



Turun yliopisto
University of Turku

STRATEGIA KULISSIEN TAKANA

Laitosteatterin strategian diskursiivinen rakentuminen

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Maria Saaristo

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

16.5.2011
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja kulku	9
2	DISKURSSIT, KÄYTÄNNÖT JA STRATEGIA	11
2.1	Sosiaalisen todellisuuden diskursiivinen rakentuminen	11
2.2	Diskurssianalyysi strategiatutkimuksessa	16
2.3	Käytäntöteorian lähtökohtia	18
2.4	Käytäntöjen ja diskurssianalyysin suhde	20
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	27
3.1	Sosiaalinen konstruktionismi ja diskurssit	27
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen käytännössä	29
3.2.1	Aineiston tuottaminen	29
3.2.2	Aineiston analyysi	32
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	33
3.3.1	Diskurssianalyysin arvioinnista	33
3.3.2	Reliabiliteetti ja valideetti laadullisessa tutkimuksessa	34
3.3.3	Tutkijan rooli ja esiymmärrys	37
4	STRATEGIAN DISKURSIIVINEN RAKENTUMINEN	39
4.1	Teatterin strateginen johtaminen	39
4.1.1	Taidetta ja taloutta	39
4.1.2	Teatteriorganisaation toiminta ja toimijat	42
4.1.3	Repertuaarin suunnittelu strategiatyön osana	44
4.2	Strategiapuhe: kontekstit, diskurssit ja subjektipositiot.....	45
4.3	Julkinen konteksti: teatteri on kaupungin laitos	47
4.3.1	Kontekstin kuvailu	47
4.3.2	Strategia on dokumentti	48
4.3.3	Toimijat kaupunkikontekstissa	55
4.4	Yksityinen konteksti: me olemme teatteri	57
4.4.1	Kontekstin kuvailu	57
4.4.2	Strategia on prosessi	58
4.4.3	Toimijat teatterikontekstissa.....	69

5	MIKÄ ON TEATTERIN STRATEGIA?	73
5.1	Teatterin diskursiivinen maailma	73
5.2	Kaupungin strategia	75
5.2.1	Ulkopuolinen ja epäselvä tarpeeton paperi	75
5.2.2	Haasteena strategiaprosessi	76
5.2.3	Vaihtoehtoisten diskurssien luominen	77
5.3	Sisäinen strategia	79
5.3.1	Kaikki on strategista – paitsi raha.....	79
5.3.2	Haasteena kommunikaatio ja kiire.....	82
5.3.3	Hedelmällisten diskurssien vahvistaminen	84
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	88
	LÄHTEET	93

LIITTEET

LIITE 1	STRATEGISTEN TEEMOJEN RAKENTUMINEN	98
LIITE 2	HAASTATTELURUNKO	99

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkimuksen suorittaminen	10
Kuvio 2	Strategiakäsityksen rakentuminen: diskursiivinen toiminnan malli (mukailtu lähteestä Suoninen 1999, 22)	13
Kuvio 3	Diskurssin ja vallan välinen suhde (Hardy & Phillips 2004, 300).....	14
Kuvio 4	Neljä perspektiiviä strategiaan (Whittington 1996, 732)	19
Kuvio 5	Organisatorisen strategioinnin episodi (mukailtu lähteestä Maitlis & Lawrence 2003, 124).....	22
Kuvio 6	Käytäntöjen, strategian ja diskurssianalyysin suhde.....	24
Kuvio 7	Hermeneuttinen kehä (Laine 2001, 35).....	28
Kuvio 8	Laitosteatterin henkilökunta (mukailtu lähteestä Turun Kaupunginteatteri)	42
Kuvio 9	Strategian rakentuminen: kontekstit, diskurssit ja subjektipositiot.....	46
Kuvio 10	Diskurssin ja vallan suhde strategia on ulkopuolinen sana -diskurssissa (mukailtu lähteestä Hardy & Phillips 2004, 300)	74
Kuvio 11	Käsitteet, valtasuhteet ja käytännöt strategia on yhteinen lapsi - diskurssissa (mukailtu lähteestä Hardy & Phillips 2004, 300).....	86

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Haastattelut ja haastateltavat.....	31
Taulukko 2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	36
Taulukko 3	Strategia on nykytilan selittäjä.....	50
Taulukko 4	Strategia on ulkopuolinen sana	51
Taulukko 5	Strategia on epäselvä käsite	52
Taulukko 6	Strategia on turhautumisen lähde	53
Taulukko 7	Strategia on tarpeeton.....	54
Taulukko 8	Teatteri on kaupungin laitos -kontekstin subjektipositiot diskursseittain	56
Taulukko 9	Strategia on yleisön peili	60
Taulukko 10	Strategia on vaikutteiden lähde	61
Taulukko 11	Strategia on yhteinen lapsi.....	62
Taulukko 12	Strategia on sitouttaja	63
Taulukko 13	Strategia on arvostuksen mittari.....	65
Taulukko 14	Strategia on taidetta talouden raameissa.....	66
Taulukko 15	Strategia on johtajan päätös	67
Taulukko 16	Strategia on mahdollisuus kehittyä	68
Taulukko 17	Me olemme teatteri -kontekstin subjektipositiot diskursseittain	70

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

”Ihmiset, jotka eivät ole varmoja siitä, onko liiketoiminta taidetta myöntävät, että taide – varmastikin – on liiketoimintaa.” (Guillet de Monthoux 2005, 259.)

Teattereista kirjoitetuissa taloustieteellisissä teksteissä käsitellään usein ongelmaa, jonka teatteri kohtaa tavoitellessaan kahta kulttuuriorganisaation päämäärää: taloudellista ja taiteellista (ks. esim. Eriksson & Ropo 1996, 3; Kurkela 2000; Eikhof & Haunschild, 2007). Taideyhteisöissä, kuten teatterissa, ei voida välttyä liiketaloudelliselta ajattelulta, ja taiteesta puhuttaessa sivutaan herkästi taloudellisia aspekteja sekä hyvällä että pahalla. Esimerkiksi *Teatteri*-lehden vähintään joka toisessa numerossa vuosina 2007–2008 käsiteltiin teatteritoiminnan taloudelliseen puoleen liittyviä asioita, kuten rahoitusrakennetta tai sitä, millainen ohjelmisto myy. Toisaalta ymmärretään, että suuria teatterisaleja täyttämään tarvitaan suuria produktioita ja ollaan onnellisia, jos esitys myy. Toisaalta taas kirotaan massatuotantomaisuutta ja haaveillaan pienistä, taiteellisesti palkitsevista töistä (Kanto 2007; Kurkela 2000, 114). Suomessa täyskunnallisten teattereiden rahoitusrakente edesauttaa sitä, että taidetta – teatteria – voidaan tehdä taiteen vuoksi eli *”l’art pour l’art”* (Eikhof & Haunschild 2007, 526). Vuonna 2009 täyskunnallisten teattereiden tuloista vain noin 20 % saatiin lipunmyynnistä ja muusta teatterin omasta toiminnasta. Loput kustannuksista katettiin valtion- ja kunnanavustuksin. (Teatteritilastot 2009, 25–27.) Näin ollen voisi kuvitella, etteivät taloudelliset ja taiteelliset päämäärät olisi pahasti ristiriidassa. Taiteilijat kuitenkin näyttävät olevan todellisesti huolissaan siitä, että kulttuurista tulee massakulttuuribisnestä ja taiteellinen ambitio jää talouden jalkoihin (ks. esim. Kanto 2007; Bourdieu 1998, 175; Eikhof & Haunschild 2007, 523).

