

Oulun yliopisto

Humanistinen tiedekunta

**Kukin parhaan kykynsä mukaan: johtajuuteen liittyvät roolit ja kokemukset
tieto- ja informaatioalan palveluja tuottavissa organisaatioissa**

Informaatiotutkimuksen

pro gradu -tutkielma

Aino Ainali

Oulu 2020

Sisältö

Esipuhe	4
1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	5
1.2 Tutkimuskysymykset	6
1.3 Keskeiset käsitteet	7
1.3.1 Tieto- ja informaatioala	7
1.3.2 Johtaminen	8
1.3.3 Johtajuus	10
1.3.4 Rooli	11
1.3.5 Organisaatio	12
1.4 Työn rakenne	13
2 JOHTAJUUS ILMIÖNÄ	15
2.1 Johtajuuden historiallinen kehitys	16
2.2 Johtamistutkimus tieteenalana	22
2.3 Johtajuus informaatioalan kontekstissa	27
3 JOHTAJA ORGANISAATION TOIMINNAN VAIKUTTAJANA	32
3.1 Johtajan monet roolit	33
3.2 Johtamisen funktiot	34
3.3 Johtajan perustehtävät ja roolit Mintzbergin mukaan	35
3.3.1 Ihmissuhderoolit	36
3.3.2 Tietoon liittyvät roolit	38
3.3.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit	39
3.4 Johtajan tehtävät ja roolit tieto- ja informaatioalan palveluita tuottavissa organisaatioissa	41
4 TIETO- JA INFORMAATIOALAA TUTKIMUSKOHTENA	44
4.1 Toimialaa säätelevä lainsäädäntö	44
4.2 Muistiorganisaatiot Suomessa	46
5 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	48
5.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tarkennetut tutkimuskysymykset	48
5.2 Tutkimusmenetelmät	50
5.3 Aineiston keruu ja analysointi	52

6 TULOKSET	55
6.1 Tie johtajaksi	55
6.2 Organisaation toimintaa ja johtajan toimintavapauksia säätelevät tekijät.....	57
6.2.1 Lainsäädäntö, kunnan palvelurakenteet ja eettinen sääntely	58
6.2.2 Organisaation sisäiset tekijät	61
6.2.3 Yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät	63
6.3 Johtamistyön arki ja työn sisältö	64
6.3.1 Työn luonne	66
6.3.2 Työssä ilmenevät haasteet	71
6.3.3 Työn parhaat puolet	75
6.4 Millainen on hyvä johtaja? Haastateltavien näkemykset johtajuuden vaatimuksista	77
6.5 Johtajan toimintatavat ja vaikuttamisen keinot	81
6.5.1 Tulosten kokoaminen: Johtajan roolit organisaation arjessa	83
7 POHDINTA.....	84
7.1. Johtaja henkilönä ja ammattilaisena	85
7.2 Johtajan merkitys organisaation toiminnan kannalta.....	86
7.3 Johtajan roolit käytännön kirjastotyössä	88
7.3.1 Johtaja yhdistäjänä.....	90
7.3.2 Johtaja mahdollistajana ja luotsaajana.....	91
7.3.3 Johtaja ratkaisijana	92
7.4 Tieto- ja informaatioalan palveluja tuottavien organisaatioiden johtajuus nykypäivänä: haastateltavien kokemukset tutkimustietoon suhteutettuna	93
7.5 Tutkimuksen toteutusta ja menetelmää koskeva pohdinta	97
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	101
LÄHTEET	105
LIITTEET	112

Esipuhe

Tämän tutkielman valmistuminen on pitkän työn ja monen tekijän summa, josta muodostui tapauksessani varsin monivaiheinen prosessi. Olen kiitollinen kaikille niille ta-
hoille, jotka tukivat tutkimustani ja kannustivat minua matkan varrella.

Kiitos alamme ammattiliitolle KUMULA ry:lle minulle suodusta apurahasta; valituksi tulo oli minulle suuri kunnia, ja tämän huomionosoituksen henkinen merkitys vähintään yhtä olennainen apu työni alkuvaiheessa.

Suuri kiitos tutkielmani valmistumisesta kuuluu ohjaajalleni Noora Hirvoselle. Kirjoi-
tusprosessin aikana olet jakanut kanssani huomattavan ammatillisen tietämyksesi ja
taitosi. Saamani neuvot ja ohjeet, tutkimusaiheeseen liittyvä ajatusten vaihto ovat olleet
korvaamaton tuki. Erityisesti haluan kiittää siitä, että olet uskonut minuun prosessin
haastavina hetkinä.

Erityisesti kiitän haastateltaviani tämän tutkimuksen mahdollistamisesta. Kiitos, kun
ollette antaneet minulle aikaanne ja osoittaneet mitä suurinta luottamusta kertoessanne
urastanne ja johtajuutta koskevista näkemyksistänne. Käymämme keskustelut ovat saa-
neet minut tarkastelemaan uudella tavalla niin alaamme kuin varsinaista johtamistyötä.
Toivon, että lopputuloksena syntynyt tutkielma tekee aiheelle oikeutta.

1 JOHDANTO

Kysymys siitä, kuinka parhaiten järjestää ihmisyyhteisöjä ja ohjata niiden toimintaa lie-
nee yhtä vanha kuin nämä yhteisöt itse. Siten johtajuuden tutkimisen alkuketkeä on vai-
kea määrittää - ilmiö on tiiviisti yhteydessä inhimillisen kulttuurin kehitykseen, jolloin
johtamisen ja johtajuuden kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii monialaista tarkaste-
lua. (Wren & Bedeian 2009, 3-44.) Tieteellinen johtamisen tutkimus sen sijaan syntyi
1800–1900 -lukujen vaihteessa, jolloin tutkimuksen tarve oli vahvasti sidoksissa yhteis-
kunnan murrokseen. Keskeisimpiä syitä tähän oli myöhemmin teollisena vallankumo-
uksena tunnettu, 1700–1800 -lukujen taitteessa alkunsa saanut vaihe. Useilla eri aloilla
tapahtunut kehitys aikaansai nopeita muutoksia, ja väestön siirtyessä yhä enenevässä
määrin maaseudulta kaupunkiin muuttui yhteiskunta agraaritaloudesta teollisuusvoitto-
isemmaksi. Teknologinen kehitys puolestaan mahdollisti teollisen tuotannon kasvun – ja
toiminnan uudistuessa kävi selväksi, että työn toteutustapojen ja työolosuhteiden järjes-
täminen vaati uudistusta. (Bodroz'ic' & Adler 2018.) Varsinaisen johtamistieteen syn-
nystä voidaan kuitenkin puhua vasta 1800–1900 -luvulla (Mintzberg 1980, Yukl 2006).
Tuolloin johtamisen tutkimuksessa keskityttiin pohtimaan, kuinka tehtaiden tulisi järjes-
tää työolosuhteet tuottavuuden maksimoimiseksi (Taylor 1911). Sitten 1800–1900 –
lukujen taitteen muutokset yhteiskunnassa ovat saaneet aikaan uusia painotuksia, ja ai-
heen ympärille on kehittynyt monta erilaista koulukuntaa (Seeck 2008).

Johtamiskäytäntöjen kehitys jatkuu yhä. Tämä ei koske ainoastaan yksityisen sektorin
johtajuutta; myös julkisella sektorilla tapahtuu kehitystä, joka edellyttää totuttujen käy-
töntöjen uudelleenarviointia (Mullins & Linehan 2006, Saarti & Juntunen 2010). Aiheen
ajankohtaisuus ei siten ole heikentynyt ajan myötä, kenties jopa päinvastoin – kyseessä
on edelleen varsin keskusteltu ilmiö. Tämä näkyy johtajuudesta julkaistun kirjallisuuden
runsautena. Toisaalta tutkimuskirjallisuuden kattavuutta arvioitaessa on huomioitava,
että aiempi tutkimus keskittyi pitkään huomattavassa määrin alemman ja keskitason
johtajiin (Mintzberg 1980, Kulla 2011). On kuitenkin todettava, että vaikka jako leader-
ja manager-tyyppiseen johtajuuteen on tutkimuksessa yleistä, näille termeille on haasta-
vaa antaa yksiselitteisen täsmällistä määritelmää. Toisaalta esimerkiksi Ropo (2011,
193) on kyseenalaistanut tällaisen määrittelyn tarpeellisuuden. Hän esittää, että kun tar-

kastellaan johtajuutta käytännön ilmiönä, voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys johtajuuden olemuksesta – tällöin kiinnostus siirtyy johtajasta yksilönä johtajuuden ilmiöön (Ropo 2011, 192–193). Voidaankin olettaa, että vaikka uutta johtajuuden tutkimusta on julkaistu paljon, löytyy uusille näkökulmille vielä tarvetta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtajuuden kysymyksiä tieto- ja informaatioalan näkökulmasta, erityisesti kirjastoalan kontekstissa. Mitä tulee johtajuuden tutkimiseen kyseisestä näkökulmasta, se on ollut pitkään verrattain niukalti käsitelty aihepiiri (Mullins & Linehan 2005). Tietojohtamista (knowledge management) ja siihen liittyviä teemoja on sen sijaan tutkittu informaatiotutkimuksen alalla runsaammin. Lisäksi kirjaston hallintoa ja johtamista käsittelee säännöllisesti ilmestyvä julkaisu *Journal of Library Administration*. Aiemman tutkimuksen harvinaisuus alamme kontekstissa ei kuitenkaan tarkoita, etteikö aiheeseen paneutumisella saavutettaisi monia hyötyjä. Johtamisen tutkimukselle on yhä selkeä tarve (Mullins & Linehan, 2005). Johtajien perustehtävät voivat olla organisaatiosta riippumatta hyvinkin samantyyppisiä, mutta niiden toteutus ja organisaation tarpeet ovat tilannekohtaisia (Welburn 2004, 1–5). Siten johtajuuden käytännöt ovat moninaiset, eikä kaikkia taitoja ja tekniikoita käytetä eri ympäristöissä samassa määrin (Bryson 2011, Mintzberg 1980). Maailmanlaajuisella ja kansallisella tasolla tapahtuvat muutokset taloudessa, teknologiassa, ympäristössä ja väestörakenteessa vaikuttavat väistämättä organisaatioihin, kun palvelutarpeet uudistuvat. Nämä muutokset heijastuvat myös siihen, millaisia työrooleja tieto- ja informaatioalan organisaatioissa kehittyvät (Goetsch 2008). Lisäksi jokaisessa organisaatiossa vallitsee oma toimintakulttuurinsa, joka osaltaan vaikuttaa valintoihin, joilla organisaatiot hakevat ratkaisuja sisäiseen ja ulkoiseen muospaineeseen (Yukl 2006). Siten ajankohtaisella tieteellisellä tutkimuksella kasvatetaan ymmärrystä tästä hyvin moninaisesta ilmiöstä ja tuetaan johtajien päätöksentekoa muuttuvassa ajassa.

Tutkielmani tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtajuus ilmenee tieto- ja informaatioalan organisaatioissa. Erityisesti tarkastelen arkipäivän käytäntöjä ja rooleja, joiden varaan johtajuus rakentuu. Tutkielmani päämääränä on aiempaa teoriaa ja keräämääni haastatteluaineistoa tarkastelemalla tarkentaa käsitystämme siitä, millaista johtajien työ käytännön arjessa on – ja kuinka aseman harjoittajat itse kokevat johtajuuden.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä tieto- ja informaatioalan palveluja tuottavien organisaatioiden johtajien työstä: sen sisältökokonaisuuksista sekä kyseisten ammattilaisten omista kokemuksista ja näkemyksistä johtajuuteen liittyen. Tätä tavoitetaan lähestymällä aluksi sitä, millaisia rooleja aiempi tutkimus osoittaa johtajille. Teoriaosuudessa käsitellän kirjastojen, museoiden ja arkistojen johtamista yleisellä tasolla. Tutkielmani empiirisessä osassa pyrin puolestaan muodostamaan käsityksen siitä, kuinka esimies- ja johtoasemassa toimivat ammattilaiset toteuttavat ja kokevat työnsä – erityisesti kirjastoalan kontekstissa.

Varsinainen tutkimuksellinen pääpaino on kirjastoalan johtamistyössä, ja itse haastatelluaineisto on kerätty kokonaisuudessaan kirjastonjohtajien ja aluepäälliköiden parista. Vertaan haastattelujen tuomaa tietoa aiempaan kirjallisuuteen johtajuuden rooleista, jolloin voidaan tutkia, mitkä näistä ovat havaittavissa tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa. Samalla voidaan pohtia, onko aineiston pohjalta hahmotettavissa uudenlaisia rooleja, joita aiemmat määritelmät eivät tunne – tai voidaanko vanhojen roolien sisältö määritellä aiempaa laajemmin.

Tutkimusta taustoittavana lähdemateriaalina käytän johtamista koskevaa kirjallisuutta niin liiketalouden kuin julkisen sektorin aloilta, jolloin tämä yksittäistä toimialaa koskeva tutkimus kytkeytyy osaksi aiheen laajempaa johtamistutkimuksen kenttää. Lisäksi tulen hyödyntämään joitakin kirjasto- ja kauppatieteiden alan ammattilaisten laatimia, johtamista koskevia oppaita. Vaikka nämä eivät sinällään ole rinnastettavissa tutkimusartikkeleihin, katson niiden tarkastelusta olevan hyötyä tutkimukseni kattavuuden kannalta. Koska tarkastelen johtajuutta nimenomaan kokemustiedon näkökulmasta, uskon tällaisten teosten tuovan tärkeän lisän aiheeseen – heijastavathan ne sitä työssä kertynyttä tietoa, jonka teoksen kirjoittaneet ammattilaiset haluavat muulle yhteisölleen välittää.

Tutkimuksellani toivon voivani tuoda esiin tietoa johtajien työn luonteesta: siitä, millaisia vastuualueita heillä työssään on, mikä heidän toimintaansa ohjaa ja millaisia henkilökohtaisia näkemyksiä ja tunteita johtajat itse liittävät asemaansa. Tavoitteenani on tarkentaa käsityksiä johtajan roolista organisaationsa arjessa ja tuoda mahdollisuuksien

mukaan uutta tietoa kirjastonjohtajien näkökulmasta työhön. Toivon voivani osaltani selvittää, kuinka hyvin yleisessä keskustelussa ja tieteellisessä tutkimuksessa esiin tulleet näkemykset aiheesta vastaavat alamme ammattilaisten kokemuksia. Pyrkimyksenäni on siten tarkastella ilmiötä, mutta ennen kaikkea nostaa esiin inhimilliset kokemukset ilmiön takana.

1.2 Tutkimuskysymykset

Lähestyn tutkimusaiheittani seuraavien kysymysten kautta:

- 1) Millaisia tehtäviä tieto- ja informaatioalan organisaatioiden johtajilla on työyhteisössään?
- 2) Mitkä ovat nykyajan johtajuuden vaatimukset tieto- ja informaatioalan esimiesten näkökulmasta?
- 3) Miten tieto- ja informaatioalan johtajien näkemykset suhteutuvat perinteisiin johtajuuden roolien määritelmiin?

Ensimmäisen kysymyksen avulla pyrin selvittämään, miten muistiorganisaatioiden johtaminen tapahtuu käytännössä ja mitkä ovat ne käytännön toimet ja vastuut, joiden kautta johtaja toteuttaa tehtävänsä.

Toisella kysymyksellä tavoittelen puolestani vastausta siihen, millaisia näkemyksiä johtajilla on omasta tehtävästään organisaatiossa sekä johtajuudesta yleisenä ilmiönä. Kolmas kysymys sitoo nämä teemat yhteen tarkastelemalla, vastaavatko tämän tutkimuksen tuottamat tiedot aiempia näkemyksiä aiheesta - vai onko niistä havaittavissa osittaista tai täyttä poikkeavuutta entisiin käsityksiin nähden.

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määrittelen työssäni käytetyt keskeiset käsitteet. Näitä ovat tieto- ja informaatioala, johtaminen, johtajuus, organisaatio ja rooli.

1.3.1 Tieto- ja informaatioala

Tässä tutkimuksessa viitataan tieto- ja informaatioalan organisaatioilla niihin organisaatiotyyppisiin, jotka tuottavat kansalaisille erilaisia tietopalveluita. Kielitoimiston sanakirjan mukaan näiden merkitys on: "tiedon hankkiminen ja käytettäväksi saattaminen, informaatiopalvelu, informatiikka; sitä hoitava elin t. laitos, tietopalveluyksikkö" (Kielitoimiston sanakirja, käytetty 27.6.2017). Näitä ovat julkisella sektorilla kirjastot, arkistot ja erilaiset museot, joista voidaan käyttää nimitystä muistiorganisaatio (Kielitoimiston sanakirja). Lisäksi tietopalveluja tarjoavan organisaation määritelmän voitaneen katsoa kattavan korkeakoulujen kirjastot ja museot sekä yksityisellä sektorilla toimivat alan yritykset. Tutkielmassani keskityn tarkastelemaan alan julkisella sektorilla toimivia organisaatioita. Vaikka yksityisen sektorin yrityksiä olisi mielenkiintoista sisällyttää vertailuun, tekevät yksityisen ja julkisen sektorin toimintaperiaatteiden erot suorasta vertailusta haastavaa. Näin ollen rajaan tutkimusaiheeni siten, että puhuessani tästä eteenpäin muistiorganisaatioista tai tieto- ja informaatioalan organisaatioista tarkoitan nimenomaisesti kirjastoja, arkistoja ja museoita. Tällöin määrittelyn ulkopuolelle jäävät alan yritykset sekä yritys- tai yksityisomistuksessa olevat aineistokokoelmat.

1.3.2 Johtaminen

Hieman kärjistäen voitaisiin sanoa, että päällikkö johtaa ihmisiä hallinnoimalla käytäntöjä ja prosesseja, kun taas johtaja johtaa prosesseja vaikuttamalla ihmisiin. Johtamiselle on kuitenkin vaikeaa löytää täsmällistä määritelmää, joka kattaisi kaikki työn mahdolliset osa-alueet erilaisissa organisaatiotyypeissä. Tähän on osittaisena syynä se, että organisaation tarpeet ovat hyvin kontekstisidonnaisia. Vaikka johdon tehtävissä toistuvat organisaatiotyypistä riippumatta pitkälti samat asiakokonaisuudet (Mintzberg 1980), eivät eri roolien osuudet työstä jakaudu aina yhdenmukaisesti.

Johtaminen voidaan jakaa tarkemmin kahteen käsitteeseen: johtamiseen ja hallintoon. Englannin kielessä näistä käytetään termejä leadership ja management. Molempiin ensin mainittuja tehtäviä hoitaviin voidaan arkikielessä viitata nimityksellä johtaja, vaikka englanninkielisissä käsitteissä on merkitysero. Näistä management viittaa lähtökohtaisesti enemmän asioiden hallintaan ja päätöksentekoon käytännön tasolla. Leadership-johtajuus puolestaan liittyy läheisemmin vision luomiseen ja toimeenpanoon, strategiseen työhön ja ihmisten johtamiseen. (Kulla 2011, 24–27.) Rajanveto näiden toimintojen välillä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä – käytännössä jokainen esimiestehtävissä toimiva joutuu toteuttamaan molempia tehtäviä (Mintzberg 1980, Yukl 2006). Tutkielmassani tulen viittaamaan management-tyyppiseen johtajuuteen käsitteillä hallinto ja päällikkö, kun taas käsite johtaminen tarkoittaa tutkimuksessa lähtökohtaisesti leadership-tyyppistä johtajuutta. Manager-käsitteen osalta kyseinen käänös ei täysin ilmennä kaikkia englanninkieliseen käsitteeseen liittyviä nyansseja, mutta myöhemmän käsittelyn kannalta erotan johtajuuden ja hallinnollisen työn tässä vaiheessa toisistaan.

Kielitoimiston sanakirjassa termi hallinto määritelläänkin muun muassa seuraavasti:

"valtiollisen t. muun julkisoikeudellisen yhteisön laillinen toiminta tehtäviensä ja tarkoituksensa täyttämiseksi; myös tätä varten luotu virkakoneisto". (Kielitoimiston sanakirja, käytetty 5.10.2016).

Clegg, Kornberger ja Pitis (2008, 8–9) esittävät, että vaikka termi manager viittaa vahvasti käytännön tekemiseen, rooli toteutuu käytännössä tilanteita, tietoa ja keskuste-

luja tulkitsemalla. Näin ollen tällä henkilöllä on keskeinen välittäjän rooli. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia, että organisaation työntekijät kykenevät hoitamaan vaaditut tehtävät halutulla tavalla (Clegg et al. 2008, 8–9). Siinä missä johtaja asettaa tavoitteen, esimies asettaa työtä ohjaavat rajat (Farrell 2013, 255–264). Esimiesten tehtävät liittyvät siten läheisimmin organisaation prosessien hallintaan. Johtajan ensisijaisena työnä on puolestaan keskittyä laajoihin kokonaisuuksiin kuten toiminnan suuntaviivoihin ja sitä ohjaaviin arvoihin sekä vision muodostamiseen. Muita vastuualueita ovat oppimiseen kannustavan ja positiivisen organisaatiokulttuurin mahdollistaminen sekä henkilöstön sitouttaminen yhteisiin päämääriin. Tämä näkökulma esitetään esimerkiksi Moreyn, Mayburyn ja Thuraisinghamin toimittamassa teoksessa *Knowledge Management, Classic and Contemporary Works* (2000), jossa tietojohdamista käsitellään oppimiskeskisestä näkökulmasta. Kyseisessä teoksessa aihetta tarkastelee erityisesti Senge (2000). Hän esittää, että johtajuutta ajatellessa on syytä muistaa, ettei kyseessä aina ole selkeästi näkyvä, yksittäisen henkilön toiminta. Hän myös kytkee käsitteen vahvasti yhteen muutoksen kanssa:

“Leadership is the ability of people in an organization to initiate and to sustain significant change, to work effectively with the forces that create change.” (Senge in Morey et. al 2000, 54).

Johtamiseen sisältyvät sekä kyky vaikuttaa suotuisasti organisaation sisäisiin toimintoihin että kyky toimia ulkoisten tahojen ja vaikuttajien kanssa. Olennaista on, että johtaja kykenee näkemään organisaation päämäärät ja hahmottamaan tarvittavat keinot niihin pääsemiseksi (Senge 2000). Oman osansa työtä muodostaa henkilöstön osaamisen ylläpitäminen.

On kuitenkin tärkeää huomata, ettei manager- ja leadership-tyyppisen johtamisen välinen ero ole täysin ehdoton. Siinä missä johtajat nähdään usein luovina, tunteellisina visionääreinä, ovat managerit käytännöllisiä, päätöksenteossaan järkeen nojaavia analyttikkoja (Yukl & Lepsinger 2005, 361–375). Eräänä vertailukohtana johtamisen ja hallinnon välillä voidaankin käyttää suhtautumista muutokseen (Kotter 1990, tässä Yukl 2006). Siinä missä esimies pyrkii ylläpitämään vakautta, on johtajan tavoitteena uudistaa rutiineja ja sitouttaa henkilöstö tulevaisuuden visioon (Mintzberg 1980, Yukl 2006).

Sama ihminen voi harjoittaa molempia rooleja, ja tehtävät voivat risteytyä. Usein tämä on organisaation kannalta jopa edullista, sillä se edesauttaa joustavuutta ja parantaa siten organisaation mahdollisuuksia toimia vaihtelevissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä (Yukl & Lepsinger 2005). Molempia rooleja tarvitaan – niiden painotus ja merkitys riippuu vallitsevasta tilanteesta.

1.3.3 Johtajuus

Johtajuus voidaan katsoa edellisessä alaluvussa esitettyjen toimintojen harjoittamiseksi. Kielitoimiston sanakirjassa se määritellään seuraavasti: "johtajan asema, johtajana olo" (käytetty 27.6.2017). Näin ollen se on vallankäyttöä ja päätöksentekoa, sekä ihmisten ohjaamista että myös nämä toimet mahdollistavan aseman toteuttamista (Salminen 2008, 13–16). Tulee huomata, ettei johtajuus ole lähtökohtaisesti vain positiivinen ilmiö – on olemassa niin hyviä kuin huonojakin johtamiskäytäntöjä (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 256–259). Tästä huolimatta johtajuuden on tarkoitus olla organisaation toimintaa tukevaa ja työntekijöiden hyvinvointia edistävää toimintaa. Kommunikointi ja yhteisöllisyyden merkitys on siten tärkeä osa johtajuuden käsitteellistä määrittelyä. Toteutuakseen johtajuus vaatii ryhmän; johtajuus voidaankin nähdä tilanteena, jossa yksi henkilö pyrkii vaikuttamaan muihin yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Kyse ei ole yksittäisistä teoista tai yksisuuntaisesta vaikutuksesta, vaan molemminpuolisesta, jatkuvasta vaikutussuhteesta. (Northouse 2016.)

Yukl (2006) kuvaa teoksessaan *Leadership in Organizations* johtajuutta seuraavan määritelmän kautta:

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating an individual and collective efforts to accomplish shared objectives."
(Yukl 2006, 8).

Näin ollen johtajuus sisältää sekä tavoitteiden asettamista että toteuttamista. Yleistäen voitaneen sanoa, että johtajuus on yhteisön eteenpäin viemistä sen jäseniin vaikuttamalla. Kyseessä on prosessi, jossa johtajalla, seuraajilla, sekä historiallisen ajan ja paikan muodostamalla kontekstilla on merkityksensä johtajuuden toteutumisen kannalta (Ladkin 2009, 11). Johtajuutta voidaankin tarkastella lukuisista näkökulmista – historian valossa huomiota ovat saaneet niin johtajan käytökseen, ominaisuuksiin, tilanteeseen kuin eettisiin vaatimuksiin sekä erinäisiin muihin seikkoihin keskittyvä tutkimus (Ropo 2011). Näihin palaan lähemmin luvussa 2.

1.3.4 Rooli

Rooli-termille voidaan Kielitoimiston Sanakirjan mukaan osoittaa kolme erilaista merkitystä; 1) *(näyttelijän) osa*, 2) *yksilön sosiaaliseen asemaan kuuluva tyypillinen, t. odotettu käyttäytyminen ja* 3) *yksilön käyttäytymis-asettoitumistapa (ryhmässä)* (käytetty 27.6.2017). Tässä tutkimuksessa termillä rooli viitataan kahteen jälkimmäiseen merkitykseen.

Vuosien saatossa käsite on määritelty usein eri tavoin. Rooli mielletään usein sosiaaliseen asemaan perustuvaksi odotukseksi tietyn henkilön tai ryhmän käytöksestä. Käsite on kuitenkin moniulotteisempi (Biddle 1979). Yleisesti ottaen voitaneen sanoa, että roolit ovat sekä yhteisön odotuksia että yksilön tulkintaa siitä, miten tietyssä ympäristössä ja kontekstissa elävä, tietyssä asemassa toimiva henkilö käyttäytyy (Biddle 1979). Osa rooleista on niin sanotusti yleismaailmallisia, osa taas hyvinkin tilannesidonnaisia (Biddle 1979). Tulee myös huomata, että samalla yksilöllä voi olla useita erilaisia, ajoittain keskenään ristiriidassa olevia rooleja (Goffman 1971). Laajemmin johtajan eri rooleja tulen tarkastelemaan luvussa 3 sekä empiirisessä osiossa tuloksia käsiteltäessä.

1.3.5 Organisaatio

Termi organisaatio määritellään Kielitoimiston Sanakirjassa (käytetty 5.10.2016) seuraavasti: "järjestely, toimivaksi kokonaisuudeksi järjestäminen, organisointi; järjestämisen tulos, järjestetty toimintakokonaisuus; järjestö". Kuten tästä määritelmästä voidaan havaita, täsmällisen selityksen löytäminen on haastavaa.

Tietystä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatio voidaan nähdä rakennejärjestelmänä, jonka päämääränä on edistää tiettyjen tavoitteiden ja vaatimusten toteutumista (Drucker 1974: tässä Child 1984, 3). Rakenteen merkitys tietyille järjestäytyneelle yhteisölle voidaan määritellä kolmen kriteerin avulla. Ensimmäiseksi voidaan todeta, että järjestäytyneisyys mahdollistaa suunnitelmien tehokkaan toteuttamisen. Toiseksi on havaittu, että selkeä rakenne tekee yksilöille osoitettujen tavoitteiden kommunikoinnista huomattavasti helpompaa. Kolmas puoltava seikka liittyy edellisten kohtien toimeenpanoon. Kun yhteisöllä on selkeä rakenne, on mahdollistaa kehittää toimintatapoja ja työkaluja, joiden avulla suunnitelmien ja yksilökohtaisten tavoitteiden toteutumista voidaan tarkkailla (Child 1984, 3–4).

Organisaatio voidaankin määritellä ihmisten muodostamaksi, järjestäytyneeksi yhteisöksi, joka pyrkii yhdessä toteuttamaan tiettyjä tavoitteita (Shajahan & Shajahan 2004). Organisaatiossa on tietty hierarkia, tapauksesta riippuen joko matala tai korkea. Jäsenet noudattavat sääntöjä, joista osa on virallisesti voimaan saatettuja, muodollisen päätöksenteon vahvistamia – toiset taas ovat kirjoittamattomiin sopimuksiin ja yleisesti hyväksytyihin tapoihin perustuvia (Child 1984). Toimivat rakenteet edesauttavat organisaation menestystä, kun taas häiriöt merkitsevät usein ongelmia organisaation toiminnassa. Rakenteen lisäksi organisaatiot tarvitsevatkin erilaisia työkaluja ja toimintamalleja – päätöksentekoketjun, palkitsemisjärjestelmän sekä muita järjestelmiä, joiden avulla tataan päivittäisen toiminnan sujuvuus (Etzioni 1961, Yukl 2006.)

Organisaatioita on perinteisesti tutkittu etsimällä yleistä organisaation määritelmää tai yksittäisiä esimerkkitapauksia havainnoimalla. (Etzioni 1961, xi-xii). Lisäksi aihetta voidaan lähestyä tarkastelemalla organisaation koossapitäviä voimia ja niiden ilmene-mismuotoja. Etzioni käyttää teoksessaan *A Comparative Analysis of Complex organiza-*

tions: On Power, Involvement and Their Correlates termiä compliance. Hänen mukaansa organisaatioita arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia valtasuhteita organisaation sisällä sekä organisaation ja sen toimintaympäristön välillä vallitsee – unohtamatta sitä, millä konkreettisilla keinoilla noita valtasuhteita ylläpidetään. (Etzioni 1961.) Organisaatio onkin nähtävissä erilaisten identiteettien ja asemien yhteenliittyneenä verkostona, joka määrittelee itsensä ja uudistuu jatkuvasti (Jenkins 1996, 139–153). Sen jäsenet voivat liittyä siihen eri syistä, mutta lopulta jäsenten suhde toisiinsa on vahvempi kuin heidän ja ulkopuolisten tahojen välinen suhde (Jenkins 1996).

1.4 Työn rakenne

Luvussa kaksi esittelen tarkemmin johtajuutta sekä historiallisena että tieteellisenä käsitteenä. Yksikään käytäntö ei synny tyhjästä, ja jokainen teoria pohjautuu aikaisempiin havaintoihin. Näin ollen yksittäisen ilmiön ymmärtämiseksi on tärkeää tarkastella kokonaisvaltaisesti ympäristöä, jossa se esiintyy. Siten johtajuustutkimuksen nykytilaa ymmärtääksemme on hyödyllistä perehtyä siihen, mistä nykyiset käsitykset kumpuavat: kuinka tämänhetkinen tutkimustieto on saavutettu sekä miten käytännön työelämä ja erilaiset johtajuustutkimuksen paradigmat ovat muovanneet toisiaan vuosikymmenten saatossa. Esittelen siksi lyhyesti keskeisimmät johtamisen tutkimuksen synnyttämät koulukunnat ja kuvailen pääpiirteissään sitä historiallista kehitystä, joka johti näiden selitysmallien syntymiseen.

Luvussa kolme käsittelen johtajan tehtäviä ja merkitystä organisaation päivittäiselle toiminnalle tutkimuskirjallisuuden valossa. Neljännessä luvussa käyn läpi maamme muistiorganisaatioiden toimintaa yleisellä tasolla, ja esittelen lyhyesti lainsäädännön vaikutusta alaan.

Viidenteen lukuun siirryttäessä alkaa tutkielman empiirinen osuus, jonka aloitan kuvaamalla valittuja tutkimusmenetelmiä ja aineistonkeruuprosessia. Tutkimuksen tulokset esittelen luvussa kuusi. Seitsemännessä luvussa peilaan tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, minkä jälkeen pohdin yleisellä tasolla tutkimuksen onnistumista, tulosten merkitystä ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Johtopäätökset esitän luvussa kahdeksan.

2 JOHTAJUUS ILMIÖNÄ

Tässä luvussa tarkastelen johtamisen historiaa ja kehitystä varhaisvaiheista tähän päivään. Kyseinen kehityskaari on ajallisesti pitkä ja sisällöltään monivaiheinen; eri aikakausina siinä ovat korostuneet tietyt vaikutteet, ja kontekstilla onkin suuri vaikutus siihen, mitä pidetään parhaimpana johtamistyylinä (Kurki & Kurki-Suutarinen 2014). Tutkielmassani johtajuuden historian tarkasteluni painottuu joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta pääosin sen läntiseen traditioon. Tarkastelemalla eri aikakausina vallinneita käsityksiä johtajuudesta voimme samalla arvioida, millaisia merkityksiä johtajalle ja hänen toiminnalleen on historian eri vaiheissa annettu. Siten voimme hahmottaa, millaisia rooleja johtajalle on muodostunut.

Lähden katsauksessani liikkeelle järjestäytyneiden yhteisöjen varhaisesta historiasta, jonka jälkeen etenen kohti 1400-lukua ja tältä aikakaudelta edelleen 1700-luvun lopulta 1900-luvulle ajoittuneita teollisia vallankumouksia, jotka osaltaan vaikuttivat johtamistutkimuksen kehittymiseen siksi laajalti käsitellyksi tutkimusaiheeksi, joka se tänä päivänä akateemisessa maailmassa on. 1900-luvun tutkimusperinteestä pyrin nostamaan esiin tutkimuksen päälinjat, jonka jälkeen esittelen lyhyesti joitakin 2000-luvulla vaikuttaneista trendeistä. Jälkimmäisiin syvennyn tarkemmin luvussa 2.2 ja luvussa 2.3 puolestaan esittelen johtajuuden tutkimusta erityisesti tieto- ja informaatioalan palveluita tuottavien organisaatioiden kontekstissa.

