

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2015

Marja-Liisa Ronimus

# VERKOSTOITUMISESTA JA VERTAISOPPIMISESTA APUA LAATU- JA ARVIOINTITYÖHÖN?

– viiden kirjaston verkostoyhteistyö



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma (YAMK)

2015 | 94 + 23

Ohjaaja Olli Mäkinen

Marja-Liisa Ronimus

# VERKOSTOITUMISESTA JA VERTAISOPPIMISESTA APUA LAATU- JA ARVIOINTITYÖHÖN? – VIIDEN KIRJASTON VERKOSTOYHTEISTYÖ

Kehittämistyö sai alkunsa verkostoyhteistyöstä kahden Pirkanmaan ja kolmen Keski-Suomen kirjaston välillä. Tarkoituksena oli, yhdessä oppimalla ja verkostoitumalla, kehittää kirjastojen laatu- ja arviointityötä.

Aihetta lähestyttiin tutkimalla verkostoitumista ja oppimisverkostoja sekä kirjastojen laatu- ja arviointityötä. Tutkimuksen näkökulmana on verkostoitumisen kautta tapahtuva kehittämissyhteistyö. Tutkimuksen tavoitteena oli saada työvälineitä myöhemmin yhdessä tehtävän laatutyön ja itsearvioinnin avuksi sekä niiden kehittämiseen.

Tutkimus on praktinen toimintatutkimus, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimuskohteen toimintaan. Tutkimusstrategia on kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelminä toimivat benchmarking, osallistuva havainnointi, puolistrukturoitu ryhmäteemahaastattelu, ja asiakaskysely. Benchmarkingia ja havainnointia käytettiin verkostoitumisen ja yhdessä oppimisen apuvälineinä. Verkostoitumista tutkittiin myös verkostoyhteistyöryhmän jäsenille teetetyn haastattelun avulla. Muiden saatujen aineistojen lisäksi asiakaskyselystä saatuja tuloksia käytetään myöhemmin tehtävän laatuhankeeseen ja itsearvioinnin apuna.

Tutkimus osoittaa, että kirjastojen verkostoituminen ja yhteistyö on nykypäivää ja tulevaisuutta. Siitä on myös selvää hyötyä kirjaston laatu- ja arviointityön kehittämisessä. Sitä tulisi laajentaa ja tiivistää entisestään oman kunnan sisällä että laajemmin. Tämän tutkimuksen mukaan yhdessä oppiminen tukee kirjaston oman toiminnan kehittämistä ja arviointia. Lisäksi tutkimus osoitti, että asiakkaiden ja kirjastoammattilaisten havainnot voivat poiketa toisistaan ja laatu näkemys voi olla eri.

## ASIASANAT:

toimintatutkimus, verkostoituminen, yhteistyö, laatutyö, arviointi, itsearviointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Library and Information Services (MBA)

2015 | 94 + 23

Instructor Olli Mäkinen

Marja-Liisa Ronimus

# HELP TO QUALITY AND EVALUATION WORK BY NETWORKING AND COLLABORATIVE LEARNING? – FIVES LIBRARIES' NETWORK COLLABORATION

The starting point of this thesis was a network between two libraries in Pirkanmaa and three in Central Finland. The purpose was, by collaborative learning, to improve libraries' evaluation and quality work.

The subject is approached by studying what networks and collaborative learning, evaluation and quality work are. The viewpoint of this thesis is development collaboration by means of network. This thesis aims to offer some tools for libraries in order to improve their quality work and self-evaluation, and also for later use.

It is a practical action research where the researcher is closely involved in the research subject's activities. The study strategy is qualitative. The data was collected by benchmarking, observation, a half structured theme interview and inquiry to the clients. Benchmarking and observation were part of collaborative learning and networking. An interview with the members of the collaborative work group was used to research networking. The findings from the inquiry to the clients will be used later to help the libraries' quality project and self-evaluation.

The results of the thesis showed that it is important to have collaborative learning between libraries now and in future. It gives a benefit to a library while improving its quality and evaluation work. It also supports a library's own work and self-evaluation. Networking between libraries should be expanded and also intensified locally. The results of the thesis also show that clients' observations and opinion about library quality may be different than library employees.

## KEYWORDS:

action research, network, collaborative learning, quality work, evaluation, self-evaluation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TAUSTA</b>	<b>8</b>
2.1 Taustatietoja kohdeorganisaatioiden kunnista	9
2.2 Kirjastojen esittely	12
<b>3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖNÄ</b>	<b>15</b>
3.1 Toimintatutkimus	16
3.2 Toimintatutkimus prosessina	17
3.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä ja tutkijan rooli	20
<b>4 VERKOSTOITUMINEN JA OPPIMISVERKOSTOT</b>	<b>22</b>
4.1 Kirjastojen verkostoituminen ja yhteistyö	22
4.2. Oppimisverkostot	24
4.3 Yhteistyön edellytykset	25
4.4 Verkostoituminen edut ja hyödyt	26
<b>5 KIRJASTOJEN LAATU- JA ARVIOINTITYÖ</b>	<b>29</b>
5.1 Laatu	30
5.2 Kirjastojen arviointi ja itsearviointi	32
5.3 Arviointi ja mittaaminen	35
5.3.1 Mittarit ja indikaattorit	36
5.3.2 Laadullinen arviointi ja määrällinen mittaaminen	37
5.3.3 Yleisten kirjastojen laatusuositukset	38
<b>6 TUTKIMUKSEN TIEDONKERUUMENETELMÄT</b>	<b>40</b>
6.1 Benchmarking	40
6.1.1 Benchmarking-prosessi	42
6.1.2 Tutkimuksessa käytetyt benchmarking-menetelmät	44
6.2 Havainnointi	45
6.3 Teemahaastattelu	47
6.4 Kysely	50
<b>7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>53</b>
7.1 Tutkimusaineiston analysointi	53

7.2 Asiakaskyselyn toteutus ja aineiston käsittely	55
7.2 Haastattelun toteutus ja aineiston käsittely	56
7.4 Verkostotapaamisissa käytetyt menetelmät	59
<b>8 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>61</b>
8.1 Asiakaskysely	61
8.2 Haastattelu	68
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>82</b>
9.1 Asiakaskysely	82
9.2 Haastattelu	86
<b>10 POHDINTA</b>	<b>90</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>92</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake.
- Liite 2. Tilojen avointen kysymysten vastaukset.
- Liite 3. Kyselyn kootut tulokset.
- Liite 4. Kokousmuistio tiloista.
- Liite 5. Teemahaastattelun runko.

## KUVAT

Kuva 1. Keski-Suomen ja Pirkanmaan kartta (Aluehallintovirasto 2013).	9
Kuva 2. Kuntien taajama-aste (Tilastokeskus 2013).	11
Kuva 3. Kuntien elinkeinorakenne (Tilastokeskus 2013).	11
Kuva 4. Henkilöstötyövuodet/ 1000 asukasta v. 2014 (Kirjastot.fi 2014).	13
Kuva 5. Henkilötyövuodet: kirjastoammatilliset v. 2014 (Kirjastot.fi 2014).	14
Kuva 6. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2012, 39).	17
Kuva 7. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2007b, 81).	18
Kuva 8. Joharin ikkuna (Silvennoinen 2008, 67).	27
Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden määrä yhteensä	61
Kuva 10. Sukupuoli (kaikki vastaajat)	62
Kuva 11. Ikä (kaikki vastaajat)	62
Kuva 12. Kuinka usein käytät kirjaston palveluita? (kaikki vastaajat)	63

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kuntien avainluvut (Tilastokeskus 2013).	10
Taulukko 2. Kirjastoverkostot vuonna 2014 (Kirjastot.fi 2014).	13
Taulukko 3. Mielestäni kirjasto on?	64

# 1 JOHDANTO

Tämä kehittämistyö sai alkunsa jo vuonna 2013, kun kaksi Pirkanmaan ja kolme Keski-Suomen kirjastoa muodosti yhteisen arviointityöryhmän, verkoston. Työryhmän tarkoituksena oli toinen toistaan tukien ja verkostoitumisen avulla saada apua oman kirjaston toiminnan ja laatutyön kehittämiseen ja erityisesti itsearviointin tekemiseen. Laatukehittäminen ja kokonaisvaltainen itsearviointi oli jäänyt vähäiseksi kaikissa kirjastoissa ja niiden tekemiseen kaivattiin apuvälineitä. Tämä toimi lähtökohtana tälle toimintatutkimukselle, jossa yhdestä arviointityöryhmän jäsenestä tuli luontevasti tutkija tätä työtä varten.

Tässä tutkimuksessa on kaksi pääteemaa: verkostoituminen ja yhdessä oppiminen sekä niiden avulla saavutettu, laatu- ja arviointityötä tukeva, tieto. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ovat verkostoituminen ja oppimisverkostot ja miten ne voivat olla apuna laatu- ja arviointityön tekemisessä. Lisäksi tutkimus pyrkii saamaan välineitä, tuloksia sekä taustateoriaa tulevan laatu-hankkeen ja itsearviointin tekemisen tueksi.

Tätä toimintatutkimusta voidaan pitää selkeästi prosessina, joka jatkuu vielä tutkimuksen päätyttyä. Verkostoyhteistyön ja tutkimuksen kautta saadut tiedot hyödynnetään myöhemmin tehtävässä laatuhankeessa ja itsearviointinissa. Tämän tutkimuksen yksi tarkoitus on auttaa tämän prosessin alulle saattamisessa.

Tutkimuksen luvussa kaksi esitellään tausta tutkimustyölle ja verkostoyhteistyötahot. Luku kolme käsittelee toimintatutkimuksen teoriaa. Luvuissa neljä ja viisi käsitellään tutkimuksen keskeisimmät teemat eli verkostoituminen ja yhdessä oppiminen sekä laatu- ja arviointityö. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Luvussa seitsemän käsitellään tutkimuksen toteutus ja luvussa kahdeksan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen lopuksi ovat johtopäätökset ja pohdinta.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Kesäkuussa 2013 pidettiin Tampereella aluehallintoviraston ja Pohjanmaan ELY-keskuksen yhteistyönä järjestämänä kirjastojen arviointikoulutus. Koulutuksen tarkoituksena oli tuoda esille kirjastojen lakisääteistä itsearviointia ja saada Keski-Suomen ja Pirkanmaan alueen kirjastot verkostoitumaan sekä jakamaan osaamistaan keskenään. Koulutuksen päätteeksi oli tarkoitus muodostaa verkostotyöryhmiä, Keski-Suomen ja Pirkanmaan alueen kirjastoista, toisilta oppimista ja oman kirjaston itsearvioinnin tekemistä varten.

Tässä tutkimuksessa esiintyvän verkostoyhteistyöryhmän muodostajana ja alullepanijana toimi Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston kirjastotoimen ylitarkastaja Marjariitta Viiri. Hän ehdotti arviointityöryhmän muodostamista Keuruun, Multian, Mänttä-Vilppulan, Ruoveden ja Saarijärven kirjastojen välille. Koulutukseen osallistuneista kirjastoista monilla oli tuolloin taloudellisten resurssien osalta tiukkaa. Määrärahojen leikkaukset vaikuttivat kirjastoissa mm. aineisto ja henkilöstöresursseihin. Tämä oli yksi yhdistävä tekijä ryhmän muodostamiselle, lisäksi ryhmään valikoitui lähes samankokoiset kirjastot, joiden välimatkat toisiinsa nähden eivät olleet liian suuret. Työryhmä koostettiin kyseisten kirjastojen johtajista ja Multialta mukana oli kirjastosta vastaava kirjastovirkailija.

Ensimmäisen työryhmän tapaamisen veti Marjariitta Viiri, joka auttoi ryhmää hahmottamaan, mitä yhteistyöllä haetaan ja mihin siinä tähdätään. Työskentelymuotona olivat verkostotapaamiset ja vertaisvierailut, joiden tiimoilta työryhmä kokoontui kerran kuussa noin vuoden ajan. Tavoitteena oli kokoontumisten aikana oppia toisilta ja yhdessä sekä jakaa hyviä käytänteitä toinen toisilleen. Jokaisen ryhmän jäsenen oli tarkoitus verkostoyhteistyön lopuksi tehdä oman kirjastonsa itsearviointia ja palvelujen laadunkehittämistä. Yhteistyöverkoston tarkoitus oli tukea tätä ajatusta ja auttaa työn tekemisessä.

Kokoontumiset koettiin kaikkien taholta hyvin hedelmällisiksi ja hyödyllisiksi. Työryhmä alkoi myös tiivistyä, jolloin heräsi idea, että itsearviointi voitaisiinkin



tehdä yhdessä. Sen tiimoilta suunniteltiin yhteinen laatutyöhanke, jolle haettiin hankerahoitusta, jota myös saatiin. Tämä kehittämistyö ja siihen kerätty aineisto auttaa hankkeen toteuttamista vuonna 2016. Tutkimuksen tarkoituksena on saada aineistoa ja apuvälineitä laatutyön parantamista ja itsearvioinnin tekemistä varten. Lisäksi tässä tutkimustyössä halutaan tarkastella, miten verkostoitumisen ja oppimisverkoston toimintamalli toimii laatutyön ja itsearvioinnin kehittämisessä.

## 2.1 Taustatietoja kohdeorganisaatioiden kunnista

Arviointiryhmään osallistui Keski-Suomesta Keuruu, Multia ja Saarijärvi ja Pirkanmaalta Mänttä-Vilppula ja Ruovesi. Mänttä ja Vilppula yhdistyivät Mänttä-Vilppulaksi vuonna 2009 ja samana vuonna Pylkönmäen kunta liittyi Saarijärveen. Pisin välimatka on Saarijärven ja Ruoveden välillä, joka on ajoreitistä riippuen noin 130 kilometriä (ks. kuva 1.).



Kuva 1. Keski-Suomen ja Pirkanmaan kartta (Aluehallintovirasto 2013).

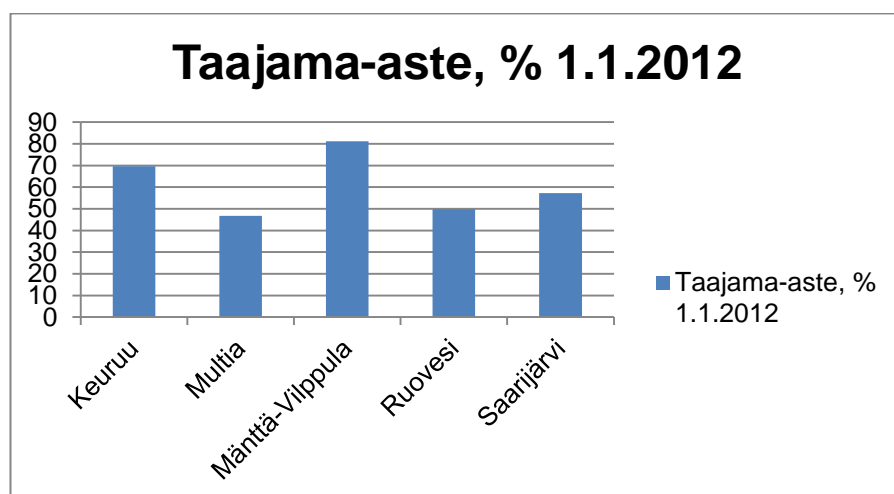
Arviointiyhteistyökunnista asukasmäärältään suurin, mutta pinta-alaltaan pienin on Mänttä-Vilppula. Keuruu ja Saarijärvi ovat lähes yhtä isoja, niin väkilukunsa kuin pinta-alansa mukaan. Väestömäärältään ja pinta-alaltaan pienimmät kunnat ovat Multia ja Ruovesi. Taulukosta yksi näkyy kunkin kunnan pinta-ala ja väkiluku vuodelta 2013 sekä väkiluvun muutos vuosien 2012-2013 välillä.

Taulukko 1. Kuntien avainluvut (Tilastokeskus 2013).

	Maapinta-ala, km <sup>2</sup> 1.1.2013	Väkiluku 31.12.2013	Väkiluvun muutos% 2012–2013
Keuruu	1 258	10 310	-1,7
Multia	733	1777	-2,1
Mänttä- Vilppula	535	10 898	-2,0
Ruovesi	777	4 771	-2,0
Saarijärvi	1 252	10 165	-0,9

Kaikissa kunnissa on sivu-

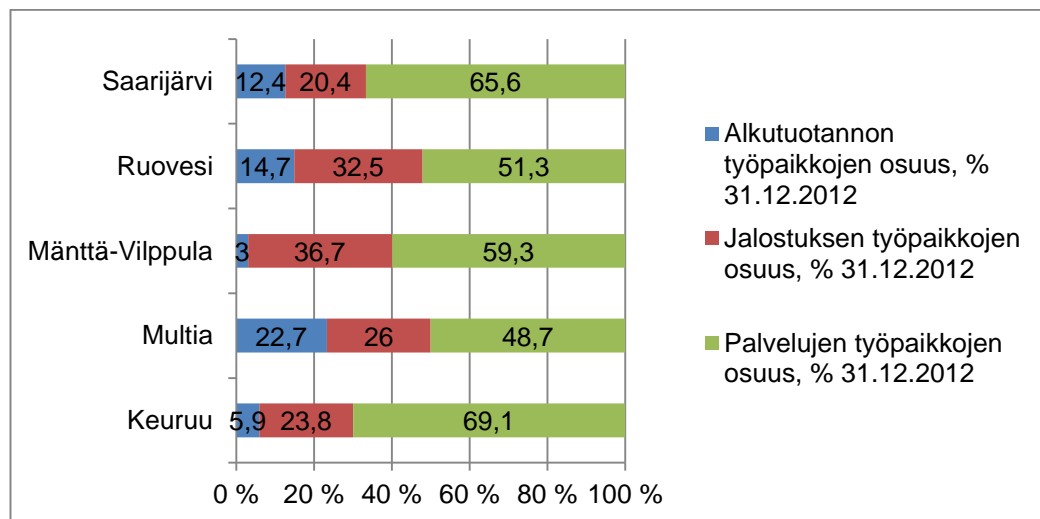
kyliä, mutta pääsääntöisesti suurin tai lähemmäs puolet kunnan asukkaista asuu taajamassa. Kuvasta kaksi näkyy kunkin kunnan taajama-aste. Mänttä-Vilppulan asukkaista suurin osa asuu taajama-alueella, myös Keuruulla ja Saarijärvellä yli puolet asukkaista asuu taajamassa. Ruovedellä taajama-aste on viisikymmentä prosenttia ja Multiassa vähän sen alle. (Tilastokeskus 2013.)



Kuva 2. Kuntien taajama-aste (Tilastokeskus 2013).

Väestön ikärakenne vertailukunnissa ei eroa toisistaan merkittävästi. Yli puolet jokaisen kunnan väestöstä on ikärakenteeltaan 15–64-vuotiaita ja vähiten kaikissa kunnissa on 0-14-vuotiaita. Eläkkeellä olevien osuus vuonna 2012 jokaisessa kunnassa oli vähän yli kolmekymmentä prosenttia. Kaikki kunnat ovat viime vuosina olleet muuttotappioisia asukasmäärän suhteen, myös väestöennusteen mukaan kaikkien kuntien asukasmäärät tulevat laskemaan tasaisesti vuoteen 2040 mennessä. (Tilastokeskus 2013.)

Peruskoulujen lisäksi kaikilla kunnilla, paitsi Multialla, on oma lukio. Mänttä-Vilppulassa toisen asteen koulutusta tarjoaa Mäntässä sijaitseva Mäntän seudun koulutuskeskus sekä korkeakoulutusta Tampereen ammattikorkeakoulun toimipiste. Keuruulla jatkokoulutusta voi saada JAO:n eli Jyväskylän ammattiotiston toimipisteestä. Saarijärvellä toisen asteen koulutusta luonnonvaralalta saa Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa sekä korkeakoulutusta tarjoaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun biotalousinstituutti. Koulutusmahdollisuudet sekä koulutusalat eivät ole riittävän kattavat, jotta suurin osa nuorista jäisi kotipaikkakunnilleen, vaan he suuntaavat jatko-opiskelemaan muille paikkakunnille ja kaupunkeihin.



Kuva 3. Kuntien elinkeinorakenne (Tilastokeskus 2013).

Kaikkien kuntien suurin työllistäjä on palveluala, vähiten työpaikkoja on alkutuotannossa. Tosin Multialla tämä luku on, muihin kuntiin verrattuna, lähes sama kuin kunnan jalostuksen työpaikkojen osuus (ks. kuva 3.). Tässä tilastossa ei kuitenkaan näy esim. Keuruun varuskunnan lakkauttaminen vuoden 2014 lopussa, joka vaikutti alueen palvelualojen työpaikkojen osuuteen merkittävästi.

Opiskelumahdollisuuksien ja työpaikkojen määrä ei ole missään kunnista kovinkaan hyvä. Tämä lisää kuntien työttömyyttä ja vähentää mm. lapsiperheiden määrää paikkakunnilla, mikä näkyy esim. 0-14-vuotiaiden osuudessa kuntalaisista. Työttömyys on kaikissa kunnissa kohtalaisen suuri. Neljän kunnan työttömyysaste vuonna 2012 oli vähän yli kymmenen prosenttia, Saarijärvellä työttömyysaste oli 17,6 prosenttia eli selvästi muita kuntia suurempi. Koko maan työttömyysaste vuonna 2012 oli 10,7 prosenttia. (Tilastokeskus 2013.)

## 2.2 Kirjastojen esittely

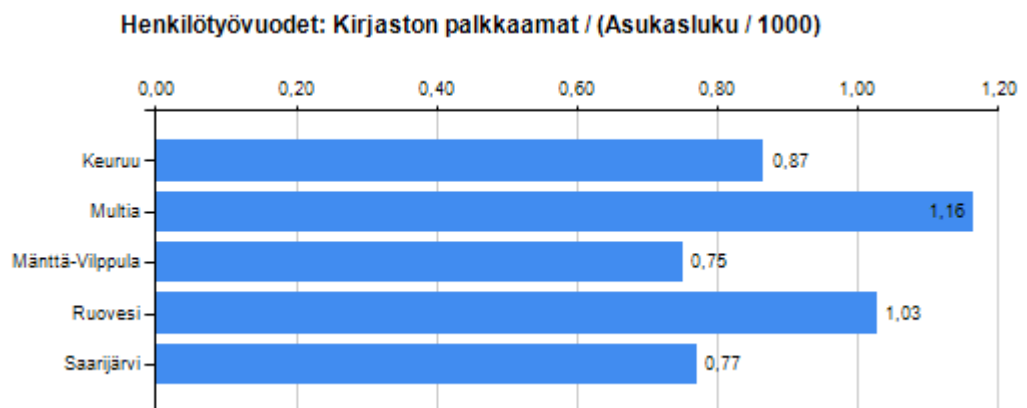
Arviointi- ja verkostotyöryhmän jäseninä toimivat neljän kirjaston johtajat sekä Multian kirjaston toiminnasta vastaava kirjastovirkailija, koska Multian kunta ostaa kirjastojohtajapalvelunsa Keuruulta. Arviointikohteena toimi kunkin kunnan pääkirjasto.

Kaksi kirjastoista, Ruoveden kirjasto sekä Mänttä-Vilppulan kaupunginkirjasto kuuluvat Pirkanmaan alueen yhteiseen PIKI-kimppaan. Loput kolme kirjastoa, eli Keuruun kaupunginkirjasto, Multian kirjasto ja Saarijärven kaupunginkirjasto, kuuluvat Keski-Suomen yhteiseen Keski-kirjastot-kimppaan. Molempien kirjastokimppojen kirjastot ovat hallinnollisesti itsenäisiä, mutta heillä on mm. yhteisesti sovittuja sääntöjä, toimintamalleja ja kehittämistyöryhmiä. PIKI-kirjastojen maakuntakirjastona toimii Tampereen kaupunginkirjasto ja Keski-kirjastojen Jyväskylän kaupunginkirjasto. Taulukosta kaksi näkyy kirjastojen vuoden 2014 kirjastoverkostot sekä aukiolotunnit. Aukiolotunneissa näkyy kaikkien kirjastopisteiden yhteenlasketut aukioloajat. Muut palvelupaikat sisältävät mm. kirjastojen siirtokokoelmat.

Taulukko 2. Kirjastoverkostot vuonna 2014 (Kirjastot.fi 2014).

Kunta	Pääkirjastoja	Sivukirjastoja	Kirjastoautoja	Aukiolotunteja	Muita palvelupaikkoja
Keuruu	1	3	1	6 270	-
Multia	1	-	-	1 422	3
Mänttä-Vilppula	1	3	-	4 436	5
Ruovesi	1	-	1	2 243	2
Saarijärvi	1	-	1	2 998	5

Yleisten kirjastojen laatusuosituksen mukaan (2010, 46) laadukkaita palveluita tuottavassa kirjastossa tulisi henkilöstömäärän olla vähintään 0,8-1 henkilötyövuotta tuhatta asukasta kohden (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 46). Kaikki muut kirjastot paitsi Saarijärvi ja Mänttä-Vilppula täyttivät tämän suosituksen vuonna 2014 kirjaston palkkaamien henkilötyövuosien osalta (ks. kuva 4.).



Kuva 4. Henkilöstötyövuodet/ 1000 asukasta v. 2014 (Kirjastot.fi 2014).



Kuva 5. Henkilötyövuodet: kirjastoammatilliset v. 2014 (Kirjastot.fi 2014).

Tällä hetkellä (v. 2015) vakituisia kirjastoammatillisia henkilöitä on: Keuruulla 8,94/henkilötyövuotta, Multialla 2,06/henkilötyövuotta, Mänttä-Vilppulassa 7/henkilötyövuotta, Ruovedellä 5/henkilötyövuotta ja Saarijärvellä 5,82/henkilötyövuotta. Myös määräaikaisia henkilöitä työskentelee muissa kirjastoissa paitsi Multialla ja Ruovedellä. Saarijärvellä kirjastoammatillisena henkilönä toimii myös määräaikainen kirjastotoimenjohtaja. Kirjastoammatillisten henkilöiden määrä vuodesta 2014 on vähentynyt kirjastoista vain Saarijärvellä sekä Multialla. Muissa tilanne on joko parantunut tai pysynyt ennallaan (ks. kuva 5.).

### 3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖNÄ

Kehittämistyö tarkoittaa tavoitteellista, aktiivista ja parempiin tuloksiin tähtäävää toimintaa, joka pyrkii muutokseen (Anttila 2007, 12; Toikko & Rantanen 2009,16). Se voi olla laaja kehittämishanke tai yksittäisen toimijan työn kehittämistä. Tavoitteeksi asetetut tulokset voivat olla aineettomia tai aineellisia. Kehittämällä pyritään saamaan aikaan parempia tuloksia, kun taas tutkimuksella tavoitellaan tietoa. Tutkimus- ja kehittämistoiminta yhdistävät molemmat asiat ja siinä painotetaan erityisesti kehittämishankkeita. Kehittämishankkeet taas kytkeytyvät organisaation tavoitteisiin, jotka tähtäävät esim. työntekijöiden luovaan työskentelyyn tai innovaatioihin. (Anttila 2007, 9,12.)

Kehittämisen- ja toimintatutkimus sisältävät joukon tutkimusmenetelmiä, joita käytetään kehittämiskohteen tai tilanteen mukaan. Molemmissa yhdistyvät niin kvalitatiiviset kuin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, kehittäminen ja tutkiminen tai toiminta ja tutkimus. Tutkimusten tarkoitus on kehittää jotain asiaa paremmaksi tai poistaa jokin ongelma. Molempien lähtökohtana on tarve muutokseen ja tarkoituksena on tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja niihin. (Kananen 2012, 19, 21; Kananen 2014, 11,13-14.)

Toiminta- ja kehittämistutkimuksella pyritään asiatiilojen muutokseen, saamaan toimivia ratkaisuja käytäntöön, eikä vain paperille (Kananen 2012, 37). Tutkimustuloksia ei näin ollen pysty yleistämään, koska tuloksena saatu muutos koskee vain kohteena ollutta ilmiötä. Tulos edellyttää siis muutosprosessin, mutta sitä voidaan hyödyntää muualla ottamalla huomioon muutoksen vaatimat toimenpiteet ja kontekstin tai jos tulokset ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan käyttää laajemmin tai esim. paikallisesti. (Koshy 2005, 30; Kananen 2012, 37, 42-43.)

### 3.1 Toimintatutkimus

Kehittämisen- ja toimintatutkimuksella on vain pieni ero. Molemmat tutkimukset pyrkivät muutokseen tai parannukseen, jonkin asian kehittämiseen. Ero tutkimusten välillä syntyy lähinnä siitä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. Tutkimuksen kanssa samaan aikaan siis toteutetaan toimintaa ja muutosta. Kehittämistutkimuksessa kohteena ovat yleensä ei-sosiaaliset ilmiöt, kuten palvelut ja tuotteet. Sen sijaan toimintatutkimus kohdistuu enemmänkin ihmisiin, heidän mukaansa saamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiinsa. Tutkimuksen kohteena voivat siis olla kaikki inhimillisen toiminnan osa-alueet. (Kananen 2012, 38, 41-42.)

Toimintatutkimus pyrkii pysyvään muutokseen, joka lähtee liikkeelle niistä, joita muutostarve koskee (Kananen 2014, 11). Lähtökohtana voi olla esim. tutkijan halu kehittää omaa työtään tai ratkaista joku käytännön ongelma (Huovinen & Rovio 2007, 94). Toimintatutkimus on käytännönläheinen, interventioon perustuva, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi (Heikkinen 2007a, 27). Siksi tutkimuskohde on usein hallittavan kokoinen ja kiinteänä toimintaansa jatkava, kuten organisaatio tai koulu (Vilka 2006, 46-47). Se on myös tilanteeseen sidottua, osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta, joka vaatii yleensä yhteistyötä (Metsämuuronen 2006, 102). Kohteena on yleensä sosiaalinen toiminta, joka pohjautuu vuorovaikutukselle. Toiminta on siis yhteisesti sovittua ja sillä on toimijoille yhteinen merkitys. (Heikkinen 2007a, 16-17.) Tutkija ja tutkittavat pyrkivät yhdessä tutkimaan toimintaa ja siihen liittyviä ongelmia sekä muuttavat sitä esim. erilaisia menetelmiä käyttäen (Vilka 2006, 47).

Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi, järkeä käyttämällä (Heikkinen 2007a, 16-17). Koska toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan joku käytännön toiminnassa havaittu ongelma tai kehittämään käytössä olevaa käytäntöä paremmaksi, voi tutkimuksen tehdä yksittäinen työntekijä. Yleensä kyseessä on kuitenkin koko organisaatiota tai työyhteisöä koskeva muutosprosessi, joten kaikkien sitoutuminen siihen on tärkeää. (Metsämuuro-

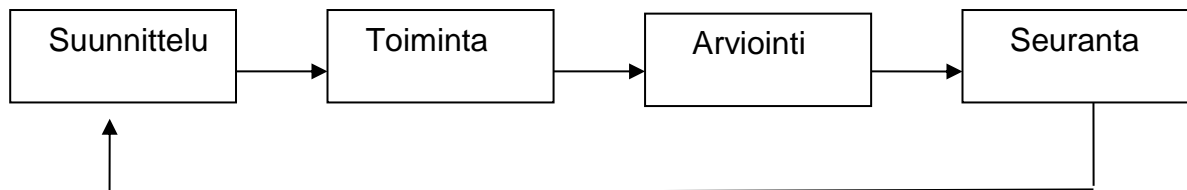


nen 2006, 102.) Tavoitteena on saada kaikki kohderyhmän jäsenet aktiivisesti kehittämään toimintaan ja ratkaisemaan ongelmia, jotka kaikki organisaation jäsenet kokevat toimintaa haittaaviksi. Lähtökohtana onkin tutkijan läheinen työskentely tutkimuskohteen jäsenten kanssa. (Vilkkä 2006, 46-48.) Työn kehittäminen vaatii siis yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa (Koshy 2005, 40; Heikkinen 2007a, 17; Kananen 2014, 11).

Kirjassa *Toiminnasta tietoon* Hannu L. T. Heikkinen on jakanut toimintatutkimuksen sen laajuuden mukaan viiteen analyysitasoon: yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto (Heikkinen 2007a, 17). Tässä kehittämistyössä on käytetty tyypillisintä ryhmätason toimintatutkimusta eli yhteistoiminnallista tutkimusta. Tässä tutkimustavassa tiimi tapaa suunnitelmallisesti esim. kerran kuussa, vuoden ajan, keskustellen sovitusta teemasta ja kehittämisen omaa toimintaansa. Tällä tutkimustavalla voidaan kehittää mm. vertaismentorointia. (Heikkinen 2007a, 18.)

