

Muutoksen juoksupyörässä – Museot 2010-luvun maailmassa

Museologian maisterintutkielma

Sari Häkkinen

Musiikin, taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitos

Jyväskylän yliopisto

13.3.2019

Tiedekunta – Faculty	Laitos – Department
Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Musiikin, taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitos
Tekijä – Author	
Sari Häkkinen	
Työn nimi – Title	
Muutoksen juoksupyörässä – Museot 2010-luvun maailmassa	
Oppiaine – Subject	Työn laji – Level
museologia	maisterintutkielma
Aika – Month and year	Sivumäärä – Number of pages
3/2019	83 s. + liitteet
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Museoita pidetään tyypillisesti tallentamisen ja säilyttämisen organisaatioina, joiden oma toimintakin edustaa enemmän pysyvyyttä kuin muuttumista trendien mukana. 2000-luvulla tämä on kuitenkin muuttunut. Tutkielmani tarkoitus on selvittää, mikä on johtanut siihen, että useat isot suomalaiset museot ovat käynnistäneet muutosprosessin, millaisia myötävaikuttajia ja vastavoimia näillä muutoksilla on ollut ja miten muutokset ovat onnistuneet.</p> <p>Tutkielman teoreettinen tausta kytkeytyy uuden museologian ajatuksiin museosta toisaalta yhteisöllisenä ja epäformaalina, toisaalta yhteiskunnan ajankohtaisiin kysymyksiin linkittyvänä ja kantaaottavana paikkana. Toisen teoreettisen näkökulman tarjoaa kriittinen kulttuuriteoria, jonka kautta pohdin museon roolia vallankäyttäjänä, merkitysten tuottajana sekä osana kulttuuriteollisuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytän semiotiikkaa, tarkemmin sanoen Roland Barthesin viiden koodin mallia. Näiden koodien avulla pyrin löytämään eri näkökulmia ja merkityksiä aineistosta, joka koostuu kolmen museonjohtajan sekä neljän museossa työskentelevän asiantuntijan teemahaastatteluilta. Kaikki haastateltavat työskentelevät museoissa, jotka ovat käyneet läpi perusteellisen muutosprosessin 2010-luvulla.</p> <p>Tutkielmani keskeinen tulos on, että muutosprosessit näyttävät vievän museoita samaan suuntaan, vaikka jokainen niistä sanoo hakeneensa muutoksella omaa, muista poikkeavaa identiteettiä ja paikkaa museokentällä. Tämä yhteinen suunta vie museoita samalla lähemmäs uuden museologian periaatteiden mukaista museota. Muutosprosesseille yhteisiä piirteitä ovat myös ulkoinen paine, joka on lopulta johtanut muutoksen käynnistymiseen, halu toteuttaa muutos omatoimisesti tai ainakin projektin johto omissa käsissä pitäen sekä suhteellisen nopealla aikataululla.</p> <p>Muutosprosessit ovat vaikuttaneet museoissa lähes kaikkiin toimintoihin. Toinen keskeinen tutkielmani tulos on, että muutos näyttää museonjohtajien näkökulmasta olleen toimintoja selkeyttävä. Asiantuntijat puolestaan näkevät positiivisen kehityksen lisäksi muutoksen nurjat puolet, henkilöstön väsymisen ja uusiin toimintatapoihin liittyvän epävarmuuden.</p>	
Asiasanat – Keywords museologia, muutos, brändit	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

Sisälllys

1. Johdanto	5
1.1. Tutkimuksen tausta ja oma motivaatio	6
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
1.3. Tutkimuksen rajaukset	7
1.4. Keskeiset käsitteet	9
1.5. Tutkielman eteneminen	10
2. Museo muutoksessa	12
2.1. Hyvä museo	13
2.2. Minne menet, museo?	15
2.3. Muutoksen tekijät	18
2.4. Brändi nimeltä museo	21
2.5. Museokävijät – museon olemassaolon edellytys?	23
3. Merkitysten jäljillä	27
3.1. Merkityksellinen museo	28
3.2. Museo vallankäyttäjänä	29
3.3. Museo kulttuuriteollisuutena	31
4. Tutkimusaineisto ja -menetelmät	34
4.1. Muutoksen museot	35
4.2. Teemahaastattelut	37
4.3. Semiotiikka tutkimusmenetelmänä	38
4.4. Barthesin viisi koodia	40
5. Aineiston analyysi	44
5.1. Hermeneuttinen koodi	44
5.2. Proaireettinen koodi	48
5.3. Seemien koodi	50
5.4. Kulttuuriset koodit	53
5.5. Symbolinen koodi	56
5.6. Yhteenveto	59

6. Johtopäätökset	61
6.1. Miksi muutos on toteutettu ja mihin sillä pyritään?	62
6.2. Miten muutos on toteutettu ja miten se on vaikuttanut museon toimintoihin?	64
6.3. Millainen on uuden museon brändi ja identiteetti?	65
6.4. Miten muutos on vaikuttanut työntekoon museossa?	66
6.5. Miten museossa työskentelevät kokevat muutoksen onnistuneen?	68
6.6. Miten tutkitut museot näkevät oman asemansa museokentällä?	70
6.7. Onko museoiden muutoksen taustalla laajempi trendi?	71
6.8. Yhteenveto	72
7. Loppupohdintaa	75
7.1. Museot uudistuvat, entä sitten?	76
7.2. Jatkotutkimuksen aiheita	78
8. Lähteet	79

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 2: Tutkimukseen haastatellut henkilöt

1. JOHDANTO

”Museoissa rikotaan nyt kävijäennätyksiä.”¹ ”Museokortin suosio on kasvanut räjähdysmäisesti.”² ”Museoiden suosio kasvussa kautta maailman.”³ Tällä tavoin on museoalan kasvanutta suosiota kommentoitu mediassa viime vuosien aikana. Eivätkä otsikot suinkaan ole katteettomia: esimerkiksi vuonna 2017 museokäyntejä suomalaisiin museoihin tehtiin yhteensä 7,1 miljoonaa, josta kasvua edelliseen vuoteen oli 400 000 käyntiä⁴.

Mistä tämä nopeasti kehittynyt ja ehkä museoalankin yllättänyt suosio on syntynyt? Syiksi on arveltu ainakin vuonna 2015 lanseerattua Museokorttia, jolla tätä nykyä pääsee jo lähes 300 museoon. On myös väitetty, että historia ja omat juuret kiinnostaisivat ihmisiä entistä enemmän⁵. Mutta mikä rooli suosion kasvussa on itse museoilla?

Museologi Tomislav Šola toteaa, että museoiden on muututtava, jotta ne säilyttäisivät oman relevanttiutensa ja pystyisivät täyttämään sen tehtävän, joka niillä yhteiskunnassa katsotaan olevan. Hän kuvaa ”perinteisen museon” usein tarjoavan informaatiota, joka on yksityiskohtiaan myöten oikeaa mutta joka ei kosketa museokävijää. Šola ennustaakin, että ”uuden museon” tehtävä on oman aikansa yhteiskunnallisten kysymysten refleктоiminen – toisin sanoen niiden tulkinta ja viestintä.⁶

Englannin ilmavoimien museoiden entinen johtaja Michael A. Fopp on todennut, että organisaation toiminnan muutokset voivat johtua ulkopuolisista tekijöistä, jotka pakottavat muutokseen, tai omasta tietoisesta pyrkimyksestä muuttaa toimintaa⁷. Hänen mukaansa museoalalla on viime vuosikymmeninä tapahtunut kaksi suurta muutosta. Niistä ensimmäinen on museokävijöiden muuttuminen asiakkaiksi. Siinä missä kävijä saapui museoon esittämättä erityisiä vaatimuksia sen sisällöille, asiakas odottaa saavansa vastinetta niin rahoilleen kuin museossa käyttämälleen ajalle. Toinen muutos on museoiden kytkeytyminen niitä ympäröivään yhteiskuntaan.⁸ Tänä päivänä julkisin varoin toimivilla museoilla katsotaan olevan velvollisuuksia yhteiskuntaa kohtaan ja niiltä odotetaan myös

¹ Iltalehti 16.1.2018.

² Yle Uutiset 10.2.2016.

³ Tilastokeskus 13.12.2016.

⁴ Museotilasto 2017.

⁵ Mm. Aamulehti 11.1.2018.

⁶ Šola 1997, 90–91.

⁷ Fopp 1997, 127.

⁸ Fopp 1997, 127–128.

yhteiskunnan hyväksi toimimista. Suomessa tällaisia museoita ovat valtionosuutta saavat ns. vos-museot.

Šola ja Fopp ovat esittäneet näkemyksensä museon muutoksesta jo parikymmentä vuotta sitten. Tässä tutkielmassa pyrin selvittämään, näkyvätkö nämä ajatukset 2010-luvun suomalaisissa museoissa.

1.1. Tutkimuksen tausta ja oma motivaatio

Aloin kiinnittää huomiota 2010-luvun alussa siihen, että yhä useampi museo toteutti uudistuksia, joissa niin vanhat sisällöt, toimintakulttuuri kuin brändikin saivat väistyä uusien tieltä. Perinteisesti museoiden on totuttu pysyvän samanlaisina trendien niitä heiluttamatta. Jostain syystä monissa museoalan organisaatioissa oltiin lähes samanaikaisesti tultu siihen johtopäätökseen, että muutos – joka kaupallisissa toiminnoissa on jo pitkään nähty suorastaan välttämättömyytenä – on tarpeellinen myös museoalalla. Tästä havainnoista syntyi idea tämän maisterintutkielman aiheeksi.

Koska työskentelin itse viestinnän ja markkinoinnin parissa, ajatukseni oli ensin tutkia pelkästään museoiden brändiuudistusta, joka näytti olevan merkittävä osa edellä kuvattua museoiden muutosprosessia. Perehtyessäni aiheeseen paremmin tulin kuitenkin toteamaan, ettei markkinoinnin tai brändin erottaminen museon toiminnan ja toimintakulttuurin muutoksesta ole mahdollista. Niinpä tutkielmani laajeni pohtimaan museoiden muutosta kokonaisuudessaan: sen syitä ja seurauksia, myötävaikuttajia ja vastavoimia, onnistumisia ja pettymyksiä.

Oma motivaationi museoiden ja niiden markkinoinnin tutkimiseen kumpuaa paitsi työhistoriastani myös henkilökohtaisesta kiinnostuksestani museoihin ja niihin erilaisiin tapoihin, joilla ne työtään kulttuurin ja kulttuuriperinnön hyväksi tekevät. Aloittaessani tutkielman tekemistä työskentelin yhdessä niistä organisaatioista, joita tässä työssä analysoin. Tämä merkitsee tutkimusprosessin kannalta toki myös sitä, että olen hyvin lähellä tutkimuskohdettani. Omaa rooliani tutkijana pohdin tarkemmin luvussa 1.3.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmani liittyy useiden suomalaisten museoiden viime vuosina toteuttamiin muutosprosesseihin, jotka ovat vaikuttaneet niin museoiden sisältöihin, toimintakulttuuriin kuin visuaaliseen ilmeeseenkin. Tutkielmassani pohdin, mitkä tekijät ovat johtaneet tähän muutosten aaltoon, miten muutos on toteutunut ja miten se on museoihin sekä koko museoalaan vaikuttanut.

Tutkimusongelma voidaan jakaa tarkempiin tutkimuskysymyksiin seuraavasti:

- Miksi muutos on toteutettu ja mihin sillä pyritään?
- Miten muutos on toteutettu ja miten se on vaikuttanut museon eri toimintoihin?
- Millainen on uuden museon brändi ja identiteetti?
- Miten muutos on vaikuttanut työntekoon museossa?
- Miten museossa työskentelevät kokevat muutoksen onnistuneen?
- Miten tutkitut museot näkevät oman museonsa aseman museokentällä?
- Onko muutoksen taustalla laajempi trendi?

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tätä tutkielmaa varten olen haastatellut neljän muutosprosessin läpikäyneen museon (Suomen kansallismuseo, Helsingin kaupunginmuseo, Helsingin taidemuseo HAM ja Vantaan taidemuseo Artsi) henkilökuntaa. Tutkimuksessani olen tehnyt kolmentyyppisiä rajauksia, jotka liittyvät aineiston kokoon ja tutkittujen museoiden valintaan, omaan asemaani tutkijana sekä näkökulmaani tutkimuksen tekemisessä.

Ensimmäinen rajausta koskee tutkimusaineistoa. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina ja niitä on tehty 1–2 per museo. Aineistoni on siis varsin rajallinen sekä museoiden että haastattelujen määrällä mitattuna, eikä tutkimuksen tuloksia voi suoraan yleistää koko museoalaa koskeviksi.

Tutkimuksessa mukana olevat museot ovat taidemuseoita ja kulttuurihistoriallisia museoita – valinta, jonka halusin tehdä selvittääkseni, eroavatko erityyppisten museoiden muutosprosessit toisistaan. Aineistostani jäävät kuitenkin puuttumaan esimerkiksi valtakunnalliset erikoismuseot sekä luonnontieteelliset museot, joiden mukaan ottaminen

olisi kasvattanut aineistoani opinnäytetyön laajuus huomioon ottaen liian suureksi. Näin ollen tutkimukseni kohdistuu vain osaan museokenttää.

Toinen rajaus liittyy käyttämäni tutkimuskirjallisuuteen. Aiheeni on laaja ja sitä käsittelevää kirjallisuutta on valtavasti. Tästä syystä olen rajannut kirjallisuusosassa käyttämäni teokset kotimaisiin ja angloamerikkalaisiin teoksiin, joiden voidaan katsoa olevan kulttuurisesti lähellä suomalaista museokenttää.

Oma asemani tutkijana muodostaa tutkielmani kolmannen rajauksen. Yksi tutkimuskohteista oli haastatteluhetkellä oma työnantajani, ja sen osalta suhteeni haastateltaviin oli läheisempi kuin muiden museoiden kohdalla. On myös todettava, että haastatteluja tehdessäni olin havaitsevani kahdenlaista suhtautumista haastatteliijaan: toisille olin samalta alalta tuleva kollega, toisille ulkopuolinen haastattelija. Tämä näkyy mielestäni haastatteluaineistoissa ja tavoissa, jolla haastateltavat käsittelevät oman museonsa asioita.

Tutkimusraporttini ei sisällä suoria sitaatteja, sillä osa haastateltavistani toivoi, ettei heidän kommenttejaan voisi tunnistaa aineistosta. Samasta syystä haastattelujen litterointeja ei ole liitetty tutkimusraporttiin. Uskon ja toivon, että tästä huolimatta haastateltavien elävä kieli ja haastattelujen tarinanomaisuus välittyy tekstistä.

Kolmas rajaus liittyy tutkimukseni konstruktionistiseen näkökulmaan. Tarkastelen todellisuutta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana merkitysjärjestelmänä ja kieltä yhtenä sen tärkeimmistä rakennusaineksista. Kieli ei heijasta sosiaalista todellisuutta neutraalisti, vaan se on tämän todellisuuden tuote ja samalla osallistuu sen tuottamiseen. Teksti ei vain kuvaa kohdetta, vaan se pyrkii aktiivisesti muodostamaan jonkin version asioista.⁹ Yhtä yhtenäistä merkitystä tai ”totuutta” ei siis ole. Tämä asettaa työni analyysille ja johtopäätösten tekemiselle oman rajoitteensa, sillä tulkintoja tehdessäni olen myös itse osallisena merkitysten luomiseen. Parhaimmillaankin tämä työ voi siis tarjota vain yhden näkökulman tutkittavaan aiheeseen.

⁹ Eskola & Suoranta 2014, 141.

1.4. Keskeiset käsitteet

Museo on ICOMin (International Council of Museums) määritelmän mukaan pysyvä, taloudellista hyötyä tavoittelematon, yhteiskuntaa ja sen kehitystä palveleva laitos, joka on avoinna yleisölle ja joka tutkimusta ja opetusta edistääkseen ja mielihyvää tuottaakseen hankkii, säilyttää, tutkii, käyttää tiedonvälitykseen ja pitää näytteillä aineellisia ja aineettomia todisteita ihmisestä ja hänen ympäristöstään¹⁰.

Post-museon käsitteellä tarkoitetaan postmodernin ajan museota, jonka olennaisia piirteitä ovat vuorovaikutteisuus ja yleisön aktiivinen rooli ja mahdollisuus omien näkökulmien ottamiseen. Post-museo haastaa hegemoniset narratiivit ja antaa tilaa myös harvemmin kuulluille narratiiveille.¹¹ Tässä työssä viitataan post-museoon myös käsitteellä ”uusi museo”; ”vanhalla museolla” taas tarkoitan modernin ajan museota.

Suomen kielen perussanakirjan mukaan ’**muuttua**’ tarkoittaa ”tulla muuksi, toisenlaiseksi kuin on ollut”¹². Se on johdin sanasta ’muu’, jonka merkitykseksi Suomen sanojen alkuperä -kirja määrittelee ”toinen, vieras, toisenlainen, eri”¹³. Muutoksessa tapahtuu siis jotakin näkyvää, mutta määritelmät eivät ota kantaa esimerkiksi siihen, viekö muutos asioita parempaan vai huonompaan suuntaan.

Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan haluamaan suuntaan. Johtamisen elementtejä ovat tahto eli näkemys, tieto ja intuitio eli arvottaminen sekä kyky organisoida, ajatella strategisesti ja ratkaista ristiriitoja.¹⁴ Johtamiseen sisältyy aina myös muutoksen elementti – kaikki johtaminen on siis muutosjohtamista¹⁵.

Markkinointi on kysynnän luomista¹⁶. Strateginen markkinointi luo suuntaviivat museon markkinoinnille, se linkittää markkinoinnin museon visioon, missioon ja tavoitteisiin. Taktinen markkinointi jaetaan perinteisesti viiteen P:hen, tuotteeseen, hintaan, saavutettavuuteen, myyntityöhön ja ihmisiin, joista jokainen vaikuttaa markkinoinnin tekemiseen ja myös sen tulokseen.¹⁷

¹⁰ ICOM 2007.

¹¹ Hooper-Greenhill 2000, 144–145.

¹² Haarala 1992, 257.

¹³ Kulonen 1995, 185; 187.

¹⁴ Hiltunen 2011, 33–50.

¹⁵ Hiltunen 2011, 65.

¹⁶ Kotler et al. 2008, 25.

¹⁷ Kotler et al. 2008, 27–30.

Brändi sisältää kaiken, mitä organisaatio tekee ja viestii, miltä se näyttää ja kuulostaa ja lisäksi sen, miten siitä puhutaan.¹⁸ Brändejä luodaan tuotteiden ja organisaatioiden erilaistamiseksi toisistaan. Ihannetapauksessa pelkkä nimi tai logo riittää kertomaan, millaisesta tuotteesta tai palvelusta on kyse. Näin vahva brändi helpottaa kuluttajien valintaa ja ostopäätöksen tekemistä.¹⁹ Brändin **identiteetillä** tarkoitetaan sitä näkemystä, jota yritys itse haluaa itsestään välittää²⁰. **Imago** on käsitys, joka ihmisillä on kyseisestä brändistä. Markkinoijan tavoitteena on luoda brändi, jonka identiteetti ja imago ovat mahdollisimman lähellä toisiaan²¹.

Merkitysten maailmassa käydään jatkuvaa mittelöä siitä, kuinka todellisuus käsitetään. Osa merkityksistä pääsee hegemoniseen asemaan, jolloin niihin aletaan suhtautua yhteisesti hyväksytyinä. Toisaalta vaihtoehtoiset tulkinnan tavat haastavat jatkuvasti hegemonista näkemystä. Merkitykset konkretisoituvat instituutioissa ja sosiaalisissa suhteissa, tavoissa ja tottumuksissa. Nämä merkityskartat vaikuttavat niin ajatteluun kuin toimintaan.²²

Kieli on merkitysten luomisen ja vallan väline: vaikka inhimillinen todellisuus on olemassa kielen ulkopuolellakin, merkitykset syntyvät aina kielessä. Näin kieli myös osallistuu todellisuuden luomiseen.²³ **Tekstit** puolestaan ovat merkitysten tulkinnan näkökulmasta ikään kuin potentiaaleja. Ne avautuvat sen mukaan, millaisia kontekstuaalisia resursseja tai konventioita lukijoilla on käytettävissään.²⁴

1.5. Tutkielman eteneminen

Tutkielmani luvussa 2 käyn läpi museoiden muutosta teoriakirjallisuuden näkökulmasta. Pohdin muun muassa sitä, miten määritellään hyvä museo – tai voidaanko sitä edes määritellä. Käsittelen myös muutoksen näkökulmasta oleellisia toimijoita ja toimintoja, museon johtamista ja henkilökuntaa, markkinointia sekä suhdetta museokävijöihin.

Luku 3 on omistettu kriittiselle yhteiskuntateorialle. Museo ja sen tekemät valinnat ovat väistämättä vallankäyttöä ja pohdin sitä, miten tietoisia tai tiedostamattomia tähän valtaan

¹⁸ Malmelin & Hakala 2007, 17–18.

¹⁹ Kotler & Keller 2009, 278, 282.

²⁰ Cornelissen 2008, 11.

²¹ Hede 2007, 152.

²² Lehtonen 2004, 24; 44.

²³ Lehtonen 2004, 30–33.

²⁴ Lehtonen 2004, 160–165.

liittyvät valinnat ovat. Lisäksi pohdin museon merkityksellisyyttä sekä käyn läpi kulttuuriteollisuuden käsitettä ja museota osana sitä.

Luvussa 4 esittelen tutkimusaineistooni kuuluvat neljä museota sekä käyn läpi aineiston keruuta teemahaastattelun keinoin. Luvun loppupuolella esittelen lyhyesti tutkimusmenetelmäni, semioottisen analyysin sekä semiootikko Roland Barthesin viiden koodin menetelmän.

Luku 5 sisältää aineiston analyysin ja luku 6 siitä tekemäni johtopäätökset. Nämä luvut eroavat toisistaan siten, että luvussa 5 käyn läpi puhtaasti vain haastatteluissa esille tulleita asioita ja vältän omaa tulkintaa. Luku 6 on puolestaan oman, aineistosta tekemäni synteesin paikka.

Tutkielman lopuksi, luvussa 7, pohdin tutkimusprosessin onnistumista ja reflektoin omia ajatuksiani tutkimuksen johtopäätöksiin liittyen. Lisäksi esitän muutamia jatkotutkimuksen aiheita.

2. MUSEO MUUTOKSESSA

Museo on taloudellista hyötyä tavoittelematon, yhteiskuntaa palveleva ja yleisölle avoinna oleva laitos. Se edistää tutkimusta ja opetusta sekä tuottaa mielihyvää säilyttämällä, tutkimalla ja pitämällä esillä aineellista ja aineetonta todistusaineistoa ihmisestä ja hänen ympäristöstään²⁵. Museologi Carol Scottin mukaan nämä perustehtävät, esineiden tallentaminen, tutkiminen ja esitleminen, erottavat museon muista opetuksellisista tai vapaa-ajan vieton paikoista. Esineet ovat visuaalisia ja konkreettisia, ja niissä on voimaa, joka juontuu niiden kytköksestä yhteisön historiaan. Tästä syntyy myös museon merkityksellisyys museokävijälle.²⁶

Museon tuottamaan elämykseen liittyy taidehistorioitsija Anne Aurasmaan mukaan käsitys siitä, että on olemassa jonkinlainen yleisesti hyväksytty totuus ja että museo edustaa tätä totuutta²⁷. Lisäksi museoihin liitetään humanisuus ja vapaus, jotka yleensä koetaan myönteisiksi ominaisuuksiksi. Vapaudella tarkoitetaan tässä sitä, että museoihin on helppo tulla, koska pääsymaksu on useimmiten pieni tai sitä ei peritä lainkaan, sekä sitä, että museokävijä voi yleensä valita reittinsä ja tutustumiskohteensa museossa vapaasti.²⁸

Edellä kuvatut ominaisuudet kuuluvat brändiin, jonka sanan 'museo' kuuleminen meissä tyypillisesti aiheuttaa. Museo on kuitenkin myös vapaa-ajan vieton paikka, joka pyrkii tarjoamaan museokävijälle laadukasta palvelua ja kilpailee kävijöiden huomiosta muiden vapaa-ajan palvelujen kanssa. Museokävijälle palvelun arvo muodostuu museon tarjoamista palveluista sekä niiden perusteella syntyvästä asiakaskokemuksesta ja laadun kokemuksesta. Kävijän näkökulmasta vierailun onnistuminen edellyttää, että tämä arvo on suurempi kuin museokäynnin hinta, eli pääsylipun hinta sekä se aika ja vaiva, jonka kävijä museovierailuunsa käyttää.²⁹

Museon käsite kattaa laajan kirjon toimijoita, joiden omistajuus, rahoitus ja toiminta poikkeavat toisistaan. Museologi Stephen Weil luokittelee museot viiteen ryhmään:

- Museo auktoriteettina, jolla on itsessään kyseenalaistamaton olemassaolon oikeutus,
- Museo hyväntekijänä, joka pyrkii edistämään oman erikoisalansa tuntemusta,

²⁵ ICOM 2007.

²⁶ Scott 2007, 176–177.

²⁷ Aurasmaa 2002, 17.

²⁸ Scott 2007, 178–180.

²⁹ Kotler et al. 2008, 22–23.

- Prosessimuseo, joka pyrkii järjestämään monipuolista toimintaa ja seuraamaan yhteiskunnan trendejä,
- Aarrekammio, jonka ainutlaatuisuus muodostuu arvokkaiden ja/tai harvinaisten esineiden kokoelmasta,
- Esittävä museo, joka pyrkii mahdollisimman suureen näyttelyjen määrään,
- Sosiaalinen museo, joka pyrkii vaikuttamaan yhteiskuntaan omalla toiminnallaan.³⁰

Historian professori Graham Black puolestaan pohtii museoiden erilaisia rooleja erityisesti kulttuurihistoriallisten museoiden näkökulmasta. Hän toteaa, että museo on muistiorganisaatio, tallentamiseen ja oppimiseen tähtäävä laitos. Se voi myös olla sosiaalinen, yhteiskunnan eri ääniä esiin tuova, demokraattinen, vuoropuheluun ja osallistamiseen pyrkivä tai reagoiva, tämän päivän yhteiskunnan keskustelunaiheita kommentoiva.³¹ Eri roolit voivat toteutua museon toiminnassa rinnakkain, eri painotuksia saaden.

2.1. Hyvä museo

Museon ”tuote” muodostuu kolmesta osasta. Perustuote pyrkii vastaamaan niihin museokävijän tarpeisiin, joiden tyydyttämiseksi tämä on museoon tullut. Eri museokävijöiden tapauksessa tämä voi tarkoittaa eri asioita, oppimista, viihtymistä, rentoutumista tai jotakin aivan muuta. Varsinainen tuote sisältää kaiken, mitä museo tarjoaa: näyttelyt, tapahtumat, muut palvelut ja niiden puitteet. Näiden lisäksi puhutaan vielä lisätystä tuotteesta, johon liittyvät museon tarjoamat oheispalvelut, esimerkiksi mahdollisuus kanta-asiakkuuteen ja siitä saataviin etuihin.³²

Markkinoinnin professori François Colbertin mukaan kulttuurituotteet ovat tavallisimmin erikoistuotteita, jotka eivät ole yhtä hintaherkkiä kuin muut tuoteryhmät – esimerkiksi suosittu bändin konserttilippujen hankkimiseksi voidaan nähdä paljon vaivaa ja ne ostetaan lähes hintaan mihin hyvänsä. Esimerkiksi museot ja elokuvateatterit Colbert luokittelee kuitenkin vertailutuotteiksi, samaan ryhmään kuin esimerkiksi vaatteet, joita ei osteta välttämättömyyden vaan uutuudenviehätyksen tai mielihyvän vuoksi. Niiden hankinnassa eri vaihtoehtojen välillä voidaan tehdä pitkällistäkin harkintaa, mutta päätökseen saattaa

³⁰ Weil 2002, 76–80.

³¹ Black 2012b, 270.

³² Kotler et al. 2008, 28–29.

vaikuttaa myös ostohetken mieliala tai muu ennalta määrittelemätön tekijä.³³ Museon näkökulmasta tämä tarkoittaa, että esimerkiksi kilpaileva tarjonta, sää tai muiden ihmisten mielipide voi suurestikin vaikuttaa kysyntään.