2.1 Johtajuuden historiallinen kehitys

Johtamiskäytäntöjen kehityskaari ilmiönä lienee yhtä pitkä kuin järjestäytyneiden ihmisyhteisöjen historia. Jo vuosituhansien ajan ihmiset ovat pohtineet, kuinka turvata yhteisön asema (Witzel 2016). Johtamisen alkua konkreettisenä toimintana, historiallisesta näkökulmasta katsottuna, olisi siten vaikeaa määritellä täsmällisesti; valta ja valankäyttö ovat siihen nähden liian voimakkaasti osa järjestäytyneitä sosiaalisia yhteisöjä (Bass & Bass 2008, 4-6). Vähintään suppea määrittely on kuitenkin mahdollista, ja tutkimusaiheeni taustoittamisen kannalta oleellista.

Johtamisopin historian tutkimuksessa tulee huomioida ympäristön vaikutus. Kuten Wren & Bedeian esittävät, johtaminen ja johtajuus eivät ole kontekstista irrallisia ilmiöitä, vaan ne ilmenevät tietyn kulttuurin sisällä – näin ollen ilmiön saamiin muotoihin vaikuttavat yhteisön sisäisten sosiaalisten rakenteiden ja henkilösuhteiden, talouden, käytettävissä olevan teknologian, sekä poliittisen järjestelmän ja valtarakenteiden kaltaiset tekijät. Yhteistä kaikille organisaatioille on, että tietyllä joukolla on yhteinen tavoite, jonka toteutuminen edellyttää yhteistyötä, suunnittelua ja työnjakoa – olipa kyseessä valtionhallinto, liikeyrityksen johtaminen tai perheyhteisön toimeentulon varmistaminen (Wren & Bedeian 2009, 5-9.) Aikakaudesta riippumatta ihmisillä on tiettyjä tarpeita, joita he pyrkivät täyttämään. Pelkistettynä yksinkertaiseen, kenties hieman kärjistettyyn määrittelyyn johtaminen voidaan nähdä tarpeiden täyttämiseen tarvittavien järjestelyjen suorittamisena, sekä tätä tehtävää edesauttavien toimien turvaamisena (Wren & Bedeian 2009, 3-39). Eräitä varhaisimmista kirjallisista lähteistä, joihin johtajuus on liitetty, ovat uskonnolliset tekstit. Usein näissä kirjoituskokoelmissa kuvataan, kuinka yksittäinen vahva johtaja pelastaa kansansa kriisin koittaessa. (Witzel 2016.) Muita varhaisimpia osa-alueita, johon johtaminen ja strategia on liitetty, ovat perhe- ja sukuyhteisöjen asiainhoito, sotataito ja toisaalta valtioiden hallitseminen. Nykyiset kulttuurit ovat muototuneet pitkällisen kehityksen tuloksena – siten näiden varhaisten yhteisöjen ja sivilisaatioiden perintö vaikuttaa vahvasti siihen, miten johtajuus ja organisaatiot 2000-luvulla toimivat (Wren & Bedeian 2009, 11–37, Yukl 2006.) Esimerkkinä tästä vaikutuksesta voidaan mainita Sun Tzun Sodankäynnin taito (Kurki & Kurki-Suutarinen

2014). Toinen esimerkki historiallisesti merkittävästä, johtajuutta käsittelevästä teoksesta on Niccolò Machiavellin *Ruhtinas* (George 1972, Kurki & Kurki-Suutarinen 2014). Tämä 1400-luvulta peräisin oleva teos on jakanut mielipiteitä niin omana aikanaan kuin myöhemmissäkin historian vaiheissa. Teoksen voidaan nähdä esittävän johtaja häikäilemättömänä, jopa julmuuteen taipuvana oman asemansa suojelijana. Toisaalta teos tarjoaa varhaisen, osittain yhä sovellettavissa olevan näkökulman valtarakenteisiin ja erilaisiin vallankäytön välineisiin. (George 1972.) Yleisenä sanomana voidaan nähdä, että johtajan on uskallettava tehdä päätöksiä ja käyttää voimaa, myös vaikeissa tilanteissa. On vain pidettävä huoli, että toiminta on sekä johdon- että tarkoituksenmukaista. (Grint 2001, 23–25.) Erilaisista vaihtoehtoista tulee valita ne, jotka kulloisissakin olosuhteissa johtavat parhaaseen lopputulokseen (Kurki & Kurki-Suutarinen 2014). Aiemmin mainitusta armeijaperspektiivistä katsoen johtaminen ja strategian laatiminen voidaan puolestaan nähdä joukkojen johtamisena voittoon omat resurssit tuntien ja taitavasti hyödyntäen, vastustajan uhka tiedostaen ja voittaen. Tämä esimerkki suurten joukkojen tehokkaasta johtamisesta vaikutti vielä 1800-luvulla, jolloin erilaisten teollisuusyritysten koko ja määrä kasvoivat teollisen kehityksen myötä. Vastaavasti voidaan olettaa, että näiden teosten vaikutus näkyy vielä tämänkin päivän johtajien toiminnassa (Witzel 2016).

Teoksessa *Management Education in Historical Perspective* (Engwall & Zamagni 1998, 3) kirjoittajat yhdistävät liikkeenjohdon periaatteiden kehittymisen keskiajan Italiaan (Engwall, Zamagni, 1998), ja toteavat Catturiin (1995) ja Zerbiin (1952) viitaten seuraavaa:

"The first ethical guide to 'good merchant' was fully spelled out and published by Bernardino Albizzeschi da Siena... he advised the merchant to be learned and not ignorant, to know the means and procedures of his trade, to have a vision of his activity that would go further his individual interest..."

(Engwall & Zamagni 1998, 3).

Tämän määritelmän mukaan jokainen liiketoiminnan harjoittaja tarvitsee, paitsi oppineisuutta ja oman alansa tuntemusta, myös omat välittömät tarpeensa ja tavoitteensa ylittävän vision. Tähän sisältyy ajatus johtajasta tulevaisuuteen katsovana, kehitystä

tavoittelevana henkilönä. Samassa yhteydessä teoksessa mainitaan johtajan kyky innostaa (Engwall & Zamagni 1998). Vaikka johtamisessa on kyse muustakin kuin liiketoiminnasta, määritelmää voitaneen soveltaa tässä yhteydessä. Kaupankäynnillä onkin ollut kiistaton vaikutus yhteisöjen – ja siten myös liiketoiminnan ja johtamisopin - kehitykselle. Historian varhaisvaiheista lähtien yhteistyö on parantanut yhteisöjen toimeentulon mahdollisuuksia. Myöhemmin ihmisten, ja heidän myötäan niin informaation kuin aatteiden ja tuotteiden liikkuvuus on edesauttanut resurssien saavuttamista ja innovaatioiden syntyä läpi aikakausien. (Wren & Bedeian 2009.)

Onkin huomattava, että johtamisopin kehitys on seurausta monista erilaisista vaikutteista ja kulttuurisista murrosvaiheista. Mitä tulee yhteiskuntafilosofiseen vaikutukseen arvot, aatteet ja ideologiat vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka yhteisöt järjestävät elinolonsa. Wren ja Bedeian nostavat esiin, että ymmärtääksemme johtajuusopin kehitystä meidän tulee tarkastella sitä, miten yhteisöt ovat suhtautuneet työhön eri aikakausina – unohtamatta niihin voimiin, jotka tätä suhtautumista muovaavat. Ajoittain kehitys on ollut vakaampaa, mutta historian ikana on koettu monia kulttuureja uudistaneita mullistuksia ja murroskausia. Antiikin filosofien perinnön lisäksi esiin voidaan nostaa katolisen kirkon vaikutus, feodalismi, uskonpuhdistus ja protestanttisen etiikan vaikutus. (Wren & Bedeian 2009.)

Myöhemmästä murroksesta esimerkkinä voidaan mainita ihanteellisimman valtionhallinnon tapaan ja yksilönvapauksiin liittyvä keskustelu 1500–1700 -luvulla, sekä myöhemmin tapahtunut kapitalismin synty (George 1972, Wren & Bedeian 2009). Ajatus markkinoiden vapaudesta ja tehokkaasta, voittoa tavoittelevasta liiketoiminnasta vaikuttaa väistämättä käsityksiin yrityksiin ihanteellisista toimintatavoista (Clegg et al, 2008). Salminen (2008) esittää, että 1700–1800 -luvulla käyty keskustelu yhtäältä keskusvaltan ja kansalaisten välisestä vallanjaosta, toisaalta valtion tehtävistä sekä sen vallankäytön rajoitteista on keskeinen vaikuttaja nykypäivän hallinto-opin kehitykselle (Salminen 2008, 19–22). Aikansa merkittävistä keskustelijoista voidaan mainita esimerkkeinä muun muassa Thomas Hobbes, John Locke ja More Adam Smith, jonka teosta *Wealth of Nations* pidetään eräänä merkittävistä vapaan talouden oppien kehittymistä pohjustaneista teoksista (Wren & Bedeian 2009, 34–35). Voimme siis edellä esitetyn mukaisesti todeta, että yhteiskunnallisilla olosuhteilla ja niiden muutoksilla on mitä suurin merkitys

johtamisparadigmojen kehitykselle. Esimerkkinä tällaisista merkittävistä muutoksista voidaan mainita 1700-luvulla käynnistynyt, muun muassa Britannian tekstiiliteollisuuden mullistanut teollinen vallankumous (George 1972, Wren & Bedeian 2009, Kulla 2011). Tästä alkanut teknologinen kehitys kiihtyi entisestään 1800–1900 -lukujen aikana; kyseessä oli lopulta kokonaisvaltainen talouden, yhteiskunnan ja kulttuurin murrosvaihe. Sen myötä väestö siirtyi kasvavassa määrin maaseudulta kaupunkeihin ja tehdastyön pariin. Uudet liikkumismuodot, kuten rautatieverkosto ja höyrylaivat, mahdollistivat niin raaka-aineiden kuin ihmistenkin tehokkaamman liikkumisen, mikä osaltaan kiihdytti yhteiskunnallista kehitystä. Höyryvoiman ja kehuukoneen kaltaiset innovaatiot muokkasivat puolestaan tuotanto-olosuhteita. (George 1972, Wren & Bedeian 2009, Kulla 2011.) Muutokset kasvattivat organisaatioita siinä määrin, että työn järjestäminen entistä tehokkaammin muodostui olennaiseksi tarpeeksi – uudistukset eivät siten liittyneet yksin tuotantotapoihin, vaan laajempaan kehitykseen. Uudistukset koskivat niin organisaation hierarkiaa, tuotteiden valmistustapoja, väestön ja hyödykkeiden liikkuvuutta, kuin yleisiä työolosuhteita ja organisaatioiden kokonaisvaltaista järjestäytymistä - unohtamatta yhteiskunnan rakenteita ja sen eri tahojen harjoittamaa sääntelyä. (Wren & Bedeian 2009, 3-187, Kulla 2011.)

Historiallinen kehitys ja yhteiskunnalliset muutokset eivät heijastu yksin johtamisen käytäntöihin, vaan myös aiheen tieteellisen tutkimukseen. Sitten varhaisen 1900-luvun johtamisen tutkimuksessa on syntynyt useita koulukuntia. Alla olevaan taulukkoon 1 olen koonnut tiivistetyn esityksen siitä, mitä on milläkin vuosikymmenellä pidetty tärkeimpänä tarkastelun kohteena. Kuten taulukosta käy ilmi, johtajuutta on pyritty ymmärtämään lukuisista eri näkökulmista. Kunkin suuntauksen ja paradigman käsittelyssä näkyvät niiden syntyä aikana vallinneiden yhteiskunnallisten olojen vaikutus. Avaan näiden kausien olennaisimpia piirteitä lähemmin tämän ja luvun 3 aikana.

Taulukko 1. **Johtamistutkimuksen suuntaukset eri aikakausina.** (Mukaiillen Georgen 1972, Mintzbergin 1980, Kullan 2011 ja Ropon 2011, 193–211 pohjalta,)

Teoriasuuntaus	Ajanjakso, jolloin näkökulma tuli tunnetuksi	Keskeiset piirteet
Tieteellinen johtaminen	1700-luvun lopulta 1800-luvulle	Toimintojen järjestäminen, parhaiden toimintatapojen kirjaaminen ja laajentaminen koko yksikön käyttöön.
Suurmies	Varhainen 1900-luku	Johtajuustaidot synnynnäisenä lahjakkuutena, ”armolahjana”.
Johtajan piirteet	1950–1960 –luvulta 1980-luvulle	Hyvä johtajuus perustuu tiettyjen työssä edullisten piirteiden kasautumiseen.
Johtajan käytös	1950–1960 -luku	Johtajan tapa toimia alaistensa kanssa määrittelee hänen taitonsa.
Tilannesidonnainen hestymistapa	1960-luku	Ei yhtä oikeaa johtajan mallia, vaan kussakin tilanteessa parhaimmin toimivien käytäntöjen toteutusta.
Karismaattinen johtajuus	1970-luvulta	Hyvä johtaja on alaisiaan innostava visionääri ja yhteisiin tavoitteisiin johdattaja, muutoksen toteuttaja, stabiilissa tilanteessa jopa tarpeeton.

Johtamistutkimuksen synnyn varhaisvaiheessa pääpaino oli työolojen ihanteellisen järjestämistavan etsinnässä. Sittemmin 1800-luvulla syntynyt suurmiesteoria vaihtui piirre-teoriaan, jonka parissa pyrittiin määrittelemään ne henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka tekivät ihmisestä hyvän johtajan. Myöhemmin johtajuustutkimuksen fokus kohdistui johtajan käytökseen, tekoihin ja toimintatapoihin. Sen jälkeen esiin nousi kontingenssi-teorianakin tunnettu, tilanteen vaikutusta johtajuuden onnistumiselle tarkastellut tutkimussuuntaus. (Mintzberg 1980, Yukl 2006, Kulla 2011.) 1980-luvulla esiin nousi puolestaan karismaattisen johtajuuden tutkimus (Hernon 2010, Ropo 2011). Ropo (2011) käyttää karismaattisen johtajuuden käsitettä suurmiesteoria-vaiheen kuvaajana, mutta tässä tutkielmassa viitataan sillä johtajan henkilön ja karisman vaikutusta erityisesti korostaviin suuntauksiin, kuten transformationaaliseen johtajuuteen.

1800–1900 -lukujen taitteessa ja myöhemmin 1900-luvulla fokuksen voidaan karkeasti sanoa kohdistuneen parhaiden toimintatapojen löytämiseen, laaja-alaiseen käyttöönottoon ja työtä vaikeuttavien tekijöiden ehkäisyyn (Clegg ym. 2008). Prosessien johtamisesta ja konemaisen organisaation näkökulmasta on sittemmin siirrytty psyykkisten tekijöiden ja erilaisten yhteisöllisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutuksen painottamiseen. Myöhemmin 1900–2000 –luvuilla painotus on siirtynyt entistä enemmän eettisten ja yhteiskunnallisten seikkojen vaikutuksen huomiointiin (Ropo 2011). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtajan, saati työntekijöiden persoonalla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla olisi ollut merkitystä tutkimusperinteen varhaisvaiheessa, tai etteikö prosessien järjestämisellä olisi merkitystä nykypäivän johtajuustutkimuksessa.

Kun kaupungistuminen jatkui ja erilaiset tehtaat ja kaupat ohittivat maatalouden suurimpana työllistäjänä, työn järjestäminen ja parhaiden toimintatapojen löytäminen olivat johtamistutkimuksen keskeinen pyrkimys. Työlainsäädännön, työvoiman koulutuksen ja erilaistuneiden vastuualueiden vakiinnuttua käytäntöinä näiden rinnalle syntyi uusia tutkimuskohteita. Kilpailu erilaisista resursseista on kiihtynyt – ja jos henkilöstön motiivointi ja sitouttaminen organisaation päämääriin eivät olekaan uusi tarve, sen merkitys ei myöskään liene vähentynyt. Resurssien tehokas käyttö, eettiset arvot ja kestävyys niin ekologiselta kuin toiminnalliselta kannalta eivät myöskään ole ainoastaan voittoa tavoittelevien yritysten tarpeita, vaan ne koskevat myös palvelusektoria (Bryson 2006, 3–4). Esimiehet ja johtajat työskentelevät jatkuvassa useiden tahojen luomassa ristipaineessa; johtaja on vastuussa sekä omille esimiehilleen, alaisilleen että erilaisten sidosryhmien edustajille (Mintzberg 1980, 44–45). Koska yhteiskunnallinen muutos on jatkuvaa vanhoja, vakiintuneitakin käytäntöjä joudutaan yhä muuttamaan ja soveltamaan uusin tavoin.

2.2 Johtamistutkimus tieteenalana

Edellisessä luvussa tarkastelin johtajuutta aikakautensa yhteiskunnallisena ilmiönä. Tämän lisäksi oman alansa muodostaa johtajuuden tutkimus tieteen näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastelenkin lähemmin johtajuustutkimuksen parissa syntyneitä koulukuntia ja malleja keskeisimpine ajatuksineen 1900-luvulta 2000-luvulle. Näihin palaan myöhemmin empiirisessä osuudessa, jossa tulen vertaamaan suuntauksien keskeisiä piirteitä haastatteluaineistoon, sekä etsimään mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroja tutkimusperinteen ja aineiston välillä.

Seeck (2008) esittää, että johtamistutkimuksen historiaa tarkastellessa on huomio syytä kohdistaa erilaisiin paradigmoihin. Sen vuoksi on erotettava toisistaan iskusanat, muoti-ilmiöt, trendit ja lopulta varsinaiset paradigmat. Siinä missä muoti ja trendit vaihtelevat verrattain lyhyellä syklillä, tarjoavat paradigmat vuosikymmeniä kestäviä työkaluja tieteenalan kysymysten diagnosointiin ja ratkaisujen löytämiseen (Seeck 2008, 26–31). Roolien määrittelyn lisäksi tutkimukseni tavoitteena on tarkastella, miten ja missä määrin nämä erilaiset ajatusmallit heijastuvat kirjasto-organisaation johtamistyön käytännöihin. Tutkimusasetelmani kannalta erityisen merkityksellisiä tarkasteltavia ovat ne mallit ja koulukunnat, joissa korostuvat yhtäältä organisaatioiden rakenteet ja toisaalta johtaja henkilönä. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita muun muassa byrokraattinen johtamismalli, palveleva johtajuus ja muutosjohtajuus. Tästä huolimatta pyrin huomioimaan erilaiset suuntaukset verrattain tasapuolisesti, jolloin mahdolliset painotukset syntyvät tulososuudessa aineiston pohjalta.

Eräs tapa kuvata 1800–1900 –lukujen johtamistutkimuksen suuntauksia on seuraava jaottelu: karismaattinen johtajuus, johtajan käyttäytyminen, tilannesidonnainen johtaminen ja muutosjohtajuus, sekä johtajuuden monitasoisuus ja jaettu johtajuus. Näin johtajuustutkimuksen kehitystä kuvailee Ropo (2011). Muita hänen käsittelemiään suuntauksia ovat johtajuuden eettisyys ja henkiset näkökohdat sekä autenttinen johtajuus (Ropo 2011, 193–200).

George (1972) puolestaan käyttää jaottelua scientific management, behavioral school, management processes school ja quantitative school (George 1972, 145–157). Kuten

yllä todetaan, katsantokantoja on kuitenkin monia erilaisia. Vuosikymmenten varrella on tutkittu niin johtajan ominaisuuksiin, käyttäytymiseen ja tietyn tilanteen synnyttämiin johtajuuden tarpeisiin kuin arvoihin ja eettisiin näkökulmiin perustuvaa johtajuutta. Toimintakelpoinen välineistö, kehittyneet työrutiinit ja koulutetun henkilöstön saataavuus ovat vuosikymmenien myötä yleistyneet. Osin tämän kehityksen myötävaikutuksesta johtajien haasteet liittyvät enenevässä määrin ihmisten johtamiseen, saatavilla olevan tiedon käyttöön ja toimintaympäristön muutokseen (Mack 2015). Tämä kehitys on vaikuttanut siihen, että johtajuuden tutkimuksessa on syntynyt uusia malleja ja paradigmoja.

Kirjastoalan tutkiminen minkä tahansa paradigman valossa avaisi kiinnostavia näkökantoja aiheeseen. Tutkimusaiheen rajaamiseksi olen kuitenkin valinnut tätä tutkimusta varten erityiseen tarkasteluun tietyt suuntaukset. Valintaperusteina ovat toimineet niin aiempi tutkimus kuin alamme luonne. Näin ollen esittelen seuraavaksi tieteellisen johtajuuden, transformationaalisen johtamisen ja palvelevan johtamisen tutkimusperinnettä, sivuten samalla autenttisen johtajuuden tutkimusta.

Tieteellinen johtaminen (scientific management) yhdistyy käsitteenä erityisesti varhaisvaiheen näkökulmiin. Tämän koulukunnan kärkinimiä on Frederick Winslow Taylor, jonka teos *Principles of Scientific Management* (1911) on myös alan klassikko. Taylor esittää johtamisen ja hallinnon päätehtäväksi sekä omistajien että työntekijöiden hyödyn maksimoinnin. Tämä pyritään mahdollistamaan kiinnittämällä huomiota nimenomaisesti tehokkuuteen (Taylor 1911, 5–15). Etsimällä parhaat työtavat ja kouluttamalla henkilöstö noudattamaan niitä voidaan saavuttaa tämä tavoite ja siten edistää organisaation menestystä (Taylor 1911). Taylorin lisäksi työn tehokasta järjestämistä ja byrokraattisen johtamistavan hyötyjä korosti Max Weber, joka voidaan nähdä yhtenä organisaatioteoreettisen tutkimuksen klassisista tutkijoista. Hänen mukaansa paras tapa järjestää organisaatio on johtaa sitä byrokratian keinoin. Tarkkuutensa ja johdonmukaisuutensa vuoksi Weber katsoi byrokratian parhaaksi hallinnon tavaksi (Weber 1919; tässä Dolan & Rosenbloom 2015, 8). Hän yhdisti työnteon ajatukseen yksilön hengellisistä velvoitteista; tarkemmin ilmaistuna Weber katsoi, että työntekoa, ahkeruutta ja omavaraisuutta korostanut protestanttinen etiikka auttoi kapitalismin kehittymistä (Weber 1920, tässä Wren & Bedeian 2009, 25–30). Myöhemmin on kuitenkin kyseenalaistettu ajatus niin

sanotusta konemaisen organisaation näkökulmasta, ja johtajuuden tutkimuksessa on huomio suuntautunut muihin seikkoihin. Muita varhaisen johtamisopin kehittäjiä ovat muun muassa Henry Fayol, Walter Scott, sekä F. Burken ja Lillian Glibrethin kaltaiset nimet (George 1972, 89–115).

Palvelevassa johtamisessa (servant leadership) keskeistä on ajatus siitä, että johtajan ensisijainen rooli on olla yhteisönsä puolesta työskentelevä ja alaistensa kanssa tasa-arvoinen motivoija (Greenleaf 1977, tässä Mittal & Dorfman 2012). Huomattavaa on, että tämän teorian mukainen johtaja ei edellytä erillistä tunnustusta työstään, vaan arvostaa yhteisön etua siinä missä omia intressejäänkin. Palvelevan johtajuuden ajatuksessa keskeisenä periaatteena on, että johtajalla on vahva itsetuntemus – sekä usko siihen, että oma kasvu tapahtuu auttamalla omaa työyhteisöä kehittymään. (Trompenaars & Voerman 2009, 14–36.) Ajatus on verrattain kiehtova, sillä johtajuuteen liittyvä valta ja vaatimattomuus voitaisiin nähdä ristiriitaisinakin ominaisuuksina, joskaan niiden ei voida myöskään sanoa olevan toisensa poissulkevia. Julkisella sektorilla toiminnan ensisijaisena motiivina ei ole voitontavoittelu eikä myöskään ole itsestään selvää, että johtajat päätyisivät virkaan nimenomaisesti vallantavoittelun ohjaamina. Näin ollen on kiinnostavaa tarkastella, kykeneekö palvelevan johtamisen teoria kuvaamaan julkisen sektorin johtajien motiiveja muita suuntauksia paremmin. Tähän mielikuvaan palaan tarkemmin johtajuutta informaatioalalla käsittelevässä luvussa 3.2. Kuitenkin sekä tälle näkemykselle, autenttiselle johtamiselle että transformationaliselle johtamiselle on yhteistä ajatus henkilökohtaisten luonteenpiirteiden merkityksestä (Huuhka 2010). Seuraavaksi esittelenkin näitä suuntauksia.

Mittal ja Dorfman (2012) viittaavat *servant leadership* -suuntausta tarkastellessaan Smithin vuoden 1995 määritelmään, jossa palvelevaan johtamiseen kytkettiin kymmenen tunnusomaista piirrettä, muiden muassa voimaannuttaminen, kuunteleminen sekä usko ihmisten kasvuun. Ensimmäinen empiirinen tutkimus palvelevasta johtamisesta on saman tahon mukaan toteutettu 1990-luvun loppupuolella, jolloin teoreettisen määritelmän tueksi saatiin käytännön tietoa (Mittal & Dorfman 2012, 556). Tässä näkemyksessä erityistä on, että johtaja nähdään jokseenkin tasa-arvoisena muun työyhteisön kautta, ja vaikuttamisen lisäksi johtaja tulee vaikutuksen kohteeksi (Mittal & Dorfman 2012). Palvelevassa johtamisessa keskeinen ajatus onkin, että ongelmia merkittävämpi vaikut-

taja organisaation menestyksen kannalta on se, kuinka erilaisiin tilanteisiin reagoidaan. Esimies ei niinkään pyri kompromisseihin, vaan yhdistää erilaisia näkemyksiä uudella tavalla. (Trompenaars & Vooerman 2009.) Johtajalta edellytetään luovaa ajattelua, jonka voimin hän sekä tuo esiin työntekijöidensä potentiaalia että kyseenalaistaa vallitsevia käsityksiä (Huuhka 2010). Luottamus on siten olennainen asia kyseistä johtamistyyliä käyttävien johtajien työssä. Palvelevassa näkemyksessä on kiehtovaa tarkastella, olisiko tällaista johtamisasennetta mahdollista löytää alalla, jossa taloudellinen hyöty ja yhteiskunnallinen vaikutusvalta jäävät helposti liike-elämän alalla saavutettua vastaavaa asemaa vähäisemmäksi. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko henkilökohtainen kiinnostus substanssiin näitä tekijöitä vahvempi syy hakeutua alalle.

Autenttisessa johtajuudessa persoonan merkitys viittaa siihen, että johtaja pyrkii olemaan kaikissa suhteissa oma, aito itsensä. Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta tukemalla johtaja edesauttaa myös omaa työssä menestymistään. Voitaneen sanoa, että tämän mallin mukaan johtaja kehittyy ammattilaisena kehittyessään ihmisenä yleensä. (Gardner, Avolio & Walumbwa 2005, 4–5.) Keskeistä tässä suuntauksessa on, että johtajan tulee omata vahva itsetuntemus ja tietoisuus omista arvoista sekä tavoitteista. Autenttisen johtajan tulee kyetä käyttäytymään kaikissa tilanteissa tämän mukaisesti, omalla itselleen rehellisesti – vieläpä niin, että alaiselle välittyy vastaava mielikuva (Gardner, Avolio & Walumbwa 2005, 5–6).

Muutosjohtajuudessa (*transformational leadership*) johtaja nähdään puolestaan henkilönä, josta oma elämäkokemus on tehnyt kykenevän inspiroimaan muita. Keskeisessä asemassa ovat tunnesiteet yhteisön jäsenten välillä sekä johtajan kyky motivoida ja tunnistaa yhteisössä vallitsevat arvot (Huuhka 2010). Transformationaalisessa johtamisessa työntekijöitä rohkaistaan tekemään kaikkensa yrityksen hyväksi, odotuksetkin ylittäen. Korostuksen kohteena ovat usein työyhteisön yhteiset arvot ja yhteinen etu (Kelloway, Turner, Barling & Loughlin 2012, van Dierendock et. al. 2014, 2). Ihannetapauksessa transformationaalista johtamistyyliä toteuttava esimies toimii moraalisenä esikuvana ja edistää alaistensa hyvinvointia luoden näin luottamuksen, jonka avulla työntekijät kykenevät ylittämään heille asetetut odotukset (Kelloway & al. 2012, 43). Tässä suuntauksessa johtaja nähdään niin sanotusti uuden luoja: hän luo vision siitä, mitä hän haluaa oman organisaationsa tulevaisuudessa olevan. Muutosjohtaja luotaa jatkuvasti toimin-

taympäristöään pyrkien ennakoimaan sitä muokkaavien voimien vaikutusta. Kun suunnitelma tulevaisuudesta on selvillä, hän pyrkii toteuttamaan sen esimerkkinsä voimalla, muita innostaen ja osallistaen (Bryson 2006, 141–143). Huomattavaa on, että muutosjohtaja lähestyy tehtäviään laaja-alaisesta näkökulmasta analyyttiseen ja strategiseen ajatteluun tukeutuen, mutta johtamisotteessa korostuu henkilökohtaisten suhteiden solmimisen merkittävyys (Bryson 2006 141–142).

Vaikka transformationaalinen johtajuus on ollut runsaan tutkimuksen kohteena ja siten arvostettu näkökanta, on sitä kritisoitu henkilökeskeisyydestä. Johtajan vaikutusta alaisiin on tutkittu teoriasuuntauksen puitteissa laajalti, mutta johtajan vaikutus toimintaprosesseihin on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Yukl 1999.) Lisäksi organisaation toimintaan vaikuttavat lukuisat tekijät, ja varsinkin julkisilla aloilla kaikki seikat eivät ole täysin johtajan hallittavissa. Silti transformationaalisen johtajuuden mallissa on paljon potentiaalia muistiorganisaatioiden johtajuuden kannalta, niin käytännön johtamistyön kuin sen tutkimuksenkin osalta.

On myös oletettu, että transformationaalisen johtajuuden malliin liitetyt neljä I:tä, eli idealized influence (idealisoitu vaikutus), inspirational motivation (inspiroiva motivointi) sekä intellectual stimulation (älyllinen stimulointi) ja individualized consideration (yksilöllinen huomiointi) (Alatawi 2017, 20) – menestyksekkään ja tuloksellisen johtajuuden komponentit – eivät yksistään riitä selittämään organisaation tuloksen kasvua. Alatawin mukaan tämä jotuu pitkälti siitä, etteivät nämä elementit ole täysin toisistaan itsenäisesti esiintyviä saati ainoastaan transformationaaliselle johtajuudelle ominaisia. Siten ne ovat epävarma mittari kyseisen teorian toimivuudelle. Vaikka näiden elementtien esiintymisellä pitäisi olla kertautuva vaikutus, ei sellaista ole selkeästi havaittavissa käytännössä; näin ollen transformationaalisen johtamisen teoria kaipaa tarkennusta ja lisätutkimusta. (Alatawi 2017, 19–30.)

2.3 Johtajuus informaatioalan kontekstissa

Johtajuus ja johtajan tapa harjoittaa esimiestyötä vaikuttavat olennaisesti organisaation toimintaan, olipa kyse voittoa tavoittelevasta yrityksestä tai julkisen sektorin toimijasta. Siinä missä toimeentulo on ennen hankittu alkutuotannon, ja sittemmin teollisuuden parista, puhutaan nykyään elämästämme ajasta nimellä "knowledge age", tiedon aika. Muutokset yhteiskunnassa ajavat organisaatioita etsimään uusia toiminnan tapoja ja muotoja, mikä puolestaan asettaa uusia vaatimuksia johtajuudelle. (Mullins & Linehan 2005, Bryson 2006.) Kirjastolaitoksen toiminta on kautta aikojen kytkeytynyt yhteiskunnalliseen tilanteeseen, ja näin ollen kirjasto on siten sekä muutosvaikutuksen kohteena että sen toteuttajana (Mullins & Linehan 2006, 237–248.) Laadukas johtamistyö on keskeisessä roolissa, kun kirjastot pyrkivät sopeutumaan näihin muutoksiin ja mahdollisuuksiin (Mullins & Linehan 2006).

Yleiseen johtamistutkimuksesta tuotettuun kirjallisuusmäärään verrattuna muistiorganisaatioiden leadership-johtajuutta on tutkittu verrattain vähän. Eräs esimerkki johtamista käsittelevistä teoksista on Maurice B. Linen toimittama *Academic library management* vuodelta 1990. Tässä teoksessa useat kirjoittajat esittävät ajatuksia kirjastojen laadun arvioinnista, kokoelmatyöstä ja markkinoinnista – muutamia aihepiirejä mainitakseni. Muistiorganisaatioiden johtamista on lähestytty aiemmin muun muassa kokoelmatyön ja tietojohdamisen näkökulmista, mutta tiettyjen rajattujen kokonaisuuksien ja erityisalueiden lisäksi tulisi huomioida laaja-alainen kokonaiskuva. Seuraavaksi tarkastelenkin sitä kuvaa, jonka tieto- ja informaatioalan organisaatioiden parissa tehtyä johtamistutkimus alasta antaa.

Kirjastojen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa korostuvat karkeasti arvioituna kolme teemaa: käytännöt ja kehitystarpeet, johtamistyö muuttuvan kirjaston ja toimintaympäristön keskellä sekä johtamisen koetut ja konkreettiset haastavuudet. Kuten muillakin aloilla, myös informaatioalalla organisaatioihin vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset voimat (Bryson 2006). Toisaalta museoilla, kirjastoilla ja arkistoilla voi olla omia tavoitteitaan siitä, kuinka työt hoidetaan – ja erityisesti kahden ensin mainitun tapauksessa, siitä millainen kokoelmasta rakennetaan. Kuitenkin kyse on usein kunnallisista tai

muuten laajempaan organisaatorakenteeseen kiinnitetystä tahosta. Esimerkkinä tästä voitaneen mainita kunnan kulttuuritoimen ja sivistyslautakunnan sekä akateemisten kirjastojen tapauksessa yliopiston ja erilaisten säätiöiden kaltaiset instanssit. Toimintaan vaikuttavat siten lukuisat tekijät, eikä päätöksenteko aina ole niin joustavaa kuin olisi itse organisaation kannalta edullisinta (Huotari & Lehto 2009). Siten organisaation tavoitteet, vaikkakin osittain itsenäisiä, ovat sidoksissa kunnan yleisiin tavoitteisiin yhtäältä tukien, toisaalta pahimmillaan ristiriidassa. Tilanne vaikuttanee palveluiden säilymiseen ja organisaatioiden vakauteen suotuisasti, mutta byrokraattisuus luo omat haasteensa. Tiukka määrittely rajoittaa palvelun kehittämistä, mutta toisaalta määräs on taie juuri tämän palvelun häviämättömyydestä. (Mullins & Linehan 2006.) Alaa koskevaan lainsäädäntöön palaan tarkemmin luvussa 4.1.1. Seuraavaksi paneudun siihen, millaisen kuvan aiempi tutkimus esittää muistiorganisaatioiden johtajuudesta.

