

Hollantilaisia tutkimuksia kirjastonhoitajista johtamistehtävissä¹

Bruyns, Ruud A.C., Hollantilaisia tutkimuksia kirjastonhoitajista johtamistehtävissä [Dutch studies of librarians in management positions]. Kirjastotiede ja informatiikka, 4 (1): 24–30, 1985.

The article is a digested Finnish translation of the author's paper »Problems of Functioning of Librarians in Management Positions», presented at IFLA General Conference, Nairobi 1984. The paper outlines a set of studies conducted under the auspices of the Dutch Public Library Association (N.B.L.C.). Librarians' performance in management positions is discussed in the light of the image of library and librarian's profession within society, professional education and library practice.

Address: Frederik Muller Akademie, Postbus 10895, 1001 EW Amsterdam, Netherlands.

Jo jonkin aikaa oli kuulunut huomautuksia siitä, että keski- ja ylempään johdon tehtävissä työskentelevät kirjastonhoitajat ovat monessa suhteessa ongelmallinen ryhmä, kun Hollannin kirjastoseura (NBLC) 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa päätti teettää tutkimuksen päästäkseen selville ongelmien luonteesta ja laadusta. Tutkimukseen osallistui tusinan verran yleisiä kirjastoja, joiden palveluksessa oli yhteensä n. 3 000 henkeä, heistä runsaat 800 kirjastonhoitajia. Tutkimusraportti on julkaistu flaamin kielellä (Bruyns & Gier 1983). Nyt julkaistavassa artikkelissa esitetään pääkohdat esiin saaduista pulmista ja tarkastellaan niiden syitä.

1. Johtamistehtävät kirjastoissa

1.1. Rakenteellisia näkökohtia

Organisaatioiden johtamistehtävät on tapana jakaa neljälle tasolle: ylin, ylempi keski-, keski- ja lähijohtaminen. Kaikki neljä toteutuvat vain kaikkein suurimmissa kirjastolaitoksissa. Pienissä ja keskikokoisissa kirjasto-

laitoksissa on tavallisesti kaksi tasoa siten, että ylempi keskijohto sulautuu ylimpään ja lähijohto keskijohdon tasoon.

Suurissa kirjasto-organisaatioissa johtamistasot hajaantuvat eri tyypeiksi siten, että henkilöt voivat kuulua johtoryhmään, jolle on delegoitu vastuu toimintapolitiikasta (policy), tai he ovat sektorijohtajia, mutta sektori- ja osastonjohtajat saattavat yhtä hyvin suorittaa vain toteuttavia tehtäviä.

Keskijohdon asema kirjastoissa on selväpiirteisempi. Tällä tasolla toteutetaan johtoryhmän määrittelemää toimintapolitiikkaa lähiesimiehinä; yleensä tämän tason työntekijät eivät ole vastuussa suoraan johtoryhmälle tai johtajalle.

Johtamistasojen erottelu riippuu kirjasto-organisaation koosta ja siinä toteutetusta virkahierarkiasta. Tutkituissa kirjastoissa keskijohdon päätösvalta vaihteli rajusti. Eräissä kirjastoissa se supistui koordinoinniksi ja tarkistuksiksi toisissa taas päätösvaltaa oli delegoitu runsaastikin, erityisesti milloin kirjastonhoitaja oli vastuussa jostain sektorista tai osastosta kuten sivukirjastosta. Voimakkaasti keskusjohtoisissa kirjastoissa näytti vallitsevan noidankehä. Johto katsoi, että

¹ Lyhentäen suomentanut Marjatta Okko.

keskijohdon kirjastonhoitajien työtaakkaa ei voi lisätä ja niin kirjastonhoitajille ei edes tarjoudu mahdollisuuksia osoittaa johtamistehtäviin suuntautuvia kykyjään. Työaika täyttyy toteuttavista tehtävistä eikä innovoinnille ja kehittämiselle ole jätetty sijaa.

Kirjastotoimintojen monipuolistuminen ja yhteiskunnassa vallitseva demokratisointiprosessi ovat monimutkaistaneet johtamistehtäviä. Siksi keskijohdon tehtävissä olevat kirjastonhoitajat ovat joutuneet hankalaan pusuriasemaan. Heihin kohdistuu keskenään ristiriitaisia odotuksia eri henkilöstöryhmien taholta: Johtoryhmän, kollegojen ja alaisten odotukset eivät ole samansuuntaiset. Ylimmällä johtamistasolla taas jännitteitä syntyy siitä, että tällä tasolla henkilöt vähitellen menettävät kosketuksen organisaation olennaiseen työhön, yleisöpalveluun.

