

G. G. ALLEN

Johtaminen ja kirjaston tutkimustoiminta¹

Allen, G. G., Johtaminen ja kirjaston tutkimustoiminta [Management and the conduct of in-house library research]. Kirjastotiede ja informatiikka 4 (3): 77—82, 1985.

The article deals with the contribution required from library management if in-house research activities are to be effective. The significance of in-house research as a vehicle for staff development is stressed. The article is a translation into Finnish of IFLA paper 89-THEOR-1, Chicago 1985. Captions were provided by the translator who also commented the text for Finnish readers. The comments refer mainly to the differences between Australian and Finnish library systems and to the discussion of the paper in Chicago.

*Address: Western Australian Institute of Technology,
Kent St., South Bentley, WA 6056, Australia.*

Tämän kirjoituksen tarkoituksena on keskustella kirjaston johtamisen ja kirjastossa harjoitettavan tutkimustoiminnan välisistä suhteista. »Johdolla» (*management*) tarkoitetaan seuraavissa sitä johtoryhmää, joka osallistuu toimintalinjojen (*policy*) määrittelyyn ja vastaa käytännön toimintojen yleisestä valvonnasta ja ohjauksesta. Tyypillisesti tämä ryhmä koostuu johtajasta, apulaisjohtajista ja keskeisten osastojen johtajista.¹ Kirjaston tutkimustoiminnalla² tarkoitetaan tässä kaikkia niitä kirjaston henkilökunnan jäsenten tekemiä selvityksiä ja tutkimuksia, jotka kohdistuvat kirjastossa havaittuihin epäkohtiin ja ongelmiin tai kartoittavat kirjaston normaaleja toimintoja.

Tarkasteltavaksi ei siis oteta ulkopuolisilta asiantuntijoilta tilattuja konsulttitutkimuksia, ei yleensääkään henkilökuntaan kuulumattomien tekemiä, kirjastoa koskevia tutkimuksia, ei jonkin muun kirjaston henkilökuntaan kuuluvan selvityksiä eikä tutkimustoimintaa, esim. akateemiseen tutkintoon vaadittavia tutkimuksia.

Silti jäljelle jää laaja toiminta-alue, joka hy-

vinkin saattaa muodostaa kaiken kirjastotutkimuksen pääosan. Australiassa hiljattain tehty selvitys (Exon, painossa) osoittaa, että kirjastojen oma tutkimus- ja selvitystoiminta ylittää määrällisesti sen tutkimuksen, joka ilmoitetaan virallisesti Australian kansalliskirjaston ylläpitämään kirjastoalan tutkimusrekisteriin.

Miksi kirjastossa tulisi olla tutkimustoimintaa?

Sen selvittämiseksi, miksi johdon tulee osallistua kirjaston tutkimustoimintaan muutoinkin kuin tutkimalla itse, on paikallaan pohtia, miksi kirjaston tulisi ylipäänsä harjoittaa tutkimusta. Yleisimmin selvitys- tai tutkimushankkeen käynnistää jokin käytäntöön liittyvä, havaittu erityisongelma tai hanke viriää siitä, että herätetään kysymys, johon ei tiedetä vastausta. Tällaiset hankkeet ovat pragmaattisia ja niillä on selvä tavoite: Ongelman odotetaan poistuvan vastauksen myötä.

Jonkin uuden toimintamuodon käyttöönoton tai laite- yms. edellysten muuttamisen suunnittelun tulisi kirvoittaa tutkimustoimintaa, sillä tukehan se tuloksillaan määräraha-anomuksia tai antaa perustan pitkän aikavälin kehittämissel-

¹ Suomentanut sekä väliotsikoin ja huomautuksin varustanut Marjatta Okko.

mille. Tällainen tutkimus saattaa olla hyvinkin monimuotoista ja myös laaja-alaista. Todennäköistä on, että tällainen ongelmakokonaisuus vaatii myös kirjaston omaa tutkimustoimintaa rakennusosiksi.

