

Näkökohtia tuottavuuden ja tulosten mittaamisesta yleisissä kirjastoissa

A library that receives no complaints is a good library. All that is needed to improve a library service is more money and more staff.

B. L. Mosesin sarkasmeista saa sopivan lähtökohdan kirjastotoiminnan tuottavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnille. Suomen yleiset kirjastot ovat tähän asti paistatelleet kohtalaisessa itsetyytyväisyydessä; palvelututkimuksissa ne ovat poikkeuksetta saaneet kehuja, ja rahaakin on riittänyt pitempään kuin muissa pohjoismaissa. Julkistalouden tiukkeneminen, kuntien uusi tulosvastuuta korostava talousarvio sekä valtion ohjaavan tuen heikkeneminen ovat kuitenkin alkaneet soitattaa hätäkelloja. Reaktio on ammattieettisesti arveluttava. Ei kai kiitetty kirjastolaitoksemme ole savijalkainen jättiläinen, joka pysyy pystyssä vain tukijärjestelmien varassa? On hyvä, että kirjastotoiminnan tuottavuus ja tuloksellisuus kiinnostavat alalla toimivia. On valitettavaa, elleivät ne ole tähän asti kiinnostaneet, sillä mittareita, joskin vaatimattomia, on kyllä ollut käytävissä.

Kirjastotoiminnan tuottavuuden ja tuloksellisuuden jatkuva arviointi kuuluu ammattietiikan perusteisiin. Olemme vastuussa siitä, mitä veronmaksajien rahoilla saadaan aikaan. Tähän voidaan tietysti huomauttaa, että helppoahan tuloksen tekeminen on. Hankitaan vain ne 20 % kirjoista, jotka jonkin väittämän mukaan kattavat 80 % lainauksesta. Tämän pidemmällä aikavälillä todennäköisesti umpikujaan johtavan keinottelun välttäminen on ammattietiikan toinen puoli.

Lisääntyvä kiinnostus tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä niitä ilmaisevien mittareiden kehittämistä kohtaan on ilahduttavaa edellyttäen, että se lähtee aidosta kehittämisen halusta. Mittaamisella on todellista arvoa vain toiminnan kehittämisen välineenä.

Kirjastotoiminnan lähihistoriassa lainaus toisaalta kelpasi mittariksi niin kauan kuin luvut osoittivat nousua. Kun lainauksen kasvu ehtyi, alettiin etsiä uusia mittareita eli selityksiä lisääntyville kustannuksille. Väitän kuitenkin, että lainaus-, lainaaja- ja kävijäluvuista saadaan paljonkin hyödyllistä tietoa, kun niitä riittävästi analysoidaan. Nykyisiä mittareita on kirjastoissa tar-

kasteltu liian yksipuolisesti vain nousua tai laskea osoittavina yleistilastoina kohdentamatta mittausta riittävän yksityiskohtaisesti (esimerkiksi mikä on jonkin tiedonalan hankinnan ja käytön panos/tuotos-suhde). Väitän myös, että nykyisin tilastoitavilla luvuilla saattaa olla ainakin oirearvoa kirjastolaitoksen kustannusrakenteen ja toiminnan tuloksellisuuden analysoinnissa. Jos kahden rakenteeltaan ja palveluiltaan samantyyppisen ja samantyyppisessä ympäristössä toimivan kirjastolaitoksen panos/tuotos -suhde kaikilla nykyisillä mittareilla mitattuna selvästi poikkeaa toisistaan, se todennäköisesti indikoi jotakin.

Määrällisten mittareiden rinnalle tarvitaan toki myös laadullisia mittareita ilmaisemaan monipuolisemmin kirjastotyön sisältöä, ja on ilahduttavaa, että Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitos sekä täydennyskoulutuskeskus ovat mittariarsenaalin kehittämiseksi ryhtyneet yhteistyöhön kirjastojen kanssa. Pidän kuitenkin illuusiona ajatusta, että kirjastotoimintaa pystyttäisiin joskus mittaamaan jännöksettömästi. En myöskään usko, että määrä ja laatu olisivat varsinkaan pitkällä aikavälillä toisistaan riippumattomia; laadullisesta "hyvyydestä" seuraa yleensä määrällistä kasvua. On lisäksi muistettava, että kaikki mittaaminen edellyttää hyvää toiminnan tuntemusta. Määrällisiäkään mittoja ei voi käyttää ja tulkita yksioikoisesti.

Mittaaminen edellyttää tavoitteita, mutta tavoitteiden tulisi perustua nykytilanteen tuntemukseen. Jos suunnittelu lähtee päämääristä ja tavoitteista ilman nykytilanteen tarkkaa analyysia, törmätään operationalisoinnin ongelmaan vielä äkimmin kuin toisin päin meneteltäessä. Varoittavan analogian tarjoavat kirjastoaineiston valintaperusteet, jotka yleensä on johdettu kirjastolaitoksen päämääristä ja tavoitteista (ja usein kuvastavat laatijoidensa henkilökohtaista arvo maailmaa) ja käytännössä kaatuvat ylimalkaiseen ylevyyteensä: niiden toteutumista ei pystytä mittaamaan, koska ei kyetä operationalisoimaan tavoitteita.

Muilta toimialoilta omaksuttu *tulosjohtaminen* ei välttämättä sellaisenaan sovellu kirjaston kaltaiseen asiantuntijaorganisaatioon, jossa lähtökohdana pitäisi olla osaamiseen perustuva vastuu eikä hierarkia. Jos kirjastotoiminnan tuottavuus-

den ja tuloksellisuuden kehittäminen etenee ylhäältä alas virkahierarkian mukaisesti, tuloksena saattaa olla todellista kehittämistä kahlitseva pakkopaita. Tavoitteet ja mittarit eivät saa merkitä sokeaa sitoutumista päätettyyn toimintamalliin. Toiminnan mittaamisen eräs keskeinen tehtävä on päinvastoin muutosvalmiuden ja reagoituvuuden vahvistaminen.

