

## OPINNÄYTETYÖ

### **AVOIN, KESTÄVÄ, VASTUULLINEN** Suomen museokentän arvot tarkastelussa

Iida Ruohonen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

(240 op)

2/2022

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

---

Tekijät: Iida Ruohonen

Opinnäytetyön nimi: Avoin, kestävä, vastuullinen – Suomen museokentän arvot tarkastelussa

Sivumäärä: 21 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Päivi Ruutiainen

Työn tilaaja(t): Suomen museoliitto

---

Museoita ei nähdä enää vain menneen säilyttäjinä, vaan myös tulevaisuuden rakentajina. Niiden odotetaan toimivan yhteiskunnallisina vaikuttajina ja aktiivisina toimijoina paitsi taiteen ja kulttuurin kentällä myös laajemmin yhteiskunnassa. Museokentällä eletään murroksessa, jonka keskiössä ovat kysymykset museon tehtävästä, toimintatavoista ja tulevaisuudesta. Nämä kysymykset johdattelevat keskustelemaan museoiden arvoista ja niiden merkityksestä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kuva Suomen museokentän arvoista. Työssä tarkasteltiin millaisia arvoja museot ovat määritelleet itselleen ja miten arvot vaikuttavat niiden käytännön toimintaan. Museoiden arvojen muodostumista ja määrittelyä avataan valottamalla niiden toimintaan vaikuttavia keskeisiä yhteiskunnallisia rakenteita, lakeja sekä sopimuksia. Lisäksi selvitettiin ammatillisesti hoidettujen museoiden tarvetta saada tukea arvotyöskentelyyn. Opinnäytetyön tilaaja Suomen museoliitto on museokenttää edustava taho, jonka tarkoituksena on kouluttaa ja kehittää suomalaista museokenttää. Tavoitteena oli muodostaa saadun aineiston perusteella Museoliitolle ehdotus siitä, miten he voisivat parhaiten vastata museokentän tarpeeseen arvokeskustelun edistämiseksi.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa menetelminä käytettiin kyselyä sekä dokumenttianalyysiä. Museoammattilaisten asenteita ja museoiden arvoja selvitettiin valtakunnallisella kyselyllä, johon vastasi 30 museota. Lisäksi kerättiin 20 eri ammatillisesti hoidetun museon arvot niiden julkisia dokumentteja hyödyntäen. Kerätyn aineiston pohjalta luotiin ajankohtainen kuva Suomen museokentän arvomaailmasta ja siitä, kuinka arvoja hyödynnetään museotyössä.

Työn tuloksena syntyi ajankohtainen kuva Suomen museokentän arvoista sekä kehittämissuositukset Suomen museoliitolle. Kehittämissuosituksissa kuvataan miten tilaaja voisi vastata museokentältä ilmenneeseen tarpeeseen arvotyöskentelyn tueksi. Opinnäytetyön keskeinen sisältö tullaan julkaisemaan kevään 2022 aikana myös MuseoPro-palvelussa, joka on museoammattilaisten yhteinen verkkojulkaisu.

---

Asiasanat: museoala, arvot, arvokeskustelu

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

---

Author: Iida Ruohonen

Title: Open, sustainable, responsible – overview on values on Finnish museum field

Number of Pages: 21 and 5 attachment pages

Supervisor(s): Päivi Ruutiainen

Commissioned by: Finnish Museums Association

---

Museums, often thought as keepers of the past are also nowadays being seen as builders of the future. They are expected to function as active part-takers and influencers not only on the field of arts and culture but also broader in society. The museum field is undergoing a transformation that is centred around the questions regarding their mission and future. These questions further lead to the discussion about museum values and their meaning.

This thesis was done for the Finnish Museums Association, which is a representative party aiming for training, educating and developing the Finnish museum field.

The purpose of the thesis was to construct an overview of the values that Finnish museum field currently has. The thesis takes a closer look at what kind of values the museums have defined for themselves and how these values affect their actions in practice. Also, it is discussed how these values are formed and defined as well as the underlying fundamental societal constructs, laws and agreements that affect the process. In addition, a questionnaire was conducted covering the current values and attitudes of 30 museums nationwide together with a document analysis of 20 other museums, seeking to find out if professionally managed museums would require support in setting and defining their values. Based on this data, a development proposal was made for the Finnish Museums Association on how they could best answer the museum fields need for discussing and establishing their values and what kind of tools could be offered to ease the process.

The core results of the thesis will be published during the spring of 2022 in MuseoPro - platform, which is a collaborative web-based journal for museum professionals.

---

Keywords: museum sector, values, discussion of values

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	8
	2.1. Suomen museoliitto.....	8
	2.2. ICOM.....	9
	2.3. Museolaki ja Museopoliittinen ohjelma 2030.....	10
3	ARVOT.....	11
	3.1. Arvot yksilötasolla ja osana työyhteisöä.....	11
	3.2. Vaikuttavuus.....	12
	3.3. Yhteisesti jaetut arvot.....	13
4	MENETELMÄT.....	15
	4.1. Kyselytutkimus.....	15
	4.1 Dokumenttianalyysi.....	16
	4.2 Analyysimenetelmät.....	17
5	AINEISTO.....	18
	5.1. Arvot museoiden arjessa.....	19
	5.2. Dokumenttianalyysin aineisto.....	19
6	ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	22
	6.1. Huomioita työn tulkinnassa.....	23
7	PÄÄTÄNTÖ.....	25
	7.1. Millaista tukea Suomen museoliitto voisi tarjota?.....	25

7.2. Arviointi .....	26
LÄHTEET .....	27
LIITTEET .....	30

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa on käynnissä laaja muutos, joka muokkaa hitaasti rakenteita ja toimintatapoja kohti uutta suuntaa. Muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi megatrendien avulla. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran megatrendit 2020-selvitys on toiminut yhteiskunnallisen muutoksen suunnannäyttäjänä ja sanallistajana tämän vuosikymmenen alussa. 2020-luvun megatrendejä ovat väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostoimaisen vallan voimistuminen, talouden uusi suunta, teknologian sulautuminen kaikkeen ja akuuteimpana ekologinen jälleenrakennus (Dufva 2020). Yhteiskunnassa vahvasti vaikuttaneita kysymyksiä ovat olleet myös ympäristö- ja kestävyyskysymykset, tasa-arvokysymyksen laajentuminen, kolonisatiokysymykset ja valta-asetelmien tarkastelu. Yhteiskunnan muutokset ja kehityssuunnat vaikuttavat vahvasti myös museoiden toimintaan.

Museoita ja niiden sidosryhmiä ovat puhuttaneet viimeisten vuosien aikana monet yhteiskunnalliset kysymykset. Kiasman ostama ja esittelemä Jenni Hiltusen videotaideteos Grind kohautti erityisesti saamelaisyleisöä. Videoteoksessa nähdään naishenkilö twerkaamassa saamenpuvulta näyttävässä ei-aidossa asusteessa. Teoksen herättämässä keskustelussa puitiin saamelaisten kulttuuriperintökysymyksiä, kulttuurisen omimisen teemoja sekä postkolonialistisia käsitteitä (Roos 2016). Repatriaatioteemat ovat olleet esillä Kansallismuseon palauttaessa 2200 esineen saamelaisesineen kokoelman Saamelaismuseo Siidalle (Kansallismuseo 2021). Repatriaatioiden ketjun Suomessa aloitti Museokeskus Vapriikki, joka palautti saamelaisesineiden kokoelmansa niiden kotiseudulle vuonna 2015 (Guttorm 2019). Näitä tapauksia yhdistää niiden vahva linkittyminen arvoihin ja niiden mukaan toimimiseen.

Arvot, eettiset normistot ja odotukset ihmisten toiminnasta ovat aina kytköksissä kulloisenkin aikakauden kulttuuriin. Jokin vuosikymmen sitten hyväksyttävänä ja normaalina pidetty asia ei välttämättä enää kaikilta osin täytä tämän ajan kriteereitä. Tasa-arvokysymyksen edistyminen antaa tästä hyviä esimerkkejä. Koronakriisi on nostanut etiikan, turvallisuuden, hyvinvoinnin, ympäristön ja ihmisoikeuksien arvokäsityksen esiin. Tarkastellessa arvoja pidemmällä aikavälillä voidaan nähdä muutoksia ja erilaisia painotuksia kussakin ajanjaksossa. (Saksi 2020, 23, 222).

