

Anna Kainulainen

**Yleisten kirjastojen neuvoston strategian
2011–2016 toteutuminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Kulttuurialan yksikkö

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Kulttuurialan yksikkö

Koulutusohjelma: Kirjasto- ja tietopalvelu

Tekijä: Anna Kainulainen

Työn nimi: Yleisten kirjastojen neuvoston strategian 2011–2016 toteutuminen

Ohjaaja: Ari Haasio

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten Suomen yleiset kirjastot suhtautuvat Yleisten kirjastojen neuvoston strategiassa 2011–2016 esitettyihin ajatuksiin, ja millä tavoin ne ovat pyrkineet toteuttamaan strategiaa. Tämän lisäksi halusin tietää, olivatko kyselyyn vastaajat huomanneet strategia-asiakirjassa mainittuja muutoksia kirjastojen toimintaympäristössä, kuten esimerkiksi ei-käyttäjien määrän kasvua.

Käytin tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kyselytutkimuksen muodossa. Kyselylomakkeen muutamat avoimet kysymykset toivat tutkimukseen myös aavistuksen kvalitatiivista tutkimusotetta. Lähetin linkin kyselyyn 350:lle Manner-Suomen yleiselle kirjastolle ja sain 81 vastausta. Näin matalaksi jääneellä vastausprosentilla ei ole vielä mahdollista tehdä tilastollisesti pätevää analyysia, mikä on pidettävä mielessä tuloksia tarkasteltaessa. Tosin alkuperäinen tavoitteenikin oli ilmiön hieman ”pehmeämpi” tarkastelu, koska alkujaankin ounastelin vastausprosentin voivan jäädä melko alhaiseksi, sillä strategioita kohtaan ei yleisesti tunneta suurta innostusta.

Tutkimustulokset kuvastivat Suomen yleisten kirjastojen asiakaskuntien heterogeenisyyttä: erikokoiset ja maan eri puolilla sijaitsevat kirjastot kohtaavat erilaisia haasteita. Esimerkiksi lapsiasiakkaiden määrä oli laskenut joissain kyselyyn vastanneissa kirjastoissa, kun taas joissain kirjastoissa lapsiasiakkaiden määrä oli kasvanut. Ikääntyneiden lisäpalvelujen tarve oli yleinen teema vastauksissa. Moni vastaaja kantoi huolta nuorten paikoin vähäisestä kiinnostuksesta kirjaston tarjoamiin palveluihin. Monenkaan vastaajan edustama kirjasto ei ainakaan vielä ollut siirtynyt tilaaja-tuottaja –malliin. Kokoavasti voidaan sanoa, että kyselyyn osallistuneet kirjastot olivat toteuttaneet Yleisten kirjastojen neuvoston strategiaa 2011–2016 mahdollisuuksiensa mukaan.

Avainsanat: Yleisten kirjastojen neuvosto, yleiset kirjastot, strategiat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Culture and Design

Degree programme: Library and Information Services

Author/s: Anna Kainulainen

Title of thesis: The realization of the 2011–2016 strategy of The Council for Public Libraries

Supervisor(s): Ari Haasio

Year: 2013

Number of pages: 57

Number of appendices:

The goal of my thesis was to find out how Finnish public libraries view the thoughts put forward in the 2011–2016 strategy of The Council for Public Libraries, and how they had aimed to implement the strategy. I also wanted to know whether the questionnaire respondents had noticed some of the changes in the operational environment mentioned in the strategy, such as the increase in the number of non-users.

The research data was collected with the quantitative method in the form of a questionnaire. The questionnaire included some open questions, which gave the research a slight qualitative element as well. I sent the questionnaire link to 350 public libraries in Continental Finland and received 81 responses. A low response rate such as this renders a valid statistical analysis impossible, which must be kept in mind when considering the results. However, my initial goal was to study the matter in a 'softer' manner, since I anticipated from the very beginning that I might not get that many responses, because there isn't that much general enthusiasm for strategies.

The findings reflected the diversity of Finnish public libraries' patronage: libraries of different sizes and locations face different challenges. For example, some libraries had experienced an increase of child patrons while some have seen a decrease. A common theme in the responses was the need for special services for the elderly. Many respondents also expressed their concern for young people's reluctance to use the library in some instances. Not many of the respondents' libraries had yet shifted to the customer-producer model. To summarize, it can be said that the libraries that took part in the questionnaire had implemented the 2011–2016 strategy of The Council for Public Libraries according to their means.

Keywords: The Council for Public Libraries, public libraries, strategies

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	7
Käytetyt termit ja lyhenteet	8
1 JOHDANTO	9
2 YLEISTEN KIRJASTOJEN NEUVOSTO (YKN)	10
2.1 Neuvoston tehtävät	10
2.2 Neuvoston kokoonpano, työskentelytavat ja päätöksenteko.....	11
2.3 Työvaliokunta.....	12
2.4 Sihteeri.....	12
3 YLEISTEN KIRJASTOJEN NEUVOSTON STRATEGIA 2011–2016 (KIRJASTOVERSIO).....	13
3.1 Kirjastojen perustehtävät	13
3.2 Ympäristön muutokset	14
3.3 Muuttuvat käyttäjätarpeet ja segmentointi.....	15
3.4 Yleisten kirjastojen yhteiset arvot.....	16
3.5 Tavoite 2016 ja miten se saavutetaan	18
4 STRATEGIA: YLEISESITTELYÄ.....	20
4.1 Määritelmiä ja historiaa	20
4.2 Strategiatyö organisaatiossa.....	22
4.3 Yleinen strategiatyö kirjastoissa.....	25
4.4 Strategia johtamisvälineenä kirjastossa	27
4.5 Kirjastostrategiat vuonna 1992.....	28
5 TUTKIMUKSEN TEKO JA ENNAKKO-AJATUKSET	31
5.1 Kvantitatiivinen tutkimus	31
5.2 Kyselytutkimus	31
5.3 Tutkimustavoitteet.....	32

6 TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1 Vastanneet kirjastot	34
6.2 Tehtävä	34
6.3 Oletteko huomanneet ei-käyttäjien määrän kasvun kirjastossanne?	34
6.4 Miten väestöpohjan muutokset kuten ikääntyminen, korkeampi koulutustaso ja maahanmuutto näkyvät kirjastossanne?	35
6.5 Kuinka suuri osa kirjastonne aineistosta on sähköistä aineistoa?	36
6.6 Onko kirjastonne jo siirtynyt tai siirtymässä	37
tilaaja-tuottaja –malliin?	37
6.7 Tilaaja-tuottaja –malli sopii mielestämme hyvin käytettäväksi kirjastoalalla	38
6.8 Ei-käyttäjien määrän kasvu on merkittävä tulevaisuuden haaste kirjastolle	40
6.9 Olemme toteuttaneet segmentointia (lapset, nuoret, työikäiset, seniorit) kirjastossamme	41
6.10 Olemme pyrkineet toteuttamaan kirjastojen yhteisiä arvoja kuten tasa-arvoa, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä kirjastomme toiminnassa	42
6.11 Kirjastomme fyysiset tilat ovat viihtyisiä ja esteettömiä	43
6.12 Olemme muuttaneet kirjastomme aukioloaikoja käyttäjälähtöisemmiksi (esimerkiksi myöhemmät iltatoukokielot, sunnuntaioukokielot)	45
6.13 Asiakkaat ovat kiinnostuneita kirjaston järjestämistä tapahtumista ja osallistuvat niihin aktiivisesti.....	46
6.14 Rutiinitoimintojen automatisointi ja ammattitaidon kanavointi haastavampiin asiakaspalvelutapahtumiin on tärkeää	47
6.15 Keräämme ja hyödynnämme asiakaspalautetta aktiivisesti	48
6.16 Verkkopalvelujen merkitys tulee kasvamaan jatkuvasti	49
6.17 Resurssien niukkuus haittaa merkittävästi kehittämistoimia	51
6.18 Oletteko järjestäneet tapahtumia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa tai hankkineet sponsorisopimuksia?.....	52
6.19 Mikä on mielestänne tärkein toimenpide, jolla visio tulevaisuuden kirjastosta saavutetaan?	53
6.20 Kysymys 20: Vapaita kommentteja?	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	55

LÄHTEET	57
---------------	----

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Havainto ei-käyttäjien määrän kasvusta.....	35
Kuvio 2. Sähköisen aineiston prosenttijakaumat	37
Kuvio 3. Tilaaja-tuottaja –mallin levinneisyys	38
Kuvio 4. Vastaajien mielipide tilaaja-tuottaja –mallin soveltuvuudesta kirjastoalalle	40
Kuvio 5. Vastaajien mielipide ei-käyttäjien kirjastolle muodostamasta tulevaisuuden haasteesta	41
Kuvio 6. Segmentoinnin toteuttaminen	42
Kuvio 7. Arvojen toteuttaminen kirjaston toiminnassa	43
Kuvio 8. Kirjastojen fyysisten tilojen viihtyisyys ja esteettömyys	44
Kuvio 9. Vastaajien käsitys edustamiensa kirjastojen aukioloaikojen asiakaslähtöisyydestä	46
Kuvio 10. Asiakkaiden kiinnostus ja osallistuminen kirjaston tapahtumiin	47
Kuvio 11. Vastaajien mielipide rutiinotoimintojen automatisoinnin ja haastavampiin asiakaspalvelutapahtumiin pyrkimisen tärkeydestä	48
Kuvio 12. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen	49
Kuvio 13. Vastaajien mielipide verkkopalvelujen kasvavasta merkityksestä	52
Kuvio 14. Vastaajien mielipide resurssien niukkuuden vaikutuksesta kehittämistoimiin	53

Käytetyt termit ja lyhenteet

MARC21-formaatti	MARC (Machine Readable Cataloguing) on kirjastoissa, arkistoissa ja museoissa aineistojen luettelointiin ja vaihtoon käytettävä kansainvälinen formaatti.
Open Source	Open Source eli avoin lähdekoodi tarkoittaa tietokoneohjelmien tuottamis- ja kehittämismenetelmiä, jotka tarjoavat käyttäjälle mahdollisuuden tutustua ohjelman lähdekoodiin ja muokata sitä omien tarpeidensa mukaisesti.
Segmentointi	Segmentoinnin perusideana on asiakaskunnan jakaminen pienempiin, tarpeiltaan yhteneviin ryhmiin. Palvelut suunnitellaan ja tarjoillaan erilaistettuina kullekin segmentille.
Tagittaminen	Käyttäjän tekemä asiasanoitus.
Asemointi	Markkinoinnin käsite, joka tarkoittaa mielikuvan luomista tuotteesta, jotta sille ja tuotteen valmistajalle saadaan myönteinen asema kuluttajan mielessä.

1 JOHDANTO

Pohdittuani paria muuta aihetta päädyin tekemään opinnäytetyöni Yleisten kirjastojen neuvoston strategiasta 2011–2016 ja sen toteutumisesta Manner-Suomen yleisissä kirjastoissa. Sattumalta käsiini osui Yleisten kirjastojen neuvoston strategian 2010–2015 asiakkaille suunnattu versio. Luettuani esitteen innostuin: tässä voisi olla ajankohtainen ja riittävän selkeästi rajattu aihe opinnäytetyölleni. Harkittuani ja luonnosteltuani hieman aihetta esitin sen ohjaajalleni ja sain hyväksynnän valinnalleni.

Aihe on ajankohtainen, koska koko kirjastokenttä elää suurta murroskautta, ja strategiatyölle on tämän takia lisääntynyt tarve, jotta kirjastot pystyisivät säilymään relevantteina toimijoina muuttuvassa informaatiotodellisuudessa. Omalta osaltaan ajankohtaisuutta lisää se, että strategia on nyt ollut voimassa pari vuotta, joten voisi olla hyödyksi katsoa, miten sitä on onnistuttu toteuttamaan. Lisäksi oli tarve selvittää, mitä strategiat ja strategiatyö oikeastaan ovat, ja kuinka organisaatiot voivat hyödyntää näitä työkaluja toimintansa kehittämisessä.

Opinnäytetyöni aloittavassa teoriaosassa esittelen ensin Yleisten kirjastojen neuvostoa ja sen tehtäviä, minkä jälkeen käsittelen Yleisten kirjastojen neuvoston strategian 2011–2016 kirjastoversiota. Seuraavaksi on vuorossa yleisesittely strategioista ja strategiatyöskentelystä. Teoriaosan päättää kirjastojen strategiatyöstä kertova osio. Opinnäytteen loppuosan muodostavat tutkimustulokset ja johtopäätökset.

2 YLEISTEN KIRJASTOJEN NEUVOSTO (YKN)

”Koko kirjastolaitos – dokumenttien jakelemiseen perustuva toimintaympäristöelää tällä hetkellä ehkä koko historiansa suurinta muutosaikaa, niinpä strategiatyölle on suuri tarve.” (Juntunen & Saarti 2012, 36).

Yleisten kirjastojen neuvosto YKN on yleisten kirjastojen yhteistyötä koordinoiva ja yhteisiä kannanottoja muodostava elin. Se edustaa yleisiä kirjastoja kirjastoverkon yhteistyössä. Neuvostossa ovat edustettuina Yleisten kirjastojen keskuskirjasto (Helsingin kaupunginkirjasto) ja maakuntakirjastot sekä kunkin maakuntakirjastoalueen kirjastot keskuudestaan valitsemansa edustajan kautta. Neuvosto perustettiin vuonna 2003.

(Yleisten kirjastojen neuvosto, [Viitattu 10.11.2012])

2.1 Neuvoston tehtävät

Yleisten kirjastojen neuvoston tehtäviin kuuluu:

- Kaikkien yleisten kirjastojen välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistäminen sekä niiden muodostaman verkoston toiminnan koordinointi
- Yhteistyön edistäminen muun kirjastoverkon ja keskeisten sidosryhmien kanssa
- Jäsenkirjastojen edustaminen kansallisen kirjastoverkon toimintaan ja kehittämiseen liittyvissä asioissa
- Ideointi sekä aloitteiden ja esitysten tekeminen niin yleisten kirjastojen kuin koko kansallisen kirjastoverkon kehittämiseksi
- Yleisten kirjastojen toimintaedellytysten muutosten seuraaminen sekä yleinen kirjasto- ja tietopalvelualan kehityksen seuraaminen ja esitysten tekeminen tarvittaessa
- Yhteistyön ja yhteisten palvelujen vaikuttavuuden ja taloudellisuuden näkyväksi tekeminen kirjaston toiminnan ja palveluiden järjestämisessä

Neuvoston toimintatavat:

- Aloitteiden, esitysten ja selvitysten tekeminen
- Yhteisten hankkeiden käynnistämisestä sopiminen
- Työryhmien perustaminen

(Yleisten kirjastojen neuvosto, [viitattu 10.11.2012])

2.2 Neuvoston kokoonpano, työskentelytavat ja päätöksenteko

Maakuntakirjastoilla, keskuskirjastolla ja yli 150 000 asukkaan kunnan- tai kaupunginkirjastoilla on pysyvä edustus neuvostossa. Näitä kirjastoja edustaa kunkin kirjaston johtaja tai hänen määräämänsä edustaja. Muilla yleisillä kirjastoilla on maakuntakirjastoalueittain yksi edustaja, jolla on myös varaedustaja. Varaedustajat valitaan maakuntakirjastokokouksissa kaksivuotiskaudeksi alueen kirjastonjohtajien parista. Neuvoston kokoonpanon ja sääntöjen muuttamisesta päätetään neuvoston kokouksessa. Neuvosto kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa, ja kokouksiin voidaan kutsua asiantuntijoita.

