

Opinnäytetyö (YAMK)

Taiteen uudet kontekstit

2020

Kirsi Karvonen

# ASKELMERKKEJÄ TAMPEREEN UUDEN TAIDEMUSEON YLEISÖTYÖLLE

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Taiteen uudet kontekstit

2020 | 51 sivua, 8 liitesivua

Kirsi Karvonen

# ASKELMERKKEJÄ TAMPEREEN UUDEN TAIDEMUSEON YLEISÖTYÖLLE

Yleisötyö on nykyään vakiintunut käytäntö monissa taidelaitoksissa. Museolain uudistus vuonna 2020 nosti yleisötyön ja vuorovaikutuksen museotyön tarkoituksiksi muiden joukkoon.

Tämä opinnäyte kiinnittyy Tampereen taidemuseon uudisrakennus- ja perusparannushankkeeseen ja sijoittuu osaksi Tampereen uuden taidemuseon toimintastrategian taustatutkimusvaihetta. Kehittämishankkeen kohteena on ollut Tampereen taidemuseon yleisötyö ja sen toiminnalliset periaatteet. Opinnäyte pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten yleisötyö integroidaan elimelliseksi, toiminnan läpäiseväksi osaksi museotyötä.

Kysymystä on lähestytty kartoittamalla henkilöstökokemusta ja tarkastelemalla työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta sekä keräämällä samanaikaisesti monimenetelmällisesti aineistoa asiakaskokemuksesta ja yleisön toiveista suhteessa tarjontaan.

Opinnäytteen taustoituksessa tarkastellaan yleisötyötä ja sen laajentunutta tehtäväkenttää yhteisötaiteen ja palvelumuotoilun näkökulmista.

Hankkeen kuvauksessa käydään läpi laaja toiminnallinen prosessi sekä yleisön että henkilöstön parissa. Prosessikuvauksen päätteeksi esitellään mallinnus yleisötyön sijoittumisesta taidemuseon toimintaan sekä muutamia yleisötyön askelmerkkejä vuosille 2020–2025 laajemman strategiatyön tueksi.

## ASIASANAT:

Yleisötyö, taidemuseo, museo, asiakaskokemus, henkilöstökokemus, museotyö, yhteisötaide, palvelumuotoilu, strategiatyö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Contemporary Contexts of Arts

2020 | number of pages 51, number of pages in appendices 8

Kirsi Karvonen

## STEP MARKS FOR AUDIENCE DEVELOPMENT IN THE NEW TAMPERE ART MUSEUM

Audience development is nowadays established custom in most art institutions. Museum Act reform in 2020 lifted audience development and interaction as purposes of museum work alongside others.

This thesis is connected to Tampere Art Museum's new construction and renovation project and is a part of the research phase of Tampere New Art Museum's operational strategy. The target of this development project has been audience development and its practical principles in Tampere Art Museum. The thesis aims at answering the question how could audience development become an integrated, organic and cross-cutting part of museum work.

The question is approached by mapping out employee experience and scrutinizing internal interaction in work community and in parallel collecting information in multi- methodical ways on customer experience and audience desires.

The background analysis of the thesis covers audience development and its expanded field from the viewpoint of community art and service design.

The project review lays out an extensive functional process that took place among both the personnel and the audience. As a conclusion, the thesis presents a modeling showing how audience development settles in the operational functions of Tampere Art Museum and sets some step marks for 2020–2025 to support the more large-scaled strategy work.

.

### KEYWORDS:

Audience development, public work, art museum, museum, customer experience, employee experience, community art, service design, strategy work

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TAMPEREEN TAIDEMUSEO</b>	<b>10</b>
2.1 Uudisrakennushanke ja kohonnut kehittämisen tarve	12
2.2 Yleisötyö Tampereen taidemuseossa	13
<b>3 YLEISÖTYÖ LÄHESTYY YHTEISÖTAIDETTA JA PALVELUMUOTOILUA</b>	<b>15</b>
3.1 Yleisötyön uudet rajapinnat	17
3.2 Palvelumuotoilu nousee yleisötyön parivaljakoksi	19
<b>4 YLEISÖTYÖN KEHITTÄMISHANKE TAMPEREEN TAIDEMUSEOSSA</b>	<b>22</b>
4.1 Tarvekartoitusta ja keskusteluita	23
4.2 Asiakastutkimusta ja yleistyön uusia avauksia	24
4.2.1 Unelmien taidemuseo	25
4.2.2 Kohderyhmänä nuoret	27
4.2.3 Kokeiluja yleisötyön toiminnoissa	32
4.3 Kirjallinen aineisto ja asiakaspalaute	34
4.4 Hyvä henkilöstökokemus heijastuu asiakaskokemukseen	35
4.4.1 Asiakaspalvelun kehittämispäivät	36
4.4.2 Henkilöstöpäivät	38
<b>5 YHTEENVETOA JA ASKELMERKKEJÄ</b>	<b>41</b>
5.1 Lopuksi	46
<b>LÄHTEET</b>	<b>49</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Tampereen taidemuseon päivitetty asiakasprofiilit.

Liite 2. Hyvä työkaveri / hyvä asiakaspalvelija -vertailu

Liite 3. Yleisötyön askelmerkkejä vuosille 2020–2025

## KUVAT

Kuva 1. Ote Yrjö Jylhän Tampereen taidemuseon vihkiäisiin kirjoittamasta kolmiosaisesta runoelmasta (Ilmonen 1984, 8).....	10
Kuva 2. Ote Yrjö Jylhän Tampereen taidemuseon vihkiäisiin kirjoittamasta kolmiosaisesta runoelmasta (Ilmonen 1984, 8).....	12
Kuva 3. Havainnekuva uudisrakennus Siilosta (Kuva: AOR Arkkitehdit).....	12
Kuva 4. Tampereen taidemuseossa on vakiintuneita yleisötyön muotoja. Keväällä 2019 Olotilassa pohdittiin luontosuhdetta ja kolmiulotteista kerrontaa. (Kuva: Kirsi Karvonen, kuvakehys Akseli Pahkamäki).....	14
Kuva 5. Ote museolaista. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen).....	16
Kuva 6. Jussilainen (2019) listasi yhteisötaiteen erityispiirteitä, jotka ovat yleisötyöntekijällekkin tuttuja. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen).....	18
Kuva 7. Yksityiskohta Olotilan Unelmien taidemuseo -seinältä syksyllä 2018. (Kuva: Kirsi Karvonen, kuvakehys Akseli Pahkamäki).....	26
Kuva 8. Nuorille esitetyt kysymykset. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen).....	29
Kuva 9. Vuoden Nuoren Taiteilijan J.A. Juvanin näyttelyn yhteyteen järjestettiin KEHORAUHAA! -tapahtumapäivä. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen, kuvakehys Akseli Pahkamäki).....	33
Kuva 10. Asiakastyön kehittämispäivillä päivitettiin Tampereen taidemuseon asiakasprofiilit. (Piirrokset Akseli Pahkamäki).....	37
Kuva 11. Toimitusjohtaja Riikka Jakovuori HRX-tapahtuman blogissa (Jakovuori, 2018). (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen).....	40
Kuva 12. Mallinnus yleisötyön sijoittumisesta Tampereen uuden taidemuseon toiminnassa. ....	43

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäyte sijoittuu osaksi Tampereen uuden taidemuseon toimintastrategian taustatutkimusvaihetta. Strategia valmistuu henkilöstön ryhmäprosessina vuosien 2020–2022 aikana ja tähtää toiminnan laajamuotoiseen kehittämiseen uudisrakennus Siilon valmistuessa täydentämään nykyistä museorakennusta Makasiinia suunnitelman mukaan vuonna 2025.

Opinnäyte on kehittämishanke, jonka tavoitteena on ollut kehittää Tampereen taidemuseon yleisötyön toiminnallista pohjaa. Se pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten yleisötyö voidaan integroida elimelliseksi, toiminnan läpäiseväksi osaksi Tampereen uuden taidemuseon – Siilon ja Makasiinin – museotyötä.

Kehittämishanke on kytkeytynyt kiinteästi työhöni ensin Tampereen kaupungin kulttuurikasvatyksikkö TAITE:n museolehtorina ja sitä kautta osa-aikaisena Tampereen taidemuseon museolehtorina, sitten määräaikaisena Tampereen taidemuseon palvelupäällikkönä. Prosessi muodostui työnkuvan vaihdoksesta johtuen polveilevaksi ja se ankkuroitui työn edetessä laajempaan toimintakulttuurin kehittämistyöhön.

Ennen museotyötä olen työskennellyt kaksikymmentä vuotta taiteen opetuksen ja esittävän taiteen, erityisesti teatterin parissa. Työtehtävästä riippumatta aina uskonut ryhmän voimaan ja luovuuteen. Jonkinlaisena toimintani ohjenuorana on pitkään toiminut 2000-luvun alkupuolella löytämäni psykologi, lisensiaatti Raimo Niemistön (2004) esittelemä ryhmän kaksoistavoite, joka tarkoittaa ryhmän perustehtävästä ja kiinteydestä huolehtimista; asiataavoitteesta ja tunnetavoitteesta. Tuo ajatus kirkastui tässä kehittämishankkeessa ymmärrykseksi siitä, kuinka paljon henkilöstökokemuksella on merkitystä sille, minkälainen on asiakaskokemus erityisesti taidelaitoksissa.

Ryhmän ohjaajuuteen voimakkaasti kiinnittyvän taustani valossa näin kehittämistyön tarpeen toisaalta asiakaslähtöisen lähestymistavan vahvistamisessa, toisaalta sisäisessä vuorovaikutuksessa, johon haasteita toivat hajanaisesti ympäri kaupunkia sijoittuvat työpisteet ja eriytyneet työtehtävät.

Tavoitteeksi prosessin aikana tarkentui henkilöstökokemuksesta ja vuorovaikutuksesta huolehtimisen avulla löytää tapa jäsentää yleisötyö sujuvaksi, fasilitoivaksi osaksi koko museotoimintaa ja siihen liittyvää ajattelua. Lähestymistavan valintaan vaikuttivat

aikaisemmat opintoni ja kokemukseni liittyen ryhmädynamiikkaan ja ryhmän kehitysehtoihin sekä uusi tuttavuuteni palvelumuotoilu (esim. Koivisto ym. 2019, Korkiakoski 2019), jonka puitteissa löysin materiaalia siitä, miten henkilöstökokemus heijastelee asiakaskokemukseen ja nousee merkittäväksi tekijäksi yleisökokemusta tarkasteltaessa.

Nämä kaksi näkökulmaa; asiakaslähtöisyys ja henkilöstökokemus tuottivat kehittämishankkeen puitteissa Tampereen uuden taidemuseon strategian tutkimusvaihetta tukevaa materiaalia liittyen asiakaskokemukseen ja käynnistivät laajemman toimintakulttuuriin liittyvän kehitysprosessin. Sekä strategiaprocessia että toimintakulttuurin kehittämistyötä jatketaan Tampereen taidemuseossa ja tämän opinnäytteen tuotokset toimivat yhtenä osana tuota laajempaa kehitystyötä.

Opinnäytteen tutkimusnäkökulma on ollut monimenetelmäinen. Yleisötyötä ja sen ilmiötä laajemmassa mittakaavassa tarkastelen lähinnä teoreettisesti. Teoriapohjana ovat toimineet museotyöhön, yleisötyöhön ja palvelumuotoiluun liittyvä kirjallisuus, artikkelit ja puheenvuorot sekä Tampereen kaupungin linjaamat strategiset tavoitteet. Työn tukena ovat toimineet mm. Tampereen taidemuseolle aiemmin tehty esitys yleisötyön järjestämisestä (Jalkanen 2014) ja vuonna 2013 laadittu asiakasprofilointi (Jokela 2013).

Kokonaisuudessaan kyse on tapaustutkimuksesta, jonka kohteena on Tampereen taidemuseon yleisötyö ja siihen liittyvä toimintakulttuuri. Opinnäyte on toteutettu toimimalla aktiivisesti omassa työyhteisössä, osin empiirisenä tutkimuksena tarkkaillen työyhteisössä vallitsevia diskursseja. Aineisto on pääosin kvalitatiivista. Ainoastaan vuosien 2016 – 2019 asiakaspalautteet toimivat kvantitatiivisena aineistona.

Asiakaskokemukseen liittyvää aineistoa on kerätty asiakaspalautteiden analysoinnin lisäksi asiakkaiden toiveita kartoittavalla avointen ideoiden seinällä, työryhmätyöskentelyssä sidosryhmän parissa sekä kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun keinoin. Henkilöstökokemukseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvää aineistoa on kerätty toiminnallisissa työpajoissa syyskaudella 2019 ja alkuvuodesta 2020. Avaan menetelmiä tarkemmin prosessinkuvauksen yhteydessä luvussa 4. Lopuksi esitän yhteenvedon hahmotelman näkemyksestäni yleisötyön sijoittumisesta Tampereen uuden taidemuseon toimintaan ja askelmerkkejä strategiatyön jatkolle.



Kehittämishankkeen rinnalla on kulkenut taidemuseon uudisrakennuksen ja sen toimintojen suunnittelutyö, jota on edistetty työryhmän yhteisissä työpajoissa, amanuenssi Virpi Nikkarin vetämässä näyttelystrategiatyössä ja Museoviraston järjestämässä vertaiskehittämisfoorumissa.

Työ toimii monipuolisena pohjana Tampereen uuden taidemuseon toimintastrategialle ja sen aloittamaa tutkimustyötä jatketaan strategiatyön seuraavissa vaiheissa.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TAMPEREEN TAIDEMUSEO

Tampereen taideyhdistys perustettiin 1898 Engströmin kahvilassa Tampereella. Yhdistys järjesti vuosinäyttelyitä mm. Tampereen Raatihuoneella ja Näsilinnassa. Vuonna 1906 näyttely oli avoinna päivänvalon ajan, sillä sähkövaloa ei ollut käytössä. Vuoden 1918 näyttely oli ripustettuna Näsilinnan seinille, kun rakennus otettiin Punaisen ristin toimesta sairaalakäyttöön. Sisällissodan taisteluissa useita taideteoksia tuhoutui. Vuonna 1931 Tampereen taideyhdistys sai käyttöönsä puolustusministeriön omistaman vanhan Kruunun Viljamakasiinin, josta tuli kulttuuriväen jo pitkään kaipaama taidemuseo Tampereelle. (Kaivanto 2018, 42, 45-46, 49; Ilmonen 1984, 14, 21, 36.)

Sinä rauhaton laps' ajan kuumeisen, joka vaellat varjossa sauhun, joka kaupungin ääniä kuunnellen elät rytmissä koneiden pauhun,

veres kiirettä hillitse seisahduin luo kammion aarteita täyden, pääs paljasta portailla temppelin yli kynnyksen hartaana käyden.

Työn painama vartesi suoristain pois kahleet huoltesi heitä: valon maailma kiehtoo ihmeellinen sun silmiäs häikästyneitä.

Värikimmeltä täynnänsä hulmuaa sun edessä kaartuva seinä, unet ammoin kytketyt marmorin sua katsovat kivettyneinä.

Kuvat kerran ilmoille loihtinut on käsi mestarin, ohjaama jumalten, kuvas taivasta, merta ja maata, ja kaistan tuntematontakin, jota muuten et tuntea saata.

Tulen lailla sieluas polttavat näyt, ja hurmion tuokiolla sinä tunnustat, että sentään on yleinen autuust' ihminen olla.

Kuva 1. Ote Yrjö Jylhän Tampereen taidemuseon vihkiäisiin kirjoittamasta kolmiosaisesta runoelmasta (Ilmonen 1984, 8).

Tampereen taideyhdistys ry. hallinnoi taidekokoelmia vuoden 1984 loppuun asti. Yhdistyksen omistama taidekokoelma ja sen hallinnoimat rakennukset siirtyivät Tampereen kaupungin omistukseen 30.1.1985 päivätyllä lahjakirjalla. (Kaivanto 2018, 107.)

Nykyään Tampereen taidemuseo on osa Tampereen kaupungin museopalveluita. Se toimii osana Kulttuuri- ja taideyksikköä ja on Tampereen kaupungin sivistys- ja kulttuurilautakunnan alainen julkinen laitos. Tampereen taidemuseo on Suomen kolmanneksi vanhin ja Sisä-Suomen vanhin taidemuseo. (Myllyharju, 2020.)

Tampereen taidemuseo hallinnoi Suomen toiseksi suurinta taidekokoelmaa, joka sisältää noin 15 000 teosta (Myllyharju, 2020). Museon hallinnoimissa kokoelmissa on pääasiassa suomalaista taidetta 1800-luvun alkupuolelta lähtien. Kokoelman nykyaikaisuutta edustavat Vuoden nuoriksi taiteilijoiksi valittujen taiteilijoiden teokset ja Tampereen Nykyaikaisen museon kokoelma. Kansainvälisesti tunnetuin osa on n. 2000 teoksen muumi-kokoelma, jonka Tampereen taidemuseo sai vuonna 1986 lahjoituksena kuvataiteilija Tove Janssonilta. Kokoelmaan kuuluu myös talletuksia mm. Suomen Mitalitaiteen Killalta. (Tampereen taidemuseon verkkosivut.)

Näyttelytoimintaa harjoitetaan edelleen vanhassa viljamakasiinissa. Näyttelyt vaihtuvat keskimäärin kolmasti vuodessa ja niitä on usein esillä kaksi yhtäaikaaisesti. Pysyvän näyttelyn tilaa Tampereen taidemuseolla ei ole, mutta kokoelmasta n. 3700 on sijoitettuna julkisiin tiloihin. (Kokoelmapäällikkö Suvi-Mari Eteläinen 22.4.2020.)

Tampereen taidemuseossa esitellään taidehistoriallisia teemoja sekä nykyaikaisen taiteen ilmiöitä niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin kuvataiteessa. Vuodesta 1984 lähtien Tampereen taidemuseo on valinnut ja esitellyt Vuoden Nuoren Taiteilijan. Omien tilojensa ulkopuolella Tampereen taidemuseo järjestää paikallisia, alueellisia, valtakunnallisia ja kansainvälisiä taidenäyttelyitä sekä erilaisia kaupunkitaidetapahtumia yhdessä muiden toimijoiden kanssa. (mm. Tampereen taidemuseon verkkosivut.)

Tällä hetkellä Tampereen taidemuseossa työskentelee n. 50 henkilöä, joista toistaiseksi voimassa olevilla työsuhteilla työskentelee n. 40 (Myllyharju, 2020).

## 2.1 Uudisrakennushanke ja kohonnut kehittämisen tarve

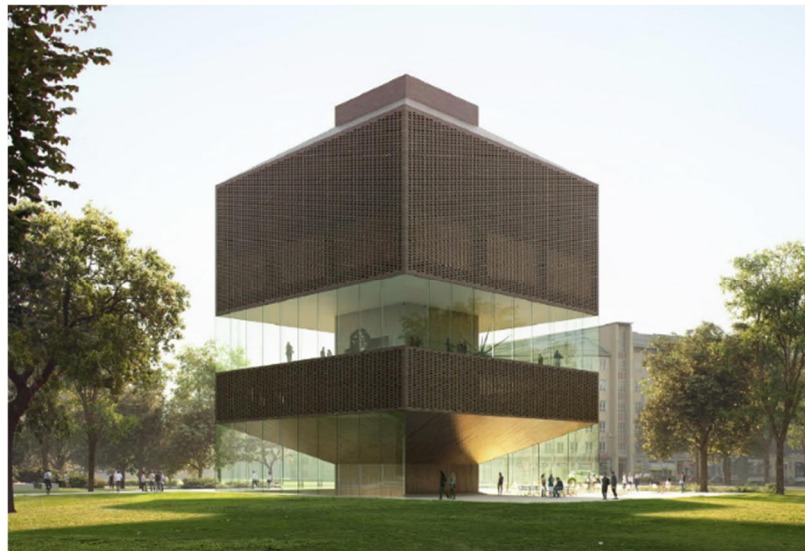
Vuonna 1965 asemakaavassa osoitettiin vanha asuinkortteli museotontin vierestä museon laajennusalueeksi ja 1980-luvun alussa aloitettiin kaksivaiheinen museon peruskorjaus- ja laajennushanke. Hankkeen toinen osa jäi toteutumatta ja uudisrakennuksen sijaan museo sai ainoastaan uuden näyttelykerroksen vanhan rakennuksen alle. (Ilmonen 147, 1984.)