Ymmärrys taiteen ja talouden välille muodostuvasta suhteesta vaikuttaa teatterin toimintaan monin tavoin, sillä ristiriitaiset käsitykset organisaation tarkoituksesta ja identiteetistä heikentävät sen toimintaa sekä sisäisesti että ulkoisesti (ks. Voss, Cable & Voss 2006). Teattereilla on taloudellisia tavoitteita ja velvoitteita, jotka täytyy ottaa huomioon huolehtien samalla taiteen toteuttamiseen liittyvistä päämääristä. Näiden kahdenlaisten tavoitteiden asettaminen muodostaa suuren osan teatterin strategisesta johtamisesta (Korhonen 1986, 21), ja siksi tässä tutkimuksessa taiteen ja talouden suhdetta lähestytään strategian kautta. Taide elää yhä vilkkaamman kilpailun ympäristössä ja törmää tahtomaattaankin liikemaailman ja johtamisen visio-, missio- ja strategiadiskursseihin (Maitlis & Lawrence 2003, 126). Yrityselämässä strategian avulla määritellään, mikä on tavoittelemisen arvoista ja tärkeää, ja tiettyjen asioiden ja asiakokonaisuuksien nimeäminen strategisiksi antaa näille asioille suuremman merkityksen ja oike-

uttaa toimijat käyttämään enemmän aikaa niihin (Eriksson & Lehtimäki 2001, 203). Strategia on niin vakiintunut business-kieleen, että yrityksen menestystä tai tappiotakin perustellaan strategian kautta (ks. esim. Knights & Morgan 1991). Teatterissakin tarvitaan kasvutavoitteiden asettamista ja suuntien valitsemista, sekä resurssien jakamista ja kohdentamista (Korhonen 1986, 21–22), mitä liike-elämässä kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Täyskunnalliset teatterit, kuten useat muutkin kunnalliset palvelut, eivät kuitenkaan muotoile strategiaansa samoista lähtökohdista kuin kaupalliset yritykset, sillä ne eivät ole organisaatioita, jotka perinteisesti tavoittelisivat omistajilleen suuria taloudellisia voittoja (vrt. Vaara & Laine 2006, 164). Siksi on mielenkiintoista tutkia, minkälainen strategia-ajattelu teatterimaailmaan istuu, millaisia strategisia painotuksia taiteellisille ja taloudellisille aspekteille annetaan ja mikä on liiketaloudellisten ilmiöiden kuten strategian merkitys teatterin sosiaaliselle todellisuudelle.

Vaaran ja Laineen (2006, 155–156) mukaan strategiatutkimus ei ole vielä täysin päässyt käsiksi organisaatioiden sosiaalisen rakentumisen saloihin. Mikroperspektiivin merkitystä tulisi painottaa strategiatutkimuksessa, sillä kiivastahtinen kilpailuympäristö pakottaa strategian – ja siten myös strategiatutkimuksen – mikrotasolle lähemmäs asiakaspintaa, esimiehiä, alaisia ja käytäntöjä (Johnsson, Melin & Whittington 2003, 3–5). Sosiaalisten prosessien ja kommunikaation merkitystä strategian jalkauttamisessa onkin alettu tähdentää monissa 2000-luvun alkupuoliskon tutkimuksissa (Virtanen & Kauppinen 2008, 40), ja etenkin kriittisen diskurssianalyysin käyttö strategian tutkimisessa on lisääntynyt (Laine & Vaara 2007, 29). Strategia-ajattelun uusimpia tuulia edustaa mikroperspektiivin ottava *strategy-as-practice* eli *strategia käytäntönä* (ks. esim. Laine 2010, 21). Sen mukaan strategia ei ole asia, joka yrityksellä on, vaan jotain, jota ihmiset tekevät (Johnsson ym. 2003, 3–5). Sen fokus on strategiaan liittyvien ihmisten toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Whittington 1996, 731) sekä käytännöissä, jotka ovat kaiken toiminnan, myös strategisen, lähtökohta (Johnsson ym. 2003, 14).

Monet käytännöt liittyvät jollain tavalla kieleen, ja kieli itsessäänkin on käytäntö. Diskurssianalyysi tutkii sosiaalista todellisuutta tunnistamalla kielellisiä prosesseja, joissa todellisuus rakentuu (Jokinen 1999, 40–41). Diskurssit, eli sosiaalisissa käytännöissä rakentuvat merkityssuhteiden systeemit (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 27) luovat toimijuutta ja valtasuhteita organisaatioihin (Vaara & Laine 2006, 167) ja ne heijastavat niitä uskomuksia, arvoja, käsityksiä ja asenteita jotka vaikuttavat käytäntöjen taustalla (vrt. Heracleous 2004, 178). Näin ollen diskurssianalyysi tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää paremmin käytäntöjä ja organisaation sosiaalista todellisuutta.

Koska strategia on perinteisesti mielletty vain johdon toimintaan liittyväksi, voi olla, ettei organisaation alemmilla tasoilla ole tarkkaa mielikuvaa siitä, mikä tai millainen strategia on. Siitä huolimatta – tai oikeastaan juuri sen vuoksi – tässä tutkimuksessa kuullaan organisaation monen tason toimijoiden käsityksiä strategiasta. Tämä siksi, että hahmotettaisiin kokonaisuudessaan yhden organisaation tulkinta, mutta myös siksi, että

halutaan laajentaa strategiäkäsitystä ja nähdä, miten toimijat asemoivat itsensä ja muut toimijat suhteessa strategiaan, eli millaisia subjektipositioita strategiadiskursseihin liittyy. Mikrotasoisien diskurssianalyysin aineistolähtöisyys ja tutkittavan ilmiön löyhä kuvailu tiukkojen määrittelyjen sijaan antavat tilaa yllättävillekin tuloksille ja edesauttavat organisaation strategiamaailman hahmottamista ilman, että nojataan mahdollisesti vanhentuneeseen taustatietoon.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja kulku

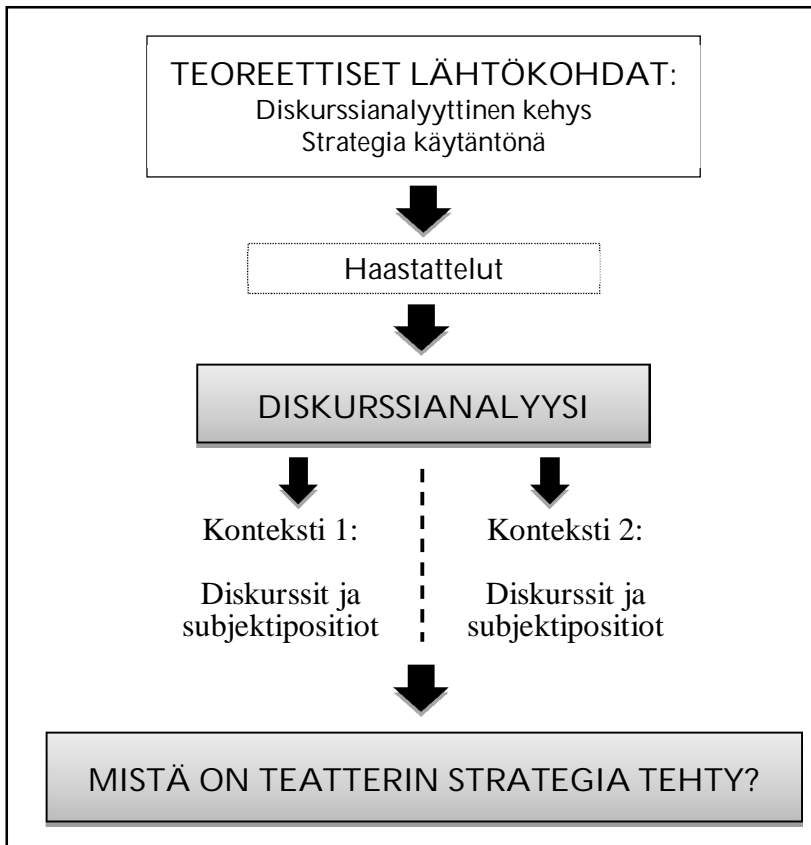
Tutkimuksen tavoitteena on kuvata strategian rakentumista teatterin toimijoiden puheessa. Tarkoituksena on diskurssianalyttisin keinoin selvittää, miten teatteriorganisaatiossa puhutaan strategiasta ja sitä kautta pohtia strategian olemusta kyseisessä organisaatiotyypissä. Tutkimuksen osaongelmina voidaan nähdä seuraavat kolme analyysiin liittyvää kysymystä:

- 1) millaisia diskursseja strategiapuheesta nousee?
- 2) millaisia subjektipositioita näihin diskursseihin liittyy?
- 3) mitä teatterin strategiasta ja strategisesta toiminnasta voidaan sanoa kahden edellisen perusteella?