Kirjastojen johtamisessa keskeisiä osa-alueita ovat arjen prosessien ylläpito, henkilöstöhallinto, erilaiset seuranta- ja raportointitehtävät sekä talouden hallinta. Vaikka julkisen sektorin organisaatiot eivät tavoittele toiminnallaan rahallista voittoa, on niidenkin toiminta sidottu budjettiin. Strategiatyöllä ja talouden valvonnalla on siten erityisen keskeinen merkitys organisaation hyvinvoinnille, vaikkakin monivuotisten suunnitelmien teko on alati muuttuvassa toimintaympäristössä usein haastavaa (Bear & Fitzgibbon 2005, Juntunen & Saarti 2012). Tämän tuovat esiin Arja Juntunen ja Jarmo Saarti teoksessaan *Kirjaston johtaminen, käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon* (2012). He esittävät, että johtajan velvollisuudet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: kehittämistyöhön, valvontaan ja varsinaiseen johtamiseen (Juntunen & Saarti 2012, 8). Johtajan tehtävänä on niin arkisten toimintojen sujuvuuden varmistaminen kuin organisaation kehittäminen eteenpäin sekä lainsäädännön että kehysorganisaation asettamisissa puitteissa (Juntunen & Saarti 2012, 11–17). Strateginen työ, talouden valvonta ja henkilöstöhallinto korostuvat vahvasti johtajan velvollisuuksissa, erilaista seuranta- ja kehitystyötä unohtamatta (Juntunen & Saarti 2012). Myös liiketoiminnan tutkimuksessa tunnetaan johtajan taitojen kolmijako. Kulla (2011) käyttää väitöskirjassaan Robert Katzin jaon mukaista erittelyä, jossa johtamistaidot jaetaan teknisiin, sosiaalisiin ja käsitteellisiin taitoihin. Näiden taitojen tarve vaihtelee hänen mukaansa kontekstin ja organisaation tason mukaan – ylimmälle johdolle tarpeellisimpia ovat vuorovaikutustaidot ja muut sosiaalisten suhteiden hoitoon liittyvät kyvyt, kun taas keskijohto tarvitsee

kaikkia kolmijaossa mainittuja taitoja. (Katz 1955, tässä Kulla 2011, 120–122.) Alimman tason esimiehet puolestaan hyötyvät suurimmin teknisistä taidoista ja ihmissuhdetaidoista (Kulla 2011, 120–122). Tämä ei toki tarkoita, etteikö jokainen johtaja tarvitsisi monenlaisia, lukuisiin työn eri osa-alueisiin liittyviä taitoja. Kuten Kulla toteaa, jaotellussa on pääosin siitä, mitkä eri osa-alueet korostuvat erityisesti tietyllä esimiestasolla. Omia taitoja on myös tarpeen hioa läpi uran. (Kulla 2011, 120–126.)

Kuten edellä mainituista lähteistä ilmenee, johtava asema on usein seurausta tutkimuksellisista tai opinnollisista saavutuksista. Ei ole ennenkuulumatonta kokea johtajaksi pääsyä toivotuksi, mutta on myös mahdollista saada työ ilman määrätietoista pyrkimystä. Jälkimmäisestä tapauksesta esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa ylennyksen saaneen oma kiinnostus kohdistuu toisiin tehtäviin, tai johtaminen tuntuu omalle luonteelle vieraalta. (Sauer 2009, 39.) Koska johtajuutta voitaneen yleisesti pitää henkisesti haastavana ja usein arvostettuna, suorastaan tavoiteltuna asemana, on erityisen mielenkiintoista pohtia, kuinka tällainen asemaan ajautuminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työkykyyn yleisestikin.

Museoalan kontekstissa aihetta on tutkinut muun muassa Michael Fopp vuonna 1997 ilmestyneessä teoksessa *Museums and Galleries*. Mitä tulee toimintaan vaikuttaviin tahoihin, sekä kirjastoalan että museoalan parista voitaneen tunnistaa yhteisiä tekijöitä. Varsinkin Suomessa museotoiminta, kuten muistiorganisaatioiden toiminta ylipäätään, kytkeytynee usein kunnan tai maakunnan palvelurakenteisiin. Vaikka alan muutokset tapahtuvat verrattain nopeasti ja rahoitus on jatkuvasti rajallista, itse säilytystehtävä kattaa jopa tuhansien vuosien aineiston. Edellä mainitun teoksen loppuosassa esitetään laadullista arviointia ja Total Quality Management -näkemystä keskeiseksi museotoiminnan johtamisen kehittämisessä (Fopp 1997). Hieman modernimpaa tutkimusta aiheesta edustaa Audrey Gilmoren *Service Marketing and Management* vuodelta 2003. Teoksessa käsitellään voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hallinnointia ja markkinointia museoalakin esimerkkinä käyttäen. Gilmore esittää muun muassa, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla tulisi kiinnittää huomiota kestävään toimintaan sekä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöhön (Gilmore 2003, 194–197). Suomen olosuhteissa kirjastot tekevätkin yhteistyötä niin kunnan muiden kulttuurilaitosten kuin esimerkiksi koulujen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Mitä tulee tieto- ja informaatioalan organisaatioiden johtajalta vaadittaviin ominaisuuksiin, Bryson (2011) esittää, että johtaja tarvitsee strategista kyvykkyyttä ja analyyttisiä taitoja, mutta samanaikaisesti vaaditaan myös intohimoa ja avoimuutta muutosta kohtaan (Bryson 2011, 141–145). Mullins ja Linehan puolestaan tuovat esiin johtajan keskeisen merkityksen organisaation toiminnalle. Heidän vuonna 2005 julkaistu artikkelinsa *The central role of leaders in public libraries* käsittelee kirjastonjohtajien asemaa ja siihen liitettyjä kokemuksia yleisessä kirjastossa. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla irlantilaisia, brittiläisiä ja yhdysvaltalaisia kirjastonjohtajia. Tulokset osoittavat, että johtajalla on olennainen osa kirjaston päivittäisen toiminnan varmistamisessa (Mullins & Linehan 2005).

Johtajan työ tarjoaa innostavia haasteita, mutta työ voi herättää ristiriitaisia, joskus suorastaan kielteisiäkin tunteita. Tällaisia näkemyksiä yliopisto-organisaatioiden esimiestyöstä Sauer (2009) kuvaa seuraavasti:

"Tohtoreista tulee ajan myötä automaattisesti esimiehiä, usein vastoin omaa tahtoakin. Niinhän sitä sanotaan, että menetetään hyvä työmies ja saadaan huono johtaja: yliopistossa menetämme innostuneen tutkijan ja saamme tilalle ovien taakse lukkiutuneen lähiesimiehen, joka jatkaa työtään ainaisen huonon omantunnon vallassa." (Sauer 2009, 39).

Myöhemmin samassa tekstissä Sauer (2009) kyseenalaistaa perinteisen johtamisen, jopa koko termin sopivuuden asiantuntija-organisaatioon. Asiantuntijoiden työn itsenäinen luonteen huomioivat myös Juntunen ja Saarti (2012). Vaikka johtamisen olennaista liittymistä organisaatioiden toimintaan ei kyseenalaisteta, toisaalta vallankäyttö voidaan informaatioalan organisaatiossa nähdä hankalana asiana. Hyvän johtajuuden on kuitenkin tarkoitus edistää asiantuntijoiden työtä, ei vaikeuttaa arkista työskentelyä. Päätöksenteko edellyttää vallankäyttöä, mutta sen tulisi olla sekä organisaatiota että henkilöstöä tukevaa.

Johtajien ohella alaisilla on suuri merkitys organisaation toiminnan onnistumiselle. Kun työntekijät ovat motivoituneita, organisaation menestyminen on varmempaa. Suorittaa työtä tekevällä henkilökunnalla on tietoa siitä, miten palvelut käytännössä toimivat ja millaisia tarpeita ja toivomuksia asiakkailta on. Heillä on myös hyvä käsitys siitä,

millaisia vahvuuksia heidän kollegoillaan on. Vastaavasti esimiehillä ja varsinaisilla johtajilla on tietoa organisaation aikatauluista, budjetista ja toiminnan suurista linjoista. Organisaation menestys vaatii siten hyvää kommunikaatiota näiden kahden osapuolen välillä. (Currie 2014.)

Johtajuus ei siten ole pelkkää sanelevaa vallankäyttöä, vaan ennen kaikkea organisaation työntekijöiden osaamisen, työstä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin tukemista. Johtajat ovat tietoisia siitä, että niin organisaatiolla, työntekijöillä kuin sidosryhmilläkin on kaikilla omat intressinsä, joiden toteutumisen valvominen on johtajan vastuulla. Tämä voi pahimmillaan aiheuttaa huolta, joka ehkäisee johtajaksi hakeutumista. (Mullins & Linehan 2006.) Esimiestyötä tekevien ammattilaisten tulee varmistaa, että jokainen näistä täyttyy mahdollisimman pitkälti, eivätkä eri ryhmien tarpeet ole ristiriidassa keskenään.

3 JOHTAJA ORGANISAATION TOIMINNAN VAIKUTTAJANA

Kuten aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, johtajilla on vahva vaikutus organisaationsa strategiseen päätöksentekoon ja toiminnan ohjaamiseen. Mutta mikä on johtajan tehtävä organisaation arjessa ja millaisista käytännön toimista tämä työ koostuu? Tätä kysymystä pohdin tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Mintzberg esittää, että huolimatta runsaasta määrästä aihetta koskevaa kirjallisuutta johtajien työn sisältöä tunnetaan verrattain heikosti (Mintzberg 1980, 7–8). Tämä johtuu hänen mukaansa pääosin siitä, ettei johtajien työtä välttämättä ymmärretä täysin – lisäksi merkittävä osa tutkimuksista keskittyy yksittäisiin teemoihin tai tiettyyn organisaation tasoon, jolloin muut osa-alueet rajautuvat tarkastelun ulkopuolelle (Mintzberg 1980). Täten johtajuutta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti. Ymmärtääksemme johtajien työtä ja sen merkitystä organisaation arjessa voimme siten kysyä, millaisista arkisistakin käytännön teoista johtajuus koostuu. Tätä ajatusta voimme jatkaa pohtimalla, millaisia kokonaisuuksia näistä teoista voidaan hahmottaa, ja mitä vaikutuksia tavoitellaan.

Aihetta voidaan tarkastella Mintzbergin tapaan johtajan roolien kautta, tai vaihtoehtoisesti johtajan funktioita ja työn sisältöä arvioimalla. Näiden lisäksi huomio voidaan suunnata johtajien omiin käsityksiin työstä ja siinä vaadittavista taidoista. Mitä tulee johtajien kokemuksiin liittyvään tutkimukseen, voidaan esimerkkinä mainita Kullan (2011) ”*Käskyttämällä ei pitkälle pääse*”. Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista -väitöskirja. Tutkimuksessaan Kulla kuvaa haastattelujen pohjalta, millaiseksi toimitusjohtajat itse kokevat työnsä. Keskeisiä teemoja ovat muiden muassa se, kuinka he päätyivät työhönsä, ja mitä työ heille merkitsee (Kulla 2011). Teoksessaan Kulla tarkastelee toimitusjohtajaksi päätyminen tietä sekä haastateltavien käsityksiä siitä, miten yritystä johdetaan – ja mihin osa-alueisiin he toimensa kohdistavat (Kulla 2011). Toinen esimerkki aiheesta on Hanna Lamminahon vuonna 2012 julkaistu pro gradu -tutkielma *Uudistuva johtajuus – ilmiö, käsite ja taidot. Tutkimus johtajien käsityksistä*. Muita, joskin vain etäisesti johtajan rooleihin liittyviä tutkimusaiheita ovat organisaatioiden strategiatyö ja henkilöstön kyvykkyyksien kehittämisen. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Annukka Oivan vuoden 2007 väitöskirja, jossa

hän tarkastelee kyvykkyyksien johtamisen merkitystä organisaation toiminnalle P-CCM-mallin käyttämisen kautta (Oiva 2007).

Seuraavaksi tarkastelen lähemmin sitä, miten johtajat vaikuttavat organisaationsa toimintaan.

3.1 Johtajan monet roolit

Johtajarooli ei suinkaan ole yksiselitteinen käsite, vaan se rakentuu monista osaluista. Johtajan rooli kumpuaa viime kädessä hänen hoitamistaan tehtävistä – on mahdollista, että työssä keskitytään ensisijaisesti muutamiin johtamistehtäviin, mutta käytännössä jokaisella esimiehellä on useita vastuualueita. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 30.) On tärkeää, että johtaja huolehtii tasapainoisesti kaikista keskeisistä tehtävistään. On kuitenkin luonnollista, että roolit vaihtelevat ja muuttuvat ajan myötä. Johtamistehtävien pyrkimyksenä on edistää organisaatio menestyksellistä toimintaa; kun organisaatio kehittyy, muokkautuvat luonnollisesti johtajan tehtävien sisällöt. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 30–33.) On myös oleellista määritellä, mitkä ovat johtajan omat vastuualueet, mitkä taas alaisten tai ylemmän johdon tehtävät. Näin vältetään päällekkäisyyksiltä, ja resurssien käyttäminen toimii tarkoituksellisemmin (Romppainen & Kallasvuo 2011, 30–33).

Seuraavissa alaluvuissa pyrin muodostamaan alustavan katsauksen siitä, miten johtajan varsinaiset tehtävät ja niiden merkitys organisaation toiminnalle aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa kuvataan. Tässä määrittelyssä nojaan liiketalouden ja yritystoiminnan tutkimusta edustavien Henri Fayolin ja Henry Mintzbergin teoksiin, joiden asettamaa viitekehystä täydennän tuoreemman tutkimustiedon käsittelyllä. Alaluvussa 3.4 tarkastelen johtajuuden nimenomaisesti tieto- ja informaatioalan näkökulmasta.

3.2 Johtamisen funktiot

Eräs varhaisista johtajuuden määrittelyn tavoista on Henri Fayolin (Fayol 1916; tässä 1990) POSDCORB-malli. Tämä akronyymi syntyy englannin kielen suunnittelua, organisointia, henkilöstöhallintoa, koordinoitua, raportointia ja budjetointia merkitsevästä sanoista, jotka kuvaavat johtajan funktioita ja vastuualueita organisaatiossa (Fayol 1990). Vuonna 1916 julkaistussa *Administration industrielle et générale* -artikkelissa Fayol esittelee näkemyksensä johtamisen yleisistä peruseriaateista. Myöhemmin ilmestyneessä suomenksi käännettyssä, päivitettyssä versiossa käsitellään muun muassa organisaation johdolle ja siihen kuuluville eri ryhmittymille kuuluvia tehtäviä, johtamisen yleisiä periaatteita sekä ylemmän ja alemman tason esimiesten välistä työnjakoa (Fayol 1990). Fayolin mukaan ylimmällä tasolla työskentelevä johtaja vastaa talouden valvonnasta ja kauaskantoisesta päätöksenteosta. Hänellä on kuitenkin kokonaisvastuu organisaation eri tasoista, jolloin alan substanssiosaaminen käy suotavaksi ja tarpeelliseksi. Koska pääjohtaja ei kykene tekemään kaikkea työtä yksin, on hänellä apunaan keskijohto, esikunta sekä mahdolliset muut organisaatiossa työskentelevät vastuuhenkilöt (Fayol 1990, 73–80).

Keskusjohdon tehtäviin kuuluu kirjeenvaihdosta ja kokouksista vastaaminen sekä haastattelujen järjestäminen ja muut satunnaiset työt. Lisäksi keskusjohdon tulee ohjata ja valvoa organisaation muiden tasojen toimintaa, suorittaa kehitystyön kannalta tarpeellisia tutkimuksia sekä kehittää toiminnan jokaista osa-aluetta mahdollisuuksien mukaan. (Fayol 1990, 75.) Esikunta puolestaan toimii organisaation strategisesta suunnittelusta vastaavana elimenä. Nykypäivänä käsitteen lähin vastine lienee johtoryhmä tai keskitason esimiehet. Sen vastuualueita ovat erityisesti: 1) johtajan auttaminen kirjeenvaihdon, haastattelujen ja asiakirjahallinnon kaltaisissa kiireellisissä asioissa, 2) yhteydenpito ja valvonta, 3) uuteen tietoon pohjaavat tulevat hankkeet, 4) kehittämistutkimuksien laatiminen organisaation hyväksi sekä 5) yritysjohdon toiminnan tueksi. (Fayol 1990, 76.) Näin ollen esikunta tukee keskusjohtoa sen vastuissa, ja kokonaisuutena nämä elimet auttavat ylintä johtajaa toteuttamaan tehtäviään.

Tässä mallissa voidaan nähdä yhteys kyseisen aikakauden suuriin kysymyksiin; 1800–1900 -lukujen vaihteessa kiinnitettiin huomiota siihen, että työolot on syytä järjestää

tehokkaasti, ja organisaation toimintaa tulee johtaa suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Jotta tietoa ja osaamista voitaisiin käyttää hyödyksi, tuli se koota talteen – näin on mahdollista tunnistaa, mitkä ovat organisaation hyvinvoinnin kannalta toimivimmat toimintatavat. (Wren & Bedeian 2009, 215–227.)

3.3 Johtajan perustehtävät ja roolit Mintzbergin mukaan

Mintzberg (1980) tarkasteli väitöstudiumuksessaan viiden eri johtajan toimintaa ja motiiveita. Näin syntyneiden havaintojen pohjalta voitiin johtajan velvoitteet jakaa viiteen "perustarkoitukseen" (basic purpose) ja kolmeen roolikategoriaan, jotka koostuvat kaikkiaan kymmenestä erilaisesta tehtävästä (Mintzberg 1980). Se, miten suuren osan tietty rooli johtajan työssä saa, vaihtelee vallitsevien olosuhteiden ja johtajan persoonan mukaan, mutta samat roolit itsessään esiintyvät hyvin toistuvasti (Mintzberg 1980, 54).

Perustehtäviä ovat Mintzbergin mukaan:

- 1) *Organisaation perustehtävää toteuttavan toiminnan varmistaminen.*
- 2) *Toimintojen vakautta varmistavien toiminnan suunnittelu ja ylläpito.*
- 3) *Strategisen prosessin johtaminen ja kontrolloidusti ympäristön muutoksiin sopeuttaminen.*
- 4) *Sen varmistaminen, että organisaatio palvelee sitä kontrolloivien henkilöiden tarkoituksia.*
- 5) *Toiminta avainhenkilönä organisaation ja ympäristön välillä.*

(Mintzberg 1980, 95).

Seuraavaksi tarkastelen Mintzbergin näkemyksiä johtajien rooleista, jotka pohjautuvat osittain edellä mainittuihin perustehtäviin. Näitä kategorioita ovat edustamiseen ja ih-

missuhteisiin liittyvät roolit (interpersonal roles), tiedon käsittelyyn ja välittämiseen liittyvät roolit (informational roles), sekä päätöksentekoa koskevat roolit (decisional roles) (Mintzberg 1980).

3.3.1 Ihmissuhderoolit

Interpersonal roles, karkeasti käännettynä ihmissuhderoolit, sisältävät tehtäviä jotka liittyvät pääosin suhdetoimintaan niin organisaation sisällä kuin erilaisten sidosryhmien välillä. Väitöskirjassaan Kulla (2011) käyttää tästä Mintzbergin esittämästä johtajan roolien kategoriasta nimeä keulakuvaroolit. Johtaja on yhtäältä alaistensa ohjaaja ja esimies ja toisaalta ulkoisten suhteiden ylläpitäjä (Mintzberg 1980, 58–59). Teoksessa kuvataan, kuinka johtajat viettävät virkaan astuttuaan runsaammin aikaa vastaavassa asemassa olevien kollegoidensa kanssa, sitovat yrityksensä toiminnan toimintaympäristöönsä sekä antavat myös kasvot organisaatiolle (Mintzberg 1980). Vaikka yksi henkilö ei kykene vastaamaan mahdollisesti jopa sadan, ellei tuhannen ihmisen ryhmää, johtajan julkinen esiintyminen ja toiminta edustustilanteissa ovat paitsi tärkeä osa työtä, myös suuri vaikuttaja organisaation imagolle. Näin ollen edustamiseen liittyvä työ on merkityksellistä organisaation toiminnalle. (Mintzberg 1980, 58-65.)

Ihmissuhderooleja on kaikkiaan kolme: 1) keulakuva, 2) johtaja ja 3) yhteyshenkilö. Näistä rooleista ensimmäistä Mintzberg luonnehtii seuraavasti:

"Most basic and most simple of all managerial roles is that of a figure-head. Because of his formal authority, the manager is a symbol, obliged to perform a number of duties. Some of these are trite, some are of an inspirational nature; all involve interpersonal activity, but none involves significant information-processing or decision-making." (Mintzberg 1980, 58).

Johtajan työhön liittyy tilanteita, jolloin johtajan on oltava läsnä – joko lain tai sosiaalisten konventioiden vuoksi ja toisinaan myös siksi, että alaiset ja sidosryhmät toivovat johtajalta käytettävissä olemista (Mintzberg 1980, 58–59). Muodollisesti johtaja on henkilö, joka antaa organisaatiolle kasvot edustamalla sitä ulospäin (Mintzberg 1980). Yksi johtajan keskeisistä tehtävistä onkin toimia organisaationsa kasvoina ympäröivälle yhteisölle. Mintzbergin mukaan tämä rooli sisältää hyvin vähän varsinaista päätöksentekoa ja informaation käsittelyä, jolloin keulakuvan rooli on suuresta näkyvyydestä huolimatta johtajan tehtävistä kenties yksinkertaisin. (Mintzberg 1980, 58–59.)

Henkilörooleista seuraava, johtajuus, on varsin merkityksellinen osa esimiehen työtä. Tähän osa-alueeseen kuuluvat olennaisesti työilmapiirin luominen ja organisaation tulevaisuuden kehityssuunnan määrittelemine – siis strategiatyö. Toteuttaakseen kyseistä rooliaan johtaja hyödyntää sekä henkilökohtaista karismaa että asemansa suomia valtuuksia (Mintzberg 1980, 60–62). Mintzbergin mukaan johtajan rooli (leader) on summattavissa kahteen näkökohtaan. Kyseisessä roolissa johtaja pyrkii "yhdistämään yksilölliset tarpeet organisaation päämääriin" (Mintzberg 1980, 62). Toteuttaakseen tehtävänsä tehokkaasti johtajan on osattava luotsata alaisiaan niin, että heidän tarpeitaan toteuttamalla edistetään myös organisaation etua. Siinä missä keulakuvan rooli on johtajan tehtävistä yksinkertaisin, on leader-rooli moninaisimpia ulottuvuuksia saava osa työtä. (Mintzberg 1980.) Johtaja on inspiroija, innostaja, yhteishengen luoja ja suunnan näyttäjä. Varsinaisten johtajuuden osoittamisen hetkien lisäksi näiden toimintatapojen tulisi näkyä kaikessa siinä, mitä johtaja tekee – joka ikisessä tehtävässä. Tämä tekee kyseisestä roolista paitsi vaikuttavan, myös haastavan (Mintzberg 1980).

Kolmas rooli, josta Mintzberg käyttää nimitystä liaison, voitaneen tässä yhteydessä kääntää yhteyshenkilön rooliksi. Johtajan tehtäviin kuuluu tietty määrä yhteydenpitoa niin organisaation sisäisiin kuin ulkopuolisiin tahoihin. Liaison-rooli viittaa kuitenkin ensisijaisesti johtajan muodostamiin verkostoihin, esimerkiksi suhteisiin poliittisten toimijoiden ja muiden organisaatioiden kanssa. Olennaista on, että tämän johtajan roolin myötä hänen luotsaamansa organisaatio kytkeytyy yhteen ympäristön kanssa (Mintzberg 1980, 64–65).

3.3.2 Tietoon liittyvät roolit

Kategoria, jonka Mintzberg sijoittaa teoksessaan toiseksi johtajan roolien kokonaisuudeksi, ovat tietoon liittyvät roolit (informational roles). Työssään johtajat sekä vastaanottavat että siirtävät merkittävän määrän tietoa (Mintzberg 1980, 65). Osa tiedosta käytetään heti, mutta merkittävä osa siitä jää esiin tulemisen hetkellä käyttämättä. Toiminnan ylläpitämisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että johtaja on tietoinen siitä, mitä organisaatiossa ja toimintaympäristössä tapahtuu. Mintzberg kuvaakin johtajaa "organisaationsa hermokeskukseksi", joka valvoo organisaation sisäistä tiedonkulkua (Mintzberg 1980, 66). Esimiesten ja päälliköiden kuuluu Mintzbergin mukaan sekä vastaanottaa, käsitellä että välittää tietoa ja myös erottaa toiminnan kannalta olennainen tieto vähemmän merkityksellisestä (Mintzberg 1980, 66.) Tämä edellyttää tarkkailua niin organisaation sisäisestä toiminnasta kuin toimintaympäristön kehityksestä (Mintzberg 1980).

Tietoon liittyviin rooleihin kuuluu useita tehtäviä, joista Mintzberg käyttää nimityksiä monitor, disseminator ja spokseman. Valvova johtaja (monitor) sekä etsii että ottaa vastaan tietoa, pyrkien pysymään kokoajan selvillä ympäristönsä tapahtumista (Mintzberg 1980, 67). Tämä tapahtuu useita, sekä sisäisiä että ulkoisia lähteitä hyödyntämällä. Johtaja tarkkailee organisaationsa prosesseja, mutta myös ulkoisia tapahtumia ja ympäristössään esiin nousevia aatteita ja trendejä. Tässä onnistuakseen hän on yhteydessä omiin alaisiinsa, muissa organisaatioissa työskenteleviin kollegoihin, asiakkaisiin ja muihin vaikuttajiin – unohtamatta tietenkään alan tilaisuuksiin osallistumista. (Mintzberg 1980, 67–69.) Näitä saatuja informaatiota analysoidaan jatkuvasti, samalla kun tietovarantoa pyritään kartuttamaan entisestään (Mintzberg 1980).

Disseminator-rooliin puolestaan kuuluu tiedon välittäminen eteenpäin. Voidaankin sanoa, että disseminator-roolia toteuttaessaan johtaja pyrkii etsimään, keräämään, käsittelemään ja välittämään tietoa tietoa alaistensa käyttöön (Mintzberg 198, 67-75). Johtajan tulee tehdä valintoja sen suhteen, mikä tieto on organisaation toiminnan kannalta oleellista. Myös se, mitä tiedolle tehdään ja kenelle se välitetään, on osa johtajan arvovalintojen tekemistä (Mintzberg 1980, 72–73). Mintzberg esittää, että johtajat saavat organisaatioonsa jatkuvasti vaikutteita, joka puolelta niin organisaation sisältä kuin sen toimintaympäristöstäkin. Siksi se, miten johtaja näitä ehdotuksia suodattaa ja toteuttaa

käytännön toiminnassa, kertookin huomattavan paljon organisaation luonteesta – ja luonnollisesti johtajasta itsestään. (Mintzberg 1980.)

Puhemiesrooli (spokesman) liittyy osittain siihen, että johtaja toimii organisaationsa keulakuvana. Koska hänellä on muodollisesti eniten valtaa, hänellä on mahdollisuus hoitaa organisaationsa julkista edustamista ja tiedonvälitystä omasta organisaatiosta ympäröivälle yhteiskunnalle. Näin hän voi myös edistää oman yhteisönsä asiaa, hoitaa yhteydenpitoa sidosryhmiin ja toimia rajapintana asiakkaisiin (Mintzberg 1980, 72–78). Tällä tavoin johtaja edistää organisaationsa etua, mutta palvelee samalla suurta yleisöä. Toimintansa kautta johtaja tuo organisaationsa toimintaa kansalaisten lähelle ja näkyville. (Mintzberg 1980, 75–77.)

3.3.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit

Mintzbergin kolmas rooliluokka käsittää puolestaan johtajan toiminnallisimmat roolit, jotka liittyvät läheisesti strategiatyöhön (Mintzberg 1980, 77–78). Strategian toteutusta valvovien tehtävien lisäksi johtaja on myös henkilö, joka ratkaisee arkiset kriisitilanteet. Hän on, paitsi aktiivinen toimeenpanija, myös organisaation sisällä ilmenevien häiriöiden sovittelija (Mintzberg 1980, 81–84). Näiden toimintojen lisäksi päätöksentekoon liittyvät roolit kattavat myös tehtävien delegoinnin ja resurssien osoittamisen. (Mintzberg 1980, 77–90). Resursseja ovat muun muassa organisaation käytettävissä olevat varat, aika ja erilaiset varusteet. Edellä mainittavien tehtävien lisäksi johtajan toimeen kuuluu aikatauluttamista, toiminnan suunnittelua, sekä päätösten toimeenpanon valtuuttamista. Nämä toimet ovat olennainen osa keinoja, joilla johtaja toteuttaa toiminnallista visiotaan käytännössä. (Mintzberg 1980.) Tulee huomata, että johtaja ei välttämättä tee kaikkea tätä työtä itse – viimekädessä hänen osansa onkin Mintzbergin mukaan varmistaa, että yrityksen palkkalistoilla on henkilöitä, joilla on parhaat edellytykset hoitaa erilaisia operaatioita organisaation eduksi (Mintzberg, 1980).

Mintzberg esittää, että johtaja on tietyllä tavalla nähtävissä yrittäjänä. Työ käsittää huomattavan määrän toimintaympäristön luotaamista ja uusien toimintatapojen ideointia. (Mintzberg 1980.) Johtaja pitää jatkuvasti silmänsä auki uusien mahdollisuuksien varalta harkiten, onko kyseessä tilanne, johon organisaation olisi syytä reagoida (Mintzberg 1980, 79). Organisaatio ei myöskään ole koskaan lopullisesti valmis, vaan toimintaa kehitetään koko ajan. Johtaja ei silti ole vain kehittäjä, vaan hänen vastuulleen kuuluu myös arkisten ongelmien ratkaisu. Häiriöt voivat syntyä ympäristön vaikutuksesta, organisaation sisäisistä ongelmista resurssien, ihmissuhteiden tai esimerkiksi asiakkaiden käytöksen vaikutuksesta. Johtajan tehtävänä on ennakoida näitä mahdollisuuksia ja kehittää protokollia, joiden avulla erilaisten ongelmatilanteiden vaikutus voidaan minimoida. Yleisessä työturvallisuudesta vastaaminen onkin keskeinen johtajan tehtävä (Mintzberg 1980).

Viimeisenä päätöksentekoon liittyvistä rooleista voidaan mainita neuvottelijana toimiminen. Kuten edellä on esitetty, jokaisen organisaation toimintaan liittyy sujuvan arjen lisäksi tilanteita, jotka vaativat vuoropuhelua organisaation ja muiden tahojen välillä (Mintzberg 1980, 90–91). Koska johtaja on organisaationsa ensisijainen vallankäyttävä, on hän myös vastuussa vuoropuhelun edistämisestä – ja mikäli kyseessä on konflikti, on johtajan pyrittävä neuvottelemaan tilanne takaisin turvalliselle pohjalle. Mintzberg (1980) esittää, että tämä rooli on saanut osakseen kritiikkiä, eikä sitä aina hyväksytä osaksi johtajan työtä – kuitenkin sen osuutta voidaan pitää olennaisena osana johtajan velvollisuuksia. Niin sanottuna välikätenä toimiessa neuvotteluun yhdistyvät myös tietyt muut roolit, kuten keulakuvana ja puhemiehenä toimiminen (Mintzberg 1980, 90–91). Näin ollen neuvottelu voidaankin nähdä keskeiseksi tavaksi vaikuttaa organisaation ympäristöön. On myös huomioitava, ettei neuvottelijan rooli toteudu yksin organisaation sisällä – johtaja neuvottelee yhtä lailla asiakkaiden, ammattiliittojen, yhteistyökumppaneiden että muiden eri sidosryhmien kanssa kulloisenkin tarpeen mukaan. (Mintzberg 1980, 90–91.)

Siinä missä Mintzberg kuvaa johtajan rooleja organisaatiossa kymmenen erilaisen roolimääritelmän kautta, on muussa tutkimuksessa lähestytty aihetta tunnistamalla erilaisia johtajan työn tyyppisiä – ja johtajien tapoja suoriutua näistä töistä. Voitaneen sanoa, että tehtävät on mahdollista jakaa kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen; vaatimuksiin, rajoi-

tuksiin ja valintoihin. Näistä vaatimukset liittyvät siihen, mitä johtajan on työssään saatava aikaan. Kyseiseen komponenttiin kuuluvat budjetinlaadinnan ja tavoitteiden saavuttamisen kaltaiset velvollisuudet, sekä kokouksiin osallistuminen, raporttien valmistelu, ja erinäiset yksilölliset velvoitteet (Yukl 2006, 32–33).

3.4 Johtajan tehtävät ja roolit tieto- ja informaatioalan palveluita tuottavissa organisaatioissa

Edellisissä alaluvuissa käsitellyt mallit kuvaavat johtajan rooleja ja funktioita liiketalouden tutkimusperinteen näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastelen aihetta kirjastoalan tutkimuksen valossa. Teoksessa *Kirjaston johtaminen: käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon* Juntunen ja Saarti (2012) esittävät johtajan keskeisimmiksi rooleiksi ”kirjastoinstituution, oman kirjaston ja sen kehysorganisaation historian edustamisen” (Juntunen & Saarti 2012, 155) sekä strategisena suunnannäyttäjänä toimimisen. Lisäksi johtaja osallistuu organisaation päivittäisten prosessien ylläpitoon ja päätöksentekoon sekä toimii yhteisöllisyyden rakentaja (Juntunen & Saarti 2012, 155).