Pitkän odotuksen jälkeen vuonna 2016 uudisrakennushanke sai tuulta alleen ja vuonna 2017 järjestetyn arkkitehtikilpailun voittajaksi valikoitui arkkitehtitoimisto AOR:n esitys Siilosta. Uudisrakennushankkeen yhteydessä toteutetaan myös vanhan Makasiinin peruskorjaus.

Katso! Kuullossa aamunkoin louhikko syrjään siirtyi, linnat hohtavin holvistoin kohden pilviä piirtyi.

Pohjolan taivaalle heijastuin pylväät ja korkeat ukset nousivat valkeina ikäänkuin ihanat kangastukset.

Kuva 2. Ote Yrjö Jylhän Tampereen taidemuseon vihkiäisiin kirjoittamasta kolmiosaisesta runoelmasta (Ilmonen 1984, 8).



Kuva 3. Havainnekuva uudisrakennus Siilosta (Kuva: AOR Arkkitehdit)

Toiminnan strategisten linjausten ja brändityön tarve kasvoi uudisrakennushankkeen myötä. Tämän strategisen työn rinnalla haluttiin kiinnittää huomiota myös yleisötyön selkeämmälle jäsentelylle.

Uudisrakennushanke mahdollistaa Tampereen taidemuseossa merkittävän toimintakulttuurin muutoksen, jonka kärkeen on strategialuonnoksia tehtäessä vuonna 2020 nousemassa voimakkaasti monipuolinen yleisötyö korkeatasoisen, omaleimaisen näyttelytoiminnan rinnalle.

Rakennushankkeen kaavaillaan alkavan vuonna 2023 ja Tampereen Uuden Taidemuseon suunniteltu valmistumisajankohta on loppuvuodesta 2025.

## 2.2 Yleisötyö Tampereen taidemuseossa

Tampereen taidemuseon pitkä, sirpaleinen historia ja muuntuvat tehtävät ovat jättäneet taidemuseon strategiset linjaukset ja julkisuuskuvan nykyajan vaatimusten näkökulmasta väljiksi ja osin jäsentymättömiksi. Tampereen taidemuseo on yksi harvoista kokoluokkansa museoista, jossa ei ole vakituisesti henkilöä, joka vastaisi museopedagogiikasta tai yleisötyöstä. Tampereen kaupungin kulttuurikasvatusyksikkö TAITE (jäljempänä TAITE) on tuottanut museopedagogisia kokonaisuuksia mm. osana peruskoulujen kulttuurikasvatusohjelma Taidekaarta ja lisäksi talossa on yksi vakituinen yleisöopastuksia tekevä työntekijä.

Vuonna 2014 TAITE:n museolehtori Mari Jalkanen laati osana Sibelius-Akatemian täydennyskoulutusta toimintaehdotuksen Tampereen taidemuseon yleisötyölle (Jalkanen, 2014). Hänen työnsä pohjana olivat Tampereen taidemuseon yleisötutkimuksen puitteissa tehdyt asiakaskyselyt ja -profiloinnit sekä senhetkisen henkilöstön toiveet ja näkemykset. Jo tuolloin vuonna 2014 peräänkuulutettiin omaa museolehtoria, jotta taidemuseossa yleisötyö ja sen pitkän tähtäimen kehittäminen olisi mahdollista. Jalkanen jatkoi yleisötyön kehittämistä oman työnsä sisällä ilman tarkemmin määriteltyä työnkuvaa aina vuoteen 2017 asti. Vuoden 2017 lopulla Tampereen taidemuseo ja Kulttuurikasvatusyksikkö TAITE sopivat järjestelystä, jossa yhden TAITE:n museolehtorin työnkuvasta 40% siirrettiin ostopalveluna taidemuseon museolehtorin tehtäviä hoitamaan. Tämä kehittämishanke sijoittuu suurelta osin tuolla 40% työajalla tehtyyn kehittämistyöhön.

Yleisötyöhön suunnatun resurssin vähydestä huolimatta Jalkasen laatima yleisötyön pohja tuotti toimintaa, joka on sittemmin vakiintunut muutamaksi ydintoiminnoksi Tampereen taidemuseon yleisötyössä. Näitä ovat mm. näyttelyyn integroitu toiminnallinen Olotila sekä näkökulmia ja vinkkejä teosten tarkasteluun tarjoava Vinkkiarkki, Vauvan kanssa museoon! -päivät, senioritiistait, hiljaiset iltapäivät ja taiteilijan / kuraattorin kierrokset. (Esim. Tampereen taidemuseon vuosikertomus 2019.)

Vuonna 2018 Tampereen taidemuseoon perustettiin palvelupäällikön vakanssi, joka vakinaistettiin vuonna 2019. Palvelupäällikön työnkuva on tällä hetkellä alkuvuodesta 2020 vakiintumassa paitsi asiakaspalvelun myös yleisötyön esimiestason tehtäväksi.

Tuoreena merkittävänä etappina kehittämishankkeen myötävaikutuksesta Tampereen kaupunki myönsi taidemuseolle ensimmäisen oman museolehtorivakanssin vuoden 2020 alussa. Vakanssi on määräaikainen päättyen vuoden 2020 lopussa. Vakanssin vakinaistamista haetaan vuoden 2020 henkilöstösuunnitelmassa.

On siis mahdollista, että Tampereen taidemuseon yleisötyölle rakentuu lähivuosina vankka pohja, jonka puitteissa syvempi kehitystyö mahdollistuu.



Kuva 4. Tampereen taidemuseossa on vakiintuneita yleisötyön muotoja. Keväällä 2019 Olotilassa pohdittiin luontosuhdetta ja kolmiulotteista kerrontaa. (Kuva: Kirsi Karvonen, kuvakehys Akseli Pahkamäki)

### 3 YLEISÖTYÖ LÄHESTYY YHTEISÖTAIDETTA JA PALVELUMUOTOILUA

Yleisötyön käsite on laaja ja osin päällekkäinen muiden taidepedagogisten tai taiteen osallistavien termien kanssa. Yleisötyön juurten ajatellaan löytyvän Iso-Britanniasta (mm. Kawashima 2000, Sorjonen & Sivonen 2016), kuten muidenkin taiteen rajapinnoilla toimivien vuorovaikutteisten muotojen, jotka hyödyntävät taiteen tekniikoita ja lainalaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi draamakasvatus (Rusanen 2005, 24) ja yhteisötanssi (Heimonen 2005, 103).

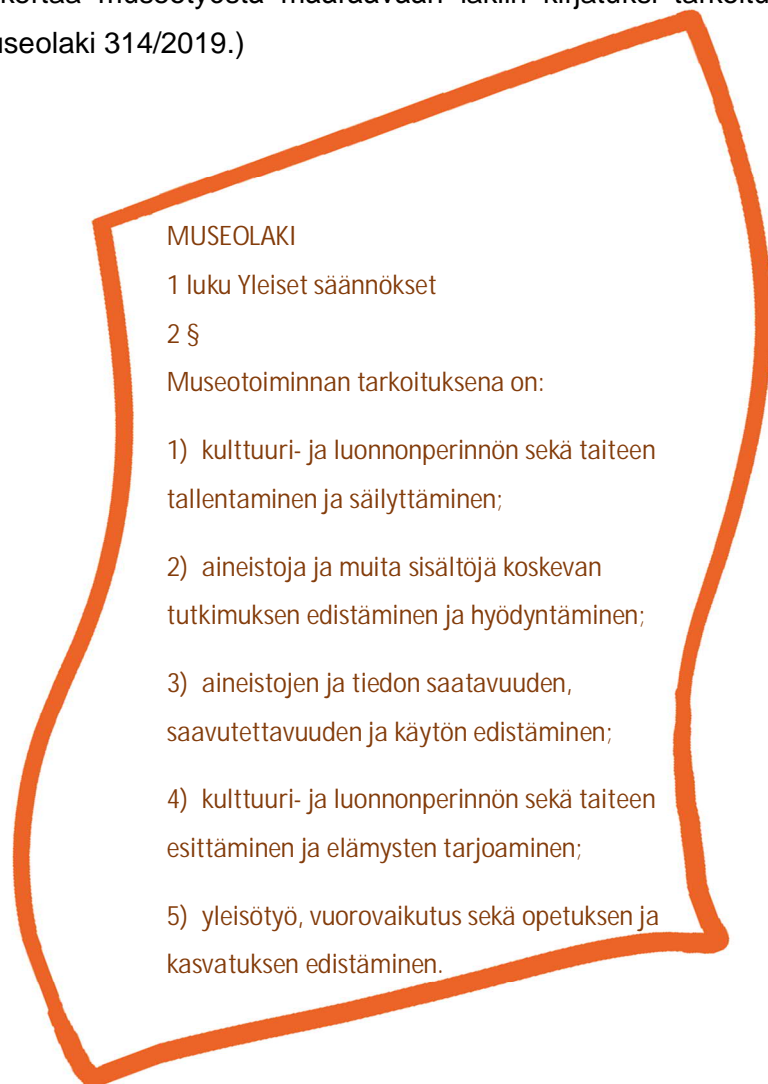
Suomessa yleisötyön perusolemukseen liitetään usein pedagoginen työ. Kulttuurilaitoksissa on 1800-luvun lopulta lähtien harjoitettu sivistyksellistä yleisön kasvatusta. Yleisökasvatuksen vastaanottajia ovat pääasiassa olleet lapset ja nuoret. (Sorjonen & Sivonen 2016, 11.) Museolehtoreiden toimenkuvat keskittyivät 1970-luvulla opastamiseen ja koululaisiin (Levanto 2010, 105). Tuosta lapsille suunnattua -leimasta ei ole kokonaan päästy vieläkkään eroon, vaikka yleisötyöntekijät ovat jo pitkään pyrkineet suuntaamaan kaksisuuntaista ja osallistavaa toimintaa kaikenikäisille ja monista taustoista tuleville. (mm. Sorjonen & Sivonen 2016, Levanto 2010.)

Yleisötyön laajempikaan määrittely ei museoissa ole kuitenkaan tuntematonta. Suomalaisten museoiden yleisötyöhön yhdysvaltalaisista kokemuksellista ajattelua toi jo 1900-luvun alkupuoliskolla Ateneumin intendentti, arkkitehti Gustaf Strengell, joka korosti yleisöystävällisyyttä ja elämyksellisyyttä museotoiminnassa. 1930-luvulla yleisöä koetettiin houkutella museoon kahviloilla ja pidemmällä aukioloajoilla ja 1950-luvulla palattiin peräänkuuluttamaan samoja yleisönäkökulmia kuin Strengell kolmekymmentä vuotta aiemmin. Vuonna 1968 kulttuuriorganisaatioiden yhteenliittymä vaati valtakunnallisesti laajempia aukioloaikoja, informaation tehostamista ja vilkkaampaa oheisohjelmistoa. Kävijätutkimukset aloitettiin 1980-luvulla. (Levanto 2010, 98–100.)

Museotoiminnan keskeinen kehittäjä Suomen museoliitto ja sen ensimmäinen puheenjohtaja Julius Ailio pitivät yleisösuhteen pohtimista merkittävänä jo 1920-luvun Suomessa (Levanto 2010, 99). Museoliiton silloinen pyrkimys tehdä museoista kansansivistyslaitoksia kuulostaa tänäkin päivänä hyvin ajankohtaiselta vaikkakin sivistyslaitos terminä ehkä onkin nykyajatteluun vanhahtavan autoritäärinen. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoteen 2030 tähtäävässä museopoliittisessa ohjelmassa nostetaan

museot esiin *asiantuntijoina, kumppaneina ja mahdollistajina*. Ohjelman mukaan ”*museot tarjoavat elämyksiä ja tietoa, ja luovat näin mahdollisuuksia luovuudelle, sivistykselle, identiteettien rakentumiselle ja muutosten ymmärtämiselle*”. (Mattila 2018, 3.)

Yleisötyö ei ole Suomessakaan siis uusi asia ja koko historiansa ajan se on herättänyt keskustelua taiteen ja museotyön popularisoinnista; puolesta ja vastaan. Lisäksi yleisötyön ammattilaisia ei ole itsestään selvästi hyväksytty taiteen ammattilaisten joukkoon (mm. Levanto 2010, 106). Ilmiö on tuttu koko taiteen kentällä. Yleisötyön tarpeellisuudesta on keskusteltu paljon. Mielestäni ongelma usein on kuitenkin siinä, että yleisötyö on nähty taidelaitoksen perustehtävästä irrallaan olevana vapaaehtoisena oheistoimintana. Suomessa on vuonna 2020 siirrytty aikaan, jossa yleisötyön tekemistä museokontekstissa ei tarvitse enää perustella. Yleisötyö nousi museolaissa vuoden alussa ensimmäistä kertaa museotyöstä määräävään lakiin kirjatuksi tarkoitukseksi muiden joukossa. (Museolaki 314/2019.)



Kuva 5. Ote museolaista. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen)



Käsitykset yleisötyöstä ja sen määritelmästä vaihtelevat hyvin laajasti. Sivonen ja Sorjonen määrittelevät Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämistätiö Cuporen tutkimuksessaan yleisötyön olevan *”toimenpiteitä, joiden tavoitteena on yksilön tiedollisia ja tunnepitoisia valmiuksia kehittämällä perehdyttää eri kohderyhmät taide- ja kulttuurilaitoksiin ja edistää siten osallistumista niiden perustehtävän toteuttamiseksi tuotettuihin esityksiin ja tilaisuuksiin.”* (Sorjonen & Sivonen 2015, 8.) Yleisötyötä tarkastellaan monissa yhteyksissä Nobuko Kawashiman (2000) kohderyhmälähtöisen lajittelun mukaan, jonka hän laati laajan arkistomateriaalin pohjalta. Kawashiman mukaan yleisötyön voi jakaa neljään eri luokkaan, jotka ovat 1) cultural inclusion 2) taste cultivation 3) extended marketing 4) audience education. Sorjonen ja Sivonen (2015, 16) suomensivat nämä Cuporelle tekemässään tutkimuksessaan 1) kulttuuriin osallistaminen 2) maun kehittäminen 3) laajennettu markkinointi ja 4) kasvatuksellisen toimenpiteet. Kawashiman luokittelua voidaan käyttää työkaluna esim. kohderyhmälajittelun rinnalla yleisötyön toimintoja suunnitellessa. Luokitteluun nojaaminen saattaa kuitenkin sitoa meidät yleisötyön muotoihin, jotka olivat käytössä parikymmentä vuotta sitten. Lajittelu on nykyajattelun näkökulmasta ehkä vähän ylhäältä katsotun ”kasvatuksellinen” eikä tuo meitä lähemmäs taidelaitoksessa orgaanisena osana toimivaa yleisötyötä.

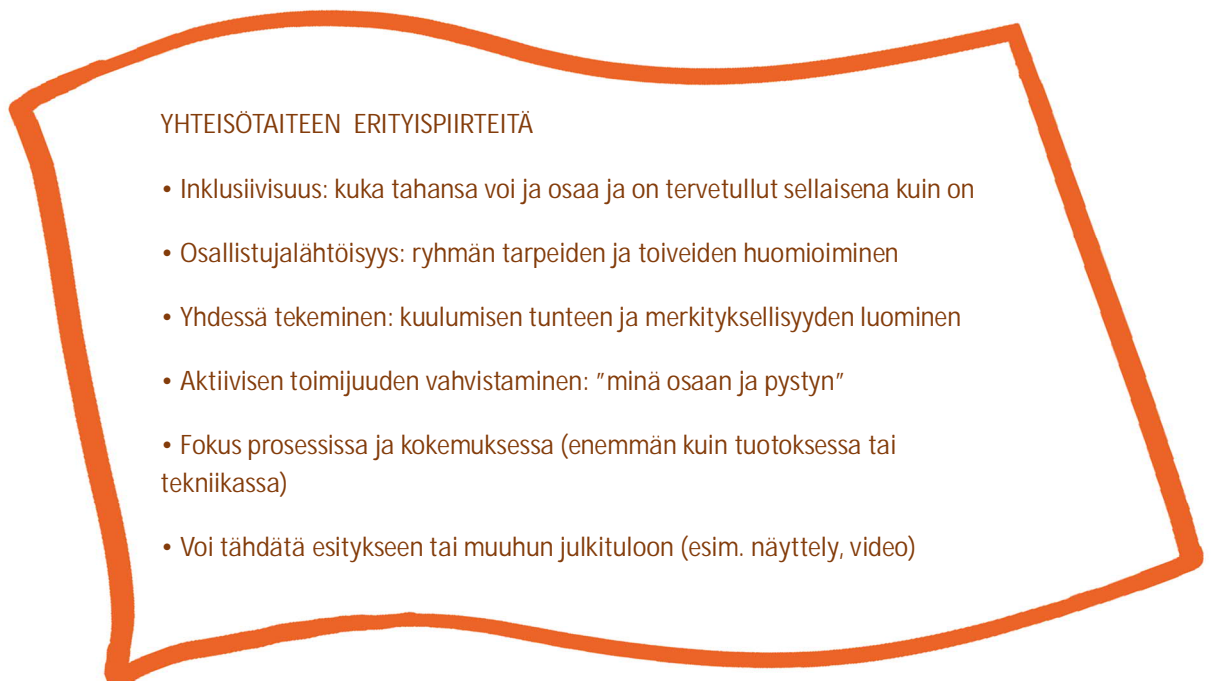
### 3.1 Yleisötyön uudet rajapinnat

Museoliiton julkaisussa ”Avarampi museo aikuisille” (Kinanen ym. 2012, 10) todetaan museotyön uusimpana kehityssuuntana olleen vuonna 2012 yhteiskunnallisiin tehtäviin painottuva toiminta. Viime vuosina museotalalla on keskusteltu globaaleista aiheista ja pohdittu museoiden roolia tutkitun tiedon välittäjänä ja vahvana yhteiskunnallisena vaikuttajana. (mm. Museopäivät 2019, Tampere ja Museoalan teemapäivät 2019, Helsinki.) Valtakunnallisilla museopäivillä vuonna 2019 keynote-puhuja Henry McGhie totesi museoiden olevan avainasemassa esimerkiksi ilmastonmuutokseen liittyvissä asioissa, koska museoita arvostetaan ja niiden tietoon luotetaan (Suomen museoliiton verkkosivut).

Yleisötyö liitetään usein myös laajemmin saavutettavuuteen (Sorjonen & Sivonen 2015, 12). Samoin useissa yhteyksissä asiakaspalveluun tai vaikkapa kuntien asukaskokemuksen kartoittamiseen liittyen suositaan osallistavia menetelmiä. (esim.

