

**MUSEOIDEN LEGITIMITEETIN
AINEKSET JA UHKATEKIJÄT:
SUOMEN KÄSITYÖN MUSEON
STAKEHOLDEREIDEN NÄKÖKULMA**

Annika Laine
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Maaliskuu 2013

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Humanistinen	Laitos – Viestintätieteiden
Tekijä – Annika Laine	
Työn nimi – Museoiden legitimiteetin ainekset ja uhkatekijät: Suomen käsityön museon stakeholdereiden näkökulma	
Oppiaine – Yhteisöviestintä	Työn laji – Pro gradu
Aika – Maaliskuu 2013	Sivumäärä – 64 + liitteet
Tiivistelmä – Tutkielman tarkoituksena on selvittää museoiden olemassaoloa oikeuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu stakeholder-ajattelun ja legitimiteetin teorioista, joita käsitellään myös museoiden näkökulmasta. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaatio on Suomen käsityön museo. Tutkielman aineisto koostuu seitsemästä kohdeorganisaation stakeholderin puolistrukturoidusta haastattelusta. Aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin. Tutkielman mukaan museoiden stakeholderit eivät kyseenalaista museoiden legitimiteettiä, vaan päinvastoin esittävät lukuisia sellaisia tekijöitä, joilla museoiden olemassaolon oikeutus voidaan osoittaa. Museoiden legitimiteetti rakentuu sekä museoiden toiminnan sisältöön että niiden toiminnan laatuun perustuvista tekijöistä. Museoiden legitimiteettiä uhkaaviakin tekijöitä kuitenkin havaittiin. Niitä löytyy museoiden sisältä sekä niiden toimintaympäristöstä. Sisäisten uhkatekijöiden toteutumiseen museot voivat vaikuttaa tarkkailemalla ja tarvittaessa muokkaamalla omaa toimintaansa. Ulkoisten uhkatekijöiden kehitykseen museot eivät voi välttämättä puuttua, mutta ne voivat ennakoita niitä ja varautua niiden mahdollisiin seurauksiin.	
Asiasanat – Stakeholder-ajattelu, legitimiteetti, museot, valtakunnalliset erikoismuseot, Suomen käsityön museo	
Säilytyspaikka – Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja –	

1 JOHDANTO	1
2 STAKEHOLDER-AJATTELU	3
2.1 Stakeholder-ajattelun kehitys.....	3
2.2 Stakeholder-käsitteen määrittely	5
2.3 Organisaation ja stakeholdereiden välinen suhde.....	7
2.4 Museoiden stakeholder-suhteet.....	9
2.5 Perinteisen stakeholder-ajattelun kohtaamaa kritiikkiä	11
3 LEGITIMITEETTI.....	13
3.1 Legitimiteetti-käsitteen määrittely	13
3.2 Legitimiteetin hallinta	15
3.3 Legitimiteetti ja stakeholderit	16
3.4 Museoiden legitimiteetin erityispiirteitä	18
4 MUSEOT SUOMESSA	22
4.1 Suomen museokenttä	22
4.2 Kohdeorganisaation kuvaus	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	26
5.2 Tutkimusstrategiana laadullinen tapaustutkimus.....	26
5.3 Tutkimuksen kulku	27
5.3.1 Aineistonhankintamenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu	27
5.3.2 Aineiston hankinta.....	28
5.3.3 Tutkimusaineiston analysoiminen	31
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
6.1 Suomen käsityön museon sisältölähtöiset legitimiteettitekijät	33
6.1.1 Suomen käsityön museo on alansa muisti ja tietokeskus	33

6.1.2 Suomen käsityön museo rakentaa yhteisönsä hyvinvointia	36
6.1.3 Suomen käsityön museo tarjoaa elämyksiä	39
6.2 Suomen käsityön museon laatulähtöiset legitimizeettitekiäjät	41
6.2.1 Suomen käsityön museon toiminta on korkeatasoista.....	41
6.2.2 Suomen käsityön museon saavutettavuus on hyvä	43
6.2.3 Suomen käsityön museo on tärkeä seudullinen toimija	45
6.3 Suomen käsityön museon legitimizeettiä uhkaavat tekijät.....	47
6.3.1 Sisäiset uhkatekiäjät.....	48
6.3.2 Ulkoiset uhkatekiäjät.....	50
6.4 Tulosten yhteenveto	51
7 POHDINTA	53
7.1 Johtopäätökset	53
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	58
KIRJALLISUUS	60
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Museot joutuvat osoittamaan olemassaolonsa oikeutuksen tänä päivänä ehkä aktiivisemmin kuin koskaan aiemmin. Museoiden toimintaympäristössä ja -edellytyksissä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi museoiden arkipäivään. Etenkin julkisen rahoituksen turvin valtion ja kaupunkien alaisuudessa toimivat museot kärsivät rahoittajiensa kiristyvästä taloudellisesta tilanteesta. Museoiden määrärahat pienenevät ja paineet menojen karsimiseen ja oman tulonhankinnan lisäämiseen kasvavat. Tämä johtaa pahimmillaan siihen, että museot joutuvat supistamaan toimintansa sisältöjä ja laajuutta. Esimerkiksi Museovirasto on budjettivajettansa paikatakseen luopunut osasta museokiinteistöjään, vähentänyt kausityöntekijöiden määrää ja supistanut museokohteidensa aukioloaikoja.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat olla myös myönteisiä ja ne voivat tarjota mahdollisuuksia uudenlaiseen toimintaan. Esimerkiksi sosiaalinen media on luonut museoille uusia kanavia toimia, olla esillä ja viestiä yhteisönsä kanssa. Samalla kuitenkin kasvavat stakeholdereiden museoille asettamat odotukset muun muassa siitä, miten museot ovat näissä uusissa viestintäkanavissa läsnä.

Museoiden on hankala vastata ajan haasteisiin ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin, jos ne eivät tunne sitä todellisuutta, jossa ne toimivat. Museot eivät voi täyttää stakeholdereidensa odotuksia ja lunastaa olemassaolonsa oikeutusta eli legitimitettä, jos ne eivät tiedä, mitä niiltä odotetaan. Tilanne on pakottanut museot vahvistamaan siteitä ympäristöönsä ja tuomaan aktiivisemmin esille työnsä sisältöä ja yhteisölleen tuottamaa arvoa. Museoiden tulee siis luodaa toimintaympäristöään ja kuunnella stakeholdereitaan.

Museoiden merkitystä ja niiden toiminnan onnistumista mitataan usein kävijämäärien perusteella. Museot joutuvat kuitenkin kilpailemaan kävijöistä muiden, jatkuvasti lisääntyvien vapaa-ajan palvelujen kanssa. Lisäksi museoilla on paljon sellaista toimintaa, joka ei näy ulospäin ja joissa onnis-

tumista ei voi osoittaa kävijä- tai käyttäjämäärillä. Siksi on syytä kartoittaa kävijämäärien lisäksi muita sellaisia tekijöitä, joiden perusteella museot voivat perustella olemassaolonsa oikeutusta.

Edellä mainittujen syiden vuoksi on paikallaan tutkia museoiden legitimitetin rakennusaineita. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja tarpeellinen. On mielenkiintoista selvittää, koetaanko museoiden toiminta tärkeäksi ja miten näitä näkemyksiä perustellaan. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää museoiden olemassaoloa oikeuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Aihetta tarkastellaan yhden museon ja sen stakeholdereiden näkökulmasta. Tutkielman kohdeorganisaatio on Jyväskylässä sijaitseva Suomen käsityön museo, joka on yksi maamme 18 valtakunnallisesta erikoismuseosta.

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu stakeholder-ajattelun ja legitimitetin teorioista. Tutkimusaineisto koostuu kohdeorganisaation stakeholdereiden haastatteluista. Tutkielma rakentuu teoriaosuudesta, menetelmäosuudesta, tuloksien esittelystä ja johtopäätöksistä. Tutkielman teoriaosuudessa perehdytään stakeholder-ajatteluun ja legitimitettiin. Niitä tarkastellaan myös museoiden näkökulmasta. Sen jälkeen kuvataan lyhyesti Suomen museolaitoksen pääpiirteitä sekä museoiden toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Lisäksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Suomen käsityön museo. Menetelmäosuudessa kuvataan tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruun ja sen analyysin vaiheet. Tulosten esittely on jaettu kolmeen esittelyosioon sekä yhteenvetoon. Pohdintaosiossa esitellään teorian ja tulosten vuoropuheluna syntyneet johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus.

2 STAKEHOLDER-AJATTELU

Stakeholdereita on käsitelty viestinnän tutkimuskirjallisuudessa jo 1960-luvulta lähtien. Pitkästä historiastaan huolimatta stakeholder-ajattelu on päivitettyinä edelleen käyttökelpoinen lähestymistapa kuvaamaan organisaatioiden toimintaympäristöissä esiintyviä tekijöitä ja suhteita.

Stakeholder suomennetaan usein esimerkiksi sidosryhmäksi tai panoksenhaltijaksi, mutta kumpikaan käsite ei kuvaa alkuperäistä ilmaisua aukottomasti. Stakeholder-termi kattaa suomennoksiaan laajemman joukon organisaation ympärillä olevia toimijoita. Osa stakeholdereista saattaa olla organisaatiolle tuntemattomia, kun taas sidosryhmät ja panoksenhaltijat ovat yleensä organisaation tiedossa. (Luoma-aho 2008b, 82.) Stakeholderit sisältävät siis laajemman joukon toimijoita, kuin vain organisaation tunnistamat sidosryhmät (Juholin 2009, 199). Käytännössä sidosryhmät ovatkin yksi lukuisista stakeholder-ryhmistä. Siksi tässä tutkielmassa on mielekkäämpää käyttää sisällöltään laajempaa stakeholder-termiä, vaikka se on osittain samansisältöinen yleisimpien suomennoksien kanssa.

Tässä luvussa esitellään stakeholder-ajattelun kehitystä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia organisaation toiminnan strategisessa suunnittelussa. Lisäksi esitellään ja vertaillaan erilaisia stakeholder-määritelmiä, joiden perusteella muodostetaan kuvaus siitä, mitä stakeholder-käsitteellä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Stakeholder-suhteita kuvataan myös museoiden näkökulmasta.

2.1 Stakeholder-ajattelun kehitys

Stakeholder-ajattelu syntyi tarpeesta muodostaa aiempaa kokonaisvaltaisempi käsitys organisaatioiden toimintaympäristöistä sekä niissä tapahtuvista muutoksista ja muutoksiin johtavista tekijöistä (Freeman 1984, 8-24). Kansainvälistymisen ja globalisaation seurauksena organisaatiot ovat tekemisissä keskenään varsin erilaisten ryhmien, kulttuurien ja yhteisöjen

kanssa, jotka ovat entistä vaativampia ja tiedostavampia yrityksiä kohtaan. Erilaisten stakeholdereiden identifioiminen, ymmärtäminen ja niiden kanssa selviytyminen ovat menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Tämä on johtanut siihen, että organisaatioiden tulee luodata toimintaympäristöään tarkemmin kuin aiemmin ja varautua kaikkeen mahdolliseen. (Näsi 1995, 30-31.) Toimivat stakeholder-suhteet edesauttavat organisaatiota menestymään, luomaan hyvinvointia ja säilyttämään lupansa toimia. Parhaimmillaan hyvistä stakeholder-suhteista hyötyvät sekä organisaatio että sen stakeholderit. (Kern, Sachs & Rühli 2007, 453.)

Stakeholder-käsitteellä on pyritty konkretisoimaan organisaatioiden monitahoista ympäristöä ja etenkin niitä muita toimijoita, jotka tässä ympäristössä vaikuttavat. Käsite mainittiin ensimmäisen kerran vuonna 1963 Stanford Research Institutun sisäisessä muistiossa (Freeman 1984, 43), mutta stakeholder-ajattelun kaltaista lähestymistapaa käytettiin jo 1940-luvulla, kun General Electric Company tunnisti neljä keskeistä "stakeholder-ryhmäänsä": osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat ja yleisön (Clarkson 1995, 92). Freemanin (1984) mukaan stakeholdereiksi ymmärrettiin aluksi osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, hankkijat, luotonantajat ja yhteiskunta, jotka nähtiin organisaation selviytymisen kannalta kriittisiksi ryhmiksi. Stakeholder-käsitettä käytettiin myöhemmin johtamis- ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa sekä yhteiskuntavastuuseen ja systeemiteoriaan liittyvissä tutkimuksissa. (Freeman 1984, 31-41.) Freeman (1984, 43-47) sovelsi myöhemmin stakeholder-ajattelua strategisen johtamisen teorioissaan. Stakeholder-ajattelu pohjautuukin pitkälti työhön, jonka tarkoituksena on ollut strategisen johtamisen kehittäminen (Friedman & Miles 2004, 95).

Stakeholder-ajattelua edeltävinä teorioina voidaan pitää shareholder-ajattelua ja panos-tuotos-mallia. Shareholder-ajattelun mukaan yrityksen vastuuna on tuottaa osakkeenomistajilleen mahdollisimman suurta taloudellista voittoa. Yritysten toimintaympäristöstä kummunneiden vaatimusten tuloksena näkemys organisaatioiden toimintaan vaikuttavien tahojen joukosta kasvoi ja ympäristö, työntekijät ja kuluttajat tunnistettiin liiketoiminnan stakeholdereiksi. (Carroll 1991, 39.) Panos-tuotos-mallissa organisaation sidosryhmät (sijoittajat, alihankkijat, työntekijät) antavat panoksensa organisaation käyttöön. Näistä panoksista organisaatio luo lopputuotteen, joka siirtyy asiakkaiden hyödyksi. Organisaation toimintaan panostavat sidosryhmät saavat panokselleen nimellisen korvauksen ja suurimman hyödyn korjaa asiakas. (Donaldson & Preston 1995, 67-68.) Myös Freeman (1984, 5-7) esittelee tämän asetelman stakeholder-ajattelun esiasteeksi jalostaen sitä sitten mallilla, jossa asiakkaiden lisäksi myös omistajat, työntekijät ja hankkijat saavat panokselleen vastinetta.

Kaksisuuntaista toimintaa korostavassa stakeholder-ajattelussa toimijoita on huomattavasti enemmän kuin sitä edeltävissä teorioissa. Keskiössä on nyt organisaatio, jota ympäröi erilaiset stakeholder-ryhmät. Perinteisestä panos-

tuotos-mallista poiketen kaikki organisaatiota ympäröivät ryhmittymät saavat panoksensa vastineeksi merkittävää tuottoa. (Freeman 1984, 25; Donaldson & Preston 1995, 68-69.) Stakeholder-ajattelun mukaan organisaatioilla on siis aikaisempiin teorioihin nähden huomattavasti enemmän toimijoita, jotka niiden on huomioitava, joiden kanssa niiden on viestittävä ja joiden vaatimuksiin niiden tulee mukautua. Ajattelun mukaan organisaatioiden on saavutettava toiminnalleen oikeutus kaupallisten tahojen lisäksi myös ei-kaupallisilta toimijoilta. Näin ollen organisaatiot kantavat taloudellisen vastuun lisäksi myös esimerkiksi sosiaalista ja ympäristönsuojelullista vastuuta. (Cornelissen 2004, 40.)

Stakeholder-ajattelu eroaa lukuisista muista yritysten toimintaa käsittelevistä teorioista sillä, että sen tarkoituksena on sekä selittää että ohjata organisaation rakennetta ja toimintaa. Stakeholder-ajattelussa organisaatio nähdään kokonaisuutena, jonka kautta keskenään erilaiset toimijat toteuttavat aikomuksiaan. (Donaldson & Preston 1995, 70). Stakeholder-ajattelun viisautena voidaan pitää sitä, että siinä osakkeenomistajat nähdään yhtenä stakeholderina muiden joukossa. Näkemys kasvatti yritysjohtajien ja stakeholder-teoreetikkojen aiemmin puutteellista yhteisymmärrystä siitä, miten yrityksiä tulisi hallita ja kenen etuja niiden tulisi ajaa. (Charron 2007, 9-10.)

Stakeholder-ajattelussa vallinnutta monimuotoisuutta selventääkseen Donaldson ja Preston (1995) ryhmittivät kolme lähestymistapaa stakeholder-teoriaan: kuvailevan, välineellisen ja normatiivisen. Kuvaileva lähestymistapa käyttää stakeholder-ajattelua kuvailemaan ja toisinaan myös selittämään organisaatioiden mennyttä, nykyistä ja tulevaa luonnetta ja käyttäytymistä. Välineellinen tapa tunnistaa, usein vain pinnallisesti, stakeholderjohtamisen ja organisaation saavutusten välistä yhteyttä tai yhteyden puutetta. Normatiivinen lähestymistapa tulkitsee organisaation toimintaa sekä tunnistaa toiminnan taustalla olevia moraalisia tai filosofisia suunta- viivoja. Valtaosa stakeholder-kirjallisuudesta perustuu normatiiviseen lähestymistapaan. (Donaldson & Preston 1995, 70-72.) Freeman (1995) kuitenkin huomauttaa, ettei yksikään näistä lähestymistavoista ole täydellinen. Se sijaan tulisi puhua stakeholder-ajattelusta vertauskuvallisena teoriana. (Freeman 1995, 41.)

2.2 Stakeholder-käsitteen määrittely

Tutkimuksen selkeyden kannalta on tärkeää määritellä mitä stakeholder-käsitteellä tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Käsitteen rajaamisen perustana käytetään yleisemmin stakeholder-kirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä. Nämä voidaan jakaa karkeasti kahteen koulukuntaan, joissa mallinnetaan ajattelua joko sijoittamalla organisaatio keskeiseksi tekijäksi, jota stakeholderit ympäröivät tai näkemällä organisaatio yhtenä tasavertaisena tekijänä muiden joukossa.

Freemanin (1984, 25) mukaan stakeholdereita ovat kaikki ne ryhmät ja yksilöt, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaation toiminnalla voi olla vaikutusta. Clarksonin (1995) mukaan stakeholder-suhde muodostuu, kun henkilöllä tai ryhmällä on, joko yhteisen tai organisaatiolähtöisen toiminnan seurauksena syntynyt omistajuussuhde, etuuksia tai intressejä organisaatiota tai sen toimintaa kohtaan. Nämä voivat olla lakiin tai moraaliin perustuvia, yksilöllisiä tai yhteisöllisiä. Stakeholderit, joilla on keskenään samanlaisia oikeuksia tai etuuksia organisaatioon nähden, voidaan nähdä kuuluvan samaan ryhmään. (Clarkson 1995, 106.)

Käsitettä voidaan lähestyä myös stakeholdereiden näkökulmasta, jolloin stakeholderit määritellään niiden vaikutusten perusteella, joita organisaation toiminta näille aiheuttaa. Näin ollen stakeholdereita ovat ne tahot, jotka todellisuudessa tai mahdollisesti saavuttavat hyötyä tai kokevat haittaa organisaation toiminnan seurauksena. (Donaldson & Preston 1995, 85.) Carroll (1991) puolestaan lähestyy aihetta stockholder-ajattelun kautta. Hänen mukaansa stakeholder on stockholderia (osakkeenomistaja) tarkoituksenmukaisempi käsite kuvaamaan niitä henkilöitä tai ryhmiä, joilla on panoksia, vaatimuksia tai kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Stakeholdereiden panokset voivat olla laillisia tai moraalisia. (Carroll 1991, 43.) Luoma-aho (2008a, 155) esittää, että stakeholderit eroavat usein käytetystä mutta varsin laajasta yleisö-käsitteestä siten, että stakeholderit ovat yleisöä aktiivisempia ja sitoutuneempia sekä paremmin organisaatioiden tiedossa ja seurannassa.

Käsitteen eri määritelmiä vertailtaessa voidaan havaita, että ne jakautuvat karkeasti suppeisiin ja laajoihin määritelmiin. Mitchell, Agle ja Wood (1997) väittävät, että stakeholder-käsitteen suppeassa määritelmässä korostuvat laillisiin ja moraalisiin oikeuksiin perustuvat vaatimukset. Laaja määritelmä sen sijaan painottaa stakeholdereiden vaikutusvaltaa organisaatioon nähden riippumatta siitä millä perusteella valta on muodostunut. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 862.)

Käsitteen määrittelyä voidaan tarkentaa jakamalla stakeholdereita eri luokkiin niiden ominaisuuksien perusteella. Clarkson (1995) jakaa stakeholderit ensisijaisiin ja toissijaisiin. Ensisijaiset stakeholderit ovat sellaisia, joita ilman organisaatio ei voi jatkaa toimintaansa. Tällaisia ryhmiä ovat tyypillisesti esimerkiksi osakkeenomistajat, sijoittajat, työntekijät ja asiakkaat. (Clarkson 1995, 106-107.) Carroll (1991, 46) tukee näkemystä, sillä hänen mukaansa useimmissa yrityksissä ensisijaisiksi stakeholdereiksi lasketaan omistajat, työntekijät, asiakkaat, paikallinen yhteisö ja yhteiskunta. Clarksonin (1995) mukaan toissijaiset stakeholderit ovat sellaisia, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan tai joihin organisaatio voi vaikuttaa, mutta joilla ei ole liiketoiminnallista suhdetta organisaatioon, eivätkä ne ole organisaation toiminnan kannalta elintärkeitä. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi tiedotusvälineet. (Clarkson 1995, 106-107.) Luoma-aho (2005) muistuttaa, että

stakeholdereilla on organisaation lisäksi yhteyksiä myös omaan toimintaympäristöönsä, joita kaikkia organisaatio ei välttämättä tiedosta. Niillä saattaa kuitenkin olla vaikutusta organisaation toimintaan. (Luoma-aho 2005, 100.)

Mitchell, Agle ja Wood (1997) jaottelevat stakeholdereita seuraavien ominaisuuksien mukaan: valta, legitimiteetti ja kiireellisyys. Stakeholderilla voi olla yksi tai useampi näistä ominaisuuksista. Jos toimija ei täytä yhtäkään näistä ominaisuuksista, sitä ei lasketa organisaation stakeholderiksi. Stakeholderit, jotka täyttävät vain yhden edellä mainituista ominaisuuksista, luokitellaan piileviksi. Niihin ei juuri tarvitse kiinnittää huomiota ja niiden kiinnostus organisaatiota kohtaan on todennäköisesti hyvin vähäistä. Kahden ominaisuuden stakeholdereilla on organisaatiota kohtaan huomattavasti enemmän odotuksia ja niiden suhde organisaatioon on tiiviimpi. Organisaation kannalta merkittävimpiä ovat todelliset stakeholderit, jotka täyttävät kaikki kolme edellä mainittua ominaisuutta. Organisaation tulee asettaa näiden stakeholdereiden vaatimukset etusijalle ja vastata niihin. (Mitchell, Agle ja Wood 1997, 873-876.) Luoma-aho (2005) täydentää mallia vuorovaikutuksen tiheyden käsitteellä. Tässä täydennyksessä mallissa stakeholder-suhteita tarkastellaan myös sen perusteella, kuinka säännöllistä organisaation ja stakeholdereiden välinen yhteydenpito on. On havaittu, että kontakteja esiintyy sitä tiheämpään mitä suurempi valta, legitimiteetti tai kiireellisyys stakeholderilla organisaatiota kohtaan on. (Luoma-aho 2005, 104-106.)

Tässä tutkielmassa stakeholder-käsitteellä viitataan sellaisiin henkilöihin, organisaatioihin ja muihin toimijoihin, joilla on parhaillaan tai on mahdollista jatkossa olla vaikutusta organisaatioon tai joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta ei ole oleellista käsitellä vain ensisijaisia stakeholdereita, joten myös toissijaiset stakeholderit luetaan tämän tutkielman piiriin. Stakeholder-käsitettä tulkitaan edellä kuvatun laajan määritelmän perusteella, sillä tutkielmassa halutaan huomioida mahdollisimman laaja joukko museoiden stakeholdereita.

2.3 Organisaation ja stakeholdereiden välinen suhde

On jopa väitetty, että organisaatio muodostuu ensisijaisista stakeholderryhmistä ja niiden välisistä suhteista. Siksi organisaation menestyksen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että se ei menetä stakeholdereitaan. (Clarkson 1995, 106-107.) Väitettä selventää ajatus, jonka mukaan yritykset ovat todellisuudessa erilaisia sopimuksenmukaisia verkostoja, joita ei voi fyysisesti omistaa (Charron 2007, 10). Schraeder ja Self (2010, 3-4) jopa ehdottavat, että ensisijaiset stakeholderit tulisi sitouttaa organisaatioon ottamalla ne mukaan organisaation vision määrittelyyn.