Museokäynti on luonnollisesti myös palvelu, aineeton tuote, jonka jokainen palvelukokemus on ainutlaatuinen. Museokävijän näkökulmasta palvelua on vaikea erottaa palveluntarjoajasta, toisin sanoen esimerkiksi yksittäisen henkilökunnan edustajan hyvä tai huono päivä vaikuttaa suoraan siihen, miten palvelu koetaan. Tästä syystä palvelun laatua on vaikea vakioida ja se vaihtelee lähes väistämättä enemmän kuin aineellisten tuotteiden laatu.³⁴ Museokäynnin palvelukokemus muodostuu jonkinlaisena keskiarvona niistä asioista, jotka museokävijä vierailunsa aikana kohtaa.

Weil toteaa, että museoala on haluton käymään keskustelua huonoista museoista – perusteena on usein se, että museo itsessään ja perusolemukseltaan on hyvä asia. Koska ”huonoa museota” ei ole määritelty, ei vastaavasti pystytä myöskään määrittelemään, mitä hyvän museon tulisi sisältää tai millainen sen tulisi olla.³⁵ Toisaalta alalla on erilaisia palkintoja, ja erityisesti kansainvälisten tunnustusten saamista arvostetaan. Arviolla museon hyvydestä tai huonoudesta on siis merkitystä. Mutta millainen sitten on hyvä museo tai hyvä museokäynti? Voidaanko niille antaa objektiivisia, ei vain henkilökohtaisiin mieltymyksiin perustuvia määritelmiä?

Weilin mukaan museoiden, kuten muidenkin voittoa tuottamattomien organisaatioiden, laatu arvioidaan lopulta sen perusteella, millaista palvelua ne pystyvät tarjoamaan, ei sen perusteella, millaista taloudellista tulosta ne tekevät. Museo ei myöskään ole arvokas itsessään, vaan suhteessa siihen, kuinka se täyttää sille asetetut tehtävät ja tavoitteet. Museon menestys on sidoksissa näiden tehtävien täyttämiseen enemmän kuin muuhun menestykseen tai menestymättömyyteen. Realistisesti asetetut tavoitteet voivat toimia mittausjaksoon perustana, jos ne ovat riittävän konkreettisia ja tiettyyn mittausjaksoon sidottuja³⁶

Julkisten organisaatioiden laadun mittareiksi voidaan määrittää tavoiteorientoituneisuus, suorituskyky, vaikuttavuus ja tehokkuus. Tavoiteorientoituneisuudella tarkoitetaan tässä edellä kuvattua tavoitteenasetantaa ja onnistumista sen saavuttamisessa. Suorituskyky voi

³³ Colbert 2001, 28–29.

³⁴ Kotler et al. 2008, 308–309.

³⁵ Weil 2002, 58–59.

³⁶ Weil 2002, 3–5; 11–12.

muodostua museon omien resurssien suuntaamisesta yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen mutta myös esimerkiksi yleisön kiinnostuksen jalostamista aktiiviseksi osallistumiseksi ja tueksi museolle.³⁷

Weil sanoo, että vaikuttavuuden mittaaminen on haasteellisinta, sillä kaikkien museotyön osa-alueiden, kuten säilyttämisen tai konservoinnin, vaikuttavuuden arvioinnille ei ole yksiselitteistä menetelmää. Lisäksi ulospäin näkyvästä tekemisestä, kuten näyttelyistä, tulee helposti itseisarvo, ja niiden todellinen vaikuttavuus jää mittaamatta. Tehokkuutta taas pidetään helposti vain kaupalliseen toimintaan kuuluvana mittarina, vaikka esimerkiksi museoissa käytetään julkisia, yhteisiä varoja, joiden käyttöä pitäisi pohtia vähintään yhtä tarkasti kuin yksityisen yrityksen kustannuksia.³⁸

Museoiden tavoitteena tulisi Weilin mukaan olla positiivisen vaikutuksen tekeminen ihmisten elämänlaatuun. Hän sanoo, että tämä vaikutus on mitattavissa, vaikka mittari subjektiivinen onkin. Tätä varten tarvitaan kuitenkin selkeä ja merkityksellinen visio sekä resurssit sen toteuttamiseksi.³⁹ Myös Šola sanoo uuden museon pyrkivän pois totuuden kertojan roolista; oikeampi tavoite sille on paremman elämän luominen⁴⁰.

2.2. Minne menet, museo?

Museota pidetään temppeleinä ja julkisena foorumina, jossa sekä opitaan että viihdytään, joka on suunnattu niin ammattilaisille kuin maallikoille ja jossa esillä on toisaalta ainutlaatuisia aarteita, toisaalta jokaiselle tuttuja arjen esineitä⁴¹. Tämä itsessäänkin ristiriitainen näkemys edustaa modernin ajan museota, jossa merkitykset nähdään muuttumattomina⁴² ja jossa lineaarisen ajan kautta määrittyvä konteksti rakentaa esittämisen tapaa⁴³

Vaikka siirtymästä modernista postmoderniin on puhuttu jo 1980-luvulta lähtien, esimerkiksi Markkinoinnin lehtori Fiona McLean sanoo museoiden edustavan aika- ja

³⁷ Weil 2002, 7; 14.

³⁸ Weil 2002, 16–19.

³⁹ Weil 2002, 60; 62–63.

⁴⁰ Šola 1997, 89.

⁴¹ McLean 1997, 35.

⁴² Hooper-Greenhill 2007, 374.

⁴³ McLean 1997, 17.

paikkakäsityksineen usein edelleen modernia aikaa⁴⁴. Museologian emeritaprofessori Eileen Hooper-Greenhill kuvaa postmodernin ajan museota käsitteellä post-museo. Se on vuorovaikutteisuuden paikka, jossa yleisöllä on poliittinen ja aktiivinen rooli ja joka antaa tilaa myös muille kuin hegemonisille narratiiveille.⁴⁵ Yleisemmin postmoderni kuvataan aikana, jossa jokainen yksilö neuvottelee omat merkityksensä ja oman identiteettinsä ja jossa uusi tieto yhdistyy aiemmin omaksuttuun.⁴⁶ Postmoderni museo näkee roolinsa yhteiskunnassa kysymysten esittäjänä, paikkana, jossa ennakkokäsityksiä kyseenalaistetaan ja kiistanalaisiakin asioita nostetaan puheenaiheiksi, mikä poikkeaa museoiden aiemmasta toimintatavasta, jolle tyypillistä on ollut kiistanalaisten aiheiden välttely ja ”faktoissa” pitäytyminen.⁴⁷

Museologiassa ajatus uudesta museosta kytkeytyy läheisesti siirtymiseen modernista postmoderniin. Tämä oli osa laajempaa 1980-luvulla käynnistynyttä kehitystä, jossa huomio kiinnitettiin erityisesti representaatioihin, siihen, miten merkitykset kuvataan, kuka niitä kuvaa ja mitkä niistä määritellään oikeiksi. Myös tieteet ja tieto, jota ne tuottivat, altistettiin kriittiselle tarkastelulle.⁴⁸

Millainen sitten on uusi museo? Šolan mukaan sen tunnusmerkkejä ovat muun muassa prosesseihin ja konsepteihin suuntautuminen, pyrkimys synteisiin, kontekstisidonnaisuus ja monitieteellisyys, tunteiden esiintuonti, epämuodollisuus, avoimuus, joustavuus ja rentous siinä missä vanha museo on esinekeskeinen, analyttinen ja yksityiskohtiin paneutuva, rationaalinen, muodollinen ja normatiivinen. Uusi museo myös kannustaa ymmärtämiseen ja luovuuteen, ei esitä valmiita totuuksia. Se ei pyri esittämään ”koko maailmaa” vaan palasen siitä mutta toisaalta se huomioi kaiken kulttuuriperinnön, ei vain omaan erityisalaan kuuluvaa siivua siitä. Šola toteaa vastakkainasettelujen olevan aina yksinkertaistuksia. Silti luettelo uuden museon ominaisuuksista on hänen mukaansa se, johon koko museoalan tulisi tähdätä.⁴⁹

Antropologi Julia D. Harrison toteaa, että uusi museologia toi alalle uusia näkökulmia. Esinekeskeisyys vaihtui sosiaalisiin suhteisiin, ja museosta alkoi muodostua lähiyhteisönsä keskus, jonka toiminta laajeni myös museorakennuksen seinien ulkopuolelle.⁵⁰ Taiteen ja

⁴⁴ McLean 1997, 17.

⁴⁵ Hooper-Greenhill 2000, 144–145.

⁴⁶ Hooper-Greenhill 2007, 374.

⁴⁷ Latham & Simmons 2014, 29.

⁴⁸ Macdonald 2011, 47–48.

⁴⁹ Šola 1997, 36–38.

⁵⁰ Harrison 2005, 43.

kulttuurin johtamisen professori Ruth Rentschler kuvaa tätä muutosta sanomalla, että esinekeskeisen museon toiminta pohjautuu museon perusmääritelmään, kokoelmien kartuttamiseen, säilyttämiseen ja esittämiseen. Ihmiskeskeinen museo on paikka, johon museokävijä voi tulla kokemaan museon haltuun uskottua kulttuuriperintöä ja oppimaan siitä.⁵¹

Uuden museon roolissa korostuu yhteisön hyväksi toimiminen. Šolan mukaan uusi museo on yhteisölleen itseilmaisun ja erilaisten näkemysten esittämisen paikka, joka katalysoi yhteisen mielipiteen muodostumista. Se voi myös toimia menneen ja nykyisen, esimerkiksi kulttuuriperinnön ja kaupunkikulttuurin yhdistäjänä.⁵² Tätä julkisen palvelun roolia korostavat myös alan kattojärjestöt, kuten ICOM ja AAM (American Association of Museums)⁵³.

Julkisen palvelun rooli voidaan jakaa yhteisövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Yhteisövastuulla viitataan tiiviimpään yhteistyöhön oman paikallisyhteisön kanssa, mikä parhaimmillaan voi vastavuoroisesti tuottaa museolle sitoutuneempia yleisöjä ja olla jopa ratkaiseva tekijä museon tulevaisuuden näkökulmasta. Sosiaalinen vastuu puolestaan liittyy laajempaan merkitykseen, kansalliseen tai kulttuuriseen velvoitteeseen museon nykyisille ja tuleville yleisöille.⁵⁴

Toinen kehityskulku on, että museot alkavat lähentyä yksityisiä yrityksiä hallinnoltaan, markkinoinniltaan ja esittämistavoiltaan.⁵⁵ Tehokkuuden, vaikuttavuuden ja mitattavien tulosten vaatimus on laajentunut yritysmaailmasta myös museoihin ja muihin voittoa tuottamattomiin organisaatioihin.⁵⁶ 2000-luvulla tämä on alkanut näkyä myös suomalaisissa museoissa ja niiden toiminnan tavoitteenasetannassa. Museologit Robert R. Janes ja Richard Sandell toteavat, että museolle asetetaan helposti tavoitteeksi olla merkityksellinen kaikille, lukuisille erilaisille ja eri taustoista tuleville kohderyhmille. Kun samanaikaisesti julkisen rahoituksen osuus on pienenemässä, museot ovat joutuneet erilaisten tavoitteiden ristituleen. Tässä tilanteessa taloudellisen tuloksen tekeminen voi tuntua selkeältä ja suoraviivaiselta tavoitteelta.⁵⁷

⁵¹ Rentschler 2007, 348.

⁵² Šola 1997, 87–88.

⁵³ Weil 2012, 172–175.

⁵⁴ Latham & Simmons 2014, 29.

⁵⁵ Harrison 2005, 43.

⁵⁶ Weil 2012, 176–177.

⁵⁷ Janes & Sandell 2007, 1–2.

Weil puhuu taloudellisesta, kulttuurisesta ja sosiaalisesta imperatiivista, jotka museon tulisi täyttää. Kulttuurisella imperatiivilla hän tarkoittaa museon perustyötä, tallennusta, konservointia ja näyttelytoimintaa. Sosiaalinen imperatiivi taas on suhteen luomista mahdollisimman laajaan yleisöön.⁵⁸ Nämä vaatimukset voivat johtaa siihen, että museoilla on kaksi vaihtoehtoa: toiset museot linkittyvät kiinteämmin lähiyhteisönsä ja sen tarpeiden palvelemiseen, toiset taas verkostoituvat esimerkiksi kaupallisten toimijoiden kanssa lisätäkseen voimavarojaan ja näkyvyyttään.⁵⁹ Tämä vaikuttaa myös siihen, miten museon tulos määritellään: se voi olla museon ulkopuolisten tahojen arvioksi museon arvosta, ”julkisen palvelun roolin” eli opetustehtävän toteutumisenä tai sponsoreiden, lahjoittajien ja muiden yhteistyökumppanien arviona⁶⁰.

Museon muutos – tai uudelleen keksiminen, kuten museologi Gail Anderson sitä kutsuu – tarkoittaa pysyvää muutosta toiminnan tavoitteissa sekä tavoissa, joilla näihin tavoitteisiin pyritään. Sitä ei voi toteuttaa vain näyttelyiden tai muun toiminnan määrää lisäämällä tai kasvattamalla rahallista panosta.⁶¹ Weilin mukaan organisaatio ei juuri koskaan voi muuttaa vain yhtä asiaa itsessään. Suurin osa organisaatiosta on niin hyvin viritettyjä, että muutos yhdellä sektorilla tuottaa muutoksia myös muualla, haluttiinpa niitä tai ei.⁶²

Šola sanoo, että museot eivät voi linkittyä menneeseen vain myyttien ja muistoesineiden kautta. Menneisyys on maaperä, josta kaikki tämän päivän identiteetit kasvavat. Se osoittaa myös, että tietoisuus menneestä on keino identiteetin rakentamiseen ja vahvistamiseen. Museon tehtävänä on siis identiteetin puolustaminen – toisin sanoen sen jatkuvuuden varmistaminen ja menneen ja nykypäivän kytkeytyminen yhteen.⁶³

2.3. Muutoksen tekijät

Erikoistutkija Kaija Kaitavuoren sanoo museoinstituution olevan myrskyisässä kolmiodraamassa, jossa siitä kamppailevat politiikka, bisnes ja akatemia. Poliitiikka tarkoittaa museoiden sitouttamista julkishallinnon rahoitusmalleihin mutta myös sitä, että museon on perusteltava olemassaolonsa veronmaksajille. Bisnes näkyy museoiden – kuten muidenkin

⁵⁸ Black 2012a, 44–45.

⁵⁹ Anderson 2012, 2.

⁶⁰ Weil 2012, 177.

⁶¹ Anderson 2012, 2.

⁶² Weil 2012, 180.

⁶³ Šola 1997, 15.

julkishallinnon organisaatioiden – toiminnassa siten, että niiden toimintaa yritetään tehostaa liikeyritysten mallin mukaisesti. Lisäksi niukkenevan rahoituksen aikoina museoista on tullut entistä riippuvaisempia sponsoreista ja muista yksityisistä kumppaneista. Akatemia taas viittaa museoon kohdistuviin ammattimaisuuden ja ”totuuden esittämisen” vaatimuksiin.⁶⁴

Museoihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset vaikuttavat luonnollisesti museon johtamiseen. Jos museonjohtajalle oli aiemmin varattu rooli instituution kulttuurisen pääoman varjelijana, on yhtä tärkeäksi noussut asiakasvirtojen houkuttelemisen museoan.⁶⁵ Etnografi Alf Hatton lisää tehtävälistaan vielä julkisen rahoituksen ja muiden rahoituslähteiden tasapainottamisen. Johtamisen näkökulmasta tämä edellyttää nykyistäkin yrittäjämäisempää otetta sekä markkinaympäristön ja potentiaalisten asiakkaiden – museokävijöiden ja museossa käymättömien – tuntemusta.⁶⁶

Hyvän johtajan ominaisuuksiksi on mainittu esimerkiksi kyky saada asioita aikaan, motivoituneisuus, rehellisyys ja tinkimättömyys, itseluottamus, tiedollinen osaaminen sekä alan tuntemus⁶⁷. Toisen näkemyksen mukaan johtamisen elementtejä ovat tahto eli näkemys, tieto ja intuitio eli arvottaminen sekä kyky organisoida, ajatella strategisesti ja ratkaista ristiriitoja.⁶⁸

Yksinkertaista reseptiä hyvän johtajan ominaisuuksien määrittelemiseksi ei kuitenkaan ole, sillä johtaminen on aina tilannesidonnaista, lisäksi siihen vaikuttavat organisaation tavoitteet sekä henkilöstö.⁶⁹ Johtamisen lisäksi museon menestykselle oleellinen tekijä on johtajan kyky luoda luottamusta ja sitoutuneisuutta henkilökunnan keskuuteen ja riskinoton hyväksyvän ilmapiirin luomisen museoan. Tehokas museo on heidän mukaansa organisaation tehokkuutta, ei johtajan roolia korostava.⁷⁰

Anderson toteaa filosofian ja käytännön kohtaavan museon johtamisessa: tarvitaan yhdistelmä innovatiivisuutta ja realistista näkemystä organisaation resursseista ja kapasiteetista. Sen lisäksi johtaja tarvitsee käyttöönsä työkaluja, joista tärkeimmät ovat

⁶⁴ Kaitavuori 2011.

⁶⁵ Gilmore & Rentschler 2002, 745.

⁶⁶ Hatton 2012, 140.

⁶⁷ Davies 2007, 255.

⁶⁸ Hiltunen 2011, 33–50.

⁶⁹ Davies 2007, 255.

⁷⁰ Griffin & Abraham 2007, 120–123.

selkeä roolijako, hyvin määritelty ja relevantti visio, missio ja arvot sekä kokonaisvaltainen strateginen suunnitelma.⁷¹

Janes kritisoi museoita siitä, että aiemmin ne näkivät työntekijöidensä olevan kutsumusammattissa työskenteleviä ja valmiita uhrautumaan työnsä puolesta. Näkemyksen taustalla on alan matala palkkataso, jota museot kompensoivat antamalla työntekijöille vapaat kädet itsensä toteuttamiseen esimerkiksi tutkimuksen saralla.⁷² Tänä päivänä johtaminen voidaan määritellä ihmisten ohjaamiseksi johtajan haluamaan suuntaan⁷³. Tämän määritelmän mukaan ihmiset tarvitsevat siis tukea ja ohjausta, mikäli heidät halutaan sitouttaa museoon ja sen muutoksen toteuttamiseen. Kutsumus ei enää riitä, eikä sillä voi korvata asianmukaista palkitsemista.

Museon muutoksen menestyksekkäästi läpivieneet johtajat olivat onnistuneet muuntamaan ulkoiset tarpeet sisäiseksi visioksi ja edelleen toiminnaksi, tehtäviksi ja prosesseiksi, joita henkilökunnan oli helppo toteuttaa⁷⁴. Brändi ja johtaminen linkittyvät tutkimusten mukaan toisiinsa niin, että vahvan brändin luominen nähtiin tyypillisesti ylimmän johdon liikkeellepanemaksi kehitykseksi, usein johtajanvaihdokseen tai johtamistavan muutokseen liittyväksi.⁷⁵

Museon muutos tarkoittaa pysyvää muutosta myös henkilökunnan asenteissa⁷⁶. Toiminnan muutokset ja esimerkiksi markkinointiin ja johtamiseen liittyvien vaatimusten kasvu edellyttävät myös henkilökunnalta uudenlaisia taitoja, joita perinteinen museoammattilinen koulutus ei ehkä voi täysin täyttää.⁷⁷ Jos aiemmin museon työntekijät olivat museoalalle koulutettuja asiantuntijoita – joihin johtajakin lukeutui – ja muut tekivät lähinnä suorittavaa työtä⁷⁸, ei tilanne enää ole näin. Heidän rinnalleen on tullut muiden alojen osaajia, näyttelysuunnittelijoita, konservattoreita, pedagogeja sekä hallintoon johtamisen, talouden ja markkinoinnin ammattilaisia, mikä tuottaa museon työprosesseihin monipuolisempia näkökulmia mutta voi myös aiheuttaa ristiriitoja. Nykysuuntauksen mukaiset kevyemmät näyttelyt ja yleisön osallistaminen voivat museoammattilaisten näkökulmasta näyttäytyä

⁷¹ Anderson 2012, 7.

⁷² Janes 2013, 350–351.

⁷³ Hiltunen 2011, 33.

⁷⁴ Griffin & Abraham 2007, 105.

⁷⁵ Evans, Bridson & Rentschler 2012, 1466.

⁷⁶ Anderson 2012, 2.

⁷⁷ Weil 2012, 185–186.

⁷⁸ Boylan 2011, 878–879.

tutkimustiedon ja akateemisuuden merkityksen vähenemisenä⁷⁹. Muiden kuin museoalojen ammattilaiset, niin sanotut generalistit, voivat tuoda museoon toisaalta tavoitehakuisuutta, toisaalta tiedon popularisointia, viestinnällisyyttä ja monitieteellisyttä⁸⁰. Nämä kaksi näkemystä eivät kuitenkaan aina elä sovussa rinnakkain.

Janes lisää, että museoilla ja niiden henkilökunnalla on taipumusta ajatella, että ne tietävät parhaiten, miten omaa museota tulee kehittää. Hän sanoo, että tämä voi pahimmillaan johtaa ylimielisyyteen ja ajatukselliseen rajoittuneisuuteen, johon saattaa silti liittyä syvä epävarmuus omien ratkaisujen oikeellisuudesta. Janes näkee syyksi tähän osin työntekijöiden korkean koulutustason, osin museoiden aseman, jossa yhdistyy suuri valta päättää itse tekemisistään ja eristyneisyys muista yhteiskunnan toimijoista.⁸¹ Aiemmin museoita ei juuri kutsuttu mukaan laajoja yhteiskunnallisia teemoja, kuten vaikkapa maahanmuuttoa koskeviin keskusteluihin. Tässä suhteessa niiden asema on kuitenkin muuttunut viime vuosien aikana.

2.4. Brändi nimeltä museo

Jokaisen tuotteen, yrityksen ja brändin tavoitteena on erottua massasta, tulla rakastetuksi ja halutuksi.⁸² Viime vuosikymmeninä brändiajattelu on laajentunut myös sellaisille toimialoille, joihin sitä ei perinteisesti ole yhdistetty. Tästä museot ja julkinen sektori laajemminkin ovat hyvä esimerkki. Museo itsessään on esimerkki historian kuluessa rakentuneesta brändistä. Professori, tutkimusjohtaja Anne-Marie Hede sanoo, että aiemmin sen brändi-imagoon kuului ajatus sivistävästä ja opettavasta instituutiosta. Tänä päivänä museo on pikemminkin nähtävyys, joka symboloi samanaikaisesti historiaa ja nykypäivää.⁸³ Brändinä museo on myös kansainvälinen: siihen liittyvät mielle yhtymät ovat samankaltaisia riippumatta siitä, missä maassa tai millä mantereella olemme.

Tällaiset historian kuluessa muodostuneet brändit ovat niin sanotusti syntyneet itsestään – niitä ei ole tietoisesti rakennettu. Kun organisaatio lähtee luomaan itselleen tai tuotteelleen brändiä, rakennetaan itse asiassa arvoa, joka perustuu brändin kykyyn tuottaa merkityksiä. Tuote tai museon tapauksessa sisällöt ovat brändin ydin, mutta lisäksi sillä on oltava

⁷⁹ Harrison 2005, 45.

⁸⁰ Šola 1997, 153.

⁸¹ Janes 2013, 355–356.

⁸² Bedbury 2002, XIV.

⁸³ Hede 2007, 153.

tunnistettava persoonallisuus, joka vetoaa asiakkaan tunteisiin ja kuvastaa ominaisuuksia, joita asiakas arvostaa⁸⁴. Nämä yhdessä muodostavat brändin identiteetin. Edellä kuvattu brändin imago syntyy ihmisten mielissä subjektiivisesti, omien lähtöoletuksien ohjaamana mielikuvien ja mielleyhtymien perusteella. Tästä näkökulmasta brändiä ei voi rakentaa vaan se rakentuu.⁸⁵

Museon brändityö ja markkinointi ylipäätään on yksi käytännön esimerkki museon asemasta kaupallisten markkinoiden ja kulttuurisen kunnianhimon ristitulesa. Museolla on jo perusmääritelmänsä⁸⁶ mukaan muita arvoja ja tavoitteita kuin kaupallinen menestys. McLean huomauttaa kuitenkin, että markkinointi ei ole kaupallistumisen synonyymi. Tätä tarkoitusta markkinointi palvelee vain silloin, kun sen tavoitteet ovat kaupallisia tai kun tavoitteita ei ole selkeästi asetettu.⁸⁷ Museon tapauksessa markkinointi on osa strategista suunnitelmaa, joka on ikään kuin polku kohti sitä, mitä museo haluaa olla ja miten se haluaa toimia⁸⁸.

Tutkimusten mukaan museot näkevät brändin pitkäaikaisena sijoituksena, jota on kehitettävä pitkäjänteisesti. Museobrändi on emotionaalisesti vahva ja sillä tulisi olla vahva symboliarvo. Tärkeitä ominaisuuksia ovat brändin erottuvuus ja se, että se ilmentää jotakin museolle olennaista piirrettä.⁸⁹ Brändiä voidaan käyttää myös yhteisten päämäärien ja tavoitteiden luomiseen organisaatiolle⁹⁰, taloustieteen professori Carsten Baumgarthin sanoin brändi orientoi museon toimintaa⁹¹.

Museolle markkinoinnin perusteena on tyypillisesti tunnettuuden lisääminen ja sitä kautta kävijämäärien kasvattaminen. McLeanin mukaan esimerkiksi kävijämäärät ovat tärkeitä kahtakin kautta: museo voi menestyä vain, jos asiakkaat haluavat palata sen palvelujen pariin uudestaan ja uudestaan, toisaalta rahoittajat ja päättäjät seuraavat kävijämääriä museon houkuttelevuuden mittarina.⁹² Heden mukaan museoon, jolla on vahva brändi, liittyy myös

⁸⁴ Aaker & Joachimsthaler 2000, 78.

⁸⁵ Bedbury 2002, 12; Malmelin 2003, 79–81.

⁸⁶ ICOM 2007.

⁸⁷ McLean 1997, 45.

⁸⁸ Kotler et al. 2008, 27–28.

⁸⁹ Evans, Bridson & Rentschler 2012, 1465–1466.

⁹⁰ Evans, Bridson & Rentschler 2012, 1466.

⁹¹ Baumgarth 2009, 43.

⁹² McLean 1997, 45.

standardisointi. Hän sanoo brändin olevan lupaus siitä, että museo on sitä, millaiseksi yleisö sen kuvittelee, ja tästä syystä yleisö tietää, mihin on tulossa.⁹³

2.5. Museokävijät – museon olemassaolon edellytys?

Museot ovat olemassa kävijöitä varten. Mutta millaisia nämä kävijät ovat ja mikä ratkaisee, onko houkutteleva tapa viettää vapaapäivää käynti museossa, elokuvissa vai jossain muualla?

Tehdessään valintoja ihminen perustaa päätöksensä aiempiin kokemuksiinsa sekä ulkopuolisista lähteistä saatavaan tietoon⁹⁴. Päätöksen takana voi olla tietoisia, harkittuja ratkaisuja, kuten hankinnan arvon vertailu sen hintaan, laatuun tai saatavuuteen, mutta myös tiedostamattomia motiiveja, esimerkiksi halu miellyttää toista ihmistä tai luoda kuvaa ”kulttuurista” kansalaisesta⁹⁵. Museokäynnin taustalla voi olla ajatus siitä, että museossa vierailu on ”hyvää” vapaa-ajanviettoa tai tarve löytää sisätiloissa tapahtuvaa tekemistä sadepäivän ajaksi.

Perinteisesti museot ovat olleet keskiluokan suosiossa. Ison-Britanniassa tehtyjen tutkimusten mukaan koulutustason ja sitä myötä keskiluokan kasvu tuo museoille lisää potentiaalisia kävijöitä. Toisaalta tämä on se ryhmä, jonka vapaa-ajasta kilpailevat myös monet muut toimijat.⁹⁶ Suomalaisissa tutkimuksissa, esimerkiksi Museokävijä 2011 - tutkimuksessa todetaan lisäksi, että naiset ovat miehiä aktiivisempia museokävijöitä⁹⁷

Weil toteaa, että museoyleisö on tyypillisesti hyvin koulutettua, varakasta ja keski-ikäistä tai sitä vanhempaa. Hän myös toteaa, että kiinnostaakseen myös muita ryhmiä museon on muokattava toimintaansa: esimerkiksi nuorempien ikäryhmien houkuttelu edellyttää hänen mukaansa elämyksellisyyttä, tavallisesta museokäynnistä poikkeavia kokemuksia ja vuorovaikutteisuutta.⁹⁸ Black toteaa, että oppimisesta ja intellektuaalisuudesta voi tulla este

⁹³ Hede 2007, 154.