Tieto- ja informaatioalan organisaatioiden johtamista on transformationaalisen johtamisen näkökulmasta tutkinut esimerkiksi Jo Bryson (2006). Hän käsittelee aihetta muutosjohtamisen näkökulmasta muun muassa henkilöstöhallintoon, teknisiin resursseihin ja yrityskulttuuriin liittyen. Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa kyseessä voidaan sanoa olevan jatkuva, suunnitelmallinen toiminta, jonka avulla pyritään huolehtimaan ”organisaation arvokkaimmasta pääomasta”, ihmisistä (Bryson 2006, 45). Tämä toiminta sisältää sekä henkilöstön rekrytoinnin, ohjaamisen että suoritusten valvonnan aspektin (Bryson, 2006). Onkin syytä huomata, että johtaminen kytkeytyy aina ihmisiin; tekniikkaa voi hallita, mutta vain ihmisen toimintaa voi johtaa (Morey et al. 2000).

Kuten Bryson (2006) esittää, motivointi on eräs johtamistyön keskeisimmistä tehtävistä:

"Leadership was once considered to be an influencing role that used to persuade others to undertake certain tasks to achieve an outcome. In the knowledge age the expectation of a leader is much more complex...[world] requires a far-sighted and transformational approach that creates a sense of passion, energy and excitement about the future..." (Bryson, 2006, 141).

Näin Bryson (2006) laajentaa perinteistä kuvaa johtajasta. Tiedon aikakaudella johtajalta edellytetään substanssiosaamisen ohella kykyä innostaa ja vakuuttaa. Täten työolosuhteiden ja toimintamallien tehostamisen rinnalla esiintyviä tehtäviä ovat yhteisten tavoitteiden luominen ja työyhteisön osallistaminen sekä minäpystyvyyden kokemuksen vahvistaminen. Henkilöstöjohtaminen puolestaan voidaan määritellä koostuvaksi niin yleisestä johtajuudesta kuin henkilöstövoimavarojen johtamisesta, unohtamatta vähemmän painotettua, mutta silti olennaista työelämän yhteyksien ylläpitoa ja huoltoa (Toivanen 2009, 97). Täten johtaminen olisi yhtäläisesti suotuisan ilmapiirin luontia kuin käytännön toimia – edellytyksien luontia sille, että henkilöstö voi toteuttaa käytännön tavoitteet. Työntekijät odottavatkin johtajalta työolojen vakauden ylläpitämistä, johon liittyy olennaisesti johtajan harjoittamien johtamiskäytäntöjen vakaus ja johdonmukaisuus (Lam, Huang & Chang 2015).

Johtajan työhön vaikuttavat sekä hänen edeltäjiensä että hänen oman työhistoriansa perintö. Menneisyys on siten usein läsnä organisaation arjessa ja henkilöstön suhtautumisessa johtajaan – silti hänen tehtävänsä on toimia nykyisyydessä ja katsoa tulevaisuuteen. Tämän tavoitteen edistämiseksi ja jaksamisen varmistamiseksi työrooli ja yksityiselämä olisi hyvä kyetä erottamaan toisistaan. (Saarti & Juntunen 2012, 155–157.) Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että organisaatio kehittyy valittuun suuntaan mahdollisimman vakaasti, toteuttaen perustehtävänsä alati muuttuvissa oloissa. Hänen tavoitteensa on varmistaa erilaisin käytännön toimin, että henkilöstöllä on edellytykset toimia parhaalla tavalla tämän päämäärän täyttämiseksi (Juntunen & Saarti 2012).

Eräs tapa lähestyä aihetta on tarkastella ominaisuuksia, joita johtajilta odotetaan. Henricks ja Henricks-Lepp käsittelevät vuonna 2014 julkaistussa artikkelissaan hakijalta toivottuja ominaisuuksia ja niissä tapahtunutta ajallista muutosta kirjastonjohtajan työpaikkailmoituksissa. Heidän mukaansa kysytyimpiä taitoja ovat suunnittelu, budjetointi

ja organisointi sekä prosessien toteutuksen kontrollointi, jotka liitetään perinteisesti manager-tyyppiseen johtajuuteen. Silti leadership-johtajuuden taitoihin luettavia ominaisuuksia tarvitaan yhä enenevässä määrin (Henricks & Henricks-Lepp 2014, 277–290). Henricks ja Henricks-Lepp toteavat edelleen, että nämä kaksi kokonaisuutta sisältävät osittain samoja taitoja, esimerkiksi kommunikointikyvyn. Mutta näiden johtamistapojen välillä on myös eroja: siinä missä manager-henkinen esimies pyrkii ylläpitämään organisaation toimintaa ja tehokkuutta, leadership-tyylinen johtajuus liittyy läheisemmin organisaatiokulttuuriin ja organisaation kehittämiseen (Henricks & Henricks-Lepp). Käytännön taidot ja kyky valvoa päivittäisten toimintojen toteutumista ovat tärkeitä, mutta kyky luoda muutosta on kasvavassa määrin merkittävä osa työtä. Tämä pitää sisällään myös alaisten kehityksen ja osaamisen kasvattamisen mahdollisuuden (Creth 2004, 104–105).

4 TIETO- JA INFORMAATIOALAA TUTKIMUSKOHTENA

Ennen empiiriseen osuuteen siirtymistä on syytä määritellä konteksti, jossa tämä tutkimus on toteutettu. Seuraavaksi tarkastelenkin tieto- ja informaatioalan palveluita tuottavien organisaatioiden toimintaa ja sille lähtökohdat antavia seikkoja, erityisesti lainsäädäntöä. Muistiorganisaatioiden toimintaan liittyy monia vaikuttavia tahoja – julkisen sektorin toimijoiden lisäksi kolmannen sektorin yhdistyksillä ja järjestöillä on tärkeä vaikutus kirjastotyön arkeen, eikä yksityisen sektorin toimijoiden vaikutusta tule sitäkään täysin sivuuttaa. Näihin tahoihin palaan tulososiossa. Seuraavissa alaluvissa esittelen toimialaa ja sitä koskevaa lainsäädäntöä yleisellä tasolla.

4.1 Toimialaa säätelevä lainsäädäntö

Niin museoissa, arkistotoimessa kuin kirjastoissakin toiminnan ohjaamisesta vastaa erikseen nimitetty johtaja (Finlex, ajantasainen lainsäädäntö). Hänellä on käytössään huomattavat vaikuttamismahdollisuudet, mutta toimintavapaudet ovat silti suhteellisen tarkasti määritellyt. Käytännössä he toteuttavat päätöksentekovaltaa, toimeenpanovaltaa ja esittelijän valtaa, unohtamatta läsnäolosta ja edustushenkilönä toimimisesta syntyvää arvovaltaa. Johtajan valtaa eivät määrittele vain henkilökohtaiset toimet ja karisma, vaan myös organisaation sisäiset johtamisprosessit (Yukl 2006). Kuitenkaan johtajan toimintaa ei rajaa vain se, mikä liittyy hänen henkilöönsä, vaan merkittävä osa johtajalla asetetuista rajoista perustuu lainsäädäntöön, yhteiskunnallisiin olosuhteisiin ja odotuksiin sekä eettisiin velvoitteisiin (Yukl 2006, 147–175, Salminen 2008, 106–112).

Muistiorganisaatioiden toimintaan vaikuttavista, organisaation sisäisistä voimista ovat esimerkkinä organisaation koko ja toimintakulttuuri (Yukl 2006). Loput rajoitukset ovat seurausta ulkoisista vaikuttimista. Suomessa muistiorganisaatiot toimivat hyvin pitkälti osana kuntien kulttuuripalvelujen rakennetta tai muuta laaja-alaista kokonaisuutta. Tulee niin ikään huomioida, että organisaatioon vaikuttavat voimat eivät lainsäädännön-

kään näkökulmasta tarkasteltuna ole vain yhdeltä suunnalta tulevia. Muistiorganisaatiot tuottavat monia erilaisia palveluita, jolloin toimintaan vaikuttavat niin ikään lukuisat erit lait ja säädökset. Nämä voidaan jakaa karkeasti toiminnan tarkoitusta ja sen edellytyksiä säätäviin lakeihin, talous- ja henkilöstöhallintoon, sekä arkisia käytäntöjä ja kiinteistöä koskevaan säätelyyn – osa näistä säännöksistä muodostaa erillisen lakikokonaisuuden, mutta ne voivat myös löytyä saman lakikokoelman eri osista (Opetus- ja kulttuuriministeriö, käytetty 31.7.2019). Vaikuttavia säännöksiä ovat esimerkiksi Laki kulttuuriaineistojen säilyttämisestä ja tallentamisesta (Finlex, 28.12.2007/1433) sekä Arkistolaki (Finlex, 23.9.1994/831), Kirjastolaki (Finlex, 4.12.1998/904) ja erilaiset tekijänoikeutta koskevat säädökset. Nämä asetukset säätelevät esimerkiksi kulttuuripalvelujen tarjonnan tiheyttä. Samoin työsuhdelainsäädäntö asettaa omat reunaehdonsa kaikille alan instansseille (Juntunen & Saarti 2012, 34–35).

Laki Kansallisarkistosta määrittelee Kansallisarkiston koko Suomen alueella toimivaksi, opetus- ja kulttuuriministeriön alaiseksi virastoksi. Sen toimenkuvana on taata ”kansalliseen kulttuuriperintöön kuuluvien asiakirjojen ja niihin sisältyvien tietojen pysyvän säilyvyyden ja saatavuuden varmistaminen” seuraaville sukupolville (Finlex 1145/2016). Konkreettiset tehtävät kattavat aineiston hankinnan, säilytyksen, käytön edistämisen sekä erilaiset asiantuntijatehtävät (1145/2016).

Vastaavasti museoalan toimintaa ohjaa museolaki, joka velvoittaa museotoiminnan ylläpitämään ja vahvistamaan väestön ymmärrystä omasta ”kulttuuristaan, menneisyydestään ja ympäristöstään” (Finlex 3.8.1992/729). Tämän tavoitteen täyttämiseksi museot harjoittavat aineellisen ja visuaalisen aineiston säilyttämistä tutkimus- ja opetustoiminnan, sekä näyttely- ja julkaisutoiminnan avulla (3.8.1992/729).

Kirjastoalan toimintaa puolestaan säätelee yleisten kirjastojen osalta alkuvuodesta 2017 uudistunut kirjastolaki. Lain kuudennessa pykälässä yleisten kirjastojen tehtävät määritellään seuraavasti:

- ”1) tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin;
- 2) ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa;

- 3) edistää lukemista ja kirjallisuutta;
- 4) tarjota tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen lukutaitoon;
- 5) tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalais-toimintaan;
- 6) edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua.

Yleisellä kirjastolla voi olla 1. momentissa mainittujen tehtävien lisäksi valtakunnallinen kehittämistehtävä, alueellinen kehittämistehtävä ja erityinen tehtävä.

Edellä 1. momentissa tarkoitetun tehtävän hoitamiseksi yleisellä kirjastolla tulee olla tarkoituksenmukaiset tilat, ajantasainen välineistö sekä riittävä ja osaava henkilöstö.” (Finlex, 29.12.2016/1492.)

Muistiorganisaatioille määritellyt toiminnalliset tavoitteet ohjaavat siten vahvasti yksittäisten organisaatioiden toimintaa. Akateemisista kirjastoista ja museoista puhuttaessa korkeakoululainsäädännöllä on niin ikään suuri vaikutus palvelujen järjestämiseen, rahoituksen hankkimiseen sekä muuhun toimintaan.

4.2 Muistiorganisaatiot Suomessa

Maassamme toimii 1115 kirjastoa, joista korkeakoulujen yhteydessä toimivia on yhteensä 109 – loput edustavat yleisiä kirjastoja sekä erilaisia erikoisyksiköitä (kirjastot.fi, käytetty 27.6.2017). Vastaavasti Suomessa toimii 1000 eri museota (Suomen museo-liitto, käytetty 14.6.2019). Arkistolaitos koostuu Kansallisarkistosta sekä yhteensä kahdeksasta maakunta-arkistosta, joiden toimipaikkoja ovat Saamelaisarkisto, Joensuu, Jyväskylä, Turku, Hämeenlinna, Oulu, Vaasa ja Mikkeli (Kansallisarkisto).

Suomessa museotoimintaa harjoittavat sekä yleiseen historiaan, taiteeseen että (luonnon)tieteeseen erikoistuneet museot. Lisäksi maassamme toimii erinäisiä kotiseutu- ja paikallismuseoita, minkä lisäksi erilaiset yhdistykset ja yksityiset tahot voivat pitää yllä omaan toimintaansa liittyviä kokoelmia. Varsinaisen museotoiminnan historia ulottuu 1800–1900 -luvulle, jolloin perustettiin Kansallismuseo ja taidemuseo Ateneum. (museoliitto.fi, käytetty 14.6.2019.) Museoiden tavoitteena on ylläpitää yhteisön suhdetta historiaansa materiaalista aineistoa säilyttämällä (Finlex 3.8.1992/729). Lukuisista erilaisista toimintayksiköistä johtavana toimii Helsingissä sijaitseva Kansallismuseo, jonka alaisuuteen kuuluvat myös muualla Suomessa olevat linnat. Yleisen historian museoiden, taidemuseoiden, luonnontieteellisten museoiden ja paikallismuseoiden lisäksi maassamme toimii lukuisia erikoismuseoita. Syytä ei myöskään ole unohtaa tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen hallussa oleviin eläin- ja geologisten näytteiden, sekä mahdollisten muiden aineistojen kokoelmia. Eräät varhaisimmista museoistamme ovat saaneet alkunsa paitsi virkamiestyön, myös ylioppilaiden keräämien kokolemien kautta - ja yliopistoissamme toimii vielä tänäkin päivänä tutkimustyötä tukevia kirjastoja ja museoita. (Härö 2010)

Kautta aikojen museoilla on ollut kansan sivistystä ja hyvinvointia vaaliva rooli. Yhdessä muiden muistiorganisaatioiden kanssa ne tarjoavat kansalaisille mahdollisuuden löytää elämänsä kannalta merkittävää ja arkea helpottavaa tietoa. Ylipäätään muistiorganisaatioilla on opettava, sivistävä, mutta myös viihdyttävä ja virkistävä rooli kansalaisten palveluksessa. (Watson toim. 2007.) Mitä tulee kirjastolaitoksen tehtäviin, on niiden yhteiskunnallisena merkityksenä vahvistaa ihmisen kansalaistaitoja ja osallisuutta yhteisössään sekä opettaa, sivistää ja tarjota kaikille käyttäjilleen yhtäläiset mahdollisuudet saada tietoa (Aabø 2005).

5 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Ennen tutkimuksen aloittamista on syytä laatia suunnitelma siitä, miten se toteutetaan käytännössä. Sopivan haastattelumenetelmän valinnan lisäksi tähän osa-alueeseen sisältyy kysymys siitä, miten aineisto kerätään ja käsitellään (Hirsjärvi & Hurme 2008). Koska mahdollisia vaihtoehtoja on useita, on tärkeää valita huolellisesti ne menetöt, jotka soveltuvat parhaimmin tutkimuskysymyksiä vastauksien etsimiseen.

Aiemmissä luvuissa olen esitellyt johtajuuden ja tarkastellut sen kehittymistä sekä historiallisena ilmiönä että akateemisen tutkimuksen valossa. Seuraavaksi käsittelemme aihetta käytännön näkökulmasta. Luvussa 5.1 täsmennän tutkimukseni viitekehyksen ja tutkimuskysymykset. Luvussa 5.2 selvennän puolestaan tutkimusmenetelmään ja käytännön toteutukseen liittyviä tekijöitä. Viimeisessä alaluvussa kuvaan yksityiskohtaisemmin aineistonkeruun prosessia.

5.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tarkennetut tutkimuskysymykset

Ennen empiiriseen osuuteen siirtymistä on syytä tarkastella edeltävissä luvuissa esitellyn teorian yhteyttä käytännön tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa keskeisenä teoreettisena taustana toimivat johtajan roolien ja johtajuuden funktioiden tutkimusperinne, joita edustavat muun muassa Mintzbergin ja Fayolin mallit. Näistä funktioilla pyritään kertomaan, millaisia tehtäväkokonaisuuksia johtajilla on. Roolit puolestaan kuvaavat yksityiskohtaisemmin niitä toimintamalleja, joilla johtajat näitä kokonaisuuksia arjessa toteuttavat. Kokonaisuutena nämä ja muu edeltävissä luvuissa esitetty teorian taustoittavat sitä, millainen on kuvamme johtajuuden tarkoituksesta ja niihin pyrkivistä keinoista – ja mitkä hänen toimintaansa koskevat odotukset ohjaavat johtajan asemaan liittyvien kokemusten ja näkemysten syntyä. Osittaisena tavoitteenani onkin tarkastella, miten

varhaisemmat johtajan työtä ja rooleja koskevat, liike-elämän puitteissa kehitetyt mallit ovat sovellettavissa 2000-luvun ja julkisten palveluiden kontekstin parissa.

Empiiristä tutkimusosuutta suunnitellessani päätin tarkastella nimenomaisesti leadership-tyylistä johtajuutta tieto- ja informaatioalan organisaatioissa. Aluksi tutkimukseen oli tarkoitus sisällyttää myös yksityisellä sektorilla toimivat tietualan yritykset. Yksityisen ja julkisen sektorin toimintatavat ja tavoitteet kuitenkin eroavat toisistaan siinä määrin, että suora vertailu olisi haastavaa. Siksi päätin lopulta keskittyä vain muistiorganisaatioihin, niistä erityisesti kirjastoihin. Pyrkimyksenäni on tarkastella kirjastonjohtajien työn sisältöä, siihen vaikuttavia seikkoja ja heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan työstä laadullisen tutkimusotteen avulla, kokemustiedon pohjalta. Tarkennettuja tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisista tehtäväkokonaisuuksista kirjastonjohtajien työ koostuu?
2. Millainen on ja mitä tekee hyvä johtaja haastateltavien näkemyksen mukaan?
3. Kun vertaillaan johtajien kokemuksia työstä eri aikakausina suosittujen johtajuustutkimuksen paradigmoihin, voidaanko näistä löytää keskinäisiä vastaavuuksia?
4. Onko aineistosta löydettävissä rooleja, joita tähänastinen tutkimus ei ole vielä kartoittanut – tai voidaanko vanhat roolikategoriat määritellä uusin tavoin?

5.2 Tutkimusmenetelmät

Lähestyn tutkimusaiheittani kvalitatiivisesta näkökulmasta. Laadullinen tutkimus on usein tekstimuotoisen aineiston analyysia (Eskola, Suoranta 2001, 13–15). Tämän tutkimusotteen kehittymiseen ovat vaikuttaneet lukuisat erilaiset aatteet, joista esimerkkinä voidaan mainita hermeneutiikka, analyyttinen kielifilosofia ja fenomenologia (Eskola & Suoranta 2001, 25). Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna tutkijan rooli on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein korostuneempi (emt, 20–21). Koska laadullinen tutkimus nojaa aineiston tulkintaan, tämä lienee varsin ymmärrettävää. Tulee kuitenkin huomioi-da, että tähän sisältyy sekä hyötyjä että riskejä. On myös sanottu, että laadullinen tutki-mus on subjektiivinen tapa tuottaa tietoa (emt, 21). Yleistettävyyys onkin yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä haasteista; usein tulokset ovat sidoksissa tiettyyn tilanteeseen, jolloin sen tarkka kuvailu on erityisen tärkeää (Butler-Kisber 2010, Eskola & Suoranta 2011). Onkin tärkeää, että tutkija tiedostaa sekä itsestään, että tutkimustilanteesta johtu-vat ennako-oletukset (Butler-Kisber 2010).

Tutkimuksessani voidaan nähdä myös fenomenologisen tutkimuksen piirteitä. Feno-menologinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan ihmisten kokemuksia ilmiöstä (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010). Pyrkimyksenäni onkin tarkastella johtajuuden ilmiötä tieto- ja informaatioalan kontekstissa kokemustiedon kautta. Näitä kokemuksia tulen vertaamaan johtajuustutkimuksen historiassa ilmenneisiin, keskeisimpiin paradigmoihin sekä etsimään niiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Kun tutkimuksen kohteena on ihmi-sen henkilökohtainen kokemus, on erityisen tärkeää tiedostaa, että niin tutkijan kuin tutkittavan käsityksiin vaikuttavat lukuisat seikat – jokaisella haastateltavalla on oma elämäkokemuksensa, jotka ovat muovanneet nykyisiä näkemyksiä (Lehtomaa 2005, 163–180). Fenomenologista aineistoa analysoidessa on tärkeää, että aineistoa ksäitelles-sä tarkastellaan sekä yksilön omaa vastausta että sen suhteutumista aineistoon kokonai-suutena. Yksittäiset kokemukset toimivat esimerkkinä yleisestä tiedosta. (Lehtomaa 2005, 167–191.)

Aineistonhankinnan menetelmänä käytän teemahaastattelua. Kyseinen menetelmä on sovellettavissa erityisesti silloin, kun ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden mie-

likuvista, asenteista sekä kokemuksista, ei niinkään ehdottomista totuuksista. Monissa tapauksissa aihe voi olla joko ennestään heikosti tunnettu tai vaihtoehtoisesti arkaluonteinen. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että keskustelun aikana käsiteltävät aihepiirit on päätetty haastateltavan toimesta etukäteen, mutta toteutustapa on sturkturoitua haastattelua vapaampi keskustelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103, Eskola & Suoranta 2008, 86.) Siinä missä kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetyt tilastolliset menetelmät soveltuvat erojen ja yhtäläisyyksien havaitsemiseen laajoissa otoksissa, haastattelun tarkoituksena on tuoda esiin yksittäisten haastateltavien kokemuksia selvityksen kohteena olevasta aiheesta (Mertens Oishi 2003, 173). Haastattelun etu muihin aineistonkeruumenetelmiin nähden pohjautuu joustavuuteen, sillä kysymys voidaan tarvittaessa toistaa ja mahdollisia väärinkäsityksiä oikaista. Kasvokkain toteutettava haastattelutilanne mahdollistaa niin ikään osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja laaja-alaisen tiedonkeruun (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.) Teemahaastattelussa aiheesta keskustellaan ennakkoon määriteltyjen aihepiirien kautta, mutta kysymyksenasettelu ja niiden järjestys ovat verrattain vapaita (Eskola & Suoranta 2010, 86). Tässä tutkimuksessa teemat muodostuvat aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiin tulleiden koulukuntien erityispiirteiden, johtajuuden roolien ja johtajan työtehtävien pohjalta (ks. Liite 1). Nämä muodostavat niin ikään perustan aineiston käsittelylle analyysivaiheessa.

Aineiston analysointimenetelmää valitessani päädyin tutustumaan sisällönanalyysin mahdollisuuksiin. Kyseessä on menetelmä, jossa kirjallista aineista tarkastellaan *"eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen"* (Saaranen & Kauppinen-Puusniekka 2006). Tavoitteena on saada aikaan ilmiötä koskeva tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset laajempaan tutkimukselliseen kokonaisuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2002: tässä Saaranen & Kauppinen-Puusniekka 2006). Etsimällä litteroidusta aineistosta tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, analysoimalla ja luokittelemalla tekstissä toistuvia piirteitä ja tietoja yhdistelemällä pyritään muodostamaan kuva tutkittavan ilmiön luonteesta (Tuomi & Sarajärvi 2002). Vaikka sisällönanalyysi on ollut analysointiprosessini lähtökohtana, vastaa toteutus lähimmin temaattista analyysia. Tuomi & Sarajärvi (2018) esittävät, että vaikka sisällönanalyysillä ja temaattisella analyysillä on yhteisiä piirteitä lähtökohtiin, käytettyihin aineistoihin ja toteutukseen liittyen, on näillä menetelmillä myös tiettyjä eroja; siinä missä sisällönanalyysin suorittamista edeltää spesifien kiinnostuksenkohteiden valinta, pyritään temaattisessa analyysissä erottamaan aineistosta eri-

laisia teemakokonaisuuksia. Siinä missä sisällönanalyysissä muodostetaan useimmiten taulukkoja, syntyy temaattisen analyysin pohjalta teemakarttoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–106.) Tuomen ja Sarajärven mukaan menetelmät ovat kuitenkin siinä määrin samankaltaisia, että eroja voidaan pitää suhteellisen pinnallisina – suurimpana erona voidaan pitää sitä, että toisin kuin temaattisessa analyysissä, sisällönanalyysin keinoin on mahdollista saavuttaa määrällisiä tuloksia (2018, 104–106).

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Hirsjärvi ja Hurme (2008) esittävät, että aineiston keruun ja itse haastattelutilanteen suunnittelu on olennaisen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tässä vaiheessa huomioitavia seikkoja ovat muun muassa seuraavat: keihin tutkimus kohdistuu, mikä on sopiva määrä haastateltavia sekä miten ja missä haastattelu toteutetaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 55–92). Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, kuinka litterointi toteutetaan; jo aineiston purkamisen aikana tapahtuu tulkintaa ja valintoja, jotka vaikuttavat siihen, millaisia päätelmiä myöhemmässä analyysissä on mahdollista tehdä (Ruusu vuori 2010, 424). Näin ollen tarkkuustaso tulee valita sen mukaan, mikä on tutkimuksen varsinainen kohde ja mitä sillä halutaan selvittää (Ruusu vuori 2010, 424–426).

Vuoden 2017 helmi-maaliskuussa lähestyin yhdeksää Suomessa toimivaa tieto- ja informaatioalan organisaatiota haastattelupyynnöllä. Valinnat perustuivat kahteen kriteeriin: kyseisen organisaation piti olla fyysisesti saavutettavissa, ja kohteiden tulisi sijaita useamman kuin yhden maakunnan alueella. Haastattelukutsu lähetettiin aluksi kuuden kirjaston, kahden museon ja yhden arkiston johtajille. Näistä kuusi ilmoitti voivansa osallistua tutkimukseen; aiemmasta suunnitelmasta poiketen kaikki haastateltavat edustivat kirjastoja. Aineistonkeruun edetessä näytti siltä, että aineiston täydentäminen kahdelta muulta organisaatiotyypiltä saadulla aineistolla olisi aikataulullisesti ja resurssinhallinnallisesti haastavaa. Tästä johtuen tutkimuksen fokus muuttui. Museo- ja arkistolaitoksen johtajuuden tarkastelu rajautuu aiempiin teorioihin, kun taas empirinen osuus painottuu kirjastoalaan.

Haastattelut toteutuivat maaliskuussa, kun haastattelin kahdeksaa kirjastoalan johto- ja esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Maantieteellisesti tutkimukseeni osallistuneet organisaatiot edustavat neljää eri maakuntaa ympäri Suomen. Haastateltavista neljä toimi haastatteluhetkellä kirjastonjohtajana, loput heistä päätoimisesti aluepäällikkönä tai muissa esimiestehtävissä. Haastateltavien yksityisyyttä suojatakseni tulen tästä eteenpäin viittaamaan heihin koodeilla H1–H8. Haastattelujen kesto vaihteli siten, että lyhyimmän haastattelun pituus oli 1 t 12 min ja 38 s – pisimmän puolestaan 1 t 34 min ja 48 s. Loput kuusi haastattelua sijoittuivat kestoiltaan näiden välille. Kaikki keskustelut nauhoitettiin, ja laadin niistä litteroinnit kesällä 2017. Nauhoitettua aineistoa kertyi 11 t 33 minuutin verran, mikä vastasi litteroituna kaikkiaan 146 liuskaa tekstiä.

Edellä mainitut nauhat litteroin sanatarkkaan ja erilaiset hymähdykset, naurahdukset sekä muut satunnaiset äännähdykset huomioiden, mutta mahdollisia taukoja ja äänenvoimakkuuden muutoksia puheessa en merkinnyt erikseen. Sisällönanalyysin pohjana käytin näitä litterointeja. Analyysia laatiessani olen käyttänyt haastattelurungon pohjalta luotuja teemoja, joita ovat haastateltavan tausta ja työhistoria, johtajaksi pääsy, työn sisältö, siinä esiintyvät ongelmat sekä työn parhaat puolet. Näiden lisäksi yhtenä käsiteltävänä teemana on itse johtajuus – haastateltavan käsitys niin hyvästä kuin huonostakin johtajuudesta, omat kokemukset esimiestyöstä, sekä johtajalta vaadittavat ominaisuudet.

Jo haastattelun aikana pyrin tekemään muistiinpanoja nauhoitteiden tueksi. Ensimmäisten haastattelujen kohdalla kirjasin joitakin päähuomioita ylös pian haastattelutilanteen päätyttyä. Varsinainen käsittely alkoi kuitenkin litterointivaiheessa, joka edusti aineiston ensimmäistä kunnollista läpikäyntiä. Seuraavassa vaiheessa vuorossa oli itse analysoinnin aloittaminen; tässä työvaiheessa käytin hyväkseni Excel-taulukointia ja värikoodausta. Ensimmäisessä vaiheessa etsin aineistosta kohtia, jotka liittyivät haastattelurungon teemoihin. Jokainen teema sai oman tunnusvärinsä, jolla merkkasin sitä vastaavat osuudet litteroinneista. Seuraavassa vaiheessa jaoin teemat alakategorioihin, joille valitsin tunnusväreiksi pääteemaa merkkavaan värin eri sävyjä. Tämän jälkeen käsittely jatkui ensimmäisen vaiheen mukaisesti. Tunnusvärit valittiin siten, että sekoittumisen vaara oli mahdollisimman alhainen. Lisäksi kirjasin värit ja niitä vastaavat teemat erilliseen Excel -taulukkoon, jotta ne olisivat sujuvasti tarkistettavissa tarpeen vaatiessa.

Tulokset esittelen seuraavssa luvuissa.

6 TULOKSET

Aineistoa tarkastellessa keskeisinä teemoina nousivat esiin esimiestyöhön päätyminen tausta, työn sisältö, kokemukset johtajuudesta yleensä sekä nykyisen työn haasteet ja parhaat puolet. Näitä käsittelen lähemmin seuraavissa alaluvuissa. Lähestyn aihetta kirjoittamalla haastateltavien kokemuksia työstä yleensä, minkä jälkeen käsittelen heidän henkilökohtaisia näkemyksiään niin hyvästä kuin huonosta johtamisesta. Lopuksi tarkastelen sitä, millaiseksi haastateltavat kokevat oman johtajuutensa

6.1 Tie johtajaksi

Haastateltavien ensimmäinen kosketus kirjastotyöhön tapahtui opintojen ohessa tehtyjen kesätöiden, harjoittelun, siviilipalveluksen tai alanvaihdoksen myötä. Mutta vaikka lukemisharrastus ja kirjastossa käynti olivat monelle jo lapsuudessa tärkeitä toimia, kirjastoalan koulutus oli ensimmäinen opiskeluala vain kahdelle haastateltavalle. Muilla oli taustanaan esimerkiksi kielten tai kirjallisuuden opintoja. Sama vaihtelu näkyi myös haastateltavien urapoluissa. Lähes kaikki haastateltavat olivat työskennelleet opintojensa aikana kirjastossa, mutta merkittävä osa heistä oli uransa aikana, joko sen alussa tai myöhemmässä vaiheessa ennen nykyisiä tehtäviään, toiminut myös muilla aloilla. Aiemmista työllistäjistä esiin nousivat muun muassa siivoustyö, sravintola-ala, metsäteollisuus ja opetusala, tieto- ja informaatioalan työ yksityisellä sektorilla, sivistys- ja kulttuuritoimi, yrittäjyys, sekä tutkimustyö yliopistossa. Kahdessa tapauksessa haastateltavien urapolku oli johtanut huomattavan vastuullisiin tehtäviin. Kun muissa tehtävissä toimineet haastateltavat palasivat kirjastoalan pariin, siirtymistä kirjastoalalle selitti usein jokin laaja-alainen muutos senhetkisessä työssä ja yleisessä elämäntilanteessa. Moni haastateltava kertoi tarttuneensa tilaisuuteen, kun johtajan paikka tuli ikään kuin sattumalta tietoon samaan aikaan, kun heillä oli tarve uudistaa elämäänsä.

Vaikka aineiston pohjalta hahmottuu, että johtajan tehtävät ovat harvoin olleet alusta

lähtien selkeä tavoite, on uralla eteneminen ja uusin haasteiden saaminen ollut haastateltaville selvästi tärkeää. Huolimatta siitä, että johtajuuteen liittyy monenlaisia tunteita, suurin osa haastateltavista vaikutti suhtautuvan esimiestyöhön myönteisesti. Osaa heistä kertoi tavoitelleensa johtajaksi pääsyä jo työhistoriansa varhaisesta vaiheesta lähtien. Näin omaa urapolkuaan kuvasi haastateltava H3:

"Eli aina, jossakin tehtävässä missä olen ollu, olen...tosi hyvin viihtynyt, mutta katse on ollut aina eteenpäi... Ja tuota, oikeestaan hyvin määrätietosesti edennyt ja tavoitteena on ollut aina se..." (H3)

Haastateltavan H3 lisäksi aineistosta nousi muitakin vastaavan kaltaisia näkemyksiä. Seuraava ote kuvaa haastateltavan H8 näkemystä asiasta:

"Se varmaa oli sattumaa, että olin oikeasa paikasa oikeaa aikaan... Mut sitte kaikki muut on niinku ihan sitte hakemalla haettu" (H8)

Kaiken kaikkiaan kahdessa haastattelutapauksessa haastateltava ilmaisi huomanneensa jo varhain, että suorittavan työn sijaan heidän päämääränsä on esimiesasemassa työskentely. Ainoastaan kaksi haastateltavaa kertoi tunteneensa pelkoa tai jonkinlaista epävarmuutta esimiestyöhön ryhtymisen edessä – ja vain toinen heistä kommentoi, että oman työn muuttuminen suorittavista tehtävistä esimiestyöhön oli, jos ei suorastaan epämieluisa, niin omista uratoiveista poikkeava käänne. Muut haastateltavat sijoittuivat jonnekin näiden vaihtoehtojen muodostaman akselin välille. Kaiken kaikkiaan voitaneen sanoa, että olipa johtajaksi pääseminen tavoiteltua tai urakehityksen myötä syntyntä sattumaa, haastateltavat kokivat sen itselleen verrattain luontevaksi tehtäväksi. Vaikuttaa siltä, että ammatillinen itsevarmuus kasvaa kokemuksen myötä – valintojen pohtiminen ja oman toiminnan arviointi ovat jatkuva osa työtä, mutta mahdolliset epävarmuudet eivät liity niinkään asemaan, vaan käytännön ratkaisujen tekoon ja oikeiden menettelytapojen valintaan.