Organisaation toiminta tulee muokata niiden tulkintojen perusteella, joita stakeholdereiden todellisuudesta tehdään. Nämä toiminnot tulee suunnata niin, että saavutetaan tasapaino organisaation ja sen stakeholdereiden välillä. (Näsi 1995, 25.)

Stakeholder-ajattelun mukainen käsitys organisaatioista erilaisten ryhmien muodostamina verkostoina nostaa viestinnän keskeiseksi stakeholder-ajattelun näkökulmaksi (Koschmann 2007, 3). Stakeholder-viestinnän haasteena on, miten tasapainoilla omistajien ja lukuisten muiden stakeholdereiden vaatimusten välillä (Carroll 1991, 39). Lisäksi organisaation on huolehdittava, että sen ensisijaiset stakeholderit saavuttavat tavoittelemansa päämäärät ja samanaikaisesti varmistettava, että toissijaiset stakeholderit pysyvät tyytyväisinä (Carroll 1991, 43). Julkisen sektorin organisaatio ei kuitenkaan voi asettua tukemaan vain yksittäisten stakeholdereiden tavoitteita, vaan sen tulee pysyä puolueettomana ja keskittyä sille määriteltyjen tehtävien hoitamiseen (Luoma-aho 2005, 109).

Yhteisöviestinnän tutkijoiden keskuudessa on viime vuosina jossain määrin siirrytty stakeholder-ajattelussa kohti vuorovaikutteista dynaamista mallia. Yksisuuntaisen, organisaatiolta stakeholdereille suuntautuvan viestinnän välittämien viestien ja viestien tulkinnan ajatellaan olevan organisaation kontrolloitavissa. Tosiasiassa merkityksiä luodaan organisaation ja stakeholdereiden välisellä vuoropuhelulla. Näin ollen kaksisuuntainen viestintä on keskeisessä roolissa stakeholder-suhteiden luomisessa, säilyttämisessä ja rakentamisessa. (Koschmann 2007, 9-10.)

Gregoryn (2007) esittelemän valta-intressi-matriisin avulla stakeholdereita voidaan luokitella sen perusteella, kuinka suuri valta ja mielenkiinto näillä on organisaatiota kohtaan. Jaottelun perusteella stakeholdereille kohdennettua viestintää voidaan muokata kunkin vastaanottajan tarpeiden ja odotusten mukaan. Valta-intressi-matriisissa stakeholderit jaotellaan vaikutusvallan ja mielenkiinnon perusteella neljään luokkaan. Mitä enemmän valtaa ja kiinnostusta stakeholderilla on organisaatiota kohtaan, sitä todennäköisemmin sen toimilla on vaikutusta organisaatioon. Jaottelu ei ole staattinen, vaan stakeholderit saattavat siirtyä matriisin ruudusta toiseen. Matalan vallan ja kiinnostuksen ruutuun sijoitettuja stakeholdereita ei tule väheksyä, sillä niillä saattaa olla yhteyksiä merkittävämmiksi koettuihin stakeholdereihin. (Gregory 2007, 65-67.) Luoma-aho (2008a, 156) muistuttaa, että stakeholder-suhteiden hallinta vaatii joka tapauksessa tavallista PR-työtä kohdennetumpaan ja vilpittömämpää viestintää.

Crene ja Ruebottom (2012) kritisoivat vallitsevaa stakeholder-ajattelua siitä, että se määrittelee stakeholderit lähinnä taloudellisten funktioiden perusteella. Näin muut, esimerkiksi sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, joiden perusteella stakeholder-suhteita muodostuu, jäävät huomioimatta. Taloudelliset syyt ovat toki usein ensisijaisia, mutta tutkimusta ei pitäisi perustaa

yksin niiden varaan. (Crane & Ruebottom 2012, 1-2.) Toisaalta jo Freeman (1984) yksilöi stakeholder-suhteiden vaikutukset taloudellisiin, teknologisiin, sosiaalisiin, poliittisiin ja liikkeenjohdollisiin. Vaikutusten yksilöiminen auttaa ymmärtämään paremmin organisaation ja sen stakeholdereiden välisiä suhteita. (Freeman 1984, 92-95.) Cummings ja Doh (2000) ovat osittain samoilla linjoilla esittäessään, että stakeholder-suhteita tulisi tarkastella niiden kontekstien näkökulmasta, joissa ne esiintyvät. He esittelevät tällaisiksi taloudellisen, poliittisen, sosiaalisen ja teknologisen kontekstin. Huomionarvoista on, että stakeholderit saattavat toimia useammassa kategoriassa yhtä aikaa ja myös liikkua kontekstista toiseen. (Cummings & Doh 2000, 83-95.)

Kukin stakeholder-ryhmä on kiinnostunut organisaation toiminnasta omien lähtökohtiensa perusteella. Näin ollen stakeholderit eivät tarvitse organisaatiolta keskenään samankaltaista kohtelua ja samansisältöistä viestintää. Organisaation tulee muokata stakeholder-viestintänsä kunkin ryhmän tarpeiden ja odotusten mukaan. Viestinnän muokkaaminen kohderyhmän odotuksia vastaavaksi onnistuu paremmin, kun stakeholder-ryhmät on tunnistettu. Lisäksi tulee määritellä ne vaikutukset, joita stakeholdereilla on organisaatioon ja stakeholdereiden organisaatiota kohtaan osoittaman kiinnostuksen motiivit. (Cornelissen 2004, 49.) Näin tehdäkseen organisaatioiden on tiedostettava, keitä sen stakeholderit ovat ja mitä heidän panoksensa ovat. Lisäksi tulee selvittää, mitä mahdollisuuksia ja haasteita organisaation ja stakeholdereiden väliseen suhteeseen liittyy, mitä velvollisuuksia organisaatiolla on stakeholdereita kohtaan, sekä miten organisaatio voi parhaiten viestiä stakeholdereidensa kanssa ja vastata haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Carrol 1991, 44.)

Luoma-aho (2008b) täydentää organisaatioiden ja sen stakeholdereiden välisen suhteen kuvaamista negatiivisia ja konfliktinomaisia stakeholder-suhteita esittävällä hateholder-käsitteellä. Hateholdereiksi voidaan nimittää stakeholdereita, jotka tuntevat organisaatiota kohtaan voimakasta epäluottamusta tai inhoa. Hateholderit ovat organisaation kannalta erityisen vaarallisia siksi, että he tuovat usein mielipiteensä esille aktiivisemmin kuin organisaatioon myönteisesti tai neutraalisti suhtautuvat stakeholderit. Hateholderit voivat kuitenkin tuottaa organisaatiolle myös myönteisiä seurauksia, jos organisaatio tarttuu hateholdereidensa esille tuomiin epäkohtiin. (Luoma-aho 2008b, 88-90.)

2.4 Museoiden stakeholder-suhteet

Museoiden stakeholdereista löytyy jonkin verran kirjallisuutta, mutta aihetta sivuva tutkimus on lähinnä keskittynyt kuvailemaan niitä käsityksiä, joita museoilla on yleisöstään (esim. Capriotti 2009; Reeve & Woollard 2006). Yleisö on varmasti yksi museoiden tärkeimmistä stakeholder-ryhmistä,

mutta pelkkä yleisön kuvaaminen jättää määrittelyn yksipuoleiseksi. Yleisö on myös käsitteenä häilyvä ja monitulkinnallinen. Tässä luvussa pyritään eri lähteitä yhdistämällä muodostamaan kattavampi kuva museoiden stakeholdereista.

Capriottin (2009) museoiden yleisökäsityksiä ja viestintää selvittänyt tutkimus osoitti, että tutkituilla museoilla oli varsin rajoittunut käsitys yleisöstään. Museot keskittyivät lähinnä senhetkiseen ja potentiaaliseen yleisöönsä, joksi tunnistettiin lähinnä paikalliset asukkaat ja oppilaitokset. Ainoastaan 40 prosenttia tutkimukseen osallistuneista museoista tunnisti turistit yleisökseen. Tiedotusvälineet koettiin viestinnän välineeksi sen sijaan, että ne tiedostettaisiin yleisöksi. Sosiaalisia ja valtion organisaatioita, työntekijöitä ja mielipidevaikuttajia ei myöskään koettu yleisöksi. (Capriotti 2009, 11-16.) Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää vastaamaan koko museokentän käsityksiä, sillä tutkimus kattoi vain seitsemän museota ja seitsemän näyttelykeskusta Espanjassa. Se kuitenkin esittää useita sellaisia tahoja, jotka voidaan lukea museoiden stakeholdereiksi.

Reeven ja Woollardin (2006) mukaan museoiden käsitys yleisöstään on laajentunut edellisten kolmen vuosikymmenen aikana. Siinä missä museot aiemmin käsittivät yleisökseen vain säännölliset museokävijät, jotka tuntevat museoiden säännöt ja museon määritelmän, ymmärretään nyt, että museoiden yleisö on kirjava joukko erilaisia ryhmiä, jotka haluavat olla vuorovaikutuksessa museoiden kanssa ilmaistakseen omia toiveitaan ja tarpeitaan. Museot ovat oppineet arvostamaan sitä monitahoista suhdetta, joka niillä on yleisöönsä. Museon yleisöä määritellään esimerkiksi termeillä asiakas, kuluttaja, osallistuja, käyttäjä, katsoja, vierailija ja stakeholder. Termeillä on erilaisia painotuksia ja niitä voidaan tarkentaa kuvaavilla sanoilla kuten virtuaalinen, mahdollinen ja todellinen. Stakeholder määritellään henkilöksi, joka ei välttämättä vieraile museossa tai ole sitoutunut siihen, mutta joka on museon kannalta merkityksellinen. Stakeholderilla on usein ajettavanaan jokin organisaation toimintaan liittyvä oma etu. Valtaosaa maailman museoista rahoitetaan kokonaan tai osittain verotuloilla, joten stakeholdereiden kiinnostuksen taustalla ovat usein taloudelliset syyt. (Reeve & Woollard 2006, 5-6.) Museoiden kohdalla stakeholderit eivät saa taloudellisen panoksensa, eli usein verorahojen vastineeksi taloudellista voittoa, vaan vastine ilmentyy erilaisina museoiden tuottamina palveluina.

Edellä kuvatun kirjallisuuden perustella voidaan tunnistaa useita museoiden stakeholdereita. Capriotti (2009) nimeää useita sellaisia ryhmiä, jotka voidaan tulkita museoiden stakeholdereiksi, vaikka tutkimuskohteena olleet museot eivät niitä yleisökseen käsittäneetkään. Museoiden stakeholdereita ovat näin ollen ainakin paikalliset asukkaat, paikalliset oppilaitokset, turistit, tiedotusvälineet, sosiaaliset ja valtion organisaatiot, museoiden työntekijät ja mielipidevaikuttajat.

Museokävijät ovat merkittävä osa museoiden yleisöä. Lehman (2009) väittää, että kävijät ovat nykypäivän museoiden toiminnan keskiössä. On kuitenkin muistettava, että kävijät eivät ole yksi yhtenäinen joukko. (Lehman 2009, 98.) Kävijät jakautuvat lukuisiin alaryhmiin, joilla on museoihin keskenään erilainen suhde ja vaihtelevia odotuksia. Esimerkiksi museon aihepiiriin perehtyneellä tutkijalla on varmasti erilaiset odotukset museon tuottamien palvelujen sisällöstä kuin vaikkapa museossa vierailevalla lapsiperheellä. Kävijät voi jakaa myös esimerkiksi nykyisiin ja potentiaalsiin sekä säännöllisiin ja epäsäännöllisiin kävijöihin.

Koska Suomen museoista suuri osa toimii kuntien tai valtion alaisuudessa (Heiskanen & Kaukonen 2012, 4), voidaan suomalaisten museoiden stakeholdereiksi Clarksonin (1995, 106) määritelmää noudattaen nimetä edellä kuvattujen lisäksi kuntien ja hallinnon virkamiehet, luottamushenkilöt ja muut sellaiset tahot, joilla on jonkinlainen omistajuus- tai hallinnollinen suhde museoihin. Kuntien ja valtion alaisuudessa museoiden stakeholdereita ovat myös veronmaksajat sekä kuntien asukkaat, joille museoiden palvelut tuotetaan. Clarksonin määritelmä on muutenkin käyttökelpoinen, kun halutaan kuvata museoiden stakeholdereita. Clarksonia mukaillen museoiden ensisijaisiksi stakeholdereiksi, eli sellaisiksi, joita ilman museo ei voi jatkaa toimintaansa, voidaan lukea edellä mainittujen lisäksi myös työntekijät ja asiakkaat eli museoiden tarjoamien palvelujen käyttäjät. (Clarkson 1995, 106-107.) Carrollin (1991, 46) määritelmän perusteella mukaan voidaan laskea myös museoiden paikallinen yleisö ja yhteiskunta. Clarksonia (1995, 106-107) edelleen soveltaen museoiden toissijaisia stakeholdereita, eli sellaisia, joilla on vaikutusta museoiden toimintaan, mutta jotka eivät ole niille elintärkeitä, ovat esimerkiksi tiedotusvälineet ja yhteistyökumppanit. Tämän tutkielman kohdeorganisaation stakeholderit kuvataan luvussa 4.2.

2.5 Perinteisen stakeholder-ajattelun kohtaamaa kritiikkiä

Stakeholder-ajattelu on saanut osakseen tiedemaailman sisältä kumpuavaa kritiikkiä ja kehitysehdotuksia. Freeman (1995) huomauttaa, että vaikka stakeholder-ajattelua on usein käytetty tutkimuksen keskeisenä runkona, on yhden kaikenkattavan stakeholder-teorian etsiminen turhaa. Sen sijaan on olemassa lukuisia stakeholder-ajatteluun nojaavia teorioita. (Freeman 1995, 35-39.) Donaldson ja Preston (1995, 66) toteavat, että stakeholder-kirjallisuudessa käsitteitä selitetään ja käytetään hyvin vaihtelevasti ja ristiriitaisin perusteluin. Myös Mitchell, Agle ja Wood (1997) kritisoiivat käsitteiden puutteellista määrittelyä. Stakeholder-käsite määritellään joko niin laajasti, että se pitää sisällään lähes kaiken mahdollisen tai liian suppeasti, jolloin kokonaiskäsitelmä jää puutteelliseksi. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 856-857.)

Friedmanin ja Milesin (2002 & 2004) mukaan stakeholder-tutkimus on toistaiseksi jättänyt vähälle huomiolle stakeholder-suhteiden monimuotoisuuden. Varsinkin negatiiviset ja konfliktinomaiset suhteet organisaation ja stakeholdereiden välillä ovat jääneet tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus on myös sivuuttanut ne muutokset, joita stakeholder-suhteissa väistämättä tapahtuu. Stakeholder-ajattelu kaipaa myös enemmän stakeholdereiden näkökulmasta tapahtuvaa tutkimusta. Tutkimus on ollut hyvin organisaatiolähtöistä keskittyen siihen, keitä organisaation stakeholderit ovat ja ketkä näistä ovat tärkeimpiä. (Friedman & Miles 2002, 3 & 2004, 95.)

Myös Koschmann (2007) kritisoi stakeholder-ajattelun organisaatio-keskeisyyttä ja tarkastelun yksipuolisuutta. Stakeholder-tutkimuksesta valtaosa sijoittuu yritysmaailman kontekstiin, jolloin näkökulmat jäävät yksipuoleisiksi. Tutkimusta tulisi suunnata myös yritysmaailman ulkopuolelle, kuten kolmannen sektorin toimijoihin. (Koschmann 2007, 1-2.) Friedman ja Miles (2004) ehdottavat, että organisaatiolähtöisen viestinnän muotoilemisen sijaan organisaation viestinnän tulisi vastata stakeholdereilta tuleviin aloitteisiin ja tarkastella organisaation ja stakeholdereiden välisiä suhteita myös stakeholdereiden näkökulmasta. Stakeholder-ajattelun tulisikin siirtyä organisaatiokeskeisyydestä kohti näkökulmaa, jossa organisaatio on yksi tekijä muiden joukossa. (Friedman & Miles 2004, 95-96.)

Luoma-aho ja Vos (2010) esittävät, että perinteinen stakeholder-ajattelu on muuttunut vanhanaikaiseksi, sillä viestintäteknologian kehittyminen on siirtänyt stakeholdereiden kanssa käydyn ja stakeholdereiden keskinäisen keskustelun uusille areenoille organisaation kontrollin ulottumattomiin. Organisaation sijaan huomion kohteena ovat nykyisin erilaiset teemat (issues) ja puheenaiheet (topics). Stakeholder-ajattelun yhdistäminen teemojen hallinta -ajatteluun tarjoaa kokonaisvaltaisemman näkemyksen siitä ympäristöstä, jossa organisaatiot nykyään toimivat. (Luoma-aho & Vos 2010, 315-316, 325.) Myllykangas, Kujala ja Lehtimäki (2010, 70) huomauttavat, että tutkimuksen tulisi keskittyä selvittämään stakeholder-suhteissa syntyvän arvon tuottamisen problematiikkaa itse stakeholdereiden ja stakeholder-suhteissa syntyvän arvon määrittämisen sijaan.

Kritiikistä huolimatta stakeholder-ajattelu sopii tämän tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi, sillä se kuvaa hyvin sitä monimuotoista ympäristöä, jossa museot toimivat. Erityisesti se, että stakeholder-ajattelu korostaa kaksisuuntaista viestintää, tukee stakeholder-ajattelun valintaa museoita koskevan tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi, sillä museot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yhteisöjensä kanssa. Stakeholder-ajattelu on syntynyt liike-elämän tarpeisiin, mutta se ei estä sen soveltamista museoita koskevaan tutkimukseen, sillä vaikka museot eivät ole yrityksiä, niissä hyödynnetään yhä enemmän liike-elämän johtamisoppeja (Kallio 2007, 107).

3 LEGITIMITEETTI

Organisaatiot käsitettiin aiemmin selkeästi rajatuiksi, ympäristöstään irrallisiksi kokonaisuuksiksi, jotka jalostavat panoksista lopputuotteita. Sittenkin tämä näkemys on koettu ongelmalliseksi ja rajoittuneeksi. On ymmärretty, että organisaation toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten taustalla on usein aineellisten tekijöiden sijaan kulttuurisia normeja, symboleja, uskomuksia ja rituaaleja. (Suchman 1995, 571.) Organisaatio ja sen stakeholderit ovat riippuvaisuussuhteessa toisiinsa. Osapuolet tarjoavat toisilleen aineellisia tai aineettomia panoksia ja saavat vastineeksi jotain itselleen merkityksellistä. Suhde voi perustua konkreettisesti mitattaviin panoksiin kuten tarvikkeisiin tai rahaan. Vähemmän itsestään selviä mutta yhtä merkityksellisiä ovat aineettomat hyödykkeet, joista yksi tärkeimmistä on organisaation legitimizeetti, jota käsitellään seuraavaksi. (Massey 2001, 153.) Ensin perehdytään legitimizeetin käsitteeseen. Sen jälkeen pohditaan legitimizeetin suhdetta stakeholdereihin: miten ja miksi legitimizeettiä syntyy organisaation ja sen stakeholdereiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja miten organisaatio voi tähän prosessiin vaikuttaa. Lopuksi legitimizeettiä tarkastellaan museoiden näkökulmasta.

3.1 Legitimizeetti-käsitteen määrittely

Legitimizeettiteoria pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan millään organisaatiolla ei ole luonnostaan oikeutusta olemassaololleen, vaan ne saavat sen yhteisöltään (Deegan 2002, 292). Legitimizeetillä tarkoitetaan organisaation olemassaolon ja toiminnan oikeutusta (Metzler 2001a, 322), joka saavutetaan ja säilytetään riittävällä määrällä organisaation ulkopuolelta tulevaa tukea (Wæraas 2007, 281). Legitimizeetti on organisaatiota ympäröivien tahojen vahvistamaa, ja se muodostuu rakenteellisista, sosiaalisista ja kulttuurisista osatekijöistä. Se vaatii syntyäkseen yhteisen kulttuurin, jaetut sosiaaliset normit ja odotukset sekä soveltuvat käytännöt. (Luoma-aho 2008a, 153-154.) Legitimizeettiä on, kun ympäristö uskoo organisaation toiminnan

oikeutukseen (Wæraas 2007, 283). Legitimiteetti voidaan nähdä ikään kuin sosiaalisena sopimuksena, joka takaa organisaatiolle mahdollisuuden toimia (Metzler 2001b, 368). Legitimiteettiä käsitellään usein organisaatiolähtöisesti, mutta se soveltuu yhtä hyvin kuvaamaan myös yksilön oikeutusta toimia esimerkiksi jossakin tietyssä ammatissa. Legitimiteetti syntyy silloin muun muassa henkilön tietojen, taitojen ja kykyjen perusteella (Deepphouse & Carter 2005, 331).

Legitimiteettiä on käsitellyt varsinkin sosiologi Max Weber (Santana 2011, 258). Myöhemmin Weberin teorioita on sovellettu muille tieteenaloille ja muun muassa Wæraas (2007) on tarkastellut Weberin legitimiteettiteorioita viestinnän näkökulmasta. Weberin mukaan legitimiteettiä rakennetaan tarkoitusta varten luodun myytin avulla. Sen ei välttämättä tarvitse perustua tosiasioihin kunhan se on uskottava. Myytti on ikään kuin tarina, joka perustelee organisaation toiminnan oikeutuksen. (Wæraas 2007, 282.)

Vahva legitimiteetti tuo organisaatiolle monenlaisia etuja. Yleisö kokee legitimiin organisaation merkityksellisempänä, odotuksenmukaisempana ja luottamuksenarvoisempana kuin organisaation, jonka legitimiteetti on alhainen (Suchman 1995, 575). Legitimiteetti onkin arvokas, joskin myös ongelmallinen resurssi. Ongelmalliseksi legitimiteetin tekee se, että arvot ja normit muuttuvat ja saattavat olla keskenään ristiriitaisia. (Ashforth & Gibbs 1990, 177.)

Suchmanin (1995) mukaan tutkijat lähestyvät legitimiteettiä strategisesta tai institutionaalista näkökulmasta. Strategisen suuntauksen kannattajat näkevät legitimiteetin operationaalisenä resurssina, joka vaatii vahvaa johtamista. Legitimiteetti on laskelmallista, tarkoituksellista ja kohtaa toistuvasti vastarintaa. Institutionaalisen suuntauksen mukaan legitimiteetti rakentuu erilaisista uskomuksista ja käsityksistä. (Suchman 1995, 575-576.) Massey (2001) mukaan institutionaalisen suuntauksen kannattajat näkevät legitimiteetin organisaation toimintaa rajoittavana tekijänä. Näkemys keskittyy tarkastelemaan sitä kulttuurista ympäristöä, jossa organisaatiot toimivat ja niitä odotuksia, joita organisaatioiden toiminnalle asetetaan. (Massey 2001, 155.)

Suchman (1995) esittelee tutkimuskirjallisuudessa havaittavat kolme legitimiteetin tyyppiä: pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen. Pragmaattinen legitimiteetti vaatii usein syntyäkseen organisaation ja yleisön välistä vuorovaikutusta, ja siinä korostuu se hyöty, jota organisaation toiminta yleisölle tuottaa. Moraalista legitimiteettiä syntyy, kun organisaation nähdään tuottavan hyvää ja sen toiminta on moraalisesti kannatettavaa. Hyötynäkökulma ei ole moraalisisessa legitimiteetissä keskeistä, mutta sitä ei voi täysin ohittaaakaan. Kognitiivinen legitimiteetti rakentuu organisaation ymmärrettävyyden ja jonkinlaisen itsestänselvyyden ympärille. (Suchman 1995, 577-583.)

Wæraas (2007) on esitellyt Weberiä mukaillen kolme legitimaation periaatetta. Oikeudellis-rationaalinen legitimizeetti perustuu lakeihin ja sääntöihin. Byrokraattinen organisaatio on tällaisesta tyypillinen esimerkki. Traditionaalinen legitimizeetti nojaa uskomukseen organisaation vanhojen perinteiden ja tapojen koskemattomuudesta. Karismaattinen legitimizeetti syntyy johtajan poikkeuksellisen voimakkaan karsiman perusteella. Karisma liitetään tyypillisesti vain henkilöihin, mutta on mahdollista kuvailla myös organisaatiota karismaattiseksi. (Wæraas 2007, 282-283.) Byrokraattinen organisaatorakenne koetaan nykyisin vanhanaikaiseksi ja organisaatiot esiintyvät mielellään ennemminkin harvinaislaatuina ja viehättävinä yhteisinä. Harva organisaatio syntyy karismaattisena mutta kasvaessaan, luodessaan suhteita ympäristöönsä ja viestiessään stakeholdereidensa kanssa organisaatio voi saavuttaa ominaisuuksia, jotka muistuttavat henkilökarismaa. (Wæraas 2007, 284.)

