

# Töölasesest uudishimust doktoritööni: refleksiooni- artikkel doktoritöö protsessist 2019–2024

Liisi Lembinen, PhD

arendusdirektor

**Comprehending decision-making in academic library leadership: a situational analysis / Liisi Lembinen ; supervisors: Krista Jaakson, Anne Reino ; School of Economics and Business Administration, University of Tartu. Tartu : University of Tartu Press, 2024. 140 lk.**

Võrguväljaanne TÜ digiarhiivis [ADA](#)

Pole paremat kohta kui see artikkel siin, et alustada Agu Sihvka sõnadega: „Et kõik ausalt ära rääkida, nagu oli, pean ma alustama sellest ...“, et mul paluti kirjutada raamatukogu aastaraamatusse artikkel oma doktoritööst. Olles üle poole artiklist valmis kirjutanud, mõistsin, et kirjutatan ümber seda, mida kõik vabalt meie digitaalarhiivist leitavast doktoritööst lugeda saavad. Pakkusin siis välja, et ehk kirjutatan hoopis refleksiooniartikli, kuidas see doktoritöö sündis. Sain sellele ka jaatava vastuse, kuid selgus, et see on veelgi keerulisem ülesanne kui doktoritöö enda kirjutamine. Proovin siiski.

## Algus – kuidas nad seda ikka päriselt teevad?

Töötasin aastatel 2013–2016 raamatukogu direktori kohusetäitjana ning sellesse perioodi jäi ka raamatukogu uue strateegia koostamine. Kuna ma polnud varem olnud suure asutuse juht ega koostanud strateegiat, siis küsisin endalt uue juhina, mida kogenumad juhid teeksid. Olles aastaid olnud aktiivne LIBERis, otsustasin oma küsimustega pöörduda LIBERi ülikooliraamatukogude direktorite poole. Mitmetest vestlustest said lõpuks ametlikud intervjuud, mis omakorda lõppesid

artikliga veebiajakirjas LIBER Quarterly pealkirjaga „Academic library directors’ strategic decision-making process“ („Akadeemiliste raamatukogude direktorite strateegiline otsustusprotsess“). Hoolimata artiklist ei olnud mul tol hetkel mõtet doktorantuuri minna, kuna olin just paar aastat tagasi saanud oma magistrikraadi. Või vähemalt ei olnud Tartu Ülikool sel hetkel minu valikute hulgas. Lisaks pandi kinni veebis pakutav raamatukogunduse doktoriprogramm, mida ma tegelikult läbida soovisin. Seega jäi artikkel sel hetkel ühekordseks saavutuseks.

## Mis siis juhtus?

2018. aasta lõpus tekkis siiski mõte proovida doktorantuuri astuda. Kuna teadsin kindlalt, et mind huvitas raamatukogude strateegiline juhtimine ning Tartu Ülikoolis ei ole raamatukogunduslikku õpet doktori tasemel, siis langes otsus majandusteaduskonna doktorantuuri kasuks. Kuna vahepeal olin koolituste kaudu tutvunud oma kahe tulevase juhendaja, Krista Jaaksoni ja Anne Reinoga, ning nad olid valmis mind koos juhendama, siis astusingi 2019. aasta veebruaris eksternina majandusteaduskonda. Õnneks oli minu

valitud teema rahulik ja loogiline nagu raamatukogud (või nii see tundus). Sellepärast oli plaan lihtne – kirjutada monograafia. Mulle tehti ka üsna kiirelt selgeks, et minu materjalist kolme artiklit pole võimalik kirjutada. Jätkasin siis intervjuudega ning samal ajal doktorantuuri ainete võtmisega, sest üle sain täiendõppes kanda ainult kaks ainet. Ainete läbimise tegi veidi lihtsamaks tõsiasi, et praktilisi näiteid ja juhtumeid oli igapäevatoöst hulganisti võtta ning nii mõnigi kodutöö või uuring sai tehtud raamatukogu põhjal või selle heaks.