Yhteiskunnan ja museoiden arvomaailmassa on havaittavissa muutoksia, kuten edellä mainitut repatriaatioprojektitkin osoittavat. Museoviraston järjestämien Museoalan teemapäivien sisällöissä näkyy myös vahvasti ilmasto- ja kestävyyskriisin kehityssuuntaa: 2018 teemana oli kommunikaatio ja vaikuttaminen, 2019-2020 kestävä tulevaisuuden rakentaminen ja 2021 museoiden rooli tiedon tuottajina ja osana yhteiskunnallista keskustelua (Museovirasto 2022).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen Suomen museokentän arvomaailma on tällä hetkellä ja millaisia ajatuksia museoilla on arvotyöskentelyyn liittyen. Museoita lähestyttiin kyselyllä, jonka tavoitteena oli kerätä tietoa museoiden konkreettisista arvoista ja niiden näkyemisestä museon toiminnassa. Samalla selvitettiin, onko museoilla tarvetta saada tukea arvotyöskentelyyn. Kyselyn lisäksi kartoitettiin dokumenttianalyysin avulla, millaisena suomalaisen museokentän arvomaailma näyttäytyy niiden nettisivujen tai muiden julkisten dokumenttien kautta. Tuloksena koottiin yhteen valtakunnallisesti 50 eri ammattimaisesti hoidetun museon arvot. Kyselyn avulla saatiin selville, että museot kaipaavat arvojen kanssa työskentelyn tueksi erityisesti esimerkkejä sekä työkaluja. Kerätty otos museokentän arvoista täyttää kyselyssä ilmenneen esimerkkien tarpeen. Lisäksi työn tuloksena laadittiin kehitysehdotus Suomen museoliitolle museoiden arvotyöskentelyn tukemiseksi. Opinnäytetyön keskeinen sisältö tullaan julkaisemaan kevään 2022 aikana myös MuseoPro -palvelussa, joka on museoammattilaisten yhteinen verkkojulkaisu.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Museoiden toimintaympäristö muuttuu tällä hetkellä nopeammin kuin koskaan. Poliittisessa keskustelussa ja päätöksenteossa on korostunut museoiden välinearvo, kun taas kuluttaja-asiakkaiden vahvistuva arvostus museoiden itseisarvoista perustehtävää kohtaan on kasvanut (Suomen museoliitto 2018, 5). Museoiden toimintaympäristölle on tunnusomaista laaja intressi- ja sidosryhmien kirjo. Museot toimivat yhteiskunnan eri osa-alueilla palvellen niin julkishallintoa, yhteisöjä, yrityksiä kuin asiakkaita. Näin ollen museot eivät ole immuuneja yhteiskunnan muutossuuntien vaikutuksille. Yhteiskunnan muuttuminen heijastuu museoiden ydintoimintaan, eli kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuuden edistämiseen sekä siihen liittyvän tutkimuksen, opetuksen, tiedonvälityksen sekä näyttely- ja julkaisutoiminnan harjoittamiseen. Tulevaisuuden muutos- ja kehityssuunnat ja keskeiset haasteet on mahdollista nähdä museoiden tavoitteina, joihin ne voivat omalla toiminnallaan vastata. (Karvonen, Kukko, Mattila, Teräs 2007, 4). 2000-luvun suurimpana haasteena on löytää keinot ja luoda rakenteet ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväälle hyvinvoinnin kasvulle. Kestävyysajattelu on vaikuttanut myös museotyöhön esimerkiksi kiinteistöjen ja kokoelmien ylläpitoon sekä sisällöntuotantoon ja museoiden toiminnan tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä. Huiman nopea teknologinen kehittyminen on muuttanut tiedonhankinnan mahdollisuuksia ja museoiden ja instituutioiden rooli tiedon kokoajana, jakajana sekä tulkintojen tekijänä muuttuu. Museoiden odotetaan olevan aktiivisia tietoyhteiskunnan vaikuttajia, keskustelijoita ja kannanottajia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Sitran rahoittamassa Dynamohankkeessa luodaan museoille uutta toimintatapaa, jossa dynaaminen museo siirtää katseensa menneisyydestä kohti tulevaisuutta. Mahdollinen museon roolin muutos menneen säilyttäjistä tulevaisuuden rakentajaksi on ajatuksellisesti suuri. (Hautamäki 2021).

### 2.1. Suomen museoliitto

Vuonna 1923 perustettu Suomen museoliitto on museoalan keskusjärjestö. Siihen kuuluu 217 yhteisöjäsentä, jotka ylläpitävät yli 400 museokohdetta, joista yli 300 on ammatillisia museoita.

Museot ovat esimerkiksi kulttuurihistoriallisia museoita, taidemuseoita ja tiedekeskuksia. Museoliiton tehtävä on valvoa museoiden etua, edustaa niitä alan yhteisissä kysymyksissä ja toimia museoiden yhteistyöverkostona. Liiton toiminta jakautuu edunvalvonta- ja viestintäpalveluihin, koulutus- ja kehittämispalveluihin, Plussa-palveluihin sekä liiton toimintaa ylläpitäviin hallinto- ja tukipalveluihin. Lisäksi Suomen museoliitto ylläpitää Museokortti-järjestelmää omistamansa FMA Creations Oy:n kautta. (Suomen museoliitto 2018). Liiton toiminnan ydintehtäviin kuuluu museoiden keskeisen yhteydenpidon tehostaminen, museoalan koulutuksen järjestäminen ja alan rahoituksen parantamiseen vaikuttaminen. Lisäksi Suomen museoliiton hallinnoima FMA Creations Oy omistaa yhdessä John Nurmisen Säätiön kanssa yhteiskunnallisen yrityksen Yhteinen Perintö Oy:n, joka vastaa Digimuseo.fi:n toiminnasta (Digimuseo 2022).

## 2.2. ICOM

International council of museums eli ICOM on vuonna 1946 perustettu Kansainvälinen museoneuvosto. Se on Unescon alainen ja hallituksista riippumaton ei-kaupallinen järjestö, johon kuuluu yli 35 000 museoammattilaista 141 maasta. ICOMin tehtävänä on kulttuuriperinnön suojelu, tiedon levittäminen ja alan päätöksentekoon osallistuminen. Lisäksi se kehittää museoiden hallinnointia ja kokoelmien organisointia määritteleviä standardeja. Organisaatio jakautuu kansallisiin ja kansainvälisiin komiteihin, joista ICOM Suomi on yksi 115 kansallisesta komiteasta. Museoeettisten sääntöjen vaaliminen on yksi sen keskeisimmistä tehtävistä. (ICOM Finland 2022). Museotyön eettiset säännöt ohjaavat museoiden ja museoammattilaisten toimintaa vahvasti ja ne nähdään vähimmäisvaatimuksena museoille (Museotyön eettiset säännöt 2021). ICOM on tehnyt töitä museon määritelmän uudistamiseksi vuodesta 2017. Yhtenäistä linjausta ei olla vielä löydetty (Patokorpi 2021).

Museotyön eettiset säännöt avaavat museotyötä strategisesta ja operatiivisesta näkökulmasta. Ne toimivat ammattieettisinä sääntöinä, jotka ohjaavat alan toimintaa. Vuosikymmeniä tunnetut toimintamallit ovat laajalti käytössä myös Suomessa. Säännöt ovat joutuneet kuitenkin kritiikin kohteeksi, sillä niiden ei koeta tukevan nykypäivän museotyötä enää riittävällä tavalla. ICOM Suomen komitea ja museologian, taidehistorian, taidekasvatuksen ja kirjallisuuden ainejärjestö Corpus ovatkin toteuttaneet Museoetiikka 2.0 – Puheenvuoroja ja keskustelunavauksia -julkaisun, jossa avataan keskustelua museoetiikan merkityksestä ja nykypäivän museotyön eettisistä haasteista (Suomen museoliitto 2022).

## 2.3. Museolaki ja Museopoliittinen ohjelma 2030

1.1.2020 voimaan tulleen uuden museolain tavoitteena on muun muassa edistää sivistystä, hyvinvointia, yhdenvertaisuutta ja demokratiaa (Museolaki 1§). Uudistetun museolain (314/2019) myötä museoiden kulttuuriympäristötehtävät on kirjattu ensimmäistä kertaa lakiin.

Mahdollisuuksien museo - Museopoliittinen ohjelma 2030 on Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2018 julkaisema linjaus siitä, mitkä ovat museoalan keskeiset menestystekijät vuoteen 2030. Julkaisussa määritellään museoalan visio ja arvot 2030, tavoitteet, toimenpiteet sekä edellä mainitun museolain tärkeimmät kehityskohdat. Museoalan arvoiksi 2030 luonnosteltiin yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus, luotettavuus ja jatkuvuus, moniäänisyys ja demokratia sekä rohkeus ja ennakkoluulottomuus (Mattila 2018).

Lait ja valtiotason ohjelmat muovaavat museokenttää ja sen rakenteita – joskin usein melko hitaasti. Arvojen merkitys ja vaikutus näkyy myös laeissa.

Lakikin on aina arvopohjaista. Uuden museolain tavoitteet kuvastavat vahvan oikeusvaltion linjausta kulttuuriperinnön merkityksestä ja perusoikeuksista. Lisäksi Suomi on sitoutunut noudattamaan esimerkiksi Unescon kansainvälisiä kulttuuri-perintösopimuksia. Tällaiset päätökset muovaavat ja ohjaavat museoalaa ja sen rakenteita. (Jaatinen 2021).

Jaatinen huomauttaa, että museokenttä on moninainen ja laaja. Lakien yhtenäistävästä vaikutuksesta huolimatta museotyö näyttää kovin erilaiselta sen eri osissa.

## 3 ARVOT

Arvon yhteiskuntatieteellinen merkitys syntyi vasta 1800-luvun jälkipuoliskolla. Arvoista alettiin puhua jonkin ihmisen, ihmisryhmän tai yhteiskunnan arvokkaana tai tärkeänä pitämänä asiana. Aiemmin arvo yhdistettiin aina jonkin asian hintaan, ja se yhteys näkyy nykyisessä sosiaalipsykologiassakin. Esimerkiksi yhdysvaltalaiset arvotutkijat selvittivät yksilöiden moraaliarvoja kysymällä, mistä hinnasta koehenkilö olisi valmis toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Arvojen siirtyminen asioiden ja esineiden ominaisuuksista ihmisen psykologisiksi ominaisuuksiksi on tapahtunut siis melko äskettäin.