3.2 Legitimizeetin hallinta

Legitimizeetin hallintaprosessi vaihtelee riippuen organisaation legitimizeetin tilasta: onko sitä tarpeen kasvattaa, ylläpitää vai puolustaa. Legitimizeetin ennakoivaa ja aktiivista kasvattamista tarvitaan yleensä silloin, kun organisaatio on nuori tai se laajentaa toimintaansa uusille alueille. Legitimizeetin ylläpito puolestaan on paikallaan, jos jokin organisaation toiminta ei saavuta riittävää kannatusta. Puolustamiselle on tarvetta, kun legitimizeetti on syystä tai toisesta uhattuna. Intensiivisintä legitimizeetin hallinta on silloin, kun sitä vasta rakennetaan tai sitä puolustetaan. (Ashforth & Gibbs 1990, 182-183, 191.) Legitimizeetin hallinta on onnistunut, kun organisaation toiminta vastaa stakeholdereiden odotuksia (Massey 2001, 156).

Ashforthin ja Gibbsin (1990) mukaan legitimizeettiä voidaan hallita todellisin tai vertauskuvallisin keinoin. Ensin mainittu vaatii konkreettisia muutoksia organisaation päämäärissä, rakenteessa, prosesseissa ja sosiaalisesti rakennetuissa käytännöissä. Näin tapahtuu, kun organisaatio esimerkiksi täyttää sille asetetut odotukset tai muokkaa toimintansa yleisten normien, odotusten ja arvojen mukaiseksi tai vaihtoehtoisesti pyrkii muokkaamaan ne vastaamaan omaa toimintaansa. Legitimizeetin vertauskuvallinen hallinta ei puolestaan vaadi todellisia tekoja. Organisaatio esittää toimivansa legitimizeettinsä kannalta edullisella tavalla, vaikka näin ei todellisuudessa olekaan. Tällaista toimintaa on esimerkiksi silloin, kun organisaatio pyrkii estämään sitä vahingoittavan tiedon leviämisen tai kun organisaatio tukee sosiaalisesti kannatettavia päämääriä, vaikka sen todelliset pyrkimykset ovat jossain muualla. (Ashforth & Gibbs 1990, 178-182.)

Legitimizeettiä arvioidaan sen perusteella vastaako organisaation toiminta sosiaalisia normeja ja arvoja (Metzler 2001a, 321). Legitimizeetin puolustaminen tulee ajankohtaiseksi varsinkin silloin, kun organisaatio kohtaa

kritiikkiä esimerkiksi tärkeältä stakeholder-ryhmältään. Tällaiseen tilanteeseen joudutaan usein silloin, kun organisaation toiminta ei mukaile yleisiä sosiaalisia normeja tai arvoja. (Wæraas 2007, 283.) Jos stakeholderit eivät enää pidä organisaatiota legitimiinä, saattaa tilanne johtaa siihen, että he eivät jatka organisaation palvelujen käyttämistä, lakkaavat tukemasta organisaatiota omalla panoksellaan tai pyrkivät vaikuttamaan esimerkiksi lainsäädäntöön niin, että normien vastainen toiminta ei olisi jatkossa mahdollista. Sille, että organisaatio ei enää täytä stakeholdereidensa vaatimia normeja, voi olla useita syitä. Normit ovat ehkä muuttuneet siitä, mitä ne ennen olivat ja mihin organisaatio on mukauttanut toimintansa. Jokin yksittäinen tapaus on saattanut kolhaista organisaation mainetta tai legitimitteettiä. Syy voi löytyä myös organisaation ulkopuolelta, jos sen toimialalla tapahtuu jotain kielteisestä. (Deegan 2002, 293-296.)

Legitimiteetin puolustaminen muistuttaa monella tapaa sen rakentamista, mutta eroaa siitä siltä osin, että organisaatiot joutuvat puolustusasemiin usein ennalta arvaamatta. Legitimiteetin rakentamista puolestaan voidaan tehdä suunnitelmallisesti. Legitimiteettiä uhkaavat kriisit syntyvät usein yllättäen, varsinkin jos johto on tuudittautunut organisaationsa legitimiteettiä rakentavien myyttien varaan. (Suchman 1995, 597.) Vaarantuneen legitimiteetin puolustaminen on haasteellista sikäläkin, että se ei saa olla liian läpinäkyvää. Yleisö aistii, jos tarkoituksena on selvästi vain organisaation toiminnan puolustaminen (Ashforth & Gibbs 1990, 191). Yleisistä normeista ja arvoista poikkeaminen ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoita legitimiteetin välitöntä menetystä. Organisaatio voi toimia odotusten vastaisesti ja säilyttää silti legitimiteettinsä, jos arveluttava toiminta jää yleisöltä huomaamatta (Suchman 1995, 574).

Viestinnän tehtäväksi tunnustetaan yleensä organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen ylläpito. Hyvät suhteet toimintaympäristöön ovat organisaatiolle tärkeitä varsinkin silloin, kun sen asema on tavalla tai toisella kyseenalaistettu. Koska viestinnän tehtäväksi on yleisesti nähty suhteiden ylläpito, ja hyvät suhteet puolestaan auttavat organisaatioita rakentamaan ja ylläpitämään legitimiteettiään, voidaan todeta, että viestintä on nimenomaan legitimiteetin rakentamista ja säilyttämistä. (Wæraas 2007, 283.) Organisaation ja sen lukuisten yleisöjen välinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä legitimiteetin muodostumisessa, ylläpitämisessä, kyseenalaistamisessa ja puolustamisessa. Näin ollen organisaatiot ovat riippuvaisia yleisöstään. (Metzler 2001a, 322.) Legitimiteettiä siis hallitaan lopulta organisaation ja sen stakeholdereiden välisellä viestinnällä.

3.3 Legitimiteetti ja stakeholderit

Legitimiteetin hallinta on jatkuva prosessi, jossa legitimiteettiä hankitaan, ylläpidetään ja uudelleenrakennetaan. Legitimiteetti vaatii syntyäkseen

nimenomaan strategisesti valituille stakeholdereille suunnattua kaksisuuntaista viestintää, joka kannustaa stakeholdereita osallistumaan. (Massey 2001, 155-156.) Aktiivinen ja vuorovaikutteinen viestintä kaikkien stakeholdereiden kanssa on tuskin mahdollista eikä siis välttämättä tarpeellistakaan. Rakentava kaksisuuntainen viestintä organisaation ja stakeholder-ryhmän välillä on sitä tärkeämpää, mitä suuremmalla todennäköisyydellä stakeholder-ryhmä voi vaikuttaa organisaation menestykseen (Scholes & Clutterbuck 1998, 231). Lukuisten stakeholdereiden joukosta organisaation tulee kiinnittää huomioita erityisesti niihin, jotka parhaiten palvelevat organisaation tavoitteita (Ackermann & Eden 2011, 181). Luoma-aho (2008a, 155) kuitenkin huomauttaa, että käsitys stakeholdereista legitimizeerattuna rakentajina on muuttunut: organisaatioiden legitimizeerattuna koetaan nyt määräytyvän entistä useamman stakeholder-ryhmän kautta.

Mikään organisaatio ei kykene täysin täyttämään kaikkien stakeholdereidensa odotuksia. On kuitenkin mahdollista merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka hyväksyttävänä tai arvostettavana stakeholderit organisaation kokevat. (Suchman 1995, 585-586.) Organisaatio voi, paitsi muokata omaa toimintaansa yleisiä arvoja ja normeja vastaaviksi, myös vaikuttaa siihen, millaisia nämä normit ja arvot ovat. Tämä on mahdollista vain tarkkailemalla yleisön näkemyksiä. (Metzler 2001a, 322.) Organisaation tulee siis seurata stakeholdereidensa lähettämiä signaaleja. Onkin tärkeää tiedostaa, että stakeholderit voivat olla sekä organisaation legitimizeerattuna uhkaavia että puolustavia tahoja (Ashforth & Gibbs 1990, 191). Organisaatiota kohtaan epäluottamusta tai inhoa tunteva stakeholder saattaa muuttua organisaation hateholderiksi ja aiheuttaa haittaa organisaation toiminnalle (Luoma-aho 2008b, 89) ja uhata näin sen legitimizeerattuna.

Organisaatio ei voi vaatia stakeholdereiltaan oikeutusta toiminnalleen. Legitimizeerattuna kulkee nimenomaan stakeholdereilta organisaatiolle. (Massey 2001, 156.) Saavutetun legitimizeerattuna säilyttäminen ei sekään ole ongelmallista. Organisaatioiden stakeholderit ovat usein hajanaisia joukkoja: ne vaihtelevat ja muuttuvat. Organisaatiot jämähtävät helposti vakiintuneisiin muotoihinsa ja ovat siksi hitaita reagoimaan ympäristöstä tuleviin signaaleihin. (Suchman 1995, 594; Massey 2001, 156-157.) Ongelmallisuutta lisää se, että organisaation legitimizeerattuna arvioiva yleisö, joka tietysti on vaihtelee organisaation mukaan, saattaa vaihdella myös organisaation sisällä, jos organisaatio esimerkiksi toimii monella eri alalla tai useassa eri maassa (Metzler 2001b, 368).

Scholes ja Clutterbuck (1998) muistuttavat, että vaikka henkilöllä itsellään ei olisi suhdetta organisaatioon, tämä todennäköisesti tuntee jonkun, jolla tällainen suhde on. Stakeholderit viestivät myös keskenään, joten organisaation eri stakeholdereille lähettämät viestit eivät saa olla keskenään ristiriitaisia. (Scholes & Clutterbuck 1998, 229.) Organisaation tuleekin

määritellä arvot, jotka ovat läsnä sen toiminnassa niin strategisella kuin käytännön tasolla. Jos stakeholder-viestintä ei perustu todellisiin arvoihin, organisaatio on altis menettämään uskottavuutensa. (Scholes & Clutterbuck 1998, 232.)

Scholes ja Clutterbuck (1998) korostavat stakeholdereiden näkemysten kuuntelemisen tärkeyttä. Tätä tapahtuukin usein esimerkiksi asiakastutkimuksien ja sijoittaja-analyysien avulla, mutta niiden antama kuva jää helposti yksipuoleiseksi. He ehdottavat, että stakeholdereiden tulee voida kommentoida organisaation toimintaa kaikista niistä näkökulmista, joita he edustavat. Stakeholdereille tulee luoda kanavia, joiden kautta he voivat esittää odotuksiaan, arvojaan ja ymmärtämystään. Stakeholdereita tulee kuunnella silloin, kun organisaation arvoja määritellään. Stakeholdereiden tulee myös voida arvioida, miten organisaatio on onnistunut noudattamaan arvojaan ja periaatteitaan. (Scholes & Clutterbuck 1998, 236-237.)

3.4 Museoiden legitimitietin erityispiirteitä

Museoiden toimintaympäristössä on tapahtunut paljon sellaisia muutoksia, jotka pakottavat museot pohtimaan legitimitetteitään. Tutkielman aiheen ja sen teoreettisen viitekehyksen suhteen selkiyttämiseksi on paikallaan esitellä näitä muutoksia sekä kuvata myös museoiden legitimitietin tärkeimpiä erityispiirteitä.

Museot koetaan organisaatioiksi, joiden aineisto on luotettavaa ja todenmukaista. Museoiden yleisön tietämys ja valvutuneisuus myös kasvaa jatkuvasti, joten museoiden on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota tuottamansa ja esittelemänsä tiedon oikeellisuuteen. (Lehman 2009, 97.) Tieto tekee museoista vallankäyttäjiä. Asetelma on haastava. Museoilla on hallussaan valtava määrä tietoa, ja siihen liittyy monia ongelmallisia kysymyksiä: kenellä on esimerkiksi omistusoikeus kansallisaarteisiin, ketkä saavat osallistua päätöksentekoon ja onko museoilla oikeus määritellä, minkälaisena esimerkiksi vähemmistöryhmät museoissa esitetään? Museot käyttävät valtaa tehdessään valintoja siitä, mikä kaikki museoidaan ja miten se esitetään. (Hakiwai 2005, 156-158.)

Niitä normeja ja arvoja, joiden rajoissa maailman museot toimivat, ohjaa sisältä päin Kansainvälisen museoneuvoston (International Council of Museums, ICOM) laatimat museotyön eettiset säännöt. Ne toimivat museotyön yleisenä eettisenä ohjenuorana määrittäen vähimmäisvaatimukset museotyöntekijöiden noudatettavaksi. Samalla ne määrittelevät, mitä yleisö voi museoiden henkilökunnalta odottaa. (ICOM 2006, iv.)

Jotta museot pystyvät täyttämään niille ulkopuolelta asetetut odotukset ja noudattamaan niiltä vaadittuja arvoja ja normeja, niiden täytyy tietää, mitä nämä ovat. Scott (2008) esittää, että museoiden odotetaan tuottavan yhteis-

kunnalle institutionaalista ja välineellistä arvoa. Institutionaalista arvoa voidaan tarkastella eri näkökulmista: Museot tarjoavat kansalaisille esimerkiksi mahdollisuuden päästä museokokoelmien äärelle. Tiedonvälittämistä ne palvelevat muun muassa välittämällä tietoa tasapuolisesti. Yleistä luottamusta ne vahvistavat esimerkiksi pysyvyydellään. Lisäksi museot osallistuvat suhteiden luomiseen paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Välineellistä arvoa museot tuottavat yksilöille, yhteisöille ja taloudelle. Yksilöille museot ovat kasvatuksellisia paikkoja. Yhteisöille museot tuottavat sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä rakentavat yhteisön suorituskykyä. Suoria taloudellisia vaikutuksia museoilla on muun muassa työllistämisen ja palvelutuotannon kautta, epäsuoria puolestaan muun muassa turismin välityksellä. (Scott 2008, 34-35.)

Newman (2005) puolestaan esittää, että museot tuottavat inhimillistä, sosiaalista, kulttuurista ja identiteettipääomaa. Opetuksellisia, kasvatuksellisia ja viihdyttävinä laitoksina museot tukevat inhimillisen pääoman rakennusaineista, esimerkiksi yksilön hyvinvointia lisääviä tietoja ja taitoja. Sosiaalista pääomaa, jota rakentuu ihmisten välisissä suhteissa, puolestaan syntyy, kun museot tarjoavat ihmisille tilaisuuksia vahvistaa siteitä kulttuuriinsa. Kulttuurista pääomaa, jota ihmisellä on, kun hän esimerkiksi ymmärtää taideteokseen kätkeytyvän sanoman, museot voivat lisätä esittelemällä tarjoamansa tiedon niin, että sen voi ymmärtää ilman aiempaa perehtyneisyyttä asiaan. Identiteettipääomaa museot rakentavat esimerkiksi tarjoamalla yksilölle puitteet liittyä johonkin tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. (Newman 2005, 228-234.)

Museoiden ja vapaa-ajan- ja kasvatuksellisten laitosten väliset rajat ovat hämärtyneet, ja museot joutuvat kilpailemaan asiakkaista erilaisten viihde- ja vapaa-ajan palveluja tarjoavien tahojen kanssa. Monet yleisön silmissä elitistisiksi ja vaikeasti saavutettaviksi profiloituneet museot joutuvat etsimään keinoja muuttua helpommin lähestyttäviksi. Museoiden onkin pyrittävä vahvistamaan yhteyksiä lähiympäristöönsä ja pyrittävä olemaan aktiivinen osa yhteisönsä elämää. (Kotler & Kotler 2004, 168.) Läntisissä teollistuneissa maissa 1970-luvulla alkanut museobuumi eli museoiden määrään tuntuva kasvu on johtanut siihen, että museot kilpailevat yleisön huomiosta myös keskenään (Burton & Scott 2003, 56). Myös yleinen taloudellisen tilanteen kiristyminen on vaikuttanut museoiden toimintaan. Museot, kuten muutkin julkisen sektorin toimijat, ovat joutuneet tulosvastuuseen julkisen rahoituksensa vastineeksi. Museoiden on nyt siis toimittava tehokkaasti ja taloudellisesti. Taatakseen rahoituksensa jatkuvuuden museoiden on osoitettava, että niiden tuottamat palvelut ovat arvostettuja ja ainutlaatuisia. Myös päätöksenteon muuttuminen demokraattisemmaksi ja julkisemmaksi luo museoille uusia paineita osoittaa toimintansa tarpeellisuus. (Scott 2008, 28-30.) Nämä museoiden toimintaympäristön muutoksia kuvaavat esimerkit ovat viime vuosikym-

meneltä, mutta voidaan olettaa, että tilanne ei ole muuttunut museoille aina-kaan suotuisammaksi.

On syytä huomata, että museoiden legitimitettä ei voi tarkastella täysin samoista näkökulmista, kuin yritysten legitimitettä. Camareron ja Garridon (2007) mukaan museoiden suoriutumista tehtävistään on perinteisesti arvioitu lähinnä sisällöllisin perustein. Koska museotkin kohtaavat kuitenkin painetta muun muassa kävijämäärien ja oman tulonhankinnan kasvatamiseen, esiintyy myös näkemyksiä, joiden mukaan museoita on syytä arvioida myös taloudellisen kriteerein samalla tavalla kuin mitä tahansa voittoa tavoittelevaa organisaatiota. (Camarero & Garrido 2007, 809-810). Scott (2008, 36) jatkaa, että museoiden tuottama taloudellinen arvo perustuu pitkälti siihen, että ne inspiroivat luovuuteen ja innovatiivisuuteen, jotka ennen pitkää jalostuvat myönteisiksi taloudellisiksi vaikutuksiksi.

McLean (1995) esittää, että museolaitoksen historialla on merkittävä vaikutus siihen, miten museoihin tänä päivänä yleisesti suhtaudutaan. Museoita edeltäneet yleisöltä suljetut kokoelmat syntyivät alkujaan yksityisten keräilijöiden mieltymysten mukaisiksi. Monien tänä päivänä yleisölähtöisesti toimivien museoiden taustalla on siis yksityisiä kokoelmia, joita ei alun perin tarkoitettu julkisiksi. Kun ajatus museokokoelmien saattamisesta julkisiksi aikanaan heräsi, se toteutui valikoiden. Museoita ei suunnattu kaikille, vaan ainoastaan sellaisille ylemmille kansanosille, jotka jakoivat museoiden omistajien ja kuraattorien tietämyksen. Myöhemmin oivallettiin museoiden kasvatuksellinen ja valistuksellinen merkitys, hyvässä ja pahassa. Museoita hyödynnettiin kansan valistamisen lisäksi myös esimerkiksi propagandan välineenä yleisen mielipiteen muokkaamiseen. (McLean 1995, 602-604.) Museoihin siis liitetään helposti sellaisia kielteisiä mielikuvia, jotka kuvaavat enemmän sitä, mitä museot ovat joskus olleet kuin sitä, mitä ne ovat tänään.

McLean (1995) myös huomauttaa, että yleisön vaatimukset museoita kohtaan kasvavat sitä mukaa, kun ymmärrys museoiden tarjoamista mahdollisuuksista kasvaa. Museoiden haasteena on tasapainotella kokoelmatyön ja yleisölähtöisen toiminnan välillä ja määritellä, mitä museolla nykypäivänä tarkoitetaan. (McLean 1995, 605.) On myös huomattava, että museoille asetetut odotukset eivät ole yksiselitteisiä. Lehman (2009, 96) toteaa, että museoiden odotetaan kyllä edelleen tarjoavan perinteisiä museokokemuksia, mutta yhä suurempi joukko vaatii museoiden tarjonnalta jatkuvaa kehitystä ja ajan trendien seuraamista.

Yksi legitimitettiin oleellisesti liittyvä käsite on sosiaalinen pääoma, jonka Koschmann (2007) nostaa yhdeksi kolmannen sektorin toiminnan erityispiirteeksi. Sosiaalinen pääoma on suhteellinen käsite: sitä esiintyy organisaation ja sen stakeholdereiden välisissä suhteissa ja näiden suhteiden perusteella se voi myös vähentyä. Sosiaalinen pääoma on aineetonta eikä sitä voi varastoida, joten sen säilyminen tulee turvata huolehtimalla stakeholder-

suhteista. Saavutetun sosiaalisen pääoman avulla voidaan tavoittaa uusia stakeholdereita. Esimerkiksi organisaation ja sen yleisön välille syntynyt sosiaalinen pääoma voi toimia pohjana organisaation ja hallinnon välisen suhteen syntymiselle. (Koschmann 2007, 17.) Vaikka Koschmannin esimerkki sijoittuu kolmannelle sektorille, voidaan sitä soveltaa myös julkiselle sektorille, jolla valtaosa Suomen museoista toimii. Museon ja sen yleisön välisen suhteen perusteella syntyneellä sosiaalisella pääomalla voidaan perustella museon merkitystä yhteisölleen ja vahvistaa näin museon legitimitettä esimerkiksi hallinnon ja määrärahoista päättävien tahojen silmissä.

4 MUSEOT SUOMESSA

Tässä luvussa esitellään Suomen museokentän peruspiirteet: museoiden lakisääteiset tehtävät, museoiden hallinnon ja rahoituksen määräytyminen sekä valtakunnalliset erikoismuseot. Lisäksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Suomen käsityön museo.

4.1 Suomen museokenttä

Museoiden tavoitteena on museolain mukaan ”ylläpitää ja vahvistaa väestön ymmärrystä kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään”. Tämä tapahtuu edistämällä ”kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta tallentamalla ja säilyttämällä aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä tuleville sukupolville, harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisutoimintaa”. (Finlex.fi 27.2.2012.)

Suomessa on yli 1000 museota, joista ammatillisesti hoidettuja, ympäri vuoden avoinna olevia museokohteita on runsaat 300 (Suomen museoliitto). Suomessa onkin asukasmäärään suhteutettuna yksi maailman tiheimmistä museoverkoista. Lisäksi kotiseutuyhdistysten ja muiden vapaaehtois- ja harrastustoimintaan liittyvien toimijoiden ylläpitämiä ei-ammattillisia paikallismuseoita on maassamme runsaasti. Museoiden määrä myös kasvaa jatkuvasti, sillä museon perustaminen koetaan yhteiskunnassamme merkittäväksi tavaksi institutionalisoida yhteisö tai ilmiö. Silti museoiden kävijämäärät ovat Suomessa pohjoismaiseen tasoon verrattuna alhaiset. (Opetusministeriö 1999, 23.)

Suomen museolaitos on keskittynyt julkiselle sektorille. Vuonna 2011 museoista yli puolet eli 54,5 prosenttia toimi kunnan tai kaupungin alaisuudessa. Valtion tai yliopistojen ylläpitämiä oli 6,4 prosenttia museoista. Muut museot toimivat yhdistysten, säätiöiden, yritysten tai kirkon hallinnassa. Museoiden kokonaisrahoituksesta 45,4 prosenttia tuli valtiolta, ja valtion rahoitusosuus on viime vuosina noussut. Kunnat rahoittivat

museoiden toimintaa 33,7 prosentin osuudella. (Heiskanen & Kaukonen 2012, 4.)

Suomen museolaitos jakautuu valtakunnallisiin museoihin, maakuntamuseoihin, aluetaidemuseoihin ja valtakunnallisiin erikoismuseoihin, jotka vastaavat alueellisesti tai alakohtaisesti museotoimen kehittämisestä. Maamme kolme valtakunnallista museota ovat kulttuurihistoriallinen Suomen kansallismuseo, Valtion taidemuseo ja Luonnontieteellinen keskusmuseo. Niiden tehtävänä on oman alansa museotoiminnan kehittäminen. Maamme 22 maakuntamuseota ja 16 aluetaidemuseota harjoittavat tutkimus-, tallennus- ja näyttelytoimintaa sekä edistävät ja ohjaavat museotoimintaa alueellaan. (Suomen museoliitto.) Suomessa toimii 17 valtakunnallista erikoismuseota, joista 16 on Opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämiä (Designmuseo, Forum Marinum, Lusto – Suomen Metsämuseo, Mobilia auto- ja tiemuseo, Saamelaismuseo Siida, Suomen arkkitehtuurimuseo, Suomen Ilmailumuseo, Suomen käsityön museo, Suomen lasimuseo, Suomen Maatalousmuseo Sarka, Suomen Rautatiemuseo, Suomen Urheilumuseo, Suomen valokuvataiteen museo, Teatterimuseo, Tekniikan museo, Työväenmuseo Werstas) ja yksi Puolustusministeriön nimeämä (Sotamuseo). Valtakunnallisten erikoismuseoiden asema on määritelty museolaissa ja -asetuksessa. Valtakunnallisella erikoismuseolla tulee olla selkeä erikoisalue, jonka erikoismuseotoimintaa sen tulee edistää, huolehtia alallaan toimivien museoiden välisestä yhteistyöstä, antaa asiantuntija-apua alansa liittyvissä kysymyksissä sekä suorittaa muita opetusministeriön määrittämiä tehtäviä. Lisäksi valtakunnallisilla erikoismuseoilla tulee olla suunnitelma valtakunnallisen toiminnan painopisteistä ja tavoitteista. (Kallio 2012, 10-36.)