Mittarit eivät milloinkaan saa olla järkevän toiminnan esteenä, eikä niiden vuoksi liioin pidä houkuttua harjoittamaan lyhytnäköistä kirjastopolitiikkaa. Kirjasto, joka yleisesti suoritteena käytetyn kävijämäärän laskua peläten esimerkiksi rajoittaa asiakkaiden mahdollisuutta käyttää kirjastopalveluja puhelimitse tai muilla välineillä, toimii pitkällä tähtäyksellä epäviisaasti.

Kirjastolaitoksen/kirjaston oman toiminnan kehittämisessä tarpeellisten mittareiden lisäksi tarvitaan luonnollisesti valtakunnallisesti vertailukelpoisia mittareita. Vertailtavuutta ei kuitenkaan pidä ymmärtää niin, että kaikissa kirjastolaitoksissa tai edes yhden kunnan eri kirjastoissa tulisi käyttää vain ja ainoastaan tiettyjä yhtäpitäviä mittareita. Yhteisten mittareiden käytön lisäksi on kannustettava niiden ilmiöiden mittaamiseen, jotka kussakin yksittäisessä kirjastossa (eikä vain kirjastolaitoksessa) katsotaan tarpeelliseksi. Jokainen kirjasto asettaa yleisten tavoitteiden lisäksi omat osatavoitteensa ja niitä operatioonalisoivat mittarit ja tekee sen ennen kaikkea toimintaympäristölleen ominaisista lähtökohdista käsin.

Mittareiden kehittäminen ja mittaamisen vaikiintuminen kirjastotyön kiinteäksi osaksi parantaa valtakunnallisia ja kirjastokohtaisia valmiuksia projektityöskentelyyn. Selkeälle tavoiteasettelulle rakentuvat projektit – vaikka hyvinkin rajatut – todennäköisesti jäntevöittäisivät kirjastotyössä väistämättömiä rutiinejakin. Tällaiset projektit tarjoaisivat myös käyttäjädemokratialle todellisemmat vaikutusmahdollisuudet kuin mitkään vapaakuntakokeilut.

Valtakunnallisen ja kirjastokohtaisen mittaamisen rinnalla on kolmas taso, joka tarpeen vaatiessa poikkeaa sekä valtakunnallisesta että kirjastokohtaisesta mittaamisesta. Se on kunnallishallinto. Tämä taso vaatii kohtuullisen pragmaattista ajattelua. Mittareiden tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä. Kirjaston edun vaatiessa ei lieviä opportunistimikään ole poissuljettu, kunhan ei vaaranneta uskottavuutta eikä harhauduta itseputkseen.

Väitän siis, että kirjastotoiminnan tilaa ja tavoitteiden onnistumista olisi voitu nykyisinkin välinein mitata huomattavasti monipuolisemmin kuin on tehty. Tämä ei merkitse, etteikö jossakin vaiheessa väistämättä törmättäisi käsiteongelmiin. Siitä esimerkkejä tarjoaa esim. Nick Mooren käsikirja "Measuring the performance of public libraries" (1989). Miten määritellään esimerkiksi palveltavan alueen asukasluku silloin, kun talousalueen keskuskunnan kirjastoa käyttää myös huomattava joukko naapurikuntalaisia oman kuntansa kirjaston rinnalla tai ainoana kirjastonaan? Miten aineiston saatavuutta tai toimitusaikaa mitattaessa otetaan huomioon syksyn mainostettujen kirjauutuuksien tai satunnaisen tenttihuipun aiheuttama toimitusajan viive? Millä aikavälillä syyskesongin kysytyimpien kirjojen saatavuutta ylipäänsä on arvioitava? Onko maksimaalinen saatavuus oikea lähtökohta, vai tuleeko verorahoja käyttää niin, että hankinnat ovat kohtuullisen aktiivissa käytössä seuraavinakin vuosina? Miten toimintaympäristöstä johtuva eri tiedonalojen painottuminen vaikuttaa kokoelman kiertonopeuteen?

Mittarien määrittely riippuu myös kunkin kirjaston toiminnallisista ratkaisuista, joiden tietysti tulee perustua toimintaympäristön hyvään tuntemukseen, ja niiden toteutuksesta fyysisessä kirjastotilassa. Kirjastossa, jossa käsikirjastokokoelma on integroitu muuhun kokoelmaan tai muulla tavoin hajautettu, tietopalvelujen käyttöä ei luonnollisestikaan voi mitata käsikirjastokäynteinä 1000 asukasta kohti, kuten Moore ehdottaa em. käsikirjassaan. Musiikin kuuntelun jatkuvaan tilastointiin tuskin kannattaa käyttää työaikaa, jos musiikkiosaston toiminnan ja tilan suunnittelussa on painopisteeksi otettu musiikin tietopalvelu ja aineiston lainaus ja silmämääräisesti havaitaan itsepalveluperiaatteella toimivien kuuntelupaikkojen erinomaisesti riittävän.

Oikein käytettynä myös "koviin" mittareihin sisältyy kosolti pehmentävää inhimillistä kokemusta ja harkintaa. Silti ja siksi niiden rinnalla tarvitaan myös toisentyypisiä mittareita. Käsitkseni mukaan kirjaston toimintaympäristön ja kirjaston henkilökunnan vuorovaikutuksessa syntyvällä kontaktipinnalla samoin kuin henkilökunnan sitoutumisella ja keskinäisellä koheesiolla on olennainen vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. Asia olisi tutkimisen arvoinen, tuskin kuitenkaan mitattavissa.