

Taidemuseon johtaminen

Tuula Alanko



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Tuula Alanko</p>	<p>Aloitusvuosi 2011</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Taidemuseon johtaminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 3</p>
<p>Ohjaaja Marjo- Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten taidemuseota johdetaan. Tutkimuksen taustalla on oma kiinnostus aiheeseen ja luovan talouden kasvava merkitys yhteiskunnassa.</p> <p>Tutkimusongelmana on, kuinka taidemuseota johdetaan. Tutkimusongelmaa on rajattu myös alaongelmilla, jotka liittyvät johtajien käyttämään johtamiskulttuuriin ja miten sidosryhmät vaikuttavat johtamiseen. Lisäksi on kartoitettu taidemuseon sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia SWOT- analyysin avulla.</p> <p>Teoriaosuus koostuu liiketalouden kirjallisuudesta, missä käsitellään johtamista, asiantuntijuutta, organisaatioiden sidosryhmiä ja SWOT- nelikenttäanalyysiä. Lisäksi teoriaosuudessa on mukana aineistoa museoalan tutkimuksista.</p> <p>Työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastatteluihin osallistui viisi taidemuseon johtajaa. Empiirinen aineisto on kerätty haastatteluin vuoden 2013 aikana ja ne on toteutettu teemahaastattelun periaatteella kysymällä puoliavoimia teemakysymyksiä.</p> <p>Tämä tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtamistapa taidemuseoissa painottuu asiantuntijoiden johtamiseen ja taidemuseosta riippumatta työskentelytavat ovat samankaltaiset. Taidemuseon johtamisessa tarvitaan sekä leadership (ihmissuhde-) että management (käsitteellisiä-) taitoja. Samalla on verkostoiduttava sidosryhmien kanssa ja seurattava toimintaympäristöä. Johtajien henkilökohtainen työ- ja kulttuuri-tausta tukee heidän omaa asiantuntijuuttaan ja oman alansa substanssiosaamista. Uusi teknologia luo taidemuseoille uusia mahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimuksen kehitysehdotuksena voi miettiä teknologian vaikutuksia tai merkittävyyttä taidemuseon toiminnassa tai johtamisessa. Jatkotutkimusehdotuksena on esimerkiksi taidemuseon rahoituksen uudistaminen.</p>	
<p>Asiasanat Taidemuseon johtaminen, asiantuntijuus, sidosryhmät, rahoitus</p>	

Degree Programme in Business

<p>Author Tuula Alanko</p>	<p>Year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Art museum management</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 46 + 3</p>
<p>Supervisor Marjo- Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>This study examines art museums management. The main objective of this thesis was to research how art museums are led. In the background there can be found the writer's interest in the topic and the growing importance of creative economy in the society.</p> <p>The research problem was art museum management. The research problem was also outlined with the questions such as leadership culture of the manager, how interest groups affect leading, inner strengths and weaknesses as well as outer threats and possibilities of the art museums.</p> <p>The thesis consists of a theory section and an empirical section. The theoretical part is based on business management literature and discusses leading, experts, interest groups and SWOT- analysis. In this part there is also material from studies carried out in the field of museums.</p> <p>The study was based on qualitative research method. There were five art museum managers who participated. The empirical material was collected during the year 2013 and theme interviews were conducted with semi- structured theme questions.</p> <p>The interviews illustrated that management focuses on the experts and regardless of the art museum management style is similar, and there is a need for (both) leadership and management. Networking with the interest groups and monitoring the environment are crucial. Managers' personal backgrounds support their own expertise and their knowledge of the substance in their own field. New technology brings new possibilities for art museums.</p> <p>There can be recognized development ideas. One development proposal could be to consider how technology impacts art museum's operations or management. Further research proposals include, for example, renewal of the financing.</p>	
<p>Key words Art museum management, expert, interest group, financing</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön taustaa, tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.2 Tutkimusmenetelmä	3
1.3 Museolaitos	4
2 Asiantuntijuus ja johtajuus	5
2.1 Asiantuntijuuden ja johtajuuden osa- alueita	6
2.2 Asiantuntijaorganisaation johtaminen	11
3 SWOT- analyysi ja organisaatioiden sidosryhmät	12
3.1 SWOT- analyysi.....	12
3.2 Organisaatioiden sidosryhmät	13
4 Empiirisen tutkimuksen toteutus	16
4.1 Haastattelujen toteutus käytännössä ja tutkimuksen kohderyhmä.....	17
4.2 Aineiston rajaus, rakenne ja analysointitapa.....	18
4.3 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä	20
5 Tutkimuksen tulokset.....	21
5.1 Taidemuseon toiminnan mahdollistajat	21
5.2 Monimuotoisia yhteistyöverkostoja.....	23
5.3 Taidemuseoiden sisäiset heikkoudet ja vahvuudet.....	24
5.4 Taidemuseoiden ulkoiset mahdollisuudet ja uhat	26
5.5 Taidemuseojohtajien osaamisalueita.....	30
5.6 Asiantuntijoiden sitouttaminen ja johtamiskulttuuri	31
5.7 Taidemuseojohtajien käsitteelliset tiedot ja taidot.....	32
5.8 Ydintoiminnot ja teknologia	34
6 Pohdintaa.....	36
6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	40
6.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	41
6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	41
Lähteet.....	43
Liitteet	47
Liite 1. Museoiden toimintaympäristö ja sidosryhmät.....	47

1 Johdanto

Taidemuseoiden johtamisesta on puhuttu sanomalehtien palstoilla enemmän kuin aikaisemmin viimeisen vuoden aikana. Taidemuseot uudistuvat ja ne käyvät läpi tänä päivänä enemmän muutoksia kuin aikaisemmin.

Kansallisgalleria, johon kuuluvat Ateneum, Kiasma ja Sinebrychoff, on saanut vuoden 2014 alusta uuden johtajan ja oman lakinsa (Laki Kansallisgalleriasta 889/2013). Espoon modernin taiteen museon EMMA:n taidekasvatus ja palvelupäällikkö Nana Salin kertoo hänelle tehdyssä haastattelussa taidemuseoalan muutoksista. Taidemuseoalalla työskentelevät ihmiset ovat nykypäivänä verkostoituneita ja osaavat hyödyntää resursseja yhteistyön merkeissä. Vaikka museoiden toimintatavat saattavat muuttua, ne eivät ole uhka museoille, vaan muutokset ovat museoiden elinehto. Salin näkee rahoituksen museoiden haasteena. (Ateneum 2014; Kansallisgalleria 2014; Niemelä 2014.)

Rahasta puhuttiin myös Raumalla marraskuussa 2013 museoalan ammattiliiton seminaarissa ”Rahat tai henki”. Talouteen liittyvät kysymykset ovat museoiden toiminnassa keskeisellä sijalla. Seminaarissa puhunut kulttuuriasianeuvos Päivi Salonen sanoi, että toimintaympäristö vaikuttaa museoiden talouteen, ja toimintaympäristön muuttuessa yleisön odotukset muuttuvat. Museoilta kysytään kykyä sopeutua muutoksiin. Oikealla resursoinnilla, henkilöstön motivaatiolla ja osaamisella on tilausta kulttuurialalla, ja niillä on suuri merkitys. (Museoliitto 2013.)

Talouden lisäksi keskustelua ovat herättäneet museoiden tilakysymykset. Espoon kaupungin kulttuuritoimenjohtaja Susanna Tommila puhui Sellon kirjastossa 12.3.2014 kaikille kaupungin asukkaille avoimessa paneelikeskustelussa kaupungin hallussa olevista tiloista, jotka ovat kulttuuritoimijoiden käytössä. Hän pohdiskeli, että mennäänkö tila vai sisältö edellä, kun rahaa ei ole kaikkeen, säästää pitää ja tilat pitää saada tehokkaasti käyttöön.

Kaikkeen tarvitaan johtamista. Optio-lehden helmikuun 2014 artikkelissa ”Mitä on uusi johtaminen?” keskustellaan johtamisen uudistumisesta ja muutostrendeistä. Kirjoituksen mukaan organisaatioista on tulossa asiantuntijaorganisaatioita, ja organisaatoraken-

teet tulevat madaltumaan. Tulevaisuuden johtajalta odotetaan enemmän kollektiivisuutta kuin asemansa säilyttämistä. Artikkelissa professori Alf Rehn esittää, että hyvien johtajien työkaluja ovat kyky jakaa vastuuta, luottaa alaistensa osaamiseen ja mahdollistaa työskentely. Luova johtaja Saku Tuominen ajattelee samansuuntaisesti Alf Rehnin kanssa: kun on selkeät tavoitteet, voidaan antaa vapautta toteutukseen. (Karjalainen 2014, 64–66.)

Opinnäytetyössä on kuusi päälukua alkaen johdannosta. Johdannossa valotetaan ajan-kohtaisia asioita. Aiheet on tutkittu eri medioissa ja kuunneltu paneelikeskustelu. Johdanto-osiossa kerrotaan myös opinnäytetyön tutkimusongelmasta ja sen lisäksi kerrotaan opinnäytetyön taustasta, tavoitteista, tutkimusmenetelmästä ja museolaitoksesta.

Tutkimuksen viitekehyksen rakentaminen alkaa toisesta luvusta ja jatkuu kolmannessa luvussa. Toisessa luvussa kerrotaan asiantuntijuudesta, johtajuudesta ja näiden osa-alueista. Kolmas luku esittelee SWOT- nelikenttäanalyysin ja organisaatioiden sekä nonprofit-organisaatioiden sidosryhmiä, museoiden sidosryhmiä ja toimintaympäristöä.

Empiirisen tutkimuksen toteutus esitellään luvussa neljä. Siinä kerrotaan, kuinka haastattelut käytännössä toteutettiin ja kuvataan tutkimuksen kohderyhmä. Aineiston rajauksen ja rakenteen kuvaus sekä analysointitapa on kerrottu myös luvussa neljä, ja luvun lopuksi on koottu tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä.

Tutkimuksen tulokset ovat luvussa viisi. Taidemuseoiden sidosryhmät ja toimintaympäristö vaikuttavat museoiden toimintaan ja tätä kautta johtamiseen. Lisäksi sidosryhmät ja taidemuseot muodostavat yhdessä yhteistyöverkostoja. Tutkimustulokset esittävät myös taidemuseoiden nykyisyyttä ja tulevaisuutta sisäisten ja ulkoisten ominaisuuksien kautta. Tutkimustulokset valottavat myös taidemuseoiden johtamiskulttuuria, ihmissuh-teisiin liittyviä tietoja ja taitoja, asiantuntijoiden sitouttamista sekä käsitteellisiä tietoja ja taitoja kuten substanssiosaamista ja verkostoitumista. Lopuksi esitellään tutkimuksen tuloksia teknisistä tiedoista ja taidoista.

Kuudentena lukuna on pohdinta. Pohdinta on syntynyt johtopäätöksinä tutkimuksen tuloksista. Luvussa puhutaan myös tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Lopuksi

esitetään kehitysehdotukset, jatkotutkimusehdotukset ja arvioidaan opinnäytetyöprosessi sekä opinnäytetyön eettisiä näkökulmia. Opinnäytetyön lopussa on lähdeluettelo sekä liitteet. Ensimmäisenä liitteenä on ympyräkaavio, jossa esitellään museoiden sidosryhmät ja toimintaympäristö. Toinen liite on kyselylomake, jota on käytetty taidemuseoiden johtajien haastatteluissa. Kyselylomakkeen lopussa on kolme teemakysymystä.

1.1 Opinnäytetyön taustaa, tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tekijää kiinnostavat johtamisen eri tavat ja erityisesti kulttuurialan johtaminen: liiketalouden puolella luova talous on kasvava ala. Taiteella ja kulttuurilla on merkitystä, ja niiden vaikutus on merkittävä suomalaisessa yhteiskunnassa.

Miten sitten taidemuseoita johdetaan? Taidemuseon johtamista on tutkittu varsin vähän, ja siihen liittyvää kirjallista materiaalia on pääsääntöisesti löydettävissä vain museoalan omista julkaisuista. Opinnäytetyön tekijä on halunnut selvittää aihetta kysymällä valituilta taidemuseoiden johtajilta, mitä taidelaitoksen johtaminen käytännössä on. On tutustuttu viiteen taidemuseon johtajaan ja heidän museoonsa ja kuullut mitä heillä on kerrottavanaan. Matka on ollut mielenkiintoinen, mutta myös haastava.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten taidemuseota johdetaan asiantuntijaorganisaationa ja tätä selvitetään taidemuseoiden johtajien haastatteluilla. Haastatteluihin valitut taidemuseon johtajat työskentelevät taidemuseoissa, jotka toimivat eri paikkakunnilla ja ovat erikokoisia taidelaitoksia.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on taidemuseon johtaminen. Tutkimusongelmaa on selvitetty myös seuraavilla alaongelmilla: Mitkä ovat taidemuseon tärkeimmät sidosryhmät ja niiden vaikutus johtamiseen? Mitä johtamiskulttuuria olet käyttänyt tai minkälaista johtamiskulttuuria olet kohdannut kotimaassa, ulkomailla? Mitkä ovat taidemuseon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmetodina on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Menetelmän etu on siinä, että vähän tunnetusta

aiheesta saadaan lisätietoa aineistonkeruun avulla ja se antaa vapautta haastateltavien tulkinnoille heidän vastatessaan taidemuseon johtamista liittyviin kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi etenee vaiheittain tutkimustehtävästä yhteenveetoon ja teemat auttavat löytämään tutkimuksen keskeiset asiat. Havaintoja tarkastellaan tietystä teoreettisesta viitekehyksestä käsin, ja havaintoja voidaan yhdistellä isommiksi kokonaisuuksiksi ja tehdä uusia tulkintoja. (Alasuutari 2011, 40—44; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157—218; Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.3 Museolaitos

Museolaki (3.8.1992/729) määrittelee puitteet museoiden toiminnalle. Laissa määritellään museon tehtävät, tavoitteet ja lain nojalla museot saavat valtionosuutta kustannuksia varten. Museoiden tavoitteena ei ole tuottaa taloudellista voittoa. Museotoiminnan tavoitteena on ylläpitää väestön ymmärrystä omasta kulttuuristaan eri tavoin esimerkiksi järjestämällä näyttelyitä ja opetusta. Museolla on oltava museojohtaja ja ainakin yksi toinen päätoiminen työntekijä. Toisella näistä on oltava ylempi korkeakoulututkinto tai vastaava tutkinto. Museoalan työkokemus, perehtyneisyys museoalaan ja museologian perusopinnot ovat vaadittavia ominaisuuksia näiltä henkilöiltä. Museoilla on oltava toiminta- ja taloussuunnitelma eli tavoitteellisuutta ja toiminnan suunnitelmallisuutta. Toimintaedellytyksiin kuuluvat kokoelmien hoitaminen ja säilyttäminen museon tiloissa ja riittävät työ- ja yleisötilat. (Af Hällström 2007, 16—17.)

Museolaitos Kunnat omistavat Suomen museoista noin 53 %, yhdistykset ja säätiöt 41 % (yksityiset museot) ja valtio 6 %. Rahoitus muodostuu valtionosuudesta, kunnan rahoituksesta ja museoiden oman toiminnan kautta kerääntyvistä tuloista. Julkinen rahoitus kattaa suurimman osan kustannuksista. Valtion ja kuntien kokonaisrahoitusosuus kummaltakin on noin 40 %. (af Hällström 2007, 12.)