Diskursseja ja subjektipositioita esiin nostamalla pyritään hahmottamaan teatterin strategisen johtamisen kenttää ja kuvaamaan, miten strategia koetaan. Tarkkarajaisia osaongelmia liittyen teatterin strategiaan ei ole mielekästä muodostaa, sillä diskursseja tuotettaessa halutaan varmistaa mahdollisimman suuri avoimuus aineistoa kohtaan (ks. analyttinen diskurssianalyysi, Jokinen & Juhila 1999, 86–87). Tutkimuksessa ajatellaan, että strategia on sitä, mitä organisaation toimijat tulkitsevat sen olevan. Laaja strategiäkäsitys antaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä monella tasolla, eikä sulje pois erilaisia tulkintoja vain siksi, etteivät ne sovi johonkin tiettyyn strategiateoriaan. Tähdennettävään kuitenkin, että tutkimus ei väitä strategian olevan *vain* tulkintoja, vaan päämääränä on ymmärtää enemmän diskurssien osuudesta siinä kokonaisuudessa, joka strategia kaiken kaikkiaan on (vrt. Mantere & Vaara 2008, 342).

Tutkimus lähtee liikkeelle diskurssianalyysin kuvailusta siltä osin, kun se on tarpeellista tämän tutkimuksen laajuus ja luonne huomioon ottaen, jonka jälkeen kartoitetaan kirjallisuuden avulla yleisesti diskurssianalyysin käyttöä strategiatutkimuksessa. Lisäksi tarkastellaan käytäntöteoreettista strategiäkäsitystä ja pohditaan käytäntöjen ja diskurssien välistä suhdetta. Diskurssianalyysi (DA) on monitahoinen teoreettinen viitekehys ja samalla metodologinen valinta, joka sisältää useita mahdollisia painotuksia ja suunta- viivoja. Luvussa 3 tähdennetään, mitä DA juuri tässä tutkimuksessa tarkoittaa. Lisäksi kuvataan itse tutkimuksen toteutus. Luvussa 4 käsitellään teatterin strategista johtamista kirjallisuuden valossa ja esitetään tutkimustulokset, eli diskurssit ja niihin liittyvät sub-

jektipositiot kahdessa aineistosta erottuneessa kontekstissa. Jotta tulkintarepertuaarit eivät jäisi irrallisiksi tutkimustuloksiksi, luvussa 5 pohditaan, miten niiden avulla voidaan kuvailla teatterin strategiaa ja strategista johtamista. Lopuksi esitetään vielä johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen rakennetta ja kulkua:



Kuvio 1 Tutkimuksen suorittaminen

Diskurssianalyysissa on mahdollista tutkia hyvin monenlaisia kielellisiä yksikköjä, strategioita, rakenteita tai ulottuvuuksia ja keskittyä esimerkiksi verbaaliseen, visuaaliseen, semanttiseen tai retoriseen tasoon. Näin ollen tyhjentävää tai täydellistä diskurssianalyysiä ei ole olemassa, vaan analyysiin valikoituvat ne tasot, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kohde ja laajuus huomioon ottaen. (van Dijk 2001, 98–99.) Tässä tutkimuksessa strategia ajatellaan organisatorisen todellisuuden rakentajana, joka heijastaa niitä uskomuksia ja oletuksia, joiden varassa organisaatio toimii (vrt. Lehtimäki 2000, 10). Kiinnostuksen kohteena ei siis ole teatterin strategia itsessään, vaan se, miten strategia tuotetaan puheessa, miten toimijat tulkitsevat strategiaa ja miten he tulkitsevat itseään ja muita suhteessa strategiaan. Tutkimustuloksiin ja olemassa oleviin teorioihin tukeutuen pyritään myös ottamaan kantaa siihen, millaiset strategiadiskurssit olisivat teatterin toiminnan kannalta hedelmällisiä.

2 DISKURSSIT, KÄYTÄNNÖT JA STRATEGIA

2.1 Sosiaalisen todellisuuden diskursiivinen rakentuminen

Maailman ilmiöiden tajuaminen ja ymmärtäminen perustuu kielellisesti luotuihin käsitteellisiin luokituksiin ja merkityksiin. Puhujat ja kirjoittajat herättävät henkiin näitä luokituksia ja merkityksiä valikoiden ja muunnellen niitä erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. Diskurssianalyysi on kuvatonlaisen ”henkiin herättämisen” tutkimusta ja analysointia. Aineiston pohjalta ilmiötä pyritään kuvaamaan yksityiskohtaisemmin tai siitä voidaan sanoa jotain erilaista ja enemmän, kuin se, mikä on näkyvää jo ensi katsomalla. (Suonen 1995, 92.)

Sosiaaliseen konstruktionismiin nojaava diskurssianalyysi pyrkii tunnistamaan kielellisiä tapoja ja prosesseja, joissa sosiaalinen todellisuus rakentuu (Jokinen 1999, 40–41). Diskurssianalyysi ei ole tarkkaan määritelty metodi, vaan väljä teoreettis-metodologinen viitekehys (Valtonen 1998, 97), eikä se ole vaihtoehto perinteisille tutkimusmetodeille, vaan kokonaan erilainen perspektiivi sosiaaliseen elämään (Wood & Kroger 2000, 3). Diskurssianalyysin tutkimuskohteena ovat kielelliset prosessit ja näiden prosessien tuotokset, jotka yhdessä rakentavat sosiaalista todellisuutta ja kanssakäymistä (Jokinen 1999, 40–41). Strategiakäsitystä tutkittaessa huomio kiinnittyy esimerkiksi niihin aiheisiin, sanavalintoihin, teemoihin, väitteisiin, persoonapronomineihin, perusteluihin tai epäsuoriin vihjeisiin, joita toimijat käyttävät luodessaan kuvaa strategiasta. Diskurssianalyysi nostaa tekstistä esiin tapoja, joilla ilmiötä nimetään eli merkityksellistetään (Jokinen 1999, 39). *Teksti* ymmärretään DA:ssa hyvin laajasti: se voi olla mikä tahansa puhuttu tai kirjoitettu teksti, haastattelun tai keskustelun litteraatio, Internetsivu tai televisio-ohjelma visuaalisine elementteineen (Fairclough 2003, 3). Toisinaan tekstiksi voidaan ajatella mikä tahansa symbolinen ilmaus, kuten kulttuuriset artefaktit tai vaatteet (Hardy & Phillips 2004, 300), sekä ei-sanallinen viestintä (Wood & Kroger 2000, 59–62).