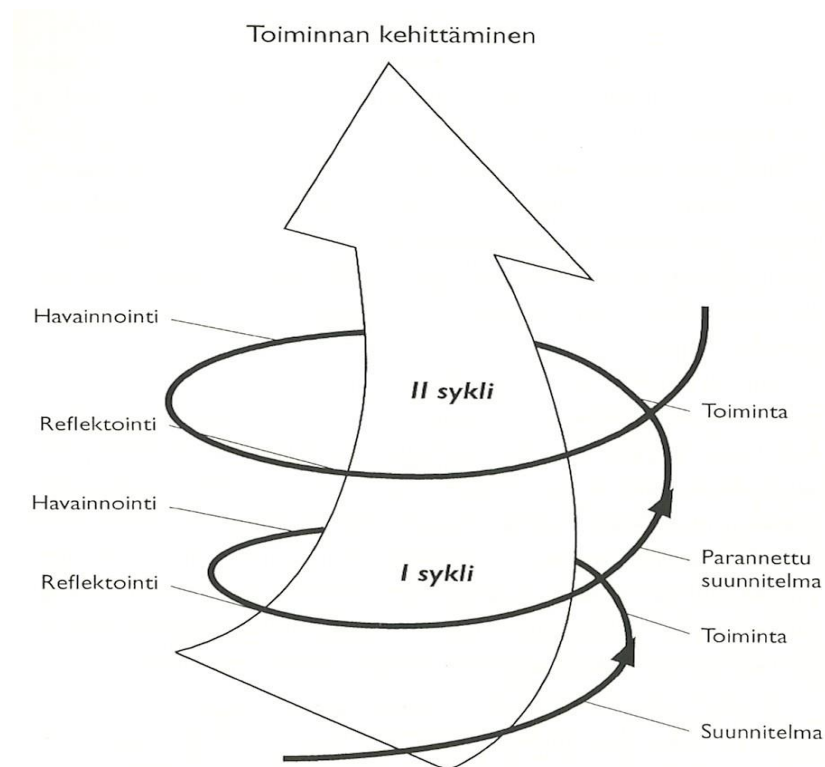
### 3.2 Toimintatutkimus prosessina

Toimintatutkimus on prosessi, joka muotoutuu vähitellen tulkinnan, ymmärryksen ja tiedon lisääntyessä (Koshy 2005, 27; Heikkinen 2007a, 36). Siinä on pääpiirteessä neljä vaihetta, jotka käyvät ilmi kuvasta 6. Vaiheet ovat suunnittelu/tavoitteiden asettelu, toiminta eli muutos, arviointi ja seuranta. Toimintatutkimuksen oleelliset tekijät ja edellytykset ovat toiminnan kehittäminen tai muutos, yhteistoiminta, tutkimus sekä tutkijan mukana olo muutoksessa. Toimintatutkimus onkin luonteeltaan prosessimaista, jossa toistuu suunnittelun, toiminnan ja seurannan sykli, aivan kuten kehittämistutkimuksessa. (Kananen 2012, 39-42.)



Kuva 6. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2012, 39).

Toimintatutkimusta voidaan kuvaila etenevänä spiraalina, joka muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena (Heikkinen 2007a, 19; Toikko & Rantanen 2009, 66). Toimintatutkimuksen spiraalimalli perustuu sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kehittämään peräkkäisten syklien kaavioon (ks. kuva 7.). Siinä peräkkäiset kokeilu- ja suunnittelusykliä hiovat toimintaa, muodostaen uusia kehittämisideoita. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007b, 80.)



Kuva 7. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2007b, 81).

Yksinkertaisimmillaan syklin vaiheita ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta (Kananen 2014, 14). Tai ne voi kuvata, kuten Ernest T. Stringer kirjassaan Action research, katso, ajattele ja toimi (Stringer 1999, 18). Molempien mallien mukaan, sekä suunnittelu että "katso" vaiheessa, tutkija hahmottelee tutkimusasetelmaa ja -tehtävää koskevia kysymyksiä, ideoi kenttätöitä ja kerää tietoa (Stringer 1999, 18; Huovinen & Rovio 2007, 96). Myös tutkimuskysymykset on hyvä olla tässä vaiheessa mietittynä, vaikka ne saattavat muuttua ja täsmentyä prosessin aikana (Huovinen & Rovio 2007, 96). Stringerin mallissa tutkimusky-

symykset selvitetään vaiheessa ”ajattele”, jossa mietitään miksi ja mitä on tapahtunut eli tutkitaan, analysoidaan, tulkitaan ja selitetään tutkimuskohdetta. Tässä mallissa viimeisessä eli ”toimi” vaiheessa tapahtuu kaikki tutkimuksen loppuvaiheet eli raportoinnin suunnittelu, toteutus ja arviointi. (Stringer 1999, 18.)

Syklin toiminta eli kenttävaiheessa tutkijan on hyvä järjestää keskustelutilaisuus osallistujille, jossa asioista sovitaan. Tutkija ei kuitenkaan yksin määritä tutkimuksen suuntaa, vaan tutkimus on demokraattista toimintaa. Kenttävaihe onkin parhaimmillaan dialogista oppimista, ongelmanratkaisua, tiedonmuodostusta ja tasavertaista keskustelua osallistujien välillä (Huovinen & Rovio 2007, 100,102). Toimintavaiheen jälkeen tapahtuu seuranta, jossa toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen jälkeen. Ja tämän pohjalta palataan taas suunnittelemaan parempia toimintatapoja. (Heikkinen 2007a, 35.)

Sykleihin kuuluu konstruoivia ja rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva suuntaa tulevaisuuteen, rakentaa uutta, kun taas rekonstruoiva vaihe havainnoi ja arvioi toteutunutta toimintaa. Sykliin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti ja se voivat alkaa mistä vaiheesta tahansa. (Heikkinen ym. 2007b, 78-79.) Kehittämisen sykleillä ei siis ole päätepistettä, vaan toimintaympäristön muututtua luodaan parempi käytäntö, joka saattaa taas muuttua tulevaisuudessa esim. hankkeessa kehitetty käytäntö saattaa muuttua projektin päättyttyä. Osaksi tämä johtuu siitä, että toimintatutkimuksessa pyritään kehittämiseen reflektiivisen ajattelun avulla. Toimintaa, ajattelutapoja ja käytänteitä pyritään tarkastelemaan uudessa valossa, jolloin omaksutaan tuore tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa. Tällä tavalla käytänteet eivät koskaan pääse vakiintumaan täysin. (Heikkinen 2007a, 29, 33-34.) Sykliin toistumisen määrä ei toimintatutkimuksessa ole oleellista, vaan suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen (Heikkinen ym. 2007b, 82).

### 3.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä ja tutkijan rooli

Syrjälän mukaan toimintatutkimuksia voi olla kolmenlaisia, tekninen, praktinen ja emansipatorinen toimintatutkimus (Syrjälä 1994, 31-33). Teknisessä toimintatutkimuksessa kehittämisprojekti käynnistyy, yleensä ulkopuolisen tekijän toimesta eikä työntekijöiden itsensä toimesta. Praktisessa eli käytännöllisessä tutkimuksessa lähtökohta tulee joko ulkopuoliselta kehittäjältä tai työntekijältä itseltään. Emansipatorisessa eli vapautuksellisessa toimintatutkimuksessa toimija itse pyrkii parantamaan toimintaympäristöään. (Metsämuuronen 2006, 104.)

Tutkimuskohteen jäsen on usein toimintatutkimuksen tekijä. Toimintatutkimuksen voi karkeasti jaoteltuna tehdä kahdella tavalla. Tutkija voi olla toimija-tutkija, jolloin tutkija kehittää omaa työtään tai tutkija-toimija, jolloin tutkija etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkii ja kehittää. Koska toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpivieminen, vaatii tutkimus tutkijalta enemmän perehtymistä ja tietoa itse ilmiöstä. Tutkijan on löydettävä itse mittarit muutoksen toteuttamiseen ja keinot ongelman poistamiseen. (Kananen 2012, 38.)

Toisin kuin muissa tutkimuksissa, toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintakohteeseen ollen aktiivinen vaikuttaja ja toimija, yrittämättä edes olla ulkopuolinen tai neutraali. Toimintatutkimus tulkitseekin kohdetta sisältä päin, osallistujan ja toimijan näkökulmasta. (Heikkinen 2007a, 19-20.) Sen sijaan, että tutkija olisi ohjaajan tai päällikön roolissa, toimintatutkimuksen tutkijaa voidaan kuvailla fasilitaattoriksi, kumppaniksi tai asiantuntijaksi, joka auttaa ja tukee työtä, joka tähtää tutkimuskohteen ongelman ratkaisuun (Stringer 1999, 25). Toimija-tutkijalla onkin usein käytännön kokemusta tutkimastaan kohteesta. Hän voi olla esim. johtaja tai opettaja. (Huovinen & Rovio 2007, 94.)

Toimintatutkijalle oma välitön kokemus on osa aineistoa. Tutkija voi käyttää omia havaintojaan muun tutkimusaineiston sijasta tai niiden lisäksi. Tämän myötä tutkijan ymmärrys kasvaa hiljalleen. Myös tutkimusraportoinnissa voi näkyä tutkijan osallistuminen tutkimuskohteeseen esim. narratiivisena kerrontana (Heikkinen 2007a, 20-21). Toimintatutkimuksen raportointi määräytyy siis lukijan mukaan. Raportoinnilla voidaan mm. tiedottaa ammattilaisille ja maallikoille hy-

vien käytänteiden kehittämisestä ja rohkaista yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Heikkinen & Rovio 2007c, 114.)

Toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat syntyvät yleensä vähitellen. Myöskään täsmällistä tutkimussuunnitelmaa ei voida kirjoittaa etukäteen tai tiedonhankinnan etenemistä kuvata tarkasti. Toimintatutkimuksessa tutkija oppii koko ajan tutkimuskohteestaan ja menetelmistään. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen: tutkijan omat ajatukset ja oletukset voivat muuttua tutkimusprosessin aikana. (Heikkinen ym. 2007b, 86.)

Toimintatutkimuksen etuna verrattuna esim. survey-tutkimukseen pidetään sitä, että tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa. Tällöin tutkimuksesta saatava tulos tai sovellus on heti ja vaihteittain arvioitavissa. Kritiikkiä tutkimus saa siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja otos on rajoitettu, eikä siinä pystytä kontrolloimaan muuttujia, eikä tuloksia voida aina yleistää. Myös tavoitteet ja metodit ovat usein epämääräisiä ja epäselvästi määritellyt. Kritiikkiä aiheuttaa myös se, että käytäntöä ja teoriaa on vaikea yhdistää sekä tuloksia vaikea soveltaa muualle. (Metsämuuronen 2006, 105-106.)

Tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä toimintatutkimuksessa ovat osallistuva havainnointi ja sen pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Aineistoa voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmän muistiot tai kokouspöytäkirjat, mutta yleensä nämä eivät riitä ainoaksi aineistoksi prosessin tapahtumien selvittämiseen. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällistä aineistoa, kuten kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. (Huovinen & Rovio 2007, 104.)

Tämän kehittämistyön voidaan katsoa olevan praktinen toimintatutkimus. Lähtökohta tutkimukselle on toisaalta tullut ulkopuoliselta, mutta pääosin lähtöisin työntekijästä itsestään, tässä tapauksessa tutkijan oman organisaation tarpeesta kirjaston laatutyön ja itsearviointin kehittämiseen. Tähän työhön vaikuttaa myös tutkijan rooli toimi-tutkijana. Hänen oma käytännön kokemuksensa tutkimuskohteesta sekä omat havainnot näkyvät tutkimuksessa.

## 4 VERKOSTOITUMINEN JA OPPIMISVERKOSTOT

Tässä luvussa tarkastellaan mitä on verkostoituminen ja oppimisverkostot. Mitä verkostot ja yhteistyö edellyttää ja mitä etua ja hyötyä verkostoitumisesta voi olla.

Oppimisen tasoja voi olla erilaisia. Perinteisesti voidaan nähdä neljä tasoa, joilla oppimista tapahtuu: yksilö, työryhmä, yritys ja verkosto (Vesalainen & Strömmer 1999, 113). Tämän kehittämistyö tarkastelee oppimista verkoston oppimisen tasolla. Näkökulmana on verkostoituminen, oppimisverkostot ja yhteistyö muiden kirjastojen välillä. Työssä ei siis käsitellä verkostoitumista erilaisten sosiaalisten verkostojen tai verkottumisen eli tietoteknisten verkostojen näkökulmasta.

### 4.1 Kirjastojen verkostoituminen ja yhteistyö

Yhteistyö on jaetun ymmärryksen ja keskinäisen riippuvuuden luomista ihmisten välille, jotka haluavat ratkaista yhdessä jonkin ongelman. Se voi toimia johdon työkaluna uusissa, vaikeissa, vieraissa tai haastavissa tilanteissa. Yhteistyön voidaan käyttää esim. projekteissa, jotka ovat uusia tai vaikeita itsenäisesti tehtäväksi. Yhteistyön avulla voidaan myös tehdä sama työ eritavalla tai jakaa resursseja toisten kanssa. (Olson & Singer 2004, 73.)

Organisaatioiden välisen yhteistyön kuvaavina termeinä käytetään usein sanoja verkostoituminen tai verkottuminen. Verkostoitumisella tarkoitetaan monenkeskistä yhteistyötä eli sosiaalista puolta, kun taas käsite verkottuminen kuvaa teknistä puolta kuten tietoverkkoja. Molemmat käsitteet ovat tärkeitä organisaatioiden välisessä yhteistyössä, mutta verkottuminen koskee lähinnä virtuaalista yhteistyötä, ollen enemmänkin työkalu verkostolle. Yhteistyön edellytys on luottamus, joka syntyy kumppaneiden tuntemisen kautta, pelkkä verkottuminen ei siis riitä. (Niemelä 2002, 13; Ruotsala & Saari 2004, 31.) Hakanen ym. määrittelevät verkostoitumisen prosessiksi, jossa yhteistyöorganisaatioiden osaami-

nen, tieto ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007,77).

Kuten kirjastopoliittisessa ohjelmassa 2015 sanotaan, yleisten kirjastojen tulee olla verkostoitunut muiden kirjastojen kanssa ja toimia erilaisissa verkostoissa (Opetusministeriö 2009, 16). Kirjastojen tulee osata tehdä yhteistyötä myös mahdollisten kilpailijoidensa kanssa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 12). Yhteistyö on kirjastoalan vahvuus, lähes elinehto (Ristikartano & Virrankoski 2011, 72). Verkostoyhteistyö hyödyttää erityisesti pieniä ja keskisuuria organisaatioita, joilla on pienemmät resurssit ylläpitää ja kehittää toimintaansa (Ruotsala & Saari 2004, 39). Kun kustannukset nousevat ja määrärahat pienenevät sekä asiakkaiden tiedontarpeet lisääntyvät, tulevat kokoelmayhteistyö ja aineistojen nopeat välitysmenetelmät entistä tärkeämmiksi. Myös kirjastojen käyttäjät valitsevat, mistä hankkivat palvelunsa eli rajat eri käyttäjäryhmien ja kirjastojen välillä ovat häviämässä. Tämä on syy siihen, että kirjasto- ja tietopalveluja kehitetään yhä enemmän yhteisenä toimialana. (Lovio & Tiihonen 2005, 90.) Kirjastot ovatkin kuntarajat ylittävän yhteistyön edelläkävijöitä (Opetusministeriö 2009, 16).

Perinteistä kirjastoyhteistyötä on tehty mm. järjestelmä- ja luettelointiyhteistyönä. Sisällöllistä yhteistyötä tehdään usein alueellisissa kirjastokimpoissa. Ristikartanon & Virrankosken mukaan kirjastojen yhteistyöllä on kuitenkin riski jäädä sisäiseksi toiminnaksi. Toimintaa halutaan kehittää, mutta aina tässä ei onnistuta. Tyypilliset toiminnan kehittämismallit, kuten erillisrahoitteiset projektit, eivät monesti onnistu, koska kehittämistyö tehdään projektissa, muusta toiminnasta erillään. Kirjastot kaipaavat monesti yhteistä näkemystä palveluiden markkinoinnissa ja konseptoinnissa sekä imagon rakentamisessa. Tähän voisi auttaa kunta- ja jopa sektorirajojen ylittävä yhteistyö, yksittäisten, päällekkäisten projektien sijaan. (Ristikartano & Virrankoski 2011, 72-76.)

## 4.2. Oppimisverkostot

Verkostoja käytetään ennen kaikkea yhdessä oppimiseen (Silvennoinen 2008, 56). Oppimisverkostojen avulla pyritään vaihtamaan kokemuksia ja oppimaan toisilta toimijoilta sekä saamaan uutta tietoa ja intoa omaan työhön. Oppimisen tavoite voi olla erilaista, operationaalista eli reagoivaa oppimista tai strategista eli ennakoivaa oppimista. Operationaalisessa oppimisessa organisaatio pyrkii jo olemassa olevan toiminnan ja ongelmien kehittämiseen tai ratkaisemiseen, kun taas strategisessa oppimisessa pyritään luomaan ja kehittämään uutta. (Ruotsala & Saari 2004, 32-33, 39, 64.) Oppiminen voi tapahtua myös monessa muodossa. Se voi olla kasvokkain tapahtuvaa ajatusten vaihtoa tai jäsennellyin menetelmin tapahtuvaa oppimista. Yhteistyö auttaa meitä yhdistelemään omia ideoitamme muiden ideoihin ja luomaan yhdessä luovia ratkaisuja. Tämä toimii myös eräänlaisena markkinointikanavana. Yhdessä verkostossa opittuja hyviä käytäntöjä voidaan toteuttaa muissa verkostoissa. (Silvennoinen 2008, 56-61.)

Oppimisverkoston kautta saatujen tietojen ja kokemusten lisäksi muiden käyttöön voidaan jakaa hyviä ja huonoja käytäntöjä, joista oppia (Ruotsala & Saari 2004, 63, 67). Näin toiminnalle saadaan myös lisäarvoa. Verkostoituminen antaa mahdollisuuden päästä uusille tietolähteille, koska laajan verkoston avulla saadaan tietoa muilla toimialoilla työskenteleviltä henkilöiltä. Tämän avulla luodaan uutta tietoa ja lisätään innovatiivisuutta. Saatua tietoa ja kokemusta voidaan hyödyntää mm. päätöksen teossa. Vastavuoroisella tietojen jakamisella organisaation oma tietovaranto kasvaa yhteiseksi hyväksi ja synnyttää uutta tietoa. (Silvennoinen 2008, 48-50, 52-54.) Toisilta oppiminen perustuukin vertailuun. Saatujen vertailutietojen avulla voidaan tarkastella omaa toimintaa, saada palautetta ja tarkastella mikä toimii ja mikä ei tai mitä tulisi kehittää ja mitä ei tarvitse muuttaa. (Ruotsala & Saari 2004, 65.)



### 4.3 Yhteistyön edellytykset

Toimiminen verkostoissa edellyttää verkostokyvykkyyttä eli osaamista, joka koostuu suhteiden rakentamisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä. Keskeisimpinä käsitteinä verkostokyvykkyydessä ovat sosiaalinen pääoma sekä yhteistyökyvykkyys. Sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta ulottuvuudesta eli dimensiosta, joiden mukaan voidaan tutkia ja kehittää verkostojen toimivuutta. Ensimmäinen on verkostojen rakenne, jossa tarkastellaan mm. sitä miten laaja verkosto on, millaisia toimijoita siihen kuuluu, sen hierarkiaa ja tarkoituksenmukaisuutta. Toisena dimensiona on suhteen laatu eli mm. henkilöiden välinen kemia, luottamus ja kunnioitus. Kolmantena ulottuvuutena on kognitiivinen dimensio, joka koostuu kyvystä tulkita toisia, yhteisestä kielestä ja merkityksestä sekä vuorovaikutuksen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Yhteistyökyvykkyydessä kyse on kyvystä rakentaa suhteita, joiden perusta on kommunikaatio, luottamus ja sitoutuminen. Tämä kyky voi olla synnynnäistä, tai oppimisen ja harjoittelun kautta hankittua. (Hakanen ym. 2007, 34.)

Onnistuakseen verkostoyhteistyö edellyttää toimijoilta halua toimia yhteisten tavoitteiden eteen ja tahtoa rakentaa kumppanuutta, vastavuoroisuutta (Ruotsala & Saari 2004, 40-41). Toiminnan tulee olla läpinäkyvää eli organisaation tulee olla aidosti avoin ongelmiseen ja kehittämistarpeeseen (Vesalainen & Strömmer 1999, 112). Verkostolla tulee olla yhteinen visio ja osapuolten tulee ymmärtää se samalla tavalla. Heillä tulee olla myös yhteinen käsitys yhteistyön perusteista, sen eduista ja ongelmista. (Niemelä 2002, 32, 111.) Tämän takia kumppaneiden tulee osata arvioida yhteistyön vaikutuksia oman ja verkoston organisaatioiden kannalta. Toimijoiden tulee kokea, yhteistyö kannattavana vaihtoehtona yksintoimimiselle ja voivansa tarjota itse lisäarvoa kumppaneille (Ruotsala & Saari 2004, 40,42.) Yhdessä siis saavutetaan jotain sellaista, mihin ei yksinään pystyttäisi (Hakanen ym. 2007,15).

Verkostoitumisen keskeisin tarkoitus on toisilta oppiminen ja tiedon jakaminen, jotta oma tieto ja kokemuspääoma karttuvat (Ruotsala & Saari 2004, 40). Tämän takia organisaatiolla tulee olla vastaanottokykyä eli kykyä oppia toisilta ja

ymmärtää toisia (Vesalainen & Strömmer 1999, 112). Yhteistyön tulisikin olla ilman muodollista valtaa olevaa tasapuolista vuorovaikutusta. Tämän yhteistyön onnistumisen edellytys on keskinäinen luottamus, joka muodostuu tiedonjakamisesta ja yhdessä sovituista pelisäännöistä, selkeistä vastuualueista ja rooleista. Tämä vaatii järjestelmällistä suunnittelua ja yhteistyön kehittämismenetelmien hallintaa sekä pitkäjänteisyyttä. (Ruotsala & Saari 2004, 40-44.)

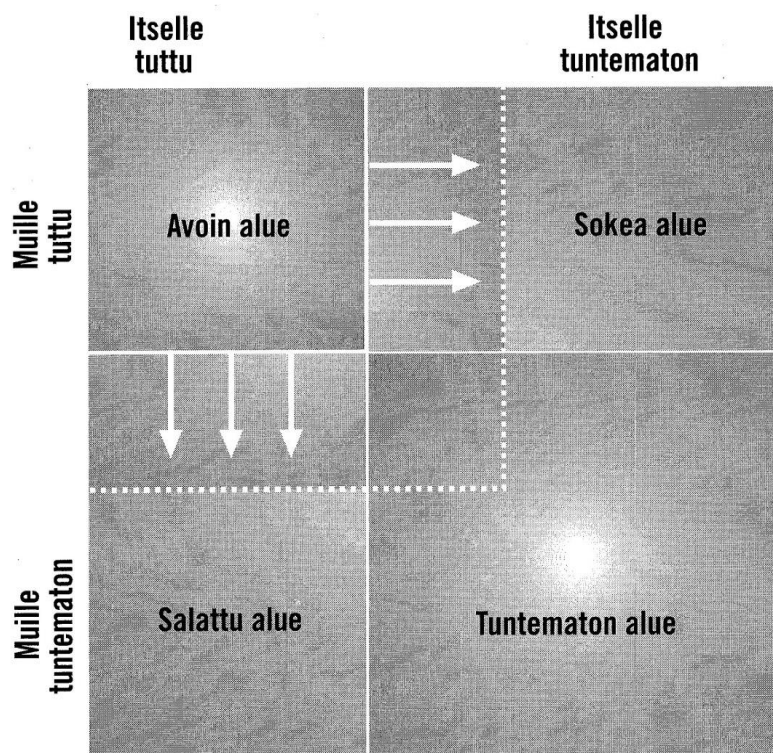
#### 4.4 Verkostoituminen edut ja hyödyt

Verkostot voivat olla erilaisia ja ne tulee räätälöidä tilanteen ja tarpeen mukaan, myös ympäristön muutokset saattavat muuttaa niitä. Jäsenyys verkostossa voi olla luonteeltaan vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä. Se voi olla esim. projekti-kohtaista yhteistyötä tai pysyväksi tarkoitettua kumppanuutta. (Niemelä 2002, 18, 20.)

Pääosin organisaatioiden välinen verkostoituminen on lähtenyt liikkeelle tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Nykyään se nähdään toiminnan kehittämisen välineenä. (Ruotsala & Saari 2004, 30.) Verkostoitumisella haetaan kehittämistä, osaamisen vahvistamista, oppimista ja tiedon hankintaa. Syy verkostoitumiselle voi olla monenlainen. Erityisesti yritysmaailmassa sillä pyritään kannattavuuden sekä kilpailuaseman parantamiseen. Toisaalta yhteistyön motiivina voi olla, halu yhdistää kykyjä ja taitoja, innovatiivisuuden toteuttaminen tai vaikka imagon parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 25.)

Verkostoyhteistyöllä voidaan hakea taloudellisten ja tuotannollisten hyötyjen lisäksi yhteistyökyvyn parantamista ja tiedon- ja kokemusten vaihtoa. Verkostoitumisen avulla organisaatiot voivat hakea lisäresursseja ja toimintatapoja, jotta selviävät toimintaympäristön muutoksista. Yhteistyön avulla haetaan ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin, joihin omat resurssit eivät riitä. Kuitenkin yhteistyöllä pyritään tuomaan hyötyjä kaikille toimijoille, ei vain omalle organisaatiolle. (Ruotsala & Saari 2004, 30, 39.) Myös laadun varmistaminen on verkostokehityksen keskeisiä tehtäviä (Niemelä 2002, 104).

Verkostossa havaitaan herkemmin muutokset toimintaympäristöstä sekä tunnistetaan ja ratkaistaan ongelmia (Ruotsala & Saari 2004, 30). Verkostojen avulla pystytään huomioimaan heikkoja signaaleja eli saamaan vinkkejä mahdollisista uhkista tai mahdollisuuksista. Nämä auttavat oman toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Käytännöllisenä tapana näiden signaalien huomaamiseen toimivat hyvin havainnointi ja keskustelut. Verkostot auttavat luomaan uusia suhteita, mutta myös peilaamaan omaa toimintaa. Parhaimmillaan verkostosuhteet ovat rakentavaa vuorovaikutusta ihmisten kesken. Palautteen avulla saamme näkökulman siihen, miltä toiminta näyttää ulkopuolisen silmin. Palaute mahdollistaa esimerkiksi työskentelymenetelmien ja tapojen tarkastelun. Joharin ikkunassa (ks. kuva 8) kuvataan hyvin se miten meillä jokaisella on kaikille avointen alueiden lisäksi sokeita, salattuja ja tuntemattomia alueita. Itselle tuntemattomia alueita voidaan laajentaa hankkimalla ja vastaanottamalla palautetta. Tällöin saamme tietoa, miten muut kokevat toimintamme ja käytöksemme sekä millaisia vaikutuksia sillä on muiden toimintaan. (Silvennoinen 2008. 53, 66-68.)



Kuva 8. Joharin ikkuna (Silvennoinen 2008, 67).

Verkostojen kautta voidaan vahvistaa myös johtajuutta. Yhteisen päämäärän tai tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa johtajuutta ja motivoi omaa työskentelyä. Tämä auttaa ottamaan vastuuta yhteisestä toiminnasta sekä motivoimaan kumppaneita. Verkostojen avulla saadaan mahdollisuus vaihtaa, tarjota ja pyytää palveluita. Palvelut voivat olla joko konkreettisia tai aineetonta kuten tiedon antamista, neuvomista tai vaikka toiminnan arviointia. Tarkoituksena tässäkin on vuorovaikutteisuus eli annetaan ja saadaan. (Silvennoinen 2008, 64-65.)

## 5 KIRJASTOJEN LAATU- JA ARVIOINTITYÖ

Kirjastot voivat tehdä arviointia monella tasolla ja arviointikohde voi vaihdella. Tässä luvussa käsittelen arvioinnin tekemistä ja laatua yleensä. Tarkemmin käsitellään itsearviointin tekemistä. Lisäksi luvussa käydään läpi yleisimpiä tapoja arvioida ja mitata laatua. Tässä työssä ei käsitellä vaikuttavuuden arviointia, vaikka se sivuaakin kokonaisarviointia ja on nykyisin entistä tärkeämpi tuloksellisuuden kriteeri.

Kunnissa arvioinnin merkitys on lisääntynyt, koska palveluiden uudet ja vaihtoehtoiset järjestämistavat ovat tehneet siitä entistä haastavampaa. Arviointi nähdään oleellisena osana kunnan johtamisjärjestelmää ja palveluiden ja toiminnan kehittämiskeinona. Rakennemuutokset kunnissa ovat tehneet palveluiden arvioinnin ja laadun takaamisen erityisen tärkeäksi. Niiden avulla edistetään ja vahvistetaan palveluiden tuottamista kuntalaisille asukaslähtöisesti ja tehokkaasti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010,13.)

Julkisten palvelujen laatustrategia julkaistiin jo 1990-luvulla, josta käynnistyi valtion ja kuntien laatutyö palvelutuotannossa. Myös kirjastot ovat vastuussa siitä mihin he käyttävät heille myönnetty määrärahansa, joten heillä ei ole vara hoidaa tehtäviään huonosti. Kirjastojen tulee pystyä näyttämään toimintansa tuloksellisuus ja palveluiden laatu. Koska nyt ja tulevaisuudessa, julkiset palvelut on tuotettava niukemmilla resursseilla, tulee palvelujen laatua ja tuottavuutta tarkastella samanaikaisesti. (Lovio & Tiihonen 2005, 67.) Tällöin myös kirjaston merkityksen osoittaminen on entistä tärkeämpää. Taloudellisten resurssien pienetessä, potentiaalisten asiakkaiden määrä voi kasvaa, jolloin käyttäjien tarpeet korostuvat. (Almgren & Jokitalo 2010,19.)

Kirjastojen asiakkaat ovat nykyisin vaativampia ja haluavat korkeampaa laatua (Lovio & Tiihonen 2005, 67). Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015 -ohjelman mukaan kirjastopalveluiden vaatimustaso kasvaa, koulutustason noustessa ja kulttuuri ja tiedon kentän monimutkaistuessa. Tämä tarkoittaa myös kirjaston henkilöstön koulutustason nostoa, jotta laadukkaat palvelut saadaan säilytettyä.

Hyvää laatua ei tuoteta ilman riittävää korkeakoulutettua ammattihenkilöstöä ja ajantasaista palvelutarjontaa, laitteistoa sekä aineistoa. Kirjastojen on menestyäkseen tuotettava palveluita, joita muut eivät tuota ja tarjottava tietoa ja kulttuuria mielenkiintoisessa muodossa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 12.)

Kirjastojen tulisi olla tuottavia ja tuloksellisia. Tuloksellisuudella pyritään toiminnan päämäärien saavuttamiseen ja perustehtävän hoitamiseen taloudellisesta ja laadukkaasti. Tuottavuudessa tarkastellaan panos-tuotos-suhdetta, jossa otetaan huomioon palveluprosessi ja sen laatu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010,16.) Korkeampi laatu tuo aina kustannuksia, vaikkakin se tuottaa asiakkaalle arvoa. Samoin tehoton palvelutuotanto on kallista. (Lovio & Tiihonen 2005, 67.) Tehokkuuden ja palvelujen laadun lisäämiseksi kirjastot tekevätkin yhteistyötä, mm. erilaisissa laatutyöhankkeissa (ks. esim. Kaisti 2014). Erityisesti pienille kirjastoille arviointiyhteistyöstä on etua. Näin he voivat yhdessä kehittää hyviä työkaluja ja tehdä lakisääteistä itsearviointia, joihin esim. laatutyöhankkeet voivat kiinteästi liittyä. (Lovio & Aho 2002, 41; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 20.)

## 5.1 Laatu

Laatua voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Asiakassuuntainen laatu on tuotteen tai palvelun kyky vastata asiakkaan toiveisiin ja odotuksiin. Kirjastojen tulee huomioida myös taustaorganisaation laatuvaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit. Palvelutuotannon laadulla taas voidaan tarkastella suoritus- ja palvelukykyä. Kokonaislaatu sisältää useamman osatekijän. Niitä voivat olla toiminnallinen laatu, lopputuotoksen laatu ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Toiminnallinen laatu kertoo sen miten yhteistyö kirjaston ja sen käyttäjien välillä toimii. Tähän voivat vaikuttaa muun muassa tiedonkulku asiakkaalle, joustavuus ja palvelujen virheettömyys. Henkilöstön laatu taas tarkastelee henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja ammattitaitoa. Laatua voidaan tarkastella myös toiminnan ulkopuolisena laatuna kuten laitteiden tekniset tasot, kirjastojen tilojen kunto ja viihtyvyys. Kokonaislaatuun vaikuttaa tarpeisiin vastaaminen, kykyä

täyttää asiakkaiden odotukset, mielikuvat ja tarpeet. Tämä tulee esille asiakkaan tyytyväisyytenä palveluihin ja niiden olemassaoloon. Tähän voidaan ajatella kuuluvan myös vastaaminen yhteiskunnan tarpeisiin. (Lovio & Tiihonen 2005, 68-70.)

Laatuajattelu syntyi aluksi teollisuuden tarpeisiin. Kun tätä ajattelua alettiin soveltaa palvelutuotantoon, tarvittiin entisen laadunmäärittelyn rinnalle myös asiakaskeskeinen lähestymistapa. Asiakkaiden tarpeet ja kokemukset ovat keskeisiä myös julkisten palveluiden kehittämisessä. (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 13.) Kirjastojen laatutyön tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tästä syystä kirjaston tulee pystyä kuuntelemaan käyttäjien ja sidosryhmiensä toiveita ja tavoitteita, ymmärtää mitä asioita asiakas arvostaa. (Lovio & Tiihonen 2005, 68; Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 14.)