⁹⁴ Colbert 2001, 81.

⁹⁵ Colbert 2001, 95–96.

⁹⁶ Slater 2007, 96–97.

⁹⁷ Taivassalo & Levä 2012, 12.

⁹⁸ Black 2012a, 22; 39.

museokäynnille. Jos ihmiset kokevat, että museoon tuleminen vaatii kävijältä suurta henkistä panostusta, he menevät jonnekin muualle.⁹⁹

Jos museot ovat muutoksessa, niin ovat myös museokävijät. Australialaisten museoiden kävijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa todetaan, että vapaa-ajan määrän kasvu ja entistä kovempi kilpailu erilaisten vapaa-ajanviettopojen välillä ovat asettaneet museotkin uuteen asemaan. Samalla museokävijöiden laatutietoisuus ja vaatimustaso esimerkiksi näyttelyiden tai muun ohjelman suhteen on kasvanut.¹⁰⁰ Toisaalta tänä päivänä voidaan puhua museobuumista, joka perustuu siihen, että omilla juurilla nähdään olevan entistä suurempi merkitys ja että ihmisten arvot ovat muuttuneet postmaterialistisiksi samalla, kun vapaa-ajan ja tulojen määrä kasvaa¹⁰¹. Tämä buumi on tuonut ainakin suomalaisiin museoihin myös nuorempia ikäryhmiä, samoin museoiden pedagoginen toiminta, joka suuntautuu vahvasti koulu- ja päiväkotiryhmiin.

On kuitenkin hyvä kysymys, mitä laatutietoiset kävijät haluavat museossa nähdä. Horniman Museumin johtaja Nick Merrimanin mukaan usein museossa käyvien syynä museovierailuun on tavallisimmin kiinnostus joko museota tai siellä esillä olevaa näyttelyä kohtaan. Harvakseltaan museossa käyvät suhtautuvat museoon usein nähtävyytenä ja ne, joille museovierailu on harvinainen poikkeus, tulevat tyypillisesti muista syistä, esimerkiksi työn vuoksi tai ryhmän mukana.¹⁰²

Museokävijät – ja yhtä lailla museossa käymättömät – eivät myöskään ole yhtenäinen ryhmä, vaan he segmentoituvat entistä selkeämmin. Demografiset kartat muuttuvat: ihmiset elävät entistä vanhemmiksi ja aktiivisten eläkeikäisten määrä kasvaa. Perheen käsite monimuotoistuu ja samaan aikaan yksin asuvia ja lapsettomia on entistä enemmän. Maahanmuutto ja globalisaatio monikulttuuristaa yhä useampia yhteisöjä.¹⁰³

Segmentointi voi perustua myös siihen, mitä ihmiset museoilta odottavat: oppimista, viihtymistä, kuluttamista, rentoutumista tai jotain aivan muuta. Lisäksi ryhmät eriytyvät toisistaan myös taloudellisessa mielessä: on enemmän työvoiman ulkopuolella olevia, joilla

⁹⁹ Black 2012a, 47.

¹⁰⁰ Lehman 2009, 94–95.

¹⁰¹ Walsh 1992, 177.

¹⁰² Merriman 1989, 153.

¹⁰³ Slater 2007, 94–95.

on paljon aikaa ja vähän rahaa, ja toisaalta työkeskeisiä, joilla on paljon rahaa mutta vähän aikaa.¹⁰⁴

Institute for Learning Innovation -tutkimuslaitoksen johtajat John H. Falk ja Lynn D. Dierking määrittelevät museokävijän perustyyppit seuraavasti:

- Uteliaat tutkijat (*explorers*), jotka ovat aidosti kiinnostuneita sisällöistä,
- Mahdollistajat (*facilitators*), joiden museokäynnin tarkoitus on esimerkiksi kulttuuriharrastusten tarjoaminen lapsille,
- Museoalalla työskentelevät ja museoita aktiivisesti harrastavat (*professionals/hobbyists*),
- Kokemusten etsijät (*experience seekers*), joille museossa käyminen merkitsee enemmän kuin museon sisällöt,
- Akkujen lataajat (*rechargers*), jotka etsivät museosta vastapainoa arjelle, henkistä tai hengellistä kokemusta,
- Velvollisuudentuntoiset (*respectful pilgrims*), jotka tulevat museoon, koska kokevat, että näin kuuluu tehdä,
- Identiteetin etsijät (*affinity seekers*), jotka vierailevat tiettyntyyppisissä museoissa, koska kokevat olevansa lähellä niiden sisältöjä tai museon tukevan omaa identiteettiään.¹⁰⁵

Oleellista Falkin ja Dierkingin museokävijöiden tyypittelyssä on, että se perustuu motivaatioon, ei persoonallisuuden piirteisiin. Erilainen motivaatio voi myös olla syynä siihen, että museokävijän kokemus museossa on eri käyntikerroilla erilainen.¹⁰⁶

Miten museo sitten voi parantaa asiakaskokemusta? Tämä edellyttää oman museon asiakassegmenttien ja museokävijöiden toiveiden ymmärtämistä, ja pääsääntöisesti kolmen strategian väliltä valitsemista. Ensimmäinen näistä strategioista on elämyksellisten näyttelyjen järjestäminen – puhutaan niin sanotuista blockbuster-näyttelyistä, joiden kautta museot pyrkivät järjestämään ainutlaatuisia kokemuksia.¹⁰⁷ Tämä ratkaisu ei kuitenkaan ole mahdollinen läheskään kaikille museoille

Toinen strategia on suuntautua oman lähiyhteisön palvelemiseen, opetukselliseen toimintaan tai yhteisön olohuoneena toimimiseen. Onnistuakseen tämä strategia vaatii tarkinta kohderyhmien tuntemusta sekä tiivistä yhteydenpitoa yhteisön ja museon välillä.

¹⁰⁴ Slater 2007, 94–95.

¹⁰⁵ Falk & Dierking 2013, 47–49.

¹⁰⁶ Falk & Dierking 2013, 49–50.

¹⁰⁷ Kotler & Kotler 2007, 319–320.

Kolmas strategia on tehostaa markkinointia ja suuntautua museokävijöiden viihdyttämiseen. Aina ei ole helppoa määritellä, milloin ”viihteellisen” raja ylittyy. Tämä strategia voi kuitenkin tarkoittaa suurinta muutosta perinteiseen museotoimintaan verrattuna.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Kotler & Kotler 2007, 322–325.

3. MERKITYSTEN JÄLJILLÄ

Humanistisissa tieteissä on jo 1990-luvulta lähtien ollut käynnissä kulttuurinen käänne, jossa merkitysten luomista pidetään erityisen tärkeänä kulttuurin ymmärtämisen kannalta¹⁰⁹. Eräs kulttuurin tutkimisen välineistä on kulttuurisemiotiikka, joka tutkii merkkien toimintaa ja käyttöä¹¹⁰. Sen tavoitteena on luokitella ja analysoida yksittäisissä sosiaalisissa tilanteissa ilmeneviä tekstejä ja merkkejä ja tunnistaa niistä merkitysjärjestelmän piirteitä¹¹¹.

Kulttuurisemiotiikassa kulttuuri rakentuu yhteisille merkityksille. Niiden taustalla vaikuttaa erilaisten merkkien monimutkainen verkosto, merkitysjärjestelmä, jossa merkit representoituvat yhteisesti ymmärretyllä tavalla. Tämä puolestaan mahdollistaa ymmärrettävän viestinnän.¹¹²

Merkityksistä neuvotellaan sosiaalisissa suhteissa, ja tähän neuvotteluun vaikuttavat myös osapuolten väliset valtasuhteet. Se, kenellä on enemmän valtaa, on voimakkaampi myös merkityksiä määriteltäessä.¹¹³ Merkitykset ovat kuitenkin monimielisiä. Barthesin mukaan tekstillä ei ole vain useampia merkityksiä vaan se toteuttaa merkityksen todellista, redusoimatonta monikollisuutta¹¹⁴. Merkitykset myös muuttuvat niin ajassa kuin kulttuurin ja kontekstinkin myötä¹¹⁵. Barthes toteaa myös, ettei mikään merkityksistä ole toista tärkeämpi tai ”varsinainen” merkitys.¹¹⁶

Filosofi Jacques Derridan mukaan merkitys muodostuu kaksittaisena neuvottelun prosessina, johon kuuluu ero (*difference*) ja alistuminen (*deferral*). Merkitys voidaan myös purkaa, mikä samalla tarkoittaa paljastamista: purkaminen paljastaa tekstin merkityksen ja sen suhteen toisiin teksteihin.¹¹⁷ Derrida sanoo merkitysten ja representaatioiden olevan aina tilapäisiä. Ei ole olemassa pysyviä määritelmiä merkityille tai merkitsijöille, vaan ne saavat merkityksensä eronmuodostuksessa toisiin merkityihin ja merkitsijöihin.¹¹⁸

¹⁰⁹ Hooper-Greenhill 2000, 12.

¹¹⁰ Danesi & Perron 1999, 67.

¹¹¹ Danesi & Perron 1999, 291.

¹¹² Danesi & Perron 1999, 67.

¹¹³ Hooper-Greenhill 2000, 50.

¹¹⁴ Barthes 1993, 163.

¹¹⁵ Hooper-Greenhill 2004, 566.

¹¹⁶ Barthes 1974, 5–6.

¹¹⁷ Porter 2004, 106–107.

¹¹⁸ Mason 2011, 81.

Myös sillä on merkitystä, mitä jätetään sanomatta. Esimerkiksi Derrida toteaa, että neuvottelussa merkityksestä mukana ovat läsnä- ja poissaolevat merkityt (*signifiers*)¹¹⁹.Kielellä on vuosituhansia ajateltu olevan maagisia voimia: esimerkiksi jumalan nimeä ei saanut lausua turhaan. Myös nykyteksteissä sanomatta jätetyt asiat voivat olla yhtä merkitseviä kuin ääneen lausututkin.¹²⁰

3.1. Merkityksellinen museo

Museotyö, niin näyttelyt kuin kokoelmatyökin, perustuvat ryhmittelyyn ja luokitteluun, jotka väistämättä sisältävät tulkintaa. Tavoitteena on yksinkertaistaa monimuotoinen maailma ja siinä havaitut rakenteet ymmärrettävämmiksi.¹²¹ Hooper-Greenhill kutsuu tällaista hegemonista, monimutkaistavat yksityiskohdat ja kiistanalaiset versiot poissulkevaa tarinaa masternarratiiviksi¹²².

Yksittäisen esineen suhde merkitykseen on liikkuva ja moniselitteinen, se on avoin erilaisille tulkinnoille. Tulkinta syntyy aina suhteessa katsojaan, hänen historiaansa ja kulttuuriinsa.¹²³ Filosofi ja historioitsija Krzysztof Pomianin mukaan museossa oleva esine on vain semiofora, näkyvä merkki, jolla on yhteys näkymättömään ja myös tiedostamattomaan. Esineet on laitettu esille sen sijaan, että niitä voisi käyttää. Kokoelman osana esineillä on merkitys, joka määrittää niiden vaihtoarvon.¹²⁴ Sosiologi ja filosofi Theodore Adorno puolestaan toteaa, että esineen arvo kasvaa sen päästyä osaksi museokokoelmaa. Näin tapahtuu erityisesti taideteosten kohdalla.¹²⁵

Näyttelyssä esineen merkitys syntyy sen liittämisestä näyttelyn kokonaisuuteen ja sen lähellä oleviin muihin esineisiin. Näyttelyn merkitykset luodaan kuratointiprosessin aikana ja nämä merkitykset validoi kuraattorin asema kulttuuriperinnön asiantuntijana.¹²⁶ Kuraattori puolestaan toteuttaa tietoisesti tai tiedostamattaan jotakin luokittelun ja ryhmittelyn periaatetta. Ei kuitenkaan ole sanottua, että katsoja tulkitsee näyttelyä sillä tavoin kuin hän on ajatellut: katsoja ei välttämättä hyväksy suunnittelijoiden esittämää tulkintaa, pidä sitä

¹¹⁹ Porter 2004, 106–107.

¹²⁰ Danesi & Perron 1999, 157.

¹²¹ Turpeinen 2005, 68–69.

¹²² Hooper-Greenhill 2000, 24–25.

¹²³ Hooper-Greenhill 2000, 3.

¹²⁴ Pomian 1990, 30.

¹²⁵ Sherman 2001, 123.

¹²⁶ Walsh 1992, 37.

kiinnostavana tai ylipäätään noteeraa tarjottua tulkintamallia.¹²⁷ Museologian emeritaprofessori Susan Pearce toteaa, että kaikki kokoelmiin valitut esineet ovat metonymisessä suhteessa siihen esineiden joukkoon, josta ne on valittu. Nämä ”valitut” ovat siten symboleja tai metaforia muista esineistä.¹²⁸

Esineitä käytetään niin henkilökohtaisten kuin kansallisten identiteettien rakentamiseen. Ne voivat linkittyä syvästi omaksuttuihin tunteisiin ja voivat toimia tietyn elämäntavan symboleina. Ne voivat ilmaista liittymistä tiettyyn ideologiaan, visioon tai historiaan. Toisaalta esineisiin voidaan yhdistää tietoisesti tiettyjä merkityksiä esimerkiksi sen mukaan, millaiseen kontekstiin ne on sidottu ja millaisessa ympäristössä ne kohdataan.¹²⁹

Esimerkiksi näyttelyn esineet linkittyvät menneeseen, aikaan, josta ne ovat peräisin, mutta tulkinnat tähän päivään, johon niillä on metaforinen suhde.¹³⁰ Pearcen mukaan näyttelyn merkitykset syntyvät prosessina, joissa media ja sen tapa välittää viestejä ovat toisistaan erottamattomat. Näyttelyillä on oma, konventionaalinen tapansa luoda merkityksiä ja samalla luoda moderniin yhteiskuntaan linkittyvä metanarratiivi tiedolle ja sen ymmärtämiselle.¹³¹ Hooper-Greenhill puolestaan toteaa, että museot ovat johtavia apparatteja tiettyjen käsitteiden, kuten kansallisen, ihmisen ja taiteen käsitteiden määrittelyssä.¹³²

3.2. Museo vallankäyttäjänä

Hooper-Greenhillin mukaan arkkityyppinen museo on suuri, klassinen rakennus, jonne kiivetään portaita pitkin. Sisällöllisesti se voi tarkoittaa kulttuuria ja ”sivistystä”, pölyttyneisyyttä ja välinpitämättömyyttä tai valtaa ja kontrollia. Samalla se tarkoittaa valtaa legitimoida tietty narratiivi.¹³³

Museot eivät esitä mennyttä autenttisenä, sellaisena kuin se aikoinaan oli tai kuten aikalaiset sen näkivät. Sen sijaan museot ovat yhteiskunnallisia konstruktioita ja museoammattilaiset

¹²⁷ Hooper-Greenhill 2000, 4.

¹²⁸ Pearce 1992, 38.

¹²⁹ Hooper-Greenhill 2000, 109–110.

¹³⁰ Pearce 1992, 141.

¹³¹ Pearce 1992, 141.

¹³² Hooper-Greenhill 2000, 24–25.

¹³³ Hooper-Greenhill 2004, 556; 570.

tämän päivän sosiaalisten käytänteiden läpäisemiä. Tästä syystä museoiden ei voida sanoa esittävän ”totuutta” vaan näkemyksiä, jotka ansaitsevat tulla kyseenalaistetuiksi.¹³⁴

Kulttuurinen hegemonia määrittyy sen perusteella, kuka hallitsee mediaa ja representaatioita. Valta tehdä omista merkityksistä universaaleja voi tehdä yhden ryhmän näkemyksistä koko yhteiskunnassa vallitsevia hegemonisia määritelmiä.¹³⁵ Museo toimii tässä yhtenä medianä. Sosiologi Gordon Fyfe toteaa museoiden pönkittävän hegemonista ideologiaa niin kauan kuin ne osallistuvat yhteiskunnan koheesion ja kapitalistisen yhteiskunnan reproduktion tukemiseen.¹³⁶ Adorno puolestaan sanoo museon olevan metafora kapitalistisen yhteiskunnan tavarantuotannolle. Samalla se monopolisoi tietyt näkökulmat ja linkittyy näin hegemonisen kapitalismin vallan tuotannon menetelmiin.¹³⁷

Museoihin ja näyttelyihin on liittynyt valta ja vallankäyttö alusta pitäen. Taiteilija ja taiteen tohtori Outi Turpeinen toteaa, että 1500–1600-lukujen kuriositeettikabinetit olivat osoitus yksityisen keräilijän varallisuudesta ja tiedonhalusta mutta asettivat hänet samalla maailmankuvan muodostajan asemaan. Hänellä siis oli valta päättää, mitkä esineet pääsivät kokoelman osaksi.¹³⁸ Toisaalta nämä kokoelmat eivät olleet julkisesti nähtävillä.

Museot siirtyivät julkisin varoin ylläpidetyiksi laitoksiksi ensin Englannissa ja Ranskassa, vähitellen myös muualla. Varhaisissa näyttelyissä tavoitteena oli kattavan maailmankuvan esittäminen¹³⁹. Modernin ajan museoiden tehtävänä taas oli kertoa edistyksestä tieteessä ja teknologiassa, urbanisoinnista sekä ajan ja tilan kokemisesta modernina aikana. Museot nähtiin myös usein kansan sivistämisen välineenä.¹⁴⁰ Tällöinkin museo oli ideologinen väline, jonka tehtävänä oli valta-asemien ennallaan pitäminen.

Modernissa tiedon katsotaan perustuvan puhtaasti faktoihin ja se tyypillisesti luokitellaan ja järjestetään alakohtaisesti¹⁴¹. Tavanomaista on myös arvoasetelmien rakentaminen, kuten kulttuurin jaottelu korkeakulttuuriin ja vähemmän arvokkaaseen populaarikulttuuriin¹⁴². Hooper-Greenhill vertaa modernia museota karttaan: molemmat rationalisoivat ja pyrkivät kertomaan, miten asiat ovat. Kuitenkin sekä kartta että museo rakentuvat

¹³⁴ Pearce 1992, 258.

¹³⁵ Graham, Ashworth & Tunbridge 2005, 33–34.

¹³⁶ Fyfe 2011, 119.

¹³⁷ Sherman 2001, 123.

¹³⁸ Turpeinen 2005, 47–50.

¹³⁹ Turpeinen 2005, 55.

¹⁴⁰ Walsh 1992, 37–38.

¹⁴¹ Hooper-Greenhill 2000, 142–143.

¹⁴² Walsh 1992, 53–54.

tarkoitushakuisesti ja heijastavat suunnittelijansa maailmankuvaa. Samalla ne legitimoivat oman näkemyksensä siitä, miten asiat todella ovat.¹⁴³

2000-luvun museoissa, niin sanotuissa post-museoissa, yksi tyypillisistä näyttelyn järjestämisen tavoista on tematisointi tai tarinallistaminen. Näyttelyn tavoitteena on esittää valikoitu palanen maailmasta, ei kattavaa esitystä kaikesta.¹⁴⁴ Asiantuntijatiedon arvo perustuu ymmärrettäväksi tekemiseen ja jokapäiväiseen inhimilliseen kokemukseen linkittymiseen. Tosiasioiden lisäksi post-museo hyödyntää myös tunteita ja mielikuvitusta.¹⁴⁵ Tämä ei kuitenkaan tuo museota pois vallankäyttäjän roolista. Siinä missä aiemmin dominoiva ideologia omaksuttiin automaattisesti, sitä on nyt alettu kyseenalaistaa ja etsiä sille vaihtoehtoja. Kyseenalaistamisesta on myös tullut osa post-museon imagoa.¹⁴⁶

3.3. Museo kulttuuriteollisuutena

1800-luvun lopun museolla, tavaratalolla ja sanomalehdistöllä oli paljon yhteistä. Esimerkiksi Ranskassa sanomalehdet käyttivät usein nimessään sanaa *musée*: ajatuksena oli, että sanomalehti on printattu museo, josta jokainen lukija voi kerätä oman kokoelmansa.¹⁴⁷ Museota ja tavarataloja taas yhdistivät moderni arkkitehtuuri ja kuuluminen vapaa-ajan vieton, kuljeskelun, paikkoihin. Kaikki kolme kuuluivat myös osaksi teollisen ajan kulttuuria ja kapitalismin koneistoa.¹⁴⁸

Tämän päivän kulttuuriorganisaatiot voidaan ryhmitellä sen mukaan, ovatko ne tuote- vai markkinasuuntautuneita ja toisaalta tuottavatko ne uniikkeja taideteoksia vai samaa massatuotetta suurelle yleisölle. Esimerkiksi kuvataiteilija on tuotesuuntautunut uniikkiteosten luoja, levy-yhtiö taas markkinasuuntautunut massatuottaja.¹⁴⁹ Tässä jaottelussa museo kuuluu tuotesuuntautuneiden massatuottajien ryhmään: jokainen museokäynti on omanlaisensa kokemus ja koostuu hieman eri asioista kävijästä riippuen. Kuitenkin museon näkökulmasta samaa palvelua tuotetaan suurelle museokävijöiden joukolle.

¹⁴³ Hooper-Greenhill 2000, 17–18.

¹⁴⁴ Turpeinen 2005, 66.

¹⁴⁵ Hooper-Greenhill 2000, 142–143.

¹⁴⁶ Message 2006, 46–47.

¹⁴⁷ Georgel 2001, 113–114.

¹⁴⁸ Georgel 2001, 117–119.

¹⁴⁹ Colbert 2001, 6–7.

Adorno määrittelee kulttuurin vapaaksi ja luovaksi itseilmaisuksi ilman voitontavoittelua. Vaikka tämän ideaali oli tuskin koskaan täydellisesti toteutunut, aiemmin luovan autonomisuuden ja markkinoiden ristiriita, niiden erilaiset tavoitteet ja toimintamallit toimivat kumpikin omilla markkinoillaan ja olivat selvästi erotettavissa. Kulttuurin tavaraisumisen myötä tämä kahtiajako on hämärtynt.¹⁵⁰ Museoissa tämä ”tavaraisuminen” on useimmin nähtävissä näyttelyinä tai ohjelmana, joka hakee innoituksensa kaupallisesta, suurelle yleisölle tutusta kulttuurista. Museot hakevat elämyksiä ja viihtymistä, koska niiden yritykset tuottaa menestyksellisiä näyttelyitä opetuksen ja sivistyksen keinoin eivät ole onnistuneet. Julkisessa keskustelussa nämä yritykset vedota laajempaan yleisöön tuomitaan usein ”teemapuistoutumiseksi” ja museon tason laskemiseksi.¹⁵¹

Adorno toteaa myös, että mainonta on olennainen osa kulttuuriteollisuutta, ei vain sen sivutuote. Kulttuurituotannon ja mainonnan välille on mahdotonta vetää rajaa, sillä ne ovat täydellisesti sekoittuneet toisiinsa sekä taloudellisessa että esteettisessä mielessä.¹⁵² Museoalalla tämä on viime aikoina näkynyt muun muassa kaupallisten brändien, kuten Aku Ankan ja Barbien, ympärille rakennettuina näyttelyinä ja niihin kohdistuneena kritiikkinä.

Kulttuurin ja kulttuuriorganisaatioiden auktoriteetti on samalla murtumassa ja niistä tulee osa kaupallista kulutuskulttuuria, jossa arvo määrittyy symbolisten merkitysten, ei niinkään vaihtoarvon kautta. Tämä johtaa myös kulttuurin kaupallistumiseen ja toisaalta kulttuurin ujuttautumiseen oman toimintakenttensä ulkopuolelle.¹⁵³ Kulttuurin ja viihteen yhteensulautumista perusteellaankin usein sillä, että tällä tavoin kulttuurituotteet saadaan niidenkin ihmisten ulottuville, jotka eivät muutoin kulttuuriin juuri koskaan törmäisi. Tyypillistä kulttuuriteollisuudelle on myös, että käyttöarvo korvautuu vaihtoarvolla: on tärkeämpää esimerkiksi nähdä tietty näyttely, jonka kaikki muutkin ovat nähneet, kuin että valittaisiin kohde, josta museokävijä on aidosti kiinnostunut.¹⁵⁴

Kulttuuriteollisuudessa kulttuurituotteet kadottavat yksilöllisyytensä, koska tuotantovälineet ovat standardoituja. Esimerkiksi tästä sopivat vaikkapa jazzmusiikin variaatiot: ne ovat näennäisen yksilöllisiä, mutta vain muunnelmia, joissa tuttuus ja vaihtelu esiintyvät helposti

¹⁵⁰ Ampuja 2004, 21–22.

¹⁵¹ Griffin & Abraham 2007, 109.

¹⁵² Ampuja 2004, 22.

¹⁵³ Uusitalo & Ahola 2008, 33.

¹⁵⁴ Hautamäki 1999, 37.

sulatettavassa suhteessa.¹⁵⁵ Sen sijaan aito teos jättää katsojalle tai kuulijalle tilaa omien tulkintojen tekemiseen.¹⁵⁶

Standardoituminen johtaa siis kulttuurituotteiden ennalta-arvattavuuteen¹⁵⁷ ja kuluttajakäyttäytymiseen, jossa kuluttaja valitsee omalle ihmistypilleen ennalta suunnattuja tuotteita näennäisen spontaanisti. Standardoitumisen väitetään perustuvan kuluttajien toiveisiin, mutta todellisuudessa tuloksena on manipuloinnin ja retroaktiivisuuden kehä, jossa yhtenäisyyden tarve on entistäkin voimakkaampi. Valtaa tässä kehässä käyttävät ne, joiden ote talouteen on vahvin. Kulttuurin kuluttajan tehtäväksi jää hyväksyä se, mitä kulttuuriteollisuus hänelle tuottaa.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Adorno & Horkheimer 1979, 154.

¹⁵⁶ Hautamäki 1999, 32-33.

¹⁵⁷ Ampuja 2004, 23.

¹⁵⁸ Adorno & Horkheimer 1979, 121–124.

4. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkimukseni kohteeksi valitsin neljä museota, jotka olivat toteuttaneet vuosien 2014–2016 välisenä aikana uudistuksen, joka vaikutti niin museon toimintaan, toimintakulttuuriin kuin brändiinkin. Lähtökohtanani oli pitää muutosten aikajänne mahdollisimman lyhyenä, sillä tarkoitukseni on tutkia myös sitä, liittyykö samanaikaisiin muutosprosesseihin jonkinlaista laajempaa trendiä.

Kaikki neljä museota sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Tämän valinta syntyi osin siitä, että muutoshankkeita toteuttaneet museot olivat tyypillisesti juuri Helsingin seudulla toimivia, kokoluokaltaan suuria tai keskisuuria museoita. Toisaalta ratkaisu oli myös käytännöllinen ja helpotti teemahaastattelujen tekemistä ajankäytöllisesti.

Museoiden valinnassa tein tietoisesti sen päätöksen, että mukana on kaksi taidemuseota ja kaksi kulttuurihistoriallista museota, sillä halusin selvittää, onko erityyppisten museoiden muutosprosesseista eroavaisuuksia. Koska tutkimuksessa mukana olevien museoiden ja haastattelujen määrä on pieni, en halunnut hajottaa haastatteluja tämän laajemmalle. Pois aineistostani ovat siten jääneet esimerkiksi luonnontieteelliset museot sekä valtakunnalliset erikoismuseot, joiden mukaan ottaminen olisi toki tarjonnut vielä uusia näkökulmia aiheeseen. Tarkoituksellisesti jätin aineistostani pois myös museot, joiden muutosprosessiin liittyy olennaisena osana uudisrakentaminen, sillä tarkoitukseni on tutkia nimenomaan museon toimintaa, ei arkkitehtuurin tai rakennuksen vaikutusta museon toimintaan.