Yhteiskuntatieteellisessä tai sosiaalipsykologisessa määritelmässä arvot nähdään ihmisen toiminnan päämäärinä, jotka ohjaavat tämän valintoja, havaitsemista ja käyttäytymistä. Tyypillisiä arvoja ovat esimerkiksi vapaus, tasa-arvo ja maailmanrauha, jotka ovat tavoiteltavina pidettyjä asiantiloja. Arvoja voivat olla myös hyveeksi mielletyt asiat, kuten ahkeruus, kohteliaisuus tai rohkeus, jotka kuvaavat toivottavaa käytöstä. Arvot liittyvät olennaisesti valintoihin: oli kyseessä sitten yksilön tai yrityksen toiminta tai poliittiset päätökset, arvot vaikuttavat tehtyihin ratkaisuihin. Nyky-yhteiskunnissa erilaiset arvot ankkuroituvat yhteiskunnan instituutioihin, kuten oikeusjärjestelmiä, talous- ja liike-elämää ja maanpuolustusta ylläpitäviin laitoksiin. (Helkama 2015). Suomella on vahva perintö tasa-arvon vaalimisessa ja naisen aseman vahvistamisessa. 2000-luvulle tultaessa tasa-arvokeskustelu on monipuolistunut ja aiempia käsityksiä on alettu avata ja rikkoa muun muassa sukupuolistereotyyppien osalta (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2021).

### 3.1. Arvot yksilötasolla ja osana työyhteisöä

Arvot näkyvät niissä valinnoissa, joita teemme tietoisesti ja tarkoituksella. Ne kertovat, miten haluamme olla suhteessa itseemme, muihin ihmisiin ja ympäristöön. Valitsemme arvojemme mukaan uudelleen ja uudelleen jokaisessa hetkessä, joskus tietoisemmin ja joskus tiedostamattomasti. Omista arvoista voi johtaa pidemmän tähtäimen tavoitteita ja niistä päivittäisiä tekoja, jotka yhdessä muodostavat omien arvojen mukaisen elämän. Arvot edustavat tekemisen laatua – miten haluamme toimia suhteessa itseen, ystävään, ympäristöön, työhön – ja tavoitteet vas-

taavat kysymykseen, mitä sisältöä haluamme elämäämme. Vasta konkreettiset teot ja päivittäiset valinnat muuttavat arvot pelkästä sanalistasta merkitykselliseksi ja arvojen mukaiseksi elämäksi. Omien arvojen mukaiset teot ovat elinvoimaisia ja ne toteutetaan riippumatta siitä, saako muilta ihailua, arvostusta tai kehuja. Arvojen mukainen eläminen ja toimiminen luo sisäistä palkitsevuutta, joka syntyy itse tekemisestä ja siihen osallistumisesta, eikä niinkään sen lopputuloksesta. Arvoja ei voi saavuttaa, vaan niitä eletään hetkestä ja päivästä toiseen. (Pietikäinen 2014, 40-44, 59-60).

Pietikäisen kuvailu arvojen mukaan elämisestä pätee yksilötasoa laajemmin myös työyhteisön arvopohjaisessa ohjautuvuudessa. Työyhteisön tai organisaation on valittava arvonsa joka päivä uudelleen ja uudelleen, eikä niitä varsinaisesti saavuteta koskaan. Tavoitteet voidaan saavuttaa, mutta arvoja ei. Tyypillisiä yksilöille tärkeinä pidettyjä arvoja ovat esimerkiksi aitous, myötätunto, rohkeus, luovuus, oikeudenmukaisuus, vapaus, rehellisyys, ahkeruus, rakkaus, kunnioitus ja vastuullisuus (mt., 51-52).

### **3.2. Vaikuttavuus**

Vaikuttavuudesta on tullut niin tieteen, taiteen kuin talouden kentällä ilmiö, joka ohjaa rahoittajien ja sitä kautta tekijöiden toimintaa. Sitran käyttämän vaikutusketjumallin mukaan vaikuttavuuslähtöinen toiminta aloitetaan tunnistamalla tavoitteet, joihin tähdätään (Sitra 2018). Vasta tavoitteiden ollessa selvinä mielessä voidaan panokset ohjata oikeaan suuntaan. Museoviraston kehittämä Museoiden arviointimalli auttaa museoita tunnistamaan ja asettamaan omia vaikuttavuustavoitteitaan, joiden pohjalta museolle syntyy oma yksilöllinen profiili. Profiloitumisen avulla museon koko toiminta voidaan linjata vaikuttavuustavoitteiden suuntaisesti (Museovirasto 2016). Arviointimallissa kysytään museon arvoista ja toimintakulttuurista (mt., 18). Pystyäkseen tunnistamaan ja sitoutumaan haluttuihin vaikuttavuustavoitteisiin on museon oltava selkeä omista arvoistaan niin itselleen kuin yhteistyökumppaneilleen. Vaikuttavuustyössä yhteistyön ja verkostojen merkitys on suuressa osassa. Arvojen ja sitä kautta tavoitteiden selkiyttäminen voi toimia selkärankana museolle, joka haluaa toimia yhteiskunnallisen vaikuttamisen kentällä. Arvokeskustelun kautta päästään käsiksi siihen, millaisia vaikutuksia museo haluaa toiminnallaan saada aikaiseksi. Kun halutut vaikutukset ovat selvillä, voidaan asettaa tavoitteet ja toimenpiteet vaikutusten saavuttamiseksi. Sen jälkeen seurataan sekä tutkitaan nii-

den toteutumista. Vaikuttavuus syntyy pitkän ajan kuluessa toteutuneista vaikutuksista. Arvo-keskustelussa täytyy tuoda esille myös se kysymys, haluaako museo ylipäättään olla yhteiskunnallinen vaikuttaja.

Vaikuttavuuden määrittelemisen ei ole yksinkertaista. Se saattaa vaihdella tekijästä ja toimintaympäristöstä riippuen. Se voi tarkoittaa yritystoiminnassa esimerkiksi tavoitteellista muutosta, jossa pyritään ratkomaan tietyn ihmisryhmän ongelmia yhdessä muiden kanssa. Vaikuttavuuskaavassa tekijöinä ovat muutos, merkitys ja volyymi: mitä muutetaan, miksi se on merkityksellistä ja millaisilla resursseilla. Tärkein elementti on systemaattinen ja tavoitteellinen muutos, eli kyky saada tavoitellut muutokset aikaan. (Vaikuttava Yritys 2021). Yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta puhuttaessa saatetaan tarkoittaa nimenomaan sitä, miten paljon ja kuinka kestävästi jokin toiminta parantaa yhteiskuntaa (Hyvän Mitta 2021). Tavoitteellisuus on vaikuttavuuden lähtökohta. Yhteiskunnallisen jalanjäljen raportointi on vakiintumassa monen palveluntuottajan toimintakertomuksiin, mutta Sitran mallin mukaisesti tavoitteellista toimintaa voidaan verrata kädenjälkeen: toiminta suunnitellaan vaikuttavuustavoitteesta käsin niin, että halutut tulokset saavutetaan (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri, & Tykkyläinen 2018, 4).

Linjaamalla omat arvonsa museo voi selkeämmin määritellä, mihin se haluaa esimerkiksi ympäröivässä yhteiskunnassa tai omassa yhteisössään vaikuttaa. Arvoista käsin on selkeämpi päättää, mihin halutaan vaikuttaa ja miten tavoitteellistaa haluttu päämäärä. Arvot toimivat perustana, joka auttaa ohjaamaan kaikkea museossa tapahtuvaa toimintaa ja päätöksentekoa. Kun useampi museo kentällä toimii näin, syntyy vaikuttavuutta (Teräsvirta 2021).

Arvojen ja tavoitteiden sekoittuessa arvot eivät enää kuvasta yrityksen tekemiä valintoja, vaan ne jäävät yleviksi ja tyhjiksi mainoslauseiksi. Joissain työyhteisöissä tätä kutsutaan arvopesuksi tai arvokiillotukseksi. (Saksi 2020, 201).

### **3.3. Yhteisesti jaetut arvot**

Arvokeskustelut voivat keskittyä museotyössä useille eri alueille, esimerkiksi kokoelmaetiikan arvoihin, näyttelyn arvoihin tai museotyön arvoihin. Esimerkiksi tutkimustyössä arvot voivat

näyttäytyä toisella tavalla kuin näyttelyiden rakentamisessa. Museoissa arvot saattavat olla yhteisesti jaettuja, vaikka ne eivät olisikaan tarkasti sanallistettuja. Tämä voi johtua esimerkiksi yhteisestä koulutustaustasta ja jaetusta aatemaailmasta. (Roivainen 2021).

”Kun teimme Toista maata -näyttelyä, niin yksi arvoista johdettu ja ohjaava toimintamalli oli kunnioittava kohtaaminen. Pyrimme miettimään näyttelyssä kaikki asiat moninaisuuden ja kunnioituksen kautta.” (mt. 2021).

Kansallismuseon projektipäällikkönä toiminut ja Toista maata -näyttelyä rakentamassa ollut Roivainen kokee, että parhaimmillaan arvot ohjaavat kaikkea toimintaa. Arvoista puhuminen ja niiden sanallistaminen lisää läpinäkyvyyttä, sillä niiden avulla voidaan puhua abstrakteista-kin toimintamalleista. Esimerkiksi Kansallismuseon kaltaisessa museossa arvot ohjaavat lopulta kaikkea: millaisia näyttelyitä tehdään, millaisia yhteistyöhankkeita valitaan, mistä näkökulmista kokoelmia kartutetaan, miten kommunikoidaan yleisön kanssa. Arvot auttavat päätöksenteossa, jolloin ei mennä sen mukaan mikä tuntuu helpolta ja kivalta, vaan arvoista pidetään kiinni.

”Museoammattilaisille arvot ovat erittäin tärkeitä, mutta organisaatioissa ne tuntuvat usein olevan melko heikosti hyödynnettyjä. Niitä on pitkään pidetty hieman itsestäänselvyyksinä, kuten monissa yrityksissäkin. Se miten arvot on avattu ja miten ne vaikuttavat arjen työssä on varmasti yksilöllistä, mutta uskon, että siinä olisi yhä paljon kehitettävää museotalalla.” (Jaatinen 2021).