1.2 Johtamistehtävissä oleville asetettavat vaatimukset

Tutkimuksessa haastateltiin kirjastonhoitajia ja johtokuntien (*Board of Directors*) jäseniä. Osoittautui, että haastatellut varsin yhtäpitävästi katsoivat, että keski- ja ylemmän johdon tehtäviin hakeutuvilta edellytetään samanlaista kykyä ja pätevyyttä. Katsottiin, että keskijohdon tehtävissä toimivien tulee kyetä täyttämään myös ylemmän johdon virkoja tai hoitamaan viransijaisuuksia. Tämä periaate tarkoittaa käytännössä, että keskijohdon virkoja täytettäessä nimitettävälle asetetaan korkeammat vaatimukset kuin mitä tehtävien asianmukainen suorittaminen itseasiassa edellyttää.

Haastattelujen perusteella muotoutui johtamistehtäviin hakeutuville kolme vaatimusten aluetta.

A. Johtajuusominaisuudet

1. henkilön tulee kyetä aikaansaamaan muutoksia ts. hänen tulee kyetä ohjaamaan, kannustamaan ja motivoimaan alaisiaan.
2. hänen tulee kyetä tulkitsemaan konkreettisen toiminnan tulokset tavoitteiden toteutumisen kielelle.
3. hänen tulee kyetä hallitsemaan ristiriitatilanteita.

B. Koulutusvaatimukset

Hollannissa kelpoisuusvaatimuksena on kirjastokorkeakoulussa suoritettu Bachelor-tason tutkinto (3 v).

C. Työkokemus

Keskijohdon tehtäviin vaadittu työkokemus on käytännössä 3–5 vuotta, ylempiin

johtamistehtäviin n. 10 vuotta, josta pääosa esimiestehtävissä saatua kokemusta.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että näiden vaatimusten tiukan noudattamisen tuloksena virat ovat usein pitkään täyttämättä.

Kirjastohenkilöstölle kyselynä tehty tutkimusosio tuotti varsin yhtenäisen tuloksen, jonka mukaan kirjastonhoitajat eivät suoriudu kovinkaan hyvin johtamistehtävistä, varsinkaan eivät ylemmistä johtamistehtävistä. Taidoissa on paljon toivomisen varaa.

Em. kelpoisuusvaatimukset eivät liity niihin operatiivisiin tehtäviin, joiden johtamisesta kulloisessakin nimitysasiassa on kysymys. Substanssin hallinnan katsotaan sisältyvän koulutukseen. Puutteet ilmeisesti ovat johtamistaidon alueella: suunnittelu, kehittäminen, johtajuus. Kyselyyn vastanneet arvioivat syitä löytyvän mm. siitä, että monet kirjastonhoitajat ovat valinneet alansa lähtien oletuksesta, että kirjasto on sillä tavoin pehmeä työympäristö, että stressitilanteita ei lainkaan esiinny. – Niin kauan kuin ammattista välittyy kuva askartelusta kirjojen parissa ei ole odotettavissa, että ala houkuttelisi dynaamisia, ihmisten parissa työskentelyssä viihtyviä ja organisaatiokykyisiä ihmisiä.

Haastatteluissa haettiin syitä näihin ongelmiin. Haastatellut katsoivat syitä olevan niin kirjastokorkeakoulujen oppilasvalinnassa kuin opetuksessa ja myös kirjastolaitoksessa itsessään.

1.3 Johtamistehtäviin hakeutumisen vähydestä

1970-luvun loppupuolelle asti keskijohdon tehtäviin hakeutuvien tarjonta Hollannissa oli riittämätöntä. 1980-luvulla tilanne on muuttunut, mihin on vaikuttanut toisaalta kirjastotyöpaikkojen tosiasiallinen vähentyminen, alhainen työntekijäin vaihtuvuus ja pätevien kirjastonhoitajien määrän kasvu. Muutos ei kuitenkaan koske ylempiä johtamistehtäviä, joihin hakijoita on edelleenkin kovin vähän.