Edellä hahmotellut kaksi kirjaston oman tutkimustoiminnan syytä liittyvät kirjasto-organisaation operatiivisiin tarpeisiin. Vielä keskeisempiä saattavat kuitenkin olla henkilöstön jäsenten yksilölliset tarpeet: tarve lisätä pätevyyttä ja yleensä työnsä syvempää ymmärtämistä, tarve kohottaa muodollista kelpoisuutta tai vaikkapa vain tarve tyydyttää älyllistä uteliaisuutta. Yksittäiselle kirjastonhoitajalle kirjasto, jossa hän työskentelee, on usein ainoa mahdollinen tai muutoin sopiva paikka, missä hän voi päästää alaansa koskevan tiedonhalun valloilleen. Laajemmin nähtynä yksittäisten kirjastonhoitajien tutkimustoiminta omissa kirjastoissaan on tärkeää, jopa olennaista ammatin edistämisen kannalta.

Odotukset ja vastahanka

Tarkastellessaan yleisten kirjastojen tutkimustarpeita Coleman (1980) osoitti, että kirjastonhoitajien enemmistö edellyttää kirjastotutkimukselta, että se on systemaattista, liittyy käytäntöön ja johtaa selkeään lopputulokseen. Monet kuitenkin närkästyvät kaikista säännöllisen palvelutoiminnan keskeytyksistä, koska he pitävät palvelua ylivoimaisesti tärkeimpänä tehtävänä ja uskovat siihen käytettävissä olevan ajan olevan jo muutoinkin riittämätöntä.

Usein selvitys- ja tutkimustoimintaa vastustetaan sillä perusteella, että se ei ole tutkimusta olenkaan tai että tulokset ovat epäluotettavia, koska työ suoritetaan kiireen paineissa ja koska hankkeista ei synny julkaisuja tai niistä ei edes laadita tutkimuselosteita.

Kirjastossa, jossa pragmaattisia ongelmia ratkaistaan tutkimusprosessin keinoin,³ johdon tulisi huolehtia siitä, että selvityksiä ei tehdä niin suppeasti tai pintapuolisesti, että henkilöstö voi turvallisin mielin vastustaa niitä viittaamalla niiden riittämättömyyteen. On myös huolehdittava siitä, että tuloksista raportoidaan asianmukaisesti. Johto ei olekaan tehtäviensä tasalla, jos todettuja ongelmia ei tutkita adekvaatisti tai jos inadekvaatissa selvityksessä saadut tulokset hyväksytään sellaisinaan ja sovelletaan muutta mutkitta käytäntöön.

Suunnittelu ja tutkimus

Jokaisen johdon vastuulla on organisaation kehittäminen ja sen virallinen suunnittelu. Pitäisi olla itsestään selvää, että suunnittelu perustuu to-

dennettuihin faktoihin ja että hypoteesit otetaan testattaviksi silloin, kun myös niitä tarvitaan.

Epäilemättä monen ellei jokaisen kirjastonjohtajan suunnittelutyöhön sisältyy viljalti kirjallisuustutkimusta, laajoja tilastotarkasteluja, jne. On kuitenkin pakko myöntää, että kirjastonjohtajat turhan usein rakentavat monimutkaiset resurssi- ja palvelujen laajennusanomuksensa jonkun edeltäjänsä esittämien, subjektiivisten arvioiden varaan tai hakevat anomuksilleen tukea muiden, jokseenkin mielivaltaisesti valittujen kirjastojen ilmoittamista empiirisistä tiedoista lasten keskiarvoista.

Tämä asiain tila jatkuu, jos kirjastonhoitajuudelta (*librarianship*) puuttuu adekvaatti teoreettinen ja tutkimuksellinen perusta. Yhä useammat kirjoittajat ovat alkaneet kiinnittää huomiota tähän ammatilliseen heikkouteen. Tyyppiesimerkiksi sopii John Christ (1972, s. 139), joka väitti kirjastohoitajuuden olevan murheellisen kehittämätöntä sekä ammattina että tiedonalana ja jatkoi: »Jos kirjastotieteen koko akateeminen ulottuvuus halutaan selkiinnyttää, kirjastonhoitajien on paneuduttava täysipainoisesti kirjastoissa ilmenevään oppimiskäyttätymiseen... Kirjastonhoitajuus tarvitsee myös kirjastohoitajan ja käyttäjän välisen suhteen läpikotaista analyysia...»