## 4 MENETELMÄT

Kehittämistehtävää lähestyttiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle tyypillistä on syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan luominen kohteesta, sekä useiden eri tiedonhankintamenetelmien käyttö (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 37). Tässä työssä tutkimuksen kohteena oli Suomen museokenttä, josta haluttiin saada ajankohtaista ja kattavaa tietoa. Saatua tietoa käytettiin kehittämisehdotuksen laatimiseen tilaajalle eli Suomen museoliitolle. Tilaaajan tavoitteena oli selvittää, miten he voisivat palvella jäsenmuseoitaan paremmin arvoihin liittyvissä kysymyksissä.

### 4.1. Kyselytutkimus

Kysely valikoitui menetelmäksi sen tehokkuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Tavoitteena oli saada vastaajia mahdollisimman laajalta alueelta maantieteellisesti, jotta vastaukset eivät keskittyisi esimerkiksi vain pääkaupunkiseudun museoihin. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Kyselynasettelussa käytettiin hyödyksi Museotilaston tuottamia tilastoja ammatillisesti hoidettujen museoiden taloudesta, henkilöstöstä ja toiminnasta (Museotilasto 2022). Kysely jaettiin Museopostin kautta, joka on Suomen museoliiton ylläpitämä museoammattilaisille ja museoalasta kiinnostuneille suunnattu sähköpostilista. Listalle liittyneitä henkilöitä on noin 3500 (Suomen museoliitto 2022). Kysely julkaistiin Museoposti-listalla 15.12.2021, jolloin kutsu kyselyyn meni kaikille sähköpostilistan jäsenille. Vastausaikaa oli 22.12.2021 asti. Viikon aikana vastauksia kertyi yhteensä 30 kappaletta.

Kysely jaoteltiin taustoittaviin kysymyksiin, museoiden arvoihin liittyviin kysymyksiin ja kehittämistehtävän kannalta oleellisiin kysymyksiin (liite 1). Taustoittavat kysymykset mahdollistivat ryhmittelyn ja vertailun eri museotyyppien välillä. Jaottelu eri museotyyppien välillä vastaa Museotilaston käyttämää jaottelua. Museoiden kokoa kysyttiin työyhteisön koon kautta, jolloin ne voitiin jaotella pieniin, keskisuuriin ja suuriin museoihin. Museoiden sijaintia kysyttiin maakunnan tarkkuudella. Kyselyyn vastasi kulttuurihistoriallisia museoita (13), taidemuseoita (2), erikoismuseoita (10), luonnontieteellinen museo (1) sekä yhdistelmämuuseoita (4). Vastaajia oli Uudeltamaalta (12), Pohjois-Savosta (5), Päijät-Hämeestä (3), Keski-Suomesta (2), Kymenlaaksosta (2), Satakunnasta (2), Etelä-Pohjanmaalta (1), Etelä-Savosta (1), Kanta-Hämeestä (1) sekä Varsinais-Suomesta (1). Suurin osa vastanneista oli pieniä alle 15 työntekijän museoita (19). Yli 50 työntekijän museo-organisaatioita oli kolme.

Arvoihin liittyvät kysymykset antoivat mahdollisuuden kerätä syventävää aineistoa siitä, ketkä määrittelevät museoiden arvot ja miten arvoja hyödynnetään museoissa. Vastaavaa tietoa ei ollut mahdollista saada esimerkiksi pelkän dokumenttianalyysin avulla. Lopuksi kysyttiin, millaista tukea museot kaipaisivat arvojen parissa työskentelyyn.

Kyselyssä oli sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Vastajille haluttiin jättää mahdollisimman paljon tilaa jakaa ajatuksiaan, jotta sellaisetkin asiat voisivat tulla esille, joita kyselyssä ei suoraa osattu kysyä. Tämän tyyppinen kysely on laadullisessa tutkimuksessa jo lähellä haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kyselyn etuna on kuitenkin se, että vastaajat voivat vastata oman aikataulunsa mukaisesti ja ilman paineita yksilöinnistä.

#### **4.1 Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysin tavoitteena oli muodostaa kuva siitä, millaisena suomalaisen museokentän arvomaailma näyttäytyy niiden nettisivujen tai muiden julkisten dokumenttien kautta. Institutionaalisia julkisia dokumentteja kuten suunnitelmia, raportteja, selvityksiä ja strategioita syntyy paljon organisaatioiden arkisessa työssä (Alastalo & Vuori 2022). Dokumenttianalyysiin valittiin tietoisesti vain sellaisia julkisia dokumentteja, joihin museon ulkopuolisilla henkilöillä on pääsy. Tässä tapauksessa tutkittiin ensin valittujen museoiden nettisivut. Mikäli arvoja ei löydetty sieltä, laajennettiin hakua museoiden kokoelmapoliittisiin ohjelmiin tai vastaaviin julkaisuihin, kuten strategioihin.

Tarkasteltavien museoiden valinnassa käytettiin apuna Museotilastoa. Tarkasteluun otettiin sellaisia museoita, joilla oli vuonna 2020 kirjattu kokoelmapoliittinen ohjelma. Kokoelmapoliittikka määrittelee museon kokoelmatehtävän ja sen hoitamiseen liittyvät linjaukset, perustelut, käytännöt, prosessit ja yksityiskohdat. Kyseisissä dokumenteissa määritellään usein myös museoiden arvoja, joita kokoelmatyössä painotetaan (Ekosaari, Jantunen & Paaskoski 2013, 2–4). Näin ollen kokoelmapoliittisen ohjelman tehneiltä museoilta voitiin olettaa löytyvän jotakin arvoihin liittyvää dokumentaatiota.

Tavoitteena oli löytää ja kerätä arvot taulukkoon (liite 2), jotta museoiden yleisimmistä arvoista saatiin käsitys. Näin voitiin tarkastella, onko museoiden arvokenttä yhtenäinen, vai erottuuko sieltä mahdollisesti jotakin. Myös se, mikäli julkaistuja arvoja ei löytynyt, kertoi arvokentän tilasta jotakin.

Tarkasteltaviin museoihin valikoitui 20 museota kolmestatoista eri maakunnasta. Otoksessa oli taidemuseoita, erikoismuseoita, kulttuurihistoriallisia museoita sekä yhdistelmämuuseoita. Yksi museoista oli yritysmuotoinen, loput säätiö- (8) ja kuntaomisteisia (11).

## **4.2 Analyysimenetelmät**

Kyselyn ja dokumenttianalyysin avulla kerätty aineisto oli laadullista. Analysoinnissa käytettiin apuna ryhmittelyä ja teemoittelua. Kyselyaineistoa tarkasteltiin järjestämällä museot ryhmittäin työyhteisön koon ja museotyypin mukaan. Näin oli mahdollista analysoida tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja suorittaa vertailua eri ryhmittelyiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Avoimista vastauksista kerättiin museoiden yleisimmin toistuvat arvot. Yhdistämällä dokumenttianalyysissä ja kyselyssä esiintyneet arvot saatiin luotua yleisimmin esiintyvien arvojen sanapilvi (kuva 1).

## 5 AINEISTO

Vastaajiksi kyselyyn toivottiin suomalaisia museoita ja museoita vastaavia kulttuurikentän toimijoita. Tässä tapauksessa kyse oli kvalitatiivisesta kyselystä, joka tuotti suhteellisen syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 121).

Selkeällä enemmistöllä vastanneista museoista (20/30) oli erikseen määritellyt arvot. Viidellä (5) ne olivat vielä työn alla ja viidellä (5) erikseen määriteltyjä arvoja ei ollut ollenkaan. Arvojen määrittely yhdessä koko henkilökunnan kanssa oli museon koosta riippumatta yleisin tapa lähestyä arvotyöskentelyä. Erityisesti pienten museoiden kohdalla arvojen johtaminen suoraan kunnan tai kaupungin strategiasta oli myös yleistä (6/19).

Arvojen julkaisu museon sisäisiin dokumentteihin oli yleisin tapa julkaista museon arvoja (17). Julkaisu nettisivuille (10) tai sosiaalisen median kanaviin (4) ei ollut yhtä yleistä. Joidenkin museoiden arvoja ei oltu julkaistu minnekään (8). Näihin lukeutuvat ne, joilla arvoja ei oltu määritelty (5).

Avoimuus toistui selkeästi museoiden arvoissa (10/25). Esille nousivat myös vastuullisuus ja kestävä kehitys (11/25), sekä yhteisöllisyys ja vuorovaikutus erilaisin sanamuodoin. Lähes kaikkien vastanneiden museoiden arvot heijastelevat museopoliittista ohjelmaa 2030, jossa museoalan 2030 arvoiksi on määritelty yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus, luotettavuus ja jatkuvuus, moniäänisyys ja demokratia sekä rohkeus ja ennakkoluulottomuus. Kestävyyden ja vastuullisuuden lisääminen arvoihin viimeisen neljän vuoden aikana mainittiin kolmen (3) eri museon toimesta.

Museolain (11§) mukaisesti Opetus- ja kulttuuriministeriö vahvistaa neljän vuoden välein museoiden rahoitusta koskevan suunnitelman. Kyselyyn vastanneista museoista kahdeksan (8) kertoi päivittävänsä museon strategiaa 2–4 vuoden välein, jolloin arvojen päivittäminen tapahtuu samassa yhteydessä.