Kyselyn perusteella seuraavat syyt selittäisivät ylempiin tehtäviin hakeutumisen vähyttä:

- a. Erityisesti naispuolisten kirjastonhoitajien haluttomuus siirtyä välittömien palvelujen antamisesta (keskijohto) epäsuorien palvelujen tuottamistehtäviin (ylempi johto);
- b. Yhteiskunnassa yleisemminkin vallitseva uran kehittämiseen kohdistuvan kiinnostuksen väheneminen;
- c. Ylemmät johtamistehtävät ja suurempi vastuu viehättää vain harvoja;

d. Keski- ja ylemmän johdon välinen palkkaero on mitättömän pieni;

e. Vähäinen liikkuvuus; vähäinen halukkuus vaihtaa kirjastoa, asuinpaikkakuntaa;

f. Yksityiselämän ja vapaa-ajan vieton merkityksen läpikäyvä korostuminen sekä siitä johtuva pyrkimys vaihtaa kokopäivätyö osa-aikaiseksi.

2. Ongelmien syiden analyysi

Haastattelu- ja kyselytutkimusten tulokset viittaavat siihen, että erityisesti ylemmissä mutta myös keskijohdon tehtävissä olevien kirjastonhoitajien on vaikea irrottautua niistä kirjastotoiminnoista, joiden aina on katsottu kuuluvan kirjastonhoitajuuteen. Osin heillä ei näytä olevan kiinnostusta arvioida näitä toimintoja kriittisesti, osin taas heidän kykynsä innostaa alaisensa tällaiseen arviointiin näyttää olevan heikko. Tämä tarkoittaa, että innovatiivisuus ei ole korkeassa kurssissa Hollannin yleisissä kirjastoissa.

2.1 Käsitys kirjastosta ja kirjastonhoitajan ammatista

On perusteltua otaksua, että nuorten ihmisten hakeutuminen kirjastoalalle määräytyy ainakin osaksi kirjaston ja kirjastonhoitajan ammatin kuvista sellaisina kuin ne yhteiskunnassa ovat (ks. esim. Chapman 1980). Ne taas eivät vastaa tai eivät enää vastaa nykyajan kirjastojen toimintaa. Pilapiirrosten stereotyyppit kaikki tietävät kärjistyksiksi, mutta jotain kuvaa piukkanutturainen ja rillipäinen vanhapiikakirjastonhoitaja silti luo.

Monet hollantilaiset käyttävät kirjastoja. Kuitenkin osa suurta yleisöä pitää kirjastonhoitajaa »ujona ja vaatimattomana henkilönä, joka on aina avulias, luonteeltaan lempeä sekä rakastaa järjestystä ja sääntillisyyttä» ja toinen osa »vähän kuivakkana ja huumorintajuttomana henkilönä, joka selailee kirjoja eikä tiedä paljoakaan elävästä elämästä» (Heijden, 1981, s. 77-84). Hiljattain näin Lontoon maanalaisessa tunnetun votkamerkin mainoksen, jossa sievä nuori nainen ja teksti »I used to work in a library, until I discovered...» kilpailivat ohikulkijan huomiosta.

Heidtmann (1974) tutki Länsi-Saksassa kirjastoalan opiskelijoiden käsityksiä kirjastonhoitajista. Yli 60 % opiskelijoista piti hyvän kirjastonhoitajan tunnusmerkkeinä järjestyksen ja siisteyden tajua, laaja-alaista kiinnostusta eri asioihin ja kykyä ymmärtää ih-

Taulukko 1. Kirjastonhoitajien oman työn arvostus vuosina 1978 ja 1984 tehtyjen kyselytutkimusten mukaan. Arvioinnissa on käytetty 4-luokkaista asteikkoa, jossa 4 = erittäin tärkeä ja 1 = merkityksetön. Ensimmäisen sarakkeen merkinnät: i = tyytyväisyystekijät, e = tyytymättömyystekijät (ks. Herzberg 1959).

	1978 N = 150	1984 N = 75
i. omien kykyjen käyttöön-otto	3,4	3,3
i. mahdollisuus itsensä kehittämiseen	3,4	3,2
i. neuvonpito johdon kanssa	3,1	3,1
i. oma päätöksenteko	3,1	2,9
e. työpaikan varmuus	1,8	→ 2,9
e. hyvä työllisyystilanne	2,3	→ 2,8
i. työ, josta oppii	2,8	2,8
e. palkka	1,6	→ 2,4
i. jatkuva aktiivisuus työssä	2,6	2,3
e. ystävälliset ihmissuhteet	2,6	2,3
e. kirjaston arvovalta	1,6	1,4
e. yhteiskunnallinen asema	1,6	1,2

misiä. Kertaakaan ei mainittu sitkeyttä, aloitekykyä, työnjohdollista kykenevyyttä tai järjestelykykyä.