Kirjastopalveluiden laatu koostuu monesta tekijästä ja ne koetaan usein subjektiivisesti (Lovio & Tiihonen 2005, 69). Asiakkaat käyttävät eri kriteereitä arvioiessaan palveluiden laatua kuin palvelun tuottajat (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 13). Niihin vaikuttavat muun muassa asiakkaan aikaisemmat kokemukset, mielikuvat ja asenteet. Yksi tärkeimmistä on henkilöstön ammattitaito, käyttäytyminen ja asenne. Keskeisin on myös palveluiden joustavuus ja saavutettavuus, kuten aukioloajat, kirjaston sijainti ja palveluiden saatavuus. Kriteerinä asiakkaalle voivat olla luotettavuus ja uskollisuus erityisesti työntekijöiden ja kirjastojärjestelmien osalta. Keskeinen laatukriteeri on myös normalisointi eli korjaustoimenpide, joka tehdään heti kun jokin asia epäonnistuu tai tapahtuu jotain odottamatonta. Parempia palveluita voidaan siis kehittää, kun ymmärretään miten käyttäjät arvioivat palveluiden laatua. (Lovio & Tiihonen 2005, 69-71.)

Asiakkaiden kriteereiden lisäksi kirjaston laatuun vaikuttavat monet muut tekijät kuten, neuvonta- ja tietopalvelut sekä palvelujen ja aineiston saavutettavuus. Palveluiden saavutettavuutta tarkoitetaan kirjaston tiloihin pääsyä, jota voidaan tarkastella vaikka kirjastoverkon tiheydellä tai kirjastoautopalveluiden käytöllä. Aineiston saavutettavuus taas kertoo sen miten hyvin asiakas saa tarvitseman-

sa aineiston käyttöön. Tähän voi vaikuttaa mm. opasteet, ohjeet, aineiston hyllytys ja luettelointi. (Lovio & Tiihonen 2005, 72-73.)

## 5.2 Kirjastojen arviointi ja itsearviointi

Kirjastolain mukaan kirjaston tulee arvioida järjestämäänsä kirjasto- ja tietopalvelua. Tarkoituksena on parantaa palveluiden saatavuutta ja tukea niiden kehittämistä. Arvioinnin avulla pystytään seuraamaan palveluiden toteutumista, laatua ja taloudellisuutta. (Kirjastolaki 1998; Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 11.) Sitä tarvitaan myös vaikuttavuuden, asiakaslähtöisyyden, tehokkuuden, tuloksellisuuden ja tuottavuuden osoittamiseen. Arviointi on apuna tulevien palveluiden ennakkoinnissa sekä palveluiden ajan tasalla pitämisessä. (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 11.) Vaikka arviointi on lakisääteinen velvoite, kyse on kehittämisprosessista. Sen tarkoituksena on tuoda esille organisaation kehittämiskohteet ja vahvuudet jatkuvaa parantamista varten. Kirjastopalveluiden arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa siitä miten hyvin kirjastopalvelut vastaavat kuntalaisten tarpeita. (Granö-Suomalainen 2002, 6-7.)

Kirjastolain mukaan arviointitasoja on kolme: järjestäjän itsearviointi, valtakunnallinen arviointi ja kansainvälinen arviointi. Arviointia voidaan tehdä alueellisesti, seudullisesti tai paikallisesti. Arviointi voi koskea vain yhtä kuntaa tai se voidaan laajentaa koskemaan useampaa kuntaa. Arviointiin voivat, kunnan ja kirjaston lisäksi, osallistua asiakkaat ja ei-asiakkaat. (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 11, 19-20.) Arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi erilaiset resurssit, kuten aineelliset tai henkiset resurssit, tuotteet tai palvelut tai niiden tuottaminen (Kortelainen 2003, 14).

Arvioinnin tulisi olla jatkuvaa, systemaattista ja kokonaisvaltaista, jotta sen avulla pystytään parantamaan kirjaston palveluita (Lovio & Tiihonen 2005, 75). Sen tulee olla myös järjestelmällistä, dokumentoitua ja luotettavaa. Tietojen tulee kertoa toiminnan vaikuttavuudesta, tehokkuudesta ja taloudellisuudesta. (Granö-Suomalainen 2002, 6.) On siis tiedettävä etukäteen mitä ja miten arvioidaan ja lisäksi olisi hyvä, mikäli arviointi valottaa työn sisältöä ja saavutuksia. Arvioin-



nin tulee vastata aidosti arvioitavaa tilannetta ja tuottaa käytäntöön sovellettavissa olevia tuloksia. Se pitäisi pystyä myös toteuttamaan kohtuullisella työmäärällä sekä kustannuksilla (Kortelainen 2003, 14.) Lähtökohta tämän kaiken onnistumiselle on tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteiden tulee vastata kuntalaisten tarpeisiin. Niiden tulee olla haastavia, mutta realistisia sekä konkreettisia ja yksiselitteisiä. Tavoitteet tulee voida mitata ja arvioida, jolloin niitä kannattaa olla vain rajoitettu määrä. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002, 11.) Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin, kannattaa arviointi tehdä asiakokonaisuus tai osakohte kerrallaan (Kortelainen 2003, 15).

Arviointi on osa tuloksellisuuden ja toiminnan tarkastelua (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 19). Sen avulla työn tavoitteiden ja sisällön pohtimisen helpottuu (Kortelainen 2003, 9). Se on osa kirjastojen strategiatyötä ja kehittämisen lähtökohta ja väline, joka suuntautuu tulevaisuuteen (Kirjasto- ja tietopalvelutoimintojen arviointiperusteet 1998, 5; Kortelainen 2003, 9; Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 19). Arvioinnin lähtökohtana on tehdä parannuksia, ei etsiä vikoja. Tarkoituksena on saada esille eri osatekijöitä ja niiden kautta valittavaksi kehittämiskohteita. Arviointi alkaa itsearviointin kyvyn kehittämisestä, josta se vähitellen laajenee ulkoisen arvioinnin käyttöön. Arviointi on yksi osa kehittämisprosessia, jossa tarkastellaan säännöllisesti kehittämisen suuntaa ja tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta sekä muutetaan, korjataan ja vahvistetaan toimintaa. (Kirjasto- ja tietopalvelutoimintojen arviointiperusteet 1998, 5; Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 19.) Arvioinnista saatua tietoa käytetään päätöksenteon pohjana ja sen avulla kansalaisille kerrotaan miten ja mihin kirjastopalveluita kehitetään (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 19).

### **Itsearviointi**

Lovion ja Tiihosen mukaan ”organisaation itsearviointilla tarkoitetaan oman toiminnan arviointia, jonka avulla voidaan tunnistaa ja paikantaa vahvuuksia että parantamiskohteita” (Lovio & Tiihonen 2005, 75). Itsearviointin avulla organisaatio saa nopeasti selville mikä siellä toimii ja mikä ei, mitä on kehitettävä. Sen avulla luodaan edellytykset kehittämisen käynnistämiseksi ja se auttaa organisaatiota selvittämään kehittämistarpeensa ja kehittämisvalmiutensa. (Niva

& Tuominen 2005, 7-8.) Itsearviointi on hyvä toimintojen ja johtamisen väline nivoutuessaan osaksi toimintaa, ja silloin kun tulosten tulkinta on luotettavaa. Sen tehtävänä on saada esille toimintojen vahvuuksia ja heikkouksia. (Kangasvieri 2002, 3.)

Arvioinnin avulla saadut tulokset ovat pohjana toiminnan suunnittelulle ja siihen liittyvälle päätöksenteolle (Savolainen 1991, 18). Itsearvioinnin avulla saadaan nopeasti selville organisaation kehitettävät kohteet tai missä henkilökunnan mielipiteet eroavat tai ovat samaa mieltä. Samalla saadaan selville, mihin henkilöstö on valmiiksi sitoutunut. (Niva & Tuominen 2005, 7-8.) Arvioinnin avulla halutaan mm. edistää toiminnan kehittämistä ja sillä tarkoitetaan seuranta, suunnittelua, tarkastusta ja laadunvalvontaa. Sitä tarvitaan, jotta kuntalaiset saavat tietää, mihin verorahoja käytetään sekä päättäjät avuksi toiminnan ohjaamiseen. Arvioinnilla halutaan myös lisätä käyttäjien vaikutusmahdollisuuksia ja tiedon saantia. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002, 14-15.) Sen avulla tehdään kuntatyötä näkyväksi ja se voi olla keino tiedottaa sekä päättäjille että kuntalaisille kirjaston palveluista (Kangasvieri 2002, 3; Kortelainen 2003, 9).

Usein itsearviointi on osa laajempaa arviointia. Itsearviointi antaa mahdollisuuden pohtia työn perusteita ja tarkoitusta sekä lisätä käsitystä omasta panoksesta ja työn muista resursseista. Sen avulla saadaan perusteita ulkopuolisen arvioinnin tulosten kriittiseen tarkasteluun, tulkintaan ja ymmärtämiseen. Samalla voidaan arvioida käytettyjen arviointikriteerien tarkoituksenmukaisuutta. Itsearviointi lisää myös organisaation ja sen työntekijöiden itsetuntemusta. (Kortelainen 2003, 13.) Se sopiikin hyvin erilaisten laatumallien ja järjestelmien soveltamiseen, rakentamiseen tai kehittämiseen ja sen avulla voidaan esimerkiksi käynnistää benchmarking-toimintaa (Niva & Tuominen 2005, 7).

Itsearviointiprosessi hyödyttää monella tavalla organisaatiota. Sen kautta mm. opitaan uutta ajattelua, se lisää ymmärrystä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, antaa uskallusta asettaa korkeampia tavoitteita, luo sitoutumista kehittämiseen ja arvostusta jokaisen mielipiteille. (Niva & Tuominen 2005, 8.)

### 5.3 Arviointi ja mittaaminen

Kirjastopalveluiden mittaamisessa ja arvioinnissa pyritään määrittämään toiminnan nykytaso, tunnistamaan ja tutkimaan ongelma-alueita, vertailemaan suoritustasoa ja seuraamaan päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Arviointi ja mittaaminen voivat kohdistua toiminnan panoksiin (resursseihin), toimintaprosessiin, tuotoksiin ja niiden vaikutuksiin. Tästä muodostuvaa kokonaisuutta (prosessia) voidaan tutkia laadullisten sekä määrällisten ominaisuuksien puolesta. Mittausmenetelmä määräytyy sen mukaan, kumpaa ominaisuutta halutaan tutkia, määrää vai laatua. (Savolainen 1991, 7-8.)

Itsearviointinnissa käytetään monesti apuna laadunarviointimalleja, jolloin kirjastoa arvioidaan ja mitataan eri näkökulmista ja käydään läpi eri arviointialueita (Lovio & Tiihonen 2005, 75). Kirjaston toimintaa voidaan arvioida laadullisesti ja mitata määrällisesti. Kirjastojen on hyvä käyttää molempia menetelmiä palveluidensa arviointi- ja kehittämistyössä. Arvioinninkohteiksi tulee valita keskeisimmät asiat kirjaston toiminnan kannalta. Tällöin kaikkea ei kannata arvioida, vaan valita toiminnan kannalta oleelliset asiat arvioitavaksi. (Yleisten kirjastojen laatusuositus 2010, 21-22.) Vaikka kvalitatiivisten laatukriteerien ja mittarien määrittäminen on usein hankalaa, tarvitaan arvioinnissa sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia mittareita (Kaisti 2014, 13).

Arvioinnissa on tärkeää saada laaja kokonaiskuva toiminnan tuloksista eri näkökulmista. Esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa (Balanced Score Card) voidaan soveltaa julkiselle sektorille, kuten Ismo Lumijärvi on tehnyt. Hänen neljä arvioinnissa käytettävää näkökulmaa ovat: vaikuttavuus, asiakaspalvelun laatu, palveluprosessin sujuvuus ja henkilöstön aikaansaannoskyky. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002, 13.) Keskeisimpiä arvioinnin kriteereitä voivat olla myös tuottavuus, taloudellisuus, tehokkuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Ongelmalliseksi nämä kriteerit tekee se, että käsitteet määrittyvät usein luontevasti vain toistensa kautta tai yhteydessä. (Savolainen 1991, 11.)

Keskeisin kirjastojen laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin mittari on asiakkaiden mielipiteet. Näitä tulisi seurata säännöllisesti. Tilastoista saadaan ulos tuo-

toksia, panoksia ja suoritteita, mutta asiakkailta se miten onnistuneita palvelut ovat. Asiakkaiden tekemät arvioinnit auttavat myös tasapainottamaan asiantuntija- ja hallintokeskeisyyttä, kun kirjasto ei perustele toimintatapojaan oman asiantuntemuksensa kautta, vaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden perusteella. Asiakassuuntainen laatuajattelu ottaa huomioon toiminnassa asiakasnäkökulman eikä vain laeissa ja asetuksissa määritetyt palvelut. Asiakkaita tulisi kannustaa palautteen antamiseen ja mahdollisuuksien mukaan huomioida annettu palaute palvelujen kehittämisessä, jotta asiakkaat näkevät, että annetulla palautteella on merkitystä. Palvelujen arviointiin tarvitaankin hyvä asiakaspalauttejärjestelmä eli tapojen ja menetelmien kokonaisuus. Sen avulla kirjasto systemaattisesti tunnistaa, kerää, hyödyntää ja käsittelee asiakaspalautetta, pelkät asiakaskyselyt eivät riitä. Asiakaspalautteen kerääminen tulee olla jatkuvaa ja kokoaikaista sekä mielipidetiedusteluja tehdä toistuvasti. Myös kirjaston tulee vastata ja antaa palautetta asiakkaiden antamaan palautteeseen. (Lovio & Tiihonen 2005, 76, 78-79.)

### 5.3.1 Mittarit ja indikaattorit

Mittareita ja indikaattoreita käytetään arviointityön apuvälineinä. Mittari on yleensä numeraalinen luku, joka ilmaisee, mitä se mittaa esim. kirjastolainojen määrä. Indikaattori sen sijaan on suhteutettu mittari ja tästä syystä sen merkitys ulottuu laajemmalle. Indikaattori voi olla verbaalinen tai numeraalinen ja se ilmaisee kohteen tilaa tai siinä tapahtuvia muutoksia tai ominaisuutta. Indikaattori voidaan rakentaa suhteuttamalla tilastomuuttujia keskenään esimerkiksi lainojen määrä suhteutettuna kirjastonkäynteihin. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002, 14-15.) Laatuksiteriksi valittua ominaisuutta voidaan siis mitata indikaattorin avulla (Kaisti 2014, 13).

Indikaattoreiden käytössä on myös ongelmia. Useimmin käytössä ovat helposti seurattavat määrälliset mittarit, kun taas vaikeammin seurattavia laadullisia mitauskohteita vältetään. Tämä taas vaikuttaa arviointiin, kun seurataan vain indikaattoreita ja muut seikat unohdetaan. Toisaalta indikaattoreilla saadaan nope-

asti kuva toiminnasta. Niiden avulla saadaan hyvä pohja sekä pidemmän ajan vertailulle että vertailulle esim. muihin toimijoihin. Ne voivat myös valaista tutkittavaa asiaa eri näkökulmista. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002, 15.)

Painopisteestä riippuen voidaan puhua panosmittareilla ja tuotosmittareilla tehtävästä mittaamisesta. Panosmittarit kohdistuvat aineettomien ja aineellisten resurssien mittaamiseen kuten kirjaston laatusuositukseen. Tuotosmittari voi olla esimerkiksi kirjastosta lainattujen niteiden määrä vuosittain. Näillä menetelmillä saatuja tietoja, ei voida tulkita mielekkäästi, mikäli niitä ei suhteuteta yleisempään tavoitteeseen. (Savolainen 1991, 8-9.)

Mittaamisen ongelmana voi olla määrittää mikä panos vastaa mitäkin tuotosta ja päinvastoin. Julkisen palvelujen mittaamisessa tämä on hankalaa, koska palvelujen tuotanto ja kulutus tapahtuvat lähes samanaikaisesti. Myös palveluiden hyödyn ja vaikutuksen mittaaminen on hankalaa. Panosmittareissa on vaikea tehdä kustannus-hyöty-analyysia. Varsinkin panostekijöissä, jotka vaikuttavat useiden palvelusuoritteiden tuottamiseen esim. neuvontapalvelut. (Savolainen 1991, 9.)

Mittaamisella saatuja tuloksia voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Niillä voidaan saada esim. lisäperusteluja toiminnan jatkamiselle nykymuodossaan tai paljastaa toiminnallisia heikkouksia. Tuloksia voidaan käyttää myös kirjaston ulkopuoliseen käyttöön esim. signaalina kunnan päättäjiille. (Savolainen 1991, 19.)

### 5.3.2 Laadullinen arviointi ja määrällinen mittaaminen

Kirjastot ovat tottuneet mittaamaan toimintaansa tilastollisilla menetelmillä. Laadullisia menetelmiä alettiin kuitenkin kehittää rinnalle, kun huomattiin määrällisten mittareiden rajoitteet kirjastojen laadun kuvaamisessa. Laadullisen arvioinnin kautta saadaan selville asiakkaan näkemykset ja kokemukset palveluista ja niiden käytöstä. Laadun arvioinnissa tehdään tulkinnallista analyysia siitä, miten arviointiin valittu kohde vastaa asetettuja laatuvaatimuksia. Arviointikohteena

voi olla esimerkiksi palvelut, kokoelma tai kirjaston tila. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 21-22.)

Kvalitatiivisia indikaattoreita on vaikeampi tunnistaa indikaattoreiksi, koska ne ovat tekstipohjaista ja kuvailevaa aineistoa. Siksi niitä on myös työläämpää koota ja analysoida kuin numeraalisia mittareita. Niillä voidaan esimerkiksi tarkastella kirjaston vaikutuksia eri-ikäisten elämään tai muutoksia käytännöissä. Aineistoa kerätään esim. erilaisilla haastatteluilla, kyselylomakkeiden avoimilla kysymyksillä tai havainnoinnilla. (Kaisti 2014, 13.) Laadullinen arviointi ei kuitenkaan korvaa tilastollisia menetelmiä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 21).

Määrällisellä mittaamisella saadaan tietoa itse organisaatiosta. Yleisesti kirjastot mittaavat organisaatiotaan tilastollisilla menetelmillä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 21.) Kirjastojen tavallisimpia mittareita ovat esimerkiksi lainaus- ja kävijämäärät, henkilöstön määrä ja erilaiset kokoelmiin liittyvät tilastot kuten laajuus, poistot ja hankinnat sekä kustannukset (Kortelainen 2003, 11; kirjastot.fi 2014). Määrälliset mittarit antavat objektiivisen kuvan ja ovat selkeitä, mutta samalla niitä on pidetty tuloksiltaan vähäisinä ja asioita yksinkertaistavina (Kortelainen 2003, 11).

### 5.3.3 Yleisten kirjastojen laatusuositukset

Kirjastojen laatua voidaan arvioida myös yleisten kirjastojen laatusuositusten valossa. Monet kirjasto käyttävätkin niitä oman toimintansa kuvaamiseen, vertailuun tai arviointiin.

Kirjastopoliittisessa ohjelmassa 2001-2004 oli laadittu lista laatusuosituksista, joiden käyttökelpoisuutta arvioitiin 2007 peruspalveluarvioinnin yhteydessä. Tuolloin todettiin, etteivät laatukriteereinä käytettävät mittarit sopineet isoimmille ja pienimmille kirjastoille. Yleisten kirjastojen laatusuositusta laatinut työryhmä päätyikin käyttämään laatukriteeri termin sijaan termiä laatukuvaus. Kuvattaviksi asioiksi "laatukriteereiksi" työryhmä valitsi tärkeitä palvelun laatua kuvaavia tekijöitä. Niillä kuvataan kunkin toiminnan osalta hyvän laadun piirteet. Ne ovat siis tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnan tuloksen saavuttamiseen tai liittyvät raken-

teeseen, toimintaan tai lopputulokseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 26-27.)

Kirjastopoliittisen ohjelman 2001-2004 laaditut laatusuositukset oli jaettu kolmeen kategoriaan: palvelujen saavutettavuuden laatusuositukset, tiedon saavutettavuuden ja palvelujen laatusuositukset sekä palvelun käyttöä koskevat tavoitteet. Nykyiset laatusuositukset kattavat viisi näkökulmaa laadun kehittämiseen ja arviointiin: kirjastopalveluiden tavoitetaso ylläpitäjännäkökulmasta, palveluja ja niiden käyttöä koskevat suositukset, henkilöstöä ja osaamista koskevat suositukset, kokoelmia koskevat laatusuositukset sekä kirjastotiloja koskevat laatusuositukset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 26, 30-54.)

Ylläpitäjännäkökulmasta laatua tarkastellaan mm. taloudellisesta ja palveluverkon näkökulmasta. Laadukkaita kirjastopalveluita tarjoavassa kunnassa tulisi mm. määrärahojen olla vähintään asukaskohtaisen perushinnan tasoiset, henkilöstön tulisi osallistua riittävästi täydennyskoulutuksiin ja kunnan sisäisten menojen vyöryttäminen tulisi olla läpinäkyvää, jotta kirjasto voi toimia kustannustietoisesti. Palvelujen ja niiden käyttöä koskevissa suosituksissa taas käsitellään mm. palveluiden saavutettavuutta, aukioloaikoja, mainontaa ja markkinointia sekä nuorten ja lasten kirjastopalveluita. Henkilöstöä ja osaamista koskevissa laatusuosituksissa mainitaan mm. henkilöstömäärä ja osaamistaso ja sen kehittäminen. Kokoelmia koskevissa laatusuosituksissa kiinnitetään huomiota mm. hankintojen, poistojen ja lapsille suunnattujen kokoelmien määrään. Tiloja koskevissa laatusuosituksessa kiinnitetään huomiota esim. tilojen turvallisuuteen, opastukseen ja esteettömyyteen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 35-36, 41-42, 46, 51, 54-56.)

## 6 TUTKIMUKSEN TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimustyössäni käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Benchmarking, havainnointi sekä teemahaastattelu ovat toimineet verkostoitumisen ja yhdessä oppimisen tutkimuksen välineinä. Asiakaskyselyn tulokset tulevat olemaan osa, tutkimuksen jälkeen toteutettavaa, kirjastojen laatu-työn kehittämistä ja itsearviointiprosessia.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. Tästä yhteiskäytöstä puhutaan mm. termeillä triangulaatio tai mixing methods. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233.) Kananen (2012, 179) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan useamman lähestymistavan yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Ilmiötä siis lähestytään monimenetelmällisesti ja tutkimuksessa yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen näkökulma. Useiden näkökulmien käytöllä pyritään saamaan parempi ote ilmiöstä tai vahvistusta samalle tulkin- nalle. Monien menetelmien käyttöä voidaan perustella myös silloin, kun yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita halutaan täydentää muilla me- netelmillä. (Kananen 2012, 179.) Triangulaatiolla tarkoitetaan siis erilaisten me- todien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Triangulaation muotoina voivat olla niin aineisto-, tutkija-, teoria- kuin menetelmätriangulaatio (Kananen 2014, 122).

Kehittämistyössäni käytössä on aineistotriangulaatio. Siinä ilmiöön liittyy erilai- sia aineistoja ja niiden hyödyntämistä esim. tietoja kerätään kyselyllä ja haastat- telulla (Kananen 2012, 179).

### 6.1 Benchmarking

Benchmarking on tyypillinen laadun kehittämisen menetelmä. Kyrön (2014) mu- kaan toimintatutkimus voi parantaa benchmarking-prosessin toteutusta, sekä luoda sille teoreettista perustaa. Benchmarkingia voidaan käyttää myös toimin-



tatutkimuksen tutkimusmenetelmänä. (Kyrö 2014.) Benchmarking termille ei ole toistaiseksi sopivaa käännöstä. Joissakin yhteyksissä siitä voidaan puhua esim. esikuva-analyysina, esikuvavertailuna, vertailukehittämisenä tai vertaisanalyysina. Toistaiseksi mikään termi ei kuitenkaan ole vakiintunut käyttöön. (Laatukeskus 1998, 7; Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 7.)

Benchmarkingia käytetään kun tavoitteena on oman organisaation kehittäminen. Se on tapa, jonka avulla voidaan määritellä oman organisaation menestykselle tärkeät asiat ja etsiä siinä itseään selvästi parempi, jolta oppia, ja soveltaa oppimaansa omaan organisaatioon. (Niva & Tuominen 2005, 5.) Menetelmän avulla pyritään löytämään ja oppimaan paras tapa saavuttaa tietty tavoite (Laatukeskus 1998, 5). Menetelmä tähtää vertailuun, tiedon keruuseen ja oman toiminnan parantamiseen (Hotanen ym. 2001, 6). Se luo osallistumista ja oppimista ja motivoi muutoksiin (Laatukeskus 1998, 5; Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 47).

Oppiminen ja toiminnan kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa hyvien esikuvien avulla. Benchmarking voi olla arviointia, vertailua tai rakentava tapa kyseenalaistaa omia prosesseja ja menettelyitä. Tavoitteena on oman organisaation jatkuva kehittäminen, parantamalla sen suoritus- ja kilpailukykyä hyödyntäen toisen organisaation onnistumista. (Hotanen ym. 2001, 6-8.) Siinä ei saada valmiita ohjeita toiminnan parantamiseen, eikä se ole toiminnan jäljittelyä tai kopiointia, vaan soveltamista omaan työkuultuuriin ja olosuhteisiin (Hotanen ym. 2001, 6-8; Niva & Tuominen 2005, 28). Se ei myöskään ole kilpailija-analyysiä tai vakoilua, eikä pelkän opintokäynnin tekemistä voida laskea benchmarkingiksi (Laatukeskus 1998, 6). Sen avulla saadaan virikkeitä ja inspiraatioita organisaation parannustoimenpiteisiin ja kehittämiseen (Karlöf ym. 2003, 38-39). Benchmarking onkin toimiva menetelmä silloin kun tavoitteena on viedä käytäntöön parantamis- ja kehitysideoita paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi eikä vain korjata virheitä. Benchmarkingin etuja ovat mm. verkostoitumisen edistäminen ja määrätietoinen toiminnan nykytilan selvitys. (Hotanen ym. 2001, 10.).

Benchmarkingia voidaan käyttää myös laadun näkökulmasta eri tarkoituksiin. Sen avulla voidaan vertailla muiden organisaatioiden laatujärjestelmiä, jotka kohdistuvat asiakkaan kokemaan laatuun, sisäiseen laatuun tai organisaation kehittämiseen. Asiakkaan kokemassa laadussa näkökulma voi olla asiakassuh-teissa, asiakastyytyvyydessä tai kilpailuvertailussa. Sisäistä laatua voidaan tarkkailla toiminta-, tuotanto- ja jakeluprosessien tai tukiprosessien näkökulmas-ta. Organisaation kehittämisessä benchmarking voi kohdistua mm. toiminnan sisältöön, työntekijöiden kehittämiseen, sitoutumiseen ja osallistumiseen tai koulutukseen. (Karlöf & Östblom 1993, 52-55.)

Onnistuakseen benchmarking vaatii organisaation johdon tuen muutokselle ja kehittämiselle (Hotanen ym. 2001, 9). Esimerkiksi tehtäessä kirjastojen yhteistä laatutyön kehittämistä, on johdon sitoutumisella projektin onnistumisen kannalta suuri merkitys (Lovio & Aho 2002, 42). Lähtökohtana on organisaation missio, visio tai strategiat ja toimintaprosessin tulee vastata käytäntöä. Sen tulee olla selkeästi kuvattu, seurattavissa ja mitattavissa. On myös tärkeää, että proses-siin valitaan oikeat henkilöt, jotka tuntevat kehitettävän kohteen. Myös aiheen tulee olla selkeästi rajattu, yhteiset pelisäännöt sovittu ja prosessissa edetä pie-nin askelin. (Hotanen ym. 2001, 9-10.)

### 6.1.1 Benchmarking-prosessi

Benchmarking-prosessissa on siis kyse oppimisprosessista, ei vertailusta tai kopioimisesta. Siksi oman organisaation tuntemus on tärkeä ennen kehittämistä. Edellytyksenä muutokselle ja kehitykselle on suunnitelmallisuus ja henkilöi-den osallistuminen ja sitoutuminen prosessiin. (Hotanen ym. 2001, 49.) Tarkoi-tuksena on kuitenkin ensisijaisesti hyödyttää molempia osapuolia (Niva & Tuo-minen 2005, 27).

Benchmarking-prosessi voidaan suorittaa useammalla tavalla, vaikka kaikissa on suunnilleen samat vaiheet: kehityskohteen valinta, kumppanin etsintä, tie-donkeruu ja kokemusten vaihto, analysointi ja vertailu ja viimeisenä vaiheena toteutus, soveltaminen ja arviointi (Karlöf & Östblom 1993, 92-94; Laatuokeskus

1998, 14-41.) Benchmarking-prosessi onkin lähellä toimintatutkimuksen prosessia. Molemmissa toteutuu toiminnan syklisyys ja lähes samat vaiheet: suunnittelu, analyysi, toiminta ja arviointi. Voidaan kuitenkin katsoa, että toimintatutkimuksessa on tieteellinen näkemys, joka puuttuu benchmarkingista. Toimintatutkimuksen spiraalimalli voikin olla perusta benchmarking-prosessille. (Kyrö 2014.) Seuraavaksi on kuvailtu pari tapaa hahmottaa benchmarking-prosessia ja sen vaiheita.

Hotanen ym. (2001) mukaan benchmarking-prosessi muodostuu viidestä eri vaiheesta, joilla kaikilla on oma merkityksensä. Ensiksi valitaan kehityskohde. Tässä pitää huomioida se, organisaation johto tms. tukee hanketta ja sen päämääriä ja aihe on rajattu sen mukaisesti. Seuraava vaihe on projektin suunnittelu, jossa mm. sovitaan tavoitteet, määritetään vastuut, aikataulu ja tarvittavat resurssit. Kolmas vaihe on itse toteutus. Siinä kuvataan halutun kohteen nykytila, analysoidaan omaa toimintaa, hyödynnetään nykytilan kuvauksen yhteydessä havaitut kehitysmahdollisuudet. Neljännessä vaiheessa tapahtuu itse vertailu valitun benchmarkingkumppanin kanssa. Tässä vaiheessa suunnitellaan käynti ja valmistaudutaan vertailuun mm. toimintakuvausten vaihdolla etukäteen. Viimeinen vaihe prosessia on toimeenpano- ja vakiinnuttaminen. Tässä tehdään projektin suunnittelu, analysointi, havainnot ja johtopäätökset. Samalla aloitetaan parannus- tai kehitysprojekti muutosten toteuttamiseksi. (Hotanen ym. 2001, 14-15.)

Nivan ja Tuomisen (2005) mukaan benchmarking-prosessissa on kymmenen vaihetta. Aluksi määritetään oman organisaation kehittämiskohde, jonka jälkeen tunnistetaan sellaiset yritykset, jossa kehitettävä asia tehdään paremmin tai kelpaavat muuten malliksi. Seuraavaksi mitataan suorituskykyerot oman ja vertailukohteeksi valitun organisaation välillä. Tämän jälkeen tunnistetaan tekijät, joita kehittämällä valittu organisaatio on saanut paremmat tulokset. Sen jälkeen seuraa vaiheet joissa opitaan miten omassa organisaatiossa toimitaan. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen mitkä ovat haittaavia tekijöitä sekä opitaan miten kohde organisaatio toimii samassa tilanteessa ja mitkä tekijät edistävät toimintaa. Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet, joihin pyritään, jonka jälkeen

muutokset suunnitellaan, laaditaan ja toteutetaan pitkällä aikavälillä. Tätä seuraa käytänteiden vakiinnuttaminen toimintaan tai kehittäminen edelleen. Tavoitteita seurataan, jotta ne saavutetaan. Lopuksi aloitetaan prosessi uudestaan tällä kertaa pitkän aikavälin tavoitteella. (Niva & Tuominen 2005, 35.)

### 6.1.2 Tutkimuksessa käytetyt benchmarking-menettelyt

Benchmarkingia voidaan soveltaa monien teorioiden kanssa mm. toimintatutkimuksissa, vertaisryhmissä tai verkostoteorioissa (Karlöf ym. 2003, 102). Benchmarkingissa on myös useita tapoja hyödyntää menetelmää. Yleisimpiä ovat: tunnuslukuvertailu, prosessi benchmarking, kilpailija benchmarking, kahdenvälinen benchmarking ja ryhmä benchmarking. (Hotanen ym. 2001, 8.) Tässä kehittämistyössä on lähinnä käytetty tunnusvertailua, prosessi benchmarkingia sekä ryhmä benchmarkingia, jotka esiteltä lyhyesti alla. Parhaiten näistä kehittämistyötäni kuvaa ryhmä benchmarking.