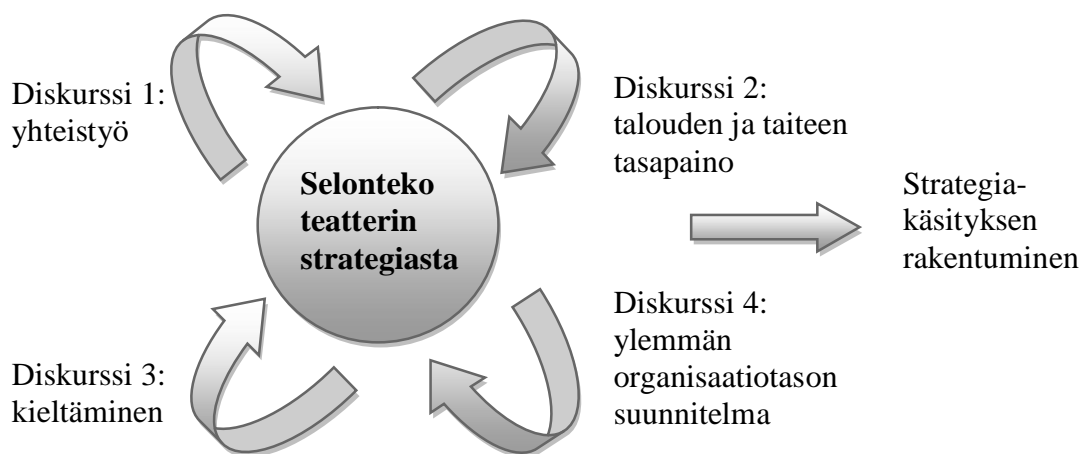
Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1993, 27) mukaan diskurssit eli tulkintarepertuaarit ovat *verrattain eheitä säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemejä, joka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta*. Koska tämä määritelmä diskurssista tuo yhteen useampien tutkijoiden näkemyksiä, ja koska Jokinen, Juhila ja Suonen ovat suomalaisen diskurssianalyysin näkyvimpiä nimiä, tässä tutkimuksessa nojataan heidän määritelmiinsä diskurssianalyysin käsitteistä. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista puuttua käsitteiden määrittelyistä käytävään keskusteluun, joten termejä merkityssysteemi, diskurssi ja tulkintarepertuaari käytetään toistensa synonyymeinä.

Jokinen ym. (1993, 17–45) näkevät diskurssianalyysin tarkkarajaisen tutkimusmenetelmän sijaan viitekehyksenä, joka tarjoaa useita tutkimuksellisia suuntauksia ja mahdollisuuksia, joiden seassa tutkijan tulee kysymyksenasettelunsa mukaisesti luovia. Diskurssianalyysin teoreettisia lähtökohtaoletuksia ovat:

- 1) *Oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta.* Kieltä ei käytetä vain kuvailemaan maailmaa ja ilmiöitä, vaan sen avulla rakennetaan, pidetään yllä ja toisinaan muutetaan sosiaalista todellisuutta. Tutkittaessa, miten strategia käsitetään teatterin henkilökunnan keskuudessa, diskurssianalyysi tuo esiin toimijoiden henkilökohtaisia ajatuksia ja tulkintoja strategiasta, sen sisällöstä, sen tärkeydestä, sen paikasta organisaatiossa ja sen rakentumisesta, ei niinkään yksiselitteistä totuutta siitä, mitä lukee siinä paperissa, jonka strategiatyö on saanut aikaan. Näin ollen puheen strategiasta voidaan ajatella heijastavan jo olemassa olevaa todellisuutta ja toisaalta myös rakentavan ja mahdollisesti vahvistavan sitä.
- 2) *Oletus useiden rinnakkaisten merkityssysteemien olemassaolosta.* Sosiaalinen todellisuus muodostuu useista jopa keskenään kilpailevista systeemeistä. Sama asia voidaan nähdä monella eri tavalla esimerkiksi eri roolien, painotusten tai arvo maailmojen kautta. Toisinaan yksi tulkinta voi muodostua muita voimakkaammaksi, jolloin siitä muodostuu yleisesti hyväksytty itsestäänselvyys. Haastateltavien teatterilaisten tuottama puhe strategiasta on subjektiivista, sillä se nojaa erilaisiin taustoihin ja kokemuksiin. On siis olemassa useita rinnakkaisia tulkintarepertuaareja (Jokinen & Juhila 1999, 67).
- 3) *Oletus toiminnan kontekstisidonnaisuudesta.* Konteksti kuuluu diskursiiviseen maailmaan, eikä sitä pyritä eliminoimaan. Tämän tutkimuksen rajausta ajatellen on luontevaa, että yhdeksi kontekstiksi valikoituu teatterin työyhteisö, jolloin liikutaan yhteisöllisen kontekstin tasolla (vrt. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 36). Laajempi sosiaalinen näkökulma tulee mukaan, kun teatteri mielletään osaksi kaupunkiorganisaatiota. Silloin pohditaan millaiset tekijät teatteriyhteisön ulkopuolella muokkaavat sitä, miten strategiasta puhutaan teatterissa.
- 4) *Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssysteemeihin.* Diskurssianalyysi on kiinnostunut minän rakentumisesta sosiaalisissa käytännöissä ja erilaisissa konteksteissa. Kiinnittyminen merkityssysteemeihin tarkoittaa, että identiteetti ei ole staattinen tila, vaan se muuttuu liikuttaessa eri tilanteissa ja merkityssysteemeissä. Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan kuvatulnaisia strategiadiskursseihin liittyviä subjektipositioita. Positioiden kautta voidaan myös hahmottaa eri ryhmien suhdetta; kun yhden ryhmän toimijat puhuvat toisen ryhmän jäsenistä, he vaikuttavat sosiaalisen ja kulttuurisen jaottelun syntymiseen ja muotoutumiseen (Hoikkala 1990, 157).

5) *Oletus kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta* eli funktionaalisuus tarkoittaa huomion kiinnittämistä siihen, mitä kielen käyttäjä tuottaa ilmaisullaan, mitä asioita hän mahdollistaa tai minkälaisille tulkinnoille hän antaa tilaa. Ideologisiksi seurauksiksi kutsutaan yksittäisen tilanteen ylittäviä ja valtasuhteita luovia tai tukevia kielenkäytön seurauksia. Esimerkiksi teatterijohtajan kommentin ”olen minä strategiakirjoja hankkinut, mutta hyllyssä ne vielä ovat, kun ei ole ollut aikaa lukea” funktio voisi olla toisaalta kiinnostuksen osoitus strategiaa kohtaan (kirjoja on), toisaalta välinpitämättömyys (hyllyssä edelleen), ehkä jopa anteeksipyytävyys (kun aika ei riitä kaikkeen). Funktioiden ei tarvitse olla tietoisia puhujan valintoja, vaan analyysissä kiinnitetään huomiota siihen, millaisia seurauksia kielenkäyttö mahdollistaa. Toisin sanoen seuraukset ovat potentiaalisina läsnä ja saattavat aktualisoitua tilannekohtaisissa vuorovaikutussuhteissa. (Jokinen ym. 1993, 42–43; Lämsä & Tiensuu 2000, 12–13.)

Toimijat tukeutuvat puheessaan erilaisiin diskursseihin rakentaessaan sosiaalista todellisuutta ja perustellessaan antamia selontekoja. Selontekojen avulla toimijat selittävät toimintaansa ja maailmaansa itselleen ja toisilleen. (Suoninen 1999, 20–22.) Selonteko voi olla esimerkiksi haastateltavan kuvaus strategiasta. Seuraavassa kuviossa selvennetään sosiaalisen todellisuuden (tässä: strategiakäsitys) rakentumista diskurssien ja selonteon kautta. Mainitut diskurssit ovat pilottitutkimuksessa (2008) esiin nousseita diskursseja.