Amsterdamin kirjastokorkeakoulun opiskelijat haastattelivat v. 1984 eri puolilla maata 400 hollantilaista keräten aineistoa kirjoittajan johdolla tekeillä olevaan, kirjastoista ja kirjastonhoitajista vallitsevia käsityksiä koskevaan tutkimukseen. Käytettävissä on alustavia tuloksia (Bruyns 1984). Kirjaston katsottiin kuuluvan kulttuuri- ja kasvatusinstituutioihin. Kysyttäessä 12 instituution suhteellista tärkeyttä kirjasto sai korkean arvotuksen. Kirjastoa pidettiin vaikeasti korvattavana. Kirjastotyö näyttäytyy eloisana, luonteeltaan neutraalina, laaja-alaisena, uudenaikaisena, dynaamisena ja aivan erityisesti järjestyksen tyssijana. Kuitenkin kolmannes vastaajista arvioi työn olevan ikävänoloista. Työn vaikeusasteeseen nähden (vaativa/rutiini) käsitykset jakaantuivat tasaisesti.

Kirjastonhoitajan sosiaalisesta asemasta käsitykset jakaantuivat siten, että 8-luokkaisesta jaottelusta (ks. Heidtmann 1973) käytettäessä 28 % vastaajista katsoi kirjastonhoitajan kuuluvan kategoriaan 3 (lukion opettajat, asianajajat), 40 % kategoriaan 4 (peruskoulun opettajat, toimiupseerit), mutta 25 % kategoriaan 5 (toimistoapulaiset, kirjurit). Haastatelluista vain 25 % tiesi, että kirjastoalalle valmistetaan korkeakoulusta tai yliopistosta. 35 % arveli 5-vuotisen yläasteen suorittamisen riit-

Taulukko 2. Kirjastonhoitajien motiivit hakeutua alalle ja nykyisten tehtävien motivointi. N = 75 miestä + 75 naista, yht. 150).

	hakeutumisen motiivit		nykytilanteen motiivit	
	miehet	naiset	miehet	naiset
Pidän lukemisesta ja työstä kirjojen parissa	52 %	76 %	21 %	20 %
Arvostan kirjastotyön tiedonvälitystavoitteita	20 %	10 %	46 %	38 %
Arvostan ihmiskontakteja (palvelutehtäviä)	30 %	65 %	28 %	57 %
Pidän kirjastoteknisistä tehtävistä (luettelointi, luokitus yms)	17 %	6 %	17 %	7 %
En ollut kiinnostunut muista opinnoista	28 %	20 %	-	-
Vanhemmat/ystävät neuvoivat hakeutumaan alalle	24 %	7 %	-	-
Arvostan työn vastuullisuutta	-	-	27 %	38 %
Arvostan turvallista työpaikkaa	-	-	28 %	20 %

tävän, 40 % piti 3-vuotista yläastetta riittävä-
nä, mikä Hollannin oloissa merkitsee, että
koulutukseksi ei tarvittaisi edes ammatti-
opiston oppimäärää. Lisäksi 80 % vastaajista
arveli, että pääosa kirjastotyöstä hoituisi va-
paaehtoisella työvoimalla, jolta ei koulutusta
ja työkokemusta tarvitse vaatiakaan.

Suuren yleisön käsityksen mukaan kirjas-
totyö ei siis ole ikävää eikä vanhanaikaista,
mutta sitä arvostetaan suhteellisen vähän,
mikä liittyyneen käsityksiin alalla tarpeellisen
koulutustason alaisuudesta ja työn rutiinin-
omaisuudesta. Erityisesti miehet pitävät kir-
jastotyötä feminiinisenä. Länsi-Saksassa te-
kemässään tutkimuksessa Heidtmann (1974)
päätyi varsin samanlaisiin tuloksiin.

Tällaisenkö kuvan opastamana kirjastoalal-
le hakeudutaan? Mikä motivoi kirjastonhoita-
jia ja tulevia kirjastonhoitajia tällä alalla?
Entä mitä seuraamuksia siitä on kirjastokäy-
tännölle? Asiaa on viimeksi kuluneina kym-
menenä vuonna tutkittu melko paljon (esim.
Heidtmann 1973, Plate & Stone 1974, Wahba
1978, d'Elia 1979, Bruyns 1980). Kaikista käy-
yhtäpitävästi ilmi, että kirjastonhoitajat ovat
ammattillisesti erittäin motivoituneita, mikä
merkitsee, että he arvostavat kirjastotyötä
sinänsä. Ihmisen kyvykkyyttä ja itsensä ke-
hittämistä virittävä työ, joka hyväksytään ja
jota arvostetaan ammatinharjoituksena, on
paljon motivoivampaa kuin sellaiset ulkoiset
tekijät kuin palkka tai työskentelyolosuhteet.
Uudempi tutkimus osoittaa kuitenkin, että
jälkimmäiset tekijät ovat ruvenneet nouse-
maan arvossa sitä mukaa kuin taloudelliset
olosuhteet ovat kiristyneet ja kirjastojen val-