2 Asiantuntijuus ja johtajuus

Tässä osiossa kerrotaan asiantuntijuudesta ja johtajuudesta yleisellä tasolla, jonka jälkeen esitellään asiantuntijuuden ja johtajuuden osa-alueita. Lopuksi puhutaan asiantuntijaorganisaation johtamisesta.

Asiantuntijat ovat korkeakoulututkinnon suorittaneita työntekijöitä, joilla on itsenäinen rooli omassa organisaatiossaan. Asiantuntijoilla ei ole alaisia. Asiantuntijoilta odotetaan paljon. Heidän ammattitaitonsa koostuu koulutuksen ja kokemuksen myötä kasvaneesta soveltavasta tiedon käsittelystä sekä käytännön kokemuksesta. Asiantuntijat käsittelevät tietoa eri tavoin. Siinä saattaa olla kyse informaation levittämisestä (information distribution), yhteistyöstä (cooperation), yhteistoiminnasta (collaboration), tiedon jakamisesta (sharing knowledge), tiedon integroinnista (integrating knowledge), konsultoinnista (consulting) tai verkottumisesta (networking). Asiantuntijat edustavat omaa organisaatiotaan ja käyttävät kykynsä ja tietonsa organisaationsa hyväksi. Verkostoituminen on keskeisellä sijalla asiantuntijatyössä. Verkostoitumisella voidaan rakentaa omaa uraa, tehdä yhteistyötä oman alan asiantuntijoiden kanssa ja tehdä yhteistyötä eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijoilta odotetaan monipuolisia sosiaalisia taitoja, koska työn luonne sitä vaatii. Asiantuntijat joutuvat myös kilpailemaan omasta elintilastaan asiantuntijamaailmassa, koska työpaikkojen määrä on rajallinen. (Parviainen 2006, 62–158.)

Johtamista voidaan analysoida esimerkiksi organisaatioiden rakenteiden, päämäärien, prosessien ja toimintojen mukaisesti. Johtajan tehtävät ovat vastaavasti myös monipuolisia. Johtamisessa tarvitaan teknisiä, sosiaalisia ja käsitteellisiä taitoja. Tiedot, taidot ja asenteet ovat johtamisen teknisiä valmiuksia. Sosiaaliset valmiudet tulevat johtamisessa esiin vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, ja käsitteelliset valmiudet kertovat kyvystä hahmottaa toimintaympäristöä sekä myös organisaation toimintaan ja näiden vuorovaikutuksessa syntyviä tapahtumia. Kotter (1990, 50) on määritellyt kuusi tuloksellisen johtajuuden vaatimusta. Ensimmäinen vaatimuksista on toimialan ja organisaation tuntemus. Johtajalta vaaditaan myös laajaa suhdeverkostoa sekä toimialalla että yrityksessä ja lisäksi mainetta ja näyttöä johtamisesta. Erilaiset kyvyt ja taidot kuten analyttisyys ja ihmissuhdetaidot ovat usein tavallista korkeammalla tasolla. Johtamiseen

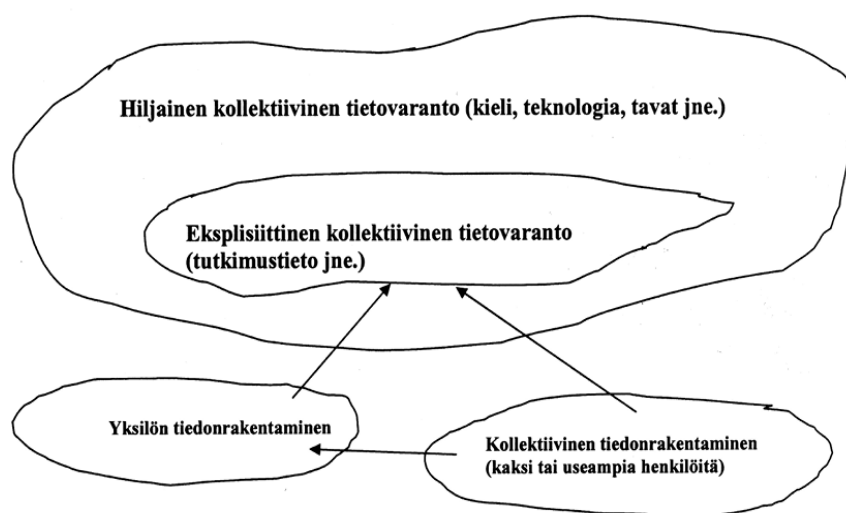
vaaditaan erittäin eheytyntä persoonallisuutta ja korkeaa motivaatiotasoa. (Huuhka 2010, 49; Koivula 2008, 11–13.)

Kiinnostus ja tiedonhankinta toimintaympäristöstä ovat ylimmän johdon tehtäväaluetta. Johdon tekemään analyysiin kuuluu esimerkiksi ympäristöanalyysi. Toimintaympäristöanalyysissä mietitään organisaation tulevaisuudessa ja nykyhetkessä vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Sidosryhmäanalyysit kuuluvat myös ylimmän johdon tehtäväalueisiin. Johto on kiinnostunut myös omaan organisaatioonsa kohdistuvista selvityksistä, ja yksi tällöinen selvitys voi olla organisaatiokulttuurin analyysi. (Koivula 2008, 12.)

2.1 Asiantuntijuuden ja johtajuuden osa-alueita

Henkinen pääoma ja osaaminen kuuluvat asiantuntijatyöhön. Asiantuntijatyötä voidaan tarkastella yksilön asiantuntijuuden ja kollektiivisen asiantuntijuuden kautta, kuinka nämä kaksi ulottuvuutta saadaan yhdistettyä. (Eriksson 2006, 124.)

Informaatiotyöntekijöiden ryhmään kuuluvat museotyöntekijät ja kulttuurityöntekijät, jotka tekevät tietotyötä. Tietotyötä tekevillä on tärkeä rooli tiedonrakentajina kollektiivisen tiedon muodostamisessa omassa organisaatiossaan. Kuvio 1 kuvaa sitä, kuinka kollektiivinen tiedonrakennus tapahtuu. (Pyöriä 2006, 71; Parviainen 2006, 164.)



Kuvio 1. Kollektiivinen tiedonrakennus (Parviainen 2006, 164)

Kuviossa esitetty hiljainen kollektiivinen tietovaranto luo pohjan sekä yksilön tiedonrakentamiselle että kollektiiviseen tiedonrakentamiseen. Kollektiivinen tieto voi olla esimerkiksi organisaatioiden sisällä olevaa tietoa tai se voi olla organisaatioiden välillä liikkuvaa tietoa. Asiantuntijaverkostot ovat esiaste kollektiiviseen tiedonmuodostukseen. Asiantuntijaverkostot voivat olla muodostuneita ystävyysuhteiden kautta sosiaalisiksi verkostoiksi, missä asiantuntijat tuntevat toisensa, tietävät toistensa osaamisalueita ja voivat kommunikoida toistensa kanssa esimerkiksi työhön liittyvissä asioissa. Asiantuntijaverkostojen jäsenten koulutustausta ja heidän tapansa hahmottaa asioita on yleensä samankaltainen. (Parviainen 2006, 164—166.)

Asiantuntijat osaavat suhteuttaa, liittää asioita toisiinsa, ja ryhmässä toimiessaan asiantuntija peilaa omaa osaamistaan ja tietämystään ryhmän muihin jäseniin. Keskeistä on myös ymmärtää sellaiset kokonaisuudet, mitä muut osaavat tai eivät osaa. Kunkin kokonaisuuden ymmärtämiseen tarvitaan asiantuntijan omaa aktiivisuutta. Aktiivisuus vuorovaikutuksessa edistää kollektiivisen tiedonmuodostuksen syntymistä. Erityisasiantuntijuus syntyy organisaatioiden sisällä, kun henkilöt jakavat vastuuta alan tiedollisen ja taidollisen hallinnan osalta. Tämänkaltainen toiminta edistää eri työtehtävien osaamista samanaikaisesti. (Parviainen 2006, 176—182.)

Kansainvälisen museoneuvoston (ICOM) eettisistä säännöistä löytyy määritelmä museoammattilaisista. He ovat museoissa työskenteleviä alan koulutuksen saaneita henkilöitä. Toinen vaihtoehto on käytännön kokemuksen myötä hankittu riittävä ammattitaito museon eri toiminnoista. Museoiden asiantuntijatehtäviä on monia eri nimikkeillä esimerkiksi amanuenssi, tutkija ja intendentti. Museoissa on myös muuta henkilökuntaa, joka on erikoistunut talous- ja henkilöstöhallintoon. (af Hällström 16—26.)

Taidemuseoiden asiantuntijat ovat visuaalisen kulttuurin asiantuntijoita, jotka toimivat luovan asiantuntijaorganisaation jäseninä. Luova asiantuntijaorganisaatio on riippuvainen asiantuntijoistaan ja asiantuntijat puolestaan valjastavat osaamisensa taidemuseon käyttöön. Jotta organisaatio toimisi hyvin, tulee henkilöstön olla vahvasti sitoutunutta, ja samalla henkilöstön tulee toimia samansuuntaisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Museoammattillisen koulutuksen merkitys on taidemuseoalalla korostunut. On oltava pätevä tutkinnon ja käytännön työkokemuksen suhteen sekä hallittava museologian perus-

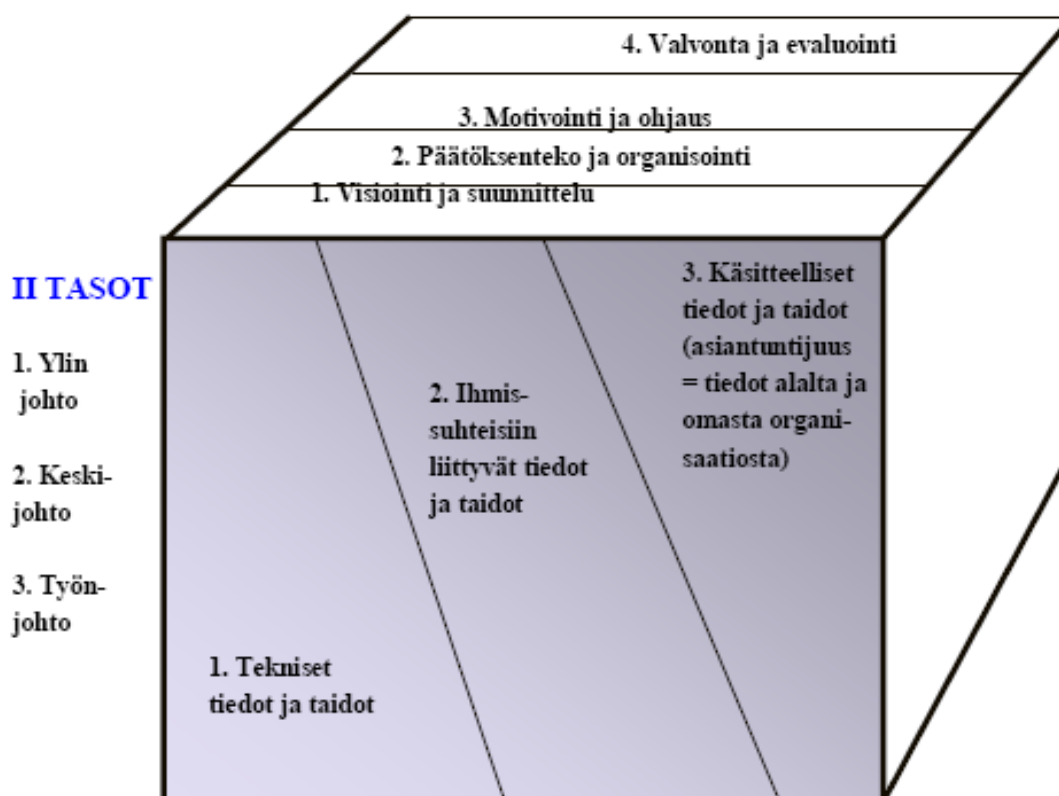
teet. Luovan asiantuntijaorganisaation johtajalla on vastaavasti oma roolinsa motivoituneen ja haasteellisen toiminnan ylläpitäjänä. (af Hällström 2007, 16–17; Huuhka 2010, 37; Westergård 2009, 48.)

Huuhka (2010, 78–80.) pohtii luovien asiantuntijoiden ominaisuuksia. Luovat asiantuntijat hakeutuvat tehtäviin, mitä he haluavat tehdä. Näin ollen he arvostavat omaa työtään, ja heidän osaamisensa perustuu osaksi lahjakkuuteen. Luovat yksilöt organisaatiossa ovat kykeneviä tarkastelemaan toimintaa ja toimintatapoja uudella tavalla ja näkevät myös muunlaisia mahdollisuuksia tehdä asioita kuin aikaisemmin.

Luova asiantuntijaorganisaation toiminta edellyttää sitä, että henkilöstö on osaavaa. Motivoiminen ja sitouttaminen onnistuvat antamalla asiantuntijoille merkittävyyden, pätevyyden, yhteisyyden ja työstä iloitsemisen tunteita. Merkittävydessä organisaatiosta luodaan visio merkityksellisestä työpaikasta. Pätevydessä organisaatio koetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuutena ja yhteisyys lisää kollektiivisuuden tunnetta, että kuulutaan johonkin suurempaan. Työn ilo koostuu monesta tekijästä ja on sidoksissa merkittävyyden, pätevyyden ja yhteisyyden kokemiseen. (Huuhka 2010, 144–148.)

Johtamisen osa-alueet (kuvio 2) voidaan jakaa teknisiin tietoihin ja taitoihin, ihmissuhteisiin liittyviin tietoihin ja taitoihin sekä käsitteellisiin tietoihin ja taitoihin. Näihin liittyviä eri tehtäviä ovat sitten vastaavasti visiointi ja suunnittelu, päätöksenteko ja organisointi, motivointi ja ohjaus sekä valvonta ja evaluointi. Teknisiin tietoihin ja taitoihin kuuluu tietojen, menetelmien ja konkreettisten suoritustekniikoiden hallinta. Tässä on mukana leadership- ja management-tiedot sekä -taidot. Ihmissuhteisiin liittyvissä tiedoissa sosiaaliset valmiudet antavat mahdollisuuksia toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Johtamisessa tarvittavat käsitteelliset tiedot ja taidot luovat kykyä hahmottaa toimintaympäristöä ja organisaation toimintaa sekä erilaisia tapahtumia. Käsitteellistä tietoa ja taitoa ovat myös tiedot omalta alalta ja omasta organisaatiosta eli asiantuntijuus. (Koivula 2008, 12–13.)

I TEHTÄVÄT



Kuvio 2. Johtamisen osa-alueet (Koivula 2008, 13)

Museoiden johtamista voidaan verrata minkä tahansa yrityksen johtamiseen: museonjohtaja vastaa museon toiminnasta. Museot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joten museojohtajalla on oltava tietoa ja taitoa johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Alan perustietojen lisäksi johtamisen osaamisalueita museoissa ovat itse johtaminen, hallinto, tukitoiminnot ja ydintoiminnot. (af Hällström 2007, 26–28; Koivula 2008, 21.)