Tavoitteenani oli haastatella jokaisesta museosta museonjohtajaa sekä markkinoinnissa työskentelevää henkilöä. Tärkeimpänä kriteerinä pidin sitä, että henkilö on ollut aktiivisesti mukana toteuttamassa museon muutosta. Tästä kriteeristä pidin kiinni, vaikka muilta osin haastattelusuunnitelmaani tulikin muutoksia tutkimusprosessin edetessä. Käytännössä tein kolme museonjohtajan haastattelua; neljäs jäi toteutumatta siksi, että muutoksen toteuttamisesta vastannut johtaja ei ollut tutkimusajankohtana tavoitettavissa eikä hänen seuraajansa ollut ollut organisaation palveluksessa muutosajankohtana. Myös asiantuntijoiden (kuten kutsun niitä haastateltaviani, jotka eivät työskentele museonjohtajina) osalta valintakriteerejä oli välttämätöntä väljentää. Kaikissa museoissa ei ollut puhtaasti markkinointia tekevää henkilökuntaa, lisäksi osassa museoista oli ehtinyt tapahtua henkilövaihdoksia muutosprosessin ja haastattelujen välisenä aikana. Lopulta haastateltaviksi asiantuntijoiksi valikoitui yksi museopedagogi, yksi yleisötyössä ja

markkinoinnissa toimiva sekä kaksi pelkästään markkinointia tekevää museoammattilaista. Lista haastatelluista on liitteenä 2.

4.1. Muutoksen museot

Tutkimuksessa mukana olevista museoista kaksi, Suomen kansallismuseo ja Helsingin kaupunginmuseo, ovat kulttuurihistoriallisia museoita, kaksi muuta, Helsingin taidemuseo HAM ja Vantaan taidemuseo Artsi, taidemuseoita. Seuraavaksi esittelen tutkimuskohteita ja niiden muutosprosesseja lyhyesti.

Suomen kansallismuseo on valtiollinen kulttuurihistorian museo, joka organisatorisesti kuuluu osaksi Museovirastoa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan. Sen museoperheeseen kuuluu yhteensä kymmenen museokohdetta, Helsingissä sijaitsevan päämuseon lisäksi muun muassa Suomen merimuseo Kotkassa, Hämeen linna ja Olavinlinna sekä Seurasaaren ulkomuseo ja Tamminiemi. Vuonna 2017 näissä museoissa työskenteli päätoimista, vakituista henkilökuntaa 79,2 henkilötyövuoden verran, todellisia henkilötyövuosia¹⁵⁹ kertyi ko. vuonna 115,6¹⁶⁰.

Suomen kansallismuseon toiminnan ja brändin uudistus käynnistyi kesällä 2014 ja visuaalinen ilme lanseerattiin loppuvuodesta 2014. Museon brändimääreet ovat korvaamaton, yllätyksellinen ja lumoava.

Helsingin kaupunginmuseo on kaupungin omistama kulttuurihistorian museo, joka toimii myös Keski-Uudenmaan maakuntamuseona. Kaupunginmuseolla on viisi toimipistettä, Senaatintorin laidalla sijaitsevan päämuseon lisäksi Hakasalmen huvila, Ruiskumestarin talo, Työväenasuntomuseo ja Ratikkamuseo. Vakituksia, päätoimisia työntekijöitä museossa oli vuonna 2017 52,5 henkilötyövuoden verran, todellisten henkilötyövuosien määrä oli 67,2¹⁶¹.

Kaupunginmuseon muutosprosessiin liittyi päämuseon muutto kokonaan uusiin tiloihin sekä toiminnan ja brändin uudistus. Uusi kaupunginmuseo avattiin toukokuussa 2016. Muutoksen suunnittelu oli käynnistynyt vuonna 2013 ja museo oli suljettuna 4–5 kuukautta ennen

¹⁵⁹ Todelliset henkilötyövuodet perustuvat puhtaasti työaikaan eroten valtiosuuksiin liittyvästä laskennallisesta henkilötyövuosilaskelmasta. Todellisiin henkilötyövuosiin lasketaan museon vakinaiset päätoimiset, muut päätoimiset ja osa-aikaiset työntekijät. Lähde: Museotilasto 2017, museotilasto.fi (luettu 14.6.2018).

¹⁶⁰ Museotilasto 2017, museotilasto.fi (luettu 14.6.2018).

¹⁶¹ Museotilasto 2017, museotilasto.fi (luettu 14.6.2018).

avajaisia. Museo pyrkii brändimääreidensä mukaan olemaan helposti lähestyttävä, erottuva ja tunteita herättävä.

Helsingin taidemuseo HAM on Helsingin kaupungin omistama taidemuseo, joka vastaa kaupungin taidekokoelman hoitamisesta ja kartuttamisesta. Museo toimii nykyään vain yhdessä toimipisteessä Tennispalatsissa, mutta museon kokoelmiin kuuluu myös julkinen taide, joka levittäytyy eri puolille Helsingin kaupunkia. Henkilötyövuosia museossa oli vakituisen, päätoimisen henkilöstön osalta 54 ja todellisia henkilötyövuosia 63,5. Luvut ovat vuodelta 2017.¹⁶²

HAMin muutokseen liittyi Tennispalatsin tilojen laajennus ja remontti sekä toiminnan, nimen ja brändin uudistus. Uusi museo avattiin syyskuussa 2015; uudistuksen suunnittelu ja toteutus vei noin puolitoista vuotta, josta suljettuna museo oli vuoden verran. Uuden museon slogan on Kaupungin kokoinen taidemuseo ja arvot rohkeus, ilo ja läsnäolo.

Vantaan taidemuseo Artsi on Vantaan kaupungin omistama museo, joka pitää huolta kaupungin taidekokoelmasta. Museolla on kaksi toimipistettä, päämuseo Myyrmäessä ja Galleria K Tikkurilassa. Myös Artsiin kuuluu Vantaan julkisen taiteen kokoelma. Vakinaista, päätoimista henkilökuntaa museossa oli vuonna 2017 9 henkilötyövuoden verran, todellisia henkilötyövuosia kertyi 12,8¹⁶³.

Artsin uudistus merkitsi toiminnan, museon nimen ja brändin uudistumista. Artsi lanseerattiin maaliskuussa 2016, noin puolen vuoden muutosprosessin jälkeen. Museon slogan on ”Artsi on asenne”. Lisäksi museolle on määritelty sydämen asiat seuraavasti:

”Artsi käy edellä ja näyttää suuntaa. Vyörytämme rosoista, merkittävää, tuoretta nykyaikaa ilmiöineen – kansainvälisellä otteella tylsyyden poistamiseksi. Artsissa tapahtuu! Taiteilijat, vieraat, frendit ja yhteistyökumppanit tekevät kanssamme kaikkien yhteistä Artsia.

Artsi pitää huolta Vantaan mittavasta taidekokoelmasta ja uusista taidehankinnoista. Artsi on punk. Artsi on rock. Artsi on moniääninen Artsi erikoistuu graffitiin, katutaiteeseen ja performanssiin. Artsi muistaa, tallentaa ja katsoo pitkälle tulevaisuuteen. Artsiin on aina vapaa pääsy! Artsi on asenne.”

¹⁶² Museotilasto 2017, museotilasto.fi (luettu 14.6.2018).

¹⁶³ Museotilasto 2017, museotilasto.fi (luettu 14.6.2018).

4.2. Teemahaastattelut

Tutkielmani liittyy laadullisen tutkimuksen perinteeseen monellakin tavalla. Koska tutkittava aihe on ainakin suomalaisessa kontekstissa uusi, olen lähtenyt liikkeelle hypoteesittomasta tilasta¹⁶⁴ – tai jos omassa mielessäni joitakin ennakkokäsityksiä on ollutkin, olen pyrkinyt siihen, etteivät ne vaikuttaisi tutkimusprosessiin. Tutkielman tavoite on kartoittaa niitä asioita, jotka museon muutoksesta nousevat esiin ja samalla selvittää, mitkä asiat ovat muutoksen kannalta merkityksellisiä. Pyrin myös nostamaan museoalan ammattilaisten puheesta esiin teemoja ja stereotyyppioita, jotka kuvaavat alalla vallitsevaa diskurssia.

Oma tutkielmani on tyypillinen laadullinen tutkimus myös siinä mielessä, että tutkimussuunnitelma ja jopa tutkielman aihe on elänyt tutkimusprosessin edetessä¹⁶⁵. Aluksi puhtaasti museoiden bränditutkimukseksi aiottu tutkimus muuttui laajemmaksi museon muutoksen tarkasteluksi, sillä jo ensimmäisten haastattelujen kohdalla kävi ilmeiseksi, että brändiä on mahdotonta erottaa museon toiminnallisesta muutoksesta. Lisäksi tutkimukseni noudattaa aineistolähtöisyyden periaatetta. Vaikka olin tutustunut alan kirjallisuuteen alustavasti jo ennen aineiston keruuta, tutkielman varsinaisen teoriaosan rajaukset olen tehnyt vasta haastatteluaineistojen analyysin jälkeen.

Tutkimusmenetelmänä käytin vapaamuotoista teemahaastattelua. Haastattelulle oli väljä runko, jota noudatin kaikkien haastateltavien kanssa, mutta joka salli myös keskustelun rönsyilyyn kiinnostavilta vaikuttaviin suuntiin tai suuntiin, joita haastateltava piti tärkeänä tuoda esiin. Haastattelurunko on tutkimusraportin liitteenä 1.

Teemahaastattelun valitsin tutkimusongelmani avoimuuden vuoksi: koska aiheesta oli ennakkoon saatavilla vain hyvin rajallisesti tutkimustietoa, en halunnut rajoittaa haastateltaviani liiaksi strukturoimalla heille esitettäviä kysymyksiä. Toisaalta teemahaastattelu piti kuitenkin haastateltavat ”ruodussa” niin, että haastattelu noudatti jokaisen haastateltavan kanssa suurin piirtein samanlaista polkua ja haastattelussa käytiin läpi ainakin kaikki tutkielmani kannalta tärkeimmät asiat.

Haastattelut tehtiin loka-joulukuussa 2017 pääosin haastateltavien työpaikalla.

Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista tuntiin. Keskustelut nauhoitettiin haastateltavien

¹⁶⁴ Eskola & Suoranta 2014, 19–20.

¹⁶⁵ Eskola & Suoranta 2014, 15.

luvalla. Haastattelujen yhteydessä sovittiin kuitenkin, että en tutkimusraportissani käytä suoria lainauksia, joista haastateltavat voisi tunnistaa.

Tavoitteena oli tehdä kaksi haastattelua jokaisesta tutkimuksessa mukana olevasta museosta, jotta mukaan saataisiin sekä museon johtajan että markkinointia työkseen tekevän henkilön näkökulma. Käytännössä kolmesta museosta tehtiin kaksi haastattelua, neljännestä vain yksi. Haastateltavien valintaa käsittelem tarkemmin tämän luvun alussa.

4.3. Semiotiikka tutkimusmenetelmänä

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin semioottisen analyysin, sillä uskoin sen avulla löytäväni haastatteluaineistosta merkityksiä, jotka tavanomaisessa lähiluvussa jäisivät huomaamatta.

Semiotiikka on syntynyt tieteelliseksi tavaksi ymmärtää kulttuuri-ilmiöitä, joiden tutkimiseen yleensä liittyy esimerkiksi ”hyvään makuun” pohjautuvaa esteettistä erottelua. Samalla semiotiikka syntyi metakieleksi, jolla voidaan puhua merkityksen muodostumisesta.¹⁶⁶ Merkkien toimintaa kuvataan semiosiksen käsitteellä. Sitä voidaan kutsua elämän kannalta keskeiseksi prosessiksi, jossa merkkejä tulkitaan ja niiden avulla tehdään johtopäätöksiä¹⁶⁷. Lisäksi semiotiikka tutkii representaatiota eli ihmisten tapaa toimia merkkien kanssa sekä merkitysjärjestelmää, joka määrittelee kunkin merkin tyyppillisen ja myös kulttuurisidonnaisen käyttötavan.¹⁶⁸

Semiosis liittyy käsitteellisen ajattelun ja aistihavainnot toisiinsa. Merkkien toiminta liittyy yhteen kokemuksen, havainnon ja ajattelun. Semiosis on myös jatkuva tapahtuma, joka muuttuu ja kehittyy mutta voi myös vääristää, sillä se perustuu tulkitsijan historiaan ja opittuihin ajatusmalleihin.¹⁶⁹

Kulttuurisemiotiikka mieltää kulttuurin merkkien, tekstien ja merkkijärjestelmien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Se voi tarkastella periaatteessa mitä tahansa merkinä toimivaa kulttuurin ilmiötä¹⁷⁰, kuten itse tutkin tässä työssä museota. Kulttuuri on meissä

¹⁶⁶ Blom 1998, 206-207.

¹⁶⁷ Veivo & Huttunen 1999, 14.

¹⁶⁸ Danesi & Perron 1999, 68-69.

¹⁶⁹ Veivo & Huttunen 1999, 15.

¹⁷⁰ Veivo & Huttunen 1999, 20.

sosiaalista perintöä, ympäristömme tuote. Se on ei-perinnöllistä muistia, joka ei perustu geeneihin.¹⁷¹ Kulttuuri on toisen tason teksti siinä missä luonnollinen kieli on ensimmäisen tason teksti. Kulttuuri toimii siten aina kahdella tasolla.¹⁷²

Kulttuurin käsitteeseen liittyy olennaisesti sen vastakohta, ei-kulttuuri. Periaate, jonka mukaan tämä kahtiajako tapahtuu, riippuu kulloinkin määriteltävästä kulttuurin lajista. Itse asiassa kulttuurin käsitteen tulkinta tapahtuu tällä poissulkemisen menetelmällä. Samalla kulttuuri muodostuu järjestyksen keskiöksi, kun ei-kulttuuri edustaa sen ulkopuolella olevaa epäjärjestystä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kulttuurin keskiö on suljettu tai rajattu, ulkopuolinen alue taas vapaa ja avoin.¹⁷³

Merkki tarkoittaa semiotiikassa kahden elementin, merkityn (käsitesisältö, esimerkiksi koiran idea) ja merkitsijän (merkkiväline, esimerkiksi sana 'koira'), yhteenliittymää¹⁷⁴.

Strukturalistisen semiotiikan keskeisiä lähtökohtia ovat merkin määrittäminen erojen kautta ja sen arbitraarisuus¹⁷⁵. Kielitieteilijä Ferdinand de Saussuren mukaan nimenomaan muista merkityistä ja merkitsijöistä erottuminen antaa merkityille ja merkitsijöille hahmon¹⁷⁶.

Derrida kehitteli tätä teoriaa edelleen ja totesi, että eroaminen on mahdollista vain viittaussuhteessa toiseen merkittyyneen. Näin ollen merkkien käsitesisällöllä ei ole itsenäistä olemusta, ne hahmottuvat vain loputtoman toisiin merkkeihin kohdistuvan viittaamisen kautta.¹⁷⁷ Merkin arbitraarisuus puolestaan tarkoittaa konventioon, sopimukseen tai käytäntöön perustuvaa suhdetta. Tämä suhde ei kuitenkaan ole mielivaltainen tai merkin käyttäjän määritettävissä, vaan kollektiivinen ja muuttumaton.¹⁷⁸

Dimensioperiaatteen mukaan samat merkitysjärjestelmät ovat löydettävissä yksittäisistä käytännön tilanteista ja laajemmista representaation tavoista¹⁷⁹. Ajallinen dimensio tutkii merkin nykyisiä, historiallisia ja uusia, syntyviä merkityksiä. Rakenteellinen dimensio voi olla paradigmaattinen eli läsnä- ja poissaolon välillä valitseva (valitaanko lauseeseen esimerkiksi ja vai tai), syntagmaattinen eli toisiinsa kytkeytyvä (kirjassa olevat sanat) tai analoginen eli korvaava (kielikuvat, hiiri eläimenä ja tietokoneeseen liitettävänä laitteena). Käsitteellinen

¹⁷¹ Veivo & Huttunen 1999, 129.

¹⁷² Veivo & Huttunen 1999, 131–132.

¹⁷³ Veivo & Huttunen 1999, 156–157.

¹⁷⁴ Veivo & Huttunen 1999, 26.

¹⁷⁵ Veivo 2011, 36.

¹⁷⁶ Veivo & Huttunen 1999, 28.

¹⁷⁷ Veivo & Huttunen 1999, 37.

¹⁷⁸ Veivo & Huttunen 1999, 30–31.

¹⁷⁹ Danesi & Perron 1999, 291–292.

dimensio jakautuu denotatiiviseen perusmerkitykseen, konnotatiivisiin laajennettuihin merkityksiin ja annotatiivisiin henkilökohtaisiin merkityksiin.¹⁸⁰

Tässä työssä tutkin rakenteellisen ja käsitteellisen dimension ulottuvuuksia. Rakenteellisen dimension osalta merkittävä on erityisesti syntagma, joka näyttäytyy omassa aineistossani leksioina, sanojen muodostamina merkityksellisinä kokonaisuuksina. Käsitteellisen dimension merkityksistä kiinnostavia oman aineistoni kannalta ovat konnotatiiviset merkitykset. Ne voivat saada merkityksensä peräkkäisten lausumien muodostamana kerrostumana tai varsinaisen asiayhteyden ulkopuolelta tulevana ”merkityskasaumana”¹⁸¹. Denotaatiota eli perusmerkitystä Barthes kutsuu ”viimeiseksi konnotaatioksi”, merkitykseksi, joka jää olemaan. Hänen mukaansa denotaation ja konnotaation suhde on kuin peli, jossa molemmat viittaavat toisiinsa tiettyjen sääntöjen mukaisesti.¹⁸²

Tekstillä on kolme funktiota: se toimii merkitysten välittäjänä, synnyttää uusia merkityksiä ja varastoi informaatiota eli kantaa kulttuurin muistia. Teksti ei ole vain passiivinen varasto vaan myös aktiivinen uusia merkityksiä luova osapuoli.¹⁸³ Tekstin tulkinta ei ole ainoa oikea merkitys, vaan yksilön konstruktio tästä merkityksestä, illuusio, joka sopii tulkitsijan mielikuviin maailmaan¹⁸⁴. Lausujan ja tulkitsijan suhde perustuu päättelyyn, ja se edellyttää sekä semioottisen kompetenssin että maailmaa koskevan tiedon käyttöä. Tulkintaa voi verrata salapoliisin työhön, joka oikein valittujen johtolankojen ja päättelyketjun avulla pääsee ratkaisuunsa.¹⁸⁵

4.4. Barthesin viisi koodia

Tutkielmani analyysimenetelmänä hyödynnän yhtä semioottisen analyysin työkalua eli Barthesin viiden koodin analyysiä. Teoksessaan *S/Z*¹⁸⁶ Barthes hyödynsi analyysimenetelmää kaunokirjallisen tekstin, Honoré de Balzacin *Sarrasine*-novellin, tulkinnassa. Barthesin koodisto on väljä rakennelma, joka auttaa avaamaan merkitysten moninaisuutta, osoittaa suuntia ja avaa lähtökohtia henkilökohtaiselle tulkinnalle sekä kiinnittää huomiota

¹⁸⁰ Danesi & Perron 1999, 93–95; Veivo & Huttunen 1999, 32.

¹⁸¹ Barthes 1974, 8.

¹⁸² Barthes 1974, 9.

¹⁸³ Veivo & Huttunen 1999, 137.

¹⁸⁴ Pearce 1992, 220.

¹⁸⁵ Veivo & Huttunen 1999, 107.

¹⁸⁶ Barthes 1974.

merkityksen syntyminen eri osa-alueisiin¹⁸⁷. Väljyytensä ja monipuolisuutensa vuoksi menetelmä toimii mielestäni hyvin myös teemahaastatteluiden laajassa ja melko strukturoimattomassa aineistossa, josta eri koodien kautta saadaan irti erityyppisiä asioita.

Analysissä teksti pilkotaan leksioiksi eli merkityskeskittymiksi, jotka ovat mitaltaan muutamasta sanasta muutamaankin virkkeeseen. Tekstin pilkkominen perustuu merkitysijöihin ja on Barthesin mukaan sattumanvaraista. Tekstin analyysi puolestaan perustuu merkittyyhin.¹⁸⁸ Koodien tulkinnassa etsitään toisaalta vastaavuuksia, toisaalta tehdään päätelmiä, joiden taustalla on empiirinen kokemus kulttuurisesta, materiaalisesta ja sosiaalisesta maailmasta.¹⁸⁹

Barthesin tavoitteena on tuoda esiin merkitysten liikkuvuus ja tulkinnan dynaamisuus. Oleellinen on jako kahteen tekstilajiin, luettavaan ja kirjoitettavaan. Näistä kirjoitettava teksti on mahdollista kirjoittaa uudelleen; se siis tekee lukijasta tekstin tuottajan, ei vain sen kuluttajaa. Luettavan tekstin kohdalla tämä ei enää ole mahdollista: lukija voi vain hyväksyä tai olla hyväksymättä sen, mitä on kirjoitettu.¹⁹⁰ Barthesin koodeista kaksi, hermeneuttinen ja proaireettinen, ovat luettavan koodeja. Ne luovat tekstiin loogis-lineaarista järjestystä ja johdattavat sen toiminnan tai kertomuksen juonen mukaan alusta loppuun. Barthesin kolme muuta koodia, seemit, kulttuurinen koodi ja symbolit, ovat luonteeltaan epälineaarisia, eivätkä ne noudata kertomuksen etenemisjärjestystä¹⁹¹.

Hermeneuttinen koodi muodostuu tekstissä olevista arvoituksista, niiden ratkaisuisista ja viivytyksistä niiden ratkaisemisessa¹⁹². Näiden tekstin osien tehtävänä on ylläpitää kerronnallista jännitettä ja paljastaa siihen liittyviä yllätyksiä¹⁹³. Omassa aineistossani jokaisen haastattelun hermeneuttinen koodi noudattaa samaa kaavaa, koska haastateltaville on esitetty samat kysymykset suurin piirtein samassa järjestyksessä. ”Kertomus” muodostuu museon muutosprosessista alkaen lähtötilanteesta ja päättyen haastatteluhetken arvioon sen onnistumisesta.

¹⁸⁷ Blom 1998, 210.

¹⁸⁸ Barthes 1974, 13.

¹⁸⁹ Veivo 2011, 59.

¹⁹⁰ Barthes 1974, 4; Blom 1998, 208–209.

¹⁹¹ Veivo 2011, 59–60.

¹⁹² Barthes 1974, 19.

¹⁹³ Blom 1998, 214.

Proaireettinen eli toiminnan koodi järjestää tekstissä olevia tapahtumia erilaisiin kokonaisuuksiin, joiden Barthes sanoo olevan lukijan muodostamia ja valitsemia¹⁹⁴. Hermeneuttinen koodi antaa tarinalle dynamiikan, käännteet ja jännittävyden, proaireettisen koodin taas hahmottavan toiminnan tarkoitusta, järjestystä ja pyrkimyksiä¹⁹⁵. Tutkimusaineistossa olen luokitellut proaireettisen koodin leksioiksi pienet tarinat, jotka sisältyvät haastatteluaineistoon, mutta jotka eivät välttämättä vie hermeneuttisen koodin ”suurta kertomusta” eteenpäin. Ne voivat olla esimerkinomaisesti kerrottuja konkretisointeja muutoksen onnistumisesta tai joidenkin asiakasryhmien käyttäytymistä kuvaavia tarinoita.

Seemi on tekstin pienin merkityksellisin yksikkö. Ne ovat merkitysvälähdyksiä, joihin liittyvät denotatiiviset ja konnotatiiviset merkitykset.¹⁹⁶ Haastatteluaineistossa suurin osa seemeihin luettavista leksioista on metaforia tai metaforan kaltaisia konnotatiivisia ilmauksia. Barthesin mukaan konnotatiivinen merkitty toimii indeksinä: se osoittaa kohti totuutta mutta ei kerro sitä. Seemit voivat parhaimmillaankin paljastaa vain osia totuudesta; edes yhteen koottuna ne eivät muodosta koko totuutta.¹⁹⁷

Metaforien tulkinnessa olen käyttänyt lingvistiikan professori George Lakoffin ja filosofi Mark Johnsonin jakoa rakenteellisiin, ontologisiin ja suuntametaforiin. Rakenteelliset metaforat kuvaavat yhteen käsitekenttään kuuluvaa asiaa toisen käsitekentän termein. Samalla ne muodostavat laajempia käsitteellistyksiä: esimerkiksi ”elämä on matka” on käsitteellinen metafora, josta voidaan johtaa lukuisia erilaisia metaforisia ilmaisuja. Suuntametafora suhteuttaa esimerkiksi spatiaalisia käsitekenttiä toisiinsa: esimerkiksi parempi tai suurempi mielletään metaforisesti ylhäällä olevaksi tai aika lineaarisesti eteneväksi.¹⁹⁸ Ontologiset metaforat puolestaan perustuvat analogiaan, jossa esimerkiksi abstrakteja asioita tai käsitteitä kuvataan ikään kuin ne olisivat konkreettisia esineitä tai olioita¹⁹⁹. Ontologisiin metaforiin kuuluu myös metonymia, jossa metaforan lähde- ja kohdealue kuuluvat samaan käsitekenttään. Esimerkiksi kokonaisuuden kuvaaminen osan nimellä tai tapahtuman kuvaaminen paikan nimellä on metonymiaa.²⁰⁰

¹⁹⁴ Barthes 1974, 19.

¹⁹⁵ Blom 1998, 217.

¹⁹⁶ Blom 1998, 212.

¹⁹⁷ Barthes 1974, 62.

¹⁹⁸ Lakoff & Johnson 1980, 14–16.

¹⁹⁹ Lakoff & Johnson 1980, 25–26.

²⁰⁰ Lakoff & Johnson 1980, 33–35; 59.

Kulttuuriseen koodiin kuuluvat kulttuurisiin järjestelmiin viittaavat tekstiainekset²⁰¹, jotka liittyvät tiettyyn tieteenalaan tai muuhun tiedon lähteeseen²⁰². Omassa analyysissäni kiinnitin huomiota siihen, että haastatteluihin sisältyi paljon tekstinkohtia, joissa museoita tai museoalaa kuvattiin tiettyjen ennakkokäsitysten tai -oletusten perusteella. Ne olen sisällyttänyt kulttuurisen koodin alle. Symbolinen koodi taas muodostuu tekstissä ilmenevistä vastakohtapareista, kuten elämä ja kuolema tai luonto ja kulttuuri²⁰³.

Barthesin koodit pyrkivät jäsentämään tekstiä ja merkitysten polveilua. Samalla ne väistävät merkityksen naulitsemisen tiettyyn, kattavaan struktuuriin, vaan pikemminkin nostavat esiin elementtejä ja portteja merkityksen alkamiseen. Barthesin tarkoituksena ei myöskään ollut, että koodien avulla käytettäisiin tieteellisenä mallina muiden tekstien analyysissä.²⁰⁴ Tässä suhteessa niin allekirjoittanut kuten muut tutkijatkin joutuvat siis epäilemään toimivansa vastoin Barthesin alkuperäistä ajatusta.

Viisi koodia purkavat monimerkityksisiä kerroksia, joiden avulla voidaan nostaa esiin identiteettejä ja implikaatioita, tarinoita, tyylejä ja käytettyjä symboliavaruuksia. Ne kaikki ovat olennaisia pohdittaessa, miten esimerkiksi vallitsevat merkitykset vaikuttavat arvoihimme, asenteisiimme, käsityksiimme ja ilmaisutapoihimme.²⁰⁵

²⁰¹ Blom 1998, 221.

²⁰² Barthes 1974, 20.

²⁰³ Barthes 1974, 19; Blom 1998, 219.

²⁰⁴ Blom 1998, 210.

²⁰⁵ Blom 1998, 226.

5. AINEISTON ANALYYSI

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytän semioottista analyysiä, tarkemmin sanottuna Barthesin viiden koodin menetelmää. Tähän valintaan päädyin, koska tavoitteenani on tuoda esiin haastatteluaineistoihin ja haastateltavien kommentteihin piiloutuvia ajatusrakennelmia ja olettamuksia, joiden löytämiseen ja tulkintaan uskon semioottisen analyysin olevan toimiva työkalu.

Luvun aluksi käyn aineiston löydökset läpi koodi koodilta, ja teen lopuksi yhteenvedon koko semioottisen analyysin tuloksista. Esittelen myös lyhyesti jokaisen koodin alalukujen alussa. Tarkemmin koodit on esitelty luvussa 4.