tionapuja on alettu leikata (Bruijn *et al.* 1983).
Lisääntyvä työttömyys vaarantaa perustar-
peiden tyydytystä ja saa ihmiset, myös kirjas-
tonhoitajat, perääntymään arvostuksissaan ja
korostamaan alempia tarvekategorioita (ks.
esim. Maslow 1963). Siksi tietyt perustarpei-
siin liittyvät tarvekategoriat ovat valtaamassa
alaa. Asia selviää taulukosta 1.

Toisessa tutkimuksessa (Loopbaanver-
schillen, 1981) kirjastonhoitajilta kysyttiin,
mihin motiiveihin heidän alalle hakeutumi-
sensa aikanaan perustui ja mikä heitä motivoi
nyt ammatinharjoittajina. Tutkimusjoukko
käsitti 150 kirjastonhoitajaa, joista puolet
miehiä ja puolet naisia. Se muodostettiin ikä-
ja virkarakennejakaumat huomioon ottaen.
Useimmin mainitut motiivit on esitetty tau-
lukossa 2.

Työkokemuksen myötä henkilöiden motii-
vit muuttuvat osin voimakkaastikin verrat-
tuna alalle hakeutumisen motiiveihin. Se nä-
kyy motiivien siirtymisestä kirjaston tavoit-
teiden tai oman työtehtävän vaatimusten
suuntaan. Naiset ovat hakeutumismotiiviansa
puolesta yhdenmukaisempia ja tiedostavam-
pia kuin miehet. Niissä korostuvat sekä kult-
tuuriset (kirjat, lukeminen) että sosiaaliset
(palvelut) aspektit. Sosiaalinen motiivi säilyy
naisilla voimakkaana. Alkuperäisodotukset
työskentelystä kirjojen parissa karisevat
kummaltakin ryhmältä. Länsi-Saksassa
Heidtmann (1974, s. 157) havaitsi koulutuk-
seen hakeutuvien motiiveissa samanlaisia
piirteitä: 70 % oli kirjojen ja lukemisen ystä-
viä ja yli 50 % piti yleisönpalvelutehtäviä
haasteellisina.

Kirjastonhoitajien alkuperäismotivaatiot perustuvat suureksi osaksi odotuksiin, jotka eivät vastaa kirjastotyön käytäntöä. Asia on sikäli hämmästyttävä, että alan opiskelijat ovat yleensä käyttäneet kirjastoja pitkään ja heidän enemmistönä on peräisin ryhmistä (perhe, ystävät), joihin kuuluu kirjastotyötä tekeviä, näin ainakin Länsi-Saksassa (Heidtmann 1974, s. 309).

Hollannissa on yritetty vaikuttaa ammatinvalinnan ohjauksesta vastaaviin viranomaisiin kirjastotyön kuvan tarkentamiseksi, mutta tulokset ovat jääneet varsin laihoiksi. Kuvan muuttaminen ei ole mitenkään yksinkertainen asia, sillä kirjaston käyttäjät eivät kovin usein joudu kosketuksiin niiden elementtien kanssa, joita ammattikunta itse pitää kirjastonhoitajan todellisena työnä. Ilmeisesti kirjastoalalle hakeutuu johtamisaspekteista kiinnostuneita nuoria vasta sitten, kun kirjastolaitos kykenee luomaan palvelujen käyttäjille vaikutelman ammatinharjoituksesta ammatinharjoitusten joukossa.

2.2 Yhteiskunnallisen kehityksen osuus

Haastatteluissa kirjastonhoitajat ja johtokuntien jäsenet viittasivat useaankin yhteiskuntakehityksen trendiin. Useimmin mainittiin urakehitykseen kohdistuvan mielenkiinnon väheneminen, lisääntyvä vapaa-ajan arvostus ja muuttohalukkuuden laimeneminen. Työpaikan hakuun toisesta kirjastosta on yhä vähemmän kiinnostusta ja asuinpaikan vaihtamiseen sitäkin vähemmän. Lyhyesti sanottuna, palkkatyön merkitystä työnä ei pidetä niin tärkeänä kuin takavuosina. Tämä yleinen suuntaus vaikuttaa myös kirjastonhoitajien työasenteisiin ja erityisesti se ilmenee siten, että ylempiin johtamistehtäviin hakijoita on hyvin vähän.