Eräs haastatteluissa käsitelty teema oli muutos, jonka haastateltavat kokivat tapahtuneen itsessään ja johtajan työssä sitten uran alkuaikojen. Osa kertoi vastauksessaan omasta johtajuudestaan, kun taas toiset haastateltavat kuvasivat enemmän alan muutosta yleensä. Yhteistä suurelle osaa vastauksista oli, että mitä pidemmälle työuralla ehtii edetä,

sitä luentavammalta työ tuntuu. Käytännön kokemus tuo varmuutta, kun työ tulee tutuksi ja kokemus osoittaa, millaiset toimintatavat tuovat parhaan lopputuloksen. Haastateltavista H2 totesi, että kirjastojen perustyö on osoitatuntunut pitkälti omaa mielikuvaa vastaavaksi, kun taas esimiestyön luonnetta ei juuri ehtinyt miettiä ennen työelämään siirtymistä – tästä johtuen uralla ei juuri ole tullut yllyttäisiä. Haastateltava H7 puolestaan kertoi, että hänen käsityksensä alasta on muuttunut jonkin verran; siinä missä kirjasto oli nuorempana herättänyt mielikuvan rauhallisesta ympäristöstä, on myöhemmin syntynyt käsitys siitä, että kirjasto on lopulta hyvin ”*nopeatempinen paikka hyvässä ja huonossa*” H7. Haastateltavan H8 vastauksesta kuului puolestaan päällimmäisenä digitalisaation työssä aiheuttama muutos, joka on muuttanut työtapoja voimakkaasti sitten uran alkuaikojen. Näkemyksissä olikin havaittavissa vaihtelua; osalle haastateltavissa työ näyttäytyi vähemmän yllätyksellisenä, ja johtajan asemaan nousu tuntui alusta asti luontevalta tavoitteelta. Joillekin vastaavista aloitus jännitti, mutta myöhemmin huoli hälveni – tätä oli edesauttanut se, että he hankkivat itselleen lisää tietoa ja koulutusta. Vaikka työhön liittyykin huolia, voitaneen sanoa, että haastateltavien mukaan oma asema on ennemmin tai myöhemmin tuntunut kaikista jokseenkin luontevalta – omaan kykyyn kohdata työn haasteet suhtaudutaan verrattain luottavaisesti, joskin haasteet pyritään tiedostamaan realistisesti.

6.2 Organisaation toimintaa ja johtajan toimintavapauksia säätelevät tekijät

Kuten edellä on tullut esille, muistiorganisaatiot toimivat vain harvoin täysin itsenäisesti. Useimmat niistä yhdistyvät johonkin suurempaan kokonaisuuteen, sillä niin museot, arkistot kuin kirjastotkin ovat osa kunnan kulttuuripalveluiden verkostoa. Siten ne toimivat kunnan kulttuuri- ja sivistyslautakuntien säätelyn alaisena.

Oman lukunsa muodostavat tekninen kehitys ja järjestelmäpalveluiden tuottajat, joilla on välillisesti vaikutusta esimiestyön harjoittamiseen. Seuraava lainaus kuvaa haastateltavan H6 näkemystä aiheeseen:

”...tietenki vaikuttaa tämmöset viran ulkupuoliset, ni tää Koha, Kohan kehittyminen ja kaikki tän tyyppiset, että... Monet tekijähä sitä ohjaa sitä päätöksentekoa. Ite saa suunnillee päättää työvuoroista ja mite se sitte järjestetään, organisoinnista.” H6

Museota tai arkistoa voi puolestaan ylläpitää, julkisen sektorin lisäksi, joko yhdistys tai yritys. Akateemiset kirjastot, samoin kuin yliopistoissa mahdollisesti toimivat museot, ovat osa kyseistä tutkimuslaitosta. Näin ollen niiden toimintaa säätelevät isompaan kokonaisuuteen vaikuttavat strategiset linjaukset. Siksi muistiorganisaatioon vaikuttavien toimijoiden arvioinnissa tuleekin katsoa laajempaa kokonaisuutta. Tätä kaikkea käsitellen lähemmin seuraavien alalukujen aikana. Ensimmäiseksi esittelen lainsäädännön ja kunnan asettamien linjausten vaikutusta kirjastotyöhön. Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan organisaation sisäisten prosessien vaikutusta.

6.2.1 Lainsäädäntö, kunnan palvelurakenteet ja eettinen sääntely

Vaikka johtajalla ja esimiehillä on organisaatiossaan huomattavastikin valtaa, ei päätöksenteko silti ole yksin heidän käsissään. Ympäröivällä yhteiskunnalla kulttuureineen on suuri merkitys sille, miten organisaatiot toimivat (Wren & Bedeian 2009, 3-8.) Merkittävimpiä toiminnan rajoittajia ja päätöksenteon ohjaajia ovat usein kuntien strategiat ja arvot, palvelujen järjestämistä koskevat linjaukset, sekä luonnollisesti myös itse alaa koskeva ja erityisiin toimintoihin liittyvä lainsäädäntö. Nämä tekijät muodostavat toiminnan yleiset puitteet. Salminen (2009) kuvaa organisaation päätöksentekoon vaikuttavia ryhmiä käyttäen Leysin vuoden 1962 mallia, jossa esitetään kolme vastaparia:

”1) Onnellisuus/laillisuus

2) Harmonia ja yhteistyö

3) Yksilötason rehellisyys/lojaalisuus instituutiolle”

(Levys 1962; tässä Salmi 2009, 34–36).

Virkamiehellä on sekä konkreettista tilivelvollisuutta että vastuu omien eettisten periaatteidensa noudattamisesta (Salmi 2009, 34–36). Päätöksenteko on siten tasapainon hakua tilanteeseen liittyvien tekijöiden ja työn eri osa-alueiden välillä. Se, millaiseen ratkaisuun kulloinkin päädytään, on siten hyvin tilannekohtaista (Salmi 2009, 35–36).

Eräs haastateltava toi esiin, että työhön vaikuttaa huomattavasti se, että sitä ei yleensä aloiteta puhtaalta pöydältä. Olipa kyse valtion, kunnan tai yksittäisen organisaation toiminnasta, kaikki toiminta rakentuu edellisen pohjalle – taustalla on monia vaikuttavia tekijöitä ja rakenteita (Wren & Bedeian 2009). Kirjastonjohtajalla ei esimerkiksi ole suoranaista valtuutta perustaa tai lakkauttaa toimintayksikköä. Niiden sijoittelussa suurin valta on niin ikään kirjastojen ulkopuolisten tahojen käsissä. Haastateltavat toivatkin esiin, että päätösvallan määrä ja organisaation toimintatavat määräytyvät pitkälti kontekstin mukaan, eivätkä kaikki kirjastot toimi samoin. Esimerkiksi henkilöstöasioissa riippuu johtajan käytössä olevan päätösvallan määrä hallintojärjestelmästä sekä muista olosuhdetekijöistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kirjastonjohtajalla olisi vaikutusvaltaa palveluiden järjestämisessä. Eräs haastateltavista totesi omaan asemaansa liittyen, että jos haastattelun kohteena olisi jossakin toisessa vastaavassa yksikössä työskentelevä kollega, tilanne näyttäytyisi toisenlaisena; mutta vaikka hän ei voikaan tehdä täysin itsenäisiä päätöksiä, hänellä kuitenkin ulottuvillaan esittelijän valta. Hän voi siten ajaa parhaaksi katsomaansa kantaa varsinaisen päätöksen tekevissä päätäntäelimissä.

”... elikkä minähän en saa yksin päättää, vaikka mä vastaan yksin budjetista, niin mä en silti saa rekrytoida ilman, että se käytetään tuolla työvaliokunnassa ...Mutta...ihan sitä valtaa mulla ei ole, että voisin tässä ihan koska tahansa päättää, että nyt tarvitaan tekijä, että budjetissa näyttää olevan tilaa, että palkkaanpa henkilön, niin sitä en voi enää tehdä.” H1

Tilannetta voidaan kuvata toteamalla, että muistiorganisaation johtaja on päätöksenteon kannalta keskeinen, mutta harvoin ainoa siihen vaikuttava henkilö.

”No päätöksenteon kannalta loppupeleissä on päätöksentekijänä on tieteenki kirjaston johtaja, mutta kyllä mä niinku hyvin paljon johtoryhmään nojaan...”

Vastaavasti haastateltava H2 kuvasi päätöksenteon prosesseja seuraavasti:

Meillä on säännöt...esimerkiksi että kuka saa tehdä sopimuksia, isoja hankintasopimuksia ja sellasia. Niin niin tuota viimekädessä...Mite mä nyt sanoisin. Elikkä tuota, no mun esimies jotaki suosituksia mahdollisesti sanoo, mutta sitte hänen esimies on semmonen, joka siinä näitä isoja linjoja, ett päätetään mitä viiään sivistyslautakuntaan ja mitä ei. Ja sitte esimeks maksut ja käytösäännöt täytyy käsitellä sivistyslautakunnassa. Ja sitte tieteki nämä kirjastorakentaminen ja...henkilöstöressurssien saanti, niin niin, niissä sitte on...hallitus ja sitte valtuusto, tai hallitus oikeestaan sitte päättää... nämä henkilöstöressurit, että mitä saa ylipäätään laittaa auki ja mitä ei. Ja sitte tämä kirjastorakentaminen sitte viimekädessä... valtuusto päättää, että miten käy. H2

Näin ollen voidaan sanoa, että johtajalla on suuri vaikutusvalta asetettujen raamien sisällä, mutta toiminnan rajat syntyvät lukuisten tekijöiden vaikutuksesta. Lainsäädäntö antaa perusvaatimukset sille, millaisia kulttuuripalveluita kuntien tulee tuottaa - vastaavasti kunnan eri toimielimet asettavat omat linjauksensa käytettävissä olevista resursseista ja toiminnan muusta järjestämisestä. Kirjaston johtaja ja johtoryhmä tuovat päätöksentekoon oman näkemyksensä, mutta muu henkilöstö ja asiakkaat vaikuttavat hekin siihen, millaiseksi kirjaston toiminta monine palveluineen lopulta rakentuu.

6.2.2 Organisaation sisäiset tekijät

Ulkoiset tahot eivät suinkaan ole ainoa kirjastonjohtajan työhön vaikuttava taho. Tulee huomata, että organisaation sisäisillä toimijoilla on rooli päätöksenteossa. Osa toiminnan suunnittelua ja järjestämistä koskevista ehdotuksista tulee suoraan alaisilta, joko esimiehiltä tai suorittavaa työtä tekevältä henkilökunnalta. Haastatteluista käy ilmi, että heidän toiveensa pyritään huomioimaan mahdollisuuksien mukaan. Johtajat vaikuttavat kunnioittavan henkilökuntansa ammatillista osaamista ja asiakaskentän tuntemusta. Näin henkilökunnan ja johtajan vuorovaikutusta päätöksenteossa kuvasi haastateltava H1:

”Et kyllähän mä välistä itekin osallistun joittenki asioitten tekemiseen ja suunnitteluun meiän porukan kanssa. Että, että et ei se mee silleen, että johtaja täältä kirjottaa, että tehkäpä tämmönen, ja sitte se menis näin. Vaan siis yhteistyössä. Ja... sitte aivan yhtä lailla tuolta meidän osaavalta henkilökunnalta tulee ideoita, että... tehtäkö tämmöstä. Ja he kysyy multa, että voidaanko tehdä, ja sit mä sanon et voin, voidaan, koska mä haluan, että me kokeillaan ja... tehdään, ja sieltä tulee hyviä ideoita... useissa asioissa ajattelen, et he tietävät paremmin kun minä. Että must sekin on hyvin tärkeä muistaa aina.” H1

Onkin huomattavaa, että vaikka johtajalla on usein merkittävästi itsenäistä päätösvaltaa, päätöksiä tehdään harvoin yksin. Tämä nousi esiin myös esimiestasolla. Vaikka valmius itsenäisten ratkaisujen tekoon on osa työnkuva, käytännössä organisaation jokainen taso osallistuu omalla tavallaan päätöksentekoon yhteisissä asioissa. Jotta ratkaisut toteutuvat, tarvitaan työhön monen tahon panostus. Se, keiden tahojen päätettäväksi asia kuuluu, on sidoksissa kontekstiin:

”Riippuu niinkun vähän, ett mikä päätös on, mutta toki meillä on, on johtoryhmä, jossa me tehdään päätöksiä.

Ja sitten mä, mä oon asiakaspalvelutiimin puheenjohtaja, nii mä teen siinä joitain päätöksiä...Mut että suurimmat päätökset tehdään johtoryhmäs-

sä...tai sitten meillä on esimiespalavereita, missä on me palvelupäälliköt, ni siellä joitakin päätöksiä tehdään, johtoryhmä on sitte se. Ja sitte joitaki asioita joudutaa viemään sivistyslautakuntaa, joka sit tekee niit päätöksiä.” H7

Kiistaton työhön vaikuttava tekijä ovat kirjaston käytössä olevat resurssit, olipa kyse budjetista, käytössä olevista tiloista tai henkilöstöstä. Usein viimeksi mainittu koetaan ensin mainittua kriittisemmäksi tekijäksi. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että heidän kirjastonsa tuottaa laadukkaita palveluita, joilla on merkitystä ympäröivälle yhteisölle. Henkilöstö tekee nämä palvelut konkreettisesti todeksi, ja sen riittävyys on siten olennaisesti yhteydessä palveluiden toteutumiseen. Fyysinen kirjastotila puolestaan vaikuttaa vahvasti siihen, mitä kirjastossa voidaan tehdä. Käytettävissä oleva budjetti vaikuttaa suoraan molempiin näistä osa-alueista, mutta usein rahan määrän todettiin ikään kuin olevan asia, jonka kanssa eletään. Monipuolinen kokoelma aineistoa, tilapalvelut ja muun muassa tiedonhaun ohjaus ovat palveluita, jotka kirjastot pyrkivät takaamaan asiakkailleen. Peruspalvelujen ohessa järjestetään kunnan kulttuurilaitosten ja muiden toimijoiden kanssa erilaisia tapahtumia ja muita toimintoja, jotka täydentävät palveluvalikoimaa ilman suuria rahallisia ponnistuksia. Yhteistyöllä kunnan muiden kulttuuripalvelujen, erilaisten järjestöjen ja yhdistysten kanssa, sekä henkilöstön omien kiinnostusten aikaansaamalla panoksella onkin siten suuri merkitys kirjaston palveluvalikoimaan.

Vaikka lainsäädäntö, kunnan linjaukset ja resurssit vaikuttavat mitä suurimmassa määrin kirjastojen toimintaan, kaikki vaikuttavat tekijät eivät suinkaan ole aineellisia; myös arvoilla on tärkeä osa päätöksenteon ja toiminnan arjen ohjaajina. Osa niistä on peräisin kunnan ja itse organisaation strategioista, mutta myös henkilöstön omista näkemyksistä. Kun haastateltavilta kysyttiin toimintaa ohjeistavista arvoista, haastateltava H8 kommentoi asiaa seuraavasti;

...toki ensimmäisenä on kaupungin arvot. Ja...sitte meillä on tämmönen, yleisten..kirjastojen neuvosto, joka on määritelly yleisen kirjastojen arvot. Eli vähän näitä sekottelemalla, me tehdään siitä (oma) versio...Jonku veran tieteenki sitte mietitään näitä...meijän sivisty- ja kulttuuripalvelujen sisäisiä...asioita. H8

6.2.3 Yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät

Eräs olennainen päätöksentekoon vaikuttava ryhmä, ja toisaalta erilaisten palveluiden tuottamisen mahdollistava taho, ovat toiset organisaatiot, kuten kunnan muut kulttuuri-palvelut. Mutta vaikuttajat eivät suinkaan rajoitu näihin. Haastateltavat nostivat esiin aluetasolla tehtävän yhteistyön sekä yleisten kirjastojen valtakunnallisen yhteistyön. Toisilta kirjastoilta saadaan virikkeitä oman palvelutarjonnan suunnitteluun, ja myös apua laaja-alaisten kysymysten ratkaisuun. Haastateltava H8 mainitsi esimerkkinä kansallisesta yhteistyöstä monikulttuurisen aineiston tarjoamisen:

Tää oli hyvä esimerkki nyt, tää...maahanmuutto...siinäähä tehtiin niinku valtakunnallisesti tosi paljo yhteistyötä, että kaikki pysy niinko mukana ett...ei tarvi yksin sitä viedä eteepäin. Kaikki nää kielikäännökset, nii jos joku teki, ne kyllä sai kaikki käyttöön. Että... niin se paljo menee, ja tietenki sillai..kiitollisesa asemasa ollaan kirjastopuolella, että meillä on niin vahva yhteistyö, yleisillä kirjastoilla varsinkin. H8

Voitaneen myös sanoa, että asiakkaat ovat kirjastojen olennaisimpia sidosryhmiä; palvelut tuotetaan yhteisöä varten, ja niiden suunnittelussa pyritään huomioimaan asiakailta tullut palaute.

Asiakkaita eivät ole vain yksittäiset käyttäjät, vaan oman sidosryhmänsä muodostavat niin koulut, kunnan sosiaalipalvelut kuin muutkin julkisten palvelujen osana toimivat organisaatiot. Näin sidosryhmiä kuvasi haastateltava H4:

No ne on nyt nää kaikki muut tässä kulttuuritoimessa...toimivat yksiköt...meiän tällä hetkellä tärkeimmät. Sitte o justii joku kotipalvelu. Sitteen..vanhusneuvosto, vammaisneuvosto... Ja, ja tuota niin, jatkossa varmaan tuo sosiaalitoimiki, voi olla se niinkun, semmonen jonka kanssa enemmän tehään. Mutta tässä ne on ne keskeiset. H4

Samaa linjaa tuo esiin haastateltava H7:

”Ett kyllä niinku kaupungin toimijat on tosi vahvoja yhteistyökumppaneita, mut sitte – järjestöt, kolmannen sektorin toimijat, on myös, myös tärkeitä yhteistyökumppaneita tapahtumia ko järjestetään. Nuorisopalvelut tieteenki kaupungin sisällä, on vahvoja yhteistyökumppaneita.” H7

Varsinkin kirjastoalalla koulut ja päiväkodit muodostavat monelle kirjastolle tärkeän yhteistyötahon. Niistä vierailemaan tulevat ryhmät työllistävät kirjastoja muun muassa kirjavinkkauksien ja tiedonhaun opetuksen muodossa.

6.3 Johtamistyön arki ja työn sisältö

Haastateltavien kertomasta ilmenee, että kirjastonjohtajien työn osa-alueet ovat pitkälti toisiaan vastaavat, vaikka käytännön toteutuksessa on joitakin eroja. Keskeisiä osa-alueita työssä ovat henkilöstöhallintoon, talousvastuun hoitamiseen, viestintään, toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisuun ja edustustyöhön liittyvät tehtävät. Näistä henkilöstöhallinto käsittää muun muassa rekrytointia, lomien hyväksymistä sekä sairaustapauksissa tarvittavien sijaisten löytämistä tiettyyn toimintayksikköön. Eroavaisuudet siinä, miten paljon työpäivät sisältävät yksittäisiä tehtäväkokonaisuuksia selittynevät pitkälti organisaation koon ja haastateltavan tehtävänimikkeen vaikutuksella.

Muistiorganisaatioiden tehtävä on edistää yhteiskunnan hyvinvointia, tukea oppimista, tuottaa elämyksiä ja edistää ihmisten välistä kanssakäymistä sekä kehittää kansalaistaitoja. Vaikka kokoelmatyö koetaan edelleen kriittiseksi osa kirjaston palveluja, on johtajan huomioitava ajattelussaan toimintaympäristön, ja sen myötä tarjottavissa palveluisa, tapahtunut muutos. Näin aihetta kuvasi haastateltava H3:

”Jotenkin se ajatus on yhä enemmän muuttunut siihen sunntaan, että kirjasto on tämmönen... tasa-arvon ja demokratian tukijalka, että... Että se, oikeestaan niinku omassa ajattelussa se semmonen kokoelma.. ja sen ympärillä pyöriminen on jäänyt ehkä jopa...niinku taka-alalle – toki se on meidän, tavallaan tärkein tuote edelleen. Mutta, mutta siis se, sellanen, mihin kirjaston pitäis pyrkiä, niin ehkä on juuri se.. Tai, se ajatus siitä on se semmonen, että ku me ollaan niin... ainutlaatunen laitos maailmalla. Jos ajatellaan, että tällanen avoin, ilmainen tila... ja kaikki mikä uudessa kirjastolaissaki nyt on tästä demokratian edistämisestä ja... muusta, niin se on ehkä tullu... Tärkeämmäksi jopa, kun se kokoelma. Toki se on osa sitä, mutta kokoelmapalvelut on vain osa kirjaston palveluja. Ett me ollaan niin paljon muuta, meillä on tärkeä tehtävä esimerkiksi syrjäytyneiden ja ikäihmisten kansalaistaitojen opettamisessa ja tämmösessä. Että tällaset asiat on tullu paljon tärkeämmäksi, ku enää se...pelkkä kirjojen lainaaminen.” (H3)

Johtajan tehtävänä on muodostaa edellytykset näiden toimintojen toteuttamiselle ja ylläpitää niitä parhaan taitonsa mukaan. Kirjastonjohtajilla työ käsittää enemmän laajojen kokonaisuuksien suunnittelua, kun taas esimiesten kohdalla suunnittelu liittyy etupäässä oman vastuuyksikön tai -yksiköiden toimintaan. Olisi kuitenkin hätköityä sanoa, että vastuun kahtiajako olisi näin yksiselitteisen selkeä. Jokainen kirjastonjohtajan toimessa toiminut haastateltava kertoi, että muiden tehtäviensä lisäksi he ovat esimiehiä oman organisaationsa keskijohdolle – ja toisaalta itse alaisia kulttuuripalvelujen laajemmassa kontekstissa. Palvelupäällikön virassa tai muussa esimiestason tehtävässä työskennelleet haastateltavat puolestaan kertoivat osallistuvansa erilaisten toimikuntien työhön ja kuuluvansa organisaationsa johtoryhmään. Näin ollen heillä on osuus kokonaisvastuusta sekä vaikutusvaltaa laajempien kokonaisuuksien päätöksentekoon. Vastaavasti johtajatkin osallistuvat tarpeen mukaan arkiseen päätöksentekoon.

Monet haastateltavista kykenivät nimeämään tiettyjä työn osa-alueita, jotka he kokivat joko omaksi vahvuudekseen tai itselleen erityisen mieleiseksi työksi. Eräs haastatelluista kirjastonjohtajista kertoi antaneensa henkiöstöasioista huolehtimisen alaisensa vastuulle, kun taas yksi esimiestason haastateltavista kuvasi itseään nimenomaisesti henki-

löstöjohtajaksi, eikä niinkään prosessien hoitajaksi. Olisi kuitenkin vaikeaa vetää rajaa esimiesasemassa työskenteleville ammattilaisille kuuluvien ja kuulumattomien töiden välillä. Johtajalla on yleisvastuu koko toiminnasta, mutta hän ei ole organisaation ainoa vastuunkantaja. Kuten haastateltava H1 totesi, suuri osa kirjaston toimintaan kuuluvista vastuista on jaettua; osa tehtävistä kuuluu esimiehille, osa johtajille – ja jokaisella organisaation työntekijällä on omat tehtävänsä sekä osittainen vastuu työhyvinvoinnista. Viime kädessä johtaja on kuitenkin vastuussa kokonaisuudessa.

”...totta kai se on esimiesten vastuutaki, ja kaikkien vastuuta. Jokainenhan on myös niinku siitä omasta työhyvinvoinnistaan vastuussa, että ei sitä voi niinku ulkoistaa, että se on vaan esimiehen vika, ku ottaa pattiin, vaan pitää sinne peiliinkin kattoo, välillä. Mutta että, nää on nyt ehkä...keskeisemmät, että hyvin semmonen niinku kokonaisuus, kokonaisvastuu tästä... Että meillä on... oikeellinen, osaava henkilöstö ja... heidän osaamista kehitetään. Ja...sitte tuota, heillä on tää työturvallisuus ja työhyvinvointi hanskassa, niin niin siinäpä se onki jo melkein se koko kakku.”

Selkeänä erona esimiesten ja alaisten, samoin kuin johtajien ja esimiesten, välillä voidaan nähdä suhde suorittavaan työhön – joskaan kyseessä ei tässäkään tapauksessa ole täysin aukoton rajanveto, sillä aluepäälliköt ynnä muut keskijohtoon kuuluvat haastateltavat kertoivat osallistuvansa asiakaspalveluun tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan.

Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin sitä, millaisen kuvan haastateltavien kokemukset antavat kirjastonjohtajien ja esimiesten työstä.

6.3.1 Työn luonne

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että johtajien työ sisältää runsaasti useiden yhtäaikaisten projektien edistämistä. Kirjastolain perusteella voidaan todeta, että muistiorganisaatioiden tehtävä on edistää yhteisönsä hyvinvointia, tukea oppimista, edistää ihmis-

ten välistä kanssakäymistä ja yhteiskunnallista vuoropuhelua sekä kehittää kansalaistaitoja (Kirjastolaki 29.12.2016/1492). Näiden tehtävien lisäksi kirjasto on paikka, jossa käyttäjät voivat viettää aikaa ja viihtyä – hasstattelujen perusteella voitaneen sanoa, että virikkeiden tarjoaminen nähdään sekin kirjastojen tärkeäksi tehtäväksi. Johtajan tulee tiedostaa organisaationsa sekä ympäröivän yhteiskunnan menneisyys, mutta suuntautua kohti tulevaisuutta vieden organisaatiotaan määrätietoisesti eteenpäin. Tätä edistetään ennen kaikkea siten, että henkilöstölle pyritään järjestämään parhaimmat mahdolliset olosuhteet toteuttaa tehtävänsä.

Johtajan työtä leimaa pitkälti jatkuva kommunikointi eri tahojen välillä, samoin kuin yhtämittainen tavoitettavissa oleminen. Työpäivä saattaa alkaa sähköpostien tarkistamisella, minkä lisäksi siihen kuuluu runsaasti muitakin yhteydenpidon muotoja. Arkeen kuuluu myös huomattava määrä erilaisiin kokouksiin, toimikuntiin ja työryhmiin osallistumista. Lisäksi on varattava aikaa yllättäviin tapahtumiin ja kohtaamisiin henkilöstön kanssa. Kuten haastateltavat usein kommentoivat, johtajan ovi on aina auki, eikä työpäivän tarkkaa sisältöä voi useinkaan arvata ennalta. Vaikka työhön kuuluvia tehtäväkokonaisuuksia kyettiin erittelemään ja kuvaamaan hyvin tarkasti, työpäivän ennakkoimattomuus nousi haastatteluissa esiin toistuvasti. Kysyttäessä tyypillisestä työpäivästä haastateltava H1 kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Mutta...monesti sitten tulee jotain semmosia asioita vaan tuolta ovesta, tai sähköpostista tai puhelimesta. Että asioita, joihin pitää niinku reagoida, välillä se on semmosta tulipalojen sammuttelua. Ja sitte tietenki semmosta sovittujen asioiden raivaamista." (H1)

Vastaavasti H2, joka haastattelun aikana toimi kirjastonhoitajan tehtävistä virkaatekeväksi kirjastonjohtajaksi siirtyneenä, antoi seuraavan kuvauksen työstään:

"...silloin kun on asiakaspalveluvuoro, niin se on, on itsestäänselvyys, että menee... siihen, jos ei jotaki katastrofia tapahu muualla. Menee sitte siihe asiakaspalveluvuoroon, orientoituu myös sillä lailla. Mutta sitte muuten... tuota – monesti käy sillä lailla, että ko on suunnitelmat päivälle, että... tekee jotaki hankintoja ja tuolla lain, niin kuitenkin tulee sitte jotaki muuta

selvitettävää, ja sitte...päivä käytännössä menee ihan muuhun. Elikkä...ei välttämättä oo kuitenkaan semmosta tyypillistä työpäivää..." (H2)

On luonnollisesti hyvin tärkeää, että johtaja on alaistensa saavutettavissa. Johtajan suoria alaisia ovat organisaatiossa toimivat esimiehet, kuten alue- ja palvelupäälliköt. Omassa organisaatiossaan kirjastonjohtaja on korkeimman päätösvallan käyttäjä, mutta kunnan kulttuuri- ja sivistystoimen kontekstissa johtaja sijoittuu hierarkiassa pikemminkin esimiestason toimijaksi. Näin ollen hänet voidaankin ajatella eräänlaisena viestinviejänä näiden kahden tahon välillä. Yhteyshenkilön rooli ei kuitenkaan rajoitu tähän. Johtaja pitää yllä vuoropuhelua yhteistyökumppaneiden, kunnan päätöksentekijöiden ja myös ympäröivän yhteiskunnan sekä oman organisaationsa välillä. Haastateltava H1 kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Ja sit on jonku muun alan yhteisön parissa, niin voi olla ett sielläki pyydetään lausuntoa. Et...voi olla et sää annat niinku johonki samaan asiaan lausuntoa ihan hirveän monesta eri kulmasta. Ja sitte jos pitäs aina niinku muistaa, että nyt puhun tämä hattu päässä. Mut että yhteistyössähän niitä...paljo tehdään. Mutta tuota, sitte, sithän tähän liittyy paljo semmosta edustuksellista ja seremoniallista. Että sit kaikkee sellasiaki tehtäviä on." (H1)

Strategiatyö on sekin tärkeä osa johtajan arkea. Työhön kuuluu palveluiden suunnittelu, tapahtumien järjestämiseen osallistumista, ja palveluiden toteuttamiseen liittyvää päätöksentekoa. Johtajalla on mahdollisuus laatia osa organisaatiolle asetetuista tavoitteista, ja ennen kaikkea hän valvoo omalle toimintayksikölleen asetettujen odotusten toteutumista.

Mikä sitten vaikuttaa johtajan toimintaan, aiemmin esiin nostettujen seikkojen lisäksi? Haastattelemani johtajat ilmaisivat, että palautteella on heidän toimintaansa merkittävä vaikutus. Sitä he saavat useilta tahoilta: kunnan kulttuuri- ja sivistyspalvelujen eri elimiltä, asiakkailta ja alaisilta, mutta myös lukuisilta muilta tahoilta. Haastateltava H4 kuvaa esimiehen asemaa seuraavalla vertauksella:

”Koska varsinkin yleisissä kirjastoissa se kunta on...varmaanki se puu ja henkilökunta se kuori, nii siellä se esimies koittaa sitte toimia siellä välissä”. H4

Vastauksista hahmottuu kuva siitä, että kirjastonjohtajien ja esimiesten työ on useiden eri voimien välillä tasapainoilua. Muutos ja yllättävät tapahtumat ovat niin ikään jatkuva osa työtä. Haastateltava H4 totesi niin ikään, että johtajan työ on arvaamatonta - mutta mukavaa, kun siihen pääsee sisälle. Hän, samoin kuin esimerkiksi haastateltava H3 kertoivat nauttivansa siitä, että johtajana ”pääsee katsomaan tulevaan”. Työn ajoittainen arvaamattomuus ei myöskään tarkoita sitä, etteikö johtajilla olisi merkittävää vaikutusvaltaa siihen, millaiseksi organisaatio, ja johtajan oma rooli sen toiminnassa muodostuu. Aineiston perusteella voitaneen olettaa, että johtajien omat näkemykset ja toiveet siitä, miten omaa kirjastoa tulisi kehittää, ovat merkittävä vaikuttaja organisaation arjessa: itse kullakin johtajalla on arvoja ja tavoitteita, jotka koetaan erityisen tärkeinä. Ne näkyvät niin ikään siinä, millaisia päätöksiä johtajat tekevät. Oma osaaminen, samoin kuin henkilökunnan osaaminen katsottiin sekin merkittäväksi vaikuttajaksi työhön.

Mikäli omat resurssit jäävät vaillinaisiksi, voidaan tilannetta paikata ja lisäpalveluita toteuttaa erilaisten yhteistyökuvioiden avulla. Varsinkin nuorisotoimi, koululaitos ja kunnan muut kulttuuripalveluja tuottavat organisaatiot ovat kirjastoille tärkeitä yhteistyökumppaneita. Haastatelluista H3 ja H8 nostivatkin esiin, että yhteistyö eri tahojen kanssa on suorastaan välttämättömyys. H3 kuvasi sidosryhmien vaikutusta kirjaston arkeen seuraavasti:

”No se näkyy siten, että on sit sitä yhteistyötä on paljon, ja sitä, niitä kumppanuuksia on paljon. Jos ajatellaan vaikka tapahtumia, tai ajatellaan nyt mitä tahansa toimintaa, niin niin tota...se näkyy sillä tavalla, että ei voida elää niinku näin laput silmillä ja yksin, me ei missään nimessä tulla yksin toimeen. Vaan että, hyvin paljohan se teettää tietysti tavallaan töitä, on erilaisia työryhmiä ja on, on tuota, osallistutaan vaikkapa kansalliseen kehittämiseen, vaikka luetteloinnissa, ja tän tyyppisiä asioita. Tavallaan lisää työtä, mut toisaalta ei me ilman niitäkään pärjättäis, että.. En mä ehkä muuten osaa sitä kuvata.” (H3)

Kirjaston asema kunnan kulttuuripalvelujen verkostossa tekee yhteistyön luontevaksi, ja se mahdollistaa asiakkaille palveluja, jotka olisivat kirjaston resursseilla joka vaikeasti järjestettäviä tai saavuttamattomissa.

Siinä missä kirjastolaitos ja muistiorganisaatiot ylipäättään ovat yhteiskunnan peili sanan kaikissa merkityksissä, johtaja on tämän heijastuksen tulkitsija. Hän on myös niin sanotusti organisaation sisäisen ja ulkopuolisen maailman välinen yhteyshenkilö. Kun organisaation johtaminen vaatii yksittäisten ihmisten tarpeiden suhteuttamista organisaation päämääriin, näkyy vastaava sopeutumispaineen ilmiö organisaation suhteessa yhteiskuntaan.