5.1. Hermeneuttinen koodi

Hermeneuttinen koodi muodostuu tekstissä olevista arvoituksista, niiden ratkaisuista ja viivytyksistä niiden ratkaisemisessa²⁰⁶. Se muodostaa ikään kuin tarinan, jossa voimat ja vastavoimat kamppailevat, kunnes päädytään loppuratkaisuun. Omassa aineistossani jokaisen haastattelun tarina lähtee liikkeelle muutoksen lähtötilanteesta ja päättyy haastatteluhetken arvioon sen onnistumisesta ja vaikutuksista. Alut ja loput ovat myös niitä kohtia, joissa eri museoiden tarinat ovat yhtenevimmillään. Sen sijaan matka, joka muutosprosessin aikana on kuljettu, on jokaisen museon kohdalla omanlaisensa.²⁰⁷

Yhteistä kaikkien museoiden muutoksen käynnistymiselle on eräänlainen ulkoapäin tuleva muutoksen pakko. Tämä ulkopuolelta tuleva vaikutin voi olla kehityshanke, kuten siirtyminen uusiin tai laajempiin tiloihin, joka samalla on käynnistänyt ajatusprosessin museon kokonaisvaltaisemmasta muutoksesta. Toisaalta muutoksen käynnistäjänä on kaikissa tutkimissani museoissa ollut asiakkailta tai julkisesta keskustelusta tullut negatiivinen palaute²⁰⁸. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat, että oman museon brändi ennen muutosta oli hahmoton ja epämääräinen, eikä tavallinen kansalainen erottanut pääkaupunkiseudun museoita toisistaan. Osa haastateltavista totesi myös, että oman museon kävijämäärät olivat laskussa ja muutos oli tästäkin syystä välttämätön.²⁰⁹

²⁰⁶ Barthes 1974, 19.

²⁰⁷ Häkkinen 2017.

²⁰⁸ Häkkinen 2017.

²⁰⁹ Häkkinen 2017.

Myös tarinan päätös on kaikkien museoiden osalta yhtenäinen: kaikissa neljässä museossa muutos on koettu onnistuneena, eikä korjattavaa tai kritisoitavaa juurikaan löydy. Perusteiksi tälle haastateltavat mainitsevat kävijämäärien kasvun. Yhdessä museossa on mitattu myös näyttelyissä käytettyä aikaa, joka sekin on pidentynyt muutoksen jälkeen.²¹⁰ Museoista kaksi on tutkinut mielikuvaa museosta, joka kummassakin tapauksessa on lähentynyt brändi-identiteettiä, haluttua mielikuvaa. Useissa haastatteluissa tuli myös esiin, että muutoksen jälkeen museoon on tehty ”opintomatkoja” toisista museoista, haastattelupyynnöt ja medianäkyvyys ovat kasvaneet, samoin pyynnöt tulla kertomaan museon muutoksesta esimerkiksi alan seminaareihin. Tutkimuksessa mukana olevat museot ovat myös saaneet erilaisia alan palkintoja tai ainakin olleet finalistien joukossa ehdolla palkinnon saajiksi.²¹¹

Syytä hyvään tulokseen etsittiin paitsi onnistuneesta muutoksesta myös museotalouden uudenlaisesta noususta yleiseen keskusteluun. Yksi haastateltavista totesi myös, että odotusarvo museon palveluille on vielä aika alhainen, jolloin uuden museokävijän yllättäminen positiivisesti on helpompaa kuin silloin, jos odotusarvo on jo lähtökohtaisesti korkealla.²¹²

Useimmissa museoissa muutosprosessi on toteutettu nopealla tempolla, vain yhden museon muutokseen on varattu aikaa yli kaksi vuotta²¹³. Haastatteluissa tiukka aikataulu näyttäytyy haasteena tai ongelmana, mutta erityisesti museonjohtajien näkökulmasta nopea ”rysäytys” on myös ollut tapa, jolla muutos saadaan varmimmin toteutetuksi. Yksi museoista käytti jopa niin sanottua ulkoisen pakon taktiikkaa, jossa visuaalisen ilmeen ja ohjelmiston muutos toteutettiin ensin ja tästä myös viestittiin aktiivisesti. Vasta tämän jälkeen muutos vietiin organisaatioon ja toimintatapoihin – ajatuksena, että sisäisen muutoksen on pakko tapahtua ulkoisen muutoksen myötä.²¹⁴

Kaikissa tapauksissa nopeatempoinen muutos ei onnistunut. Tällöin hidastavat tekijät ovat joko tulleet museon ulkopuolelta tai syynä on ollut alun pitäen liian optimistisesti laadittu aikataulu. Muutoksen jatkuva tarve näyttää muutoinkin olevan yleisesti hyväksytty totuus: haastateltavat näkevät muutoksen jatkuvana prosessina, ikään kuin kilpajuoksuna, jossa

²¹⁰ Häkkinen 2017.

²¹¹ Häkkinen 2017.

²¹² Häkkinen 2017.

²¹³ Häkkinen 2017.

²¹⁴ Häkkinen 2017.

tahtia on jatkuvasti parannettava, jotta pysytään kilpailijoiden tai yhä nopeammin muuttuvan yhteiskunnan ja sen trendien vauhdissa.²¹⁵

Museoiden tarinoissa toistuva elementti on myös se, että muutosprosessi on haluttu pitää omissa käsissä. Joissain tapauksissa tämä voi olla taloudellinen välttämättömyys mutta ulkopuoliseen apuun suhtaudutaan myös jossain määrin epäluuloisesti. Ulkopuolisten ei uskota tuntevan museoalaa riittävästi, jotta heistä olisi hyötyä muutoin kuin alihankkijoina, toteuttamassa pieniä, omaan erikoisalaansa liittyviä tehtäviä, kuten teknistä tai visuaalista suunnittelua. Muutamassa haastattelussa todettiin myös, että valikoiden tehty ulkopuolisten palvelujen hankinta mahdollisti museon näkökulmasta paremman tai syvemmän yhteistyön kuin se, että koko uudistus olisi ulkoistettu mainostoimistolle tai konsultille.²¹⁶

Edellä kuvatuista yhteisistä piirteistä huolimatta jokaisen tutkitun museon muutosprosessi on kuitenkin ollut omanlaisensa kehitys- ja oppimiskertomus. Näitä prosesseja voi kuvata esimerkiksi metaforin, jotka omasta mielestäni kertovat kunkin muutoksen keskeisistä piirteistä:

- Varmasti etenevä juna: yksi museoista sai muutosprosessinsa toteutetuksi ennalta suunnitellussa aikataulussa ja laajuudessa, ilman merkittäviä ongelmia tai tarvetta tehdä muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan. Muutosprosessi näyttää oppikirjaesimerkiltä: projektia johdetaan vahvasti, fokus ei muutu ja muutoksen toteuttajilla on realistinen käsitys siitä, mihin ollaan pyrkimässä.
- Viipyilevä matka: muutos oli pitkä prosessi, joka pysähtyi välillä pitkäksi ajaksi museosta riippumattomista syistä. Samalla ”maali” siirtyi: kun aikaa kului, myös alkuperäiset suunnitelmat muuttuivat ja lopputuloksena oli metamorfoosi alkuperäisestä tavoitteesta ja uusista, matkan varrella havaituista muutostarpeista. Tässä muutosprosessissa mukana oli myös vahvoja vastavoimia, joita vastaan kamppailuun kului aikaa ja energiaa.
- Tulivuori: tarve muutokselle oli ollut olemassa pitkään, ja lopulta se toteutui tulivuorenpurkauksen kaltaisena ”räjähdysenä”, joka yllätti yleisön ja ehkä osin myös museon oman väen.

²¹⁵ Häkkinen 2017.

²¹⁶ Häkkinen 2017.

- Talkoot: muutos toteutettiin oman henkilökunnan voimin, vapaaehtoistyön hengessä voimavaroja säästämättä. Hankkeessa näkyy tee se itse -toimintatavan palkitsevuus ja kuormittavuus.

Muutoksen myötävaikuttajia ovat pääsääntöisesti olleet sitoutunut, päämäärätietoinen johto ja henkilökunta, joka on osallistettu vahvasti muutoksen tekemiseen²¹⁷. Vain yhdessä museoista muutos on ollut siinä määrin museon johdon visioima ja eteenpäin viemä, että henkilökunta ei ole ehkä täysin pysynyt muutoksen rattailla mukana.

Muutos ei kuitenkaan ole ollut helppo tai kevyt asia museoissa työskenteleville. Erityisesti asiantuntijoiden haastatteluissa nousee esiin henkilöstön väsyminen, muutoksen kova vauhti ja siitä aiheutunut suuri työmäärä. Toiminnan tulee olla brändin mukaista, mikä tarkoittaa, että käytännössä jokaisen työntekijän on sisäistettävä brändin arvot ja ydin, ”löydettävä yhteinen tietoisuus” ja noudatettava sitä työssään. Lisäksi muutos on kaikissa museoissa tarkoittanut sitä, että työntekijöiden toimenkuvat – ja samalla vastuut – ovat laajentuneet aiemmista, ehkä melko rajallisista ja hierarkkisistakin toimenkuvista.²¹⁸

Hallinnon suhtautuminen muutokseen näyttää vaihtelevan sen mukaan, miten suuria lisäbudjetteja sen toteuttaminen on vaatinut – on helppoa suhtautua kehityshankkeisiin myönteisesti, jos taloudellista lisäpanosta ei vaadita. Niissäkin museoissa, joissa lisäbudjetit olivat käytössä, hallinto näyttää suhtautuvan sinänsä samanlaisten museo-organisaatioiden lisärahan tarpeeseen eri tavoin.²¹⁹ Suhde hallintoon vaikuttaa useimmissa tapauksissa olevan etäinen, eikä hallinnossa täysin hahmoteta, mitä museo tekee tai miten muutos sen työhön voisi vaikuttaa.

Museokävijöiden vaikutus muutokseen tulee ilmi pääosin siinä, millä tavoin uudet museot on otettu vastaan. Tässä roolissaan kävijät ovat olleet pääosin myötävaikuttajia: kaikissa tutkituissa museoissa kävijämäärät olivat nousseet uudistuksen jälkeen. Osassa museoista kävijät pääsivät vaikuttamaan myös muutoksen toteuttamiseen esimerkiksi asiakaspaneelissa.²²⁰ Kaikki kävijät eivät kuitenkaan ole olleet muutoksesta innoissaan. Erityisesti kulttuurihistoriallisten museoiden edustajat kertovat ”perinteisiä” sivistäviä ja paljon informaatiota ja esineitä sisältäviä näyttelyitä kaipaavista kävijöistä, joilta muutoksen jälkeen on tullut kipakkaakin kritiikkiä. Tähän kriittisten ryhmään kuuluu myös

²¹⁷ Häkkinen 2017.

²¹⁸ Häkkinen 2017.

²¹⁹ Häkkinen 2017.

²²⁰ Häkkinen 2017.

asiantuntijayleisöjä.²²¹ Museon suhde näihin ryhmiin on monimutkainen ja aiheuttaa pohdintaa siitä, voidaanko nämä hitaammin innostuvat tai ”karvalakkikansa” jättää huomiotta vai onko museon toimintaa lähdeittävä muokkaamaan palautteen myötä.

5.2. Proaireettinen koodi

Proaireettinen eli toiminnan koodi järjestää tekstissä olevia tapahtumia erilaisiin kokonaisuuksiin, jotka ovat lukijan muodostamia ja valitsemia²²². Se hahmottaa toiminnan tarkoitusta, järjestystä ja pyrkimyksiä²²³. Tutkimusaineistossa olen luokitellut tähän koodiin ne haastatteluaineiston pienet kertomukset, jotka eivät välttämättä vie hermeneuttisen koodin ”suurta tarinaa” eteenpäin. Ne voivat olla esimerkkejä tai konkretisointeja, joilla kerrontaa halutaan elävöittää tai omaa näkökulmaa korostaa.

Suuri osa proaireettisista kertomuksista on kuvauksia muutosprosessiin liittyvistä onnistumisista tai muutoksen positiivisista vaikutuksista. Tällaisia ovat esimerkiksi kertomukset uudistuneen museon lanseerauksesta, joka on kiinnostanut yleisöä odotettua enemmän tai joka on saanut poikkeuksellisen suuren näkyvyyden mediassa. Yhtä lailla onnistumistarinat voivat kuvata uudenlaisia tapahtumia, jollaisia museossa ei aiemmin voitu kuvitellakaan järjestettäväksi tai alalta tulleita huomionosoituksia.²²⁴ Toisaalta monet haastateltavista halusivat korostaa, että museon toiminta oli ollut laadukasta jo ennen muutostakin²²⁵, mikä kuvaa mielestäni haluttomuutta kritisoida aiempia toimintatapoja ja pyrkimystä pehmentää muutuskertomusten hegemoniaa.

Toinen kertomustyyppi kuvaa muutokseen liittyviä ongelmia tai epäonnistumisia. Niitä on kolmenlaisia: vaikeuksista voittoon -kertomuksia, aikatauluun ja muihin resursseihin liittyviä kertomuksia sekä huomioita, joita ei ehkä lainkaan ole tarkoitettu proaireettisiksi kertomuksiksi. Vaikeuksien kautta voittoon -kertomukset kuvaavat esimerkiksi sitä, miten rahoituksen saaminen muutosprosessia varten oli hankalaa mutta kovalla työllä ja neuvotteluilla siinä kuitenkin onnistuttiin. Aikataulu- ja resurssikertomuksissa osia uudistuksesta on jouduttu siirtämään myöhemmäksi, koska prosessin aikana on todettu niiden vaativan enemmän aikaa, ajatustyötä tai taloudellista panosta kuin mihin alun pitäen

²²¹ Häkkinen 2017.

²²² Barthes 1974, 19.

²²³ Blom 1998, 217.

²²⁴ Häkkinen 2017.

²²⁵ Häkkinen 2017.

oli varauduttu.²²⁶ Kiinnostavimpia ovat kuitenkin viimeisen ryhmän huomionomaiset kertomukset, joita esiintyy erityisesti museonjohtajien haastatteluissa. Niissä esimerkiksi kuvataan sivulauseenomaisesti, miten museon johto havahtui henkilöstön väsymykseen tai vastarintaan vasta sitten, kun jokin toiminto tai työryhmä oli kuvaannollisesti ilmaistuna ”raksahtanut poikki”.²²⁷ Näihin kertomuksiin haastattelut eivät tarjoa ratkaisuja, eikä haastateltava ehkä edes ajattele kuvaavansa ongelmaa.

Kaikissa neljässä museossa muutos on vaikuttanut lähes kaikkiin toimintoihin. Valtaosin haastateltavat kuvaavat kuitenkin yleisötyöhön, näyttelyihin ja markkinointiin kohdistuvia muutoksia – johtuen toki myös siitä, että haastattelun painopiste on näissä toiminnoissa.²²⁸ Vaikutelmakseni jäi kuitenkin, että kulttuurihistoriallisissa museoissa muutos ulottuu selvemmin myös kokoelmatoimintaan. Osin tämä voi olla myös sattumaa, sillä samanaikaisesti oli käynnissä kokoelmanhallinnan prosesseja, jotka eivät välttämättä millään tavoin liittyneet tässä tutkimuksessa kuvattuun muutosprosessiin.

Museon toimintatavoista haastatteluissa on vain vähän kertomuksia, mutta ne ovat sitä kiinnostavampia. Niissä kuvaillaan museotoiminnan muutosta esimerkiksi suhteessa rahaan ja sponsorointiin, aiheisiin, joista on viime vuosina tullut arkipäivää museoammattilaisten työssä. Aiemmin näistä aiheista ei keskusteltu, esimerkiksi museon taloustilanne otettiin annettuna tekijänä, jolle museotyöntekijät eivät voi tehdä mitään ja joka ei kuulu heidän osaamisalueisiinsa. Vastaavasti ajattelun muutosta kuvataan muun muassa esimerkeillä maksullisesta oheistoiminnasta, joka kritiikin sijaan onkin kerännyt runsaasti osanottajia – jopa enemmän kuin tilaisuuksiin on voitu ottaa. Rahaan liittyy myös kiinnostava yksityiskohta: yhdessä haastatteluista todetaan, että tiukka taloustilanne johti siihen, että museo alkoi tehdä tarkempia valintoja sen osalta, mitä asioita toteutetaan ja toteutti nämä asiat isommin ja näyttävämmin – ei siis säästään tai näkyvyyttä karsien.²²⁹

Valtaosin tutkimuksessa mukana olleet museot näyttävät lähteneen muutosprosessiin ilman kovin pitkän aikavälin suunnitelmaa. Useista haastatteluista jää se vaikutelma, että muutosta on lähdetty toteuttamaan ”muutos edellä”, ilman kovin tarkkaa näkemystä siitä, millainen

²²⁶ Häkkinen 2017.

²²⁷ Häkkinen 2017.

²²⁸ Häkkinen 2017.

²²⁹ Häkkinen 2017.

lopputuloksen pitäisi olla. Vain yksi museoista on laatinut suunnitelman, joka ulottuu myös tuleviin, lanseerauksen jälkeisiin vuosiin²³⁰.

Museoiden henkilökuntaa kuvaavat kertomukset ovat erilaisia kertojasta riippuen. Museonjohtajat maalaavat alaisistaan sankarillista kuvaa, jossa museossa työskentelevät ovat muutoksen toteuttajia, väsymättömiä puurtajia, jotka tekevät enemmän kuin palkkansa edestä ja jotka näkevät työnsä merkityksen. Yksi haastateltava kuvaa alaistensa olevan kutsumusammattissa, josta ”palkinto” on enemmän kuin vain rahallinen korvaus. Asiantuntijoiden haastatteluista ilmenee kuitenkin myös väsymys ja tietynlainen neuvottomuus uudenlaisten tehtävien edessä. Kaikissa museoissa muutos on tarkoittanut henkilöstölle toimenkuvien laajenemista, vallan mutta myös vastuiden kasvua, eikä aina ole selvää, onko ohjaus ja koulutus uudentyypiseen tekemiseen ollut riittävää.²³¹

Osa museonjohtajien kertomuksista on alaa voimakkaasti kyseenalaistavia, jopa niin, että alan tulevaisuutta ja olemassaolon oikeutusta pohditaan. Johtajilla on myös kahtalaista suhtautumista muutoksen jälkeiseen aikaan. Yleinen mielipide on, että muutos on jatkuva.²³² Haastateltujen väliset erot syntyvät siinä, näyttäytyykö tämä jatkuva muutos uhkaavana kamppailuna vihollisia vastaan vai hyvähenkisenä kilpailuna, jossa kilpakumppanit tukevat ja kannustavat toisiaan.

5.3. Seemien koodi

Seemi on tekstin pienin merkityksellinen yksikkö. Ne ovat merkitysvälähdyksiä, joihin liittyvät denotatiiviset ja konnotatiiviset merkitykset.²³³ Haastatteluaineistossani suurin osa seemeistä on metaforia tai metaforan kaltaisia konnotatiivisia ilmauksia. Niiden osalta käytän Lakoffin ja Johnsonin²³⁴ jaottelua rakenteellisiin, ontologisiin ja suuntametaforiin.

- Rakenteelliset metaforat kuvaavat yhteen käsitekenttään kuuluvaa asiaa toisen käsitekentän termein ja voivat muodostaa laajempia käsitteellistyksiä (elämä on matka)²³⁵.

²³⁰ Häkkinen 2017.

²³¹ Häkkinen 2017.

²³² Häkkinen 2017.

²³³ Blom 1998, 212.

²³⁴ Lakoff & Johnson 1980.

²³⁵ Lakoff & Johnson 1980, 14–16.

- Suuntametafora suhteuttaa esimerkiksi spatiaalisia käsitteitä toisiinsa (ylhäällä on parempi tai suurempi, alhaalla huonompi tai pienempi)²³⁶.
- Ontologiset metaforat kuvaavat abstrakteja asioita tai käsitteitä konkreettisina esineinä tai olioina (museo hoivattavana kohteena)²³⁷.

Rakenteellisilla metaforilla kuvataan aineistossani usein organisaation toimintaa. Ne voivat ilmetä positiivisen dynamiikan metaforina, liikkeenä, rakentamisena ja luomisena ja joiden vastakohtaksi kuvataan muutamassa haastattelussa paikallaan polkeminen tai ”jauhaminen”²³⁸. Rakentamis-, luomis- ja liikemetaforat ovat samalla hallinnan metaforia: puhuja on aktiivinen toimija, joka päättää, miten asiat etenevät. Tyypillisesti näitä metaforia esiintyy museonjohtajien puheessa²³⁹.

Toinen tapa kuvan organisaatiota ovat pelin ja sodan metaforat, joihin liittyy edellistä ryhmää negatiivisempi sävy – niissä heittäydytään ja puhkotaan, pyörät rikkoutuvat ja kiinnostavuus rinnastuu vaarallisuuteen. Tähän ryhmään rinnastan myös säiliömetaforat, joissa museo on kattila, jossa paine kasvaa ja kasvaa, kunnes se lopulta kiehuu yli. Samoin tähän metaforakimppuun kuuluvat mielestäni katuelämän metaforat, joita yksi haastateltavista käyttää.²⁴⁰ Myös niissä kyse on selviytymisestä kadun karuissa oloissa ja kapinallisuudesta, eräänlaisesta ulkopuolisuudesta. Ensimmäisen ryhmän metaforista nämä poikkeavat myös siksi, että tilanne ei näytä olevan puhujan hallinnassa, kuten ei sodan tai pelinkään voittajaa voida tietää etukäteen. Tämän metaforaryhmän edustajia löytyy niin museonjohtajien kuin asiantuntijoidenkin puheesta²⁴¹.

Kolmas ja tavanomaisin tapa kuvata museota ovat matka- ja urheilumetaforat. Niissä muutosprosessi nähdään matkana, jolla on alku, loppu ja tapahtumia matkan varrella, tai urheilusuorituksena, jossa nimenomaan korostuu suorittaminen. Matka- ja urheilumetaforat esiintyvät tyypillisesti asiantuntijoiden haastatteluissa.²⁴²

Muita aineistossani esiintyneitä rakennemetaforia ovat museon esittäminen näyttämönä ja monen ihmisen samansuuntaista toimintaa kuvaavat yhteistyömetaforat, jotka kummatkin ovat peräisin lähinnä museonjohtajien puheesta. Näyttämömetaforat liittyvät museon roolin

²³⁶ Lakoff & Johnson 1980, 14–16.

²³⁷ Lakoff & Johnson 1980, 25–26.

²³⁸ Häkkinen 2017.

²³⁹ Häkkinen 2017.

²⁴⁰ Häkkinen 2017.

²⁴¹ Häkkinen 2017.

²⁴² Häkkinen 2017.

etsimiseen yhteiskunnassa tai julkishallinnollisen organisaation sisällä. Yhteistyömetaforat taas kuvaavat muutoksen toteuttamista siitä näkökulmasta, ettei se olisi mahdollista ilman laajaa yhteistyötä.²⁴³

Oliometaforissa museo nähdään elävänä olentona, joko hoivattavana ja ruokittavana ”lemmikkinä” tai itsenäisenä, luonnonvoiman kaltaisena oliona, jota ihmiset eivät välttämättä pysty hallitsemaan²⁴⁴. Tyypillistä aineistoni haastatteluille on, että museonjohtajille museo on hoivattava olento – joissain yhteyksissä myös puu tai savi, jota veistetään ja muotoillaan halutunlaiseksi. Asiantuntijoille museo on useimmin arvaamaton ja hallitsematon olento. Tällaisena omalakisena olentona saatetaan kuvata myös ulkopuolisia tekijöitä, kuten vaikkapa hallintoa.

Aineistoni suuntametaforat löytyvät lähes yksinomaan asiantuntijoiden haastatteluista. Ne ovat myös metaforista suoraan arvottavimpia, kuten se, että toiminnan kannalta tärkeät asiat ovat ”keskellä” ja vähemmän tärkeät ”reunalla”.²⁴⁵

Haastatteluissa kysyttiin, onko museon paikka museokentällä muuttunut brändiuudistuksen myötä. Ehkä tämä kysymys oli omiaan lietsomaan vastausten rakentamista suuntametaforien kautta. Monessa haastattelussa museoalan huiput olivat sijoittuneet oikealle ja ylös, heikommin menestyvät vasemmalle ja alas – ikään kuin perinteiseen nelikenttään. Toisaalta lähes jokaisessa haastattelussa omalla museolla nähtiin olevan ”oma ruutu”, jonka sisällä museo voi liikkua mutta jolta se ei voi poistua.²⁴⁶

Suunnilla voidaan kuvata myös esimerkiksi museon paikkaa risteyksenä, jossa kohtaavat toisesta suunnasta tulevat hallinnon tavoitteet ja vaatimukset sekä toisesta suunnasta tulevat museoalan vaatimukset. Tasometaforien avulla kuvataan myös museon muuttumista matalan kynnyksen paikaksi.²⁴⁷

²⁴³ Häkkinen 2017.

²⁴⁴ Häkkinen 2017.

²⁴⁵ Häkkinen 2017.

²⁴⁶ Häkkinen 2017.

²⁴⁷ Häkkinen 2017.

5.4. Kulttuuriset koodit

Kulttuuriseen koodiin kuuluvat kulttuurisiin järjestelmiin viittaavat tekstiainekset²⁴⁸, jotka liittyvät tiettyyn tieteenalaan tai muuhun tiedon lähteeseen²⁴⁹. Omassa aineistossani on runsaasti leksioita, joissa museoita tai museoalaa kuvattiin tiettyjen ennakkokäsitysten perusteella tai joissa nämä ennakkokäsitykset olivat luettavissa rivien välistä²⁵⁰. Kulttuurisen koodin aineistoni koostuukin lähes yksinomaan näistä alan sisäistä diskurssia kuvaavista tekstinkohdista.

Haastatteluissa kiinnostavaa on se, miten omaa museota ja sen muutosta peilataan eräänlaiseen museon normiin tai ideaaliin. Tämä ideaali näyttää olevan hyvin perinteinen, vaikka museoiden uudistusprosessien tarkoituksena on rikkoa konventioita ja tuottaa uudenlaisia museoita ja vaikka puhujina ovat museoalan ammattilaiset.

Museo on perinteisesti nähty asiantuntijaorganisaationa ja ”totuuden kertojana”. Museoiden uudistuessa on lähes poikkeuksetta haluttu luopua tällaisesta ylhäältä alas -asenteesta ja nostaa museokävijät tasavertaisiksi ja aktiivisiksi toimijoiksi. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että museon suunnitteluun on saattanut osallistua asiakkaista koottu paneeli tai että tapahtumien sisältöjä tai jopa kokonaisia näyttelyitä on suunniteltu yhdessä asiakkaiden kanssa. Sama koskee muutosta näyttelyiden toteuttamisessa, joka erityisesti kulttuurihistoriallisten museoiden kohdalla on tarkoittanut näyttelyiden ”keventymistä”, esinemäärän karsimista, selittävien tekstien lyhentämistä ja visuaalisuuden korostumista informaation kustannuksella.²⁵¹ Näitä ratkaisuja perustellaan erityisesti museonjohtajien haastatteluissa monin tavoin ja sanoin – ikään kuin niissä olisi jotakin arveluttavaa. Tosin on todettava, että haastattelujen perusteella myös osa asiakkaista kaipaa edelleen perinteistä, asiantuntijatiedolle perustuvaa museota²⁵².

Muutamassa haastattelussa tulee esiin myös museon arvokkuus, jonka säilymistä tai katoamista pohditaan erityisesti niissä tilanteissa, joissa museon näyttelyt muuttuvat voimakkaasti tai museon fyysinen ympäristö on kaupallinen²⁵³. Vaikka ”pönötyksestä” halutaan tai sanotaan haluttavan pois, arvokkuus sinänsä näyttäytyy positiivisena asiana.

²⁴⁸ Blom 1998, 221.

²⁴⁹ Barthes 1974, 20.

²⁵⁰ Häkkinen 2017.

²⁵¹ Häkkinen 2017.

²⁵² Häkkinen 2017.

²⁵³ Häkkinen 2017.