Erityisongelman muodostaa naistyövoima. Johtotehtävissä Hollannissa naisia on suhteellisesti paljon vähemmän kuin miehiä, vaikka heillä on sama ja usein korkeampikin koulutus ja pätevyys kuin miehillä. Sukupuoleen kohdistuvasta syrjinnästä ja motivaatioeroista on erotettava naisten ajankäyttöongelmat. Hollannissa yhteiskunta hyvinkin yksiviivaisesti pitää naista vastuullisena kodeissa tehtävästä työstä riippumatta siitä, mitä naiset itse asiasta ajattelevat. Siksi naiset paljolti hakeutuvat osa-aikaiseen työhön, jota kirjastoissa onkin tarjona. Johtamistehtävien taas katsotaan olevan kokopäiväistä työtä, mikä merkitsee, että kyvykkäistä henkilöistä

melkoinen joukko jää käyttämättömäksi reserviksi.

Epäilemättä johtamistyötäkin voitaisiin osa-aikaistaa (Part-time, 1982). Sallimalla osa-aikainen johtamistyö voitaisiin luoda naisille parempia uralla etenemisen mahdollisuuksia ja samalla toimittaisiin osa-aikatyöhön kohdistuvien yleisempien vaatimusten hyväksi.

2.3 Ammatillinen koulutus

Koulutuksella on keskeinen sija arvioitaessa laadullisia kysymyksiä. Vaikka esim. hollantilaisessa 3-vuotisessa kirjastoalan koulutusohjelmassa on erikoistava jakso, jossa kirjastotoimintoja käsitellään johtamisen näkökulmasta, koulutus saa osakseen kritiikkiä. Siinä taas on keskeisesti kysymys siitä, antaako »yleiskirjastonhoitajan» tutkinto sitenkään tarpeeksi johtamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Hollannissa kuten muuallakin kirjastoalan korkeakouluopettajat tähdentävät, että koulutus ei ole ammatillista harjaannuttamista (*vocational training*) vaan valmistautumista kirjastonhoitajuuteen (*profession*). Joskin arvostelu kohdistuu myös kirjastonhoitajien johtamistaidollisen tiedon tasoon, se kohdistuu ennenkaikkea taitoihin, teoreettisesti opitun soveltamiseen käytännön tilanteissa.

Haastatelluista osa pohti mahdollisuutta kiinnittää opiskelijavalinnassa huomiota pyrkijöiden soveltuvuuteen johtamistehtäviin. Toiset sen taas torjuivat huomauttamalla, että luotettavia soveltuvuusmittareita ei ole ja että on otettava huomioon myös se, että opiskelijat muuttavat lähestymistapojaan jo opiskelun aikana. Sitäpaitsi kaikki kirjastonhoitajan virat eivät ole johtavia virkoja. Linjan valintaa opintojen loppupuolella voitaisiin ehkä harkita, mutta ongelmatonta sekään ei ole.

Jotkut haastatelluista esittivät ratkaisuna harjoitteluajan pidentämistä siten, että yksi puolen vuoden harjoittelujakso keskittyisi johtamiskysymyksiin. Tätä ajatusta taas toiset vastustivat huomauttamalla, että harjoittelussa olisi tyhjäkäynnin tuntua, koska opiskelijoilla ei kuitenkaan olisi todellista vastuuta. Tällaisen harjoittelun tehokkuutta vähentää jo se seikka, että tutkinnon suorittamisen ja johtamistehtävän saamisen välillä on melkoinen aikaero, jota työttömyys nykyisin vielä kasvattaa.

Useissa tutkimuksissa (esim. Heidtmann 1974, s. 175) ja arkikäytännössä on todettu, että tutkinnon suorittaneet antavat arvoa johtamistaitojen opinnoille vasta jouduttuaan kasvokkain näiden asioiden kanssa työelämässä. On myös todettu, että opiskelijoiden enemmistö väheksyy hallintoaineita tai ainakin pitää niitä vähämerkityksisinä, joskin näyttöä on myös siitä, että arvostus nousee, jos luennoitsija kykenee elävöittämään teorian ja kirjastokäytännön suhteita esimerkein.