Luotettavaa — ja uskottavaa — suunnittelua varten kirjaston johdolla tulee olla kirjastossa selvitetty ja tutkittu tietoperusta. Tästä syystä johto tarvitsee kirjaston omaa tutkimustoimintaa ja sillä on myös vastuu tämän toiminnan suorittamisesta, käynnistämisestä ja sitä koskevan tiedon jakamisesta ja levittämisestä.

Tutkimus henkilöstön kehittämisen keinona

Kolmantena kirjaston tutkimustoiminnan lähtökohtana mainittiin alumpana henkilöstön kehittäminen.⁴ Australiassa tähän kysymykseen on kiinnitetty enenevästi huomiota kaikilla yhteiskunnan sektoreilla. Toisaalta organisaatiot tunnustavat, että niiden menestys riippuu työntekijöiden pätevyydestä ja hyvän suorituskyvyn (*performance*) jatkuvuudesta. Toisaalta taas työntekijät ovat selvillä siitä, että heidän urakehityksensä ja työtyytyväisyytensä vaikuttaa suuresti se, missä määrin he itse voivat kehittyä tiedoiltaan, taidoiltaan ja suorituskyvyllään.

Margaret Trask (1983) on äskettäin tutkinut tällaisia tarpeita ja todellisuutta ja hän painottaa, että kirjastojen on välttämättä tartuttava voimakkaasti henkilöstön kehittämiseen, koska sen keinoin toteutetaan »institutionaalista filosofiaa, päämääriä ja toimintatapoja (*procedures*). Monissa kirjastoissa ei ole tunnustettu vastuuta henkilöstökoulutuksesta yleensä eikä uuden henkilöstön perehdyttämisestä ole kannettu huolta.

Tämä puutos saattaa haitata yksittäisiä henkilöstön jäseniä ja se saattaa vahingoittaa kirjaston käyttäjille tarjolla olevan palvelun laatua.» (*Op. cit.*, s. 120.)

Henkilöstön kehittäminen on monitahoinen asia ja paljon laajempi kuin kysymys tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimus on kuitenkin monella taholla todettu päteväksi henkilökohtaisen kehittymisen keinoksi. Laajassa kirjastonhoitajuutta ammattina koskeneessa tutkimuksessaan Elizabeth Stone (1969, s. 215) esitti miten »vastaajat katsoivat, että kirjastonhoitajan osallistumisesta tutkimukseen seuraa automaattisesti henkinen kasvu. . . He myös painottivat, että tutkimusten tulokset olisi tehtävä näkyvämmiksi. . .⁵ koska he uskoivat, että näin. . . lisättäisiin kirjastonhoitajuuden ryhdikkyyttä. Yhtä mieltä oliin siitä, että jos kirjastot ja kirjastoseura⁶ edistäisivät tutkimusta, se olisi omiaan syventämään ammattitietoisuutta (*professionalism*).»

Henkilökohtaisen kehittymisen kannalta on merkityksetöntä, tehdäänkö tutkimusta akateemiset saavutukset tavoitteena vai liittyykö tutkimus tietyn kirjaston käytännöllisiin kysymyksiin. Mikään ei estä kirjaston johtoa ilmoittamasta, että jokin kirjaston tutkimushanke kuuluu henkilöstön kehittämiseen eikä jokin käytännöllinen, kirjaston oma tutkimushanke välttämättä ole yhteismitaton esim. ylempään tutkintoon vaadittavan tieteellisen työn kanssa. Johto voi luoda sellaisia henkilöstön kehittämisohjelmia, jotka mahdollistavat tutkimuksen ja rohkaisevat tarttumaan tutkimustehtäviin. Se voi myös kanavoita tällaisen toiminnan hankkeiksi, jotka sekä kehittävät niihin osallistuvien kykyjä että syventävät kirjaston tarpeiden ymmärtämistä ja parantavat sen suorituskykyä.

Johto voi ja tosiasiaa sen tulisikin neuvotella koulutusyksikköjen kanssa siitä, millä edellytyksillä kirjaston oma tutkimustoiminta vastaa akateemista vaatimustasoa. Yhteistoiminta on omiaan edistämään ei vain yksilöiden ammatillista kehittymistä vaan se saattaa lisätä akateemisen tutkimuksen relevanssia, akateemisen tutkimuksen tulosten soveltamista käytäntöön ja parantaa kirjaston oman tutkimustoiminnan laatua.