## Kui innovatsioon koputas uksele (ja jäi sinna elama)

2020. aasta kevadsemestril õppisin ainet nimega „Teemasid innovatsioonist ja ettevõtete rahvusvahelistumisest“, mis „rikkus“ ära minu rahulikult kulgeva doktoritöö plaani. See aine kattis erinevaid innovatsiooniteooriaid, sealhulgas avatud innovatsioon ning sisse- ja väljapoole suunatud innovatsioon. Kodutööna esitatud uurimus avatud innovatsioonist akadeemiliste raamatukogude kontekstis lõppes suurepärase materjali olemasolu tõttu artikliga ning lisaküsimustega intervjuudesse. Intervjuude peamine eesmärk oli välja uurida, kuidas raamatukogude direktorid langetavad innovatsiooni puudutavaid otsuseid. Tulemused näitasid, et enamiku intervjuueeritavate raamatukogudes innovatsiooniga tegeldakse ning kuigi see ei ole eesmärk omaette, on see sageli siiski strateegia osa. See lõi väikese mõra ka varasemasse teooriasse, mis ütles, et raamatukogud on staatilised ja viivad sisse vaid väga väikeseid muudatusi.

Kokkuvõttes sai samal ajal selgeks, et liikumine monograafia suunas ei ole enam mõistlik, sest kaks artiklit oli olemas.

## Mitu kriisi korraga

Ja siis tuli 2020. aasta kevadel COVID-19 kriis. Kui varem küsisin intervjuudes direktorite käest, kuidas nad otsustavad sund- või mittetavapärasel ehk hüpoteetilises kriisis, siis alates 2020. aastast ei

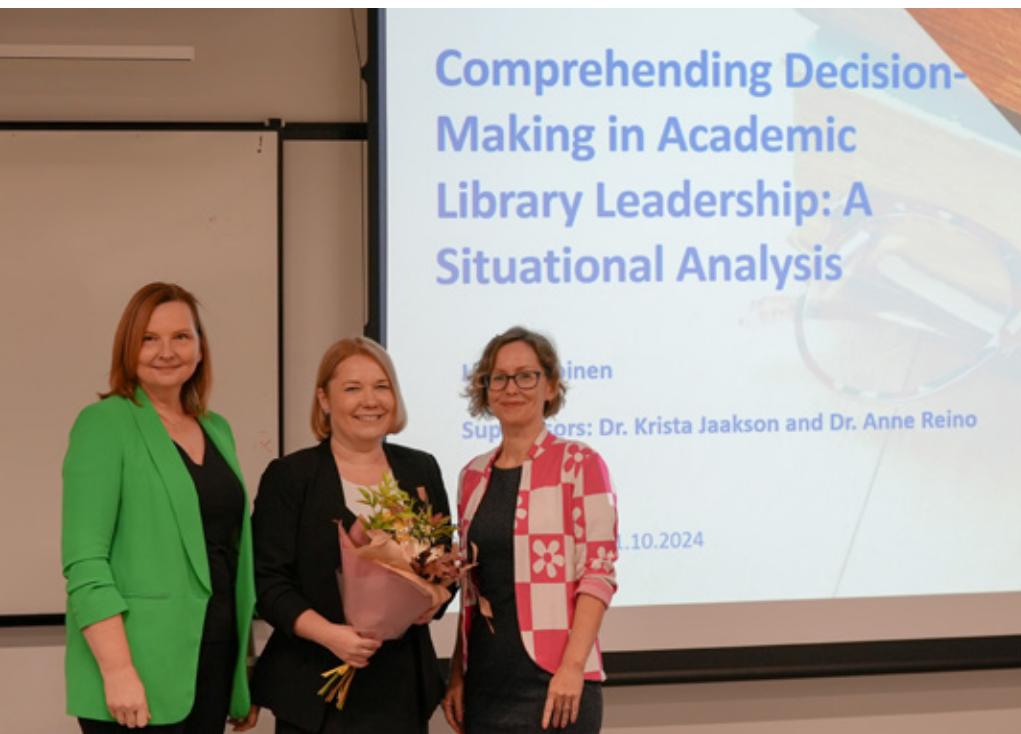
olnud enam midagi hüpoteetilist. Kriis astus uksest ja aknast sisse, tegi end mugavalt koduseks.

Huvitav oli näha, kuidas direktorite otsustamine muutus nende endi sõnul kiiremaks. Mõnel puhul toodi isegi välja, et kriis aitas raamatukogu muidu rahulikult kulgevat otsustusprotsessi kiiremaks muuta. Mõned otsused tuli langetada turborežiimis ja pikemate diskussioonideta. Teisisõnu – kui tavaliselt liigub raamatukogu oma tempos, siis kriisi ajal liikus see niinimetatud raamatu kiirema tagastamise tempos.