Johtamiseen, hallintoon ja tukitoimintoihin kuuluvat alueet ovat (Koivula 2008, 21; Vuokko 2009, 84.) seuraavat:

- johtaminen, hallinto, strategiat, toiminnan suunnittelu
- taloushallinto
- henkilöstöhallinto
- kumppanuudet, asiakkuudet, resurssit
- viestintä, tiedotus, markkinointi
- rakennusten ja tilojen hallinta
- tulonhankinta.

Ydintoimintoja ovat:

- näyttelytoiminta ja julkinen taide
- kokoelmahallinta (hankinta, hoito, turvallisuus)
- kokoelmatyön tuotokset
- tutkimus, dokumentointi, luettelointi
- museokasvatus
- kansainvälinen yhteistoiminta
- asiakaspalvelu ja neuvonta
- taidekasvatus
- julkaisutoiminta
- asiantuntijapalvelut.

Museojohtajista enemmistö on naisia. Museojohtajan valinnassa vaikuttaa alan asiantuntemus. Johtaminen, esimiehenä oleminen ja asiantuntijuus ovat haasteellisia tehtäviä toteuttaa samanaikaisesti museojohtajan toimessa, joka kuitenkin poikkeaa asiantuntijan roolista. Museoiden koko vaikuttaa johtamistapaan: kahta juuri samanlaista tapaa ei ole. Suuremmissa museoissa johtajan mahdollisuudet keskittyä itse johtamiseen ovat paremmat, jolloin museon toiminta ja organisointi tehostuu. Tästä esimerkkinä on museotyön liittäminen kuntaorganisaation toimintaan. (af Hällström 2007, 26–30.)

”Esimiesten sitoutuminen tehtäväänsä ja osaaminen ovat avainasemassa, samoin kuin heidän kykynsä innostaa henkilöstöä, luoda hyvä työilmapiiri ja resurssien oikea kohdentaminen.” (af Hällström 2007, 30.) Museojohtajilla kuin myös taidelaitoksen tai kulttuurilaitoksen johtajilla on oltava tilanneherkkyttä ja kykyä nähdä oman organisaationsa asema suhteessa toimintaympäristöön. Vaihtelevien tilanteiden takia johtaminenkin on vaihtelevaa. Sidosryhmillä on erilaisia odotuksia, mutta kulttuurilaitoksien on kyettävä säilyttämään oma itsenäisyytensä toimijana. Verkostoituminen kuuluu kiinteänä osana kulttuurilaitoksien arkeen ja on yksi johtamisen osa-alueista. Verkostoitumisella rakennetaan sosiaalisia suhteita ja yhteistyöverkostoja sekä kotimaassa että ulkomailla. (Koivula 2008, 20–22.)

Museojohantajien ja taidelaitoksien johtajien kuuluu olla rohkeita, analyttisiä ja pitkäjänteinen luonteeltaan. Heidän leadership-taidoistaan on tulossa tärkeä johtamisen osa-alue sisältöosaamisen lisäksi. Johtamisessa tarvitaan sekä leadership- että management-taitoja. Ne ovat kaksi erilaista tapaa johtaa, mutta ovat toisiinsa nähden interaktiivisia tapoja. Management- taitoihin kuuluu suunnittelu, budjetointi, organisointi, henkilöstö, johtaminen sekä ongelmien ratkaisu. Leadership -taitoja ovat suunnan näyttäminen, motivointi, inspirointi sekä sitouttaminen. (Eriksson & Nordlund 2003; Koivula 2008, 20–22.)

2.2 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Luovan asiantuntijaorganisaation johtajan tulee olla substanssiosaaja eli oman alansa asiantuntija. Johtaja tuntee alansa säännöt, logistiikan sekä omaa riittävän tieto- ja taitopohjan. Lisäksi edellytyksenä pidetään myös toimialalla pitkään työskentelyä, ja johtajan tulee olla ihmissuhde- ja tunnetaitoinen kypsä ihminen. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtaja luo mielikuvia, päämääriä ja motivoi henkilöstöä. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on myös yksi johtamisen painopistealueista. (Huuhka 2010, 37–43.)

Asiantuntijaorganisaatiot nähdään organisaatioina, joissa johtaminen ja asiantuntijuus ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja tyypillinen piirre on näiden roolien monipuolisuus. Johtajuus ja vastuu jakautuvat yksilöiden ja yksiköiden välillä. Eritasoiset työtehtävät ja organisaatiokaaviot menettävät merkitystään. Asiantuntijaorganisaatiossa vastuun kantaminen ja sitouttaminen ovat tärkeitä asioita, jotta päämäärät voidaan saavuttaa. (Eriksson 2006, 124.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa keskeisenä ajatuksena voidaan pitää vuorovaikutusta ja sen toteutumista. Johtajuus toimii vuorovaikutusverkossa. Jaetun johtajuuden tyypillisiä piirteitä ovat yksilön johtaminen ja saada erilaiset asiantuntijat toimimaan yhdessä. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa kiinnitetään huomiota töiden uudelleenjärjestelyyn. Toiminnan vahvistamiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi vastuut voidaan jakaa uudella tavalla. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisen toimintatapojen ymmärtämisen organisaatiossa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Eriksson 2006, 117–126.)

3 SWOT- analyysi ja organisaatioiden sidosryhmät

Seuraavissa kappaleissa kuvataan SWOT- analyysi, mitä se on ja puhutaan organisaatioiden sidosryhmistä. Erilaisilla organisaatioilla on erilaisia sidosryhmiä. Voittoa tavoittelevilla yrityksillä sidosryhmät tukevat taloudellisen voiton saavuttamista ja nonprofit-organisaatioilla sidosryhmät mahdollistavat toiminnan. (Kinkki & Isokangas 2002, 61–62; Vuokko 2009, 14–20; Viitala & Jylhä 2010, 59–60.)

3.1 SWOT- analyysi

SWOT- nelikenttäanalyysiä (kuvio 3) käytetään, kun halutaan määrittellä yrityksen sisäisiä voimavaroja ja ulkoista toimintaympäristöä. Nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT- analyysissä tarkastellaan yrityksen nykytilaa vahvuuksien ja heikkouksien kautta sekä mahdollisuuksia että uhkia tulevaisuudessa. Analyysin kautta voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä ja toimenpidesuunnitelmia liiketoimintojen tueksi. (Viitala & Jylhä 2010, 59–60.)

Nykytila/sisäiset asiat			
Myönteiset asiat	VAHVUUDET (S)	HEIKKOUDET (W)	Kielteiset asiat
	MAHDOLLISUUDET (O)	UHAT (T)	
Tulevaisuus/ulkoiset asiat			

Kuvio 3. SWOT- nelikenttä (SMS 2014)

3.2 Organisaatioiden sidosryhmät

Yritys toimii yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen erilaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat ja tavarantoimittajat. Sidosryhmien ja yrityksen vuorovaikutus perustuu erilaisten yritystoiminnassa tarvittavien tarpeiden täyttämiseen, ja vaihdanta on molemminpuolista. Näin yritystoiminnasta saadaan tavoitteellista, tulevaisuuteen suuntaavaa ja kannattavaa. Suurin osa vastikevaatimuksista liittyy rahaan eli yritykseltä on löydyttävät maksuvalmiutta. (Kinkki & Isokangas 2002, 62–78.)

Nonprofit -organisaatio, kuten taidemuseo kulttuurilaitoksena, ei pyri saavuttamaan taloudellista voittoa omalla toiminnalla. Nonprofit -organisaatioilla on muita toimintaansa liittyviä tavoitteita, jotka ovat ei-taloudellisia. Nonprofit -yrityksen tehtävä on sen toiminnan kantava voima: miksi ollaan olemassa ja keitä varten. Tehtävän toteuttamisen yhteydessä ollaan samalla tekemisissä monien sidosryhmien kanssa, joiden kautta toiminta mahdollistuu. Kulttuurilaitoksen sidosryhmien tarkoitus yhteistyössä ei ole saavuttaa taloudellista voittoa vaan tukea nonprofit-organisaatiota tehtävän toteuttamisessa. Mikäli nonprofit-organisaatio saavuttaa toiminnallaan taloudellista voittoa, se käytetään toiminnan resurssien ylläpitämiseen eri tavoin. (Vuokko 2009, 14–20.)

Karvonen, Teräs & Kukko (2007, 16) ovat Museoviraston julkaisussa, ” Museot vaikuttajina”, esittäneet ympyräkaavion (liite 1), jossa kuvataan museon toimintaympäristö ja sidosryhmät. Ympyräkaavion keskuksessa on museo. Museon välittämiä mekanismeja ovat johtaminen ja organisointi, henkilöstö, strategia ja resurssit. Museon välittämistä mekanismeista siirryttäessä ympyräkaavion seuraavalle kehälle tulevat vastaan julkishallinto sekä erilaiset intressiryhmät. Julkishallintoa edustavat lainsäädäntö, valtionhallinto sekä alue- ja paikallishallinto. Museoiden toimintaympäristö on laaja-alainen, ja se koostuu monista sidosryhmistä, jotka vaikuttavat museoiden toimintaan. Toimintaympäristön yhteiskunnalliset tekijät ovat sosiaalisia, taloudellisia, väestöön liittyviä tai kulttuurisia. Näihin kuuluvat väestömuutokset, kulttuurinen monimuotoistuminen, tieto- ja viestintäteknologian murros, globalisaatio ja erilaiset toimintatapojen muutokset.

Hallinnolliset ja poliittiset tekijät ovat myös osa museoiden toimintaympäristöä (liite 1). Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi poliittinen järjestelmä, julkishallinto ja lainsäädäntö. Museoiden toimintaympäristöön kuuluu näiden lisäksi erilaisia intressiryhmiä, joita ovat omistajataho, säätiöt ja muut museot ja kulttuurilaitokset, jotka samalla muodostavat oman laaja- alaisen verkostonsa. Näiden lisäksi intressiryhmiin kuuluu tiedeyhteisöt, taideyhteisöt, koulut ja oppilaitokset sekä asiakkaat. Media sen eri muodoissaan on oma ryhmänsä. Yhdistykset, järjestöt ja yritykset ovat myös osa museoiden sidosryhmiä ja kuuluvat sen toimintaympäristöön. Toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat museoiden toimintaan ulkoisesti ja sisäisesti. Sisäisesti tarkasteltuna muutokset heijastuvat museoiden ydintoimintoihin: näyttelytoiminta, kokoelmat, tutkimus, taidekasvatus, visuaalisen kulttuuriperinnön esittäminen ja ylläpitäminen, asiantuntijapalvelut... Suurimpia ulkoisia toimintaympäristön muutoksia ovat väestömuutokset ja teknologian kehittyminen, jotka nyt ja tulevaisuudessa muokkaavat museoiden toimintatapoja ja museoiden olosuhteita. (Karvonen ym. 2007, 4–5; Koivula 2008, 21.)

Taidemuseoilla on monipuolisia yhteistyöverkostoja, jotka ovat syntyneet museokohtaisesti toiminnan myötä eri tavoin, joskus jopa spontaanisti. Myös henkilökohtaiset kontaktit ovat osa verkostoitumista. Kumppanuudet voivat olla pitkäikäisiä, lyhyemmän ajan kestäviä, monipuolisia tai museosta riippuen myös vähäisiä. Toiminta yhteistyökumppaneiden tai yhteistyöverkostojen kanssa voidaan huomioida museoiden strategiöskentelyssä. Museon kokoelmat, profiili ja yleensä museoiden toiminnan vahvuudet ja positiiviset piirteet, visuaalisen kulttuurin asiantuntijarooli kotimaassa ja ulkomailta, ovat asioita, joita korostamalla yhteistyökumppaneiden kanssa toimintaa voidaan tehostaa ja saada uusia kontakteja. Nopeat muutokset yhteiskunnassa ja uudet trendit haastavat taidemuseot muuntautumaan joustaviin toimintatapoihin, ja lisäksi on kyettävä tunnistamaan sidosryhmien erilaisia odotuksia: rahoittajat, kävijät, yleisö. Asiantuntijaorganisaationa taidemuseoilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan olemassaoloonsa ja asemaansa yhteistyökumppaneidensa ja sidosryhmiensä keskuudessa kulttuurilaitoksena. (Pettersson 2009, 56–57.)

Museoiden erilaisia yleisöjä on ryhmitelty. Ensimmäinen ryhmä on ns. sisäinen yleisö, joka koostuu mm. museoiden henkilökunnasta, omasta lautakunnasta tai hallituksen jäsenistä. Toinen ryhmä muodostuu tukevasta yleisöstä, joka koostuu päättävistä viran-

omaisista, ystäväyhdistyksen jäsenistä, opetusministeriöstä, lahjoittajista jne. Näiden kahden lisäksi merkittävä yleisö on vaikuttajat kuten tiedotusvälineet, matkailutoimistot ja kotiseutuyhdistykset sekä vaikuttajayksilöt omassa ympäristössään. Laajimman ryhmän muodostaa suuri yleisö eli museoiden asiakkaat. (Heinonen & Lahti 2001, 222—223.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena teemahaastattelua käyttäen. Tutkimuksessa selvitetään taidemuseon johtamista kolmen alaongelman avulla: mitkä ovat taidemuseon tärkeimmät sidosryhmät ja niiden vaikutus johtamiseen, mitä johtamiskulttuuria olet käyttänyt tai minkälaista johtamiskulttuuria olet kohdannut kotimaassa ja ulkomailla, mitkä ovat taidemuseon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata eräänlaiseksi prosessiksi, missä tutkimustehtävä tai aineistokeruu voi muuttua ja kehittyä tutkimuksen aikana, mutta tutkimuksen loppua kohden asiat alkavat kietoutua toisiinsa. Keskeistä on löytää tutkimuksesta ne asiat, mitä halutaan tuoda esille. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita, mutta pitäydytään kuitenkin arvoissa. Arvot auttavat meitä ihmisinä ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. (Hirsijärvi ym. 2007, 157; Kiviniemi 2007, 70—73.)

Laadullinen analyysi tapahtuu havaintojen pelkistämisenä ja arvoituksen ratkaisemisena. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisesta viitekehyksestä käsin ja toisekseen havaintoja voidaan yhdistellä isommiksi kokonaisuuksiksi. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että kerätystä aineistosta saadaan tuotettua uusi merkitystulkinta käyttäen apuna aikaisempia tutkimuksia. (Alasuutari 2011, 39—44.)

Teemahaastattelu on välimuoto avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välillä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta haastattelun kysymykset ovat avoimia ja kysymisjärjestys saattaa vaihdella. Teemahaastattelu on vapaa keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta mietityt kysymykset. Kysymykset rakennetaan perehtymällä aiheeseen ja keskittymällä valittuihin teemoihin ja niiden tulee olla muutettavissa tutkittavaan muotoon. Tutkittavaksi valitaan henkilöitä, joilla katsotaan olevan parhain tieto tutkittavaan asiaan. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan muistiinpanot käsiteltävistä aihealueista, jotta hän voi keskittyä myös itse keskusteluun. Tutkija voi listata itselleen apusanoja tai tukisanoja, jotta haastattelusta

saadaan kulkemaan eteenpäin, mutta haastateltavalle on kuitenkin annettava tilaa puhua luontevasti. Silloin kun halutaan saada tietoa vähemmän tunnetuista asioista, teemahaastattelu on hyvä vaihtoehto. (Hirsijärvi ym. 2007, 203; Saarinen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.1 Haastattelujen toteutus käytännössä ja tutkimuksen kohderyhmä

Aineisto on kerätty teemahaastatteluilla vuoden 2013 aikana. Teemahaastatteluun on laadittu kolme puolistrukturoitua teemakysymystä, jotka ovat suhteellisen avoimia. Teemat käsittelevät taidemuseoiden sidosryhmiä, johtamistapaa ja SWOT- nelikenttää. Koska taidemuseon johtaminen on vähän tutkittu aihe, teemahaastattelu on hyvä keino saada lisätietoa taidemuseon johtamisesta. Kysymyksillä pyritään hakemaan tietoa rakennettuun viitekehykseen.