Tutkimuksen johdolle asettamat vaatimukset

Tutkimuksen käsittäminen henkilöstön koulutukseksi asettaa johdolle suuren vastuun. Lynn Elliott (1983) väittää, että vastuu henkilöstön kehittämisestä sopii parhaiten kirjaston johtajalle (*chief librarian*), sillä hänellä on suurin auktoriteetti toteutettaessa valittua toimintalinjaa. Tässä on kuitenkin kysymyksessä toimintalohko, jossa henkilöltä vaaditaan enemmän kuin valtaa ja

muodollista auktoriteettia.

Stonen (1969, s. 212) mukaan »johtajatyypin, joka parhaiten voi kannustaa ammatillista kehittämistoimintaa, tulisi olla helposti lähestyttävä, avarakatseinen, herkkä ja hienotunteinen ja myös tasapuolisesti kiinnostunut sekä yksilöiden itselleen asettamista vaatimuksista että kirjaston tavoitteista ja hänen tulisi kyetä suhteuttamaan yksilölliset ja kirjaston tavoitteet toinen toisiinsa». Lisäksi Stonen tutkimuksen vastaajat painottivat, että jatkuvaan koulutukseen itse osallistuvat johtajat (*administrators*) vaikuttivat myönteisellä tavalla työympäristössään.

Johdolle velvoite rohkaista tutkimusta ei ole mitään altruismia. Australian Institute of Management järjesti äskettäin seminaarin palkitsemisrakenteista. »Se, minkä tekemisestä palkkaa teille maksetaan, on niiden ihmisten kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen, jotka tekevät työtä teidän hyväksenne», oli vierailevan amerikkalaisluennoitsijan prof. Schneierin motto. Instituutin toimitusjohtaja toht. Lynton Hayes puolestaan lausui seuraavaa: »Emme saa ihmisistä parasta esiin, elleimme opi palkitsemaan suorituksia. Perinteisesti olemme palkinneet edistymisen, lojaalisuuden, palveluajan perusteella, mutta kun palkitsemme suorituksia, huomaamme minkälaisesta erosta tässä on kysymys.» (Reward structure, 1984)

Tässä voidaan tehdä se johtopäätös, että johdon velvollisuutena ei ole vain rohkaista tutkimusta henkilöstön kehittämisen keinona, vaan sen tulee myös huolehtia tehokkaan tutkimuksen palkitsemisesta. Ellei palkitsevuudesta ole varmuutta, henkilöstön älyllisen kehittämisen saavutukset saattavat mennä hukkaan, koska palkitsematta jättäminen saattaa kostautua myöhemmissä suorituksissa kielteisinä asenteina.

Johdon tehtävät kirjaston tutkimustoiminnassa

Edellä käydyn keskustelun pohjalta on ehkä mahdollista käydä täsmentämään johdon erityisiä tehtäviä ja vastuullisuuksia kirjaston omassa tutkimustoiminnassa. Seuraavassa niitä tarkastellaan niiden vaiheiden mukaan, joita noudatetaan menestyksellinen tutkimushanke yleensä etenee. Kymmenen tällaista vaihetta on todennettu. Ne taas voidaan ryhmitellä kolmeksi päävaiheeksi: esivaihe, suoritusvaihe ja päättövaihe.

Mitään organisaatiossa tehtävää tutkimusta ei voida panna toimeksi ennen kuin johto on varmistanut, että joukko perusedellytyksiä on voimassa. Niistä ensimmäinen on yleisten edellytysten luominen (*facilitation*), mikä tarkoittaa tutkimukselle myönteisen ilmapiirin luomista. Ei riitä, että johdon toimintalinja suosii tutkimuksellista lähestymistä ongelmien ratkaisemisessa,

suunnittelussa ja henkilöstön kehittämisessä. Myös henkilöstön tulee tietää linjasta ja ymmärtää sitä. Johdon tulee kiistattomasti sitoutua tukemaan hyväksytyjä hankkeita, sekä aineellisesti että periaatteellisesti. Kun tutkimusohjelma on päässyt suoritusvaiheeseen, asioiden tulee olla henkilöstölle itsestään selviä, mutta ei voida olettaa, että ammatillinen henkilöstö automaattisesti tai epäröimättä sitoutuisi tutkimushankkeeseen ennen kuin se voi luottaa siihen, että johto voi antaa ja kykenee osoittamaan tarvittavan tuen.

