

# ALTISTUTAAN ASIAKKAILLE!

MUSEOIDEN JOHTAMIS- JA  
TOIMINTAMALLIT MUUTOKSESSA



*Ulla Teräs, Eeva Teräsvirta*

# ALTISTUTAAN ASIAKKAILLE!

MUSEOIDEN JOHTAMIS- JA  
TOIMINTAMALLIT MUUTOKSESSA

Keskustelunavaus

JULKAISIJA: Museovirasto

TEKIJÄT: Ulla Teräs, Eeva Teräsvirta

TYÖRYHMÄ: Aura Linnapuomi,

Mirva Mattila, Pirjo Hamari,

Jonna Stenman (Sitra) ja Annina Huhtala (Kaskas Media).

ULKOASU: Shani Armon

PAINOPAIKKA: Erweko Oy, Helsinki 2013

ISBN: 978-951-616-237-2 (painettu)

ISBN: 978-951-616-238-9 (pdf)

Helsinki 2013



*Museovirasto*

*Helsinki 2013*

<b>ESIPUHE</b>	6
<b>JOHDANTO</b>	7
<b>1. MIKSI MUUTOSTA TARVITAAN?</b>	9
Julkiset palvelut myllerryksessä	9
Katse työkaluista tavoitteisiin	10
Museot vaikuttajina	10
<b>2. MUSEOT ASIAKKAAN ASIALLE</b>	14
Asiakas keskiöön	15
<i>Astu asiakkaan saappaisiin</i>	
<i>Tutkijankin työnantaja on asiakas</i>	
Puhuttelevat museopalvelut	20
<i>Sama palvelu kaikille ei enää toimi</i>	
<i>Palvelut ulos ja auki</i>	
<i>Rento kokeilija keksii uutta</i>	
<b>3. ONNISTU, MUUTU TULEVAISUUDEN MUSEOKSI!</b>	24
Rakenna museolle strateginen profiili	25
<i>Ulottuvuus 1: Asiakkaat</i>	
<i>Ulottuvuus 2: Toimintaympäristö</i>	
<i>Ulottuvuus 3: Osaaminen ja sisällöt</i>	
Ei keskivertomuseoita!	27
Rakenne seuraamaan strategiaa	28

Hyvä strategia näyttää suunnan	29
<i>Kurita rahasta hyvä renki</i>	
<i>Hanki kavereita</i>	
Toimi avoimesti, johda pelottomasti	32
<i>Fiksu johtaja jakaa vastuun</i>	
<i>Museoammattilaisia kasvaa eri puissa</i>	
<b>4. TAPAUSESIMERKIT</b>	37
Merikeskus Vellamo: Yhdessä enemmän	37
Linnanniemestä matkailun magneetti ja asukkaiden virkistyspaikka	41
<b>LÄHTEITÄ</b>	46

## ESIPUHE

Museokenttä on suurten haasteiden edessä: niukkenevat resurssit, monimuotoistuva ja eriarvoistuva yhteiskunta, teknologinen kehitys, koveneva kilpailu ihmisten ajasta ja kiinnostuksesta. Huolta aiheuttaa myös julkisen talouden kiristyminen. Huoltosuhteen heikkeneminen, maailmantalouden hyvin hidas elpyminen ja kansalaisten kasvavat vaatimukset hyvinvointipalvelujen laadulle ja saatavuudelle luovat paineita löytää säästökohteita julkisella sektorilla. Museokentällä jo nähdyt leikkaukset ovat kenties vain alkusoittoa.

Jatkuva muutos haastaa museokenttää uudistumaan monellakin tavalla. Toimintaympäristö on muuttunut, mutta ovatko museot organisaatioina ja palvelujen tuottajina – yhteiskunnallisina vaikuttajina – ajan tasalla? Toimintamalleja ja rakenteita tulisi nyt tarkastella kriittisesti. Kannattaisi myös varautua tiukkenevaan taloudelliseen tilanteeseen etsimällä ennakkoluulottomasti vaihtoehtoisia rahoituskanavia ja -tapoja.

Muuttuneessa toimintaympäristössä piilevät kuitenkin uhkien lisäksi myös mahdollisuudet. Esimerkiksi verkottuva toiminta ja teknologia tarjoavat hyviä edellytyksiä erilaisiin resurssitehokkaisiin ja luoviin yhteistyökuvioihin. Markkinat kertovat hyvälle kuuntelijalle kysynnästä, jota tyydyttämällä on mahdollista luoda toimintaedellytyksiä muullekin toiminnalle.

Keskeisessä roolissa on asiakas. Kun toimintaa ryhtyy tarkastelemaan myös asiakkaan näkökulmasta, näkee uusia tapoja toimia ja organisoida. Asiakkaan ymmärtäminen ja oikeanlaisten palvelujen tuottaminen on edellytys museoiden yhteiskunnallisen vaikuttajan roolin ajantasaisuudelle. Asiakkaan ymmärtämisen eteen täytyy nähdä vaivaa: on uskallettava altistua asiakkaalle.

Museot hyvinvoinnin edistäjinä -hankkeessa on kahdessa pilottikohteessa päästy kokeilemaan uudenlaista asiakaslähtöistä kehittämisotetta ja osallistavaa johtamista. Tässä Museoviraston, Kotkan kaupungin, Hämeenlinnan kaupungin ja Sitran vuosina 2012–2013 yhteisesti rahoittamassa hankkeessa osallistujat ovat oivaltaneet paljon. Pyrkimys on tarjota myös teille, arvoisat lukijat, uusia oivalluksia ja inspiraatiota kehittämiseen tämän keskustelunavauksen avulla.

Hyviä havahtumisia ja oivallusten olotilaa!

*Helsingissä 8.4.2013*

*Jonna Stenman*

*Johtava asiantuntija, Sitra*

## JOHDANTO

Keskustelunavaus *Altistutaan asiakkaille! Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa* on syntynyt Museot hyvinvoinnin edistäjinä -hankkeen tuloksena. Museoviraston koordinoima kehittämishanke toteutettiin vuosina 2011–2013 yhdessä Suomen Itsenäisyyden juhlarahaston Sitran sekä kahden pilottikaupungin, Hämeenlinnan ja Kotkan kanssa.

Keskustelunavauksen tarkoituksena on herättää lukijat tarkastelemaan nykyisiä museotoiminnan organisointitapoja ja johtamiskäytäntöjä uusin silmin. Avaus halutaan nähdä nimensä mukaisesti avauksena keskustelulle: pohjustamaan yhteistä pohdintaa erityisesti museoiden asiakkaista, johtamisen tulevaisuudesta ja hyvistä käytännöistä. Kättä pidempää ja hankkeen piloteissa kokeiltua tietoa on koottu aiheeseen liittyvälle verkkosivustolle yhteisesti käytettäväksi ja yhdessä täydennettäväksi.

Museotyön sisällöllisen kehittämisen rinnalla on viime vuosina yhä vahvemmin korostunut tarve kehittää museoita organisaatioina. Syy on yksinkertainen: muuttuvassa yhteiskunnassa pärjäävät vain muutoksen hyväksyvät ja sitä hyödyntävät. Menestyjille on yhteistä varsinkin se, että strategista suunnittelua ja johtamisosaamista viedään rohkeasti eteenpäin.

Nykyisissä toimintatavoissa on paljon hyvää ja säilyttämisen arvoista. Toisaalta todellisuutta on sekin, että alan ohjausmekanismit tukevat huonosti vaikuttavuustavoitteisiin pyrkivää suunnittelua. Rakenteiden taakse ei kuitenkaan kannata jäädä, vaan ryhtyä toimeen ja rohkeasti koetella rajoja.

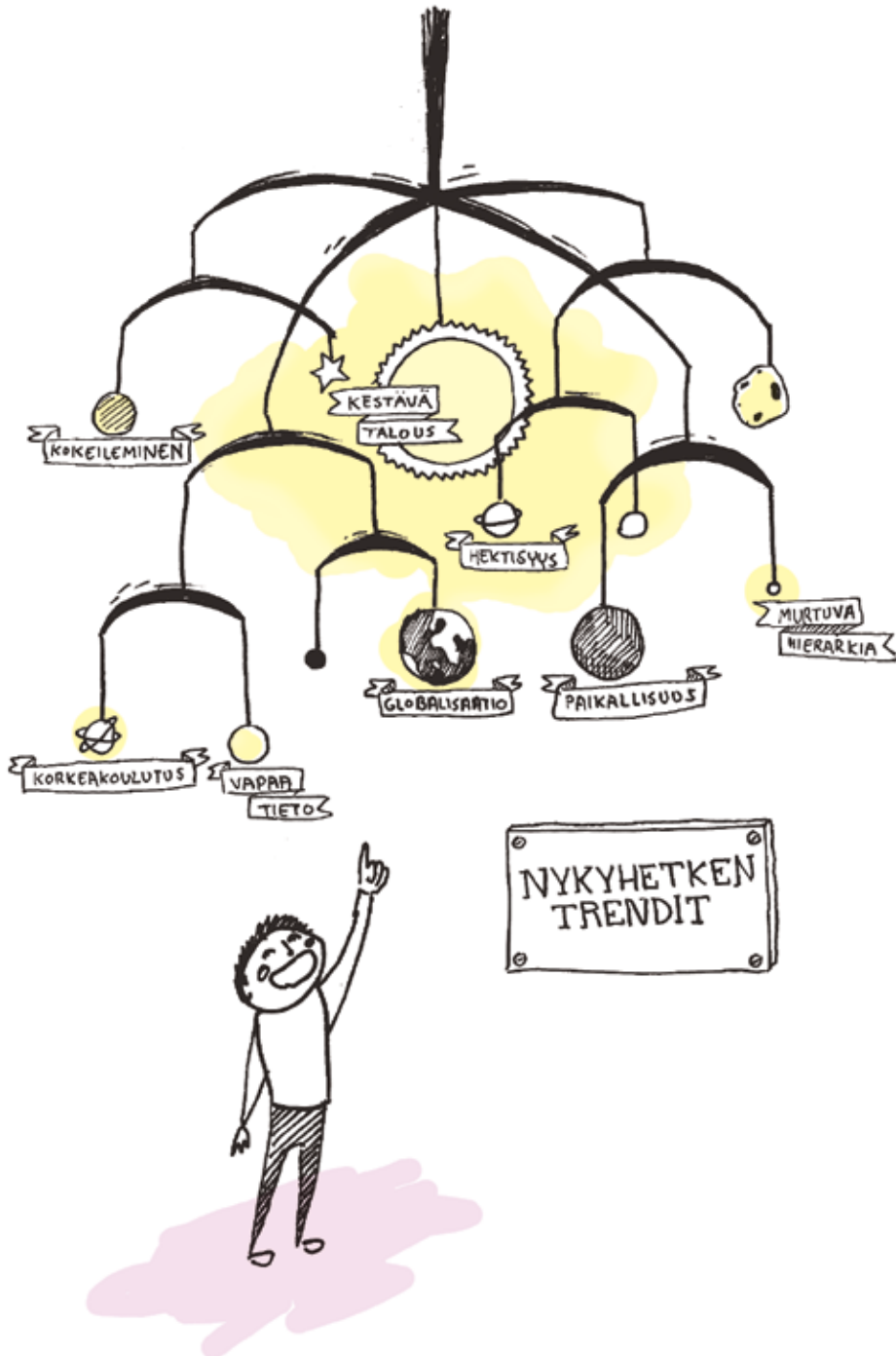
Muutos ei tapahdu hetkessä. Olemme kuitenkin vakuuttuneita, että muutos on välttämätön ja kokeilu kannattaa. Monet keskustelunavauksessa käsitellyt asiat ovat museoille tuttuja puheenaiheita, mutta nyt on aika edetä puheista tekoihin.

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri on tarttumisen arvoinen asia. Keskustelunavauksessa ja siihen liittyvällä verkkosivustolla esitellyt ajatukset ja mallit on tarkoitettu museoiden käyttöön: hyödynnettäväksi, sovellettavaksi ja muokattavaksi. Pilottikohteissa alulle työstetyt mallit ja toimintatavat ovat jo antaneet rohkaisevia signaaleja muutoksen vaikutuksista. Toiveemme on, että kokemuksista jaetaan tietoa eteenpäin. Ideat paranevat jaettuina, ja yhdessä saamme aikaan entistä parempia toimintamalleja museoille.