Haastattelu rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan taidemuseon johtajan yleisiä tietoja: tehtävänimike, työvuodet tehtävässä, alaisten määrä, taidemuseon omistus, painopistealueet, taidelajit, museon nimi. Kyselylomakkeen toinen osa on varsinainen teemahaastattelu, joka sisältää kolme kysymystä. Kysymykset kartoittavat taidemuseon johtajien omaa ja koettua johtamiskulttuuriaan. Lisäksi haastatteluiden avulla haetaan tietoa taidemuseoiden sidosryhmistä ja käydään läpi taidemuseon vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Tutkimuksen kohderyhmä, viisi haastateltavaa, on kuvattu seuraavassa taulukossa (taulukko 1.). Taidemuseoiden ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen takia taidemuseot on merkitty järjestysnumeroilla ja haastateltavat aakkoskirjaimilla. Tekstissä taidemuseot näkyvät esim. taidemuseo 1 ja haastateltavat esim. haastateltava a. Taulukossa on lisäksi esitetty haastatellun sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet tehtävässä, alaisten määrä sekä taidemuseon omistus. Tutkimuksessa on mukana viisi taidemuseon johtajaa, joiden ikä vaihtelee 36–65 vuoden välillä. Sukupuolella ei ole määräävää asemaa tässä tutkimuksessa, koska johtamista tutkitaan sukupuolesta riippumatta. Itse tehtävä on merkityksellinen. Työvuodet tehtävässä ovat kestoaltaan 1 vuodesta yli 16 vuoteen. Koulutus ja taidemuseon omistus ovat tutkimusongelman kannalta oleellisia, kun puhutaan taidemuseoiden johtamisesta.

Taulukko 1. Tutkimuksen kohderyhmä (taidemuseon johtajat)

Taidemuseo	Haastateltava	Suku- puoli	Ikä	Koulutus	Työvuodet tehtävässä	Alaisten määrä	Taidemuseon omistus
1	Haast. A	N	41—45	FM	6—10	yli 16	Kunta
2	Haast. B	N	41—45	FM	1—5	3—5	Kunta
3	Haast. C	N	55—65	FT	yli 16	yli 16	Valtio
4	Haast. D	N	36—40	FL	1—2	yli 16	Säätiö
5	Haast. E	M	46—55	FM	6—10	yli 16	Yhdistys

Jokaiselle valitulle johtajalle on soitettu henkilökohtaisesti ja sovittu kahdenkeskisestä haastatteluajankohdasta heidän museonsa. Soiton yhteydessä on kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytetty menetelmä. Yksi taidemuseon johtaja alustavasti lupasi haastattelun, mutta näyttelyn pystyttämisen ja resurssipulan takia kieltäytyi. Hän kuitenkin suositteli valitsemaan toisen suuremman ja toisella alueella sijaitsevan taidemuseon. Niin tehtiin. Päätös oli hyvä empiirisen aineiston kannalta. Yksi taidemuseon johtaja halusi haastattelun tapahtuvan kahvilassa, ja toinen museojohtaja halusi tutustua kysymyksiin ennen tapaamista, ja hänelle lähetettiin teemakysymykset etukäteen sähköpostilla. Muut johtajat ottivat tilanteen avoimin mielin vastaan ja odottivat mitä tuleman piti.

Haastattelutilanteista muodostui ilmapiiriltään hyvin avoimia ja positiivisia. Kukin haastattelu kesti noin tunnin, ja kysymykset esitettiin kaikille samassa järjestyksessä. Haastattelut nauhoitettiin, nauhoitukset purettiin ja litteroitua aineistoa syntyi 47 sivua. Saatu aineisto on teemoitettu tutkimusongelman, tutkimuksen viitekehyksen ja aineiston pohjalta.

4.2 Aineiston rajaus, rakenne ja analysointitapa

Aineiston rajaamisessa on keskitytty tutkimusongelmaan taidemuseon johtaminen, aluongelmiin, viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteeseen. Aineiston rajauksessa on hyvä mieltä, että vastaako aineisto riittävällä tavalla tutkimuskysymyksiin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17.) Aineisto on rakentunut haastattelulomakkeen mukaises-

ti loogisessa järjestyksessä edeten haastateltavien yleisistä tiedoista kolmeen teemahaastattelukysymykseen.

Asiantuntijahaastattelujen analyysin tavoitteena on löytää tietoa. Haastattelututkimuksessa aineiston keruu, sen lukeminen ja analyysivaihe seuraavat toisiaan, mutta asiantuntijahaastatteluiden analyysissä, nämä vaiheet usein lomittuvat toisiinsa koska haastateluissa esitetyt kysymykset vaativat perehtyneisyyttä asiaan ja etukäteissuunnittelua tiedonsaannin varmistamiseksi. Haastateltavaksi valittu henkilö hallitsee alansa. Aineiston analysointi alkaa aineistokokonaisuudesta ja sen lukemisesta. Kokonaisuuksia puretaan pienempiin osiin, aineistoa pilkotaan, jäsenellään ja löydetään yhteyksiä. Sisällöllisen jäsentämisen jälkeen palataan aineiston yhdistämiseen ja luodaan synteesi, jossa aineisto on hahmotettu uudella tavalla. Aineiston kuvaamisen jälkeen synteesi syntyy aineiston luokittelun ja yhdistämisen kautta. (Hirsijärvi ym. 2007, 216—218; Hirsijärvi & Hurme 2004, 143—145; Ruusuvuori ym. 2010, 378—389.)

Litteroitu aineisto on analysoitu teemoja rakentaen. Teemoja muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä samankaltaisia tai poikkeavia aiheita. Teemoja voidaan muodostaa myös teorialähtöisesti viitekehyksen mukaisesti. Teemojen rakentaminen on hyvä tapa litteroidun teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Tässä tutkimuksessa teemoja muodostettiin teemahaastattelurungon sekä rakennetun viitekehyksen aihealueiden mukaisesti. Aineisto on analysoitu teemoja apuna käyttäen ja muodostettu aihekokonaisuuksia. Esimerkkejä käsiteltävästä aiheesta ovat sitaatit, joita on liitetty mukaan tähän opinnäytetyöhön. Sitaatit kertovat haastateltavan oman näkökulman aiheeseen. Lainattujen kohtien käyttö on harkittua. Teemojen avulla aineistoa voidaan jäsentää, rakentaa analyysiä, edetä tiivistämiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006; Ruusuvuori ym. 2010, 389; Hirsijärvi ym. 2007, 218.)

Tutkimuksen edetessä keskustelua on käyty aineiston ja opinnäytetyön tekijän välillä ja omia havaintoja ja näkökulmia on syntynyt. Tulosten analyysit eivät pelkästään riitä vaan on löydettävä vastauksia tutkimuksen ongelmiin ja koottava niistä pääasiat yhteen. Opinnäytetyön tekijän on myös pohdittava tulosten merkityksellisyydestä tutkimusalueella ja onko tuloksilla laajempaa merkitystä. (Hirsijärvi ym. 2007, 224—225.)

4.3 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä

Tässä kohdassa käsitellään tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet: asiantuntija, asiantuntijaorganisaatio, SWOT- nelikenttäanalyysi, sidosryhmä, taidemuseo. Asiantuntijat ovat korkeakoulututkinon suorittaneita työntekijöitä, joilla on itsenäinen rooli omassa organisaatiossaan. Asiantuntijoilla ei ole alaisia (Parviainen 2006, 62).

SWOT- analyysiä tai - nelikenttäanalyysiä käytetään kun halutaan määritellä yrityksen sisäisiä voimavaroja sekä ulkoista toimintaympäristöä. Nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Kaikki ryhmät, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa ja joilla on omat intressit toimia yhteistyössä, kutsutaan sidosryhmiksi. Yrityksen tai nonprofit organisaation toiminta mahdollistuu sidosryhmiensä kautta. (Kinkki & Isokangas 2002, 61; Viitala & Jylhä 2010, 59—60; Vuokko 2009, 14.)

Taidemuseot ovat voittoa tavoittelemattomia museolaitoksia, joiden toiminta- ajatukseen kuuluu näyttelyt, tutkiminen, visuaalisen kulttuurin tallentaminen sekä säilyttäminen. Toiminta- ajatukseen kuuluu myös taidetuntemuksen lisääminen sekä yleisön perehdyttäminen estetiikkaan eri tavoin. (Museot.fi 2014.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esittelevät saatuja vastauksia tutkimusongelmaan taidemuseon johtaminen sekä alaongelmiin. Alaongelmia ovat sidosryhmät ja niiden vaikutus johtamiseen, taidemuseon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat eli nykytilan ja tulevaisuuden kartoitus, haastatellun taidemuseon johtajan käyttämä johtamiskulttuuri tai minkälaista johtamiskulttuuria hän on itse kohdannut kotimaassa tai ulkomailla.

5.1 Taidemuseon toiminnan mahdollistajat

Museoviraston ”Museot vaikuttajina”- tutkimuksen yhteydessä Karvonen ym. (2007, 16) ovat esittäneet museoiden toimintaympäristön ja sidosryhmät ympyräkaavion muodossa (liite 1). Siitä voidaan päätellä, että museoiden toimintaan vaikuttavien sidosryhmien määrä monipuolinen ja samalla laaja- alainen. Sidosryhmät sekä toimintaympäristö vaikuttavat museoiden toimintaan sekä ulkoisesti että sisäisesti. Verkostojen rakentaminen ja kyky olla toimijana yhteiskunnassa ovat taidemuseoille välttämättömiä asioita.

Yksi taidemuseon johtaja totesi seuraavaa taidemuseon sidosryhmistä:

Johtamistavassa yksi merkittävä osa on näistä sidosryhmistä huolehtiminen, yhteydenpito heihin, tapaamiset ja keskustelut. Vuorovaikutus koetaan positiivisena ja taidemuseon toimintaa rikastuttavana tekijänä. Se on jatkuvasti hyödynnettävä voimavara. Johtamistavassa pyritään kaikenlaiseen dialogiin. Dialogia sidosryhmien kanssa pidetään erittäin tärkeänä. (Haastateltava B.)

Taidemuseon johtajat ovat yksimielisiä siitä, että heidän tärkeimpiä sidosryhmiään ovat kaupunki, kunta, valtio ja yksityinen omistajataho. Näiden lisäksi tärkeimpiä sidosryhmiä ovat oma henkilöstö sekä museoiden asiakkaat. Taidemuseoiden johtajat ovat yksimielisiä myös siitä, että näiden sidosryhmien kanssa on pyrittävä hyvään yhteistyöhön. Kaupunki, kunta ja valtio edustavat sidosryhmistä julkishallintoa ja oman intressiryhmänsä muodostaa yksityinen omistajataho. Näiden sidosryhmien kautta tuleva rahoitus helpottaa toimintaa monella tavalla. Kaupunki, kunta, valtio ja yksityinen omistajataho ovat toiminnan mahdollistajia sekä ylläpitäjiä. Lakisääteinen määräraha saadaan vuosit-

tain, ja kaupungin puolelta erilaisina rahoitusmerkkeinä ovat tilavuokrat ja sähkö vuoden aikana. Taidemuseoiden toiminnan rahoittamisen lisäksi kaupunki, kunta, valtio ja yksityinen omistajataho osallistuvat taidemuseon hallintoon.

Se miten hallinto on järjestetty, vaihtelee tähän tutkimukseen osallistuneiden taidemuseoiden välillä. Taidemuseot 1, 2 ja 4 ovat kaupungin organisaatiossa sivistystoimen alla museopalvelut tai kulttuuri toiminnoissa. Taidemuseo 4 on itsenäisesti toimiva taidelaitos kaupungin sisällä. Ainoa pakollinen tehtävä tälle museolle kaupungin yhteydessä on ns. viranomaistehtävä, jonka puitteissa taidemuseo huolehtii kaupungin julkisista taide-teoksista kaupungin virastoissa. Taidemuseoiden toiminta on yhdistetty kaupungin strategiaan, missioon, visioon ja arvoihin. Taidemuseo 3 on valtion hallinnon piiriin kuuluva taidelaitos ja taidemuseo 5, on yksityisen tahon omistuksessa. Valtion omistuksessa olevan taidemuseon hallinto on julkishallinnon piiriin kuuluvaa valtionhallintoa, ja kokonaisvaltainen ohjaus ja oma laki koskien taidemuseota tulevat valtionhallinnon piiristä. Yksityisessä omistuksessa olevan taidemuseon hallintoa hoitaa omistajataho. Omistajataho on myös taidemuseon johtajan esimiestaso. Taidemuseon hallitus ohjaa toimintaa ja sillä on oma näkemys sisällön tuottamiseen, mutta taidemuseon johtaja vastaa kuitenkin museon sisällön tuottamisesta yhdessä alaisten kanssa. Suhde on luottamuksellinen, ja museoon luotetaan. Taidemuseon johtajalla on suuret valtuudet tehdä ohjelmistoja, jotka museon hallitus hyväksyy.

Kun siirrytään julkishallinnosta muiden intressiryhmien piiriin ja pariin muuhun toiminnan mahdollistajaan, puhutaan omasta henkilökunnasta ja museoiden asiakkaista. Sisäisesti tärkeänä sidosryhmänä pidetään omaa henkilökuntaa ja yhteistyö on luonnollisesti hyvin tiivistä. Henkilöstön työnkuvat pidetään selkeinä.

Toiminnan mahdollistaja ja samalla laajin ulkoinen sidosryhmä on asiakkaat. Taidemuseoilla on erilaisia yleisöjä, ja niiden asiakaskunta muodostuu aina vähän erilaiseksi taidemuseosta riippuen. Yksi taidemuseon johtaja jakoi museonsa kävijät neljään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä muodostuu vanhemman taiteen ystäväistä, ja toisen ryhmän muodostavat ne, jotka oikeasti tietävät taiteesta jotakin, ja kolmantena on ns. karvalakkiyleisö. Neljäs ryhmä on potentiaaliset asiakkaat, jotka muodostavat hänen mielestään tulevaisuuden kävijäkunnan. Asiakkaat nähdään sidosryhmistä tahona, joka välillisesti

vaikuttaa taidemuseon toimintaan erilaisine tarpeineen. ”Yksi taidemuseon sidosryhmä on asiakkaat, jotka halutaan tuoda vahvemmin ja aktiivisemmin mukaan taidemuseon toimintaan. Asiakkaiden aktivointi on osa myös kaupungin antamaan linjausta museon toiminnasta.” (Haastateltava B.)