## 5.1. Arvot museoiden arjessa

Arvojen näkyemisessä museoiden arjessa nousi esille kaksi eri tarkastelutasoa: arvojen toteutuminen työyhteisössä ihmisten kautta ja strategian määrittäminen arvojen kautta. Osa museoista kokee arvojen olevan kaiken toiminnan ja kehittämisen lähtökohta, joista käsin esimerkiksi strategiset tavoitteet ja sitä kautta arjen toiminta määrittyvät. Vastauksissa nousi esiin strategisen ja operatiivisen johtamisen lisäksi henkilöstöjohtamisen näkökulma arvoihin:

[Arvot näkyvät] henkilöstön koulutustilaisuuksissa, sisäisessä viestinnässä ja käyttäytymisessä, henkilöstön palkitsemisissä ja miten henkilöstöä kohdellaan. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä toimintaa ohjaavia arvoja. Sitä kautta henkilöstö pystyy toimimaan asiakkaita kohtaan strategiaamme mukaisesti. Museon profiili edustaa annettuja arvoja. (Kyselyvastaaja 1).

Arvojen jalkauttamisen onnistumisen mittaamista tehtiin museoissa lähinnä strategisten tavoitteiden saavuttamisen mittaamisen kautta. Muiksi mittareiksi mainittiin vuosittainen ympäristötilinpäätös sekä asiakastyytyväisyyskyselyt.

Pienten museoiden kohdalla kokemukset arvotyöskentelyn tuen tarpeesta jakaantuvat lähes tasan: seitsemän (7) museota kokee kaipaavansa tukea ja kahdeksan (8) ei koe kaipaavansa tukea arvojen parissa työskentelyyn. Museot kokevat kuitenkin kaipaavansa arvojen kanssa työskentelyn tueksi erityisesti työkaluja (13) ja esimerkkejä (14). Myös koulutusta (6), lisätietoa (5) ja keskusteluapua (7) kaivattiin. Kuusi (6) vastaajista ei kokenut kaipaavansa mitään. Yksi vastaaja toi esille ajanpuutteen; kiire on esteenä arvokeskustelun käymiselle.

## 5.2. Dokumenttianalyysin aineisto

Dokumenttianalyysiin valittiin museot hyödyntämällä Museotilaston tietokantaa. Ensimmäinen kriteeri oli rajata mukaan ainoastaan sellaiset museot, joilla oli vuoden 2020 tilastotarkastelussa kirjattu kokoelmapoliittinen ohjelma. Tämä helpotti museoiden arvojen etsimistä, sillä usein kokoelmapoliittisessa ohjelmassa avataan myös museon arvoja. Seuraavaksi museoita tarkasteltiin museotyypin, sijainnin ja omistusmuodon mukaan, jonka jälkeen pyrittiin valikoimaan mahdollisimman monipuolinen otos erityyppisiä museoita tarkasteltavaksi.

Tarkasteluun valikoitui museoita kolmestatoista eri maakunnasta. Yhteensä 20 museon arvot kerättiin Excel-taulukoon (Liite 2). Taulukossa jokaisen museon kohdalla on eroteltu museotyyppi, omistusmuoto sekä maakunta. Arvot on listattu taulukkuun sellaisina kuin ne museon

nettisivuilta, strategiasta tai esimerkiksi kunnan strategiasta löytyvät. Sellaisten museoiden kohdalla, jotka määrittivät toimivansa ICOMin museotyön eettisten sääntöjen mukaan kirjattiin arvojen kohdalle ”ICOM”. Mikäli museon arvoja ei löytynyt, kirjattiin taulukkoon ”määrittelemätön”.

Museoiden kirjattuja arvoja etsittiin ensin niiden nettisivuilta. Mikäli haluttua tietoa ei löytynyt, laajennettiin haku museon strategiaan ja kokoelmapoliittiseen ohjelmaan. Kuntaomisteisten museoiden kohdalla tarkistettiin myös kaupungin julkaisut, mikäli arvoja ei löytynyt museon omilta sivuilta tai ne ohjasivat kaupungin strategiaan.

Viiden museon tapauksessa arvot löytyivät suoraan niiden nettisivuilta. Neljän museon kohdalla arvoja ei löytynyt kirjattuna mistään yleisistä julkaistuista dokumenteista. Lopuissa tapauksista (11) arvot löytyivät museoiden kokoelmapoliittisista ohjelmista tai arvojen oli kerrottu määrittävän kaupungin strategiasta. Arvot toistivat kyselyssä esiintyneitä arvoja esimerkiksi vastuullisuuden, kestävyuden ja avoimuuden osalta. Esille nousi kuitenkin yksilöllisempiä arvosanoja, kuten ihmisläheisyys, nöyryys, yhteiskunnan eheyttäminen ja ihmisten arvostaminen.

Kyselyssä ja dokumenttianalysissä esiintyneet arvot kerättiin yhteen, jonka jälkeen niistä luotiin sanapilvi (kuva 1). Usein toistuvat sanat näkyvät sanapilven keskellä suurempina ja yksittäisinä toistuvat sanat pienempinä.



## 6 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyyn vastasi kolme suurta yli 50 henkeä työllistävää museota. Tarkasteltaessa kyselyn tuloksia museoiden koon näkökulmasta alkoi odotettavissa oleva ero näkyä: isoilla museoilla on todennäköisesti enemmän resursseja käytettävissä, jolloin strategian ja usein sitä kautta arvojenkin työstämiseen voidaan palkata ulkopuolista tukea. Ulkopuolisen konsultin apua arvojen määrittelyssä oli käytetty juuri isojen museoiden kohdalla (2). Samoin museot, jotka kertoivat kaivanneensa ja myös saaneensa apua arvotyöskentelyyn olivat keskisuuria ja suuria (5).

Asenteiden muutokset ovat suurimpia juuri pienten museoiden kohdalla. Ajallisten ja rahallisten resurssien puute voidaan kokea esteenä arvokeskustelun käymiselle. Käytännön arkinen työ vie mukanaan, eikä kehittämislle jää aikaa. Myös ikäerojen tuomat näkemuserot tulivat esille.

Museon toiminta-alueella on koettu olevan arvoiltaan konservatiivisia ihmisiä ja myös museon historia ja kokoelma pohjautuvat osin vanhoillisille ajattelutavoille. Museo ei ole toiminnassaan tai viestinnässään ottanut kantaa arvokeskusteluihin. Tähän on tullut henkilökunnan nuorentumisen myötä muutoksia, mutta ne eivät ole olleet sinänsä suunniteltuja. (Kyselyvastaaja 2).

Moni museo (12) koki arvoista keskustelun ja niiden mukaan toimimisen tärkeänä osana työyhteisön hyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Omien arvojen ollessa samassa linjassa museon arvojen kanssa ei synny arvoristiriitoja. Arvoristiriidat vievät energiaa ja mielekkyyttä työstä. Museoalalla arvoristiriita voisi syntyä esimerkiksi siitä, että yksilön käsitys avoimesta ja ihmisläheisestä kanssakäymisestä ei vastaa museon käsitystä vastaavista asioista. Tällaisessa tilanteessa molemmat osapuolet – tässä tapauksessa luultavasti erityisesti työntekijä – alkaa voida huonosti ja menettää motivaatiotaan syntyneen arvoristiriidan takia. Omien ja työyhteisön arvojen kohtaaminen on siis tärkeämpää kuin ehkä usein annetaan ymmärtää. Keskustelevan ja avoimen työyhteisön merkitys aidon arvokeskustelun käymiseksi on merkittävä.

Arvoristiriidan lisäksi sudenkuoppa voi olla tilanne, jossa arvot ja tavoitteet menevät sekaisin. On hyvä muistaa, että arvoja ei voida saavuttaa. Arvot kertovat miten käyttäytyä, mihin suuntaan kulkea (Pietikäinen 2014, 59-60).

Museoiden vastauksissa viitattiin myös siihen problematiikkaan, että arvojen näkymistä arjen työssä voi olla hankala määritellä, vaikka arvot olisivatkin strategiassa selkeästi kirjattuna. Museoissa arvot voivat näyttäytyä niiden toiminnan eri tasoilla hyvin vaihtelevin tavoin. Esimerkiksi uteliaisuus arvona voi merkitä käytännön työssä hyvin erilaisia asioita, jos sitä tarkastellaan näyttelyn rakentamisen, kokoelmien, tutkimuksen tai museopedagogiikan näkökulmista.

Museokentän arvojen tarkastelu johdatteli samanlaisten kysymysten äärelle kuin Museoetiikka 2.0 -julkaisun artikkelissa Museotyön eettiset säännöt 2.0:

Mitä nykyinen kirjattu etiikka oikeastaan määrittää? Pitäisikö sen puuttua museoammattilaisen ja museo-organisaation vai museolaitoksen ja yhteiskunnan väliin suhteisiin? Tulisiko sen määritellä laajemmin kulttuuriperinnön hallintaa? Vai kommentoida museoammattilaisen toiminnan tapoja? Kenen tavoitteita ammattieettisten sääntöjen tulisi palvella? Löytyykö niistä aidosti ohjausta tämän päivän eettistä päätöksentekoa vaativiin tilanteisiin, vaikkapa ympäristökysymyksiin tai yleisötyön pulmiin? (Paaskoski, Robbins, Turtiainen & Ukkonen 2015, 6).

Museot käsitetään lähtökohtaisesti toiminnaltaan arvopohjaisiksi. Kyselyssä nostettiin esiin se, että tästäkin olisi hyvä keskustella.