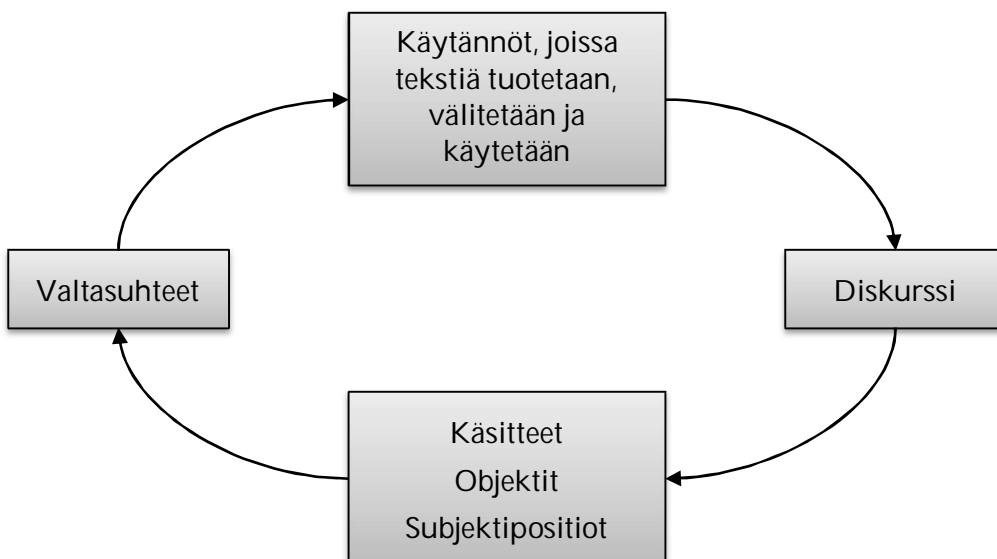
Kuvio 2 Strategiakäsityksen rakentuminen: diskursiivinen toiminnan malli (muokailtu lähteestä Suoninen 1999, 22)

Kuviosta huomataan, että diskurssit ovat lähtöisin strategiaa koskevasta selonteosta ja myös palaavat siihen. Tämä kuvaa vuorovaikutusta, joka näiden tekijöiden välillä on.

Selonteot pitävät yllä ja muotoilevat diskursseja, jotka puolestaan perustelevat selontekoa ja pohjautuvat siihen (Suoninen 1999,21). Vuorovaikutuksen seurauksena kielenkäytössä rakentuu kuva strategiasta. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on kuin yksi suuri selonteko, joista diskurssit nousevat esiin, ja diskurssien kautta rakennetaan käsitys teatterin strategiasta ja strategisesta johtamisesta.

Identiteetti ei ole diskurssianalyysissä staattinen tila, vaan eri tilanteiden mukaan muuttuva toiminnallinen ominaisuus. Kun identiteetti ajatellaan tietyn diskurssin osaksi, puhutaan subjektipositioista. Ihmiset luovat itselleen ja toisilleen subjektipositioita, jotka ovat johonkin tiettyyn diskurssiin liittyviä rooleja tai identiteettejä, ja siten yhdessä diskurssissa erilaisia kuin toisessa (Jokinen & Juhila 1999, 68). Nämä erilaiset minän versiot otetaan sellaisenaan tutkimukseen, eikä tarkoituksena ole pohtia, mikä positio on niin sanotusti aidoin (Jokinen ym. 1993, 38).

Diskurssit, identiteetit ja valta liittyvät läheisesti toisiinsa (Hardy & Phillips 2004, 299). Strategian avulla organisaatiossa määritellään, mikä on hyödyllistä, tärkeää, tavoittelemisen arvoista tai itsestään selvää (Eriksson & Lehtimäki 2001, 203). Diskurssit puolestaan perustelevat ikään kuin hiljaisesti sitä, mitä pidetään hyväksyttävänä toimintana, kuka saa toimia ja miten. Strategiadiskurssit siis luovat toimijuutta ja valtasuhteita organisaatioihin (Vaara & Laine 2006, 167). Diskurssit sanelevat sen, millaista valtaa eri positiot voivat kussakin diskurssissa ilmentää. Ajan myötä diskurssit muuttuvat, koska valtarakenteet suosivat tiettyjä positioita, joiden toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa käytettyyn kieleen ja sitä kautta diskursiiviseen ilmastoon. (Hardy & Phillips 2004, 299.) Kuvio 3 havainnollistaa diskurssin ja vallan välistä suhdetta.



Kuvio 3 Diskurssin ja vallan välinen suhde (Hardy & Phillips 2004, 300)

Diskurssi määrittää, miten jokin abstrakti käsite, esimerkiksi *strategia*, tulkitaan, sekä millaiseksi kyseenomaiseen käsitteeseen liittyvä konkreettisempi diskursiivinen objekti, kuten *teatterin X strategia*, muodostuu. Lisäksi diskurssi mahdollistaa erilaisia subjektipositioita. Voidaan ajatella, että käsitteet, objektit ja positiot muodostavat tiedon järjestelmän, jossa on sisäänrakennettuna ymmärrys siitä, miten valta jakaantuu, ja millaiseen asemaan valta asettaa erilaiset toimijat tietyssä sosiaalisessa kontekstissa. (Hardy & Phillips 2004, 299–302.) Toisin sanoen, diskurssi tuottaa ja ylläpitää erilaisia valtakenteitä, ja samalla diskurssilla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia (Jokinen ym. 1993, 42–44; Lämsä & Tiensuu 2000, 12–13). Myös toimijuus diskursseissa voi olla sekä mahdollistavaa että rajoittavaa. Esimerkiksi alaisen osallistuminen johdon sanelemaan strategiaprosessiin antaa hänelle mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, mutta samalla asettaa hänet alisteiseen rooliin suhteessa johtajiin. (Vaara & Laine 2006, 168.) Valtasuhteet vaikuttavat siihen, miten tekstiä tuotetaan, välitetään ja käytetään, sillä joillain toimijoilla on tietyssä kontekstissa suurempi mahdollisuus vaikuttaa käytäntöihin ja diskursiiviseen ilmastoon ja näin ollen uusien tekstien muodostumiseen. Ympyrä sulkeutuu, kun uusista teksteistä nousee uusia diskursseja. (Hardy & Phillips 2004, 299–302.) Jokisen ym. (1993, 44–45) mukaan tilanteiden ylittävien ideologisten seurausten tuominen toimijoiden tietoisuuteen lisää diskurssianalyysin yhteiskunnallista painoarvoa, sillä diskurssien tunnistamisen kautta voidaan pohtia vaihtoehtoisia sosiaalisen todellisuuden rakentamisen tapoja tai sitä, onko diskursseista löydettävissä työkaluja tilanteiden kehittämiseksi johonkin suuntaan. Teatterin strategiapuheesta esiin nousvien diskurssien kautta siis saattaa olla mahdollista tunnistaa esimerkiksi teatterin menestystekijöitä tai heikkoja lenkkejä, tai vaikkapa ihmisten välisiä suhteita hiertäviä asioita tai toisaalta yhteishenkeä luovia tekijöitä.

Se, miten kieltä käytetään ja minkälaisessa sosiaalisessa kontekstissa käyttö tapahtuu, on organisatorisen identiteetin tutkimisen kannalta olennaista, sillä organisaatio tarjoaa kentän, jossa normaalisti sosiaaliseen identiteettiin vahvasti vaikuttavat tekijät eivät yksin määritä yksilön roolia (Ainsworth & Hardy 2004, 156). Toisin sanoen esimerkiksi ”näyttelijä” -identiteetti ei ole riippuvainen sukupuolesta, iästä tai etnisestä taustasta, vaan perustuu puhtaasti organisaation toimintaan. Selvää on, että ne linssit – taiteelliset tai liiketaloudelliset – joiden läpi yksilö maailmaa katsoo, vaikuttavat hänen mielipiteisiinsä ja identiteettiinsä (Koivunen 2009, 16). Oletettavasti taiteellisista lähtökohdista organisaatiota katsova toimija nojautuu erilaisiin diskursseihin kuin hänen liiketaloudellisen perspektiivin omaava kollegansa. Se, miten näistä diskursseista käsin määritellään teatterin strategiaa vaikuttaa siihen, millaiseksi valtasuhteet muodostuvat, sillä puhtaasti taloudellinen lähestyminen todennäköisesti antaisi markkinointiosastolle enemmän valtaa verrattuna strategia-ajatteluun, joka korostaisi esimerkiksi taiteellista omaleimaisuutta tai taiteellisen johtajan persoonaa teatterin toiminnassa. Kaupallinen strategia antaisi markkinoinnin parissa työskenteleville voimakkaamman äänen teatterin jokapäiväisessä

elämässä, joka vuorostaan muokkasi teatterin yhteistä kieltä ja yhteisymmärrystä teatterin tarkoituksesta. Taiteellisuutta korostavan diskurssin konkreettinen vaikutus voisi olla esimerkiksi se, että strategiaprosessiin ja strategiakokouksiin otettaisiin mukaan enemmän taiteelliseen henkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä ja siten strategiakieli muodostuisi hyvin erilaiseksi, kuin mitä taloudellisten linssien läpi katsovien kieli voisi olla.