Neuvosto valitsee jäsenistöstään puheenjohtajan, varapuheenjohtajan sekä työvaliokunnan jäsenet ja varajäsenet kahden vuoden toimikaudeksi. Neuvoston puheenjohtajana toimii kaksivuotiskaudella 2012–2013 Tampereen kirjastotoimenjohtaja Tuula Haavisto. Työvaliokuntaa valittaessa otetaan huomioon erikokoisten, maan eri osissa sijaitsevien sekä kaksikielisten kuntien kirjastojen edustus. Kokouksessa on oltava läsnä vähintään puolet edustajista, jotta neuvosto on päätösvaltainen. Neuvoston päätökseksi tai kannanotoksi tulee se kanta, johon vähintään puolet kokouksessa läsnä olevista edustajista yhtyy.

(Yleisten kirjastojen neuvosto, [viitattu 10.11.2012])

2.3 Työvaliokunta

Työvaliokunnan tehtäviin kuuluu:

- Neuvoston kokousten valmistelu
- Neuvoston toimeenpanevana elimenä toimiminen

Tehtävien suorittamiseen kuuluu:

- Neuvoston edustaminen eri sidosryhmien kanssa käytävissä neuvotteluissa ja keskusteluissa
- Lausuntojen antaminen
- Tarvittaessa neuvoston edustajien nimeäminen toimielimiin ja työryhmiin
- Neuvoston toiminnasta tiedottaminen

Työvaliokunta on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja mukaan lukien paikalla on vähintään neljä työvaliokunnan jäsentä.

2.4 Sihteeri

Sihteerin tehtäviin kuuluu:

- Asioiden valmistelun koordinointi työvaliokunnan ja neuvoston kokouksia varten ja kokousten sihteerinä toimiminen
- Työvaliokunnassa ja neuvostossa käsiteltävien asioiden valmistelu ja toimeenpano
- Työvaliokunnan ja neuvoston toiminnasta tiedottaminen

Yleisten kirjastojen neuvosto antaa lausuntoja ja kommentteja muutaman kerran vuodessa, viimeisin lausunto annettiin 1.6.2012 liittyen kirjastonjohtajien oppisopimustyyppiseen täydennyskoulutukseen.

(Yleisten kirjastojen neuvosto, [viitattu 10.11.2012])

3 YLEISTEN KIRJASTOJEN NEUVOSTON STRATEGIA 2011–2016 (KIRJASTOVERSIO)

Opinnäytteeni pohjautuu strategian kirjastoversioon. Strategian esittämät yhteiset ratkaisut ja suositukset on tarkoitettu sekä Yleisten kirjastojen neuvostolle että yleisille kirjastoille. Tavoitteena on tunnistaa ja vastata yleisten kirjastojen ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin. Esimerkkinä näistä haasteista ovat esimerkiksi yhteisluettelo ja tulevat järjestelmäratkaisut.

3.1 Kirjastojen perustehtävät

Kirjastolain tehtävänantoa voidaan pitää yleisten kirjastojen toiminta-ajatuksena eli missiona. (Kirjastolaki 4.12.1998/904)

Yleisten kirjastojen kirjasto- ja tietopalvelujen tavoitteena on edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen.

Kirjastotoiminnassa tavoitteena on edistää myös virtuaalisten ja vuorovaikutteisten verkkopalvelujen ja niiden sivistyksellisten sisältöjen kehittymistä.

Perustehtävät käytännössä:

- Kirjasto ruokkii kaikenikäisten lukutottumuksia, mielikuvitusta ja tiedonhalua
- Kirjasto tukee järjestettyä ja omaehtoista oppimista
- Kirjastosta saa aineksia henkilökohtaiseen kehitykseen
- Kirjastosta löytää iloa, virkistystä ja elämyksiä
- Kirjasto on tie kulttuuriperinnön ja tieteen tulosten tuntemukseen

- Kirjastossa erilaiset kulttuurit kohtaavat
- Kirjastosta kansalainen saa perusinformaation
- Kirjasto tekee yhteistyötä paikallisten yhdistysten ja muiden yhteisötoimijoiden kanssa
- Kirjasto tukee kansalaisten tietoyhteiskuntataitoja kuten medialukutaitoa

(Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 6)

3.2 Ympäristön muutokset

Kunnallisiin kirjastoihin heijastuvat monet yleiset muutokset. Kirjastojen arkityön kannalta suurimpia ovat Internetin ja muun verkottumiskehityksen aiheuttamat muutokset kuten vuorovaikutuksellisuus. Luonnollisesti Googlessa ja muilla Internetin tarjoamilla tiedonhakumenetelmillä on suuri vaikutus myös kirjastoihin. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 7)

Väestöpohjan muutokset kuten ikääntyminen, kohonnut koulutustaso ja maahanmuutto näkyvät kirjastoissa ja vaativat työntekijöiltä esimerkiksi laajenevaa kielitaitoa. Eri toimijoiden välinen kilpailu käyttäjien huomiosta ja vapaa-ajasta koventuu. Myös kirjastojen ei-käyttäjien määrä on kasvussa. Nuorten luku-, musiikinkuuntelu- ja tiedonhankintatottumukset perustuvat yhä enenevässä määrin verkkomediaan ja sen tarjoamiin latauksiin suoraan alkuperäislähteistä. Tällainen käyttäjä ei koe kirjaston tähänastisia palveluja välttämättömyydeksi itselleen. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 7)

Yhä suurempi osa muuttuvasta aineistosta on saatavana erilaisina digitaalisina versioina. Äänitteiden siirtyminen verkkoon on kirjastolle merkittävä haaste. Sähköinen kirja alkaa vakiinnuttaa asemaansa myös Suomessa. Esimerkiksi omakus-

tanteiden määrä kasvaa, ja aineistogenrejen sisäiset julkaisupolitiikat muuttuvat, kun esimerkiksi tietokirjallisuudessa tuotetaan yhä enemmän nimenomaan hyvin myyvää aineistoa. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 8)

Yleisten kirjastojen sidosryhmät luovat omia strategioita, jotka myös vaikuttavat kirjastojen toimintaan ja yhteistyöhön. Näihin kuuluvat esimerkiksi kuntien, opetusministeriön ja muiden kirjastosektoreiden strategiat. Kirjastopoliittisiin ratkaisuihin vaikuttavat myös tekniset muutokset kuten siirtyminen MARC21-formaattiin, Open Source ja muut toimintaympäristön tarjoamat uudet mahdollisuudet. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 8)

Myös julkishallinnon yleiset muutokset vaikuttavat kirjastoihin. Kuntaudistusten seurauksena kirjastoja yhdistetään, vanhoja kimppoja hajoaa ja kootaan uusiksi. Sama trendi vaikuttaa myös seutukirjastojen perustamiseen. Uusi aluehallinto tulee muuttamaan valtion roolia yleisten kirjastojen tukijana ja ohjaajana. Myös muuttuvat hallintomallit uudelleenahmottavat kirjastojen asemaa kunnissa. Tilaaja-tuottaja -malli, jossa kunnan tilaajaosapuoli tilaa kirjastopalvelut tuotteittain kunnalliselta kirjastolta, valtaa alaa. Tilaaja-tuottaja -mallilla tavoitellaan toiminnan ja kustannusten läpinäkyvyyttä. Malliin liittyy usein myös toiminnan vaikuttavuuden arviointi. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 8)

3.3 Muuttuvat käyttäjätarpeet ja segmentointi

Pystyäkseen vastaamaan käyttäjien ja erityisesti nuorten muuttuneisiin tarpeisiin, kirjastot joutuvat uudelleenajattelemaan ja –järjestämään monia perusasioita. Kirjaston on opittava käyttäjien segmentointia ja yhteistyötä heidän kanssaan myös alueilla, jotka on perinteisesti totuttu hoitamaan kirjaston sisäisenä työnä. Segmentoinnilla varmistetaan, että kaikkien ryhmien erityistarpeet otetaan varmasti huomioon. Esimerkkeinä helposti syrjään jäävistä ryhmistä ovat nuoret ja maahanmuuttajat. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 10)

Segmentoinnista huolimatta palvelut näkyvät käyttäjille edelleen samanlaisina, -tasoisina ja avoimina. Käyttäjryhmiä ei edelleenkään erotella palvelutilanteissa. Segmentointi on tehtävä jokaisessa kirjastossa erikseen sen oman käyttäjäkunnan pohjalta. Strategiaryhmän käsityksen mukaan nuoret, aktiivit seniorit sekä vanhusväestö 75+ -ryhmien tarpeet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Yksittäisten kirjastojen tasolla jokainen tunnistettu ryhmä tulee analysoida hieman tarkemmin, samoin kuin vaadittavat toimenpiteet. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 10)

Tulevaisuudessa vuorovaikutteisuus tulee saamaan monia uusia muotoja, mistä ovat esimerkkinä muun muassa käyttäjien omat sivut sekä aineistojen kommentointi ja tagittaminen verkkoluetteloissa. Myös Facebookilla on oma merkittävä roolinsa vuorovaikutteisuuden edistämisessä. Erityisen tärkeää vuorovaikutteisuus on kirjaston nuorille asiakkaille. Aktiivisten käyttäjien panos on tulevaisuudessa otettava huomioon suunnittelutyössä. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 11)

3.4 Yleisten kirjastojen yhteiset arvot

(Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 12)

- **Tasa-arvo**
- **Avoimuus**
- **Luotettavuus**
- **Yhteisöllisyys**
- **Ennakkoluulottomuus**
- **Tiedonsaannin vapaus**

Arvojen näkyminen kirjaston toiminnassa:

Tasa-arvo: Asiakastyössä tasa-arvo näkyy kaikkien asiakkaiden kohtelemisena tasa-arvoisesti. Lisäksi kirjastot ja kirjastoverkko ovat kaikkien ulottuvilla, ja peruspalvelut ovat tarjolla kaikille samantasoisina. Kirjaston sisäisessä toiminnassa tasa-arvo ilmenee oikeudenmukaisena johtamisena ja esimiestyönä. Kaikkien kirjaston työntekijöiden tulisi myös omata työyhteisötaitoja sekä hyväksyä erilaisuutta, mikä näkyy esimerkiksi suhteessa maahanmuuttajataustaisiin kollegoihin. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 13)

Avoimuus: Asiakastyössä avoimuus ilmenee käyttäjäpalautteen vakavasti ottamisena ja siinä, että asiakkaille kerrotaan, mitä kirjastosta saa verorahojen vastineeksi. Kirjastotyön perusteet selvitetään asiakkaille soveltuvin osin, esimerkiksi voidaan esitellä hankintaperiaatteita. Kirjaston sisäisessä toiminnassa avoimuus näkyy siinä, että käyttäjäpalautteelle on selkeät kanavat ja se käsitellään. Työntekijöiden vastuut ovat selkeät, osallistumisjärjestelmä toimii ja yhteiset päätökset kirjataan ylös. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 13)

Luotettavuus: Asiakastyössä luotettavuus näkyy kirjaston eri muodoissa välittämän tiedon luotettavuutena ja ajantasaisuutena sekä kirjastoon valikoitujen aineistojen laadukkuutena. Kirjaston sisäisessä toiminnassa luotettavuus näkyy luottamuksena ja arvostuksena toisten kirjastojen ja kirjastoammattilaisten työhön sekä tiedon jakamisena. Tiedonvälitys on avointa, ja tehdyt päätökset ovat kaikkien saatavilla. Lisäksi teot ja viestit ovat harmoniassa keskenään. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 13)

Yhteisöllisyys: Asiakastyössä yhteisöllisyys ilmenee siinä, että kirjasto tarjoaa tiloja erilaisille työryhmille ja yhteisöille, ja osallistuu kumppanina niiden toimintaan. Kirjasto järjestää tapahtumia, ja tarjoaa mahdollisuuksia sisältöjen luomiseen. Kirjaston sisäisessä toiminnassa kirjastojen yhdessä toimiminen on tärkeää erityisesti verkkomaailmassa. Tilaa tulisi olla myös hierarkioista riippumattomalle ideoiden ja kokemusten vaihdolle. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 13)

Ennakkoluulottomuus: Asiakastyössä ennakkoluulottomuus näkyy uusien palvelukonseptien kokeiluna ja käyttöönottona. Strategia sallii myös riskinoton. Kirjastojen sisäisessä toiminnassa arvo ilmenee ennakkoluulottomana uusien asioiden kehittämisenä ja käyttöönottona, epäonnistumisen uhallakin. Ideoinnista tulee myös palkita, ja seurata muita aloja ja poimia niistä hyviä käytäntöjä. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 13)

Tiedonsaannin vapaus: Asiakastyössä tiedonsaannin vapaus ilmenee ideologioihin sitoutumattomuutena, monipuolisena aineistokokoelmana sekä käyttäjän tiedontarpeen arvostamisena. Sisäisessä toiminnassa arvo näkyy tietosisältöjen ja aineistotuotannon tuntemuksen jatkuvana ylläpitämisenä sekä kollegan tiedonsaantioikeuden arvostamisena. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 13)

3.5 Tavoite 2016 ja miten se saavutetaan

Kirjasto – ihmisten ja ideoiden kohtaamispaikka

Strategiatyöryhmän (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 14) mukaan kirjastojen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota kirjastojen tilankäyttöön, koska se on konkreettisimmin asiakkaille näkyvä osa kirjastoja, jolla muutoksesta pystyy viestimään helposti. Kirjastot tulisi muuttaa selkeästi asukkaiden ja kirjastolaisten yhteisiksi tiloiksi. Tilojen lisäksi uudistettavaa on myös henkilöstöpolitiikassa, kokoelmatyössä kuin kirjastojärjestelmissä.