5.2 Monimuotoisia yhteistyöverkostoja

Museoiden ja taidemuseoiden toimintaympäristö, Karvonen ym. (2007, 16), on laaja-alainen (liite 1). Toiminnan mahdollistajat ovat taidemuseosta riippumatta hyvin tiedostettuja, koska ilman niitä toiminta ei olisi mahdollista. Kun tarkastellaan sitten muita intressiryhmiä, joita taidemuseoilla on, ne käsitetään laaja-alaisemmin ja niistä muodostuu hyvin monimuotoisia yhteistyöverkostoja. Verkostot syntyvät taidemuseon johtajan kyvystä luoda ja ylläpitää erilaisia yhteistyöverkostoja tai ne ovat syntyneet aikojen kuluessa taidemuseon toiminnan historiassa tai aivan luonnollisen yhteistyön merkeissä. Lisäksi uuden teknologian olemassaolo synnyttää uudenlaisia sidosryhmiä.

Hyvin perinteisiä sidosryhmiä ovat koulut, oppilaitokset, taideyhteisöt sekä tiedeyhteisöt. Taidemuseoiden johtajat tunnustavat yksimielisesti koulujen (opiskelijat ja henkilökunta), yliopistojen, tutkimuslaitoksien ja taidekoulujen ja taiteilijoiden merkityksen museon sidosryhminä. Taidealan koulutuksen omaavien yliopistojen opetusprofiili yhdistyy taidemuseotoimintaan hyvin. Yhteistyöstä odotetaan paljon. Museot ja muut kulttuurilaitokset ovat luonnollinen osa taidemuseon sidosryhmiä. Muiden museoiden ja kulttuurilaitosten kanssa tehdään yhteistyötä monella saralla. Järjestetään tapahtumia, yhteismarkkinointia, voidaan työskennellä samoissa tiloissa ja suunnitella. Yhteistyö voi myös käsittää profiilin ja toiminnan kehittämistä. Samassa talossa toimivilla kulttuurilaitosten saattaa olla myös yhteinen sisäänkäyntilippu. Lisäksi yhteistoiminta voi käsittää myös toisen kulttuurilaitoksen tai museon kokoelmien säilyttämistä. Museoalaan liittyvät toimijat kuten maakuntamuseo, aluetaidemuseo ja museovirasto ovat taidemuseon intressiryhmiä toimialaan liittyvissä kysymyksissä, ja nämä tahot tarjoavat myös asiantuntija-apua taidemuseoille.

Taidemuseoille on myös kansainvälisiä yhteyksiä muihin museoihin ja kulttuurilaitoksiin. Kansainvälisyydessä tärkeänä pidetään seuraavia seikkoja:

No se mitä on kaikille tärkeää eikä vain meille, niin pitää oppia tuntemaan kansainväliset kokoelmat ja tietää mitä missäkin ja oppia kansainväliset museokäytännöt, kuinka niitä lainoja saadaan ja mitä enemmän sä tunnet henkilökohtaisesti näitä ihmisiä, niin sitä parempi, koska vanhan taiteen kohdalla erityisesti on koulukuntia ja kaikennäköisiä integrointeja. [. . .] Se on ihan eri maailma kuin nykytaide. (Haastateltava C.)

Kansainvälisen verkoston rakentamisessa pätee sääntö, että mitä enemmän tuntee henkilökohtaisesti ihmisiä, sitä enemmän saa rakennettua luottamusta. Luottamuksen rakentaminen vaatii sitä, että osallistutaan kansainvälisiin konferensseihin ja tehdään yhteistyötä ulkomaisten taidelaitosten kanssa.

Kollegat nähdään kansallisesti, kansainvälisesti ja paikallisesti nähdään tärkeänä taidemuseon sidosryhmänä. Haastatteluiden yhteydessä suurlähetystöt, työntekijöiden etujärjestöt, historiaseurat, matkailualan toimijat, Kuvasto ja Teosto tulevat mainituiksi kuin myös yksi senioriseura, joka koostuu museon entisistä työntekijöistä. Viranomaiset muodostavat yhden ryhmän, joihin museoiden päivittäiset toiminnot liittyvät.

Sosiaalinen media ja verkko nähdään uuden teknologian tuomien mahdollisuuksien mukaan sidosryhmänä tai sidosryhmäverkostona. Kaikki haastatellut taidemuseon johtajat eivät tiedosta sitä yhtä vahvasti, mutta jonkinlainen käsitys kaikilla kuitenkin on sen mahdollisuuksista.

5.3 Taidemuseoiden sisäiset heikkoudet ja vahvuudet

Taidemuseoiden johtajat pohtivat haastatteluissa omien museoidensa nykytilaa kertomalla sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Taidemuseoiden vahvuuksissa ja heikkouksissa on selvästi havaittavissa niiden keskittyminen eniten johtamiseen, hallintoon, tukitoimiin ja ydintoimintoihin. Rahat, resurssit, henkilöstö ja taidemuseoiden sisältöasiat mietityttävät jokaista ja saavat erilaisia painotuksia museoittain. Asiat kuitenkin pysyvät samankaltaisina museotoiminnan luonteesta johtuen.

Taidemuseoiden rahoitus nähdään tällä hetkellä vielä suhteellisen vakaana, ja on yksi taidemuseoiden vahvuuksista, julkisen tuen kattaessa suurimman osan kokonaisrahoi-

tuksesta. Näin on toistaiseksi. Haastattelussa mainittiin, että valtionosuutta mahdollisesti tultaisiin leikkaamaan n. 10 %: a. Taidemuseoiden oman toiminnan kautta saatu rahoitus tulee lipputulojen muodossa. Sisällöllisesti mielenkiintoiset näyttelyt ovat yksi osa ydintoimintoja ja yksi taidemuseoiden perusvahvuusalueista kuin myös taidemuseon kokoelmat. ”Mun mielestä meidän vahvuus on selkeä rooli, selkeä kokoelma ja selkeä olemassaolon syy.” (Haastateltava B.)

Näin selkeästi muotoiltua ajatusta kokoelmistaan muut johtajat eivät ilmaisseet, mutta kokoelmista puhuttaessa perusvire on jokaisella sama. Jokaisella taidemuseolla on selkeä kokoelma, joka taas vaikuttaa selkeän roolin syntymiseen, josta taidemuseo kansallisesti ja kansainvälisesti tunnetaan. Taiteilijoita ei joudu perustelemaan. Kokoelma luo taidemuseon itsetunnon.

Taidemuseoiden erityinen vahvuus on sen henkilöstö. Henkilöstö koostuu korkeasti koulutetuista alansa asiantuntijoista. Heillä on korkea motivaatio työskennellä taidemuseossa ja kova halu mennä eteenpäin. Muutama haastatelluista puhui siitä, että työntekijöistä ei olisi pulaa, koska tulijoita riittäisi. Työpaikkoja ei vain ole tarjota kaikille. Henkilöstö osaltaan vaikuttaa museon välittävänä mekanismina siihen, että museoilla on hyvä maine sekä asiakkaiden, taitelijoiden, yhteistyökumppaneiden kanssa että museokentällä.

Media on se taho, joka tietyllä tavalla valjastaa taidemuseon taiteen eri aikakausiin ja taitelijoihin, joista sitten museon maine rakentuu ja profiloituu. Taidemuseoiden ydintoimintojen ympärille mahtuu paljon, mutta erityisiä vahvuuksia olivat vielä hiljaisuuden kokeminen, autenttisuus, aito esine ja että taide ei lopu (Haastateltava C).

Rakennusten ja tilojen hallinta on yksi keskeisimpiä taidemuseoiden ydintoimintoja. Taidemuseoiden johtajat puhuivat melkein yhteen ääneen siitä, että tilamme ovat upeat, erinomaiset, hyvät tai jopa uudet. Taidemuseoiden tilat ovat näiden laitoksien vahvuus.

Vahvuudet ihan ensinnäkin on [. . .] meillä on todella upeat tilat ja meillä on hyvin poikkeukselliset tilat ja originaalinen siinä mielessä, että meillä ei ole mitään sellaista fik-

sattua pysyvää vaan meillähän on täällä pelkät seinät ja paljon pinta- alaa ja sitten me rakennetaan kaikki ikään kuin alusta loppuun. (Haastateltava D.)

Toiminnan rahoitus on taidemuseoiden vahvuus, mutta se on samaan aikaan myös taidemuseoiden heikkous. Entistä isompi osa taidemuseoiden rahoituspohjasta joudutaan kattamaan lipputulojen, kaupan myynnin tai muun rahoituksen kautta, ja tilannetta ei auta se, että valtionosuutta mahdollisesti tulaisiin leikkaamaan noin 10 prosenttia. Kun toiminnan rahoituspohja on vakaa, mutta niukka, taidemuseoissa ei ole riittävästi mahdollisuuksia saada lisäresursseja tai parantaa palkkausta. Vähäinen henkilökunnan määrä vaikuttaa siihen, että moni perustehtävä jää tekemättä, koska ei ole resursseja taidekasvatukseen, kokoelmien huoltoon, konservointiin, tutkimiseen tai viestintään. Resurssipulan takia henkilöstö kärsii ajanpuutteesta ja jatkuvasta kiireestä. Tästä syystä, taidemuseoiden johtajat ovat kiinnittäneet työntekijöidensä jaksamiseen entistä enemmän huomiota. Korkeasti koulutettujen työntekijöiden huono palkkaus ei paranna tilannetta. Jos taidemuseoille ei ole tarpeeksi resursseja, määrärahoja tai ihmisiä tekemään asioita, erilaiset ongelmat saattavat lisääntyä. Sitä taidemuseon johtajat eivät kuitenkaan toivo tulevaisuudelta.

Johtamisen ja hallinnon puolella haastatellut näkivät heikkouksina sen, että johtaminen ei ole aina niin suunnitelmallista. Myös rooli kunnallisessa organisaatiouudistuksessa mietityttää: mikä tulee olemaan taidemuseon asema? Taidemuseoiden ydintoimintojen puolella heikkouksia on kokoelmapuolella, ja heikkoutena nähtiin myös tilaongelma; missä säilyttää kokoelmia. Jotkut johtajat kokivat museonsa liian pienenä, vaikka taidemuseo muodoltaan olisikin hieno. Muita heikkouksia olivat esimerkiksi taidemuseon sijainti Helsingin ulkopuolella. Esiin nouseminen muiden taidemuseoiden joukosta on haasteellisempaa, mutta toisaalta sijainti vähän kauempana saattaa tulevaisuudessa kääntyä mahdollisuudeksi.

5.4 Taidemuseoiden ulkoiset mahdollisuudet ja uhat

Taidemuseoiden johtajat heräsivät eloon, kun pääsivät kertomaan museoidensa mahdollisuuksista. Mahdollisuudet liittyvät pääsääntöisesti museoiden ulkoiseen toimintaympäristöön. Erilaiset toimintatapojen muutokset vaikuttavat voimakkaasti yhteis-

kunnassa, ja ne näkyvät myös tällä hetkellä taidemuseoiden toiminnassa, ehkä enemmän vielä tulevaisuudessa. Haastateltavat esittivät erilaisia näkökulmia peilaten muutoksia omiin museoihinsa, koska taiteen painopistealueet vaihtelevat. Näkökulmien muodostumiseen vaikuttavat myös museon sijainti, sen koko ja resurssit. Toimintatapojen muutokset liittyvät heidän mielestään lisääntyvään verkostoitumiseen. Verkostoituminen saattaa käsittää tehtävien tai voimavarojen jakamista taidemuseoiden kesken, tai se voi muodostua yhteistyöksi eri toimijoiden kanssa kuten taidemuseo ja kunta tai muut sidosryhmät. Vapaaehtoistyö on yksi mahdollisuus lisätä museoiden resursseja ja toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Toimintatapojen muutoksiin kuuluu myös se, että ihmiset ovat oppineet katsomaan taidetta. On matkustettu, katsottu taidetta ja ymmärretään sen merkitys. Ollaan entistä avarakatseisempia, ja kulttuurinen monimuotoistuminen on mahdollista. Hyvinvoinnin roolin kasvu on taidemuseoille mahdollisuus, ja pari haastatelluista johtajista näki taidemuseoiden roolin ennaltaehkäisevyyden yhteiskunnassa tärkeänä. ”Jos meidän toiminnalla ehkäistään yksi huostaanotto tai syrjäytyminen, niin siinä mielessä me ei tulla yhteiskunnalle kauheen kalliiksi.” (Haastateltava B.)

Kansainvälinen yhteistyö nähdään merkittävänä mahdollisuutena, koska näyttelyitä tuodaan ja viedään ulkomaille. Yhteistyön tuloksena saadaan lisää resursseja näyttelyiden vaihtoihin, monipuolisuutta näyttelyvalikoimiin sekä kustannuksia pienemmiksi. Myös kansainvälisiin taidejärjestöihin kuulumalla edistetään kansainvälistä yhteistyötä monella rintamalla mm. tutkimuksen saralla.

Taidemuseoiden ydintoimintoihin liittyviä mahdollisuuksia olivat oman rahoituksen hankkiminen tulevaisuudessa ja taidemuseoiden tilojen monimuotoinen käyttäminen esimerkiksi oheistoimintoja lisäämällä. Sponsorointi mainittiin mahdollisuutena saada lisärahoitusta, mutta sitä ei pidetä mitenkään yksinkertaisena alueena. Sponsorointia on ajateltu enemmän näyttelykohtaisena tapahtumana, johon yritykset saattavat hyvinkin helposti lähteä mukaan. Esitettiin ajatus myös ylikansallisesta pitkäaikaisesti tukijasta, jonka avulla myös taidemuseon toimintaa voidaan kehittää mm. hankkimalla uusia teoksia kokoelmiin.

Tieto- ja viestintäteknologian murros nähdään positiivisten mahdollisuuksien tuojana taidemuseoille. On taidemuseoita, jotka ottavat teknologiset ratkaisut avosylin vastaan, ja toisaalla sitten halutaan pitäytyä siinä perinteisessä esittämistavassa. Teknologian hyödynnettävyys saattaa tulla vastaan eri kohdassa. Vanhemman taiteen kohdalla hyöty voidaan nähdä enemmän tutkimuksen puolella, ja siellä esiin tulevat erilaiset mahdollisuudet saada tietoa taiteesta, käytetyistä välineistä tai jopa taiteilijasta itsestään. Toisaalla uutta teknologiaa voidaan hyödyntää erilaisten näyttelyiden sisällöntuottamisessa tänä päivänä ja teknologian avulla vanha traditio voidaan esittää uudella tavalla esimerkiksi videotaiteen muodossa niissä museoissa, missä se laitteiston avulla on mahdollista. Tämä synnyttää taidemuseoille uusia intressiryhmiä, ja nuoria saadaan kiinnostumaan taidemuseoista, koska visuaalisuus ja sen erilaiset käyttömahdollisuudet liittyvät entistä enemmän erilaisiin teknisiin sovelluksiin tai teknologiaan.

Taidemuseot löydetään mobiililaitteiden välityksellä entistä useammin, ja taidemuseot voivat välittää laitteiden avulla jotain sisällöllistä materiaalia siitä kiinnostuneille ja samalla kasvattaa omaa ”kävijämääräänsä”. Ensiaskeleita tähän suuntaan on jo tehty. Taidemuseo 4 on teettänyt tutkimustyön, joka on kartoittanut kävijöiden mobiilikäyttämistä: vuoden aikana se on kasvanut 5 prosentista 15 prosenttiin. Museon suunnitelmassa on hankkia oma ladattava applikaatio älypuhelimelle ja sen kautta sen käyttäjä saa yhteyden taidemuseoon tai taidemuseo voi olla yhteydessä häneen. Se on mahdollisuus tulevaisuudessa.