2.2 Diskurssianalyysi strategiatutkimuksessa

Diskursiivinen perspektiivi strategiatutkimuksessa voidaan karkeasti erottaa kahteen lähestymistapaan (Hardy, Palmer & Phillips 2000, 1229–1231): makrotasoiseen ja mikrotasoiseen diskurssianalyysiin (vrt. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 207–214). Knights ja Morgan (1991) ovat tutkineet sitä, miten strategian käsite liikkeenjohdossa kentässä voidaan nähdä diskurssina, jolla on tietyt edellytykset olemassaololleen. Strategialla on keskeinen merkitys siinä, mitä johtajat ajattelevat itsestään ja organisaatiostaan. Strategiadiskurssit vaikuttavat organisaation toimintaan ja tehokkuuteen, sillä ne perustelevat toimijoille heidän paikkaansa ja tehtäväänsä, ja yleisesti organisaation valtasuhteita. Se, miten strategiasta puhutaan, ei vain ohjaa organisaation toimintaa, vaan myös asettaa rooleja toimijoille, jotka luovat, arvioivat ja toteuttavat strategiaa ja sitä kautta perustelevat omaa tarkoitustaan. (Knights & Morgan 1991, 251–252, 270.) Tutkimuksessaan Knights ja Morgan löysivät useita diskursseja, kuten strategia menestyksen tai epäonnistumisen selityksenä, strategia johdon etuoikeutetun aseman legitimoijana, strategia henkilökohtaisen turvallisuudentunteen tuojana ja strategia valtasuhteiden oikeuttajana. Whittington, Jarzabkowski, Mayer, Mounoud, Nahapiet ja Rouleau (2003) ovat puolestaan pohtineet, millaiset tahot ja toimijat kehittäessään tai käyttäessään strategiakonsepteja ja -ideoita vaikuttavat aikakautemme strategiadiskursiiviseen ilmastoon.

Nämä kaksi esimerkkiä edustavat makrotason tutkimusta, joissa huomio kiinnittyy kulttuuria muovaavan tiedon muodostumisen historiaan (vrt. Koskinen ym. 2005, 207). Strategia ajatellaan yhteiskunnallisena tai liikkeenjohdollisena ilmiönä, joka diskurssina ylittää yksittäiset yritykset, ja jonka muodostumiseen vaikuttavat ja jota ylläpitävät muun muassa strategiset suunnitelmat, akateemiset julkaisut, liikkeenjohdon lehdet, yritysten missiolauseet ja yritysmaailman tapahtumat kuten liiketoiminnan uudelleenjärjestelyt tai yritysostot. Esimerkiksi ”ylhäältä alas” -strategiadiskurssi pitää yllä hierarkisia rakenteita ja lukee strategiatyön johdon yksinoikeudeksi ja velvollisuudeksi. Strategian merkityksestä kertoo se, että helposti yrityksen menestystä peilataan strategiaan, eli pohditaan, onko yrityksellä hyvä vai huono strategia, tai onko strategiaa lainkaan. (Hardy ym. 2000, 1229–1230.) ”Hyvä” tai ”huono” taas riippuvat herkästi siitä, millainen johtamisretoriikka tai strategiadiskursiivinen ilmasto ovat vallalla arvioinnin hetkel-

lä. Uudet strategitermit ja -konseptit esitellään johtamiskeskusteluun innovaation ja muutoksen sanansaattajina ja vanhat hylätään aikansa eläneinä, epätrendikkäinä ja kyvyttöminä inspiroimaan. (Eccles & Nohria 1992, 18–31.)

Tämä tutkimus tuo Whittingtonin ym. (2003) tutkimukseen pienen toimialakohtaisen lisän kartoittamalla teatterin strategiakeskusteluun vaikuttavia seikkoja, mutta muuten strategiaa ei tutkita yleisenä liikkeenjohdollisena diskurssina, vaan tietyn organisaation strategiaa kuvaavien tulkintarepertuaareja kautta pyritään muodostamaan kuvaa juuri sen organisaation strategiatyöstä. Tällainen asetelma edustaa diskursiivisen perspektiivin sisällä enemmän käytäntöön orientointunutta mikrotasoista lähestymistapaa, joka keskittyy siihen, miten kielenkäyttö muokkaa toimintaa (vrt. Koskinen ym. 2005, 210). Ecclesin ja Nohrian (1992, 36–37) mukaan yrityksen strategia on parhaimmillaan tehokas retoriikan muoto, jota käyttämällä johtajat voivat ohjata organisaatiotaan haluttuun suuntaan (ks. myös Collins & Rukstad 2008, 90). Tämä tutkimus painottuu organisaation mikrotasolle, mutta ei pidä strategiaa silti vain retoriikkana. Ajatellaan, että ”strategia retorisenä vaikutuskeinona” on diskurssi, ja siten yksi, mutta vain yksi, monista mahdollisista tavoista tulkita strategia.

Vaara ja Laine (2006, 156, 160–161) ovat esittäneet, että etenkin kriittiselle diskursianalyysille olisi tilaa strategiatutkimuksessa. Kriittiseen diskursianalyysiin voidaan yhdistää muun muassa oletus valta- ja alistussuhteista, yhteiskunnallisiin ilmiöihin liittyvien itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen, kontekstuaalisuuden sekä ideologisten lähtökohtien ja seuraamusten korostaminen, sekä tutkijan hyväksyminen osaksi todellisuuden luomisen prosessia. Kriittisesti orientoitunut DA tarkastelee diskursiivisia käytäntöjä suhteessa laajempiin sosiokulttuurisiin käytäntöihin (Valtonen 1998, 105), kuten politiikkaan, mediaan tai erilaisiin instituutioihin, jotka kaikki sisältävät konflikteja ja valtataistelua (Wodak 2001, 2). Vaaran ja Laineen (2006, 156, 161–164) mukaan kriittinen DA sopii strategiakentässä ennen kaikkea kolmenlaisiin tutkimuskysymyksiin. Niistä ensimmäinen on strategiadiskursseihin liittyvien ideologisten ulottuvuuksien esiin nostamiseen. Diskursseihin liittyy aina ideologisia lähtökohtia ja seurauksia. Strategiadiskurssien tärkeimpiä ideologisia lähtökohtia mainitaan neljä:

- *militaristinen diskurssi*: kilpailu, voittaminen, häviäminen, sankarijohtajat, dramaattiset liikkeet, esimiesten valta, maskuliinisuus, tarkat vastuualueet
- *instrumentaalinen rationalismi*: resurssien mahdollisimman tehokas käyttö takaa menestymisen markkinoilla, ihminen on välineellistetty resurssiksi
- *uusliberalistinen kapitalistinen ideologia*: vapaa kilpailu, omistajille mahdollisimman hyvä tuotto
- *(uus)kolonialistinen diskurssi*: valloittaminen, amerikkalaisten arvojen johto-asema

Yllä mainitut neljä ovat kuitenkin vain esimerkkejä siitä, millaisilla ideologisilla alustoilla organisaatio voi seistä. Suurilta osin julkisilla varoilla pyörivä teatteri ei kui-