Kuntaliiton verkkosivut; Häikiö 2005.) Osallistumisen ja osallistamisen tarpeet ulottuvat ajan trendien mukaisesti myös julkisiin taidelaitoksiin ja niiden toimintaan. Nämä molemmat seikat; saavutettavuus ja osallisuus yhdessä museotyön voimakkaamman yhteiskunnallisen painottumisen ohella laajentavat yleisötyöntekijän tehtäväkenttää.

Huomionarvoista yleisötyön määrittelyssä onkin, että nykyaikainen yleisötyö lähentyy yhteisöllisiä taidemuotoja. Yhteisöllisten taidemuotojen tausta on länsimaissa sijoitettu 1800-luvun lopulle teollistumisen aiheuttamaan yhteisöllisyyden purkautumiseen ja 1900-luvun maailmansotien jälkeiseen jälleenrakentamisen aikaan, jolloin perhe- ja paikallisyhteisöjä purettiin. (Heimonen 2005, 103.) Yhteisötaiteen edeltäjinä pidetään avantgardea ja 1960-luvun situationistien taidetta (Jussilainen, 2018). Erilaisten taiteen rituaalisten, yhteisöllisten muotojen ajatellaan kuitenkin sijoittuvan jo ihmisen esihistoriaan (esim. Miettinen, 2016). Monet taiteen yhteisöllisistä muodoista rantautuivat Suomeen 1960- ja 1970-lukujen tienoilla ja alkoivat vakiinnuttaa paikkaansa parikymmentä vuotta myöhemmin. (Rusanen 2005, 24; Ventola 2005, 20–21; Jussilainen 2019.)



Kuva 6. Jussilainen (2019) listasi yhteisötaiteen erityispiirteitä, jotka ovat yleisötyöntekijällekin tuttuja. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen)

Aktiivinen toimijuus oppimisessa ja yhteiskunnassa on nykypäivälle tyypillinen toistuva trendi – toiminnallisuudessa ja ilmiökeskeisessä tutkimisessa mennään ihmisyyden ominaisille alueille ja ollaan aktiivisia toimijoita sen sijaan, että passiivisina odotetaan, että joku tarjoaa tietoa. Laaja-alainen yleisöyöntekijä toimii usein sekä pedagogina että yhteisötaiteilijana. Birminghamissa tehty tutkimus nykyaikaisen yleisöistä tukee käsitystä siitä, että erityisesti nykyaikaisen kulttuurin kuluttaja toivoo pääsevänsä jollakin tasolla osalliseksi taiteen tai taiteen esillepanon prosesseista (Gross & Pitts 2016, 16–20).

Yleisöyöntekijöiden parempaan resursointiin löytyy myös perusteita erityisesti museoalalla. Sorjosen mukaan (Sorjonen & Sivonen, 2015, 21) yleisöyön tuloksellisuutta koskevan tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että yleisöyön keinoin voidaan löytää uusia yleisökontakteja, jotka johtavat myös uusiin, säännöllisiin vierailuihin. Cuporen tutkimuksessa todetaan, että joissakin tapauksissa yleisöyö ei tuntunut lisäävän kävijämääriä, mutta vaikuttanee koettuun laatuun ja käyntikokemukseen. Museoiden osalta tutkimuksessa havaittiin kuitenkin yhteys korkeampaan kävijämäärään, kun yleisöyöhön oli saatu erillisrahoitusta tai osoitettu yleisöyöhenkilöstöä. (Sorjonen & Sivonen 2015, 75.)

### 3.2 Palvelumuotoilu nousee yleisöyön parivaljakoksi

Nykyaikainen palvelumuotoilun trendi tuo myös oman näkökulmansa yleisöyöhön. Asiakaskokemuksen pohtiminen liittyy merkittäväällä tavalla yleisöyön kehittämiseen. Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan näkemystä palveluntarjoajasta kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden kautta (Korkiakoski 2019, 19). Se on kokonaisvaltainen kokemus, jonka asiakas saa asioidessaan esimerkiksi museossa tai kuluttaessaan museon muuta palvelua kuten nettisivuja. Palvelumuotoilun kontekstissa asiakaskokemusta ja palvelupolkuja tarkastellaan holistisesti (Koivisto ym. 2019, 35) rajaamatta pois pienintäkään osa-aluetta. Tästä näkökulmasta katsoen kaikki mitä museossa tehdään, on yleisöyötä. Yleisön koettavaksi tarkoitettua, kokonaiselämykseen vaikuttavaa; näyttely, sen ripustus, oheistoiminta, kahvin laatu, naulakoiden sijainti, saniteettitilojen siisteys, lipunmyyjän ystävällisyys, aukioloajat, informaation saatavuus, tilojen saavutettavuus jne. Kaikki nämä toiminnot vaativat

omanlaisen ammattilaisensa ja kaikkien näiden ammattilaisten hyvää vuorovaikutusta ja dialogia tarvitaan parhaan mahdollisen yleisökokemuksen saavuttamiseksi. Tästä syystä museoalalla tuttu keskustelu kuraattoreiden ja yleisötyöntekijöiden välisestä dikotomiasta (mm. Hellsten-Impivaara 2018) on itseasiassa vain osa eriytymisen ongelmaa. Vähintään on olemassa kolmas osapuoli, joka on jatkuvasti asiakasrajapinnassa toimiva asiakaspalveluhenkilökunta. Tampereen taidemuseon kontekstissa se tarkoittaa lähinnä avoinnapitohenkilökuntaa eli museoavustajia. Todelliset kohtaamiset asiakkaiden kanssa tapahtuvat tämän henkilöstönosan kanssa.

Asiakkaan valta suhteessa sisällöntuotantoon on vahvistunut. Forrester Researchin (Bernoff 2011, 4) mukaan olemme siirtyneet 1990–2010 välillä vaikuttaneelta informaation aikakaudelta asiakkaan aikakaudelle 2010-luvulta lähtien. Asiakkaan aikakaudesta puhuvat myös mm. Ville Manneri ja Mikko Koivisto Palvelumuotoilun bisneskirjassa. Teknologinen kehitys, globalisaatio ja sääntelyn purkaminen ovat Mannerin ja Koiviston mukaan aiheuttaneet vaihtoehtojen kirjoa ja sen myötä muuttaneet lopulta asiakkaan roolin passiivisesta kuluttajasta aktiiviseksi päätöksentekijäksi (Koivisto ym. 2019, 20). Kohonneesta elintasosta johtuen länsimaiselle asiakkaalle palvelut ovat keino toteuttaa itseään ja rakentaa identiteettiään. Palveluntarjoajalle on tärkeää tunnistaa sellaisia tarpeita, jotka tarjoavat elämyksiä ja merkityksiä. (Koivisto ym. 2019, 23.) Nykyajattelun mukaan asiakas on se, joka viime kädessä päättää, mitkä palvelut ovat elinkelpoisia, mitkä eivät. Työelämäprofessori Reijo Karhisen (2019) mukaan valta on siirtynyt pysyvästi asiakkaalle.

Kauppatieteiden maisteri ja asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen asiantuntija Kari Korkiakoski listaa lyhyesti, mitä hyvä kokemus asiakkaalle tarkoittaa: tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta (Korkiakoski 2019, 49). Vaikka museotyön perimmäiset arvot tuntuvat olevan aika kaukana tehokkuusajattelusta, on asiakkaan näkökulmasta ajateltava vaikkapa sitä, pystyykö museo sellaiseen tehokkuuteen, että se tarjoaa koko perheelle samanaikaisesti sisältöä, mahdollisuuden vierailijaryhmälle koota koko päivän ohjelmansa lounaiseen, kokouksineen museoon tai onko museo läpi vuorokauden saavutettavissa. Helppous voisi museoympäristössä tarkoittaa tarpeeksi matalaa kynnystä vierailulle, nettilipun ostomahdollisuutta, saavutettavia tiloja ja helposti lähestyttävää, selkeästi artikuloitua tarjontaa. Taide itsessään puhuttelee tunteita, mutta tunnereaktioita liittyy myös siihen, minkälainen vastaanotto on lippukassalla, löytyvätkö naulakot vaivatta, saako onnistumisen kokemuksen työpajatoiminnassa tai oivalluksen opastetulla näyttelykierroksella. Asiakaskokemuksesta suuri osa on tunnetta.

Asiakaskokemusekspertti Maurice FitzGerald on luokitellut toimialoja ns. high-touch- ja low-touch-toimialoihin sen mukaan, kuinka merkittävä työntekijöiden rooli on asiakaskokemuksen rakentamisessa. 1994 alkaen tehdyn vertailututkimuksen mukaan yhteys asiakas- ja henkilöstökokemuksen välillä on selvä aloilla, joilla henkilöstö on suorassa kontaktissa asiakkaaseen. (Korkiakoski 2019, 18.) Maailmanlaajuisesti toimiva strategian, konsultoinnin, digitaalisuuden, teknologian ja ulkoistamisen asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen Accenturen vuonna 2017 julkaiseman tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen taloudellinen vaikutus näkyy asiakaslojaliteetin kasvuna ja kasvattaa myyntiä (Korkiakoski 2019, 28–29). Henkilöstökokemus sen sijaan vaikuttaa enemmän tuottavuuteen. Näiden yhteisvaikutus on Korkiakosken (2019) mukaan merkittävä. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan Korkiakosken (2019) mukaan työntekijän näkemystä työnantajasta vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella.

Julkisen, voittoa tavoittelemattoman, kaupungin ja valtion rahoittaman museon ei tarvitse olla täysin riippuvainen maksavista asiakkaista, mutta senkin talouden tarpeita mitataan yleisömäärillä. Myös rahoittajien kriteeristöissä arvioidaan tänä päivänä saavutettavuutta ja yleisötyön osuutta toiminnasta.

Tampereen taidemuseon strategiatyöryhmän linjauksen mukaisesti Tampereen uudessa taidemuseossa yleisötyötä pyritään ajattelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisena palveluna ja strategian kärkitavoitteeksi on muodostumassa yleisöystävällisyys.

## 4 YLEISÖTYÖN KEHITTÄMISHANKE TAMPEREEN TAIDEMUSEOSSA

Aloitin kehittämishankkeen Tampereen taidemuseossa syksyllä 2018. Toimin tuolloin Tampereen kaupungin kulttuurikasvatusyksikkö TAITE:n museolehtorina. Toimenkuvaani kuului myös Tampereen taidemuseon yleisötyö. Kehittämishankkeen lähtökohtaisena tavoitteena oli kehittää yleisötyön toimintamallia. Kehittämistyö laajeni nopeasti koskemaan koko museon toimintakulttuuria yleisötyön näkökulmasta. Edelleen kehittämishanke kytkeytyi voimakkaasti Tampereen uuden taidemuseon strategiatyöhön, jonka taustatutkimuksen materiaalina tämä opinnäyte toimii.

Kehittämishanke voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäistä voisi kuvata kartoitusvaiheena, toista teoria- ja lähdeaineistoon tutustumisen vaiheena ja kolmatta toiminnallisten työpajojen vaiheena.

Ensimmäinen vaihe, kartoitus, sisältää museolehtorina aloittamani henkilökunnan kanssa käydyt epämuodolliset keskustelut, jotka avasivat taidemuseon yleisiä toiminnan normeja. Käytin runsaasti aikaa keskustellen avoinnapitohenkilökunnan sekä näyttelysuunnittelusta ja tiedotuksesta vastaavien kanssa. Halusin nähdä jokaisen tulokulman suhteessa yleisötyön kehittämiseen. Luulen, että jos olisin tullut prosessiin mukaan suoraan kuvataiteen tai museoalan kentältä, olisi keskustelu jäänyt paljon vähäisemmäksi. Nyt jouduin hankkimaan itselleni tietoa toimintakulttuurista, yleisistä käsityksistä ja vallitsevista hierarkioista. Samalla sain tärkeää tietoa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, tiimien dynamiikasta ja ääneen lausumattomista toimintatavoista. Lähestymistapani on perua yhteisöteatteriproduktioista, joissa yhteisölle annetaan ääni ja sen vahvuuksia pyritään nostamaan esiin. Tässä mielessä kehittämishankkeeni olisi voinut mieltää myös ns. artistic intervention -projektiksi, mutta työtehtäväni määritteli roolini hankkeessa toisin. Koska kehittämishankkeen tavoitteeksi oli lähtökohtaisesti valittu yleisötyön kehittäminen, kuului tähän ensimmäiseen vaiheeseen myös joukko yleisötyön toimintojen kokeiluja ja asiakaskokemuksen kartoitustyötä. Yleisötyön uusien avausten suhteen pyrittiin jo harjoittelemaan nopeasti reagoivaa kahdensuuntaista vuorovaikutusta yleisön kanssa tarjoten nopealla syklillä toiveiden mukaista toimintaa ja arvioiden niiden vaikuttavuutta lähinnä kävijämääriä seuraamalla.

Toisessa vaiheessa pyrin keräämään tietoa lähinnä kirjallisista lähteistä; kirjallisuudesta, artikkeleista ja puheenvuoroista, jotka liittyivät yleisötyöhön. Lisäksi tutkin Tampereen taidemuseon historiaa, museolehtori Mari Jalkasen vuonna 2014 tekemää yleisötyön suunnitelmaa ja siihen liittyneitä dokumentteja. Lähdeaineiston tutkimiseen kuului myös asiakasnäkökulmaan liittyvän kirjallisen aineiston tutkiminen, joita olivat lähinnä museolehtori Suvi Jokelan 2013 taidemuseolle tekemä asiakasprofilointi ja tutkija Marjut Villanuevan laatimat asiakaspalautteiden koonnit vuosilta 2016–2019.

Kehittämishankeen kolmas vaihe muodostui toiminnallisista työpajoista museon henkilöstön kesken ja keskittyi vuorovaikutustaitoihin, henkilöstökokemuksen parantamiseen ja vakiintuneiden yleisötyön muotojen kehittämiseen yhteistyössä asiakasrajapinnassa toimivien museoavustajien kanssa.

Avaan näitä vaiheita ja niiden tuloksia tässä luvussa tarkemmin siten, että alaluku *4.1 Tarvekartoitusta ja keskusteluita* alustaa kehittämishankeen ensimmäistä vaihetta ja luku *4.2 Asiakastutkimusta ja yleisötyön uusia avauksia* täydentää sitä alalukuineen keskittyen asiakasnäkökulman kartoittamiseen ja yleisötyön uusien avausten kokeiluvaiheeseen. Luvussa 4.3 erittelen tarkemmin kirjallista aineistoa avaten viime vuosien asiakaspalautteita. Hankekuvauksen viimeisessä luvussa 4.4 kerron tarkemmin henkilökunnan keskuudessa järjestetyistä työpajoista ja niissä syntyneistä tuotoksista.

#### 4.1 Tarvekartoitusta ja keskusteluita

Alkuvaiheessa pyrin keräämään keskustellen ja aikaisempiin toimintoihin tutustuen tietoa ja ymmärrystä todellisesta tarpeesta, jotta kehittämishanke aidosti palvelisi taidemuseota ja tuottaisi jotain uutta. Koetin päästä selville siitä, mistä löytyisi avainkohta yleisötyön kehittämiseksi siten, että aina ei tarvitsisi ”keksiä pyörää uudelleen”. Erilaisia yleisötapahtumia ja pedagogisia lähestymistapoja on lukematon määrä ja niitä voi lähes määrättömästi myös kehitellä lisää. Ratkaisu ei siis löydy laatimalla suunnitelma, jossa kirjataan ylös, mitä voisi yleisötyön saralla tehdä. Yleisötyön toiminnot ovat näkemykseni mukaan ikään kuin lopputuotoksia jostain, joka on kummunnut joko yleisön tarpeesta tai näyttelysuunnittelun linjaamista tavoitteista. Näyttelysuunnittelu puolestaan toteuttaa museon toiminnan tarkoitusta ja vision tavoitteita. Siksi on tarpeen sekä tehdä

asiakastutkimusta, että mahdollistaa yleisötyön tavoitteiden asettelu jo aikaisessa vaiheessa näyttelytoimintaa suunnitellessa.

Taidemuseossa oli hyvää vakiintunutta yleisötyötä, mutta sen omistajuus oli epäselvää. Yleisötyötä suunnitteli toisen yksikön museolehtori ja sen toteuttamisessa voimakkaasti mukana oli museon avoinnapitohenkilökuntaa, jolla ei ollut paljonkaan mahdollisuuksia vaikuttaa yleisötyön sisältöihin tai edes toteuttamistapaan. Suurin osa toiminnoista oli yhteisen suunnittelun pohjalta kehitettyjä, mutta niiden jatkojalostamiseen ei toiminnassa testaamisen jälkeen ole ollut resursseja. Joitakin toimintoja oli alun perinkin suunniteltu siten, että niiden pyörittämiseen ei tarvittu varsinaista yleisötyöntekijää, koska sellaista museolla ei ollut. Sekaannuksia aiheuttivat myös museopalveluiden sisällä vuosien varrella tapahtuneet muutokset yksiköiden tehtävissä. Kulttuurikasvatusyksikkö TAITE:n rooli oli muuttunut, mutta usein taidemuseossa ajateltiin edelleen kaikkien yleisötyön toimintojen olevan ”niitä TAITE:n juttuja”. Opastukset pyörivät omana toimintonaan erillään muusta yleisötyöstä. Yleisötyö kytkettiin kiinteästi näyttelytoimintaan, mutta os aikaisen museolehtorin ei ollut mahdollista olla mukana varsinaisessa suunnitteluprosessissa. Myöskään näyttelysuunnitteluun vakiintuneet tavat eivät varsinaisesti tukenet monialaista tiimityöskentelyä. Omien kokemusteni pohjalta sanoisin, että kuvio on samankaltainen kuin muidenkin alojen taidelaitoksissa. Tässä onkin nähtävissä laajempi toimintakulttuurien kehittämisen tarve. Näkemykseni mukaan taidelaitoksissa ei ole yleensä kyse ammattitaidottomuudesta, tietoisesta arvostuksen puutteesta tai siitä, ettei olisi sitoutunut tehtäväänsä. Hyvää tahtoakin yleensä löytyy. Hyvin pian prosessin aikana kävi selväksi, että onnistuakseen toivotun kaltaisessa kiinnostavassa, kuuntelevassa, osallistavassa, työyhteisöllekin mielekkäässä yleisötyössä, olisi koko taidemuseon toimintakulttuurin muututtava melko radikaalisti. Muutokselle olikin olemassa poikkeuksellisen hyvä mahdollisuus, kun taidemuseolle kaavailtiin suurimuotoista uudisrakennus- ja peruskorjaushanketta, joka muuttaisi väistämättä museon toimintaa.

#### 4.2. Asiakastutkimusta ja yleisötyön uusia avauksia

Alun keskustelun ja toimintaan tutustumisen jälkeen kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen toiminnallinen osuus keskittyi asiakaskokemukseen. Sen puitteissa pyrittiin keräämään asiakkaiden toiveita suhteessa taidemuseon tarjontaan, kokeilemaan



asiakastutkimuksen muotoja ja kehittämään uudenlaisia avauksia yleisötyöhön palautteiden perusteella.

Tässä luvussa esittelen asiakaskokemukseen liittyviä toimintoja kolmeen alalukuun jaettuna. Ensin esittelen yleisölle suunnatun avointen ideoiden seinän ”*Unelmien taidemuseo*”. Toisessa alaluvussa avaan nuorten parissa tehtyä kohderyhmäkartoitusta ja kolmannessa kerron yleisötyön uusista tapahtumatoiminnan avauksista, joiden tarve pohjautui saatuun palautteeseen.