Museon ideaaliin liittyy myös käsitys siitä, miten museossa tulisi vierailla. Useissa haastatteluissa mainitaan museossa piipahtaminen, jonka sanotaan olevan pääsymaksuttomuuden ja maksullisten museoiden osalta Museokortin ansiota. Piipahtaminen saadaan näissä haastatteluissa kuulostamaan uudelta ja poikkeavalta tavalta ”kuluttaa museoita”.²⁵⁴ Stereotyyppinen käsitys museovierailusta näyttäisi siis olevan, että kun museoon tullaan, siellä kuuluu viettää runsaasti aikaa ja koluta museo läpikotaisin.

Museoalalta ei perinteisesti ole odotettu itsevarmuutta tai mielipidejohtajuutta vaan pikemminkin hiljaista asiantuntemusta omasta erikoisalasta. Osana muutosta museot ovat kuitenkin valinneet toisenlaisen, lähempänä kaupallisia organisaatioita olevan taktiikan oman näkyvyyden ja ”paikan” takaamiseksi. Tämä näkyy mainoskampanjoina, sponsorointina ja ohjelmavalintoina, joiden tavoitteena voi olla enemmän näkyvyyden tavoittelu kuin museokävijöiden houkuttelu paikalle. Haastatteluissa tämä uusi toimintatapa kuitenkin näyttäytyy varsinkin museonjohtajien puheessa omalta mukavuusalueelta poistumisena, joka ei oikein istu yhteen museon perustehtävien kanssa.²⁵⁵

Museoiden uusilla brändeillä tavoitellaan omaleimaisuutta ja erottuvuutta, kuten brändikirjallisuuden oppien mukaan tuleekin. Ne eroavatkin vanhoista, ajalta ennen muutosta olevista mielikuvista vähintäänkin siinä, että kunkin museon vahvuuksia on korostettu, joidenkin osalta identiteetti on laitettu kokonaan uusiksi. Sen sijaan keskenään museoiden brändit ovat aika samankaltaisia: niissä toistuvat tunteisiin vetoavuus, museo matalan kynnyksen paikkana, yllätyksellisyys ja rohkeus. Luutuneita odotuksia ja käsityksiä museosta halutaan ravistella ja samalla useimmissa museoissa halutaan tulla lähemmäs museokävijää. Kaikkiaan muutoksella haluttiin kaikissa museoissa tuoda omia vahvuuksia esiin tai muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi.²⁵⁶

Muutamissa haastatteluissa pohditaan museon paikkaa yhteisössään ja yhteiskunnassa. Näyttää siltä, että museo hakee sitä, millaisia rooleja sille voisi avautua tämän päivän yhteiskunnassa eikä tyydy vain siihen tehtävään, joka sillä on aiemmin ollut. Toisaalta taas museon vanhat roolit näyttävät säilyvän uusien roolien rinnalla.²⁵⁷

Myös käsitys museosta paikkana muuttuu. Tutkimuksessa mukana olleista museoista kaksi sulki muutosprosessin yhteydessä sivutoimipisteitään, millä pyrittiin haastateltavien mukaan

²⁵⁴ Häkkinen 2017.

²⁵⁵ Häkkinen 2017.

²⁵⁶ Häkkinen 2017.

²⁵⁷ Häkkinen 2017.

brändin kirkastamiseen. Toisaalta erityisesti museonjohtajien haastatteluissa tuli esiin pyrkimys museon viemisestä museorakennuksen seinien ulkopuolelle. Tälläkin tavoin halutaan lähemmäs ihmisiä – erityisesti niitä, joita on vaikea saada fyysiseen museoon.²⁵⁸

Seemien tavoin kulttuuriset koodit vahvistavat sitä käsitystä, että eri museoiden ”ruudut” tai ”paikat” ovat erilaisia. Monissa haastatteluissa nousee esiin valtakunnallisten museoiden erityinen asema²⁵⁹. Tähän asemaan näyttää kuitenkin liittyvän kahdenlaisia näkemyksiä, jotka voivat esiintyä myös saman haastateltavan puheessa. Yhtäältä valtakunnallisella museolla on asemastaan juontuva paikka, jota siltä ei voida ottaa pois. Toisaalta taas tämä paikka pitää lunastaa aina uudelleen.

Kaikki haastateltavat totesivat, että museokentällä on tapahtunut ja tapahtumassa muutos, joka koskee koko alaa. Syiksi sille nähtiin toisaalta yleisön valistuneisuus, maailmalla nähdyt museoesimerkit ja tarve löytää elämyksiä tai elämää suurempia asioita vapaa-ajalle. Toisaalta muutoksen nähtiin lähteneen museotalasta itsestään, omasta muuttuneesta ohjelmistosta, Museokortista ja riman nostamisesta entistä korkeammalle. Kiinnostusta alaan on lisännyt myös Guggenheim-keskustelu, joka nousi esiin erityisesti Helsingin kaupungin museoiden edustajien haastatteluissa.²⁶⁰

Parissa haastattelussa todettiin, että muutoksen tahti ei ole pysyvää, vaan se kulkee aaltoina tai sykleinä. Hieman kahtiajakoisuutta syntyi siitä, ovatko museot toisilleen kilpailijoita vai yhteistyökumppaneita. Jos monien museoiden muutos menee samaan suuntaan, on mahdollista, että tähän ”ruutuun” tulee tungosta.²⁶¹

Myös museoiden rooli näyttää olevan erilainen. Kaupungin organisaatioon kuuluvien museoiden nähdään olevan oman kaupungin asukkaita varten, kun taas valtakunnallisen museon roolina näyttää olevan jollain tavoin ”ylempänä” oleminen.

Eri museoiden välille syntyy haastatteluaineiston perusteella myös erilaisia jakolinjoja. Yksi museoita jakava tekijä on pääsymaksullisuus tai -maksuttomuus. Erityisesti niissä museoissa, joissa pääsymaksua ei ole, tämä nähdään eräänlaisena vedenjakajana tai ideologiana, joka määrittää koko museon toimintakulttuuria.²⁶²

²⁵⁸ Häkkinen 2017.

²⁵⁹ Häkkinen 2017.

²⁶⁰ Häkkinen 2017.

²⁶¹ Häkkinen 2017.

²⁶² Häkkinen 2017.

Toinen jakolinja kulkee kulttuurihistoriallisten museoiden ja taidemuseoiden välillä. Yhdessä haastatteluista kiinnitetään huomiota siihen, että juuri taidemuseot ovat olleet museoiden suosion huipulla, ja että mahdollisesti tämä on saanut muut museot tulemaan niiden markkinoille ja järjestämään taidenäyttelyitä myös omissa tiloissaan²⁶³. Jollain tavoin näyttää siltä, että kulttuurihistorialliset museot ovat joutuneet muutoksen yhteydessä muokkaamaan toimintaansa voimakkaammin kuin taidemuseot. Joitain viitteitä on myös siihen suuntaan, että rahoituksen saaminen taidemuseotoiminnan kehittämiseen on helpompaa kuin kulttuurihistoriallisilla museoilla.

Museoammattilaisten on useiden haastattelujen mukaan pitänyt opetella muutoksessa uudenlaisia työskentelytapoja, joihin liittyvät entistä laajemmat vastuut ja nopeampi työtempo²⁶⁴. Tämä on monelta osin vastakkainen perinteiseen käsitykseen verrattuna, jossa museotyöntekijä on huolellinen, yksityiskohtiin paneutuva tutkijatyyppe, joka tekee työtään kutsumuksesta, ei rahan vuoksi. Vaikka tämä perinteinen näkemys lienee stereotypia, jonka historia juontaa useiden kymmenien vuosien taa, tulee erityisesti asiantuntijoiden haastatteluissa esiin uuden työskentelytavan mukanaan tuoma väsyminen, joissain tapauksissa jopa turhautuminen ja kapinointi. Museossa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä motivoivat haastattelujen perusteella työn sisältö ja merkityksellisyys, mutta muutokset edellyttävät sopeutumista, joka ei kaikkien kohdalla tapahdu aivan nopeasti²⁶⁵.

Lisäksi eräänlainen jakolinja on myös museoalan ja muiden alojen välillä. Haastatteluissa tämä tulee esiin puhuttaessa museoiden uudistusprosessien johtamisesta, joka kaikissa museoissa on haluttu tehdä itse. Sama jakolinja käy ilmi myös haastattelujaksoista, joissa puhutaan museossa työskentelevistä museoalan ja muun alan koulutuksen saaneista kesken sekä yhteistyöstä vaikkapa museon ja hallinnon välillä.²⁶⁶

5.5. Symbolinen koodi

Symbolinen koodi taas muodostuu tekstissä ilmenevistä vastakohtapareista, kuten elämä ja kuolema tai luonto ja kulttuuri²⁶⁷. Omassa tutkimusaineistossani vastakohtat rakentuvat tyypillisesti ihmisryhmien tai toimialojen välille. Kiinnostavaa on myös se, että muutamat

²⁶³ Häkkinen 2017.

²⁶⁴ Häkkinen 2017.

²⁶⁵ Häkkinen 2017.

²⁶⁶ Häkkinen 2017.

²⁶⁷ Barthes 1974, 19; Blom 1998, 219.

haastatteluista perustuvat eräänlaiselle jatkuvalla vastakkainasettelulle, kun toisissa haastatteluissa sitä taas on vain vähän tai ei lainkaan.²⁶⁸ Kulttuurisen koodin tavoin myös symbolinen koodi paljastaa, miten ammattilaiset oman alansa ja työnsä näkevät.

Haastattelun teemaan liittyen selkein vastakkainasettelu muodostuu vanhan ja uuden museon välille. Symbolisen koodin myötä esiin nousevat samat teemat, jotka ovat olleet nähtävissä myös muiden koodien yhteydessä: muutos sivistävästä asiantuntijaorganisaatiosta elämyksiä tuottavaksi vapaa-ajan vieton keskuksiksi, paljon informaatiota sisältävistä tuotannoista suuria yleisöjä houkutteleviksi, mielellään kantaottaviksi tai yllätyksellisiksi elämyksiksi. Samalla ainakin osasta perinteisiä museokonventioita on pyritty pääsemään eroon: jos vanha museo nähdään kieltojen kenttänä, on uusi museo sallivampi.

Museon muutosprosessissa vanha, hitaampi tutkijatyypinen työskentelytapa ja nykyinen nopeatempoinen työ asettuvat selkeästi vastakkain. Yhdessä haastatteluista tätä verrataan taiteen tekemiseen: siinä missä taiteilija saattoi ennen käyttää yhden maalauksen tuottamiseen pitkän ajan ja lopuksi signeerata sen omalla nimellään, nykytaiteessa teokset saattavat syntyä hyvinkin nopeasti, osa niistä on olemassa vain rajallisen ajan, eivätkä taiteilijat aina edes halua nimeään näkyviin, vaan toimivat nimimerkin tai työryhmän suojissa.²⁶⁹

Muutoksen syvyyttä kommentoidaan parissa haastattelussa. Haastateltavat tiedostavat, että museon brändin määrittely ja lanseeraus ei vielä tarkoita sitä, että kaikki museossa tehtävä olisi uuden brändin mukaista ja että kaikki siellä työskentelevät olisivat sisäistäneet tämän identiteetin. Toisaalta yksi haastateltavista kuvaa muutosta sanomalla, ettei pelkän markkinoinnin keinoin olisi päästy samanlaiseen lopputulokseen kuin koko toimintaa myllertävällä muutoksella. Yksikään museoista ei ole jättänyt muutosta pelkälle brändi- tai pintatasolle – toinen asia sitten on, miten ja milloin mitataan, onko muutos viety läpi onnistuneesti tai ovatko kaikki organisaatiossa työskentelevät omaksuneet sen identiteetin.²⁷⁰

Haastatteluissa käy myös ilmeiseksi, että ”vanhaa” museotyötä, muistiorganisaation työtä, kunnioitetaan, vaikka käytännössä kaikissa haastatelluissa museoissa toteutettu muutos on

²⁶⁸ Häkkinen 2017.

²⁶⁹ Häkkinen 2017.

²⁷⁰ Häkkinen 2017.

ollut iso ja sen nähdään tuoneen toiminnan ”toiselle levelille”²⁷¹. Tämä kertonee siitä, että ”perustyöllä” tarkoitetaan museon avoinnapiitoa ja kokoelmatyötä, joissa muutokset eivät ehkä ensisijaisesti näy tai joiden tärkeyttä halutaan näillä kommentteilla korostaa. Joissain haastatteluissa todetaan myös, että organisaation sisällä isolta näyttävä muutos ei välttämättä näy asiakkaille samalla tavalla, vaan koko muutos saatetaan ohittaa olankohautuksella.²⁷²

Museot vertaavat itseään toisaalta kaupallisiin organisaatioihin, toisaalta esimerkiksi kaupungin museolla vertailukohtana ovat kaupungin organisaation muut osat. Vertailu kaupallisiin organisaatioihin näkyy erityisesti museoissa, jotka sijaitsevat joko yhteistiloissa tai muuten lähekkäin kaupallisten organisaatioiden kanssa. Tässä vertailussa museo asettautuu tyypillisesti hieman altavastaajan asemaan suhteessa vertailukohteeseen – resurssien arvellaan olevan niukempia ja markkinointiosaamisen vähäisempää. Myös haastateltavat toteavat tällaisen vertailun olevan omiaan lisäämään muutos uutuusarvon vuoksi -ajattelua ja eräänlaista kilpajuoksua muutosten perässä²⁷³.

Museon ja julkishallinnon muiden osien vertailu on usein omiaan korostamaan museon erityispiirteitä. Muuhun hallintoon liitetään helposti byrokraattisuus ja tietynlainen sanelu: siellä tehdyt päätökset vaikuttavat museon toimintaan, mutta niissä ei aina huomioida museon erityistarpeita, jolloin ne voivat museon näkökulmasta vaikuttaa heikennyksiltä. Parissa haastattelussa viitataan myös siihen, että julkista rahoitusta on helpompi saada seiiniin kuin sisältöihin, joiden hallinto olettaa syntyvän ilman erityisiä resursseja²⁷⁴.

Joissain haastatteluissa myös museoiden yleisöt jaetaan useampiin, tavallaan toisilleen vastakkaisiin ryhmiin. On perinteiset museokävijät, jotka kenties kaipaavat myös perinteisiä näyttelyitä, on kiireiset piipahtelijat, jotka käyvät kerrallaan katsomassa vain pientä osaa näyttelystä tai tulevat kuluttamaan odotusaikaa museoon, on ravintolan ja kaupan asiakkaat, jotka tulevat museoon kulinarististen tai ostoselämysten vuoksi.²⁷⁵

Vastakkainasetteluja löytyy yllättävän paljon myös henkilökunnan väliltä. Haastattelun perusteella henkilöstö jakautuu muutoshaluisiin ja sopeutuvaisiin sekä muutosvastarintaisiin, joihin helposti kuuluvat iäkkäät ja asiantuntijat²⁷⁶. Osaltaan tähän voi vaikuttaa muutoksen

²⁷¹ Häkkinen 2017.

²⁷² Häkkinen 2017.

²⁷³ Häkkinen 2017.

²⁷⁴ Häkkinen 2017.

²⁷⁵ Häkkinen 2017.

²⁷⁶ Häkkinen 2017.

myötä tullut uusi ajattelutapa, jossa museo ei aina ole oikeassa vaan kuuntelee myös yleisöä. Jakautuminen näkyy myös yksiköissä siten, että yleisötyöhön ja markkinointiin liittyvät yksiköt saavat enemmän resursseja kuin esimerkiksi perinteiset kokoelmatyö ja avoinnapito.

Eryteisesti yhden museon osalta käy myös ilmi, että eräänlainen itsekkyyks museon sisällä on lisääntynyt. Yksiköillä on omat tavoitteensa, ja välillä voi olla, että niiden toteuttaminen kamppittaa museon kokonaisedun saavuttamista tai yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Samalla tavoin yksilöiden vastuut ovat kasvaneet, mikä voi olla yhteisen tekemisen kannalta ongelmallista. Osassa museoista on ollut käynnissä useita isoja muutosprosesseja samanaikaisesti, mikä väistämättä jakaa henkilöstöä.²⁷⁷

5.6. Yhteenveto

Kaikissa haastatteluissa korostuu onnistumisen etiikka. Hermeneuttisina, suurina tarinoina ne kertovat erityisesti ulkopuolelta tulleista paineista ja nopeaan muutokseen pyrkivistä prosesseista, joiden lopputuloksena on poikkeuksetta onnistuminen²⁷⁸. Myös proaireettisissa, pienissä tarinoissa tämä korostuu: jos epäonnistumisen hetkistä puhutaan, ne ovat väliaikaisia, voitettavissa olevia vaikeuksia tai optimistisesta aikataulusta johtuvia viivästyksiä. Ainoat todelliset epäonnistumiset tulevat aineistoon sivulauseissa: esimerkiksi voidaan kuvata henkilökunnan väsymistä tai kapinointia²⁷⁹ ikään kuin huomaamatta, että tällainen asia olisi pitänyt jo prosessin aikana havaita ja pyrkiä korjaamaan.

Muutoksen prosessit ovat kuitenkin jokaisella tutkitulla museolla omanlaisensa; yhdellä kiskoilla aikataulussa kulkeva juna, toisella viipyilevä matka, kolmannella purkautuva tulivuori ja neljännellä talkoomainen tee-se-itse-toiminta. Metaforina prosessia kuvaa useimmissa tapauksissa rakentaminen ja luominen, jossa puhujalla on tilanne hallinnassaan. Toinen tapa kuvata muutosta on sota tai peli, jossa puhuja ei voi olla varma omasta hallitsevasta asemastaan.

Muutoksen myötävaikuttajina ovat toimineet sitoutunut johto ja omistautunut henkilökunta²⁸⁰. Useamman koodin kohdalla henkilöstö näyttäytyy kutsumustyössä olevana, jopa väsymiseen saakka sitoutuneena – yhden museon kohdalla jopa kapinoivana.

²⁷⁷ Häkkinen 2017.

²⁷⁸ Häkkinen 2017.

²⁷⁹ Häkkinen 2017.

²⁸⁰ Häkkinen 2017.

Ristiriitaisempi suhde on esimerkiksi hallintoon, joka voi toisaalta tukea muutosta mutta myös hidastaa sitä ja osoittaa ymmärtämättömyyttä, sekä museokävijöihin. Kävijöiden osalta puhutaan toisaalta suurten yleisöjen houkuttelemisesta, mikä tarkoittanee näyttelyiden ja muiden sisältöjen keventämistä.²⁸¹ Toisaalta on aistittavissa, että museot joutuvat ponnekkaasti perustelemaan itselleen, miksi kohderyhmänä eivät voi olla kaikki – siis myös ne, jotka kaipaavat perinteisiä paljon informaatiota sisältäviä näyttelyitä.

Uudistuksia peilataan tyypillisesti hyvin perinteiseen, arvokkaaseen, museokävijän sivistämiseen pyrkivään ja asiantuntijoiden käsissä olevaan organisaatioon. Uusien museoiden tavoitteena taas näyttää olevan keveys niin asiantuntijatyössä, sisällöissä, museokäynneissä (piipahtaminen) kuin brändi-identiteetissäkin.

Museoiden erilaiset ruudut tai roolit tulevat esiin useissa kohdissa. Museoilla näyttää olevan tarkka käsitys siitä, mikä on esimerkiksi valtakunnallisen tai kaupungin museon, kulttuurihistoriallisen tai taidemuseon tai pääsymaksullisen tai -maksuttoman museon ruutu. Samoin käsitykset museoissa työskentelevistä uhrautuvina ja kutsumusammattissa työskentelevinä ovat yllättävänkin homogeenisia ja perinteisiä.

²⁸¹ Häkkinen 2017.

6. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Kaikkien neljän tutkimuksessani mukana olleen museon muutos on ollut suuri ja vaikuttanut käytännössä kaikkiin museon toimintoihin. Stephen E. Weilin mukaan vain yhden osa-alueen muuttaminen ei olisi edes mahdollista, vaan yhdessä toiminnossa toteutettu muutos vaikuttaa väistämättä myös museon muuhun toimintaan²⁸². Haastattelemissani museoissa muutos on kuitenkin suunniteltukin koko organisaation läpikäyväksi, eikä esimerkiksi pelkällä brändiuudistuksella katsota saavutettavan niin suuria hyötyjä kuin mitä tämän tutkimuksen kohteena ollut muutos on tarjonnut²⁸³.

Muutos näyttää toteuttavan hyvin uuden museologian ajatuksia siitä, millainen museon tulisi olla. Esimerkiksi Tomislav Šola kuvaa uutta museota synteesin paikkana, joka on rento, osallistava ja epämuodollinen ja ei pohjaudu vain rationaaliseen ajatteluun vaan myös tunteisiin²⁸⁴. Nämä ominaisuudet näkyvät kaikkien neljän museon brändi-identiteetissä ja niitä on tavoiteltu myös uutta museota ja sen toimintaa suunniteltaessa. Samalla tämä tosin johtaa siihen, että kaikki museot kulkevat samaan suuntaan ja niiden identiteetit muutoksen jälkeenkkin ovat lähellä toisiaan. Poikkeuksena tästä on Artsi, jonka identiteetin kapinallisuus poikkeaa kaikista muista.

Voi myös sanoa, että uudistus on merkinnyt tutkimilleni museoille siirtymää modernin ajan museosta post-museoksi, jossa esimerkiksi lineaarinen aikakäsitys tai halu esittää kokonaista maailmankuvaa ei enää hallitse näyttelyitä vaan painopiste on tarinallisuudessa ja jokapäiväiseen kokemukseen linkittymisessä. Tämä on samalla tapa rakentaa masternarratiivia, yksinkertaistaa maailmaa ja sen rakenteita ymmärrettävämmäksi. Post-museon periaatteet näkyvät myös muussa yleisötyössä, jossa museokävijän rooli korostuu ja kiistanalaisten aiheiden käsittely sekä kyseenalaistaminen ovat eri tavoin läsnä kuin aiemmin.

Museoissa on myös nähtävissä Weilin kolmen imperatiivin puristuksissa oleminen: toisaalta ovat taloudelliset vaatimukset, toisaalta paine tuottaa kulttuurisesti merkityksellisiä sisältöjä ja lisäksi vielä sosiaalisen toiminnan vaatimus²⁸⁵, joka näyttää liittyvän jokaisen post-museon toimintaan. Vaikka esimerkiksi museoiden johtaminen ja markkinointi lähenee

²⁸² Weil 2012, 180.

²⁸³ Häkkinen 2017.

²⁸⁴ Šola 1997, 36–38.

²⁸⁵ Weil 2012, 177.

ammattimaisuudessaan kaupallisten yritysten toimintaa, on museon huomioitava myös perusmääritelmänsä ja siihen liittyvät toiminnot kuten tutkimus ja opetus. Kulttuurista imperatiiviakaan ei siis sovi unohtaa.

6.1. Miksi muutos on toteutettu ja mihin sillä pyritään?

Lähtökohtana kaikkiin muutosprosesseihin on ollut ulkoinen paine tai ulkopuolelta käynnistynyt muutoshanke, esimerkiksi tilauudistushanke. Vaikka muutoksen tarve on tunnustettu museossa muutoinkin, vasta ulkopuolelta tullut sysäys on todellisuudessa laittanut muutosprosessin liikkeelle.²⁸⁶ On toki niin, että tässä tutkimuksessa esitellyissä muutoksissa on kyse pitkäaikaisista prosesseista, jotka myös tarkoittavat museon normaalin toiminnan häiriytymistä pitkäksi aikaa. Mahdollisesti tämä sekä alan tiukka taloustilanne ovat olleet omiaan lykkäämään tarpeelliseksikin koetun muutoksen käynnistämistä.

Muutokseen johtaneet sisäiset syyt jäävät enemmän mieli- ja kielikuvien taakse: haastatteluista tulee tunne, että museot ovat kokeneet itse itsensä ajastaan jälkeen jääneiksi ja pölyttyneiksi ja olettavat myös muiden ajattelevan näin. Mihin tämä käsitys perustuu, ei kaikilta osin käy haastatteluissa ilmi. Taustalla on joidenkin museoiden kohdalla asiakastutkimuksia tai alan laajempia selvityksiä, mutta oletettavasti näkemys perustuu osin myös käsitykseen yleisestä mielipiteestä. Osan kritiikistä on tuottanut Guggenheim Helsinki -hankkeen yhteydessä käyty keskustelu, jossa Guggenheim-hankkeen tukijat melko avoimesti esittivät Helsingin kaupungin olemassaolevien museoiden korvaamista uudella tai ainakin niiden rahoituksen leikkaamista uuden museon hyväksi.

Useimmissa museoissa muutos on pyritty viemään läpi mahdollisimman nopeasti, tosin toteutuksen vauhtiin ovat vaikuttaneet myös museon ulkopuoliset tekijät, useimmiten hidastavasti²⁸⁷. Nopeaa tahtia voidaan toki perustella esimerkiksi sillä, että muutos häiritsee museon toimintoja sitä vähemmän mitä nopeammin se saadaan viedyksi läpi. Jossain määrin näyttää kuitenkin siltä, että kärsijöiksi ovat joutuneet museon työntekijät – muutos on aina nopeammin toteutettavissa strategioissa ja suunnitelmissa kuin ihmisten mielissä. Tässä katseet kääntyvät museonjohtajiin. Kun johtamisessa oleellista on yhteisten arvojen välittäminen henkilökunnalle, voidaan kysyä, onko tässä onnistuttu ja onko kaikissa

²⁸⁶ Häkkinen 2017.

²⁸⁷ Häkkinen 2017.

museoissa käytetty riittävästi aikaa muutoksen perustelemiseen henkilöstölle ja sen omaksumiseen.

Projektin johto on kaikissa museoissa pidetty omissa käsissä. Tätä perusteltiin kustannuksilla, ajan säästöllä sekä sillä, että muutoksen katsottiin tapahtuvan varmimmin toivotulla tavalla, kun sitä johdetaan itse.²⁸⁸ Tietyllä tavalla onkin niin, että esimerkiksi brändin uudistaminen ostopalveluna voi johtaa ”onttoon brändiin”, joka jättää museon työntekijät ulkopuolisiksi eikä ole pitkällä aikavälillä kannattava sijoitus. Toisaalta voidaan kysyä, onko tässä esimerkki Janesin mainitsemasta omahyväisyydestä, käsityksestä, ettei museon parasta voi tietää kukaan muu kuin museossa työskentelevät itse²⁸⁹. Aineistoni valossa ei voi päätellä, kummasta vaihtoehdoista näissä museoissa on kyse – vai onko itse tekemällä vain pyritty ajan ja rahan säästöön. Kiinnostava kysymys on myös se, millaisiksi muutosprosessit olisivat muodostuneet vahvemmassa ulkopuolisessa ohjauksessa. Selvää kuitenkin on, että jos museoiden tavoitteena on lähentyä muita organisaatioita ja osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun, on yhteistyöhön lähdeittävä tasavertaisesta asetelmasta, ei omaa paremmuutta korostaen.

Muutosprosessit ovat olleet eri museoissa varsin erilaisia. Yhdessä museossa prosessi eteni suunnitellusti kuin juna kiskoilla, toiselle muutoksesta tuli usean vuoden hanke, viipyilevä matka, jonka aikana myös käsitys muutoksen toivotusta lopputuloksesta muuttui. Kolmas museo ”räjäytti” muutoksen käyntiin ulkoisten elementtien kautta ja neljännessä se tehtiin talkoohenkisesti omin voimin. Näissä suunnittelujänne näytti olevan lyhyempi kuin kahdessa ensin mainitussa museossa.²⁹⁰

Suunnitelmallisuus ja suunnitelmissa pysyminen on tietysti hyvä asia niin muutoshankkeeseen osallistuvien kuin budjetinkin näkökulmasta. Joissain tapauksissa voi kuitenkin olla, että matkalla viipyminen on hyödyksi; pisimmän ja matkan varrella muuttuneen museon muutos näyttää onnistuneen jopa paremmin kuin mitä siitä olisi alkuperäisen suunnitelman mukaisena tullut. Lyhyellä jänteellä muutostaan suunnitelleiden museoiden kohdalla riski epäonnistumiselle tai muutoksen tekijöiden väsymiselle on mielestäni suurempi: muutosta lähdettiin toteuttamaan käytännön toimet edellä ja sillä oletuksella, että kun hanke on aloitettu, se on myös pakko saada viedyksi maaliin saakka.

²⁸⁸ Häkkinen 2017.

²⁸⁹ Janes 2013, 355–356.