Strategiset päämäärät:

Kirjasto inspiroi

Kirjaston fyysiset ja virtuaaliset tilat ovat virikkeellisiä, muunneltavia ja esteettömiä

Kriittiset menestystekijät:

Kokoelmavarastosta kohtaamispaikaksi

Innovatiivisuus ja rohkeus

Kirjasto on täynnä tapahtumia ja elämyksiä
Ihmiset kohtaavat kirjastotiloissa ja kirjaston
verkkopalveluissa

Rutiinotoimintojen automa-
tisointi

(Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 15)

Kirjasto yllättää

Nuorille ja maahanmuuttajille tuotetaan
omannäköisiä palveluja

Toiminnan kehittäminen yhdes-
sä käyttäjien kanssa

Kirjasto auttaa löytämään laatusisällöt

Käyttäjälähtöiset aukioloajat

myös uusista medioista

Kirjastojen yhteinen asiakas-
liittymä

Käyttäjät saavat lisäarvoa kirjastojen yhteis-

työstä, esim. valtakunnallisesta yhteisluettelosta

Yhteiset vuorovaikutteiset

ja vuorovaikutteisista verkkopalveluista

verkkopalvelut

Kirjasto mahdollistaa käyttäjän oman sisältö-

Verkkotyö

tuotannon

Ammattimaisen johtajuuden

ja esimiestyön vahvistaminen

(Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 15)

Kirjasto antaa voimia

Kirjastosta saa positiivista
sisältöä elämään

Markkinointiosaamisen vahvistami-
nen

Kirjasto ehkäisee ongelmia
ennalta

Tietoyhteiskuntataitojen opastaminen

Kirjasto on aktiivinen ja haluttu
yhteistyökumppani

Verkostoituminen uusiin suuntiin

(Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 15)

4 STRATEGIA: YLEISESITTELYÄ

4.1 Määritelmiä ja historiaa

Strategisen johtamisen alkuperä on tuhansien vuosien takana sodankäynnin historiassa, ja monet sen termit juontuvatkin sodankäynnin termeistä. (Tuomi & Sumkin 2009, 26.) Strategia-sanana alkuperä on muinaiskreikan strategos-sanassa, joka on tarkoittanut strategista johtajaa, kenraalia.

Strategialle ei ole sinänsä yhtä yksiselitteistä määritelmää. Michael Porter, yksi tunnetuimmista strategia-ajatteliijoista, yhdistää strategian vahvasti asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuetujen luomiseen: strategisen toiminnan päämääränä on löytää oma erityinen asema arvoketjussa ja luoda *ylivoimaista kilpailuetua*, jota kilpailijoilla ei ole. Porterin mukaan strategian ensisijainen tavoite on löytää keinot kilpailijoiden päihittämiseen. (Kehusmaa 2010, 13.)

Toinen keskeinen strategia-ajattelijana Henry Mintzberg jakaa (Kehusmaan 2010, 13–14 mukaan) puolestaan strategiakäsitykset viiteen osaan:

- Strategia on *tarkoituksellinen suunnitelma* yrityksen tulevaisuudesta
- Strategia tarkoittaa yrityksen *johdonmukaista* – vaikka ei aina etukäteen suunniteltua – *toimintaa*
- Strategia on yrityksen *valitsema asema* markkinoilla
- Strategia on *näkemyks* yrityksen tulevaisuuden tilasta
- Strategia on liiketaloudellinen *juoni*

Mika Kamenskyn mukaan (Kamensky 2000, Kehusmaan 2010, 14 mukaan) strategia on yrityksen *tietoinen* keskeisten päämäärien ja toiminnan suuntaviivojen *valinta muuttuvassa maailmassa*. Kamenskyn määritelmä korostaa yri-

tyksen toimintaympäristöä eli muuttuvaa maailmaa teorian lähtökohtana. Strategia sisältää tietoisesti tehtyjä valintoja, asioiden tärkeysjärjestyksen sekä tavoitteita.

Strategiat jaetaan klassisiin ja kyvykkyystrategioihin. (Kehusmaa 2010, 14.)

Klassinen strategia on perinteinen strategiamalli, joka esimerkiksi määrittelee yrityksen tavoitteleman aseman markkinoilla, tarjonnan sekä kohderyhmät ja kanavat. Kyvykkyystrategia taas korostaa yrityksen kilpailukyvyn jatkuvaa parantamista markkinoiden ja asiakaskunnan muuttuvien tarpeiden mukaiseksi.

Gary Hamel ja C.K. Prahalad toivat 1990-luvulla strategia-ajatteluun vahvan resurssinäkökulman. Heidän ajattelustaan strategiatyöhön juurtui ydinsaaminen-termi. Tällä ydinsaamisella he tarkoittavat erikoisosaamista, jota muilla toimijoilla ei ole ja jonka varaan yrityksen menestys perustuu. Ydinsaaminen voi kuulua lähes mille tahansa osaamisalueelle, se voi liittyä esimerkiksi asiakaisiin, teknologiaan, prosesseihin tai toimintaan. (Kehusmaa 2010, 14.)

Strategia voidaan hahmottaa myös strategiatyössä käytettävien *menetelmien ja mallien muodossa*. Strategia muodostetaan strategiakarttojen, -mittareiden ja strategisen hankesalkun avulla. Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät 1990-luvulla tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard eli BSC) (Kaplan&Norton, 1996, Kehusmaan 2010, 14 mukaan). BSC-mallissa strategia kuvataan neljän eri näkökulman kautta konkreettisina tavoitteina. Mallin neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Mallissa korostetaan taloudellisten tavoitteiden lisäksi ei-taloudellisia mittareita. (Kehusmaa 2010, 14.)

Pauli Juuti (Juuti, 2006, Kehusmaan 2010, 14 mukaan) tuo esille postmodernin strategian elämykselliset ominaisuudet. Strategia on *mielikuvia, imagoa, vertauskuvia ja tarinoita*. Postmoderni strategia tuottaa ihmisille merkityksiä kulutettavaksi; se on *tunteisiin vetoava tarina*, jonka juonta voidaan käyttää hyväksi, se on *suotuisia mielikuvia*, jotka vetoavat ensin organisaation työntekijöihin ja heidän kauttaan asiakkaisiin. Strategia on myös keino *elämyksellisen rajapinnan* tuottamiseen asiakkaiden ja organisaation välille. Tämä rajapinta tuo asi-

akkaiden elämään mielekkyyttä ja merkityksiä ja jopa identiteetin. (Kehusmaa 2010, 14–15.)

Mielestäni Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016 sopii hyvin postmodernin strategian määritelmään: se on ihmistä lähelle tuleva ja vahvan elämyksellinen strategia, joka tarjoaa mahdollisuuden kuluttaa merkityksiä.

2010-luvun strategia voidaan määritellä myös joustavaksi ja dynaamiseksi kokonaismalliksi, jonka laatimiseen osallistuvat johto, esimiehet ja koko henkilöstö sekä verkostokumppanit että asiakkaat ja mahdolliset asiakkaiden asiakkaat. (Tuomi & Sumkin 2009, 25.) Kokonaisprosessin osat muodostavat toisiaan täydentävän strategian, jota työstetään nimenomaan yhdessä, eikä strategia ole pelkästään vaan johdon ja esimiesten asia, vaan kaikki ovat mukana yhteisessä oppimisprosessissa, vaikka toki johdolla ja esimiehillä on siinä tärkeä rooli.

4.2 Strategiatyö organisaatiossa

Strategian suunnittelu ja toteutus ovat yhtäaikaista ja limittäisiä toimintoja. (Tuomi & Sumkin 2009, 28–29.) Organisaation päättäessä uudistaa strategiansa on aluksi luotava organisaatiotason kuva tulevaisuudesta, minkä jälkeen kukin yksikkö pohtii organisaatiotason strategian kautta oman toimintansa, minkä jälkeen kullekin vastuualueelle voidaan tehdä omat spesifioidut, arkilähtöiset strategiat. Strateginen perusta löytyy vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat organisaation periaatteet eli arvot, miksi organisaatio on olemassa (toiminta-ajatus) ja millä osaamisella strategia saadaan toteutettua?

Tulevaisuuden hahmottaminen alkaa skenaariotyöskentelyllä, jossa hahmotetaan todennäköinen, uhkaava ja toivottava tulevaisuus viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Visio voidaan määritellä kuvaksi tai tarinaksi toivotusta tulevaisuudesta, ja se laaditaan skenaarioita hyödyntäen. Toiminnan kenttä puo-

lestaan löytyy vastaamalla kysymykseen: Ketä varten olemme olemassa nyt ja tulevaisuudessa? Verkostokumppanit saadaan selville vastaamalla kysymykseen: keiden kanssa toimimalla visio pystytään toteuttamaan? Toimimalla strategian linjoittamasti ja valitsemalla strategiaa tukevat kehittämisen painopisteet, on mahdollista maastouttaa strategia osaksi organisaation arkitoimintaa. (Tuomi & Sumkin 2009, 28–29.)

Yhteinen strategiaprosessi toimii samalla oppimisprosessina, jonka aikana muodostetaan yhteinen käsitys siitä, mikä on organisaation strategia. Strategian pitäminen puheen ja toiminnan kohteena kuuluu johdon ja esimiesten keskeisiin tehtäviin. Merkitysten muuttuvien luonteiden takia strategiaa, sen tekemistä ja sen mukaan toimimista tulee pitää jatkuvasti mukana organisaation arkiagendalla.

(Tuomi & Sumkin 2009, 19.)

Strategiatyön vaiheet ovat Kehusmaan (2010, 16) mukaan seuraavat:

1. Organisaatiolle sopivan strategiatyömallin (prosessin) suunnitteleminen
2. Strategian laatiminen
3. Strategian käytännön toteuttaminen
4. Strategian seuranta ja arviointi
5. Strategian päivitys

Strategian *maastoutus* tai *jalkauttaminen* on tärkeä vaihe strategian eläväksi tekemisessä. Ilman aktiivista maastoutustyöskentelyä päästrategia jää helposti etäiseksi kaikille muille paitsi ylimmälle johdolle. Yksikkö- ja tiimitasolla esimiehen rooli on ratkaisevan tärkeä maastoutuksen käynnistäjänä, ohjaajana ja ylläpitäjänä. Maastoutus tulee nähdä aktiivisena toimintana, jonka avulla organisaatiotason strategia sekä yksiköiden ja vastuualueiden omat strategiat työstetään yhdessä ymmärrettäviksi ja arjessa toteuttamiskelpoisiksi. Maastoutus voidaan määritellä esimiehen ja henkilöstön yhteiseksi prosessiksi, jonka tuloksena muodostuu jaettu ymmärrys strategiasta ja sen arkitoteutuksesta. Maas-

toutusprosessi onkin parasta aloittaa jo organisaatiotason strategian toteutuksen uusimisesta. On mietittävä keinot, joilla koko henkilöstö voidaan osallistaa organisaatiotason strategian uudistamiseen, ja tämän jälkeen kunkin yksikön oman strategian luontiin. Joidenkin asiantuntijoiden mielestä olisi parempi puhua visioiden ja strategioiden *toiminnallistamisesta* kuin jalkauttamisesta, johon assosioituu usein mielikuva vastaanottajan passiivisesta roolista. Toiminnallistamisessa visio ja strategia muutetaan toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2009, 19–20.) (Viitala 2005, Pohjalaisen 2006, 66 mukaan.)

Strategiatyössä aiheutuu usein ongelmia siitä, ettei organisaatiossa nähdä sen jatkuvaa luonnetta. On uurastettu kovasti strategia-asiakirjan valmiiksi saamiseksi ja koetaan, että nyt saadaan vihdoinkin tyytyväisinä hengähtää. Tämän jälkeen käynnistetään strategian maastoutus, joka usein perustuu ulkoa ohjattavaan johtajuuteen ja alaisuuteen, jossa strategia on tehty kaukana ”lattiatasolta”, jonka jälkeen se annetaan alaisille tiedoksi. Lopuksi joudutaan usein ihmettelemään henkilöstön haluttomuutta toteuttaa strategiaa käytännön työssä, vaikka onkin käytetty kaikkia jalkautuskeinoja. (Tuomi & Sumkin 2009, 20.)

Pelkkä strategian viestiminen henkilöstölle ei riitä, mikäli se halutaan todella sitouttaa strategiaan, sillä ihmisluonnolla on usein vaikeuksia sitoutua sellaiseen, mihin ei ole itse saanut vaikuttaa. Yhteisen tulevaisuudenkuvan rakentamiseen tarvitaan yhdessä pohtimista ja tekemistä, keskustelua ja asiakkaiden ja kumppanien kuuntelemista. Tähän tilaan pääsemiseksi tarvitaan yhteiset käsitteet eli ymmärrys siitä, mitä strategialla tarkoitetaan, ja erityisesti ymmärrystä siitä, miksi organisaatio tarvitsee strategian. Esimieheltä vaaditaan keskustelevaa ja osallistavaa työtettä strategiaprosessin johtamisessa ja maastoutuksessa. Paras tulos syntyy yhdessä tekemällä ja harjoittelemalla. Onnistunut strategiatyö vaatii myös esimieheltä uudenlaista rohkean heittäytyvää johtamistapaa. Hänen täytyy mennä itse oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, ja ottaa strategian arjessa toteuttaminen ja uudistaminen toimintansa johtotähdeksi. Tällainen uudistuva esimies toimii itse oppijana ja kehittyjänä henkilöstönsä kanssa, mutta hän kantaa kuitenkin vastuun strategian ja jalkautuksen onnistumisesta. (Tuomi & Sumkin 2009, 20–21.)

Jotta organisaatio kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, on sen välttämätöntä varmistaa sekä nykyinen että tulevaisuudessa tarvittava asiantuntemus ja osaaminen. Osaamista on mahdollista hankkia sekä palkkaamalla uutta tarvittavaa osaamista että pitämällä huolta nykyisen henkilöstön osaamistasosta ja kehittymisestä. Organisaation tulevaisuuden rakentamisessa on lisäksi otettava huomioon työmarkkinatoimijat ja tulevat uudet työntekijäskupolvet, sekä näiden työhön liittyvien intressien poikkeaminen vanhemmista sukupolvista. Kehittäjät ja esimiehet ovat organisaation keskeisiä osaamisen johtajia, ja heidän tehtävänä on strategiaprosessien tai muiden kehittämishankkeiden ohjauksessa tarkastella myös koko henkilöstöä kokonaisuutena. Strategiatyön ollessa kyseessä organisaatioissa on usein havaittavissa kaksi toisistaan selvästi poikkeavaa ryhmää: kehittäjät, jotka lähtevät aktiivisesti mukaan kehittämistoimintaan ja ottavat innolla vastaan strategian tuomat haasteet, sekä ne henkilöt, jotka suhtautuvat nuivasti strategiatyöskentelyyn. Suurin osa henkilöstöä on suhtautumisessaan kuitenkin näiden kahden ryhmän välillä, ja heidän mukaan saamisensa on kriittistä organisaation uudistamisen kannalta. (Tuomi & Sumkin 2009, 21.)