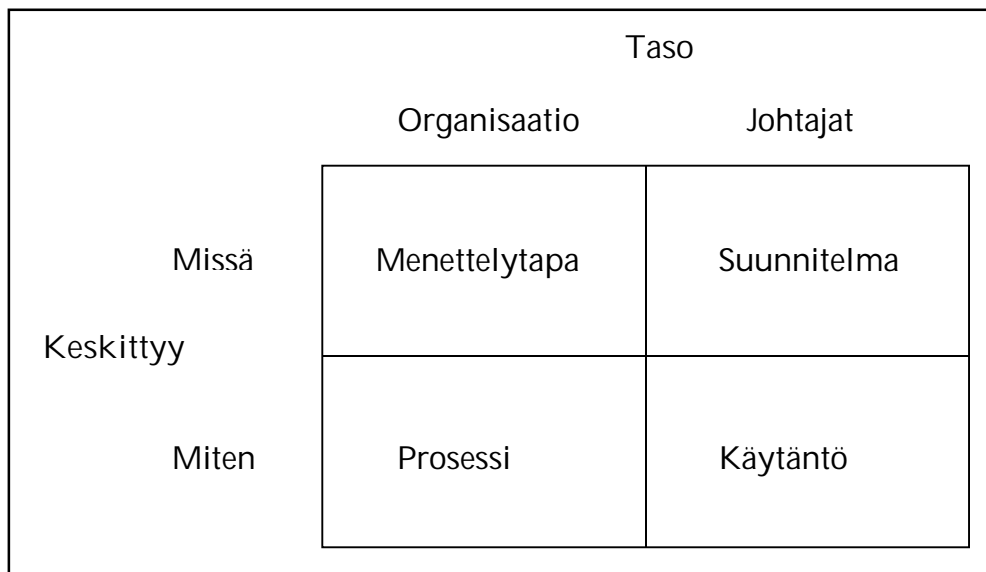
tenkaan liene perinteisin esimerkki liiketaloudellisen tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta, eikä se ole organisaatio, jonka ydinosamista perinteisesti olisi strateginen suunnittelu tai kilpailuaseman vahvistaminen (vrt. Vaara & Laine 2006, 164). On mielenkiintoista nähdä, millaiset strategiadiskurssit pääsevät tunkeutumaan osaksi teateriyhteisöä – seurailevatko ne vallitsevia yritysmaailman strategiadiskursseja vai luodaanko taideorganisaatiossa omanlaista strategiatodellisuutta.

Toinen tutkimusalue, johon kriittinen DA Vaaran ja Laineen (2006, 165–167) mukaan sopii, on tulkintarepertuaarien rakentumiseen liittyvät diskursiiviset käytännöt. Näitä käytäntöjä he mainitsevat kolme. *Tosiasiallistamisella* tarkoitetaan käsitteiden hahmottamista faktana osana sosiaalista todellisuutta, *oikeuttaminen* puolestaan on diskurssin avulla legitimoimista, ja *luonnollistuminen*, johon kaksi edellistä usein johtavat, on prosessi, jonka jälkeen jotain tekoa tai tapaa ei enää tarvitse perustella, vaan se hyväksytään luonnollisena osana organisaation toimintaa. Vaikkeivät nämä ulottuvuudet olekaan tämän tutkimuksen ydintä, on ne hyvä tiedostaa, sillä toimijat ilmentävät niitä puheessaan. Kolmas Vaaran ja Laineen (2006, 155–156) mainitsema tutkimusalue on strategiadiskurssien luoman toimijuuden tai valtasuhteiden analysoiminen. Kolmas kysymys osuu lähimmäksi tätä tutkimusta, sillä toimijuus liittyy subjektipositioihin ja ylläpidettyihin valtasuhteisiin.

Vaaran ja Laineen (2006, 155–156) suositusten mukaisesti tämä tutkimus kallistuu kriittisen diskurssianalyysin puolelle. Ollakseen kriittinen, analyysissä riittää se, että valtasuhteet tuodaan näkyviksi (Meyer 2001, 15). Kriittinen lähestyminen kiinnittää huomiota myös siihen, miten tietyn ryhmän tai ihmisen tavoitteita tuetaan diskurssien kautta (Koskinen ym. 2005, 214). Haastattelussa esiin nousevia diskursseja verrataan perinteisiin strategiadiskurssien ideologisiin lähtökohtiin, diskursseista tunnistetaan vaikuttamisen keinoja ja oikeuttamista, ja subjektipositioita tarkastellaan niiden heijastamisen valtasuhteiden valossa. Teatterin strategiamaailman kuvailun yhteydessä irralliset tutkimustulokset kytetään laajempiin kokonaisuuksiin, mikä korostaa sitä, että diskurssit on nähtävä osana laajempaa sosiaalista, institutionaalista ja kulttuurista kontekstia (vrt. Vaara & Laine 2006, 160–161).

2.3 Käytäntöteorian lähtökohtia

Strategia on niin tutkimuksellisesti kuin käytännössäkin hyvin moniulotteinen ilmiö. Strategiatutkimus on kirjavaa ja strategiaa voidaan katsoa monesta eri perspektiivistä. Whittingtonin (1996, 731–732) mukaan lähestymistapoja voidaan luokitella sen mukaan, mihin ne keskittyvät ja millä organisatorisella tasolla liikutaan. Kuviossa 4 nämä ulottuvuudet on ristiintaulukoitu.



Kuvio 4 Neljä perspektiiviä strategiaan (Whittington 1996, 732)

Suunnitelmakoulukunta on tuonut johtajille päätöksenteon apuvälineitä, jotta heidän olisi helpompaa valita yritykselle suunta. Menettelytavan (*policy*) tutkijat puolestaan ovat analysoineet organisatorisia tekijöitä suhteessa strategisen suunnan valintaan. Prosessiajatteluun taipuvaiset tutkivat, miten organisaatio huomaa strategisen muutoksen tarpeen ja sen jälkeen tavoittelee sitä. Prosessiajattelun vanavedessä on tullut käytäntöajattelu, joka allekirjoittaa strategian prosessinomaisen luonteen, mutta tuo fokuksen siihen, miten strategisti strategioi. (Whittington 1996, 731–732.)

Käytäntöajattelu antaa strategialle laajan määritelmän toimintana (Johnsson ym. 2003, 14), jota tekevät muutkin kuin ylimmän tason johtajat (Laine 2010, 22). Strategian tekijän käsite laajennetaan koskemaan muun muassa keskitason johtoa, ulkopuolisia konsultteja, strategisia suunnittelijoita ja strategiatutkijoita. Laajimmillaan voidaan ajatella, että strategia on yhteiskunnallinen ilmiö, jonka tekijöitä ovat siten myös esimerkiksi business-koulut, yritysjuristit sekä erilaiset business-gurut. (Laine 2010, 22; Whittington 2006, 613.) Strategy-as-practice -tutkimuksen fokus on strategiaan liittyvien ihmisten toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Whittington 1996, 731). Strategia käytäntönä -ajattelun mukaan strategia rakentuu jokapäiväisessä mikrotason rutiininomaisessa toiminnassa ja käytännöissä (Whittington 1996, 734; 2006, 613). Käytännöillä (engl. practices) tarkoitetaan tässä jaettuja merkityksiä, kulttuurisia sääntöjä, kieltä ja menettelytapoja (Whittington 2006, 614). Organisaation vakiintunutta ymmärrystä strategiaproessin vaiheista tai strategiasta itsessään voidaan ajatella organisaatiotasoisina strategiakäytäntöinä ja tietyn toimialan vakiintunutta käsitystä oman alansa strategian luonteesta yhteiskuntatason strategiakäytäntönä (Laine 2010, 12). Käytännöt ohjaavat yksilöiden

toimintaa, ja yhteiskunta ja kulttuuri tarjoavat resursseja ja asettavat rajoja näille käytännöille. Pieniltäkin tuntuvat teot saavat suuremman merkityksen, kun otetaan huomioon niiden yhteydet ja mahdolliset vaikutukset suurempiin konteksteihin. (Whittington 2006, 614–616).