²⁹⁰ Häkkinen 2017.

Museot kuvaavat metaforat esittävät mielestäni hyvin myös muutosprosessin luonnetta. Museonjohtajille, joilla voi sanoa olevan läheisin suhde museoonsa, museo on tyypillisesti hoivattava kohde. Asiantuntijoille se on useimmin itsenäinen toimija, jonka tekemisiä ei aina voi ennustaa. Tämä kuvaa johtajan ja asiantuntijan erilaista suhdetta työpaikkaansa, mutta jossain määrin myös sitä, että asiantuntijat eivät ole samalla tavoin työtehtäviensä ”päällä” kuin johtajat ja yllätyksiin on mitä ilmeisemmin totuttu varautumaan.

Metaforat kuvaavat myös sitä, nähdäänkö museon muutos rakentamisena tai luomisena vai sotana tai pelinä. Kiinnostavaa on, että rakentamis- ja luomismetaphoria käyttävät erityisesti niiden museoiden edustajat, joissa muutosprosessi on ollut suunnitelmallisin. Ad hoc -tyyppisesti muutostaan toteuttaneissa museoissa prosessia kuvataan sotana, pelinä tai katuelämänä, joka sekin vertautuu jonkinlaiseen selviytymistaisteluun.

6.2. Miten muutos on toteutettu ja miten se on vaikuttanut museon eri toimintoihin?

Vaikka kaikki tutkimuksessa mukana olleista museoista ovat kokeneet ison muutoksen, kukaan haastatelluista ei varsinaisesti halua mollata aiempaa toimintaa. Kriittisiä puheenvuoroja haastatteluissa ovat lähinnä toteamukset aiemman näyttelytoiminnan linjausten tutkijälähtöisyydestä tai brändin näkymättömyydestä tai epämääräisyydestä²⁹¹. Voi toki olla, että kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa museoissa perusasiat ovat olleetkin kunnossa, ja suurelta näyttävä muutos on kuitenkin vain museon päivittämistä uudelle vuosituonnelle. Toisaalta nämä kommentit ovat yhteneväisiä sen Stephen E. Weilin näkemyksen kanssa, että museoala on haluton leimaamaan museoita tai toimintatapoja huonoiksi²⁹². Tämä puolestaan hämärtää myös käsitystä hyvästä museosta.

Muutosprosessit ovat vaikuttaneet lähes kaikkiin museon toimintoihin, mutta painotus on selvästi näyttely- ja ohjelmatoiminnassa sekä muussa yleisötyössä²⁹³. Kilpailussa museokävijöistä nämä ovatkin merkittäviä tekijöitä, sillä museot ovat niin sanottuja vertailutuotteita, joiden kulutus päätökset voidaan tehdä hetken mielijohteesta tai joihin esimerkiksi ystävän suositus voi vaikuttaa²⁹⁴. Joissakin haastatteluissa todettiin, että kokoelmat ovat jääneet muutoksen toteutuksessa vähemmälle tai että kokoelmiin

²⁹¹ Häkkinen 2017.

²⁹² Weil 2002, 58–59.

²⁹³ Häkkinen 2017.

²⁹⁴ Colbert 2001, 28–29.

panostetaan vähemmän kuin yleisötyöhön²⁹⁵. Tämä on painotus, joka on ristiriidassa museon perustehtävien kanssa. Kokoelmatyö voi olla suurelle yleisölle näkymätöntä, mutta sillä on äärimmäisen suuri merkitys koko museon toiminnalle.

Uuden museologian teeseistä yksi liittyy seinättömään museoon, toiminnan tuomiseen ulos museorakennuksesta²⁹⁶. Tämä on yksi tutkimissani museoissa tapahtuneista toiminnallisista muutoksista. Samanaikaisesti kaksi museoista on sulkenut sivutoimipisteitään, mikä tavallaan vaikuttaa ristiriitaiselta edellä kuvatun ”laajentumispyrkimyksen” rinnalla. Sivutoimipisteistä luopumista perustellaan pääasiassa brändin kirkastamisella, ikään kuin rönsyjen katkaisemisella.²⁹⁷ Taustalla on varmasti myös halu karsia kiinteistökustannuksia ja muita kiinteitä kustannuksia ja vapauttaa resursseja muuhun käyttöön. Tietyllä tavalla tämä on kulttuurin soluttautumista muiden elämäntalojen joukkoon, josta kulttuuriteollisuusteoreetikot Adornon johdolla puhuvat²⁹⁸. Seinätön museo pyrkii tuomaan kulttuuria ja museoita lähemmäs niitä ihmisiä, jotka eivät tule museoon, mutta onko se samalla kansan sivistämishanke aivan kuten kansallismuseot sata vuotta sitten?

6.3. Millainen on uuden museon brändi ja identiteetti?

Muutos on ollut museoille tilaisuus kirkastaa ja selkeyttää omaa brändiään, ja brändityön merkitys näyttää nousseen entistä suurempaan arvoon kaikissa tutkituissa museoissa. Ylipäätään markkinointiin suhtaudutaan nähdäkseni samalla tavoin kuin missä tahansa kaupallisessa yrityksessä – siihen ollaan valmiita panostamaan ja sen uskotaan olevan yksi niistä tekijöistä, jotka varmistavat museon tulevaisuutta kilpailussa muita vapaa-ajan vieton tapoja mutta myös kilpailussa muita museoita vastaan.

Uudistuneet museobrändit ovat kuitenkin keskenään melko samankaltaisia. Kolmen museon brändimääreissä viitataan tunteisiin ja tunne-elämyksiin, kolme museoita korostaa myös lähestyttävyyttä ja matalaan kynnystä tulla museoon²⁹⁹. Kun museobrändin tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään erottuvuutta ja kykyä kertoa jotakin olennaista museosta, eivät nämä asiat täysin toteudu tutkimieni museoiden uudistuksessa. Tosin samoista

²⁹⁵ Häkkinen 2017.

²⁹⁶ Šola 1997, 36–38.

²⁹⁷ Häkkinen 2017.

²⁹⁸ Ampuja 2004, 22.

²⁹⁹ Häkkinen 2017.

identiteeteistä voidaan vielä rakentaa varsin omannäköistä toimintaa, mikä ajan myötä alkaa myös suunnata brändi-imagoa omanlaisekseen.

Vahva brändi voi toimia kahteen suuntaan. Se voi luoda museolle erottuvan ja kilpailutekijänä toimivan imagon, jonka laatuun ja sisältöihin museokävijä voi luottaa. Heden mukaan se voi tarkoittaa myös standardoitumista negatiivisessa mielessä³⁰⁰. Tällöin museot pyrkivätkin tuottamaan standardia, ei aitoa ja omaperäistä kulttuurituotetta, koska tämä voisi poiketa museokävijän odotuksista liiaksi ja tuottaa tälle pettymyksen. Toisaalta museokävijät voivat valita vain siitä, mitä on tarjolla, ja vaarana on, että he valitsevat uudelleen ja uudelleen omalle ihmistyyppilleen suunnattuja ”tuotteita.” Kävijämääriä laskevat museot taas tuottavat lisää tätä samaa, koska kävijät näyttävät siitä pitävän.

Yleisötyön ja markkinoinnin yhdistäminen on yksi esimerkki uudeltaisesta ajattelusta museoissa. Esimerkiksi yksi tutkimuskohteistani reagoi budjettileikkauksiin alkamalla toteuttaa entistä isompia ja näyttävämpiä ohjelmallisia tempauksia, jotka toimivat samalla ilmaisena markkinointina uudistuneelle museolle. Tämä on myös yksi tapa ratkaista niukkojen resurssien ongelmaa: markkinointiin ei siis käytetä rahaa, vaan järjestetään tapahtumia, jotka samalla palvelevat viestinnän ja markkinoinnin tarkoituksia.³⁰¹

Museoiden ja rahan suhde näyttää tutkimusaineistoni perusteella muuttuneen. Jos aiemmin tyydyttiin siihen rahoitukseen, mikä oli saatavilla, nyt talouteen pyritään itse aktiivisesti vaikuttamaan monin eri tavoin, kuten omia rahoituslähteitä kehittämällä ja toisaalta rakentamalla brändiä, jonka hallinto ja yhteistyökumppanit katsovat rahallisen tuen arvoiseksi. Myös sponsorointia hyödynnetään rohkeammin kuin aiemmin ja rahasta on tullut normaali keskustelunaihe museon tulevaisuuden suunnittelussa.

6.4. Miten muutos on vaikuttanut työntekoon museossa?

Henkilökunta nähdään kaikissa tutkituissa museoissa tärkeänä voimavarana³⁰². Osassa museoista henkilökunnan osallistaminen näyttäisi kuitenkin olleen vahvempaa kuin toisissa. Kiinnostavaa on, että näissä samoissa museoissa näkyy myös museokävijöiden osallistaminen toiminnan painopisteenä.

³⁰⁰ Hede 2007, 154.

³⁰¹ Häkkinen 2017.

³⁰² Häkkinen 2017.

Muutosvastarintaa tai henkilöstön kokemia pelkoja muutosta kohtaan tuodaan esiin kolmen museon edustajien haastatteluissa. Yleinen näkemys on, että täysin vastarinnatonta muutosta ei pystytäkään tekemään. Griffin ja Abraham sanovat, että johtamisen oleellisin osa tämän päivän museossa on yhteisten arvojen välittäminen henkilökunnalle, luottamuksen ja sitoutuneisuuden kasvattaminen³⁰³. Itse uskon, että nämä tekijät ovat ratkaisevassa asemassa myös muutosvastarinnan käsittelemisessä. Museon muutoksen käsittely on sekin neuvottelua merkityksistä. Johtajalla on tässä neuvottelussa vahva asema, mutta jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja oikeus omaan tulkintaansa.

Museoiden muutoksen myötä henkilökunnan toimenkuvat ovat laajentuneet kaikissa museoissa. Vastuut ovat samalla kasvaneet, samoin valta päättää, millaisia ratkaisuja oman toimenkuvan sisällä haluaa tehdä. Toimenkuvien laajeneminen näyttää erityisesti museonjohtajien puheessa vaikuttaneen myös organisaatiota selkeyttävästi.³⁰⁴

Asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella suhtautuminen uusiin toimenkuviin on kahtalaista: entistä laajempi vastuu nähdään positiivisena ja ikään kuin luottamuksen osoituksena, mutta se on myös lisännyt työn määrää ja stressaavuutta. Laaja toimenkuva ja iso työkuorma voi johtaa pakoon tehdä hutiloiden tai ainakin luopua museotyöhön perinteisesti liittyvästä hyvin tarkasta ja huolellisesta asiantuntijatyöstä.³⁰⁵ Tutkijatyyppinen työ on yksi ”museon ideaaliin” liittyvistä ominaisuuksista, eikä siitä ole helppo luopua, vaikka työnantajan uusi strategia muuta sanoisikin.

Johtajien ja asiantuntijoiden näkemys henkilökunnan roolista ja voinnista muutosprosessissa poikkeaa jonkun verran toisistaan. Johtaja ei välttämättä näe niitä arkipäivän haasteita, joihin asiantuntijat törmäävät päivittäin, tai hänelle ei kerrota raadollisinta versiota siitä, mitä henkilöstö todella muutoksesta ajattelee tai sen ymmärtää. Janesin mukaan museotyöntekijät nähdään usein uhrautuvina kutsumuksensa toteuttajina, joiden matalaa palkkatasoa kompensoidaan antamalla vapaat kädet esimerkiksi tutkimuksen tekemiseen³⁰⁶. Aineistossani johtajien haastatteluissa vilahtelee ”sankarihenkilökunta”, joka kantaa muutoksen aikaisen tavallista suuremman työkuorman mukisematta³⁰⁷. On silti hyvä

³⁰³ Griffin & Abraham 2007, 120–123.

³⁰⁴ Häkkinen 2017.

³⁰⁵ Häkkinen 2017.

³⁰⁶ Janes 2013, 350–351.

³⁰⁷ Häkkinen 2017.

kysymys, nähdäänkö museon johdossa henkilöstön tilanne riittävän realistisesti ja osataanko todellisiin ongelmiin puuttua ajoissa vai vasta sitten, kun vahinkoa on jo tapahtunut.

Hallinnon rooli näyttäytyy haastatteluissa kaksijakoisesti. Jos muutos ei ole edellyttänyt suurta lisäpanostusta, sen on ollut helppo olla ”moraalisena tukena” ja kannustaa muutoksen tekemisessä. Niissä kahdessa museossa, joiden muutos on edellyttänyt lisäbudjettia, toinen on haastattelujen perusteella saanut tarvitsemansa varat ilman erityistä neuvottelua, toinen taas on joutunut käymään tiukkojakin keskusteluja hallinnon kanssa. Joissakin haastatteluissa tuli ilmi, että hallinnon edustajat eivät tunteneet omaan toimialaansa kuuluvia museoita tai niiden toimintaa, mikä hankaloitti rahoituskeskusteluja.³⁰⁸ Joitain viitteitä on myös siitä, että taidemuseon on helpompi saada rahoitusta kuin kulttuurihistoriallisen museon ja että tilaprojekteihin, ”seiniin”, rahoitus löytyy helpommin kuin museon toimintaan.

6.5. Miten museossa työskentelevät kokevat muutoksen onnistuneen?

Kaikissa neljässä museossa haastateltavat sanovat, että muutoksen lopputulos on ollut positiivinen yllätys. Kävijämäärät ovat kasvaneet muutoksen jälkeen. Museoista kaksi on mitannut museon mielikuvaa, ja molemmissa suunta on kohti brändi-identiteettiä, siis haluttua mielikuvaa. Yhdessä museossa näyttelyissä käytetty aika oli kasvanut muutoksen jälkeen.³⁰⁹

Muutamit haastateltavat pohtivat myös museon saamaa negatiivista palautetta. Se liittyy yleensä näyttelyiden sisältöön tai museovierailun käytännön asioihin. Näyttelypalautte koskee tyypillisesti sitä, että tämän päivän näyttelyissä esineistöä, tekstiä ja muuta tietosisältöä on huomattavasti vähemmän kuin vaikkapa 2000-luvun alun näyttelyissä tai sitä, että museo toteuttaa näyttelyitä aihepiireistä, joiden ei katsota perinteisesti kuuluvan kyseisen museon toimialaan. Museovierailuun liittyvä palaute taas on käytännönläheistä, kuten saavutettavuuteen, oheispalveluihin tai näyttelytilojen selkeyteen liittyvää.³¹⁰

Haastatteluissa kävi ilmi melko vähän asioita, jotka haastateltavat tekisivät toisin, jos muutosprosessi alkaisi nyt alusta. Aika ja henkilöresurssit osoittautuivat kuitenkin

³⁰⁸ Häkkinen 2017.

³⁰⁹ Häkkinen 2017.

³¹⁰ Häkkinen 2017.

tyypillisimmiksi kompastuskiviksi. Monet haastateltavista totesivat, että isossa muutoksessa tapahtuu odottamattomia asioita, eikä tätä voi täysin välttää. Yksi haastateltavista totesi, että toisin tekemisen paikat selviävät usein vasta silloin, kun joku toiminto tai yksikkö niin sanotusti romahtaa, jolloin joudutaan pakon edessä miettimään, miten asiat voitaisiin hoitaa toisin. Toinen haastateltava pohti, miten mahdollisimman monet henkilökunnasta saataisiin muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen mukaan.³¹¹ Tässä näkyy tietynlainen ero johtajien ja asiantuntijoiden maailmojen välillä: johtaja ei aina näe tai kuule kaikkea, mitä museossa tapahtuu, ja joskus ongelmat voivat ehtiä kärjistyä ennen kuin johto hoksaa niihin puuttua. On myös mahdollista, ettei henkilökuntaa malteta kuunnella riittävästi muutoksen tuoksinassa. Muutokseen epäilevästi suhtautuvat pysyvät ehkä mieluummin hiljaa kuin tuovat epäluulojaan esiin museon johdon kuullen.

Kaikki tutkimani museot ovat ehtineet toimia uudistuksen jälkeen jo muutaman vuoden ajan. Haastatteluista jäi vaikutelma, että uudistuksen suunnittelu katkesi lanseeraukseen eikä sen jälkeistä aikaa ollut kovinkaan paljoa suunniteltu – näyttelysuunnittelua lukuun ottamatta. Tämä käsitys saattaa liittyä enemmän temahaastattelun rajauksiin kuin siihen, ettei suunnittelua oikeasti olisi tehty.

Brändiin liittyvät valinnat, kuten myös muut strategiset päätökset, vaativat näkemystä ja itsevarmuutta: pitää uskaltaa tehdä valintoja ja sitten pitää niistä kiinni, vaikka kritiikkiä tulisikin. Kohderyhmien valinta on yksi museon strategisista avainkysymyksistä. Aineistoni perusteella vaikuttaa siltä, että museot valikoivat kohderyhmiään entistä tarkemmin, eikä näyttelyitä enää suunnata ”kaikille”, vaikka kasvavat kaupalliset paineet saattavat toisaalta olla omiaan laventamaan kohderyhmäajattelua.

Myös uskallus kokeilla ja epäonnistua on tärkeää. Asiantuntija-asemassa olevilla tämä ei välttämättä ole helppoa. Muutamissa haastatteluissa pohdittiin museon asiantuntijoiden kyvystä luopua asiantuntija-asemastaan, tulla tasavertaisiksi museokävijöiden kanssa ja samalla luottaa siihen, että oma asiantuntijuus säilyy ilman asettautumista mihinkään erityiseen rooliin³¹². Tämä jos mikään edellyttää vahvaa itsetuntoa niin museolta kuin sen työntekijöiltäkin.

³¹¹ Häkkinen 2017.

³¹² Häkkinen 2017.

6.6. Miten tutkitut museot näkevät oman museonsa aseman museokentällä?

Eri museoiden roolit näyttävät haastattelujen perusteella hyvin erilaisilta. Kaupunkien museoissa lähialueen asukkaat halutaan kytkeä tiiviisti museon toimintaan mukaan, madaltaa kynnystä museoon piipahtamiseen tai viedä kokoelmia lähelle kaupunkilaisia. Niissä on Stephen E. Weilin esittämän luokituksen sosiaalisen museon piirteitä³¹³. Toisaalta ne voivat myös ottaa yhteiskunnan trendejä seuraavan prosessimuseon roolia.

Valtakunnallisten keskusmuseoiden asema taas näyttää ristiriitaisemmalta, Niillä on toisaalta valmiiksi kanonisoitu asema ja rooli kaikkien suomalaisten museona, Weilin luokituksessa auktoriteettimuseon asema³¹⁴, joka ei ehkä kuulosta kovin houkuttelevalta. Toisaalta näidenkin museoiden on uudistuttava, mietittävä kohderyhmiään, valintojaan ja toimintaansa.

Haastatteluissa kävi myös ilmeiseksi, että museoammattilaiset näkevät museoillaan omat ”ruudut”, joilta ne eivät voi poistua³¹⁵. Ruutuajattelu perustuu luonnollisesti museoiden erilaisiin rooleihin ja tehtäviin esimerkiksi tallennustyönjaossa. Jossain määrin nämä näkymättömät mutta hallitseviltä vaikuttavat ruudut saattavat kuitenkin myös kangistaa ajattelua siitä, mitä museo voi tai ei voi olla.

Museoiden välille näyttää syntyvän erilaisia jakolinjoja muun muassa sen suhteen, peritäänkö museokävijöiltä pääsymaksu vai ei. Pääsymaksuttomuus liittyy osalla museoista brändin identiteettiin hyvinkin keskeisesti, ja ylipäätään maksullisuus tai maksuttomuus näyttää olevan enemmän yhteisövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvä kysymys kuin pelkkää tulonhankintaa.

Toinen rajalinja muodostuu ymmärrettävästikin taidemuseoiden ja kulttuurihistoriallisten museoiden välille. Muutosprosessit ovat taidemuseoissa olleet puhtaammin yleisötyön ja brändin projekteja, kun kulttuurihistoriallisissa museoissa muutos on vaikuttanut myös kokoelmatoimintaan³¹⁶. Jossain määrin on nähtävissä, että taidemuseoiden merkitys kulttuurielämälle ja matkailulle mielletään esimerkiksi kaupungin hallinnossa helpommin kuin kulttuurihistoriallisten museoiden. Myös tämän päivän museobuumiin arvellaan olevan nimenomaan taidemuseoiden tuottamaa.

³¹³ Weil 2002, 76–80.

³¹⁴ Weil 2002, 76–80.

³¹⁵ Häkkinen 2017.

³¹⁶ Häkkinen 2017.

6.7. Onko museoiden muutoksen taustalla laajempi trendi?

Jossain määrin näyttää siltä, että museot etsivät uutta paikkaa yhteiskunnassa, paikkaa, jossa ne olisivat kiinteämmin kytkeytyneinä yhteiskunnan muihin toimijoihin ja myös muihin rooleihin kuin vain historian tallentamiseen ja esittämiseen. Tämä on nähtävissä muun muassa haluna korostaa osallistamista ja yhteisöllisyyttä.

Yksittäisissä haastatteluissa tämä näkyy myös museonjohtajien pohdintana, minne museoala on menossa ja mikä on museoiden asema esimerkiksi kahdenkymmenen vuoden päästä³¹⁷. Vaikuttaa siis siltä, että jollain tavoin ala on murroksessa, jonka lopputulemaa ei vielä kukaan tiedä – siitäkin huolimatta, että tällä hetkellä museoala on suosittu ja ikään kuin trendin harjalla.

Vanhan ja uuden museon murroksesta kertoo muun muassa se kipuilu, jota haastatteluissa oli nähtävissä puhuttaessa vaikkapa näyttelytoiminnan muutoksesta informaatiopainotteisesta elämispainotteiseksi tai henkilökunnan työn muuttumisesta tutkimuksen tekemisestä asiakkaiden kuuntelemiseksi³¹⁸. Kukaan ei varsinaisesti toivo paluuta vanhaan, joka nähdään ”menneen maailman” tapana toimia, mutta tämä sama vanha näyttää silti muodostavan eräänlaisen museon ideaalin, josta poikkeamista museoammattilaiset katsovat tarpeelliseksi perustella haastatteluissa ja ikään kuin muistuttaa samalla itselleen, että mennyt on mennyttä. Samankaltaista epävarmuutta siitä, ovatko uudet valinnat oikeita, näyttää liittyvän kohderyhmien tiukempaan valintaan.

Kuten Aurasmaa sanoo, museoelämykseen liittyy edelleen käsitys totuudesta, jota museot esittävät³¹⁹. Vaikka uusi museologia tarjoaa totuuden tilalle museon tehtäväksi paremman elämän tarjoamista³²⁰, eivät muutokset ihmisten mielissä tapahdu nopeasti. Ei siis ole ihme, että ison muutoksen jälkeen museot kuvaavat paikkaansa yhteiskunnassa ”näyttämönä”³²¹, paikkana, jossa ehkä jopa esitetään jotain muuta kuin mitä todella ollaan.

Museoiden kaupallistumisesta on puhuttu paljon, ja on epäilty, että siirtyminen sivistämisestä elämysten tuottamiseen kadottaa jotakin olennaista museon toiminnasta. Kysymys ei ole yksinkertainen: voidaan aiheellisesti sanoa, että museot ovat tavaraistuneet ja muuttuneet entistä enemmän osaksi kulttuuriteollisuutta. Samalla korkea- ja

³¹⁷ Häkkinen 2017.

³¹⁸ Häkkinen 2017.

³¹⁹ Aurasmaa 2002, 17.

³²⁰ Šola 1997, 89.

³²¹ Häkkinen 2017.

populaarikulttuurin ero museomaailmassa on hämärtynyt, kuten se on tehnyt myös muilla kulttuurin aloilla.

Kiinnostavaa on myös se, että tavallaan museot ovat palanneet vapaa-ajan vieton ja kuljeskelun paikoiksi, johon ne kaupallisen kulttuurin syntyäaikoina 1800-luvun lopulla olivat³²². Kun tämän päivän keskustelussa museoiden kaupallistumisesta tavallisesti puhutaan viime vuosikymmenten ilmiönä, se ei ehkä olekaan niin.

Museot ovat sekä kulttuurin säilyttäjiä että luoja. Post-museossa kulttuurin luomisen rooli vahvistuu ja kulttuurin säilyttäminen jää väistämättä enemmän taka-alalle. Nämä kaksi toimintaperiaatetta tukevat toisiaan mutta ovat myös ristiriidassa. Olennainen kysymys onkin, millaisessa asemassa kokoelmatyö ja tutkimus museoissa jatkossa ovat, miten niihin panostetaan. Museon määritelmä, joka sekin on vuosikymmenten kuluessa muuttunut tutkimista ja säilyttämistä painottavasta enemmän yleisötyötä huomioivaksi, sisältää kuitenkin edelleen ajatuksen tutkimuksellisesta työstä ja opetuksesta. Jos museoiden todellisuus etäännyy liian kauas määritelmästä, voidaan aiheellisesti kysyä, onko museoiden rinnalle syntyvässä jonkinlainen kulttuuriperinnön elämyseskusten luokka.

Miten sitten arvioidaan museon laatu? Weil sanoo, että se perustuu tarjottuun palveluun ja ennalta asetettujen tavoitteiden ja tehtävien toteuttamiseen. Hän toteaa myös, ettei yksikään museo ole arvokas itsessään, pelkän auktoriteetin tai arvokkaiden esineiden esittelemisen varassa.³²³

6.8. Yhteenveto

Tutkimuksessani olen analysoinut neljän museon muutosprosesseja, joista jokainen on ollut omannäköisensä. Silti niistä on löydettävissä yhteisiä piirteitä ja suuntia.³²⁴

Muutoksen toteuttamisen lähtökohtana on kaikilla museoilla ollut ulkoinen syy, kriittinen palaute tai esimerkiksi ulkopuolisista syistä käynnistynyt tilahanke. Taustalla on kuitenkin myös oma havainto muutoksen tarpeesta, brändin epämääräisyydestä ja käsityksestä, että

³²² Georgel 2001, 117–119.

³²³ Weil 2002, 3–5; 11–12.

³²⁴ Häkkinen 2017.

oma mielikuva yleisön silmissä on negatiivissävytteinen. Vasta ulkopuolinen ”lähtölaukaus” on kuitenkin saanut muutoksen käyntiin.³²⁵

Tavoitteena kaikilla museoilla on ollut brändin kirkastaminen, eräänlainen heikkouksien muuttaminen vahvuudeksi. Uudistuksilla on myös pyritty vahvistamaan omaa asemaa kilpailussa potentiaalisten museokävijöiden ajasta niin muita vapaa-ajan vieton tapoja vastaan kuin museoiden keskenkin.

Uudistuneiden museoiden brändit ovat hyvin lähellä sitä museokuva, jonka uusi museologia maalaa: ne pyrkivät rentouteen, osallistavuuteen ja epämuodollisuuteen sekä tunteisiin vetoamiseen. Uudet brändit ovat myös identiteeteiltään lähellä toisiaan, ainoana poikkeuksena Vantaan Artsi, jonka kapinallinen identiteetti poikkeaa rosoisuudellaan muista.

Muutokset on pääsääntöisesti pyritty toteuttamaan nopealla aikataululla, ehkä arvellen, että nopea muutos häiritsee museon normaalia arkea vähiten. Kaikissa tapauksissa tämä ei ole täysin onnistunut, ja tällöin syynä ovat usein olleet ulkopuoliset muuttajat tai liian optimistisesti laadittu aikataulu. Muutoksen johtaminen on haluttu poikkeuksetta pitää omissa käsissä, mihin syynä ovat saattaneet olla talous- ja aikataulupaineet, mutta mahdollisesti myös käsitys siitä, että oma väki tietää ja tuntee museonsa asiat parhaiten.³²⁶

Muutos on vaikuttanut lähes kaikkiin museon toimintoihin. Ehkä vähiten se on vaikuttanut kokoelmatoimintaan taidemuseoissa, sen sijaan kulttuurihistoriallisten museoiden kokoelmiin muutoksella tai sen kanssa samaan aikaan tapahtuneilla erillisillä kokoelmahankkeilla on ollut enemmän vaikutusta.³²⁷

Museonjohtajien näkökulmasta muutos vaikuttaa selkeyttäneen henkilökunnan työnjakoa. Asiantuntijat puolestaan kertovat laajemmista toimenkuvista, kasvaneesta vastuusta ja vallasta, joka toisaalta lisää työn mielekkyyttä, toisaalta voi aiheuttaa pelkoa ja stressiä.³²⁸ Muutosvastarintaa on havaittavissa tämän mittaluokan uudistuksissa lähes poikkeuksetta, ja omassa aineistossani kolmen museon kohdalla voidaan puhua ainakin jonkinasteisesta vastarinnasta ja väsymisestä.

