

LUSTON MALLI – MUSEO, SIDOSRYHMÄT JA YHTEISKUNTA

YHTEISKUNNALLINEN
VAIKUTTAMINEN

STRATEGISET
SIDOSRYHMÄT

MUSEO

SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
JOHDANTO	4
DYNAAMINEN MUSEO SIDOSRYHMÄTYÖN TOTEUTTAJANA	6
Yhteisö vai sidosryhmä?	7
UUDISTAVA VUOROVAIKUTUS	10
Polku uudenaikaiseen sidosryhmätyöhön	10
Luston sidosryhmät	12
Sidosryhmätyötä tekevä museo-organisaatio	12
SIDOSRYHMÄTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ	14
Aktiivisesti ulos tukikohdasta	14
Onko sidosryhmätyö vaikeaa?	15
Sidosryhmätyössä aika on rahaa	15
Sidosryhmätyötä tulevaisuutta varten	16
LUSTON 6 VINKKIÄ SIDOSRYHMÄTYÖHÖN	17
LUSTON MALLI – KULTTUURIN VOIMA YHTEISKUNNAN PALVELUKSESSA	19
LUSTON MALLI: KEHITYSPOLUN RAKENNUSPALASET	20
LUSTON MALLI: OSALLISTAVA JA KOKEILEVA KEHITYSPOLKU	22
Osmansolmu	24
– osallistavat menetelmät museon sidosryhmätyössä -hankkeen aikana toteutetut kokeilut	24
Lähteet	28
Haastattelut	29

Luston julkaisuja 3

Luston malli – Museo, sidosryhmät ja yhteiskunta

Anna-Kaisa Koski, Leena Paaskoski ja Reetta Karhunkorva

Lusto – Suomen Metsämuseo, Savonlinna 2020

ISBN 978-952-69018-5-5 (pdf)

ISSN 2489-4168

ESIPUHE

Suomen Metsämuseosäätiön perustaminen vuonna 1988 vastasi silloisen metsätoimijakentän yhteiseen tavoitteeseen: perustaa Suomeen valtakunnallinen metsämuseo, joka kertoo ihmisen ja metsän pitkästä ja laajasta vuorovaikutuksesta. Suomen Metsämuseo Lusto avattiin vuonna 1994. Sen suunnittelussa, toteutuksessa ja kokoelmien keräämisessä oli mukana valtava joukko metsäammattilaisia, metsäalan organisaatioita ja muita metsästä kiinnostuneita toimijoita.

Lustossa sidosryhmäsuhteet ovat aina olleet museotoiminnan keskeinen edellytys. Olemme vuosien varrella tallentaneet metsäkulttuuria, jota sidosryhmämme ovat tuottaneet, ja tutkineet ja analysoineet sitä yhdessä heidän kanssaan. Olemme tallentaneet aineistoja, avanneet näyttelyitä, julkaisseet kirjoja ja järjestäneet tapahtumia usein yhteistyössä heidän kanssaan. Metsätoimijat ovat aina myös olleet hyvin edustettuina Luston hallinnossa.

Verkosto- ja sidosryhmätyö vaatii kuitenkin kaikilta osapuolilta aktiivista ylläpitämistä, jatkuvaa kehittämistä sekä yhteisten ja ajankohtaisten tarpeiden tunnistamista. Vaikka verkostomme ovat koko ajan olleet olemassa ja sidosryhmät osallistuneet toimintaamme, kovin suunnitelmallista ja tulevaisuusorientoitunutta sidosryhmätyötä ei ole Lustossakaan aina ollut. Vasta vuonna 2018 hyväksytyssä strategiassamme kirjasimme yhteisöllisyyden ja verkostot keskeiseksi toimintatavaksemme ja nostimme verkostojen ja sidosryhmätyön kehittämisen toiminnan keskiöön aivan uudella tavalla. Siitä on seurannut valtavasti hyvää.

Merkittävän osan tätä kehittämistyötä ja myös tämän julkaisun on mahdollistanut Museoviraston innovatiivinen rahoitus Osmansolmu-hankkeellemme vuosina 2018-2019. Tärkeänä Osmansolmu-hankkeen sparraajana sen alkumetreillä toimi BFA, FM Maija Ekosaari. Osmansolmu-hankkeen innovatiiviseksi ja asiantuntevaksi toteuttajaksi saimme FM, TaM Anna-Kaisa Kosken. Ilman sidosryhmiä ei olisi sidosryhmäyhteistyötä ja ilman sidosryhmäyhteistyötä ei olisi edes Lustoja. Kiitämme teitä kaikkia!

Leena Paaskoski & Reetta Karhunkorva

JOHDANTO

Museopoliittisessa ohjelmassa ”Mahdollisuuksien museo” museoiden tavoitteeksi asetetaan, että ne edistävät yhteiskunnallisesti tärkeiden kulttuuristen, sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamista. Museoita kannustetaan toimimaan yhteiskunnallisen keskustelun foorumeina ja vahvistamaan yhteiskunnallista vuoropuhelua. Museoalan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamisen todetaan vaativan verkostomaista toimintaa yli toimialarajojen.¹ ICOMin Museotyön eettisissä säännöissä taas pidetään olennaisena, että museot toimivat läheisessä yhteistyössä niiden yhteisöjen kanssa, joista niiden kokoelmat ovat peräisin ja joita ne palvelevat.²

Lusto – Suomen Metsämuseo on syntynyt metsäkentän toimijoiden perustamana. Museon avajaiset Punkaharjulla vuonna 1994 olivat odotettu hetki ja vuonna 1998 Lusto palkittiin kunniainnalla European Museum of the Year -kilpailussa. Uusi museo ei koskaan ole uusi kauaa, vaan muuttuu väistämättä yhdeksi museoksi muiden joukossa. Luston perustamisen jälkeen toimijakentän osallistuminen museotyöhön ja sen resursointiin ei ole ollut itsestäänselvyys. Siksi Lusto on joutunut perustelemaan olemassaolonsa sekä tuomaan aktiivisesti esille näyttöjä merkityksellisyydestään. Kulttuurin merkitys ei ole itsestään selvää kulttuurin kentän ulkopuolella.

Sidosryhmätyö on kehittynyt keinoksi, jonka avulla Lusto on löytänyt tavan olla aktiivisesti olemassa ja ottamassa kantaa. Lustossa pitkäjänteisesti kehitetty metsäkulttuurin ja -kulttuuriperinnön syvälinen asiantuntemus on tarpeellista suomalaisessa yhteiskunnassa, jossa metsät jatkuvasti herättävät innostusta, kiinnostusta ja hämmennystä. Sidosryhmätyön kautta Lusto luo välineitä paremmalle metsäkeskustelulle lisäämällä ymmärrystä erilaisista metsäsuhteista pitkässä aikajatkumossa sekä avaamalla metsäkulttuurin merkityksiä yhteiskunnallisesti ja ihmisten elämässä. Näillä välineillä Lusto on mukana edistämässä muutosta kohti kestävämpää maailmaa.

Tämä julkaisu kertoo siitä, miten museo voi ottaa sidosryhmätyön yhdeksi työskentelytavakseen. Julkaisu on syntynyt Museoviraston rahoittaman Osmansolmu – Osallistavat menetelmät museon sidosryhmätyössä -kehittämishankkeen tuloksena. Hankkeen päämääränä on ollut jäsentää Luston jo tekemää sidosryhmätyötä sekä tuottaa osallistava ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tähtäävä menetelmä erityisesti museoiden sidosryhmätyöhön. Metsäkulttuurin valtakunnallisena vastuumuseona Luston toimintakenttä on luonnollisesti erityislaatuinen. Uskomme kuitenkin, että Luston ja muiden museoiden välillä on enemmän yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä, ja muut museot voivat joko suoraan hyötyä tai välillisesti inspiroitua Luston sidosryhmätyötavoista.

Julkaisu jakautuu neljään osaan, joissa Luston kokemukset toimivat selkeyttävinä esimerkkeinä.

Ensimmäisessä osassa käsitellään sitä, miksi sidosryhmätyötä kannattaa tehdä. Toisessa osassa käydään läpi, mitä sidosryhmätyö tarkoittaa strategisena valintana. Kolmas osuus läpivalaisee sidosryhmätyötä sen konkreettisten käytäntöjen kautta. Neljännessä osassa esitellään Osmansolmu-hankkeessa syntynyt työkalu sidosryhmätyön kehittämiseen: Luston malli.

Julkaisu perustuu Osmansolmu-hankkeessa tehtyihin kokeiluihin ja kehittämiseen, Luston pitkäjänteiseen sidosryhmäkokemukseen ja sidosryhmätyön strategiseen kehittämiseen 2017-2019 sekä Luston johtoryhmän haastatteluihin.

1 Mattila 2018.

2 ICOM 2004.

DYNAAMINEN MUSEO SIDOSRYHMÄTYÖN TOTEUTTAJANA

Lustossa museon roolia muuttuvassa maailmassamme on pohdittu ja lähdetty rakentamaan dynaamisen museon konseptia kehittäen. Dynaaminen museo mahdollistaa laajempaa osallisuutta ja toimii aktiivisesti yhteiskunnallisena muutosvoimana. Dynaaminen museo toimii siellä, missä yhteiskunnassa tarvitaan kulttuurista ymmärrystä ja kulttuurin muutosta. Se avartaa ajattelua, rakentaa yhteistyötä ja osallisuutta, auttaa tunnistamaan identiteettejä, välittää ajallista ymmärrystä, tuottaa yhteiskunnassa empatiaa ja suvaitsevaisuutta sekä tukee sivistystä.¹

Laajempi osallisuus tarkoittaa sitä, että kulttuurin tallentamisessa ja säilyttämisessä mukana ovat myös museon ulkopuoliset toimijat: kansalaiset ja yhteisöt. Osallisuuden laajentamista toteutetaan lisäämällä mahdollisuuksia osallistua museon toimintaan sekä museon ”perinteisessä” toimintaympäristössä että viemällä museo mukaan niihin toimintaympäristöihin, joissa kulttuuria kansalaisten ja yhteisöjen toimesta syntyy ja harjoitetaan.

Dynaamisen museon konsepti on yksi vastaus museoiden johtamis- ja toimintamalleissa tunnistettuun muutostarpeeseen, jota 2013 julkaistu Museoviraston keskustelunavaus Altistutaan asiakkaille kartoitti. Dynaaminen museo tunnistaa ja määrittelee olemassaolonsa tarkoituksen: miksi museo on olemassa, mihin sitä yhteiskunnassa tarvitaan? Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on mahdollista ainoastaan, kun vaikuttamisella on selkeä tavoite, joten on kysyttävä, mihin halutaan vaikuttaa. Mitä halutaan saada aikaan? Vaikuttavuuden lisäämiseksi museon on otettava haltuun ”asiakkuuksien, oman osaamisen ja toimintaympäristön sisältämien mahdollisuuksien entistä tietoisempi hyödyntäminen”.² Museon on siis tiedettävä, mitä se tietää ja osaa sekä ymmärrettävä, kenelle tuo osaaminen on merkityksellistä.

Dynaaminen museo rakentuu ymmärrykselle kulttuurin ja kulttuuriperinnön merkityksestä yhteiskunnalle. Yhteiskunnallinen vaikuttaja museosta tulee, kun se kertoo tuosta merkityksestä rohkeasti ja selkeästi. Jokainen museo tuntee omat vahvuutensa parhaiten ja voi määritellä omat tavoitteensa vahvuksiensa kautta. Lusto vaikuttaa tuomalla metsäkulttuurisen näkökulman metsäkontekstiin. Metsäkulttuurinen näkökulma kytkee yhteen metsän ja ihmistoimijan, ja tarkastelee näiden suhdetta pitkässä aikajatkumossa menneestä tulevaan. Metsäkulttuurin merkityksellisyyden sanoittaminen tarvitsee ajassa kiinni olevia käsitteitä, joista tällä hetkellä Lustolle olennaisia ovat metsäsuhde sekä metsiin liittyvä kulttuurinen kestävyys.

Museoiden arviointimalli³ tarjoaa selkeän ja toimivan kehyksen tarkastella sidosryhmätyön tarvetta ja käytäntöjä museon näkökulmasta. Asiakkaiden ja yleisöjen lisäksi arviointimalli kehottaa museota kiinnittämään huomiota myös yhteisöihin ja verkostoihin: ”Haluttu vaikutus saavutetaan harvoin yksin. Vuorovaikutus ja yhteistyö synnyttävät parhaimmillaan entistä paremmin ihmisten tarpeisiin vastaavia palveluita.”⁴ Sidosryhmätyö on väline, jolla museo voi lähteä toteuttamaan asettamiaan vaikuttavuustavoitteita. Sidosryhmätyö tapahtuu verkostoissa ja sen perustana on osallisuus. Työn tulokset näkyvät museon yhteiskunnallisen merkityksen vahvistumisena. Toimiva sidosryhmäyhteistyö myös lisää museon näkyvyyttä ja tukee siten museon palveluiden kysyntää ja kävijä- ja käyttäjämäärien kasvua.

1 Haastattelu Paaskoski 2019.

2 Teräs & Teräsvirta 2013, 11.

3 Museoiden arviointimalli on Museoviraston yhdessä museoiden kanssa kehittämä työkalu, joka tukee museon toiminnan kehittämistä ja omasta toiminnasta oppimista.

4 Museoiden arviointi- ja kehittämismalli.

Sidosryhmätyö ei ole ainoa väline yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, mutta on kiinnostavaa kääntää asetelma ympäri ja pohtia, olisiko museon ylipäättään mahdollista toimia yhteiskunnallisena vaikuttajana ilman jonkinlaista sidosryhmätyötä? Museoalan vaikuttavuustavoitteet tarkoittavat avautumista ulospäin: ”Verkostojen ja kumppanuuksien merkitys kasvaa entisestään: museon verkosto rakentuu monipuolisista yhteyksistä päättäjiin, rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Eri toimialojen väliset kumppanuudet edellyttävät aktiivista yhteistyötä ja uudenlaiset toimintamallit uusia kumppanuuksia vakiintuneiden rinnalle.”⁵

Museoiden arviointimallin kysymyksiä, joiden kautta sidosryhmätyötä voi peilata:

- Museo rakentaa aktiivisesti yhteyksiä, vuorovaikutusta ja luottamusta yhteisöihinsä. Yhteisöt ovat mukana suunnittelemassa ja tuottamassa toimintaa.
- Yhteistyöverkostot ja kumppanuudet tukevat museota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.
- Museo etsii uudenlaisia kumppanuuksia niin julkiselta, yksityiseltä kuin kolmannelta sektorilta.
- Museo arvioi olemassa olevien kumppanuuksiensa merkitystä suhteessa tavoitteisiinsa ja kykenee myös irtautumaan niistä tarvittaessa.
- Museo hyödyntää aktiivisesti henkilöstönsä verkostoja.

YHTEISÖ VAI SIDOSRYHMÄ?

Museoalalla puhutaan enemmän yhteisöistä kuin sidosryhmistä. Siksi on hyvä tarkentaa sidosryhmän käsitettä ja pohtia sidosryhmän ja yhteisön välistä eroa. Molemmat käsitteet liittyvät museoiden kumppanuuksiin ja verkostoihin, mutta on hyvä pitää mielessä, että ne eivät ole synonyymejä. Menetelmällisesti on silti todennäköistä, että yhteisöihin liittyvä työ hyötyy sidosryhmätyöstä ja päinvastoin.

Yhteisö-sanana historiallinen juuri on latinasta tulevassa *communitas*-sanassa. Yhteisöjä voidaan pitää ihmiselämässä olennaisena ja vakiintuneena tapana olla olemassa ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Sidoryhmä on yhteisöön verrattuna tuore käsite, joka yleistyi organisaatioteoriassa 1980-luvulla. Sidoryhmä-käsitteellä pystyttiin sanoittamaan yrityksen toiminnan vaikutuksia, jotka ylettyvät omistaja–yritys–asiakas -akselia laajemmalle. Esimerkiksi rakennusyritykselle olennainen sidoryhmä on kaavoituksesta vastaava viranomainen, saastuttavalle yritykselle taas vaikkapa ympäristöjärjestöt.⁶

Museotyön eettiset säännöt nostavat useassa kohdassa esiin museon toimimisen yhteisöjen kanssa. Eettisissä säännöissä yhteisöt näyttäytyvät erityisesti paikallisina ja/tai kokoelmiin kytkeytyvinä, ja eettisenä ohjenuorana voidaan pitää yhteisöjen arvojen kunnioittamista museon ja yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa. Sidoryhmä-käsitettä ei eettisissä säännöissä mainita, mutta muut julkiset organisaatiot ja tukioorganisaatiot mainitaan mahdollisuutena ”museon toiminnan laajenemiseen resursseja jakamalla tai palveluja tarjoamalla” sekä väylänä ”pyrkä saamaan aikaan suotuisa ilmapiiri yhteisön tuelle”.⁷

Luston näkökulmasta museotyön eettisten sääntöjen yhteisö-käsite yksinkertaistaa museon toimintaympäristön eikä tunnista mahdollisia ristiriitoja taustayhteisöjen välillä. Todellisuudessa yksittäisellä museolla on yleensä useita taustayhteisöjä ja voi olla niinkin, että niiden arvot ovat keskenään ristiriidassa. Esimerkiksi Luston tapauksessa museon on löydettävä keinoja navigoida metsiensuojelun ja metsäteollisuuden yhteisöjen arvoriistiriitojen maastossa.⁸ Sidoryhmäajattelu on yksi mahdollinen tapa pohtia museon yhteisöjä ilman oletusta jaetuista arvoista, ristiriitojen olemassaolon tunnistaen. Lustossa sidoryhmätyön avulla on pystytty jäsentämään metsäkentällä olevan vastakkaisia tavoitteita ajavia tahoja, joiden moninaisessa verkostossa kulttuurin päämääriä edistävä museo on hyödyllinen ja kiistoihin sovitteluvasti suhtautuva toimija.

Museon voi siis olla hyödyllistä ajatella yhteisöjään myös sidoryhminä ja pohtia sitä kautta museon ja sille olennaisten yhteisöjen mahdollisia jaettuja päämääriä. Sidoryhmätyö tarjoaa ensisijaisesti näkökulman työn jäsentämiseen, yhteisön käsite on joka tapauksessa sidoryhmää moniulotteisempi. Sidoryhmät määrittyvät aina ainoastaan sidoryhmätyötä tekevän organisaation näkökulmasta, eivätkä kaikki sidoryhmät itse määritteli itseään yhteisöiksi. Luston tapauksessa vaikkapa Punkaharjun matkailutoimijat asiakkaineen ovat museolle olennainen sidoryhmä, mutta matkailuyritys ja sen asiakkaat tuskin ajattelevat olevansa yhteisö.

Museolle yhteisöjen kanssa toimiminen on parhaimmillaan osa museon ydintehtävää ja paikantuu kaiken toiminnan ytimeen. Sidoryhmät taas ovat väline ydintehtävän toteuttamiseen. Sidoryhmätyöllä ei siis voida yksi yhteen korvata yhteisöjen kanssa toimimista, vaikka menetelmät samoin kuin osallistumisen ja kohtaamisen paikat voivat olla ainakin osittain samoja. Parhaimmillaan sidoryhmätyön kautta museolle voi kasvaa uusia yhteisöjä, joille museosta muodostuu merkityksellinen kumppani ja toimija. Yksi esimerkki Luston tapauksessa on tapa, jolla Luston luomien käsitteiden ympärille on syntynyt eri organisaatioissa toimivien monialaisten ammattilaisten verkosto, joka omilla tahoillaan syventää ja vie eteenpäin käsitteiden käyttöä ja merkityksenantoa.

6 Mm. Freeman 1984, Phillips 2010.

7 ICOM 2004.

8 Karhunkorva 2016.

Organisaatioteorian käsitteet ovat työkaluja, jotka muuttuvat ajassa.

Vuoden 2019 Slush-start up -tapahtumassa esillä oli yrityksiä, jotka asiakkaiden sijaan korostavat päämääränsä olevan yhteisöjen luominen. Samaan aikaan kun julkinen sektori etsii uudenlaista ketteryyttä yksityisen sektorin käytännöistä, yksityinen sektori imee itseensä vaikutteita kulttuurin kentältä.¹

UUDISTAVA VUOROVAIKUTUS

POLKU UUDENLAISEEN SIDOSRYHMÄTYÖHÖN

Kun sidosryhmätyön kehittämistä Lustossa käynnistettiin, eteneminen tapahtui askel kerrallaan tunte-mattomassa maastossa, vaikka jälkiviisaalle polku näyttäytyykin suorana ja loogisena. Ensimmäinen uudistava askel oli lähteminen mukaan elävän perinnön työhön. Työ luontoon liittyvän elävän perinnön parissa alkoi avata ja laajentaa käsitystä metsäkulttuurin merkityksestä eri yhteisöille tässä ajassa.

Elävän perinnön työn myötä syntyi käsite suomalainen metsäsuhde, joka on osoittautunut erittäin käyttökelpoiseksi lähtökohdaksi paitsi ymmärtää metsiin ja metsäkulttuuriin kytkeytyviä yksilöitä, yhteisöjä ja sidosryhmiä sekä yhteiskuntaa, myös kertoa metsäkultuuriperinnöstä helposti ymmärret-tävällä tavalla. Alkoi muotoutua metsäsuhdeajattelu, jonka avulla Luston identiteetti museona selkiytyi ja jonka myötä koko museokonsepti lopulta uudistui.¹ Vuodesta 2016 lähtien monialaisesta toimijaver-kostosta Museoviraston ja Luston yhteistyönä koottu luontorinki on edistänyt Unescon yleissopimuk-sen toimeenpanoa aineettoman kulttuuriperinnön suojelemisesta luontoon liittyvän kulttuurin näkökul-masta. Lusto oli yksi ringin perustajajäsenistä ja on toiminut vuodesta 2018 lähtien sen koordinoijana. Luontoon liittyvä elävä perintö tarkoittaa muun muassa luontoon liittyviä tietoja, taitoja ja käytäntöjä, käsityötaitoja, suullista perinnettä, esittävää taidetta, sosiaalisen elämän käytäntöjä tai rituaaleja ja juhlamenoja.² Luston aloitteesta suomalainen metsäsuhde valittiin ensimmäisten joukossa elävän perinnön kansalliseen luetteloon seuraavana vuonna.³

Lusto on toimintansa alusta asti operoinut käsitteillä metsähistoria ja metsäkulttuuri, myös sidosryh-mien kanssa toimiessaan. Sidoryhmit ovat pitäneet metsähistorian tallentamista, säilyttämistä ja esittämistä yleisesti ottaen tärkeänä, mutta eivät kuitenkaan niin merkityksellisenä ja vaikuttavana, että ne olisivat kokeneet hyötyvänsä laajemmasta yhteistyöstä Luston kanssa. Metsäkulttuuri puo-lestaan on käsitteenä ollut vaikeaselkoinen ja Lustossakin se määriteltiin täsmällisesti vasta vuonna 2012.⁴ Toisin kuin metsähistorian ja metsäkulttuurin käsitteet, tulee metsäsuhde lähelle jokaista yksilöä. Se on elävä ja kiinni käsillä olevassa hetkessä. Jokaisen on helppo tunnistaa jokin metsäsuhteensa ulottuvuus ja keskustelua metsäsuhteista syntyy luontevasti. Keskusteluissa sidosryhmien kanssa metsäsuhde sytytti heti. Samalla suomalaisen metsäsuhteen luetteloiminen elävän perinnön wikiluetteloon ja myöhemmin sen hakeminen elävän perinnön kansalliseen luetteloon olivat konkreet-tisia toimia, joihin sidosryhmien oli helppo lähteä mukaan. Lusto tekikin yhdessä yhteistyökumppanin kanssa metsäsuhaastatteluja metsään liittyvien toimijoiden parissa ja aktivoi niitä mukaan elävän perinnön työhön sekä pohtimaan suomalaista metsäsuhdetta ilmiönä.⁵ Koko elävän perinnön prosessi teki näkyväksi yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle keskeisen ilmiön. Tämän jälkeen myös metsäkulttuurin käsite alkoi avautua sidosryhmille ja ne alkoivat kiinnostua niin ikään metsähistorian merkityksestä.

Elävän perinnön työn ja metsäsuhtekäsitteen kautta Lusto oppi tuntemaan paremmin toimintaym-päristönsä ja sen tarpeet. Tämä tietämys on olennaista, jotta museo pystyy vaikuttamaan seiniensä ulkopuoliseen maailmaan, löytämään potentiaaliset kumppanuudet ja yhteistyötahot. Kun museolla on kyky tunnistaa yhteiskunnan muutosprosessit, vaikuttaminen ja verkostojen paikantaminen muuttuu helpommaksi. ”Vuorovaikutus kulkee molempiin suuntiin: museot edistävät verkostojensa kautta yhteiskunnallisten päämääriensä toteutumista. Toisaalta ne kuuntelevat ja ottavat vastaan toimin-taansa vaikuttavia ajatuksia ja aloitteita.”⁶

1 Karhunkorva & Paaskoski 2015 ja 2017.

2 Elävän perinnön ringit.

3 Suomalainen metsäsuhde.

4 Paaskoski 2014.

5 Karhunkorva, Kärkkäinen & Paaskoski 2017.

6 Teräs & Teräsvirta 2013, 26.

Metsätoimijakentälle ja siten kentän kanssa vuorovaikutuksessa elävälle metsämuseolle uuden vuosikymmenen suuri kysymys on kestävä kehitys. Lusto onkin lähtenyt kehittämään osaamistaan ja ymmärrystään kulttuurista kestävästä kehityksen keskeisenä elementtinä ja edellytyksenä kestävästä kehityksen tavoitteiden toteutumiselle.⁷ Museo on luonteva paikka edistää kulttuurin tunnistamista pohjana ja rakenteena kaikille ihmisen toimille ja päätöksille ja Lusto tekee tätä työtä erityisesti metsäkontekstissa.⁸



Luston keskeisiä sidosryhmiä metsäsuhdetyön näkökulmasta. Kuvassa ne on karkeasti jäsenetty uudistuvan ydinnäyttelyn avaintemojen ympärille.

LUSTON SIDOSRYHMÄT

Luston olemassaolon perusta on metsätoimijoiden verkostossa, joka 1990-luvulla perusti museon metsäalan kulttuuriperinnön tallentamiseksi. Metsätoimijoidenkin kenttä elää ja on jatkuvassa muutoksessa, joten museon nykyiset metsään liittyvät sidosryhmät ovat perustajia laajemmat. Luston muut sidosryhmät löytyvät muun muassa kulttuuri-, kunta- ja matkailualoilta. Lisäksi tutkimus- ja koulutuskenttä on tärkeä sidosryhmä. Myös kansalaiset – museokävijät, museon käyttäjät ja ylipäätään metsästä kiinnostuneet ihmiset – ovat olennainen osa sidosryhmäajattelua.

SIDOSRYHMÄTYÖTÄ TEKEVÄ MUSEO-ORGANISAATIO

*”Museo on voittoa tuottamaton **pysyvä** instituutio, joka toimii yhteiskunnan ja sen kehityksen hyväksi; on avoinna yleisölle; hankkii, säilyttää, tutkii, julkaisee ja esittelee – tutkimusta, kasvatusta ja mielihyvää varten – aineellista ja aineetonta todistusaineistoa ihmisistä ja heidän ympäristöstään.”⁹*

ICOMin museomääritelmä on uudistumassa. Vuodelta 2007 peräisin olevassa määritelmässä ytimessä on pysyvyys, joka todistusaineiston säilyttämisen päämäärästä voi liudentua myös museoiden tapaan organisoida työtä. Museoalan kehittämisehdotuksissa¹⁰ tunnustetaan vahvasti tarve tuoda uudenlaista osaamista museoihin sekä lisäkoulutuksella että uudenlaisilla työnkuvilla. Uudenlaisella osaamisella pyritään vahvistamaan instituution pysyvyyttä muuttuvassa maailmassa. Museoiden on vaikea tehdä uusia asioita vanhoilla rakenteilla. Pohjimmiltaan kyse on strategisista valinnoista: ”Vahvaa strategista profiilia tavoittelevan museon kannattaa ensin miettiä selkeästi, mitä tarkoitusta varten se toimii ja millaisia palveluja se tuottaa. Vasta tämän jälkeen on järkevää pohtia, minkälainen organisaatorakenne tai työnjako parhaiten tukee museon strategisen profiilin toteutumista. Rakenteen tulisi siis seurata strategiaa, ei päinvastoin.”¹¹

Lusto museona uudistuu parhaillaan kokonaisvaltaisesti. Uudistus käynnistyi metsäsuhdetyöllä, jatkui itsearviointilla ja vietiin käytäntöön strategiatyöllä ja uudistamalla organisaatiota ja työnkuvia vastaamaan strategiaa.¹² Uusi strategia valmisteltiin yhteistyössä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Uudistuksessa on pohdittu, miksi museo on olemassa ja ketä varten. Noin kolmenkymmenen sidosryhmän edustajien kommentit auttoivat huomioimaan toimintaympäristön ja sen tarpeet. Lustossa koettiin, että museon pitää seurata aikaansa. Helpoiten se tapahtuu olemalla perillä sidosryhmien ajankohtaisista kehitystrendeistä sekä aktiivisessa vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Strategiaa seurannut organisaatiouudistus ja työnkuvien muuttaminen on ollut välttämättömyys. Ei kuitenkaan ollut olemassa valmista esikuvaa tai kaaviota, millainen organisaatio tai millaiset työnkuvat elävään perintöön ja sidosryhmätyöhön panostavassa metsämuseossa tulisi olla. Nykyisistä työnkuvista esimerkiksi kehittämisjohtajan ja vastaavan metsäkulttuuriasiantuntijan nimekkeet ovat valintoja, jotka tehtiin tietoisena siitä, että aiemmat kokoelma- ja näyttelypäällikön tittelit eivät enää riittäneet kuvaamaan työn sisältöä.

Uudessa strategiassa Luston olemassaolon tarkoitukseksi määriteltiin metsäsuhteiden vahvistaminen Suomessa. Visioksi muotoiltiin ”Suomen vaikuttavin museo kertoo metsästä ja ihmisestä”. Strategisten tavoitteidensa mukaan Lusto haluaa olla metsäkulttuurin ja metsäkulttuuriperinnön paras asiantuntija, monipuolisen, luotettavan metsätiedon välittäjä, hyvinvoiva museo ja hyvin tunnettu matkailukohde Suomessa. Arvot ovat aitous, rohkeus ja kestävyys, toimintatapa on verkostomainen ja yhteisöllinen. Strategiaa seurataan museotyön arjessa jatkuvasti ja arvioidaan sen toteutuskeinoja.¹³ Strategian taustalla on voimakkaasti läsnä uudenlainen käsitys museosta ja sen harjoittamasta kulttuuriperin-

9 ICOM 2007.

10 Teräs & Teräsvirta 2013, Mattila 2018.

11 Teräs & Teräsvirta 2013, 28.

12 Luston organisaatio.

13 Luston strategia.

tötyöstä. Työkaluna strategia suuntaa museon työntekijöiden tapaa toimia ja kehittää tekemistään yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi.¹⁴ Luston uudenaikaisessa museotyössä on kyse ennen kaikkea kulttuurin muutosvoiman ylläpitämisestä ja vahvistamisesta sekä kulttuurin tavoitteellisen muutoksen tukemisesta kohti kestävämpää tulevaisuutta yhdessä yhteisöjen ja sidosryhmien kanssa. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan ymmärrystä, joka rakentuu vahvasti museon tallennus-, tutkimus- ja kokoelmatyön varaan. Avoimempi toiminta taas luo tarvetta uudenaikaisille palveluille, joita museo tuottaa uudenaikaisille kohderyhmille. Strategiaprosessin jälkeen Luston on nyt helppo siirtyä toteuttamaan tavoitteet täyttävää uutta ydinnäyttelyä, joka toimii myös parempana alustana sidosryhmätyölle ja Luston roolille valtakunnallisena vastuumuseona.

Sidosryhmätyöhön panostaminen on strateginen valinta ja aito panostaminen tarkoittaa Luston kokemuksen mukaan priorisoimista. Sidosryhmätyö vaatii aikaa eivätkä tulokset ole etukäteen tiedossa. Joskus isokaan ajallinen panos ei tuota mitään, mutta parhaimmillaan tulokset ovat merkittäviä. Esimerkiksi Luston osallistuminen sidosryhmän järjestämään kaksipäiväiseen seminaariin alun perin vähäisin odotuksin avasi yllättäen kokonaan uuden yhteistyökentän. Pitkällä tähtäimellä sidosryhmätyö myös säästää aikaa, sillä sen avulla saadaan parhaimmillaan huomattavan laaja osaaminen ja asiantuntemus valjastettua museon kehittämiseen. Museon ei tarvitse itse hallita kaikkea, vaan monissa asioissa voidaan turvautua sidosryhmäverkoston osaamiseen.

SIDOSRYHMÄTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ

Museokentällä on hyvin erilaisia erikoistumisalueita ja kentän monimuotoisuus on rikkaus. Mitä rohkeampia valintoja museot tekevät, sitä monipuolisemmin kenttä pystyy palvelemaan museoiden käyttäjiä ja yhteiskuntaa. On hyvä, että museot ovat erilaisia ja omanlaisiaan.

Museoiden erilaisuus tarkoittaa sitä, että myös museoiden sidosryhmät ovat erilaisia. Lustolle monitoimijainen ja monipuolinen metsäkenttä luo luontevasti monenlaisia mahdollisuuksia yhteistyöhön ja museon merkityksellisen tehtävän määrittelyyn, sillä metsä ja siihen kytkeytyvät yhteisöt ja toimijat ovat suomalaisen yhteiskunnan ja kulttuurin kannalta monin tavoin keskeisiä. Sidosryhmätyö on Luston kontekstissa strategian toteuttamisen edellytys.

Useilla erikoismuseoilla sidosryhmät löytyvät vastaavalla tavalla niistä toimijoista, jolle museon erikoisala on merkityksellinen. Taidemuseon sidosryhmätyö voi kytkeytyä esimerkiksi temaattisiin valintoihin tai yleisötyön kehittämistarpeisiin. Paikallismuseon sidosryhmät taas voivat kytkeytyä vaikkapa matkailun edistämiseen tai päinvastoin, läheltä löytyviin verkostoihin. Jokaisen museon on hyödyllistä pohtia omaa tarkoitustaan, itselleen olennaista kenttää ja ilmiöitä sekä niihin liittyviä sidosryhmiä. Jos uusien sidosryhmien löytäminen on haastavaa, kannattaa tukea ja ideoita etsiä olemassa olevista verkostoista. Ensimmäinen askel voi olla vaikkapa kysyä kokemuksia muista museoista. Liikkeelle voi lähteä myös pohtimalla sitä, mitä annettavaa museolla on ja keille.

AKTIIVISESTI ULOS TUKIKOHDASTA

Lustossa sidosryhmiä on pidetty tärkeinä aina. Tästä huolimatta varsinaista sidosryhmätyötä ei käytännössä tehty riittävästi. Strategian uudistaminen muutti tilannetta ja sen myötä sidosryhmätyölle on yhteisesti annettu erityisasema: sitä saa priorisoida ja siihen käytetään huomattavasti aikaa. Läsnäolo ja näkyvyys verkostoissa on jatkuvaa työtä. Se edellyttää erityisesti kasvokkaisia kohtaamisia, mutta myös aktiivisuus digitaalisissa kanavissa on olennaista jatkuvuuden kannalta, niin yksittäisen henkilön kuin koko organisaation osalta.

Toimeen tarttuminen on tarkoittanut Lustolle aktiivista näkymistä oman tukikohdan ulkopuolella. Sen sijaan, että museossa odotettaisiin sidosryhmien tulevan vierailulle, museo menee sinne, missä kulttuurista osaamista tarvitaan. Lustossa on tutustuttu sidosryhmien tarpeisiin muun muassa henkilökohtaisten keskusteluiden ja strategiaa varten tehtyjen sidosryhmähaastatteluiden avulla sekä osallistamalla sidosryhmien järjestämiin tilaisuuksiin. Kulttuurisen osaamisen myötä museolla voi olla ammattitaitoa tunnistaa sidosryhmien tarpeita silloinkin, kun ne itse eivät ole tunnistaneet niitä.

Museon jalkautuminen sidosryhmien luo voi ainakin alkuun tulla jossain määrin yllätyksenä muille toimijoille, sillä museot ymmärretään edelleen pitkälti käyntikohteina. Luston näkökulmasta museorakennus Punkaharjulla on tukikohta, josta käsin museotoimintaa toteutetaan. Lusto näkee museon ennen kaikkea yksilöitä, yhteiskuntaa ja sidosryhmiä palvelevana toimintatapana, joka suuntautuu tukikohdasta ulospäin. Tämän sanallistaminen on selkiyttänyt museon ”jalkautumista” muille toimijoille.

Yksi tärkeä sidosryhmätyön muoto Lustolla on henkilöstön toimiminen aktiivisesti erilaisissa luottamustehtävissä: liitoissa, yhdistyksissä ja seuroissa. Osallistuminen luottamustehtäviin vie aikaa, mutta mahdollistaa vahvan ja monipuolisen verkostoitumisen, vaikuttamisen, oman osaamisen kehittämisen ja Luston tunnetuksi tekemisen.

ONKO SIDOSRYHMÄTYÖ VAIKEAA?

Luston kokemusten mukaan sidosryhmätyö ei sinänsä ole vaikeaa. Ei ole olemassa oikeaa tapaa tehdä sidosryhmätyötä. Pärjätäkseen tarvitsee perustason sosiaaliset taidot, uteliaisuutta ja valmiuden panostaa hieman aikaa. Toimintatapa normalisoituu nopeasti ja muuttuu luontevaksi osaksi arkea. Proaktiivisuus on ensisijainen asia. Luston sidosryhmätyötä ohjaa ajatus, että Lusto pitää voida kohdata myös muualla kuin Punkaharjulla. On turha jäädä odottamaan, että joku keksii tulla tapaamaan museota. Pohdinta museon yhteiskunnallisesta roolista on johtanut Lustossa toimintamalliin, jossa museon brändi on selkeästi jotain muuta kuin rakennus.

Matkustamista museotyö on sisältänyt ennenkin, mutta nykyisin osallistutaan ja ollaan aktiivisemmin esillä, todetaan Luston johtoryhmässä: ”Ei mennä vain kuuntelemaan, vaan myös puhumaan”.¹ Puheenvuoroja kannattaakin rohkeasti käyttää erilaisissa tilaisuuksissa. Puhuminen on tärkeää, koska varsinkin isommissa tapaamisissa se tekee oman läsnäolon tiettäväksi. Vielä tärkeämpää on kuitenkin aktiivinen kuunteleminen. On helppo innostua omasta agendasta niin paljon, että kuunteleminen unohtuu. Tällöin sidosryhmiltä ei opi eikä ymmärrys ympäröivästä maailmasta kasva tavoitellusti. Sidoryhmätyötä voikin ajatella moniääniseen keskusteluun osallistumisena: keskustelu menee eteenpäin vain, jos puhutaan yhteisestä asiasta, johon jokainen keskustelija tuo oman näkemyksensä. Jos jokainen vain toistaa omaa viestiään, keskustelu jää junnaamaan paikallaan ja on vaikea löytää yhteisiä päämääriä.

SIDOSRYHMÄTYÖSSÄ AIKA ON RAHAA

Sidosryhmätyö on myös investointi, jonka tavoitteena on pitkällä tähtäimellä paitsi palvella sidosryhmiä, myös parantaa museon toimintaedellytyksiä ja solmia kumppanuuksia, jotka vahvistavat niitä. Investointi tarkoittaa erityisesti aikapanosta ja valtakunnallisen museon näkökulmasta matkustamista läsnäolon mahdollistamiseksi. Aikaa jää siis vähemmän muulle tekemiselle. Luston arjessa valinta näkyy käytännöissä: tarvitaan etätyöskentelyn pelisäännöt, etäyhteyksien käytön työvälineitä ja osaamista, tiedon jakamista (mm. avoimet kalenterit), keskustelua työyhteisössä (esimerkiksi siitä, miksi esihenkilö ei ole aina fyysisesti paikalla), saavutusten esille nostamista ja kannustamista. Kaikki avaukset eivät johda toimintaan, joten sinnikkyyttä tarvitaan.

Sidosryhmätyö vaatii pitkäjänteistä sitoutumista eikä sen lähtökohta voi olla nopean taloudellisen hyödyn tavoitteleminen, vaan museotyön merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden lisääminen. Sidoryh-

Museona metsäkentällä

”Museo on metsäalalle toisinaan melko vieras toimija. Joissakin yhteyksissä on kohdattu pienoista ihmettelyä, kun museo on osallistunut metsätoimijoiden tilaisuuksiin. Osallistumisten jälkeen yhteistyökutsuja on kuitenkin alkanut tulla. Luston edustajana on toisaalta ollut helppo lähestyä sidosryhmiä, sillä valtakunnallinen metsäkultuurin vastuumuseo on ainutlaatuinen toimija, joka tuo kulttuurista näkökulmaa metsiin. Museo koetaan puolueettomaksi, luotettavaksi ja yleishyödylliseksi toimijaksi. Suhteet metsäalaan ovat välillä olleet etäisemmät, mutta 2010-luvun puolivälin jälkeen suhteet ovat aktiivisen osallistumisen myötä lämmenneet. Museon erikoisalan asiantuntijuuden ylläpitäminen, päivittäminen ja esillä pitäminen on jatkuvaa ja toimivan sidosryhmätyön edellytys.”²

mätyö lisää museon asiantuntijuutta, näkyvyyttä ja tunnettuutta yhteiskunnassa. Jos museon ainoa tavoite on etsiä lisärahoitusta, on hyvä muistaa, että oman toiminnan vaikuttavuudesta pitäisi silloin

olla näyttöjä jo etukäteen. Sidosryhmien kautta tuleva taloudellinen hyöty voi tulla mutkan kautta ja tarkoittaa esimerkiksi rahoitusta, jota saadaan kumppanuudelle rakentuville hankkeille. Rahoituksen mahdollinen kasvu taas mahdollistaa entistä vaikuttavamman toiminnan. Vaikuttavan ja verkostomaisen sidosryhmäyhteistyön pitkän aikavälin hyöty voi hyvin olla myös taloudellinen.

On hyvä pitää mielessä, että sidosryhmätyö ja sponsorointi ovat kaksi eri asiaa. Sponsoroinnissa tavoitteena on rahoittaa jotakin toimintaa tai kohdetta. Puhutaan selkeästi euroista. Sidosryhmätyötä tehdään pitkällä tähtäimellä ja kokonaisvaltaisesti. Sen hyödyt realisoituvat monin eri tavoin eri yhteyksissä eikä tuloksia voi aina tietää etukäteen. Luston näkemyksen mukaan onnistunut sidosryhmätyö on edellytys ulkopuolisen rahoituksen tason kasvattamiselle pitkäjänteisesti.

HAASTEET JA NIIDEN SELÄTTÄMINEN

Sidosryhmätyöhön voi sisältyä haasteellisia puolia. Sidosryhmäkenttä voi olla ristiriitainen ja jännitteinen. Se voi olla myös niin laaja, että sidosryhmätyössä on tehtävä rajauksia ja valintoja, jotka puolestaan voivat aiheuttaa ristiriitoja. Oman tehtävän selkeä tunnistaminen auttaa sidosryhmätyön haasteissa. Konfliktit myös kehittävät ja voivat jopa selkeyttää omaa ajattelua.

Suhteet muodostuvat aina ihmisten välille, joten ne ovat vaikeasti eteenpäin delegoitavissa. Verkostot eivät synny verkkokyselyin tai sähköpostin välityksellä. Organisaatiot eivät tunne toisiaan, ihmiset tuntevat. Ihmisten väliset suhteet vaativat hoitamista ja ylläpitämistä, sidosryhmätyö ei tule koskaan valmiiksi. Resurssien ja priorisoinnin suhteen Lustossa näkemys on kuitenkin ollut selvä: sidosryhmätyö on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Lustolle sidosryhmätyö on elinehto, jota ilman ei yksinkertaisesti pärjätä.

SIDOSRYHMÄTYÖTÄ TULEVAISUUTTA VARTEN

Luston kokemusten mukaan sidosryhmätyö on palkitsevaa ja motivoivaa, opettavaista sekä uusia näkökulmia avaavaa. Metsäkulttuurin yhteiskunnallisen soveltamisen ajatukset eivät ole syntyneet tyhjiössä vaan keskusteluissa sidosryhmien kanssa. Museon edustama ”uusi” näkökulma on ollut hedelmällinen vuorovaikutuksessa metsätoimijoiden kanssa – on muodostunut käsitys, että museosta on hyötyä. Samalla museolaisille on kertynyt rohkeutta sekä tekemällä oppimisen ja harjaantumisen myötä entistä enemmän uskallusta laittaa itsensä likoon.

Tämänhetkiset yhteistyöt Luston ja sidosryhmien välillä perustuvat hyvään pohjatyöhön ja varmistettuun palvelutarpeeseen. Luston tuore yhteistyö tulevaisuudentutkijoiden kanssa sai aloitteensa sidosryhmätyön puitteissa esitetystä kiinnostuksesta museon näkemyksiin tulevaisuudesta. Kestävän kehityksen teemat ovat toinen jatkuvasti metsäkentän keskusteluissa esiin nouseva teema, mikä on vaikuttanut Luston sisällöllisiin valintoihin, joilla halutaan vastata aitoon tiedontarpeeseen.

Sidosryhmätyötä on Lustossa tehty paljon metsäalan organisaatioiden ja päättäjien keskuudessa. Tavoitteena on jatkossa jalkauttaa erityisesti metsäsuhdetyötä entistä enemmän myös kansalaisten ja kansalaisyhteiskunnan pariin. Pohdinnassa on myös, kuinka Lusto voisi tarjota sisältöjä, jotka toimisivat oleellisena osana metsäalan koulutusta. Suomessa metsät ovat itsestään selvä osa luonnonympäristöä, mutta voisiko metsäsuhdeajattelu kiinnostaa myös kansainvälisesti? Näiden kysymysten pohtimista jatketaan Lustossa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa.

LUSTON 6 VINKKIÄ SIDOSRYHMÄTYÖHÖN

1. Valinta

Sidosryhmätyötä joko tehdään tai ei. Jos olet lukenut tähän asti, sidosryhmätyö todennäköisesti kiinnostaa sinua. Näkevätkö muut organisaatiossasi sidosryhmätyön hyödyt? Paras lähtötilanne on se, että koko organisaatio haluaa satsata sidosryhmätyöhön: tällöin ajankäyttö on helpompaa. Jos olet yksinäinen lähetyssaarnaaja, älä lannistu. Lähdke liikkeelle pienillä kokeiluilla ja jaa kollegoille tietoa siitä, millaisen vastaanoton saat. Voitko yhdistää sidosryhmätyön yhtenä osa-alueena jo työn alla olevaan projektiin? Totutteluvaiheen jälkeen sidosryhmätyö istuu luontevasti muun työn lomaan.

2. Oma viesti, sisältö ja tarkoitus

Älä aloita sidosryhmätyötä tyhjästä, vaan mieti tarkkaan, miksi lähdet liikkeelle. Vastaus on se, mitä museollanne on annettavaa. Luston viesti syntyi osana elävän perinnön työtä. Mitä erityisen kiinnostavaa omassa organisaatiossasi tehdään? Mitä osaamisalueisiin liittyvää yhteiskunnassa laajemmalti tapahtuu? Mihin olisi helppo tarttua ja lähteä mukaan? Minkä asian erityisasiantuntijoita olette? Millaisin termein voitte kertoa asiantuntijuudestanne museon ulkopuolelle tullaksenne ymmärretyksi?

3. Kartoita potentiaaliset sidosryhmät

Kartoitusvaiheessa kannattaa olla ennakkoluuloton ja tehdä karsintaa vasta myöhemmin. Varsinainen sidosryhmätyö on syytä fokusoida resurssien ja potentiaalın mukaan. Tutustu sidosryhmiin: mitä tarpeita niillä on, millaisia muutoksia niiden toimintaympäristössä tapahtuu, mitä organisaationne voisi tarjota valituille sidosryhmille? Onko organisaationne aidosti kiinnostunut juuri näistä sidosryhmistä?

4. Jalkaudu

Mene sinne, missä kiinnostavat sidosryhmät ovat. Ammattilaisia tapaa muun muassa seminaareissa ja tapahtumissa – tällöin kannattaa kertoa oma viesti rohkeasti. Mielikuvat museosta toimijana saattavat olla vanhanaikaisia. Kerro, miksi museotanne kiinnostaa kyseisen tapahtuman anti ja pidä mielessä, etteivät kaikki välttämättä tiedä, mitä museonne tekee. Ota yhteyttä ihmisiin ja ehdota jotain konkreettista askelta, esimerkiksi lounastapaamista. Näin saat kuulla, mitä kyseisellä sidosryhmällä on meneillään ja pääset kertomaan, miksi se on museosi näkökulmasta kiinnostavaa. Muista jälleen oma viesti.

5. Usko asiaasi ja innostu

Lustossa ajateltiin aiemmin, että metsäkulttuuri ei ole museon ulkopuolisille tahoille riittävän kiinnostavaa ja sidosryhmätyökin polki paikallaan. Kun oma viesti löytyi, seurasi innostus ja usko omaan asiaan. Sisällöstä innostuneet ihmiset ovat parhaita sidosryhmätyön tekijöitä, sillä heidän innostuksensa välittyy.

6. ”Anna vähän, pyydä vähän, saatkin vähän”

Aseta tavoitteet riittävän korkealle. Pohjatyö voi vaatia venymistä alkuvaiheessa varmistellessa, ettei tulisi sulkeneeksi ovia, jotka voivat viedä eteenpäin. Voi tuntua, ettei aika riitä sitoutumiseen. Luston kokemus on, että kun pohjatyö on tehty sitoutuneesti, yhteistyöpyyntöjä tulee paljon.

LUSTON MALLI – KULTTUURIN VOIMA YHTEISKUNNAN PALVELUKSESSA

Luston malli on syntynyt reilun vuoden mittaisen hanketyöskentelyn tuloksena. Edellisessä osiossa kuvattiin, kuinka Luston sidosryhmätyöstä on tullut luonteva osa museon arkea. Sidosryhmätyötä on tehty paljon, mutta pääosin muiden kuin Luston luomissa tilanteissa ja yhteyksissä. Luston mallin kehittämisen ytimessä on tietoinen ja aktiivinen muuntautuminen osallistujasta toimijaksi ja koollekutsujaksi. Sen sijaan, että Lusto ainoastaan olisi mukana muiden järjestämässä tapahtumissa ja keskusteluissa, on Lustosta tullut tavoitteellinen sidosryhmätapaamisten järjestäjä. Tämä lisää mahdollisuuksia vaikuttaa sekä suunnata keskusteluja ja yhteistyötä.

Museon asiantuntemus yhdistettynä sen puolueettomaan ja demokraattiseen rooliin tekee siitä laaja-alaisesti sidosryhmiä kiinnostavan toimijan. Mahdollisuuksiinsa nähden museoita on toistaiseksi hyödynnetty yhteiskunnallisena resurssina ja voimavarana vähän. Esimerkiksi yrityksiin verrattuna museolla on hyvin erilaiset mahdollisuudet sidosryhmätyöhön. Kulttuuri on se erityislaatuinen pohja, jolle museot voivat sidosryhmätyönsä rakentaa. Museo samalla sekä luo pääsyn kulttuuriin ja kulttuuri-perintöön sidosryhmilleen että kiinnittyy ajankohtaisiin kysymyksiin sidosryhmiä kuuntelemalla.

Samaan aikaan sidosryhmätyön kehittämishankkeen aikana Lustossa on käynnistynyt myös ydinnäyttelyuudistuksen suunnittelutyö, mikä on helpottanut puhuttelevan ja helposti lähestyttävän kehityksen löytämistä Luston järjestämille sidosryhmätapaamisille. Ydinnäyttelyn kuusi kattoteemaa selkenivät hankkeen alkuvaiheessa ja järjestetyt työpajat on räätälöity näiden teemojen alle. Näin on saatu samalla edistettyä sidosryhmätyötä sekä kartutettua näkökulmia ja tietoa ydinnäyttelysuunnittelua varten. Aluksi pallolettiin ajatusta asiantuntijapoolista pysyvine jäsenineen, mutta ydinnäyttelyn laajuuden takia ainakin näkökulmien kerryttämisen vaiheessa tapaamiset, joihin kutsuttiin osallistujia eri näkökulmilla ja jotka eivät vaatineet pitkäjänteistä sitoutumista, tuntuivat luontevammilta.

Luston malli on rakentunut kokeilevan kehittämisen kautta ja huomioiden erityisesti museon kulttuuriset voimavarat sidosryhmätyön lähtökohtana ja olennaisena elementtinä. Malli kuvastaa polkua, jossa osaaminen syvenee matkan aikana. Sidosryhmiä kiinnostavien teemojen havaitseminen ja niihin liittyvien sisältöjen suunnittelu vaatii luonnollisesti paneutumista ja aikaa, minkä suhteen hankeasiantuntijan suunnitteluun korvamerkitty työpanos on ollut keskeinen. Kokeilevan kehittämisen ote taas tarkoittaa sitä, että kokeillaan jotain pienesti ja nopeasti, aidossa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Nopeudella haetaan palautetta ja reaktioita sidosryhmiltä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin sisäisessä työskentelyssä lyödään asioita lukkoon. Kokeileva kehittäminen vaatiikin rohkeutta kohdata omat epävarmuuden paikat ja käsitellä ainakin puolijulkisesti keskeneräisiä ajatuksia.

LUSTON MALLI: KEHITYSPOLUN RAKENNUSPALASET

Osaamispohja

(Aktiivisesti tutkimusta tekevä museo & ymmärrys kulttuurin muutosvoimasta)

OSAAMISPOHJA

Sidosryhmätyötä pohjustaa museon itseymmärrys ja osaaminen. Lusto on panostanut vahvasti metsäkulttuurin tutkimukseen ja luonut vahvan asiantuntijuuden siihen. Lisäksi Lustossa on vahva ymmärrys kulttuurin muutosvoimasta. Mikä on omassa museossanne se osaamispohja, joka tukee polkuanne? Mitkä ovat vahvuuksianne? Minkä kehittämistä haluatte jatkaa?

Oivallus A (suomalainen metsäsuhde)

OIVALLUS A

Oivallus A kuvaa fokuksistettua, joka kiteyttää jotain museon kiinnostuksista tai osaamisesta. Mikä museon toiminnassa on saanut positiivista huomiota? Mitä asiakkaanne tai sidosryhmänne kertovat teistä omissa verkostoissaan? Luston kohdalla sidosryhmätyötä eteenpäin työntänyt ensimmäinen oivallus oli metsäsuhde-termin herättämä kiinnostus. Museon näkökulmasta kyse oli samasta metsäkulttuurista ja -kulttuuriperinnöstä kuin ennenkin, mutta uusi termi herätti uudenlaisen kiinnostuksen museon ulkopuolella.

Ideointi A:n pohjalta

IDEOINTI

Kuka muu voisi kiinnostua oivalluksesta? Onko joku jo ilmaissut kiinnostuksensa oivallukseen, ehkä jopa ehdottanut yhteistyötä? Kenen kanssa oivalluksesta pitäisi päästä keskustelemaan? Kuka voisi hyötyä oivalluksesta omassa toiminnassaan tai elämässään? Millaista tutkimusta oivalluksen aihepiiristä on olemassa? Ideointi tarkoittaa kysymysten kysymistä oivalluksen äärellä. Sidosryhmätyön kehityksessä ideointi tarkoittaa erityisesti kysymyksiä: Kuka? Kenelle? Kenen kanssa? Kun näihin kysymyksiin alkaa löytyä vastauksia, päästään sidosryhmätyötä kokeilemaan käytännössä.

KOKEILEMINEN

Kokeileminen

Kokeileminen on se kohta, jossa sidosryhmät ruumiillistuvat kohtaamisiksi. Ensimmäinen kokeilu kannattaa suunnitella kokeilukulttuurin oppien mukaan niin pieneksi, ettei haittaa mitään, jos se epäonnistuu. Sadan osallistujan seminaarin järjestämisen sijaan kyse voi olla lounastreffeistä kiinnostavan sidosryhmän edustajan kanssa tai muutaman ihmisen pyöreän pöydän keskustelusta. Tärkeintä on kuunnella, mitä ajatuksia kohtaaminen heissä herättää.

Luovuus ja huumori ovat toivottavia ja sallittavia osia museon järjestämässä tilaisuuksissa – suurin osa ihmisistä ilahtuu mahdollisuudesta kokea kulttuuria. Toteutuksessa kannattaa toki aistia tunnelmaa, erilaisille ryhmille sopivat erilaiset inspiraatiot. Kokeiluun voi tuoda museon kulttuurista erityisosaimista esimerkiksi poimimalla kokoelmien valokuvahelmiä keskustelun herättäjiksi, käyttämällä museosta löytyvää inspiroivaa tilaa tapaamispaikkana tai havainnollistamalla tiettyä teemaa tai osiota näyttelyssä vierailemalla. Kokeilun taustasuunnitteluun kannattaa panostaa tutustumalla fasilitointimenetelmiin (koulutukset tai fasilitointioppaat). Menetelmiä ei tarvitse soveltaa orjallisesti, vaan tässäkin voi käyttää luovuutta.

Museolta kannattaa kokeilussa olla paikalla useampia kuin yksi henkilö. Vastuuhenkilön tärkein osaaminen on delegoiminen, oman museon asiantuntemusta kannattaa hyödyntää laajalti. Kun muistikuvat tapaamisesta käydyistä keskusteluista ovat jaettuina, ne alkavat asettua osaksi organisaation selkärangaksi. Sopikaa etukäteen, kuka tekee muistiinpanoja. Kokeilun jälkeen on hyvä tehdä omaan käyttöön dokumentti keskustelun teemoista ja mahdollisista tuloksista: mitä opittiin?

OIVALLUS B

Oivallus B (tulevaisuus- ajattelu)

Oivallus B voi syntyä yhden tai useamman sidosryhmäkokeilun jälkeen. Lustossa yksi merkittävä sidosryhmistä esiinnousut oivallus on ollut tarve tulevaisuusajattelulle.

IDEOINTI A:N JA B:N POHJALTA

Ideointi A:n ja B:n pohjalta

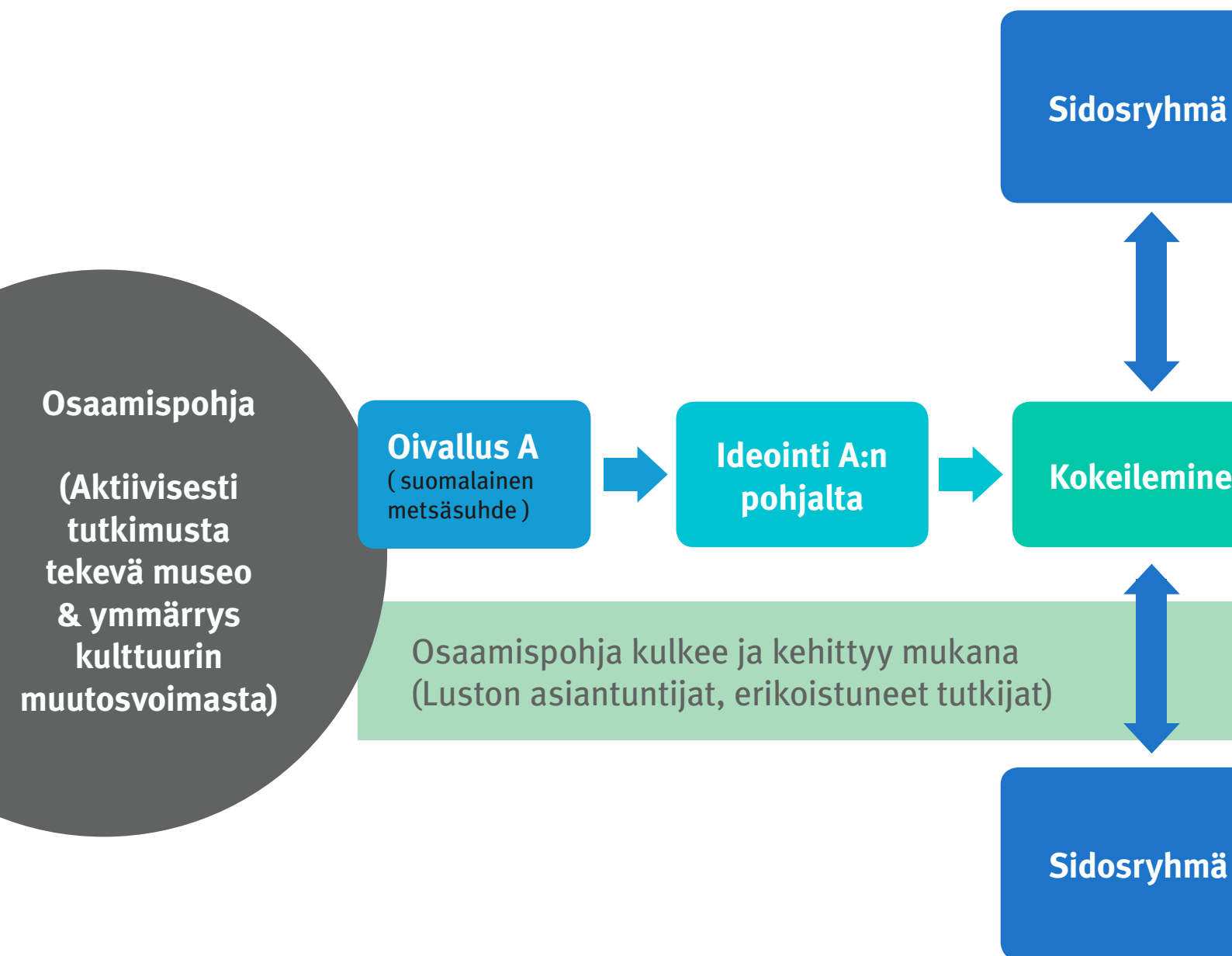
Tulevaisuusajattelun yhdistäminen metsäsuhteeseen on herättänyt sidosryhmissä entistä enemmän kiinnostusta Lustoon. Tulevaisuuselementistä onkin Luston menetelmäkehittämisen aikana tullut pysyvä osa sidosryhmätyöpajoja. Luston kyky puhua uskottavasti tulevaisuudesta on suorassa yhteydessä museon erityisosaamiseen tarkastella menneisyyttä.

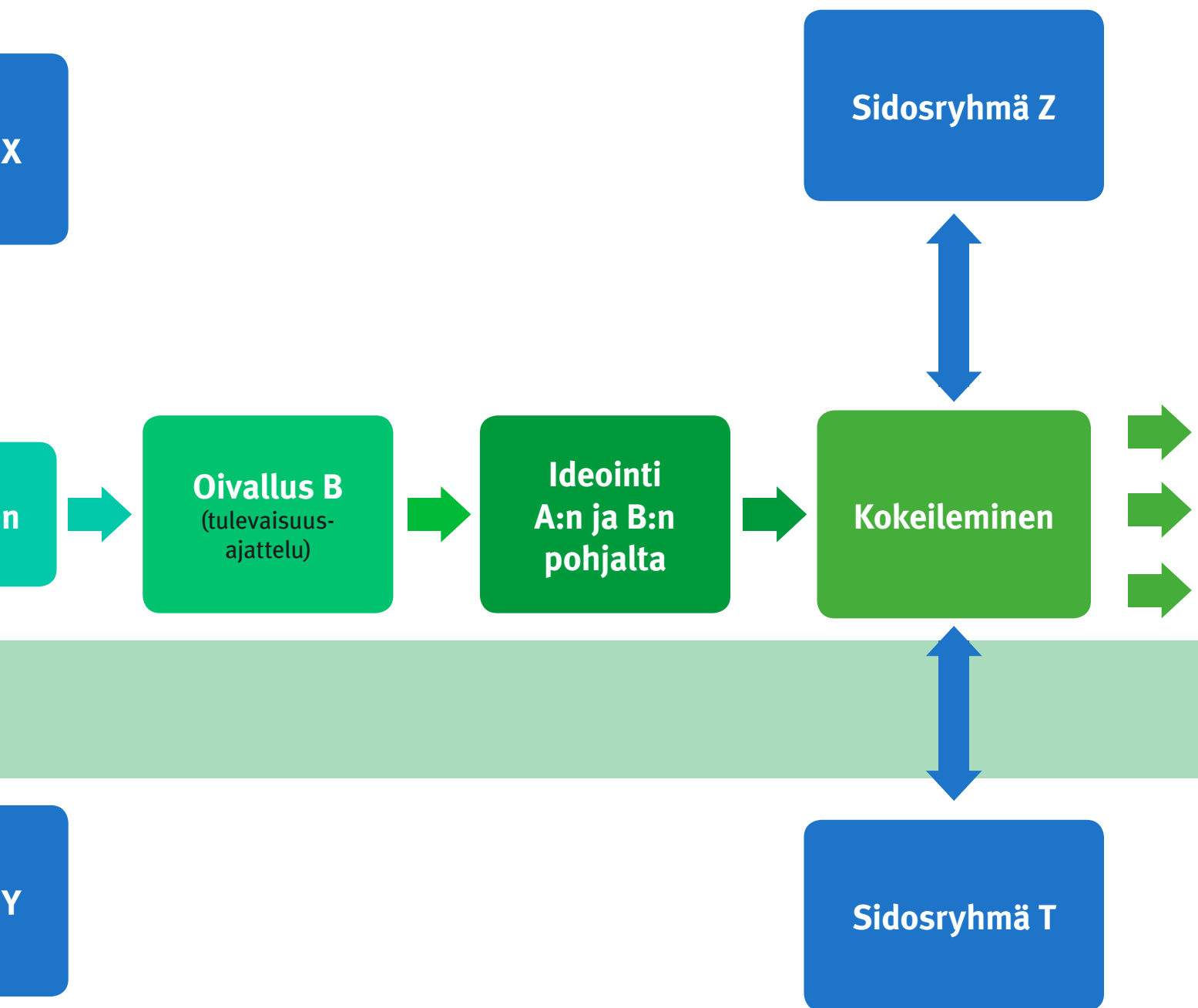
KOKEILEMINEN

Kokeileminen

Jatkokokeilut rakentuvat aiempien kokeilujen pohjustamina. Voidaan kokeilla uutta näkökulmaa, kutsua mukaan uusia sidosryhmiä tai testata toimiiko aiempi kokeilu eri tavoin eri sidosryhmän kanssa.

LUSTON MALLI: OSALLISTAVA JA KOKEILEVA KEHITYSPOLKU





Miten malli eroaa museoille tutummasta kävijöiden osallistamisesta tai osallisuudesta? Erot riippuvat museon omista tavoitteista. Sidosryhmätyö ja osallisuustyö voivat tapahtua limittäin. Lustossa osallisuuden lisäämisellä tavoitteena on vahvistaa suhteita metsään ja lisätä ymmärrystä niistä sekä taata museon kävijöille ja käyttäjille sekä ylipäätään metsästä kiinnostuneille ihmisille pääsy metsäkultuurin ja -kulttuuriperinnön äärelle. Sidosryhmätyön tavoitteena taas on vaikuttaa yhteiskunnallisesti rakentamalla parempaa, moninaisempaa ja demokraattisempaa metsäkeskustelua sekä vahvistaa kulttuurista ja erityisesti kulttuurisen kestävyyden näkökulmaa yhteiskunnallisena muutosvoimana.

Teema: Metsänomistajuus

Teko: Työpaja metsien omistamiseen liittyville erilaisille tahoille

Osallistujat sidosryhmistä: 3

Kesto: 3 h

Tavoite: Perusnäyttelystä puuttuvan teeman kehittäminen metsäsuhdeajattelua hyödyntäen.

Ideoiden kerääminen sidosryhmätyön toteutukseen.

Arviointi: Inspiroivaa keskustelua metsänomistamisen merkityksestä suhteessa metsiin ja metsähistoriaan. Havainto sidosryhmien ristikkäisistä tavoitteista. Ideoiden keruu sidosryhmätyön toteutukseen ei onnistunut.

Tulos: Sidosryhmätyössä siirtyminen isomman tason teemoihin, seurausta myös näyttelyuudistuksen isommin ajattelemisesta.

Teema: Työ

Teko: Pyöreän pöydän keskustelu pienellä asiantuntijaporukalla Lustossa

Osallistujat sidosryhmistä: 4

Kesto: 3 h

Tavoite: Kartoittaa, missä yllättävissäkin paikoissa metsäsektori on Suomen kehitykseen vaikuttanut. Ideoiden keruuta Suomalainen metsätyömies -valokuvanäyttelyyn. Metsätalouden tulevaisuuden ennakointi ja mitä Lusto voisi tähän tarjota.

Arviointi: Monipuolisia näkökulmia metsien merkitykseen suomalaisen yhteiskuntamallin muodostumisessa. Valokuvanäyttelyyn ei juuri ideoita. Tulevaisuuden ennakointi: kentällä tarvetta hiilensidonnan ja hiilenkierron ymmärrettävälle esitystavalle, miten Lusto voisi auttaa tässä.

Tulos: Tarttuminen uudella tavalla hiilensidonnan kysymykseen.

Teema: Arvot

Teko: Asiantuntijaesitykset (Lusto + tulevaisuudentutkija) ja työpaja Keskustakirjasto Oodissa Helsingissä

Osallistujat sidosryhmistä: n. 25

Kesto: 2 h

Tavoite: Testata kulttuurista näkökulmaa kestävän kehityksen taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden rinnalla suhteessa metsiin. Metsiin liittyvien arvojen pohtiminen tulevaisuusnäkökulmalla.

Arviointi: Pienryhmätyöskentelyssä ollutta kanvaasia pidettiin osin liian vaikeana. Selvisi, että metsäkentällä on laaja ymmärrys ns. vastakkaisista arvoista ja tulevaisuutta oli selvästi pohdittu paljon. Ryhmätöissä esillä radikaalejakin ajatuksia mahdollisista tulevaisuuksista, jonkinasteista muutosta pidettiin varmana. Kulttuurisen ja sosiaalisen kestävyys eron ymmärtäminen haastoi.

Tulos: Tarve kulttuurisen kestävyys käsitteen lisätaustoitukselle.

Teema: Identiteetti (I)

Teko: Pihamaamuseo Lustossa Metsäkulttuuripäivät-tapahtuman yhteydessä

Osallistujat sidosryhmistä: n. 25

Kesto: 6 h + 6 h

Tavoite: Selvittää paikallisille merkityksellisiä sisältöjä ja Punkaharjuun kytkeytyviä metsämuistoja.

Arviointi: Punkaharjun alueen metsähistoria kiinnosti selkeästi enemmän mökkeilijöitä ja turisteja kuin paikkakuntalaisia.

Tulos: Oletettavasti paikallisten sitouttaminen museoon tarvitsisi veturikseen enemmän wau-elämyksiä kuin paikallishistoriaa. Punkaharjun historia taas kiinnostava poismuuttaneille ja turisteille.

Teema: Identiteetti (II)

Teko: Työpaja ja metsäsuhdekliniikka Tiede-taide-metsä -tapahtuman yhteydessä Kolilla

Osallistujat sidosryhmistä: 12

Kesto: 4 h + 4 h

Tavoite: Taiteilijoiden ja tutkijoiden näkemykset metsien ja kansallisidentiteetin välisestä kytköksestä nyt ja tulevaisuudessa.

Arviointi: Osallistujat pääosin taiteilijoita, joten vuoropuhelu tieteen kanssa jäi vähäiseksi. Syntyi paljon keskustelua ja mielikuvituksellisia visioita metsien tulevaisuudesta. Taiteilijoille tärkeitä kestävyys- ja materiaalikysymykset.

Tulos: Inspiroivia visioita, posthumanistinen ajattelu nousi esiin. Taiteilijoita inspiroinut työpajakuvaus ei tuonut mukaan tieteentekijöitä. Ristiinpölytys vaatii pohtimista kielen ja termien osalta.

Teema: Hyvinvointi (I)

Teko: Työpaja ja metsäsuhdekliniikka International Forest Therapy Days:in yhteydessä Evolla kansainvälisille osallistujille

Osallistujat sidosryhmistä: 20

Kesto: 1,5 h

Tavoite: Kerätä tuoreimpia näkökulmia metsien hyvinvointivaikutuksista metsäterapian näkökulmasta.

Arviointi: Tutustuminen metsäterapiakenttään seminaariosallistumisen kautta. Osallistujat olivat erityisesti kiinnostuneita metsäsuhdekliniikasta, sen herättämistä ajatuksista olisi riittänyt keskustelua pitkään. Erillisen työpajan tuotos jäi pinnalliseksi, pienryhmien keskusteluja ei ehditty jakaa yhteisesti.

Tulos: Metsäsuhdeajattelu ja metsäsuhteiden moninaisuus kiinnostavat myös kansainvälisesti.

Teema: Hyvinvointi (II)

Teko: Lyhyt alustus ja työpaja Savonlinnan luontoelokuvafestivaaleilla

Osallistujat sidosryhmistä: 12

Kesto: 4 h + 4 h

Tavoite: Pohtia, mikä luontoelokuvafestivaalin yleisöä kiinnostaa hyvinvointi ja metsä -teeman ympärillä suhteessa taloudelliseen hyvinvointiin, metsän hyvinvointivaikutuksiin sekä itse metsän hyvinvointiin.

Arviointi: Metsä taloudellisen hyvinvoinnin taustalla kiinnosti monia myös tässä luontoarvoihin painottuvassa tapahtumassa. Lisäksi hyviä näkökulmia, joiden syventämiseen voidaan ydinnäyttelytyössä paneutua.

Tulos: Osallistujilla oli paljon valmiuksia pohtia ns. vastakkaisten arvojen yhteensovittamista.

Teema: Metsä

Teko: Työpaja luonnontieteilijöille ja OKL:n biologian opetushenkilökunnalle

Osallistujat sidosryhmistä: 7

Kesto: 2,5 h

Tavoite: Saada omalle henkilökunnalle ajanmukainen käsitys metsäekosysteemitutkimuksesta ja terminologiasta. (Lustossa ei ole tällä hetkellä metsää ekosysteeminä käsittelevää osiota.)

Arviointi: Asiantuntijaosallistujien oli vaikea uskoa, että ekosysteemiasiat eivät ole itsestäänselviä metsämuuseumissa. Löytyi inspiroivia avainasioita ja esimerkkejä. Luston henkilökunta oppi uutta. Myös ideoita sisällön esilletuomiseksi.

Tulos: Ajatus vertaisarvioidusta museonäyttelystä. Tutkijoiden sitoutuminen toimimaan apuna näyttelyn käsikirjoittamisessa.

Teema: Resurssi

Teko: Alustus ja työpaja Metsäpäivillä Helsingissä

Osallistujat sidosryhmistä: alustus 50, ryhmätyö n. 30

Kesto: 1 h 15 min

Tavoite: Kartoittaa metsäalan näkemyksiä metsäresurssin tulevaisuuden hyödyntämistavoista.

Arviointi: Kuvitteellinen ”Lustoisten kunta”, joka oli ideoitu jo aiemmin Suomen Partiolaisten Johtajatulet -tapahtumaan, toimi jälleen hyvänä ”testialueena” ja toi kepeyttä haastaviin tulevaisuuskysymyksiin. Syntyi ideoita, joita voi soveltaa näyttelysuunnittelussa ja jotka konkretisoivat tulevaisuuden mahdollisuuksia. 6 hengen ryhmissä vaikutti olevan mukavaa tutustumista ja verkostoitumista, 4 lustolaista oli mukana hajaantuneina eri ryhmiin ja verkostoitumassa. Myös metsäalan opiskelijoita oli mukana ensimmäistä kertaa hankkeen aikana.

Tulos: ”Lustoisten” mielikuvituskunnassa paljon potentiaalia toimia keskustelualustana. Tulevaisuusskenaarioissa nähtävissä yhdenmukaisuutta, tietyt visiot toistuvat.

LÄHTEET

Dessein, Joost, Soini, Katriina, Fairclough, Graham & Horlings, Lummina (eds.) 2015. Culture in, for and as Sustainable Development – Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä. <http://www.culturalsustainability.eu/conclusions.pdf>

Elävän perinnön ringit. <http://www.aineetonkulttuuriperinto.fi/fi/sopimus-suomessa/elavan-perinnon-ringit>

Halla, Tuulikki, Karhunkorva, Reetta, Kärkkäinen, Sirpa & Paaskoski, Leena 2019. Metsäsuhdemenetelmä. Luston julkaisuja 2, Lusto – Suomen metsämuseo & Suomen metsäyhdistys, Punkaharju. https://issuu.com/luston_julkaisuja/docs/978-952-69018-2-4

Freeman, R. Edward 2010 (1984). Strategic Management – A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

ICOM 2004. Museotyön eettiset säännöt. <http://icomfinland.fi/new-page>

ICOM 2007. Statutes. <http://archives.icom.museum/statutes.html>

Kanerva & Mitchell 2015, 17-18. Kanerva, Anna & Mitchell, Ritva (toim.) 2015, Elävä aineeton kulttuuriperintö. Hankkeen loppuraportti. Cuporen verkkojulkaisuja 28. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/elavaaineetonkulttuuriperinto_loppuraportti.pdf

Karhunkorva, Reetta 2016. ”Suojeltu metsä! Metsiensuojelu metsäkulttuurina ja metsäkulttuuriperintönä.” – Museoetiikka 2.0. Museoliitto. https://issuu.com/suomen_museot/docs/museoetiikka_2.0

Karhunkorva, Reetta 2016. ”Metsä on paras. Näköaloja lasten metsäsuhteeseen. – Metsä tekee hyvää!” Vuosilusto 11. Lusto & Metsähistorian Seura, Punkaharju. https://issuu.com/luston_julkaisuja/docs/metsasuhteiden_kentta

Karhunkorva, Reetta & Kärkkäinen, Sirpa & Paaskoski, Leena 2017. ”Metsäsuhteiden kenttä.” Luston julkaisuja 1. Lusto – Suomen Metsämuseo, Punkaharju. https://issuu.com/luston_julkaisuja/docs/metsasuhteiden_kentta

Karhunkorva, Reetta & Paaskoski, Leena 2015. ”Suomalainen metsäsuhte aineettomana kulttuuriperintönä.” – Aineettoman läsnäolo. Kulttuuriperinnön tulkintoja. Toim. Riitta Vanhatalo. Kotiseutu 2015. Suomen kotiseutuliitto, Helsinki. <https://issuu.com/kotiseutuliitto/docs/kotiseutu2015>

Karhunkorva, Reetta & Paaskoski, Leena 2017. ”Elävä metsäsuhte muutti muse(o)on.” <http://metsahyvinto.fi/blog/elava-metsasuhte-muutti-museoon/>

Karhunkorva, Reetta & Matila, Airi & Paaskoski, Leena 2017. ”Eläviä suhteita metsään ja perintöön.” – ELOSSA. Luonto ja elävä kulttuuriperintö. Toim. Aura Kivilaakso ja Leena Marsio. Museovirasto, Helsinki. <https://www.aineetonkulttuuriperinto.fi/assets/elossa-Luonto-ja-elava-kulttuuriperinto.pdf>

Luston organisaatio. <http://www.lusto.fi/wp-content/uploads/Lusto-organisaatiokaavio.pdf>

Luston strategia. <http://www.lusto.fi/lusto/luston-strategia/>

Mattila, Mirva (toim.) 2018. Mahdollisuuksien museo - Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-557-0>

Museoiden arviointi- ja kehittämismalli, Museovirasto. <http://www.museoarviointi.fi/files/arviointimalli.pdf>

Paaskoski, Leena & Roiko-Jokela, Heikki 2016. ”Monta hyvää metsästä. – Metsä tekee hyvää!” Vuosilusto 11. Lusto & Metsähistorian Seura, Punkaharju.
https://issuu.com/luston_julkaisuja/docs/metsasuhteiden_kentta

Paaskoski, Leena & Roiko-Jokela, Heikki (toim.) 2020. Metsät ja kulttuurinen kestävyys. Vuosilusto 13. Lusto – Suomen Metsämuseo & Metsähistorian Seura. (tulossa 2020)

Phillips, Robert 2010. Stakeholder Theory and Organizational Ethics. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Suomalainen metsäsuhde. http://wiki.aineetonkulttuuriperinto.fi/wiki/Suomalainen_mets%C3%A4suhde

Teräs, Ulla & Eeva Teräsvirta 2013. Altistutaan asiakkaille! Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa. Museovirasto, Helsinki. https://media.sitra.fi/2017/02/27174316/Altistutaan_asiakkaille-2.pdf

YLE uutiset 21.11.2019. ”Slush hetki hetkeltä.” <http://yle.fi/uutiset/3-11075390>

HAASTATTELUT

Johtoryhmä: Luston sidosryhmätyö. Teemahaastattelu 28.10.2019. Haastateltavat toimitusjohtaja Pekka Äänismaa, kehittämisjohtaja Leena Paaskoski, vastaava metsäkulttuuriasiantuntija Reetta Karhunkorva ja vastaava tuottaja Sami Juola.

Leena Paaskoski: Dynaamisen museon malli. Haastattelu 29.10.2019. Haastateltava kehittämisjohtaja Leena Paaskoski.