On kieltämättä runsaasti todisteita siitä, että monet kirjastonjohtajat katsovat »näinä taloudellisesti vaikeina aikoina» — mikä aina tarkoittaa voimavaroista mitään säästöilyijäämää tutkimukselle. Tosiasia on kuitenkin, että jokainen Australian keskikokoinen kirjasto, jolla on 50—100 henkeä palveluksessaan, voi tukea laajuudeltaan vaatimatonta mutta sisällökästä tutkimusta, jos se on kirjaston toimintojen kannalta merkityksellistä ja jos johto on asiassa määrätietoinen.⁷

Vaikka kirjastossa vallitsisikin tutkimukselle suotuisa ilmapiiri, tutkimuksen suorittavan henkilöstön motivointia (*motivation*) tarvitaan alkuvaiheessa ja jossain määrin jatkuvastikin. Kyky motivoida henkilöstöä on jokaiselle johtajalle välttämätön taito. Eri johtajat käyttävät eri keinoja — taivuttelua, loogista perustelua, palkitsemisen tai parempien toimintaolosuhteiden lupaaamista, painostusta voimakkaan persoonallisuuden turvin tai kytkeällä joitakin etuuksia, kuten ylennys, tutkimuksessa menestymiseen ja olemalla itse esimerkkinä ts. osallistumalla itse tutkimushankkeisiin. Viimeksi mainittu keino, siis johtoryhmän jäsenen liittyminen alemmilla hierarkian tasoilla toimivien kanssa tutkimusryhmään jonkin ongelman selvittämiseksi, lienee keinoista tehokkain.

Motivointiprosessia tarvitaan jatkuvasti, koska innostuksella on taipumus kasvaa ja vähetä ryhmän tai henkilöiden kohtaloiden mukaisesti. Henkilöstön vaihtuvuus taas merkitsee, että taloon jokseenkin säännöllisesti tulevat uudet henkilöstön jäsenet on totutettava aktiivista tutkimusta harjoittavan kirjaston ilmapiiriin.

Siitä päättäminen, mitä tutkimusta kirjaston tutkimustoiminnassa harjoitetaan (*determination*) kuuluu johdolle, ellei mistään muusta syystä niin ainakin siksi, että tutkimus väistämättä kulluttaa kirjaston voimavaroja. Henkilöstön kannalta tämä seikka vähentää heidän vastuutaan huonosti kehitellyistä tutkimushankkeista tai ohjelmista, jotka epäonnistuvat riittämättömän tuen vuoksi. Johdon kannalta vastuun ottaminen merkitsee etuoikeutta tehdä aloitteita tutkimusohjelmiksi luottaen siihen, että kirjaston henkilöstö suhtautuu niihin myönteisesti.

Nämä kolme vaihetta muodostavat tutkimuksen esivaiheen. Seuraavassa vaiheessa laaditaan tutkimussuunnitelma (*specification*). Se merkitsee toiminnan siirtymistä uuteen vaiheeseen, josta paluu esivaiheen lähtökohtiin on tulkittava hankkeen epäonnistumiseksi. Kun tutkimusidea on muotoiltu ja hyväksytty, siitä on kehiteltävä muodollinen ongelman asettelu, on ilmaistava tutkimusohjelman tavoitteet ja mahdolliset hypoteesit ja myös sovellettava metodologia sekä esitettävä ajankäyttösuunnitelma ja arvio tarvittavista voimavaroista yms.

Johdon ei tarvitse osallistua varsinaiseen tutkimussuunnitelman laadintaan, mutta sen jäsenen tulee olla käytettävissä neuvonpitoa varten. Viime kädessä johdon on kuitenkin virallisesti hyväksyttävä tutkimussuunnitelma. Tähän hyväksymiseen kuuluu voimavarojen osoittaminen ja se on merkki suunnitelman toteuttamiseen (*realisation*) siirtymisestä.