*Helsingissä 4.4.2013*

*Museoviraston Kehittämispalvelut*

# 1. MIKSI MUUTOSTA TARVITAAN?



## Julkiset palvelut myllerryksessä

Muuttuva yhteiskunta vaikuttaa sekä museoiden toimintaedellytyksiin että toimintaan. Museoiden lisäksi myllerryksessä ovat kaikki muutkin yhteiskunnan toimialat. Talouden mollisoinnut ovat kaikille tuttuja: väki vanhenee ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäminen imee kirstuja tyhjiksi. Julkista taloutta piiskataan yhä tiukempaan kuriin ja näyttää siltä, että nykyinen tilanne johtaa pysyviin muutoksiin. Parempia aikoja on turha jäädä odottamaan. Toisaalta on huomattava, että verovarojen käyttö vaatii aina vastuullisuutta talouden suhdanteista riippumatta.

Miten julkiset palvelut pystyvät vastaamaan kansalaisten monimuotoistuviin tarpeisiin ja odotuksiin tässä tilanteessa? Uusia ulottuvuuksia palveluiden kehittämiseksi luo se, että ihmiset ovat entistä halukkaampia ja valmiimpia vaikuttamaan heille suunnattujen palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tästä syntyy uudenlaista vaikuttavuutta. Monet suorastaan odottavat suurempaa valinnanvapautta ja yksilöllisempiä palveluita niin saatavuuden, vaihtoehtojen, joustavuuden kuin laadunkin osalta. Toisin sanoen ”sama palvelu kaikille” -ajattelu on aikansa elänyt. Uudessa tilanteessa julkisten palvelujen järjestäjän tehtävä on löytää kanavia osallistumiselle.

Julkisesti rahoitettuna palveluna museoiden tulevaisuus riippuu siitä, miten hyvin ne onnistuvat uusiutumaan ja hyödyntämään muutosten mukanaan tuomat mahdollisuudet. Hihat on jo käärityt: paremman tuottavuuden vaatimuksiin on lähdetty vastataamaan tehostamalla työprosesseja ja kehittämällä yhteistyötä ja työnjakoa. Myös asiakkaiden houkuttelemiseksi viritellään uusia palveluja.

Samaan aikaan museot kuitenkin pitävät kiinni myös entisistä toimintatavoista, jolloin voimavarat hajoavat moneen suuntaan. Monissa museoissa olo tuntuukin uupuneelta. Jatkuvan säästämisen, vanhoissa toimintamalleissa pitäytymisen ja asiakkaiden kasvavien odotusten yhtälö on kestämaton. Pelkästään toimintaa tehostamalla ei pystytä vastaamaan nykypäivän vaatimuksiin.

Tarvitaan kokonaisvaltaisempaa toiminnan uudelleen tarkastelua, sillä aikanaan oikeiden asioiden tekemistä on helppo jatkaa tottumukselta liian pitkään. Museoiden on kyettävä uudelleen lunastamaan paikkansa yhteiskunnassa. Palveluille on saatava aitoa vaikuttavuutta, ja yhteiskunnallisen hyödyn on oltava selkeästi näkyvää ja ymmärrettävää kaikille.

## Katse työkaluista tavoitteisiin

Museoiden tavassa viestiä toiminnastaan korostuvat tavoitteiden sijaan keinot. Museot toteuttavat tehtävänsä tallentamalla ja säilyttämällä kulttuuriperintöä ja harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisuutoimintaa. Useimmiten museot ovat myös organisoituneet näiden toimintojen mukaisesti. Alan sisäisessä keskustelussa toiminnot korostuvat, ja myös asiakkaille tarjotut palvelut nähdään niiden kautta: museot tarjoavat esimerkiksi kokoelma-, näyttely- ja yleisöpalveluja.

Toimintokeskeinen ajattelu muuttuu ongelmalliseksi, kun työkalusta tulee itseisarvo. Silloin tekemisen perimmäiset päämäärät jäävät taka-alalle. Miksi -kysymykseen vastaamisen sijaan keskitytään siihen, miten asioita tehdään. Vaikka monet museot kokevat riittämättömyyttä laajenevan tehtäväkentän ja asiakkaiden kasvavien odotusten edessä, ei kovin moni ole käytännössä lähtenyt uudistamaan perinteisiä toimintamalleja. Palveluvalikoima ja painotukset museosta toiseen ovat huomattavan samankaltaiset, vaikka tavoitteet, toimintaympäristö ja voimavarat vaihtelevat. Tarjotaanko asiakkaalle samaa kinkkusämpyää joka tiskiltä, vaikka asiakkaat arvostavat vaihtelua, ja jonkun kannattaisi huomioida kasvissyöjätkin?

Toimintoihin keskittymisessä on ollut puolensa: sen ansiosta museotyössä on voitu erikoistua eri osa-alueisiin. Kolikon kääntöpuolena on toiminnan siiloutuminen ja kääntyminen sisäänpäin. Muutoksiin reagoiminen on hidasta. Energiaa kulutetaan toimintojen, rakenteiden ja seinien ylläpitoon sen sijaan, että kehitettäisiin palveluita, jotka tukevat toiminnan tavoitteita. Museoiden ja ympäröivän maailman välille kasvaa kuilu, joka on asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta liian leveä ylitettäväksi.

Kuilun kurominen umpeen on mahdollista. On aika kysyä rehellisesti, miksi museo on olemassa. Miksi toimimme näin?

## Museot vaikuttajina

Vaikuttavuustavoitteet muodostavat ytimen sille, miksi museo on olemassa. Tuotos-ten aikaansaaminen ei useimmiten ole toiminnan lopullinen tavoite. Päämääränä on sen sijaan synnyttää vaikuttavuutta, esimerkiksi kulttuurista, sosiaalista tai taloudellista. Museokentän yhteinen vaikuttavuus perustuu siihen, että mahdollisimman moni yksittäinen toimija on pohtinut omat vaikuttavuustavoitteensa ja kehittää toimintaansa niiden pohjalta.

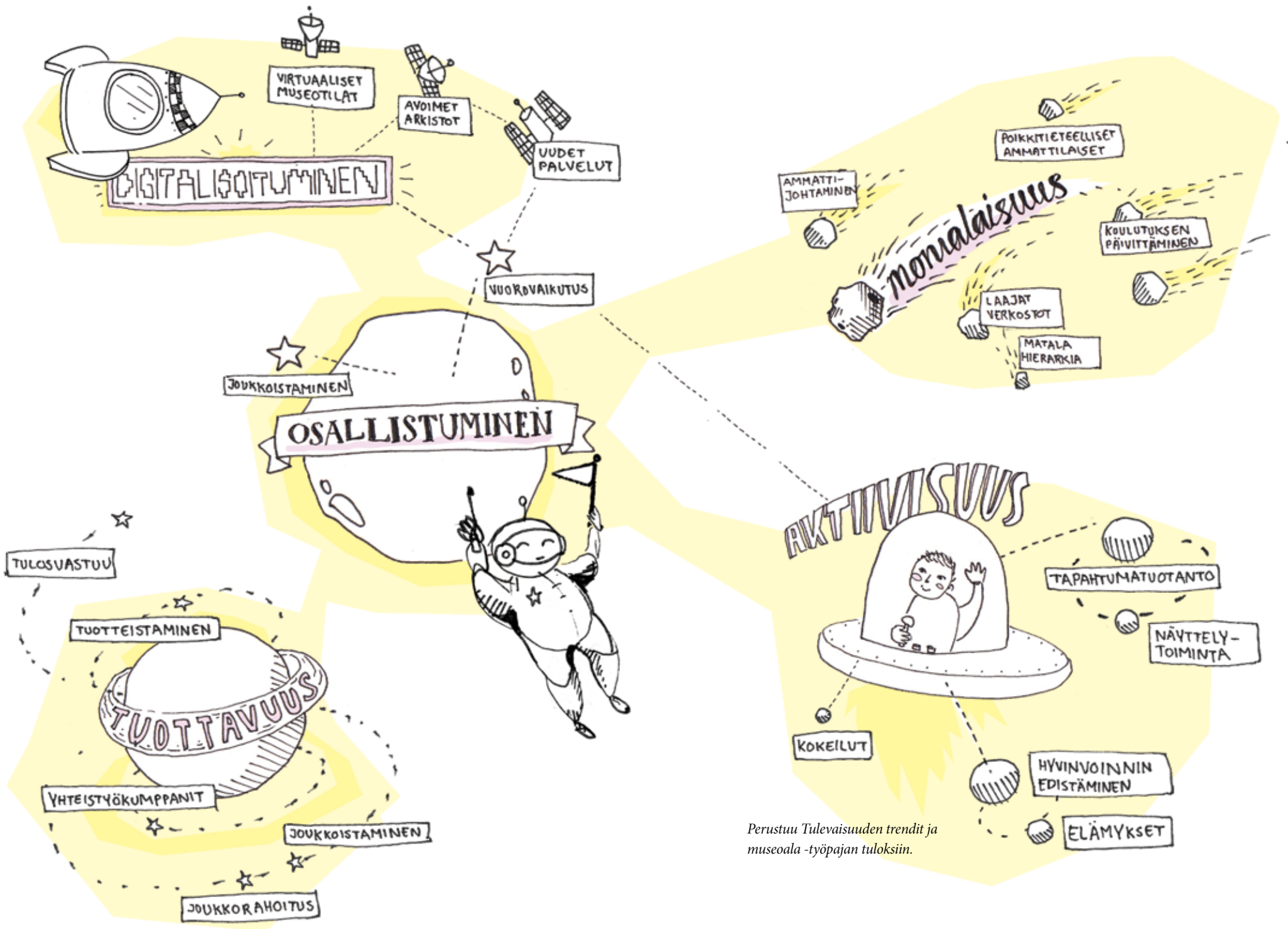
Museot, jotka haluavat varmistaa painoarvonsa yhteisössään ja yhteiskunnassa, rakentavat toimintansa entistä vahvemmin tietoisien valintojen varaan. Jokaisen museon on syytä ottaa omat vaikuttavuustavoitteensa yksilöllisesti haltuun. Toiminta muuttuu vaikuttavaksi silloin, kun museolla on oma tiedostettu roolinsa ja paikkansa osana yhteisöään. Ei riitä, että viitataan yleisellä tasolla tunnistettuihin museoiden kulttuurisiin ja sivistyksellisiin tai taloudellisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin. Voimavarojen vastuullinen käyttö edellyttää tulevaisuudessa jokaisen museon vahvuuksien kirkastamista ja keskittymistä niihin. Kyseenalaistaminen on terveellistä ja jostain on osattava myös luopua. Selvää on, että ”kaikkea kaikille” ei kannata enää tarjota.

Vaikuttava museo ei synny sattumalta. Yhteiskunnallisen merkityksensä säilyttävät ne museot, jotka pystyvät asemoitumaan riittävän selkeästi. Vaikuttavuuden yksilöllinen haltuunotto edellyttää museolta asiakkuuksien, oman osaamisen ja toimintaympäristön sisältämien mahdollisuuksien entistä tietoisempaa hyödyntämistä.



*Museoiden on opittava itsekriittisyyteen ja kyseenalaistamaan oma asemansa ja toimintamallinsa. Nykyisestä käytännöstä, jossa korostetaan sitä, miten asiat pitää tehdä, on luovuttava. Sen sijaan meidän on kysyttävä, miksi joku asia on tehtävä?*

KIMMO LEVÄ, *Tärkeää ei ole miten vaan miksi, Museoliiton P.S. -blogi 31. heinäkuuta 2012*



Perustuu Tulevaisuuden trendit ja museoala -työpajan tuloksiin.

## 2. MUSEOT ASIAKKAAN ASIALLE



### Asiakas keskiöön

Museot ovat hyvin kiinnostuneita asiakkaistaan. Palaute- ja tyytyväisyyskyselyt ovat arkipäivää, ja kävijöistä kerätään tietoa esimerkiksi tilastoja ja lehtiä seuraamalla ja kävijätutkimuksia tekemällä. Museot asennoituvat asiakkaisiinsa kohteina, joiden mielenliikkeitä yritetään arvailla palveluja kehitettäessä. Museoammattilaiset pohdiskelevat usein, miten ihmisten ja yhteisöjen suhdetta museoihin voisi lähentää ja saada ne kiinnostumaan museoista.

Pitääkö asiakkaan olla kiinnostunut museosta museona ja luoda suhde siihen? Vai pitäisikö pikemminkin keskittyä miettimään, mitä museo voi tehdä asiakkaiden hyväksi? Millaisia palveluita erilaiset asiakkaat tarvitsevat tai haluavat? Eihän terveyskeskuksenkaan asiakas pohjimmiltaan tavoittele lääkäriä vaan terveyttä. Miksi siis museon asiakas haluaisi museota, näyttelyä, kokoelmaa tai opetusta? Todennäköisemmin asiakas etsii virkistystä, innostusta, ideoita, pohdittavaa, elämystä tai vaikka paikkaa hetken rauhoittumiselle.