Museoalalla tämän hetken suurimmiksi haasteiksi koetaan muun muassa museoiden yhteiskunnallisen näkyvyyden ja vaikuttavuuden lisääminen sekä perus- ja kokoelmatyöhön suunnattujen resurssien säilyttäminen niukenevista määrärahoista huolimatta. Museoalla ollaan myös huolissaan siitä, miten museot voivat markkinoida itseään varteenotettavina toimijoina omissa yhteisöissään ja yhteiskunnassa niin, että museot mielletäisiin kansalaisten peruspalveluiksi. Museoiden tulee myös säilyä huokuttelevina kaupunkiansa asukkaiden mielessä. Museoiden johdon ja hallinnon näkökulmasta haasteita aiheuttavat erityisesti sisältöjen ja palvelujen tuottaminen pienenevällä budjetilla, omarahoituksen kehittäminen, henkilökunnan eläköitymisen seurauksena tapahtuva sukupolvenvaihdos sekä kuntaliitosten aiheuttamat toiminnan uudelleenjärjestelyn tarpeet. Runtas neljännes museonjohtajista uskoo museonsa taloudellisen tilanteen heikkenevän lähivuosina. (Suomen museoliitto 2011.)

4.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Suomen käsityön museo on Jyväskylässä sijaitseva valtakunnallinen erikoismuseo, joka toimii suomalaisen käsityökulttuurin ja käsityön perinteen sekä tiedon ja taidon säilyttäjänä, hoitajana, tallentajana ja välittäjänä. Museon missiona on edistää käsityön arvostusta ja tukea käsityöläisyyttä ammattina, harrastuksena ja taiteena sekä kannustaa luovaan yrittäjyyteen. (Suomen käsityön museo 2009.) Museon tehtävänä on huolehtia erikoisalansa museokokoelmien valtakunnallisten rekisterien ylläpidosta sekä samaa erikoisalaa edustavien museoiden yhteistyöstä. Erikoismuseon status velvoittaa museon antamaan perusnäyttelyissään kattavan kuvan omasta erikoisalastaan, tuottamaan alansa näyttelyitä sekä luomaan ja ylläpitämään yhteyksiä alan korkeakouluihin ja tutkimuslaitoksiin ja alalla toimiviin yhdistyksiin ja järjestöihin. Erikoismuseon tulee myös luoda kansainvälisiä yhteyksiä ja seurata alansa kansainvälistä kehitystä. (Kotilainen 2012, 6.)

Museo toimii Jyväskylän kaupungin ja Opetusministeriön tekemän sopimuksen mukaisesti Jyväskylän kaupungin kulttuurilautakunnan alaisuudessa. Opetusministeriön asettama neuvottelukunta edustaa museon hallinnossa valtiota. Museon osana toimivat Suomen kansallispukukeskus ja Konservointikeskus. (Suomen käsityön museo 2009.) Suomen käsityön museo on osa Jyväskylän kaupungin museotoimea, jonka se muodostaa yhdessä Jyväskylän taidemuseon ja Keski-Suomen museon kanssa. Museotoimi kuuluu Jyväskylän kaupungin sivistystoimen kulttuuripalvelukeskukseen. (Jyväskylän kaupunki.)

Suomen käsityön museo syntyi vuonna 1888, jolloin keisarillinen senaatti teki päätöksen museon perustamisesta. Aluksi museo toimi Helsingissä Taideteollisuusmuseon yhteydessä Suomen Taideteollisuusyhdistyksen alaisuudessa. Vuonna 1908 museo siirtyi Valtion kotiteollisuustoimiston hallintaan ja toimi 1920-luvulle saakka nimellä Valtion kotiteollisuusmuseo. Tilan puutteen vuoksi museon kokoelmat pysyivät säilytystiloissa vuoteen 1982 asti. Vuonna 1983 museo avattiin Jyväskylässä uudelleen yleisölle nimellä Suomen kotiteollisuusmuseo. Vuonna 1992 museon yhteyteen perustettiin Suomen kansallispukukeskus ja museo nimitettiin yhdeksi valtakunnallisista erikoismuseoista. Konservointikeskus liitettiin museon yhteyteen vuonna 1995. Museon nimi vaihtui Suomen käsityön museoksi 1.1.1997. (Kotilainen 2012, 5.)

Tuoreimmat tiedot museon kävijä- ja käyttäjämääristä ja muista tunnusluvuista ovat vuodelta 2011. Museon kävijämäärä vuonna 2011 oli 33 681, mikä on jonkin verran edeltävää vuotta vähemmän. Lisäksi museon tuottamiin kiertonäyttelyihin museon ulkopuolella muualla Suomessa tutustui lähes 39 000 kävijää. Museo palvelut ovat muualla Suomessa ja ulkomailla tavoitettavissa kiertonäyttelyjen lisäksi myös verkkosivujen, sähköisten palvelujen ja perinteisen tietopalvelun kautta. Tietopalvelukontakteja museon eri toimintoihin ja toimipisteisiin oli vuoden 2011 aikana 45 883 kappa-

letta. Tapahtumia järjestettiin 34 kappaletta ja niissä vieraili 10 239 kävijää. Museon omaa tuotantoa olevia näyttelyitä oli esillä kaksi kappaletta. Kaiken kaikkiaan museossa järjestettiin vuoden aikana 19 eri näyttelyä. (Kotilainen 2012, 4-26.)

Suomen käsityön museon stakeholderit on määritelty kuvassa 1. Stakeholderit on jaettu Clarksonin (1995) määritelmän perusteella sisäisiin ja ulkoisiin stakeholdereihin. Sisäisiksi stakeholdereiksi, jotka on sijoitettu kuvan keskimmaiselle kehälle, on luettu ne, joilla on kohdeorganisaatioon sellainen jatkuva ja virallinen sidos, että ne voivat vaikuttaa museon toimintaan sisältäpäin. Tällainen sidos voi olla esimerkiksi hallinnollinen suhde. Ulkoisiksi stakeholdereiksi kuvan ulkokehälle luokiteltiin sellaiset, joilla tällaista sidosta ei ole. Stakeholdereiden määrittely on tutkijan tekemä, ja se on tehty tutkijan Suomen käsityön museota koskevan tietämyksen perusteella. Määrittely ei ole täydellinen, vaan sen tarkoituksena on luoda lukijalle suuntaa-antava käsitys kohdeorganisaation stakeholdereista.



KUVIO 1. Suomen käsityön museon stakeholderit.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä menetelmäosuudessa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Sen jälkeen kuvataan tutkielman toteuttaminen: esitellään lyhyesti tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus ja aineistonhankintamenetelmä eli puolistrukturoitu haastattelu. Aineiston keruu ja sen analysointi kuvataan mahdollisimman tarkkaan, jotta lukijalle jää selkeä kuva tutkimusprosessin etenemisestä.

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on selvittää museoiden olemassaoloa oikeuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mistä tekijöistä museoiden legitimitetti stakeholdereiden mielestä muodostuu?
2. Mitkä ovat stakeholdereiden mielestä museoiden legitimitettiä uhkaavia tekijöitä?

Tutkimusongelmaa lähestytään yhden kohdeorganisaation ja sen stakeholdereiden näkökulmasta: selvitetään Suomen käsityön museon stakeholdereiden näkemyksiä kohdeorganisaation legitimitetin rakennusaineista ja sitä uhkaavista tekijöistä.

5.2 Tutkimusstrategiana laadullinen tapaustutkimus

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaatio on Suomen käsityön museo. Tapaustutkimus valittiin tutkimusstrategiaksi, koska se mahdollistaa syvällisen tutustumisen tutkimuskohteeseen (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006). Tapaustutkimuksen valintaa perustelee myös se, että on tärkeää tuottaa tietystä aiheesta kokonais-

valtainen ja syvälinen tutkimus sen sijaan, että tyydyttäisiin pelkästään yleiskuvan muodostamiseen. Tutkimuskohteena on yleensä pieni ryhmä, yksittäinen tapaus tai tietty rajattu joukko. (Shuttleworth, 2008.) Tapaustutkimus mahdollistaa laajan kysymyksenasettelun ja monisyisen tutkimuksen (Soy, 1997).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan saada vain johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Enemminkin kuin jo olemassa olevien väittämien todentamiseen, laadullinen tutkimus pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.)

5.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kulku esitellään kolmessa osassa. Ensin esitellään ja perustellaan aineistonkeruumenetelmäksi valittu puolistrukturoitu haastattelu. Sen jälkeen kuvataan aineiston rakentuminen: miten haastateltavat valittiin ja millaiseksi aineisto muodostui. Lopuksi kuvataan aineiston analyysin vaiheet.

5.3.1 Aineistonhankintamenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu

Tutkimusaineisto koostuu seitsemästä puolistrukturoidusta haastattelusta. Tämä aineistonkeruumenetelmä valittiin, koska haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus esittää näkemyksiään suhteellisen vapaamuotoisesti, mutta kuitenkin tutkimuksen kannalta oleellisissa teemoissa pysyen. Aihepiiri ja käsiteltävät teemat olivat kaikissa haastatteluissa samat, mutta kysymysten muodolla ja järjestyksellä ei ollut tarkkaa mallia (Hirsjärvi et al. 1997, 204-205).

Aineistonkeruunäkökulmana haastattelua lähestytään usein kahdesta näkökulmasta. Haastatteluilla kerätty aineisto voidaan nähdä todellisuutta kuvaavina faktoina, jotka haastateltavat tuovat esille. Vaihtoehtoinen näkemys käsittää haastattelujen tuottaman aineiston ikään kuin tarinoina ja narratiiveina, joiden kautta ihmiset kuvaavat maailmaansa. Vastakkaisista näkemyksistä huolimatta molemmat näkökulmat ovat laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoisia. (Silverman 2005, 154.)

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mistä syystä aineiston keruussa on joustavuutta. Aineiston keruuta voidaan soveltaa tilanteen edellyttämällä tavalla. Vastauksien tulkinnessa voi käyttää enemmän vapauksia kuin esimerkiksi kyselyaineiston analyysissä. (Hirsjärvi et al. 1997, 201.)

Haastattelu valitaan usein aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava nähdään silloin merkityksiä luovana ja aktiivisen osapuolena. Haastattelu sopii menetelmäksi hyvin, kun kysymyksessä on aihe, josta on saatavilla vain vähän edeltävää tutkimusta, kun tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin tai kun tiedetään tutkimuksen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelu mahdollistaa saatavien vastausten ja tietojen selventämisen tarvittaessa. Tutkimusaineisto kerätään usein haastatteluilla usein silloin, kun tutkitaan arkoja tai vaikeita aiheita. (Hirsjärvi et al. 1997, 201-202.)

Haastattelun luotettavuutta tutkimusmetodina heikentää se, että haastateltavilla on usein taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, joten haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi et al. 1997, 202-203.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville korostettiin, että tutkija on kohdeorganisaation ulkopuolinen henkilö, ja että haastatteluaineistoa ei tulla luovuttamaan kohdeorganisaation käyttöön, eikä haastateltavien henkilöisyyttä pysty tunnistamaan valmiista tutkimuksesta.

Puolistrukturoitu haastattelu on paikallaan, kun halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, jolloin haastateltaville ei ole tarpeen antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Haastateltavien henkilöiden määrä on esimerkiksi kyselytutkimukseen osallistuvien määrään nähden melko pieni, mutta haastattelujen kautta saatava aineisto voi silti olla laaja. Haastattelujen avulla saadaan nimenomaan pieneen ryhmään liittyvää monipuolista ja syvällistä tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka, 2006.)

5.3.2 Aineiston hankinta

Haastattelut tehtiin 18.4.–21.8.2012 Jyväskylässä ja Helsingissä. Yksi haastatteluista tehtiin tallentavalla puhelimella ja loput haastattelut suoritettiin kasvokkain. Haastattelujen kesto vaihteli 36 ja 54 minuutin välillä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa näkemyksiään mahdollisimman vapaasti ja omista lähtökohdistaan käsin.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että aineisto olisi mahdollisimman laadukas. Siksi haastateltavien valinta ei ollut satunnaista, vaan haastateltavat valittiin harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86). Haastateltavien valinnassa pyrittiin siihen, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kohdeorganisaatioon liittyviä kokemuksia tai näkemyksiä. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation stakeholdereiden joukosta niin, että aineistosta muodostuisi mahdollisimman monipuolinen ja kattava. Siksi ei ollut

mielekästä haastatella esimerkiksi useaa selkeästi saman stakeholder-ryhmän edustajaa. Haastateltaviksi valikoitui sekä museon sisäisiä että ulkoisia stakeholdereita. Koska haastateltavien henkilöllisyyttä ei haluta kertoa, ei heidän voida tässä yhteydessä kuvata kovin tarkkaan. Haastateltaviksi valitut sisäiset stakeholderit eivät kuulu museon henkilökuntaan, mutta ovat museoon läheisessä hallinnollisessa suhteessa. Haastatellut ulkoiset stakeholderit ovat museon eri sidosryhmien edustajia. Tässä joukossa on museon yhteistyökumppaneita eri tahoilta. Lisäksi haastateltiin yhtä museoalalla toimivaa henkilöä, joka ei ole tehnyt yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa. Jaoteltaessa haastateltuja henkilöitä eri stakeholder-ryhmiin on muistettava, että yksittäistä haastateltavaa olisi mahdotonta kategorisoida vain yhteen tiettyyn stakeholder-ryhmään kuuluvaksi. Haastateltava saattaa siis esimerkiksi olla työnsä puolesta tekemisissä kohdeorganisaatiota koskevien asioiden kanssa, ja vapaa-ajallaan käyttää organisaation palveluja asiakkaana. Tämä ei kuitenkaan aineiston laadun kannalta heikennä valittujen haastateltavien arvoa. Päin vastoin – aineisto on näin kattavampi ja monipuolisempi.

Haastatellut stakeholderit on kuvattu taulukossa 1. Haastateltavat on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin samalla periaatteella kuin luvussa 4.2 esitetyssä kohdeorganisaation stakeholdereiden määrittelyssä. Taulukkoon on määriteltä kunkin haastateltavan ensisijainen ja toissijainen yhteys tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Ensisijainen yhteys on se, jonka perusteella haastateltavat on valittu mukaan tutkimukseen. Toissijaisen yhteys täydentää kuva haastateltavan suhteesta kohdeorganisaatioon. Luokittelu on tutkijan tekemä, ja se on koottu tutkijan taustatietojen ja haastatteluista saatujen tietojen pohjalta. Haastateltavien järjestys taulukossa ei vastaa tutkimuksen tuloso-suudessa esitettyjen sitaattien lähdenumerointia. Ratkaisuun päädyttiin, jotta haastateltavia ei pysty taulukossa annettuja taustatietoja ja sitaatteja yhdistämällä tunnistamaan.

TAULUKKO 1. Haastateltujen stakeholdereiden kuvaus.

Haastateltava	Haastateltavan ensisijainen yhteys kohdeorganisaatioon	Haastateltavan toissijainen yhteys kohdeorganisaatioon
Sisäinen stakeholder	Museon hallinnon edustaja	Museon asiakas
Sisäinen stakeholder	Museoalan edustaja	Museon hallinnon edustaja
Sisäinen stakeholder	Käsityöalan edustaja	Museon hallinnon edustaja
Ulkoinen stakeholder	Museon yhteistyökumppani	Museon asiakas
Ulkoinen stakeholder	Museon asiakas	Museon yhteistyökumppani
Ulkoinen stakeholder	Museon yhteistyökumppani	Museon potentiaalinen asiakas
Ulkoinen stakeholder	Museoalan edustaja	Museon potentiaalinen asiakas

Haastattelujen teemat ja haastattelukysymykset muotoutuivat tutkijan omien ennakkotietojen, kohdeorganisaation edustajien kanssa käytyjen keskustelujen, kohdeorganisaation toimintaan liittyvistä dokumenteista saatujen tietojen ja teoriakirjallisuuden perusteella. Haastattelut etenivät ennalta laaditun haastattelurungon mukaisesti (Liite 1). Haastattelurunko jakautui neljään eri osioon. Ensimmäinen osio sisälsi yleisluontoisia taustakysymyksiä. Toisessa osiossa kysyttiin haastateltavan näkemyksiä Suomen käsityön museon kohderyhmistä ja viestinnästä. Haastattelun kolmas osio käsitteli Suomen käsityön museon toiminnan osa-alueita. Neljännessä osion teema oli Suomen käsityön museon tulevaisuus. Haastatteluteemojen ja -kysymysten järjestys kuitenkin vaihteli jonkin verran haastattelusta riippuen ja tarvittaessa esitettiin täsmentäviä lisäkysymyksiä. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun teemat, mutta varsinaisia haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville tiedoksi ennen haastattelua.

Tutkimukseen haastateltujen joukko on melko pieni, mutta laadullisessa tutkimuksessa aineiston laajuus ei olekaan tieteellisyyden kriteeri. Tärkeämpää on laadukas tutkimusaineisto, joka analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Aineisto voidaan nähdä riittä-

vän laajaksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota merkittävästi uutta tietoa. Aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta puhutaan, kun tietty määrä aineistoa riittää kuvaamaan sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuksella on mahdollista saavuttaa. (Eskola & Suoranta, 2008 60-63.) Aineistoa kerätessä huomattiin jo varhaisessa vaiheessa, että samat vastaukset toistuvat haastattelujen sisällössä. Siksi aineisto katsottiin riittävän laajaksi seitsemän haastattelun jälkeen.

5.3.3 Tutkimusaineiston analysoiminen

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Laadullisen aineiston analyysi tapahtuu havaintojen pelkistämällä ja arvoituksen ratkaisemisella eli tulosten tulkinnalla. Havaintojen pelkistämävaiheessa aineistoa tarkastellaan valitusta teoreettis-metologisesta näkökulmasta. Tällöin keskitytään vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaiseen. Havainnot yhdistetään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä, joka pätee koko aineistoon. Havaintojen yhdistämisen taustalla on ajatus siitä, että aineistosta löytyy merkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Havainnot pyritään pelkistämään mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Yhdistämisen tarkoituksena ei kuitenkaan ole määrittelyä tyyppitapauksia tai keskiwertoyksilöitä. (Alasuutari 2011, 39-43.)

Pelkistämisen jälkeen analyysivaihe jatkuu tulosten tulkitsemisella. Siinä tutkittavasta ilmiöstä tehdään pelkistämällä tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta merkitystulkintaa. Mitä enemmän tutkijalla on johtolankoja ja vihjeitä käytössään, sitä luotettavammin saavutetaan mielekäs ratkaisu. Myös empiiristä aineistoa ja raakahavaintoja voidaan hyödyntää. Usein viitataan myös tilastotietoihin, muihin tutkimuksiin ja teoria-kirjallisuuteen. Eri tyyppisiä ratkaisumalleja voidaan erottaa niiden teoreettisen ydinkäsityksen perusteella. (Alasuutari 2011, 34-48.) On huomattava, että pelkistämällä tuotetut havainnot eivät itsessään ole tutkimuksen tuloksia vaan vasta tulkittavaksi tarkoitettuja johtolankoja (Alasuutari 2011, 78). Tulkintaa voidaan pitää onnistuneena, kun tutkijan kanssa yhteisen näkökulman omaksuva lukija voi löytää tekstistä samoja asioita kuin tutkija löysi, riippumatta siitä, mitä mieltä hän näkökulmasta on (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151).

Aineiston analyysin aluksi nauhoitetut haastattelut litteroitiin asiasisältöä painottavalla tekniikalla. Aineistoa ei siis litteroitu sanasta sanaan, vaan asiaankuulumattomat, tutkimuksen kannalta epäolennaiset pohdinnat ja kertomukset jätettiin litteroimatta. Havaintojen pelkistäminen alkoi sillä, että litteroitu aineisto luettiin ensin kertaalleen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Sen jälkeen aineisto luettiin uudelleen useita kertoja, ja samalla aineistoon merkittiin korostuskynällä siinä esiintyviä Suomen käsityön museon legitimizeettitekiäjäitä ja legitimizeettisiä uhkaavia tekijöitä. Havaintojen

yhdistämiseksi löydetty legitimiteetti- ja uhkatekijät listattiin ja eroteltiin sisällön perusteella siten, että samaa tarkoittavat ilmaisut luokiteltiin yhdeksi tekijäksi. Tässä vaiheessa pyrittiin nimenomaan kokonaiskuvan hahmottamiseen.

Seuraavaksi löydetty legitimiteettitekijät jaettiin kahden otsikon alle. Sisältölähtöisten tekijöiden alle lueteltiin ne legitimiteettitekijät, jotka ovat yhteydessä kohdeorganisaation toiminnan sisältöön. Laatulähtöiset tekijät koskettavat kohdeorganisaation toiminnan onnistumista. Legitimiteettitekijöiden jakaminen näiden kahden otsikon alle lähti aineistosta itsestään. Legitimiteettitekijöitä tarkasteltaessa ne jakautuivat selvästi edellä mainittujen kattoteemojen alle. Koska yksittäisiä legitimiteettitekijöitä löytyi paljon, ryhmiteltiin ne kokonaisuuden hahmottamiseksi teemoittain yksityiskohtaisempien otsikoiden alle. Tämä tapahtui etsimällä legitimiteettitekijöistä yhdistäviä tekijöitä. Tällaisia ryhmiä muodostui yhteensä kuusi, joista kolme sijoittui sisällön ja kolme laadun alle. Legitimiteettitekijöitä esittelevät luvut nimettiin väittämämuotoisiksi. Legitimiteettiä uhkaavat tekijät etsittiin aineistosta vastaavalla tavalla. Uhkatekijät jaettiin listaamisen ja teemoittelun perusteella sisäisiin ja ulkoisiin uhkiin. Aineistosta analyysivaiheessa löytyneet teemat on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Aineistosta analyysivaiheessa löytyneet teemat.

Suomen käsityön museon sisältölähtöiset legitimiteettitekijät	Suomen käsityön museon laatulähtöiset legitimiteettitekijät
Suomen käsityön museo on alansa muisti ja tietokeskus	Suomen käsityön museon toiminta on korkeatasoista
Suomen käsityön museo rakentaa yhteisönsä hyvinvointia	Suomen käsityön museon saavutettavuus on hyvä
Suomen käsityön museo tarjoaa elämyksiä	Suomen käsityön museo on tärkeä seudullinen toimija
Suomen käsityön museon legitimiteettiä uhkaavat tekijät	
Sisäiset uhkatekijät	
Ulkoiset uhkatekijät	

Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavassa luvussa edellä kuvatun jaon mukaisessa järjestyksessä. Näitä johtolankoja ja teoriaa yhdistelemällä muodostetut johtopäätökset esitetään luvussa 7.1.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitellään neljässä osassa. Luvussa 6.1 kuvataan niitä Suomen käsityön museon legitimizeettitekiä, joiden taustalla on museon toiminnan sisältö: museon suorittamat tehtävät ja sen tuottamat palvelut. Luvussa 6.2 esitellään ne Suomen käsityön museon legitimizeettitekiä, jotka ovat seurasta museon toiminnan laadusta: siitä, miten museo tehtävistään suoriutuu.