Olisi hienoa, jos museotalalla ja laajemminkin kulttuurikentällä alettaisiin keskustelemaan siitä, mitä kulttuurialan arvopohjainen työ käytännössä merkitsee. Ollaanko tuudittauduttu liikaa siihen, että kulttuurialalla arvot otetaan itsestäänselvyyksinä ja kykenemme ikään kuin automaattisesti eettisesti oikeaoppiseen ja arvoja ilmentävään toimintaan ilman liikoja keskusteluja ja pohdintoja. (Kyselyvastaaja 3).

## 6.1. Huomioita työn tulkinnessa

Dokumenttianalyysin tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että aineistoon valikoituneet museot ovat kooltaan ja resursseiltaan hyvin erilaisia. Asian kattavampi ja syvällisempi tarkastelu mahdollisissa jatkotutkimuksissa vaatii asian huomiointia.

Myös kyselyn osalta on huomioitava, että vastaajia on suhteessa museokentän kokoon vähän. Ideaalitulanteessa kyselyn perusjoukon voitaisiin ajatella olevan kaikki Suomen museot, jolloin otanta voisi edustaa paremmin koko museokenttää. Kyselyn jakaminen ainoastaan Museopos-

tin kautta loi jo ennalta määrätyn otantakehikon, jossa vastaajiksi päätyvät vain ne museoammattilaiset, jotka ovat rekisteröityneet Museoposti-listalle ja lisäksi lukevat sen viestejä aktiivisesti.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Jotta museot voivat aidosti olla mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa tai toimia sellaisen alustana, on niillä oltava näkemys oman toiminnan päämääristä ja arvopohjasta. Arvot auttavat päätöksenteossa, toiminnan suunnittelussa ja museon profiloitumisessa kentällä. Arvojen kautta voitaisiin myös valita millaisiin hankkeisiin ja projekteihin museot osallistuvat, mitkä niiden yhteistyötahot ovat ja mitkä tärkeimmät sidosryhmät. Arvot voisivat tuoda museoille selkeyttä toimintaan. Tällä hetkellä arvojen puinti ja määrittely nähdään osittain haastavana, aikaa vievänä ja toisinaan hämmentävänäkin. Museoalan rakenteista voidaan johtaa arvoja, jotka palvelevat museotyön ja museo-organisaatioiden osia, mutta ovat usein geneerisiä ja etäisiä etenkin pienemmille museoille.

Suomen museokentän arvoissa toistuvat avoimuus, kestävyys, vastuullisuus, yhteisöllisyys ja rohkeus. Näistä kestävä kehityksen teemat ovat museoille osoitetun kyselyn tulosten mukaan helpoimmin osoitettavissa ja toteutettavissa museoiden arjessa. Museokentällä näkyy tälläkin hetkellä projekteja, jotka liittyvät suoraan kestävä kehityksen ja vastuullisuuden käytännön teemoihin, kuten museoiden hiilijalanjäljen laskeminen. Voisiko avoimuuden, yhteisöllisyyden ja rohkeuden teemoista kehitellä samanlaisia käytännön projekteja, jotka johtavat käytännön toiminnan muutokseen ja kehitykseen? Edellä mainitut arvot voidaan sitoa esimerkiksi avoimen, aidon keskustelun käymiseen ja dialogin käymisen käsitteisiin. Suomessa dialogin tai kuuntelevamman ja läsnäolevamman keskustelutavan metodeja on ollut kehittämässä esimerkiksi Sit-rasta ponnistanut Erätauko-säätiö (Erätauko 2022).

### 7.1. Millaista tukea Suomen museoliitto voisi tarjota?

Kyselyssä nousi esille, että museot kaipaisivat arvotyöskentelyn avuksi työkaluja ja esimerkkejä. Dokumenttianalyysin ja kyselyn tuloksena syntyi sanapilvi, jossa museoiden yleisimmät arvot näkyvät. Sanapilvi toimii ensimmäisenä esimerkkiaineistona arvoista museokentällä. Laajemman aineiston kerääminen voisi olla jatkotutkimuksen aihe, jossa museokentän arvoista saataisiin vielä kattavampi otos.

Museoliitto järjestää alan koulutuksia ja seminaareja, joissa arvoja voitaisiin käsitellä niistä keskustelemalla ja esimerkkitapauksia purkamalla. Käytännön esimerkit siitä, miten arvot näkyvät museoiden työssä ovat selvästi kaivattuja. Suomen museoliitto voisi järjestää aiheita käsittelevän koulutustilaisuuden, jossa museot pääsisivät keskustelemaan toistensa kanssa arvoista ja niiden merkityksestä. Arvotyöpajoihin osallistuminen on yleistynyt museoiden keskuudessa. Joillekin museoille työpajaan osallistuminen voi resurssien niukkuuden vuoksi olla haasteellista. Museoliitto voisi tarjota koulutuksessaan keskeisimmät työkalut arvokeskusteluiden käynnistämiseksi museoissa itsenäisesti.

Opinnäytetyön keskeinen sisältö kootaan artikkeliksi, joka julkaistaan museoammattilaisten MuseoPro -verkkojulkaisussa kevään 2022 aikana.

## **7.2. Arviointi**

Työn tekemistä olisi helpottanut lähestymistavan määrittely aikaisemmassa vaiheessa. Nyt se jäi oikeastaan kokonaan tekemättä. Tutkimukselliset tavoitteet olisi pitänyt rajata selkeämmin, jolloin myös valittujen menetelmien hyödyntäminen olisi ollut tehokkaampaa. Opinnäytetyön vieminen käytäntöön jäi toteuttamatta sellaisessa mittakaavassa kuin se olisi ollut mahdollista.

Mikäli kyselyn vastaajamäärä olisi ollut suurempi, olisi osia kyselystä voitu tutkia kvantitatiivisin ja yleistettävämmin menetelmin. Esimerkiksi kysymys arvojen julkaisusta olisi voinut tuottaa mielenkiintoista tietoa.

Työn tilaaja koki kyselyn tulokset mielenkiintoisina ja hyvänä alkuna aiheen laajemmalle käsittelemiselle. MuseoPro-julkaisun lisäksi tilaaja on pohtinut arvokeskustelun lisäämistä osaksi jotakin kevään koulutustilaisuuksista.

## LÄHTEET

- Alastalo, Marja & Vuori, Jaana 2022. Dokumentit. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 21.2.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineis-tot/dokumentit/>
- Digimuseo.fi 2022. Mikä Digimuseo. Viitattu 22.2.2022. <https://digimuseo.fi/mika-digimuseo-2/>
- Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Ekosaari, Maija & Jantunen, Sari & Paaskoski, Leena 2013. Kokoelmapolitiikan muistilista museoille. Museoviraston ohjeita ja oppaita 3. Museo 2015 ja Museovirasto. Helsinki, 2013. <https://www.museovirasto.fi/uploads/Arkisto-ja-kokoelmapalvelut/Julkaisut/kokoelmapolitiikan-muistilista-museoille.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto, EK 2019. Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritysvastuun johtamiseen. Toim. Lipponen, Kimmo & Mäkelä, Tuuli. Viitattu 13.1.2022. [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_Vastuullisuusjulkaisu\\_final\\_net\\_11.9.2019.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf)
- Erätauko 2022. Mikä Erätauko? Viitattu 22.2.2022. <https://www.eratauko.fi>
- Guttorm, Anni 2019. Saamelaisesineet palaavat Saamenmaalle. Institut Finlandais. Viitattu 22.2.2022. <https://www.institut-finlandais.fr/fi/blog/2019/10/07/saamelaisesineet-palaavat-saamenmaalle-anni-guttorm-2/>
- Hautamäki, Terhi 2021. Sivistystyö saa uusia muotoja – museoista tulee tulevaisuuden rakentajia. Sitra 31.3.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sivistystyo-saa-uusia-muotoja-museoista-tulee-tulevaisuuden-rakentajia/>
- Heliskoski, Jonna & Humala, Heidi & Kopola, Riina & Tonteri, Anna & Tykkyläinen, Saira 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Viitattu 30.9.2021. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Helkama, Klaus 2015. Suomalaisten arvot: Mikä meille on oikeasti tärkeää? (E-kirja.) Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hyvän mitta 2021. Mitä on vaikuttavuus? Viitattu 13.10.2021. <https://www.hyvanmitta.fi/mita-on-vaikuttavuus/>
- ICOM Finland 2022. Etusivu. Viitattu 21.2.2022. <https://icomfinland.fi/icom-finland>
- Kansallismuseo 2021. Suomen kansallismuseon saamelaiskokoelma perillä Saamenmaalla. 1.9.2021. <https://www.kansallismuseo.fi/fi/ajankohtaista/saamelaiskokoelma-perilla-saamenmaalla>
- Karvonen, Minna & Kukko, Eeva & Mattila, Mirva & Teräs, Ulla 2007. Museot vaikuttajina. Tarve- ja tavoitekarttoitus. Museovirasto. Yliopistopaino 2007. <https://www.museovirasto.fi/uploads/Arkisto-ja-kokoelmapalvelut/Julkaisut/museot-vaikuttajina.pdf>