Kahjuks tuli enamikust intervjuudest välja ka see, kui üksi tegelikult raamatukogud selles kriisis jäeti. Kui ülejäänud ülikool püüdis end turvaliselt kinni panna, siis raamatukogud pidid ikka lahti või vähemalt kättesaadavad olema. See aga muutis raamatukogudes kahte asja: esiteks, raamatukogud pidid kiiresti tegema muudatusi, eriti mis puudutas digitaalset juurdepääsu, ning teiseks, raamatukogude väärtus ülikoolide silmis tõusis. Mis see mulle tähendas? Artiklit raamatukogude kriisotsustamisest ning ettekannet LIBERi konverentsil raamatukogude väärtuse muutumisest seoses COVID-19 kriisiga. Teisisõnu – kriis tõi mu doktoritöösse plaanimatut uudset materjali ning niinimetatud teaduse välitöö ehk päris kriis tuli ootamatult ise kohale.

Minu isiklikud kriisid aga sellega ei lõppenud. 2021. aasta kevadel tuli mul kohustuslikus korras võtta kaks osa mikroökonomeetria aineist. Ausalt öeldes läksin ma sellele vastu isuga, mis on võrreldav vanni pandava kassi omaga. Valu ja vaeva, mida see aine mulle põhjustas, ei osanud ma isegi kõige mustemas doktorandifantaasias ette näha. See oli ainus kord doktorantuuri jooksul, kui kaalusin tõsiselt kogu eksperimendi pooleli jätmist.

Lõpuks selgus, et mikroökonomeetrias ei päästnud mind ei loogika ega sügavad teadmised, vaid vana hea pähetuupimine. Võin täiesti kindlalt väita, et aine sisust ma ikka lõpuni aru ei saanud ja õpitud teadmisi praegu rakendada kuigivõrd ei oskaks, aga igal juhul sai see aine heade hinnetega läbitud. Tagantjärele tundub see peaaegu kangelastegu.



Koos juhendajatega: Anne Reino, Liisi Lembinen, Krista Jaakson



Doktoritöö kaitsmine 24.10.2024

## Miks just teadusraamatukogud? (ja teisi korduvaid küsimusi)

Kui jõudsin lõpuks tõdemuseni, et monograafiat ei tule ja saatus oli mulle erinevatel asjaoludel kinkinud kolm üsna eriilmelist artiklit, tekkis loomulik küsimus: kuidas need kolm ühele lehele saada, nii et nad omavahel sobituksid ja loogilise terviku moodustaksid? Õnneks oli neil siiski üks ühine nimetaja – otsustamine. Uurimisobjektid jäid kõigil juhtudel samaks, muutus ainult situatsioon, milles nad otsuseid tegid. Nii hakkaski üsna loomulikult välja joonistuma kontseptsioon „otsustamine erinevates situatsioonides“.

Õnneks pakkusid intervjuud nii palju põnevat materjali, et selle baasil oleks saanud kirjutada ka väikese novellikogu. Kriisiteemalise artikli puhul olid aga suureks abiks uuringud, mida Euroopas ja USAs raamatukogude ning COVID-19 mõju kohta tehti. Nende peamiselt kvantitatiivsed tulemused oli suurepärase peegel, mille abil oma kvalitatiivseid leide võrrelda ja kontrollida – nagu väike

reaalsuskontroll teadlase moods. Nende uuringute toorandmete kasutamine oli ka minu kummardus avatud teadusele, mille üheks eesmärgiks on vabalt kättesaadavate andmete pealt teha uut teadust.

Kui selgus, et situatsiooniline lähenemine ei ole mitte ainult ilus mõte, vaid ka teaduslikult täiesti kaitstav, algas järgmine seiklus – lõputu teooria otsimine. Kuna mu töö tugines põhistatud teooriale, tuli leida kasvõi mõni teooriajupike, mis aitaks mu tulemustel teaduskirjandusega vähemalt osaliselt sobituda. Õnneks leidis otsustamisteooria klassikutele nii mõnigi skeem, mille kohandamise tulemused sobisid minu tulemustega.

Tagasiulatuvalt võib öelda, et kogu selle protsessi käigus sai kõik erinevad variandid läbi tehtud: teema muutus, formaadi muutus, segameetodite kasutamine (kvalitatiivne ja kvantitatiivne, enda ja teiste kogutud andmete kasutamine), teooriate otsimine ning nende kohandamine ja kombineerimine minu enda teooria ning tulemustega.