4.3 Yleinen strategiatyö kirjastoissa

Kirjastojen strategiatyössä on monia erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kirjastoissa ei esimerkiksi juuri tehdä aggressiivisia strategioita, joiden olisi tavoitteena olisi kilpailuaseman vahvistaminen tai kilpailijan päihittäminen. Kirjastojen strategiatyön päämääränä voidaan ennemminkin pitää toiminnan sopeuttamista muuttuviin olosuhteisiin. Hyvä esimerkki tästä on kysymys kirjastojen roolista sähköisen kirjan jake- lussa. (Juntunen & Saarti 2012, 25.)

Kirjaston *visio* antaa kirjaston toiminnalle tavoitteen. Visio voi olla abstrakti tai hyvinkin konkreettisesti määritelty. Visiota mietittäessä kannattaa valita sellainen, jota voi hyödyntää kirjaston markkinoinnissa. Vision tulee olla ymmärrettävä henkilökunnalle, rahoittajille sekä keskeisille asiakasryhmille. Vision on oltava ”myyvä” rahoittajille, houkutteleva asiakkaille ja motivoida henkilökuntaa

kirjaston kehittämistyöhön. Sen tulee viestiä kirjastosta, joka haluaa kehittyä ja myös sitoutua kehittämistoimintaan. (Juntunen & Saarti 2012, 26.)

Missio voidaan määritellä kirjaston perustehtäväksi. Mission muotoilemisessa on hyvä käyttää pohjana kunkin kirjastosektorin perustehtävää ja mukauttaa tämä perustehtävä oman toimintaympäristön ja mahdollisen kehysorganisaation päämääriin. *Organisaation arvot* määrittävät sen toiminnan keskeiset periaatteet. Määriteltäessä kirjaston arvoja on tarkoituksenmukaista tehdä ero kirjastotoiminnan perusarvojen, kehysorganisaation arvojen ja työyhteisöön liittyvien arvojen välillä. On tärkeää, että arvot määritellään juuri toimintaa ohjaavina arvoina, eikä esimerkiksi toimintana, joilla nimettyjä arvoja toteutetaan. Hyvänä arvona voidaan mainita esimerkiksi vapaa tiedonsaanti, käytännössä se toteutuu kirjaston palveluina, jotka liittyvät aineistohankintaan omaan kokoelmaan ja aineistojen yhteiskäyttöön, esimerkiksi kaukolainauspalveluihin. (Juntunen & Saarti 2012, 26–27.)

Strategisessa *toimintaympäristöanalyysissä* voidaan käyttää perinteistä SWOT-analyysia, jossa arvioidaan nelikentän avulla kirjaston toiminnan keskeiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet (Strengths) ovat asioita, joiden varaan organisaatio voi rakentaa tulevaisuuden toimintaansa. Heikkoudet (Weaknesses) puolestaan haittaavat toimintaa, ne olisi pyrittävä kääntämään vahvuuksiksi kullakin strategiakaudella tai ainakin neutraloida niiden aiheuttamat haitat. Mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) muodostavat sen keinovalikoiman, jonka varaan organisaatio rakentaa strategiakauden kehittymisensä. Mahdollisuudet ja uhat peilaavat usein toisiaan: osaava henkilöstö on mahdollisuus, mutta se voi kääntyä uhaksi, jos siihen ei panosteta tai osaamista ei kyetä ylläpitämään. Myös kirjastoalalla paljon huolta herättänyt sähköinen kirja voi lopulta osoittautua mahdollisuudeksi kehittää kirjastotoimintaa. (Juntunen & Saarti 2012, 27.)

Strategian voimassaoloaika vaihtelee muutamasta vuodesta jopa kymmeneen vuoteen. Kirjastojen toimintaympäristö muuttuu kuitenkin niin nopeasti, ettei yli viiden vuoden strategista suunnitelmaa ole tarkoituksenmukaista tehdä. Strategiaa ja sen toteutumista sekä uusimistarvetta tulee tarkastella vuosittain kir-

jaston johdon katselmuksessa, jolloin strategia on päivitettävä tai uusittava. (Juntunen & Saarti 2012, 27.)

Dokumenttien säilyttämisen perustehtävä aiheuttaa suuren haasteen kirjastojen strategiatyölle, koska se on niin pitkäjänteistä toimintaa, joka voi tapahtua jopa sadan tai tuhannen vuoden perspektiivillä. Mikäli kirjaston perustehtäviin kuuluu aineistojen pitkäaikaissäilytys, on se otettava huomioon strategiatyössä. Näille toiminnan osa-alueille on mahdollista tehdä oma strategia tai toimintaohjelma, joka määrittelee keinot, joilla pitkäaikaissäilytys turvataan. Kansallisella tasolla tällainen hanke on Kansallisen Digitaalisen Kirjaston Pitkäaikaissäilytys Hankkeen (2008–2010) jatko, PAS-jatkohanke (2010–2013), joka pyrkii turvaamaan kansallisten digitaalisten kulttuuriperintöaineistojen säilyvyyden takaavan pitkäaikaissäilytysratkaisun palvelut, prosessit ja käytännöt. (Juntunen & Saarti 2012, 27.) (Kansallinen Digitaalinen Kirjasto), [Viitattu 3.12.2012]

4.4 Strategia johtamisvälineenä kirjastossa

Samoin kuin muissa organisaatioissa, myös kirjastossa strategiatyön suurimpia haasteita on luoda strategiasta dokumentti, joka ohjaa kirjaston toimintaa käytännössä. Strategia ei saisi jäädä itseisarvoksi, joka tehdään pakosta, koska kaikilla organisaatioilla kuuluu olla strategia. Johtajan persoonalla ja johtamistyylillä on suuri rooli strategiaprosessin onnistumisessa. Hän ei kuitenkaan koskaan saa vastata strategiasta yksin, vaan alusta lähtien yhteistyössä henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa. (Juntunen & Saarti 2012, 36.)

Strategiatyöllä johtaja saa aikaan pitkäaikaisia vaikutuksia ja ohjaa organisaatiota kohti tulevaisuutta. Strategiatyölle onkin erityistä tarvetta kirjastoalan eläessä ehkä rajuinta murroskauttaan koskaan. (Juntunen & Saarti 2012, 36.)

Strategioita tehdään useilla tasoilla. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että kirjasto ja sen henkilöstö osallistuu strategiatyöhön kaikilla tasoilla, myös – tai erityisesti – oman kirjaston ulkopuolella tehtäviin strategioihin, silloin kun niillä on suo-

raa vaikutusta oman kirjaston toimintoihin. Kirjastoalan strategiatyötä tehdään ainakin seuraavilla tasoilla ja kohdealueilla:

- *Kansainvälinen taso:* Tekijänoikeuslainsäädäntö, kansainvälinen kirjasto-toiminta ja sen painopistealueet sekä kansainväliset kulttuuri- ja opetuspo-liittiset linjaukset.
- *Kansallinen taso:* Ministeriöiden strategiat, kansallisen tason strategiat, kir-jastojärjestöjen strategiat, kirjastosektoreiden strategiat, opetus- ja tutki-mussektoreiden strategiat.
- *Kehysorganisaatiotaso:* Kehysorganisaatiotason strategiat.
- *Kirjaston taso:* Kirjastojen strategiat.

Jokaisen tason strategiatyössä tulee tutustua myös ylemmän ja alemman ta-son strategioihin. Kirjaston oma strategia ei esimerkiksi voi olla ristiriidassa ke-hysorganisaation strategian kanssa. Kirjaston johtajan keskeisiin tehtäviin kuu-luukin kehysorganisaation strategiatyöhön osallistuminen. (Juntunen & Saarti 2012, 36–37.)

4.5 Kirjastostrategiat vuonna 1992

Vesa Niinikankaan toimittama, vuonna 1992 ilmestynyt Kirjastostrategiat, tar-joaa mielenkiintoisen retrospektiivin parinkymmenen vuoden takaiseen kirjasto-ten strategiatyöhön. Tuolloin tietotekniikan voimakas esiinmarssi aiheutti sa-mantyyppistä ahdistusta kuin sähköinen kirja tänä päivänä. Lisäksi kirjastolai-sia huolestutti tuolloinen suuren laman aiheuttama synkkä taloustilanne ja val-tionosuusjärjestelmien niukkeneminen.

Nykyään elämme taas taantuman ja maailmantalouden suurten mullistusten aikaa, mikä lisää yhtymäkohtia menneeseen. 2010-luvulla kirjastoille aiheuttaa haasteita kuntien muuttuva palvelurakenne kuntaliitoksineen ja tilaaja-tuottaja – malleineen. Kirjastot ovat toistaiseksi säästyneet yksityistämiseltä kirjastolain turvin, mutta tulevaisuudesta ei ole varmuutta.

Teokseen sisältyvässä artikkelissaan Yleinen kirjasto muuttuu– Mihin suuntaan käy huomispäivän tie? Helsingin kaupunginkirjaston kirjastotoimenjohtaja Maija Berndtson (1992, 58) antaa myös kritiikkiä tuolloiselle kirjastomaailmalle ”Ruususen unen nukkumisesta”, maailma oli muuttunut, mutta kirjastot eivät olleet kulkeneet kehityksen mukana, ja niitä uhkasi pelistä putoaminen. Berndtsonin mukaan (Berndtson 1992) kirjastoihmiset olivat liian käytännönläheisiä ja katse tulevaisuuteen ei ulottunut tarpeeksi pitkälle. Samoin kirjastoilta puuttui visio ja kyky määritellä kirjastolaitoksen yhteiskunnallista tehtävää.

Artikkelissaan Berndtson (s.58–59) tuo esille silloisen ruotsalaisen kirjastovai-
kuttajan Göran Gellerstamin ajatuksia ruotsalaisen kirjastomaailman puutteista, joita saattoi Berndtsonin mukaan soveltaa myös Suomeen. Gellerstam toteaa Berndtsonin mukaan, että ruotsalaisessa kirjastokeskustelussa sai turhaan etsiä linjanvetoja ja periaatteita, päämääriä tai visioita, jotka kohoaisivat arkipäiväisen käytännön työn yläpuolelle. Gellerstam käyttää Staffan Parnellin jaot-
telua ja jakaa keskusteluun osallistuvat kahteen ryhmään, *hallinnoitsijoihin* ja *sopeutujiin*. Kummallakaan ryhmällä ei Gellerstamin mukaan ollut mitään erityistä ideaa ajettavanaan. Hallinnoitsijat pyrkivät estämään perinteisen kirjaa arvostavan kirjaston heikentymistä, ja sopeutujat keskittyivät teknisiin ja organisatorisiin kysymyksiin. Näiden ryhmittymien käymä keskustelu oli lähinnä puolustele-
levää ja käytännönläheistä, eikä juuri herättänyt huomiota alan ulkopuolella.

Gellerstamin mukaan kirjastoväki oli juuttunut toistamaan litaniaansa kirjastojen tärkeydestä: kirjastot ovat osa kulttuuriperintöämme, kirjastonhoitajat ovat yhteiskunnalle tärkeä avainryhmä tiedon- ja kulttuurinlevittäjinä, ja kuinka kirjastot eivät saa arvostusta rahoittajilta ja toimeksiantajilta. Ympäröivä yhteiskunta kuitenkin vaikutti melko välinpitämättömältä lukuun ottamatta ajoittaisia kaunopuheisia poliittisia puheenvuoroja.

Berndtson ihmettelee myös sitä, että kirjastot vaikuttivat olevan tyytyväisiä siihen, etteivät herättäneet liikaa huomiota. Gellerstamin mukaan kirjastojen ongelma oli, että niiden oli niin vaikea tarkastella itseään kiihottomasti käyttämättä ideologiaa ja kaunopuheisuutta suojausmekanismina. Kirjastomaailma ei

myöskään halunnut hyväksyä sitä, että ympäröivä maailma suhtautui kirjastoon kuin mihin tahansa palveluorganisaatioon. Erittäin vaikeaa oli myös kuvata kirjastotoimintaa ilman taktisuutta tai puolustelemista.

Mielestäni Berndtsonin ja Gellerstamin ajatuksilla on relevanssia vielä nykypäivän kirjastoalan tilanteessa. Olen samaa mieltä siitä, että kirjaston pitäisi pystyä määrittelemään ja perustelemaan yhteiskunnallinen asemansa selkeämmin. Nykyisin kaksi havaittavissa olevaa ”heimoa” ovat ehkä ne, jotka haluavat säilyttää perinteisemmän kirjakirjaston ja toisaalta ne, jotka pyrkivät uudistamaan kirjastoa elämykselliseksi ”mediastoksi”. Yhteisen maaperän löytäminen olisi kriittistä, onhan kaikilla kirjastolaisilla sama tavoite: elinvoimainen ja kiinnostava 2010-luvun kirjasto.

5 TUTKIMUKSEN TEKO JA ENNAKKO-AJATUKSET

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä yleispätevien syyn ja seurauksen lakien muodostaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140.)

Tutkimusmenetelmälle on keskeistä johtopäätösten teko aiemmista tutkimuksista, keskeisten käsitteiden määrittely ja ennako-oletusten esittäminen sekä aineistonkeruun suunnitelmat ja tutkittavan perusjoukon valinta, joista tutkimuksen avulla saadaan tulokset tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksen lopuksi aineistosta tehdään päätelmiä.

5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen etuihin kuuluu mahdollisuus saada kerättyä paljon tutkimusainesta melko vähällä vaivalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselylomakkeella voidaan kysyä monia kysymyksiä, ja sama lomake voidaan lähettää useille vastaajille. Koska kysymykset ovat kaikille samoja, vastauksia on mahdollista verrata keskenään helposti, ja mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla.

Kyselytutkimuksella on kuitenkin myös omat heikkoutensa. Aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi, ja tulosten analysointi voi myös olla hankalaa. On mahdollista, että vastaajat eivät ole ottaneet tutkimusta tosissaan ja vastanneet rehellisesti ja huolellisesti kysymyksiin. Kyselytutkimuksessa ei myöskään tiedetä, kuinka annetut

vastausvaihtoehdot välittyvät eri vastaajille, joten on mahdollista, että vastaajat ymmärtävät kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot eri tavalla kuin kysyjä on tarkoittanut. On myös mahdollista, että vastaajamäärä jää pieneksi.