Kirjastolla on omat päämääränsä ja tarpeensa, joiden toteuttamisella johtaja koettaa parhaansa mukaan edistää yhteiskunnallista hyvinvointia. Toiminta kytkeytyy näin ollen vahvasti ihmisiin. Niin organisaatioiden kuin niitä johtavien henkilöiden toiminnan kannalta ihmiset vaikuttavat olevan sekä työn suurin rikkaus että sen haaste. Johtaja on sekä oman henkilöstönsä että yhteisönsä kehityksen tukemiseen pyrkivä toimija. Hänen tehtäviinsä kuuluu henkilöstön ohjaaminen, tukeminen sekä näiden osaamisen kehittäminen. Lisäksi hänen vastuulleen kuuluu ongelmien ratkaisu ja tavoitteiden asettaminen sekä kommunikaation ja vuoropuhelun edistäminen niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Johtajan tulee tiedostaa organisaationsa sekä ympäröivän yhteiskunnan menneisyys ja samalla suuntautua kohti tulevaisuutta vieden organisaatiotaan määrätietoisesti eteenpäin. Tätä edistetään ennen kaikkea siten, että henkilöstölle pyritään järjestämään parhaimmat mahdolliset olosuhteet toteuttaa tehtäväänsä.

Mitä tulee johtajan rooleihin, on niitä haastavaa kuvata yksiselitteisesti. Rooleihin vaikuttavat johtajan henkilökohtaiset arvot ja ominaisuudet sekä organisaation toimiala, mutta myös toimintaympäristö, ajallinen ja kulttuurinen konteksti sekä erinäiset organisaation sisäiset tekijät. Kaiken kaikkiaan kirjaston johtajan työ, kuten varmasti mikä tahansa esimiestehtävä, on monipuolista, vaihtelevaa ja ajoittain suorastaan jännittävää. Se tarjoaa aitiopaikan kehittää oman organisaation toimintaa ja tarkkailla kehitystä niin omassa yksikössä kuin ympäröivässä yhteiskunnassa. Töihin tullessa johtajalla on aina jotakin, mitä odottaa – mutta koskaan ei voi täysin varmasti tietää, mitä päivän aikana on edessä.. Työ ei koskaan ole valmis, ja aikaa voisi erilaisiin tehtäviin käyttää vielä

enemmän. Kirjastojen, kuten muidenkin tieto- ja informaatioalan organisaatioiden johtajat ovat vastuussa valinnoistaan monelle taholle – omalle henkilöstölleen, yhteistyökumppaneille, kunnan kulttuuritoimelle, ja luonnollisesti myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Harkiten tehdyillä valinnoilla ja erilaisten sidosryhmien kesken harjoitella yhteistyöllä voidaan saavuttaa kattavat palvelut, mutta usein toiveet ylittävät käytännön mahdollisuudet. Johtaja joutuukin pohtimaan, onko tehty se, mikä on sopivasti ja parasta tässä tilanteessa. Silti vastuuta ei koeta epämiellyttävänä. Sen merkitys tiedostetaan, mutta vastuun kantaminen on luonnollinen osa ammattia, joka on valittu tietoisesti. Rajoituksista huolimatta tieto- ja informaatioalan organisaatioilla on paljon edellytyksiä kattavan palveluvalikoiman tarjoamiseksi - ala myös kehittyy jatkuvasti. Oman lukunsa muodostaa teknologian kehitys, joka vaikuttaa sekä palvelujen luonteeseen että saavutettavuuteen. Esimerkiksi haastateltava H8 nosti esiin, että sähköisten palveluiden yleistyminen sekä esimerkiksi kirjastojen omatoimikäyttöön panostaminen ovat tulleet viimeaikoina merkittäviksi tekijöiksi, jotka palveluiden tuottamisessa tulee huomioida. Sähköisten työkalujen käyttö ja ylipäätään teknologian kehityksen vaikutus nousivat esiin muissakin vastauksissa, kun keskustelimme alalla tapahtuvasta muutoksesta. Olipa kyse organisaation kehitysnäkymistä tai työssä tapahtuneesta muutoksessa, digitalisaatio lienee erittäin keskeinen osa tätä.

Kaiken kaikkiaan suhtautuminen työhön on usein varsin luonteva, vaikka haasteilta ei tehtävässä vältytäkään. Tämä käy ilmi muun muassa haastateltavan H4 kommentista;

”Mä oon joskus sanonu, että johtajan työ on siinä mielessä...mukava asia, että kun sitä on tehny, nii ei oikein osaa kuvitella enää itteensä muuta työtä tekemään.” H4

Erilaiset muutokset tuovat työhön haastetta, mutta ne ovat niin ikään tae siitä, että toimintaa pääsee viemään eteenpäin. Kaiken kaikkiaan työn luonteen kuvaukset antavat kuvan tavoitteellisesta, sisällöltään monipuolisesta ja yhtä aikaa sekä päämäärätietoisuutta että joustavuutta vaativasta alasta.

6.3.2 Työssä ilmenevät haasteet

Vaikka työ koetaan antoisaksi, se ei ole vailla stressiä ja haasteita. Esimerkiksi rajojen asettaminen omalle ja toisten vastuulle kuuluvien asioiden välillä on toisinaan haastavaa. Haastateltavien mukaan ensisijaisimpia ongelmia kirjastoissa ovat kuitenkin resurssien rajallisuus. Haastattelutilanteessa oletin, että tämä olisi viittaus budjettiin ja rahan riittävyys. Asiaa tarkennettaessa osoittautui, että kyse oli tästä vain välillisesti, jos laisinkaan. Budjetin rajallisuus toki ohjaa toimintaa, ja välillä se on johtanut haastateltavat tiukkoihin, suorastaan raskaisiin valintatilanteisiin. Myös aiempi tutkimus osoittaa, että resurssien määrä ja kohdentaminen muodostavat kirjastojen johtamistyön kannalta erittäin keskeisen haasteen (Mullins & Linehan 2006). Taloudelliset rajoitteet nähtiin kuitenkin enimmäkseen realiteettina, jonka kanssa täytyy tulla toimeen – tosiasiana, joka on hyväksyttävä, jotta keskittyminen ratkottavissa oleviin ongelmiin mahdollistuu.

Kaikkein yleisimmin haastatteluissa toistuva ongelma oli nimenomaan henkilöstöresurssin rajallisuus. Kirjastolaki asettaa jokaisen kirjaston palvelutarjonnalle tietyt perusvaatimukset (Finlex 1145/2016). Yhteiskunnallinen kehitys vaatii sekin kirjastoilta kehitystä. Kun digitalisaation, globalisaation sekä muiden ajankohtaisten ilmiöiden mukanaan tuoma kehitys tuo tarjolle uusia mahdollisuuksia palvelumuodoiksi, kirjastojen toimintatavat ovat jatkuvan muutospaineen alaisena (Ainali 2016). Painetta tuo myös se, että aina asioiden valmistelulle ja toiminnan suunnittelulle ei jää niin paljon aikaa, kuin johtaja siihen haluaisi käyttää. Myös työhön perehdyttämisen määrän koettiin usein jäävän vähäiseksi. Tukea kyllä saa, mutta työtä aloittaessa uusi johtaja saa vain harvoin selkeän kuvan siitä, mitä tilanteessa tulee tehdä. Haastateltavien mukaan he usein ikään kuin loivat tehtävänsä itse. Oletettavasti tästäkin syystä osa haastateltavista mainitsi, että koulutukseen toivoisi sisältyvän enemmänkin johtamisen opetusta. Nykyinen määrä koettiin haastateltavien näkökulmasta vähäiseksi, mikä näkyy seuraavassa, haastateltavan H7 esittämässä huomiossa:

”...voi sanoa että opinnot ei kyllä tähä valmistanu...ehkä sitä ei pystykään vasta ku sen työn kautta, mutta oikeesti johtamisesta meillä o tosi vähän, sitä mitä se oikeesti on se johtaminen. Se ei todellakaan oo sitä, että mä ehtisin täällä istua ja miettiä mihi suuntaan kirjasto menee, vaan mä todellakin mietin niitä ihmisten välisiä ristiriitoja. Nii. Että niinku sanoin, mä en johda niinkää prosesseja, vaa henkilöitä.” H7

Myös haastateltava H4 koki, että oman alan opintoihin kaivattaisiin enemmän johtamisen ja hallinnon opetusta:

”...mä opiskelin yliopiston jälkeen hallintotieteitä, hallinto-oikeutta, ja muita tämmösiä, asioita jotka... Pitäs kuulua kyllä siihen tutkintoon mun mielestä.” H4

Johtamisen ja hallinnon opetuksen lisääminen kirjasto- ja informaatioalan koulutusohjelmissa loisi haastateltavien mielestä paremmat valmiudet esimiestyön vastaanottamiseksi, ja muu perehtyminen aiheeseen katsottiin tärkeäksi osaksi oman ammattitaidon ylläpitämistä. Myös kansainvälinen tutkimus on osoittanut, että johtamisen harjoittelu tapahtuu pääosin työelämässä, usein kokeilun kautta (Harris-Keith 2016). Tehtävän hoitamiseen suhtauduttiin luottavaisin mielin – erityisesti niissä tapauksissa, joissa nykyinen pesti johtajana ei ollut haastateltavan ensimmäinen.

Työssä kohdattuja haasteita ovat esimerkiksi tilojen sanelemat rajoitukset palveluiden järjestämisessä. Tilaa voi olla liian vähän tai se ei muilta ominaisuuksiltaan sovellu tiettyjen palveluiden järjestämiseen. Haasteita voivat tuottaa myös hankalat asiakastilanteet, näiden taholta tullut kritiikki ja suoranaiset turvallisuusuhat. Aineistosta välittyi näkemys, että varsinkin suurissa kirjastoissa yleisötapahtumien järjestämiseen, ja myös muuhun arkeen, liittyy huomattavassa määrin mahdollisten turvallisuusuhkien arviointi.

Myös oma jaksaminen tuottaa välillä huolta. Toisinaan haastateltavat kokivat vaikeaksi vetää rajaa sen välille, mikä on heidän, mikä taas jonkun toisen vastuualueetta.

” ...mutta tietenki mun on myös annettava... tilaa, että mä en niinku ohi näitten mun esimiesten, sillä hirveän monesti ihmiset mielellään kipittää ohi sen esimiehensä suoraan minulle. Niin mun pitää niinku huolehtia siitä, että sitä ei sitä ohimenemistä tulisi...se on enemmänki sitte niin päin, että minä sovin noitten esimiesten kanssa, että minä pyyän sulta näitä ja näitä ihmisiä, ett mä haluan niitten kanssa tehdä tämmösen jutun. Mutta, niinku ett mä en...en taas...astu sinne mun esimiesteni tontille, ja siihen heidän väliseen suhteeseensa. Ja siinä mulla on välillä tekemistä, kun mä

oon hyvin semmonen...ihmisorientoitunut ihminen, niin mun on pidäteltävä itseäni, että minä en sekaannu kaikkeen.” H1

Johtaja joutuu jatkuvasti arvioimaan, tekeekö liikaa vai liian vähän – ja mikä taas on kulloisessakin tilanteessa sopiva määrä panostusta. Vastaavasti henkilöstöhallinnon haasteena on, että jokaisella työntekijällä on omat tarpeensa, jotka esimiehen tulee ottaa huomioon, mutta jotka voivat ajoittain olla keskenään vastakkaisia. Vaikka johtajan on jaettava huomiotaan mahdollisimman tasaisesti, ajan ja mahdollisuuksien rajat ovat tulevat usein vastaan. Haastateltava H2 totesikin tällaisten ristiriitatilanteiden olevan hänelle haastavin osa työtä – joskin myös osa-alue, jossa oppii koko ajan enemmän. Myös haastateltava H7 totesi, että ihmisten erilaisten lähtökohtien ymmärtäminen ja tavoitteiden välittäminen selkeästi on ajoittain haasteellista. Erilaisten ihmisten kohtaaminen ja heidän kehittämisenä on työn suola, mutta myös suuri ja vaativa vastuu.

Tästä huolimatta on huomioitava, että vaikka työssä on raskaita hetkiä, aineistossa korostuu myös näkemys siitä, etteivät ongelmat ole ylitsepääsemättömiä. Tietyn työn osa-alueen kokeminen haastavana voidaan nähdä myös merkiksi siitä, että kyseistä osaa työstä pidetään erityisen tärkeänä. Työn haasteita koskevasta osasta aineistoa välittyvä kuva ratkaisuhenkisestä suhtautumisesta ongelmiin.

Mitä tulee jatkuvaan muutospaineeseen, on se osa tieto- ja informaatioalan organisaatioiden arkea. Haastateltavista H1 kuvasi omassa organisaatiossaan ja yleisesti alalla tapahtunutta muutosta seuraavasti;

”...ollut kovassa muutoksessa siis koko kirjastoala on ollut pitkään muutoksessa. Että tällä alalla on sitä digiloikkaa tehty jo aivan hirveän kauan.” (H1)

6.3.3 Työn parhaat puolet

Työn parhaista puolista keskusteltaessa esiin nousivat useat tekijät, joista ratkaisujen löytäminen ja asioiden eteenpäin vieminen koettiin erityisen palkitsevaksi osaksi työtä. Myös hetket, jolloin kaikki menee hyvin, tuottavat johtajille suurta tyydytystä varsinkin siksi, että yleensä johtajaa kaivataan eniten haasteiden hetkellä. Toisaalta näihinkin tilanteisiin liittyy positiivisia aspekteja – vaikeiden asioiden ratkaisu parhain päin koettiin niin palkitsevaksi, että yksittäinen tilanne saattaa jäädä mieleen vuosien ajaksi. Näin haastateltava H3 koki asian:

”No kyl se on varmaan sit se ku saa sitä palautetta. Ja... joku asia on... onnistunut. Ja on tehty pitkään yhdessä töitä ja huomataan, että ensin on ollu vaikka vastustusta kovasti, ja sitte huomataa...että tää onki tosi kiva juttu ja näin. Niin se on aina se, silloin tuntuu hyvältä. ...semmonen on palkitsevaa, jos asiat menee hyvin.” H3

Olipa kyse henkilöstön välisistä ristiriidoista tai resurssien kohdistamisesta, ongelmien ratkaiseminen koetaan hyvin palkitsevana. Iloa eivät kuitenkaan tuota yksin omat onnistumiset, vaan yhtä lailla tyydytystä tuottaa alaisten menestyksen todistaminen. Yllä olevassa lainauksessa huomionarvoista on myös se, että toisinaan johtajakin ilahtuu, jopa kaipaa ympäristöltään palautetta tehdystä työstä.

Myös vaihtelu, muutos ja uuden oppiminen nousivat esiin melkeinpä kaikissa haastatte- luissa. Kirjaston kehityksen seuraaminen ja sen mahdollistaminen oli haastattelemieni ammattilaisten mielestä yhtä aikaa olennainen osa työtä. Se nähtiin myös yhdeksi työn parhaimmista anneista. Haastateltavista H4 kuvasi työn palkitsevimpiä hetkiä seuraavasti;

”Kyllä ne semmoset isot asiat palkitsee. Mutta kyllä... mun mielestä on joka päivä aina mukava tulla töihin. Että tää o vaihtelevaa työtä.” (H4)

Näin ollen iloa työssä tuottavat sekä omat saavutukset että muiden onnistumisten seuraaminen. Moni haastatteleman johtaja myös kertoi, että päätösten tekeminen ja asioi-

den vieminen eteenpäin tuottaa sekin erityistä iloa työssä. Tämä tekee johtajasta organisaationsa kestävyuden ja ajassa selviytymisen vartijan, joka edustaa yhtä lailla säilyttämistä ja uudistamista. Johtajat ovat siten keskeisiä vaikuttajia niin alallaan kuin yhteiskunnassa. Työ koetaan antoisaksi, ja paineista huolimatta siitä osataan myös nauttia.

Merkittävä positiivinen anti työhön tulee asiakkaiden viihtymisestä kirjastopalveluiden äärellä. Haastateltavista H8 kuvasi pitävänsä erityisen hienona sitä, kun kirjastossa näkyy muiden asiakkaiden lisäksi myös opiskelevia nuoria, tai vaikkapa kuoro esiintymässä:

Ja se on kyllä nyt huomannu, että tää on tää – niinku opiskelijoitten. Ei nyt oo, ei se oo ryntäys, vaan se on niinku ett ne... jotenki vallannut, meidän tilat. Ett ne, nytki ku tuosa kävelin päivällä tuon läpi, tuon tilan - niinko ne joka ikinen tuoli on täynnä opiskelijoita, nii sehän niinkö. Se o just sitä, mitä mä haluan nähäki.

Ett ne on semmosia hienoja uusia – eikä se ketään häiritse. Varsinki ku se on tämmöst laadukasta..taidetta. Musiikkia, nii, niin ne sopii oikein hienosti meidän toimintaa.” (H8)

Haastateltavan mukaan tämä osoittaa, että ihmiset kokevat kirjaston tärkeäksi ja ottavat sen omakseen. Voitaneenkin sanoa, että kirjastonjohtajille ja esimiehille on tärkeää nähdä, että palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin.

6.4 Millainen on hyvä johtaja? Haastateltavien näkemykset johtajuuden vaatimuksista

Hyvän johtajuuden toteuttamiseen kuuluu olennaisesti johtajuuden eettisyys. Teoksessaan *Julkisen johtamisen etiikka* Salmi (2009) nostaa esiin arvojen ja yleisen oikeudenmukaisuuden merkityksen:

”Oma määritelmäni on seuraava: `Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisössä sekä organisaatioiden yksilöiden päätöksenteossa`”. (Salmi 2009, 40).

Salmi nostaa ammatillisen eetoksen, yhteisiin sääntöihin sitoutumisen sekä kommunikaatiotaidot ja tasapuolisuuden tärkeiksi eettisen johtajan taidoiksi (Salmi 2009, 40–41). Vastaavia ominaisuuksia oli havaittavissa myös haastatteluaineistossa. Kysyttäessä hyvältä johtajalta vaadittavista taidoista ja ominaisuuksista haastateltavat nostivat esiin useita erilaisia ominaisuuksia. Suurelta osin vastaukset vastasivat toisiaan – esiin nousivat pitkälti samat ominaisuudet. Se, miten näiden ominaisuuksien näkyminen ja merkitys käytännössä kuvattiin, vaihteli jonkin verran vastaajasta riippuen.

Substanssiin liittyvistä taidoista esiin nousivat talousosaaminen ja strategisen ajattelun hallitseminen. Vaikka kirjastojen rahoitus tulee organisaation ulkopuolelta, on kirjastonjohtajalla ja johtoryhmällä vastuu budjetin seuraamisesta ja varojen kohdentamisesta. Tämän lisäksi heille kuuluu vastuu lainsäädännön asettamien palveluvaatimusten toteutumisesta. Varsinkin kirjastonjohtajana työskennelleet toivat ilmi, että laaja kokemus kirjastojen perustyöstä on ollut hyödyksi myös johtajan tehtävissä. Esimiestehtävissä työskennelleet haastateltavat puolestaan kertoivat, että tarvittaessa he osallistuivat itsekin asiakaspalveluun. Näin ollen aiemmasta, perustyön pariin suuntautuneesta kokemuksesta on selvää konkreettista hyötyä.

Mitä henkisiin ominaisuuksiin tulee, johtajilta vaaditaan haastateltavien mukaan kuuntelu- ja keskustelutaitoja sekä kykyä punnita erilaisia näkökulmia. Jämäkkyys ja hyvää päätöksentekokyky ovat kuitenkin yhtä tarpeellisia ominaisuuksia. Organisaatioon vai-

kuttavat useat voimat, ja aikaa tietyn asian hoitamiselle on rajallisesti. Jossakin vaiheessa harkinta on päätettävä, jotta ratkaisun tekeminen on mahdollista. Näin ollen johtaja ei voi jäädä kiinni yksittäiseen tehtävään, vaan hänen on osattava tehdä päätös ja jatkaa sen jälkeen eteenpäin. Vaikka potentiaalisia seurauksia on syytä punnita huolella, ei johtajan työssä ole haastateltavien mukaan juurikaan sijaa jossittelulle. Kun päätös on tehty, sen takana on syytä seistä, ellei ilmaannu poikkeuksellisen painavaa syytä pyörtää tehtyä ratkaisua. Kuitenkin on yhtä lailla tärkeää, että johtaja osaa jakaa työtä ja vastuuta alaisilleen, sekä kannustaa heitä eteenpäin. Esimerkiksi haastateltava H8 nosti esiin, että vaikka johatajalla on suuri vastuu, tulee hänen perustella päätöksensä ja saattaa kirjaston strategiset tavoitteet ja yleiset linjaukset henkilöstön tietoon – unohtamatta sitä, että välillä toinen osapuoli saa itsekin vastuuta. Osa haastateltavista kuvasi, että myös he itse ovat kokeneet esimieheltä saadun kannustuksen tärkeäksi avuksi uransa varrella. Näin asian ilmaisi haastateltava H5:

”...se on nimenomaan esimies, aina silloinen esimies, joka on sitte, pikkusen... sillai sysänny eteenpäin ja..antanut sitä luottoa...että hei, kyllä susta on tähän... Se on ehkä sitte – tai niillä on ollu suuri vaikutus, niitä on muutama kerta tässä uralla ollu.” H5

Omilla kokemuksilla johtamistyöstä niin esimiehen kuin alaisen näkökulmasta voidaan sanoa olevan merkittävä vaikutus johtajien valitsemiin toimintatapoihin. Se, että johtaja osaa katsoa asioita myös alaistensa näkökulmasta, on merkityksellinen taito esimiestyössä.

Edellä kuvattu kuuntelutaitojen ja jämäkkyuden arvostus sekä niiden välillä tasapainotelu tulevat hyvin esiin haastateltavan H6 sekä haastateltavan H1 antamissa kuvauksissa päätöksentekoon liittyvistä näkemyksistään:

”No..mä tähän lyhyesti varmaa, että mun mielestä keskusteleva johtamine on onnistunutta johtajuutta, mut sit semmone sanelu ja määräily ei oo onnistunutta. Tietenki joskus pittää puhaltaa ... pillii että no niin, että nyt. Tästä on keskusteltu tarpeeksi ja muuta, mutta. Näin mää se koen, että semmonen yksoikonen, niinku sanelu ja se, että määrätään..ei niinku ol-

lenkaan sitä ihmistä kuunnella. Että tota, semmonen autoritäärine johtaminen, nii se on mennyttä.” H6

”...pitää niinku osata kuunnella, mutta tuota, pitää osata myös sitte niinku sanoo, sanoa se sanansa ja tehdä päätöksiä. Ett nykyajan j-johtamisessa on vähän silleen sit se päätöksen tekeminen vähän sit hämärtyny... Mun mielestä johtajan pitää pystyy...tehdä päätöksiä ...myös semmosia kipeämpiäki päätöksiä, ja perustella ne hyvin. Et miksi näin on tehty. Että ei vaan, et vain siksi.” H1

Hieman myöhemmin H1 kuitenkin mainitsi, että myös kyky pyörtää huono päätös on osa hyvää johtajuutta:

”Sinänsä kuitenkin musta on silti parempi, että että silti peruutetaan ennemmin kuin tehdään pötkö päätös.” H1

Täten voidaan todeta, että vaikka tietty varmaotteisuus on toivottua, ei johtaja suinkaan ole erehtymätön – eikä hänen tarvitse sellaista vaikutelmaa antaa. Jämäkkyuden lisäksi hänelle on hyödyksi kyetä joustavuuteen, unohtamatta omien rajojen tuntemusta. Kuten haastateltava H5 toi esiin, kokemuksen tuomasta varmuudesta huolimatta työssä oppii jatkuvasti lisää:

”...että sitä o koko ajan itsekin vielä oppimassa, vaikka sitä o...tehny johtajan työtäki... useamman vuoden.” H5

Eräs vahvuus, joka haastatteluissa nousi esiin verrattain usein, olivat laajat verkostot. Ne koettiin tärkeäksi keinoksi pysyä ajan hermoilla, mutta ihmissuhteilla oli myös toisenlainen merkitys johtajuuden menestyksekkään hoitamisen kannalta. Paitsi että verkostot edesauttavat yhteistyökuvioiden syntymistä, ne tarjoavat johtajalle tarpeellista henkistä tukea. Tämä nousi esiin erityisesti kolmannessa haastattelussa, jossa haastateltava totesi, että välillä johtajakin tarvitsee mahdollisuuden purkaa paineita. Työhön sisältyy suuri vastuu – ja vaikka johtajan on roolinsakin vuoksi kyettävä kestämään paineita, eivät voimavarat ole loputtomat. Voimakkaiden tunteiden ilmaisu työpaikalla ei

kuitenkaan ole vaihtoehto useimmissa tilanteissa. Niinpä erilaisten verkostojen hyödyntäminen johtajien välisenä vertaistuen lähteenä on näille ammattilaisille arvokas etu. Tätä kuvaa hyvin haastateltavan H3 toteamus:

"Myöski vertaistuki on erittäin hyvä, eli on oltava joku oma verkosto, se varaventiili missä voi purkaa sitte niitä. Koska kaikilla johtajilla se, se tynnyri täyttyy jossai vaiheessa ja vähä menee yli, nii jossaki pitää olla se, missä purkaa" (H3)

Tällä vastauksella haastateltava kuvasi näkemystään siitä, kuinka omaa jaksamista voidaan pitää yllä. Haastatteluissa korostui myös erilaisen johtamiseen liittyvän tiedon kartuttamisen merkitys. Vaikka koulutus – puhuttiinpa sitten johtajuuskoulutuksesta tai alalle johtavan perustutkinnon suorittamisesta – on tärkeä asia, ja suuri etu johtajan työn hoitamisen kannalta, ei kerran hankittu osaaminen tee johtajasta lopullisesti valmista. Useammatkin haastateltavat ilmaisivat, että jatkokoulutuksen hankkiminen on hyödyllistä. Lisäkoulutuksiin osallistuminen nähtiin niin ikään hyödylliseksi, olipa kyse hallintotieteen opinnoista, työnantajan tai muun tahon järjestämistä koulutuksista tai muusta perehdytyksestä.

Näin ollen voidaan sanoa, että aineiston perusteella hyvä johtaja on työnsä hallitseva kirjastoalan ammattilainen, joka kehittää itseään seuraamalla sekä ympäröivän yhteiskunnan, oman alansa että johtamistaidon kehitystä. Häneltä vaaditaan käytännöllisyyttä, mutta muutoksesta innostuminen ja uusien mahdollisuuksien ideoinnin kyky ovat nekin johtajalle eduksi. Mitä luonteeseen ja henkisiin ominaisuuksiin tulee, korostuvat aineistossa kommunikointi- ja kuuntelutaidot, tietty jämäkkyys ja päättäväisyys sekä harkintakyky sekä eri tahoilta tulevien lukuisten vaikutteiden ja toiveiden välillä. Yhtäältä kirjaston tehtävänä on säilyttää laadukkaat peruspalvelut, mutta toisaalta sen on kyettävä jatkuvaan uudistautumiseen. Kirjaston tehtävänä on säilyttää tietoa, mutta ennen kaikkea tarjota kansalaisille mahdollisuus hankkia itselleen tarpeellista tietoa, kehittää taitojaan ja viihtyä. Tässä tavoitteessa johtajalla on mahdollisuuksien ylläpitäjän ja parantajan rooli. Onnistuminen edellyttää sekä määrätietoisuutta että joustavuutta – molempia sopivassa suhteessa. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että tasapainon hakeminen

ja säilyttäminen eri osa-alueiden ja ominaisuuksien välillä on keskeinen osa johtajan työtä.

6.5 Johtajan toimintatavat ja vaikuttamisen keinot

Haastatteluun käytetyistä teemoista päätöksenteko, työn sisältö ja johtajuus nostivat esiin haastattelijoiden näkemyksiä keinoista, joilla johtaja voi vaikuttaa organisaatioonsa. Toistuvimpia vastauksia olivat keskustelu ja kuunteleminen. Kommunikointi ja kommunikaation ylläpito ylipäätään vaikuttivat olevan keskeisessä osassa haastatteleminen ammattilaisten työn sisältöä. Onnistuakseen työssään johtajan koettiin tarvitsevan kykyä kertoa selkeästi sekä suunnitelmistaan että niiden perusteista. Kuitenkin suoranaisten sanelupolitiikka koettiin huonoksi johtamiseksi; hyvä johtaja kykenee ottamaan vastaan sekä palautetta että ehdotuksia, oli pa niiden antajana asiakas tai alainen. Aiemmassa tutkimuksessa henkilöstön merkityksen johtamistyölle on nostanut esiin esimerkiksi Sheila D. Creth. Simmons-Welburnin & McNeilin toimittamaan kokoelmateokseen sisältyvässä artikkelissaan *Academic Library Leadership: Meeting the Reality of the Twenty-First Century* Creth (2004) tuo esiin, että vaikka johtajat ovat keskeisimpiä organisaation päätösvallan käyttäjiä, ei johtajuuden tulisi olla yksin heidän vastuullaan - ihannetapauksessa johtamistyöhön kuuluisi osallistua henkilöitä organisaation kaikilta tasoilta. Tämä vahvistaa kirjaston kykyä sopeutua muuttuvan ajan tuomiin haasteisiin (Creth 2004, 107–110.) Haastateltavista H1 nimesikin autoritäärisen johtamisen huonoksi tyyliksi esimiestyöhön. Johtajan tulee voida perustella päätöksensä alaisilleen. Kaikkia ehdotuksia ja toiveita ei ole mahdollista toteuttaa, mutta päätöksenteon läpinäkyvyys lisää sen luotettavuutta. Resurssien rajallisuudesta huolimatta johtajat huomioivatkin alaistensa ehdotukset kun se vain on mahdollista, ja uusia toimintamuotoja pyritään kokeilemaan rohkeasti. Haastatteluissa kävi ilmi, että useimmiten johtajilla ja esimiehillä on vahva luotto alaistensa osaamiseen – miksipä heitä ei siis voisi kuulla palveluita suunniteltaessa.

Henkilöstön kehuminen ja sanallinen kannustus nähtiin nekin tärkeiksi vaikuttamisen keinoiksi. Erityisesti esimiestason tehtävissä toimivat haastateltavat kuitenkin totesivat, että sanallinen kehuminen on tärkeää myös siksi, että muunlaisen palkitsemisen edellytykset ovat kirjastoalalla verrattain vähäiset – joskin tässäkin on joitakin poikkeuksia. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että kaupungilla on käytössä bonusjärjestelmä, joka koskee myös kulttuurialan organisaatioita. Kahdessa muussa haastattelussa toivottiin, että tällainen mahdollisuus olisi olemassa. Erilaista virkistystoimintaa, pikkujouluja sekä muita pieniä, konkreettisia piristyskeinoja pidettiin siten tärkeänä tapana kannustaa alaisia. Järjestämällä virkistystä johtaja ilmaisee arvostavansa työntekijöitään ja heidän organisaatiolle antamaansa panosta.

Kannustamisvalmiuden lisäksi tärkeäksi taidoksi nähtiin kyky tarttua ongelmiin nopeasti. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltava totesikin, että toisinaan ongelmat ehtivät kehittyä liian pitkälle, ennen kuin ne saatetaan johtajan tietoon. On kuitenkin tärkeää, että tilanteeseen puututaan heti epäkohtia havaittaessa. Tehokkaaksi keinoksi nähtiin tässäkin kohtaa ihmisten avoin kuunteleminen. Viimeisimmässä haastattelussa nousi esiin, että joskus on hyvä saattaa mahdollisen konfliktin osapuolet keskustelemaan keskenään – tämä osoittautuu usein tehokkaaksi ongelmanratkaisun välineeksi.

”...tämmösiä...onnistuneita tapauksia, että oli jotaki konflikteja. Niin saatiin niinku siinä sitten sen keskustelun kautta niinko...oikeesti aika, merkittäväki...tuloksia aikaseksi...” H8

Johtajan tehtävänä on valvoa työolosuhteita, tukea organisaation prosessien sujuvuutta, huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja kyvykkyyksien ylläpidosta sekä toimia yhteishenkilönä organisaation ja toimintaympäristön välillä – unohtamatta näiden toimintojen kehitystarpeiden arviointia (Yukl 2006). Yhtä tärkeää on, että johtaja huolehtii oman ammattitaitonsa ylläpidosta. Kuten aiemmassa luvussa nostin esiin, johtajan työn vastuullisuus tekee tärkeäksi omasta osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisen. Haastateltavat kertoivat, että hyvän johtajan tulee perehtyä alaa koskevaan kirjallisuuteen ja pysyä tietoisena uusimmista kehityksistä. Omalla aktiivisuudella ja uteliaisuudella on siten tärkeä merkitys. Lisäksi apua saadaan muilta johtajilta vertaistuen kautta – unohtamatta oman henkilöstön antamaa tukea. Vaikka johtajan oma tahto kehittää

osaamistaan ja organisaation toimintaa on työstä suoriutumisen kannalta välttämättömyys, varsinkin tehtävään astuessa perehdytys jää usein lyhyeksi. Haastateltavien mukaan työhön oppii käytännön kokeilemisen kautta, mutta myös kysymällä henkilöstöltä vanhoista käytännöistä.

6.5.1 Tulosten kokoaminen: Johtajan roolit organisaation arjessa

Johtajilla on arjessaan monia erilaisia rooleja, jotka esiintyvät usein keskenään päällekkäin. Työn tavoitteet vastaavat pitkälti Fayolin POSDCORB-mallia, ja vastaavasti Mintzbergin johtajan roolit ovat nekin näkyvissä kirjastojen johtamistyössä. Näiden roolien välinen rajanveto ei kuitenkaan ole aina yksiselitteistä. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella keskeisiä työn osa-alueita ovat käytännön esimiestyö ja henkilöstöhallinto, päätöksenteko toiminnan eri osa-alueisiin liittyen, taloushallinto ja budjetointi, toiminnan suunnittelu ja yleinen strategiatyö, viestintä organisaation sisällä ja sen ulkopuolella, sekä erilaiset edustustehtävät. Tarvittaessa johtaja voi myös osallistua käytännön työhön ja sitä koskevaan arkiseen päätöksentekoon. Varsinkin pienissä ja keskisuurissa kirjastoissa kirjaston perustyö näyttää kuuluvan keskitason esimiesten työnkuvaan. Erilaisista rooleista olen muodostanut kolme toiminnallista kokonaisuutta; yhdistäjä, ratkaisija ja mahdollistaja. Näiden lisäksi vähemmän käsittelemäni, joskin omaksi kokonaisuudekseen erotettavissa oleva kokonaisuus on organisaation tulevaisuuden kauaskantoiseen suunnitteluun keskittyvä luotsaaja. Näitä käsittelen yksityiskohtaisemmin luvun 7 alaluvuissa.

7 POHDINTA

Vaikka johtajuutta on tutkittu huomattavasti, siihen liittyvät kysymykset ovat yhä ajan-kohtaisia. Vastaukset riippuvat pitkälti kontekstista. Mintzberg toteaa, että jokaisen johtajan on syytä pyrkiä kehittämään itseään itsetuntemustaan syventämällä – omien toimintatapojen tuntemus on olennainen johtajuuden työkalu (Mintzberg 1980, 173–198). Tässä voimme nähdä perusteen tutkia johtajuutta ja johtamiskäytäntöjä yhä tänäkin päivänä.