Luvussa 6.3 esitellään Suomen käsityön museon legitimizeettiä uhkaavat tekijä, jotka on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin uhkatekiäihin. Sisäiset uhkatekiä joutuvat Suomen käsityön museon omasta toiminnasta, siitä mitä museo tekee ja miten se tehtävistään suoriutuu. Ulkoiset uhkatekiä ovat museon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tai museon toimintaedellytyksiin muuten vaikuttavia tekijä, jotka eivät ole seurausta museon toiminnasta ja joiden toteutumiseen museo ei voi merkittävästi vaikuttaa. Luvussa 6.4 esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

6.1 Suomen käsityön museon sisältölähtöiset legitimizeettitekiä

Suomen käsityön museon sisältölähtöiset legitimizeettitekiä ovat syntyneet museon toiminnan sisällön seurauksena. Ne pohjautuvat siihen, mitä tehtäviä varten museo on olemassa, mitä kaikkea sen toiminta kattaa ja mitä palveluja se tarjoaa.

6.1.1 Suomen käsityön museo on alansa muisti ja tietokeskus

Seuraavaksi esitellään niitä tekijä, jotka kuvaavat Suomen käsityön museon työtä käsityöalan muistina ja tietokeskuksena. Näitä ovat museon status valtakunnallisena käsityöhön keskittyvänä erikoismuseona, museon kokoelmatyö sekä museon rooli käsityötietouden välittäjänä ja alansa esilläpitäjänä. Myös Konservointikeskuksen ja Kansallispukukeskuksen

sijainti Suomen käsityön museon yhteydessä tukee museon tietokeskusmaista roolia.

Haastateltavien mukaan on ensiarvoista, että Suomessa on käsityöalaan keskittyvä valtakunnallinen museo, joten Suomen käsityön museon rooli valtakunnallisena erikoismuseona ja museon keskittyminen ainoastaan käsityöhön on oleellinen museon olemassaolon oikeuttaja. Suomen käsityön museon arvo on erityisesti sen tekemässä ammattitaitoisessa käsityöalaan kohdistuvassa kokoelmatyössä, tutkimuksessa, näyttelytoiminnassa ja muussa käsityöhön keskittyvässä toiminnassa.

”--- ykkösenä ehkä on tää kansallinen vastuu käsityön tallentamisesta ja hyvistä näyttelyistä. --- On hyvin tärkeää, että käsityöala, joka Suomessa on vahva, että sillä on oma muisti ja oma historia ja siihen erikoistunut tutkimus. --- ” H1

Suomen käsityön museon tulee säilyä nimenomaan valtakunnallisena erikoismuseona. Sekä käsityöalaan erikoistuminen että valtakunnallisuus ovat merkittäviä legitimizeettitekoja. Tutkimusaineistossa korostuu käsityöalan museoaineistojen keskittämisen merkitys. Jos käsityöalan museointivastuuta ei olisi nimetty Suomen käsityön museolle, käsityöhön liittyvät museoaineistot olisivat todennäköisesti puutteelliset ja hajallaan maan muissa museoissa. Museoaineistojen saatavuus esimerkiksi tutkijoiden tai järjestöjen käyttöön olisi silloin nykyistä heikompi ja niiden kynnys päästä esille korkeampi. Museoaineistojen keskittäminen Suomen käsityön museoon siis edistää käsityötietouden säilymistä, näkyvyyttä ja saavutettavuutta.

”Jos homma siirrettäis kuvittelisin Kansallismuseolle ja maakuntamuseolle ja Designmuseolle niin sehän sitten näivettyis aika lailla. Totta kai se on hyvä, et se on keskittynyt sinne.” H7

Kokoelmatyö on yksi tärkeimmistä Suomen käsityön museon olemassaolon oikeutusta puolustavista tekijöistä. Kokoelmatyö koetaan tärkeäksi osaksi Suomen käsityön museon toimintaa. Se koetaan museon perustukseksi ja jopa museon tärkeimmäksi tehtäväksi. Käsityönäytteiden ja -tietouden ammattitaitoinen ja järjestelmällinen kartuttaminen, hoitaminen ja säilyttäminen koettiin merkittäväksi kulttuuriperinnön ja erityisesti käsityöperinteen edistämisen keinoksi. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että on syytä tehdä rajanvetoa Suomen käsityön museon ja esimerkiksi maakuntamuseoiden ja Kansallismuseon tallennusvastuuseen. Tallennussuunnitelmien päällekkäisyyksiä tulisi välttää. Aineistossa korostuu kokoelmien monipuolisuuden tärkeys. Konkreettisten käsityönäytteiden lisäksi kokoelmiin on tallennettava myös esimerkiksi suusanallista tietoa. Haastateltavista yksi korosti nykypäivän tallentamisen olevan tärkeämpää kuin menneen ajan tuotosten tallentaminen. Muut haastateltavat kokivat, että nykyajan

tallentamisen lisäksi myös menneisyyden käsityötä on edelleen syytä museoida.

”Tietysti ennen muuta nimenomaan sen oman toimialan kaiken kulttuuriperinnön vaaliminen ja osin ehkä hengissä pitäminen. Just tässä käsityöpuolella on tärkeä, et siellä ne kokoelmat on keskeiset. Siel on näytteitä ja näin pois päin. --- Välillä tuntuu, et Suomen museoissa ylipäänsä ei siihen ei oo kohdistettu niin paljon paukkuja ku olis pitänyt. Kun se ei ole sillä lailla näkyvää välttämättä. Mut se on se kaiken perusta. --- Iso kokoelmakeskus ku saatiin käyntiin just ennen ku lama tuli ja se saatiin valmiiks. Et se on tosi hyvällä tolalla. Ainahan vois olla paremmalla, mut kyllä siihen täytyy olla tyytyväinen.” H6

Legitimiteettitekijöiksi nousevat myös Suomen käsityön museon rooli käsityötietouden välittäjänä ja käsityöalan näkyvyyden edistäjänä. Suomen käsityön museo saattaa käsityötietoutta ihmisten ulottuville ja välittää tietoutta aktiivisesti eteenpäin. Museon arkisto-, kirjasto- ja tietopalveluja pidetään merkittävänä. Tässäkin yhteydessä haastateltavat korostivat keskitämisen etuja. On tärkeää, että käsityöalan arkisto-, kirjasto- ja tietopalveluja saa keskitetyksi samasta paikasta, ja että on olemassa taho, joka voi tarvittaessa ottaa kantaa käsityöalaa koskettaviin ajankohtaisiin kysymyksiin ja pitää alan asioita esillä. Koetaan jopa, että näkyvyys on käsityölle olemassaolon ehto. Museon käyttäminä tiedonvälityksen ja näkyvyyden edistämisen keinoina mainittiin muun muassa näyttelyt, julkaisut ja tapahtumat.

”Sen tehtävä on sekä dokumentoida että tuoda esille näitä näyttelyitä ja sitten on tärkeä tehtävä saattaa ne aineistot ihmisten ulottuville. Sit tietenki näyttelyt, joilla tätä alaa --- tuodaan esiin niin nehan on oleellisia, koska nykyisinhän ajatellaan, että sellanen asia, joka ei ole näkyvillä, sitä ei ikään kuin ole.” H1

Suomen käsityön museo esittelee nykypäivän käsityökulttuuria. Se on osa museon tekemää käsityötietouden välittämistä ja esilläpitämistä. Tämä työ koetaan erityisen ajankohtaiseksi, koska käsityöala on muuttanut muotoaan ja elää uutta tulemistaan. Käsityö ei enää ole samalla tavalla ansionlähde kuin vielä joitakin vuosikymmeniä sitten, mutta se on merkittävä harrastus- ja virkistysmuoto, joka koskettaa laajaa yleisöpohjaa. Suomen käsityön museo on taho, joka tallentaa ja tulkitsee näitä ilmiöitä ja reagoi niihin.

”Jollain tavalla ainakin omasta mielestä käsityökulttuuri on kokenu sellasen uuden tulemisen. Et se ei oo enää mitään sellasta vähän niin ku noloo juttua, jota harrastaa vaan jotkut nörtit, vaan että se on vähän niin ku muotiakin. Se on nyt silleen hyvä juttu. Se olis kyllä niin ku tuhannen taalan paikka iskee siihen, et kertoo mitä kaikkee se voikaan pitää sisällään. Mitä se

on se nykypäivän käsityökulttuuri. Et mun mielestä siihen vois hirmu hyvin yhdistää paitsi sen, mitä se on ollut, mitä se on nyt ja mitä se voi olla jatkossa. Ja aika hyvinhän se tavallaan Suomen käsityön museolla on, just ku on nää askartelupajat ja muut.” H2

Konservointikeskuksen ja Kansallispukukeskuksen sijainti Suomen käsityön museon yhteydessä vahvistaa museon legitimitettä. Ratkaisu ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Koetaan, että Konservointikeskuksen tarjoamia mahdollisuuksia ei ole kyetty täysin hyödyntämään. Eräs haastateltavista, joka pitää Konservointikeskuksen sijaintia museon yhteydessä periaatteessa hyvänä asiana, oli epävarma siitä, onko keskusärkevin mahdollinen tapa järjestää konservointipalvelut. Kansallispukukeskus herätti haastateltavissa lähes pelkästään myönteisiä ajatuksia. Kansallispukukeskusta pidetään ainutlaatuisena toimijana, joka sopii luontevasti Suomen käsityön museon yhteyteen. Yhdessä ne muodostavat uniikin kokonaisuuden. Kansallispukukeskuksen ja museon sidosta puoltaa myös se, että kansallispukuasioiden kohderyhmät ovat suurelta osin samoja kuin käsityökysymyksissä. Lisäksi aineistosta nousee esille huomio siitä, että kansallispuvut elävät renessanssiaan, ja ovat siksi ajankohtainen ja valtakunnallisella tasolla mielenkiintoa herättävä aihe. Yksi haastateltava kuitenkin totesi, että Kansallispukukeskus saattaa muodostaa kielteisiä mielikuvia, ja sitä tulisi siksi käyttää museon viestinnässä ja markkinoinnissa harkiten tai ainakin raikastaa keskuksen imagoa.

”Musta on hyvä, että jossain paikassa on silleen kootusti tietoa noista. Et Suomessaki on esimerkiksi kansallispukuja aika paljon, että olisko jopa yli sata. --- Ja niitä tehdään edelleenki aika paljon. Aika monella on sellanen jossain lähipiirissä. Kyl se on mun mielestä tosi tärkeetä. Ehdottomasti kannattaa kaikin keinoin yrittää säilyttää siinä osana.” H3

6.1.2 Suomen käsityön museo rakentaa yhteisönsä hyvinvointia

Tähän lukuun on koottu niitä aineistosta löytyneitä havaintoja, joiden mukaan Suomen käsityön museo rakentaa yhteisönsä hyvinvointia. Aineistossa viitataan usein Suomen käsityön museon tuottamaan yhteisölliseen arvoon. Yksilötasolla se toteutuu henkilökohtaisten elämysten ja merkitysten tuottamisena. Yhteisötasolla Suomen käsityön museo vaalii kulttuuriperintöä, rakentaa yhteisönsä identiteettiä ja viestii näitä muille.

Kulttuuriperinnön vaaliminen on merkittävä Suomen käsityön museon olemassaolon oikeuttaja. Haastateltavat kokevat, että käsityöala on merkittävä osa kulttuuriperintöä ja sen puolesta puhuminen on museon tärkeä tehtävä. Kulttuuriperintöä suojelevien toimijoiden merkitystä lisää se, että lähihistorian ja nykypäivän trendi tuntuu olevan, että kulttuuriperinnön

merkitystä ei ymmärretä. Kulttuuriperinnön vaaliminen ja siitä kertominen koetaan tärkeäksi niin nykyajan ihmisten kuin tulevien sukupolvien kannalta. Jos emme itse vaali kulttuuriperintöämme ja kerro siitä muille, sitä ei tee kukaan puolestamme. Pienen kansan on itse huolehdittava kulttuurinsa säilymisestä. Käsityö on kulttuuriperinnön ydintä, sillä se koskettaa tavalla tai toisella kaikkia. Tämä kasvattaa Suomen käsityön museon legitimitettä.

”Kulttuuri- ja luonnonperinnön suojelu, luonnonperintöki määrittänyt aika pitkälti kulttuurin avulla, niin se on ihan se perusfunktio. Muuten ei museoita tarvittaiskaan. --- kädentaidot on kulttuuriperinnölle ja kulttuurille tärkeä asia. On hienoo, et on olemassa organisaatio, joka tällakin tavalla siitä vastaa. --- kyllä se nykypäivän tallennus on se, joka ratkaisee. Nyt pitäisi olla sarvet ulkona tässä päivässä ja miettiä, mikä on olennaista nyt.” H6

Suomen käsityön museon legitimitettä vahvistaa se, että museo ymmärtää käsityön laveasti. Suomen käsityön museossa käsityö on yhtä lailla ammattilaisten kuin harrastajien tekemää. Se voi olla muodoltaan perinteiseksi miellettyä käsityötä, kuten tekstiilejä, tai vaikka pappatunturi, joka mainittiin esimerkkinä museon linjasta määritellä käsityö laajasti. Suomen käsityön museon mukaan käsityö on jotain, jota kuka tahansa voi tehdä ja kenen tahansa tuotos voi olla museoimisen arvoinen. Yksi haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että Suomen käsityön museossa käsityö nähdään liian laajasti. Hän pelkää, että käsityön arvo laskee, jos melkein mikä tahansa voi olla käsityötä. Käsityön ymmärtäminen laajasti on aineiston mukaan kuitenkin pääsääntöisesti myönteinen asia, sillä sen vuoksi lähes kuka tahansa voi kuulua museon kohderyhmään.

”--- vahva viesti ja signaali ja kannanotto käsityön museolta oli se, että jokainen voi tehdä taidetta omalla tavallaan ja tehdä oikeastaan mitä tahansa. --- Ehkä siinä se on, et he on toimillaan niin ku madalluttanu sellasta taiteen kynnystä. --- Mä oivallan, et sil on paljon tekemistä tän käsityökulttuurin kanssa silleen laajassa mittakaavassa. Se on tarkoitettu kaikille.” H4

Aineistossa korostuu Suomen käsityön museon rooli identiteettien rakentajana yksilö- ja yhteisötasolla. Tuomalla museon näyttelyihin esimerkiksi pappatuntureita tai kansallispukuja, jotka ovat laajasti tunnettuja ja käytettyjä käsityötuotteita, ja joihin molempiin käyttäjillään on usein voimakas tunneside, Suomen käsityön museo tarjoaa kävijöilleen tärkeitä henkilökohtaisia elämyksiä. Museokävijällä on todennäköisesti omakohtaisia kokemuksia museossa näkemäänsä liittyen. Suomen käsityön museo tukee näin palvelujaan käyttävän yksilön identiteettiä.

Museo vaikuttaa identiteettiprosessiin myös yhteisötasolla tallentamalla ja kertomalla yhteisönsä tarinaa. Identiteetin rakentamiseen tarvitaan tietoa siitä, mitä on ollut aikaisemmin. Museo tuo tätä tietoa esille ja auttaa yhteisöään tiedon sisäistämässä. Museo toimii ikään kuin ikkunana yhteisölle itselleen ja sen ulkopuolella oleville: tällaisia me olemme. Identiteettiprosessiin osallistumisen tapoja ovat esimerkiksi näyttelyt, julkaisut sekä työpajat ja muut oheistapahtumat. Museo osallistuu identiteettiprosessiin myös tallentamalla nykyaikaa. Näin se osoittaa yhteisölleen, että sen tämänhetkiset ilmiöt ja tuotokset ovat museoimisen arvoisia ja siten arvokkaita. Museon yhteisö voi myös olla varma siitä, että sille tärkeät ajan ilmiöt säilyvät museon tallentamina tuleville sukupolville. Aineistossa korostuu myös käsillä tekemisen merkitys hyvinvointitekijänä. Käsityö on ammatin lisäksi suosittu harrastus- ja virkistystoiminnan muoto. Suomen käsityön museo tukee toiminnallaan tätä hyvinvointitekijää.

”Kyllähän tällanen museo, jolla on näyttelyitä, julkaisut ja muut, niin kyllähän se on viestintää mitä suurimmassa määrin. Siinä rakennetaan käsityksiä, identiteettiä ja ymmärrystä.” H1

Aiemmin mainittiin, että Suomen käsityön museolle käsityö merkitsee laajasti erilaisia käsityön muotoja. Siten museon tarjonta suuntautuu suurelle joukolle eri kohderyhmiä. Museon tärkeimmiksi kohderyhmiksi mainittiin käsityön harrastajat, käsityöalan ammattilaiset ja opiskelijat, järjestöt, koululaiset, opiskelijat, matkailijat, keskisuomalaiset, naiset ja eläkeläiset. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että museon yleisö on todellisuudessa edellä mainittuja suurempi.

Vaikka käsityö mielletään helposti lähinnä naisia koskettavaksi asiaksi, Suomen käsityön museo esittelee aihetta niin, että ei rajaa sen piiristä ketään pois. Haastatteluissa mainittiin, että museo on viime aikoina suunnannut palvelujaan erityisesti miehille. Miehet ovat ryhmä, jota ei välttämättä helposti tunnisteta käsityöalan museon itsestään selväksi kohderyhmäksi. Laajentamalla käsityön kuvaa tekstiilityöhön keskittyvästä käsityksestä esimerkiksi pappatuntureihin, Suomen käsityön museo on osoittanut palvelevansa myös miesyleisöä. Haastateltavat mainitsivat myös lapset ja lapsiperheet hyvin huomioituna kohderyhmänä. Museoon on helppo tulla lasten kanssa, sillä nuorempikin asiakaskunta on huomioitu esimerkiksi näyttelysuunnittelussa. Kansallispukukeskus mainittiin yksityiskohtana, joka vetää puoleensa laajaa valtakunnallista yleisöä. Eri kohderyhmiä huomioidaan esimerkiksi näyttelyiden ja oheispalvelujen suunnittelussa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että museossa on samanaikaisesti useita näyttelyjä. Pysyvät perusnäyttelyt palvelevat matkailijoita ja muita satunnaisia vierailijoita, ja vaihtuvat näyttelyt houkuttelevat jo aikaisemmin käyneitä vierailemaan museossa uudestaan.

”--- mä nään heidän museon just sellasena, joka ei rajaa kauheesti ketään pois. Tiedän, että on kiinnostusta saada just miespuoleisia henkilöitä. Käsityön museo kuitenkin herkästi ehkä leimataan vaan naisten museoksi, mutta alan harrastajia on myöskin miehiä ja eri ikäisiä. Toki sitten senioripuolen ihmisiä, sekä alueen omia että matkailijoita. --- Se on myös tällanen eri ihmisryhmiä ja kohderyhmiä yhdistävä kohde. Tai sillä tavalla, että siellä huomioidaan niin paljon eri ikäisiä ja muita.” H2

6.1.3 Suomen käsityön museo tarjoaa elämyksiä

Tässä luvussa kerrotaan Suomen käsityön museon tarjoamien elämyksistä museon legitimizeettitehtäjänä. Ne keskittyvät museovierailun muodostamaan kokonaisuuteen. Museovierailu ei Suomen käsityön museon tapauksessa tarkoita vain pelkkää näyttelyihin tutustumista, vaan kävijä pääsee nauttimaan monitahoisesta kokemuksesta, joka muodostuu erilaisista elämyksistä.

Haastateltavat kertoivat, että museokaupat ovat ylipäätään mukavia paikkoja ja tärkeä osa museovierailua. Museokauppa koetaan erittäin myönteiseksi Suomen käsityön museon toiminnan muodoksi. Suomen käsityön museo on onnistunut museokaupan rakentamisessa erityisen hyvin. Museokauppaa kuvattiin muun muassa sanoilla laadukas, ihana, veikeä ja persoonallinen. Museokauppa tuottaa Suomen käsityön museolle lisäarvoa, koska se on ajatuksella toteutettu ja sen valikoima tukee museon sanomaa. Laadukas museokauppa on yksi syy lisää astua museon ovesta sisään. Yksi haastatelluista kuitenkin korosti, että museokaupan tulee olla selkeästi oheistoimintaa, eikä sen pyörittäminen saa viedä henkilökunnan resursseja varsinaiselta museotyöltä.

”Tämän päivän ihmiset on kuluttajia, niil on tarve kerta kaikkiaan kuluttaa. Jos ei sitä tarvetta saa tyydytettyä museossa, se on heikko juttu. Siitähän tulee tuloja, mut se on myös tällanen palvelufunktio. Hyvässä museokaupassa on sellasia tuotteita, jotka tukee sen museon sanomaa. Käsityön museon kauppa on just sellanen.” H6

Museovierailun kokemukseen liittyvät myös erilaiset museon yksin tai yhteistyössä muiden kanssa järjestämät tapahtumat. Näistä mainittiin erityisesti joulumyyjäiset ja työpajat. Tapahtumat ovat merkityksellisiä elämyksellisyyden lisäksi myös markkinointiarvon ja yleisömäärän kasvattamisen vuoksi. Tapahtumien uskotaan kasvattavan museon kävijämäärää ja lisäävän näin museon lippu- ja myyntituloja. Tapahtumilla on siis myös selkeä taloudellinen funktio. Lisäksi tapahtumat edistävät museon tunnistettavuutta. Haastateltavat korostivat kuitenkin, että tapahtumia järjestettäessä laatu on tärkeämpää kuin määrä. Tapahtumia tulisi järjestää

harkiten ja osallistua vain sellaisiin yhteistyötapahtumiin, jotka tukevat museon omaa toimintaa. Tapahtumien sisältö on mietittävä tarkkaan, samoin se, kenelle ne suunnataan. Yksi haastateltava muistutti, että tapahtumat palvelevat lähinnä paikallista yleisöä. Valtakunnallisesta näkökulmasta niiden tuottama lisäarvo on vähäinen.

”Juuri erilaiset tapahtumat siellä ovat hyviä. --- on nämä joulumyyjäiset, ne ovat minusta kaikkein parhaat. Sinne mä ehdottomasti aina menen. Siel on niin laadukkaita käsityötuotteita. --- Ja myöskin nämä esitelmätilaisuudet, jotka on erittäin hyviä. --- Ajankohtaiset tapahtumat, siis hyvät tapahtumat, muutamia vuodessa. Ei siis hirveän paljon vaan laadukkaita ja vähän.” H5

Tätä legitimizeettitekiötä vahvistaa se, että museokävijä voi suorittaa museokäynnin haluamallaan tavalla. Suomen käsityön museossa voi tutustua näyttelyihin itse aktiivisesti osallistumalla. Erilaisista osallistumisen muodoista mainittiin muun muassa näyttelyopastukset, kulttuuriluotsitoiminta ja työpajat. Haastateltavat epäilivät, että suomalaiset ovat usein arkoja aktiiviseen osallistumiseen. Siksi on tärkeää, että museokävijää ei pakoteta aktiiviseen osallistumiseen, vaan on myös mahdollisuus tutustua museon tarjontaan itsenäisesti katsellen ja kuunnellen. Suomen käsityön museon tarjoama mahdollisuus kokea museovierailu haluamallaan tavalla tukee myös ajatusta siitä, että museon kohderyhmä on varsin laaja. Näyttelystä saa kiinnostavan eri ikäisille ja muuten keskenään erilaisille kävijöille, kun eri kävijäryhmien tarpeet huomioidaan.

”--- se on myös sellanen kotoisa kiva paikka, johon voi mennä myös lasten kanssa. Tietää sen, että siellä pääsee myös itse tekemään, kun siellä on ne askartelupajat ja Päkät ja muut, jonka reitit voi seurata. Se on mun mielestä niin ku helposti lähestyttävä paikka.” H2

Museovierailun tarjoamaan kokonaiselämykseen liittyy se, mitä kävijä kokee saavansa vierailustaan. Suomen käsityön museon näyttelyt ovat mieleenpainuvia ja tarjoavat kävijälle elämyksiä. Näyttelyt eivät ole valmiiksi pureskeltuja, vaan ne jättävät jäljen museokävijän mieleen. Elämyksellisyyttä tukee se, että museon sisältöön voi tutustua haluamallaan tavalla. Suomen käsityö museon kerrottiin tuottavan palvelujensa käyttäjälle sekä tiedollista että elämyksellistä arvoa. Elämyksellisyyttä toteutuu esimerkiksi näyttelyihin liittyvissä oheistoiminnoissa, kuten työpajoissa. Omakohtaisten kokemusten peilaaminen esimerkiksi näyttelyjen sisältöön vahvistaa ja henkilökohtaistaa museon tarjoamia elämyksiä. Käsityö on usein hyvin visuaalista, joten Suomen käsityön museo tarjoaa myös taiteellista nautintoa.