Hollantilaisen kirjastoalan koulutusjärjestelmän puitteissa mahdolliset linjajako/erikoistumisvaihtoehdot ovat luonteeltaan paikallisia ja sivuutetaan tässä. Sen sijaan parilla täydennyskoulutusta koskevalla kommentilla lienee mielenkiintoa myös suomalaiselle lukijalle.

Sekä haastattelu- että kyselytutkimuksissa tuli yhtäpitävästi esiin tarve luoda täydennyskoulutusjärjestelmä, joka olisi tarkoitettu työssä oleville kirjastonhoitajille. Se käsittäisi myös hallinto- ja johtamistaidollisia kokonaisuuksia, jotka olisi tarkoitettu johtamiskokemusta jo saaneille kirjastonhoitajille. Tällainen kurssi voisi olla kestoltaan 6–12 kk (peruskoulutusvaihe on 3-vuotinen!). Tämän koulutuksen suunnittelun perustaksi tulisi kirjastokentässä saavuttaa konsensus siitä, mitä kirjastonjohtaminen sisällöllisesti on. Huomiota olisi suunnattava eri johtamistehdäviin, eri tapoihin jakaa tehtävät organisaatiossa, johtamistyyliin jne. Hollannissa on kysymys myös siitä, että kirjasto-organisaatioihin ei otettaisi ammattijohtajia kirjastonhoitajien ammattikunnan ulkopuolelta.

2.4 Kirjastokäytäntö

Ne huolenaiheet, joiden selvittämiseksi tässä esitellyt tutkimukset käynnistyivät, alkoivat nousta kuuluviin jo 1970-luvun alkupuolella. Samaan aikaan kirjasto-organisaatiot kasvoivat varsin suuriksi ja seurauksena oli, että tehtävät, toiminnot ja tavoitteet eriytyivät uudella tavalla asettaen johtamiselle uusia vaatimuksia. Vähenevä taloudellinen kapasiteetti ja siitä syntyvät, ratkaisuja vaativat toimintatapa- ja priorisointiongelmat lisäsivät osaltaan johtajien paineita. Jos aiemmin toimintapolitiikan kehittäminen, organisaation strukturointi ja saavutettujen tulosten arviointi oli ollut yksinomaan johtoportaan huolena, se ei enää riittänyt siitäkään syystä, että osallistumisen ja päätöksenteon demokratisointi tulivat kirjastoihin samaan aikaan.

Ylemmän johdon lisäksi myös keskijohdon henkilöstön odotettiin antavan panoksensa toimintapolitiikan kehittämiseen.

Joskin oikeamman kirjastotyön kuvan luominen yhteiskunnassa ja koulutusohjelmien uudelleenarviointi saattavat vaikuttaa ylemmän johtotason henkilöstöpotentiaalin paranemiseen, on hyvin selvää, että päätöksä on haettava kirjastojen henkilöstöpolitiikasta ja organisaatorakenteesta. Tarkennan: Ratkaisua on haettava niitä muuttamalla.

Monissa kirjastoissa on varsin epämääräinen, jopa sotkuinen organisaatorakenne. Tuon muodollisen rakenteen rinnalla tai päällä toimii (aina) epävirallinen organisaatio. Muodollisen hierarkian ja todellisen toimintaorganisaation samanaikainen läsnäolo on omiaan luomaan hämähäyryttä siihen, kuka mistäkin asiasta vastaa varsinkin, jos toimenkuvat ja selvästi ilmaistut toimivaltasuhteet puuttuvat. Luomalla selkeästi ja loogisesti muotoiltuja organisaatorakenteita tehdään selväksi, mitä odotuksia kirjaston johto asettaa alempien johtamistasojen toiminnalle. Toimenkuvien perusteella voidaan arvioida myös johtamistehdäviä hoitavan henkilöstön suorituksia.

Kysymys keskijohdon osallistumisesta toimintapolitiikan kehittämiseen jäi vielä avoimeksi. Se voi tapahtua vain vastuuta ja valtuuksia lisäämällä. Sen toteuttaminen todennäköisesti merkitsee, että johdon on yhtenäisyyden ylläpitämiseksi ohjattava toimintaa lujastikin, mutta vastapainona menettely tarjoaa sen edun, että kirjasto itse kasvat-
taa ylemmän johdon henkilöstöpotentiaalia. Samalla keskijohtoon nykyisin liiankin usein kohdistuvat rooliristiriitoja aiheuttavat paineet helpottuisivat. Tällainen toiminta on luonteeltaan työpaikkakoulutusta.