Museoiden tapa tuottaa palveluja perustuu perinteisesti museoammattilaisen olettamuksiin asiakkaan tarpeista. Museoinstituution ja asiantuntijan näkökulma korostuu. Se, että museo, näyttely tai kokoelma on olemassa, nähdään museoissa jo arvona sinänsä. Ongelma on, että tässä ajattelussa kytkös asiakkaan todellisiin tarpeisiin jää ohueksi, pahimmillaan näennäiseksi. Museo hyödyntää vain kapean siivun mahdollisuuksistaan luoda arvoa asiakkaille. Aito halu ymmärtää erilaisia tarpeita tuo asiakkaat ja museot lähemmäksi toisiaan.

ASIAKASLÄHTÖINEN MUSEO EI ARVAILE.



## ASIAKAS 2020

Korkeakoulutettu kaupunkilainen työskentelee mainosalalla, opiskelee arabiaa, harrastaa savate-nyrkkeilyä ja kerää 1950-luvun design-klassikoita. Lisäksi hän on hillittömän kiinnostunut isosoaitinsa ja muiden Karjalan evakkojen vaiheista. Miten museo voi palvella tätä asiakasta?

Ihmisten ajasta kilpaillaan ankarasti. Se vaatii museoilta kekseliäisyyttä. Tietoa ei voi vain luennoida, se pitää paketoita ja viedä helposti saataville. Ehkä kiireinen mainosalan ammattilainen käy museossa mielellään after work -drinkeillä? Ehkä evakkojen matkaan pääsee tutustumaan vaikka digitaalisen museon pelimaailman kautta? Tai ehkä asiakas sittenkin poikkeaisi mieluiten museorakennukseen kiireisen viikon keskellä vain rauhoittumaan. Asiakas voi olla myös yhteisö tai toinen organisaatio.

Asiaan vihkiytynyt fiksu asiakas uppoutuu tietoon mielellään. Siksi tiedon pitää olla käytettävää. Mieluiten asiakas tutkii karjalaisten evakkojen elämää omaehtoisesti. Oman isosoaidin säästyneet kirjeet kertovat arvokasta tietoa muun muassa muuttomatkan ateroista. Tämän asiakas haluaa jakaa muiden aihepiiristä kiinnostuneiden kanssa. Museo tarjoaa alustan keskustelulle.

Puhtaan tiedon sijaan asiakas odottaa museolta selitystä, elämystä ja kontekstia. Ja paikkaa heijastella omia kokemuksiaan. Tiedolta tämä vaatii avautumista.

*Perustuu Tulevaisuuden trendit ja museoala -työpajan tuloksiin.*



## Astu asiakkaan saappaisiin

Kun museo etsii suuntaa toiminnalleen, asiakkuuksien ryhmittely ja kohderyhmien miettiminen ovat hyviä lähtökohia. Asiakaslähtöiseen toimintatapaan pyrkivä museo näkee asiakkaansa muunakin kuin kohteena. Kun museo hankkii asiakkaistaan aktiivisesti tietoa ja jalostaa tiedosta aitoa ymmärrystä, asiakaslähtöisyys ei jää vain sanahelinäksi. Asiakkaat oivalletaan toiminnan potentiaalisiksi kehittäjiksi. Siksi ihmisille tarjotaan erilaisia kanavia osallistua museon toiminnan ja palveluiden suunnitteluun yhdessä asiantuntijoiden kanssa.

Monipuolisen vuorovaikutuksen tarkoituksena on sukeltaa asiakkaan maailmaan. Monet toiveet ja uudet ideat piilevät usein pinnan alla, eivätkä ne selviä suoraan kysymällä. Näkemykset voivat olla kokonaan tiedostamattomia tai vaietuja, sellaisia, joita asiakas ei syystä tai toisesta osaa tai halua tuoda esille. Taitava museo osaa poimia hiljaiset signaalit.

Asiakaslähtöisyys ei tarkoita sitä, että asiakkaalla teetetään asiantuntijan työt tai hänen kaikki toiveensa toteutetaan mukisematta. Todellinen vuorovaikutus, havainnointi ja yhdessä tekeminen avaavat museolle mahdollisuuden oppia ymmärtämään asiakkaan rooleja syvällisemmin.

Parhaassa tapauksessa sekä museo että asiakas voivat heittää luutuneille käsitksille hyvästit. Ymmärrys siitä, mitä palveluita museosta voi saada, tai mitä museon kuuluu asiakkaille tarjota, kehittyy. Kokonaan uusia museopalveluja päästään ideoimaan puhtaalta pöydältä.



*Pyysimme raatilaisia kuvailemaan hauskan lomapäivän kotikaupungissaan sekä täydellisen museokäynnin. Lomapäivän haaveissa pystymme tarkastelemaan ihmisten tarpeita vähän laajemmin – ei ainoastaan museokävijöinä. Noissa haaveissa pääsemme käsiksi päähän, sydämen ja vatsan iloihin, eli siihen mikä on maittavan ruoan, hyvän seuran tai innostavan keskustelun merkitys ihmisten vapaa-ajan vietossa. Täydellisiin museokäynteihin kuuluivat mm. isovanhemman ja lapsenlapsen yhteiset oppimisen hetket, kahvikupin ääressä keskusteleva opas sekä monipuoliset työpajat. Kaiken kaikkiaan haaveilu toi esiin ajatuksia, joita kävijä ei tule perinteisissä palautekyselyissä kertoneeksi.*

JOHANNA AARTOMAA JA ANNIKA UTRIAINEN, Merikeskus  
Vellamon asiakasraadista [Kuriositeettikabi.net](http://Kuriositeettikabi.net) –  
verkkolehdessä 2/2012

## Tutkijankin työnantaja on asiakas

Perinteisesti toimivaa museo-organisaatiota ei ole lähtökohtaisesti viritetty tukemaan asiakastiedon laajaa hyödyntämistä. Tällä hetkellä asiakastiedon hyödyntäminen jää museoissa usein puolitiehen. Monesti asiakasrajapintaan kertyvä tieto ja näkemys eivät välity koko henkilökunnalle tai johtoon asti.

Asiakkaista huolehtiminen mielletään usein museon yleisötyötä tekevien huoleksi. Uskotaan, että asiakaslähtöisyys palvelee pääasiassa lipunmyynnin, museokaupan tai ravintolatoiminnan kehittämistä. Alla piilevät vanhat jähmeät hierarkiat. Esimerkiksi kokoelmiin ja näyttelyihin liittyvä asiantuntijatyö on nähty museoissa asiakastyötä arvostetumpana. Näissä asiakkaan osallistuminen palveluiden suunnitteluun on harvinaista. Museoiden nykyisistä toimintatavoista johtuen asiakkuudet myös nähdään usein hyvin kapeasti: painopiste on kävijäasiakkaissa. Asiakasajattelua laajentamalla museo voi luoda vaikuttavuutta ja palveluja, jotka eivät rajaudu sen seinien sisäpuolelle.

Museot ovat haasteen edessä: miten yhteistä tekemistä asiakkaiden kanssa voidaan edistää kaikilla osa-alueilla? Pelkkä strategiaan muotoiltu lause ei riitä. Johdon tehtävä on varmistaa, että asiakasnäkökulma on sisäistetty museon kaikessa tekemisessä. Vahvan asiakasorientaation luominen vaatii museolta ja siellä työskenteleviltä kokonaisvaltaista asenteiden ja toimintatapojen pölyttämistä.



*Ihmiskeskeinen toimintamalli hahmottaa asiakkaan todellisia tarpeita ja tarjoaa niihin ratkaisuja. Syntyy aitoa arvoa. Kun tehdään oikeanlaisia palveluita oikeaan aikaan oikeassa paikassa, myös toiminta tehostuu automaattisesti. Aikaa ja rahaa ei kulu turhaan sellaiseen toimintaan, jossa asiakkaan toiveet tulkitaan väärin.*

RIITTA NIEMINEN-SUNDELL: *Meiltä meille, Ihminen julkishallinnon asiakkaana, Sitra 2011*

## Puhuttelevat museopalvelut

Palvelunäkökulma avaa uuden perspektiivin museotoimintaan. Perustuuko museon palveluvalikoima tietoihin valintoihin vai vakiintuneeseen tapaan tehdä asiat tietyllä tavalla? Entä jos koko museon toimintaa tarkasteltaisiin palveluina? Keitä museo näyttäisi nykymuodossaan palvelevan?

Museoissa lähtöoletuksena on, että laadukas tuote tai palvelu, esimerkiksi tutkittua tietoa sisältävä ja visuaalisesti miellyttävä näyttely, luo kysyntää ja houkuttelee. Jos kävijämäärä jää tavoitteesta, syyttävä sormi osoittaa usein puuttuviin markkinointieuroihin. Uskotaan kyseenalaistamatta, että palvelu on kunnossa, mutta potentiaaliset asiakkaat eivät vain tiedä tai ymmärrä sitä.

Entä jos onkin niin, että palvelu ei aidosti kosketa asiakkaita? Tarjottavan palvelun ja sen laadun on perinteisesti määritellyt museoammattilainen, ei asiakas. On aika kyseenalaistaa näin on aina tehty -ajattelua.



*Monenlaiset kokeiluhankkeet ovat uudistaneet julkisten palvelujen toimintaa eri tavoin. Kunnallishallinto on avannut internetiin palautekanavia ja pitänyt keskustelutilaisuuksia asiakkailleen. Sairaalan henkilökunta on piirtänyt palvelupolkuja, joissa potilaan kokemus on kaiken lähtökohta. Sosiaalityöntekijät ovat kohdanneet asiakkaan siellä, missä he elävät, sen sijaan, että olisivat odottaneet heidän saapuvan viraston oikealle palvelutiskille oikeaan virasto aikaan. Nuorille on tarjottu harrastuksia, joista he ovat itse kiinnostuneet. Nämä asiakas- tai käyttäjakeskeiset toimintamallit ovat auttaneet sosiaalityötä, terveydenhuoltoa ja palveluntarjoajia näkemään oman toimintansa uusin tavoin.*

RIITTA NIEMINEN-SUNDELL: *Meiltä meille, Ihminen julkishallinnon asiakkaana, Sitra 2011*

## PALVELU 2020

”Kunpa olisin saanut elää silloin, kun hobitteja oli.” Tämä tokaisu on kuuluu teini-ikäisen museovieraan suusta. Lausahdus on hauska – ja herättävä.

Museot toimivat maailmassa, jossa kertojan äänestä kilpaillaan Hollywood-elokuvien kanssa. Museoilla on yksi valttikortti elokuviin verrattuna: niiden kertomus on aina lähtökohtaisesti totta. Totuudessa on voimaa.

Kliseiset mielikuvat museoiden käytäviä tukkivista pölyisistä lasikaapeista ja luunpaloista pitää painaa unholaan. Saman tarinan voi kertoa lukemattomilla eri tavoilla. Hyvässä kerronnassa kuuluu taito ja elämyksellisyys. Se ei ole vaikeaa, onhan historia aivan järjettömän kiinnostavaa.

Digitalisoituminen irrottaa viimeistään nyt museoiden ovet saranoiltaan. Sisään kuiskutellaan tarkasti rajattuja asiakasryhmiä. Museo on automarketin sijaan kuin erikoisliike. Siksi sen ei tarvitse tarjota kaikille kaikkea. Rohkea profilointi vetoaa paremmin kohderyhmään. Samalla iso kuva pysyy terveen värikkäänä.

Seinät rajoittavat museotilaa yhä kevyemmin. Aiheiltaan napakat näyttelyt liikkuvat ketterästi kauppakeskuksista baareihin ja kännyköiden ruuduille. Fyysinen museotila muuttuu joustavasti juhlapaikaksi tai konserttisaliksi. Matkalaukunäyttely kiertää virtuaalisesti.

Ilman tarinaa museoesine on vain esine. Villiä ideointia kaivataan siihen, miten kokoelmille luodaan syvempää kontekstia ja ihmisille mahdollisuuksia jakaa tarinoita ja kokea entisaikaa itse.

*Perustuu Tulevaisuuden trendit ja museoala -työpajan tuloksiin.*



## Sama palvelu kaikille ei enää toimi

Vaativustaso julkisia palveluja kohtaan nousee. Palveluilta odotetaan valinnanvapautta ja yksilöllisyyttä. Kansalaiset nähdään yhä vahvemmin heille tarkoitettujen palvelujen aktiivisina muovaajina, ei ainoastaan niiden passiivisina kohteina.