Voidaan olettaa, että tutkimushanketta valvotaan riittävästi, jos joku johtoon kuuluva osallistuu siihen aktiivisesti. Silti on tärkeää sekä yksittäisen tutkijan että koko kirjaston kannalta, että johto seuraa jokaisen hankkeen edistymistä. Seuranta voidaan hoitaa esim. siten, että tutkijan ja tehtävään määrätyn johtoryhmän jäsenen kesken on säännöllistä neuvonpitoa (*consultation*), jonka puitteissa varmistetaan, että ohjelma etenee »oikeassa kurssissa» tai tarvittaessa korjaillaan aikatauluja, järjestetään lisää voimavaroja tai ääritapauksessa päätetään hankkeen lopettamisesta.

Jokainen hyvin valmisteltu tutkimushanke tulee päättövaiheeseen (*resolution*), kun kerätyt tiedot on analysoitu ja johtopäätökset tehty. Tätä johdon luulisi odottaneen ja onkin kohtuullista, että se saa aikaisin tiedon tuloksista. Nyt on tehtävä päätös siitä, miten tutkimus julkistetaan muodollisesti: Onko aihe sopiva julkaistavaksi (*publication*)? Jos on, niin missä muodossa ja millä foorumilla se tulisi julkaista? Kokematon tutkija saattaa tarvita apua tutkimusselostuksen tai julkaisun käsikirjoituksen valmistamisessa; johto voi myös tukea pyrkimyksiä julkaista työ arvovaltaisessa aikakauslehdessä virallisen saatekirjeen avulla. Johdon erityisellä vastuulla on, että kirjastossa tehdyn tutkimuksen tulokset saatetaan kirjalliseen muotoon, jotta ne olisivat koko ammattikunnan saatavilla. Ellei tätä ehtoa täytetä, on turhaa isotella, että on tehty jokin tutkimus.

Sekä kirjaston että tutkimustehtävään paneutuneen henkilöstön kannalta on ratkaisevan tärkeää, että löydöksistä koituvat seuraamukset julkistetaan. Mikään ei tuhoa moraalia enemmän kuin rehellisesti suoritettujen työn tuloksista vaikeaminen. Varsinkin jos johto itse on käynnistä-

nyt ja hyväksynyt hankkeen sekä osoittanut voimavarat siihen, sen tulee olla valmis tarttumaan tulosten osoittamiin, tarvittaviin toimenpiteisiin (*implementation*). Joskus saattaa olla tarpeen lykätä toimeenpanoa, esim. silloin, kun muutokset vaatisivat voimavaroja, joita ei voida saada. Tällöinkin johdon on avoimesti julkistettava sen itsensä hyväksymän tutkimuksen johtopäätökset. On aina paikallaan ottaa tekijät mukaan pohtimaan löydösten käytännöllisiä seuraamuksia.

Palkitseminen

Hyvin johdetussa, yhtenäisessä kirjastossa johdon ja henkilöstön väliset suhteet saattavat olla niin vakaat, että hyvin tehdystä tutkimuksesta tiedottaminen ja löydösten asianmukainen julkaiseminen riittää tunnustukseksi (*recognition*). Oltiin kuitenkin nykyaikana naivia olettaa, että jokainen kirjastonhoitaja työskentelisi ajattelematta lainkaan omaa ammatillista etenemistään, palkkaa tai korvauksia.

Kirjaston oman tutkimustoiminnan tulisi palvella pragmaattisia tarpeita. Ei se silti välttämättä ole eikä saisi olla ristiriidassa henkilöstön jäsenten oikeutettujen pyrkimysten kanssa. Siksi kirjaston tutkimustoiminnan yhtenä tarkoituksena tulee olla, että siihen osallistuvalla kirjastonhoitajalla on mahdollisuus tulla kohtuullisesti palkituksi — ei välttämättä heti, mutta ei myöskään liian etäisessä tulevaisuudessa. Johdolla on mahdollisuuksia järjestää henkilöstölle joitakin palkitsemista korvauksia. Jos johto rohkaisee tai jopa vaatii tutkimustoimintaa, sen tulee myös ilmaista, millaisia hyötyjä tai etuja on tarjolla osallistumisen korvauksena.