”Vanhemmille ihmisille on tietysti se museo-osa tärkeä. Että siellä sitä tallennetaan sitä, mitä hekin sitä osaavat kertoa ja ovat joskus tehneet.” H7

Elämyksellisyys ja jopa tietynlainen viihteellisyys ei kuitenkaan karsi esimerkiksi näyttelyjen tieteellisyyttä. Suomen käsityön museo tarjoaa molempia. Esimerkiksi näyttely voi tarjota sekä tietoa että elämyksiä. Elämyksellisyyttä voi täydentää esimerkiksi museohenkilökunnan, kuten oppaiden, tarjoamalla asiantuntemuksella.

”Se viihdearvo tai matkailijoitten houkuttelu sinne museoon ei välttämättä tarkoita sitä, että se olisi niin kuin tieteellisesti huono. Et nää on kyllä yhdistettävissä.” H3

6.2 Suomen käsityön museon laatulähtöiset legitimititeetikijät

Seuraavaksi esitellään Suomen käsityön museon laatulähtöiset legitimititeetikijät, jotka ovat seurausta siitä, miten museo tehtävistään suoriutuu.

6.2.1 Suomen käsityön museon toiminta on korkeatasoista

Suomen käsityön museon toiminta koettiin laadukkaaksi. Näkemystä perusteltiin henkilökunnan ammattitaidolla ja asenteella, substanssiosaamisella, toiminnan ajankohtaisuudella ja museon näkyvyydellä.

Suomen käsityön museon henkilökunta on osaavaa. Henkilökunnan työskentelyä kuvattiin muun muassa kunnianhimoiseksi, asiantuntevaksi ja ammattitaitoiseksi. Museon rooli valtakunnallisena erikoismuseona näkyy myös kuvauksissa henkilökunnan osaamisesta: henkilökunnan vahvuus on museon erityisalan asiantuntijuudessa. Suomen käsityön museon työntekijät ovat käsityöalan asiantuntijoita valtakunnallisella tasolla. Tosin yksi haastateltava totesi, että korkea ammattitaito näkyy toisinaan yliyrittämisenä.

Ammattitaito heijastuu myönteisellä tavalla museon tuottamiin palveluihin. Museon substanssiosaaminen arvotettiin korkealle. Haastateltavat toivat esille erilaisia museon toiminnan muotoja, jotka koettiin laadukkaiksi. Osaavan henkilökunnan hallussa on valtavasti käsityöalan tietotaitoa. Museopedagogiikan kuvattiin olevan Suomen huippuluokkaa. Museon tuottamia näyttelyitä pidettiin tasokkaina. Osaamista voidaan osoittaa myös sillä, että Suomen käsityön museon kävijämäärät ovat verrattain korkeat. Yleisö äänestää jaloillaan, jos palveluihin ei olla tyytyväisiä.

”Se arvo on just se niitten sisältö ja just se laadukas sisältö ja tietotaito ja laadukas materiaali, jota se museo pitää sisällään. ---

Tehdään korkealla moraalilla ja kunnianhimoisesti. Siel on ammattitaitoista väkeä ja se mikä tehdään, tehdään tosi hyvin.”

H2

Suomen käsityön museon toiminta on näkyvää erityisesti sen merkittävimpien kohderyhmien keskuudessa ja paikallisissa tiedotusvälineissä. Museo on hyvin esillä Jyväskylän katukuvassa. Museon näkyvyys on kuitenkin paikallista, eikä näkyvyys ei yllä korkealle tasolle valtakunnallisesti. Museo voisi siis vahvistaa tätä legitimitteettitekijää kasvattamalla valtakunnallista näkyvyyttään. Kansallispukekukseks mainittiin erityisesti näkyvyyttä lisäävänä tekijänä. Museon näkyvyyttä on kuitenkin kasvattanut ennakkoluulottomuus ja räväkkyys, jotka näkyvät esimerkiksi näyttelyaiheiden valinnassa ja oheistoiminnan muodoissa. Aiemmin kuvattu museon ratkaisu ymmärtää käsityö laajasti lisää haastateltavien mukaan museon näkyvyyttä. Tyyliä, jolla museo käsittelee aihepiiriään, kuvattiin muun muassa räväkäksi ja raikkaaksi. Museo on ottanut hyviä askelia kohti persoonallista ja erottuvaa toimintaa, mutta voisi viedä tätä vielä pidemmälle. Museon näkyvyys jakoi haastateltavien mielipiteet. Koettiin, että museon toiminta ei voi koskaan olla liian näkyvää. Toisaalta todettiin, että museon toiminnan ei välttämättä tarvitsekaan olla erityisen näkyvää. Riittää, että museo tavoittaa tärkeimmät kohderyhmänsä.

”Kyllä museo on tullu ulos näkyvästi eri tavoin. --- Yks sellanen hieno paikka, missä museo näkyy, on tää, et ne nimeää vuoden käsityöläisen. Se saa älyttömän hyvin julkisuutta. Ja kun ne on aina ollu tällasia räväköitä, uraa-aukovia. Nythän aivokirurgi sai sen. Mitä nyt ei ihan ensimmäiseks tuu ajatelleeks käsityöläiseks. Mut sit ku ajattelee, et itse menis aivoleikkaukseen, ni toivois, et se olis aika hyväki käsityöläinen.” H6

Museon toiminta on ajankohtaista. Ajankohtaisuutta kuvattiin museon toiminnasta lähtevillä ja museosta riippumattomilla tekijöillä. Museon kerrottiin seuraavan aikaansa. Tämä näkyy esimerkiksi näyttelyaiheiden valinnassa sekä niissä tavoissa ja kanavissa, jolla museo tuo esille toimintaansa. Museon seuraa ja käsittelee hyvin oman alansa ilmiöitä. Museo viestii persoonallisesti. Tiedotteet ja muu viestintämateriaali on raikasta ja oivaltavaa, museo on mukana uusissa medioissa ja luo itse uusia keinoja pitää näkyvyyttään yllä. Museon toiminnan ajankohtaisuutta perusteltiin myös museon ulkopuolelta kumpuavilla tekijöillä. Museoiden toiminta ylipäätään koettiin aina ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Erityisesti nykyajan ilmiöiden tallentaminen tuleville sukupolville koettiin tärkeäksi. Menneisyyden kysyntä ei koskaan laske; ihmisiä kiinnostaa aina, miten ennen on eletty. Koska käsityöala muuttaa muotoaan ja elää murrosvaihetta, sen tutkiminen, tallentaminen ja tulkitseminen museon toimesta on juuri nyt erittäin tärkeää. Käsityöala kaipaa tahoja, joka tulkitsee sen sisällä ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Käsityöalan ja alalla toimivien

näkökulmasta Suomen käsityön museo on ajankohtainen käsityöalan puolestapuhuja ja alan ilmiöiden tulkitsija ja tallentaja. Ajankohtaisuutta lisää se, että käsityö monissa muodoissaan on nyt muodissa ja koskettaa varsinkin laajaa harrastajajoukkoa. Yksi haastatelluista tosin koki, että museon toiminta on liiankin ajankohtaista. Hän toivoi, että museo keskittyisi enemmän menneisyyden esittelemiseen.

”Se on aina ajankohtaista tällöinen tulevien sukupolvien informointi ja valistaminen siitä, mikä on jonakin hetkenä tai menneisyydessä tapahtunu. Ei me voida sitä unohtaa. Ei missään vaiheessa.” H4

6.2.2 Suomen käsityön museon saavutettavuus on hyvä

Legitimiteettitekijöiksi noussut saavutettavuus voidaan tässä tapauksessa jakaa henkiseen ja fyysiseen saavutettavuuteen. Henkinen saavutettavuus muodostuu sellaisista abstrakteista tekijöistä, jotka muodostavat Suomen käsityön museosta helposti lähestyttävän, matalan kynnyksen paikan. Fyysinen saavutettavuus puolestaan muodostuu tekijöistä, joiden ansiosta museon palveluja pääsee käyttämään vaivattomasti. Seuraavaksi kuvataan ensin henkiseen saavutettavuuteen liittyviä tekijöitä ja sen jälkeen fyysisen saavutettavuuden tekijöitä.

Yksi saavutettavuutta edistävä tekijä on pääsymaksuttomuus. Suomen käsityön museon palvelujen osittainen maksuttomuus, esimerkiksi ilmainen sisäänpääsy tiettyinä päivinä ja tietyille ryhmille, koetaan toimivaksi ratkaisuksi. Näkemystä voi perustella joko pääsymaksujen vähäisellä merkityksellä talouden kokonaisuuden kannalta tai yhteiskunnallisen vastuun kantamisella: museot ovat peruspalvelua, johon kaikille kansalaisilla tulisi sosiaalisesta asemasta riippumatta olla varaa. Vähintään osittaisen maksullisuuden tarpeellisuutta perusteltiin kaupungin taloudellisella tilanteella: museon on huolehdittava omasta varainhankinnastaan, ja pääsymaksujen kerääminen on siihen luonnollinen, joskaan ei kovin tuottoisa keino. Pääsymaksuista kokonaan luopumista ei pidetä taloudellisen tilanteen takia mahdollisena ja järkevänä ratkaisuna. On kuitenkin muistettava, että museo tuottaa muitakin palveluja, kuin näyttelyitä. Vaikka pääsymaksua ei perittäisikään, on museolla muita palveluja, joista se voi veloittaa maksua.

”Mä oon sitä mieltä, että museossa ei missään nimessä saa olla pääsymaksua, jos museo on valtionosuusmuseo tai se on valtion museo. Se raha tulee toimintaan veronmaksajilta niin kyllä niiden jotain pitää saada sen vastineeks. --- Se on taas ihan reilua, että tällöisistä otetaan maksua, erityispalveluista. Mut se varsinainen museokäynti, ei pitäis ottaa. --- Mä nään kyllä

peruspalveluina nää asiat, vaikka sitä ei kaikki päättäjät nää.”
H6

Henkiseen saavutettavuuteen voidaan lukea myös yksi edellä esitelty legitimizeettitekiä eli Suomen käsityön museon tapa ymmärtää käsityö laaja-alaisesti. Tämä tekee museosta matalan kynnyksen paikan, jonka palvelujen käyttämiselle ei ole suuria henkisiä esteitä. Suomen käsityön museota pidetään niin sanottuna matalan kynnyksen paikkana.

”Käsityön museo on just meitä ihmisiä varten. Tavallisia ihmisiä varten ja niitten töitä varten.” H5

Museopalvelujen laajeneminen verkkoon parantaa Suomen käsityön museon fyysistä saavutettavuutta. Verkkopalvelut koetaan hyväksi asiaksi, ja niiden kehittämiseen tulee panostaa jatkossakin. Verkkopalvelut tukevat Suomen käsityön museon toimintaa valtakunnallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta. Verkon kautta saavutettavat palvelut eivät vaadi käyttäjän fyysistä läsnäoloa Jyväskylässä eikä verkkopalvelujen käyttö ole sidottu esimerkiksi vuoronkaudenaikaan. Verkkopalvelut ovat nykyaikaa, niiden käyttäjäkunta kasvaa jatkuvasti. Verkon kautta on mahdollista tavoittaa kohderyhmiä, joita saattaisi olla vaikea tavoittaa muuten. Verkkopalvelujen muodoista mainittiin erikseen digitoidut aineistokokoelmat ja verkko-näyttelyt. Verkkopalvelut vahvistavat luvussa 6.2.1 kuvattua legitimizeettitekiä eli Suomen käsityön museon roolia alansa tietokeskuksena. Verkko mainittiin myös tehokkaana viestintäkanavana, jonka käyttö Suomen käsityön museolla on haastateltavien mukaan hyvin hallinnassa.

”--- netissä ovat erittäin vahvasti näkyvillä --- Mul on sellanen tuntuma, et heil on toi sosiaalinen mediaki aika hyvin hanskassa. --- Heidän kohderyhmänsä, oli se sit lapsia tai vanhempia henkilöitä, eläkeläisiä, eläkeläiset valtavalla vauhdilla omaksuu verkkopalvelujen käyttäjiks tällä hetkellä. Erittäin hyvä tapa kommunikoida ja tuoda se heidän asiansa esille.” H4

Kiertonäyttelyt parantavat museon palvelujen fyysistä saavutettavuutta osittain vastaavalla tavalla kuin verkkopalvelut. Kiertonäyttelyt ovat merkittävä Suomen käsityön museon toiminnan muotona, sillä niiden avulla museo vahvistaa lakisäateistä tehtävänsä valtakunnallisena toimijana. Lisäksi kiertonäyttelyt kasvattavat museon näkyvyyttä ja tunnettuutta paikallista tasoa laajemmalle.

Suomen käsityön museon fyysistä saavutettavuutta tukee museon keskeinen sijainti Jyväskylän keskustassa kävelykadun varrella. Museo on näkyvällä paikalla, hyvien kulkuyhteyksien varrella ja houkuttelevien palvelujen lähetyvillä. Hyvää sijaintia tukee Jyväskylän taidemuseon näyttelytila kadun vastakkaisella puolella: yhdessä nämä kaksi museota muodostavat houkuttelevan museokokonaisuuden ja täydentävät toisiaan. Museon kanssa

samassa rakennuksessa toimiva käsityökauppa TaitoShop edistää museon saavutettavuutta vastaavalla tavalla: käsityömyymälä täydentää museon kokonaisuutta, tarjoaa yhden elämyspalvelun lisää ja tuo asiakasvirtaa. Sijainnista seuraava fyysinen saavutettavuus tukee museon legitimitettä kuitenkin ainoastaan jyvaskyläläisten ja keskisuomalaisten stakeholdereiden näkökulmasta. Sillä, mihin päin kaupunkia museo on Jyväskylässä sijoittunut, on vain paikallinen merkitys.

”Se sijainti on nyt niin hyvä, varmaan paras mahdollinen. Voisko se siitä parantua, se vois varmaan vaan huonontua. --- Turistitki osuu vahingossa siihen. --- Mun mielestä se oli tosi hieno tila. Et jos joutuvat muuttamaan jonneki sivummalle ni siinä se ainaki heikkenee.” H7

Edellä kuvatut fyysiseen saavutettavuuteen liittyvät tekijät tukevat museon legitimitettä lähinnä paikallisesti. Suomen käsityön museo on valtakunnallisen erikoismuseon statuksestaan huolimatta kuitenkin käytännössä hyvin paikallinen museo. Sen toiminta ulottuu kokonaisuudessaan vain Keski-Suomen alueelle. Valtakunnallinen yleisö saavutetaan lähinnä kierto- ja verkkonäyttelyillä sekä muilla verkkopalveluilla.

6.2.3 Suomen käsityön museo on tärkeä seudullinen toimija

Tässä luvussa kerrotaan legitimitettitekijöistä, jotka ovat tulosta Suomen käsityön museon tekemästä seudullisesta yhteistyöstä, sen aktiivisesta roolista Jyväskylän museo- ja kulttuurikentällä sekä sen paikallisesta merkityksestä. Haasteltavien näkemyksissä oli jossain määrin hajontaa sen perusteella asuuko haastateltava Keski-Suomessa vai muualla Suomessa. Keskisuomalaiset haastateltavat korostivat seudullisen toiminnan merkitystä museon olemassaolon oikeuttajana. Sen sijaan muualla Suomessa asuvat haastateltavat totesivat, että seudullinen toiminta on toki kannatettavaa, mutta tuottaa lisäarvoa ainoastaan paikallisesti. Keski-Suomen ulkopuolella asuva haastateltava tosin muistutti, että koska Jyväskylän kaupunki on Suomen käsityön museon merkittävä rahoittaja, museon tuleekin tämän taloudellisen panoksen vastineeksi painottaa toiminnassaan myös seudullista työtä.

Suomen käsityön museo tekee aktiivista yhteistyötä Jyväskylän muiden museoiden kanssa. Tämä on luonnollista, sillä Suomen käsityön museo on hallinnollisesti osa Jyväskylän kaupungin museotoimea, johon kuuluvat myös Keski-Suomen museo ja Jyväskylän taidemuseo. Museoiden välinen yhteistyö esimerkiksi viestinnässä ja markkinoinnissa koetaan tärkeäksi, sillä se säästää kustannuksia ja luo synergiaetuja. Yhteistyö muualla Suomessa sijaitsevien museoiden kanssa edistää toiminnan valtakunnallisuutta. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi kiertonäyttelyillä. Näyttely- ja kokoelmavaihto

ulkomaisten museoiden kanssa toteuttaa Suomen käsityön museon tehtävää suomalaisen käsityöperinteen esittelijänä kansainvälisesti.

”--- tää yhteistyökyky on tosi iso asia tällä seudulla. Heillä on omat verkostot kulttuuripuolella, jotka tavallaan kertautuu. --- Suomen käsityön museo on myös ottanut sellasen roolin, että he huolehtii myös muista museoista aina kun he ovat liikkeellä. Eli ovat jollain tavalla niin ku sellanen kokoava taho. Heillä on selvästi hyvät yhteistyötaidot ja heihin luotetaan. On tuntunu, että monet asiat tulee Suomen käsityön museon kärki edellä, mut he huolehtivat myös muiden näkyvyyksistä ja kuuluvuudesta. --- Pitäisin sitä hyvänä ja tärkeänä asiana, että ollaan yhteydessä ulkomaailmaan ja tehdään sitä yhteistyötä, jolloin se näkyy luultavasti myös sisällössä.” H2

Jyväskylän museot täydentävät toisiaan muutenkin kuin tekemällä yhteistyötä keskenään. Niiden näyttelytilat sijaitsevat kohtalaisen lähellä toisiaan, joten ne muodostavat helposti vierailtavan kokonaisuuden. Museot toimivat sisällöllisesti eri pelikentillä, joten yhdessä ne tarjoavat museopalveluja varsin laaja-alaisesti. Yhdistelmän ainutlaatuisuutta lisää se, että yksikään kaupungin museotoimeen kuuluvista museoista ei toimi vain Jyväskylän kaupungin alueella, vaan ne ovat kaikki vähintään maakunnallisia. Tilanne on kaupungin kokoon suhteutettuna harvinainen.

”Juuri se, että nämä on siellä molemmat, sekä käsityön museo että taidemuseo. --- Sehän on juuri meidän tällainen kädentaidon tallentaja. Keski-Suomen museo tallentaa tätä esineistöä ja valokuvamateriaalia ja tutkii sitä. Holvi on taidetta varten. --- Minusta ne täydentää toisiaan. Niitten pitää tehdä yhteistyötä. Et voivat esimerkiksi samanaikaisia tapahtumia järjestää.” H5

Muunkinlainen, usein toimialarajat ylittävä, yhteistyö vahvistaa Suomen käsityön museon legitimizeettii. Yhteistyö esimerkiksi matkailu- ja sosiaalipalveluja tuottavien toimijoiden kanssa koetaan museolle luontevaksi toiminnaksi. Sosiaalipalveluihin liittyvä yhteistyö korostaa museon yhteisölleen tuottamaa sosiaalista pääomaa. Tutkimusyhteistyön mahdollisuuksia kasvattaa museon sijainti yliopistokaupungissa. Tutkimusyhteistyön merkitystä korostaa se, että museolla ei itsellään ole riittävästi resursseja muuhun kuin näyttely- ja kokoelmatyön yhteydessä tehtävään dokumentoivaan tutkimukseen. Täyttääkseen lakisäätteen tehtävänsä vastuualueensa tutkimusta harjoittavana tahona, museon on hankittava yhteistyökumppaneita. Museopedagogiikka koetaan tärkeäksi yhteistyömuodoksi ja Suomen käsityön museon ja muidenkin Jyväskylän museoiden harjoittama pedagoginen työ on erittäin korkeatasoiseksi. Museopedagogiikan muodoista erityisesti yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa koetaan vahvaksi legitimizeettitekijäksi. Näin museo täyttää osaltaan pedagogisen vastuunsa ja

kasvattaa samalla itselleen uutta käyttäjäkuntaa. Toisaalta museopedagogiikka, silloin kun siihen osallistuminen vaatii museossa vierailua, palvelee vain paikallista yleisöä. Se ei haastateltavien mukaan ulotu valtakunnalliselle tasolle.

”Tekevät vahvaa yhteistyötä moneen suuntaan ja varsinkin tää museopedagogiikka ja oppilaitokset on tärkeitä. --- Toi on ehkä koko --- museokenttää ajatellen ykkösjuttu tällä hetkellä. Tätä museopedagogiikkaa on mun mielestä Jyväskylässä museoväki vaalinu vuosia. --- on vahvaa hyvää osaamista --- oppilaitosten kanssa ja pyritään nyt huonoinaki taloudellisina vuosina pitää kiinni siitä, että se pysyy vahvana. Se on --- vahvuus.” H4

Suomen käsityön museo on tärkeä Jyväskylän kaupungille. Suurin osa valtakunnallisista erikoismuseoista sijaitsee Etelä-Suomessa. Suomen käsityön museo on ainoa Keski-Suomessa sijaitseva valtakunnallinen erikoismuseo. Jyväskylässä ei kuitenkaan ymmärretä tai ei ole menneinä vuosikymmeninä ymmärretty kulttuuriperinnön merkitystä, ja paljon vanhaa, kaupungin kulttuurihistoriaan liittyvää rakennuskantaa ja muuta aineistoa on tuhottu. Suomen käsityön museon ja kaupungin muiden museoiden asiantuntemus ja mielipiteet sekä rohkeus tuoda niitä esille ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta vastaavaa ei jatkossa tapahtuisi. Kaupunki tarvitsee museoita ja museoammattilaisia puhumaan kulttuuriperintönsä puolesta.

”Mun mielestä Jyväskylä on tehnyt jonkinlaisia virheitä siinä, että --- rakennusperintöä aika vahdilla hukattu tässä sanotaan kahden-kolmenkymmenen vuoden aikana. Ja siihen on nyt herätty ja nää on --- niitä asiantuntijoita museopuolella, jotka pyrkii säilyttämään rakennusperintöä, mutta myös tän tyyppistä perintöä, mistä käsityön museon kohdalla on kysymys. Kyllä mun mielestä pitää Jyväskylässä nimenomaan uskaltaa säilyttää vanhaa ja perinteistä. Sen lisäksi tietysti käsityön museossa on paljon jyväskyläläisyyttä ja keskisuomalaisuutta, mut silti täytyy muistaa, et se on myös valtakunnallinen.” H4

6.3 Suomen käsityön museon legitimeettiä uhkaavat tekijät

Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään sellaisia tekijöitä, jotka saattaisivat uhata Suomen käsityön museon legitimeettiä. Uhkatekijöitä etsittiin kysymällä haasteltavilta sellaisia sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, jotka saattaisivat laskea museon merkitystä tulevaisuudessa. Haastateltavat toivat esille legitimeettiä uhkaavia tekijöitä myös oma-aloitteisesti muiden kysymysten yhteydessä. On selvää, että edellä mainittujen legitimeetti-tekijöiden häviäminen tai merkittävä heikentyminen uhkasi museon legitimeettiä. Tässä luvussa keskitytään kuitenkin esittelemään niitä uhka-

tekijöitä, jotka nousivat aineistosta erikseen esille. Luvussa 6.3.1 esitellään museon omasta toiminnasta johtuvat, sisäiset uhkatekijät ja luvussa 6.3.2 museon toiminnasta riippumattomat, ulkoiset uhkatekijät.

6.3.1 Sisäiset uhkatekijät

Haasteltavien mielestä Suomen käsityön museon tulee toimia ja näkyä valtakunnallisesti. Jos tämä vaatimus ei toteudu, vaarantuu museon legitimitetti sellaisten stakeholdereiden parissa, jotka eivät kuulu museon paikalliseen yhteisöön. Museo kohtaa painetta tuottaa monipuolisia, ydintehtävänsä ulkopuolisia palveluita ja tehdä aktiivisesti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Parhaimmillaan tällainen toiminta tuottaa lisäarvoa museolle, mutta vaarana on, että tämä työ syö resursseja perustoiminnalta. Museon henkilökunta on ammattitaitoista, mutta vääränlainen ammattitaito voi johtaa näköalattomuuteen. Museon legitimitettitekijöistä moni on henkilöstä riippuvaisia: henkilökunnan vaihtuminen, jota väistämättä jossain vaiheessa tapahtuu, saattaa esimerkiksi katkaista toimivia yhteistyösuhteita. Nämä legitimitettä uhkaavat sisäiset tekijät kuvataan tarkemmin seuraavaksi.