Kuten aiempi tutkimustieto ja haastatteluaineisto osoittavat, yhteiskunnan muutokset heijastuvat organisaatioiden arkeen (Yukl 2006). Tämä pätee myös muistiorganisaatioihin. Osa alalla tapahtuvista muutoksista liittyy teknologiseen kehitykseen, muihin yhteiskunnallisiin muutoksiin ja palvelumuotojen runsastumiseen (Mullins & Linehan 2005). Keskustelu kirjastojen ja muiden muistiorganisaatioiden tulevaisuudesta, sekä työtehtävien järjestymisestä näiden organisaatioiden sisällä on siten perusteltua. Voidaan olettaa, että johtajuustutkimuksessa ja organisaatioiden arjessa syntyvät trendit vaikuttavat myös muistiorganisaatioiden johtajien työhön.

Seuraavissa luvuissa syvennyn tarkemmin siihen, mitä tutkimusaineistosta nousevien havaintojen perusteella voidaan päätellä johtamistyön luonteesta 2000-luvun kirjasto-maailmassa. Tarkasteltavat kokonaisuudet olen jakanut käyttämäni teemahaastattelurungon aihealueita mukaileviin alalukuihin. Yhdistämällä aineistoni tuomat tiedot aiempaan tutkimusaineistoon pyrin muodostamaan kuvan siitä, mitä 2000-luvun kirjastonjohtajuus tarkoittaa henkilön, organisaation ja johtajuuden ilmiön kannalta.

7.1. Johtaja henkilönä ja ammattilaisena

Pääosin kirjastojen johtajat ovat tehtävänsä myönteisesti suhtautuvia ammattilaisia. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että esimiestehtäviin kohoaminen on ollut haasteltaville enimmäkseen luonteva askel uralla – joillakin harkittujen suunnitelmien tulos, toisten kohdalla osin sattumalta tapahtunut kehityskulku. On kuitenkin huomioitava, että vaikka uralla eteneminen voi liittyä niin sanottuun oikeaan aikaan oikeassa paikassa olemiseen, on johtajaksi pääseminen toki edellyttänyt aktiivisuutta ja tietoista tilaisuuksiin tarttumista.

Kirjastoalalle hakeutumiselle on löydettävissä useita syitä, ja motivaatio riippuu pitkälti henkilöstä itsestään. Tutkimusaineistoni perusteella tie esimiesasemaan alkaa usein kiinnostuksesta kirjoja ja lukemista kohtaan sekä laaja-alaisemmin tunnetusta uteliaisuudesta ja tiedonhalusta. Toisinaan taustalla on kesätyön tai harjoittelun suorittaminen kirjastossa. Ensimmäiset kokemukset kirjastotyöstä saadaan yleisimmin niin ikään opintoihin kuuluvan harjoittelun tai siviilipalveluksen myötä. Myöhemmin uralla edetään muihin kirjastoalan tehtäviin, joskin osalla ammattilaisista esimiehen tehtävät ovat ensimmäisten ammattinimikkeiden joukossa. Toiset puolestaan käyvät läpi koko polun harjoittelijasta virkailijaksi, virkailijasta esimieheksi. Olipa tie tehtävään millainen hyvänsä, kun johtajan työhön pääsee sisälle, asema alkaa tuntua luontevalta.

Suurinta osaa haastattelemistani henkilöistä yhdistää uteliaisuus ja yritteliäisyys, sekä innostus uutta kohtaan. Johtajat eivät vaikuta pelkäävään alallaan tapahtuvaa muutosta. Toiminnan edellytysten säilymisestä kannetaan huolta, mutta yleisesti ottaen asenne uudistuksia kohtaan ei suinkaan ole huolestunut. Päinvastoin, muutos nähdään luonnollisena, parhaimmillaan innostavana tilaisuutena löytää uutta ja kehittyä entistä paremmaksi. Suunnitelmallisuus ja organisointitaidot olivat kuvausten mukaan osalla haasteltavista vahvuuksia jo ennen alalla siirtymistä, ja kaikilla nämä ominaisuudet ovat haastateltavien kertomuksien perusteella kehittyneet vahvemmiksi työkokemuksen myötä. Taito hallita omaa ajankäyttöä on sekin johtajille olennainen kyky – varsinkin, kun oma työ on luonteeltaan hyvin sirpaleista, ja päivän kulkua voi olla vaikeaa ennus-

taa. Haastattelujen perusteella johtajat tuntevat vastuunsa ja kaikki siihen liittyvät haasteet, mutta eivät anna sen estää päätösten tekemistä.

7.2 Johtajan merkitys organisaation toiminnan kannalta

Kuten tutkielman teoreettisessa osassa kävi ilmi, aiemman tutkimustiedon mukaan johtajalle, sen paremmin kuin esimiehellekään, olisi vaikeaa määritellä vain yhtä selkeää roolia organisaatiossa. Tuloksieni pohdinnan taustoittamiseksi on syytä palauttaa mieleen Mintzbergin (1973, tässä 1980, 59) näkemys johtajan perustehtävistä ja rooleista, jotka käyvät tiivistetysti ilmi alla olevasta taulukosta.

Taulukko 2. Johtajan perustehtävät ja roolit Mintzbergin mukaan. Mukailten Mintzberg(1980).

Perustehtävät	Interpersonal roles	Informational roles	Decisional roles
Organisaation perustehtävää toteuttavan toiminnan varmistaminen	Keulakuva	Monitoroija	Yrittäjä
Toimintojen vakautta varmistavan toiminnan suunnittelu ja ylläpito	Johtaja	Erottelija	Häiriöiden käsittelijä
Strategisen prosessin johtaminen ja kontrolloidusti ympäristön muutoksiin sopeuttaminen	Yhteyshenkilö	Puhemies	Resurssien hallinnoija
Varmistaa, että organisaatio palvelee sitä kontrolloivien henkilöiden tarkoituksia			Neuvottelija
Toiminta avainhenkilönä organisaation ja toimintaympäristön välillä			

Tietyllä varauksella voin todeta, että aineiston pohjalta syntyneet tulokset tukevat Mintzbergin käsitystä johtajien työn sisällöstä. Johtajat vaikuttavat organisaatioonsa sekä oman henkilönsä, tekemiensä päätösten, että arkisten käytäntöjen ylläpitämiseen tähtäävien perustehtävien kautta. Se, mitä nämä tehtävät pitävät sisällään, on kuitenkin muuttunut sitten Mintzbergin aikojen. Hänen väitöskirjansa on peräisin 1970- ja 1980 -lukujen vaihteesta. Sen jälkeen aiheesta on saatu uutta tutkimustietoa – unohtamatta huimaa teknistä kehitystä, joka on mullistanut viestinnän ja markkinoinnin keinot. Niin paljon kuin muutosta onkin tapahtunut, jotakin on silti säilynyt samana. Roolit ja niihin sisältyvät vastuut ovat enimmäkseen samat.

Keräämäni haastatteluaineisto vaikuttaa vahvistavan sen, mitä monet tutkijat ovat aiemmin todenneet: vaikka johtajien tehtävät ovat pitkälti samoja alasta ja organisaatiosta riippumatta, ovat heidän päivänsä hyvin vaihtelevia. Muutaman selkeän, ajallisesti tarkkarajaisen tehtävän sijaan päivät ovat monista, usein luonteeltaan sirpaleisista osista koostuvia (Mintzberg 1980). Johtajat ovat organisaationsa toiminnan kehittäjiä ja sen päivittäisen sujuvuuden varmistajia. Työhön kuuluu kirjastoalan kehityksen seuraamista ja siihen liittyvien kannanottojen laatimista – niin oman organisaation johtajuuden kuin erinäisten luottamustoimien hoitamisen näkökulmasta. Haastattelujen ja aiemman tutkimustiedon pohjalta voitaneekin kohtuullisen varmasti sanoa, että johtajat tiedostavat olevansa paljon vartijoina – kokonaisvastuun ohessa työhön kuuluu lukuisia eri vastuualueita.

7.3 Johtajan roolit käytännön kirjastotyössä

Johtajat varmistavat, että organisaation arki toimii sujuvasti. He valvovat toiminnan ylläpitoa ja kehittämistä sekä osallistuvat muun muassa taloushallintoon ja strategiseen suunnittelutyöhön (Yukl 2006). Näitä tehtäviä he hoitavat toimimalla niin itsenäisesti kuin myös yhteistyössä henkilöstönsä kanssa, ja lisäksi osana erilaisia työryhmiä ja komiteoita. Onkin tärkeää huomata, että vaikka johtaja on organisaationsa korkeimmassa asemassa oleva henkilö, hän ei toteuta johtajuutta yksin. Alaisilla ja organisaation sisäisillä ryhmillä on merkittävä osa johtamistyössä (Creth 2004, Kulla 2011).

Johtaja on henkilö, joka tuo oman organisaationsa osaksi laajempaa yhteisöä. Omille alaisilleen hän on korkein toimija organisaatiossa, kunnan kulttuuripalveluiden rakenteissa yksi lukuisista toimijoista. Kirjastoalalla johtaja on siis itsekkin sekä esimies että alainen. Asemaan kuuluu paljon edustuksellisia tehtäviä ja myös viestintää niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Johtajat välittävät tietoa, ottavat kantaa ja ohjeistavat. He ratkaisevat suuria, palvelujen tuottamiseen ja toiminnan tulevaisuuteen liittyviä ongelmia, mutta myös ihmisten välisiä kiistoja ja käytännön asioihin liittyviä, arkisiakin

huolia (Mintzberg 1980). Tarvittaessa he saattavat itsekkin osallistua kirjaston perustyöhön, varsinkin kun kyse on palvelupäälliköistä tai muista esimiestason toimijoista. On kuitenkin huomattava, että keräämäni aineisto kattaa vain kirjastoalan, ja otos on senkin osalta rajallinen. Tulokset ovat siten suuntaa-antavia. Kaikesta huolimatta uskon, että tutkimukseni kykenee havainnollistamaan kohtuullisesti tieto- ja informaatioalan palveluja tuottavien organisaatioiden johtajien työn luonnetta.

Kuten edeltävästä listauksesta huomaa, ovat johtajien tehtävät monet ja vaihtelevat. Näiden lisäksi heillä voi ajoittain olla luottamustoimien ja vaihtelevien tehtävänimikkeiden kautta monia muitakin vastuita, joko tilapäisesti tai täysiaikaisesti. Miten siis voidaan määritellä muistiorganisaation johtajan rooli tyhjentyvästi? Onko ylipäätään mahdollista löytää yksittäistä termiä, joka kuvaa kaikkea sitä työtä, jota johtajat organisaatiossaan hoitavat?

Perehdyttyäni aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja suorittuani itse täydentävän tutkimukseni luonnehtisin johtajan rooleja organisaatiossa käyttämällä termejä *yhdistäjä*, *ratkaisija* ja *mahdollistaja* – kenties myös *luotsaaja*. Näitä rooleja käsittelen seuraavaksi lähemmin. Käytännössä kyseiset kategoriat koostuvat lukuisista tehtävistä, joiden välinen rajanveto on ajoittain haastavaa. Ne eivät ole täysin aiemmista johtajan roolien määritelmistä eriäviä, ja nojaankin luokituksissani vahvasti aiempaan tutkimukseen. Kuitenkin, perehdyttyäni haastateltavieni konkreettisiin kokemuksiin työstä, voidaan mielestäni kysyä, missä määrin erilaisten roolien tarkka erottelu on ylipäätään mahdollista. Näin ollen olen pyrkinyt muodostamaan erilaisista rooleista laajempia toiminnallisia kokonaisuuksia. Tarkoitukseni ei ole kumota aiempaa tutkimustietoa, vaan tarkastella johtajan työtä siitä näkökulmasta, millaista käytännön työ on – ja mihin erilaisilla toimilla pyritään.

7.3.1 Johtaja yhdistäjänä

Johtaja on yhdysside organisaation ja yhteiskunnan välillä. Mintzbergin keulakuvaroolin (1980) mukaisesti johtaja voidaankin nähdä henkilönä, joka antaa organisaatiolle kasvot. Häneen henkilöityy suuren yleisön mielikuva organisaatiosta. Kun kirjastoalalla otetaan kantaa alan kehitykseen, se tapahtuu johtajien välityksellä. Vastaavasti johtaja on se henkilö, joka välittää henkilöstölle tietoa ympäröivästä yhteisöstä ja sen muistiorganisaatioihin kohdistamista odotuksista. Johtajat pitävät yhteyttä sidosryhmiin ja edesauttavat siten organisaatorajat ylittävän toiminnan syntymistä. Jokaisessa esittämissäni roolissa on elementtejä lukuisista Mintzbergin roolikategorioista, mutta yhdistäjään liittyvät erityisesti ihmissuhderoolit.

Johtaja yhdistää oman organisaationsa osaksi laajempaa kulttuuripalveluiden viitekehystä. Hän edustaa omaa kirjastoan sivistyslautakunnan ja kunnan kulttuuritoimen kokouksissa. Vastaavasti hän välittää korkeammassa toimielimissä tehdyt päätökset johtotiiminsä ja muiden alaistensa tietoon. Johtajan kautta muistiorganisaatio liittyy osaksi kunnan palvelutarjontaa. Yhdistämistyö ei kuitenkaan rajoitu tähän. Johtaja yhdistää yksittäiset alaiset yhteisöksi, joka luo ja ylläpitää kirjaston palveluja. Hän muodostaa tiimejä ja työryhmiä, ja huolehtii siitä, että alaiset ovat tietoisia yhteisistä päämääristä – ja sitoutuneita niiden toteuttamiseen. Lisäksi johtaja toimii organisaationsa ja alansa kasvoina, olipa kyse edustustehtävistä ja esimerkiksi median kautta käytävän julkisen keskustelusta. Kun taas ajatellaan laajaa ajallista mittakaavaa, voidaan sanoa että johtaja yhdistää organisaationsa osaksi alan historiallista kehitystä ja toiminnan perinnettä. Onhan niin, ettei mikään ilmiö ole vailla edeltäjää, syitä ja seurauksia. Yksikään johtaja ei aloita työtään puhtaalta pöydältä, vaan he muokkaavat sitä, mikä on rakentunut tietyissä olosuhteissa spesifejä tarpeita varten. Jokainen johtajasukupolvi kehittää organisaatiota omaan suuntaansa, ollen samalla yhdyslinkki organisaation ja toimintaympäristön välillä sekä alan perinteiden että nykytilanteen välillä. Voitaneen sanoa, että johtaja pyrkii parhaansa mukaan varmistamaan, että organisaatio kykenee säilyttämään relevanssinsa yhteisölle, millaiset olosuhteet ja tarpeet ympäristössä vallitsevatkin.

7.3.2 Johtaja mahdollistajana ja luotsaajana

Mahdollistaminen on jatkoa johtajan yhdistämistehtäville. Minzbergin rooleihin verrattuna siihen liittyvät lähimmin tietoon liittyvät roolit. Kuten moni haastateltavista nosti esiin, johtajalla on yleisvastuu toiminnan sujuvuudesta ja strategisesta suunnittelusta. Heidän osansa on huolehtia, että jokaisella työntekijällä on riittävät edellytykset suorittaa työnsä hoitamisesta. Johtaja osoittaa resursseja, osallistuu varainkäytöstä päättämiseen ja vastaa viimekädessä muustakin päätöksenteosta henkilöstöhallinnosta aina kirjaston kalustamiseen. Tähän liittyy myös erilaisten projektien suunnittelua, edellytysten selvittämistä sekä sidosryhmiin yhteyden pitämistä, mikä osaltaan luo tilaisuuksia toiminnan kehittämiseksi.

Yhdistäjän roolin määrittelyssä mainitsemani sidosryhmäyhteistyön järjestäminen on sekin osa mahdollistamisen roolia. Etsimällä uusia yhteistyökumppaneita ja sallimalla kirjaston tilojen käytön esimerkiksi yhdistysten toimintaan johtaja edesauttaa uusien palvelujen syntymistä. Tämä voi mahdollistaa sen, että kirjasto tavoittaa uusia käyttäjäryhmiä. Lisäksi mahdollistamiseen kuuluu olennaisesti se, ettei yksittäisen työntekijän tarvitse kantaa kaikkea vastuuta toiminnan edellytyksien varmistamisesta ja tulevaisuuden suunnittelusta. He voivat ottaa kantaa ja tehdä ehdotuksia, mutta riskienhallinta on viimekädessä johtajan tehtävä. Näin alaiset voivat keskittyä parhaimmin omaan vastuualueeseensa, ja palvelujen sekä erilaisten prosessien tasapaino säilyy kokonaistavoitteen kannalta sopivana. Johtaja huolehtii siitä, että olosuhteet työn tekemiselle ovat turvalliset, resurssit riittävät ja että alaisilla on kaikki tarvittava tieto, jonka avulla tehtävien suorittaminen mahdollistuu.

Luotsaajan rooli on jatkoa yhdistäjän ja mahdollistajan rooleille. Kuten Mintzberg esittää, johtajien arki on pitkälyti hetkessä elämistä ja vaihtuviin tilanteisiin reagoimista. Tästä huolimatta kauaskantoinen suunnittelu on olennainen osa johtajan työtä – onhan jatkuvuuden ja toiminnan kestävyuden varmistaminen johtajan keskeinen tavoite. Toimiessaan luotsaajana johtaja hoitaa kaikkiin rooleihin kuuluvia tehtäviä kauaskantoisen aikahorisontin huomioiden. Tähän liittyen hän laatii kauaskantoisia strategioita ja solmi suhteita, sekä hankkii alaan liittyvää tietoa ja osaamista mahdollistaakseen organisaation kehittymisen pitkällä tähtäimellä.

7.3.3 Johtaja ratkaisijana

Kolmas rooli, ratkaisija, keskittyy nimenomaan päätöksentekoon ja mahdollisten epävarmuustekijöiden minimoimiseen sekä ongelmien torjumiseen. Näin tämä rooli vertautuu Mintzbergin päätöksentekoon liittyvien roolien kategoriaan.

Kuten millä tahansa alalla, liittyy tieto- ja informaatioalan palveluita tuottavien organisaatioiden arkeen paljon erilaisia valintatilanteita. Voitaneen sanoa, että jokaisella organisaation tasolla tehdään ratkaisuja, jotka vaikuttavat osaltaan kokonaisuuden toimintaan. Johtajan vastuulla on varmistaa, että tarpeelliset toimet tulevat tehdyksi joko muiden organisation jäsenten, tai hänen itsensä toimesta. Ratkaisijan tehtävät liittyvät kaikkiin niihin neutraaleihin, positiivisiin ja negatiivisiinkin asiayhteyksiin, joissa toiminnan sujuvuus vaatii päätöksentekoa. Laajemmassa mittakaavassa tämä rooli voi liittyä strategiseen suunnitteluun, tarjottavien palveluiden valintaan, muiden yleisten linjausten laadintaan sekä rekrytointipäätösten tekemiseen.

Eräs olennainen osa ratkaisijan roolia on ongelmanratkaisu. Vaikka työt pyrittäisiin hoitamaan niin sujuvasti kuin mahdollista, esiintyy jokaisessa yhteisössä ajoittain haastavia tilanteita. Niiden luonne vaihtelee riittämättömistä resursseista tiedonkulun ongelmiin, ihmisten välisiin konflikteihin, vaikeasti lunastettaviin odotuksiin ja palvelujen järjestämisen vaikeuksiin. Tehokas tiedonkulku on olennaista organisaation toiminnan kannalta, ja siten häiriöt viestiliikenteessä voivat vaikeuttaa arkea huomattavasti. Resurssien suhteen ilmenevät haasteet voivat liittyä esimerkiksi siihen, ettei henkilöstöä ole tarpeeksi, jonkin palvelun toteuttaminen vaatisi toisenlaisia tilaratkaisuja, tai jonkin toiminnan täsmällisempää ohjeistamista. Henkilöstön suhteen ongelmia voivat muodostaa yksittäisen työntekijän työssään kokemat vaikeudet, tai henkilöstön konfliktit. Näissä tilanteissa johtajaa voidaan tarvita etsimään ja osoittamaan uusia ratkaisuja sekä laukaisemaan jännitteitä. Edellä kuvatut ongelmatilanteet eivät kuitenkaan ole ainoita tieto-

ja informaatioalan palveluita tuottavien organisaatioiden haasteita. Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin, että vaikka asiakkaat ja ylipäättään ihmisten kanssa työskentely on työn suola, aiheutuu kohtaamisista toisinaan vaikeita tilanteita. Niiden ratkaiseminen voi vaatia johtajalta huomattavaakin panostusta.

Työn haasteiksi mainittiin myös turvallisuusuhkista huolehtiminen. Kuten haastatteluis-
sa todettiin, kirjastolaitos toimii osaltaan yhteiskunnan peilinä. Sen toiminnassa heijastuu kaikki positiivinen, mutta myös epäsuotuisa kehitys. Pahoinvointi tuottaa lieveilmiöitä, jotka voivat aiheuttaa aitoja, akuutteja turvallisuusriskejä vaikkapa erilaisten yleisötapahtumien järjestämisen yhteydessä. Ennaltaehkäisy, samoin kuin uhkaavien tilanteiden rauhoittaminen, on osaltaan johtajan vastuulla.

On kuitenkin huomioitava, että vaikka ongelmanratkaisu ja eri mittaluokkien konfliktien käsittely onkin työssä merkityksellinen osa-alue, ei haastavista tilanteista huolehtiminen vähennä työn positiivisten puolten merkitystä ja tärkeyttä. Riskeistä huolimatta ne liittyvät olennaisesti siihen, mikä tekee johtamistyöstä erityisen mielekäästä – moni haastateltava totesikin, että kehittämistyö ja vaikeiden tilanteiden menestyksekkäs ratkaisu ovat työn palkitsevimpia hetkiä. Tulee myös todeta, etteivät kaikki päätöksentekotilanteet liity kriiseihin ja suuriin kysymyksiin. Osa päätöksenteosta liittyy toistuviin, rutiininomaisesti tapahtuviin toimintoihin, kuten työvuorojen laadintaan, loma-asioiden käsittelyyn sekä pienempien, päivittäisiin toimiin liittyvien kysymysten ratkaisemiseen.

7.4 Tieto- ja informaatioalan palveluja tuottavien organisaatioiden johtajuus nykypäivänä: haastateltavien kokemukset tutkimustietoon suhteutettuna

Ensimmäiseksi lähemmin tarkasteltavaksi johtajuustutkimuksen tradition paradigmaksi valitsin byrokraattisen johtajuuden. Kyseistä johtamissuuntausta pidetään yleisesti yhtenä vanhimmista, ellei jopa vanhimpana johtamistyylinä. Byrokraattinen johtajuus ter-

minä viittaa täsmällisesti järjestäytyneeseen organisaatioon, jossa johtaminen usein noudattaa ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestimistapaa. Seck esittää, että taylorismin vaikutuksena nykypäivään voidaan nähdä erottelu ajattelevaan ja suorittavaan työhön, sekä työntekijöiden pitkälle erikoistuneet tehtävät (2008, 98–99). Menettelytapoja koskevat säännöt ovat selvät ja vakiintuneet, eikä joustoa juuri esiinny. Byrokraattiset organisaatiot ovatkin usein nähtävissä vahvan hierarkian yhteisinä.

Pidin mahdollisena, että kirjastoalan sijoittuminen osaksi laajempaa kulttuuripalvelujen rakennetta saattaisi aiheuttaa byrokraattisen organisaation ja – johtamistavan, tai vähintäänkin joidenkin sille tyypillisten piirteiden näkymistä nykypäivän kirjastotyössä. Kunnan palvelujen tasolla tämä saattaa jossakin määrin pitääkin paikkansa. Myös itse kirjastojen sisällä tehtävät voivat olla eriytyneitä, ja tietyt byrokratian elementit näkyvät muutenkin työssä. Ei kuitenkaan voida sanoa, että puhdas taylorismi ja tieteellinen johtajuus hallitsisivat kirjastojen esimiestyön käytäntöjä. Suurin osa haastateltavista kuvasi oman organisaationsa rakennetta matalahierarkkiseksi. Henkilöstöltä otetaan vastaan palautetta ja kehitysideoita, unohtamatta heidän motivointiaan ja työn sisällöllisen mielekkyyden huomiointia. Lisäksi henkilöstöä pyritään mahdollisuuksien mukaan osallistamaan toiminnan kehittämiseen. Myös asiakkaiden ääntä pyritään kuuntelemaan, ja yhteistyö kunnan muiden kulttuurilaitosten, koulujen, sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa vaikuttaa haastateltavien mukaan merkittävästi kirjaston toimintaan.

Haastattelujen perusteella ei siis voida sanoa, että 2000-luvun kirjastolaitos olisi suljettu systeemi, jossa johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Lainsäädäntö ja kunnan palvelurakenne asettavat luonnollisesti omat rajansa muistiorganisaatioiden toiminnalle, mikä voi tuoda työhön byrokraattisia elementtejä. Voidaan jopa kysyä, onko mahdollista rakentaa organisaatiota, jonka johtamisessa ei olisi havaittavissa lainkaan byrokraattisen johtajuuden piirteitä. Selkeät säännöt ja toimintakäytännöt edesauttavat toiminnan kestävyttä ja jatkuvuutta. (Du Gay 2009.) Ei kuitenkaan voida sanoa, että byrokraattinen johtajuus ja suurmiesteorian havainnot kuvaisivat lähtökohtaisesti tarkimmin kirjastojen, saati muiden muistiorganisaatioiden johtamistyötä. Haastatteluaineistosta nousi selvästi esiin, että organisaatioiden arjessa näkyy sekä prosessien ja säädösten että henkilöiden vaikutus. Toisaalta haastattelemani johtajat kertoivat pitävänsä autoritääristä ja käskyttävää johtamistyyliä huonona esimiestyön muotona. Aineistoa tarkastellessa joh-

tajan sosiaalisten taitojen ja henkilökunnan näkemysten kuuntelun merkitys nousi selvästi esiin – kykyä kuunnella, keskustella ja ymmärtää ihmisten erilaisuutta pidettiin erittäin tärkeänä hyvän johtajan ominaisuutena.

Toinen valitsemani suuntaus, muutosjohtaminen, on laajemmallakin tasolla ollut jo pitkään keskusteltu, tutkittu ja sovellettu johtamisen tyyllisuunta – sekä muilla aloilla että myös tieto- ja informaatioalan organisaatioiden parissa (Bryson 2006). Voidaan kuitenkin pohtia, kuinka riittävästi transformationaalinen johtajuus kuvaa nykyjohtajuuden haasteita. On totta, että organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen keskellä. Siten yhteisön luotsaaminen eteenpäin on tärkeä osa nykyjohtajan työtä. Tämä näkyy myös aineistossa, sillä monet haastateltavista kertoivat pitävänsä kehittämistyötä ja uusien palvelujen käyttöön tuomista paitsi tärkeäksi, myös varsin merkittävästi mielihyvää tuottavaksi osaksi työtä. Voitaneen kuitenkin olettaa, etteivät muutoksen hetket ja tyynet vaiheet ole selkeästi erotettavissa toisistaan – muutoksia tapahtuu jatkuvasti, joko pienessä tai suuressa mittakaavassa. Toisaalta asiasta on olemassa myös toisenlaisia tulkintoja; muutoksenteeon kaudet ja tyynet vaiheet vaihtelevat, ja tutkimuksissa havaituista johtajan rooleista korostuvat tilanteen mukaiset osa-alueet (Mintzberg 1980). Johtajan työ on dynaamista ja toiminta on pitkälti riippuvainen kulloinkin vallitsevista olosuhteista (Mintzberg 1980).

Kolmanneksi tarkasteltavaksi näkökulmaksi valitsin palvelevan johtajuuden, servant leadershipin. Tässä mallissa keskeistä on, että johtajat ovat yhteisönsä tukijoita. Heitä ei motivoi niinkään yksityinen kunnianhimo, vaan mahdollisuus tuottaa yhteistä hyvää. Tämä ideologia näkyy läpi kaikkien organisaation toimintojen; johtajat kehittävät itseään edistämällä organisaationsa toimintaa ja henkilöstön osaamista (Trompenaars & Voerman 2009). Toteuttamieni haastattelujen perusteella kirjastonjohtajat arvostavat henkilökuntansa osaamista, ja toivovat heidän panoksensa organisaation kehittämiseksi tulevan kuulluksi. Alaisten hyvinvointi koetaan sekin todella tärkeäksi asiaksi – toisinaan jopa siihen pisteeseen asti, että kannustamiselle toivottaisiin olevan nykyistä enemmän konkreettisia keinoja. Tällä viitattiin muun muassa bonusjärjestelmään ja aineelliseen kannustamiseen. Hyvän johtajan ominaisuuksia listattaessa esiin nousi myös nöyryys sekä kyky kuunnella, ja voitaneen sanoa, että kirjastonhoitajien työhön kuuluu huomattavassa määrin erilaisten vaikutteiden ja tarpeiden välillä tasapainoilua – mikä

puolestaan voi johtaa uusien toimintatapojen kehittymiseen. Tämä kaikki ei ole kaukana palvelevalle johtajuudelle tunnusomaisista piirteistä. Joissakin tapauksissa kirjastojen johtajuus voi hyvinkin vahvasti edustaa tätä johtajuustyypin suuntaa. On kuitenkin todettava, etteivät nämä ominaisuudet ole täysin vieraita muillekaan johtamisopin paradigmoille - eikä palveleva johtajuus suinkaan ole ainoa kirjastonjohtajuuden kentällä näkyvä trendi. Haastateltavista H1 ilmaisi uskovansa autenttisen johtajuuden periaatteisiin. Hyvän johtajan ominaisuuksien listassa esiin nousi myös kyky perustella päätöksiä ja seistä tehtyjen ratkaisujen takana. Kuten palvelevaan johtajuuteen viittavat osiot aiheistossa, nämäkin taidot sopivat useaan johtamisopin paradigmaan. Niissä lienee kuitenkin yhtymäkohtia myös autenttiselta johtajalta odotettuihin ominaisuuksiin.

Mitä valtaan ja vastuunkantoon tulee, 2000-luvun kirjastonjohtajalle ja kirjastoalan esimiehelle vastuun ottaminen on luontevaa, joskin ajoittain raskasta. Tietyistä vastuualueista huolimatta työ on usein yllätyksellistä – kuten moni haastateltava ilmaisia, tyypillistä työpäivää ei juuri ole. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtajien työssä olisi toistuvia elementtejä. Esimerkiksi edustukselliset tehtävät, tietyt perustehtävät ja viestintään liittyvät velvoitteet ovat hyvinkin vakituinen osa johtajien arkea. Näiden hoitaminen vain tapahtuu lyhyiden, nopeasti vaihtuvien pienempien tehtävien suorittamisen kautta (Mintzberg 1980). Vaikka tehtävät pysyvät, oma organisaatio, sen tarjoamat palvelut ja sen kautta myös oman työn sisältö on jatkuvassa muutoksessa. Tämä nähtiin kuitenkin positiivisena asiana. Tutkimusaineistoani tarkastellessa käy ilmi, että vaikka muutospaine tuo haasteita, on se myös piristäväksi koettu seikka. Mahdollisuus oman organisaation eteenpäin viettiin nähtiin yhdeksi työn parhaista puolista. Hyvässä tilanteessa johtaja säilyttää organisaationsa toimintaedellytykset – ihannetapauksessa hän kykenee kehittämään niitä yhä paremmin yhteisön tarpeita vastaaviksi. Esimerkiksi Paster (2004) esittää, että tämä kirjaston kehittäminen tapahtuu huomattavassa määrin henkilöstön ja sen toimintatapojen kehittämisen kautta (Paster 2004, 37–43).

Ajanhallinta on vaativaa, ja koska tahansa voi sattua jotakin, mikä keskeyttää johtajan senhetkisen tehtävän. Toisaalta se tuo työhön jännitystä – kahta samanlaista päivää ei ole. Moni johtajista kertoikin arvostavansa sitä, mitä kaikkea omassa organisaatiossa on saavutettu. Vaikuttaakin siltä, että johtajat luotaavat jatkuvasti menneisyyttä, elävät nykyhetkessä, mutta pyrkivät aina suuntautumaan kohti tulevaisuutta. Muutos ei yleisesti

ottaen pelota, vaan sitä saatetaan jopa odottaa. Kaikesta selvittää; olennaisinta on löytää toimivat keinot siihen, että organisaation arki ja päivittäiset toiminnot saadaan pidettyä yllä.

Kuten haastatteluaineistosta ilmeni, tieto- ja informaatioalan esimiehet kokivat tärkeäksi seurata aikaansa. Esimerkiksi erilaisiin koulutuksiin osallistuminen, johtamista käsittelevään kirjallisuuteen tutustuminen, oman koulutuksen täydentäminen lisäopinnoilla ja kollegoiden kanssa keskustelu nähtiin oleelliseksi ammattitaidon ylläpitämisen kannalta. Toki voidaan kysyä, ovatko erilaiset trendit, tutkimussuuntaukset ja yhteiskunnalliset muutokset varsinaisesti toisistaan erillisiä ilmiöitä – muutokset toimintaympäristössä aikaansaavat tarpeen päivittää johtamiskäytäntöjä, jolloin tutkimustietoa tulee tarkistaa ajankohtaiseksi. Vastaavasti ei ole selvää, pyrkivätkö esimiehet missään organisaatiossa tietoisesti noudattamaan tiettyä johtamissuuntausta, vai onko kyse jatkuvasta kokeilusta eri toimintatapojen välillä, jotta organisaation tulevaisuus saataisiin parhaimmin turvattua. Voitaneen sanoa, että trendit vaikuttavat käytännön työhön, ja johtajat saavat jatkuvasti vaikutteita ympäristöstään.