Kaikki neljä museota kokevat muutoksen olevan onnistunut, ja onnistumiselta se näyttää myös määrällisten mittareiden mukaan arvioituna. Oma asemaansa museokentällä museot

³²⁵ Häkkinen 2017.

³²⁶ Häkkinen 2017.

³²⁷ Häkkinen 2017.

³²⁸ Häkkinen 2017.

kuvaavat tyypillisesti ”ruutuna”, jonka sisällä voi liikkua, mutta jolla museon tulee pysyä.³²⁹ Tämä ruutuajattelu lienee perua museoiden kesken sovitusta tallennus- ja muusta työnjaosta, mutta toisaalta se voi olla myös suunnittelua ja ideointia kangistava tekijä.

Kysymykseen, löytyykö museoiden muutosprosessien taustalta yhteinen trendi, aineistoni ei anna suoraa vastausta. Näyttää kuitenkin siltä, että muutoksen suunta on aineistoni museoilla sama ja liikkuu kohti uuden museologian kuvaamaa post-museota. Myös sille, että muutokset tapahtuvat kohtuullisen samanaikaisesti, lienee yhteisiä selittäviä tekijöitä. Museot ovat nousseet laajempaan keskusteluun Museokortin ja museoiden suosion kasvun myötä ja samalla niiden sisältöihin ja laatuun on alettu kiinnittää huomiota. Tämä nousukausi on myös saattanut olla mahdollistamassa muutosta ja sen rahoittamista.

³²⁹ Häkkinen 2017.

7. LOPPUPÄÄTELMIÄ

Tämän tutkielman tekeminen on ollut itselleni useamman vuoden prosessi, joka venyi ajallisesti vähän samaan tapaan kuin voisin kuvitella museoiden muutosprosessien aikataulun venyvän alkuperäisestä suunnitelmasta. Syykin lienee sama: arjen rutiinit jyräävät helposti uusien, aikaa ja pohdintaa vaativien hankkeiden yli.

Aina viivästys ei kuitenkaan ole huono asia. Oman tutkielmani osalta voin sanoa, että työ ei enää ole sama kuin se, minkä tutkimussuunnitelmaa esittelin museologian seminaarissa keväällä 2016. Tuolloin olin lähdössä tekemään tutkielmaa museoiden brändiuudistuksista, kohderyhmänäni suomalaiset museot eri puolilla maata. Varsin pian totesin, että ajatukseni haastattelumatkoista ympäri Suomea oli liian kunnianhimoisen ottaen huomioon sen, että olen työskennellyt koko opiskeluaikani täyspäiväisesti. Kun lopulta pääsin toteuttamaan teemahaastatteluja, kävi ilmeiseksi, ettei museon brändin muutosta voi tutkia irrallaan museon toiminnasta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Näin koko tutkimusasetelma pyörähti uuteen asentoon, joka kuitenkin osoittautui alkuperäistä tutkimusongelmaani kiinnostavammaksi, joskin myös laajemmaksi.

Laajuus on mielestäni tämän tutkielman ”villakoiran ydin” – on merkityksellisempää tarkastella museon muutosta sen koko toiminnan kuin pelkän markkinoinnin näkökulmasta. Toisaalta laajuus on myös työni sudenkuoppa; aineistosta nousee paljon erilaisia teemoja, enkä tämän työn puitteissa voi syventyä mihinkään niistä kovin perusteellisesti. Aineistoa analysoidessani olenkin moneen otteeseen harmitellut kahta asiaa: joitakin tärkeitä lisäkysymyksiä jäi haastatteluissa tekemättä, minkä olen havainnut vasta tekstinkirjoitusvaiheessa, ja työssäni on selkeä rajausongelma, sillä esimerkiksi teoriakirjallisuudessa olisi mahdollista tehdä monenlaisia valintoja.

Analyysimenetelmänä semiotiikka ei ole helpoin mahdollinen valinta, ja sen avulla tekemiäni tulkintoja on mahdollista ja tarpeellistakin kyseenalaistaa. Uskon kuitenkin analyysin valmistuttuakin, että merkitysten analyysissä sain semiotiikkaa apuna käyttäen aineistosta enemmän irti kuin tavanomaisilla lähiluvun menetelmillä. Se, onko Barthesin viisi koodia tarkoitettu tällaisen analyysin tekemiseen, on tietysti toinen juttu.

Pohdintaa aiheutti myös se, että olen pyrkinyt pitämään tutkimani museot ja haastattelemani henkilöt anonyymeinä, en siis ole halunnut tuoda esiin sitä, kuka sanoi mitään ja missä museossa esimerkiksi muutoksen eteneminen näytti sujuvan hyvin, missä

enemmän kangerrellen, vaikka aineistosta olisi voinut tällaisiakin asioita nostaa esiin. Perustelen tätä anonymiteettiä sillä, että museot ovat keskenään sen verran erilaisia, että esimerkiksi suorien sitaattien käyttö olisi helposti paljastanut, kenestä henkilöstä ja mistä museosta on kyse. Lisäksi olin haastattelutilanteessa luvannut osalle haastateltavistani, että en julkaisisi haastatteluaineistoa tai osia siitä. Työn tulosten näkökulmasta ei mielestäni ole merkitystä sillä, onko analyysiä ryyditetty esimerkiksi sitaateilla vai ei. Semioottinen analyysi perustuu joka tapauksessa tutkijan tekemään tulkintoihin. Edes uskottavuusnäkökulmasta sitaattien tai museoiden nimien käyttö ei muuttaisi tätä merkittävästi.

Toivon kuitenkin, että tämä työ toimii päänavauksena museoiden muutoksen tutkimiseen ja että sen jatkoksi syntyisi jatkotutkimusta, joka perehtyy tarkemmin kuhunkin museon toiminnan osa-alueeseen ja muutokseen nimenomaan sen näkökulmasta. Tässä viimeisessä luvussa esitän joitakin aiheita jatkotutkimukselle sekä pohdin edellisissä luvuissa esittämäni ja sen mahdollisia merkityksiä.

7.1. Museot uudistuvat, entä sitten?

Museoiden uudistumishankkeet ja koko alan valtavasti kasvanut suosio ovat molemmat hyvin mielenkiintoisia asioita. Tuntuu siltä, että museotalalla on tapahtunut kymmenen viime vuoden aikana enemmän kuin edellisinä vuosikymmeninä yhteensä. Nähtäväksi jää, miten museobuumi jatkuu ja kuinka museot selviävät henkisesti niistä nopeista muutoksista, joiden läpi niitä parhailaan viedään – osin omasta aloitteesta, osin yhteiskunnan trendien mukanaan vetämänä.

Oman aineistoni museoiden muutosprosesseissa kiinnostavaa on, että muutokset vievät museoita niin vahvasti uuden museologian viitoittamaan suuntaan. Tämä museologian uusi suuntaushan on peräisin jo 1980–1990-luvuilta, mutta vasta pari-kolmekymmentä vuotta myöhemmin sen ajatukset näyttävät löytäneen Suomen museoista otollisen maaperän.

Kiinnitin huomiota myös siihen, miten samoista aineksista tutkimieni museoiden brändit muodostuivat uudistuksen jälkeenkin. Tässäkin taustalla lienee yhteiskunnallinen trendi, joka vie museoita samaan suuntaan. Kysymys kuuluukin, kuinka pitkään tämä yhteisöllisyyttä, tunteita ja osallistamista korostava trendi on vallalla, ja mitä sen jälkeen tapahtuu.

Tutkimusaineistoni yksi kiinnostava piirre on, miten eri tavoin muutosprosessin voi viedä läpi ja lopulta päätyä ainakin ulkoisin mittarein arvioituna yhtä onnistuneeseen lopputulokseen. Rohkaiseva tämä tulos on siinä mielessä, että isokaan muutos ei välttämättä edellytä suurta lisäbudjettia, jos museolla on sitoutunut ja innovatiivinen henkilökunta sekä hallinto, joka tukee ja hyväksyy muutokset. Toisaalta museon työntekijöille muutos on aina henkisesti kuluttavaa, ja on oltava tarkkana, ettei henkilökunta kuormitu liikaa.

Monessa kohdassa tätä tutkielmaa olen pohtinut museoiden taipumusta itse tekemiseen ja ulkopuolisten apuvoimien käytön välttämiseen. Vaikka osin syynä voivat olla kustannussäästöt, epäilen, että osin kyse on myös halusta pysyä omalla mukavuusalueella. Museoala, kuten yllättävän monet muutkin asiantuntija-alat, muistuttaa silloin tällöin salaseuraa, jonka jäseneksi ei millään tahdo päästä ilman pitkää kokemusta alalta tai ainakin museoalan koulutusta. Tämä on mielestäni erikoista erityisesti tänä päivänä, jolloin museoihin palkataan yhä enemmän muiden kuin museoalojen osaajia. Jos heidät myös halutaan pitää talossa, on heidän osaamistaan arvostettava samalla tavoin kuin perinteisten museoammattilaisten.

Toinen ammattiryhmä, jonka asemaa ja tulevaisuutta mietin tätä tutkielmaa kirjoittaessani, ovat kokoelmien asiantuntijat. Joissain haastatteluissa kävi suoraan ilmi, että kokoelmayksikön resursseja on supistettu yleisötyön kustannuksella ja että kokoelmien parissa työskentelevät eivät kaikissa museoissa olleet samalla tavoin mukana muutoksen toteuttamisessa kuin yleisötyötä tekevät. Kun tämän päivän museotyö muutoinkin helposti painottuu näyttelyihin, tapahtumiin ja niiden markkinointiin, jää kokoelmat helposti sivurooliin. Miten he näkevät työnsä osana uudistunutta museota ja kokevatko he olevansa ”sisällä” uudessa toiminnassa ja uudessa brändissä?

Tässä työssä olen pohtinut merkityksiä ja merkityksellisyyttä, joita niin museoiden toiminta kuin brändikin pyrkii rakentamaan. Merkityksistä käytävän neuvottelun näkökulmasta on mielenkiintoista, miten uusi tarinallinen tapa rakentaa näyttelyitä vaikuttaa. Itse pohdin, hämärtääkö tarinankerronta entisestäänkin sitä, että museot ja näyttelyt ovat suunnittelijoidensa luomia konstruktioita, eivät kuvia todellisuudesta?

7.2. Jatkotutkimuksen aiheita

Museoiden muutosta on tutkittu jonkun verran ja siitä on kirjoitettu, mutta ei aivan viime aikoina. 2010-luvun kontekstissa ja Suomen mittakaavassa tutkimukseni lienee ensimmäinen. Siksi tavoitteenani oli tehdä laajempaa yleisselvitystä aiheesta. Tämä toisaalta johtaa myös siihen, että tutkielmani jää melko pintatasolle ja herättää yhtä paljon lisäkysymyksiä kuin se antaa vastauksia.

Tutkielmani tarjoaa myös runsaasti jatkotutkimuksen aiheita. Jokainen tutkimuksessani mukana ollut museo ansaitsisi oman syväanalyysinsä muutoksen toteutumisesta määrällisin mittarein sekä koko henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi omasta aineistostani jäi puuttumaan suuri määrä kiinnostavia museokohteita, kuten luonnon tieteelliset museot ja valtakunnalliset erikoismuseot. Täysin omanlaisensa tutkimuskohteen muodostaisivat uudet tai uusissa rakennuksissa toimivat museot kuten Serlachius-museoiden Gösta sekä Amos Rex.

Kiinnostavaa olisi myös pureutua museokävijöiden näkökulmaan: esimerkiksi Museokortin ajalta on tehty vain aika pinnallisia kyselytutkimuksia siitä, miksi ihmiset tulevat museoon ja miten he museokohteensa valitsevat. Myös kansainvälinen vertailu esimerkiksi eri Euroopan maiden välillä voisi avata uusia näkökulmia suomalaisiin museoihin.

8. LÄHTEET

Sähköiset lähteet

Aamulehti 11.1.2018. Mistä oikein on kyse? – Moni museo teki kävijäennätyksensä viime vuonna. <https://www.aamulehti.fi/kulttuuri/museoiden-kavijaennatykset-paukkuvat-taas-kansallismuseoissa-viime-vuonna-likki-700-000-kavijaa-200660674> (luettu 20.11.2018).

ICOM 2007. Museum Definition. <https://icom.museum/en/activities/standards-guidelines/museum-definition/> (luettu 23.11.2018).

Iltalehti 16.1.2018. Museoissa rikotaan nyt kävijäennätyksiä. [https://www.iltalehti.fi/matkajutut/a/201801162200671460_\(luettu 20.11.2018\)](https://www.iltalehti.fi/matkajutut/a/201801162200671460_(luettu%2011.2018)).

Kaitavuori, Kaija 2011. PEDA. Puun ja kuoren, yleisön ja intelligentsian, palvelun ja bisneksen välissä. <http://mustekala.info/teemanumerot/museopedagogiikka-ja-taiteen-valittaminen-3-11/peda-puun-ja-kuoren-yleison-ja-intelligentsian-palvelun-ja-bisneksen-valissa/> (luettu 7.12.2018).

Museotilasto 2017. Museovirasto. <https://www.museotilasto.fi/> (luettu 20.11.2018).

Taivassalo, Eeva-Liisa & Levä, Kimmo 2012. Museokävijä 2011. http://www.museoliitto.fi/doc/projektit_ja_hankkeet/museokavija_2011.pdf (luettu 11.3.2019).

Tilastokeskus 13.12.2016. Museoiden suosio kasvussa kautta maailman. <https://www.stat.fi/uutinen/museoiden-suosio-kasvussa-kautta-maailman> (luettu 20.11.2018).

Yle Uutiset 10.2.2016. Museokortin suosio on kasvanut räjähdysmäisesti. <https://yle.fi/uutiset/3-8659719> (luettu 20.11.2018).

Haastatteluaineisto

Häkkinen, Sari 2017. Seitsemän museoammattilaisen haastattelut, toteutettu loka-joulukuussa 2017. Luettelo haastatelluista henkilöistä on liitteessä 2.

Kirjallisuus

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich 2000. *Brandien johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Adorno, Theodor & Horkheimer, Max 1979. *Dialectic of Enlightenment*. London: Verso Editions.

Ampuja, Marko 2004. Massapetoksen äärellä – Theodor W. Adornon kulttuuriteollisuusteoria ja kulttuurintutkimus. Kirjassa Mörä, T., Salovaara-Moring, I. & Valtonen, S. (toim.): *Mediatutkimuksen vaeltava teoria*. Helsinki: Gaudeamus.

- Anderson, Gail (toim.) 2012. *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. London/New York/Toronto/Plymouth: Altamira Press.
- Aurasmaa, Anne 2002. *Salomonin talo. Museon idea renessanssiajattelun valossa*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Barthes, Roland 1974. *S/Z*. Oxford / Cambridge: Blackwell.
- Barthes, Roland 1993. *Tekijän kuolema, tekstin syntymä*. Tampere: Vastapaino.
- Baumgarth, Carsten 2009. Brand Orientation of Museums: Model and Empirical Results. *International Journal of Arts Management*, Vol. 11, n:o 3, 30–45.
- Bedbury, Scott (with Stephen Fenichell) 2002. *A new brand world. 8 principles for achieving brand leadership in the 21st century*. New York: Viking.
- Black, Graham 2012a. *Transforming Museums in the Twenty-First Century*. London/New York: Routledge.
- Black, Graham 2012b. Embedding Civil Engagement in Museums. Kirjassa Anderson, G. (toim.): *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. Lanham, New York, Toronto, Plymouth: Altamira Press.
- Blom, Virpi 1998. Onko mainoksella merkitystä? Mainosten tulkinta Roland Barthesin koodiston avulla. Kirjassa Kantola, A., Moring I. & Väliverronen, E. (toim.): *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boylan, Patrick J. 2011. *The Museum Profession*. Kirjassa Macdonald, S.: *A Companion to Museum Studies*. Chicester: Wiley.
- Carbonell, Bettina Messias (toim.) 2004. *Museum Studies. An Anthology Of Contexts*. Malden M.A./Oxford: Blackwell Publishing.
- Colbert, François 2001. *Marketing culture and the arts*. Montreal: Chair in Arts Management.
- Cornelissen, Joep 2008. *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. London: Sage Publications.
- Corsane, Gerard (toim.) 2005. *Heritage, Museums and Galleries. An Introductory Reader*. London/New York: Routledge.
- Danesi, Marcel & Perron, Paul 1999. *Analyzing Cultures. An Introduction and Handbook*. Bloomington: Indiana University Press.
- Davies, Stuart W. 2007. Visionary Leadership and Missionary Zeal. Kirjassa Sandell, R. & Janes, R. R. (toim.): *Museum Management and Marketing*. London/New York: Routledge.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, Jody; Bridson, Kerrie & Rentschler, Ruth 2012. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Issue: 11/12, pp. 1457–1475.
- Falk, John. H. & Dierking, Lynn D. 2013. *The Museum Experience Revisited*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Fopp, Michael A. 1997. *Managing Museums and Galleries*. London/New York: Routledge.
- Fyfe, Gordon 2011. Sociology and the Social Aspects of Museums. Kirjassa Macdonald, S.: *A Companion to Museum Studies*. Chicester: Wiley.
- Georgel, Chantal 2001. The Museum as Metaphor. Kirjassa Sherman, D. J. & Rogoff, I. (toim.): *Museum Culture*. London: Routledge.
- Gilmore, Audrey & Rentschler, Ruth 2002. Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development* Vol. 21, Issue 10, 745–760.
- Graham, Brian; Ashworth, Gregory John & Tunbridge, John E. 2005. The uses and abuses of heritage. Kirjassa Corsane, G. (toim.): *Heritage, Museums and Galleries. An Introductory Reader*. London/New York: Routledge.
- Griffin, Alf & Abraham, Morris 2007. Effective Management of Museums. Kirjassa Sandell, R. & Janes, R. R. (toim.): *Museum Management and Marketing*. London/New York: Routledge.
- Haarala, Risto 1992. *Suomen kielen perussanakirja: 2. osa, L-R*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Harrison, Julia D. 2005. Ideas of museums in the 1990s. Kirjassa Corsane, G. (toim.): *Heritage, Museums and Galleries. An Introductory Reader*. London/New York: Routledge.
- Hatton, Alf 2012. The conceptual roots of modern museum management dilemmas. *Museum Management and Curatorship* 27:2, 129–147.
- Hautamäki, Irmeli 1999. Kulttuuriteollisuus ja sen kritiikki Adornon mukaan. Kirjassa Koivunen, H. & Kotro, T. (toim.): *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Hede, Anne-Marie 2007. Branding museums in the global marketplace. Kirjassa Rentschler, R. & Hede, A.-M. (toim.): *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam (Boston): Butterworth-Heinemann.
- Hiltunen, Arto 2011. *Johtamisen taito. Elämänmittainen matka*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hooper-Greenhill, Eilean 2000. *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. London/New York: Routledge.

- Hooper-Greenhill, Eilean 2004. *Changing Values in the Art Museum*. Kirjassa Carbonell, B. M. (toim.): *Museum Studies. An Anthology fo Contexts*. Malden M.A./Oxford: Blackwell Publishing.
- Hooper-Greenhill, Eilean 2007. *Education, Postmodernity and the Museum*. Kirjassa Knell, S. J., MacLeod, S. & Watson, S. (toim.): *Museum Revolutions. How museums change and are changed*. London/New York: Routledge.
- Janes, Robert R. 2013. *Museums and the Paradox of Change*. London/New York: Routledge.
- Janes, Robert R. & Sandell, Richard 2007. *Complexity and Creativity in Contemporary Museum Management*. Kirjassa Sandell, R. & Janes, R. R. (toim.): *Museum Management and Marketing*. London/New York: Routledge.
- Kantola, Anu, Moring Inka & Väliverronen, Esa (toim.) 1998. *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Knell, Simon J., MacLeod, Suzanne & Watson, Sheila (toim.) 2007. *Museum Revolutions. How museums change and are changed*. London/New York: Routledge.
- Koivunen, Hannele & Kotro, Tanja (toim.) 1999. *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2009. *Marketing Management*. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson/Pearce Prentice Hall.
- Kotler, Neil & Kotler, Philip 2007. *Can Museums be All Things to All People?* Kirjassa Sandell, R. & Janes, R. R. (toim.): *Museum Management and Marketing*. London/New York: Routledge.
- Kotler, Neil G, Kotler, Philip & Kotler, Wendy 2008. *Museum Marketing & Strategy. Designing missions, building audiences, generating revenue & resources*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kulonen, Ulla-Maija 1995. *Suomen sanojen alkuperä: Etymologinen sanakirja*. 2, L-P. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Lakoff, George & Johnson, Mark (1980): *Metaphors We Live By*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Latham, Kiersten F. & Simmons, John. E. 2014. *Foundation of Museum Studies. Evolving systems of knowledge*. Santa Barbara / Denver / Oxford: Libraries Unlimited.
- Lehman, Kim 2009. *Australian Museums and the Modern Public: A Marketing Context*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39:2, 87–100.
- Lehtonen, Mikko 2004. *Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- Macdonald, Sharon 2011. *A Companion to Museum Studies*. Chicester: Wiley.

- Malmelin, Nando 2003. *Mainonnan lukutaito. Mainonnan viestinnällistä luonnetta ymmärtämässä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2007. *Radikaali brändi*. Helsinki: Talentum.
- Mason, Rhiannon 2011. *The Museum Profession*. Kirjassa Macdonald, S.: *A Companion to Museum Studies*. Chicester: Wiley.
- McLean, Fiona 1997. *Marketing the Museum*. London and New York: Routledge.
- Merriman, Nick 1989. *Museum Visiting as a Cultural Phenomenon*. Kirjassa Vergo, P. (toim.): *The New Museology*. London: Reaktion Books.
- Message, Kylie 2006. *New Museums and the Making of Culture*. Oxford/New York: Berg.
- Mörä, Tuomo, Salovaara-Moring, Inka & Valtonen, Sanna (toim.) 2004. *Mediatutkimuksen vaeltava teoria*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pearce, Susan M. 1992. *Museums, Objects and Collections. A Cultural Study*. Washington: Smithsonian.
- Pomian, Krzysztof 1990. *Collectors and curiosities: Paris and Venice, 1500–1800*. Cambridge: Polity Press.
- Porter, Gaby 2004. *Feminist Perspective to Museums*. Kirjassa Carbonell, B. M. (toim.): *Museum Studies. An Anthology fo Contexts*. Malden M.A./Oxford: Blackwell Publishing.
- Rentschler, Ruth 2007. *Museum Marketing: Understanding Audiences*. Kirjassa Sandell, R. & Janes, R. R. (toim.): *Museum Management and Marketing*. London/New York: Routledge.
- Rentschler, Ruth & Hede, Anne-Marie (toim.) 2007. *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam (Boston): Butterworth-Heinemann.
- Sandell, Richard & Janes, Robert R. (toim.) 2007. *Museum Management and Marketing*. London/New York: Routledge.
- Scott, Carol 2007. *Branding museums*. Kirjassa Rentschler, R. & Hede, A.-M. (toim.): *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam (Boston): Butterworth-Heinemann.
- Sherman, Daniel J. 2001. *Quatremère/Benjamin/Marx: Art Museums, Aura, and Commodity Fetishism*. Kirjassa Sherman, D. J. & Rogoff, I. (toim.): *Museum Culture*. London: Routledge.
- Sherman, Daniel J. & Rogoff, Irit (toim.) 2001. *Museum Culture*. London: Routledge.
- Slater, Alix 2007. *"Constructive chillers"; a new market for museums*. Kirjassa Rentschler, R. & Hede, A.-M. (toim.): *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam (Boston): Butterworth-Heinemann.

- Šola, Tomislav 1997. *Essays on Museums and Their Theory. Towards the cybernetic museum*. Helsinki: Suomen Museoliitto - The Finnish Museums Association.
- Turpeinen, Outi 2005. *Merkityksellinen museoesine. Kriittinen visuaalisuus kulttuurihistoriallisen museon näyttelysuunnittelussa*. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu A 63. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Uusitalo, Liisa (toim.) 2008. *Museum and visual art marketing*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-96. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Uusitalo, Liisa & Ahola, Eeva-Katri 2008. Cultural Struggles and the image of art museum. Kirjassa Uusitalo, L. (toim.): *Museum and visual art marketing*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-96. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Walsh, Kevin 1992. *The Representation of the Past. Museums and heritage in the post-modern world*. London / New York: Routledge.
- Veivo, Harri 2011. *Portti ja polku. Tutkimus kirjallisuuden semiotiikasta*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Veivo, Harri & Huttunen, Tomi 1999. *Semiotiikka. Merkeistä mieleen ja kulttuuriin*. Helsinki: Edita.
- Weil, Stephen E. 2002. *Making Museums Matter*. Washington: Smithsonian Books.
- Weil, Stephen E. 2012. From Being About Something to Being For Somebody. The Ongoing Transformation of the American Museum. Kirjassa Anderson, G. (toim.): *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. Lanham, New York, Toronto, Plymouth: Altamira Press.
- Vergo, Peter (toim.) 1989. *The New Museology*. London: Reaktion Books.

Liite 1

Haastattelurunko

Muutosprosessi:

- Mitkä tekijät johtivat museon muutokseen? Mitä sillä tavoiteltiin?
- Miten kuvaisit museon uutta brändiä muutamalla sanalla? Miksi juuri tämä valinta tehtiin?
 - Taustakysymys: miten brändi määritellään?
- Oliko brändin uudistus hienosäätöä vai iso loikka johonkin aivan uuteen?
- Miten muutos toteutui: mitä suunniteltiin, mitä saatiin viedyksi läpi?
- Miten henkilöstö ja hallinto ottivat vastaan suunnitelmat muutoksesta?
- Mitä yllätyksiä prosessin aikana koettiin (positiivisia/negatiivisia)?
- Miten muutos rahoitettiin ja millaisia neuvotteluja tai uhrauksia rahoitus vaati?

Muutoksen jälkeen:

- Mihin kaikkeen muutos on vaikuttanut ja miten? Toiminnan painopisteisiin? Yleisötyöhön ja näyttelyihin? Museon johtamiseen? Markkinointiin?
 - Taustakysymys: Miten markkinointi määritellään ko. museossa?
- Vaikuttiko muutos henkilökunnan työnkuviin ja työn sisältöön? Jos vaikutti, niin miten?
- Miten muutos on otettu vastaan museon sisällä? Hallinnossa? Asiakaskunnassa?
- Miten muutos on onnistunut? Millä mittareilla sitä mitataan?
- Mitä muut museot voisivat oppia tutkitusta muutosprosessista? Jos prosessi pitäisi nyt käynnistää uudestaan, mitä tekisit toisin?

Uusi museo:

- Mitkä ovat olleet haastateltavan museon toiminnan painopisteet ennen ja jälkeen muutoksen? Ovatko ne tai niiden painoarvo muuttunut?
- Miten brändi kommunikoidaan sisäisesti ja ulkoisesti?
- Millaista markkinointia museo käytännössä tekee? Mitkä ovat markkinoinnin päätavoitteet?
- Onko museon paikka museokentällä erilainen kuin ennen muutosta?
- Miten näkee museoalan yleisen tilanteen? Onko oman museon muutos yksittäinen tapaus vai osa suurempaa alan trendiä?

Liite 2

Tutkimukseen haastatellut henkilöt

Elina Anttila, ylijohdaja, Suomen kansallismuseo

Hanna Forssell, vastaava museolehtori, Suomen kansallismuseo

Reeta Holma, viestintäasiantuntija, Helsingin kaupunginmuseo

Tiina Merisalo, museonjohtaja, Helsingin kaupunginmuseo

Saara Suojoki, viestintä- ja markkinointipäällikkö, Helsingin kaupunki, kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala (työskennellyt aiemmin markkinointipäällikkönä Helsingin taidemuseo HAMissa)

Maija Tanninen-Mattila, museonjohtaja, Helsingin taidemuseo HAM

Maria Tjäder-Knight, näyttelyamanuenssi, Vantaan taidemuseo Artsi