Tiedon oikeanlaista käyttämistä verkossa pohtii yksi haastatelluista:

Että eiks se oo niin, että tieto on vapaasti käytettävissä tutkijoille ja pystytään rajaamaan sinne paikkatiedot [. . .] että se mahdollistais monennäköistä uutta tekemistä, ettei ole kyse enää pelkistä seinistä ja organisaatioista [. . .] Näit uusii välineitäki pitäis käyttää niin paljon ku vaan ikinä. (Haastateltava A.)

Edellä mainitussa sitaatissa puhutaan taidemuseon käytössä olevista liikkuvista välineistä kuten älypuhelimista, iPadeista ja pikku iPadeista. Laitteet nähdään taidemuseossa 1 käytännöllisinä suurien säilytystilojen takia juuri tällä hetkellä, ja muut taidemuseot todennäköisesti tulevat seuraamaan perässä. Mobiililaitte on koko ajan mukana kulkeva, ja

sen avulla voidaan nähdä, missä jokin teos sijaitsee tai konservaattori voi kirjoittaa omia merkintöjään teoksista. Käyttömahdollisuuksia on monia, ja lisäksi on nähty, että laitteiden käyttö säästää työaika, vapauttaa resursseja, lisää tasa-arvoisuutta ja työpistekään ei ole enää välttämätön.

Haastatellut taidemuseoiden johtajat kertovat myös museoiden yhteisestä hakujärjestelmästä, joka sisältää digitaalisia museokokoelmia verkossa, Suomen museot online. Hakujärjestelmä myös yhdistää taidemuseot toisiinsa verkossa. (Museovirasto 2014) Kokoelmat verkossa sisältävät mm. museoiden, kuntien, valtion, yksityisten ja säätiöitten omistuksessa olevat teostiedot.

Uhkia nähdään vähemmän kuin mahdollisuuksia. Erilaiset taloudelliset tekijät nähdään uhkana taidemuseoiden toiminnalle tulevaisuudessa. Haastatelluilla on 4 asiaa, jotka lähes kaikki mainitsevat vahvimpina uhkina. Ensimmäinen näistä on yhteiskunnan muutostekijöihin liittyvä uhkakuva eli miten talous kehittyy tästä eteenpäin. Jatkuuko yhteiskunnan talouden taantuma? Toinen taloudellinen uhka liittyy valtion osuuden pienenemiseen, joka on osaltaan taannut taidemuseoiden toiminnan aikaisempina vuosina. Kun taloudellinen tuki tulee jatkossa pienenemään, kolmantena uhkana nähdään vaikutukset taidemuseoiden palkkausrakenteeseen. Tuen pieneneminen vaikuttaa myös siihen, minkälaisia resursseja taidemuseoilla on käytössään. Tämä nähdään neljäntenä uhkana. Niinpä taidemuseoiden omat välittävät mekanismit ovat näin ollen alttiita ulkoisille vaikutuksille.

Taidemuseoiden johtajat miettivät uhkia myös henkilökohtaisesta näkökulmasta liittyen ydintoimintoihin. Nähtiin, että jos rahoituspohja pienenee, taidemuseo voi joutua vain tuottamaan ja tuottamaan kuten ohjelmistotalo. Resurssit ja aika ei riitä. Työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen ja sen tuomat haasteet, kuten hiljaisen tiedon välittäminen asiantuntijaorganisaatiossa olivat hänen mielestään myös uhkia jatkossa. Puhuttiin siitä, että jos työssä jaksamisen ongelmat lisääntyvät, taidemuseo jää aika tyhjille. Lisäksi mainittiin, että ovatko kaikki uudet trendikkäät johtamismallit käyttökelpoisia, koska ihmiset tulisi päästää tekemään sitä oikeaa työtä, jota taidemuseoissa tehdään. Pohdittiin uhkia, että jos nuoriso ei kiinnostu taiteesta, se hylkää oman historiansa. Lisäksi puhuttiin kansainvälisen terrorismin mahdollisuudesta yhden taidemuseon kohdalla.

Mietittiin myös, että jos kokoelmaa ei pidetä elävänä, se näivettyy. Kilpailu ihmisten vapaa- ajasta kovenee koko ajan. Miten saada sitten museoissa käyminen niin mielenkiintoiseksi, että se säilyy vapaa-ajan käytön mahdollisuutena. Yksi haastatelluista pienen taidemuseon edustaja mainitsee kuntatalouden mahdollisen negatiivisen kehittymisen hänen museonsa uhkakuvana ja toinen johtaja kääntää uhat mahdollisuuksiksi. Lievää uhkaa nähdään taidemuseon henkilöresurssien puolella. Kuinka ne saadaan riittämään kasvavan ja monipuolistuvan toiminnan yhteydessä.

5.5 Taidemuseojohtajien osaamisalueita

Kaikki haastatellut taidemuseon johtajat ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon taidehistoriasta. Taidehistorian lisäksi he ovat opiskelleet myös muita humanistisia lähitieteitä.

Haastateltavien perehtyneisyys museon edustamaan toimialaan on erittäin hyvällä tasolla. He ovat tehneet taidemuseoissa sekalaisia tehtäviä aloittaen perustehtävistä edeten lopulta amanuenssin virkaan. Amanuenssin virasta on edetty taidemuseon johtajaksi. Johtajista kaksi on ensimmäistä kertaa johtajan tehtävässä ja kolme muuta ovat työskennelleet jo pidempään johtajatehtävissä joko samassa tai eri taidemuseossa. Muutosjohtajaksi palkatun taidemuseon johtajan polku poikkeaa jonkin verran muiden johtajien etenemisestä tämänhetkiseen virkaansa. Hän on kirjoittanut paljon erilaisiin taidealan julkaisuihin ja opettanut yliopistossa sekä taidehistoriaa että kulttuurihistoriaa. Hän on myös toiminut freelance-pohjalta taidenäyttelyiden kuraattorina, ollut mukana erilaisissa taidealan kehittämishankkeissa sekä kotimaassa että ulkomailla ja ollut projektipäällikkönä museoalan kehittämishankkeessa. Taidemuseon johtajan virkaan hän tuli omasta yksityisestä taidegalleriastaan.

Taidemuseon johtajilla on laaja työkokemus myös muista taidealan tehtävistä. Muita taidealan tehtäviä ovat taidearvostelut, opetustyö ja näyttelykuraattorina toimiminen. Osaamista löytyy myös taidealan järjestötoiminnasta ja siihen osallistumisesta sekä valtionviraston että säätiön hallitustyöskentelyyn. Kansainvälinen taidealan tuntemus on syntynyt järjestötoiminnan kautta. Museojohtajien liiketoimintaosaaminen on käytän-

nön tasolla opittua taidealan joissain tehtävissä: freelance, projektipäällikkö, yksityinen yrittäjä, kuraattori.

5.6 Asiantuntijoiden sitouttaminen ja johtamiskulttuuri

Työpaikan ihmissuhteet ja ihmistuntemus ovat keskeisiä aiheita taidemuseoiden johtajien vastauksissa. Heidän on johdettava ihmisiä. Motivointi ja ohjaus kuuluvat johtamisen tehtäviin, jotka sisältävät erilaisia tietoja ja taitoja (Koivula 2008, 11–13). Kaikki taidemuseoiden johtajat kannattavat avointa ja oikeudenmukaista johtamistapaa. ”Johtaminen on ihmisten kohtaamista ja miten tullaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa.” (Haastateltava C.)

Johtaja luo puitteet työskentelylle, kannustaa, rohkaisee, antaa tilaa ja pyrkii aktiiviseen dialogiin johdettaviensa kanssa. Johtajat luottavat omiin alaisiinsa siinä suhteessa, että työt tehdään, koska he osaavat oman substanssinsa hyvin ja sen pohjalta tietävät, mitä he voivat alaisiltaan vaatia tai edellyttää. Johtajat ovat omansa alansa asiantuntijoita. Ja kun puhutaan luovista asiantuntijaorganisaatioista, taidemuseoiden johtajien on mahdollistettava asiantuntijoidensa luovuus, osaaminen ja toimiminen. Tähän vaaditaan asiantuntijajohtamista.

Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen on haastateltujen mielestä haastavaa, koska alaiset ovat korkeasti koulutettuja. Asiantuntijaorganisaatiossa pitää vähän miettiä miten asiansa esittää. Yksi taidemuseon johtajista näkee motivoinnin ja ohjauksen vähän laajemmin kuin muut johtajat. Hän puhuu siitä, kuinka hän ja muut johtamistutkinnon suorittaneet kiinnittävät paljon huomiota työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen, ja hän puhuu myös siitä, että samanikäiset taidemuseoiden johtajat työskentelevät pitkälti samalla tavalla, ja kentällä menossa oleva sukupolven vaihdos vaikuttaa siihen, että taidemuseoiden johtotehtävät ovat kohta ammattijohtajien käsissä. Uuden polven museojohtajat ovat paljon tekemisissä keskenään, ja he kiinnittävät paljon huomiota henkilöstöjohtamiseen.

Yksi taidemuseon johtaja painottaa omassa vastauksessaan leadership-taitoja selkeästi enemmän kuin muut johtajat, jotka pitävät sekä leadership- että management-taitoja

painoarvoltaan rinnakkaisina tapoina johtaa. Management- taidot näkyvät teknisten tietojen ja taitojen alueella kuten budjetointi, uuden yrityskulttuurin luominen (taidemuseo 4), taiteellisen linjan luominen (sisällöt). Vastaavasti leadership- taidot näkyvät enemmän johtamiseen liittyvissä tehtävissä kuten sitouttaminen, motivointi tai vaikkovien avaaminen uusille asioille ja ideoille. Tämän kaltaiseen johtamiseen voidaan liittää myös innovatiivisuus. Innovatiivisuus syntyy siitä, että antaa luoville asiantuntijoille tilaa toimia ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Taidemuseon johtajan tehtävänä on hoitaa puitteet kuntoon, luoda toiminnan suunta, päämäärä ja saada asiantuntijoissa oleva potentiaali taidemuseoissa hyvin käyttöön.

Kun haastatteluissa kysyttiin, minkälaista johtamiskulttuuria on itse kohdannut kotimaassa tai ulkomailla, näihin ei saatu tässä tutkimuksessa selkeitä vastauksia. On kohdattu monennäköistä: on pyritty välttämään niitä virheitä, joita on omassa työurassa kohdannut, on koettu, että johtamiskulttuurit ovat vuosien varrella muuttuneet suuntaan jos toiseen, oma tapa johtaa on erilainen kuin aikaisempien sukupolvien tapa johtaa... Taidemuseoiden johtajat ovat tiedostaneet ennemminkin sen, mitä itse halutaan tehdä ja miten itse halutaan taidemuseoita johtaa.

5.7 Taidemuseojohtajien käsitteelliset tiedot ja taidot

Haastatelluilla taidemuseoiden johtajilla on ymmärrystä liiketoimintaan, hallintoon, talouteen, henkilöstöhallintoon sekä asiantuntijoiden johtamiseen. Lisäksi he ymmärtävät miten kunta, valtio ja säätiö toimivat, ja he osaavat ottaa huomioon myös taidemuseon toimintaympäristön ja tulevaisuuden tutkimuksen. Uuden sukupolven johtajat ovat ammattijohtajia, ja he ovat haastattelujen mukaan saaneet henkilöstöltään kritiikkiä siitä, että he eivät enää ehdi tehdä näyttelyitä. Hallinto-, talous- ja henkilöstöhallintotehtävät vievät runsaasti aikaa, ja on pakko keskittyä omaan tehtävään eli johtamiseen eikä oikeastaan ehdi tehdä muuta mikäli oman työnsä haluaa tehdä kunnolla. Heidän mielestään asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on haasteellista. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että työskentelytavat ovat pitkälti samankaltaisia taidemuseosta riippumatta. Se johtuu samankaltaisesta johtamiskoulutuksesta: suurin osa taidemuseoiden johtotehtävissä työskentelevistä ja osa amanuensseista, ovat suorittaneet Suomen museoliiton museoalan johtamiskoulutusohjelman. Koulutusohjelma käsittää strategista ja ope-

ratiivista johtamista, ja siinä keskitytään myös henkilöstöhallintoon, markkinointiin ja tulonhankintaan. (Museoliitto 2014.)

Taidemuseoiden johtajien uravalinnan taustalla on teoreettinen tieto taidehistoriasta ja sen tuntemus, mutta heidän arkipäivänsä museossa on jotain aivan muuta esim. talous- ja henkilöstöhallintoa, suunnittelutyötä, lainsäädännön seuraamista...

Museojohtajan työtä pidetään aika mielenkiintoisena. Budjettien laatimisen pitäisi olla jo selkärangassa, ja maalaisjärjen käytöstäkin saattaa olla apua, he ajattelevat. Pitkään johtotehtävissä työskennelleet pystyvät arvioimaan jo hyvin omia budjettejaan. Haastattelujen yhteydessä puhuttiin myös johtoryhmän toiminnasta: taidemuseon johtoryhmässä pohditaan johtamisen kysymyksiä ja linjataan tulevia yhteneväisiä käytäntöjä.

Taidemuseoiden johtajat ovat asiantuntijajohtajia, joilla on korkea motivaatio työskennellä oman organisaationsa hyväksi. He tuntevat museotoiminnot erittäin hyvin ja hallitsevat alan säännöt, toimintatavat ja ovat oman alansa asiantuntijoita.

[. . .] että on valmiudet auttaa kaikkea. Kyl mä voin kassalla istua. Sitä työtä tehnytosi paljon ja myös opastanut, esitellyt, pitänyt luentoja, että kaikkee oon tehnyt. Mä sanon, että mulle ei voi tulla sanomaan, ettenkö mä tietäis mitä te teette. Sielt [. . .] museosta lähtien kaikkee on tullut kokeiltua ja opittua. Ei semmost asiaa tuu mua vastaan mist mä en jollakin lailla olis hajulla. (Haastateltava A.)

Vastaavasti substanssiosaamisesta kuvattiin seuraavaa:

Mun mielestä siinä johtamisessa, tunnet sä substanssin, se kyllä sun pitää tuntea. Tämä on niin kuin autotehdas. Yksi johtaja sano, että on aivan sama johdatko autotehdasta vai taidemuseota. Kyllä se substanssin tunteminen on [. . .] ethän sä voi edellyttää keneltäkään mitään, jos sä et tunne sitä substanssia. Ja sen kun sä tunnet ja hallitset sen, sä pystyt johtamaan. Ja tiedät mitä pitää tehdä ja tunne käytännöt [. . .] se vaan tapahtuu ilman mitään ihmeellisiä koukeroita. (Haastateltava C.)

Monet näyttelyohjelmistot syntyvät haastattelujen mukaan yhteistyössä. Taidenäyttelyiden sisältöä ja siihen liittyviä toimintoja mietitään pitkälti yhdessä, ja tämänkaltaisen

toiminta vaatii sekä taidemuseoiden johtajilta että myös museon asiantuntijoilta sosiaalisia taitoja tehdä yhdessä monitahoisia ja tietoa vaativia asioita. Yhteistyöllä asiantuntijat voivat konkreettisesti vaikuttaa sisältöihin, ja he pääsevät käyttämään visuaalista osaamistaan. Toki taidemuseoiden johtajilla on näkemys museonsa kokonaisvaltaisesta taiteellisesta linjasta. Viime kädessä päätäntävalta on johtajalla tai johtoryhmällä. Johtoryhmä voi omalta osaltaan asettaa tiettyjä vaatimuksia ja näkemyksiä toiminnalle.