Miten tähän vaatimukseen vastataan museoissa? Tarjoaako museo tarpeeksi mahdollisuuksia nauttia kulttuuriperinnöstä, vaikka kevyinä kurkistuksina? Hyväksymmekö ja arvostammeko asiakkaan vaihtelevia syitä ja motiiveja käyttää museoita?

Perinteisesti museot ovat pyrkineet tarjoamaan asiakkailleen tiedollisesti laajoja ja monipuolisia kokonaisuuksia. Jotta elämyksestä tulee vaikuttava, asiakkaalta odotetaan paneutumista ja aikaa. Asiakkaan saappaista palveluitaan tarkasteleva museo voi tässä kokea yllätyksen. Tarvetta muunkinlaiselle käytölle on.

Asiakaskunnasta riippuen kysyntää voi löytyä esimerkiksi pikareitille, joka on tarkoitettu nopeaan pistäytymiseen näyttelyyn. Kun aikaa on rajoitetusti, konferenssipäivän lomaan ujutettu elämyksellinen tietoisuus tai yhden ajankohtaisen teeman esittely museokahvilassa voivat mahtua ohjelmaan. Jollekin merkityksellinen museokohtaaminen toteutuu virkistävänä piipahduksena museon Facebook-sivulle työpäivän lomassa. Kun museokäynnin kynnyksestä lasketaan, toistuvat käynnit lisääntyvät ja uudet asiakasryhmät löytävät sisään. Tämä edellyttää kuitenkin joustavuutta myös hinnoittelussa.

## Palvelut ulos ja auki

Valtaosa museoista on hyvin paikkakeskeisiä. Suurin osa määrärahoista uppoaa seiniin, palkkoihin ja näyttelyiden kokoamiseen. Näyttelyt ovat jo nyt alustoja monenlaiselle toiminnalle ja tapahtumille, mutta tässä riittää edelleen kehitettävää. Toisaalta tarvitseeko asiakkaan tulla museoon? Entä jos jalkauduttaisiin vahvemmin sinne, missä ihmiset ovat? Museo voi esimerkiksi tarkastella ihmisen elämäntähtäimen kokonaisuutena ja etsiä ennakkoluulottomasti vaihteita, joissa se voi olla mukana palveluidensa kautta.

Fyysisen paikan rinnalle ja ohi kirii verkkomaailma. Kulttuuriperinnön sähköiseen saatavuuteen on viime vuosina pantu huomattava määrä paukkuja. Odotukset ovat korkealla. Tiedon avaaminen ja museotilan laajentaminen digitaalisiin ympäristöihin edellyttää museoilta halua jakaa asiantuntijuutta ja opetella ymmärtämään kokonaan uusia toimintakulttuureita ja -tapoja. Aineistojen uudessa käyttämisessä vain mielikuvitus on rajana.

Museoiden perinteiset asiantuntijapalvelut rakentuvat edelleen vanhalle ajatukselle museoista kulttuuriperinnön omistajina ja oikean tiedon haltijoina. Avoimen

tiedon aikana väitettä on yhä vaikeampi perustella. Miten museo suhtautuu roolinsa muuttamiseen portinvartijasta anteliaaksi jakajaksi?

Museoiden aineistojen avaamisen laajempaan käyttöön ei tarvitse tarkoittaa luopumista. Se tulisi nähdä uutena väylänä palvelujen kehittämiseen. Avoimen tiedon ajassa museoiden asiantuntijuus ei katoa vaan muuttuu. Asiantuntijuus liittyy tulevaisuudessa tiedon välittämiseen, tulkintojen tukemiseen ja mahdollistamiseen. Museon tulkintojen valttina säilyvät edelleen tiedon luotettavuus ja aitous.

## Rento kokeilija keksii uutta

Luovasti ajatteleva museo näkee palveluiden kehittämisessä lukemattomia mahdollisuuksia. Yksin on välillä vaikea pallotella uusia ideoita. Apuun kannattaa hokutella sekä asiakkaita että yhteistyökumppaneita.

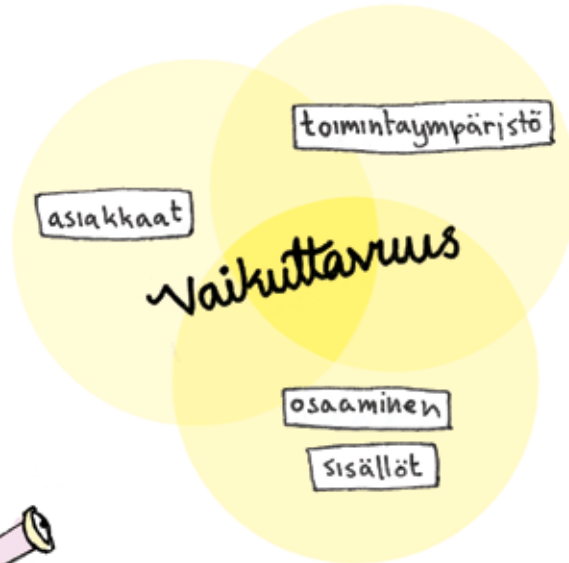
Asiakkaiden mukaanottaminen ei vaadi monimutkaisia tai kalliita järjestelmiä. Sen ei myöskään tarvitse olla tarkkoja menetelmiä vaativaa rakettitiedettä. Kaikkien ei tarvitse perustaa asiakasraatia tai hyödyntää palvelumuotoilua. Keinot ja menetelmät voivat ja niitä kannattaakin vaihdella tarpeen mukaan eri aikoina.

Jos asiakasnäkökulma kuuluu suunnitelmiin alusta pitäen, ei asiaan ryhtyminen tunnu ylimääräiseltä pakkopullalta. Suuria määrärahoja tai erillisiä hankesuunnitelmia ei välttämättä tarvita, vaan luontevinta on aloittaa pienimuotoisesti kokeilujen kautta. Yhdessä tekeminen voi toteutua hyvinkin helposti: järjestetään yhteinen aivoriihi asiakkaiden kanssa, havainnoidaan tai jalkaudutaan keskustelemaan sinne missä ihmiset liikkuvat.

Joskus yhdessä tekemisen esteeksi voi nousta pelko museon asiantuntijuuden vesittymisestä ja ohjautumisesta väärille poluille. Asiakkaiden osallistumisen ei kuitenkaan tarvitse johtaa siihen, että museon sana ei enää paina. Kysymys on asiantuntijuuden täydentämisestä. Viime kädessä museon vastuulla on tehdä valinnat siitä, mitä tavoitteiden ja mahdollisuuksien puitteissa voidaan toteuttaa.

Museot voivat hyötyä paljon kokeiluille myönteisen ilmapiirin eli kokeilukulttuurin vahvistamisesta. Kokeiluihin lähteminen vaatii ainoastaan ripauksen rohkeutta ja avointa mieltä. Tekemisen kautta selviää nopeasti, onko idealla potentiaalia toteutua käytännössä. Vuorovaikutus ei ole suoraviivaista ja epäonnistuaakin saa. Vaikka lopputulos olisi jotain ihan muuta kuin mitä museo etukäteen suunnitteli tai asiakas toivoi, voi kokeilussa syntyä jotain muuta hyödynnettävää. Ideoiden laatu nousee ja pitkällä tähtäimellä säästyy aikaa ja rahaa.

# 3. ONNISTU, MUUTU TULEVAISUUDEN MUSEOKSI!



## Rakenna museolle strateginen profiili

Miten museo voi lähteä muutoksen tielle? Miten museo voi turvata vaikuttavuutensa ja yhteiskunnallisen merkityksensä? Miten museo-organisaatio viritetään tehokkaammin tukemaan asiakas- ja palvelunäkökulmaa?

Muuttuvassa toimintaympäristössä museo hyötyy vahvan strategisen profiilin rakentamisesta. Strategisella profiloitumisella tarkoitetaan tässä museon toiminnan kokonaisvaltaista linjaamista ja asemoimista. Profiili heijastuu museon strategisissa valinnoissa, palveluissa, tuotteissa ja koko toimintakulttuurissa. Vahvoilla on museo, jonka kaikki toiminta on linjassa sen oman strategisen profiilin kanssa.

Strategisen profiloitumisen perustaksi ei riitä yksittäisten elementtien tarkastelu, kuten strategian tekeminen tai yksittäisten palvelujen ideointi yhdessä asiakkaiden kanssa. Kestävän, kokonaisvaltaisen profiilin ydin kietoutuu yksilöllisesti valittujen vaikuttavuustavoitteiden ympärille.

Museo voi varmistaa toimintansa aidon vaikuttavuuden nostamalla strategisen profiloitumisensa kulmakiviksi tai tarkastelu-ulottuvuuksiksi kolme osa-aluetta: asiakkaat, toimintaympäristön sekä osaamisen ja sisällöt. Vaikuttava toiminta peilaa näitä kaikkia kolmea ulottuvuutta.

### Ulottuvuus 1: Asiakkaat

Keskeisin kulmakivi valintojen tekemisessä ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Profiilia muodostettaessa asiakkaat kannattaa ymmärtää hyvin laajasti. Asiakkaita ovat henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaiden lisäksi väestö ja yleisellä tasolla koko yhteiskunta. Museotyön pitkä, ylisukupolvinen aikajänne edellyttää museoilta toimivaa vuorovaikutusta ja herkkää korvaa nykysukupolville. Jos pystymme tavoittamaan nykyiset yleisöt, on todennäköisempää, että saamme myös tulevat sukupolvet kiinnostumaan kulttuuriperinnöstä.

Toimintalinjaansa pohtivan kannattaa entistä tarkemmin selvittää, keitä se haluaa palveluillaan tavoittaa. Mitkä ovat sen keskeisimmät asiakasryhmät? Näkyvätkö asiakkaiden muuttuvat toiveet ja odotukset museon toiminnassa? Hyödynnetäänkö asiakkailta saatavaa tietoa riittävästi?

Vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa synnyttävät parhaimmillaan kokonaan uudenlaisia palveluja. Kun asiakas on mukana suunnittelussa, palvelut räätälöidään varmemmin oikeille käyttäjille. Myös resurssit on helpompi kohdentaa oikeisiin asioihin.

## ROHKEA MUSEO EROTTUU.

Asiakkaat eivät siis ole vain yleisöyön kohde. Heidät tulisi nähdä kehittämisen tärkeimpänä kumppanina ja voimavarana. Vahvan strategisen profiilin luomisessa asiakas kuuluu keskiöön. Asiakkaiden ryhmittely, asiakastiedon monipuolinen hyödyntäminen ja aito pyrkimys heidän tarpeidensa ymmärtämiseen ovat museolle konkreettisia apuvälineitä toiminnan uudelleen tarkasteluun.

### Uloottuvuus 2: Toimintaympäristö

Asiakkaiden tunnistamisen lisäksi strategiseen profiloitumiseen tarvitaan museon toimintaympäristön perusteellinen analyysi. Analyysin jälkeen pitää uskaltaa tehdä johtopäätökset ja rohkeita valintoja. Museon olemassaolon oikeutus ja arvo muodostetaan vuorovaikutuksessa yhdessä yhteisön kanssa. Tämän vuoksi toimintaympäristön tunteminen on keskeistä. Vain siten museo pystyy aidosti vaikuttamaan seiinensä ulkopuoliseen maailmaan.

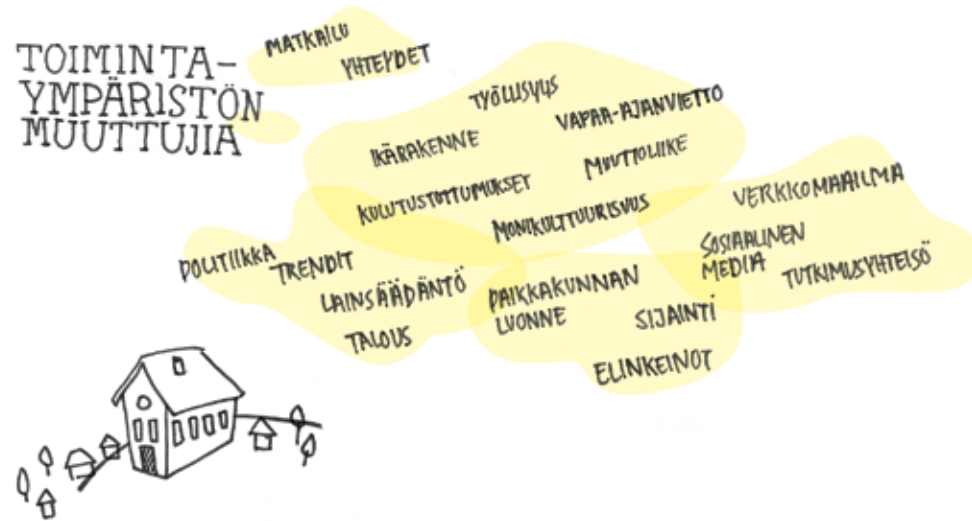
Valpas museo osaa tunnistaa yhteiskunnan yleiset muutostrendit. Lisäksi se kykenee analysoimaan toimintaympäristönsä muuttujia yksilöllisesti. Toimintaympäristön muuttujia on lukemattomia, joten tärkeää on löytää museon kannalta olennaisimmat. Joillekin museolle luontevin tarttumapinta on oma lähialue, toisille taas valtakunnalliset tai kansainväliset toimintaympäristöt.