Suomen käsityön museon legitimitettitekijöissä korostuu valtakunnallisuuden merkitys. Suomen käsityön museon tulee haastateltavien mukaan olla nimensä mukaisesti valtakunnallinen museo. Sillä on valtakunnallisena erikoismuseona vastuu myös alansa kansainvälisten yhteyksien ylläpidosta. Museon toimitilat, henkilökunta ja näyttelyt sijaitsevat kuitenkin vain yhdessä kaupungissa, Jyväskylässä. Museon toiminta ulottuu paikallista tasoa laajemmalle lähinnä verkkopalvelujen ja kiertonäyttelyjen muodossa, joten vain osa museon toiminnasta kattaa valtakunnallisen ulottuvuuden. Museon toiminta on näkyvää lähinnä paikallisesti ja käsityöalalla toimivien kohderyhmien keskuudessa. Jos Suomen käsityön museo ei kehitä toimintansa valtakunnallisuutta ja tee toimintaansa näkyvämmäksi muidenkin kuin paikallisten stakeholder-ryhmien keskuudessa, uhkaa legitimitetti siltä osin vaarantua.

”Kun se nimi on Suomen käsityön museo, niin siin on niillä itelläänki varmaan oma ongelmansa, et ne ei varmaan osaa päättää. Ku pitää kaikki hoitaa. --- Et kyl niillä sitä kansainvälisyyttäki on. Sitä mä en tiedä, miten hyvin se toimii. Kaikkihan noi pitäis olla hallussa. Se on aika paljon vaadittu.”
H7

Suomen käsityön museon eri toimijoiden kanssa tekemä yhteistyö on yksi museon legitimitettitekijöistä. Yhteistyössä on kuitenkin myös vaaransa. Tutkimusaineistosta nousi esille pelko siitä, että ryhtyessään yhteistyöhön, esimerkiksi yhteistyötapahtumiin osallistumalla, museon päätehtävät

saattavat kärsiä, kun henkilökuntaa ja resursseja sitoutetaan muualle. Vastaavasti myös muut museon ydintoiminnan ulkopuoliset asiat, kuten museokaupan pyörittäminen, saattavat uhata museon perustyötä. Ydintoiminnan ulkopuolisiin projekteihin ja töihin tulee osallistua harkiten. Yhteistyötoiminta on kannatettavaa vain, jos se tuottaa museolle lisäarvoa ilman, että siitä aiheutuu kohtuutonta häiriötä perustyöhön. Perusmuseotyön ulkopuolisessa toiminnassa on maltettava keskittyä määrän sijaan laatuun.

”Sen (museokaupan) pitäis olla oheistoimintaa. Oon kuullu, et se on vallannu aika paljon tilaa. Ja en tiedä, toivottavasti ei henkilökunnan resursseja kovin paljon. Varmaan siinä on ajatus, että se tukee museota. Mut ei se oo museon ensisijainen tehtävä. --- Tapahtumat tietenki aktivoi, mut kunhan ne ei vie liikaa resursseja. Mä luulen, että museonki toiminta on nykyään sellasta, että joutuu ottaa sen kokonaispaketin, jossa on muutaki, kuin vain perinteistä museotyötä, jotta saa sen perinteisenkin museotyön tehtyä.” H1

Suomen käsityön museon toiminta on haastateltavien mukaan ammattitaitoista ja korkeatasoista. Erityisesti museon substanssiosaaminen rakentaa museon legitimitettä. Ammattilypeys voi kuitenkin johtaa siihen, että henkilökunta tarkastelee toimintaympäristöään turhan kapea-alaisesti. Koetaan, että museoalaa vaivaa usein näköalattomuus: nähdään esteitä mahdollisuuksien sijaan, eikä olla rohkeita poikkeamaan totutusta. Museoiden pitäisi kyetä sopeutumaan toimintaympäristössään vallitseviin muutoksiin. Taloudellisia ja henkisiä esteitä ei voi ylittää kääntymällä sisäänpäin. Tämä uhkakuva on aineiston mukaan ajankohtaisempi museoalalle yleensä kuin erityisesti Suomen käsityön museolle. Vaikka toimintaympäristössä tapahtuvia, usein kielteisiä muutoksia ei voi estää tapahtumasta, niihin voi reagoida monella tapaa. Ongelmien ja esteiden sijaan tulisi keskittyä etsimään ratkaisuja ja mahdollisuuksia. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, jos museon henkilökuntaa alkaa vaivata avoimuuden ja avarakatseisuuden puute sekä muutosvastarinta.

”Semmonen tietysti, mikä mun mielestä museomaailmaa mun näkökulmasta välillä vaivaa, on sellanen vääränlainen ammattilypeys, et tavallaan asetutaan jonnekki semmoseen norsunluutorniin, et meitä ei voi koskettaa ja meihin ei vaikuta mikään. Sillon me emme myöskään vaikutu mistään. Juuri Suomen käsityön museota se ei sinänsä, he on ehkä kaikista vähiten sellanen. Että ylpeä saa olla siitä mitä tekee, mut sellasella oikeella tavalla. Kyeten yhteistyöhön ja rakentavaan keskusteluun.” H2

Osa Suomen käsityön museon legitimizeettitehtävistä on ainakin jossain määrin henkilöistä riippuvaisia. Esimerkiksi toimialarajoja ylittävät yhteistyökäytännöt saattaisivat heiketä tai kokonaan päättyä, jos museon henkilökunta vaihtuisi ja henkilökohtaiset kontaktit menetettäisiin. Näkemuserot saattaisivat johtaa muutokseen esimerkiksi siinä, minkälaista yhteistyötä museo lähtee jatkossa tekemään ulkopuolisten toimijoiden kanssa tai minkälaista oheistoimintaa museo perustyyönsä lisäksi harjoittaa.

”Mut jos yhtäkkiä siellä muuttuis väki ja meininki siihen tyyliin, ni olis se aika kauheeta --- Tilanteet voi muuttua, jos henkilöt vaihtuu. Et mitä sit kukin painottaa.” H2

6.3.2 Ulkoiset uhkatekijät

Suomen käsityön museon legitimizeettia uhkaavat museosta riippumattomat tekijät esitellään seuraavaksi. Nämä ovat museon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, joilla saattaa olla kielteisiä vaikutuksia museon toimintaedellytyksiin. Museo ei voi ainakaan täysin estää näiden uhkien toteutumista, mutta se voi näitä muutoksia ennakoimalla ja niihin reagoimalla sopeutua vaihteleviin olosuhteisiin.

Valtion ja kuntien haastava taloudellinen tilanne heijastuu museoiden toimintaan. Määrärahat pienenevät ja museoille asetetaan vaatimuksia vähentää menojaan ja kehittää omaa tulonhankintaansa. Tilanne voi myös synnyttää uusia menoeriä museon budjettiin, jos kaupunki paikkaa heikkoa taloudellista tilannettaan sisäisiä tulonsiirtoja, kuten tilavuokria ja palvelumaksuja kasvattamalla. Pelkona on, että taloudellisen paineen alla museon toiminta supistuu vain perustoimintojen pyörittämiseen, ja monet museon legitimizeettia kasvattavista toiminnoista, kuten esimerkiksi työpajoista tai tapahtumista jouduttaisiin luopumaan. Toiminnan kehittäminen, toimintaympäristössä tapahtuviin muutokseen reagoiminen ja stakeholdereiden vaatimukseen vastaaminen ei ole mahdollista, jos museon toimintaedellytykset heikkenevät. Toisaalta taloudellinen tilanne painostaa museota panostamaan sen näkyvyyttä ja tuloja kasvattavaan toimintaan, kuten esimerkiksi yleisötapahtumien järjestämiseen, tärkeiden perustoimintojen, kuten kokoelmatyön, kustannuksella. Tilanne on ristiriitainen: Kokoelmatyön kaltainen perustyö on museon tärkeä tehtävä, mutta se ei näy ulospäin eikä tuota museolle tuloja samalla tavalla kuin monet oheistoiminnot. Toisaalta ilman perustyötä museo ei voi tuottaa muita palvelujaan. Taloudellinen tilanne saattaa myös vaikuttaa kielteisesti siihen, miten tärkeäksi museot ja niiden julkinen rahoitus museon omassa yhteisössä koetaan. Ilmiö ei koske pelkästään Suomen käsityön museota, vaan muitakin kulttuurilaitoksia ja niin sanottujen pehmeiden arvojen parissa toimivia organisaatioita.

”Kulttuuriarvot ja taloudelliset arvot on monta kertaa ristiriidassa. --- Pitää pitää huolta, että näitten museoitte, joita Jyväskylässä on, että näitten toimintaedellytykset säilyvät. Ja että ne säilyvät toimivina, ettei niitä pakata varastoon. Että ne näkyvät ja kuuluvat ja palvelevat meitä kaupunkilaisia.” H5

Suomen käsityön museon hallintomallin vaihtuminen ja siitä mahdollisesti seuraava erikoismuseostatuksen menettäminen uhkaa museon legitimitettä, sillä erikoismuseostatus on merkittävä legitimititeettikijä. Erikoismuseostatus tekee Suomen käsityön museosta ainutlaatuisen ja valtakunnallisesti merkittävän museon. Erikoismuseoilla on lakisäateisiä tehtäviä, mutta myös korvamerkittyä valtiolta tulevaa rahoitusta. Jos museo menettäisi erikoismuseon roolinsa ja siirtyisi pelkästään Jyväskylän kaupungin alaisuuteen, muuttuisi se vain yhdeksi paikalliseksi museoksi muiden joukossa. Siinä tapauksessa päätösvalta museon asioista siirtyisi täysin paikalliselle tasolle, eikä siinä olisi enää noudatettava valtakunnallisia erikoismuseoita koskevia asetuksia tai museon neuvottelukunnan päätöksiä. Erikoismuseostatuksen menettämisen lisäksi Suomen käsityön museon valtakunnallisuutta saattaisi haastateltavien mielestä uhata museon siirtäminen Jyväskylästä muualle Keski-Suomeen. Maakunnallisena keskuksena Jyväskylä on alueellaan paras mahdollinen sijainti Suomen käsityön museolle.

”Jos museo menettäisi tän valtakunnallisen erikoismuseostatuksen niin se olis mun mielestä vakava isku. Et jos se kadotettais osaksi Jyväskylän museolaitosta ---. Jyväskylän kaupungin kannattais pitää mielessä, että erikoismuseostatus on arvokas. Sehän lisää tai ainakin ennen lisäs rahoitusta. Että ei liian tiukasti pitäisi, kun siellä on tehty museoselvitystä ja mietitty uusia kuvioita, niin sitä ei sais imasta.” H1

6.4 Tulosten yhteenveto

Suomen käsityön museo koetaan alansa tietokeskukseksi ja muistiksi, joka valtakunnallisena erikoismuseona huolehtii oman alansa aineistojen keruusta ja tallentamisesta, sekä alan tutkimuksesta ja esittelemisestä. Käsityöalan aineistojen ja tietouden keskittäminen yhteen paikkaan on Suomen käsityön museon vahvuus. Museo tulkitsee, välittää ja pitää esillä käsityöalan tietoutta ja ilmiöitä. Konservointikeskus ja Kansallispukukeskus vahvistavat museon tietokeskusmaisuuutta.

Suomen käsityön museo tekee arvokasta työtä omassa yhteisössään. Museo osallistuu identiteettiprosesseihin monella tapaa: Kulttuuriperinnön vaaliminen ja esitleminen rakentaa yhteisön identiteettiä ja esitlee sitä muille. Museo tukee yksilön identiteettiä viestimällä muun muassa näyttelyillään ja

kokoelmillaan, että jokaisen tekemä käsityö voi olla museoimisen arvoinen. Museo ei myöskään sulje ketään pois kohderyhmistään, vaan sen palvelut on tarkoitettu kaikille. Museo jopa pyrkii aktiivisesti suuntaamaan palvelujaan uusille kohderyhmille.

Lakisääteisten perustehtävien lisäksi Suomen käsityön museon stakeholderit pitävät sen tarjoamia oheispalveluja, kuten tapahtumia ja museokauppaa, tärkeinä. Museo tarjoaa monipuolisia elämyksiä ja tekee mahdolliseksi sen, että museon näyttelyihin voi tutustua haluamallaan tavalla.

Suomen käsityön museon henkilökunnan ammattitaito heijastuu myönteisesti museon tuottamiin palveluihin, kuten näyttelyihin ja museopedagogiikkaan. Museon toiminta on näkyvää ja ajankohtaista.

Suomen käsityön museon saavutettavuus on hyvä. Museo on matalan kynnyksen paikka, ja sen palveluja on mahdollisuus käyttää myös maksuttomasti. Museo on laajentanut toimintaansa verkkoon, ja on näin suuremman yleisön saavutettavissa. Museon sijainti on hyvä.

Suomen käsityön museo on seudullisesti tärkeä toimija. Museo tekee yhteistyötä alueen muiden museoiden ja kulttuurilaitosten sekä monien muiden toimijoiden kanssa. Museo huolehtii omalta osaltaan Jyväskylän ja Keski-Suomen kulttuuriperinnön säilyttämisestä.

Museon tulee nimensä mukaisesti toimia valtakunnallisesti. Nyt valtaosa toiminnasta on vain paikallisen yleisön saavutettavissa, joten on vaarana, että museo mielletään valtakunnallisen sijaan paikalliseksi. Museon perustyöhön kuulumattoman toiminnan, kuten tapahtumien ja museokaupan, pelätään häiritsevän museon tärkeimpien tehtävien suorittamista. Vääränlainen ammattiyhteisyys johtaa helposti näköalattomuuteen, ja ongelmien näkemiseen mahdollisuuksien sijaan. Monet museon legitimizeerijöistä ovat henkilöistä riippuvaisia, joten henkilökunnan vaihtuessa legitimizeerit saattaa heikentyä.

Valtion ja kuntien heikko taloudellinen tilanne heijastuu myös Suomen käsityön museon talouteen. Määrärahat pienenevät ja paine oman tulonhankinnan lisäämiseen kasvaa. Oheistoimintoja saatetaan joutua karsimaan, ja toisaalta museon toiminnan kehittämiseen ja museon näkyvyyden lisäämiseen pitää panostaa aiempaa enemmän. Myös yleinen asenneilmasto museota kohtaan saattaa muuttua kriittisemmäksi. Erikoismuseostatuksen menettäminen ja museon siirtäminen Jyväskylästä muualle maakuntaan olisivat myös legitimizeerille vaaraksi.

7 POHDINTA

Tutkielmassa selvitettiin museoiden olemassaoloa oikeuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Aihetta lähestyttiin kohdeorganisaatioksi valitun Suomen käsityön museon stakeholdereiden näkökulmasta. Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mistä tekijöistä museoiden legitimizeetti stakeholdereiden mielestä muodostuu?
2. Mitkä ovat stakeholdereiden mielestä museoiden legitimizeettiä uhkaavia tekijöitä?

Edellisessä luvussa esiteltyt tutkimustulokset kuvaavat Suomen käsityön museon legitimizeetin rakennusaineita ja sitä uhkaavia tekijöitä. Tässä luvussa tutkimuskysymyksiin esitetään vastauksia suhteuttamalla tulokset tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusongelmaa tarkastellaan sekä kohdeorganisaation että yleisesti museoiden näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumisen ja merkitys sekä esitetään suuntaviivoja mahdolliselle jatkotutkimukselle.

7.1 Johtopäätökset

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löydettiin kattavasti vastauksia. Museoiden legitimizeetillä on vankka pohja. Yksikään haastateltavista ei kyseenalaistanut museoiden olemassaolon oikeutusta. Kohdeorganisaatio ja museot yleensäkin koetaan kiistatta tärkeäksi ja merkitykselliseksi, ja näkemystä perustellaan laajasti. Museoiden legitimizeetti rakentuu monista eri tekijöistä, joiden vuoksi museoiden on panostettava sekä toiminnan sisältöön että toiminnan laatuun. Toiminnan laatuun liittyvät legitimizeettitekijät ovat erittäin tärkeitä. Jos museon toiminta ei sen stakeholdereiden mielestä ole korkeatasoista, vaikuttaa se kielteisesti myös sisältölähtöisten legitimizeettitekijöihin. Toisaalta jos museon toiminnan sisältöä ei arvosteta, ei toiminnan laadulla ole legitimizeetin säilymisen kannalta merkitystä.

Sisältö- ja laatulähtöiset legitimizeettitekiäjät ovat siis toisistaan riippuvaisia ja täydentävät toisiaan.

Toiseen tutkimuskysymykseen löytyi niukemmin vastauksia, mutta tulokset antavat kuitenkin kuvan siitä, mikä voi uhata museoiden legitimizeettiä. Museoiden legitimizeettiä uhkaavat tekijät eivät kaikki ole riippuvaisia museoista itsestään, vaan legitimizeettiä uhkaavia tekijöitä muodostuu myös museoiden toimintaympäristössä. Museot eivät voi tuudittautua vahvan legitimizeetin tuottamaan turvallisuuden tunteeseen, vaan niiden tulee aktiivisesti ylläpitää legitimizeettiään ja seurata sitä uhkaavien tekijöiden kehitystä.

Suchmanin (1995, 557-583) esittelemistä pragmaattisesta, moraalista ja kongnitiivisesta legitimizeetistä museoiden legitimizeetti perustuu kahteen ensin mainittuun. Pragmaattinen legitimizeetti vaatii syntyäkseen organisaation ja yleisön välistä vuorovaikutusta, ja siinä korostuu organisaation yleisölleen tuottama hyöty. Moraalista legitimizeettiä puolestaan rakentuu, kun organisaation toiminta koetaan moraalisesti hyväksyttäväksi ja organisaation koetaan tuottavan hyvää. Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, Suomen käsityön museo täyttää nämä legitimizeettivaatimukset.

Organisaation ja sen stakeholdereiden välisessä suhteessa merkityksellisiä ovat ne vaikutukset, joita nämä osapuolet toisilleen aiheuttavat (esim. Freeman 1984, 25 ja Donaldson & Preston 1995, 85). Suomen käsityön museon stakeholderit arvostavat museon yhteiskunnalle ja siten stakeholdereille itselleen tuottamaa hyötyä, joka on muodoltaan pääosin henkistä. Aineellinen hyöty, esimerkiksi taloudellinen arvo, nousee esille ainoastaan silloin, kun puhutaan verovarojen vastineeksi saatavista palveluista. Tosin nämä palvelut ovat myös enimmäkseen henkisiä. Museot siis tuottaa stakeholdereilleen lähinnä aineetonta hyötyä, henkistä pääomaa. Museoiden haasteena on, miten se voi mitata ja osoittaa tuottamansa henkisen pääomaa.

Suomen käsityön museon stakeholderit arvostavat museon tekemää perustyötä, kuten käsityöalan tallennusta ja tutkimusta, jotka ovat museon lakisääteisiä tehtäviä. Toisaalta myös perustehtävien ulkopuolista toimintaa, kuten tapahtumia ja museokauppaa, pidetään tärkeänä. Museoiden on löydettävä tasapaino eri tehtävien kesken. Kokoelmatyön kaltainen perustoiminta kuuluu museoiden lakisääteisiin tehtäviin. Oheistoiminnot, kuten tapahtumat ja työpajat, elävöittävät sitä tapaa, jolla museot toteuttavat perustehtäviään.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on valtakunnallinen erikoismuseo, jonka tulee suorittaa tehtäviään valtakunnallisella tasolla. Siksi valtakunnallisuus nousee esille sekä Suomen käsityön museon legitimizeetin rakennusaineena että museon legitimizeettiä uhkaavia tekijöitä tarkasteltaessa. Museon toiminnan valtakunnallisuus koetaan tärkeäksi, mutta samalla kyseenalaiseksi. Suomen käsityön museon stakeholderit kokevat, että museon

toiminta ei saavuta riittävää valtakunnallista tasoa. Museon toimintakertomus vuodelta 2011 (Kotilainen 2012) kuitenkin kertoo, että museon tuottamat, muualla Suomessa esillä olleet kiertonäyttelyt keräsivät enemmän kävijöitä kuin museon omassa tilassa esillä olleet näyttelyt. Myös museon verkkopalveluilla oli paljon käyttäjiä. On todennäköistä, että kaikkia Suomen käsityön museon tuottamia palveluista ei yhdistetä siihen. Museon tulisi siis tuoda itseään näkyvämmiin esille tuottamiensa palvelujen yhteydessä. Voidaan olettaa, että valtakunnallisuuden vaatimus koskettaa ainoastaan niitä museoita, joiden toiminta on ensisijaisesti suunnattu paikallista yleisöä laajemmalle kohderyhmälle.

Suomen käsityön museon stakeholderit pitävät museon kokoelmatyötä jopa museon tärkeimpänä tehtävänä. Kokoelmatyö ei kuitenkaan välttämättä näy ulospäin. Museoilla on varmasti paljon muutakin sellaista toimintaa, josta tai jonka merkityksestä valtaosa stakeholdereista ei ole tietoisia. Näkyvyyden lisääminen, joka voi parhaimmillaan johtaa museoiden tunnettuuden paranemiseen, olisi yksi keino vahvistaa museoiden legitimitettä ja ennen kaikkia saavuttaa uusien stakeholdereiden mielenkiinto ja luottamus. Museoiden tulee tehdä työnsä sisältö kauttaaltaan nykyistä näkyvämmäksi. Toiminnan ja toimintatapojen muuttaminen avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi lisäisi museoiden näkyvyyttä ja saattaisi myös tehdä museoista entistä helpommin lähestyttävän.

Tutkielma myös osoittaa, että erikoismuseojärjestelmää kannatetaan museoiden stakeholdereiden keskuudessa. He pitävät tärkeänä sitä, että on olemassa museoammattillisia organisaatioita, jotka keskittyvät tietyn aihepiirin, tutkielman kohdeorganisaation tapauksessa käsityön, kulttuuriperinnön vaalimiseen.

Tämän tutkielman tulokset ovat monelta osin verrannollisia aiempiin tutkimuksiin, joissa on selvitetty museoita kohtaan asetettuja odotuksia. Lehmanin (2007, 97) mukaan museoiden legitimitetti perustuu osittain siihen, että museoiden oletetaan pysyvän totuudessa: niiden tuottama ja esittelemä tieto koetaan oikeaksi. Väite pätee myös Suomen käsityön museon tapauksessa. Museon henkilökunta koetaan ammattitaitoiseksi ja museon tuottamat palvelut korkeatasoiseksi. Myös Scottin (2008) näkemys museoista institutionaalisen ja välineellisen arvon tuottajina ja Newmanin (2005) esittelemät museoiden tuottamat inhimillinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja identiteettipääoma tukevat tutkimuksen tuloksia.

Organisaation legitimitetti on vaarassa nimenomaan silloin, kun se ei täytä vallitsevia arvoja ja normeja (esim. Wæraas 2007, 283). Siihen nähden on huomionarvoista, että Suomen käsityön museon stakeholdereiden mukaan osa legitimitettä uhkaavista tekijöistä ei johdu museoista itsestään. Stakeholderit siis tiedostavat, että museot ovat toimintaympäristönsä armoilla. Toisaalta myös toimintaympäristössä tapahtuvat kielteiset asiat saattavat

uhata organisaation legitimiteettiä, vaikka organisaatiolla ei olisi niiden kanssa mitään tekemistä (Deegan 2002, 296). Museot eivät siis voi toimintaympäristönsä muutosten edessä tyytyä valittamaan kohtalooaan, vaan niihin tulee reagoida niihin legitimiteetin hallinnan keinoin.

Legitimiteetti rakentuu yhteisesti jaettuihin arvoihin ja normeihin (Ashforth & Gibbs 1990, 177). Tämä tutkimus on tunnistanut arvoja ja normeja, joita Suomen käsityön museon stakeholderit odottavat museoiden noudattavan. Niistä voimakkaimmin esille nousivat ammattitaito, ajankohtaisuus, valtakunnallisuus, yhteistyökyky ja erikoistuminen. Näiden arvojen ja normien merkittävyyttä tukee se, että niiden heikkenemisen koettiin uhkaavan museon legitimiteettiä. Legitimiteettiä määrittävät arvot ja normit saattavat kuitenkin muuttua (Ashforth & Gibbs 1990, 177). Museoiden on seurattava näitä muutoksia. Toisin sanoen museoiden tulee suorittaa toimintaympäristön luotausta ja ottaa selvää, mitä niiltä odotetaan ja minkälaisia muutoksia niiden toimintaympäristössä tapahtuu. Luoma-ahon ja Vosin (2010) teema-areena-ajattelu voisi olla museoille käyttökelpoinen menetelmä toimintaympäristön luotaamisen kehittämiseen. Sen sijaan, että museot keskittyisivät havainnoimaan vain itseään koskevaa keskustelua, ne voisivat pyrkiä tiedostamaan laajemmin erilaisia keskustelunaiheita, joihin ne voisivat osallistua.