Jotkut taidemuseon johtajat työskentelevät organisaatiouudistuksien parissa kiinteästi omistaja tahon ja työntekijöiden kanssa, jotta muutokset organisaatorakenteissa saataisiin päätökseen ja että johtamistavasta tulisi yhtenäinen koko organisaatiossa. Johtamisen vaikutukset näkyvät omassa henkilökunnassa, kun johtaja jakaa omistajuutta alaisilleen. Hänen mielestään johtaminen on työkalu ja sillä voi tehdä hyvää tai sillä voi tehdä huonoa.

5.8 Ydintoiminnot ja teknologia

Taidemuseoiden teknisiä tietoja ja taitoja ovat museoiden ydintoiminnot, niiden hallitseminen ja taidemuseoissa käytettävä teknologia. Museoiden ydintoiminnoista puhutaan tämän tutkielman osioissa, Taidemuseon toiminnan mahdollistajat, Monimuotoisia yhteistyöverkostoja, Taidemuseoiden sisäiset heikkoudet ja vahvuudet ja Taidemuseoiden ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, enemmän. Haastattelukysymyksissä teknologian johtamisen osa-alueita ei kysytty, mutta taidemuseoiden johtajien vastauksista nousee esiin tieto- ja viestintäteknologiseen murrokseen liittyviä asioita suhteellisen paljon. Teknologian vaikutus alkaa näkyä jo taidemuseoiden toiminnassa ja johtamisessa. Taidemuseoiden johtajien työhön liittyy myös teknologisen toimintaympäristön muuttumisen seuraaminen ja huomioonottaminen omassa johtamisessa.

Uudet ilmiöt näkyvät kulttuurin piirissä ensimmäisten joukossa, koska kulttuuri ja taide toimintaympäristönä ovat otollista maaperää erilaisille innovatiivisille sovelluksille, koska ehkä kulttuurisektori on herkempi erilaiselle ja uudelle ajattelulle. Museoiden kohdalla on mietitty tulevaisuutta Museoviraston käynnistämällä Suomen museot online-hankkeen yhteydessä (Museovirasto 2014.) On puhuttu siitä, että tiedon lisäksi museot tulisivat enemmän ja enemmän tarjoamaan yleisöilleen elämyksiä ja virtuaalimuseoko-

kemuksia. Suomen museot online on museoiden yhteinen hakujärjestelmä, joka sisältää digitaalisia museokokoelmia verkossa. Tämä verkossa oleva portaali sisältää yli 165 000 kohteen tiedot. Näin museoiden sidosryhmät pääsevät helposti käyttämään ajasta ja paikasta riippumatta digitaalisessa muodossa olevia kokoelmia ja niihin liittyviä tietoja. Järjestelmä on rakennettu myös kansainväliset standardit täyttäväksi. (Koivula 2008, 14–17.)

6 Pohdintaa

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten taidemuseota johdetaan. Tutkimuksessa liiketalouden näkökulman säilyttäminen on ollut keskeisellä sijalla työn aikana.

Taidemuseoiden vuosikello rytmittyy näyttelyiden suunnittelun, rakentamisen ja budjetoinnin mukaan (Koivula 2008, 44). Näyttelysuunnitelmat rakentuvat pitkän prosessin tuloksena ja uuden näyttelykokonaisuuden suunnitelmat saattavat olla jo pitkällä, kun yksi näyttely avataan yleisölle. Kun yleisö saapuu näyttelyihin, taidemuseon johtajan ajatukset ovat jo toisaalla.

Johdannossa esiteltyt ajankohtaiset kulttuuri- tai taidemuseoasiat ovat samankaltaisia, mitä tässäkin tutkimuksessa on käsitelty. Kulttuurilaitokset ovat kiinnostuneita rahoituksesta, rahoittajista, henkilöstöstä, asiakkaista ja tiloista. Toimintatavat muuttuvat ja kulttuurilaitosten on kyettävä rakentamaan verkostoja sekä toimimaan yhteiskunnassa aikaansa seuraavina nonprofit-organisaationa. Taidemuseoiden ”markkinat” syntyvät verkostoitumisen yhteydessä.

Tässä taidemuseoiden johtamista koskevassa opinnäytetyössä nousi muita selkeämmin esiin henkilöstö, rahoittajat, rahoitus, asiakkaat, tilat ja taidemuseoiden erilaiset mahdollisuudet. Henkilöstö on taidemuseoiden erityinen vahvuus. Yksi vahvuuden osatekijöistä on henkilöstön asiantuntijuus. Henkilöstön johtamisessa museoiden johtajien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja sosiaalisilla taidoilla luodaan avoin, kannustava ja motivoiva työilmapiiri. Taidemuseoiden johtajat itse kannattavat tämänkaltaista esimiestyötä, missä kysytään leadership-taitoja. Management-taidot kuuluvat juuri nyt johtoon nousseen ikäpolven keskeiseen antiin. He ovat ammattijohtajia, ja he osaavat johtamiskoulutuksen saaneina yleisiä liike-elämän johtamistaitoja budjetoinnista henkilön rekrytointiin. Luovan asiantuntijaorganisaation johtajina näillä henkilöillä on riittävä määrä innovatiivisuutta, jotta leadership ja management voidaan luontevasti yhdistää vahvaan kykyyn verkostoitua ja muodostaa toiminnan kannalta uusia merkityksellisiä sidosryhmäsuhteita.

Johtamistapa taidemuseoissa painottuu asiantuntijoiden johtamiseen. Asiantuntijoita on motivoitava heidän omilla ehdoillaan ja koska asiantuntijat tekevät päätöksiä myös itsenäisesti, päätöksentekoa voidaan jakaa. Samalla tavalla johtamistyö ja asiantuntijatyö lähenevät toisiaan: ei ole kyse enää pelkistä organisaatioista. Rahat ja henkilöstöasiat kuitenkin pitävät taidemuseoiden johtajien jalat maassa. Valtion ja kunnan tällä hetkellä takaaman rahoituspohjan laajuudesta tulevaisuudessa ei ole tietoa. Taidemuseoiden on mietittävä uusia mahdollisuuksia rahoituksen vahvistamiseksi. Rahaa, rahoittajia ja uusia tulonlähteitä on saatava lisää. Oman rahoituksen hankkiminen ei välttämättä ole negatiivinen asia. Sponsorointi voi olla yksi ratkaisu. Mutta ovatko taidemuseot valmiita sponsorisopimuksiin, jotka vaativat taidemuseoilta vastikkeellisuutta ja lisätyötä vähäisillä resursseilla?

Tilojen hallinnointi on museoiden ydintoimintojen tärkeimpiä tehtäviä. Lisäksi kun mietitään taidemuseoiden mahdollisuuksia, kansainvälisyys ja yhteiskunnassa hyvinvoinnin kasvu ja myös hyvinvoinnin kasvun tukeminen ovat taidemuseoille mahdollisuuksia tulla lähemmäksi omaa yleisöään. Taidemuseoiden johtajat tiedostavat mahdollisuudet ja uhat, joita taidemuseoilla on. Heidän kykynsä johtaa on avainasemassa, jotta toimintaympäristön ja sen muutoksien luomat mahdollisuudet saadaan hyvin museoiden käyttöön. Tulevaisuuden uhat liittyvät eniten yleisiin taloudellisiin tekijöihin sekä henkilöstöön: kun ei ole rahaa, ei ole tarpeeksi henkilökuntaa. Näin myös taidemuseoiden johtajat pohtivat työssä jaksamista yhtenä uhkakuvana tulevaisuudessa ja kaukana siitä ei olla nytkään.

Uusi teknologia tuo erilaisia mahdollisuuksia, joita museoissa ehkä kaivataan. Teknologia eri muodoissaan kuitenkin saattaa olla keino, jolla erilaisia yleisöjä houkutellaan paikalle. Taidemuseoiden kohdalla teknologiaa voidaan hyödyntää erityisellä visuaalisuuteen suuntaavalla tavalla.

Taidemuseot tulevat jatkossakin olemaan nonprofit-organisaatioita, joiden toiminnan puitteet löytyvät museolaista. Ydintoiminnot tekevät taidemuseoista sen mitä ne ovat tähän päivään asti olleet, ja mitä museolakiin tulee, ne säilyvät myös tästä eteenpäin samanlaisina. Hyvänä muutosmerkkinä tähän kuitenkin on Kansallisgalleriaa koskeva lakimuutos vuoden 2014 alussa. Valtion taidemuseo muuttui Kansallisgalleriaksi ja sää-

tiöksi: muutoksen vaikutukset näkyvät esimerkiksi hallinnossa ja rahoituksessa. (OKM 2013.) Taidemuseoiden johtajilla on keskeinen asema olla vaikuttamassa ja rakentamassa uudenlaista ja monimuotoista taidemuseoiden tulevaisuutta. Heillä on siihen kykyä ja asiantuntemusta oman henkilöstönsä kanssa unohtamatta toiminnan mahdollistajia, asiakkaita ja muita muutostekijöitä.

Taidemuseot voivat madaltaa omaa kynnystään ja laskeutua sidosryhmiensä äärelle pohtimaan omaa olemassaoloaan erilaisten muutoksien keskellä: mitä säilyttää, mitä muuttaa. Taidemuseoiden johtajilta vaaditaan kykyä, taitoa ja pitkäjännitteisyyttä luoda uudenlaisia suhteita sisäisesti ja ulkoisesti. Visuaalisen kulttuurin asiantuntijoiden perusosaamiseksi määriteltyjä informaation käsittelytapoja (Parviainen 2006, 157) voidaan soveltaa myös yleisesti taidemuseon johtamiseen ja toimintaympäristöön, ei vain asiantuntijoiden kesken: informaation levittäminen, yhteistyö, yhteistoiminta, tiedon jakaminen, tiedon integrointi, konsultointi, verkottuminen. Kyseessä olisi eräänlainen kollektiivisen tiedon levittäminen vuorovaikutteisesti ympäristön kanssa. Kollektiivista tiedon jakamista syntyy myös kun kulttuurilaitokset tai taidemuseot tulevat yhdistämään resurssejaan ja voimiaan yhteistyön merkeissä kuin se on jo nähtävillä verkkosivuilla Suomen museot online (Museovirasto 2014).

Taidemuseoiden johtajien leadership- ja management-osaaminen toimivat vuorovaikutuksessa asiantuntijoiden kanssa. Yksilöllisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden sekä johtajuuden yhteensovittaminen päivittäisessä toiminnassa on haasteellista. Erilaisten dialogien kautta asiantuntijoiden tiedot ja taidot saadaan käyttöön. Johtamisen osa-alueet (Koivula 2008, 13) ja asiantuntijoiden kollektiivinen tiedonrakennus (Parviainen 2006, 164) toimivat yhdessä vuorovaikutuksen kautta. Taidemuseoiden johtajien käsitteelliset, ihmissuhde sekä tekniset tiedot ja taidot käyvät eräänlaista vuoropuhelua asiantuntijoiden kollektiivisen tiedon ja yksilökohtaisen tiedon välillä. Näistä elementeistä muodostuu yhdessä asiantuntijaorganisaation keskeisiä johtamisen ydinalueita, jossa sosiaaliset suhteet ja verkostoituminen edistävät johtamisen toteutumista. Taidemuseo antaa puitteet asiantuntijoiden työn tekemiselle ja samalla mahdollistuu taidemuseon johtaminen. Eritasoiset työtehtävät ja organisaatiokaaviot menettävät merkitystään (Eriksson 2006, 124). Johtajien on edistettävä museoidensa viestintää sekä horisontaali-

sesti että vertikaalisesti. Samaan tapaan kuin on edistettävä toimintatapojen horisontaalinen ja vertikaalinen ymmärtäminen (Eriksson 2006, 117).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on ollut selvittää, mitä taidemuseon johtaminen on ja sen osa-alueita. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, ja kaikkiin esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset, mutta kysyttäessä minkälaista johtamiskulttuuria on koettu kotimaassa tai ulkomailla, aineistoon ei tältä osin saatu kuin lyhyt maininta asiasta tai ei ollenkaan. Tällä ei ole merkittävää vaikutusta itse tutkimustulokseen. Taidemuseoiden johtajat ovat nyt joutuneet miettimään johtamista eri näkökulmasta kuin aikaisemmin. Tästä huolimatta saatujen vastausten ja pohdinnan jälkeen voidaan todeta, että työskentelytavat ovat pitkälti samankaltaisia taidemuseosta riippumatta.

Taidemuseon johtaminen on tänä päivänä haasteellista työtä, joka vaatii paljon johtajalta itseltään, mutta myös hänen asiantuntija-alaisiltaan. Johtajien henkilökohtaiset työ- ja kulttuuritausta tukevat heidän omaa asiantuntijuuttaan ja heidän oman alansa substanssiosaamista. Perustehtävistä on edetty taidemuseo johtoon. Johtamisen osa-alueita on paljon, ja ne tulee kuitenkin saada kohdennettua samansuuntaisesti taidemuseon toimintaan nähden. Yksittäisistä kokonaisuuksista muodostuu pitkäjännitteisen johtamisen avulla tavoitteita ja päämääriä. Johtamiseen kuuluu sekä leadership- että management-taitoja. Johtamiseen kuuluu lisäksi toimintaympäristön ja sidosryhmien huomiointi, toiminnan suunnittelu, analysoiminen ja profiilin kehittäminen.

Taidemuseoita tai museoita koskevissa muissa tutkimuksissa on noussut esiin samankaltaisia asioita kuin tässä tutkimuksessa. ”Museot vaikuttajina”- tutkimuksessa (Karvonen ym. 2007) museoiden toimintaa tarkastellaan laajemmasta makroympäristön näkökulmasta kun vastaavasti tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miltä asiat vaikuttavan taidemuseon johtajan omasta ja tehtävän näkökulmasta. Koivula (2008) on omassa tutkimuksessaan ”Taidemuseon johtaminen ja IT:n mahdollisuudet” keskittynyt tulkitsemaan taidemuseoiden johtajien IT- käyttöä ja sen mahdollisuuksia ja hän kertoo yksityiskohtaisemmin taidemuseoiden eri toiminnoista. ”Tulevaisuuden taidemuseo”- kirja (Pettersson 2009) valottaa taidemuseoiden tulevia trendejä. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet mahdollisuudet ovat jo osittain tämänkaltaisia asioita käytännön tasolta tarkasteltuna.

Tutkimustuloksia voidaan tarkastella myös yleisellä tasolla. Yleinen johtopäätös on, että eri kulttuurilaitoksien johtamisrakenne koostuu itse johtamisesta ja sen tukitoiminnoista ja tämän lisäksi siihen kuuluu kyseessä olevan kulttuurilaitoksen ydintoiminnot, joita johdetaan. Yleisellä tasolla voidaan tarkastella myös toimintaympäristöä sidosryhmiin ja kulttuurilaitoksien sisäisiä ja ulkoisia voimia, jotka vaikuttavat toimintaan. Miten nämä tekijät vaikuttavat kulttuurilaitoksen toimintaan samanaikaisesti, on kiinni kunkin kulttuurilaitoksen omista toiminnan painopistealueista.