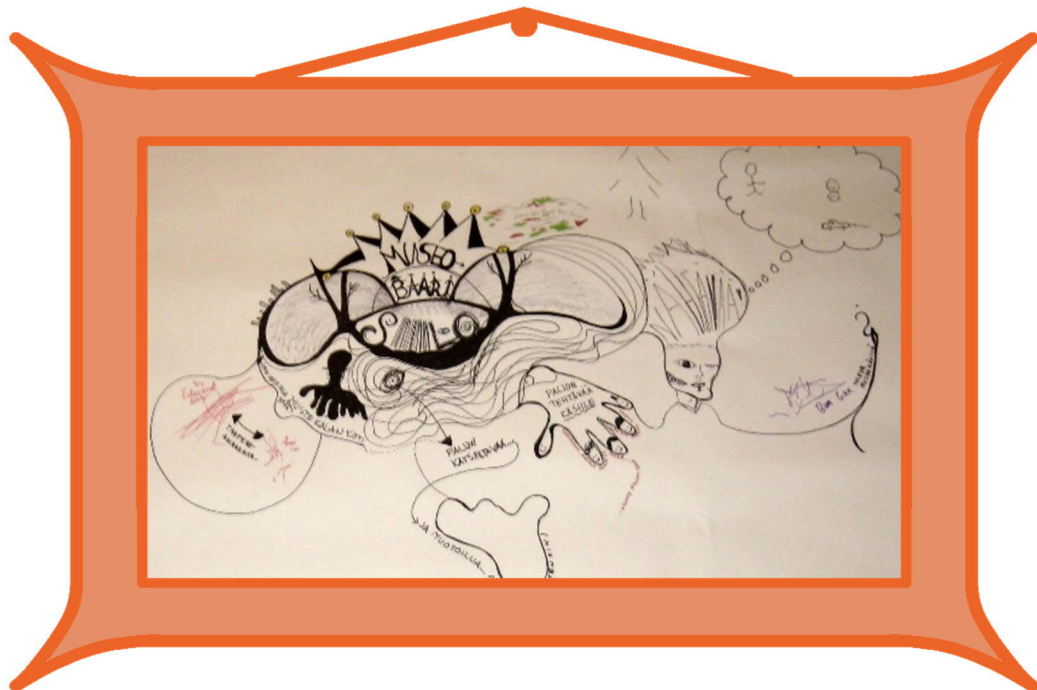
#### 4.2.1 Unelmien taidemuseo

Syyskaudella 2018 Tampereen taidemuseossa oli esillä kaikki näyttelytilat käsittävä omien kokoelmien näyttely *Kultakutri ja muita tarinoita omista kokoelmista*. Omien kokoelmien pysyvään näyttelyyn ei taidemuseolla ole tiloja ja kokoelmien esittelyä toivotaankin usein. Laaja näyttely sai odotetusti paljon positiivista huomiota.

Tampereen taidemuseossa on jokaiseen näyttelyyn integroitu yleisölle suunnattu toiminnallinen työpajatila nimeltään Olotila. Olotilalla ei ole vakiintunutta paikkaa vaan sen sijainti määräytyy kunkin näyttelyn kerronnan ja kulloisenkin näyttelyarkkitehtuurin mukaan. Näyttelyssä *Kultakutri ja muita tarinoita omista kokoelmista* Olotilalle saatiin käyttöön laaja alue museon keskikerroksesta. Tampereen taidemuseon historia alkaa vuonna 1898 taideyhdistyksen perustamisesta. Olotilassa haluttiinkin kertoa Tampereen taidemuseon tarina aina varatuomari, päätoimittaja Konrad Emil Björksténin lehti-ilmoituksesta tammikuussa 1898 tähän päivään ja suunnata yleisön katse kohti tulevaa uutta taidemuseota. Olotilan viidellä seinällä kulki aikajana, joka päättyi hahmotelmaan Tampereen uuden taidemuseon uudisrakennuksesta Siilosta. Kuvan alle asiakkaat saivat ideoida, minkälainen heidän unelmiensa taidemuseo olisi.

Seinäkirjoituksia varten oli kiinnitetty suuri, seinän kokoinen paperi. Syksyn aikana tekstiseinällisiä kertyi lopulta yhteensä 18 kappaletta. Kuten usein, seinäkirjoituksista suuri osa oli nimikirjoituksia tai muita oman käynnin merkkejä. Moni oli myös piirtänyt. Piirroksista osa oli tulkittavissa toiveiksi suhteessa unelmien taidemuseoon, kun taas osa piirroksista oli hyvin pienten lasten värikylläisiä, mutta vaikeasti tulkittavia kuvia: ihmishahmoja, kukkia tai muuta vastaavaa.

Toiveissa esiin nousi kuitenkin erityisellä tavalla kiinnostus kokonaisvaltaiseen kokemiseen. Toivottiin monipuolisia, kiinnostavia näyttelyitä sekä monenlaista luovaa tekemistä, moniaistisuutta ja monitaiteisuutta. Itse tekeminen, interaktiivisuus ja työpajamainen työskentely korostuivat useassa toiveessa. Tilojen suhteen toivottiin mukavia, rentouttavia oleskelumahdollisuuksia ja museoravintolaa tai -kahvilaa. Oheistapahtumille toivottiin tilaa. Erikseen toivottiin monipuolista maalaustaidetta, korutaidetta, veistoksia, digitaalista visuaalista taidetta sekä näyttelyitä, joissa on ”muutakin kuin maalauksia”.



Kuva 7. Yksityiskohta Olotilan Unelmien taidemuseo -seinältä syksyllä 2018. (Kuva: Kirsi Karvonen, kuvakehys Akseli Pahkamäki)

Muutamissa pidemmissä kirjoituksissa todettiin, että taide kuuluu kaikille ja että museoon pitäisi olla kaikenlaisilla ihmisillä helppo tulla. Villeimmät haaveet olivat ehkä katosta roikkuvat keinut, jotka kuljettaisivat asiakkaat läpi näyttelysalien tai museo, joka sijoittui piirroksessa osaksi luontoa siten, että näyttely jatkui museon ulkopuolelle metsään aina Tarzanin asuinsijoille asti. Samaa luontoteemaa jatkoi kaksivuotiaan museovieraan toive nurmikosta. Useammassakin kirjoituksessa toivottiin, että luonto olisi jollakin tavalla

läsnä. Jonkin verran toiveita oli myös digitaalisuuden suuntaan, mutta nämä jäivät vähemmistöön.

Toiminnan ja monipuolisuuden vastapainona toivottiin myös rauhaa ja selkeitä, hyvin valaistuja näyttelytiloja. Haluttiin Olotilaa, jossa voisi lukea ja pohdiskella museossa näkemäänsä sekä muita miellyttäviä oleskelutiloja.

Museon toivottiin useassa palautteessa herättävän ajatuksia ja tunteita. Joku asiakkaista odotti ravistelua ja toinen suoranaista yhteiskuntakritiikkiä.

Museon uuden strategiatyön tueksi on kaavailtu digitaalisen ”avointen ideoiden” seinän laatimista. Avointa kyselyä on kuitenkin tarkoitus jäsentää enemmän, jotta lopputuloksena olisi tarkemmin kohdistunutta informaatiota.

#### 4.2.2 Kohderyhmänä nuoret

Syksyllä 2018 ja alkukevästä 2019 pohdimme palvelupäällikkö Heikki Aittalan kanssa, miten tavoittaa museossa vähiten näkyvä asiakasryhmä, nuoret ja nuoret aikuiset. Lähestyimme nuorten ikäryhmää pienimuotoisella kyselyllä sekä työpajatyöskentelyn avulla. Näiden kartoituskokeilujen pohjalta pystytään myös hahmottelemaan laajempaa strategiatyötä varten keinoja, miten tavoittaa nuori yleisö.

Aittalan palvelumuotoilun opintoihin liittyen laadimme työpajakokeilun. Yleisöpotentiaalnin tutkimisen pienimuotoiseksi case study -kohteeksi valikoitui Tampereen taidemuseon sidosryhmistä Tampereen seudun ammattiopisto Tredun toisen asteen opiskelijaryhmä, joka edusti nuorten/nuorten aikuisten kohderyhmää. He kiinnostivat taidemuseota erityisesti saavutettavuuden näkökulmasta. Nostan kokeilun tuloksia tähän raporttiin, koska ne seurailevat samankaltaisia suuntaviivoja kuin myöhemmin prosessissa toteuttamani viiden nuoren lyhyt kyselytutkimus ja osaltaan laajentavat näin otantaa.

Opiskelijaryhmän kanssa toteutettiin kaksi työpajaa, joista toinen pidettiin Tredun omissa tiloissa, toinen taidemuseolla. Työpajojen tavoitteeksi asetettiin selvittää, miten nuoret mieluiten viettävät vapaa-aikaansa, miten he mieltävät museon ja mikä heidät saisi innostumaan vierailemaan museossa.

Opiskelijaryhmä koostui 15 toisen asteen opiskelijasta, joilla ei ollut erityistä suhdetta museotyöhön. Opiskelijoista 13 oli käynyt museossa. Kymmenen heistä oli käynyt taidemuseossa ja seitsemällä oli ollut omien sanojensa mukaan kivaa museossa. Koulun kanssa oli käynyt kymmenen nuorta, vanhempien kanssa vain kolme ja kavereiden kanssa viisi. Jos sen sijaan ei ollut käynyt taidemuseossa, kerrottiin syyksi, että ei ole ollut hyvää mainostusta tai ei ole ollut kaveripiireissä tapana. Syiksi museovierailuun listattiin: pakosta, pakotettuna, uteliaisuudesta, *”koulun kanssa on käyty”* ja *”jotain tuttua on kiinnostanut”*. (Aittala, 2018.)

Menetelmänä työpajoissa toimi mind-map-työskentely pienryhmissä ja ryhmäkeskustelut. Työpajaan osallistuneiden nuorten normaaliin päivään kuului kiinteästi kaikilla rutiininomaiset toimet ja suurimmalla osalla kiireen tuntu. Unelmien päiviä sen sijaan leimasivat rento oleskelu, hyvä mieli, itsensä hemmottelu tai laiskottelu sekä ystävät ja hyvä ruoka tai kahvi. Myös ilmaiset, miellyttävät asiat saivat huomiota. (Aittala, 2018.)

Opiskelijat pohtivat, mikä saisi heidät innostumaan käymään museossa. Kiinnostavat aiheet ja erikoisuudet nousivat ajatuksissa kärkeen, mutta lisäksi mainittiin hyvä mainostus, hinta ja sijainti. Nuoret toivoivat hyvin samankaltaisia asioita kuin avoimessa tekstiseinäessä oli toivottu; monet toivoivat oleskelumahdollisuutta ja toiminnallisuutta. Itse tekemistä ja osallisuutta toivottiin sekä monipuolisuutta esim. keskusteluiden ja moniaistisuuden muodossa. Joku arveli, ettei välttämättä mikään innostaisi museokäyntiin – *”paitsi ehkä graffiiitit”*. (Aittala, 2018.)

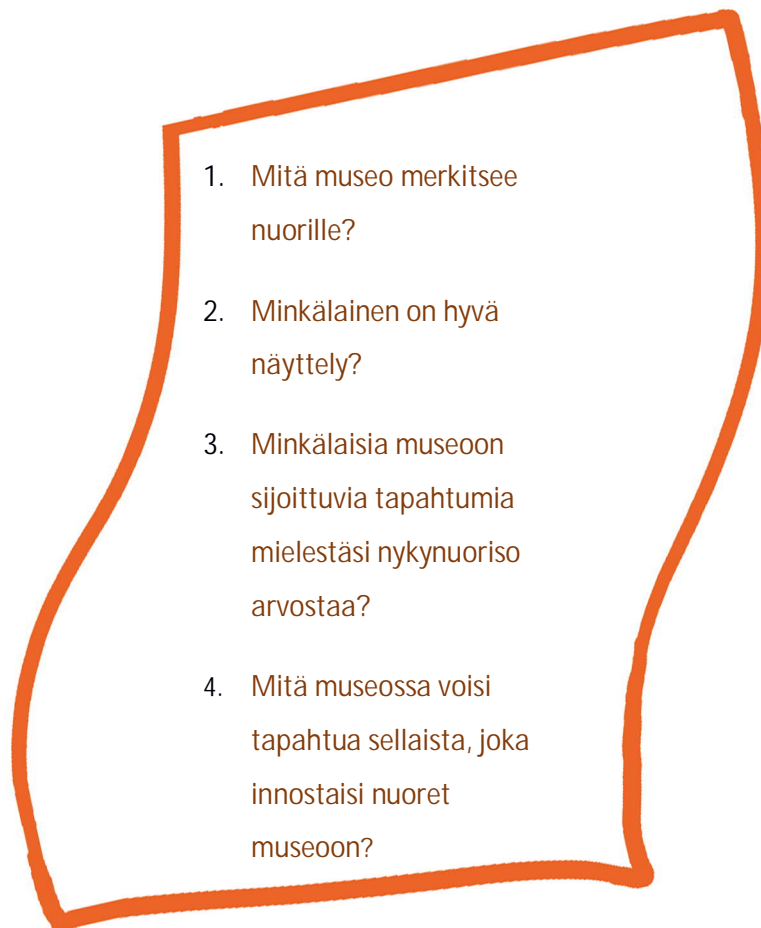
Aittala on keskustelusta kirjannut ylös myös ajatuksia siitä, minkälaiset asiat toimivat esteenä nuorille suhteessa museovierailuun. Tulkinnan mukaan tämän ryhmän jäseniä museoissa ärsyttää liiallinen *”virallisuus”*, hiljaa olemisen vaade sekä se, jos esillä on *”ainoastaan maalauksia”*. (Aittala, 2018.)

Toisessa työpajassa toimittiin taidemuseon tiloissa. Opiskelijat kiersivät näyttelyn tehden erilaisia toiminnallisia kannanottoja ja näkökulmaharjoitteita. Kierroksen jälkeen kysytyyn kysymykseen, toisitko kaverisi museoon, viittasivat myöntäväksi vastaukseksi kaikki ryhmän opiskelijat. Vastauksen perusteella voisi ajatella, että kun tiedetään mitä on tarjolla ja/tai miten tarjonnasta voisi saada itselleen jotain mielekästä irti, voisi museo ollakin kiinnostava vierailukohde. (Karvonen, 2018.)

Suhteessa museoihin opiskelijat tuntuivat vastaavan melko pitkästi Tampereen taidemuseon kävijäprofiilia *”Epävarma”*. Toiveissaan suhteessa hyvään museoon he

kuitenkin tuntuisivat potentiaalisesti edustavan kävijää ”Oleskelija”. Asiakasprofiileista tarkemmin kirjoitan kappaleessa 4.4.1 Asiakaspalvelun kehittämispäivät.

Kehittämishankkeen myöhemmässä vaiheessa suoritin viisi tiivistä kyselyä satunnaisesti valikoituneiden 14–19-vuotiaiden keskuudessa. Kyselyistä kolme toteutettiin teemahaastattelun muodossa. Nuorilta kysyttiin neljä kysymystä.

- 
1. Mitä museo merkitsee nuorille?
  2. Minkälainen on hyvä näyttely?
  3. Minkälaisia museoon sijoitettavia tapahtumia mielestäsi nykynuoriso arvostaa?
  4. Mitä museossa voisi tapahtua sellaista, joka innostaisi nuoret museoon?

Kuva 8. Nuorille esitetyt kysymykset. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen)

Kolme haastatelluista määritteli museon kiinnostavaksi paikaksi ajatellen museon esittelevän jotain vanhaa. Yksi haastatelluista ajatteli ensimmäisen kysymyksen laajemmin pohtien koko ikäluokkaansa. Hänen mielestään museo jo sanana karkottaa nuoria kauemmas. Hänen mukaansa monilla on sellainen käsitys, että museossa

esitellään vain muinaista kansantaidetta ja käsitöitä. Yksi piti museota vain paikkana, johon mennään koulun kanssa.

*”Läheskään kaikki eivät tiedä, että museossa voi olla myös nykytaidetta ja muuta mielenkiintoista näytillä.”* (Haastateltava, ikä 19)

Kaksi haastatelluista nosti esiin museoiden tiedon luotettavuuden. Toisen nuoren mukaan museot ovat luotettavia tietopankkeja ja tärkeitä yleissivistäviä paikkoja, toisen mukaan ammattilaiset kertovat asioista luotettavammin kuin internetin hakukone.

*”Siel on ammattilaisii kertomas asioita ja hommat löytyy luotettavammin ku googlesta”* (Haastateltava, ikä 15)

Toiseen kysymykseen vastattiin lähes yksimielisesti, että hyvä näyttely on selkeästi ja huolellisesti paneutuen toteutettu. Sellainen, jossa pääkohdat ovat helposti nähtävillä, mutta halutessaan voi syventyä tarkemmin. Yksi haastatelluista kaipasi lisäksi ”fun fact” -tyyppisiä elämystä rikastavia tietoiskuja ja yksi vastaus vertautui nuoren opiskelijaryhmänkin esiin nostamaan toiveeseen esitellyistä erikoisuuksista.

Eniten mielipiteitä jakoi kysymys siitä, minkälaisia museoon sijoittuvia tapahtumia mielestäsi nykynuoriso arvostaa. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että nuoret kaipaavat tapahtumia ja yhtä lukuun ottamatta kaikki toivoivat museoon enemmän tai vähemmän osallistavia toimintoja. Tärkeänä pidettiin sitä, että tapahtumat liittyvät aiheeseen, joka on nuorille merkityksellinen. Kaksi haastatelluista toivoi, että nuoret saisivat omaa taidettaan näkyviin museoon. Vastauksissa oli vahvasti läsnä ajatus, että jos nuorten mielipidettä kuunnellaan tai jos heidän asioitaan nostetaan esiin, tulevat nuoret paikalle. Viesti tuntui olevan, että kiinnostavalla näyttelyllä, joka ei ole jonkun samaa ikäryhmää edustavan käsialaa, ei suurta joukkoa saada innostetuksi museoon, ellei sen ympärille saada luotua jotain erityistä ja vetovoimaista. Vetovoimaa saattaa kuitenkin syntyä vaikkapa vain näyttelyyn liittyvästä osallistavasta kilpailusta tai ilmaisesta sisäänpääsystä. Erikoisimmillaankin nuorten ideat olivat toteutuskelpoisen tuntuiset flash mob, avoimet ovet, seikkailu, musiikki ja ”pieni purtava”. Yksi haastatelluista toivoi hauskoja vastakkainasetteluita kuten ”epäsopiva” livekonsertti ”pönötystaiteen” keskellä. Yleisesti toivottiin monitaiteisuutta, aiheita, jotka puhuttelevat sekä vierailulla nautittavaa ruokaa tai juomaa.

Näissäkin haastatteluissa kokonaisvaltainen mielihyvä nousi esiin vetovoimatekijänä. Ymmärtäisin tuon mielihyvänkin tavoittelun olevan sellaista, että se voi syntyä

kokonaisuudesta, jonka osana voi yhtä hyvin olla niin negatiivisia kuin positiivisiakin tunteita herättävää taiteellista sisältöä. Kokemuksen tulee olla positiivinen, mutta sisällöltä toivottiin erityisesti puhuttelevuutta, kuten avointen ideoiden seinälläkin asiakkaat toiveensa ilmaisivat.

Haastattelu tutkimustapana tuntuisi olevan hyvä tapa ymmärtää sekä olemassa olevan että potentiaalisten yleisöjen näkökantoja suhteessa museon kaltaiseen humanistiseen ja holistiseen palveluun. Vaikkakin haastattelututkimus on suuremmassa mittakaavassa työläs, ei kvantitatiivinen tutkimus kovin helposti avaa monimuotoista, yksilöllistä kokemusten verkkoa, joka joko saattaa henkilön kuluttamaan museon palveluita tai sitten ei. Haastatteluissa jatkokehittämisessä kannattaisin ”elämäkertahaastatteluita”, joista on saatu hyviä tuloksia esimerkiksi Birminghamissa, jossa tutkittiin nykytaiteen yleisöjä (Gross & Pitts 2016, 5).

*”Museo merkitsee sellaista paikkaa, jossa on jotain muistamisen arvoista. Jotain, joka olis siisti nähdä elämänsä aikana.”* (Haastateltava, ikä 15).

*”Ehkä paras tapa saada nuoria museoon olisi tapahtumat. Niiden kautta nuoret näkisivät, minkälaista taidettakin museossa on.”* (Haastateltava, ikä 19).

*”Tärkeä asia voisi olla vaikka ilmastonmuutos. Näkyviin myös se, että aihe on tärkeä nuorille. Nuoret tulevat katsomaan, miten nuorten ääntä on kuunneltu”* (Haastateltava, ikä 15).

Nuorten vastausten pohjalta on helppo nähdä sama ilmiö kuin muissakin asiakkaille kohdistetuissa kyselyissä. Ei oikein tarkkaan osata sanoa, mikä voisi olla kiinnostavaa, eikä selvästi oikein tiedetä mitä museossa voisi olla tarjolla. Näyttelyiden osalta ollaan vielä varovaisempia kuin tapahtumatoiminnan tai yleisötyön suhteen. Ehkä vastauksista huokuu samankaltainen epävarmuus taiteenkuluttamisen ”taidosta” kuin usein taidelaitoksissa kuullut huolet siitä, osaako toimia oikein tai ymmärtääkö taidetta oikein. Tapahtumat ja vaikkapa nuorten toimesta toivottu musiikin kuuntelu on monelle tuttua, omalla varmuusalueella tapahtuvaa toimintaa. Tällaisen varmuusalueen sujuva tarjoaminen museoympäristössä voisi siis ainakin osalle potentiaalisista asiakkaista tarjota sen rajapinnan, jonka puitteissa lähdetään itselle vieraampaankin ympäristöön kuten taidelaitokseen.

Kohderyhmien kanssa toteutettu työpajatyöskentely ja erityisesti museoympäristössä tapahtuva toiminnallinen tutkimus saattaisi olla hyvä keino jatkossakin asiakastutkimusta ja yleisöhankintaa ajatellen. Työmuodosta pystyisi ehkä myös kehittämään sidosryhmien kanssa syklisen mallin, joka toimisi asiakaskokemuksen mittarina.

Nuoren yleisön osalta oli havaittavissa jonkinlaista kasvua syksyllä 2019, kun taidemuseoon avautui kaksi japanilaista mangaa esittelevää näyttelyä. Näyttelyt toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Kulttuurikasvatusyksikkö TAITE:n museolehtori Janina Ahlforsin kanssa. Näyttelysyksy oli täynnä kiinnostavia tapahtumia ja ne tavoittivatkin uutta, nuorta yleisöä. Tapahtumatoiminnalla ja erityisellä aiheella tuntui olevan nuorta yleisöä houkutteleva vaikutus. Katsojamäärissä ei kuitenkaan ylletty verrattain korkealle asetetulle tavoitetasolle. Aikaisemmalla ja paremmin kohdistetulla viestinnällä olisi saatettu päästä parempiin tuloksiin, mutta museon resurssit eivät antaneet siihen mahdollisuutta. Resurssipulan vuoksi tarkempaa kävijätutkimusta ei pystytty näyttelyissä toteuttamaan, mutta museon avoinnapihenkilökunnan mukaan erityistä oli se, että näyttelyissä kävi selvästi ensikertalaisia ja se, että useat viettivät museossa pikiä aikoja, useita tunteja.

#### 4.2.3 Kokeiluja yleisötyön toiminnoissa

Kehittämishankkeen aikana on pyritty laajentamaan yleisötyön toimintoja ja kuuntelemaan muutostarpeita suhteessa vanhoihin toiminnan muotoihin. Uudistuksista esimerkkinä tapahtumapäivät, jotka sisältävät ajankohtaiseen aiheeseen liittyvän paneelikeskustelun ja jonkin yleisöä osallistavan merkittävän vetovoimatekijän. Ensimmäinen tapahtumapäivä otsikolla KEHORAUHAA! järjestettiin kesällä 2018 Vuoden Nuoren Taiteilijan J.A. Juvani näyttelyssä. Samaan päivään oli sisällytetty pääsylipun hintaan suositut #älämahdumuottiin -kuvaukset ja kiinnostavat panelistit J.A. Juvani ja juuri ”Läski” -näytelmällä huomiota kerännyt Raisa Omaheimo. ”Paneelipäiviä” jatkettiin alkuvuodesta 2020 järjestämällä Joseph Alasen näyttelyn ja Akseli Gallen-Kallelan Aino-triptyykin esillepanon yhteyteen naistenpäivän tapahtuma, jossa esiintyi naiskuoro Tellus roiseilla naisen hedelmällisyyttä ja halua ylistävillä lauluillaan. Päivän aikana oli naisilla ja tytöillä mahdollisuus osallistua kuvataiteilija Katriina Haikalan projektiin, jossa hän piirtää muotokuvia performatiivisessa tilanteessa. Päivän panelisteina toimivat Haikalan lailla naisaihetta käsittelevät muusikko Petra Poutanen-



Hurme sekä tutkija Anne Koski. Alasen Kalevala-teemoja lähestyttiin Kalevalan naisten tarinoiden kautta opastetulla kierroksella ja museoteatterin keinoin.

Näiden tapahtumien tavoitteena on ollut vastata asiakkaiden toiveisiin liittyen toiminnallisiin tapahtumapäiviin ja ajatuksia herättäviin näkökulmiin. Päivät ovat olleet suosittuja ja ne ovat herättäneet kiinnostusta myös mediassa. Ajankohtaiseen aiheeseen keskittyvien, näyttelyn kanssa dialogissa toimivien tapahtumapäivien sarjaa on tarkoitus jatkaa ja kehittää vuoden 2020 aikana.

Vakiintuneiden yleisötyön muotojen kehittämistä toteutettiin sekä yleisön että asiakaspalveluhenkilökunnan toiveita kuunnellen. Jälkimmäisestä esimerkkinä Vauvan kanssa museoon! -päivät, joissa iltapäivään sijoittunut tavanomainen yleisöopastus ei ollut tavoittanut kohdeyleisöään, vaikka aamupäivien toiminnalliset tuokiot perheitä houkuttelikin museoon. Tampereen taidemuseolle konseptoitiin oma vauva- ja taaperopastus. Konseptoinnissa työparinani toimi kuvataiteilija, kuvataiteen opettaja ja vauvojen värikylyohjaaja Valpuri Tauriainen.



Kuva 9. Vuoden Nuoren Taiteilijan J.A. Juvanin näyttelyn yhteyteen järjestettiin KEHORAUHAA! -tapahtumapäivä. (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen, kuvakehys Akseli Pahkamäki)

### 4.3 Kirjallinen aineisto

Pääosa kirjallisesta aineistosta toimii tämän opinnäytteen teoriapohjana. Prosessin toinen vaihe keskittyi keräämään tätä materiaalia. Vaihe piti sisällään yleisötyöhön liittyvien yleisten lainalaisuuksien tutkimista, palvelumuotoiluun tutustumista, Tampereen taidemuseon toimintaan ja historiaan tutustumista sekä asiakaspalautteiden tutkimista laajemmalla aikavälillä. Tutkin vuosien 2016–2019 asiakaspalautteita kuvataiteen opintoihin hakeutuvan harjoittelijan Kirsi Julkun avustamana kesällä 2019. Alkuvuodesta 2020 lisäsin aineistoon vielä loput vuoden 2019 palautekoonnit.

Tampereen taidemuseon asiakkaila on mahdollisuus jättää palautetta kaupungin sähköiseen palautepalveluun tai paperisella asiakaspalautelomakkeella. Asiakaspalautelomakkeet ovat näyttelykohtaisesti kohdennettuja ja niistä tekee yhteenvedon kunkin näyttelyn tutkija Marjut Villanueva. Palautteet käydään läpi asiakaspalveluhenkilöstön kesken säännöllisesti. Ajoittain on resursseja riittänyt myös yhteiseen läpikäyntiin, mutta vakituista käytäntöä tästä ei ole muodostunut.

Tarkastelujaksoon mahtui mm. maalaus-, valokuva- ja veistotaidetta esitteleviä näyttelyitä, nykytaidetta sekä vanhaa suomalaista ja eurooppalaista taidetta, omien kokoelmien näyttely, ITE-taiteen näyttely ja käsitetaidetta. Katsaus käsitti melko hyvin sen kirjon, jota Tampereen taidemuseo esittelee perustehtävänsä mukaisesti.

Asiakaspalautteissa näyttelyä tai esillepanoa kiitettiin, kun koettiin, että työt oli aseteltu sopivan väljästi ja valaistus oli riittävä. Tapahtumatoiminta sai kiitosta, kun opas koettiin asiantuntevaksi ja sellaiseksi, joka osasi kertoa asiat kiinnostavasti. Vauva- ja lapsiperheille suunnatuista tapahtumista oli pidetty ja kiitosta sai osakseen myös Olotila. Asiakkaat olivat pitäneet siitä, että museossa saa tehdä itse ja nostaneet esille myös erityisesti sen, että tekeminen liittyi selkeästi näyttelyn teemoihin. Asiakaspalvelua pidettiin hyvänä, kun ilmapiiri oli rauhallinen ja tarvittaessa sai asiantuntevaa avustusta. Selkeät ja helpot näyttelytilat saivat kiitosta, samoin työpajatila. Asiakkaat pitivät hyvänä myös sitä, jos näyttelykierto oli jollakin tapaa (numeroiden tai luettelon avulla) selkeytetty.

Negatiivista palautetta näyttelyistä oli annettu lähinnä seinätekstien osalta. Koettiin, että teosten nimiä ei aina pystynyt helposti yhdistämään teokseen. Lisäksi epämieluisia kokemuksia aiheutti tekstin liian pieni koko. Ruotsinkielisiä seinätekstejä toivottiin usein ja tekstien selkeyden haluttiin kiinnitettävän huomiota. Tapahtumatoiminnan

kehitysehdotuksia olivat mm. kuulokkeet opastuksille. Koettiin, että museotila kaikuu, eikä oppaan puheesta siksi välttämättä saa selvää. Muun kuin tapahtumaan osallistuvan yleisön parempaa huomioimista kaivattiin. Kova musiikki ja iso ryhmä teoksen edessä olivat asioita, jotka häiritsivät muiden kuin tapahtumaan osallistuvien asiakkaiden museokokemusta. Asiakaspalvelun osalta palautteissa nostettiin esiin asenne ja tahdikkaus. Asioista huomautettaessa toivottiin asiakaspalvelijalta ystävällisempää asennetta ja valvojilta hienovaraisempaa läsnäoloa. Joku oli kokenut valvonnan olevan ”selkään hönkimistä” tai ”perässä seuraamista”. Tilojen suhteen palautteista nousi esiin toive kahvilasta tai kahvikoneesta. Asiakaspalvelupisteen koettiin myös olevan liian avoimesti lähellä ensimmäisiä näyttelysaleja, joihin keskustelun äänet kantautuvat häiritsevästi.

Palautteiden perusteella ei pystynyt tulkitsemaan minkälaiset näyttelyt parhaiten vetoavat yleisöön. Eniten positiivista palautetta yksittäisistä näyttelyistä olivat kuitenkin keränneet vanha maalaustaide ja veistosnäyttelyt. Vähiten palautetta olivat saaneet Vuoden Nuori Taiteilija -näyttelyt, joita koontiin mahtui yhteensä neljä kappaletta. Parasta palautetta saivat kokonaisuudet, joissa esillä on ollut useampi kuin yksi näyttely, mieluiten laaja valikoima erilaista taidetta, ”jokaiselle jotakin”.

Palautteiden läpikäyminen yhteisesti on ollut tavoitelistalla pitkään. Joitakin vuosia sitten näitä yhteisiä tilaisuuksia järjestettiin vakituisemmin. Palautteen vastaanotto ja siihen reagoiminen on merkittävä osa asiakaslähtöistä toimintaa ja edellytys toiminnan kehittämistyölle. Olisi ehdottoman tärkeää saada nämä yhteiset palautetilaisuudet jälleen käyntiin. Yhtä tärkeää on myös se, että toimintaa pyrittäisi kehittämään niiden perusteella.

#### 4.4 Hyvä henkilöstökokemus heijastuu asiakaskokemukseen

Kehittämishankkeen kolmas, jälleen toiminnallinen osio, koostui kahdesta työpajakokonaisuudesta, jotka esittelen erillisissä alaluvuissa. Ensimmäinen kokonaisuus toteutui elokuussa 2019, jolloin taidemuseon avoinnapitohenkilökuntaa kokoontui kaksipäiväisille asiakaspalvelun kehittämispäiville. Toinen kokonaisuus käsitti kaksi lyhyempää työpajaa, jotka toteutettiin koko henkilökunnan kesken henkilöstöpäivien yhteydessä 3.12.2019 ja 2.3.2020. Näiden työpajojen tavoitteina oli

pohtia asiakaskokemusta yleisellä tasolla ja tutkia taidemuseon nykyisestä yleisöstä tiedettyjä asioita. Asiakaskokemukseen liittyen tutkittiin myös henkilöstökokemusta.

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan Korhikosken (2019, 19) mukaan työntekijän näkemystä työnantajasta vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Onnistunut asiakaskokemus on voimakkaasti yhteydessä hyvään henkilöstökokemukseen erityisesti aloilla, joilla ollaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen. (Mm. Uusitalo 2019, Korhikoski 2019.)

Tämä yhteisöllisen toiminnallisuuden vaihe pyrki osaltaan myös kohti toimintakulttuurin kehittämistä ja työntekijäkokemuksen parantamista.

#### 4.4.1 Asiakaspalvelun kehittämispäivät

Tampereen taidemuseon asiakaspalvelu koostuu museoavustaja-nimikkeellä toimivista henkilöistä. Toistaiseksi voimassa olevilla sopimuksilla työskentelee taidemuseossa 7,5 museoavustajaa. Määräaikaisia museoavustajia on näyttelystä riippuen 3–8 täydentämässä vakituisten joukkoa. Yhteistä kokoontumisaikaa on vaikea järjestää, koska työaika on sama kuin museon avoinnaoloaika. Vuoden 2019 aikana olemme kuitenkin onnistuneet käynnistämään viikkopalaverikäytännön, joka toteutuu aamupalaverina ennen museon avaamista. Lisäksi näyttelyvaihdon yhteyteen osuu usein päiviä, jolloin museoavustajille ei ole työtehtäviä. Näitä yksittäisiä päiviä on kehittämishankkeen aikana otettu yhteiseen koulutuskäyttöön ja niiden turvin järjestimme syksyllä 2019 museoavustajien kesken myös ”asiakaspalvelun kehittämispäivät”. Päivien aikana pohdimme asiakaskokemusta ja asiakkaiden toiveita pienryhmissä ja yhdessä keskustellen. Päivitimme mm. TAITE:n museolehtorin Suvi Jokelan taidemuseon yleisöpohjasta vuonna 2013 tekemään asiakasprofiloinnin.

Museoavustajat tunnistivat profiilit hyvin, vaikka profiloinnista oli jo hieman aikaa. Lisäsimme valmiisiin kuvauksiin tämän päivän huomioita ja havaitsimme myös yhden uuden, monitahoisemman profiilin muodostuneen Suomen Museoliiton museokortin ilmestymisen jälkeen. Museokortti on Suomen museoliiton toimesta perustettu yhteispääsylippu, joka on voimassa aina vuoden kerrallaan ja oikeuttaa sisäänpääsyn noin 300 eri museoon ympäri Suomen. Museokortti on tutkitusti lisännyt museovierailuja, madaltanut kynnystä käydä museoissa ja saavuttanut uusia yleisöjä (mm. Avainlukuja

museokortista). Lisäyksen jälkeen profiileja on tunnistettavissa viisi: Taideharrastaja, Elämysten etsijä, Oleskelija, Epävarma ja Museokorttilainen. Asiakasprofiilien tarkempi kuvailu löytyy liitteestä. (LIITE 1.)



Kuva 10. Asiakastyön kehittämispäivillä päivitettiin Tampereen taidemuseon asiakasprofiilit. (Piirroukset Akseli Pahkamäki)

Museokorttilaista voisi kuvailla Taideharrastajan, Elämysten etsijän ja Oleskelijan yhdistelmäksi, sillä he edustavat kaikkia näitä, mutta tulevat museoon useammin, koska ovat ostaneet museokortin. He käyvät myös useammin sellaisissa näyttelyissä, jotka eivät lähtökohtaisesti ehkä olisi heitä kiinnostaneet, mutta tulevat, koska heillä on jo maksettu sisäänpääsy. Museokortin haltijat saattavat tulla myös vain todella pikaiselle vierailulle vaikkapa 20 minuuttia ennen museon sulkemista.

Kari Korhikosken (2019) mukaan asiakaspersonien luomisen lisäksi on tärkeää päättää, millaisia kokemuksia kullekin asiakasryhmälle halutaan tarjota. (Korhikoski, 2019, 61.) Asiakasprofiileihin liittyvää kohderyhmäajattelua on kehittänyt mm. Postimuseo, joka yhtenä Museoliiton vertaiskehittämisfoorumiin osallistujana kokeilee tänä vuonna 2020 ensimmäistä kertaa näyttelystrategiaa, jossa yleisötyö on ollut suunnittelun alusta asti mukana ja vaikuttamassa valintoihin sekä näyttely- että kokoelmatyössä. (Karvonen, 2019.) Pääsemme kuulemaan heidän kokemuksiaan aiheesta yleisötyön uusien avausten toteuduttua.

Asiakaspalvelun kehittämispäivillä pohdittiin myös henkilöstökokemusta, jota kartoitettiin pienryhmissä ja nimettömillä toiveilla. Yhteisesti listattiin mm. toiveita suhteessa työhön ja museon toimintakulttuuriin. Kukin listasi myös itsenäisesti oman näkemyksensä

unelmien taidemuseosta. Unelmien museolta toivottiin, että henkilöstön kesken olisi hyvä yhteishenki. Toivottiin myös, että kuunneltaisiin enemmän ja tiedonkulkua parannettaisiin. Hyvässä museossa tärkeänä pidettiin asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaille miellyttävää kokonaiskokemusta mukavine istuimineen ja kahviloineen. Toivottiin, että museossa olisi helppo olla ja tarjonnassa olisi jokaiselle jotakin. Monipuolisuus ja laatu tulivat esiin useammassa listauksessa. Museoavustajien ”unelmamuseot” näyttäytyvät hyvin samanlaisina kuin asiakkaiden kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa kuvailemat. ”Unelmamuseot” toimivat Tampereen uuden taidemuseon laajemman strategiatyön materiaalina.

Asiakas- ja henkilöstökokemuksen vertailun vuoksi laadimme myös profiilit ”hyvä asiakaspalvelija” ja ”hyvä työkaveri” (LIITE 2.). Näissä profiileissa ilmeni toistensa kanssa hyvin samankaltaisia piirteitä; molemmat olivat sellaisia, joita varmasti suurin osa pitäisi ”mukavina ihmisinä”. Ei kuulosta monimutkaiselta, mutta on jokapäiväisessä arjessa helppo unohtaa. Tärkeää on tietoisesti ajatella sitä, että jokainen on sekä työkaveri että asiakaspalvelija oman persoonansa kautta ja jokainen voi valita, kuinka toimii vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Yhdessä toimimista ja vuorovaikutustaitoja kehitettiin asiakaspalvelun päivillä improvisaatioteatterin menetelmin. Asiakaskohtaamisia purettiin draaman ja animaatioiden kautta.

Vaikka asemani työyhteisössä oli keväällä 2019 muuttunut museolehtorista palvelupäälliköksi, päädyin esimiesasemastani huolimatta ohjaamaan työpajat kehittämishankkeen suunnitelman mukaisesti itse. Rennon yhdessäolon puitteissa ja aiemman työskentelyasetelman turvin ratkaisu osoittautui kerätyn palautteen perusteella onnistuneeksi.

#### 4.4.2 Henkilöstöpäivät

Tekniikan tohtorin, ketterästä kehittämisestä tunnetun Leenamaija Otalan mukaan organisaation on oltava sisäisesti hyvässä vuorovaikutuksessa, koska se nopeuttaa ymmärtämistä. Hän peräänkuuluttaa myös rakenteita ja pelisääntöjä, jotka tukevat yhteisiä toimintatapoja. (Ojala, 2016, 2018.)

Asiakas- ja henkilöstökokemusta pohdittiin jälleen taidemuseon koko henkilöstölle suunnatussa kehittämisspäivässä 3.12.2019. Osallistujia oli 39 ja he edustivat museon

kaikkia ammattialoja. Työpaja aloitettiin ryhmäytymisleikeillä ja aktivoivilla arvoharjoitteilla (mm. Byréus 2001), joiden tarkoituksena oli löytää oman työyhteisön jäsenistä jotain uutta ja yksinkertaisesti kohdata työtehtävien ulkopuolisessa toiminnassa. Kohtaamis- ja tutustumisharjoitteiden jälkeen pienryhmätyöskentelyn eri vaiheissa pohdittiin, minkälainen on positiivinen asiakaskokemus. Kehittämispäivän pohdinnassa emme rajanneet asiakaskokemusta museoon vaan pohdimme yleisellä tasolla asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Museon henkilökunta listasi hyvään asiakaskokemukseen kuuluviksi useita tunnetason kokemuksia liittyen saavutettavuuteen, lämpimään ja ystävälliseen vastaanottoon sekä aitoon kohtaamiseen. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin, että yleisö- ja toimitilat ovat siistejä ja viihtyisiä. Myös tieto ja opasteet tulisi olla helposti saavutettavissa, asioiminen sujuvaa ja avun pyytämiseen tulisi olla matala kynnyks. Asiakkaan tulisi tuntea olevansa huomioitu ja tervetullut. Muutama peräänkuulutti henkilökunnan kesken hyvää ilmapiiriä, ”hyvää meininkiä”. Vain kaksi listan 41 huomiosta liittyi suoraan palvelun tarjottuun sisältöön.

Seuraavaksi työpajassa pohdittiin, mitä museo voi tehdä, jotta tämä ihanteellinen asiakaskokemus mahdollistuu. Listauksessa nousivat esiin vahvasti työntekijäkokemukseen liittyvät tekijät kuten riittävät resurssit ja hyvät työolosuhteet. Vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin usein tunnetaidot ja vuorovaikutusosaaminen, selkeys työnjaossa, yhteiset tavoitteet, hyvä esimiestyö sekä tilojen turvallisuus ja viihtyisyys. Listan 28 asiasta neljä liittyi suoraan asiakkaan kohtaamiseen tai tarjottuun sisältöön, kaikki muut liittyivät työyhteisöön tai työn puitteisiin. (Karvonen, 2019.)

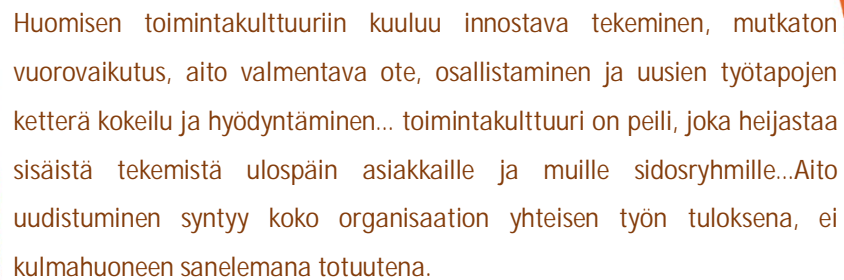
Maaliskuussa 2020 toteutuneessa työpajassa toimittiin myös laajasti koko taidemuseon henkilöstön kesken. Osallistujia oli 30. Työpajassa jatkettiin henkilöstökokemuksen tutkimista. Vuorovaikutusharjoitteet olivat edellistä vaativampia ja päivään sisältyi myös draamallisia harjoitteita, joissa tavoitteena oli ryhmätyötaitojen opettelu yli ammattialojen ja toiminnallinen yhdessä tekeminen.

Henkilöstökokemusta pohdittiin pienryhmissä. Jaoin vastaukset neljään eri kategoriaan; työn tekemisen tapaan, työn tekemisen puitteisiin, työyhteisöön tunnetasolla liittyviin sekä työyhteisön tai omaan ammattitaitoon liittyviin huomioihin. Työn tekemisen sisältöön liittyviä vastauksia ei ollut yhtään. Osa vastauksista voisi sopia useampaan kategoriaan, mutta tämä ei varsinaisesti muuta vastausten sijoittumisen painoarvoja. Hyvää henkilöstökokemusta synnyttää listausten perusteella merkittävimmin työn tekemisen tapaan liittyvät asiat ja toissijaisesti suunnilleen yhtä vahvoina työyhteisöön tunnetasolla liittyvät ja työn tekemisen puitteisiin liittyvät asiat. Tällaisia olivat esimerkiksi

selkeät tehtäväkuvat, yhteistyö- tai tiimityöskentely, hyvä tiedonkulku, oikeudenmukaisuus, hyvä työilmapiiri, huomioiminen, hyvään esimiestyöhön tai työnantajan toimiin liittyvät asiat. (Karvonen, 2019.)

Kukin osallistujista kirjoitti nimettömänä viestejä kahteen eri säkkiin, joista toinen oli otsikoitu ”hyvää työssä” ja toinen ”huonoa työssä”. Hyviin listattiin eniten työyhteisöön tunnetasolla liittyviä ja huonoihin työn tekemisen puitteisiin liittyviä. Näiden pohjalta on tarkoitus rakentaa työyhteisön SWOT-analyysi strategiatyön rinnalla kulkevan toimintakulttuurin kehittämistyötä varten sekä mahdollisesti kehittää henkilöstökokemuksen mittaristoa.

Tarkemmin työn tekemiseen tai työolosuhteisiin liittyvät huomiot jäävät taidemuseon sisäiseen käyttöön ja toimivat strategiatyön pohjamateriaalina.



Huomisen toimintakulttuuriin kuuluu innostava tekeminen, mutkaton vuorovaikutus, aito valmentava ote, osallistaminen ja uusien työtapojen ketterä kokeilu ja hyödyntäminen... toimintakulttuuri on peili, joka heijastaa sisäistä tekemistä ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille...Aito uudistuminen syntyy koko organisaation yhteisen työn tuloksena, ei kulmahuoneen sanelemana totuutena.

Kuva 11. Toimitusjohtaja Riikka Jakovuori HRX-tapahtuman blogissa (Jakovuori, 2018). (Muokkaus kuvaksi: Kirsi Karvonen)



## 5 YHTEENVETOA JA ASKELMERKKEJÄ

Kehittämishankkeessa toteutettujen kartoitusten mukaan yleisöä tuntuisi kiinnostavan monipuolinen, tasokas tarjonta, joka on moniaistista, monitaiteista ja elämyksellistä. Kokonaisvaltainen kokeminen nähtiin tärkeänä ja aiheiden puhuttelevuus. Rentoa oleskelua ja kahvila- tai ravintolatoimintaa kaivataan museokäynnin osaksi. Myös omaa tekemistä ja toiminnallisuutta arvostetaan. Osa yleisöstä kaipaa rauhaa ja selkeyttä. Nuoret nostivat muita voimakkaammin esiin tapahtumat ja toivoivat aiheiden olevan nuorten maailmasta kumpuavia tai erityisyydessään mielenkiintoa herättäviä. Nuoret kiinnittivät huomiota myös riittävään ja oikealaiseen tiedottamiseen. Palautteiden perusteella eniten kiitosta ovat saaneet kokonaisuudet, joista löytyy ”jokaiselle jotain”.

Yleisön toiveiden kartoituksen suhteen jatkotoimenpiteenä voisi olla paikallaan hakea laajempaa otantaa ja osallistavuutta. Koska useimmiten on vaikea toivoa ilman jonkinlaisia esimerkkejä tai laajempaa käsitystä mahdollisuuksista, voisi keskusteluun avata joitakin vaihtoehtoisia skenaarioita toiveiden pohjaksi. Haastattelut tai ”elämäkertahaastattelut” (Gross & Pitts 2016, 5) voisivat antaa hyvää tietoa siitä, mikä henkilön ohjaa museokävijäksi, mikä ei. Sidosryhmätyöskentelyssä voisi kehittää syklisen mallin, jossa kehitystyö tapahtuisi kokeilun kautta yhdessä toimien ja palautteen avulla toimintaa korjaten. Myös näyttelykohtaisten palautteiden yhteinen läpikäynti olisi hyvä palauttaa käytäntöön, sillä se on jo olemassa oleva kehittämisen työkalu. Palautteisiin reagoiminen on merkittävä osa asiakaslähtöistä toimintaa ja Tampereen uuden taidemuseon visioon ollaan tämän vuoden aikana kaavailtu vahvaksi kärjeksi yleisöystävällisyyttä.

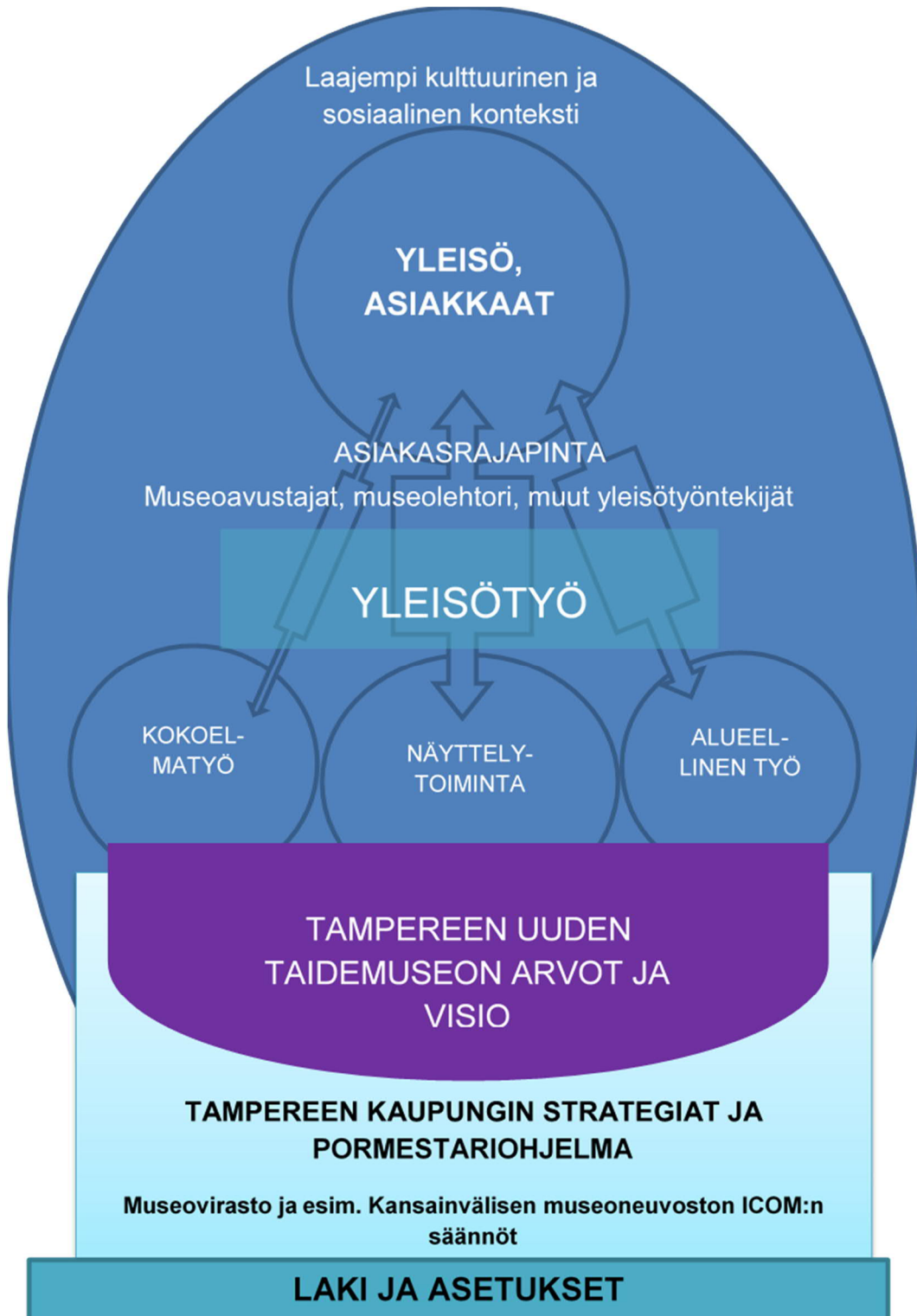
Kohderyhmäajattelua olisi hyvä kirkastaa ja siinä apuna voivat toimia tunnistetut asiakasprofiilit. Tarjonnan kohdentaminen yhdessä selkeämmän brändin tai konseptin kanssa voisi mahdollistaa myös asiakkaille toiveiden ja tarpeiden paremman hahmottamisen. Kuten eräs museoavustajista totesi keskustelussa (vapaasti muotoillen), että pahiten asiakkaat pettyvät, jos tarjonta ei vastaa sitä, mitä he käynniltään odottavat, eivätkö he aina tiedä mitä odottaa, mutta olettavat silti (Karvonen, 2019–2020).

Asiakkaat ja henkilöstö toivoivat, että museoon olisi kaikilla helppo tulla. Hyvä työkaveri muistuttaa hyvää asiakaspalvelijaa ja vuorovaikutuksessa olisi hyvä huomioida oma vastuunsa, vaikka toteuttaakin työtään oman persoonansa kautta.

Hyvä henkilökokemus tuntuisi syntyvän muun muassa selkeistä tehtäväkuvista, hyvästä tiimityöskentelystä ja tiedonkulusta, oikeudenmukaisuudesta sekä hyvästä työilmapiiristä ja esimiestyöstä. Henkilöstökokemukseen panostaminen nousee toivotuksi toimenpiteeksi myös Tampereen kaupunkistrategian toimesta. Strategian vision 2030 saavuttamiseksi on kirjattuna kaupungin uudistumiskyky, joka koostuu *”toimintaympäristön muutosten ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä, vaikuttavasta verkostokumppanuudesta sekä tasapainoisesta taloudesta ja aktiivisesta omistamisesta.”* (Tampereen kaupunki. Visio 2030).

Kehittämishankkeen pohjalta tein esityksen yleisötyön sijoittumisesta Tampereen uuden taidemuseon toiminnassa (kuva 12). Mallinnuksessa on kuvattuna näkemykseni siitä, miten yleisötyö toimii ikään kuin katalysaattorina tai välittäjäaineena yleisön ja museotyön välillä. Huomionarvoista on, että liike on kaksisuuntainen eli myös yleisöstä museoon. Asiakasrajapinnassa toimivien kautta välittyy sellaista tietoa, joka ei muutoin tavoita toimintaa suunnittelevaa henkilöstöä. Samoin tämä suunta, yleisöstä museoon, tarkoittaa sekä asiakaspalautetta että sidos- ja yhteistyöryhmien kanssa tehtävää työtä.

Asetelman ei ole tarkoitus esittää, että mitään museotyötä ei voisi enää tehdä ilman yleisötyötä. Pikemminkin tarkoitus on kuvata sitä, että joka tapauksessa kaikki työ tehdään suhteessa yleisöön. Asiantuntemusta yleisönäkökulmasta on luonnollisesti muillakin kuin yleisötyöntekijöillä. Kun kuraattori pohtii näyttelykerrontaa, tekee hän yleistyötä ja esimerkiksi näyttelyarkkitehtuuri on lähes alusta loppuun yleisötyötä jne. Toiminnan orgaanisuuden kannalta on kuitenkin järkevää ottaa yleisötyön ja pedagogiikan asiantuntijat sekä asiakasrajapinnassa toimivat mukaan koko suunnitteluprosessiin, koska heidän ammattitaitonsa on suoraan vuorovaikutteisessa osaamisessa ja he toimivat konkreettisesti yleisön parissa.



Kuva 12. Mallinnus yleisötyön sijoittumisesta Tampereen uuden taidemuseon toiminnassa.

Yleisötyön osuutta kokoelmatyöhön tai alueelliseen työhön ei ole kehittämishankkeen puitteissa käsitelty, mutta pidän olennaisena myös näiden toimintojen kytkemistä samaan keskusteluun. Kokoelmatyön osalta taidemuseolla on jo ollut yleisötyön avauksia, esimerkkinä mainittakoon määräämääräaikaisen kokoelmapääällikön Aki Silvennoisen näkövammaisille järjestämä tilaisuus päästä tutkimaan Hämeensillan kuuluisia veistoksia niiden ollessa kokoelmakeskuksessa vaakatasossa eli harvinaisesti käden ulottuvilla. Alueelliseen työhön on vuoden 2020 alussa rekrytoitu kolme uutta henkilöä taidemuseon saatua opetus- ja kulttuuriministeriöltä uusia resursseja. Alueellisen työn kehittämiseen kuuluu näkemykseni mukaan yleisötyö olennaisena osana.

Mallinnuksessa kuvattu murros työtavoissa vaatii hyvää organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Tästä syystä työyhteisön kehittäminen ja henkilöstökokemukseen panostaminen on jatkossakin tärkeää. Työ tarvitsee vankaksi pohjaksi yhteisesti hyväksytyyn vision ja sen mukaisen johdonmukaisen johtamisen.

Tampereen taidemuseolle suunta on luonteva myös Tampereen kaupunki- ja kulttuuristrategioiden sekä pormestariohjelman näkökulmista, jotka painottavat kaikki osaltaan kulttuurin saavutettavuutta ja yhteisöllisiä suunnittelun tapoja.

Pormestariohjelmassa todetaan, että Tampere haluaa olla maan johtava kulttuuri- (ja urheilu)kaupunki, jossa kulttuuri tuodaan lähelle asukkaita ja muita palveluita. Ohjelmassa peräänkuulutetaan myös matalaa kynnystä kulttuuripalveluihin osallistumiselle. (Tampereen kaupunki: Inhimillinen ja vetovoimainen Tampere 2017, 10.)

Tampereen Kulttuuristrategiassa 2030 visioksi asetetaan mm. jokaisen tamperelaisen mahdollisuus osallistua kulttuuritoimintaan ja toteuttaa itseään omista lähtökohdistaan sekä kulttuurin merkityksen kasvaminen tamperelaisten ”hyvän elämän lähteenä”. (Tampereen kaupunki. Kulttuurista kestävästi kasvava kaupunki 2019, 11.)

Kaupunkistrategian tavoitteiksi on kirjattu mm. yhdenvertaisuus, tasaisesti jakautunut hyvinvointi, paras asiakas- ja asukaskokemus sekä yhdessä tekevä ja inhimillinen kaupunki. (Tampereen kaupunki, Visio 2030, 2018.)

Tampereen taidemuseolla on kaikki mahdollisuudet toimia näiden tavoitteiden mukaisesti. Tällä hetkellä keskeneräiseen toimintastrategiaan on taidemuseon sisäisissä työpajoissa listattu vision pohjaksi arvoja, jotka ovat mm. *”yleisötyöhön panostava, asiakaslähtöinen, henkilöstön hyvinvointiin panostava, laadukas ja ammattimaisesti*

*hoidettu museo, paikallisuudestaan ylpeä, uutta luova, omintakeinen ja ajankohtainen, kansainvälinen, suvaitsevainen, turvallinen, yhdenvertaisuutta tukeva ".*

Yleisötyö on helposti muotoutuva tapa toteuttaa ja kirkastaa toiminnan tavoitteita. Kaupunkistrategian vision toteutumiseksi määritellyt toimenpiteet ovat sellaisia, joiden mukaista toimintaa Tampereen taidemuseolla joko jo on tai on suunnittelun tasolla yleisötyönsä puitteissa vuosille 2020–2025 ennen uudisrakennuksen valmistumista (LIITE 3). Tuntuu olevan laajemminkin aika tavanomaista, että toimintaa ja erilaisia avauksia suhteessa yleisöön on paljon, mutta niitä ei ole jäsennetty pitkäjänteiseksi tavoitteelliseksi toiminnaksi. Tämän asetelman selkiyttämiseksi ja käynnissä olevan strategiatyön tueksi ehdotan seuraavaksi lähitulevaisuuden toimenpiteeksi sellaisen yleisötyöryhmän perustamista, joka ottaa huomioon taidemuseon koko tehtäväkentän.

Miten siis yleisötyö integroidaan elimelliseksi, toiminnan läpäiseväksi osaksi Tampereen uuden taidemuseon toimintaa? Alkuun on ajateltava yleisötyön käsite yhteisesti uudelleen niin, että se ei tarkoita vain tapahtumatoimintaa ja museopedagogiikkaa vaan on osa jokaista työtehtävää, joka liittyy taidemuseon yleisöille suunnattuun tarjontaan. Tästä näkökulmasta hyvin harva museoammateista ei liity millään tavalla yleisötyöhön. Lisäksi on hahmotettava, miten yleisötyö ilmenee kussakin työtehtävässä ja miten sijoittuu kunkin ammattilaisen osaaminen. Yleisötyöntekijän taiteentuntemuksen ei välttämättä tarvitse olla yhtä vahvan kuin amanuenssin, eikä amanuenssin asiakaskokemukseen liittyvän osaamisen tarvitse olla yhtä vahvaa kuin avoinnapitohenkilökunnan. Ihannetilanteessa ammattitaidot täydentävät toisiaan ja jokainen persoona voi tuoda parhaan osaamisensa yhteiseen käyttöön. Tämän saavuttamiseksi yhteiset pelisäännöt, yhteisesti hyväksyty arvopohja, keskinäinen arvostus ja selkeät toiminnan tavoitteet ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Yleisötyöntekijän rooli on fasilitoiva suhteessa taidemuseon näyttely- ja kokoelmatoimintaan, suhteessa sidosryhmiin ja suhteessa sekä nykyisiin että potentiaalisiin yleisöihin. Yleisötyön toiminnot ovat vastauksia signaaleihin, jotka ovat kummunneet joko yleisön tarpeesta tai museon linjaamista tavoitteista. Siksi on tärkeää, että yleisötyötä suunnitellaan samanaikaisesti yhdenvertaisena erityisesti näyttelytoiminnan, mutta myös kokoelmatyön kanssa. Yleisötyölle on asetettava tavoitteet, jotka määräytyvät laajassa mittakaavassa museon vision mukaisesti ja ottavat yksityiskohtaisemman muodon sen mukaan, mitä tavoitteita kullakin näyttelyllä on. Yleisötyö voi laajentua yhteisölliseen toimintaan alueen muiden toimijoiden tai sidosryhmien kanssa ja tätä kautta myös synnyttää yleisön omaa näyttelytoimintaa tai

muuta näyttelystä poikkeavaa toimintaa, kuitenkin niin, että se edelleen on linjassa museon vision ja arvolupausten kanssa.

Merkittävä näkökulma yleisötyön kehittämisessä on asiakaskokemus ja sen mittaaminen. Yleisötyön sisältöjä suunnitellessa asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulisi tulla kuulluksi. Näitä tarpeita tulisi aktiivisesti kartoittaa esimerkiksi palautteiden ja kyselyiden avulla. Syvempää sisältöä voidaan löytää sidosryhmätyön ja alueellisen yhteistyön puitteissa yhteisöllisessä, osallistavassa toiminnassa. Myös julkiset keskustelun avaukset synnyttävät vuorovaikutusta museon ja yleisöjen välille. Kohderyhmäajattelua ja toiminnan pitkäjänteistä tavoitteellistamista tulee kehittää edelleen. Yleisötyö on jatkuvaa dialogia, joka toimii parhaiten, kun se on tarpeeksi avointa ja ketterää seuratakseen yhteiskunnan liikehdintää ja vallitsevia trendejä.

## 5.1 Lopuksi

Museot alkavat vähitellen nähdä yleisötyön laajana, kaikkea toimintaa koskevana perustyönä (mm. Hellsten-Impivaara 2018, Levanto 2010, Karvonen 2019.). Se lähentelee kokonaisvaltaista popularisoinnin ajattelua, jota osa museoalan ammattilaisista kannatti jo 1900-luvun alkupuoliskolla. (Levanto, 2010, 99–101.) Kuten silloin, myös nykyään ”kansanomaistamisen” pelätään alentavan taiteen itseisarvoa. Todellisuudessa kyse on saavutettavuudesta ja taidelaitoksen osallistumisesta yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Välttämättömäksi laajemman ajattelumallin tekee aika, jossa elämme. Asiakkaan rooli on muuttunut muun muassa teknologisen kehityksen ja globalisaation myötä passiivisesta kuluttajasta aktiiviseksi päätöksentekijäksi. Vaihtoehtojen kirjo on laaja ja se antaa asiakkaalle vallan päättää, minkälaista palvelua hän suosii. Palvelujen osuus tuotanto- ja työllisyysrakenteesta on kehittyneissä maissa kasvanut 1970-luvulta lähtien. Nykyään ”palvelut” ovat suurin talouden toimija länsimaissa. Elämme asiakkaan aikakautta, jossa pärjäävät ne, jotka osaavat tuottaa mieleisiä asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 17–20.)

Yleisötyö on monissa taidelaitoksissa jo vakiintunut käytäntö, mutta tutut pohdinnat ovat vieläkin kuultavissa. Jääkö taidelaitoksen ydintehtävä ”oheistoiminnan” varjoon? Miksi on tarvetta rakentaa ylimääräistä yleisön ja taiteen väliin? Edelleen on myös kuultavissa

ristiriitaisia näkemyksiä siitä, kuka yleisötyötä museossa toteuttaa ja kuka suunnittelee. Mieleeni jäi pyörimään Hellsten-Impivaaran (2018) pro gradu -työstä eräs poikkeava yksityiskohta. Hän kirjaa: *"Kahden haastattelun jälkeen, kun olin jo sammuttanut tallentimen, haastateltavat avasivat hieman myös yleisötyöhön liittyviä, lähinnä työyhteisöllisiä, haasteita. Nämä ajatukset jäävät kuitenkin luottamuksellisiksi, enkä käytä niitä hyväkseni tutkimuksessani."* Tämän työn edetessä olen tullut koko ajan vakuuttuneemmaksi siitä, että ensisijaista merkityksellisen yleisötyön strategiaa laadittaessa on, että koko taidelaitoksen toiminnalla on yhteinen visio, jota kohti kaikki tapahtuu.

Museoiden toiminnan painottuminen yhteiskunnallisiin tehtäviin (esim. Kinanen ym. 2012, Mattila 2018.) ja kasvatuksellisen yleisötyön muuttuminen laaja-alaisemmaksi osallistamiseksi on muuttanut yleisötyöntekijöiden tehtäväkuvaa siten, että se lähestyy yhteisötaiteen perinteitä. Tämä mahdollistaa taidelaitoksissa ja sen asiakastyössä sen, että yleisötyöntekijä voidaan nähdä myös sisäistä toimintakulttuuria kehittävänä yhteisötaiteilijana tai alueen yhteisöjä osallistavan yleisötyön toteuttajana.

Luottamuksellisessa työilmapiirissä jokaisen luovuus ja omat erityistaidot pääsevät esiin. Kun henkilö kokee, että häntä ja hänen mielipidettään kuullaan ja arvostetaan, kokee hän toimintaa kohtaan sitouttavaa omistajuutta. Vasta, kun henkilö löytää merkityksiä, voi hän pitää toimintaa tärkeänä. Tämä pätee niin yleisöön kuin henkilökuntaankin. On tärkeää, että taidelaitosten vanhentuneiden asetelmien tilalle saadaan luotua hengittävä, avoin ja nykyhetkeen reagoiva työyhteisö, jonka jokaisen työntekijän osaaminen ymmärretään tärkeäksi panokseksi sen palvelun tuottamisessa, jota asiakas valta-asemastaan käsin arvioi. Hyvä yhteishenki huokuu toiminnasta ja tyytyväisen työntekijän on luontevampaa toimia hyvänä asiakaspalvelijana.

Uudenlaisen oppivan organisaation luominen ja toimintakulttuurin kehittäminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia – sekä asiakkaiden että henkilöstön – on johtoportaan ja esimiesten tärkein tehtävä. Työyhteisön kiinteydestä ja perustehtävän selkeydestä huolehtiminen synnyttää hyvinvoivan työyhteisön näköistä, sitoutunutta palvelua, jossa kaikki tietävät toiminnan tavoitteen ja oman roolinsa siinä. Korkiakosken (2019) mukaan menestyksen taustalla on johdon kyky luoda visio ja johtamismalli, jotka vastaavat asiakas- ja henkilöstökokemuksen vaatimuksiin. Johdon sitoutumisen lisäksi merkittävää on työelämäprofessori Reijo Karhisen (Korkiakoski 2019,13) mukaan *"asiakaskokemuksen ottaminen mukaan strategiaan, kumppanoituminen, verkostojen rakentaminen ja pitkäjänteisen palkitsemisen huomiointi"*.

Tampereen taidemuseo elää erityistä murroskautta ja uusi strategiatyö on aloitettu kunnianhimoisesti ja avoimin mielin. Toivon mukaan prosessin palkintona on uusi uljas taidemuseo vuonna 2025. Työtä tukee uudistunut museolaki ja samaa yhteiskunnallisesti tiedostavaa suuntaa viitoittaa myös valtion museopoliittinen ohjelma. (Mattila 2018.) Museoliiton verkkojulkaisussa *Avarampi museo aikuisille* (Kinanen ym. 2012) todetaan: *”Museoista oppimisympäristöinä puhuttaessa haluammekin korostaa, että museo itsessään on oppiva organisaatio: oppijoita ovat aikuiskävijöiden lisäksi myös museon omat työntekijät. Museopedagogia on osa museon yleisötyötä ja yleisötyön tulee olla koko henkilökunnan yhteinen asia.”*

Voiko Unelmien taidemuseo olla unelma sekä asiakkaalle että taidemuseon henkilöstölle?



## LÄHTEET

Aittala, H. 2018. Työpajamuistiinpanot.

Autio, M. 2018. Strategia tulevaisuuden suunnittelun työkaluna : Seinäjoen taidehallin yleisötyön strategia 2018-2025. Viitattu 23.4.2020. Opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804305940>.

Avainlukuja Museokortista. N.d. Museot.fi -verkkosivusto. Viitattu 15.4.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://museot.fi/museokorttitietoa>.

Bernoff, J., Cooperstein, D., de Lussanet, M. & Madigan, C. 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer: Only Customer-Obsessed Companies Can Survive Disruption. Forrester Research, Inc. Viitattu 20.3.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: [https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester\\_Age\\_of\\_Customer\\_Report.pdf](https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf).

Byréus, K. 2001. Du har huvudrollen i ditt liv: Om forumspel som pedagogisk metod för frigörelse och förändring. Stockholm; Liber.

Gross, J. & Pitts, S. 2016. Audiences for the contemporary arts: Exploring varieties of participation across art forms in Birmingham, UK. Participations, Journal of Audience & Reception Studies, Vol 13, Issue 1, May 2016. University of Sheffield, UK.

Heimonen, K. 2005. Tanssi etsii paikkaansa yhteisössä. Julkaisussa Draamaa ja teatteria yhteisöissä. Toim. M. Renlund, M-R. Ventola. Helsinki; Yliopistopaino. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja B: oppimateriaalit 5. 100-105.

Hellsten-Impivaara, J. 2018. HAM ja yleisö – yleisötyön nykyhetki ja haasteet. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, humanistinen tiedekunta, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos, taidehistoria.

Häikiö, L. 2005. Osallistumisen rajat: Valta-analyysi kestävän kehityksen suunnittelusta Tampereella. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67464/951-44-6256-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilmonen, A. 1984. Tampereen taidemuseo 50 vuotta: Tampereen Taideyhdistys ry ja tamperelaista kulttuurielämää. Tampere; Tampereen Taideyhdistys ry.

Jakovuori, R. 2018. Rohkeus ja uudistuva toimintakulttuuri ratkaisee organisaation menestyksen. Blogikirjoitus HRx- tapahtuman verkkosivuilla: <https://tapahtumat.almatalent.fi/blog/rohkeus-ja-uudistuva-toimintakulttuuri-ratkaisee-organisaation-menestyksen>.

Jalkanen, M. 2014. Yleisötyö ja Tampereen taidemuseon näyttelytoiminta. Yleisötyön ytimessä – yleisöyhteistyön keinot ja johtaminen-koulutus. Helsinki; Taideyliopiston Sibelius-Akatemian täydennyskoulutus.

Jokela, S. 2013. Asiakkuus ja uusi osallistava yleisötyö. Tampere; Tampereen taidemuseon yleisötutkimus.

Jussilainen, A. 2019. Yhteisötaide – historiaa, määrittelyä ja käytäntöjä. Viitattu 23.4.2020. Verkkojulkaisussa Yhteisö ja taide: teemoja ja näkökulmia 2000-luvun taiteilijan laajentuneeseen toimintakenttään. Toim. K. Monni, K. Törmi. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 72. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://disco.teak.fi/yhteiso-ja-taide/>.

Kaivanto, K. 2018. Kaikki alkoi Engströmin kahvilassa. Tampereen Taideyhdistys ry 1898–2018. Tampere; Tampereen Taideyhdistys ry.

Karvonen, K. 2018 – 2020. Työpajamuistiinpanot.

Karvonen, K. 2019. Seminaarimuistiinpanot, Museualan teemapäivät 2019, Helsinki.

Karvonen, K. 2019. Seminaarimuistiinpanot, Museopäivät 2019, Tampere.

Kawashima, N. 2000. Beyond the division of attenders vs. non-attenders : a study into audience development in policy and practice. Working Paper. Coventry: University of Warwick. Centre for Cultural Policy Studies. Research papers, Vol.6 .

Kinanen, P., Nystedt, H., Tornberg, L. 2012. Avarampi museo aikuisille. Suomen museoliiton julkaisuja 61. Viitattu 23.4.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: [https://www.museoliitto.fi/doc/Avarampi\\_museo\\_aikuisille.pdf](https://www.museoliitto.fi/doc/Avarampi_museo_aikuisille.pdf).

Koivisto, M., Säynjäkangas & J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki; Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki; Alma Talent.

Kuntaliiton verkkosivut. N.d. Viitattu 23.4.2020. <http://www.kuntaliitto.fi/>.

Mattila, M. 2018. Mahdollisuuksien museo - Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030. Viitattu 23.4.2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:11. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-557-0>.

Miettinen, J. O. 2016. Tila, kuva, aatteet. Viitattu 23.4.2020. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 49. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://disco.teak.fi/tila/>.

Museolaki 314/2019. Annettu Helsingissä 15.3.2019. Viitattu 20.2.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190314>.

Myllyharju, T. 2020. Tarveselvitys. Tampereen taidemuseon sisäinen asiakirja.

Niemistö, R. 2004. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere; Palmenia-kustannus.

Otala, L. 2016. Viitattu 23.4.2020. Oppiva organisaatio elää uutta nousua. UUSIKAIKU - Valtiovarainministeriön alaisen Valtion työelämäneuvottelukunnan verkkojulkaisu. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://uusikaiku.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki; Kauppakamari.

Pettersson, S., Kinanen, P. 2010. Suomen museohistoria. Helsinki; Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Renlund, M., Ventola, M-R. 2005. Draamaa ja teatteria yhteisöissä. Helsinki; Yliopistopaino. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja B: oppimateriaalit 5. 100-105.

Rusanen, S. 2005. Osallistavan teatterin lajeista. Julkaisussa Hyvä hankaus - teatterilähtöiset menetelmät oppimisen ja osallisuuden mahdollisuuksina. Toim. P. Korhonen, R. Airaksinen. Helsinki; Draamatyö.

Salomaa, S., Palsa, L. 2019. Medialukutaito Suomessa - Kansalliset mediakasvatuseritykset. Helsinki; Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:37.

Sorjonen, H., Sivonen, O. 2015. Taide- ja kulttuurilaitosten yleisötyön muodot, laajuus ja tuloksellisuus. Cuporen verkkojulkaisuja 27. Saatavilla sähköisesti osoitteessa:

<https://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/hilppa-sorjonen-ja-outi-sivonen-taide-ja-kulttuurilaitosten-yleisotyon-muodot-laajuus-ja-tuloksellisuus>.

Suomen museoliiton verkkosivut. N.d. Ilmastonmuutos puhuttaa Museopäivillä Tampereella. Viitattu 16.4. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://museoliitto.fi/uutiset.php?aid=13855>.

Suominen, T. 2007. Virtauksia: Tampereen kaupungin taidekokoelmat. Tampere; Tampereen taidemuseo.

Tampereen kaupunki: Inhimillinen ja vetovoimainen Tampere: Lauri Lylyn pormestariohjelma vuosille 2017–2021. N.d. 2017. Viitattu 23.4.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: [https://www.tampere.fi/tiedostot//2ootxGR6J/lauri\\_lylyn\\_pormestariohjelma.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot//2ootxGR6J/lauri_lylyn_pormestariohjelma.pdf).

Tampereen kaupunki. Kulttuurista kestävästi kasvava kaupunki: Tampereen kaupungin kulttuuristrategia 2030. N.d. 2019. Viitattu 23.4.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/sivistyspalvelujen-palvelualue/kulttuuri-ja-vapaa-aikapalvelut/kulttuuristrategia-2030.html>.

Tampereen kaupunki. Visio 2030. N.d. 2018. Tampereen kaupungin strategia. Viitattu 23.4.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/strategia/strategia-tiivistetysti.html>.

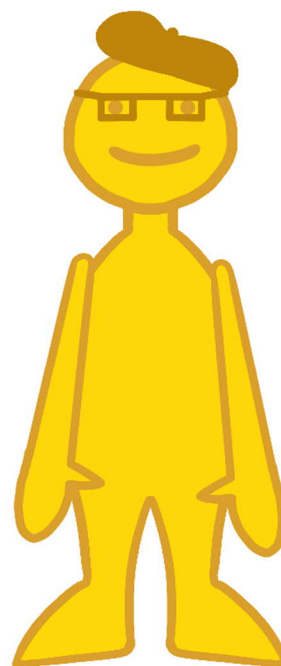
Tampereen taidemuseon verkkosivut. N.d. Viitattu 23.4.2020. [www.tampereentaidemuseo.fi](http://www.tampereentaidemuseo.fi).

Tampereen taidemuseon vuosikertomus 2019. 2020. N.d. Tampereen taidemuseo.

## Tampereen taidemuseon päivitetyt asiakasprofiilit

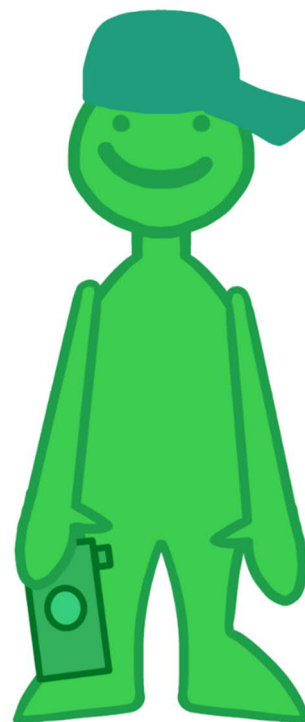
### Taideharrastaja

- Tulee museoon, koska haluaa profiloitua kulttuuri-ihmiseksi; harrastaa taiteita
- Tuntee museon todella hyvin; käy paljon erilaisissa museoissa ja taidemuseossa useita kertoja vuodessa
- Hyöty, jonka kokee saavansa: hän oppii uutta, oma identiteetti vahvistuu
- Osaa toimia museossa hyvin; tietää miten toimia aulassa ja missä järjestyksessä tilat kannattaa kiertää
- Käy useamman kerran vuodessa, käy katsomassa uudet näyttelyt
- Taideharrastajien keski-ikä on vuodesta 2013 noussut
- Taideharrastajan käynti on onnistunut, jos henkilökunta on ystävällistä, ehkä tunnistaa hänet. Näyttelyt ovat riittävän monipuolisia ja vaihtuvuutta on riittävästi. Näyttelyt ovat korkeatasoisia ja museossa on rauhallista
- Museokäynti on epäonnistunut, jos museossa on melua ja rauhattomuutta paljon tai jos henkilökunta työkeää tai näyttelyteksteissä on virheitä
- Taideharrastajan kokemusta voidaan parantaa henkilökunnan tai muunlaisen erityishuomioinnin kautta; tarjoamalla mahdollisuus erityisetuihin esim. omat hiljaiset tunnit, ”ilta museossa”
- Taideharrastaja saavutetaan sähköpostilistojen, VIP-listojen, avajaiskutsujen, lehtimainosten, tuttavien suositusten avulla



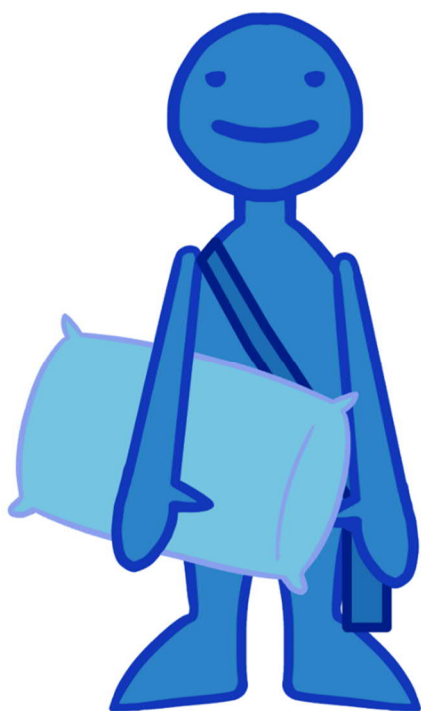
## Elämysten etsijä

- Tulee museoon hakemaan uudenlaisia kokemuksia ja elämyksiä
- Tuntee museon melko hyvin; käy katsomassa mielenkiintoiselta kuulostavan näyttelyn
- Hyöty, jonka kokee saavansa: oma hyvinvointi paranee, mieliala kohentuu, saa inspiraatioita muuhun elämään
- Osaa toimia museossa hyvin, tuntee kuitenkin jonkin verran epävarmuutta siitä, miten toimia teosten kanssa
- Kuinka usein käy: muutamia kertoja vuodessa; valikoi itselle sopivat näyttelyt
- On todella haltioitunut, jos näyttely ”osuu”
- Saattaa odottaa jotain ekstraa ja pettyy, jos ei saa sitä
- Elämysten etsijän museokäynti on onnistunut, jos näyttelykalenteri riittävän monipuolinen ja/tai jos hänellä on mahdollisuus jättää oma jälki näyttelyyn; osallistuminen. Jos näyttelyssä on yllättäviä elementtejä
- Museokäynti on epäonnistunut, jos vierailuun liittyy kävelyä tai harhailua liikaa tai jos näyttely on liian ”perinteinen”
- Elämysten etsijän museokokemusta voidaan parantaa toiminnallisilla elementeillä: ”jätä jälki”, houkuttelemalla hänet ”oikeanlaisiin näyttelyihin”
- Elämysten etsijä saavutetaan internetin, somen, museon nettisivujen ja tuttavien suositusten avulla



## Oleskelija

- Tulee museoon viettämään vapaa-aikaa yksin tai ystävänsä kanssa
- Tuntee museon pintapuolisesti: tietää paikan, mutta käy paikan päällä satunnaisesti
- Hyöty, jonka kokee saavansa: hyvä olo, kun kokee käyttävänsä vapaa-aikaansa hyödyllisesti

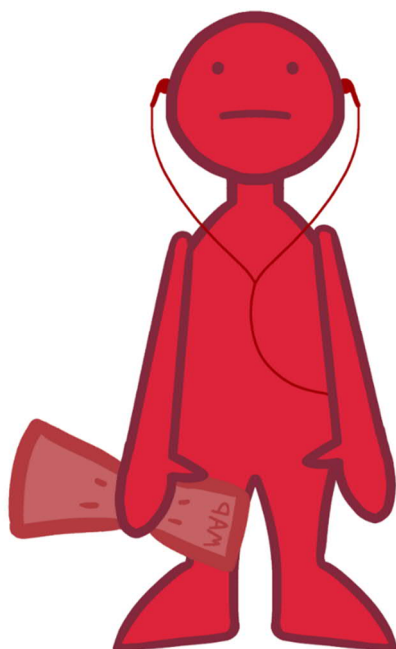


- Osa toimia museossa hyvin; ei ole yleensä kiireinen, joten vaelteluun on aikaa; saattaa kuitenkin epähuomiossa jättää jonkun osion välistä
- Käy muutamia kertoja vuodessa; vapaapäivinä
- Oleskelijan museokäynti on onnistunut, jos museossa on rauhallista ja oheispalvelut ovat hyvät; riittävästi oleskelu- ja istumapaikkoja; muut ihmiset eivät häiritse
- Museokäynti on epäonnistunut, jos aukioloajat ovat liian suppeat tai jos ei ole mahdollisuutta levähtää välillä; kiireen tuntu

- Oleskelijan museokokemusta voidaan parantaa panostamalla oheispalveluihin; kahvila/ museokauppa, riittävästi oleskelutilaa sekä ajankulua, kuten lehtiä ja kirjoja
- Oleskelija saavutetaan lehti- ja kadunvarsimainonnan avulla

## Epävarma

- Tulee museoon lievästi pakotettuna tai vaihtoehtoisesti halutessaan kokea jotain täysin uutta ja erilaista
- Tuntee museon huonosti; usein ensikertalainen
- Hyöty, jonka kokee saavansa: ylittää itsensä; epävarmuudesta huolimatta voi olla positiivinen kokemus



○ On hyvin epävarma siitä, miten museolla tulisi toimia; mistä reitti kulkee tai miten kauan teosten luona pitäisi viettää aikaa? Mitä museossa pitää tehdä?

○ Käy museossa korkeintaan kerran vuodessa

○ Epävarman museokäynti on onnistunut, jos talon sisällä on selkeä opastus ja/tai ystävällinen henkilökunta; mahdollisuus sulautua joukkoon

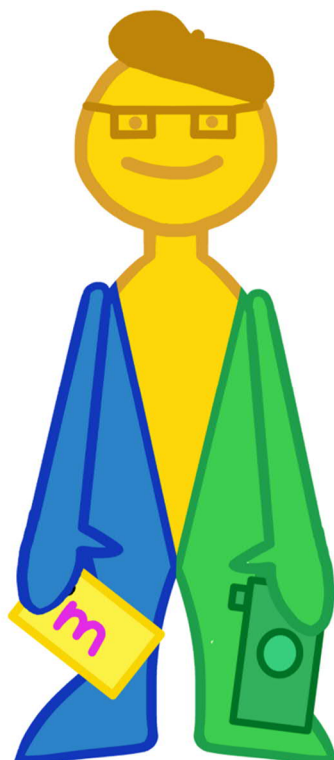
○ Museokäynti on epäonnistunut, jos huomio kiinnittyy liikaa itseensä tai jos tilassa eksyy tai tuntee

kulkevasa museossa "väärin"

- Epävarman museokävijän kokemusta voidaan parantaa houkuttelemalla hänet käymään ilmaisten tuntien tai tapahtumien aikaan, jolloin huomio ei kohdistu yksittäiseen kävijään. Varmistamalla, että opastukset museon sisällä ovat selkeämmät ja henkilökunta on avuliaista
- Epävarma saavutetaan tuttavien suositusten, koulujen ja työpaikkojen välityksellä

## Museokorttilainen

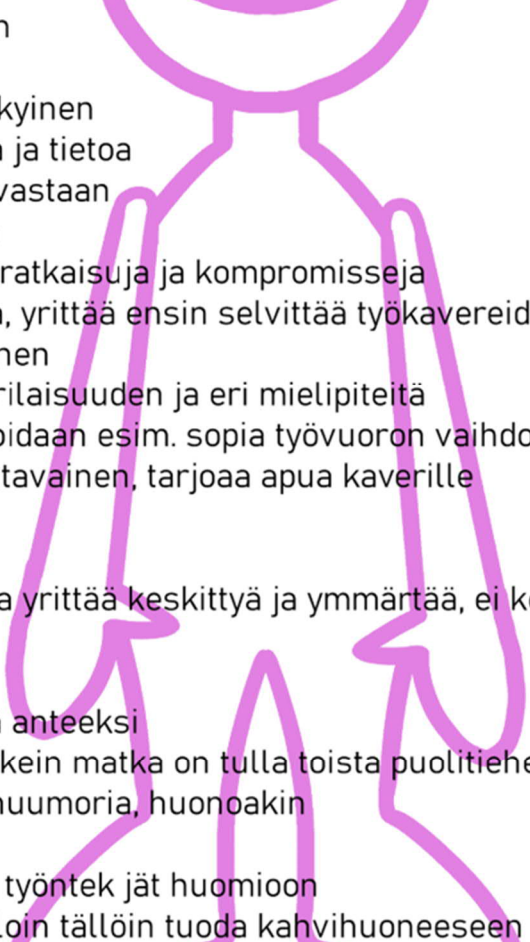
- Voisi kuvailla **Taideharrastajan, Elämysten etsijän ja Oleskelijan** yhdistelmäksi
- Tulevat museoon muita useammin, koska ovat ostaneet museokortin
- Käyvät myös useammin sellaisissa näyttelyissä, jotka eivät lähtökohtaisesti ehkä olisi heitä kiinnostaneet, mutta tulevat, koska heillä on jo maksettu sisäänpääsy
- Saattavat tulla myös vain todella pikaiselle vierailulle vaikkapa 20 minuuttia ennen museon sulkemista.



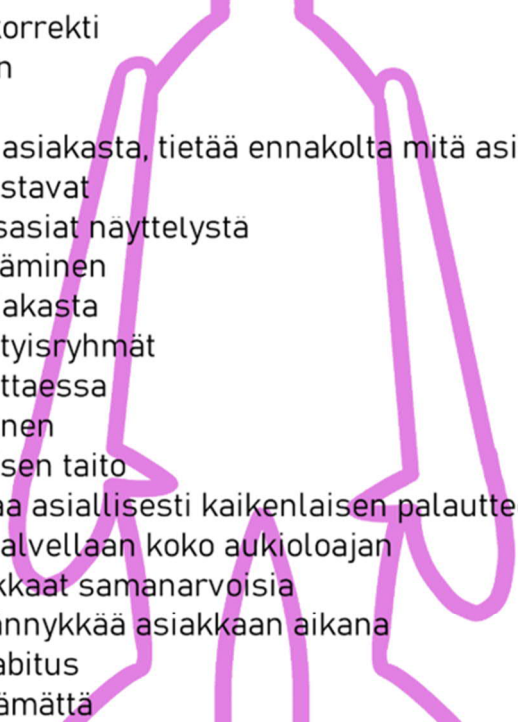


## Hyvä työkaveri / hyvä asiakaspalvelija -vertailu

# HYVÄ TYÖKAVERI

- 
- \* ystävällinen
  - \* kohtelias
  - \* yhteistyökykyinen
  - \* pyytää apua ja tietoa
  - \* ottaa apua vastaan
  - \* jakaa tietoa
  - \* hakee sopuratkaisuja ja kompromisseja
  - \* jos on riitaa, yrittää ensin selvittää työkavereiden kesken
  - \* diplomaattinen
  - \* hyväksyy erilaisuuden ja eri mielipiteitä
  - \* joustava, voidaan esim. sopia työvuoron vaihdosta
  - \* avulias, auttavainen, tarjoaa apua kaverille
  - \* rehellinen
  - \* luotettava
  - \* kuuntelee ja yrittää keskittyä ja ymmärtää, ei keskeytä
  - \* tervehtii
  - \* kiittää
  - \* osaa pyytää anteeksi
  - \* ihmisen tärkein matka on tulla toista puolitiehen vastaan
  - \* ymmärtää huumoria, huonoakin
  - \* ei kiusaa
  - \* ottaa uudet työntek jät huomioon
  - \* muistaa silloin tällöin tuoda kahvihuoneeseen jotain hyvää

# HYVÄ ASIAKASPALVELIJA

- 
- \* kohtelias, korrekki
  - \* ystävällinen
  - \* hymyilevä
  - \* osaa lukea asiakasta, tietää ennakolta mitä asiakas haluaa
  - \* hyvät käytöstavat
  - \* tietää perusasiat näyttelystä
  - \* tiedonvälittäminen
  - \* ei nolaa asiakasta
  - \* huomioi erityisryhmät
  - \* jämpiti tarvittaessa
  - \* tilannetajuinen
  - \* kuuntelemisen taito
  - \* vastaanottaa asiallisesti kaikenlaisen palautteen
  - \* asiakasta palvellaan koko aukioloajan
  - \* kaikki asiakkaat samanarvoisia
  - \* ei tuijota kännykkää asiakkaan aikana
  - \* ulkoinen habitus
  - \* auttaa pyytämättä

## Yleisötyön askelmerkkejä vuosille 2020–2025

Tampereen kaupungin strategia 2030 - toimenpiteet	Tampereen taidemuseon yleisötyö - toimenpiteet 2020-2025
<b>Toimimme yhdessä</b>	
Toimimme kumppanina ja mahdollistajana asukkaille, yrityksille ja yhteisöille. Luomme alustoja ja mahdollisuuksia verkostoitua, kokeilla ja kehittää yhdessä. Olemme luotettavia ja innostavia kumppaneita.	<p>Yhteisöllinen kehittämistyö alueen sidosryhmien parissa. (Yhteistyön avauksia jo olemassa: Tredu, TAMK, Punosverkosto, Kotihoidon kuvapuhelimet, Läntisen keskustan kehittämishanke, kulttuuripääkaupunkihakuun ehdotettu laaja taidelaitosyhteistyö.)</p> <p>Merkittävänä potentiaalina alueellisen vastuumuseon tehtävät.</p> <p>Tampereen uuteen taidemuseoon suunnitellaan työpaja-tilan ja näyttelyyn integroidun Olotilan lisäksi matalan kynnyksen avointa oleskelutilaa. (Tarve noussut esiin myös sidosryhmytyössä ja asiakaspalautteissa)</p> <p>Seinättömän museon kausi (rakennus- ja perusparanusaika) 2023-2025 tarjoaa erinomaisen alustan alueelliselle ja osallistavalle sosiokulttuuriselle museotyölle. (Ideoina esim. opastukset kaupungin kohteissa, joissa kokoelmateoksia sijoitettuna, yhteisöihin jalkautuva museotyö, yhdessä tehty museo jne.)</p>
<b>Toimimme vastuullisesti</b>	
Kannamme vastuuta hyvinvoinnista ja ympäristöstä toimimalla ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla. Edistämme toiminnallamme yhdenvertaisuutta ja turvallisuutta.	<p>Yleisötyön suunnittelussa tavoitteita sidotaan YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin. (Kokeiluna aloitettu keväällä 2020: Joseph Alasen näyttelyn Kalevala-aiheista sekä maailmaa puhuttaneesta Suomen naisvaltaisesta hallituksesta kummunnut "Kalevalan Naiset" -julkaisu ja asialle omistettu Olotila, jonka tavoitteena oli sukupuolisen tasa-arvon tukeminen - kestävä kehityksen tavoite 5.)</p> <p>Taidepedagogisessa toiminnassa huomioidaan ympäristöystävälliset valinnat mm. materiaaleja valitessa.</p> <p>Yleisötyössä huomioidaan monipuolisesti saavutettavuus. Tilojen hyvä saavutettavuus mahdollistuu vasta uudisrakennushankkeen myötä.</p> <p>Tarjontaa suunnitellaan myös erityisryhmät huomioiden. (Esimerkkeinä tästä ma. kokoelmapäällikön 2019 toteutama näkövammaisten vierailu kokoelmakeskus Ruskossa tutkimassa kädenulottuvilla olevia Hämeensillan patsaita ja kotoutujille suunnatut palvelut kuten "Poriseva ilta-päivä" omakielisten ohjaajien tuella sekä selkokielliset opastukset"</p> <p>Asiakas- ja henkilöstökokemusta kartoitetaan aktiivisesti ja toimintaa kehitetään tulokset huomioiden.</p> <p>Osallistuvan suunnittelun työkalujen käytöstä jo alustava suunnitelma strategiatyössä.</p>
<b>Toimimme avoimesti ja rohkeasti</b>	
Viestimme mahdollisuuksista ja toimimme läpinäkyvästi ja vuorovaikutteisesti. Kehitämme ja kokeilemme ennakkoluulottomasti ja tavoitteellisesti.	<p>Viestintäkanavia pyritään käyttämään laajasti. Vahvistuva sidosryhmytyö lisää vuorovaikutteista viestintää.</p> <p>Uusia yleisötyön muotoja testataan rohkeasti kokeilukulttuurin hengessä sidosryhmiä ja alueen asukkaita osallistaen.</p> <p>Asiakaskokemusta kartoitetaan aktiivisesti ja toiminnassa sitoudutaan jatkuvaan asiakaspalvelun kehittämiseen.</p>