5.3 Tutkimustavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten Suomen yleiset kirjastot suhtautuvat Yleisten kirjastojen neuvoston strategiassa 2011–2016 esitettyihin ajatuksiin ja visioihin, sekä ovatko vastaajat huomanneet strategia-asiakirjassa mainittuja muutoksia kirjastojen toimintaympäristössä, kuten esimerkiksi ei-käyttäjien määrän kasvua.

Yleisten kirjastojen neuvoston strategian 2011–2016 tavoitteeksi määriteltiin yleisten kirjastojen yhteisten sisäisten ja ulkoisten haasteiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen. (Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016, 4) Omassa tutkimuksessani pyrin kyselylomakkeen kysymyksillä pienimuotoisesti kartoittamaan, miten Suomen yleiset kirjastot ovat onnistuneet tässä tehtävässä. Tutkimukseni on kvantitatiivista tutkimusta, mutta kyselyn avoimet kysymykset tuovat siihen elementtejä myös laadullisesta tutkimuksesta.

Tein kyselylomakkeen Webropolin avulla ja lähetin 8.11. linkin kyselyyn 350:lle Manner-Suomen kunnan- ja kaupunginkirjastolle. Rajasin Ahvenanmaan maakuntakirjastoalueen ulos tutkimuksestani, koska sitä ei ole samalla tavalla veloitettu seuraamaan Yleisten kirjastojen neuvoston suosituksia. Webropolin avulla oli mahdollista tehdä kokotutkimus, eli ottaa lähes kaikki havaintoyksiköt mukaan. Käytin omaa harkintaani ja rajasin tutkimuksesta pois esimerkiksi Helsingin lastenkirjastot. 20.11 olin saanut 44 vastausta, joten lähetin muistutusviestit vielä vastaamattomille 306:lle kirjastolle samana päivänä. Muistutusviestien lähettämisen jälkeen vastauksia tuli jonkin verran, mutta sulkiessani kyselyn 30.11 vastauksia oli muistutusviesteistä huolimatta tullut vain 81.

Tämä kahdenkymmenen prosentin vastausprosentti ei vielä riitä pätevään tilastolliseen analyysiin, kuten esimerkiksi Kananen (2010, 102) toteaa. 20–30 prosentin vastausprosentit ovat tilastotieteen kannalta riittämättömiä antamaan tutkimusongelmasta luotettavaa tietoa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tehdään väitöskirjoja hyvinkin pienillä vastausprosentteilla, mutta Suomessa on pyritty noudattamaan tiukempaa linjaa tässä asiassa.

En tosin odottanutkaan, että vastausprosentti nousisi kovin korkeaksi, vaan tavoitteena oli ilmiön hieman ”pehmeämpi” tarkastelu. Alkujaankin siis ajattelin, että tuloksista tulisi ennemminkin suuntaa-antavia kuin tilastollisesti päteviä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Vastanneet kirjastot

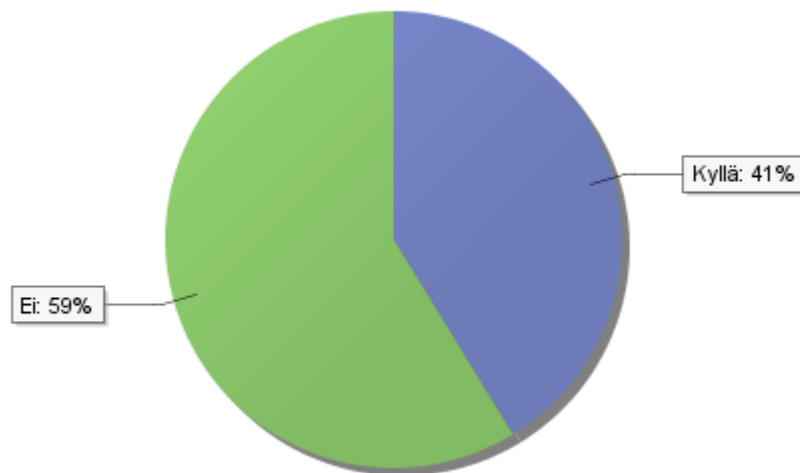
Sain vastauksia yhteensä 81:ltä kirjastolta.

6.2 Tehtävä

Suurin osa vastaajista oli odotetusti kirjastotoimenjohtajia sekä kirjastonjohtajia, mutta mukaan mahtui myös muutama osastonjohtaja ja kirjastonhoitaja. Valitettavasti muutama vastaaja oli ymmärtänyt kysymyksen tarkoittavan kyseisen kirjaston tehtävää eikä vastaajan tehtävää kirjastossa. Kysymys olisikin ehkä pitänyt selvyuden vuoksi laittaa muotoon ”Tehtävä kirjastossa”, vaikka sen voisi olettaa olevan asiayhteydestä selvää. Tämä osoittaa konkreettisesti, miten äärimmäisen huolellisesti kyselylomakkeen sanamuodot on valittava. Vaikka jokin asia olisi itselle täysin selvä, on hyvin mahdollista, että joku toinen ymmärtää asian eri tavalla.

6.3 Oletteko huomanneet ei-käyttäjien määrän kasvun kirjastossanne?

Ensimmäisessä toimintaympäristön muutoksia käsittelevässä kysymyksessä saadut 80 vastausta jakaantuivat Kuvion 1. osoittamalla tavalla.



Kuvio 1. Havainto ei-käyttäjien määrän kasvusta.

Vastaajat, jotka eivät olleet huomanneet ei-käyttäjien määrän kasvua muodostivat enemmistön. Kysymystä voi kritisoida tietystä epätarkkuudesta, mutta siinä kysyttiinkin nimenomaan havaintoa ei-käyttäjien määrästä, ei välttämättä mihinkään käyttäjätutkimukseen perustuvaa tietoa. Tulos säilyi vielä positiivisena kirjastojen kannalta, mutta selvästi tähän asiaan on tämänkin tutkimuksen perusteella syytä kiinnittää huomiota, ja pyrkiä rajoittamaan käyttäjäkatoa mahdollisuuksien mukaan.

6.4 Miten väestöpohjan muutokset kuten ikääntyminen, korkeampi koulutustaso ja maahanmuutto näkyvät kirjastossanne?

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen saadut 78 vastausta osoittivat yleisten kirjastojen asiakaskuntien eroavaisuuksia, esimerkiksi maalla muutosprosessi on hitaampi kuin kaupungissa. Vastausten yleisiä teemoja olivat lisääntynyt tarve ikääntyneiden palveluille, esimerkiksi kotipalvelu oli varttuneiden asiakkaiden tarvitsema palvelumuoto, lapsiasiakkaiden määrä oli kasvanut joissain kirjastoissa, joissain taas pienentynyt.

Korkeampi koulutustaso tuli ilmi siinä, että korkeammin koulutettujen käyttäjien koettiin olevan yleisesti vaativampia asiakkaita, jotka odottavat myös kirjastopalve-

luiltaan korkeampaa laatua, mikä ilmeni esimerkiksi haastavampina tietopalvelukysymyksinä. Jotkut vastaukset heijastavat käyttäjäkunnan monipuolistumista, jossain vastauksissa taas ilmaistiin nuorten asiakkaiden määrän vähentyminen.

Maahanmuutto näkyi joillain alueilla maahanmuuttajille suunnattujen kirjastopalvelujen tarpeen kasvuna ja erikielisten aineistojen kysyntänä sekä henkilökunnan kielitaitovaatimusten nousuna. Suuremmilla paikkakunnilla eri toimipaikkojen asiakaskunnan tarpeet erosivat toisistaan. Vastauksissa tuli myös ilmi lainauslukujen ja muiden käyttömittarien laskeminen. Joidenkin alueiden kirjastoissa väestöpohjan muutokset eivät ainakaan vielä ilmenneet lainkaan.

Seniorit huomioitu palvelujen kehittämisessä, senioritapahtumia, tietotekniikkaopastusta. Korkeammat vaatimukset kirjastopalveluille, korkeammin koulutetut osaavat vaatia enemmän palveluilta.

Ikäihmisten määrä on kasvanut asiakaskunnassamme. Tarve hakeutuvalle palvelulle on lisääntynyt.(...)

Lasten määrä kirjastossa vähentynyt.

Lasten määrän kasvu tuo paineita lastenkirjastotyölle.

Ikääntyminen ehkä näkyy lainauslukujen alenemisena. Korkeampi koulutustaso näkyy monipuolisempina tietokirjallisuuden käyttönä, vieraskielisen kirjallisuuden käyttönä ja kurssikirjallisuuden kasvaneena tarpeena (aikuis- ja etäopiskelu). Maahanmuutto monenkielisen kirjallisuuden ja lehtiaineiston tarpeena sekä suomen kielen kurssien kysyntänä.

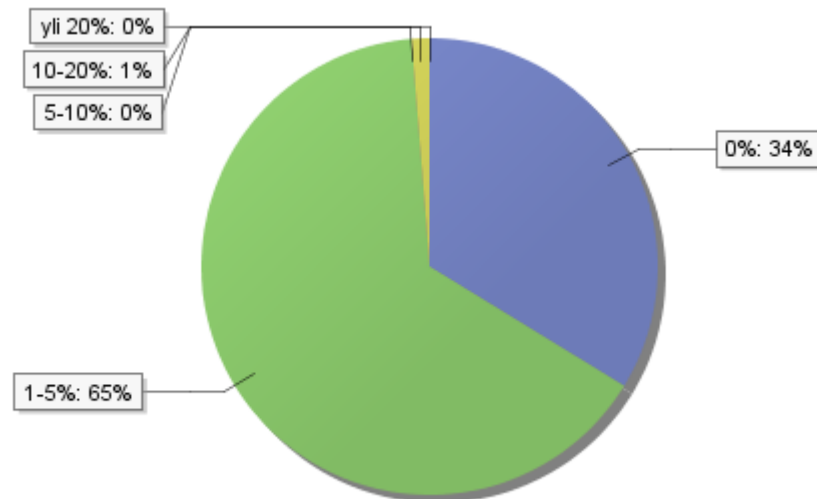
Väki ikääntyy, nuoret muuttavat pois ja ikäluokat pienenevät. Lähes kaikki kirjaston indeksit (kokonaislainaus, uudet asiakkaat, asiakaskäynnit) ovat laskusuunnassa. Vanhemmat ihmiset ovat olleet aktiivisia asiakkaita, nuoret eivät ole "löytäneet" kirjastoa. Joidenkin aineistolajien lainaus on tosin kasvussa, esimerkiksi äänikirjat.

Käyttäjät yhä "aikuisempia". Lehdenlukijakunta lisääntynyt. Nuorisoa ei kirja juuri kiinnosta, eli uusi lukijasukupolvi voi olla suhteellisen pieni.

Ei mitenkään pääasiassa. Maalla muutokset ovat niin hitaita.

6.5 Kuinka suuri osa kirjastonne aineistosta on sähköistä aineistoa?

Tähän kysymykseen sain 80 vastausta. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 2. havainnollistamalla tavalla.



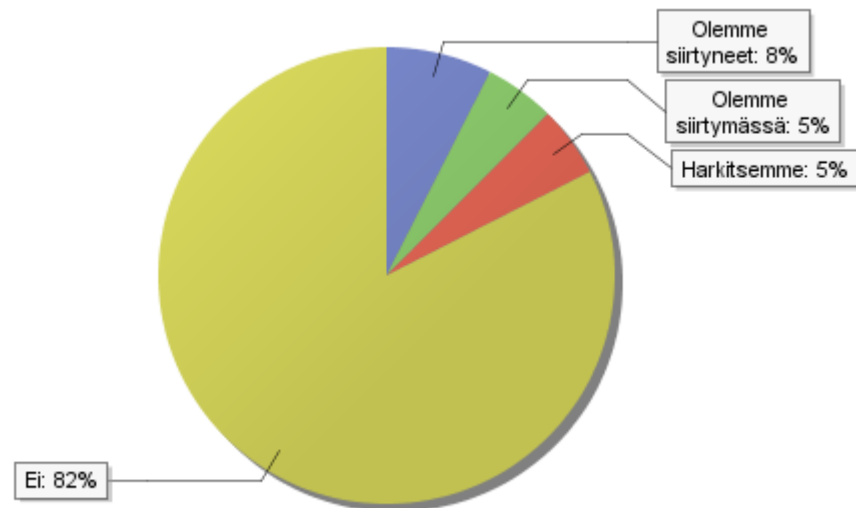
Kuvio 2. Sähköisen aineiston prosenttijakaumat.

Yllätti hieman, että sellaisia kirjastoja, joissa sähköistä aineistoa on nolla prosenttia, on vastauksista 34 prosenttia, eikä yhdessäkään vastanneessa kirjastossa ollut sähköistä aineistoa yli 20 prosenttia kaikesta aineistosta. On kuitenkin muistettava, että tämä kysely on pienen vastaajamäärän takia vain suunta-antava. Sähköisten aineistojen saatavuus koko maassa on merkittävä digitaalista kuilua kaventava toimenpide. Se, etteivät kaikki kyselyn kirjastot olleet hankineet sähköistä aineistoa, on tuskin tahdosta kiinni, vaan niukat resurssit on tarvinnut käyttää muuhun.

6.6 Onko kirjastonne jo siirtynyt tai siirtymässä tilaaja-tuottaja –malliin?

Tähän kysymykseen sain myös 80 vastausta. Kysymys on hieman huonosti muotoiltu siinä mielessä, että tuskin mikään kirjasto siirtyy itsenäisesti tilaaja-tuottaja –malliin, vaan siihen siirrytään yhdessä kunnan muun palvelutuotannon kanssa, ja

tämä olisi ollut hyvä tuoda ilmi kysymyksessä. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 3. osoittamalla tavalla.