Riippumatta siitä onko täydennyskoulutus edellä esitetyllä tavalla kirjaston sisäistä vai haetaan sitä kirjaston ulkopuolisesta koulutustarjonnasta, onnistumisen ehdot ovat samat. Tarkoitettu vaikutus saavutetaan vain, jos 1) koulutus kytkeytyy kirjastokäytäntöön, 2) on luonteeltaan täydentävää (ei toista jo opittua, vaan antaa uutta tietoa), 3) jos osallistujalla on opiskelumotivaatio ja 4) jos koulutus tosiasiallisesti palvelee urakehitystä.

Kirjallisuutta

- Chapman, L., Popular images. *New Library World* 81 (August); 153–154, 1980.
- Bruijn, G. de, et al. Motivatie en tevredenheid van personeel in de openbare bibliotheek. Amsterdam: Fredrik Muller Akademie, 1983.
- Bruyns, R.A.C., Library structure and library staff motivation: trends in the Dutch public library. In: *Studies in library management*, Vol. VI, s. 195–214. London: Saur, 1980.
- Bruyns, R.A.C., De plaats van de openbare bibliotheek in de samenleving en het imago van veroop bibliothecaris. Amsterdam: painossa. 1984.
- Bruyns, R.A.C. & Gier, W. de, Het midden en hoger kader in de openbare bibliotheek: een inventariserend onderzoek. Den Haag: NBLC, 1983.
- D'Elia, G.P.D., The determinants of jobsatisfaction among beginning librarians. *Library Quarterly* 49 (July): 283–302, 1979.
- Heidtmann, F., Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar: betriebs- und organisations-soziologische Aspekte. Berlin: Deutscher Bibliotheksverband, 1973.
- Heidtmann, F., Die bibliothekarische Berufswahl: eine empirische Untersuchung der Berufswahl des Bibliothekars des gehobenen Dienstes an öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken. Pullach bei München: Verlag Dokumentation, 1974.
- Herzberg, F. et al. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.
- Loopbaanverschillen tussen vrouwen en mannen in de openbare bibliotheek: een vergelijkend onderzoek naar full-time werkend bibliotheekspersoneel met voortgezette opleiding: conclusies, aanbevelingen en kritiek. Den Haag: NBLC, 1981.
- Maslow, A.M., A theory of human motivation. *Psychological Review* 50: 370–396. 1963.
- Part-time werk in de openbare bibliotheken: verslag van een enquêteonderzoek bij directies, full-time en part-time personeel. Den Haag: NBLC, 1982.
- Plate, K.H. & Stone, E.W., Factors affecting librarians' jobsatisfaction. *Library Quarterly* 44: 97–110. 1974.
- Wahba, S.P., Motivation, performance and job-satisfaction. *Law Library Journal* 71: 270–278. 1978.

Ohjeita kirjoittajille:

Kirjastotiede ja informatiikka julkaisee oman oppiaineensa ja siihen läheisesti liittyvien tieteenalojen kirjoituksia: (1) artikkeleita, (2) katsauksia, (3) haastatteluja, (4) keskustelua, (5) raportteja, (6) kirjallisuus-esittelyjä ja -arviointeja sekä (7) Kirjastotieteen ja informatiikan yhdistyksen toimintaa esitteleviä kirjoituksia.

Laajempien kirjoitusten (1–3) alkuun sijoitetaan lyhyt englannin kielinen tiivistelmä (abstrakti).

Kirjoitukset tarjotaan kahtena kappaleena toimitukselle julkaistavaksi. Ne on kirjoitettava koneella yhdelle puolelle liuskaa ns. »kolmosvälikkeellä» (noin 30 riviä per liuska) jättämällä kullekin sivulle leveä marginaali. Kirjoitusten on oltava lopullisessa puhtaaksikirjoitetussa asussaan.

Kirjallisuusluettelon laadinnassa pyydetään käyttämään seuraavaa kaavaa:

- *Esimerkkinä kirja*: Rózsa, György, *Scientific information and society*. Mouton, The Hague, 1973.
- *Esimerkkinä aikakauslehtiartikkeli*: Inhaber, H. & Alvo, M., *World science as an input-output system*. *Scientometrics*. 1 (1): 43–64. 1978. (Jos vuosikertaa ei mainittu, ensimmäiseksi vuosiluku.)

Ennen kirjoitusten painattamista kirjoittajille lähetetään yksi oikovedos, joka on korjattuna palautettava mahdollisimman pian toimittajalle. Kaikista yhteyksistä kirjapainoon vastaa toimitus.

Tekijät vastaavat kirjoitustensa tieteellisestä sisällöstä.