työyhteisötaidoissa, kun toimit johtajana?
- Onko näkemyksesi työyhteisötaidoista muuttunut ajan saatossa, kun olet toiminut johtajana? Jos on niin kuinka?
- Millaiset asiat on tuoneet eniten haasteita työyhteisötaitojen johtamisessa?