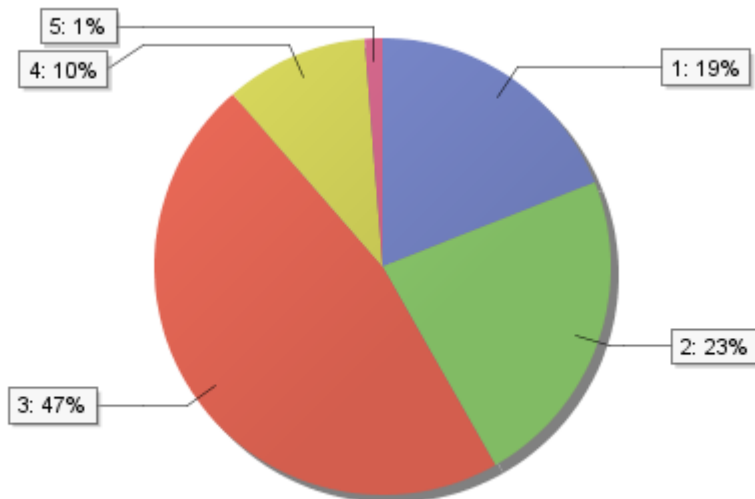
Kuvio 3. Tilaaja-tuottaja –mallin levinneisyys.

Tilaaja-tuottaja –malli ei siis ole levinnyt kyselyyn osallistuneissa kirjastoissa kovin laajalle. Kuitenkin kahdeksan prosenttia kyselyyn osallistuneista kirjastoista on jo siirtynyt siihen, ja yhteensä kymmenen prosenttia on joko siirtymässä siihen tai harkitsee siihen siirtymistä. Vaikka kyselyn tulokset eivät ole tilastollisesti päteviä, voidaan niitä kuitenkin pitää suunta-antavina siitä, että tilaaja-tuottaja –mallin mukaan toimivien kirjastojen määrä lisääntyy.

6.7 Tilaaja-tuottaja –malli sopii mielestämme hyvin käytettäväksi kirjastoalalla

Kysymys 7 on edellisen kysymyksen jatkokysymys, joka mittaa vastaajien mielipidettä tilaaja-tuottaja –mallin soveltuvuudesta kirjastoalalle. Tähän Likert-asteikolliseen kysymykseen tuli 79 vastausta, jotka jakaantuivat Kuvion 4. osoittamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 4. Vastaajien mielipide tilaaja-tuottaja –mallin soveltuvuudesta kirjastoalalle.

Vastaajien enemmistö suhtautui tilaaja-tuottaja –mallin soveltamiseen kirjastoalalla pidättyväisesti. Suurimman prosenttimäärän sai En osaa sanoa –vaihtoehto 47%:n prosentin osuudella saaduista vastauksista. Kanasen (2010, 88) mukaan eos-käsitteen käyttö on ongelmallista, sillä se on mahdollista ymmärtää kahdella tavalla. Vastaajan mielipide voi olla puolivälissä asteikkoa, hän ei ole samaa eikä eri mieltä. Vastaajalla ei ehkä ole asiasta mitään tietoa, joten hän ei osaa sanoa näin mielipidettään. Mikäli vastaajissa on molempien vaihtoehtojen edustajia, se vääristää tuloksia. Eos-vaihtoehdon käyttäminen Likert-asteikossa on kuitenkin vakiintunut käytäntö, joten pidän sitä tarkoituksenmukaisena omassakin tutkimuksessani.

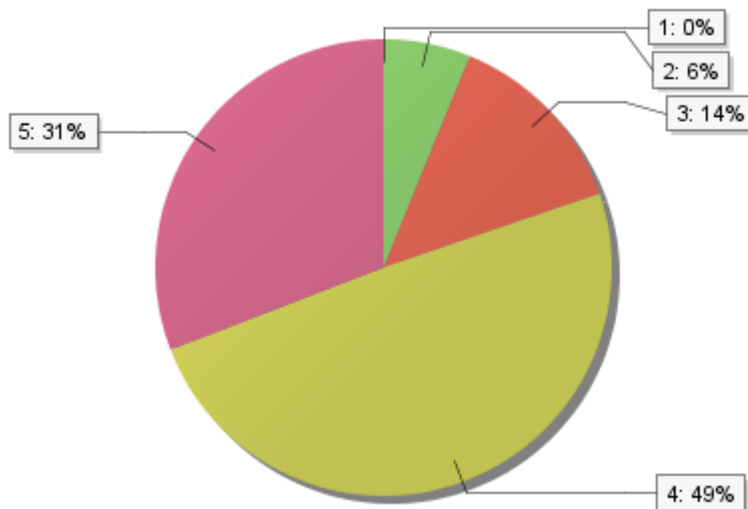
Seuraavaksi suurimman prosenttimäärän vastauksista sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 23 prosentin osuudella vastauksista. Kolmanneksi suurimman prosenttimäärän vastauksista sai täysin eri mieltä vaihtoehto 19 prosentin osuudella. Jok-

seenkin samaa mieltä –vaihtoehto sai kymmenen prosentin osuuden saaduista vastauksista. Täysin samaa mieltä –vaihtoehto sai vain yhden prosentin osuuden annetuista vastauksista. Tuloksiin voi myös vaikuttaa se, etteivät vastaajat välttämättä tunne tilaaja-tuottaja –mallia kovin yksityiskohtaisesti.

6.8 Ei-käyttäjien määrän kasvu on merkittävä tulevaisuuden haaste kirjastolle

Kysymykseen 8 sain 81 vastausta. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 5. havainnollistamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 5. Vastaajien mielipide ei-käyttäjien kirjastolle muodostamasta tulevaisuuden haasteesta.

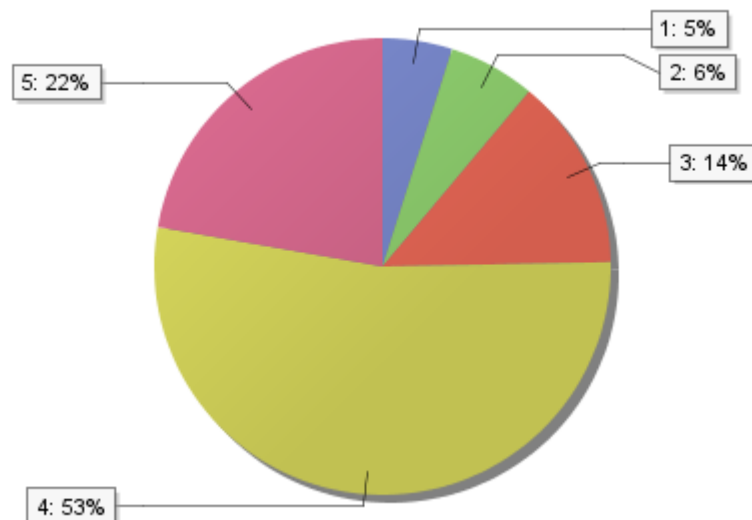
Kirjaston ei-käyttö on sinänsä monisyinen käsite, kuten esimerkiksi Rissanen ja Santamaa (2010, 10) tuovat esille opinnäytetyössään. Omassa tutkimuksessani en kuitenkaan lähde problematisoimaan itse käsitettä, vaan keskityn vastaajien mielipiteisiin asiasta. Vastausten perusteella ei-käytön kasvu on kirjastoille huolenaihe, ja voidaan todennäköisesti sanoa, että tähän on aihettakin. Kuten joistain

kysymykseen 4. saaduista vastauksista tuli ilmi, yleistäen voi sanoa, että monia nuoria ei ainakaan perinteinen kirja ja lukeminen kiinnosta. Melkein tasan puolet vastauksista sai jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 49 prosentin osuudella. Toiseksi eniten vastauksia sai täysin samaa mieltä – vaihtoehto 31 prosentin osuudella. Kolmanneksi eniten vastauksia sai en osaa sanoa – vaihtoehto 14 prosentin osuudella. Toiseksi vähiten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä siitä, ettei ei-käyttäjien määrän kasvu olisi merkittävä tulevaisuuden haaste kirjastoille.

6.9 Olemme toteuttaneet segmentointia (lapset, nuoret, työkäiset, seniorit) kirjastossamme

Tähän kysymykseen tuli 81 vastausta. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 6. osoittamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



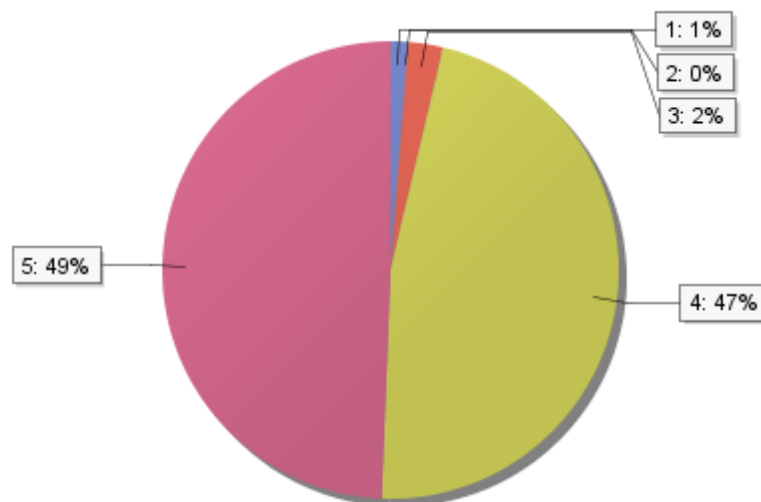
Kuvio 6. Segmentoinnin toteuttaminen.

Tähän kysymykseen tuli 81 vastausta. Hieman yli puolet vastaajista (53%) oli jokseenkin samaa mieltä. Toiseksi eniten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 22 prosentin osuudella. Kolmanneksi eniten vastauksia sai en osaa sanoa –vaihtoehto 14 prosentin osuudella vastauksista. Lähes tasoissa vastauksissa ovat jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä –vaihtoehdot kuuden ja viiden prosentin osuudella vastauksista. Epäilemättä pienillä maaseutukirjastoilla ei ole samoja mahdollisuuksia toteuttaa segmentointia kuin suurempien asutuskeskusten kirjastoilla.

6.10 Olemme pyrkineet toteuttamaan kirjastojen yhteisiä arvoja kuten tasa-arvoa, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä kirjastomme toiminnassa

Tähän kysymykseen vastasi 81 vastaajaa. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 7. osoittamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



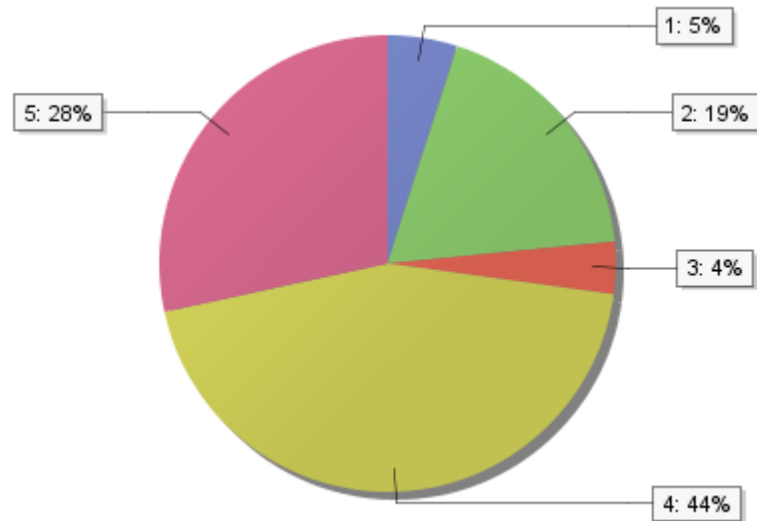
Kuvio 7. Arvojen toteuttaminen kirjaston toiminnassa

Tämän kyselyn tulosten perusteella kirjastot ovat onnistuneet tuomaan kirjastolaitoksen yhteisiä arvoja hyvin arkipäivän toimintaan. Tätäkin kysymystä voi kritisoida tietystä epätasaisuudesta, koska arvojen toteuttaminen on melko abstrakti käsite ja subjektiivisesti ymmärrettävissä. Kuitenkin tälläkin kysymyksellä hain enemmän kirjastojen mielipidettä asiasta kuin kovaa faktaa. Tällaiseen kysymykseen vastaajilla on tietysti luontainen motivaatio vastata, että kyllä he ovat pyrkineet toteuttamaan yhteisiä arvoja toiminnassaan, mutta sama asia on varmaankin otettava huomioon kaikissa itsearvioinneissa. Suurimman prosenttimäärän vastauksista sai täysin samaa mieltä –vaihtoehto 49 prosentin osuudella vastauksista. Toiseksi eniten vastauksia sai jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 47 prosentin osuudella annetuista vastauksista. Kolmanneksi vähiten vastauksia sai en osaa sanoa –vaihtoehto kahden prosentin osuudella saaduista vastauksista. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut jokseenkin eri mieltä –vaihtoehtoa. Yksi prosentti vastaajista oli päätenyt täysin eri mieltä –vaihtoehtoon.

6.11 Kirjastomme fyysiset tilat ovat viihtyisiä ja esteettömiä

Tähän kysymykseen sain myös 81 vastausta. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 8. havainnollistamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=en osaa sanoa 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



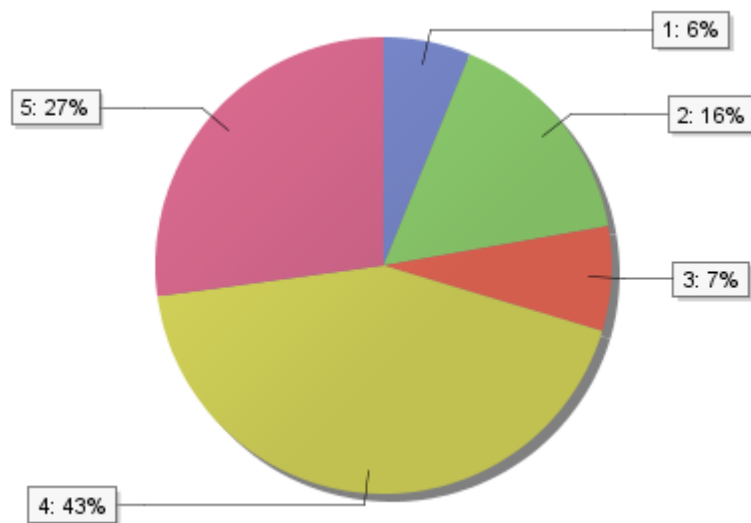
Kuvio 8. Kirjastojen fyysisten tilojen viihtyisyys ja esteettömyys.