Museon toimintaympäristöstä löytyvät myös potentiaaliset kumppanuudet ja keskeiset yhteistyötahot. Verkosto rakentuu museon ja sen omistajatahon toimivan vuoropuhelun lisäksi monipuolisista yhteyksistä päättäjiin, rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Vuorovaikutus kulkee molempiin suuntiin: museot edistävät verkostojensa kautta yhteiskunnallisten päämääriensä toteutumista. Toisaalta ne kuuntelevat ja ottavat vastaan toimintaansa vaikuttavia ajatuksia ja aloitteita.

### Uloottuvuus 3: Osaaminen ja sisällöt

Perinteisesti museot ovat pyrkineet erottautumaan muista museoista toimialueensa ja sisältöjensä kautta. Erityisesti kokoelmat rajauksineen ja painoituksineen ovat linjanneet toimintaa. Kokoelmatyön suunnitelmallisuuden lisääminen ja valtakunnallinen yhteistyö sekä työnjako ovat viime vuosina olleet vahvasti museoiden intresseissä, mitkä osaltaan edistävät museoiden profiloitumista.

Alan osaamisen ytimessä on kulttuuriperinnön asiantuntijuus. Lisäksi museotyötä on tarkasteltu erilaisten osaamisalueiden, kuten sisällöntuotannon, tiedonhallinnan, viestinnän, omaisuuden hoidon ja säilytyksen sekä museopedagogian



kautta. Jotkut museot ovatkin kehittäneet erityisosaamisensa ympärille laajoja palvelukokonaisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi kokoelmien säilytykseen tai pedagogiseen osaamiseen.

Sisällöt ja osaaminen ovat asioita, jotka painavat ja saavatkin painaa paljon, kun museo luo omaa strategista profiliaan. Toiminnan suuntaamisen ainoiksi johtotähdiksi niistä ei kuitenkaan ole. Silloin museo keskittyy liiaksi organisaation ja asiantuntijoiden omista intresseistä ja osaamisesta kumpuvaan palvelutarjontaan, jossa asiakkaiden ja toimintaympäristön tarpeet jäävät toissijaisiksi.

## Ei keskivertomuseoita!

Strategisesti profiloitunut museo keskittää ja keskittyy. Yksittäisen museon kannalta etuna on mahdollisuus paneutua rajatumpaan toimintakenttään. Näin se pystyy tarjoamaan parempia, kohdennettumpia ja lisäarvoa tuottavia palveluita. Joitakin asioita voi perustellusti jättää myös tekemättä.

Tulevaisuudessa menestyvä museo on siis ainutlaatuinen ja erilainen kuin muut museot. Ideaalitalanteessa ei olisi ”keskivertomuseoita”, museoiden ketjuliikkeitä, vaan jokaisella olisi oma selkeä sijansa Suomen moninaisessa museolaitoksessa. Museot eroaisivat nykyistä selkeämmin toisistaan paitsi sisältöjensä, myös palveluidensa ja kohderyhmiensä perusteella. Kun museokenttä koostuu erilaisista strategisesti profiloituneista museoista, nykyistä laajempi ja kattavampi kirjo erilaisia asiakkaita mahtuu museoiden vaikutuspiiriin. Samalla myös museoiden painoarvo yhteiskunnallisina vaikuttajina kasvaa.





*Jos päätavoite on julkisten palveluiden turvaaminen, pitäisi uudistuksella olla strategia, joka määrittäisi sen toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä tarvittavat muutokset julkisten palvelujen toimintatavoissa ja palvelukonsepteissa. Vasta tämän jälkeen voidaan muodostaa käsitys rakenteesta, jolla tavoitteisiin päästään.*

EKSTRÖM – HAAVISTO – POHJONEN: *Palvelut auki! Viisi vaatimusta kuntauudistukselle.*  
Eva 2012

## Rakenne seuraamaan strategiaa

Museon vanhat rakenteet saattavat hidastaa asiakastarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä ja tuottamista. Strategista profiloitumista helpottaa, jos myös työn organisointi ja toimintamalli tukevat sitä.

Vahvaa strategista profilia tavoittelevan museon kannattaa ensin miettiä selkeästi, mitä tarkoitusta varten se toimii ja millaisia palveluja se tuottaa. Vasta tämän jälkeen on järkevää pohtia, minkälainen organisaatorakenne tai työnjako parhaiten tukee museon strategisen profilin toteutumista. Rakenteen tulisi siis seurata strategiaa, ei päinvastoin.

Perinteinen tapa organisoida museotyö esimerkiksi kokoelmien, näyttelyiden ja yleisötyön ympärille tukee erikoistumista toiminnoissa. Toimintoja kehitetään usein toisistaan erillään, ja kosketuspinnat niiden välillä vaativat jatkuvaa työtä. Kokonaisuus kärsii, ja reagoiminen muuttuvaan toimintaympäristöön on hidasta. Toimintorakenteessa pysyttämisen sijaan museo voi harkita työn uudelleen organisoimista esimerkiksi vaikuttavuustavoitteiden ja palvelukokonaisuuksien ympärille.

Yhtä oikeaa tapaa organisoida tai hallinnoida museotoimintaa ei ole. Uudistuksia ja yhteistoimintaa suunniteltaessa huomio kiinnittyy usein ensimmäisenä organisaatorakenteisiin ja juridisiin hallintomuotoihin. Aloittamalla rakenteista voidaan kyllä tehostaa olemassa olevaa toimintaa tai parantaa sen hallittavuutta. Mikään malli tai rakenne itsessään ei kuitenkaan takaa toiminnan uudistumista tai sen laadun paranemista asiakkaille.

## Hyvä strategia näyttää suunnan

Selkeä ja vetävä strateginen profiili ei synny ilman hyvää strategiaa. Strategia on kuin kartta museon toiminnalle. Toimivan strategian tekeminen edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti ja laajasti. Lopputuloksen pitää kuvata käytännönläheisesti strategisen profiilin kannalta olennaiset asiat. Keskeistä on tehdä tietoisia valintoja hyvienkin vaihtoehtojen välillä. Jotain pitää jättää myös kokonaan tekemättä. Entisessä pitäytyminenkin on valinta, joka pitää pystyä perustelemaan tarjolla olevista vaihtoehtoista parhaana.

Kaikkien strategian pohjana olevien vaikuttavuustavoitteiden ei tarvitse olla keskenään yhtä tärkeitä. Niistä tulisi kuitenkin muodostua tasapainoinen kokonaisuus, jossa eri tavoitteet tukevat ja täydentävät toisiaan. Tavoitteiden perustaminen ainoastaan kulttuurisen ja sivistyksellisen vaikuttavuuden varaan ei välttämättä turvaa museolle parasta mahdollista asemaa yhteiskunnassa. Lisäämällä esimerkiksi terveyteen ja hyvinvointiin, alueen elinvoimaan, matkailuun tai muuhun luontevaan toimialaan liittyviä tavoitteita museo vahvistaa sidoksiaan eri osa-alueilla.

Strategisia tavoitteita valittaessa määrä ei korvaa laatua. Olennaista on, että tavoitteet ovat realistisia, ja museo aidosti sitoutuu niihin. Museo voi perustehdänsä vuoksi vaikuttaa yhteiskuntaan monilla eri tavoilla. Jokaisen museon ei tarvitse tavoitella yhteistyötä esimerkiksi sosiaali- ja terveyssektorin toimijoiden tai koulujen ja päiväkotien kanssa. Toiselle luonteva valinta voi olla esimerkiksi yhteistyö matkailusektorilla, toisen kumppanit taas löytyvät alue- tai kaupunki-kehittämisen parista.

On tärkeää, että omistajat ja rahoittajat sitoutuvat museon strategiaan päämäärin. Kun heidät otetaan alusta asti mukaan toimintaympäristön analysointiin ja päätöksentekoon, syntyy yhteistä ymmärrystä museon toiminnan oikeutuksesta ja edellytyksistä. Strategian tekeminen vain perusteluksi rahoittajille tai sen vuoksi, että joku taho sellaista vaatii, on menetetty mahdollisuus.



*Museoiden strateginen suunnittelu ei näyttäisi olevan kaikkialla kovinkaan korkealla tasolla. Valitettavan monet strategioista ovat joko kovin tasapaksuja toimintasuunnitelmia tai vaihtoehtoisesti huikean korkealentoisia ideapapereita, joista kummatkaan eivät sanottavammin auta rakentamaan museon tulevaisuutta.*

KALLE KALLIO, *Valtakunnalliset erikoismuseot. Selvitys erikoismuseojärjestelmän tilasta ja tulevaisuudesta 2012.*

## STRATEGIA 2020

Museolaitoksen organisaatorakennetta odottaa remontti. Jotta museosta tulee aidosti merkittävä yhteiskunnallinen toimija, yhteistyö syvenee myös muiden kuin muistiorganisaatioiden kanssa. Ihmisten ei aina tarvitse tulla museoon, vaan museo laskeutuu ihmisten pariin.

Pienessä kunnassa museo lyö hynttyyt yhteen sosiaali- ja terveystalvelujen kanssa. Toisaalla perustetaan case-museo, joka voi olla funktioltaan mitä tahansa rauhan tyyssijan ja rymyämiseen kannustavan puuhamaan väliltä. Museon onneksi museo voi olla mitä vain.

Objektikohtaisen tiedon voittaa syvempi analyysi. Mikä esineen tai teoksen merkitys on? Tulevaisuuden museo tuottaa ennen kaikkea alustan ja käyttöliittymän ihmisten tuottamalle informaatiolle. Yhdessä tuotettua tietoa kerätään ja järjestellään yhä vahvemmin virtuaaliseen museoon.

Parhaiten asiakkaiden makunystyrät aukeavat kokeiluilla. Reippaalla heittäytymisellä opitaan nopeasti, mistä asiakkaat innostuvat ja ovat valmiita maksamaan. Laitetaan kaavut päälle ja leikitään nuijasotaa. Opetellaan poimimaan ja esittämään jännittävät tarinat niin, että ihmiset ja rahoittajat kiinnostuvat.

*Perustuu Tulevaisuuden trendit ja museoala -työpajan tuloksiin.*



## Kurita rahasta hyvä renki

Strategisen profiilin muodostaminen edellyttää museon talouden tarkastelua. Se tarkoittaa kulujen kurinalaista tarkkailua ja kriittistä punnintaa resurssien jakautumisessa suhteessa museon tavoitteisiin. Lisäksi tulonlähteitä on etsittävä sekä uusien rahoituskanavien että maksullisten palvelujen kautta.

Museoiden kulurakenteessa kiinteät kulut, erityisesti rakennukset ja henkilökunta, lohkaisevat ison palan. Varsinaiseen toimintaan määrärahoja jää niukasti ja monissa museoissa runsaaseen näyttelytoimintaan palaa paljon resursseja. Saadaanko näin aikaan paras vaikuttavuus? Jos vastaus on ”ei” tai ”ehkä ei”, on aika miettiä uusia, paremmin asiakkaiden tarpeisiin osuvia palveluita. Kulurakenteeseen voi hakea joustavuutta ajatteleamalla palvelut, niiden painotukset ja puutteet rohkeasti uusiksi.

Usein museon vaikuttavuuden kannalta olennaiset palvelut eivät ole taloudellisesti kaikkein kannattavimpia. Kun museo rakentaa palvelukokonaisuuttaan, sen on punnittava tarkkaan, milloin kannattaa priorisoida lyhyen aikavälin pikavoitot pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteiden edelle. Ihanteellista olisi, että kaikki maksullisetkin palvelut tukisivat strategista profiilia.