Myös Suomen käsityön museon stakeholderit edellyttävät toimintaympäristön muutoksiin vastaamista, sillä museon odotetaan reagoivan alansa ja aikansa ilmiöihin sekä muun muassa hyödyntävän sosiaalisen median kaltaisia uusia kanavia asiansa esille tuomisessa. Museoille, joiden toiminta mielletään herkästi nimenomaan menneisyyteen liittyväksi, nykypäivän ilmiöihin tarttuminen voidaan nähdä myös imagotekijänä. Niin ne voivat viestiä toimintansa ajankohtaisuutta. Suomen käsityön museon toiminta kuitenkin koetaan jo nyt pääosin ajankohtaiseksi. Tämän legitimititeettitekijän säilyttämisessä museota tukee se, että sen toimiala ei rajoitu vain menneisyyteen. Verrattuna museoon, jonka tehtävä on esimerkiksi jonkin tietyn historiallisen aikakauden tapahtumien ja ilmiöiden käsittely, Suomen käsityön museon aihepiiri on huomattavasti laajempi. Käsityö on jatkuvasti ajankohtainen ja elävä ja koskettaa tämän päivän ihmisiä. Museoiden kannattaakin tarttua niihin tekijöihin, joilla ne voivat osoittaa merkityksensä yhteisölleen tässä hetkessä.

Kun museot tuntevat legitimiteettinsä perustana olevat normit ja arvot, ne voivat keskittyä sen hallintaan. Museoiden voivat vaikuttaa etenkin siihen, miten niiden legitimiteettiä uhkaavat sisäiset tekijät lopulta toteutuvat. Museot voivat omia käytäntöjään tarkastelemalla ja tarvittaessa muuttamalla estää uhkatekijöiden toteutumisen. Legitimiteettiä museoiden ulkopuolelta uhkaavia tekijöitä museot eivät voi poistaa, mutta niiden kielteisiä vaikutuksia voi ehkäistä varautumalla niihin ennakkoon ja reagoimalla niihin viisaasti. Uhkatekijöihin varautumisessa ja niiden torjumisessa auttaa, että ne

ja niissä tapahtuvat muutokset tunnistetaan ajoissa. Ei riitä, että museot mittaavat ja analysoivat oman toimintansa onnistumista. Niiden pitää seurata myös toimintaympäristössään tapahtuvia, muun muassa taloudellisia ja asenteellisia muutoksia. Legitimiteettiä uhkaavien tekijöiden toteutumisesta ei pidä jäädä passiivisesti odottamaan, sillä legitimiteetin ylläpitäminen on sen puolustamista helpompaa, koska ylläpitämistä voi toteuttaa suunnitelmallisesti ja ennakoiden (Suchman 1995, 597).

Ashforthin ja Gibbsin (1990, 178-182) mukaan organisaatio voi hallita legitimiteettiään muokkaamalla omaa toimintaansa vallitsevien arvojen mukaiseksi tai muokkaamalla vallitsevat arvot vastaamaan omaa toimintaansa. Museot voivat hyödyntää kumpaakin keinoa. Suomen käsityön museon stakeholderit esimerkiksi kokevat, että museon toiminta ei ole riittävän valtakunnallista. Museo voi vastata tähän haasteeseen ja muokata toimintaansa vastaamaan stakeholdereiden odotuksia. Toisaalta museot voivat esimerkiksi yrittää muokata vallitsevaa asenneilmastoa myönteisemmäksi kulttuuriperintöä kohtaan.

Museoiden tulee tunnistaa viestinnän merkitys legitimiteetin hallinnassa. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että stakeholderit muodostavat mielipiteensä organisaatiosta osittain sen perusteella, mitä ja miten organisaatio heille viestii (Luoma-aho 2008a, 153). Museoiden on viestittävä palveluistaan houkuttelevasti ja mahdollisimman laajalle yleisölle. Museoiden on saatava tekemänsä työ näkyväksi paitsi tärkeimpien, mutta myös toissijaisten stakeholdereidensa keskuudessa. Stakeholder-suhteita ja siten legitimiteettiään ylläpitääkseen museoiden on siis oltava aktiivisesti läsnä yhteisössään, varsinkin viestinnän keinoin.

Museot eivät, aivan kuten muutkaan organisaatiot, voi täyttää kaikkien stakeholdereidensa kaikkia odotuksia ja vaatimuksia (Suchman 1995, 585). Niiden pitää määritellä ne stakeholder-ryhmät, joiden luottamuksen ne kovat legitimiteettinsä kannalta kriittisimmiksi. Näitä stakeholdereita ovat ne, jotka palvelevat parhaiten organisaation tavoitteita (Ackermann & Eden 2011, 181). Toisaalta organisaatio ei saa kokonaan unohtaa myöskään toissijaisia stakeholdereitaan (Carroll 1991, 43). Yksi vaihtoehto voisi olla kartoittaa sellaiset stakeholderit, jotka tukevat museoiden legitimiteettitekijöitä. Näiden stakeholdereiden luottamuksen säilyttäminen on museoille erittäin tärkeää. Museoiden kriittisimmiksi stakeholdereiksi voisi lukea myös ne, joilla on vaikutusvaltaa museoiden legitimiteettiä uhkaavien tekijöiden kehitykseen. Kriittisimpien stakeholdereidensa tunnistamisessa museot voivat hyödyntää Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997, 873-876) tapaa luokitella stakeholderit vallan, kiireellisyyden ja legitimiteetin perusteella piileviin ja todellisiin stakeholdereihin. Myös Gregoryyn (2007) valta-intressi-matriisi saattaisi olla hyödyllinen varsinkin stakeholder-viestintää ja sen kohderyhmiä suunniteltaessa.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkielman metodiksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa tutkimuskohteesta (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006). Tutkielmalla pyrittiin selvittämään museoiden olemassaoloa oikeuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Vastauksia haettiin aineistosta, joka koostui seitsemästä museon stakeholderin haastattelusta. Haastateltavien joukko oli suhteellisen pieni, mutta laadullisessa tutkimuksessa aineiston laajuus ei olekaan tieteellisyysmittari (Eskola & Suoranta 2008, 18). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineisto haluttiin rajata niin, että saadaan mieluummin perusteellinen analyysi suppeasta aineistosta ja tarkkaan rajatusta aiheesta kuin pinnallinen analyysi liian suuresta aineistosta. Aineiston luotettavuutta puolustaa lisäksi se, että haastateltavat edustivat melko kattavasti museon eri stakeholder-ryhmiä. Haastateltavien etsiminen ja aineiston kerääminen onnistuivat hyvin. Haastattelun aluksi haastateltaville korostettiin, että tutkija on kohdeorganisaation ulkopuolinen henkilö, ja että haastatteluaineistoa ei sellaiseen anneta kohdeorganisaation käyttöön. Lisäksi korostettiin, ettei aineistoa esitellä tutkimuksessa sellaisella tavalla, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu lukijalle. Tällä pyrittiin vähentämään sitä haastatteluihin aineistonkeruumetodina liittyvää riskiä, että haastateltava kaunistelee mielipiteitään tai jättää jotain kertomatta. Haastateltavat kuvasivatkin näkemyksiään avoimesti, ja toivat esille myös kohdeorganisaatioon liittyviä kriittisiä mielipiteitään.

Kohdeorganisaatio ja museoala yleensäkin olivat tutkijalle ennalta tuttuja. Se auttoi tutkijaa tutkimusongelman, haastattelukysymysten ja johtopäätösten muodostamisessa. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina jolloin tapaa ehdollisia, johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuneita. Täydellinen objektiivisuus on mahdotonta, sillä tutkija ja se mitä tiedetään kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. (Hirsijärvi et al. 2004, 152.) Laadullisen tutkimuksen reliabeliutta tarkasteltaessa tulee muistaa, että sen tulokset syntyvät aina haastattelijan ja haastateltavien yhteistoiminnassa. Tutkijan on siitä huolimatta pidettävä mielessä, että tuloksien on niin pitkälle kuin mahdollista heijastettava haastateltavien ajatusmaailmaa, vaikka hän aineistonkeruu- ja analyysivaiheessa vaikuttaakin saatavaan tietoon. Tutkimuksen validiuden osoittamisessa voidaan vedota lähteiden luotettavuuteen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 189.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että joukko vastaisi mahdollisimman monipuolisesti kohdeorganisaation stakeholdereita, ja että haastateltavilla olisi kohdeorganisaatioon liittyvää tietämystä tai näkemyksiä.

Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia hyvin. Haastattelujen kysymysrunkoa ei voi kuitenkaan pitää pelkästään onnistuneena. Haastattelurungon neljä teemaa eivät täysin vastanneet tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä.

Tutkimuksen tulokset painottuvat Suomen käsityön museon legitimizeettitekijöihin, ja legitimizeettiä uhkaavat tekijät jäävät tuloksissa vähemmälle huomiolle. Tämä johtuu ainakin osittain haastattelujen kysymysrungosta. Toisin muotoillulla haastattelurungolla oltaisiin ehkä saatu vielä syvällisempiä ja analyttisempiä tuloksia sekä enemmän tietoa museon legitimizeettiä uhkaavista tekijöistä. Toisaalta kohdeorganisaatiolle on arvokasta tietoa siitä, mistä tekijöistä sen legitimizeetti juuri nyt muodostuu. Lisäksi legitimizeettiä uhkaavien tekijöiden käsitteleminen yhtä perusteellisesti, kuin legitimizeettitekijöitä tutkimuksessa käsitellään, olisi kasvattanut tutkimuksen laajemmaksi kuin pro gradu -työn kohdalla on tarpeen.

Tutkielman merkitys rakentuu tässä tapauksella pitkälti siitä, miten sen kohdeorganisaatio voi tutkimuksen tuloksia hyödyntää. Voidaan olettaa, että kohdeorganisaatiolla ei itsellään olisi resursseja vastaavan laajuisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkielma on tuottanut kohdeorganisaation käyttöön merkittävää tietoa, jota se voi hyödyntää toimintansa suunnittelussa. Kohdeorganisaatio voi vedota tutkimuksen tuloksiin, kun siltä vaaditaan perustelua esimerkiksi rahoituksensa tarpeellisuudelle. Voidaan olettaa, että tutkielma kiinnostaa muitakin museotalalla toimivia organisaatioita. Tutkijan tietojen mukaan museoiden legitimizeettiä ei ole Suomessa aiemmin tutkittu vastaavalla tavalla. Tutkielma saattaa herättää museoiden mielenkiinnon pohtia ja tutkia legitimizeettiään.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin yhden kohdeorganisaation ja sen stakeholdereiden näkökulmasta. Siksi osa tuloksista on selkeästi nimenomaan kohdeorganisaatioon liittyviä. Tällaisia ovat esimerkiksi Suomen käsityön museon tekemä seudullinen yhteistyö ja Suomen käsityön museon toiminnan korkeatasoisuus. Toisaalta osa tutkimuksessa löydetyistä Suomen käsityön museon legitimizeettitekijöistä on sellaisia, joiden voidaan katsoa kuvaavan myös muiden museoiden legitimizeetin aineksia. Tällaisia tekijöitä ovat ainakin museon rooli oman alansa muistina ja tietokeskuksena sekä yhteisönsä hyvinvoinnin rakentajana. Voidaan ajatella, että minkä tahansa ammattimaisesti toimivan museon olemassaolon oikeutusta voidaan selittää näillä tekijöillä. Suomen käsityön museon legitimizeettiä museon ulkopuolelta uhkaavat tekijät koskettavat varmasti maamme museokenttää muutenkin.

Tutkimusta voisi jatkaa keskittymällä museoiden legitimizeetin uhkatekijöihin ja siihen, miten museot puolustavat legitimizeettiään. Museoiden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä se, miten museot niihin suhtautuvat ja reagoivat, olisivat myös ajankohtaisia ja tarpeellisia tutkimuskohteita. Olisi myös mielenkiintoista saada vertailuaineistoa vastaavasta tutkimuksesta, jonka kohdeorganisaationa olisi jokin toinen museo.

KIRJALLISUUS

Ackermann, F. & Eden, C. 2011. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*. 44. 179-196.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. Riika.

Ashforth, B. A. & Gibbs, B. W. 1990. The Double-edge of Organizational Legitimation. *Organizational Science*. 1:2. 177-194.

Burton, C. & Scott C. 2003. Museums: Challenges for the 21st century. *International Journal of Art Management*. 5:2. 56-68.

Camarero, C & Garrido, M. J. 2007. How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development*. 26:9. 809-829.

Capriotti, P. 2009. Cultural Heritage and Public Relations: How Museums Establish with Their Local Community. Conference papers. International Communication Association 2009 Annual Meeting. 1-21.

Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34:4. 39-48.

Charron, D. C. 2007. Stockholders and Stakeholders: The Battle for Control of the Corporation. *Cato Journal*. 27:1. 1-22.

Clarkson, M. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20:1. 92-177.

Cornelissen, J. 2004. *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. 2nd edition. Sage publications. London.

Crane, A. & Ruebottom, T. 2012. *Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification*. Springer Science+Business Media B. V.

Cummings, J. L. & Doh, J. P. 2000. Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments. *California Management Review*. 42:2. 83-104.

Deegan, C. 2002. The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 15:3. 283-311.

- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 20:1. 65-91.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Finlex. Museolaki. Saatavilla [www-muodossa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729>](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729) 27.2.2012.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- Freeman, R. E. 1995. Stakeholder thinking: The state of art. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. LSR-Julkaisut. Jyväskylä. 35-46.
- Friedman, A.L. & Miles, S. 2002. Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*. 39:1. 1-21.
- Friedman, A. L. & Miles, S. 2004. Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management*. 9:1. 95-97.
- Gregory, A. 2007. Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*. 23:1-2. 59-73.
- Hakiwai, A. T. 2005. The search for legitimacy. Museums in Aoteroa, New Zeland – A Maori viewpoint. Teoksessa Corsane, G. (toim.) *Heritage, museums and galleries. A Introductory Reader*. Routledge. 154-162.
- Heiskanen, A. & Kaukonen, M. 2012. Museotilasto 2011. Museovirasto. Saatavilla [www-muodossa <http://www.museotilasto.fi/user_files/Museotilasto%202011/Museotilasto2011.pdf>](http://www.museotilasto.fi/user_files/Museotilasto%202011/Museotilasto2011.pdf) 15.11.2012
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjävi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hirsjävi, S., Remes, P. & Sajavaara. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä. Tampere.
- ICOM. 2006. ICOM codes of ethics for museums. Saatavilla [www-muodossa: <http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_eng.pdf>](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_eng.pdf) 22.1.2012.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Infor. Porvoo.

Jyväskylän kaupunki. Jyväskylän museopalvelut. Saatavilla [www-
muodossa <http://www.jkl.fi/kulttuuri/museotoimi/organisaatio>](http://www.jkl.fi/kulttuuri/museotoimi/organisaatio) 10.1.2013

Kallio, Kalle. 2007. Museon yhteiskunnalliset tavoitteet. Teoksessa Kinanen, P. (toim.) *Museologia tänään*. Suomen museoliitto. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kallio, Kalle. 2012. Valtakunnalliset erikoismuseot. Selvitys erikoismuseo-järjestelmän tilasta ja tulevaisuudesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Saatavilla [www-
muodossa <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM27.pdf?lang=fi>](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM27.pdf?lang=fi) 6.12.2012.

Kern, I.; Sachs, S. & Rühli, E. 2007. Corporate responsibility from an industry structure perspective. Stakeholder relations and maintaining the license to operate: a comparative case study of the Swiss telecommunications industry. *Corporate Governance*. 7. 446-454.

Koschmann, M. 2007. *Communicative Study of Stakeholder Relationships in the Nonprofit Sector: A Conceptual Foundation*. Conference papers. National Communication Association.

Kotilainen, S. 2012. Suomen käsityön museo. Toimintakertomus 2011. Saatavilla [www-
muodossa <http://www.craftmuseum.fi/tiedotteet/Vuosikertomus2011.pdf>](http://www.craftmuseum.fi/tiedotteet/Vuosikertomus2011.pdf) 10.1.2013.

Kotler, N. & Kotler, P. 2004. Can Museums Be All Things to All People? Missions, Goals and Marketings Role. Teoksessa Anderson, G. (toim.) *Reinventing the Museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. Lanham, MD. Altamira. 167-186.

Lehman, K. 2009. Australian Museums and the Modern Public: A Marketing Context. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. 39:2. 87-100.

Liu, B. & Horsley, J. S. 2007. The Government Communication Decision Wheel: Towards a Public Relations Model for the Public Sector. *Journal of Public Relations Research*. 19:4. 377-393.

Luoma-aho, V. 2005. Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Luoma-aho, V. 2008a. Making stakeholders, gaining legitimacy. Teoksessa Katajamäki, H., Koskela, M. & Isohella, S. *Lukija- ja käyttäjälähtöinen viestintä. Viestinnän tutkimuksen päivät 2007*. Vaasan yliopisto. Vaasa. 152-159.

Luoma-aho, V. 2008b. Viha, rakkaus ja stakeholdersuhteet. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor Oy. WS Bookwell. Porvoo. 79-95.

Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate communications: An International Journal*. 15:3. 315-331.

Massey, J. E. 2001. Managing Organizational Legitimacy: Communications Strategies for Organizations in Crisis. *The Journal of Business Communication*. 38:2. 153-183.

McLean, F. 1995. A Marketing Revolution in Museum? *Journal of Marketing Management*. 11. 601-616.

Metzler, M. 2001a. The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice. Teoksessa Heath, R. L. (toim.) *Handbook of Public Relations*. Sage Publications.

Metzler, M. 2001b. Responding to the Legitimacy Problems of Bog Tobacco: An Analysis of the "People of Philip Morris" Image Advertising Campaign. *Communications Quarterly*. 49:4. 366-381.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22:4. 853-886.

Myllykangas, P.; Kujala, J. & Lehtimäki, H. 2010. Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? *Journal of Business Ethics*. 96:1. 65-72.

Newman, A. 2005. Understanding the social impact of museums, galleries and heritage through the concept of capital. Teoksessa Corsane, G. (toim.) *Heritage, museums and galleries. An Introductory Reader*. Routledge. 228-237.

Näsi, J. 1995. What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. LSR-Julkaisut. Jyväskylä. 19-32.

Opetusministeriö. 1999. Museo 2000 – museopoliittinen ohjelma. Saatavilla [www-muodossa <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/1999/liitteet/opm_444_museo2000.pdf>](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/1999/liitteet/opm_444_museo2000.pdf) 10.2.2012.

Reeve, J. & Woollard, V. 2006. Influences on Museum Practice. Teoksessa Lang, C.; Reeve, J. & Woollard, V. *Responsive Museum: Working with*

Audiences in the Twenty-First Century. Abingdon, Oxon. Ashgate Publishing Group. 5-19.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html> 23.1.2013.

Santana, A. 2012. Three Elements of Stakeholder Legitimacy. *Journal of Business Ethics*. 105:2. 257-265.

Scholes, E. & Clutterbuck, D. 1998. Communication with Stakeholder: An Integrated Approach. *Long Range Planning*. 31:2. 227-238.

Schraeder, M. & Self, D. R. 2010. Potential benefits of engaging primary stakeholders in developing a vision. *Strategic Direction*. 26:3. 3-5.

Scott, C. 2008. Using Values to Position and Promote Museums. *International Journal of Arts Management*. 11:1. 28-94.

Shuttleworth, M. 2008. Case Study Research Design. Experiment Resources. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://explorable.com/case-study-research-design.html>> 23.1.2013.

Soy, S. K. 1997. The Case Study as a Research Method. University of Texas. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>> 23.1.2013.

Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approach. *Academy of Management Review*. 20:3. 571-610.

Suomen käsityön museo. 2009. Mikä on Suomen käsityön museo? Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.craftmuseum.fi/suomen_kasityon_museo.htm> 11.1.2012.

Suomen museoliitto. Museolaitos Suomessa. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://www.museot.fi/museolaitos>> 6.12.2012.

Suomen museoliitto. 2011. Museobarometri 2011. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://www.museoliitto.fi/index.php?k=10027>> 13.1.2013

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Latvia.

Wæraas, A. 2007. The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*. 33. 281-286.

LIITTEET

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

1 Taustakysymyksiä

Mikä on suhteesi Suomen käsityön museoon?

Kuvaile lyhyesti käsityksesi Suomen käsityön museosta.

Mitä Suomen käsityön museo sinulle merkitsee ja edustaa?

Mitä arvoa Suomen käsityön museo tuottaa sinulle /edustamallesi yhteisölle /yhteiskunnalle?

Miksi Suomen käsityön museon toiminta on arvokasta / miksi ei ole arvokasta?

2 Suomen käsityön museon kohderyhmät ja viestintä

Ketkä /mitkä ovat Suomen käsityön museon kohderyhmät? Kenelle Suomen käsityön museon palvelut on tuotettu?

Onko kohderyhmiä, jotka Suomen käsityön museon tulisi huomioida toiminnassaan paremmin?

Mitä viestintäkanavia olet huomannut Suomen käsityön museon käyttävän?

Mitä viestintäkanavia toivoisit Suomen käsityön museon jatkossa käyttävän?

Mitkä viestintäkanavat ovat sellaisia, joiden kautta sinut /edustamasi yhteisön tavoittaa parhaiten?

Mistä Suomen käsityön museon toiminnoista olet saanut tietoa?

Mistä Suomen käsityön museon toiminnoista haluaisit jatkossa saada tietoa?

Miten Suomen käsityön museo voisi paremmin huomioida sinut /edustamasi yhteisön viestinnässään?

Kerro esimerkki kohtaamastasi hyvästä ja huonosta Suomen käsityön museon viestinnästä.

Onko Suomen käsityön museon toiminta näkyvää?

Missä määrin Suomen käsityön museon tulisi osallistua julkiseen keskusteluun?

Mitkä julkisen keskustelun aihepiirit ovat sellaisia, joihin Suomen käsityön museon tulisi osallistua? Mitkä viestintäkanavat ovat sellaisia, joiden kautta museo voisi osallistua keskusteluun?

3 Suomen käsityön museon toiminnan eri osa-alueet

Luettelen seuraavaksi Suomen käsityön museon toiminnan eri osa-alueita. Mitä ajatuksia ne sinussa herättävät: Mitkä niistä koet arvokkaiksi ja mitkä et? Miksi?

- kokoelmatyö
- näyttelyt
- tutkimus
- julkaisut
- museopedagogiikka
- kulttuuriperinnön suojelu
- viihdearvo, vapaa-ajan ja matkailupalvelut
- konservointikeskus
- kansallispukukeskus
- museokauppa
- arkisto-, kirjasto- ja tietopalvelut
- tapahtumat

Mihin museotyön osa-alueisiin Suomen käsityön museon tulisi jatkossa panostaa enemmän, entä mihin vähemmän?

Onko Suomen käsityön museon toiminta ammattitaitoista?

Onko Suomen käsityön museon toiminta ajankohtaista? Miksi? / Miksi ei?

4 Tulevaisuus

Mikä voisi laskea Suomen käsityön museon merkitystä?

Mitä menetettäisiin, jos Suomen käsityön museon toiminta lakkaisi?

Luettelen seuraavaksi erilaisia Suomen käsityön museon palvelun muotoja ja museon toimintaan liittyviä ehdotuksia. Mitä ajatuksia ne sinussa herättävät: Mitkä niistä tuottaisivat lisäarvoa ja mitkä eivät? Miksi? Mitkä voisivat vähentää Suomen käsityön museon merkitystä?

- verkkopalvelut
- tapahtumat
- yhteistyö muiden museoiden, kulttuurilaitosten, yritysten, sosiaalipalvelujen ym. kanssa
- pääsymaksuttomuus kaupallisuus
- museokauppa, museokahvila
- saavutettavuus
- mahdollisuus osallistua asiakkaana aktiivisemmin elämyksellisyys
- toimintojen karsiminen
- julkiseen keskusteluun osallistuminen
- palvelujen tuotteistaminen
- markkinointi
- paikallisuus / valtakunnallisuus / kansainvälisyys
- resurssien lisääminen
- konservointikeskuksen ja kansallispukukeskuksen aseman selventäminen

Tuleeko mieleesi muita lisäarvoa tuottavia tekijöitä? Tuleeko mieleesi muita museon toimintaa uhkaavia tekijöitä?

Tuleeko mieleesi vielä jotain mielestäsi oleellista, jota ei ole kysytty? Sana on vapaa.