Tämän kysymyksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että viihtyisyys merkitsee eri asioita eri ihmisille. Kuitenkin voidaan varmaankin ajatella, että on olemassa tietty konsensus siitä, mitä ihmiset yleisesti pitävät viihtyisänä. Suurimman prosenttimäärän vastauksista sai jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 44:n prosentin osuudella annetuista vastauksista. Oli ilahduttavaa huomata, että toiseksi eniten vastauksia keräsi täysin samaa mieltä –vaihtoehto 28 prosentin osuudella annetuista vastauksista. Viihtyisiä ja esteettömiä kirjastotiloja voidaan pitää tärkeinä menestystekijöinä kirjastoille. Kolmanneksi eniten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 19 prosentin osuudella annetuista vastauksista. Toiseksi vähiten vastauksia sai täysin eri mieltä –vaihtoehto viiden prosentin osuudella annetuista vastauksista. En osaa sanoa –vaihtoehto sai tässä kysymyksessä kaikkein vähiten vastauksia neljän prosentin osuudella annetuista vastauksista. Tästä asiasta lähes kaikilla vastaajilla oli siis selkeä mielipide.

6.12 Olemme muuttaneet kirjastomme aukioloaikoja käyttäjälähtöisemmiksi (esimerkiksi myöhemmät ilta-aukiolot, sunnuntaiaukiolot)

Tähän kysymykseen vastasi myös 81 vastaajaa. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 9. osoittamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 9. Vastaajien käsitys edustamiensa kirjastojen aukioloaikojen asiakaslähtöisyydestä.

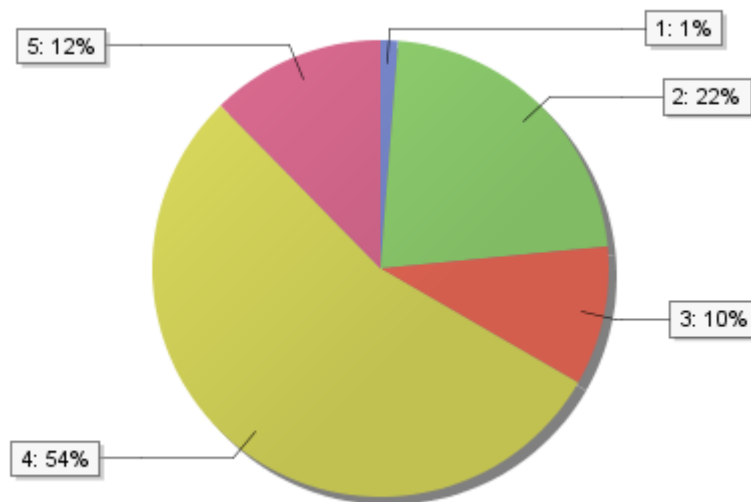
Suurimman prosenttimäärän annetuista vastauksista sai jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 43 prosentin osuudella annetuista vastauksista. Toiseksi suurimman osuuden vastauksista sai täysin samaa mieltä –vaihtoehto 27 prosentin osuudella saaduista vastauksista. Kolmanneksi eniten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 16 prosentin osuudella vastauksista. Toiseksi vähiten vastauksia sai en osaa sanoa –vaihtoehto 7 prosentin osuudella vastauksista, ja vähiten vastauksia sai täysin eri mieltä –vaihtoehto kuuden prosentin osuudella annetuista vastauksista. On positiivista, että kirjastot ovat pyrkineet muuttamaan aukioloaikojaan käyttäjälähtöisemmiksi. Toisaalta käyttäjät eivät ole tässäkään mielessä heterogeenisiä, joten käyttäjälähtöiset aukioloajat eivät ole kaikille samoja. Yleisten kirjastojen neuvoston strategiassa 2011–2016 (Yleisten kirjastojen neuvoston strate-

gia 2011–2016, 17) puhutaan ”hukkatuntien” poistamisesta. Taloudellisuus- ja tehokkuusnäkökulmasta tämä on tietenkin ymmärrettävää, mutta joillekin käyttäjille nämä ”hukkatunnit” voivat olla tärkeitä.

6.13 Asiakkaat ovat kiinnostuneita kirjaston järjestämistä tapahtumista ja osallistuvat niihin aktiivisesti

Tähän kysymykseen tuli 81 vastausta. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 10. havainnollistamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 10. Asiakkaiden kiinnostus ja osallistuminen kirjaston tapahtumiin.

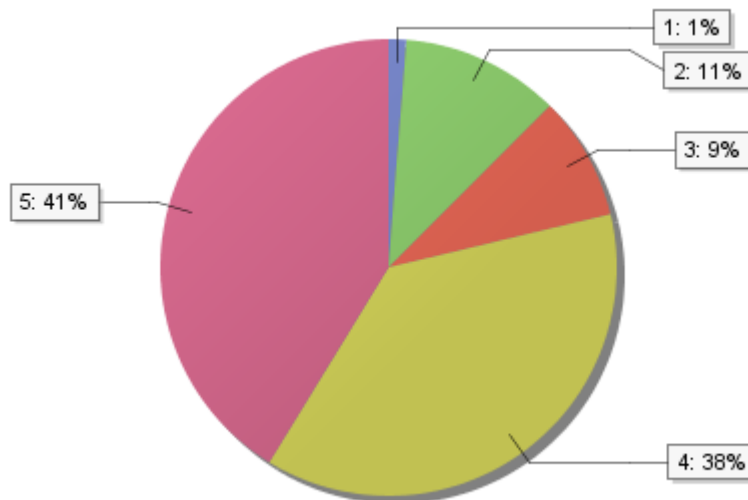
Tähän kyselyyn vastanneiden edustamissa kirjastoissa asiakkaat vaikuttavat olevan melko kiinnostuneita kirjaston järjestämistä tapahtumista ja niihin osallistumisesta. Tietysti pienissä kirjastoissa ei järjestetä läheskään yhtä paljon tapahtumia kuin suurissa, joten kysymys ei sikäli ole aivan tasapuolinen. Jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto sai yli puolet vastauksista, 54 prosenttia. Toiseksi eniten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 22 prosentin osuudella. Kolmanneksi

eniten vastauksia sai täysin samaa mieltä –vaihtoehto 12 prosentin osuudella vastauksista. Toiseksi vähiten vastauksia sai en osaa sanoa – vaihtoehto 10 prosentin osuudella annetuista vastauksista. Ylivoimaisesti pienimmän, yhden prosentin osuuden annetuista vastauksista sai täysin eri mieltä –vaihtoehto.

6.14 Rutiinitoimintojen automatisointi ja ammattitaidon kanavointi haastavampiin asiakaspalvelutapahtumiin on tärkeää

Tähän kysymykseen vastasi 80 vastaajaa. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 11. osoittamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 11. Vastaajien mielipide rutiinitoimintojen automatisoinnin ja haastavampiin asiakaspalvelutapahtumiin pyrkimisen tärkeydestä.

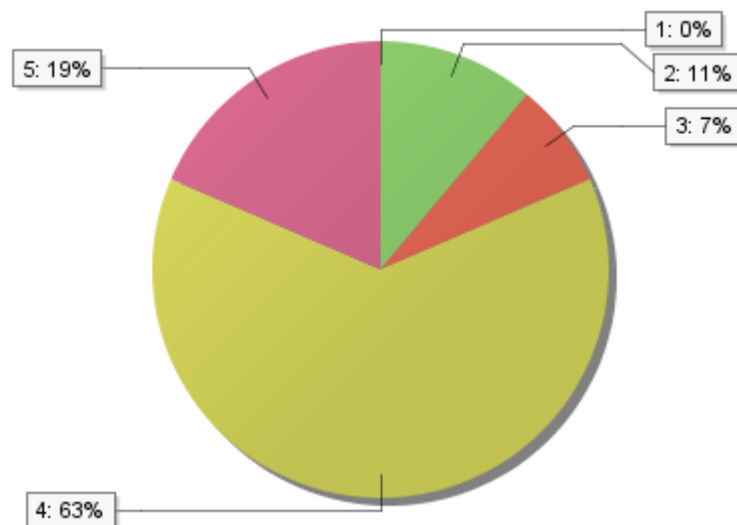
Suurimman määrän vastauksista, 41 prosenttia keräsi täysin samaa mieltä –vaihtoehto. Toiseksi eniten vastaajat olivat valinneet jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehtoa. Kolmanneksi suurimman osan vastauksista keräsi jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 11 prosentin osuudella vastauksista. Toiseksi vähiten vastauksia sai en osaa sanoa –vaihtoehto 9 prosentin osuudella, ja vähiten täysin eri mieltä –vaihtoehto yhden prosentin osuudella annetuista vastauksista. Valtaosa vas-

taajista oli siis automatisoinnin lisäämisen ja haastavampien asiakaspalvelutapah-
tumien kannalla. Automatisoinnin lisääminen ei ole mustavalkoinen asia, se pa-
rantaa tehokkuutta ja vapauttaa henkilökunnan voimavaroja esimerkiksi tietopalve-
lutyöhön. Mutta on myös merkittävä määrä asiakkaita, jotka asioisivat mieluummin
ihmisen kuin koneen kanssa. Esimerkiksi palautusautomaatti aiheuttaa näissä asi-
akkaissa ahdistusta, ja sitä käyttäessä asiakkailla voi käydä niin, etteivät he esi-
merkiksi huomaa ohjeita ja laittavat aineistoa päällekkäin automaattiin, jolloin asi-
akkaan kaikki palautukset eivät rekisteröidy, mikä on ikävää kaikille osapuolille.
Oman kokemukseni mukaan näiden opasteiden tulisikin olla huomiota herättä-
vämpiä. Lisäksi pienissä kirjastoissa automaattit eivät välttämättä ole tarkoituk-
senmukaisia, vaikka niitä pystyttäisiinkin resurssien puitteissa hankkimaan.

6.15 Keräämme ja hyödynnämme asiakaspalautetta aktiivisesti

Tähän kysymykseen vastasi 81 vastaajaa. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 12.
havainnollistamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=
täysin samaa mieltä



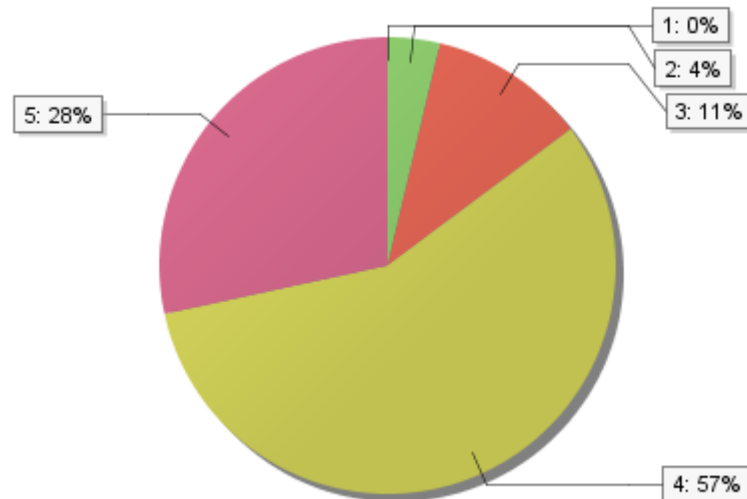
Kuvio 12. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen.

Ylivoimaisesti suurimman osan vastauksista keräsi jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 63 prosentilla vastauksista. Toiseksi eniten vastauksia sai täysin samaa mieltä –vaihtoehto 19 prosentilla vastauksista. Kolmanneksi eniten vastauksia sai jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 11 prosentin osuudella vastauksista. Toiseksi pienimmän osuuden vastauksista sai en osaa sanoa –vaihtoehto seitsemällä prosentilla vastauksista, ja täysin eri mieltä –vaihtoehto nolla prosenttia vastauksista. Myös tähän kysymykseen lähes kaikilla vastaajilla oli selkeä kantaa, koska kyseessä on konkreettinen asia. Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen on nykyaikaiselle palveluorganisaatiolle elintärkeää. On toinen asia, voidaanko saatu asiakaspalautte aina hyödyntää resurssien puolesta, mikäli asiakkaat haluavat esimerkiksi lisää uutuuksia, ja sen hankkimiseen ei ole mahdollisuuksia. Pienissä kirjastoissa ei varmaankaan ole resursseja samanlaiseen asiakaspalautteen keräämiseen kuin suurissa. Kirjastojen on pyrittävä kuuntelemaan asiakkaitaan.

6.16 Verkkopalvelujen merkitys tulee kasvamaan jatkuvasti

Tähän kysymykseen vastasi 81 vastaajaa. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 13. osoittamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 13. Vastaajien mielipide verkkopalvelujen kasvavasta merkityksestä.

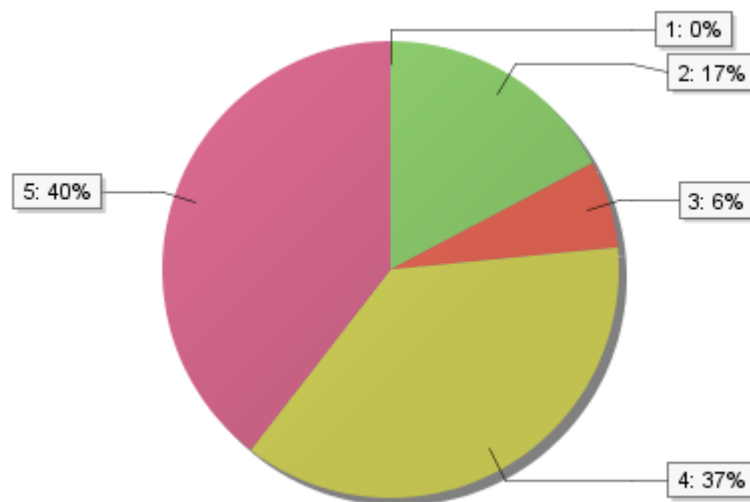
Vastaajien selkeä enemmistö, 57 prosenttia, oli valinnut jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehdon. Toiseksi eniten vastauksia keräsi täysin samaa mieltä –vaihtoehto 28 prosentin osuudella vastauksista. Kolmanneksi suurimman osan vastauksista sai en osaa sanoa –vaihtoehto 11 prosentin osuudella. Toiseksi pienimmän osuuden annetuista vastauksista sai jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto neljän prosentin osuudella. Täysin eri mieltä –vaihtoehtoa ei valinnut yksikään vastaaja.

Vastaajat pitivät verkkopalveluja tärkeinä ja niiden merkitystä kasvavana. Verkkopalvelut ovat sinänsä laaja käsite, ja uusin kehityssuunta kirjastoalallakin ovat vuorovaikutteiset verkkopalvelut. Pienten kirjastojen Facebook-sivuilla tosin on harvemmin paljon vierailijoita, kun taas isommille kirjastoille ne ovat tärkeä markkinointikanava, joiden avulla voidaan tiedottaa kätevästi esimerkiksi kirjaston järjestämistä tapahtumista. Kuitenkin pientenkin kirjastojen asiakkaat varmasti arvostavat esimerkiksi verkkokirjaston mahdollistamaa kätevää lainojen uusintaa.