Maksullisten, ydintoimintaan liittyvien palvelujen kehittäminen on museoille keskeinen kysymys. Avoimen tiedon ajassa peruspalveluita on pilvin pimein maksutta tarjolla. Museoiden olisi siis syytä miettiä, mistä on järkevää rahastaa ja mistä ei. Kannattaako esimerkiksi yksittäisen kuvan myynnistä periä maksu vai kohdistetaanko resurssit jalostuneempien palveluiden kehittämiseen? Kun kehitetään maksullisia palveluita, olennaista on panos–tuotos-suhde, eli se mitä palvelun aikaansaaminen kokonaisuudessaan maksaa suhteessa siitä saatuun tuloon.

Jatkossa kestävä talous edellyttää museoilta kiinnostusta rahoituspohjan laajentamiseen. Erilaisten rahoituskanavien aktiivisesta tutkimisesta tulee osa jokaisen museon arkipäivää. Parhaimmillaan museon taloussuunnittelu on läpinäkyvää: joillakin aloilla jo nähdyt esimerkit joukkorahoituksesta ja osallistavasta budjetoinnista ovat tapoja avata myös rahoitukseen liittyviä haasteita ihmisille. Tällöin asiakkaiden odotukset voidaan saada realistisemmalle tasolle.

Projektirahoitustakin voisi tarkastella uudelleen. Tällä hetkellä palveluita kehitetään ja uusia tuotteita kokeillaan ulkopuolisella rahoituksella. Kun projekti loppuu, uusien toimintatapojen sovittaminen arkeen usein ontuu. Jos projektit istuvat alusta asti strategiseen profiiliin, myös tulokset sulautuvat luontevasti osaksi museon toimintaa.



## Hanki kavereita

Haluttu vaikuttavuus saavutetaan harvoin yksin. Kekseliäiden kumppanuuksien etsiminen on keino vahvistaa ja laajentaa toimintamahdollisuuksia niukkenevista resursseista huolimatta.

Yhteistyön lisäksi museotoiminnan painoarvoa voi kasvattaa yhteistoiminnan tai rohkeammin myös yhdistymisten kautta. Onnistuneista liitoista löytyy runsaasti esimerkkejä ulkomailta. Suomessa museoita on yhdistetty esimerkiksi kuntaliitosten myötä. Porkkanana yhdessä tekemiselle on ollut toiminnan tehostaminen museoiden lähtökohdista käsin.

Museoiden keskinäisen yhteistoiminnan lisäksi varteenotettava vaihtoehto on tarkastella ennakkoluulottomasti oman toimialan ulkopuolella olevia mahdollisuuksia. Asiakas- ja palvelunäkökulmasta kumpuavia yhteistoimintamalleja museot eivät ole vielä rohjenneet hyödyntää. Esimerkiksi matkailupainopisteen valinneen museon strategisesti merkittävä kumppani voisi olla vaikka elämysmatkailuyrittäjä.

Kaikkea ei tarvitse osata ja tehdä kokonaan itse. Esimerkiksi Merikeskus Vellamossa kehitetään uusia palveluita, joiden tavoitteena on Kotkan kantasa-taman alueen edistäminen. Palvelut ideoidaan ja toteutetaan yhdessä Kotkan kaupunkisuunnittelun ja muiden toimijoiden kanssa – sektorirajoista piittaamatta. Vellamon näkökulmasta aluekehittämiseen osallistuminen täydentää sen muita strategisia tavoitteita.

## Toimi avoimesti, johda pelottomasti

Asiakaslähtöisesti toimivassa museossa keskeistä on avoin ja utelias asenne yhdessä tekemiseen. Tekeminen perustuu avoimuuteen päätöksenteossa, tiedon jaossa ja tulkinnoissa. Museon organisaatiota tai hallintomallia tärkeämpää on avoimen ja ihmislähtöisen johtamis- ja toimintakulttuurin luominen. Hienoinkaan rakenne ei auta, jos ihmiset eivät halua sitä omaksua.

Avoin ja saumaton vuorovaikutus välittyy museon sisältä ulkoisiin suhteisiin. Jotta asiakas voi olla mukana palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa, tarvitaan entistä enemmän sekä koko museon yhteisiä että organisaatorajat ylittäviä prosesseja. Ei riitä, että museotyöntekijä keskittyy ja ottaa vastuuta vain jostain museon toiminnan osasta. Kun kaikki kantavat vastuuta kokonaisuudesta, on sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin syvempää. Yksilösuorittamisen sijaan korostuu yhdessä tekeminen.

Toiminnan kehittäminen on pysyvä osa kaikkea työtä, ei erillinen hanke tai vaihe. Puhtaan perustyön aikaa ei enää tule. Joustava museo-organisaatio pystyy jatkuvaan ja vähittäiseen uudistumiseen. Tällöin muutoksen ei tarvitse lähtökohtaisesti olla koko työyhteisön kriisiyttävä voimanponnistus.

Kehittäminen kuuluu jokaisen toimenkuvaan. Työyhteisössä ihmisiä olisi hyvä kannustaa oman työnsä kriittiseen tarkasteluun. Käytännön tasolla esimerkiksi työ- ja tehtäväkiertoon liittyy huomattavasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Kierron edistäminen museoiden sisällä ja kumppaniorganisaatioiden kanssa laajentavat näkökulmia, laittavat viisautta kiertoon ja antavat ahaa-elämyksiä.

Museoalalle ominaisia ovat pitkät työurat samassa tehtävässä. Henkilökierron lisääminen ja erilaisten kehittymismahdollisuuksien ja kasvupolkujen tukeminen lisäävät paitsi organisaation uudistumispotentiaalia myös yksilöiden taitoja.

Toimintakulttuuri muuttuu hitaasti, ja muutos voi tuntua hyvin vaikealta. Pitkän ajan kuluessa vakiintuneet toimintatavat istuvat lujassa. Paitsi palveluita, myös toimintakulttuuria voi ja kannattaakin kehittää kokeillen, pienin askelin. Näin saadaan ideoita ja aineksia uusiksi käytännöiksi. Huomataan, mikä toimii ja mikä ei.

***KAIKKEA EI TARVITSE***

***TEHDÄ KOKONAAN ITSE.***

## JOHTAMINEN 2020

”Se on ihan kiva, että on virka ja kuukausipalkka.” Niinpä, mutta tulevaisuudessa osaaminen ja palkkiot jaetaan muidenkin kuin museoammattilaisten kesken.

Erikoistuneista työntekijöistä on hyötyä. Sen sijaan, että amanuenssi kokoaa yksin näyttelyitä toinen toisensa perään, työhön osallistuu eri alojen ammattilaisia, jotka jo valmiiksi tuntevat aihepiirin. Yksinkertaistaen: ehkä merenkulkunäyttelyn avuksi löytyy merenkävijä. Ehkä ruoka-aiheisen näyttelyn kokoaminen kiinnostaisi projektina kokkia. Museoalan ammattilaisten joukkoa vahvistavat uudet kyvyt, muun muassa tapahtumatuottajat.

Museotyöntekijän tehtäviin kuuluu ennen kaikkea valita, mitkä tarinat ovat parhaita ja relevantteja. Kokeilut asiakkaiden kanssa syventävät asiantuntijuutta. Museon ja asiakkaan välistä sidettä vahvistaa myös vapaaehtoistyö, joka tekee vahvasti tuloaan.

Museoiden byrokratialta ja hierarkialta muutos vaatii kevennystä ja rohkeita päätöksiä. Monialaisten museoammattilaisten johtamisessa tarvitaan paitsi museoalan asiantuntijuutta myös ammattijohtajuutta.

Johtajien pitää osata johtaa niukkuutta ja uskaltaa karsia. Yksinäinen tyranni ei silti pitkälle pötki. Kun verkostoon kuuluvat projektityöntekijöiden ja eri alan ammattilaisten lisäksi aktiiviset asiakkaat, johtaja todella toimii palveluammattissa. Vuorovaikutustaidot ja arvostus eri osapuolia kohtaan ovat elintärkeitä.

Ajatusmaailman muutos on edessä. Tietoa ei suojella, sitä säilötään jaettavaksi. Tietoa perataan yhteistyössä muiden asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Aina löytyy joku, joka tietää aiheesta enemmän. Museotyöhön päädytään intohimosta. Kaikkea ei silti tarvitse tehdä itse.

*Perustuu Tulevaisuuden trendit ja museoala -työpajan tuloksiin.*



## Fiksu johtaja jakaa vastuun

Ihmiskesteistä toimintakulttuuria ja museon suuntaa ohjaa johtaja. Miten perinteinen hierarkkinen johtamisote taipuu avoimeen, yhteiseen vastuunottoon ja vuorovaikutukseen? Antaako julkishallinnolle ominainen hallintokulttuuri riittävästi tilaa luovuudelle?

Johtajan tehtävä ei ole helppo ja tuskin muuttuu helpommaksi. Johtajalta odotetaan vahvaa näkemystä ja kykyä keskittyä menestymisen kannalta olennaisiin asioihin. Toisaalta vaaditaan innostusta ja aitoa halua toimia ja kehittyä johtajana. Hyvä johtaminen vaatii kykyä kuunnella ja olla läsnä vuorovaikutuksessa. Ilman johtajan esimerkkiä yhteinen vastuunotto työyhteisössä harvoin toteutuu. Kaiken tämän lisäksi johtaminen vaatii vahvaa päätä, rohkeutta ja epävarmuuden sietokykyä. Johtajan on kyettävä päättämään asioita, joille harvoin on yhtä, täysin varmaa tai helposti toteutettavaa ratkaisua.

Luovuuteen, avoimuuteen ja verkostoitumiseen perustuva toimintatapa vaatii uudenlaista johtamisotetta myös julkisella sektorilla. Hallinnointijärjestelmä ei hoida johtamista, vaan aito johtaminen perustuu hyvään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Johtajan ydintehtävä on luoda rakenteita, jotka helpottavat yhteistä vastuunottoa ja töiden jakamista. Johtajan ammatista on tullut palveluammatti.

Nykyisin puhutaan jaetusta johtajuudesta. Johtajan ei tarvitse selviytyä yksin eikä tietää vastausta kaikkeen. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei johtajaa esimiehen roolissa enää tarvita, päinvastoin. Johtajan roolina on toimia tienraivaajana, keskustelun edistäjänä, kuuntelijana, palautteen antajana ja kannustajana.

Tarvittaessa johtajan on myös osattava vaatia muita noudattamaan uusia pelisääntöjä. Arvostamiseen kuuluu myös hyvien tulosten vaatiminen.

## Museoammattilaisia kasvaa eri puissa

Jos kaikki toiminta nähdään palveluna, on jokainen museossa työskentelevä palveluammattissa. Onko museoalan koulutuksen saaneella asiantuntijalla valmiudet lähteä kehittämään palveluita ja toimintaa asiakaslähtöisesti? Mahdollistaako pitkälle viety ammatillinen erikoistuminen riittävän laajan näkökulman?

Museoammattilaiset ovat perinteisesti akateemisesti koulutettuja. Tiedon luotettavuus ja tutkimustiedon tuottaminen ovat keskeisiä arvoja museotyössä. Voimistuvat vaatimukset museoiden avoimuudesta ja palveluroolista asettavat työnkuville uusia vaatimuksia. Niukoilla resursseilla ei välttämättä ole mahdollista palkata erikoistunutta henkilökuntaa sekä museoiden perinteisille osaamisalueille että uudentyyppiin tehtäviin.

## *JOKAINEN MUSEOTYÖNTEKIJÄ ON PALVELUAMMATISSA.*

Museoihin on jo rekrytoitu uudenlaisia osaajia ja tulevaisuudessa tarve lisääntyä entisestään. Muiden alojen ammattilaisten hyödyntäminen ei yksin riitä. Museoammattilaisten osaamisessa ja työnkuvassa on kehitettävää. Muutostarpeet heijastuvat myös alan koulutukseen ja täydennyskoulutukseen.

Muutoksiin sopeutuminen ei saa tarkoittaa luopumista sisältöosaamisesta. Asiantuntijuuden rinnalle tarvitaan uudenlaisia syitä tehdä museotyötä. Jokaisen työntekijän ei tarvitse olla sekä sähköinen asiakaspalvelija että piinkova tieteilijä. Olennaista on, että ihmiset ymmärtävät yhteiset päämäärät sekä työtovereidensa roolin ja arvon. Avoimuus, asiakasymmärrys ja tasavertainen yhteistyö ovat perusta asiantuntijuuden säilymiselle myös tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden museoammattilainen on identiteetiltään mahdollistaja. Jotta asiantuntijuus olisi yleisön palvelua, täytyy omaa asiantuntemusta olla valmis jakamaan. Asiantuntemus on yhteistä omaisuutta, sillä se syntyy avoimessa vuorovaikutuksessa. Museoammattilainen identiteetti ja työn tekemisen ilo sitoutuvat museon ja sen yhteisön yhteisiin päämääriin.