- Mattila, Mirva 2018. Mahdollisuuksien museo - Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 11/2018. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160600/OKM\\_11\\_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160600/OKM_11_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Mieli 31.8.2021. Millaisia asioita arvostan? Viitattu 6.10.2021. <https://mieli.fi/vahvistamielenterveyttasi/itsetuntemus-ja-itsetunto/millaisia-asioita-arvostan/>
- Moilanen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Museolaki. Finlex 15.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190314>
- Museotilasto 2022. Viitattu 15.2.2022. <https://www.museotilasto.fi>
- Museotyön eettiset säännöt 2021. Guttorm, Anni & Langinauer, Christine & Patokorpi, Lassi (toim.) ICOM – Suomen komitea ry 2021.
- Museovirasto 2016. Museoiden arviointimalli. Viitattu 30.9.2021. <https://www.museoarviointi.fi>
- Museovirasto 2020. Uusi museolaki voimaan 1.1.2020: mikä muuttuu kulttuuriympäristötehtävien hoidossa? Museovirasto 14.2.2020. <https://www.museovirasto.fi/fi/ajankohtaista/uusi-museolaki-voimaan-1-1-2020-mikae-muuttuu-kulttuuriympaeristoetehtaevien-hoidossa>
- Museovirasto 2021. Suomen museot 2020. Tilastokortti 1/2020: Suomen museot 2020, Museotilasto. Viitattu 24.1.2022. [https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Tilastokortti1\\_2021.pdf](https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Tilastokortti1_2021.pdf)
- Museovirasto 2022a. Koosteet Teemapäiviltä 2014-2021. Viitattu 21.2.2022. <https://www.museovirasto.fi/fi/museoalan-kehittaminen/tyokalut-ja-verkostot/museoalan-teemapaiivat/koosteet-2014-2018>
- Museovirasto 2022b. Tietoa Suomen museoista. Viitattu 2.2.2022. <https://www.museovirasto.fi/fi/museoalan-kehittaminen/tietoa-suomen-museoista>
- Museums of Impact 2021. Viitattu 30.9.2021. <https://www.museumsofimpact.eu>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Mahdollisuuksien museo, Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-557-0>
- Paaskoski, Leena & Robbins, Nina & Turtiainen, Minna & Ukkonen, Päivi 2015. Museotyön eettiset säännöt 2.0. Museoetiikka 2.0. Puheenvuoroja ja keskustelunavauksia. Suomen museoliiton julkaisuja 70. Viitattu 22.2.2022. [http://www.museoliitto.fi/doc/verkkojulkaisut/Museoetiikka\\_2.0.pdf](http://www.museoliitto.fi/doc/verkkojulkaisut/Museoetiikka_2.0.pdf)
- Patokorpi, Lassi 2021. ICOM Finland esittää yksitoista avainsanaa museo-sanan määritelmään. ICOM Finland 27.4.2021. <https://icomfinland.squarespace.com/blogi/2021/4/15/icom-finland-esitt-yksitoista-avainsanaa-museo-sanan-mritelmn>
- Pietikäinen, Arto 2014. Kohti arvoistasi. Suuntaa mielekkäisiin muutoksiin. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim ja Arto Pietikäinen
- Roos, Jonni 2016. Kun Kiasma kompastui saamenpukuun. Yle Kulttuuricocktail 2.10.2016. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/09/30/kun-kiasma-kompastui-saamenpukuun>

Saksi, Jukka 2020. Arvovalta. Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021. Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä. Viitattu 8.11.2021. <https://stm.fi/suomi-on-sukupuolten-tasa-arvon-edellakavija>

Suomen museoliitto 2018a. Suomen museoliiton strategia 2018-2023. Viitattu 22.1.2022. [https://www.museoliitto.fi/doc/strategia/Museoliiton\\_strategia\\_2018\\_2023.pdf](https://www.museoliitto.fi/doc/strategia/Museoliiton_strategia_2018_2023.pdf)

Suomen museoliitto 2018b. Suomen museoliitto 2023 -strategia. Museoalan toimintaympäristö. Viitattu 21.2.2022. [https://www.museoliitto.fi/doc/strategia/Suomen\\_museoalan\\_toimintaymparisto,\\_PESTLE-analyysi.pdf](https://www.museoliitto.fi/doc/strategia/Suomen_museoalan_toimintaymparisto,_PESTLE-analyysi.pdf)

Suomen museoliitto 2021. Mikä museoliitto on? Viitattu 8.11.2021. <https://www.museoliitto.fi/suomenmuseoliitto>

Suomen museoliitto 2022a. Kulttuurihistorialliset museot. Viitattu 24.1.2022. <https://www.museoliitto.fi/mikamuseo/kulttuurihistorialliset>

Suomen museoliitto 2022b. Museoposti-sähköpostilista. Viitattu 15.2.2022. <https://www.museoliitto.fi/tiedotus/museoposti>

Vaikuttava yritys, 7.2.2021. Mitä vaikuttavuus on? Viitattu 13.10.2021. <https://vaikuttavayritys.fi/mita-vaikuttavuus-on/>

## HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Iida Ruohonen.

- Jaatinen, Carina 2021. Arkkitehtuurimuseon johtaja, museoalan maailmanjärjestön ICOMin rahastonhoitaja. Videohaastattelu 20.12.2021.
- Roivainen, Päivi 2022. Good Kombo Oy:n toimitusjohtaja. Videohaastattelu 10.12.2021.
- Teräsvirta, Eeva 2021. Museoviraston erikoisasiantuntija. Videohaastattelu 14.4.2021.

## **LIITTEET**

Liite 1. Arvot museokentällä - Kysely

Liite 2. Arvot museokentällä - Dokumenttianalyysitaulukko

Liite 1.

Arvot museokentällä 2021

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn museon arvoista. **Tässä kyselyssä arvoilla tarkoitetaan niitä periaatteita, jotka ohjaavat ja määrittelevät museonne toimintaa ja päätöksentekoa.**

**Vastaaminen vie alle 10 minuuttia.** Kyselyyn vastataan anonyymisti. Tietoja käytetään aineistona opinnäytetyössä, jonka aiheena on arvot Suomen museokentällä. Opinnäytetyön tilaaja on Suomen museoliitto ja sen toteuttaja on Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon opiskelija. Mikäli kaipaatte apua kyselyyn liittyen, olkaa yhteydessä kyselyn tekijään Iida Ruohoseen ([iida.ruohonen@humak.fi](mailto:iida.ruohonen@humak.fi)).

Kiitos ajastanne!

## 1. Museotyyppi

- Kulttuurihistoriallinen museo
- Taidemuseo
- Erikoismuseo
- Luonnontieteellinen museo
- Yhdistelmä museo

## 2. Museon sijainti

- Lappi
- Pohjois-Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Etelä-Pohjanmaa
- Kainuu
- Keski-Suomi
- Pohjois-Savo
- Etelä-Savo
- Pohjois-Karjala
- Etelä-Karjala

- Kymenlaakso
- Päijät-Häme
- Kanta-Häme
- Uusimaa
- Pirkanmaa
- Satakunta
- Varsinais-Suomi
- Ahvenanmaa

**3. Museon työyhteisön koko vuonna 2021**

- Pieni (alle 15 työntekijää)
- Keskisuuri (noin 15-50 työntekijää)
- Iso (yli 50 työntekijää)

**4. Onko museollanne erikseen määritellyt arvot?**

- Kyllä
- Ei
- Työn alla

**5. Mitkä arvonne ovat? Kirjoittakaa alle pilkulla erottaen.**

**6. Kuka tai ketkä ovat määritelleet museonne arvot? (monivalinta)**

- Museojohtaja
- Museon hallitus tai johtokunta tai vastaava
- Koko henkilökunta yhdessä
- Ulkopuolinen konsultti
- Johdettu kunnan/kaupungin strategiassa olevista arvoista
- Muu (avoin vastauskenttä)

**7. Onko museonne arvot julkaistu? (monivalinta)**

- Museon sisäisiin dokumentteihin

- Nettisivuille
- Sosiaalisen median kanaviin
- Museon sisäisiin kirjallisiin oppaisiin tai manuaaleihin
- Tiedotusmateriaaliin
- Seinälle tai muulle näkyvälle paikalle museon tiloissa
- Ei minnekään
- Muu (avoin vastauskenttä)

**8. Kommunikoidaanko museon arvot uusille työntekijöille, harjoittelijoille ja työnhakijoille?**

- Kyllä
- Ei

**9. Kuinka usein arvot tarkastetaan tai päivitetään?**

- Vuosittain
- Kahden vuoden välein
- Neljän vuoden välein
- Harvemmin kuin neljän vuoden välein

**10. Onko arvoihinne tullut muutoksia viimeisen neljän vuoden aikana? Jos kyllä, niin millaisia? Kirjoittakaa vapaasti tekstikenttään. (avoin vastauskenttä)**

**11. Miten arvot näkyvät museonne arjessa? (avoin vastauskenttä)**

**12. Mitataanko arvojen jalkauttamisen onnistumista? Jos kyllä, niin miten? Kirjoittakaa alle. (avoin vastauskenttä)**

**13. Museon henkilökunnan asenteet sisäistä arvokeskustelua kohtaan (oman tuntumanne mukaan). (liukuvalinta)**

0 Välttelevä

5 Yhdentekevä

10 Innokas ja osallistuva

**14. Miten perustelisitte vastaustanne edelliseen kysymykseen? (avoin vastauskenttä)**

**15. Oletteko kokeneet kaipaavanne tukea arvojen työstämiseen tai niiden parissa työskentelyyn?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Kyllä, olemme saaneet tukea

**16. Millaista tukea museonne kaipaisi arvotyöskentelyyn? (monivalinta)**

- Lisätietoa
- Koulutusta
- Keskusteluapua
- Työkaluja
- Esimerkkejä
- Muuta (avoin vastauskenttä)