Katuspeatüki kirjutamisel tuli mul taas silmitsi seista küsimusega, mis jälitas mind kogu doktorantuuri aja sama visalt kui tegemata asjade tähtsajad kalendris: miks just teadusraamatukogud? Tõenäoliselt sai sellest kõige sagedamini esitatud küsimus kogu mu doktorantuuri vältel. Tuleb arvestada, et kaitsesin oma tööd majandusteaduskonnas, kus teadusraamatukogu mõjus paljudele umbes nagu iga teine organisatsioon – viisakas, tõenäoliselt vajalik, aga mitte midagi sellist, mille pärast silm põlema läheks. Minu selgitus, et teadusraamatukogude juhtide otsustamist tipptasemel on suhteliselt vähe uuritud, ei tekitanud samuti erilist vaimustust. Nii tuli mul hakata põhjuseid ehitama kihthaaval – rääkida organisatsioonikultuurist, traditsioonidest, raamatukogu seotusest ülikooliga, ja lõpuks võrrelda seda teiste avaliku sektori asutustega.

Iroonilisel kombel oli ainus kord, kui minu käest seda küsimust ei küsitud, doktoritöö kaitsmine. Põhjus – minu retsensentideks olid kaks inimest, kellel mõlemal oli raamatukogu taust. Nende meelest oli täiesti loogiline ja lausa tänuväärne, et keegi teadusraamatukogusid uurib. Mõnikord on lihtsalt vaja õige publiku ette sattuda.

## Kõige lõpuks: mis jäi alles ja mida kaasa võtsin

Pean ausalt tunnustama, et kui vaatasin kõrvalt teiste doktorantide katsumusi artiklite avaldamisel – need lõputud „*revise and resubmit*“ ringid, närvilised ootamised ja alternatiivsete ajakirjade kaalumised –, tundsin end peaaegu süüdi. Mul läks väga lihtsalt. Kõik kolm artiklit sain valitud ajakirjades esimese korraga avaldatud ning ei pidanud alternatiive otsima. Alati see nii lihtne pole. Ja kuigi antud teemal polnud kirjandust ülemäära palju, eriti mis puudutas Euroopat, oli see-eest väljastpoolt Euroopat eelnevaid uuringuid, mida minu uuring otseselt ei kinnitanud. See andis omakorda mõnusa tunde, et tegelikult on minu töös ka mingi mõte ja panus.

Päriselu praktika ja teooria sidumine täiendasid teineteist ülihästi. Ma ei läinud ühtegi ainet ega uuringut tegema, ilma et oleksin seda saanud oma igapäevatoos vähemalt osaliselt kasutada. Õppimine, kirjutamine ja töötamine sulasid kokku nagu kolm koostisosa, mis imekombel maitsesid koos paremini kui eraldi.

Minu käest on enne ja pärast kaitsmist küsitud, kumb oli hullem, kas eel- või päriskaitsmine. Vist ikka eelkaitsmine, sest see oli pigem tundmatusse vette hüppamine. Lõppkaitsmine oli nagu järeleksam: formaat, küsimused ja emotsionaalne valmisolek oli juba teada.

Kas ma kahetsen või teeksin uuesti? Tõenäoliselt teeksin uuesti, aga ma tahaksin, et süsteemis oleksid asjad veidi teisiti. Esiteks, ülikool rõhutab rahvusülikooli ja eestikeelse hariduse rolli, samas tuleb tunnustada, et läbisin doktorantuuri jooksul vaid ühe aine eesti keeles. Mõtlemise koht? Seetõttu on mu eestikeelne terminoloogiline teadmine minu teema kohta puudulik.

Teiseks, ma tahaksin, et kohustuslikud õppeained oleksid maksimaalselt kasulikud ja teemaga seotud. Siin aitaks isikliku menüü põhimõte: kui doktorandil on baasteadmised omandatud, võiks tal lasta ise oma õpperada kujundada. Personaalharidus – miks mitte?

Kokkuvõttes jäi sellest teekonnast alles ports väärtuslikke kogemusi, parajalt praktilist tarkust ning teadmine, et kui on olemas soov ja tahe, siis saab kõik tehtud (kaasa arvatud mikroökonomieetria). Ja ometi jääb mind saatma üks viimane, lahendamata küsimus: kust ma ometi võtsin aja, et kõik see valmis teha, kui nüüd, pärast lõpetamist, tundub vaba aeg olevat veelgi haruldasem kui koosolekuta päev kalendris.