## **4. TAPAUSESIMERKIT KOKEMUKSIA MUSEOT HYVINVOINNIN EDISTÄJINÄ –HANKKEEN PILOTEISTA**

Museot hyvinvoinnin edistäjinä -hankkeen piloteissa tavoitteena oli rakentaa ja kokeilla uudenlaisia, asiakaslähtöisiä johtamisen ja yhteistoiminnan malleja Merikeskus Vellamossa Kotkassa ja Hämeenlinnan Linnanniemen alueella. Molemmissa kohteissa museopalveluja tuotetaan usean toimijan voimin.

### **Merikeskus Vellamo: Yhdessä enemmän**

Merikeskus Vellamossa haluttiin luoda Suomen merimuseolle ja Kymenlaakson museolle uusi, entistä vahvempaan yhdessä tekemiseen perustuva toiminta- ja johtamismalli. Museoviraston ja Kotkan kaupungin johdon toiveissa oli Merikeskus Vellamon toiminnan ja profilin vahvistaminen yhtenä kokonaisuutena.

Merikeskuksen suunnittelu on aikanaan lähtenyt kahden, toimintansa vakiinnuttaneen museon sijoittamisesta samaan rakennukseen. Kiinteistön lisäksi yhteistyö on keskittynyt kävijälle suunnattuihin palveluihin: asiakaspalveluyksikkö ja museokauppa ovat museoiden yhteisiä. Lisäksi on luotu Tietokeskus Vellamo, joka on hyvä esimerkki yhteisestä, yhden luokun periaatteella toimivasta asiantuntijapalvelusta, jossa museoiden lisäksi kumppaneina on muita toimijoita.

Yhteisen toiminta- ja johtamismallin kehittämisessä lähdettiin tavoittelemaan aidosti innovatiivista tapaa yhdistää toimijoiden voimavarat. Näkökulmana oli palvelutason parantaminen ja toiminnan vaikuttavuuden kasvattaminen, ei ainoastaan tuottavuuden lisääminen.

### **Kohti yhteisiä tavoitteita**

Lähtötilanteessa haasteeksi osoittautui toimijoiden strategisten tavoitteiden sirpaleisuus. Yhteistä strategiaa ei ollut, ja museot laativat omat, osin eriytyneet toimintasuunnitelmansa. Yhteistä toimintaa suunniteltiin vuosi kerrallaan, ja tavoitteet olivat lähinnä työnjakoon liittyviä. Ainoa yhteinen tulostavoite oli kävijämäärä.

Toimintamallin työstäminen aloitettiin taustayhteisöjen johdon, museoiden henkilökunnan ja sidosryhmien välisissä laajapohjaisissa työpajoissa. Keskiöön nostettiin yhteiset tavoitteet ja asiakkaat. Millaista vaikuttavuutta ja sisältöä Vellamolta odotetaan? Mitkä ovat keskeiset asiakasryhmät, ja mitä palveluita Vellamon tulisi heille tarjota?

Yhteisen pohdinnan pohjalta luonnosteltiin uusi, strategiaan vaikuttavuustavoitteisiin perustuva toimintamalli. Lopputuloksena molempien museoiden kaikki toiminta asettuu kolmen yhteisen vaikuttavuustavoitteen sisään. Vaikuttavuustavoitteiksi valittiin: 1) kulttuuriperinnön avaaminen 2) Vellamo yhteisöllisenä tapahtuma- ja kohtaamispaikkana sekä 3) kantasataman alueen elinvoiman rakentaminen.

## Vellamon vaikuttavuustavoitteet

Merikeskuksen toiminnan ytimessä on tavoite kulttuuriperinnön avaamisesta. Tähän sisältyy museoiden perinteisen ydintoiminnan ympärille nivoutuvia palveluita ja toimintoja, joilla tavoitellaan pääasiassa kulttuurisia ja sivistyksellisiä vaikutuksia.

”Yhteisöllinen tapahtuma- ja kohtaamispaikka” -tavoitteella haetaan merikeskukselle asemaa monipuolisena tapahtumien näyttämönä ja kotkalaisten yhteisöllisenä olohuoneena. Kokonaisuuteen tulevat sisältymään Vellamon tarjoamat kokous-, juhla- ja tilapalvelut sekä tapahtumatuotanto, joiden kehittämisessä nähdään vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Kantasataman alueen elinvoimaisuuteen liittyvä tavoitekokonaisuus on uusi avaus. Siihen liittyviä tavoitteita tai palveluita ei Vellamossa varsinaisesti ennestään ollut. Merikeskus on Kotkan kantasataman alueen kiistämätön kiintopiste ja vetonaula. Avautumalla vahvemmin ulospäin Merikeskus voi olla vaikuttamassa koko alueen rakentamiseen ja sen hengen muodostumiseen. Alueen kehittäminen ei ole yksin Vellamon tehtävä, vaan päävastuussa on Kotkan kaupunkisuunnittelu. Uudet palvelut ovatkin leimallisesti sellaisia, jotka luodaan ja toteutetaan yhdessä muiden kanssa – sektorirajat ylittäen.

## Kokeilevaa kehittämistä

Uuden mallin pohjalta museoiden toimintaa tarkastellaan kolmen strategisen vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta. Miten kahden erillisen, omien toimintojensa

ympäri organisoituneen museon koko toiminta olisi sovittavissa tällaisiin raameihin? Miten nykyiset toiminnot ja palvelut voitaisiin toteuttaa yhdessä? Mitä kokonaan uusia palveluita tarvitaan?

Toimintamalliluonnoksen työstäminen aloitettiin koko henkilökunnan voimin, kokeiluhengessä. Työryhmissä ryhdyttiin avaamaan ja kuvaamaan vaikuttavuustavoitekokonaisuuksia konkreettisemmiksi palvelu- ja toimintakokonaisuuksiksi. Esimerkiksi minkälaisia palveluita voidaan tarjota kantasataman väliaikaiskäytön edistämiseksi tai miten museoiden kokoelmatyö sijoittuu osaksi uusia palvelukokonaisuuksia? Kokonaisuutta lähdettiin myös johtamaan prosessimaisesti: kullekin vaikuttavuuskokonaisuudelle eli ydinprosessille nimettiin prosessinomistaja. Museonjohtajien rinnalle kolmatta prosessia johtamaan pestattiin ulkopuolinen pilotointijohtaja.

Vellamon museoiden johto ja henkilökunta heittäytyivät kehittämistyöhön rohkeasti. Vaikka työ on hidasta, tulokset ovat jo lupaavia. Uudenlainen yhdessä tekeminen vaatii luonnollisesti osapuolilta pitkäjänteisyyttä. Vakiintuneet toimintatavat muuttuvat hitaasti, ja hallinnolliset esteet ovat realiteetteja, joihin aina välillä törmätään. Pilotointi antoi mahdollisuuden ylittää toimijoiden väliset hallinnolliset raja-aidat hetkeksi. Näin päästiin yhdessä etsimään ja kokeilemaan toimivia ratkaisuja ilman välitöntä pakkoa.

Pilottivaiheessa ei haluttu ottaa kantaa organisaatorakenteisiin tai hallinnollisiin muotoihin. Rakenne seuraa strategiaa -ajattelun mukaisesti kehittämisen ytimessä olivat toiminnan tavoitteet ja sisällöt. Vasta näiden kirkastamisen jälkeen on mahdollista tehdä ratkaisuja organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta.

## Kohti tasapainoista strategista profiilia?

Vellamon kolmen vaikuttavuustavoitteen valinta oli pitkän pohdinnan tulos. Osapuolet kävivät läpi koko hankkeen vilkasta keskustelua Vellamon roolista, tehtävistä ja niiden keskinäisestä painoarvosta. Alueen elinvoiman rakentamiseen liittyvä tavoitekokonaisuus herätti eniten keskustelua: mikä on museon rooli uudessa prosessissa, miten uudet palvelut nivotaan museon ydintoimintaan, mitä osaamista tarvitaan ja miten palvelut resursoidaan? Kotkan kaupungin toiveissa painoivat erityisesti alueen vetovoiman edistämiseen, tapahtumiin ja matkailuun liittyvät odotukset. Museoiden näkökulmasta taas uudenlaiseen tekemiseen liikenevä osaaminen ja resurssit ovat olleet tiukalla. Odotukset on osittain koettu myös ristiriitaisiksi Vellamon museoroolin kanssa.

Tasapainon löytäminen toiminnan kehittämisessä omistaja- ja toimijanäkökulmien välillä on haaste. Saadaanko palvelukokonaisuudet aidosti uudistettua ja vielä niin, että asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon? Riskinä on, että toiminnan uudistamisen sijaan museoiden nykyinen toiminta vain siirretään uusiin raameihin. Toisaalta omistajanäkökulmasta kokonaisuuden hallittavuutta parantavat nopeat, hallinnolliset ratkaisut eivät myöskään takaa laadukasta toimintaa. Yhteinen työskentely ja tiivis vuoropuhelu ovat tuoneet näkökulmia lähemmäs toisiaan.

Kehittämisen yhtenä lähtökohtana pilottihankkeessa panostettiin asiakkaan äänen vahvistamiseen. Henkilökunta paneutui siihen, mitä asiakaslähtöisyys Vellamossa tarkoittaa ja miten kokonaisuudesta saisi vielä asiakaslähtöisemmän. Asiakkaiden osallistamista palvelujen suunnitteluun kokeiltiin käytännössä. Perustettiin kävijäraati, jonka avulla saatiin aineksia Vellamon näyttelyiden suunnittelun ja kehittämisen tarpeisiin. Lisäksi kehitettiin kokouspalveluja yhdessä yritysasiakkaiden kanssa. Molempien kokeilujen tulokset olivat innostavia ja uusia ideoita syntyi. Kävijäraadin toimintaa päätettiin jatkaa ja myös yhteistyö yritysasiakkaiden kanssa jatkuu.

Asiakasnäkökulman vahvistamista ei ole jätetty yksittäisten kokeilujen varaan. Myös johtamiskäytäntöjä on viritetty tukemaan asiakastiedon tehokkaampaa hyödyntämistä kaikessa toiminnassa. Esimerkiksi johtoryhmän työlistalle on sisällytetty aiempaa vahvemmin asiakastiedon ja yleisen toiminnan kehittämisen tehtäviä.

## Vellamon tulevaisuus

Vastuu toimintamallin soveltamisesta käytäntöön jää toimijoille. Taustayhteisöt ovat sitoutuneet kahden vuoden kehittämisjaksoon, jonka aikana toimintamalli viimeistellään ja viedään käytäntöön. Yhteistä uutta suuntaa vahvistetaan käynnistämällä perusteellinen strategiatyö keväällä 2013. Lisäksi toimintamallin valmistuttua tulee ajankohtaiseksi ratkaista Merikeskuksen toimintaa tukevien rakenteiden tilanne eli lopullinen johtamismalli ja hallinnollis-juridiset muodot.

Yhteisten prosessien ja palvelujen onnistumisesta riippuu, tuleeko Vellamon uudesta strategisesta profiilista aidosti vaikuttava. Pystytäänkö vaikuttavuustavoitteisiin ladatut lupaukset lunastamaan asiakkaiden tarpeisiin osuvilla palveluilla? Esimerkiksi museoiden kynnyksen madaltaminen ja olohuoneaseman tavoittelu edellyttää pääsääntöpolitiikan uudelleen miettimistä. Muiden palveluiden tulo-tavoitteita taas on peilattava strategiseen profiiliin kokonaisuutena. Joidenkin

palveluiden kohdalla korostuu vaikuttavuus, kun taas esimerkiksi yrityksille räätälöityjä palvelupaketteja voidaan tuottaa toisenlaisella ansaintalogiikalla.

Vellamon strategisen profiloitumisen avulla on haluttu venyttää käsitystä museoiden perinteisestä tehtäväkentästä. Museoseinien ulkopuolelle yhdessä muiden toimijoiden kanssa tuotetut palvelut tuovat onnistuessaan lisävoimaa kaikkeen toimintaan. Kolmen vaikuttavuustavoitteen rajat eivät ole terävät, vaan ne ovat parhaimmillaan toisiaan leikkaavia ja täydentäviä näkökulmia.