Tunnusvertailu ei ole varsinaista benchmarkingia mutta se on helpoin tapa aloittaa se. Siinä verrataan suorituskyykyä tulokseen, mutta se ei kerro miten suoritus on saatu aikaan, eikä keskeisiä toiminnan vahvuuksia. (Hotanen ym. 2001, 8.) Tunnuslukujen avulla voidaan osoittaa miten hyvä joku toimintatapa on, mutta se ei kerro miten organisaatio toimii. Tunnusluvut ovatkin vain mittareita, kun taas benchmarkingissa pitää päästä tunnuslukujen taakse ja saada selville miten hyviin tuloksiin on päästy. (Laatukeskus 1998, 5.)

Prosessi benchmarkingissa verrataan liiketoimintaprosesseja. Tämän menettelyn avulla opitaan ja selvitetään, kuinka toiminnat suoritetaan. (Hotanen ym. 2001, 9.) Erot kahden toiminnon välillä voivat olla merkittävät mm. laatu- ja tehokkuuserot voivat olla suuret. Välttämättä koko prosessia ei ole tarpeen kehittää, vaan sieltä voidaan etsiä kriittiset toimintaperiaatteet, joita kehittää ja jotka vaikuttavat merkittävimmin lopputulokseen. (Niva & Tuominen 2005, 14.)

Kahdenvälinen benchmarking on toimintamalli, jossa organisaatiot pyrkivät vuorovaikutteiseen oppimiseen vertaamalla prosessejaan ja niiden suoritustapoja. Ryhmä benchmarkingissa tämä tapahtuu useassa vaiheessa ja siinä omia pro-

sesseja käydään läpi ja verrataan yhteisesti löydettyyn esikuvaorganisaation toimintaan. Ryhmä benchmarking edistääkin verkostoitumista (Hotanen ym. 2001, 9, 21, 49.)

## 6.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä ja yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Eskola & Suoranta 1998, 15; Kananen 2014, 80). Havainnointi kattaa sekä määrällisellä että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyt havainnoinnit (Vilkkä 2006, 9). Se sopii metodiksi tutkimuksiin, joissa tutkitaan esim. ihmisen vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa tai yksittäisen ihmisen toimintaa, mutta se sopii myös tutkimuksiin, joissa tutkitaan mm. tekstejä, esineitä tai ympäristöä (Vilkkä 2006, 38). Se on hyvä aineistonkeruumenetelmä myös silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole tietoa tai se on vähäistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81; Kananen 2010, 49). Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa yleensä, havainnoinnissa tiedonkeruu- ja analyysivaihe kytkeytyvät toisiinsa ja tapahtuvat samanaikaisesti. Tutkimusprosessi ei siis ole lineaarinen, vaan välillä joudutaan palaamaan tutkimusprosessin edelliseen vaiheeseen. Toisin sanoen tutkimusaineisto ohjaa tutkimusta. (Kananen 2012, 96.)

Havainnoinnin luokitteluja ja muotoja on monia (Kananen 2014, 80). Vilkkä (2006, 42) ryhmittelee havainnointitavat seuraavasti: tarkkaileva havainnointi (ulkopuolinen havainnointi), osallistuva havainnointi (sisällä toiminnassa havainnointi), aktivoiva osallistuva havainnointi (toimintatutkimus), kokemalla oppiminen (etnografia) ja piilohavainnointi. Tosin määritelmässä erityisesti aktivoiva osallistuva havainnointi kuvaa lähinnä toimintatutkimusta, josta Vilkkä (2006,47) toteaaakin, että ”aktivoiva osallistuva havainnointi eli toimintatutkimus onkin enemmän tutkimusasetelma kuin varsinainen tutkimusmenetelmä” (Vilkkä 2006, 42, 47.) Tuomen ja Sarajärven mukaan havainnoinnin muotoja ovat: piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistuva havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Hirjärvi ym. (2009, 214) jakavat

havainnoinnin systemaattiseen tai osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa tutkijan rooli on ulkopuolinen ja havainnointi on jäseneltyä, systemaattista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on ryhmän jäsen ja havainnointi on vapaata, toimintaan mukautettua. (Hirsjärvi 2009, 214.)

Osallistumisen aste ja havainnoijan rooli voi vaihdella havainnointitavasta riippuen (Eskola & Suoranta 1998, 100; Vilkkä 2006, 67; Hirsjärvi ym. 2009, 216). Havainnoija voi toimia itselleen oudossa yhteisössä tai tutussa jäsenryhmässä. Hän voi osallistua toimintaan tai tehdä havaintoja ulkopuolisena henkilönä. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Osallistumisen aste voi olla esim. täydellistä osallistumista tai osallistuja havainnoijana. Täydellisessä osallistumisessa tutkija on ryhmän jäsen. Tällöin voi syntyä eettisiä ongelmia, kun tutkijan tulisi olla luonnollisesti ja aidosti osa ryhmää ja samalla kerätä tieteellistä tietoa. Osallistuja havainnoijana tutkija sen sijaan on osa ryhmää, mutta ryhmä tietää, että hän on tekemässä havaintoja. Samalla tutkijan tulee muistaa pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 216-217.)

Havainnointi voidaan suorittaa eri tavoilla ja havainnoinnin tiedonkeruumenetelmien työkalut riippuvat tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusongelmasta. Havainnointi voi olla esim. jäseneltyä ja suunniteltua, strukturoitua havainnointia, jolloin tiedetään mitä seurataan. Tai se voi olla vapaata ja toimintaan mukautettua, strukturoimatonta havainnointia. (Vilkkä 2006, 38, 42; Kananen 2014, 51, 80.) Strukturoidussa havainnoinnissa käytössä voi olla esim. lomake, johon havainnot kirjataan. Strukturoimattomassa havainnoinnissa sen sijaan ei ole valmiista listaa seurattavasta asioista, vaan tutkija kirjaa ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Havainnointien tallentamista voidaan tehdä esim. perinteisesti paperille tutkimuspäiväkirjaan tai videoimalla tapahtuma. (Kananen 2012, 96-97; Kananen 2014, 80.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esim. kuuntelemalla ja katselemalla tai kerätä sitä kuva-, esine- ja tekstimateriaalista. Koska havainnoiteja voidaan kerätä eri lähteistä, kaikkea tutkimusaineistoa ei tarvitse kerätä itse. (Vilkkä 2006, 21-22.) Aineiston keruun määrä riippuu tutkijan suhteesta tutkittavaan ilmiöön, tuttuun asiaan riittää vähempi tutustuminen. Tutuus ja tutkijan mukana olo voi olla on-

gelmallista, koska tämä voi pienentää tutkimustulosten objektiivisuutta. (Kananen 2012, 96.) Toisaalta havainnoinnin subjektiivisuus voidaan nähdä myös rikkautena, tulkintojen runsautena (Eskola & Suoranta 1998, 104).

Havainnoinnin etuna on tilanteen autenttisuus (Kananen 2010, 49). Havainnointi tapahtuukin pääsääntöisesti luonnollisessa ympäristössä, aidossa tilanteessa (Kananen 2012, 96). Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä tietoa, esim. organisaation toiminnasta (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Tutkimusmenetelmällä saatu tieto on monipuolista, tosin menetelmän käyttökelpoisuus riippuu tutkimuskohteesta, jonka pitää olla havainnoitavissa (Kananen 2010, 49). Tutkimusmenetelmänä havainnoinnin heikko puoli voi olla objektiivisuuden häviäminen, mikäli tutkija sitoutuu tutkimustilanteeseen emotionaalisesti. Havainnoinnissa myös tiedon tallentaminen välittömästi voi olla joskus hankalaa, jolloin tutkijan tulee luottaa muistiinsa, kun hän myöhemmin kirjaa havainnoinnit muistiin. Havainnointi on myös aikaa vievä menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2009, 213-214.)

### 6.3 Teemahaastattelu

Kuten havainnointi, teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2012, 99). Eskolan & Vastamäen (2007, 25) mukaan teemahaastattelu onkin yksi suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää teemahaastattelua kun tarvitaan ymmärrystä ilmiöistä tai asiantiloista, kuten ongelman määrittelyssä, tulosten tai vaikuttavuuden arvioinnissa (Kananen 2012, 100). Eskolan & Vastamäen (2007, 25) mukaan teemahaastattelu on eräänlaista keskustelua, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Toimintatutkimuksessa haastattelu auttaa selventämään ja syventämään kenttätyön aikana syntyneitä havaintoja. Haastattelumuotona on yleensä teemahaastattelu, joissa haastattelurunko muodostuu kenttätyössä keskeisiksi havaituista teemoista. (Huovinen & Rovio 2007, 109-110.)

Haastattelutyyppejä on useita erilaisia. Ne voidaan jakaa mm. sen mukaan, kuinka tarkasti kysymykset on etukäteen muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on kaikille haastateltaville sama, myös niiden vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa sen sijaan ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2007, 27.) Toisin sanoen jokin haastattelun näkökohta on päätetty, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Teemahaastattelusta käytetäänkin usein nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Vilkka 2015, 124).

Teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aiheet on määritetty etukäteen ja niiden tarkoitus on vastata tutkimusongelmaan (Eskola & Vastamäki 2007, 27; Vilkka 2015, 124). Teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin käsitellyn ilmiön (Kananen 2012, 103). Niiden järjestystä tai muotoa ei ole kuitenkaan tarkoin määritetty (Eskola & Vastamäki 2007, 27; Vilkka 2015, 124). Haastattelijan tulee itse varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet tulevat haastattelussa käsitellyä. Tosin niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2007, 27.)

Haastattelussa edetään keskeisten teemojen varassa, yleisestä yksityiseen ja teema kerrallaan. Haastattelijan tulisi olla joustava haastattelutilanteessa ja vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, saada tutkittavan ääni kuuluviin. Haastateltavan tulkinnot asioista ja hänen niille antamansa merkitykset ovat tärkeimpiä, jotta haastateltavan vastauksista saadaan uusia näkökulmia, joista syntyy uusia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48; Kananen 2012, 103.) Tästä syystä teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä ei voida tehdä tarkasti, koska vastaukset synnyttävät ja ruokkivat uusia jatkokysymyksiä (Kananen 2012, 102).

Teemahaastattelussa haastattelijan apuna on tukilista käsiteltävistä asioista, ei siis valmiita kysymyksiä (Eskola & Vastamäki 2007, 27). Tämän teemahaastattelurungon voidaan ajatella käsittävän kolmen tasoisia teemoja. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat eli aihepiirit. Toisella tasolla ovat teemaa tarkentavat apukysymykset, joiden avulla pääteemaa voidaan pilkkoa pienemmiksi ja helpottaa vastaamista. Kolmannella tasolla ovat yksityiskohtaiset kysymykset, joita käy-



tään, mikäli aiempien tasojen kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta. Haastattelun tulisi olla mahdollisimman keskustelunomainen, joten teemoista tulee osata myös luopua, mikäli ne eivät tuota vastauksia. (Eskola & Vastamäki 2007, 37.)

Teemahaastattelussa haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2012, 100). Haastattelu voidaan suorittaa, joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Molemmissa on omat etunsa ja haittansa. (Huovinen & Rovio 2007, 111; Kananen 2010, 53; Kananen 2012, 100.) Työelämän kehittämishankkeissa, joissa tavoitteena on esim. toimintatapojen ja keskustelun luominen olisi Vilkan (2015, 125) mukaan mielekästä kokeilla ryhmähaastattelua tiedonkeruumenetelmänä (Vilka 2015,125). Kuten verkostoitumisessa myös ryhmä tarvitsee toimiakseen yhteisen tavoitteen ja tehtävän (Valtonen 2005, 229).

### **Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelu voidaan jakaa alalajeihin kuten parihaastattelu tai täsmäryhmähaastatteluun. Jälkimmäisen haastattelutilanne koostuu 6-8 henkilöstä, jotka on valittu haastateltavaksi asiantuntemustensa perusteella. Heillä on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja mahdollisuus saada aikaan muutoksia. Ryhmälle on valittu selkeä tavoite esim. toiminnan kehittäminen ja vetäjä, puheenjohtaja, jonka tulisi olla mielellään ulkopuolinen. Hänen tehtävänä on saada aikaan vapaata tasapuolista keskustelua. Haastattelutilanne kestää 45-60 minuuttia ja aineiston tallentamiseen voidaan käyttää videointia ja äänittämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61-62; Vilka 2015, 125.)

Ryhmähaastattelussa etuna voi olla sen nopeampi tapa suorittaa tutkimus ja analysointi, kun tietoa saadaan samanaikaisesti useilta vastaajilta. Toisaalta haittana haastattelutilanteessa voi olla ryhmän vaikutus. Tällöin haastattelijan tulee ottaa haastattelussa huomioon se, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset tulevat tasapuolisesti huomioiduksi, ja antaa kaikille yhtäläiset mahdollisuudet tuottaa tietoa. Ryhmähaastattelussa etuna on myös se, että saatava tieto on tiivistetympää kuin yksilöhaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63; Huovinen

& Rovio 2007, 111; Kananen 2010, 53; Kananen 2012, 100.) Tosin aineiston käsittely on hitaampaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63; Kananen 2010, 53).

Verkostoyhteistyöryhmälle järjestetty ryhmähaastattelu poikkesi hieman aikaisemmin kuvatusta ryhmähaastattelusta. Siitä voitaisiin paremmin puhua ryhmäkeskusteluna. Valtosen (2005, 223) mukaan ero ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun välille syntyy ryhmän vuorovaikutuksen luonteesta. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus on vetäjän ja kunkin osallistujan välillä, kun taas ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii saamaan aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta. Vetäjä ei ota osaa aktiivisesti keskusteluun, vaan tarjoilee tutkimuksen kohteena olevia teemoja osallistujille yhteisesti keskusteltavaksi, eikä kontrolloi vuorovaikutusta vain itsensä ja haastateltavien välille. Hän kuitenkin pyrkii ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan. (Valtonen 2005, 223,-224, 234.)

#### 6.4 Kysely

Kyselylomake on perinteinen tapa tehdä tutkimusta ja kerätä aineistoa. Kyselyn muoto voi vaihdella kohderyhmän tai tarkoituksen mukaan. (Valli 2007, 102.) Aineistoa voidaan kerätä ainakin kahdella päätävällä, posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Posti- ja verkkokyselyssä vastaajat täyttävät lomakkeet itse ja lähettävät sen tutkijalle (Hirsjärvi ym. 2009, 196; Valli 2007, 106). Sähköisen eli verkkokyselyn etuna on se, että se mahdollistaa kysymysten esittämisen suurelle määrälle vastaajia (Ronkainen, Mertala & Karjalainen 2008, 23). Paperilomakkeeseen verrattuna, sen etu on sen mahdollisuus visuaalisiin ja vuorovaikutteisiin elementteihin, sekä määrällisten ja laadullisten kysymysten yhdistämiseen (Ronkainen & Karjalainen 2008, 7). Perinteisessä kyselylomakkeessa vastauksien varattu tila on rajallinen, sähköisessä kyselyssä tätä rajausta ei tarvita. Myös avokysymysten vastausten kerääminen ja käsittely on helpompaa. (Ronkainen ym. 2008, 22.) Saadut vastaukset voidaan suoraan prosessoida tulostaulukoiksi, eikä kirjallisia vastauksia tarvitse litteroida, koska ne tulostuvat suoraan tekstinä (Ronkainen & Karjalainen 2008,7; Ronkainen ym. 2008, 22).

Kontrolloituja kyselyitä on kahta muotoa, joko informoitu kysely tai henkilökohtainen tarkistettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti sellaisessa paikassa, jossa kohdejoukot ovat tavoitettavissa. Samalla hän kertoo tutkimuksen tarkoituksen, selostaa kyselyn ja tarvittaessa vastaa kysymyksiin. Vastaaaja täyttävät lomakkeet itse ja palauttavat ne sovitulla tavalla. Henkilökohtaisessa tarkistetussa kyselyssä kyselylomakkeet on lähetetty postitse ja tutkija noutaa ne vastaajilta ilmoitetun ajan kuluttua. Samalla hän voi tarkistaa, että kyselyyn on vastattu ja voi tarvittaessa vastata tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197.)

Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa mm. tosiasioista, toiminnasta ja asenteista tai niillä voidaan pyytää arviointeja tai perusteluja esim. toiminnoille. Kysymyksiä voidaan muotoilla monella tavalla. Yleisimmät kysymysmuodot ovat avoimet ja monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimessa kysymyksessä esitetään kysymys ja jätetään tila vastaamiselle. Monivalintakysymyksissä lomakkeeseen on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, joista valita ohjeistuksen mukaisesti joko yksi tai useampi vaihtoehto. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-199.) Mikäli kysymysvaihtoehtoja on vain kaksi, käytetään siitä nimitystä dikotomi. Monivalintakysymysten sijaan kysymismuodosta voidaan käyttää myös nimitystä suljetut kysymykset tai strukturoidut kysymykset. Tätä kyselymuotoa on tarkoituksenmukaista käyttää, jos vastausvaihtoehtoja on rajoitetusti ja selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen. Tällaisilla kysymyksillä vastausten käsitteleminen yksinkertaistuu, ja se estää tiettyjä virheitä, joita voi syntyä esim. vastaajan kielivaikeuksien takia. (Heikkilä 2014, 49.)

Kyselylomake voi myös koostua kyselymuotojen yhdistelmästä tai olla sekamuotoisia kysymyksiä joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia (Hirsjärvi ym. 2009, 200; Heikkilä 2014, 50). Kyselyn muotoiluun tulee olla siis huolellista, sillä se luo perustan kyselyn onnistumiselle. Tulokset voivat vääristyä, mikäli kyselyn muotoilu aiheuttaa virheitä vastauksiin. Kysymykset eivät saa olla myöskään johdatteluvia, vaan yksiselitteisiä. Niiden tulee rakentua tutkimuksen tavoitteiden ja ongelmien mukaisesti. (Valli 2007, 102.)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja näin säästää tutkijan aikaa. Aineiston käsittely ja analysointi on myös nopeaa, jos lomake on suunniteltu huolella. Aineiston käsittelyyn ja raportointiin on kehitetty tilastolliset tavat, joten tutkijan ei tarvitse niitä itse kehittää. Kyselytutkimuksessa on myös heikkouksia. Saatua tutkimusaineistoa saatetaan pitää pinnallisena tai teoreettiselta kannalta vaatimattomina. Tutkija ei aina myöskään tiedä, onko kyselyyn vastattu rehellisesti ja huolellisesti ja onko annetut vastausvaihtoehdot ymmärretty oikein. Kyselyn laatija ei voi tietää, kuinka hyvin vastaaja on selvillä siitä asiasta, jota kysytään. Kyselyn laatiminen ei välttämättä ole helppoa ja se vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. Vastausten määrä voi jäädä myös suppeaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä tutkimusaineistojen käsittely ja analysointi. Luvussa esitellään asiakaskyselyn ja teemahaastattelun toteutus sekä aineiston käsittely. Verkostotapaamisissa käytetyistä menetelmistä esitellään benchmarkingin ja havainnoinnin toteutus.

### 7.1 Tutkimusaineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön analysoitavia aineistoja olivat verkostotyöryhmän jäsenille tehty puolistrukturoitu ryhmäteemahaastattelu, asiakaskysely sekä verkostotapaamista kootut kokousmuistiot. Aineistoja analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin, tapauskohtaisesti sekä aineistolähtöisesti ja osin haastattelun kohdalla myös teoriaohjaavasti.

Laadullisen aineiston analyysi tarkoittaa käytännössä aineiston lukemista ja tekstin pohtimista, vertailua ja tulkitsemista ja niihin limittyvää teoretisointia. Tutkimuksellisesta lähestymistavasta riippumatta tutkimusaineisto edellyttää tutkijalta aineiston luokittelua, vertailua ja tulkintaa. (Rantala 2015, 110.) Vilkan mukaan Alasuutari (1994) esittää, että laadullisen tutkimusaineiston analyysi tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on havaintojen yhdistäminen ja toinen on tulosten tulkinta. Vilkan mukaan ”analysointi tarkoittaa havaintojen ryhmittelyä ja yhdistämistä johtolangoiksi, joista voidaan tehdä tulkinta” (Vilka 2006, 81).

Jotta tutkimusaineisto pystytään erittelemään, on se pelkistettävä eli tiivistettävä helpommin käsiteltävään muotoon. Tämä havaintojen pelkistäminen on sisällönanalyysiä, joka voidaan toteuttaa joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Tutkimusaineistoa tarkastellaan molemmissa tavoissa olennaisesta näkökulmasta. (Vilka 2006, 82; Kananen 2014, 111-112.) Sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2009,109; Kananen 2014, 112).

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin siten, että tutkimukselle epäolennainen karsitaan aineistosta pois. Tämä voi tapahtua joko litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Analyysiyksikkönä voidaan käyttää yksittäistä sanaa, lausetta tai sen osaa tai ajatuskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009,109-110.)

Aineistolähtöisessä analyysissä pelkistämisen etsitään koko tutkimusaineistoa kuvaava toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus (Vilkka 2006, 82). Siinä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysitavan ongelmana on se, että tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta saattavat vaikuttaa analyysiin. Tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoria voi olla apuna analyysin tekemisessä, mutta ei pohjaudu suoraan siihen. Aikaisempi tieto siis ohjaa tai auttaa analyysin tekemistä. Myös teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineistoin ehdoilla kuten aineistolähtöisessäkin analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96, 117.) Pelkistämistä suuntaa auktoriteetin teoria, malli tai ajattelu (Vilkka 2006, 82). Ero tulee abstrahoinnissa, jossa teoriaohjaavassa analyysitavassa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet siis luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa ne tuodaan tiedetystä ilmiöstä valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Siinä koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. Luokitteluyksikkönä voi olla esim. tutkimuskohteen ominaisuus tai käsitys. Aineisto tiivistyy, koska alaluokat jaetaan pääluokkien alle. (Tuomi & Sarajärvi 2009,110.)

Abstrahointivaiheessa epäoleellisesta tiedosta erotetaan oleellinen ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111; Kananen 2014, 112).

## 7.2 Asiakaskyselyn toteutus ja aineiston käsittely

Asiakaskyselyn aiheet nousivat verkostotapaamisissa esille tulleista kehittämistarpeista, joihin haluttiin omien havaintojen lisäksi asiakkaiden näkemys. Asiakkaiden mielipiteet toimivat myös laadun mittareina. Kyselyn muut kaksi aiheet olivat tiedotus, tapahtumat/toiminta ja tilat. Tilat olivat toimineet myös verkostoryhmän benchmarkkauksen ja havainnoinnin kohteina.

Kysely toteutettiin kolmen viikon aikana syys- lokakuun taitteessa. Lomake (ks. liite 1) tehtiin sekä paperi- että nettiversiona ja kohteena oli kunkin kunnan pääkirjasto. Kyselomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt, koska liian pitkä kysely saattaisi vaikuttaa vastaamishalukkuuteen ja toiveena oli saada vastauksia mahdollisimman paljon. Kyselylomakkeen laadinnan jälkeen sekä paperinen että sähköinen kyselylomake testattiin henkilökunnalla sekä arviointityöryhmän jäsenillä. Kyselylomakkeesta esille tulleet virheet korjattiin ennen lomakkeen asettamista vastattavaksi

Paperilomake laitettiin, kussakin kirjastossa, asiakkaiden vastattavaksi kirjaston tiloihin ja sitä pyrittiin markkinoimaan suorassa kontaktissa asiakkaille. Sähköisen kyselyn toteuttamiseen käytettiin Webropol -kyselytyökalua, jolla oli helppo laatia kyselylomaketta vastaava sähköinen kyselylomake. Myös tulosten analysointi sitä kautta helpottui. Sähköisenkyselyn linkki laitettiin kyseisten kirjastojen kotisivuille sekä mahdollisille Facebook-sivuille. Vastaushalukkuutta nostettiin mahdollisuudella osallistua arvontaa, joka oli molemmissa vastaustavoissa mahdollista.

Sähköisessä lomakkeessa pakollisiksi vastaukseksi merkittiin kaikki vaihtoehtoja monivalintakysymykset, jotta edes niihin saataisiin vastaus. Paperilomakkeella tämä ei ollut mahdollista. Avoimiin kysymyksiin ei ollut vastauspakkoa. Paperilomakkeen palautuksessa kontrolloitiin, että edes osaan kysymyksistä on vastattu. Tämän mahdollistamiseksi se, että arvontalipukkeen sai vasta palauttaessa lomakkeen.

Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastanneiden vastaukset menivät suoraan Webropol -kyselytyökalun automaattiseen tulosraporttiin. Syötin myös paperilomakkeilla saadut vastaukset samaan ohjelmaan, jotta saisin yhtenäisen raportin ja aineiston käsittely helpottuisi. Tätä varten jouduin muuttamaan sähköisen kyselyn asetuksia, jotta vastausten syöttäminen virheineen lomakkeilta oli mahdollista. Poistin pakollisten vastausten ehdon sekä muutin kysymykset monivalintakysymysten muotoon. Tulosten analysointi helpottui ohjelman visualisoinnin avulla sekä avointen kysymysten valmiista listasta.

Kyselyn aineistoa käsitellessäni ryhmittelin avointen kysymysten vastaukset teemojen mukaan ja poimin sieltä yleisesti esille tulleita asioita. Tuloksissa jätin selkeästi pois yksittäiset kommentit, joista olisi voinut esim. päätellä kirjaston, vastaajan tai joka kohdistui selkeästi johonkin henkilöön, anonyymiyden takaamiseksi. Tulosten kannalta en katsonut tarpeelliseksi tuoda esille kaikkia vastauksia vaan poimin vastauksista malliesimerkkejä. Joissakin kohdissa en myöskään kokenut tarpeelliseksi tuoda yksittäisiä sanoja tai lauseita esimerkillä esille, vaan mainitsin ne vain tekstissä. Tässä tutkimuksessa esiintyvän asiakaskyselyn tuloksia käytetään apuna palveluiden kehittämisessä ja muutosten toteuttamisessa.

## 7.2 Haastattelun toteutus ja aineiston käsittely

Suoritin puolistrukturoidun ryhmäteemahaastattelun 16.10.2015 neljälle arviointiryhmän jäsenelle, myös haastatteliija osallistui marginaalisesti keskusteluun. Haastattelu kesti vähän vajaat kaksi tuntia ja haastattelu nauhoitettiin digitaalisesti. Kanasen mukaan (2012,108) se on paras tapa tallentaa teemahaastattelu. Tällöin haastatteliija voi keskittyä itse haastatteluun eikä sen ylöskirjaamiseen. Aineiston tosin joutuu myöhemmin purkamaan tekstimuotoon eli litteroimaan. (Kananen 2012, 108.) Haastattelua ei tarvinnut kuvata, koska kaikki olivat haastattelijalle tuttuja henkilöitä ja heidän puheensa oli selkeästi tunnistettavissa.



Haastateltavaksi valikoituivat luonnollisesti verkostotyöryhmän jäsenet. Tästä syystä haastattelua voidaan pitää myös asiantuntijahaastatteluna, jossa haastateltavat ovat valittu tutkittavaa ilmiötä silmällä pitäen. He myös edustavat verkostoyhteistyössä omaa kirjastoaan. (Anttila, 1998.) He tuntevat oman organisaation lisäksi verkostoyhteistyön vaiheet, joten he pystyvät antamaan laajaa tietoa aiheesta. Anttilan (1998) mukaan asiantuntijahaastattelussa haastattelun tarkoitus onkin koota haastateltavien hallussa oleva erikoistietämys, joka heillä, asemansa vuoksi, on koskien kyseistä ilmiötä. Myös tutkijan on oltava varautunut aiheensa käsittelyyn, jotta asiantuntija ei puhu häntä ympäri. Erityisesti tämä koskee kriittisen teorian mukaista menetelmää. (Anttila 1998.) Tässä haastattelussa tätä ongelmaa ei ollut, sillä toimintatutkijalla oli itsellään laaja tietämys aiheesta ja hän oli osa verkostotyöryhmää. Anttilan (1998) mukaan asiantuntija haastattelun suurin ongelma on haastateltavien tavoittaminen ja yhteisen ajan sopiminen haastattelua varten (Anttila, 1998). Tässä työssä tämäkään ei ollut ongelma haastattelijan aseman vuoksi.

Tämän tutkimuksen haastattelusta voitaisiin nähdä myös täsmäryhmähaastatteluna, lukuun ottamatta puheenjohtajan asemaa. Tutkija, joka toimi haastattelijana ja puheenjohtajana, osallistui marginaalisesti keskusteluun, koska edusti yhtä tutkimuksen kohteena ollutta kirjastoa. Haastattelua varten oli luotu kysymysrunko (ks. liite 5) ja kysymykset esitettiin teemoittain kaikille haastatelluille, jonka jälkeen haastateltavat keskustelivat aiheesta vuorovaikutuksessa toistensa ja haastattelijan kanssa.

Tässä tutkimuksessa myös haastattelutilanne oli erilainen kuin normaalisti, sillä ryhmä on muodostunut jo ennen tutkimuksen aloittamista ja tästä syystä siitä puuttuu mm. ryhmän muodostumisen alkuvaiheeseen kuuluvat jännitteet (Valtonen 2005, 231). Tämä myös vaikutti siihen, ettei kaikkia haastattelun aiheita ja kysymyksiä käsitelty samassa laajuudessaan tai järjestyksessä kuin kysymysrungossa. Haastattelija yritti kuitenkin varmistaa, että kaikki teemat tuli käsiteltyä.

Teemahaastattelu runko syntyi osin teoriasta johdettuna. Runko oli ajateltu siten, että ensin oli yleisiä kysymyksiä koskien verkostoitumista ja kirjastojen yh-

teistyötä, sitten näitä aiheita tarkennettaisiin ja lopuksi keskusteltaisiin meidän yhteisestä verkostoyhteistyöstä. Runko oli lähinnä tukisanalista haastattelijalle, jotta kaikki teemat tulisi käsiteltyä (ks. liite 5). Haastattelu ei kuitenkaan edennyt täysin rungon mukaisesti ja välillä haastattelu rönsyili muihin aiheisiin. Joiltakin osioita myös käsiteltiin enemmän ja niistä syntyi vilkasta keskustelua. Osaksi tämä myös vei haastattelua eteenpäin ja moni haastattelurungossa ollut kysymys nousi luonnollisesti esille. Myös keskustelunomainen haastattelu toi esille muita mielenkiintoisia asioita, jotka eivät sinällään täysin liittyneet teemaan.

Ensimmäinen vaihe haastattelun jälkeen on haastatteluaineiston kirjoittaminen puhtaaksi tekstimuotoon, eli litterointi (Eskola & Vastamäki 2007, 41; Vilkka 2015, 137). Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuudella ja tasolla. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasta kirjaamisesta pelkän asian poimimiseen haastateltavan sanomisista. (Kananen 2012, 108-109.) Litteroinnissa ei saa muuttaa tai muokata haastateltavien puhetta, vaan litteroinnin tulee vastata haastateltavien lausumia ja heidän asioille antamia merkityksiä. Litteroinnin tarkkuudessa on kysymys tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Tarkkuus riippuu siitä mitä tutkimuksella tavoitellaan ja mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään. (Vilka 2015, 137-138.)

Litteroinnin tasot ovat: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa tasossa puheesta huomioidaan eleet, äännähdykset ja äänenpainot taukoineen. Yleiskielisessä litteroinnissa poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut ja teksti muutetaan kirjakielelle. Propositiotasolla kirjataan sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös. (Kananen 2012, 109-110.) Yleensä tarkka litterointi ei ole tarpeen, pelkkä haastattelun purku tiedostoon riittää (Eskola & Vastamäki 2007, 42). Litteroinnin tulee kuitenkin vastata haastateltavien lausumia ja heidän asioille antamia merkityksiä. Haastateltavien puhetta ei saa siis muuttaa tai muokata, jotta tutkimuksen luottamuksellisuus säilyy. (Vilka 2015, 138.)

Tässä kehittämistyössä litteroin teemahaastattelut sanatarkasti, jättäen pois äännähdykset ja välisanat, mutta osaksi säilytin murre- ja puhekieliset ilmaisut saadakseni haastatteluun autenttisuutta. Kaikkea haastattelumateriaalia en purkanut suoriksi lauseiksi kohdissa, joissa pystyi selkeästi poimimaan teemoihin

liittyvät aiheet tai ydinsisällön. Lähes parituntisen haastattelun litterointi sanatar-kasti oli työlästä, mutta tarpeellista, jotta mikään merkitys tai sisältö ei jäisi pois.

Koska haastatteluryhmä oli niin pieni ja osaksi haastateltavat voisivat olla tun-nistettavissa, esiintyvät he tutkimuksessani anonyymeinä. Tästä syystä en tu-loksissa merkinnyt heidän lauseitaan koodeilla, jottei haastateltavaa voisi pää-tellä lauseista. En kokenut tämän olevan merkityksellistä itse tulosten kannalta. Haastattelu eteni aaltomaisesti ja välillä palattiin aiemmin käsiteltyyn aiheeseen, joten etsin litteroidusta aineistosta merkityksiä ja yhdistelin samaa asiaa käsitte-levät asiat sisällönanalyysin keinoin, teemahaastattelurunkoa mukailien. Näin tulosten sisällöstä tulisi yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus.