**17. Muita kommentteja tai terveisiä, joita haluaisitte jättää? (avoin vastauskenttä)**

## Liite 2.

Nimi	Museotyyppi	Museonhistoriallinen museo	Omistusmuoto	Maakunta	Nettisivu (lähde)	Mistä löytyvät	Arvot
Amos Rex	Taidemuseo, Kulttuurihistoriallinen museo		Yritys	Uudenmaan maakunta	<a href="https://amosrex.fi/tule-meille/">https://amosrex.fi/tule-meille/</a> <a href="https://www.designmuseum.fi/wp-content/uploads/2019/09/Designmuseon-kokoeinapoliittikka.pdf">https://www.designmuseum.fi/wp-content/uploads/2019/09/Designmuseon-kokoeinapoliittikka.pdf</a> <a href="https://enmnamuseum.fi/wp-content/uploads/2021/03/emma_strategia_201-2023_fi.pdf">https://enmnamuseum.fi/wp-content/uploads/2021/03/emma_strategia_201-2023_fi.pdf</a>	Nettisivulta	tasa-arvo, avoin
Designmuseo	Erikoismuseo		Säätiö	Uudenmaan maakunta	<a href="https://static.espoon.fi/cdn/fi/_SAFMX00VEmMvwwLAP78Y1IKT9u_Y1mXR9sIMyCQ/1634710-407/public/2021-10/7utkimusjulkaisupoliittikka_KAMU_ei_saavu_Tutkimus- ja_julkaisupoliittikka_vuosille_2015-2020_tettava.pdf">https://static.espoon.fi/cdn/fi/_SAFMX00VEmMvwwLAP78Y1IKT9u_Y1mXR9sIMyCQ/1634710-407/public/2021-10/7utkimusjulkaisupoliittikka_KAMU_ei_saavu_Tutkimus- ja_julkaisupoliittikka_vuosille_2015-2020_tettava.pdf</a>	Kokoeinapoliittikka	ICOM
EMMA - Espoon modernin taiteen museo	Taidemuseo		Säätiö	Uudenmaan maakunta	<a href="http://www.forsanmuseum.fi/client/forsanmuseum/userfiles/toimintaohjelma-2018-2023.pdf">http://www.forsanmuseum.fi/client/forsanmuseum/userfiles/toimintaohjelma-2018-2023.pdf</a>	Strategiasta	taiteen voima, rohkeus, vuorovaikutus
Espoon kaupunginmuseo	Kulttuurihistoriallinen museo		Kunta	Uudenmaan maakunta	<a href="https://www.gallen-kallela.fi/aksi-ainoa-tarvesaa-museo-ja-vastuullisuus/">https://www.gallen-kallela.fi/aksi-ainoa-tarvesaa-museo-ja-vastuullisuus/</a> <a href="https://www.laamietankki.fi/mo/">https://www.laamietankki.fi/mo/</a>	Ei löydy	asukas- ja asiakaslähtöisyys, vastuullinen edelläkävijä, oikeudenmukaisuus, asiantuntijuus, aitous
Forsan museo	Kulttuurihistoriallinen museo, erikoismuseo		Kunta	Kanta-Hämeen maakunta	<a href="https://jalkavakimuseo.fi/wp-content/uploads/2021/04/jalkavakimuseon-strategia-tiivis.pdf">https://jalkavakimuseo.fi/wp-content/uploads/2021/04/jalkavakimuseon-strategia-tiivis.pdf</a>	Strategiasta	määrätteleminen
Gallen-Kallelan museo	Kulttuurihistoriallinen museo		Säätiö	Uudenmaan maakunta	<a href="https://www.joensuu.fi/documents/144181/2168958/Joensuu-kaupungin-kulttuuriohjelma-2021-2026.pdf?fe6664e-e95f-23e4-0533-710e4b506c14">https://www.joensuu.fi/documents/144181/2168958/Joensuu-kaupungin-kulttuuriohjelma-2021-2026.pdf?fe6664e-e95f-23e4-0533-710e4b506c14</a>	Nettisivulta	ekologisuus, avoimuus, luotettavuus, ihmislähtöisyys
HAM Heisingin taidemuseo	Taidemuseo		Kunta	Uudenmaan maakunta	<a href="https://docplayer.fi/50164071-Katsaus-museopalveluiden-toimintaan-toiminnan-perustelu.html">https://docplayer.fi/50164071-Katsaus-museopalveluiden-toimintaan-toiminnan-perustelu.html</a>	Nettisivulta	ihmislähtöisyys
Hämeenlinnan taidemuseo	Kulttuurihistoriallinen museo		Kunta	Kanta-Hämeen maakunta	<a href="https://www.ieni.fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-aitous/strategia-ja-ohjelmat/">https://www.ieni.fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-aitous/strategia-ja-ohjelmat/</a>	Ei löydy	rohkeus, ilo, läsnäolo
Jakobstads museum	Kulttuurihistoriallinen museo		Kunta	Pohjanmaan maakunta	<a href="https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atom/files/A_s_kopo_lyhyt_2018_0.pdf">https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atom/files/A_s_kopo_lyhyt_2018_0.pdf</a> <a href="https://www.lahdenmuseo.fi/uploads/sites/1/2021/02/0ef59ba-lahden_museot_strategiahyteeneto_welcome_9_11_2018-4.pdf">https://www.lahdenmuseo.fi/uploads/sites/1/2021/02/0ef59ba-lahden_museot_strategiahyteeneto_welcome_9_11_2018-4.pdf</a> <a href="https://docplayer.fi/143657934-Lappeenrannan-museot-kokoeinapoliittinen-ohjelma.html">https://docplayer.fi/143657934-Lappeenrannan-museot-kokoeinapoliittinen-ohjelma.html</a>	Ei löydy	maantieteellinen
Jalkavakimuseo	Erikoismuseo		Säätiö	Etelä-Savon maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Strategiasta	Iteensäytiden etulinjassa, yhdessä, into ja vuorovaikutus
Joensuun museot	Kulttuurihistoriallinen museo, taidemuseo		Kunta	Pohjois-Karjalan maakunta	<a href="https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atom/files/A_s_kopo_lyhyt_2018_0.pdf">https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atom/files/A_s_kopo_lyhyt_2018_0.pdf</a> <a href="https://www.lahdenmuseo.fi/uploads/sites/1/2021/02/0ef59ba-lahden_museot_strategiahyteeneto_welcome_9_11_2018-4.pdf">https://www.lahdenmuseo.fi/uploads/sites/1/2021/02/0ef59ba-lahden_museot_strategiahyteeneto_welcome_9_11_2018-4.pdf</a> <a href="https://docplayer.fi/143657934-Lappeenrannan-museot-kokoeinapoliittinen-ohjelma.html">https://docplayer.fi/143657934-Lappeenrannan-museot-kokoeinapoliittinen-ohjelma.html</a>	Kaupungin strategiasta	yhdenvertaisuus, rohkeus, kestävyys, yhdessä tekeminen
K. H. Renlundin museo	Yhdistelmä		Kunta	Keski-Pohjanmaan maakunta	<a href="https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atom/files/A_s_kopo_lyhyt_2018_0.pdf">https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atom/files/A_s_kopo_lyhyt_2018_0.pdf</a> <a href="https://www.lahdenmuseo.fi/uploads/sites/1/2021/02/0ef59ba-lahden_museot_strategiahyteeneto_welcome_9_11_2018-4.pdf">https://www.lahdenmuseo.fi/uploads/sites/1/2021/02/0ef59ba-lahden_museot_strategiahyteeneto_welcome_9_11_2018-4.pdf</a> <a href="https://docplayer.fi/143657934-Lappeenrannan-museot-kokoeinapoliittinen-ohjelma.html">https://docplayer.fi/143657934-Lappeenrannan-museot-kokoeinapoliittinen-ohjelma.html</a>	Ei löydy	arvostus, avoimuus, nöyryys, yhteiskunnan eheyttäminen
Kankaanpään kaupunginmuseo	Yhdistelmä		Kunta	Satakunnan maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Strategiasta	määrätteleminen
Kemin taidemuseo	Kulttuurihistoriallinen museo, taidemuseo		Kunta	Lapin maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Kemin kaupungin strategiasta johdetut arvot	ICOM, ihmislähtöisyys, luovuus, vastuullisuus
Keuruun museo	Kulttuurihistoriallinen museo, yhdistelmä		Säätiö	Keski-Suomen maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Keski-Suomen alueellinen kokoeinapoliittinen	kestävä kehitys, avoin, saavutettavuus, vuorovaikutus
Lahden museot	Erikoismuseo, Kulttuurihistoriallinen museo, taidemuseo		Kunta	Päijät-Hämeen maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Strategiasta	imostavat kokemukset, yhteiskunnallisesti olvatava toiminta, vastuullisuus.
Lappeenrannan museot	Kulttuurihistoriallinen museo, taidemuseo		Kunta	Etelä-Karjalan maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Lappeenrannan museoiden kokoeinapoliittinen ohjelma 2019	avoimuus, luovuus, yhteistyö, vastuu, hyvä hallinto, ihmisten arvostaminen, ICOM
Liedon museo	Kulttuurihistoriallinen museo		Säätiö	Varsinais-Suomen maakunta	<a href="https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf">https://www.liedonmuseo.fi/_files/ugd/adiac8-1f7139212b5c4e8894c4eb4be7d13104.pdf</a>	Kokoeinapoliittinen ohjelma 2019	ennakkoluulottomuus, tasapuolisuus, aktiivisuus, osallistavuus
Lusto - Suomen Metsämuseo	Erikoismuseo		Säätiö	Etelä-Savon maakunta	<a href="https://usto.fi/vea/le-mella/usto-kohteena/">https://usto.fi/vea/le-mella/usto-kohteena/</a>	Nettisivulta	kestävyys, aitous, rohkeus
Serlachius-museot	Kulttuurihistoriallinen museo, taidemuseo		Säätiö	Pirkanmaan maakunta	<a href="https://serlachius.fi/vestullisuus-museossamme/">https://serlachius.fi/vestullisuus-museossamme/</a>	Nettisivulta	ICOM, tasa-arvo, yhdenvertaisuus