## Linnanniemestä matkailun magneetti ja asukkaiden virkistyspaikka

Linnanniemen alueella sijaitsevat lähemmäs Museoviraston hallinnoima Hämeen linna, Hämeenlinnan kaupungin historiallisen museon kohteita sekä yhdistystas-tainen Museo Militaria. Lähtötilanne erosi Merikeskus Vellamosta, sillä toimijat ovat siihen verrattuna erillisempiä. Keskinäisen yhteistyön tiivistäminen koettiin kuitenkin tärkeäksi ja tavoitteena oli luoda toimijoille uusi yhteistyömalli.

## Asiakkaat ensin

Linnanniemessä työhön lähdettiin ”alhaalta ylös” -otteella. Käytännössä työskentely aloitettiin asiakkuuksien tarkastelusta yhdessä henkilökunnan kanssa. Suuria linjoja ja alueen yhteistyömallin rakentamista haluttiin pohjustaa pureutumalla asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa.

Yhteisten palveluiden kehittämisen taustalle tehtiin asiakasryhmittelyä. Sen jälkeen tarkoituksena oli tuoda museoille työkaluja alueen käyttäjälähtöiseen suunnitteluun palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoiluun päädyttiin, koska alueen fyysinen ympäristö ja sen hahmotettavuuden parantaminen olivat selkeitä kehittämistä vaativia asioita.

Vaikka alustavat tulokset palvelupolkujen laatimisesta erilaisten asiakkaiden näkökulmasta olivat lupaavia, työskentely ei johtanut varsinaisiin käytännön kokeiluihin. Arjen kiireiden puristuksessa osallistujat kokivat asiakasprofilointien tekemisen ja uusien palveluideoiden työstämisen liian haastavaksi. Asiakaslähtöinen palveluiden suunnittelu tuntui tässä vaiheessa ylimääräiseltä, varsinaiselta perustyöltä aikaa vievältä painolastilta.

Tavoitetasoa päätettiin siksi hieman madaltaa. Työpajoissa asetettiin tärkeysjärjestykseen museoiden näkökulmasta keskeisimmät, yhteistä kehittämistä alueella vaativat asiat. Ne työstettiin konkreettisiksi toimenpide-ehdotuksiksi. Se loi hyvän pohjan varsinaisen yhteistyömallin kehittämiseksi, vaikka alkuperäinen suunnitelma asiakkaiden osallistumisesta alueen kehittämiseen ei vielä tässä vaiheessa onnistunutkaan.

## Yhteisten päämäärien kirkastaminen

Seuraavina tavoitteina pilotissa oli linjata Linnanniemelle yhteiset strategiset päämäärät ja luonnostella niiden pohjalta uusi yhteistyömalli. Työssä oli mukana kattava joukko johtoa: Linnanniemen museoiden johtajat, Hämeenlinnan kaupungin, Museoviraston ja Suomen kansallismuseon ylin johto, kaupungin tilaaja- ja tuotajaorganisaatioiden päälliköt sekä Museo Militarian taustayhdistyksen puheenjohtaja. Lisäksi työhön kutsuttiin sidosryhmiä ja potentiaalisia kumppaneita.

Strategiset päämäärät määriteltiin vaikuttavuustavoitteiden kautta. Yhteistoinnin laajoiksi, koko aluetta koskeviksi tavoitekokonaisuudeksi hahmoteltiin 1) Linnanniemi matkailun magneettina ja 2) monipuolisten virike- ja virkistäytymismahdollisuuksien tarjoaminen alueen asukkaille. Työskentelyä leimasi vahva yhteistyöhenki ja eteenpäin katsova asenne.

Linnanniemen pitkän aikavälin kehittämisessä saavutettiin yhteinen näkemys, mutta käytännön etenemisen keinot ja aikataulut jäivät täsmentymättä. Osapuolet olivat muun muassa jossain määrin erimielisiä siitä, millä keinoilla yhteiset tavoitteet saavutetaan. Hämeenlinnan kaupungilla on vahva halu yhteisen hallinnollisen kokonaisuuden luomiseksi, eli lähtee liikkeelle ”rakenne edellä”. Hankkeen suositus ja kansainväliset vertailuesimerkit kuitenkin puolsivat käytännön tekemisen ja toimintamallin sisältöjen kautta tapahtuvaa uudistumista periaatteella ”rakenne seuraa strategiaa”. Näin päätettiin edetä ainakin toistaiseksi.

## Tekemisen kautta eteenpäin

Pilotin jatkoa suunniteltaessa osoittautui myös, että omistajien ja museonjohtajien näkemykset kehittämistyön tavoitteista erosivat toisistaan. Museonjohtajat pitivät keskeisenä erityisesti yhteisten museopalveluiden, kuten näyttely-yhteistyön kehittämistä. Omistajat taas halusivat alueelle laajempaa matkailullista ja virkistyksestä vaikuttavuutta sekä kokonaan uudenlaisia kumppanuuksia ja palveluita.

Linnanniemeen laadittiin kaksivuotinen kehittämissuunnitelma, josta kaikki

olivat samaa mieltä. Yhteistyön linjaamisesta vastaa ohjausryhmä, jossa ovat mukana omistajien ja sidosryhmien päätösvaltaiset edustajat. Alueellisen näkökulman ja yhteistyön kannalta on keskeistä, että mukana on myös sidosryhmiä, esimerkiksi Hämeen matkailusta ja kansallisen kaupunkipuiston asioista vastaavat tahot. Museonjohtajista koostuva tiiviisti työskentelevä johtoryhmä puolestaan vastaa operatiivisella tasolla kehittämistyön edistymisestä. Riippuen siitä, mitä mahdollisia muita toimijoita alueelle saadaan, johtoryhmä laajenee myös niiden edustajilla.

Varsinainen kehittäminen käynnistettiin käytännönläheisesti: henkilökunnan kehittämistiimeissä teemoiksi valikoituivat näyttely-yhteistyö, alueen asiakaspalvelun järjestäminen, yhteisen tapahtumatuotannon suunnittelu sekä viestinnän ja markkinoinnin kehittäminen. Ajatuksena on, että yhteistoimintaan lähdetään käytäntö edellä. Alkuvaiheessa keskeistä ei ole palvelukokonaisuuksien kuvaaminen, vaan yhdessä tekemisessä alkuun pääseminen. Palvelukokonaisuudet ja yhteiset prosessit ehditään käydä läpi myöhemmin, kun yhteistyöstä on enemmän kokemusta ja yhteinen toimintakulttuuri alkaa syntyä.

Organisaatiokeskeisestä ajattelusta irtaantuminen saattaa haastaa museot monella tavalla. Kaikissa valituissa kehittämiskokonaisuuksissa keskeistä on asiakasnäkökulma. Jotta yhteisistä palveluista saadaan oikeasti toimivia ja laadukkaita, on tärkeää löytää tavat asiakkaiden osallistumiselle jo toiminnan suunnitteluvaiheessa. Tämä on erityisen tärkeää myös siksi, että hankkeen aikana tuotetut asiakasryhmittelyt jäivät melko yleiselle tasolle.

## Linnanniemen yhteistyön tulevaisuus

Omistajien ja museonjohtajien tavoitetasossa olevan mittakaavaeron kaventamiseksi ja kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi päätettiin palkata kehittämispäällikkö vuoden ajaksi. Kehittämispäällikön tehtävänä on tukea yhteistyömallin eteenpäin viemistä yhteistyössä museoiden kanssa. Hänen vastuullaan on erityisesti kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön laajentaminen sekä alueen palveluiden kokonaiskehittämisestä vastaaminen.

Tässä vaiheessa yhteisiä palveluja kehitetään toimijoiden kesken mahdollisimman monipuolisesti sopimukseen perustuen. Erillisiä toimijoita, Hämeenlinnan kaupungin historiallista museota, Museo Militariaa ja Hämeen linnaa, ei kuitenkaan ole tarkoitus häivyttää taustalta – kaikilla kolmella säilyy myös oma, yhteisen alueen ulkopuolelle jäävä toimintansa ja taustaorganisaationsa.

askel I  
KATSE  
TOIMINTA –  
YMPÄRISTÖÖN

askel II  
PUNNITSE  
VAIHTOEHDOT

askel III  
PÄÄTÄ  
SUUNTA.  
ROHKEASTI  
ERILAINEN  
MUSEO

askel IV  
PALVELUT  
PUNTARIIN

askel V  
TESTAAMINEN  
JA ARVIOINTI

askel VI  
SITTE  
HOMMIIN!  
VAKIINNUT-  
TAMINEN

Ohjeita strategisen  
profiilin rakentamiseen:

[WWW.VAIKUTTAVAMUSEO.FI](http://WWW.VAIKUTTAVAMUSEO.FI)

## TYÖPAJAT

*Museoala ja tulevaisuuden trendit.* Kutsutyöpaja museo- ja lähialojen edustajille Sitrassa 21.1.2013

*Voimaa ja vaikuttavuutta toimintaympäristöstä.* Teemapäivä museonjohtajille Sitrassa 18.9.2012

## LÄHTEITÄ

*Business Model Innovation Cultural Heritage (2010).* DEN – DIGITAAL ERFGOED NEDERLAND. Julkaisu sähköisenä: [http://www.den.nl/art/uploads/files/Publicaties/BusModIn\\_eng\\_final.pdf](http://www.den.nl/art/uploads/files/Publicaties/BusModIn_eng_final.pdf)

EKSTRÖM, B.-E., HAAVISTO, I. & POHJONEN, M. (2012). *Palvelut auki! Viisi vaatimusta kuntauudistukselle.* Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Julkaisu sähköisenä: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/08/Palvelut-auki.pdf>

FALK, J.H. (2009). *Identity and the Museum Visitor Experience.* Left Coast Press, Inc.

HAMEL, G. (2009). *Johtamisen tulevaisuus.* Helsinki: Talentum.

HILTUNEN, E. (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen.* Helsinki: Talentum.

KALLIO, K. (2012). *Valtakunnalliset erikoismuseot; Selvitys erikoismuseojärjestelmän tilasta ja tulevaisuudesta.* Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:27. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Julkaisu sähköisenä: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM27.pdf?lang=fi>

KARVONEN, M., KUKKO, E., MATTILA, M. & TERÄS, U. (2007). *Museot vaikuttajina. Tarve- ja tavoitekartoit.* Helsinki: Museovirasto. Julkaisu sähköisenä: <http://www.nba.fi/fi/File/532/museot-vaikuttajina.pdf>

KINANEN P., NYSTEDT H. & TORNBORG, L. (TOIM.) (2012). *Avarampi museo aikuisille.* Suomen museoliiton julkaisuja 61. Helsinki: Suomen museoliitto.

*Käyttäjät mukaan tuotekehitykseen.* [www.juuseri.com](http://www.juuseri.com)

MIETTINEN, S & KOIVISTO M. (TOIM.) (2009). *Designing Services with Innovative Methods.* Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B 93. Kuopion muotoiluakatemia.

*Museoiden arviointimalli (2007).* TOIM. KARVONEN, M., KAUKONEN, M., KUKKO, E., MATTILA, M. & TERÄS, U. Helsinki: Museovirasto

*Museologia tänään (2007).* TOIM. KINANEN, P. Suomen museoliiton julkaisuja 57. Helsinki: Suomen museoliitto.

*Museums 2020 Discussion Paper (2012).* Museums Association. Julkaisu sähköisenä: <http://www.museumsassociation.org/download?id=806530>

NIEMINEN-SUNDELL, R. (2011). *Meiltä meille – Ihminen julkishallinnon asiakkaana.* Helsinki: Sitra. Julkaisu sähköisenä: [http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Meilta\\_meille.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Meilta_meille.pdf)

PELTONEN, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.* KY-Palvelu Oy.

ROYCE, S.J. (2011). *Business models in the visual arts: an investigation of organisational business models for the Turning Point Network and Arts Council England.* Arts Council England. Julkaisu sähköisenä: [http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Final\\_business\\_models.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Final_business_models.pdf)

RUCKENSTEIN, M., SUIKKANEN, J. & TAMMINEN, S. (2011). *Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin.* Helsinki: Sitra. Julkaisu sähköisenä: <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf>

*Trendswatch 2013. Back to the future (2013).* American Alliance of Museums. Julkaisu sähköisenä: <http://aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch2013.pdf>

*Uusi johtajuus -sivusto.* [www.uusijohtajuus.fi](http://www.uusijohtajuus.fi)

VAN MENSCH, P. & MEIJER-VAN MENSCH, L. (2011). *New Trends in Museology.* Celje: Museum of Recent History Celje.

WEIL, S.E. (2002). *Making Museums Matter.* Smithsonian Institution Press: Smithsonian Institution.

YLIKOSKI, T. (1997). *Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista.* KY-Palvelu Oy.





SITRA