#### 7.4 Verkostotapaamisissa käytetyt menetelmät

Koska verkostoituminen ja yhdessä oppiminen alkoivat jo ennen tämän tutki-muksen aloittamista, verkostotapaamisissa käytetyt menetelmät ovat olleet jo epävirallisesti käytössä. Niiden taustalla ei ole ollut virallista toteuttamiskaavaa tai teoria tietoa, joten ne ovat olleet käytössä hieman soveltaen. Kuitenkin ta-paamisissa voidaan selkeästi nähdä käytetyn sekä benchmarkingia että ha-vainnointia, jotka molemmat toimivat yhdessä oppimisen apuvälineinä.

#### **Benchmarking**

Vaikka tutkimuksessa benchmarkingia on käytetty sovelten, se voidaan nähdä selkeänä osana tätä toimintatutkimusta sekä verkostoitumista ja yhdessä oppi-mista. Koko tutkimuksen taustalla on pyrkimys vuorovaikutteiseen oppimiseen, vertaamalla oman kirjaston toimintaa ja tekemistä muihin yhteistyöverkosto kir-jastoihin.

Tässä työssä on nähtävillä myös prosessi, joka kuuluu benchmarkingiin. Siinä käytettyjä vaiheita kuvaa parhaiten luvussa 6.1.1 esitelty Hotasen ym. (2001) viisivaiheinen prosessikuvaus.

Ensiksi valikoitui kehityskohde, joka oli itsearviointiin tekeminen ja laatutyön kehittäminen. Samalla valikoitui myös vertailukumppanit, joista muodostui yh-

teistyöverkosto. Seuraava vaihe oli projektin suunnittelu, joka tapahtui ensimmäisessä verkostotapaamisessa. Siinä sovittiin työryhmän tavoitteet ja aikataulu niiden toteuttamiseksi. Tämän jälkeen alkoi itse toteutusvaihe ja benchmarkkaus. Ensimmäisessä tapaamiskerrassa tehtiin tunnusvertailua tilastojen avulla ja pyrittiin kartoittamaan kirjastojen sen hetkistä tilannetta ja tehtiin analyysiä omasta toiminnasta. Seuraavalla kerroilla aloimme verrata myös toistemme toimintoja ja toimintatapoja sekä käytänteitä keskenämme. Osaksi verkostoitumisessa on edetty myös toimenpidevaiheeseen; osaksi tämä osa prosessia on vielä kesken.

### **Havainnointi**

Tässä työssä käytetty havainnointi on pääosin osallistuvaa havainnointia ja tutkija toimi yhtenä ryhmän jäsenistä. Vilkan mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ennalta sovittuna ajanjaksona. Havainnointiin on valittu myös tietty näkökulma. (Vilkka 2006, 44.) Metsämuurosen mukaan osallistuvaa havainnointia käytetäänkin usein toimintatutkimuksessa (Metsämuuronen 2006, 117).

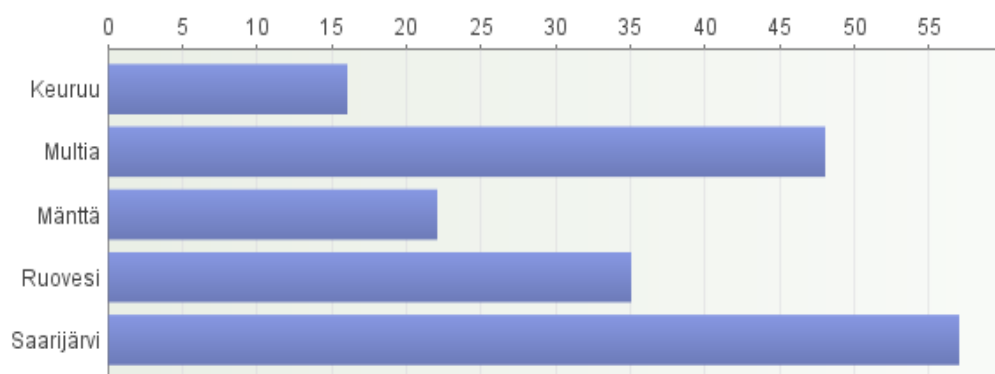
Verkostotapaamisten käynnistyessä sovimme aluksi, että tavoitteenamme on vieraila jokaisessa kirjastossa vuoden aikana. Havainnoinnissa käytössä oli strukturoimatonta havainnointi eli käytössä ei ollut valmista listaa mitä asioita seurattiin, vain yhdessä sovitut päälinjat. Käyntien aikana tehtiin havaintoja jokaisesta kirjastosta, erityisesti kohteina olivat kirjastojen tilat (ks. liite 4). Havainnoinnit koottiin, jokaisen kerran jälkeen, yhteen, kirjattiin ylös ja niistä keskusteltiin. Havainnoinnin tarkoitus oli myös löytää ideoita ja kehittämiskohtia omaan kirjastoon ja sen toimintaan sekä kehittämiseen.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Asiakaskyselyn tulok-  
sista esitellään, taustatietojen lisäksi, tiloja koskeneiden kysymysten vastaukset.  
Niitä voidaan verrata haastattelusta, benchmarkingista ja havainnoinnista saa-  
tuihin tuloksiin. Kokonaisuutena kyselyn tulokset ovat nähtävissä liitteessä kol-  
me. Siinä on graafisesti esitetty kaikkien kirjastojen tulokset, eikä eri kirjastojen  
tuloksia ole eritelty. Haastattelun tulokset on jaoteltu teemojen mukaisiin koko-  
naisuuksiin.

### 8.1 Asiakaskysely

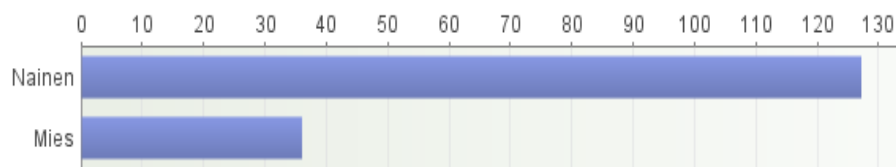
Kyselyyn vastasi yhteensä 178 henkilöä. Vastausmäärät vaihtelivat kirjastoit-  
tain. Suurin osa vastaajista vastasi paperilomakkeella, verkon kautta vastasi  
vain 44 henkilöä. Kaikissa muissa kirjastoissa verkkovastaajien määrä jäi alle  
kymmeneen paitsi Multialla, jossa verkon kautta vastasi kaksikymmentä henki-  
löä. Kokonaisvastauksia eniten sai Saarijärvi, jossa vastauksia tuli yhteensä 57.  
Multialla vastauksia saatiin yhteensä 48, Keuruulla 16, Mäntässä 22 ja Ruove-  
dellä 35 (ks. kuva 9.).



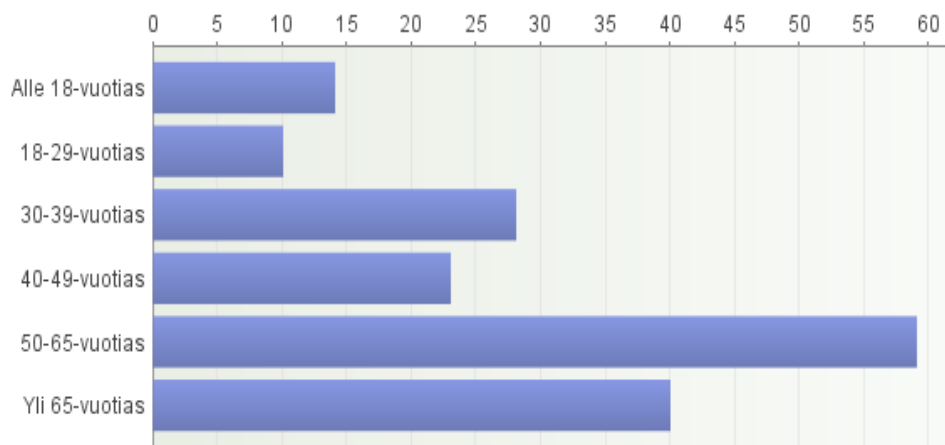
Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden määrä yhteensä

## Taustakysymykset

Kysely alkoi taustakysymyksillä, joissa kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää sekä kuinka usein käyttää kirjaston palveluita. Koulutustaustalla ei koettu olevan merkitystä tässä kyselyssä, joten sitä ei kysytty. Sähköisessä kyselylomakkeessa oli myös kysymys siitä, mitä kirjastoa käyttää ensisijaisesti, jotta vastaukset kohdistuvat oikeaan kirjastoon. Kaikissa taustakysymyksissä käytettiin kysymystyyppinä vaihtoehtoa. Verkon kyselylomakkeella kaikki taustakysymykset oli merkitty pakollisiksi vastata. Paperilomakkeella tätä ei voitu tehdä.



Kuva 10. Sukupuoli (kaikki vastaajat)

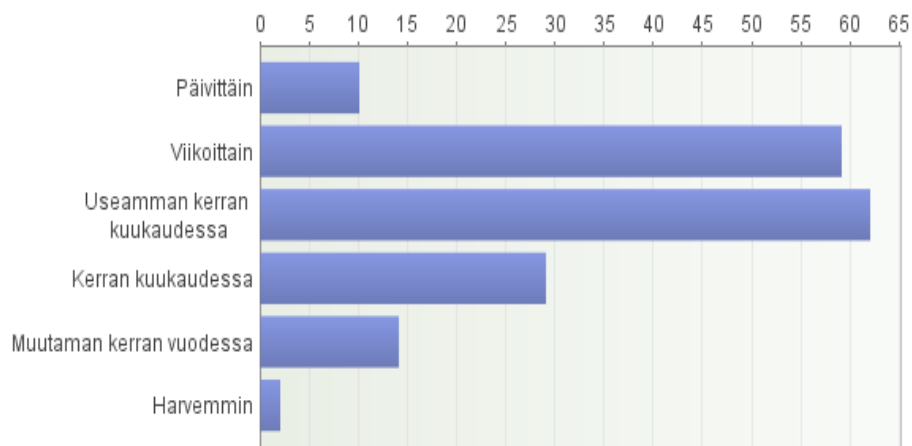


Kuva 11. Ikä (kaikki vastaajat)

Sukupuoli-kysymykseen vastasi 163 henkilöä, 15 paperilomakkeella vastannutta ei vastannut tähän kysymykseen (Keuruulla 1, Multialla 4, Mäntässä 2, Ruovedellä 3 ja Saarijärvellä 5). Suurin osa vastaajista oli naisia 127 (78 %), miehiä oli 36 (22 %). Ikä-kysymykseen vastasi 174 ja 4 vastaajista jätti vastaamatta (Multialla 2 ja Ruovedellä 2). Suurin osa kaikista vastaajista oli 50-65-vuotiaita (59 vastausta 33,9%), vain Keuruulla eniten vastauksia saatiin yli 65-vuotialta

sekä 30-39-vuotiailta (molemmista 6). Vähiten kaikista vastaajista oli 18–29-vuotiaita (10 vastausta, 5,7 %), Ruovedellä tähän ikähaarukkaan ei kuulunut kukaan vastaajista, Keuruulla vastaajista kukaan ei ollut 40-49-vuotias. Kuvissa 10 ja 11 näkyvät edellä mainittujen kysymysten kaikkien vastauksien kuvaajat.

Kysymykseen, kuinka usein käyttää kirjaston palveluita (ks. kuva 12), vastasi 174 ja 4 jätti vastaamatta (Multialla 2 ja Ruovedellä 2). Suurin osa vastaajista käyttää kirjaston palveluita useamman kerran kuukaudessa (62 vastaajaa, 35,6 %). Ruovedellä eniten vastauksia sai vaihtoehto ”viikoittain” (14 vastausta), jossa kokonaisvastauksia oli lähes saman verran eli 59 vastausta (33,9 %). Vähiten vastauksia tuli vaihtoehtoon ”harvemmin” (2 vastausta). Saarijärvellä, Keuruulla ja Multialla kukaan vastaajista ei valinnut tätä vaihtoehtoa.



Kuva 12. Kuinka usein käytät kirjaston palveluita? (kaikki vastaajat)

## Tilat

Ensimmäinen tilaa koskeva kysymys koski viihtyisyyttä. Aluksi kysyttiin, millaisena asiakkaat näkevät oman kirjastonsa viihtyisyyden (ks. taulukko 3). Vastausvaihtoehdot olivat: todella viihtyisä, melko viihtyisä, ei kovinkaan viihtyisä sekä ei lainkaan viihtyisä, miksi ei? Viimeisessä vastausvaihtoehdossa oli mahdollisuus antaa vapaapalautetta. Vastauksia tuli 176, kolmessa paperilomakkeessa tähän ei oltu vastattu ja yhdessä oli valittu kaksi vaihtoehtoa.

Suurin osa vastaajista vastasi kysymykseen, joko todella viihtyisä (80 vastausta) tai melko viihtyisä (89 vastausta). Yhdessä paperilomakkeessa oli vastattu sekä todella viihtyisä, että melko viihtyisä. Eniten vastauksia sai vaihtoehto melko viihtyisä, vain Keuruulla eniten vastauksia sai vaihtoehto todella viihtyisä. Vähiten vastauksia kaikista vastauksista sai vaihtoehdot ei kovinkaan viihtyisä. Multialla vastanneista kaksi ja Saarijärvellä yksi valitsi tämän vaihtoehdon. Ei lainkaan viihtyisä, miksi ei, vastausvaihtoehdon valitsi Mäntässä ja Saarijärvellä yksi henkilö ja Ruovedellä 2.

Taulukko 3. Mielestäni kirjasto on?

	Mielestäni kirjasto on?			
	Todella viihtyisä (N=80)	Melko viihtyisä (N=89)	Ei kovinkaan viihtyisä (N=3)	Ei lainkaan viihtyisä, miksi ei? (N=4)
Keuruu	9	5	0	0
Multia	21	24	2	0
Mänttä	10	11	0	1
Ruovesi	13	21	0	2
Saarijärvi	27	28	1	1

Vastaajat, joiden mielestä kirjasto ei ollut lainkaan viihtyisä, antoivat kaikki vapaapalautetta. Yhtä haittasivat liian hitaat koneet, yhden mielestä henkilökunta on epäkohteliasta. Kahden muun mukaan viihtyisyyttä vähensi ovesta tullessa haiseva home sekä koululaisten levällään olevat vaatteet ja reput.

Seuraavat kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, eikä niissä ollut nettilomakkeellakaan vastauspakkoa. Kaikki avointen kysymysten vastaukset ovat liitteessä 2. Vastauksista on poistettu vastaukset, jotka voisivat selkeästi kohdistua vastaajaan tai ovat muuten tunnistettavissa.



Ensimmäinen avoin kysymys tiloista oli, miten parantaisit kirjaston viihtyisyyttä. Tähän kysymykseen vastauksia tuli yhteensä 57. Vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä ja siksi tähän on koottu asiat, jotka voidaan yleistää koskemaan kaikkia kirjastoja.

Monissa vastauksissa viihtyisyyttä parannettaisiin selkeästi tiloihin ja sisustukseen liittyvillä asioilla. Kirjastoihin toivottiin viherkasveja tai kukkia, värien käyttöä ja muutosta valaistukseen. Lisäksi viihtyisyyttä parannettaisiin uusilla kalusteilla tai kalusteratkaisuilla. Kaikille kirjastoille esitettiin myös toiveita erillisistä ja viihtyisistä lukunurkkauksista.

”Ehkä hieman mukavammilla kalusteilla ja väreillä”

”Kukkia, lukunurkkaus, jossa kohdevalot”

”Sohvia rauhallisiin ”nurkkiin”, jossa voi lukea. Lasten osastolle myös”

”Avoimella tilalla, kankailla tai erilaisilla elementeillä”

Tiloihin kaivattiin myös yleisiä tai isompia muutoksia tai jopa uusia tiloja ehdotettiin.

”Erilaisia tiloja, rauhallisia hiljaisia ja sitten rupattelunurkkaukset”

”Hieman lisää kodinomaisuutta”

”Musiikinkuunteluhuone -> kirjaston kokoelmia voisi kuunnella samalla kun lukee lehtiä”

Vastaajista monet näyttivät olevan lehdenlukijoita, sillä monissa vastauksissa parannusehdotukset koskivat lehtilukusalia tai yleensä lehtien lukemispaiikkoja. Erityisesti Saarijärvellä näitä toiveita tuli useampi.

”Kotoisia lukunurkkauksia lehtien lukuun. Lehtienlukusalissa kovat penkit ja ankea kolkko ympäristö”

”Lukusali ”rennomman” oloiseksi”

Vastausten perusteella asiakkaiden viihtyisyyteen vaikuttivat myös toisten asiakkaiden käytös ja kirjaston meluisuus. Erityisesti nuorten ja lasten äänenkäyttö tai muu käytös häiritsivät osaa vastaajista. Selvästi vastaajat itse eivät halunneet huomauttaa muiden asiakkaiden äänenkäytöstä vaan kirjaston henkilökunnan toivottiin puuttuvan näihin ongelmiin. Vastaajat siis kaipasivat selvästi hiljaisia tiloja, joissa saisi rauhassa lukea tai oleskella. Toiset taas olisivat nimenomaan halunneet jonkinlaista ääntä kirjastoihin, kuten musiikkia.

”Välillä aika meluisaa. Ihmisiä voisi käydä muistuttelemassa hiljaisuudesta.

”Puuttamalla kirjaston sisällä ja ulkopuolella olevien ja liikkuvien nuorisoporukoiden häiriköinteihin ja huonoon käytökseen aktiivisemmin ja varhaisemmassa vaiheessa”

”Nuorisolle ja lapsille täysin oma tila. Nyt etenkin alakoululaiset ovat alkaneet minusta ikään kuin pitämään kirjastoa hoito- tai säilytyspaikkanaan koulun jälkeen. Juokseminen pitäisi ehdottomasti kieltää!”

”Hiljentämällä lukusalin, eteisen ovi kiinni, kännykät (ja ihmisten suut) kiinni. Ehkäpä puhelimet hiljaiselle jo ulko-ovelle tullessa? Onhan tämäkin paikka ”eräänlainen temppeli”

”Että täällä kuuluu musiikkia”

Vastaajat parantaisivat viihtyisyyttä myös yksittäisillä asioilla kuten nopeammilla tietokoneilla, vähentämällä tavaraa tai poistamalla kalusteita. Multialla oli yksi vastaajista huomionnut myös tilan rajallisuudet.

”Kiinteistön ikä ja kirjaston käytössä oleva tila rajoittaa toiminnan puitteita. Ehkä kalusteiden osittainen uudistaminen olisi tarpeen.”

Muutamassa vastauksessa tuotiin ilmi henkilökunnan vaikuttaminen viihtyisyyteen. Heitä sekä kiiteltiin, että moitittiin. Useammassa vastauksesta myös todettiin, että kirjastojen viihtyisyyttä ei tarvitse parantaa, vaan niihin oltiin jo tyytyväisiä.

”Ei parannettavaa!”

”Tämä on selkeä ja toimiva kirjasto, olen tyytyväinen!”

”Kirjastot ovat jo viihtyisiä”

”Tila on asukasmäärään sopivan kokoinen”

Toinen avoinkysymys koskien tiloja oli, jos saisi muuttaa yhden asian kirjaston tilassa mikä se olisi. Tähän vastauksia tuli yhteensä 51.

Vastauksissa oli paljon samoja asioita, joilla kirjastojen tilojen viihtyisyyttäkin olisi parannettu. Ne liittyivät sisustukseen, kalusteisiin ja valaistukseen.

”Uudistaisin valaistuksen. Nyt liian laitospäinen”

”Pehmeitä säkkituoleja”

”Lisäisin mukavia lukunurkkauksia”

”Vähä väriä kirjastoon. Muuttaisin kirjastoa värikkäämmäksi”

Uutena asiana useamman kirjaston vastauksista nousi selvästi esille tilojen rauhoittaminen tai rauhallisen tilan tarve.

”Lukusali rauhallisemmaksi”

”Saada täysin esim. liuku-ovilla eristettävä lukusali, nyt koululaiset ja lapset meluavat aivan liikaa”

”Että olisi ”palaverihuone”. Jos haluaa tavat jonkun kanssa ja esim. suunnitella jotain, mutta kahvila on liian paljon meteliä. Eikä itse halua häiritä muita kirjaston käyttäjiä”

”Kaunis rauhaisa siisti levollinen nurkkaus jossa olisi rentouttavaa olla. Visuaalinen, auditiivinen, kehollinen olotila kohenisi”

Muutoksia kaivattiin lisäksi kirjaston opasteisiin tai tilojen käytettävyyden ja aineiston löydettävyyden parantamiseen.

”Järjestys, nykyinen tuntuu välillä hieman, sekavalta ja hankalalta. Kunnes siihen pääsee kunnolla sisään”

”Selkeämmät opasteet”

”Vaikka haku PC:lle jonkinlainen graafinen tms. opastus oikealle hyllylle, jos haku on onnistunut eli kirja löytyy ko. kirjaston hyllystä”

Toiset vastaajista taas olivat tyytyväisiä kaikkeen, eivätkä toivoneet muutoksia.

”Ei tarte muuttaa mitään!”

”Ei tule mieleen korjattavaa”

”En mitään, kirjasto on jo sinällään viihtyisä ja henkilökunta mukavaa”

Osa vastauksista ei suoranaisesti koskenut tiloja. Niissä toivottiin lisää aukioloaikoja tai muutoksia niihin tai ne koskivat toiveita uusista kirjoista. Tai sitten vastaukset koskivat tiettyä kirjastoa ja siellä olevia yksittäisiä asioita.

## 8.2 Haastattelu

### **Verkostoituminen**

Ensiksi haastateltavilta kysyttiin, mitä verkostoituminen heidän mielestään on?

”yhteistyötä”

”yhteistyötä ja yhteydenpitoa”

”kokemusten vaihtoo”

”mentorointia tai jotakin - - jos on joku ongelma niin tietää, - - että on joku ihminen jolle voi soittaa ja kysyä neuvoa”

### **Aikaisemmat verkostot ja yhteistyö**

Keskustelu aloitettiin miettimällä, millaisia verkostoja ja yhteistyötä haastateltavat tai heidän edustamansa kirjastot ovat tehneet aikaisemmin.

Haastateltavat totesivat, että kirjastot ovat yhteistyön edelläkävijöitä ja yhteistyötä on tehty vuosikymmeniä. Esimerkiksi tästä nousi 90-luvulla lisääntynyt

tietotekniikka, jonka tiimoilta kirjastot ovat jo tehneet yhteistyötä ja myös yhteiset tietokannat ovat olleet jo tuolloin käytössä. Kirjastoille on luontevaa tehdä yhteistyötä, koska sitä on tehty niin kauan.

”- - se on luontevaa - - se monella toimialalla se ei todellakaan ole niin - -”

Kirjastot tekevät paljon erilaista yhteistyötä ja verkostoituvat eri tahojen kanssa. Yhteistyötä tehdään oman maakunnan alueella ja lähikuntien kanssa. Kenelläkään haastateltavista ei kuitenkaan ollut aiempaa kokemusta maakuntarajat ylittävästä kirjastoyhteistyöstä tai verkostosta.

”Ainakin oman maakuntakirjaston alueella on ollut aika paljonkin [yhteistyötä] ja lähikuntien. Sinänsä tää on aivan uus tilanne, että tässä ylitetään maakuntarajaa.”

### **Erilaiset verkostot ja yhteistyön muodot**

Vaikka haastateltavat totesivat, että he eivät ole olleet vastaavan kaltaisessa verkostossa, joka tähtää itsearviointin kehittämiseen ja tekemiseen yhteistyönä, on muunlaista yhteistä kehittämistyötä ollut, erityisesti kirjastokimpoissa. Toisilla se on systemaattisempaa kuin toisilla. Osaksi tämä johtuu myös siitä, että PIKI-kirjastot ovat toimineet jo useamman vuoden ja Keski-kirjastot on vasta pari vuotta yhteistyötä tehnyt kimppa.

”- - hankeyhteistyötä on ollu - - ja siinä on oikeesti tehty aika paljonkin yhdessä juttuja ja se on musta ollu hyvää verkostoitumista - - että on joku semmonen struktuuri siinä asiassa eikä vaan istuta ja löpistä”

Kysyttäessä koskeeko yhteistyö kaikkea kirjaston toimintaa vai jotain tiettyä osa-aluetta, haastateltavat totesivat, että yhteistyö voi olla mitä tahansa. Välillä se on virallisempaa ja sitten on myös ns. kahvipöytäkeskusteluja, joista silti saadaan paljon irti. Kaikki myös totesivat, että yhteistyötä on helpompi ja luontevampi tehdä tuttujen henkilöiden kanssa, joihin on jo luontevasti esim. kirjastokimpan kautta tutustunut.

”Voi olla mitä tahansa, mutta ainakin silloin joskus - - oli tämmösiä säännöllisiä palavereja, niin siellä käytiin läpi kaikkia ajankohtaisia aiheita ja ne oli tosi hyödyllisiä - - sai myös vertaistukea kollegoilta - - Nykyään on ehkä enempi tämmöseen tiettyyn aiheeseen liittyviä.”

”Semmoista vähän muodollisempaa jossain kokouksissa ja palaverissa - - tämmöistä epämuodollisempaa kahvipöydissä ja puhelin-keskustelluina. - - ainahan siellä on joitain jotka tulee jotenkin tutummaksi, helpompi sitten soittaa ja kysyä mielipidettä ja kokemuksia”

Tämän keskustelun aikana kysyttiin myös haastattelijalta, mitä hän verkostoilla tarkoittaa. Kirjastot eivät tee vain kirjastojen välistä yhteistyötä ja verkostoidu toisten kirjastojen kanssa vaan erilaisia verkostoja on paljon myös kunnan sisällä. Lisäksi tuotiin esille vuorovaikutteiset verkostot, jotka syntyvät esim. ostopalveluiden kautta. Kirjastot tekevät luontevasti yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa mutta yhteistyö kunnan ja kaupungin muiden toimijoiden kanssa on usein vaikeampaa. Haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että yhteistyötä kuntien eri toimijoiden kanssa tulisi entisestään lisätä ja tiivistää, kun rahaa on vähemmän käytössä ja asiakaskunta on pääosin samaa.

”Kunnan ja kaupungin sisällä ja muiden kaupungintoimijoiden kesken varmaan tiivistää semmoista yhteistyötä - -”

” - - entistä tärkeempää kun rahaa on vähempi, - - että on tämmönnen paikallinen yhteistyö. Sitten niillä pienillä voimavaroilla jokainen tulee mukaan - - saadaan toteutettua - - erilaisten juttujen koordinointi, ettei olis päällekkäisyyksiä”

”Kyllähän tuon kolmannen sektorin saakin aika helposti mukaan yhteistyöhön, se ei oo se ongelma - - kaupungintoimijoiden - - kanssa verkostoituminen on joskus paljon vaikeempaa”

## Kimppayhteistyö

Eniten yhteistyötä tehdään samaan kirjastokimppaan kuuluvien kirjastojen kanssa. Kimppayhteistyötä pidettiin todella tärkeänä mutta se vie osaksi paljon resursseja, erityisesti aikaa. Mikäli haluaa pysyä perillä uusista suunnista ja yhteisistä asioista on siihen voitava käyttää omaa työaikaansa. Myös erilaiset kokoukset ja tiimit voivat viedä yllättävän paljon aikaa, vaikka ne koetaankin hyödyllisiksi.

”Toi aikapula on kyllä semmonen - - oli yllätys kuinka paljon se vie voimavarjoja, että pysyy kärryillä kaikista asioista mitä siihen isoon kimppaan liittyy”

”- -kyllä niissä [kimpan kokoukset] on tosi tärkeitä käydä - - käydäänhän siellä muutakin keskustelua ja tullaan tutuiksi - -”

Kimppayhteistyössä ei juuri nähty haittoja. Ainoa asia, mikä nähdään jonkinasteiseksi haitaksi, on päätäntävällän mahdollinen keskittyminen ja kompromissien tekeminen. Tähän vaikuttavat esim. kimppojen säännöt ja edustajien äänimäärät, jotka vaihtelevat kimpoittain. Pääosin edut ja hyödy kimpassa olemiseen ja yhteistyön tekemiseen koettiin suuremmiksi, kuin siitä mahdollisesti koituvat haitat tai esteet.

”- - ne edut [kimpassa] olemisesta on todella suuret - - taloudelliset ja kaikkee. - - siis tietysti sitä aina sitten tehdään kompromissejä ja on jotain- - sitä päätäntävaltaa - - jossain määrin sitten pikkusen häviää, mutta ne edut on kyllä niin suuret ettei millään - - pikkukirjasto enää pysyis ees ton ohjelmien ja tekniikan ja kaiken kärryillä - -”

## Edellytykset yhteistyölle

Kirjastoille yhteistyön tekeminen on luontevaa, kun taas muut kunnan tai kaupungin toimijat eivät osaa sitä aina tehdä. Osaksi tähän voi vaikuttaa se, että kirjastot muodostavat verkostoja, joissa tullaan tutuiksi, jolloin yhteistyön tekeminen on helpompaa.

”- - sitä ei muut toimijat oikein ei tajua, miten tavallaan luontevaa se yhteistyö meillä on - - miten me tiedetään silleen toistemme asioista - - hyvät käytännöt aikalailla jaettu ja yhteisiä - - muulla alalla selvittää mitäs tuolla naapurikunnassa tehdään se on hirveen onkimisen takana”

”Se on tehokasta, että tiedetään ja tunnetaan”

Vastaavan kaltainen verkosto ei myöskään voi olla liian suuri. Haastateltavat näkivät, että tämä verkosto ei olisi voinut olla kovin paljon suurempi, jotta keskustelu mahdollistuu. Nykyisessä verkostossa on viisi henkeä ja haastateltavien mukaan tähän olisi enimmillään voinut tulla yksi tai kaksi henkilöä lisää. Tosin ryhmän muodostumisen ja tiivistymisen kannalta kesken mukaan tulo ei ole kovin järkevää tai ainakin se on vaikeampaa.

”Ei tää kyllä varmaan kovin paljon laajempi olis voinu olla”

”- - ehkä siinäkin on se että tarpeeks pieni se ryhmä”

”Hyvän kokonen - - enintään yks tai enintään kaks - - sen keskustelun kannalta”

Toisaalta verkostoitumisen onnistumiseen vaikutti myös se, että yhteistyöverkoston kirjastot eivät olleet mahdollittoman matkan päässä toisistaan ja ryhmän muodostuminen tapahtui toisten toimesta. Myös henkilökemiat sopivat yhteen.

”Etäisyydet kumminkin siedettävät - -ei kauheen kaukaa”

”- - kaikki lähtökohtaisesti kehittämishenkisiä, suhtaudutaan positiivisesti muutokseen”

”- - ollaan kehittämisestä kiinnostuneita ja sen henkisiä”

”- -me ollaan joka vaiheessa osallistuttu siihen - - yhdessä niinkun aidosti tehty”

Verkostoitumisen onnistumiseen katsottiin olleen syinä se, että ryhmä on tasa-arvoinen ja kaikki ovat halunneet tehdä aidosti yhdessä asioita, jakaneet omas-



taan muille. Yhteistyön edellytyksenä haastateltavat pitivätkin sitä, että yhteistyön tekijöiden välillä vallitsee luottamus ja yhteiskuuiluuvuuden tunne sekä halu kuunnella muiden mielipiteitä. Yhteistyön tekeminen tulee olla luontevaa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Jos halutaan saada aikaan tuloksia, tulee yhteistyöhön osata sitoutua ja haluta tehdä sitä ja sillä tulee olla selkeä tavoite.

”- - suunnitelmallisuutta edellyttää, että saahaan oikeesti jotain aikaan - - saada konkreettisia tuloksia - - semmosta pitkäjänteistä sitoutumista”

”Varmaan semmosta luottamusta myös”

”- - semmosta yhteiskuuiluvaisuutta - - on niinku osana isompaa kokonaisuutta - - eiks se oo just sitä luottamusta”

”- - kyllähän sitä täytyy haluta tehdä sitä, - - että siitä saa niin paljon että se hyödyttää sitä omaa työtä monella tavalla”

”Ollaan - - kaikki samalla viivalla - - tasa-arvoisia - - yhteistyö sujuu hirveen hyvin - - monessa ryhmässä voi löytyä jyrääjiä ja joku joka ei koskaan sano mitään - - musta meillä toimii hirveen hyvin tää”

”Vastavuoroisuutta - - ollaan ite valmiita antamaan myös sille toiselle”

”Varmaan myöskin - -, että ollaan vastaanottavaisia sille toisen hyväälle - - ei pidetä siitä omastaan niin - -, ei pidetä sitä yhtä ainoona oikeena”

Verkostoitumisessa tarvitaan myös selkeä aikataulu ja riittävästi aikaa, jotta ryhmä ehtii tiivistyä ja yhteisiä ideoita syntyy ja niitä voidaan kehittää. Varsinkin vastaavissa tapauksissa, joissa alkulähtökohta ei kellekään ollut täysin selvä.

”Sekava olo mitä meidän täytyy tehdä tässä - - muotoutunut aika kivaksi matkan aikana”

” - - hyvä, että tässä on ollu tätä aikaa kumminkin - - ei ois varmaan syntyny oikein mitään”

”Hankehakemuksessa - - jokainen vaikutti siihen ja se todella tehtiin yhdessä”

” - - [kokoontumiset] on varattu koko päivä - - ja paneuduttu”

### **Esteet yhteistyölle**

Yhteistyön epäonnistumisen mahdollisina tekijöitä pidettiin sitä, että yhteisiä verkostoja ei aina ole, jossa voitaisiin tutustua ja näin yhteistyön tekeminenkin olisi jatkossa helpompaa. Myös tiukemmat henkilöstöressit kunnan tai kaupungin sisällä lisäävät tehtävien määrää, joka taas lisää kiirettä ja vähentää jokaisen aikaa tehdä yhteistyötä.