Ilmeisin tapa palkita tutkimussuorituksia on tietysti uralla eteneminen — palkan korotus tai nimitys ylempään virkaan. Australiassa johdolla on jonkin verran valtaa toteuttaa palkan korotuksia. Otaksuttavasti se voi myös kirjata tutkimussuoritukset yhdeksi ylennyksen perusteeksi.

On kuitenkin olemassa joukko muita palkitsemistapoja, joita tulisi kartoittaa suhteessa tutkimussuorituksiin. Tällaisia ovat esim. ammatillisiin ja tieteellisiin kokouksiin osallistuminen virkatyönä, henkilön opiskelumahdollisuuksien helpottaminen tämän pyrkimässä suorittamaan ammattialan ylempiä tutkintoja, henkilön tutkimuspyrkimysten tukeminen hänen hakiessaan ulkopuolista tutkimusrahoitusta, konsulttitehtävien salliminen jne. Jotkut taas saattavat arvostaa mahdollisuutta saada lisää vastuuta työtehtäviinsä hyväksyen sen henkilökohtaiseksi tunnustukseksi tutkimushankkeen menestyksekkäästä läpiviemisestä.⁸

Lopuksi

Kirjaston omaa tutkimusta on pidettävä toimintatapana, jota johdon tulisi rohkaista ja tukea, jopa vaatia, sillä ilman tällaista toimintaa ei puheella palvelujen, suoritusten tai tarpeiden objektiivisesta arvioinnista ole katetta. Tutkimustoiminta on myös käsitettävä kirjaston henkilöstökoulutuksen merkityksellisimmäksi keinoksi sekä yleisemmin kirjastonhoitajuuden jatkuvan kehityksen perustaksi. Johdon osuus on tässä erityisessä kirjastotoimintojen osasysteemissä keskeisen tärkeä, sillä johto valvoo, joskaan se ei varsinaisesti luo niitä ehtoja ja olosuhteita, joiden vallitessa henkilöstö toimii ja tekee työtään.

Jos hyväksytään käsitys, että kirjastot ja kirjastonhoitajuus tarvitsevat tutkimusta ja ajatus, että tutkimus toimivan kirjaston todellisuudessa on olennainen osa tuota tarvittavaa tutkimusta, silloin kirjastojen johdolla on katsottava olevan ammatillinen velvollisuus vaalia ja ylläpitää kirjastoissa harjoitettavaa tutkimustoimintaa. Näin laajasti käsitettyyn velvollisuuteen liittyvät valtuus rohkaista ja tukea henkilöstön tutkimuspyrkimyksiä sekä vastuu toiminnan tehokkaasta hallinnoinnista. Tällainen johtajuus koituu yksittäisten kirjastonhoitajien, kirjastojen ja koko ammattialan parhaaksi.

Hyväksytyt julkaistavaksi 30. 9. 1985.

Viitteet

- Christ, John M., *Toward a philosophy of educational librarianship*. Libraries Unlimited, Littleton (Colorado), 1979.
- Coleman, Pat, *Are librarians getting the research they deserve?* *Library and Information Research News* 3 (1): 16—18, 1980.
- Elliott, Lynn, *Professional staff development in academic libraries*. *Journal of Librarianship*, 15 (4): 237—253, 1983.
- Exon, F. C. A., *Linking research with practices: some Australian experiences*. Teoksessa Allen, G. G. and Exon, F. C. A. eds. *Research and the practice of librarianship. An international symposium*. (Western Library Studies No.) WAIT, Perth. (Painossa).
- Reward performance. *Management Western Australia* 2 (5): 4—5. 1984.
- Stone, Elizabeth W., *Factors related to the professional development of librarians*. Scarecrow Press, Metuchen (N.J.), 1969.
- Trask, Margaret, *Staff development in libraries. Report on a study project*. Kuring-gai College of Advanced Education, Lindfield (N.S.W.), 1983.

Suomentajan huomautuksia

¹ Suomen yleisissä kirjastoissa on kirjastolautakunnan katsottava olevan osa tässä tarkoitettua johtoa, koska sen vastuulla on toimintalinjasta päättäminen ja määrärahojen jako eri loh-

koille. Muissa kuin kunnallisissa kirjastoissa johdon käsite saattaa yhdetä tässä esitettyyn tai lähettä tilannetta kunnallisissa kirjastoissa, kun johdokunnan asema on vahva.