7.5 Tutkimuksen toteutusta ja menetelmää koskeva pohdinta

Laadullisen tutkimuksen tulosten yleistys on aina haasteellista johtuen kokemustiedon subjektiivisuudesta ja otosjoukon rajallisuudesta. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa onkin kiinnitettävä huomiota siihen, onko tutkija kyennyt analysoimaan keräämänsä aineistoa luotettavasti – unohtamatta kysymystä siitä, antaako aineisto luotettavan kuvan vallitsevasta todellisuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185–187). Kokemustietoon keskittyvä, verrattain avoimeen keskusteluun perustuva tutkimus mahdollisteen, että haastateltavat saattoivat ilmaista mielipiteitään suhteellisen vapaasti. Vaikka haastatteluissa esiin tulleet näkemykset olivat osittain huomattavankin yhtenäisiä, saattoi niissä havaita myös mielipide-eroja. Vastaukset saavuttivat näin saturaatiopisteen ilman yksilöllisten erojen häviämistä, mikä on tutkimuksen kannalta varsin suotuisa

tilanne. Haastattelurungon tarkempi jäsentäminen olisi kuitenkin helpottanut haastattelun suorittamista. Kysymysten järjestystä olisi ollut hyödyllistä muuttaa siten, että johtajuus tulisi teemana esiin jo aiemmin. Taustatietojen huolellinen kartoitus oli kuitenkin tärkeää kontekstin määrittämisen kannalta. Lisäksi kysymyksissä aiemmin esiin tulleet aiheet tarjosivat myös mahdollisuuden luottamuksen rakentamiseen ennen varsinaisista johtajuuskokemuksista keskustelua. On kuitenkin syytä pohtia, olisiko aiheesta tullut esiin lisätietoa, mikäli se olisi käsitelty aiemmassa vaiheessa.

Toinen ongelmakohta liittyi haastateltavien löytämiseen. Kirjastosektorilta osallistujia löytyi runsaasti, ja aiheen herättämä kiinnostus oli jopa yllättävää. Kuitenkaan, kuten luvussa 5 nousi esiin, museosektorilta ja arkistoalan parista haastateltavien löytäminen ei toteutunut. Tämän vuoksi on todettava, että vaikka keräämäni aineisto antaa arvokkaita näkökulmia tieto- ja informaatioalan johtajien työhön liittyviin kokemuksiin, ei ole sanottua että tulokset voisi yleistää koko kenttää koskeviksi. Koska otosjoukko rajattiin alusta asti hyvin suunnitellusti, on mahdollista, että haastateltaviksi päätyivät siihen myönteisimmin suhtautuvat – ja näin ollen negatiiviset kokemukset jäivät tulematta esiin. Otokoko kuitenkin mahdollisti haastateltavien etsimisen maantieteellisesti laajalta alueelta. Keskenään heterogeenisen joukon tutkimus parantaa edelleen tutkimuksen reliabiliteettia. Otoksen rajallisuudesta huolimatta haastatteluaineisto tuo esiin monipuolisia näkökulmia tutkimusaiheeseen. Näin ollen tulokset tarjoavat rajoitteista huolimatta hyviä suuntaviivoja kirjastoalan johtamistyöstä keskusteluun avaten näkökulmia tulevalle tutkimukselle.

Haastattelujen helpottamiseksi olisi ollut hyödyllistä toteuttaa tutkimus kahdessa osassa esimerkiksi siten, että taustatiedot ja alustavat näkemykset johtajuudesta olisi kartoitettu kyselyn avulla. Tällöin varsinaisessa haastattelussa olisi voitu paneutua enemmän juuri johtamiseen liittyviin teemoihin. Ajankäytöllisten ja resursseihin liittyvien syiden vuoksi rajasin tutkimukseni yksivaiheiseksi.

Mitä tulee aineiston varsinaiseen hankintaan ja käsittelyyn, valitut menetelmät soveltuvat verrattain hyvin tutkimuksellisten tavoitteideni täyttämiseen. Koska tavoitteena oli nimenomaisesti nostaa esiin haastateltavien työhönsä liittämää kokemuksia, oli laadullisen tutkimusotteen valinta sopivin tarkoitukseen nähden. Puolistrukturoitu teemahaas-

tattelu salli haastateltaville mahdollisuuden kertoa suhteellisen avoimesti heidän työhön liittyvistä kokemuksistaan. Teemojen valitseminen etukäteen puolestaan takasi sen, että ensin osa johtajan työn osa-alueista tuli käsiteltyksi haastattelun aikana. Huomasin kuitenkin, että jotkin kysymykset olisi voinut määritellä tarkemmin – samoin käytettyjen termien valinta olisi kenties kaivannut lisää harkintaa. Kirjastonjohtajia haastateltaessa termi organisaatio oli selkeästi ymmärrettävissä kunnan koko kirjastolaitosta tarkoittavaksi. Kun taas samaa haastattelurunkoa käytettiin aluepäälliköiden ynnä muiden esimiestehtävissä työskennelleiden haastateltavien kanssa keskustellessa, oli termin määrittely haastavampaa – organisaatiolla tarkoitettiin tässä tilanteessa yksiköitä, joiden toiminta on haastateltavan vastuulla. Nämä yksiköt ovat kuitenkin osa laajempaa kokonaisuutta, jolloin yksittäisen toimintayksikön rajojen määrittely ei ole yksiselitteistä.

Sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi osoittautuivat niin ikään toimiviksi analysointimenetelmiksi. Koin, että jälkimmäinen menetelmä oli olosuhteisiin nähden paras keino, jonka avulla saatoin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tarkempi teemoittelu olisi kuitenkin ollut hyödyksi analysointivaiheen toteutuksessa.

Haasteista huolimatta koen tutkimukseni onnistuneen. Kykenin löytämään aineistosta vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiini. Näistä helpoimmin vastattavissa olivat kysymykset 1, 2. ja 4. Erilaiset johtamisopin paradigmat eivät nousseet haastatteluissa esiin siinä määrin, että niiden pohjalta olisi mahdollista tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Silti aineisto antaa varsin hyvän kuvan siitä, millaiseksi johtamistyön luonne ja vaatimukset koetaan – kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyen on siten mahdollista esittää joitakin päätelmiä. Menneisyys ja aiemman tutkimuksen perintö erilaisine trendeineen ja paradigmoineen vaikuttaa johtamistyöhön 2000-luvulla; aineistosta on havaittavissa piirteitä, jotka viittaavat siihen, että niin byrokraattisen johtamisen kuin transformationaalisen johtamisen, sekä palvelevan johtajuuden mallin mukaista johtajuutta esiintyy kirjastojen johtamistyön parissa – monien muiden johtamistyylien lisäksi.

Yleisesti ottaen löydökset vastasivat alkuperäisiä odotuksia, mutta esiin nousi myös yllättäviä havaintoja. Esimerkkinä voidaan mainita bonusjärjestelmän käyttöön liittyvät toiveet, sekä turvallisuusseikkojen esiin nousu työhön liittyvänä haasteena. Kaiken

kaikkiaan tätä tutkielmaa varten kerätystä tutkimusaineistosta hahmottuu kaikkiaan kiinnostava kuva siitä, millainen on tieto- ja informaatioalan organisaatioiden johtajien kokemus työn arjesta. Mielenkiintoista on, että vaikka taloudelliset rajoitteet ja alalla digitalisaation ja globalisaation myötä tapahtuva murros ovat runsaasti esillä yleisessä keskustelussa, haastateltavat eivät pääsääntöisesti nähneet näitä keskeisenä huolenaiheena. Vaikuttaa siltä, että kirjastoalan johtajat näkevät näiden ilmiöiden aiheuttamat rajoitukset realiteetteina, jotka on hyväksyttävä. Sen sijaan henkilöstöressurssien määrä herättää huomattavaa huolta. Työ koetaan mielekkääksi, tärkeäksi ja monella tapaa antoisaksi, mutta kaiken hyvän keskellä huolet ovat todellisia ja vakavasti otettavia.

on sinällään luontevaa, hän identifioi itsensä ennen kaikkea kirjastonhoitajaksi. Näin ollen asiantuntijatyö tuntuu huomattavasti läheisemmältä kuin haastattelun ajankohtana harjoitettu johtamistyö. On niin ikään mahdollista, että aluksi johtajan pestiin kuuluva vastuu herättää jonkinlaista pelkoa. Silti suhtautuminen johtajuuteen on aineistoni perusteella pääosin positiivista. Kaksi haastateltavaa kahdeksasta koki, että esimiesasema oli heidän ammatillinen tavoitteensa alusta lähtien. Kaikkiaan neljä muuta ammattilaista katsoi, että eteneminen uralla ja tehtävähierarkiassa tuntui luontevalta, vaikkei sitä suoranaisten määrätietoisesti tavoiteltukaan. Lisäksi eräs osallistuja oli kokenut johtamistyön alkaessa jonkin verran varautuneisuutta, mutta suhtautuminen uuteen tehtävään oli alkujännityksen jälkeen hyvin myönteinen. Tähän tutkimukseen osallistuneiden ammattilaisten osalta voidaan todeta, että johtajaksi sekä päästään että päädytään – mutta johtajaksi joutuminen on suhteellisen harvinaista. Tämä vastaa verrattain hyvin aiemman tutkimuksen muodostamaa kuvaa: johtajaksi hakeutuminen on monelle kirjastoammattilaiselle urakehityksen tulos, johon vaikuttaa sattuma siinä missä suunnitelmallinen pyrkiminenkin. Kun asemaan nousee, ovat erilaisten suunnitelmien teko ja jatkuva kehitystyö merkittävä osa työtä (Creth 2005, 41). Silti tämän tutkimuksen myötä on käynyt ilmi, että alalta löytyy johtajaksi pääsemiseen tavoitteellisesti, määrätietoisesti ja innostuneesti suhtautuvia ammattilaisia – osa heistä on tunnistanut kiinnostuksen jo opintojen aikana, osa taas löytänyt sen työn myötä.

Keskeisiä tuloksia ovatkin positiivinen suhtautuminen johtajuuteen sekä resursseista koetun huolen liittyminen nimenomaisesti henkilöstökapasiteettiin. Rahoituksen rajallisuus ja sen tuottamat haasteet tiedostettiin, mutta ne nähtiin vallitsevana tosiasiana, joka on työvoiman riittävyttä vähäisempi huolenaihe. Näin ollen tieto siitä, että kirjastoalalla toimii myös johtamisesta innostuneita, vähintään siihen neutraalisti tai jopa kunnianhimoisesti ja tavoitteellisesti suhtautuvia ammattilaisia, on sekä tutkimuksellisesti arvokas että kenties tärkein tulos. Haastattelemani ammattilaiset tuntevat työhönsä kuuluvan vastuun ja sen mukanaan tuomat huolet, mutta he haasteet eivät syrjäytä mahdollisuuksien ja työhön liittyvän kiinnostuksen merkitystä.

Edellä kuvattujen tulosten lisäksi kävi ilmi, että myös turvallisuusseikkojen pohdinta vaatii johtajan huomiota. On haastavaa arvioida, kuinka paljon tilanne on muuttunut eri vuosikymmeninä. Mikäli turvallisuushuolien painotus keskustelussa on vaihdellut, voi-

daan kysyä johtuuko tämä todellisista eroista vai keskusteluilmapiirin avoimuuden muu- toksista eri aikakausina. Turvallisuuskysymysten merkitys on kuitenkin seikka, joka on syytä noteerata myös tässä tutkimuksessa. Aineiston perusteella näyttää siltä, että tur- vallisuuteen liittyvät huolet kumpuavat pääsääntöisesti päihtyneiden tai muuten riskialt- tiisti käyttäytyvien asiakkaiden toiminnasta. Lisäksi kirjastoissa järjestettävissä tapah- tumissa voi esiintyä levottomuutta, mikäli kyseessä on esimerkiksi mielipiteitä jakavas- ta aiheesta järjestettävä keskustelutilaisuus. On kuitenkin tärkeää todeta, ettei tämä tar- koita sitä, että asiakaspalvelutilanteet koettaisiin negatiivisena – mahdollisuus kohdata asiakkaita on tärkeä osa kirjastotyötä, eivätkä huolet vähennä myönteisten tilanteiden merkitystä. Valtaosa asiakaspalvelutilanteista tapahtunee positiivisessa, tai vähintäänkin neutraalissa hengessä.

Kysyttäessä henkilöstön motivoinnista haastateltava H1 toi esiin, että kirjastotyössä uran etenemismahdollisuudet ovat usein rajalliset – jolloin työn merkityksellisyyttä tuo ennen kaikkea kiinnostava ja kehittävä sisältö. Tämän lisäksi aineistosta erottui toinen motivoinnin keino; yhtenä merkittävänä löydöksenä voidaan mainita haastateltavien positiivinen suhtautuminen rahalliseen kannustejärjestelmään. Haastateltavista H3 nos- tikin esiin, että heidän organisaatiossaan tämä mahdollisuus oli konkreettisesti olemas- sa. Toinen esimiestason haastateltavista puolestaan toivoi, että rahallinen palkitseminen olisi käytettävissä oleva keino työntekijöiden kannustamiseen.

Tutkimusta tehdessäni olen kokenut merkitykselliseksi, että aiemmin liiketalouden tut- kimuksessa esiinnousseet tehtävä- ja roolikategorisoinnit ovat valideja myös kirjastolai- toksen johtajuutta käsiteltäessä. Aiemmassa tutkimuksessa taloustieteistä tuttuja tutki- musmalleja on hyödyntänyt esimerkiksi Svanhild Aabø (2005), joka on tutkinut julkis- ten kirjaston arvonmäärittäystä. Tämä osoittaa, että julkisen sektorin johtajuuden tutki- muksessa on mahdollista hyödyntää poikkitieteellisiä näkökantoja – jolloin kirjastoalan johtajuustutkimus voidaan kytkeä osaksi laajempaa johtamistutkimuksen kokonaisuutta.

Mitä tulee jatkotutkimuksen mahdollisuuteen, on mahdollisia aiheita valittavissa run- saasti. Vaikka tämän tutkimuksen aineisto tarjoaa mielenkiintoisia näkökulmia kirjas- tonjohtajien työhön ja siihen liittyviin kokemuksiin, on tämä tutkimus vasta pintaraapai- su aiheeseen. Tutkielmani tarkoitus on yhtäältä etsiä vastauksia kirjastojen johtajia kos- keviin kysymyksiin, mutta ennen kaikkea sen tavoitteena on toimia pohjana runsaam-

malle keskustelulle ilmiöstäs. Olisikin kiinnostavaa syventää tämän tutkimuksen antia laajamittaisemmalla kartoituksella, jolloin tutkimus toteutettaisiin suuremmalla otoksella haastateltavia. Vastaavasti jatkossa tutkimusta voitaisiin kohdistaa siihen, miten alaiset kokevat johtajan toiminnan. Vaihtoehtoisesti huomiota voidaan suunnata siihen, millaisia johtajien ja heidän alaistensa näkemykset hyvästä johtajuudesta ovat – ja miten näiden ryhmien väliset näkemykset vertautuvat toisiinsa

LÄHTEET

Aabø, Svanhild (2005): *The Value of Public Libraries. A Methodological Discussion and Empirical Study Applying the Contingent Valuation Method*. Oslo; University of Oslo.

Ainali, Aino (2016): *Kirjastopalveluiden arviointi, kehitys ja mahdollisuudet pienten ja keskisuurten kirjastojen näkökulmasta tarkasteltuna*. Kandidaatin tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto.

Alatawi, Massad Awdah (2017): *The Myth of the Additive Effect of The Transformational Leadership Model*. *Contemporary Management Research*, s.19-30, Vol. 13, No. 1, March 2017 Saatavilla osoitteessa: doi:10.7903/cmr.16269

Arkistolaki 23.9.1994/831, Finlex, ajantasainen lainsäädäntö (käytetty 25.11.2016). Saatavilla osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>.

Bass, Bernard & Bass, Ruth (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. Fourth edition. New York, The Free Press.

Bear, Adrea B. & Fitzgibbon, Michael A. in Quatro, Scott A. & Sims, Roman (toim.) (2005): *Leadership: Succeeding in the private, public, and not-for-profit sectors*, Armonk, N.Y: M.E, Sharpe.

Biddle, Bruce J. (1979). *Role theory. Expectations, Identities and Behaviors*. New York: Academic Press Inc.

Bodrožić, Zlatko & Adler, Paul (2018): *The Evolution of management models: A Neo-Schumpeterian theory*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 63 nro 1, 85-129.

Bryson, Jo (2006). *Managing information services: A Transformational Approach*, 2. painos, Aldershot; England, Ashgate publications.

Bryson, Jo (2011). *Managing information services: A Sustainable Approach*. Farnham: Ashgate Pub., 3rd edition.

Butler-Kisber, Lynn (2010): *Qualitative inquiry: thematic, narrative and arts-informed perspectives*, Los Angeles: Sage publications.

Carpenter, Julie. (2011): *Project Management in Libraries, Archives and Museums : Working with Government and Other External Partners*. Oxford: Chandos Publishing.

Saatavilla osoitteessa:

<http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=683156&site=ehost-live>

Child, John (1984): *Organisation: A Guide to problems and practise*. London: Harper & Row.

Clayton, Peter, G. E. Gorman, G. E. Clayton, Adela (2006). *Managing information resources in libraries; Collection management in theory and practise*. London: Facet.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone (2008): *Managing & organizations*, London: SAGE publications.

Creth, Sheila D. (2004): *Academic Library Leadership: Meeting the Reality of Twenty-First Century* in Simmons-Welburn, Janice & McNeil, Beth toim. (2004): *Human Resource Management in Today's academic Library. Meeting Challenges and Creating Opportunities*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Currie, Jane P. & Ryan, Marie (2014): *Complementing traditional leadership*, Reference & user services quarterly, vol. 54 nro. 2, 15–18.

Dierendonck, Dirk van, Stam, Daan, Boersma, Pieter, Wind de, Ninotchka, Alkema, Norrit (2014). *Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes*. The Leadership Quarterly vol 25, nro 3, 544-562.

Dolan, Julie, and David H. Rosenbloom. (2015): *Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies : Classic Readings and Continuing Controversies*. Abingdon, Oxon: Routledge. Saatavilla osoitteessa:
<http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1226934&site=ehost-live>.

Du Gay, Paul (2005): *The Values of Bureaucracy*. Oxford: OUP Oxford. Saatavilla osoitteessa:
<http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=162464&site=ehost-live>

Engwall, Lars, Vera Zamagni (toim). (1988): *Management in historical perspective*, Manchester: Manchester university press.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 8. painos.

Etzioni, Amitai (1961): *A Comparative Analysis of Complex organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.

Farrell, Maggie (2013): *Lifecycle of Library Leadership*, Journal of Library Administration, vol. 53:4, 255–264, DOI: [10.1080/01930826.2013.865390](https://doi.org/10.1080/01930826.2013.865390).

Fayol, Henri (1990): *Johdamisen Perusteet*. Helsinki: Rastor-julkaisut.

Fopp, Michael (1997): *Museums and galleries*, London: Routledge.

Gardner, William L.; Avolio, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa (2005): *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Burlington: Elsevier.

George, Claude S., Jr. *The History of Management Thought*. 2. ed. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1972.

Gilmore, Audrey (2003); *Services, marketing and management*. London: Thousand Oaks, California: Sage publications.

Goetsch, Lori A. (2008): *Reinventing Our Work: New and Emerging Roles for Academic Librarians*. *Journal of Library Administration*, 48:2, 157-172.

Goffman, Erving (1971): *Arkielämän roolit*. Porvoo: WSOY.

Grint, Keith (toim) (2001): *Leadership: classical, contemporary, and critical approaches*, Oxford, Oxford Management readers, Oxford University press.

Harris-Keith, Colleen S. (2016): *What Academic Library Leadership Lacks: Leadership Skills Directors Are Least Likely to Develop, and Which Positions Offer Development Opportunity*. *Journal of Academic Librarianship*, vol. 42, nro 4, s. 313–318.

Henricks, Susan A. & Henricks-Lepp, Genevieve (2014): *Desired Characteristics of Management and Leadership of Public Library Directors as Expressed in Job Advertisements*. *Journal of Library Administration*, vol. 54, nro 4, s. 277–290.

Hernon, Peter (2010): *Shaping the future: Advancing the understanding of leadership*, Santa Barbara, California: Libraries unlimited.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008): Tutkimushaastattelu. Helsinki: Helsinki University Press.

Hislop, Donald (2005): *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: New York: Oxford University Press.

Huotari, Maija-Leena & Lehto, Anne (toim.) (2009): *Johtamishaasteena muutos; kirjasto akateemisessa yhteisössä*, Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Huuhka, Maisa (2010): *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*, Helsinki: Talentum.

Härö, Mikko (2010): Maan museotoimen kivijalka eli Museoviraston ja Suomen kansallismuseon historiaa. Teoksessa Petterson, Susanna & Kinnanen, Pauliina (2010): *Suomen museohistoria*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Jenkins, Richard (1996): *Social identity*. London: Routledge.

Juntunen, Arja, Saarti, Jarmo (2012): *Kirjaston johtaminen; käytännön opas laadukkaaseen kirjastotyöhön*, Vantaa: BTJ kustannus.

Kansallisarkiston kotisivut, käytetty 26.6.2017 ja 27.6.2017. Saatavilla osoitteessa: arkisto.fi.

Kelloway, Kevin E., Turner, Nick, Barling, Julian, Loughlin, Catharine (2012): *Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership*. *Work & Stress*, vol.26, no: 1 January-March 2012, 39–55.

Kielitoimiston sanakirja, (käytetty 27.6.2017). Saatavilla osoitteesta <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>.

Kirjastolaki 4.12.1998/904 (2012). FINLEX, ajantasainen lainsäädäntö.

Kirjastot.fi, Kirjastohakemisto. Käytetty 27.6.2017. Saatavilla osoitteessa <http://hakemisto.kirjastot.fi/>

Kulla, Jussi (2011): *Käskyttämällä ei pitkälle pääse: Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*, Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kurki, Leena, Kurki-Suutarinen, Matleena (2014): *Machiavellista samuraihin. Kohti innostavaa johtajuutta*. Helsinki: Basam Books Oy.

Ladkin, Donna (2009): *Rethinking leadership: a new look at old leadership questions*. Cheltenham: Edward Elgar.

Laki Kansallisarkistosta 1145/2016, FINLEX, ajantasainen lainsäädäntö (käytetty 29.8.2017).

Laki kulttuuriaineistojen säilyttämisestä ja tallentamisesta 28.12.2007/1433, ajantasainen lainsäädäntö, FINLEX, ajantasainen lainsäädäntö (käytetty 10.2016).

Lam, Catherine K., Huang, Xu & Chan, Simon C. H. (2015): *The Threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing*. *Academy of management journal*, vol. 58 nro 3, 836–855.

Lamminluoto, Henna (2012): *Uudistuva johtajuus – ilmiö, käsite ja taidot. Tutkimus johtajienkäsityksistä*. Itä-Suomen yliopisto.

Lehtomaa, Merja (2005): *Fenomenologinen tutkimus*, s. 163–194 teoksessa Perttula, Juha, ja Timo Latomaa. *Kokemuksen Tutkimus: Merkitys, Tulkinta, Ymmärtäminen*. Helsinki: Dialogia, 2005.

Line, Maurice B, (1990): *Academic library management*, Lontoo: The Library association.

Mack, Timothy G. in McNutt, Mindy, Murphy, Susan Elaine, Sowick, Mathew, Adenoro, Anthony C. (2015): *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends*, First edition. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa: eBook Collection, EBSCOhost

Mertens Oishi, Sabine (2003): *How to conduct in-person interviews for surveys*, Thousand Oaks, Calif.: London: SAGE.

Miettinen, Timo (toim.), Pulkkinen, Simo (toim.) & Taipale, Joonas (toim.). (2015). *Feminologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Mintzberg, Henry (2009): *Managing*, San Fransisco: Berrett-Koehler publications.

Mintzberg, Henry (1980): *The Nature of Managerial Work*, Engelwood cliffs, N.J: Prentice- Hall.

Mittal, R., P.W. Dorfman (2012): *Service leadership across cultures*, Journal of World Business 47, 555–570.

Mullins, John & Linehan, Margaret. (2005): *The Central role of leaders in public libraries*. Library Management, 26(6/7), s. 386–396.

John Mullins, Margaret Linehan, (2006) *Are public libraries led or managed?* Library Review, vol. 55 bro: 4, s.237–248. Saatavissa osoitteessa <https://doi-org.pc124152.oulu.fi/9443/10.1108/00242530610660780>

Museolaki 3.8.1992/729, FINLEX, ajantasainen lainsäädäntö (käytetty 29.8.2017).

Northouse, Peter G. (2016): *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications, USA. 7. painos.

Oiva, Annukka, (2007): *Strategiakeskeisen kyvykkyyden johtamismalli ja organisaation strateginen valmius, kahden johtamismallin testaus*, Oulu, Oulun yliopistopaino.

OKM120:00/2014 (2016): Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi yleisistä kirjastoista ja opetus ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 2 §:n muuttamisesta. Helsinki: Valtioneuvosto.

Ole Pors, Niels. *"Library Directors Under Cross-pressure between New Public Management and Value-based Management."* Library Management 24, no. 1/2 (2003): 51–60.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (käytetty 31.7.2019): Kirjastoja koskevia lakeja ja asetuksia. Saatavilla osoitteessa: <https://minedu.fi/kirjastot/lainsaadanto>.

Paster, Luisa R. (2004): *Current Issues in Staff Development* in Simmons-Welburn, Janice & McNeil, Beth toim. (2004): *Human Resource Management in Today`s aca-*

demic Library. Meeting Challenges and Creating Opportunities. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Puusa, Aunu, Reijonen, Helen, Juuti Pauli & Laukkanen Tommi (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina.* Helsinki: Talentum.

Romppainen, Birgitta, Kallasvuori, Anita (2011): *Johtajuuden rakentaminen: Eväitä lähi-johtamiseen.* Helsinki: Kansanvalistusseura.

Ropo, Arja (2011): *Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin.* Tampere: Tampereen yliopisto.

Ruusuvuori, Johanna (2010): *Litteroijan muistilista*, s. 424-431. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Päivi & Hyvärinen, Mika (2010): *Haastattelun analyysi.* Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006): *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*, Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, käytetty 25.11.2016. Saatavilla osoitteessa:
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Jarmo Saarti & Arja Juntunen (2010): *Asiantuntijuuteen ja johtajuuteen kasvaminen akateemisessa kirjastossa [Developing the staff as leaders and specialist in an academic library]* Informaatiotutkimus 29(4).

Salminen, Ari (2009): *Julkisen johtamisen etiikka.* Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2008): *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet.* Helsinki: Edita.

Sauer, Erika: *Akateemisen työn johtamishaasteet* in Huotari, Maija-Leena & Lehto, Anne (toim.) (2009): *Johtamishaasteena muutos; kirjasto akateemisessa yhteisössä*, Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Shajahan, S. & Shajahan, Linu (2004): *Organization behaviour: Test and cases including internet Exercises and skill tests.* New Delhi: New Age International.

Seeck, Hannele (2008): *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Senge, Peter; Classic work (2000); *The leader's new work* in Morey, Daryl. Maybury, Mark. Thuraisingham, Bhavani (toim) (2000): *Knowledge Management; Classic and Contemporary Works.* Massachusetts: MIT Press.

Suomen museoliitto, käytetty 14.6.2019. Saatavilla osoitteessa:
<https://www.museoliitto.fi/museoala>.

Trompenaars, Fons & Voerman, Ed (2009): *Servant Leadership Across Cultures: Harnessing the Strength of the World's Most Powerful Leadership Philosophy*. Oxford: Infinite Ideas Ltd.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2003): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi (2018): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu painos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Taylor, Frederick William (1911): *Principles of scientific management*. Saatavissa Gutenberg-projektin kautta osoitteessa: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html>

Watson, Sheila (2007): *Museums and their communities*, New York, Routledge.

Welburn, William C. (2007): *College and University Context for Library Human Resource Management* in Simmons-Welburn, Janice & McNeil, Beth toim. (2004): *Human Resource Management* teoksessa *Today's academic Library. Meeting Challenges and Creating Opportunities*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Witzel, Morgen (2016): *A History of management thought*, 2. painos. Abingdon, Oxon; New York, NYRoutledge.

Wren, Daniel A. & Bedeian, Arthur G. (2009): *The Evolution of Management Thought*. 6. painos. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Woodrum, Pat (toim) (1989): *Managing libraries in the 21st century*, the Haworth press, England.

Yukl, Gary (2006): *Leadership in organizations*, 6. painos. New Jersey, Pearson Education Inc.

Yukl, G. (1999): *An Evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10(2), s. 285–305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Yukl, Gary & Lepsinger, Richard (2005): *Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness*. Organizational Dynamics 2005, Vol.34(4), p. 361–375.

LIITTEET

1. Suostumuslomake haastattelua varten
2. Haastattelurunko

Liite 1.

Teen tutkimusta tieto- ja informaatioalan palveluja tuottavien organisaatioiden johtajuudesta. Tätä varten haastattelen erilaisten museoiden, kirjastojen ja arkistojen esimies- ja johtotehtävissä toimivia ammattilaisia. Aineistoa kerätään Oulun yliopiston informaatiotutkimuksen oppiaineelle tehtävää pro gradu -tutkielmaa varten.

Haastattelumenetelmänä toimii teemahaastattelu, jossa tutkimusaiheesta keskustellaan vapaamuotoisesti ennalta muodostettujen, aiempaan tutkimukseen pohjaavien teemojen kautta. Haastattelut nauhoitetaan ja tallenteista tehdään litteroinnit, jotka anonymisoidaan niin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Nämä litteroinnit toimivat tutkimusraportoinnin varsinaisena pohjana. Haastateltavien kanssa sovittavaa yksityisyyden ja luottamuksen kunnioittamista noudatetaan sekä tutkimusraportissa, että kaikissa myöhemmissä yhteyksissä, joissa aiheesta tai tutkimuksen varsinaisista tuloksista keskustellaan. Ellei toisin sovita, aineistoa tullaan säilyttämään 10 vuoden ajan lukitussa tilassa poissa sivullisten näkyviltä ja erillään kaikesta sellaisesta aineistosta, johon se voisi sekoittua. Litterointeja voidaan säilyttää tekstitiedostona tietokoneella, jota ei ole yhdistetty internet-verkkoon, ja/tai anonymisoituna paperiversiona erillisessä kansiossa. Mahdollisesta jatkokäytöstä opetuksen ja tutkimuksen hyväksi sovitaan haastateltavien kanssa erikseen, jolloin neuvotellaan myös tähän liittyvästä aineiston säilyttämisestä.

Pro gradu tutkielmalle on myönnetty Akavan erityisalojen alaisen Kumula - ammattiliiton toimesta 500 € suuruinen apuraha. Ammattiliitto ei kuitenkaan osallistu muulla tavoin tutkimuksen käytännön toteuttamiseen. Tutkimusraportin valmistuttua

siitä on lähetettävä Kumulalle kopio, jonka lisäksi tuloksista voidaan laatia yleisluontoinen kirjoitus ammattiliiton jäsenlehteen tai blogiin. Edellä kuvattua haastateltavien yksityisyyden suojaa tullaan kunnioittamaan tässäkin tapauksessa. Mahdollisessa ristiriitalanteessa tai tarkempia tietoja erikseen kysyttäessä tullaan vetoamaan tähän haastattelijan ja haastateltavien väliseen sopimukseen.

Paikka, päivämäärä ja allekirjoitus

Liite 2

Pro gradu -tutkielma, haastattelurunko

Oma tausta

- Mikä sai hakeutumaan tieto- ja informaatioalalle?
- Esimiestehtäviin pääseminen; suunniteltua, haave uran alussa vai sattuma?
- Koulutus, työhistoria ja päätyminen nykyisiin tehtäviin.

Oman toimialan ja organisaation kuvaus

- Oman organisaation yleiskuva; mikä, missä toimii, henkilöstön määrä jne.
- Organisaatorakenne
- Oman organisaation missio, visio ja toimintaa ohjaavat arvot?
- Millaisia kehitysnäkymiä organisaatiolla on?

Työn sisältö

- Millainen mielikuva haastateltavalla oli alasta uran alussa? Miten käsitys on muuttunut työuran myötä?
- Omat tehtävät organisaatiossa: omat vastualueet, henkilöt joiden kanssa haastateltava on eniten yhteydessä organisaation sisällä ja sen ulkopuolella.
- Millainen on tyypillinen työpäivä – mikäli sellaisia on?

*** Eri osa-alueiden tarkempi kuvaus:**

Päätöksenteko omassa organisaatiossa

- Ketkä vaikuttavat päätöksentekoon? Millaiset tekijät ohjaavat päätöksentekoa?
- Miten päätöksien toimeenpano tapahtuu?

Organisaation toiminta & tuotetut palvelut

- Millaisia palveluja organisaatio tuottaa/ mitkä ovat organisaation toiminnan eri osa-alueet?
- Miten valitaan, millaisia palveluja tuotetaan (millaisia tapahtumia järjestetään, näyttelyiden sisältö ja aineistovalinnan kriteerit, jne)?
- Miten uusien toimintojen käyttöönotto tapahtuu?

Sidosryhmät ja viestintä

- Mitkä ovat oman organisaation toiminnan kannalta keskeisiä sidosryhmiä?
- Miten näiden ryhmien vaikutus näkyy organisaation toiminnassa?
- Miten yhteydenpitoa hoidetaan organisaation sisällä ja erilaisten sidosryhmien välillä?

Johtajuus

- Millainen on hyvä johtaja?

- Millaisia kokemuksia haastateltavalla on onnistuneesta tai heikosta johtamisesta (työntekijänä ja esimiehenä)?

- Miten haastateltava kokee vastuun? Onko sen ottaminen helppoa vai vaikeaa, saiko siihen riittävää ohjausta ennen tehtävien vastaanottamista?

Mitkä ovat haastateltavalle tärkeimmät tehtävät ja omat vahvuudet johtajana?

- Miten omaa ammattitaitoa ja johtamistaitoa ylläpidetään ja kehitetään?

Henkilöstöhallinto

- Millaisia henkilöstöön liittyviä vastuualueita haastateltavalla on?

- Mikä henkilöstöjohtamisessa on helppoa, mikä haastavaa? Mistä tunne syntyy?

- Motivointi; mikä henkilöstöä motivoi, miten työntoimintaa pidetään yllä omassa organisaatiossa?

Ongelmatilanteet / Kriisinhallinta

- Millaisia ongelmatilanteita työssä kohdataan? Miten nämä tilanteet ratkaistaan?

- Mitkä ovat yleisimpiä syitä ongelmatilanteiden takana

- Toimivat toimintamallit vs. heikoksi havaitut käytännöt?

Onnistumiset / työn parhaat puolet

- Mikä omassa työssä on palkitsevinta?

- Mitä toimiminen esimiestehtävissä on opettanut ammatillisella ja kenties henkilökohtaisellakin tasolla?

Muuta mieleen tulevaa/ täydennettävää.