”Viimeaikoina tullut ongelmaksi se, että väkeä on vähennetty ja jokaisella ne tehtävät on lisääntynyt - - se yhteistyö vie oman aikansa - - monet on niin kiireisiä - - kunnan henkilöstön kesken ei tahdo olla aikaa”

Haastattelussa todettiin myös, että yhteistyön tekeminen on joidenkin kanssa helpompaa ja luontaisempaa kuin toisten, mihin vaikuttavat esim. henkilökiemiat.

” - - hirveen paljon henkilösuhteista ja tämmösistä asioista kiinni - - semmosten kanssa tekee yhteistyötä, joiden kanssa tulee muutenkin tulee juttuun ja se tuntuu luontevalta”

### **Yhteistyön hyödyt**

Haastateltavien mielestä kaikki yhteistyö ja verkostoituminen on pääosin hyödyllistä. Haastateltavat eivät kokeneet siitä olevan mitään haittaa. Erityisesti verkostojen ja yhteistyön hyödyksi koettiin siitä saatava vertaistuki ja muunlainen saatava apu oman työn tekemiseen.

”Jos aattelee ihan vertaistukena kolleegoilta - - se on ihan tosi tärkeätä, se on niin yksinäistä puuhaa sitte”

Hyötynä koettiin se, että kaikkea ei tarvitse selvittää itse, kun verkostojen ja yhteistyön kautta tutuksi tulleet henkilöt haluavat auttaa toinen toistansa. Tietotaitoa jaetaan ja ollaan valmiita aina auttamaan toista. Keskustelujen avulla saadaan erinäkökulmia ja näkemyksiä asioihin ja sitä kautta opitaan myös omasta toiminnasta ja huomataan siinä esim. kehitettäviä kohtia.

”- - se kokemus siitä yhteistyöstä mitä on tehny - - aina on kollegat valmiita auttaan. Voi luottaa siihen, että jos joku on selvittänyt jotakin, että siinä myös säästetään toinen toistemme aikaa”

”Tässä ei kukaan varmaan aattele, että tää on mun liikesalaisuus, että mää en tätä jaa nyt toisen kanssa - - kaikkien hyviä käytänteitä jaetaan”

”Voihan siinä tulla toisenlaisii näkökulmiakin, ettei ite oo ajatellu jotain asiaa, joku jää huomaamatta - - toiselta saa apua siihen”

”Ollaan valmiita arvioimaan sitä omaa toimintaa - - ja vähän pyydetään tämmöstä komppausta - - yhdessä miettimistä”

”Varmaan siinä kulkee semmosta hiljasta tietoo, mitä ei oikein voi lukeekaan ihan mistään”

Vertaistuen ja muiden neuvojen lisäksi, syitä yhteistyön tekemiseen on muitakin. Erityisesti pienenevät resurssit saavat kirjastot tekemään entistä enemmän yhteistyötä. Erityisosaamista keskitetään ja niiden pohjalta muodostetaan verkostoja ja tiimejä ja tällä tavalla saadaan kaikkien pienenevät resurssit yhteiskäyttöön.

”- - hankinta ja semmoista yhteistyötä alkaa olla kokoajan enemmän - - taloudellispohjainen yhteistyö tiivistää sitä verkostoa vähän niin kuin pakosta”

”- - mutta sittenhän on näitä eri - - missä on erityisosaamista, millä alueella vaikkapa luottelijat - - he on taas verkostuneet keskenään - - verkosto jossa moni kirjasto on mukana - - tuo paljon lisäarvoa siihen omaan työhön”

Ennen kaikkea verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen koettiin mielekkäämpänä tapana tehdä töitä, yksin tekemisen sijaan.

”kyllähän sitä kaiken puolin aika yksin töitään tekis jos ei olis näitä verkostoja, että aika ankeeta olis”

### **Mallina muille**

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että monet muut tahot esim. kunnan muut toimijat eivät aina ole niin yhteistyökykyisiä kuin kirjastot. Monet heistä ovat vasta viime aikoina heränneet yhteistyön tekemiseen. Kirjastojen tulisikin enemmän tuoda esille tekemäänsä yhteistyötä. He voisivat olla muille mallina yhteistyötai-doissa ja –kyvyissä varsinkin nykyisessä taloustilanteessa.

”- - sehän on ollut luontainen toimintatapa tää yhteistyö - - kun tulee talouspainetta ynnä muuta - - tuotu esiin, että meidän pitäis enempi just kertoa tätä, että täähän on meillä aina ollut tätä yhteistyötä, että muut vasta nyt keksii sen”

”Kunnan sisällähän se ois ensisijaisen tärkeää, kun siellä samoista rahoista - - taistellaan - - ”

### **Yhteistyö yli maakuntarajan**

Tämän tutkimuksen taustalla oleva viiden kirjaston yhteinen yhteistyöverkosto oli kaikille haastateltaville ollut ihan uusi tapa tehdä yhteistyötä. Ilman yhteistä koulutuspäivää ja apua verkoston muodostumiseen kukaan ei olisi itse osannut muodostaa vastaavaa verkostoa tai ainakin se olisi ollut hyvin epätodennäköistä. Kenelläkään se ei ollut tullut mieleen ja kumppanit olisi luultavimmin etsitty oman maakunnan ja kunnan sisäältä.

”Varmaan ehkä paremmin sen oman maakunnan sisällä - - ei ehkä näin rajojen ulkopuolella”

”Erityisen hienoo - - että on päässyt tän maakuntarajan yli - - eri kimpassa ei olla oltu missään tekemisissä - - koulutukset jakaantunu”

”Kyllä ne on joskus keinotekosia noi rajat - - on niin lähellä - - nuo maakuntarajat noita kulkusuuntia ja kaikkea ohjaa niin paljon”

Verkostoitumisen aluksi ei oikein tiedetty, mitä ryhmän kuuluisi tehdä tai mitä verkostoitumisesta on hyötyä. Nykyään kaikki kokevat, että kyseessä oleva yhteistyö on ollut hyödyllistä ja mukavaa. Verkosto ja yhteistyö ovat antaneet paljon kaikille ja keskustelut ovat olleet hedelmällisiä. Eri kirjastojen käytänteiden jakaminen mm. on ollut mielenkiintoista ja hyödyllistä.

”Meidän hommassa aika moni asia lokshti paikalleen”

”- - tosi paljon matkanvarrella muotoutunu - - ei oikein ollukaan niitä alkuodotuksia”

”Tosi mielenkiintoista nyt kuulla teidän - - käytäntöjä - - asioita voi tehdä niin eritavalla”

Verkostoitumisen kautta on saatu myös ideoita oman toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Tosin ihan tarkkaan ei muistettu, mikä oli aloitettu jo ennen yhteistyötä ja mikä taas on saanut sen kautta alkusysäyksen. Muutamia konkreettisiakin asioita on toteutettu, joiden ajatus on noussut verkostoyhteistyön kautta esille.

”Käytännön toimiinkin voi ryhtyä näiden perusteella - - oisinko sitten katellut sitä sillä silmällä, ellette tekin ois tuonu sitä esiin - - tän vertaisarvioinnin myötä tullu kiinnitettyä huomioo”

”- - enempi poistoja - - opasteita yritetty kehittää”

”- - mitä on kuullu noista mitä tapahtumia kukin on järjestänyt, niin niistä on napannut sitten ideoita”

”En tiedä onko semmosta minkä vois suoraan vetää tästä - - ylipäänsä mulle on tullut - - vaikutteiden johdosta - - Pitäis palkata vaikka päiväksi joku sisustusarkkitehti tai joku tilasuunnittelija jolta kysyis muutamassa ongelma kohdassa neuvoo”

”Monta ideaa muhii päässä - - se toteuttaminen ei välttämättä tapahdu nyt”

Kirjastotyö koostuu monesta pienestä yksityiskohdasta ja asiasta, joista ei aina tiedä tai ne eivät tule puheeksi missään. Keskustelut ja kokemusten vaihdot ovat auttaneet korjaamaan joitakin käytännön asioita tai tuonut esille työhön liittyviä asioita, joista haastateltavat eivät aiemmin olleet tietoisia.

”- - tai tommosia säädöksiä kuka ihme tietää - - ei mua ainakaan kukaan siinä neuvonu”

”Meidän työssä on niin monenlaista, että mitenkä kaikesta voi pysyä ajan tasalla”

Kaikkien mielestä laatutyön tekeminen yhdessä on järkevää ja tarpeellista. Samoin tutustuminen toisten kirjastojen tilastoihin ja niiden taakse oli silmiä avartavaa. Molemmista uskotaan olevan apua tulevaisuudessa tehtävälle itsearviointille. Myös vierailukäynnit ja siellä tehdyt havainnot ja benchmarkkaus olivat kaikista haastateltavista hyviä ja tarpeellisia.

”No ilmanmuuta, kun itehän on ihan sokee, että näkee vaan, että näin meillä ollaan aina tehty””

”Tietysti ne tunnusluvut, mistä me tavallaan lähettiin liikkeelle - -oli itsearviointiin hyvä lähtökohta - - nähtiin missä me mennään noihin muihin tilastomielessä”

”Ne ei kerro kaikkee - - ollu avartavaa se keskustelu mitä näihin liit-  
tyen on käyty - - saa syvällisempää tietoo - - että näkee näiden  
taaksekin - - mistä ne koostuu - - ja mitä kaikkee siellä on taustalla”

”- - se on jotenkin mielenkiintosta aina mennä uuteen kirjastoon  
missä ei oo käyny - - heti tulee joku tietty käsitys - - sen aistii sen il-  
mapiirin - - onko se kutsuva tila”

”Ihan hyödyllisiä - - aina voi bongata semmosia yksityiskohtia, mitä  
voi ottaa itselle - - tiloihin tai käytänteihin liittyviä, monenlaisia asioi-  
ta”

## **Tulevaisuus**

Haastateltavat näkivät, että verkostoitumista ja yhteistyön tekemistä on myös  
tulevaisuudessa. Verkostojen nähtiin vielä enemmän laajenevan. Verkostot ja  
yhteistyön tekeminen ei tulevaisuudessa rajoitu vain kimppayhteistyöhön tai  
verkostoihin, vaan yhteistyötä tehdään laajemmalti, eivätkä rajat yhteistyön te-  
kemiselle ole enää niin tiukat esim. maakuntarajat eivät niitä rajoita.

”Varmaan tulevaisuudessa - - aina suuremmat yksiköt - - kimpat ei  
se viiminen sana - - kun tulevaisuuteen kattoo”

Myös yhteinen verkostoyhteistyö jatkuu hankkeen myötä vielä vuonna 2016.  
Yhteistyön ja yhteyden toivottiin jatkuvan vielä senkin jälkeen. Samoin yhteisellä  
tekemisellä saatavat edut ja tuotokset toivottiin hyödyttävän myös tulevaisuutta.

”- - hanke on tämmönen iso projekti - - toivoo, että sen jälkeenkin,  
niin kun nähtäisiin ja kokoonnuttaisiin - - nythän meillä on selvä ta-  
voite”

”- - ois varmaan ihan hyödyllistä jatkossa tavata vaikka kerran vuo-  
dessa”

”Sitten kun meillä on se laatumalli - - ettei se laatumalli ettei sekään  
jäis kaappiin pölyyntymään - - että seurattas”

Koska osaltaan yhteistyö on vielä kesken, ei kukaan voinut täysin sanoa, mitä kaikkea tästä verkostosta on saatu irti tai mitä hyötyä siitä on itsearviointin tekemiseen. Tähänastiset kokemukset ovat olleet positiivisia ja kaikki kokivat opineensa uutta. Verkostosta koettiin tulleen tiivis ja toimiva ja nähtiin, että tulevaisuudessa samalla porukalla voitaisiin tuottaa myös jotain uutta.

” - - tultu tutuiksi - - porukan hyödyntäminen jatkossakin - - uusia kohteita ja teemoja”

” - - uus hanke - - ens syksynä ollaan varmaan viisaampia”

” - -jatkossakin ois hyvä - - siitä vaihtaa ajatuksia”

” - - osaaminen on karttunu näissä tapaamisissa”

Kaikki haastateltavat kokivat, että vastaavanlaista yhteistyömuotoa voidaan suositella muillekin kirjastoille ja erityisesti ns. rajat ylittävää yhteistyötä.

”Ilman muuta voi suositella - - kannattaa olla aktiivinen”

”Voidaanko suositella tätä rajat ylittävää yhteistyötä? - -Me ollaan todella maakuntakirjasto keskeisiä - - nää kimpat on vielä edistänyt sitä - - voi siinäkin mielessä todella suositella - - on avartavaa - - nähdään se mitenkä erilailla toimitaan”

Haastattelussa mietittiin myös tulevaisuutta laajemmassa mittakaavassa ja odotettiin mielenkiinnolla mm. yleisten kirjastojen neuvoston strategiaa ja tulevaa kirjastolakia. Kirjastojen tulevaisuuteen ja samoin verkostoitumiseen tulevat vaikuttamaan erilaiset päätökset, joita tulee kirjastojen ulkopuolelta. Päätöksen teon tempoilevaisuus tuo haasteita kirjastojen pitkänaikavälin kehittämiseksi. Haastattelussa mietittiin myös miten kirjastot voisivat tuoda arvoaan esille ja nähtiin, että laatutyön tekeminen ja tuominen julki voisi auttaa tätä asiaa. Kirjastojen tulisi myös pysyä koko ajan ajanhermoilla ja verkostoitua esim. päättäjiin päin.

” - - jos päättäjät ja kuntalaiset kokee kirjaston merkittäväksi - - sitten sitä palvelua halutaan pitää yllä, vaikka se ei oiskaan pakollinen”



”- - pääseekö ne asiakkaat aina vaikuttaa niille poliittisille päättäjille?”

”- - me ei osata näyttää myöskään aina asiakkaille mitä muuta me tehdään”

”- - entistä enempi pitäis olla ihan ajanhermolla - - kaikista asioista - - tulevista muutoksista, kehityssuunnista ja lakimuutoksista - - että osaa - - keskustella ja perustella”

”- - just siellä omalla paikkakunnalla - - olis sitä hyvää verkostoitua myös niihin päättäjiin päin - - kirjasto ois hyvässä maineessa - - että olis käymässä sitä keskustelua ja perustelemassa, että meitä tarvitaan”

”Koulut on yks semmonen yhteistyökumppani, josta kannattaa pitää kiinni”

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 9.1 Asiakaskysely

Kyselyssä teknisiä ongelmia aiheuttivat virheet tai väärinymmärrykset paperilomakkeen täyttämässä, mitkä tulivat vastaan tulosten syöttämisessä analyysijärjestelmään. Lähinnä virheet koskivat kysymyksiä, jotka olivat nettilomakkeella merkitty pakollisiksi. Joihinkin näistä kysymyksistä ei vastattu ollenkaan. Ongelmia aiheutti myös kysymysten väärinymmärtäminen. Muutama kysymykseen tuli vastauksia, joissa oli kaksi tai useampi vastaus, vaikka kysymyksessä pyydettiin valitsemaan vain yksi vaihtoehto. Osassa avoimia kysymyksiä oli myös tulkintaongelmia epäselvän käsialan takia.

Netissä vastanneiden osuus jäi yllättävän pieneksi, mikä hidasti tulosten käsitteilyä. Muutenkin vastausten määrä oli joidenkin kirjastojen osalta todella suppea. Tähän olisi voinut auttaa parempi markkinointi ja suurempi kontakti asiakkaisiin. Tämä vaikutti siihen, että kyselyn tuloksia ei ollut järkevää alkaa suuremmilta osin vertailemaan, vaan tein yleispäteviä päätelmiä asioista, jotka toistuivat kirjastojen välillä. Jokainen kirjasto sai oman kirjaston vastaukset käyttöönsä, kirjaston kehittämisen ja itsearviointiin avuksi.

#### **Tilat**

Sinällään vastauksissa ei tullut esille mitään yllättävää ja pääosin palaute oli positiivista. Suurin osa vastanneista koki kirjastojen tilat melko tai erittäin viihtyisiksi. Avoimia vastauksia tuli yllättävän paljon, mutta vastausten sisällössä oli paljon yhtäläisyyksiä. Toisaalta nämä tuovat esille kirjastojen tilojen selvät puutteet tai kehittämiskohteet. Toisaalta vastaajien ikä saattoi vaikuttaa joihinkin vastauksiin esim. ääni ja melu häiritsivät enemmän tiloissa, kun olisi voinut kuvitella. Monet vastaajista käyttivät selvästi kirjastoa lukemiseen ja näin ollen kaipasivat kirjastoihin lukunurkkauksia tai muita rauhallisia tiloja.

Seuraavaksi kokoan yhteen tiloista nousseita havaintoja, joissa oli yhtymäkohtia niin verkostoyhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden havaintojen välillä. Liitteessä neljä on kokonaisuutena nähtävänä verkostotapaamisten muistioista kootut listat kirjastojen tiloja koskevista havainnoista.

### **Keuruun kirjasto**

Keuruun kirjastolle ei vastausten vähäisyyden vuoksi tullut paljon vastauksia avoimiin kysymyksiin, joten tiloista ei voida juuri tehdä vertailua verkostovierailun havaintojen kanssa.

Verkostovierailussa todettiin, että Keuruun kirjasto on avara ja viihtyisä tila. Vastaavanlaista palautetta annettiin asiakaskyselyssä. Toisaalta tilan avaruus ja yhtenäisyys lisää asiakkaiden huomioimaa meluisuutta, tosin tämä ei vierailukäynnin aikana tullut ilmi. Vierailussa havaittiin puutteita mm. opasteissa ja valaistuksessa, nämä eivät tulleet esille asiakkaiden vastauksissa. Kirjasto on itse huomionut puutteet opasteissa, mutta ne odottavat yhä muutoksia.

### **Multian kirjasto**

Vierailukäynneillä saadut havainnot ja asiakaskyselyn vastausten välillä ei ollut juuri yhtymäkohtia. Molemmissa tilat koettiin viihtyisiksi. Eniten asiakkaiden vastauksissa, viihtyvyyden parantamiseen, kaivattiin sohvia tai nojatuoleja. Verkostovierailun aikana oli kiitosta annettu lastenosaston sohvista ja nojatuoleista, mutta näiden puuttumiseen aikuisten osastolta ei ollut kiinnitetty huomiota.

Vierailussa puutteita huomattiin mm. hyllyopasteissa ja varaston hyllyissä. Varaston hyllyt on korjattu, opasteiden muutos on vielä kesken. Kokoelmaan on tehty paljon poistoja ja joitakin muutoksia aineiston sijainteihin on tiedossa, jonka yhteydessä myös opasteita uusitaan.

### **Mäntän kirjasto**

Sekä asiakaskyselyn palautteesta ja vierailukäynniltä saatujen palautteiden mukaan Mäntän kirjasto on viihtyisä. Lisäksi yhdistäväksi tekijäksi havaintojen välillä voidaan nähdä vastaus, jossa toivottiin mukavampia kalusteita. Myös verkos-

totyöryhmän jäsenet olivat kiinnittäneet erityisesti huomiota lasten- ja nuorten osaston kalustusteisiin. Vierailukäynnillä kirjaston hyllyjärjestys todettiin selkeäksi, mutta yhdessä asiakaskyselyn vastauksessa tämä koettiin sekavaksi ja hankalaksi käyttää.

Suuri muutos Mäntän kirjaston tilassa vierailukäynnin jälkeen on uusi asiakaspalvelutiski, jonka myötä siinä huomioidut puutteet ovat korjautuneet. Lisäksi kirjaston sisääntulo ala-aulan muutosta on alettu suunnittelemaan.

### **Ruoveden kirjasto**

Ruovedellä vierailusta nostettiin asiakastiloista esille valaistus ja punatiiliseinä, joka syö tilan valoisuutta. Seinän maalaamista vaaleaksi ehdotettiin. Sama asia tuli esille asiakkaiden toiveista, joissa tiloihin toivottiin väriä sekä tiiliseinän maalaaminen vaaleaksi mainittiin myös. Samoin valaistus oli huomattu asiakkaiden vastauksissa ja siihen toivottiin uudistamista. Molempia asioita on viety jo eteenpäin, mutta tilanne ei ole vielä muuttunut. Vierailulla todettiin, että sohva tms. tilassa lisäisi viihtyisyyttä ja toisi tilaan pehmeyttä. Myös asiakkaiden toiveissa esiintyivät lepotuolit ja sohvot.

### **Saarijärven kirjasto**

Verkostovierailun ja asiakaskyselyn perusteella ei voida Saarijärven kirjastoon osalta tehdä juuri päätelmiä. Asiakaskyselyn vastauksissa kaivattiin paljon lukunurkkauksia sohvineen. Verkostovierailulla oli huomioitu, että kirjastossa on hyvin erilaisia ”soppeja”, joissa voi mm. lukea. Havainnot verkostovierailulla, jotka koskivat yhtenäistettäviä hyllyopasteita ja hyllyjen ja aineiston määrää ei ollut tuotu esille asiakkaiden taholta. Taas vierailuilla ei ollut huomioitu lehtilukusalissa puutteita, joita asiakkaiden vastauksissa oli useita.

Vierailun jälkeen aineiston poistoa on tehty paljon ja se on osaltaan vielä kesken. Tarkoituksena on saada hyllyjen määrää vähemmäksi. Tämä voi mahdollistaa myös asiakkaiden toiveiden toteuttamisen lukunurkkauksia osalta.

## Yhteenveto

Erona vierailujen ja asiakkaiden huomioiden välillä oli lähinnä tilan käytettävyyteen liittyvissä asioissa. Asiakkaiden palautteesta kävi ilmi, että esim. tilojen rauhallisuutta tulisi lisätä. Koska benchmarking vierailu tapahtui jokaisessa kirjastossa yhden päivän ajan, ei sen pidemmän ajan käytettävyyttä voitu arvioida. Tällöin myöskään meluun tms. liittyvät asiat eivät tulleet ilmi.

Asiakkaat sen sijaan eivät olleet huomioineet esim. kirjastojen ulkoisia seikkoja, kuten viitoitusta tai tuloauloja. Verkostovierailuilla oli kiinnitetty paljon huomiota opasteisiin ja kokoelmiin. Nämäkään eivät juuri tulleet esille asiakkaiden vastauksista. Yksittäisiä vastauksia opasteista ja yleisestä järjestyksestä tuli, mutta suhteessa muihin vastauksiin näiden osuus vastauksista oli todella pieni. Voisiko siis olettaa, että kirjaston asiakkaat eivät pidä näitä niin tärkeinä asioina tai sitten he ovat tottuneet niihin, eivätkä enää huomaa tarvetta muutoksille. Tilojen toimivuudesta ja opasteiden selkeydestä puhutaan paljon kirjastonhenkilöstön kanssa, mutta onko tämä sitten kuitenkaan niin suuri haitta asiakkaille kuin henkilökunta sen olettaa olevan. Toisaalta vastausten määrä ei kaikkien kirjastojen kohdalla ollut niin kattava, että tästä voisi tehdä lopullisia päätelmiä.

Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että osaltaan asiakkaiden ja asiantuntijoiden havainnot tiloista olivat samanlaisia tai samankaltaisia. Toisaalta asiakkaat näkevät viihtyvyyteen vaikuttavina tekijöinä eri asioita kuin kirjaston henkilökunta. Tähän vaikuttaa se, että asiakkaiden käytössä ovat osaltaan eri tilat kuin henkilökunnalla. Esimerkiksi lehtilukusalin puutokset eivät vaikuta suoranaisesti henkilökunnan toimintaan tai viihtyvyyteen, joten ne eivät tule ilmi kuin asiakkailta saadun palautteen myötä. Toisaalta taas verkostovierailussa havaintoja tehtiin myös tiloissa, joihin asiakkaat eivät pääsääntöisesti pääse tai käytä, kuten henkilökunnan työtiloissa ja varastoissa. On luonnollista, että verkostovierailuilla asiantuntijan silmä kiinnittyy omaan työhön liittyviin seikkoihin kuten työpisteisiin.

Havaintojen eroista kävi ilmi se, että työntekijälle tietyt asiat eivät vaikuta viihtyvyyteen samalla tavalla kuin asiakkaille. Kirjaston henkilökunta ei välttämättä

myöskään huomaa tiloissa samoja ongelmia kuin asiakkaat. Asiakkaat voivat kokea, henkilökunnalle selkeät ja helpot asiat, vaikeaksi esim. hyllyjärjestyksen ja sen käytettävyyden. Koska tilat ovat osa kirjaston laatuarviointia, voidaan tästä päätellä, että asiakkaiden näkemä laatu ei välttämättä ole sama kuin henkilökunnan näkemä laatu. Johtopäätöksenä voisikin sanoa, että asiakaskyselyitä koskien esim. tiloja tulisi tehdä useammin ja näin varmistaa, että asiakkaita häiritseviä tekijöitä voitaisiin muuttaa ja kehittää. Asiakkaat eivät välttämättä muutoin tuo näitä asioita esille esim. palautteen muodossa.

## 9.2 Haastattelu

Haastateltavien mielestä verkostoituminen on ennen kaikkea yhteistyötä, jossa kirjastot ovat edelläkävijöitä moneen muuhun yhteisöön tai toimijaan verrattuna. Yhteistyö on tullut osaksi kirjastojen arkea, joten sen tekeminen on luonnollista. Kaikkien kirjastot ovat tehneet perinteistä kirjastoyhteistyötä, joka on liittynyt mm. yhteisiin tietokantoihin. Lisäksi vahvana yhteistyötahona toimivat omat kirjastokimpan muut kirjastot, joiden kanssa on mm. yhteisiä hankkeita. Lisäksi esille tuli yhteistyö muiden kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Kukaan haastateltavista ei ollut aiemmin toiminut vastaavankaltaisessa verkostossa, jossa ylitetään maakuntaraja. Tämä on huomionarvoinen asia, koska kirjastolaki edellyttää kirjastoja arvioimaan toimintaansa mm. valtakunnallisesti. Arvioinnin taas tulisi olla muutakin kuin määrällistä arviointia. Kuitenkin arviointi ja verkostoituminen jäävät usein oman kirjastokimpan väliseksi tai kunnan sisäiseksi yhteistyöksi. Tähän voi olla syynä ongelma muodostaa verkostoa itse, vieraiden ihmisten kanssa. Tähän tarvittaisiin yhteinen tilaisuus, kokous tai verkoston muodostaja, jotta verkostoituminen helpottuisi. Haastattelussa tuli ilmi, että verkostoituminen tuttujen ihmisten kanssa, joiden kanssa on jo olemassa jonkinlaista yhteistyötä, on helpompaa kuin löytää yhteistyökumppani esim. vierasta kirjastosta.

## **Edellytykset ja esteet yhteistyölle**

Yhteistyö edellyttää, että yhteistyökumppaneiden välillä on kemiaa, luottamusta ja kunnioitusta. Verkoston luominen ja tiivistyminen edellyttää aikaa ja pitkäjänteistä toimintaa, jotta yhteistyötä tekevät ehtivät tutustua kunnolla toisiinsa. Kumppanuus edellyttää myös vastavuoroisuutta, halua jakaa omasta toisille. Yhteistyökumppaneiden pitää haluta tehdä yhteistyötä keskenään ja heidän täytyy olla sitoutuneita yhteistyön tekemiseen. Tähän auttaa yhteinen tavoite, joka pitää olla sama ja selkeä kaikille.

Esteinä yhteistyölle voikin olla vaikeus löytää kumppaneita, joihin olisi aikaa tutustua. Valitut kumppanit eivät voi, ainakaan laatutyöhankeissa, olla liian kaukana toisistaan, jotta myös vierailut mahdollistuvat. Myöskään verkosto, minkä tarkoitus on toisilta oppiminen, ei voi olla liian hierarkkinen, jotta kaikkien jäsenten ääni tulee kuulluksi. Lisäksi kemiolla on suuri vaikutus yhteistyön onnistumiseen, kumppaneiden tulee puhua yhteistä kieltä ja olla yhteistyökykyisiä. Tästä syystä verkosto ei myöskään voi olla liian suuri, jotta keskustelu toisten kanssa mahdollistuu.

## **Verkostoitumisen hyödyt**

Haastattelussa todettiin, että verkostoitumisesta on yleensä hyötyä. Verkostoitumisen myötä saatava vertaistuki ja muu apu koettiin erityisen hyödylliseksi. Lisäksi haastateltavat toivat esille taloudelliset syyt, jotka ovat olleet jo alusta asti syy organisaatioiden verkostoitumiselle. Verkostoitumisen kautta vaihdetaan tietoja ja kokemuksia sekä jaetaan resursseja. Yhteistyön avulla pystytään yhdistämään tietoja, taitoja ja osaamista. Sen kautta myös opitaan ja voidaan kehittää omaa toimintaa. Lisäksi verkostoituminen tuo keskustelun ja havaintojen kautta esille eri näkökulmia ja näkemyksiä asioihin, myös heikkoja signaaleja ja tuntemattomia alueita.

Haastattelu tuki myös teoriaa siitä, että verkostot voivat vahvistaa johtajuutta. Yhdessä tekeminen nähtiin mielekkäämmäksi yksin työtä tekemisen sijaan. Se motivoi omaa työskentelyä. Haastateltavat toivat myös esille sen, että apua ja neuvoja annetaan kollegoiden kesken puolin ja toisin.

## **Kehitettävää**

Haastattelun tuloksista voidaan huomioida se, että vaikka kirjastot tekevät paljon yhteistyötä on vielä tahoja joiden kanssa sitä voitaisiin tiivistää. Oman kunnan sisällä yhteistyö ei toimi aina oletetulla tavalla ja siinä olisi kehittämistä. Verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen on entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, kun resurssit pienenevät vuosi vuodelta. Kirjastojen tulisi olla aktiivisempia näyttämään esimerkkiä yhteistyön tekemisestä myös oman kunnan sisällä. Toisaalta kirjastojen tulisi päästä puhumaan päättäjille ja muille vaikuttajille kirjaston toiminnasta, jolloin näitäkin asioita voisi tuoda esille.

## **Kokemukset verkostoitumisesta**

Haastateltavista kaikki kokivat verkostoitumisen olleen tähän asti hyödyllinen kokemus, josta on saatu paljon. Erityisesti keskustelut ja kokemusten vaihto on ollut hedelmällistä. Verkostoyhteistyö on antanut uusia eväitä oman kirjaston kehittämiseen ja toiminnan parantamiseen, osin on päästy jopa konkretiaan asti. Tähänastinen kokemus laatutyön tekemisestä verkostoituneena on koettu järkeväksi. Verkostoitumisesta koetaan olevan hyötyä myös tulevaisuudessa tehtävälle itsearviointille. Toisten kirjastoissa tehty benchmarking ja havainnointi ovat tukeneet hyvin tätä tarkoitusta.

## **Tulevaisuus**

Haastateltavat kokivat, että verkostoitumista ja yhteistyötä kirjastojen välillä tulee olemaan, sen kaikissa muodoissa, myös tulevaisuudessa ja ehkä jopa laajempina kuin nyt. Maakuntarajojen ylittävän yhteistyön nähtiin myös mahdollisesti lisääntyvän. Haasteita kirjastoilla tulee olemaan tulevaisuudessa entistä enemmän, eikä vähiten taistelua olemassa olostaan. Tämän vuoksi kirjastojen tulisi vielä enemmän verkostoitua eri toimijoiden ja tahojen kanssa. Varsinkin paikallisesti tulisi verkostoitua oman paikkakunnan päättäjiin päin. Näin kirjastot tulevat näkyviksi ja vieläkin aktiivisemmiksi toimijoiksi ja pystyvät tätä kautta vaikuttamaan kirjastojen tulevaisuuteen.



Yhteinen verkostoyhteistyö tulee jatkumaan laatuhankeen ja itsearviointin tekemisen muodossa. Tästä syystä vielä ei voitu tarkasti sanoa, miten niiden tekeminen yhdessä onnistuu, mutta lähtökohdat tähän ovat hyvät. Verkostosta on muodostunut tiivis kokonaisuus, jossa kaikki on loksahnut paikoilleen. Onnistuessaan yhdessä tekeminen ja verkostoituminen nähdään hyvänä tapana kehittää kirjaston toimintaa. Tulevaisuudessa verkoston kautta syntynyttä yhteistyötä halutaan jatkaa muodossa tai toisessa ja vastaavankaltaista yhteistyötä suositellaan myös muiden kirjastojen kokeiltavaksi. Haastateltavat kannustivat olemaan itse aktiivinen luomaan ja menemään mukaan erilaisiin verkostoihin ja sitä kautta kehittää oman kirjastonsa toimintaa.