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa mitataan luotettavuutta eli reliabiliteettia ja pätevyyttä eli validiteettia. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että eri tutkimuskerroilla päästään samaan lopputulokseen. On kuitenkin otettava huomioon muutoksia aiheuttavia tekijöitä kuten ihmisen käyttäytymisen muutokset. Tutkimuksen pätevyyttä haettaessa, mietitään koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä ja onko tutkimustulos yleistettävissä. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 186—189.)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Jos teemahaastatteluiden lukumäärää esimerkiksi lisättäisiin, tulokset tulisivat olemaan samankaltaiset. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa taidemuseoiden toimintaympäristön muutokset sekä joidenkin museoiden organisaatorakenteiden muutokset, mutta siitäkin huolimatta tulokset olisivat samantlaisia.

Tutkimuksen pätevyyttä mietittäessä voidaan todeta, että tutkimusongelmaan taidemuseon johtamisesta saadaan vastaus ja tämä tutkimus koskee taidemuseon johtamista eli sitä, mitä sen on oletettu koskevan: tutkimus on tosi ja luotettava (Kovalainen & Eriksson 2008, 292.) Käytetty käsitteistö on selkeää, ymmärrettävää ja ilmaisee taidemuseon johtamisen aihetta hyvin. Samanlaista käsitteistöä on käytetty teemahaastattelussa, teoreettisessa viitekehyksessä ja saaduissa tutkimuksen tuloksissa, ja löydetty yhteneväinen esitystapa. Tutkimustulos voidaan myös yleistää tarkoittamaan taidemuseon johtamista.

6.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Yhtenä kehitysehdotuksen voisi miettiä teknologian vaikutuksia tai merkittävyyttä taidemuseon toiminnassa tai johtamisessa. Toisena kehitysehdotuksena voisi miettiä verkostoitumisen avulla lisääntyvän yhteistyön ja toiminnan kehittämistä esimerkiksi eri museoiden voimavarojen yhdistämisenä ja kolmantena vapaaehtoistyön lisäämisenä taidemuseotoiminnassa. Kansainvälinen yhteistyö nähdään merkittävänä mahdollisuutena ja sitä tulisi edelleen kehittää. Kulttuurialat ovat luovia aloja, joissa luovien ratkaisujen on myös elettävä ja toteuduttava jokapäiväisessä arjessa.

Taidemuseoiden johtamista on tutkittu vähän. Taidemuseon organisaatorakenteen muutosta voisi tutkia. Miten toimintaympäristö vaikuttaa taidemuseon toimintaan? Taidemuseoiden asiantuntijoiden näkökulmia johtamiskulttuuriin ei ole kovinkaan paljon tutkittu, joten sen aihealueen tutkiminen voisi olla hyvin mielenkiintoista. Rahoituspohjan uudistaminen, voisi myös olla jatkotutkimusaiheena. Taidemuseo nonprofit-organisaationa on haasteellinen tutkimusalue. Soveltavana tutkimuksena voisi tutkia toisen kulttuurilaitoksen johtamista ja ydintoimintoja.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön prosessi on ollut monipuolinen kokemus alkaen tutkimussuunnitelmas-
ta loppuen opinnäytetyöprosessin arviointiin. Jälkikäteen ajateltuna, tutkimussuun-
telman tekemisen yhteydessä olisi voinut olla analyttisempi ja luoda konkreettinen
mielikuva siitä, mitä tullaan tekemään. Tutkimussuunnitelman yhteydessä on ollut jo
mietittävänä sopivan teoreettisen viitekehyksen rakentaminen, sen vaikutukset haastat-
telukysymyksiin ja keitä tullaan haastattelemaan. Sopivien henkilöiden löytäminen on
tärkeää. Haastattelut olisivat voineet olla vielä tiivistetympiä, mutta muutaman haasta-
teltavan kohdalla lisäkysymykset johdattivat oikealle tielle. Lisäkysymyksien käyttöä olisi
voinut harkita etukäteen. Litterointiprosessi oli haasteellinen aineiston laajuuden takia,
ja se vei paljon aikaa. Teemarungon kehittely vaati oman aikansa, mutta siitä suoriudut-
tua on helppo jatkaa kirjoittamisella, koska teoria on jo olemassa ja opinnäytetyön ta-
voite on mielessä: selvittää tutkimusongelmaa. Looginen eteneminen on ollut alusta asti
keskeisellä sijalla. Pohdinta-osuudessa perinteisen kynän ja paperin käyttö auttoi irtau-
tumaan omaan ajatteluun. Kuitenkin prosessi on ollut opettavainen sen tekijälle. Vain

tekemällä oppii ja on luotettava omaan tekemiseen. Miten tarkastella erilaisia asioita, on kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana. Aineiston analysointiin ja muihin yksityiskoh-
tiin on saatu oikeanlaista opastusta.

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu eettisyyden huomioiminen. Tutkittavilta on saatava suostumus ja heille on kerrottava mistä tutkimuksessa on kyse, kuinka se tullaan suorit-
tamaan ja mihin annettua tietoa käytetään. Eettiset näkökulmat luottamuksellisuus ja
anonymiteetti on otettava huomioon tutkimustietoja käsitellessä ja tulosta julkistettaes-
sa. On varmistauduttava siitä, että henkilöitä ei mainita nimeltä ja heitä ei voida tunnis-
taa. Tutkimuksen eettiset näkökulmat jaetaan kolmeen luokkaan: tutkimusaiheen eetti-
nen oikeutus, tutkimusmenetelmä, analyysi ja raportointi. Eettinen oikeutus perustelee,
miksi jonkun asian tutkiminen on perusteltua ja tutkimusmenetelmä perustelee valitun
tavan kerätä aineistoa eli saadaanko tutkimuksessa tarvittava tieto valitulla tavalla. Ana-
lyysi n ja raportoinnin kohdalla eettisyys ilmenee anonymiteettinä ja sen säilyttämisenä
näiden aikana. Tuloksia on tulkittava rehellisesti, mutta samaan aikaan nimettömyys ja
tietojen lähde on suojattava. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön haastateltavilta on saatu suostumus haastattelun suorittamiseksi ja sa-
malla kerrottu henkilökohtaisesti miksi tutkitaan, miten tutkitaan, mihin tietoja käyte-
tään sekä anonymiteetistä että luotettavuudesta. Kun haastateltavilta on saatu suostu-
mus, opinnäytetyötekijä on ollut luottavainen sen suhteen, että haastateltavat ovat ym-
märtäneet tutkimuskokonaisuuden ja sen merkityksen.

Tämän opinnäytetyön aihe on syntynyt tekijän omasta mielenkiinnosta aiheeseen ja
siitä, että liikelouden puolella luovan talouden kasvupotentiaali on olemassa. Tutki-
musaihe on ajankohtainen. Tutkimusmenetelmän valintaan on vaikuttanut taidemuseon
toimialan luonne sekä se, että aihetta ei ole vielä hyvin paljon tutkittu ja valitun mene-
telmän on katsottu tuovan tarvittava tieto valitusta aiheesta. Analyysin ja raportoinnin
yhteydessä nimettömyyteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tuloksien rehellinen tul-
kinta on myös ollut keskeistä tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

Lähteet

Af Hällström, J. 2007. Museoammattilaisen käsikirja. Museoalan ammattiliitto ry. Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2. 0. Vastapaino. Tampere.

Ateneum 2014. Valtion taidemuseosta Suomen Kansallisgalleriaksi. Luettavissa:
<http://www.ateneum.fi/fi/suomen-kansallisgalleria>. Luettu:9.4.2014.

Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus, s. 124. Tampere University Press. Tampere.

Eriksson, M. & Nordlund, H. 2003. In search of leadership within finish SME`s R & D processes. Luettavissa:
http://www.academia.edu/721467/IN_SEARCH_OF_LEADERSHIP_WITHIN_FINNISH_SMES_R_and_D_PROCESSES. Luettu:14.1.2014.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. Sage Publications Ltd. London.

Heinonen, J. & Lahti, M. 2001. Museologian perusteet. Suomen Museoliitto. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsijärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kansallisgalleria 2014. Taidekokoelmat. Luettavissa:
<http://kokoelmat.fng.fi/app?action=page&lang=fi>. Luettu:9.4.2014.

Karjalainen, S. 2014. Mitä on uusi johtaminen? OPTIO 2, 64—66.

Karvonen, M., Teräs, U., Mattila, M. & Kukko, E. 2007. Museot vaikuttajina. Tarve- ja tavoitekarttoitus. Museovirasto. Helsinki.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Basic Business Operations. WSOY. Helsinki.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, s. 70—73. PS- kustannus. Jyväskylä.

Koivula, P. 2008. Taidemuseon johtaminen ja IT:n mahdollisuudet. Tutkimusraportti. Tampere.

Kotter, J.P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Weilin+Göös. Helsinki.

Laki Kansallisgalleriasta (889/2013).

Museolaki 3.8.1992/729.

Museoliitto 2013. Museoalan ammatiliiton seminaarissa puhuttiin rahasta. Luettavissa: <http://www.museoliitto.fi/jasentiedotteet.php?aid=11345>. Luettu:9.4.2014.

Museoliitto 2014. Museoalan johtajakoulutusohjelma 2. Luettavissa: <http://www.museoliitto.fi/index.php?k=11374>. Luettu:7.3.2014.

Museot.fi 2014. Taidemuseot. Luettavissa: <http://www.museot.fi/index.php?k=8370>. Luettu:15.3.2014.

Museovirasto 2014. Suomen museot online. Luettavissa: http://www.nba.fi/fi/tietopalvelut/tietojarjestelmat/suomen_museot_online. Luettu:2.3.2014.

Niemelä, A. 2014. Yleisötyötä itselle, organisaatiolle vai asiakkaalle? Luettavissa:
<http://www.fng.fi/arvoisayleiso/museojayleisovuorovaikutuksessa/nanasalininhaastattelu>: Luettu:9.4.2014.

OKM 2013. Valtion taidemuseosta Kansallisgalleria. Luettavissa:
<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/06/kansallisgalleria.html?lang=fi>. Luettu:11.4.2014.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Pettersson, S. 2009. Tulevaisuuden taidemuseo. Museologia 3. Valtion taidemuseo. Helsinki.

Pyöriä, P. 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus, s. 71. Tampere University Press. Tampere.

Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu:23.1.2014.

SMS 2014. Projektioapas. Luettavissa:
<http://julkaisut.mielenterveysseura.fi/projektiopas/projektin-suunnittelu/riskienennakointi/>. Luettu:2.5.2015.

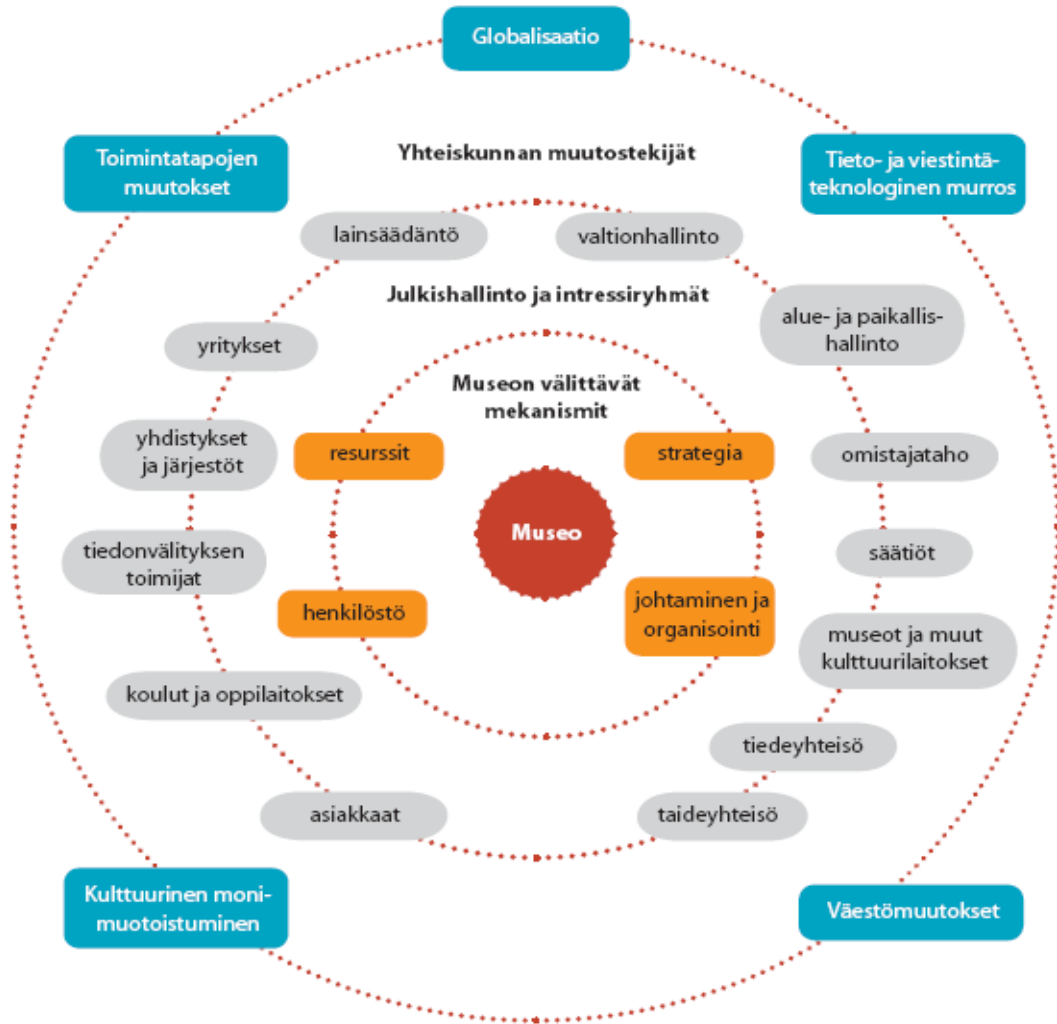
Viitala, R., & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Vuokko, P. 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY. Helsinki.

Westergård, I. 2009. Taidemuseoiden toimintaympäristö 2000- luvulla. Teoksessa Petersson, S. (toim.) Tulevaisuuden taidemuseo. Museologia 3. Valtion taidemuseo. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Museoiden toimintaympäristö ja sidosryhmät



Taidemuseon johtaminen – kyselylomake

Taustatiedot

1. Vastaajan ikä?

- 20- 30
- 31- 35
- 36- 40
- 41- 45
- 46- 55
- 55- 65

2. Koulutus?

3. Tehtävänimike?

- Johtaja
- Amanuessi
- Museointendentti
- Muu, mikä? _____

4. Työvuodet tehtävässä?

- 1- 5
- 6- 10
- 11- 15
- yli 16

5. Alaisten määrä?

- 1- 2
- 3- 5
- 6- 10
- 11- 15
- yli 16

6. Taidemuseon nimi?

7. Taidemuseon omistus?

- Valtio
- Kunta
- Säätiö
- Yksityinen
- Muu, mikä? _____

8. Taidemuseon painopistealue?

- Kotimainen taide
- Ulkomainen taide

9. Taidemuseon taidelajit (näyttelyt/ kokoelmat)?

Teemakysymykset

10. Mitkä ovat taidemuseon tärkeimmät sidosryhmät ja niiden vaikutus johtamiseen?

11. Mitä johtamiskulttuuria olet käyttänyt ja/ tai minkälaista johtamiskulttuuria olet kohdannut (kotimaa, ulkomaat)

12. Taidemuseon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat?