

Innosta johtaan!

Kulttuuri- ja tiedeinstituutin johtaminen

Anneli Temmes



Innosta johtaen!

Kulttuuri- ja tiedeinstituutin johtaminen

Anneli Temmes

© Anneli Temmes 2022

Kansi: Solja Temmes

Taitto: Marko Oja

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN 978-952-80-6111-3

Kiitokset

Lämmin kiitokseni Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien verkostolle pitkäaikaisesta yhteistyöstä eri rooleissani. Kiitos kirjaa varten haastattelun antaneille säätiöiden puheenjohtajille, instituuttien johtajille, asiamiehille sekä opetus- ja kulttuuriministeriön ja Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n edustajille. Kiitos myös monille muille instituuttiverkoston eri tehtävissä toimiville, joiden kanssa olen saattanut käydä innostuneita keskusteluja myös tämän kirjan teon aikana.

Kiitos Marko Ojalle kirjan taitosta, Solja Temmekselle kansikuvasta sekä Maria Temmekselle ja Saana Temmes-Itanille arvokkaista kommenteista tekstiin.

Olen saanut kirjan tekemiseen Suomen Tietokirjailijat ry:n apurahan, mistä olen syvästi kiitollinen.

Helsingissä 3.12.2021

Anneli Temmes

Sisältö

- 3 Kiitokset
- 9 Aluksi – kirjan tavoite, sisältö ja kohderyhmä
 - 10 Instituuttien johtaminen
 - 11 Oma tarttumapinta teemaan
 - 12 Haastattelut
 - 13 Tarkentavat aineistot
 - 14 Kenelle?
- 16 Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit
 - 16 Instituuttien historian kulmakiviä
 - 18 Pienellä rahalla suuria tavoitteita
 - 19 Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry (SKTI)
 - 20 Toimintaa laajalla kentällä
 - 21 Mahdollisuuksia, vaateita ja haasteita
- 24 Instituutin johtamisympäristö
 - 24 Sidosryhmät odotuksineen
 - 28 Säätiön hallitus
 - 31 Asiamies
 - 31 Instituutin johtaja
 - 33 Instituutin henkilöstö
 - 34 Sidosryhmät johtamisympäristönä
- 35 Instituuttia ohjaava säätiö
 - 36 Säätiöt ohjaajina
 - 38 Hallitusten jäsenten vastuu ja tehtävät
 - 42 Johtajan innostaminen ja tukeminen
 - 43 Asiamies säätiön palveluksessa
 - 45 Säätiöiden kehittämisen kysymyksiä
 - 46 Hallitusten puheenjohtajien näkemyksiä: tiivistelmä haastatteluista
 - 54 Asiamiesten näkemyksiä: tiivistelmä haastatteluista
 - 64 Johtopäätöksiä ja sidosryhmien näkemyksiä

- 67 Johtajana kulttuuri- ja tiedeinstituutissa
 - 67 Miksi johtajaksi?
 - 69 Johtajan monet roolit ja tehtävät
 - 72 Jatkuvaa tasapainoilua
 - 73 Esimiestyö pienessä asiantuntijaorganisaatiossa
 - 77 Osaamisen ja luovuuden johtaminen
 - 79 Hyvä työyhteisö
 - 81 Johtajien kokemuksia ja odotuksia: tiivistelmä haastatte-
luista
 - 96 Johtopäätöksiä ja sidosryhmien näkemyksiä
- 99 Mitä työntekijä voi johtajaltaan vaatia?
 - 99 Osaamisen jakaminen
 - 101 Miten johtaminen nähdään ja mitä siltä odotetaan?
 - 104 Millainen johtaja?
 - 106 Miten itse olen hyvä johdettava?
- 109 Johtamisen työkaluja
 - 109 Perusasiakirjat
 - 110 Selkeät roolit ja raamit sekä päätöksentekomallit
 - 111 Strategia
 - 112 Toimintasuunnitelma ja indikaattorit
 - 113 Henkilöstöhallinnon asiakirjat kuntoon
 - 115 Ulkoinen ja sisäinen viestinsä
 - 118 Kehityskeskustelut ja muut kahdenkeskiset keskustelut
 - 120 Ilmapiirikartoitukset
 - 122 Pelisäännöt
 - 124 Yhteys asiamieheen ja säätiön hallitukseen
- 126 Instituutin osaaminen ja sen kehittäminen
 - 126 Mitä osaamista tarvitaan?
 - 128 Miten puutteet tunnistetaan ja aukot paikataan?
 - 131 Yhteistyö johtajien kesken ja SKTI
 - 133 Henkilöstön osaaminen
 - 134 Keinoja osaamisen kehittämiseen

- 136 Oma johtajatarina
 - 138 Toimintaympäristö
 - 140 Tehtäväalue kaikkine haasteineen
 - 145 Talous kuntoon!
 - 147 Muutto suurlähetystöön ja yhteistyö
 - 150 Unkarin kumppanit
 - 151 Millaista johtamista?
 - 155 Saavutettuja tuloksia Unkarissa ja naapurimaissa
 - 156 Mitä oppia?
- 158 Lopuksi
- 162 Haastatellut henkilöt
- 164 Lähteitä ja tausta-aineistoa

1

Aluksi – kirjan tavoite, sisältö ja kohderyhmä

Tämä kirjan tavoitteena on avata kulttuuri- ja tiedeinstituuttien ohjausta ja johtamista sekä antaa ideoita ja työkaluja hyvän johtamisen rakentamiseen ja kehittämiseen. Ohjausta ja johtamista tarkastelen sekä instituutteja ohjaavien säätiöiden ja niiden hallitusten että instituuttien ja niiden johtajien näkökulmasta.

Suomella on yhteensä 17 kulttuuri- ja tiedeinstituuttia, joista 16 toimii eri maissa. Suomessa toimiva pohjoismainen kulttuuri-instituutti Hanasaari kuuluu myös instituuttiverkostoon, vaikka sen koko ja toiminta pohjoismaisena instituuttina poikkeaaakin muista pienistä tai pienehköistä instituuteista. Kaikkien instituuttien toimintaa tukee vuonna 2005 perustettu Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien yhdistys ry, SKTI. Sen tavoitteena on edistää instituuttien toimintaa hoitamalla edunvalvontaa ja järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia, koulutusta ja yleistä viestintää.

Instituuttien taustalla ja niiden ohjaajina toimivat itsenäiset säätiöt tai rahastot. Säätiöiden hallitukset päättävät instituuttien strategioista, toimintasuunnitelmista ja budjeteista samoin kuin instituuttien keskeisistä rekrytoinneista. Säätiöiden hallituksen jäsenet valitaan säätiölain mukaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan.

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien päärahoitus tulee toiminta-avustuksena opetus- ja kulttuuriministeriöstä, joka myös rahoituksen kautta ohjaa ministeriötasolla säätiöiden ja instituuttien toimintaa. Tärkeitä muita sidosryhmiä ovat ulkoministeriö ja erityisesti paikalliset suurlähetystöt, suomalaiset kulttuurialan toimijat, yliopistot ja tiedeyhteisöt sekä luonnollisesti instituuttien kohdemaiden kumppanit.

Instituuttien keskikoko vaihtelee muutamasta henkilöstä noin kymmeneen, joitain vähän suurempiakin instituutteja on. Johtajien ja henkilöstön työsuhteet ovat yleensä määräaikaaisia, muutaman vuoden mittaisia. Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita on joitakin, pääosin suuremmissa instituuteissa.

Instituuttien johtaminen

Instituuttien johtaminen on tyypillisesti pienten asiantuntijaorganisaatioiden johtamista. Siinä on paljon samaa kuin muissakin asiantuntijaorganisaatioissa, kuten kulttuuri- ja tiedealan organisaatioissa, mutta toki toimintaympäristö tuo työhön myös omia erityispiirteitään. Lyhyet työsuhteet ja toiminta monikulttuurisessa ympäristössä tuovat omat vaateensa. Instituuteille asetetut tavoitteet ovat varsin kunnianhimoisia ja toiminnassa tunnusomaista on tehdä pienillä resursseilla paljon. Toimintaa pidetäänkin kustannustehokkaana ja jokaisen instituuttiin sijoitetun euron katsotaan tulevan moninkertaisena takaisin.

Monet johtamisen kysymykset ovat samanlaisia eri instituuteissa. Usein myös johtamisen ongelmat toistuvat instituutista toiseen. Instituutin uusi johtaja saattaa aloittaa ilman mittavaa johtamiskokemusta tai hänen aiempi työtaustansa on hyvin erilaisesta organisaatiosta. Kirja pyrkii avaamaan tyypillisiä johtamistilanteita ja ongelmia, jotka näyttävät toistuvan vuodesta toiseen ja johtajan vaihtuessa eri instituuteissa. Lisäksi kirjaan on koottu joukko esimerkkejä, suosituksia ja ohjeita, joista voi olla hyötyä niin instituutteja ohjaavien säätiöi-

*Tämä on kirja Suomen kulttuuri- ja tiede-
instituuttien ohjauksesta ja johtamisesta.*

*Se on kirja säätiöistä ja instituuteista,
johtajista ja monenlaisista osaajista. Se
on kirja käytännön johtamisen kysymyk-
sistä, joskus vaikeuksistaakin, ratkaisuksista ja
kokemuksista, jotka lienevät tuttuja myös
muissa asiantuntijaorganisaatioissa.*

*Kirjan taustalla on ilo ja ylpeys instituut-
tiemme hienosta työstä, jossa pienelläkin
rahalla saadaan paljon aikaan.*



ISBN 978-952-80-6111-3

© Anneli Temmes 2022