## 10 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa oli omat haasteensa, jotka johtuivat osin tutkimuksen alku asetelmasta. Verkostoituminen oli alkanut jo ennen tutkimuksen aloittamista. Kuitenkin toimintatutkimus tutkimusmuotona oli paras tapa tämän työn tekemiseen, koska siinä edetään prosessimaisesti ja joudutaan välillä palaamaan takaisin alkuun. Tutkimusta hankaloitti myös tutkijan asema osana verkostotyöryhmää. Tutkimuksesta olisi voinut tulla toisenlainen, jos sen olisi tehnyt ulkopuolinen. Toisaalta tämä tutkimus tarvitsi tekijäkseen henkilön, jolla on taustatietoa aiheesta.

Tutkimuksessa ongelmana oli myös sen monisyisyys. Siinä oli monta elementtiä, joita olisi ollut mielenkiintoista tutkia. Laatua ja arviointia voidaan tehdä monelta kannalta, joka kävi tutkimuksessakin ilmi. Tällaisessa tutkimuksessa se voi koitua ongelmaksi siinä, että tutkimusongelma hämärtyy ja tutkimus jää osin hyvin pinnalliseksi. Toisaalta tästä tutkimuksesta saa halutessaan monta aihetta jatkotutkimusta varten. Selvittämättä jää, miten itsearviointin toteuttaminen yhteistyönä lopulta onnistuu ja onko laadun kehittämisellä konkreettista apua kirjastojen arvostukseen.

Tutkimusten tavoitteiden toteutumista kokonaisuutena on hankala arvioida, sillä verkostoituminen jatkuu laatuhankkeen ja itsearviointin tekemisen osalta. Myös benchmarking-prosessin voidaan katsoa olevan kesken, sillä sekin jatkuu vielä laatuhankkeen muodossa. Tutkimuksen yksi tavoite oli saada välineitä laatu- ja arviointityön toteuttamisen avuksi. Tämä tavoite toteutui. Kyselyn avulla saatuja tuloksia voidaan käyttää suoraan laadun kehittämisessä. Myös haastattelusta, teoriasta ja benchmarkkauksesta saatua aineistoa voidaan hyödyntää laatukäsikirjassa, mikä on tarkoitus tehdä laatuhankkeen lopuksi. Osaltaan tuloksia on jo hyödynnetty yksittäisinä muutoksina kirjastojen sisällä ja monta muutosta on laitettu alulle sen myötä.

Vaikka matka on vielä kesken, voidaan sanoa verkostoitumisesta ja vertaisoppimisesta, ainakin tämän tutkimuksen mukaan, olevan hyötyä kirjaston laatu- ja

itsearviointi työhön. Muilta oppimalla ja havainnoimalla on helpompi tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa ja huomata siellä tarvittavat muutokset. Samalla jakaa huomaamattaan omastaan muille. Hiljainen tieto ja hyvät käytänteet tulevat parhaiten esille yhteistyön kautta. Omalle työlleen tulee helposti sokeaksi ja samalla voi sokeutua kehittämiskohteilleen. Toisten kanssa verkostoituessa ja toimiessa herää huomaamaan, mikä omassa kirjastossa on hyvin ja mikä ehkä vaatii parantamista, minkä työn voi tehdä eritavalla ja missä tekee turhaa työtä.

Yhdessä tekemisessä on omat haasteensa. Tässä verkostoyhteistyössä se oli ajan löytyminen yhteisille kokoontumisille ja niihin panostaminen. Kuitenkin kaikkien halu tehdä ja kehittää yhdessä oli mielestäni niin suuri, että verkostoituminen onnistui näin hyvin. Yhteinen tavoite loi puitteet, mutta verkostoitumisesta saatiin irti paljon sellaista, mikä ei rajoitu vain tämän projektin asioihin. Se on antanut paljon ideoita ja ajatuksia, joita ei olisi muutoin, itsekseen tekemällä, syntynyt. Siksi koen yhteistyön tekemisen, yksin tekemisen sijaan, kannattavammaksi monessa asiassa. Tätä kautta saatavasta vertaistuesta tulee taatusti olemaan apua tulevaisuudessakin, kun on joku jolta kysyä ja jonka kanssa asioita pohtia. Oma toimintaansa pitää pystyä peilaamaan johonkin toiseen, jotta sitä voi arvioida ja kehittää. Siihen tarvitaan yhteistyötä ja verkostoja, jotta on kumppaneita joihin peilata ja joilta oppia. Palautteen antaminen ja saaminen on mielestäni keskeisin, ellei jopa tärkein asia, mitä onnistuneesta yhteistyöstä ja verkostoitumisesta saavutetaan.

Verkostoitumista voidaan siis pitää hyvänä tapana kehittää kirjaston toimintaa. Yhdessä tekeminen ja toisilta oppiminen on tulevaisuudessa varmasti yksi keskeisimmistä tavoista kehittää kirjastojen palveluita ja toimintaa. Eikä yhteistyön tekeminen tule rajoittumaan vain oman kirjastokimpan tai kunnan sisälle. Yhä tiukkenevimmissä taloudellisissa tilanteissa ja resurssien pienetessä kirjastot joutuvat miettimään vieläkin tarkemmin toimintaansa ja arvioimaan sitä. Verkostoitumisen ja yhdessä tekemisen avulla saadaan hyötyjä, mihin yksin ei pystyttäisi. Kasvavan tietopääoman ja vertaishyödyn arvo tuo tulevaisuudessa merkittävää etua kirjastoille.

## LÄHTEET

- Almgren, P. & Jokitalo, P. 2010. Kirjasto 2011: vaikutteita maailmalta. Helsinki: BTJ Finland oy.
- Aluehallintovirasto 2013. Toiminta-alue: Länsi- ja Sisä-Suomi. Viitattu 16.10.2015  
<https://www.avi.fi/web/avi/avi-lansi-ja-sisa-suomi-toiminta-alue#.VhpoDfntlBc>
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 14.11.2015  
<https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.4.6> Asiantuntijahaastattelu
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.
- Granö-Suomalainen, V. 2002. Johdanto. Teoksessa V. Granö-Suomalainen & M. Lovio (toim.) Mihin me pyrimme?: miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja? Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 6-8.
- Granö-Suomalainen, V. & Lahtinen, M. 2002. Usein kysytyjä kysymyksiä. Teoksessa V. Granö-Suomalainen & M. Lovio (toim.) Mihin me pyrimme?: miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja? Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 9-22.
- Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2014. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H. L. T. 2007a. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2 tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.
- Heikkinen, H. L. T.; Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007b. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2 tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.
- Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. 2007c. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2 tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114-130.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu. painos. Helsinki: Tammi.
- Hotanen, J.; Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarkingopas: opi hyviltä esikuivilta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Huovinen, T & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2 tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.

- Kaisti, H. 2014. Yllättävän hyvä kirjasto!: ehdotus Hämeenlinna, Kouvolan ja Lahden kirjastojen laatukäsikirjaksi. Viitattu 20.5.2015 <https://vanamo.verkkokirjasto.fi/web/arena/julkaisut> (pdf)
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangasvieri, A. 2002. Esipuhe. Teoksessa V. Granö-Suomalainen & M. Lovio (toim.) Mihin me pyrimme?: miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja? Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 3-4.
- Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. [Helsinki]: Weilin + Göös.
- Karlöf, B.; Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista!: tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Kirjasto- ja teitopalvelutoimintojen arviointiperusteet: kirjastot ja laatu-hanke. 1998. Helsinki: Efektia oy.
- Kirjastolaki 1998 (1998/904, 5.luku, 6§). Viitattu 22.6.2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980904>
- Kirjastot.fi 2014. Suomen yleisten kirjastojen tilastot. Viitattu 22.6.2015 <http://tilastot.kirjastot.fi>
- Kortelainen, T. 2003. Kirjastojen arviointi ja osaamisen jakaminen seutuyhteistyönä: pohjoisten kirjastojen arviointi- ja kehittämisprojekti PARKKI. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Koshy, V. 2005. Action research for improving practice: a practical guide. London: Paul Chapman publishing.
- Kyrö, P. 2014. Benchmarking as an Action Research Process. Viitattu 14.11.2015 <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/kyro-benchmarking-as-an-action-research-process/>
- Laatukeskus 1998. Benchmarking käsikirja: nopea oppiminen-ylivoimainen kilpailuetu. Helsinki: Laatukeskus.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp ky, 79-147.
- Lovio, M. & Aho, T. 2002. Kirjaston laatutyötä hyvällä porukalla. Teoksessa V. Granö-Suomalainen & M. Lovio (toim.) Mihin me pyrimme?: miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja? Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 41-44.
- Lovio, M. & Tiihonen, V. 2005. Kirjaston asiakaspalvelu. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: itsearviointin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Olson, C. A. & Singer, P. M. 2004. Winning with library leadership: enhancing services with connection, contribution and collaboration. Chicago: American library association.

- Opetusministeriö 2009. Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015 :Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet. Opetusministeriön julkaisuja 2009:32 Saatavissa myös [http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/linjaukset\\_ja\\_hankkeet/?lang=fi9](http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/linjaukset_ja_hankkeet/?lang=fi9)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Yleisten kirjastojen laatusuositus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavissa myös [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/Yleisten\\_kirjastojen\\_laatusuositus.html](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/Yleisten_kirjastojen_laatusuositus.html)
- Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 108-133.
- Ristikartano, V. & Virrankoski, A. (toim.) 2011. Eräpäivä!: voimasanoja kirjastosta. Helsinki: BTJ Finland Oy (Avain).
- Ronkainen, S & Karjalainen, A. 2008. Johdanto. Teoksessa Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) Sähköä kyselyyn!: webkysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 7-13.
- Ronkainen, S.; Mertala, S. & Karjalainen, A. 2008. Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus. Teoksessa Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) Sähköä kyselyyn!: webkysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 17–30.
- Ruotsala, R. & Saari, J. 2004. Verkostoitumisesta voimaa: oppimisverkostot turvallisen työympäristön kehittämisessä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Savolainen, R. 1991. Yleisten kirjastojen tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen: käytäntöjä ja ongelmia. Tampereen yliopisto. Kirjastotieteen ja informatiikan laitos.Tutkimus.
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi -verkostoidu!. Helsinki: KustannusosakeyhtiöTammi.
- Stringer, E.T. 1999. Action research. Second edition. Thousand Oaks (California): Sage Publications.
- Tilastokeskus 2013. Kuntien avainluvut. Viitattu 11.11.2015 <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/index.html>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 102-125.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori, J. & L. Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223–241.
- Vesalainen, J & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen: verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki: Oy Edita AB.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hei,

Laatuhanke yli maakuntarajan käynnistyy ja nyt tarvitsemme sinun apuasi!

Multian, Keuruun, Mänttä-Vilppulan, Ruoveden ja Saarijärven kirjastoissa on käynnistymässä yhteinen laatutyöhanke, jonka päämääränä on parantaa ja kehittää kirjastojen palveluita. Seuraavan kyselyn avulla haluamme kuulla asiakkaidemme näkemyksen kirjaston palveluista, tiedotuksesta ja tiloista.

Oletko ystävällinen ja käytät hetken aikaasi vastataksesi kyselyyn. Vastauksesi on tärkeä, sillä sen avulla autat meitä kehittämään tulevaisuudessa vieläkin parempia kirjastopalveluita.

Vastatessasi kyselyyn ja palauttaessasi sen, voit halutessasi samalla osallistua erillisellä arvontalipukkeella arvontaan. Arvonnän voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti!

## KYSELYLOMAKE

### TAUSTATIEDOT

#### 1. sukupuoli

Nainen

Mies

#### 2. Ikä

Alle 18-vuotias

18–29-vuotias

30–39-vuotias

40–49-vuotias

50–65-vuotias

Yli 65-vuotias

#### 3. Kuinka usein käytät kirjaston palveluita?

Päivittäin

Viikoittain

Useamman kerran kuukaudessa

Kerran kuukaudessa

Muutaman kerran vuodessa

Harvemmin

### TUTKIMUSKYSYMYKSET

#### 4. Mistä saat tietoa kirjaston palveluista, tapahtumista, tilaisuuksista ja näyttelyistä? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Kirjaston Facebook-sivulta

Kunnan kotisivuilta

Luen lehdestä

En saa tietoa

Muualta, mistä? \_\_\_\_\_

Kirjaston kotisivuilta

Kirjaston ilmoitustaululta

Ystäviltä ja/tai perheeltä

Kirjastossa käydessäni /kirjaston henkilökunnalta

#### 5. Onko kirjaston tiedotus mielestäsi riittävää?

Kyllä

Ei, miten parantaisit tiedotusta? \_\_\_\_\_

#### 6. Missä kirjaston tulisi ensisijaisesti tiedottaa toiminnastaan? (Valitse yksi vaihtoehto)

Kirjaston Facebook-sivulla

Kunnan kotisivuilla

Kirjaston tiloissa

Muualla, missä? \_\_\_\_\_

Kirjaston kotisivuilla

Kirjaston ilmoitustaululla

Lehdessä



**7. Mitä tapahtumia/toimintaa toivoisit kirjastoon?**

- Näyttelyitä                       Kirjailijavierailuja                       Luentoja eri aiheista
- Kirjavinkkauksia                       Lukupiirejä                       Musiikkiesityksiä
- Opastusta kirjaston palveluista
- Muuta, mitä? \_\_\_\_\_

**8. Onko sinulla kehitysehdotuksia koskien kirjaston tapahtumia/toimintaa?**

---

---

---

**9. Mielestäni kirjasto on?**

- Todella viihtyisä                       Melko viihtyisä                       Ei kovinkaan viihtyisä
- Ei lainkaan viihtyisä, miksi ei? \_\_\_\_\_

---

**10. Miten parantaisit kirjaston viihtyisyyttä?**

---

---

---

**11. Jos saisit muuttaa yhden asian kirjaston tilassa mikä se olisi?**

---

---

**12. Onko sinulla kehitysehdotuksia kirjastolle (Sana vapaa)?**

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSESTASI!**

## 11. Miten parantaisit kirjaston viihtyisyyttä?

- Viherkasveilla
- Erilaisia tiloja, rauhallisia hiljaisia ja sitten rupattelunurkkaukset
- Kiinteistön ikä ja kirjaston käytössä oleva tila rajoittaa toiminnan puitteita. Ehkä kalusteiden osittainen uudistaminen olisi tarpeen.
- Hieman lisää kodinomaisuutta
- Vähentäisin hyllyjen päältä tavaraa.
- Etusohva pois jonnekin muualle
- Eläviä kasveja lukunurkkauksiin. Kahviautomaatin tms. paluu. Pieniä teemanäyttelyjä. Lasten ja nuorten viihtyvyys tärkeä taata edelleen.
- Ei tarvitse
- Viherkasveilla. Neuvontaan kukka-asetelmia/patoja. Joskus pimeään aikaan levyillat.
- Kotoisia lukunurkkauksia lehtien lukuun. Lehtienlukusalissa kovat penkit ja ankea kolkko ympäristö
- Enemmän ilmastointia ja eri oleskelu tuoleja esim. hierontatuoleja
- Tila on asukasmäärään sopivan kokoinen
- tietokoneet ei olisi niin lagivia, pehmeämpiä tuoleja.
- Hiljentämällä lukusalin, eteisen ovi kiinni, kännykät (ja ihmisten suut) kiinni. Ehkäpä puhelimet hiljaiselle jo ulko-ovelle tullessa? Onhan tämäkin paikka "eräänlainen temppele".
- Tietokoneet eivät olisi niin lagivia. Parempia tuoleja.
- Ei parannettavaa!
- Sisustamalla
- Viherseinällä
- Ehkä hieman mukavammilla kalusteilla ja väreillä.
- Meillä monella on yli 40 km matka kirjastoon, joten kahviautomaatti pitäisi olla ehdottomasti ja se sijoitettaisiin paikkaan jossa se pysyy ehjänä!
- Tärkeintä minulle on ystävällinen ja avulias henkilökunta.
- Kirjasto on kirjoja varten, ei niinkään mikään Kabaree kahvila.
- Olisi kiva saada uusia värejä tänne oranssin lisäksi.
- Uusi valaistus suunnittelua. Led-pohjainen valaistus, jolla saisi paljon mukavia yksityiskohtia eri puolille salia.
- Tila on hieman kolkko
- Sohvat lukupisteeseen.
- Kasveilla, uusilla huonekaluilla.
- Että täällä kuuluu musiikkia
- Että tänne tulisi jotain näytelmiä
- Että tänne tulisi jotain näytelmiä, leikkejä.
- Valojen suuntausta tehostettava. Muutama löhöluku tuoli
- Kukkia, lukunurkkaus, jossa kohdevalot
- Muutamia lepotuoleja ja kahvipiste (automaatti)
- Lukusalin rauhallisuutta.
- Kirjaston viihtyisyyttä voisi parantaa sillä että kirjastossa olis sohva
- Puuttamalla kirjaston sisällä ja ulkopuolella olevien ja liikkuvien nuorisoporukoiden häiriköintiin ja huonoon käytökseen aktiivisemmin ja varhaisemmassa vaiheessa.
- Lisää viherkasveja
- Lukusali "rennomman" oloiseksi
- Sohvia, nojatuoleja, mattoja
- Sohvaryhmä lukunurkkaus
- Kirjastomme on tosi viihtyisä
- Miten rohkaistais aloittelijat mukaan. Opetus on kiitettävää
- Ehkä viherkukkia
- Musiikinkuunteluhuone -> kirjaston kokoelmia voisi kuunnella samalla kun lukee lehtiä.
- Ei parannettavaa
- Nuorisolle ja lapsille täysin oma tila. Nyt etenkin alakoululaiset ovat alkaneet minusta ikään kuin pitämään kirjastoa hoito- tai säilytyspaikkanaan koulun jälkeen. Juokseminen pitäisi ehdottomasti kieltää!
- Vähemmän kirjarivejä -> hyllyt puolikaareen.
- Lukunojatuolit (2-3) + kohdelukuvalo.
- Kirjastot ovat jo viihtyisiä
- Välillä aika meluisaa. Ihmisiä voisi käydä muistuttelemassa hiljaisuudesta.
- Läksynurkkauksella
- Kesällä terassi. On ehkä hankala toteuttaa. Mut ois niin kiva, jos hyvässä ilmassa vois lukea lehteä ulkona
- Tilat ovat hyvä ja lukupisteitä on hyvin saatavilla
- Tämä on selkeä ja toimiva kirjasto, olen tyytyväinen!

- Sohvia rauhallisiin "nurkkiin", jossa voi lukea. Lasten osastolle myös.
- Sanomalehtisali näyttää olevan ahkerassa käytössä. Miten sitä voisi uusia?
- Avoimella tilalla, kankailla tai erilaisilla elementeillä

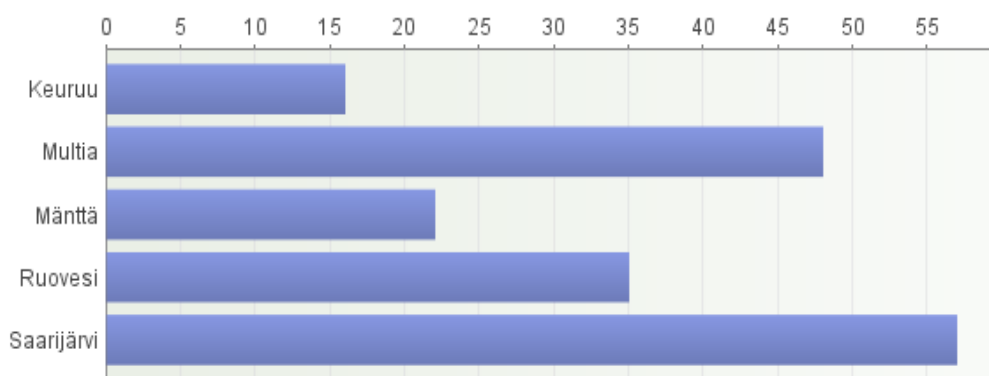
## 12. Jos saisit muuttaa yhden asian kirjaston tilassa mikä se olisi?

- Kaunis rauhaisa siisti levollinen nurkkaus jossa olisi rentouttavaa olla. Visuaalinen, auditiivinen, kehollinen olotila kohenisi.
- Asiakkaille tarkoitettujen atk-laitteiden sijoittaminen "hiukan" rauhallisempiin paikkoihin.
- Kukat pois
- Aukioloaikoja lisää
- Voisiko uloskäynnin ikkunapinnat "somistaa" kirjastohenkisesti, houkuttelemaan tulijoita.
- Kaikki ok.
- Lehtienlukusali
- Ilmastointi
- Pehmeitä säkkituoleja.
- Lisäisin mukavia lukunurkkauksia
- Pehmeitä silkkituoleja.
- Ehkä jonkinlainen "lukunurkka", missä olisi pehmeä nojatuoli ja oma lukulamppu. Oma pikku lukusoppi!
- Tupakoiville koppi
- Järjestys, nykyinen tuntuu välillä hieman, sekavalta ja hankalalta. Kunnes siihen pääsee kunnolla sisään.
- Pitemmät aukioloajat iltaisin että ehtii töiden päälle käymään.
- Enemmän uusia kirjoja
- Aukioloajat yhdenmukaiset koko viikon aikana!
- Selkeämmät opasteet
- Uudet verhot
- Lattia
- Lukusaliin hyvä nojatuolit
- Luku nojatuoli
- Ei tarte muuttaa mitään!
- Tietokoneet
- Muuttaisin väriä värikkäämmäksi
- Vähä väriä kirjastoon. Muuttaisin kirjastoa värikkäämmäksi.
- Äänieristetty huone
- Lukusalissa voisi olla ainakin joku mukavampi tuoli, pöytä, ehkä hieman pienempi riittäisi
- Maalataan tiiliseinät vaaleaksi
- Lukusali rauhallisemmaksi
- Sohva kalusteet
- Että täällä saisi kattoo leffoja.
- Lukusaliin sohvanurkkaus
- Suorayhteys lukusaliin kirjaston ollessa kiinni.
- Tiskin edusta tyhjäksi pöydistä/tuoleista/näyttelyseinistä
- Saada täysin esim. liuku-ovilla eristettävä lukusali, nyt koululaiset ja lapset meluavat aivan liikaa
- Uudistaisin valaistuksen. Nyt liian laitospäinen.
- Musiikki
- Parempi ilmanvaihto. Tupakanhaju tulee sisälle.
- Tietokonepaikat. Koska tietokone ei ole terveellinen silmille. Mutta ei se ole pakollista ja onhan se tarpeellinen joillekin.
- Että olisi "palaverihuone". Jos haluaa tavat jonkun kanssa ja esim. suunnitella jotain, mutta kahvila on liian paljon meteliä. Eikä itse halua häiritä muita kirjaston käyttäjiä.
- Ei tule mieleen korjattavaa
- Kaikki on hyvin!
- Lasten osaston ja muun osaston välille seinämää tms. Lapsista kun lähtee aina vähän ääntä.
- Vaikka haku PC:lle jonkinlainen graafinen tms. opastus oikealle hyllylle, jos haku on onnistunut eli kirja löytyy ko. kirjaston hyllystä
- En mitään, kirjasto on jo sinällään viihtyisä ja henkilökunta mukavaa
- Laittaa kaksi uutta konetta kirjastoon

Tuloksissa esitetään graafisesti kokonaisvastausten tulos, ei yksittäisten kirjastojen tuloksia. Myös avoimista kysymyksistä on otettu poimintoja eikä kaikkia vastauksia ei ole tuotu ilmi.

Kyselyyn vastasi yhteensä 178 henkilöä. Netin kautta heistä vastasi 44 henkilöä. Vastusmäärät vaihtelivat kirjastoittain. Keuruulla kyselyyn vastasi yhteensä 16 (netissä 6), Multialla 48 (netissä 20), Mäntässä 22 (netissä 8), Ruovedellä 35 (netissä 1) ja Saarijärvellä 57 (netissä 9) henkilöä (ks. kuva 9.).

### 1. Vastaajien määrä

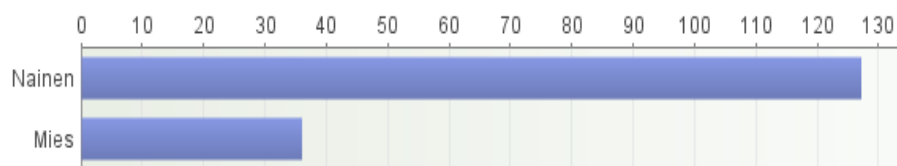


### Taustakysymykset

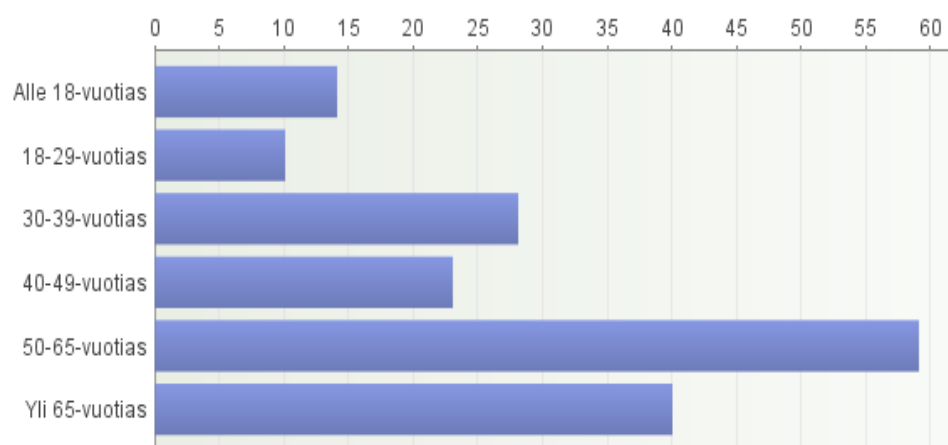
Kysely alkoi taustakysymyksillä, joissa kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää sekä kuinka usein käyttää kirjaston palveluita. Koulutustaustalla ei koettu olevan merkitystä tässä kyselyssä, joten sitä ei kysytty. Sähköisessä kyselylomakkeessa oli myös kysymys siitä mitä kirjastoa käyttää ensisijaisesti, jotta vastaukset kohdistuvat oikeaan kirjastoon. Kaikissa taustakysymyksissä käytettiin kysymystyyppinä vaihtoehtoa. Netin kyselylomakkeella kaikki taustakysymykset oli merkitty pakollisiksi vastata. Paperilomakkeella tätä ei voitu tehdä.

Sukupuoli-kysymykseen vastasi 163 henkilöä, 15 paperilomakkeella vastannutta ei vastannut tähän kysymykseen (Keuruulla 1, Multialla 4, Mäntässä 2, Ruovedellä 3 ja Saarijärvellä 5). Suurin osa vastaajista oli naisia 127 (78 %), miehiä oli 36 (22 %). Ikäkysymykseen vastasi 174 ja 4 vastaajista jätti vastaamatta (Multialla 2 ja Ruovedellä 2). Suurin osa kaikista vastaajista oli 50-65-vuotiaita ( 59 vastausta 33,9%), vain Keuruulla eniten vastauksia saatiin yli 65-vuotiailta sekä 30-39-vuotiailta (molemmista 6). Vähiten kaikista vastaajista oli 18–29-vuotiaita (10 vastausta, 5,7 %), Ruovedellä tähän ikähaarukkaan ei kuulunut kukaan vastaajista, Keuruulla vastaajista kukaan ei ollut 40-49-vuotias.

## 2. Sukupuoli

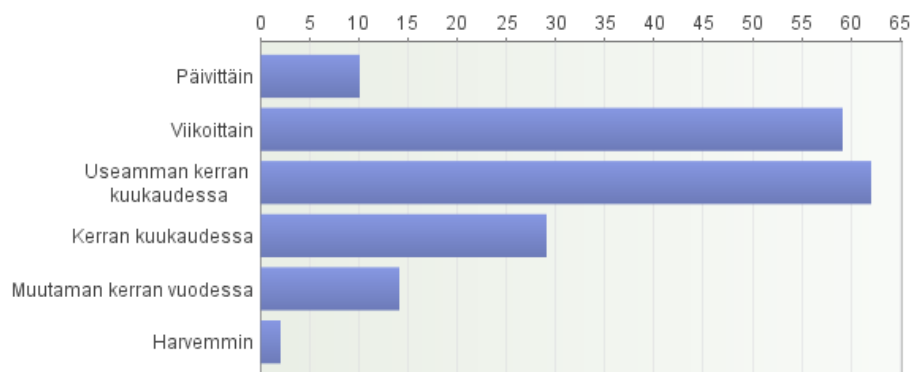


## 3. Ikä



Kysymykseen, kuinka usein käyttää kirjaston palveluita, vastasi 174 ja 4 jätti vastaamatta (Multialla 2 ja Ruovedellä 2). Suurin osa vastaajista käyttää kirjaston palveluita useamman kerran kuukaudessa (62 vastaajaa, 35,6 %). Ruovedellä eniten vastauksia sai vaihtoehto viikoittain (14 vastausta), jossa kokonaisvastauksia oli lähes saman verran eli 59 vastausta (33,9 %). Vähiten vastauksia tuli vaihtoehtoon harvemmin (2 vastausta). Saarijärvellä, Keuruulla ja Multialla kukaan vastaajista ei valinnut tätä vaihtoehtoa.

## 4. Kuinka usein käytät kirjaston palveluita?

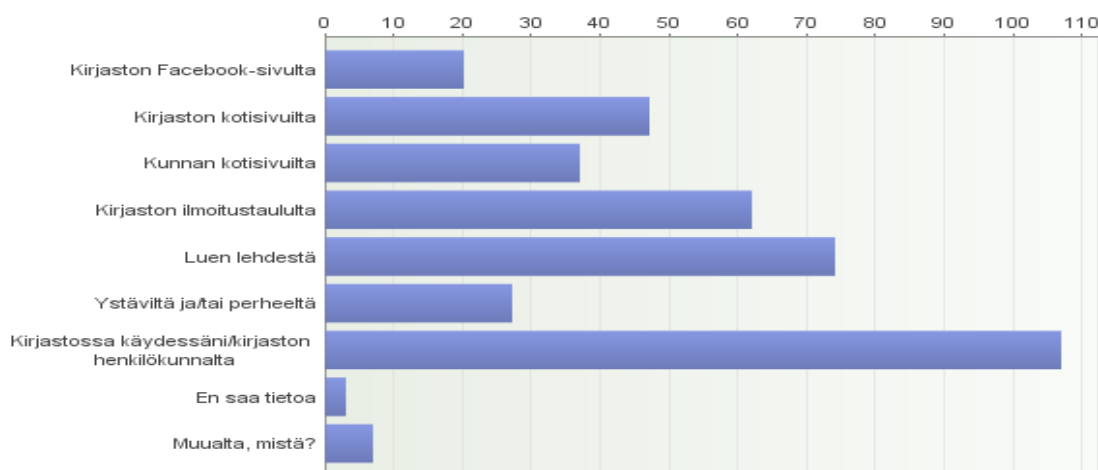


## Tiedottaminen

Taustakysymysten jälkeen kysyttiin itse tutkimuskysymykset. Kolme ensimmäistä kysymystä koskivat kirjastojen tiedottamista. Nämä kysymykset olivat merkitty nettilomakkeella pakollisiksi vastata.

Kysymys, mistä saat tietoa kirjaston palveluista, tapahtumista, tilaisuuksista ja näyttelyistä, oli monivalintakysymys, jossa vastaajien annettiin valita useampi vaihtoehto. Kaikissa lomakkeissa oli vastattu tähän kysymykseen, mutta vastausvaihtoehtojen määrät vaihtelivat kirjastoittain.

### 5. Mistä saat tietoa kirjaston palveluista, tapahtumista, tilaisuuksista ja näyttelyistä?

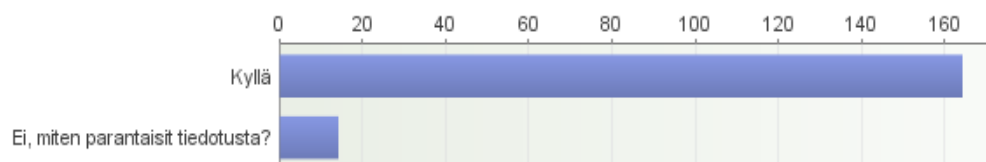


Kaikista vastauksista eniten vastattiin kirjastossa käydessäni/kirjaston henkilökunnalta (107 vastausta). Toiseksi suosituin vastaus oli, luen lehdestä (74 vastausta), joka oli Ruovedellä saanut eniten vastauksia. Kolmanneksi eniten kaikista vastauksista oli valittu vaihtoehto kirjaston ilmoitustaululta (62 vastausta). Keuruulla eniten vastauksia oli tullut tähän vastausvaihtoehtoon. Kaikista vastaajista kolme koki, etteivät saa tietoa ollenkaan. Kysymyksessä oli myös kohta, Muualta, mistä, johon sai antaa vapaapalautetta.

Palautteen mukaan vastaajat saavat tietoa myös koulusta tai koulun sivuilta, kaupan ilmoitustaululta, radiosta ja televisiosta tai paikallislehdistä. Vain yksi vastaaja koki saavansa huonosti tietoa.

Kysymys, onko kirjaston tiedotus mielestäsi riittävää, oli vaihtoehtokysymys. Siihen vastasi 177 henkilöä, vain yksi vastaajista (Saarijärvi) ei ollut vastannut paperilomakkeella tähän. Suurin osa vastaajista oli vastannut kyllä (164 vastaajaa, 92,7 %). Ei-vaihtoehdon valitsi 13 vastaajaa (7,3 %).

#### 6. Onko kirjaston tiedotus mielestäsi riittävää?



Vastaus vaihtoehdon ei, miten parantaisit tiedotusta, jälkeen oli mahdollisuus antaa vapaapalautetta. Vastaajista kymmenen antoi sitä. Palautteissa toivottiin eniten tiedottamista Facebookissa tai sosiaalisessa mediassa yleensä. Kirjastojen toivottiin myös tiedottavan paikallislehdissä tai suoraan viestillä asiakkaalle. Tiedotusta toivottiin myös parannettavan ajankohtais- ja tapahtumatiedotuksilla. Laajempaa mainostusta toivottiin lapsille tarkoitettuihin tapahtumiin.

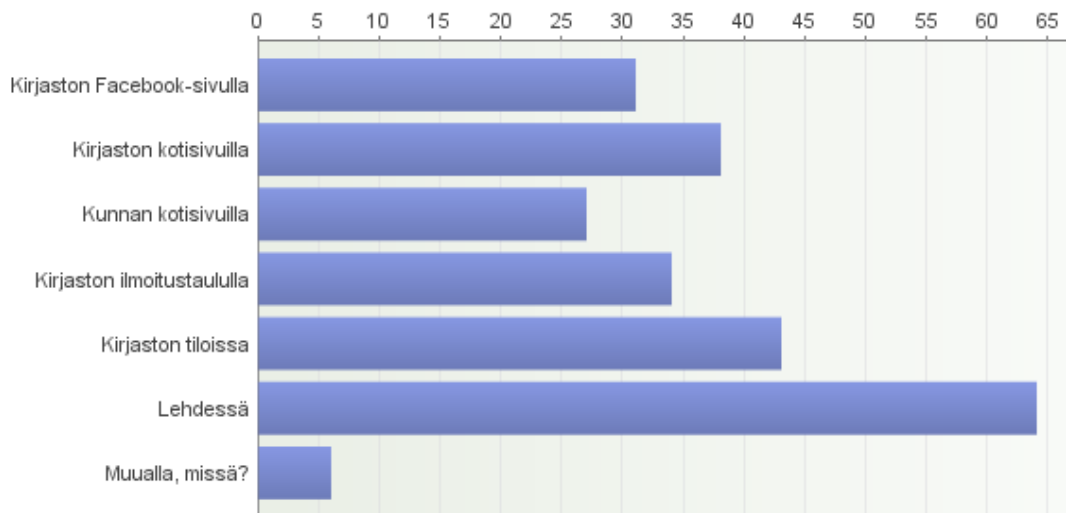
”esim. facebookissa voisi ilmoitella luku- yms. tilaisuuksista”

Vastauksissa oli myös ehdotus, joka ei liittynyt tiedottamiseen.

”esim. joku tietty päivä vain lapsia varten (en tiedä onko edes hyvä ajatus, koska me luavat joskus tosi paljon ja häiritsevät)?”

Viimeinen kysymys liittyen kirjaston tiedottamiseen oli kysymys, missä kirjaston tulisi ensisijaisesti tiedottaa toiminnastaan. Kysymyksen perään oli lisätty teksti: valitse yksi vaihtoehto. Nettilomakkeella tämä oli vaihtoehtokysymys. Paperilomakkeella tätä ei voitu varmistaa, joten neljäkymmenelläkahdella paperilomakkeella oli valittu enemmän kuin yksi vaihtoehto. Vain yhdellä lomakkeella tähän kysymykseen ei ollut vastattu ollenkaan.

## 7. Missä kirjaston tulisi ensisijaisesti tiedottaa toiminnastaan?



Vastausten määrät eri vastausvaihtoehtojen välillä vaihtelivat kirjastoittain. Kaikista vastauksista eniten oli kuitenkin valittu kohta lehdessä (64 vastausta), Tämä oli myös yleisin vastaus kaikissa muissa kirjastoissa paitsi Multialla. Siellä eniten vastauksia sai, kirjaston tiloissa, mikä oli toiseksi suosituin vastausvaihtoehto (43 vastausta). Ruovedellä näitä kahden vaihtoehto valittiin yhtä paljon. Kolmanneksi eniten vastauksia kaikista vastauksista sai vaihtoehto kirjaston kotisivuilla (38 vastausta). Vähiten vastauksia oli annettu kohtaan, muualla, missä (6 vastaajaa), jossa oli mahdollisuus antaa vapaapalautetta. Kaikki tämän vaihtoehdon valinneet antoivat vapaapalautetta.

Suurin osa vapaapalautetta antaneista koki, että ensisijaisesti kirjastojen tulisi tiedottaa paikallislehdissä. Parin vastaajan mielestä ensisijaisesti tulisi ilmoittaa koulun ja ruokakauppojen ilmoitustaululla tai muuten kirjaston ulkopuolella.

”Ruokakauppojen ilmoitustauluilla (säännölliset kävijät huomaa toimintaa käydessään kirjastossa, mutta muita tavoittaa juuri, jos tiedottaa muualla, missä käy paljon väkeä) ulko-ovella.”

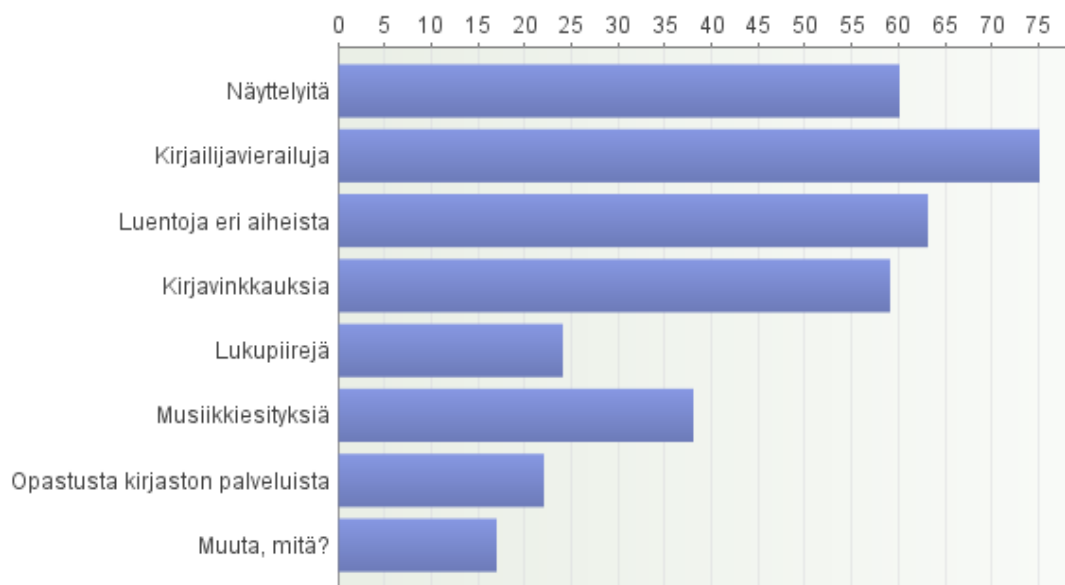


## Tapahtumat/toiminta

Seuraavat kaksi kysymystä koskivat kirjastojen tapahtumia. Ensimmäinen kysymyksistä oli monivalintakysymys, joka oli merkitty nettilomakkeella pakolliseksi vastata. Toinen oli avoinkysymys, jossa ei ollut nettilomakkeellakaan vastaamispakkoa.

Kysymykseen, mitä tapahtumia/toimintaa toivoisit kirjastoon, vastattiin 168 lomakkeella, kymmenellä paperilomakkeella tähän ei ollut vastattu ollenkaan. Eniten kaikissa kirjastoissa toivottiin kirjailijavierailuja (75 vastausta). Muiden vaihtoehtojen kohdalla vastausten määrä vaihteli kirjastoittain. Toiseksi eniten koko vastausmäärästä toivottiin luentoja eri aiheista (63 vastausta) ja kolmanneksi eniten näyttelyitä (60 vastausta), tosin lähes yhtä paljon toivottiin kirjavinkkauksia (59 vastausta). Kaikissa muissa kirjastoissa kaikki vaihtoehdot saivat vastauksia, paitsi Mäntän vastaajista kukaan ei toivonut lukupiirejä tai opastusta kirjaston palveluista.

### 8. Mitä tapahtumia/toimintaa toivoisit kirjastoon?



Vastausvaihtoehtoon, muuta, mitä, sai taas antaa vapaapalautetta. Kaikissa kirjastoissa oli muutama valinnut tämän vaihtoehdon ja he kaikki olivat antaneet palautetta (17 vastausta). Monessa palautteessa toivottiin tapahtumia tai toimintaa, joka olisi suunnattu lapsille, kuten nukketeatteria tai lapsille suunnattuja kirjailijavierailuja.

”lapsille satu/loruttelu/käsinukke hetkiä”

”lasten ohjelmaa. lapsille esim. pelle tms.”

Palautteessa toivottiin myös erilaisia kilpailuja ja arvontoja, tavaroiden lainausta. Erikseen oli mainittu myös aikuisille suunnatut kirjavinkkaukset sekä kirjanäyttelyt. Toiveissa oli myös erilaiset pajat ja teemakaudet.

”Erilaiset pajat olisivat mukavia silloin tällöin, kuten esimerkiksi korttipaja jouluriehan aikoihin on ollut äärimmäisen mukava.”

”Teemakausia. Esim. 1-2kk joku teema esillä (luonto, matkailu, Peppi Pitkätossu tms) ->siitä kirjavinkkejä esille, ehkä näyttelykin, vaikka yksi luento tai kirjailijavierailu.”

Palautteissa oli myös useampi maininta, että toimintaa ja tapahtumia on jo tarpeeksi ja ne ovat hyviä. Myös erittäin hyvästä palvelusta oli kiitely tässä vaiheessa kyselyä. Yhdestä toiveesta pystyi päättämään, että vastaaja ei toivonut mitään tapahtumia tai toimintaa kirjastoon.

”Kirjat ovat tärkeimmät”

Avoimeen kysymykseen, onko sinulla toiveita koskien kirjaston tapahtumia/toimintaa, tuli yhteensä 35 vastausta. Näissäkin vastauksissa toivottiin nuorille, lapsille ja kaikenikäisille suunnattuja tapahtumia ja toimintaa.

”Nuorille tapahtumia nuoria kiinnostavalla tavalla, esim, mangaa tms.”

”Pelipäivä yhdessä kaikkien kanssa.”

”Lapsille, koko perheelle kohdistettua toimintaa”

Monet vastaajista kiittelivät aiempia tapahtumia ja toivoivat samankaltaisia uudestaan. Toiveissa olivat myös musiikkiesitykset, eri aihepiiriset kirjanäyttelyt, kahvitus ja kilpailut. Sekä yksittäisiä toiveita koskien tapahtumia tai toimintaa kuten:

”Esitelmiä historiasta”

”Kirjailijavierailut olisivat tosi mielenkiintoisia. Voisiko kirjastoautoon saada myös tapahtumia yms. esim. luentoja. Katsokaa "Ähtärin malli" jossa kirjastoautossa on vaikka mitä tapahtumia mm "puutarhurin nurkka”

”Mikäli kunta järjestää vielä kyläkerroksia, kirjasto voisi olla mukana. Teemaviikkoja kirjailija/aihe.”

”Eri sukupolvien kohtaamisia. "Vuoden lukija" -maininta. Raati, joka voi vaikuttaa kirjavalintoihin.”

”Lukutapahtumia, esim. lapsille ja aikuisille lukumaratoni: 1kk-6kk aikana luetaan mahdoll. paljon kirjoja -> kirjoitetaan osallistumislomakkeeseen ja (arvonta)palkinto (joko esim. Otavan kirja tai Suomalaisen lahjakortti).”

Kuten aiemman kysymyksen vastauksissa myös tässä osa vastaajista totesi, että tapahtumia ja toimintaa on riittävästi ja ne ovat monipuolisia sekä hyviä.

”Ei liikaa tapahtumia.”

”Ei ehdotuksia. Kirjasto on todella hyvä, paljon uusia kirjoja, erittäin hyvä ja ystävällinen palvelu.”

Tosin myös vastakkaisia vastauksia oli, joissa tapahtumia toivottiin olevan enemmän.

”Enemmän mukavia kivoja tapahtumia kiitos”

”Tapahtumia voisi olla hieman enemmän, vaikka jotain teemapäiviä ja niihin liittyvää toimintaa”

Yksi vastaajista oli esittänyt toiveita, mutta totesi myös, että oheistoiminnot eivät saisi mennä kirjastojen päätehtävän edelle.

”Toivon pääpainon jatkossakin pysyvän olennaisessa eli kirjallisen kulttuurin edistämisessä ja työ/opiskelumateriaalin saannin turvaamisessa. Oheistoiminnot tukevat tätä päätehtävää. Kirjailijaesittelyjä, kirjailijavierailuja.”

Vastauksissa oli myös toiveita, jotka eivät suoranaisesti koskeneet kirjastojen tapahtumia tai toimintaa. Lähinnä ne olivat kehittämisideoita tai kysymyksiä kirjastoille.

”Kulttuurikahvila-musiikkiosasto kirjastoon”

”Voisiko olla saatavilla jonkinlainen lista eniten lainatuista teoksista?”

”Hyvä suunta on neuvoa tietotekniikan alalla”

Yksi vastaajista esitti saman kysymyksen mitä monesti kirjastot itse pohtivat. Ja yksi vastaajista myönsi, ettei käy tapahtumissa.

”Mikä vinkki saisi ihmiset tulemaan kun on tapahtumaa!!??”

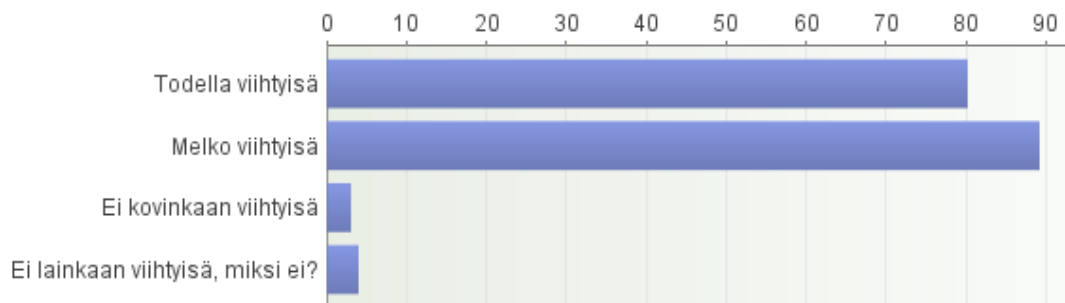
”En oikein tiedä noista toiminnoista, olen vaan lainannut kirjoja ja muita julkaisuja. Olen huono osallistumaan tapahtumiin.”

## Tilat

Seuraavat kolme kysymystä kyselyssä koskivat kirjaston tiloja. Ensimmäinen kysymyksistä oli vaihtoehtokysymys, joka oli nettilomakkeella myös pakollinen.

Ensimmäinen tilaa koskeva kysymys koski viihtyisyyttä. Aluksi kysyttiin, millaisena asiakkaat näkevät oman kirjastonsa viihtyisyyden. Vastausvaihtoehdot olivat: todella viihtyisä, melko viihtyisä, ei kovinkaan viihtyisä sekä ei lainkaan viihtyisä, miksi ei? Viimeisessä vastausvaihtoehdossa oli mahdollisuus antaa vapaapalautetta. Vastauksia tuli 176, kolmessa paperilomakkeessa tähän ei oltu vastattu ja yhdessä oli valittu kaksi vaihtoehtoa.

### 9. Mielestäni kirjasto on?



Suurin osa vastaajista vastasi kysymykseen, joko todella viihtyisä (80 vastausta) tai melko viihtyisä (89 vastausta). Eniten vastauksia sai vaihtoehto melko viihtyisä, vain Keuruulla eniten vastauksia sai vaihtoehto todella viihtyisä. Vähiten vastauksia kaikista vastauksista sai vaihtoehdot ei kovinkaan viihtyisä. Multialla vastanneista kaksi ja Saarijärvellä yksi valitsi tämän vaihtoehdon. Ei lainkaan viihtyisä, miksi ei? vastausvaihtoehdon valitsi Mäntässä ja Saarijärvellä yksi henkilö ja Ruovedellä 2.

Vastaajat, joiden mielestä kirjasto ei ollut lainkaan viihtyisä, antoivat kaikki vapaapalautetta. Yhtä haittasivat liian hitaat koneet, yhden mielestä henkilökunta on epäkohteliasta. Kahden muun mukaan viihtyisyyttä vähensi ovesta tullessa haiseva home sekä koululais-ten levällään olevat vaatteet ja reput.

Seuraavat kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, eikä niissä ollut nettilomakkeellakaan vastauspakkoa. Kaikki avointen kysymysten vastaukset ovat liitteessä 2. Vastauksista on poistettu vastaukset, jotka voisivat selkeästi kohdistua vastaajaan tai ovat muuten tunnistettavissa.

Ensimmäinen avoin kysymys tiloista oli, miten parantaisit kirjaston viihtyisyyttä. Tähän kysymykseen vastauksia tuli yhteensä 57. Vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä ja siksi tähän on koottu asiat, jotka voidaan yleistää koskemaan kaikkia kirjastoja.

Monissa vastauksissa viihtyisyyttä parannettaisiin selkeästi tiloihin ja sisustukseen liittyvillä asioilla. Kirjastoihin toivottiin viherkasveja tai kukkia, värien käyttöä ja muutosta valaistukseen. Lisäksi viihtyisyyttä parannettaisiin uusilla kalusteilla tai kalusteratkaisuilla. Kaikille kirjastoille esitettiin myös toiveita erillisistä ja viihtyisistä lukunurkkauksista.

”Ehkä hieman mukavammilla kalusteilla ja väreillä”

”Kukkia, lukunurkkaus, jossa kohdevalot”

”Sohvia rauhallisiin ”nurkkiin”, jossa voi lukea. Lasten osastolle myös”

”Avoimella tilalla, kankailla tai erilaisilla elementeillä”

Tiloihin kaivattiin myös yleisiä tai isompia muutoksia tai jopa uusia tiloja ehdotettiin.

”Erilaisia tiloja, rauhallisia hiljaisia ja sitten rupattelunurkkaukset”

”Hieman lisää kodinomaisuutta”

”Musiikinkuunteluhuone -> kirjaston kokoelmia voisi kuunnella samalla kun lukee lehtiä”

Vastaajista monet näyttivät olevan lehdenlukijoita, sillä monissa vastauksissa parannusehdotukset koskivat lehtilukusalia tai yleensä lehtien lukemisaikkoja. Erityisesti Saarijärvellä näitä toiveita tuli useampi.

”Kotoisia lukunurkkauksia lehtien lukuun. Lehtienlukusalissa kovat penkit ja ankea kolkko ympäristö”

”Lukusali ”rennomman” oloiseksi”

Vastausten perusteella asiakkaiden viihtyisyyteen vaikuttivat myös toisten asiakkaiden käytös ja kirjaston meluisuus. Erityisesti nuorten ja lasten äänenkäyttö tai muu käytös häiritsivät osaa vastaajista. Selvästi vastaajat itse eivät halunneet huomauttaa muiden asiakkaiden äänenkäytöstä vaan kirjaston henkilökunnan toivottiin puuttuvan näihin ongelmiin. Vastaajat siis kaipasivat selvästi hiljaisia tiloja, joissa saisi rauhassa lukea tai oleskella. Toiset taas olisivat nimenomaan halunneet jonkinlaista ääntä kirjastoihin, kuten musiikkia.

”Välillä aika meluisaa. Ihmisiä voisi käydä muistuttelemassa hiljaisuudesta.

”Puuttumalla kirjaston sisällä ja ulkopuolella olevien ja liikkuvien nuorisoporukoiden häiriköinteihin ja huonoon käytökseen aktiivisemmin ja varhaisemmassa vaiheessa”

”Nuorisolle ja lapsille täysin oma tila. Nyt etenkin alakoululaiset ovat alkaneet minusta ikään kuin pitämään kirjastoa hoito- tai säilytyspaikkanaan koulun jälkeen. Juokseminen pitäisi ehdottomasti kieltää!”

”Hiljentämällä lukusalin, eteisen ovi kiinni, kännykät (ja ihmisten suut) kiinni. Ehkäpä puhelimet hiljaiselle jo ulko-ovelle tultaessa? Onhan tämäkin paikka ”eräänlainen temppeleli”

”Että täällä kuuluu musiikkia”

Vastaajat parantaisivat viihtyisyyttä myös yksittäisillä asioilla kuten nopeammilla tietokoneilla, vähentämällä tavaraa tai poistamalla kalusteita. Multialla oli yksi vastaajista huominnut myös tilan rajallisuudet.

”Kiinteistön ikä ja kirjaston käytössä oleva tila rajoittaa toiminnan puitteita. Ehkä kalusteiden osittainen uudistaminen olisi tarpeen.”

Muutamassa vastauksessa tuotiin ilmi henkilökunnan vaikuttaminen viihtyisyyteen. Heitä sekä kiiteltiin, että moitittiin. Useammassa vastauksesta myös todettiin, että kirjastojen viihtyisyyttä ei tarvitse parantaa, vaan niihin oltiin jo tyytyväisiä.

”Ei parannettavaa!”

”Tämä on selkeä ja toimiva kirjasto, olen tyytyväinen!”

”Kirjastot ovat jo viihtyisiä”

”Tila on asukasmäärään sopivan kokoinen”

Toinen avoinkysymys koskien tiloja oli, jos saisi muuttaa yhden asian kirjaston tilassa mikä se olisi. Tähän vastauksia tuli yhteensä 51.

Vastauksissa oli paljon samoja asioita, joilla kirjastojen tilojen viihtyisyyttäkin olisi parannettu. Ne liittyivät sisustukseen, kalusteisiin ja valaistukseen.

”Uudistaisin valaistuksen. Nyt liian laitosmainen”

”Pehmeitä säkkituoleja”

”Lisäisin mukavia lukunurkkauksia”

”Vähä väriä kirjastoon. Muuttaisin kirjastoa värikkäämmäksi”

Uutena asiana useamman kirjaston vastauksista nousi selvästi esille tilojen rauhoittaminen tai rauhallisen tilan tarve.

”Lukusali rauhallisemmaksi”

”Saada täysin esim. liuku-ovilla eristettävä lukusali, nyt koululaiset ja lapset meluavat aivan liikaa”



”Että olisi ”palaverihuone”. Jos haluaa tavat jonkun kanssa ja esim. suunnitella jotain, mutta kahvila on liian paljon meteliä. Eikä itse halua häiritä muita kirjaston käyttäjiä”

”Kaunis rauhaisa siisti levollinen nurkkaus jossa olisi rentouttavaa olla. Visuaalinen, auditiivinen, kehollinen olotila kohenisi”

Muutoksia kaivattiin lisäksi kirjaston opasteisiin tai tilojen käytettävyyden ja aineiston löydettävyyden parantamiseen.

”Järjestys, nykyinen tuntuu välillä hieman, sekavalta ja hankalalta. Kunnes siihen pääsee kunnolla sisään”

”Selkeämmät opasteet”

”Vaikka haku PC:lle jonkinlainen graafinen tms. opastus oikealle hyllylle, jos haku on onnistunut eli kirja löytyy ko. kirjaston hyllystä”

Toiset vastaajista taas olivat tyytyväisiä kaikkeen, eivätkä toivoneet muutoksia.

”Ei tartte muuttaa mitään!”

”Ei tule mieleen korjattavaa”

”En mitään, kirjasto on jo sinällään viihtyisä ja henkilökunta mukavaa”

Osa vastauksista ei suoranaisesti koskenut tiloja. Niissä toivottiin lisää aukioloaikoja tai muutoksia niihin tai ne koskivat toiveita uusista kirjoista. Tai sitten vastaukset koskivat tiettyä kirjastoa ja siellä olevia yksittäisiä asioita.

## **Sana vapaa**

Kyselyn lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysehdotuksia avoimella kysymyksellä, onko sinulla kehitysehdotuksia kirjastolle (sana vapaa). Vastauksia tähän tuli yhteensä 55. Vastauksissa tuli paljon kiitosta henkilökunnalle ja heidän tekemälle työlle. Sekä mainintoja siitä, että vastaaja on tyytyväinen jo nykyiseen palveluun ja saa sitä riittävästi.

”Henkilökunta aina avulias ja helposti lähestyttävä. Nykyiset käytännöt riittävät minun tarpeisiini. Kiitos”

”Palvelu on erinomaista. En kaipaa enää parannuksia!”

Osassa vastauksissa oltiin huolissaan kirjastojen taloudellisista ja muista resursseista.

”Kunnan on varmistettava määrärahojen riittävyys uusien hankintojen osalta, jotta kirjaston erinomainen toiminta jatkuisi”

”Toivottavasti palvelut säilyvät, aukioloja ei vähennetä ja ammattitaitoinen ja auttava henkilökunta jatkaa kirjastossa, taloudelliset resurssit tuskin kasvavat”

”Rahaa - tilaa - resursseja. Monelle tämä lienee se toinen olohuone. Voisiko olla - nettikahviloiden tapaan - myös kirjastokahvila?”

Myös muutokset yhteiskunnassa tuotiin esille joissakin vastauksissa.

”Pakolaisten tarvitsemaa materiaalia”

”Pitää yrittää pysyä mukana painetun sanan ja digitaalisen aineiston kehityksessä, ei helppo homma se! Jos digiaineistoa voidaan antaa meille tulevaisuudessa yhtä hyvin kuin olemme nauttineet painetuista kirjoista ja lehdistä historian aikana niin olette onnistuneet työssänne!”

Vastauksissa oli myös selkeitä kehittämissuhteita, jotka olisi voitu tuoda esille, jo kyselyssä aiempien esitettyjen kysymysten kohdalla kuten:

”Kirjojen top 10 lainatuimmat kirjat, vaikka puolivuositain. Omat facebook-sivut. Kirjavinkkaukset ovat kivoja”

”Sellainen päivä kirjastossa että täällä olisi elokuvapäivä kirjastossa”

”Jos kirjastossa olisi sohva tai nojatuoleja täällä kävisi enemmän porukkaa”

”Lapsille kohdistettua toimintaa tms. Perheille myös myöhemmin iltapv/illalla”

”Facebook-sivu”

Vastauksissa kirjastoille tuli myös yksittäisiä ehdotuksia, toiveita ja ideoita. Niissä oli esimerkiksi toiveita, jotka koskivat aukioloaikoja ja aineistohankintoja.

Palautetta Ruoveden kirjastosta

- Viitoitus kirjastolle kaipaisi kohennusta. Lisäksi pihaan on ajokielto joka suunnasta. Yhteinen piha koulun kanssa on ongelmallinen, kun kirjaston asiakkaille ei ole osoitettu omia pysäköintipaikkoja. Ajokiellot aiheuttavat epätietoisuutta, vaikka koululaisten liikenneturvallisuuden kannalta ymmärretäänkin.
- Kierrettiin tilat ja arvioitiin toimivuutta. Todettiin mm. pyörillä olevat hyllyt erittäin käteviksi. Tarvittaessa tiloja voidaan helposti muunnella tapahtumia ja näyttelyitä varten.
- Uusi kattoon asennettu valkokangas ja videotykki keskellä kirjastosalia keräsivät kiitosta.
- Keskusteltiin valaistuksesta ja punatiiliseinistä, jotka syövät paljon valoa. Olisiko mahdollista maalauttaa vaaleiksi?
- Hyllyt eivät täysiiä, mutta hyllyjä paljon, varsinkin salin peräosa tukkoinen.
- Sohva keskilattialle olisi hyvä, lisäksi viihtyisyyttä ja toisi pehmeyttä.
- Varastossa aika paljon kirjoja. Selittyy osin sillä, että salin hyllymäärää vähennettiin remontissa. Poistotyötä tehostettu.
- Lehtisalin vuosikertakaappien luukut painavia > käytettävyys
- Tilavat työtilat.
- Palvelutiski vaihtuu kesäkuussa. Tutkittiin uuden tiskin piirustuksia ja kuvia ja mietittiin toimivuutta.

Palautetta Multian kirjastosta

- Kodikkaat, viihtyisät ja valoisat tilat; hyllyjen lomassa mukavia soppia istuskelua varten
- Entinen käsikirjastotila saatu mukavaksi, värikkäät hyllyt hauskoja; sijainti tiskissä istuvan virkailijan ”silmiä alla” myös kätevä
- Lastenosaston pikkusohva ja -nojatuolet hauskoja
- Voisiko nuortenosaston pöydältä vähentää esillä olevia kirjoja – houkuttelisi ehkä paremmin istumaan sen ääreen? toisaalta läksyjien tekijät viihtyvät joka tapauksessa paremmin lasikopissa
- Positiivista, että hyllyt eivät ole tupaten täynnä; aineistoa mahtuu esiin ja sitä onkin nostettu näytille todella hyvin
- Todettiin että aikuistenosaston hyllyt ovat aika korkeita – niiden uudelleen järjestäminen ja/tai vähentäminen voisi vielä keventää vaikutelmaa
- Hyllyopasteiden tekstit kovin haaleita – voisiko vahvistaa esim. tussilla?
- Palvelutiskin edessä oleva avoin tila on käytännöllinen – siinä järjestetään esim. - näyttelyitä ja tapahtumia ja tila on tyhjennettävissä vähällä raivauksella
- Varaston hyllyt raskaat ja hankalat; työsuojeluviranomainen jo huomauttanut niistä yhdistetty työhuone+sosiaalitila tilava, yksin ollessa on kätevää kun ruokapöydän äärestä näkee ikkunan kautta tiskille

Palautetta Keuruun kirjastosta

- Avara, helposti hahmotettava viihtyisä tila
- Lastenosasto sohvineen ja nukketeattereineen hyvä
- Paljon esittelytilaa, esim. kirjaston keskellä matalan hyllyn päällä
- Entisen käsikirjaston tila hyvä; esim. neulekahvila kokoontuu siellä; ideana esitettiin mm. voisiko hyödyntää nuortenosastona, joka nykyisellään läpikulku lastenosastolle
- Valaistusta ja hyllyopasteita voisi kohentaa
- Tilava työhuone, jossa jokaisella työntekijällä oma työpiste; kaikki eivät pidä avokonttorista

Palautetta Mäntän kirjastosta

- Kirjastosali vaalea, viihtyisä, valoisa, ikkunoita joka puolella, selkeä säteittäinen hyllyjärjestys
- Tiski hyvällä paikalla keskellä kirjastoa; keskusteltiin, että tiskin takana dvd-hyllyjä ja virkailijat kokeneet huonona asiana asiakkaiden mahdollisen ilmaantumisen selän taakse; tilattu hyllykkö tiskin taakse; voi aiheuttaa ahtautta
- Seutulainojen kuljetuslaatikoille ja aineiston käsittelylle olisi hyvä olla enemmän tilaa tiskissä
- Hyllyopasteet selkeät ja isot
- Lasten- ja nuortenosasto samaa tilaa eikä pehmeiden huonekalujen puuttuessa houkuttele oleiluun
- Kirjaston sisääntulo ala-aulassa ankea vessan ovineen; ei heti hahmota, mistä pääsee kirjastosaliin; ideoina esitettiin esim. suunnittelukilpailu nuorille/taiteilijoilla, miten kohentaa vaikka maalaamalla
- Työtiloissa virkailijoilla ei omia työpisteitä, pitkä matka tiskiin, työtilat eri kerroksessa

Palautetta Saarijärven kirjastosta

- Viihtyisät ja hyvät, isot tilat
- Erilliset sopet kivoja (voivat aiheuttaa myös ongelmia mm. nuorison kautta?).
- Hyllyjen päällä olevat opastekyltit selkeitä ja hyviä, hyllyissä olevia opasteita voisi yhtenäistää
- Lastenosasto "leikkimielinen" ja viihtyisä, satulinna kiva
- Aihekassit kivoja, miten voisi saada paremmin esille?
- Tilavat työtilat ja jokaisella käytössä oma työpiste ja kone on hyvä asia
- Osa luokista ja hyllyistä täynnä -> poistojen lisääminen. Voisiko hyllyjä saada jopa vähemmäksi? -> lisää avaruutta

## TEEMAHAASTATTELU VERKOSTOITUMINEN

### Yleiset

- Mitä on? määrittely
- Millaista yhteistyötä ollut aiemmin?
- Onko ollut samantapaista, eroa aiempaan?
- Pitäskö olla enemmän, pidätkö tärkeänä?
- Missä muussa voisi käyttää?

### Tarkennus

- Mitä vaaditaan, edellytykset?
- Esteet?
- Hyödyt/haitat, apu?
- Kumppanien löytäminen?

### Verkostoyhteistyö

- mitä odotuksia/tavoitteita oli? toteutuko?
- tuoko lisäarvoa/hyötyä itsearviointiin?
- edut vrt. yksin tekeminen, mitä?
- miten koet itsearvioinnin/laatutyön tekemisen yhteistyönä?
- onko tapahtunut kehittymistä, uudistuksia?
- vierailukäynnit? apua ja mitä
- millaista ollut? onnistunut/epäonnistunut, syyt?
- mitä voisi jakaa muille, suositus?
- tulevaisuus, kehitysideat?