² Alkuperäistekstin termi *in-house research* on käännetty ilmaisuin »kirjaston oma tutkimustoiminta» yms. Käsitteellä *research* tekijä tarkoittaa sekä selvitystoimintaa että tieteellistä tutkimusta tekemättä mitään laadullisia eroja. Käännösvastineeksi on valittu »tutkimus», paikoin »tutkimus- ja selvitystoiminta» osoittamaan laadullista laveutta.

³ Tätä IFLAn Chicagon kokouksessa 1985 pidettyä esitelmaa seuranneessa keskustelussa D. Foskett kiinnitti huomiota siihen, että ongelman ratkaiseminen (*problem solving*) ja tutkimus (*research*) eivät ole synonyymejä. Tekijä hyväksyi huomautuksen, mutta totesi, että ongelman ratkaiseminen ei ainakaan kärsi siitä, että sitä varten hankitaan tietoja tieteellisesti pitävällä tavalla. Hän myös huomautti, että todella käytännön ongelma, joka on ratkaistava, johtaa helpommin kirjastossa tehtävään tutkimukseen kuin teoreettinen ongelma, johon yleensä odotetaan varsinaisen tiedeyhteisön tarttuvan.

⁴ Tekijän termi on *staff development*. Meillä käytössä oleva »henkilöstökoulutus» johtaa helposti käsittämään, että kysymyksessä on jonkinlainen opetettavana oleminen. Koska tekijä tarkoittaa oppimista tutkimus- ja selvitystyötä tekemällä, suomentaja on valinnut sanasanaisen käännösvastineen »henkilöstön kehittäminen».

⁵ Keskustelupuheenvuorossaan (ks. huom. 3) D. Foskett käsitteli kysymystä tutkimustulosten näkyvyydestä. Hän totesi kirjastonhoitajien olevan mätämunia, kun kyseessä on oman alan tiedonvälitys. Hän väitti, että »kaino piilottelu» kuvastaa ammattitietoisuuden mataluutta (shallow-

ness). »Muutoksen aika on käsillä», hän sanoi, »ja on ollut jo jonkin aikaa.»

⁶ Anglosaksiseen tapaan kirjastoseura vahvistaa Australiassa kirjastonhoitajan ammatillisen kelpoisuuden.

⁷ Australian keskisuuren kirjaston kokoluokkaan ei moni Suomen kirjasto yllä, ei yleinen eikä tieteellinen kirjasto. Jos tästä syystä käsitetään, että kirjaston oma tutkimustoiminta on vain muutaman suuren kirjaston ylläisyttä, mikä vapauttaa muut jopa tutkimuksen pohdinnasta, ollaan hakoteilla.

Hedelmällisempää on virittää keskustelu keskushallinnon (esim. kouluhallitus, mahd. TINFO) ja aluehallinnon (lääninhallitusten kouluosastot) kehittämistä niin, että ne voisivat tarvittaessa astua johdon rooliin Allenin tarkoittamalla tavalla. Käynnissä oleva yleisten kirjastojen videolainauskokeilu osoittaa, että käytävissä on erilaisia kirjastotutkimuksen ja sen hallinnoinnin malleja.

Pienten tieteellisten kirjastojen pienuus on usein näennäistä, sillä niiden emo-organisaatioilla riittänee voimavaroja myös kirjastonsa tutkimustoiminnan tukemiseen.

⁸ Australiassa kirjastojen mahdollisuudet paljasta varsinaisiin työtehtäviin kuulumattomista suorituksista ja saavutuksista ovat melko hyvät. Meillä näyttäisi kirjastonhoitajien ammattijärjestöjen edunvalvonnassa olevan tilaa kehittää vaihtoehtoisia korvausjärjestelyjä kirjastonhoitajille, jotka antavat toimenkuvaukseensa sinänsä kuulumattoman tutkimuspanoksensa työnantajakirjastolleen. Tässä kierrytään takaisin kysymykseen henkilöstökoulutuksen sisällöstä (ks. huom. 4). Onko se opetuksen nauttimista vai omakohtaista oppimista tutkimuksen avulla tai kenties molempia?