6.17 Resurssien niukkuus haittaa merkittävästi kehittämistoimia

Tähänkin kysymykseen vastasi 81 vastaajaa. Vastaukset jakaantuivat Kuvion 14. havainnollistamalla tavalla.

1=täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3=eos 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä



Kuvio 14. Vastaajien mielipide resurssien niukkuuden vaikutuksesta kehittämistoimiin.

40 prosenttia vastaajista valitsi täysin samaa mieltä –vaihtoehdon. Toiseksi eniten vastauksia sai jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehto 37 prosentin osuudella vastauksista. Kolmanneksi eniten vastauksia keräsi jokseenkin eri mieltä –vaihtoehto 17 prosentin osuudella vastauksista. Toiseksi vähiten vastauksia sai en osaa sanoa –vaihtoehto kuuden prosentin osuudella. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä resurssien niukkuuden haitallisesta vaikutuksesta kehittämistoimiin.

Enemmistön mielestä resurssipula haittasi kehittämistyötä, mutta on kuitenkin positiivista huomata, ettei asian koeta olevan pelkästään rahasta kiinni.

6.18 Oletteko järjestäneet tapahtumia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa tai hankkineet sponsorisopimuksia?

Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 75 vastaajaa. Kuten odotettua, suurin osa vastaajien edustamista kirjastoista oli järjestänyt tapahtumia yhdessä kunnan tai kaupungin muiden toimijoiden kanssa, kuten seurakuntien kanssa. Tapahtumia järjestettiin myös yhdessä yhdistysten ja muiden kolmatta sektoria edustavien toimijoiden kanssa. Yhteistyötä tehtiin myös paikallisten ja valtakunnantason hankkeiden kanssa. Myös Mannerheimin Lastensuojeluliiton kanssa on tehty yhteistyötä. Yksi vastaaja mainitsi kirjastonsa järjestäneen tapahtuman yhdessä paikallisen kirjakaupan kanssa.

Varsinaista sponsorointia ei juurikaan esiintynyt, erääseen kirjastoon paikallinen energiayhtiö oli sponsoroinut energiamittarit, myös Elisa oli sponsoroinut erästä kirjastoa, ja esimerkiksi paikallinen pankki oli sponsoroinut kirjaston tapahtuman kahvituksen. Erään vastaajan mielestä sponsorisopimukset eivät kuulu kirjastolle. Yhteistyö eri tahojen kanssa on tärkeää kirjastotoiminnan kehittämiseksi.

Kulttuuri-, museo-, nuoriso- ja koulutoimi yhteistyökumppaneita, samoin eri hankkeet.

Yhteistyötä tehdään järjestöjen, muiden kaupungin palvelujen (koulut, vanhuspalvelu), valtakunnalliset ja maakunnalliset hankkeet.

Olemme järjestäneet tapahtumia mm. syöpäkerhon, MLL:n, terveyskeskuksen kehitysvammaisten toimintakeskuksen, koulujen, seurakunnan, kirjailijoiden ja kansalaisopiston, päivähoitotoiminnan, kunnan luottamushenkilöiden kanssa, muiden eri järjestöjen ja yhdistysten kanssa.

Lähinnä tapahtumia on järjestetty yhteistyössä lähikuntien kirjastojen kanssa, jonkun verran kaupungin kulttuuritoimen kanssa. Yhteistyötä tulisi lisätä.

6.19 Mikä on mielestänne tärkein toimenpide, jolla visio tulevaisuuden kirjastosta saavutetaan?

Tässä kysymyksessä olisi voinut olla hyvä hieman avata sitä, millainen tuo tulevaisuuden kirjasto sitten on. Oletettavasti vastaajat ovat kuitenkin tutustuneet erilaisiin strategioihin ja tulevaisuusvisioihin, että ymmärtävät, mitä tällä kysymyksellä hain. Kysymykseen vastasi 72 vastaajaa. Vastausten yleisiä teemoja olivat muun muassa ammattitaitoisen ja koulutetun henkilökunnan tärkeys kirjastoille, asiakaslähtöisyys, riittävien taloudellisten resurssien ylläpitäminen ja lisääminen, sopivien tilojen ja välineiden tarve, lasten ja nuorison saaminen kirjastonkäyttäjiksi. Myös hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua pidettiin keskeisenä.

Pidetään huolta siitä, että kirjastojen määrärahat pysyvät sellaisella tasolla, että toiminta pystytään toteuttamaan laadukkaana ja lähellä tapahtuvana palveluna. Keskittämiset suuriin yksiköihin voivat tuhota hienotkin visiot.

1) Resurssien lisääminen, koska esimerkiksi tapahtumien järjestäminen on valitettavasti usein kiinni rahasta, samoin kokoelmien riittävä uudistaminen, laajentaminen ja pitäminen kiinnostavana sekä ammattitaitoisen henkilökunnan palkkaaminen. 2) Niiden henkilöiden tavoittaminen, jotka eivät koe tarvitsevansa kirjastopalveluita (esimerkiksi lisääntyvän markkinoinnin kautta, nykyään myös sos. mediassa. Myös oma jalkautuminen ja kirjaston mukanaolo erilaisissa tapahtumissa tuo kirjastoa esille.

Ei voi ajatella vain yhtä toimenpidettä, mutta esimerkiksi kirjaston työntekijöiden koulutus ja yleissivistys on tärkeää, kun asiakkaiden koulutustasokin nousee koko ajan.

Kirjaston on oltava kiinnostava virtuaalinen ja fyysinen kohtaamispaikka kansalaisille. Monipuolisen aineistotarjonnan lisäksi kirjaston on panostettava kirjastotilojen toimivuuteen ja viihtyisyyteen unohtamatta visuaalisuuden mahdollisuuksia.

Henkilökunnan palkkaus kuntoon!

Palvelumuotoilu, moniosaaminen, markkinointi, verkostoituminen, brändi ja näkyminen.

Seurataan tilannetta eikä hypätä pää edellä johonkin, mihin ihmiset eivät ole valmiita. Esimerkiksi maaseudulla on turha haaveilla vielä e-kirjoista tai kattavista verkkopalveluista, ihmiset eivät vielä osaa käyttää edes normaalia verkkokirjastoa, valitettavasti. Eli lisätään tuntemusta käyttäjistä ja toimitaan sen mukaan, mitä asiakkaat tahtovat. Toki uusia keinojakin tulee soveltaa käytäntöön, mutta vasta sen jälkeen kun isommissa kaupungeissa on nämä ensin testattu.

6.20 Kysymys 20: Vapaita kommentteja?

Viimeisessä kysymyksessä kysyin vastaajilta vapaita kommentteja kyselyn herättämistä ajatuksista. Kysymykseen sain 20 vastausta. Vastauksissa annettiin muun muassa lisäkommentteja joihinkin kysymyksiin ja annettiin palautetta eri kysymyksistä. Esimerkiksi eräs vastaaja oli pitänyt kysymystä ei-käyttäjien määrän kasvusta hieman johdattelevana.

YKN-strategiaa on Helsingin seudulla pyritty toteuttamaan niiltä osin, kun se ei ole rasittanut kirjaston budjettia, eli toimenpiteillä, joilla ei ole tarvinnut lisätä henkilökuntaa tai koulutettua henkilökuntaa. Eli aukioloja lisätty ynnä muuta sellaista sitten, että aamun aukioloja ja perjantain/lauantain aukioloja lisätty. Mutta onko kiinnitetty huomiota henkilöstön koulutukseen väestöpohjan määrään nähden? Tai henkilökunnan määrään työtehtävien vaatimustasoon ja määrään nähden.

Kirjaston pitää olla itsekin innokas ja aktiivinen toimija omassa yhteisössään. Henkilökunnan pitää arvostaa itseään ja tekemäänsä työtä ja markkinoida palveluja.

Kysymys 12 on vähän ongelmallinen, aukioloajat ovat jo niin käyttäjäystävällisiä kuin kirjaston resursseilla pystytään. Kysymys 13 on myös ongelmallinen, jos kirjastossa ei juuri ole tapahtumia.

Teoriassa voi visioida ja asettaa vaikka minkälaisia tavoitteita tulevaisuuden kirjastosta ja sen toiminnasta. Valitettavasti arki on aivan toista; jos on yksi kirjastoammatillinen työntekijä ja 7 tuntia viikossa ei-ammattillista, niin kyllä rutiinien pyörittämiseen aika menee. Valitettavasti!

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategiatyöhön suhtaudutaan yleisesti varauksellisesti ja sitä kohtaan tunnetaan jopa vastenmielisyyttä. Tavallisimpia syitä tähän lienee se, että aivan liian usein strategian hienot visiot ja missiot jäävät arkitodellisuuden alle. Kaikki liikenevät voimat kuluvat perustoiminnan pyörittämiseen, ja on ymmärrettävää, että strategia voidaan tällöin kokea pelkäksi rasitukseksi, jolla ei ole mitään annettavaa käytännön työhön. Modernit organisaatiot tarvitsevat kuitenkin selkeän päämäärän, jota kohti kulkea muuttuvissa oloissa.

Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016 esittää kirjastoille monia haasteita: niiden pitäisi kehittyä ja muuntautua haastavissa olosuhteissa, olla käyttäjälähtöisempiä ja avoimempia ja kyetä ylläpitämään asiakkaiden mielenkiinto, ja vielä onnistua pitämään budjettinsa kurissa näinä korkeiden taloudellisuus- ja tuottavuusvaatimusten aikoina.

Tutkimukseni tuloksista on haastavaa tehdä virtaviivaisia, yksiselitteisiä johtopäätöksiä, koska monen kysymyksen vastauksissa oli sen verran eroavaisuuksia, mikä on ymmärrettävää, koska kyselyyn osallistui kooltaan ja sijainniltaan niin toisistaan poikkeavia kirjastoja maan eri kolkista. Myös kyselyn vastausprosentti jäi vain 20 prosenttiin, mikä ei vielä mahdollista tilastollisesti pätevää analyysia. Tämä on pidettävä jatkuvasti mielessä kyselyn tuloksia tutkailtaessa.

Yleiset kirjastot kohtaavat monia haasteita. Asiakaskunta monipuolistuu, kun esimerkiksi maahanmuuttajat tulevat enenevässä määrin kirjastojen asiakkaiksi. Tämän lisäksi ei-käyttäjien määrän kasvu on asia, johon on syytä kiinnittää huomiota. Sähköisen aineiston saatavuutta koko maassa pidetään tärkeänä digitaalista kuitua kaventavana toimenpiteenä. Kuitenkin esimerkiksi tämän kyselyn perusteella on vieläkin kirjastoja, joilla ei ole tarjota asiakkailleen lainkaan sähköistä aineistoa. Päällimmäisenä syynä tähän on varmastikin resurssipula. Lisäksi esimerkiksi val-

taosa maaseutukirjastojen asiakkaista tuskin osaa e-aineistoja suuremmin vielä kaivatakaan.

Kyselyyn osaa ottaneiden edustamissa kirjastoissa tilaaja-tuottaja –malli ei ollut vielä laajalle levinnyt. Kasvavat vaatimukset kustannustehokkuudesta ja vaikuttavuudesta sekä läpinäkyvyydestä kuntahallinnossa tulevat kuitenkin luultavasti muuttamaan tilannetta, ja tilaaja-tuottaja –malli yleistyy myös kirjastoalalla, kuten on tapahtunut esimerkiksi terveydenhuollon puolella. Joka tapauksessa tilaaja-tuottaja –malli tulee ravistelemaan kirjaston perinteisiä toimintamalleja ehkä rajustikin. Oli myös ilahduttavaa huomata, että niinkin monessa kyselyyn osallistuneessa kirjastossa oli toteutettu segmentointia, koska räätälöidyt ja kohdennetut palvelut ovat tärkeä osa käyttäjälähtöisyyttä. Pienten kirjastojen mahdollisuudet tehdä segmentointia tosin ovat luonnollisesti heikommat kuin suurten yksiköiden.

Oli positiivista, että niin monet kyselyyn vastanneista kokivat edustamansa kirjaston tilat viihtyisiksi. Kirjastotilojahan on perinteisesti vaivannut esimerkiksi ahtaus. Myös kirjaston fyysisten tilojen on oltava viihtyisiä, jotta asiakkaiden viihtymistä itse kirjastotilassa voidaan parantaa. Erityisen tärkeää tämä on, koska kirjastosta halutaan tehdä yhä enenevässä määrin myös kohtaamis- ja ajanviettopaikka asiakkaille. Kirjastotilojen visuaaliset mahdollisuudet on myös kyettävä hyödyntämään. Tähän ajanviettoasiaan liittyen on myös positiivista, että valtaosa kyselyyn osallistuneiden edustamista kirjastoista oli muuttanut aukioloaikojaan käyttäjälähtöisemmiksi. Luonnollisesti tämä on kuitenkin vahvasti myös resurssikysymys, pienillä kirjastoilla ja toimipisteillä ei ole välttämättä mahdollisuuksia pidentää aukioloaikojaan nykyisestä, niillä voi olla jopa paineita supistaa aukioloaikojaan nykyisestä. Oli hienoa, että kyselyyn osallistuneet kirjastot keräävät ja hyödyntävät asiakaspalautetta aktiivisesti, koska ainoastaan asiakkaita kuuntelemalla ja soveltamalla saatua informaatiota käytäntöön voimme tarjota heille heidän toiveidensa mukaisen kirjaston. Kokoavasti voidaan sanoa, että kyselyyn osallistuneet kirjastot ovat toteuttaneet Yleisten kirjastojen neuvoston strategiaa 2011–2016 mahdollisuuksiensa mukaan ja resurssiensa puitteissa.

LÄHTEET

Berndtson, M. 1992. Yleinen kirjasto muuttuu: Mihin suuntaan käy huomispäivän tie?. Teoksessa: V. Niinikangas (toim.) Kirjastostrategiat. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy, 53–94.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen. Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: BTJ Finland Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen Digitaalinen Kirjasto. [Viitattu 3.12.2012]. Saatavana: <http://www.kdk.fi/fi/pitkaaikaissailytytys>

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita. L 4.12.1998/904.

Niinikangas, V. (toim.) 1992. Kirjastostrategiat. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy.

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

Rissanen, I & Santamaa, T. 2010. Seinäjoen pääkirjaston ei-käyttäjät. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kulttuurialan yksikkö, kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma. Julkaistu Theseuksessa. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22440/ONT-RissanenSantamaa.pdf?sequence=1>

Tuomi, L.& Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011–2016. Kirjastoversio. 2010.