Diskurssianalyysin tapaan myös strategia käytäntönä -ajattelussa lähdetään siitä, että kieli on sosiaalinen käytäntö (ks. Wodak 2001, 1). Lähes kaikki organisaation toiminta liittyy jotenkin kielenkäyttöön. Esimerkiksi motivointi, raporttien laatiminen ja lukeminen tai mentorointi ja ohjaaminen ovat kaikki kielellisiä prosesseja, joita ei saisi ajatella vain organisaation elämän sivutuotteina. Tämän käsittäminen ja keskittyminen siihen, miten sanoja, kieltä, todella käytetään organisaatioissa, on ensimmäinen askel strategian ymmärtämiseen toimintana. (Eccles & Nohria 1992, 17.) Niin käytäntöajattelussa kuin diskurssianalyysissäkin ajatellaan, että merkitykset ja todellisuus rakentuvat jokapäiväisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Jokinen ym. 1993, 41–45; Whittington 1996, 731–734). Virtanen ja Kauppinen (2008, 49–50) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että strategian heikko tuntemus ei välttämättä tarkoita strategian heikkoa toteutumista. Strategia voi toteutua, koska strateginen tieto elää ja konstruoituu eri tavoin organisaation monilla tasoilla, eivätkä strategiaa toteuttavat toimijat välttämättä edes tiedä toteuttavansa strategiaa. Myös Laine (2010, 30) on maininnut samansuuntaisesti, että ”*suuri osa sitä toimintaa, mitä kutsumme strategiseksi, tapahtuu tilanteissa läsnäolona eikä tietoisena strategioiden pohtimisena*”.

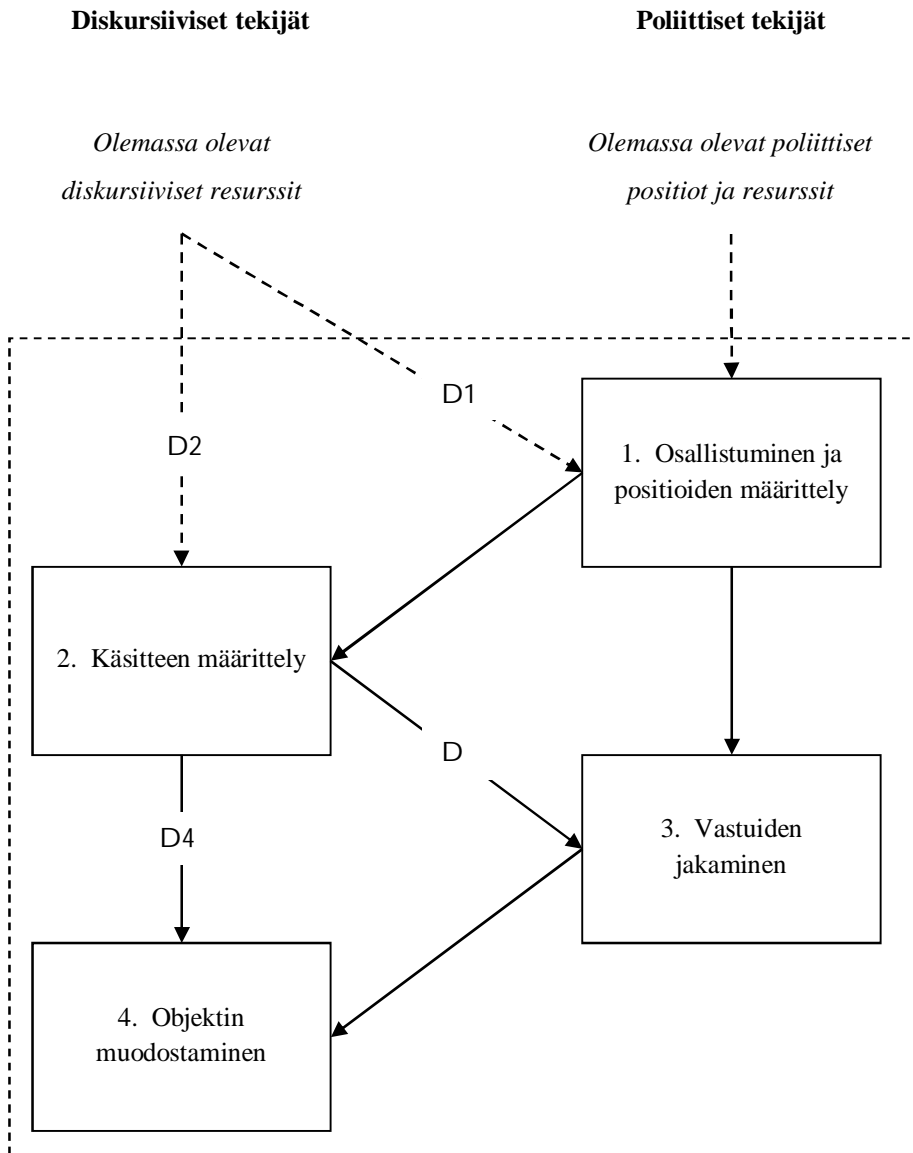
Kun tutkimuskohteena on se, miten strategia tulkitaan, miten se mielletään ja miten siitä puhutaan, ei ole tarkoituksenmukaista nojata tiukasti määriteltyihin strategiakäsitteisiin ja siten rajata haastateltavien vastaamismahdollisuuksia. Lisäksi tätä tutkimusta ajatellen ei ole tärkeää se, kuka ennalta määrittellään strategistiksi, vaan se, millainen toimija *tulkits* olevansa osa strategiaprosessia. Käytäntöajattelu tarjoaa sopivan joustavan strategiateoreettisen pohjan diskurssianalyttiselle tutkimukselle, jossa halutaan varmistaa avoimuus aineistoa kohtaan. On kuitenkin muistettava, että kun strategiaa ajatellaan todellisuuden rakentajana, ei tarkoituksena ole testata tai täydentää aiempia strategiateorioita (Lehtimäki 2000, 10).

2.4 Käytäntöjen ja diskurssianalyysin suhde

Strategia käytäntönä -ajatteluun liittyy kiinteästi strategioinnin käsite. Strategioinnilla viitataan niihin organisaation mikrotason virallisiin ja epävirallisiin prosesseihin ja käytäntöihin, joiden kautta strategiaa rakennetaan ja toteutetaan (Whittington 1996, 732). Virtanen ja Kauppinen (2008, 49) huomasivat tutkimuksessaan strategian jalkauttamisesta, miten eri organisaatiotasojen välinen yhteydenpito ja toimijoiden mahdollisuudet kommunikointiin vahvistivat strategiaviestin välittymistä. Voidaankin sanoa, että vaik-

ka organisaatio ei voi kontrolloida kaikkea kommunikaatiota tai pakottaa strategiointiin, voi se luoda foorumeita, joissa virallinen tai epävirallinen kommunikaatio – ja siten strategiointi – olisi luontevaa.

Maitlis ja Lawrence (2003) ovat luoneet teoreettisen viitekehyksen organisaation strategioinnin ymmärtämiseksi. Strategioinnin useat prosessit ja lopputulokset, kuten muistioid, tarinat, keskustelut, kokoukset ja viralliset dokumentit ovat kielellisiä, ja näin ollen diskursiiviset tekijät ovat keskeinen osa strategiointia. Toinen tärkeä komponentti strategian luomisprosessissa on organisaation sisäinen politiikka. Organisaatiot ovat poliittisia järjestelmiä, joissa valta ja diskurssit muovaavat oleellisesti strategiaprosesseja ja siten poliittisia ja diskursiivisia elementtejä tutkimalla voidaan paremmin ymmärtää organisatorista onnistumista tai epäonnistumista. (Maitlis & Lawrence 2003, 112.) Teoria on erityisen mielenkiintoinen tämän tutkimuksen kannalta, sillä se perustuu sinfoniaorkesterin toiminnasta tehtyihin päätelmiin ja tuo esiin strategian, taiteen, talouden ja diskurssien suhdetta. Kuvio 5 esittelee Maitlisiin ja Lawrencen (2003, 123–124) mallin, joka kuvaa strategioinnin yhtä episodina, eli poliittisten ja diskursiivisten toimintojen joukkoa, jotka yhdessä tähtäävät jonkin tietyn strategisen objektin, kuten suunnitelman tai vision muodostamiseen.



Kuvio 5 Organisatorisen strategioinnin episodi (mukailtu lähteestä Maitlis & Lawrence 2003, 124)

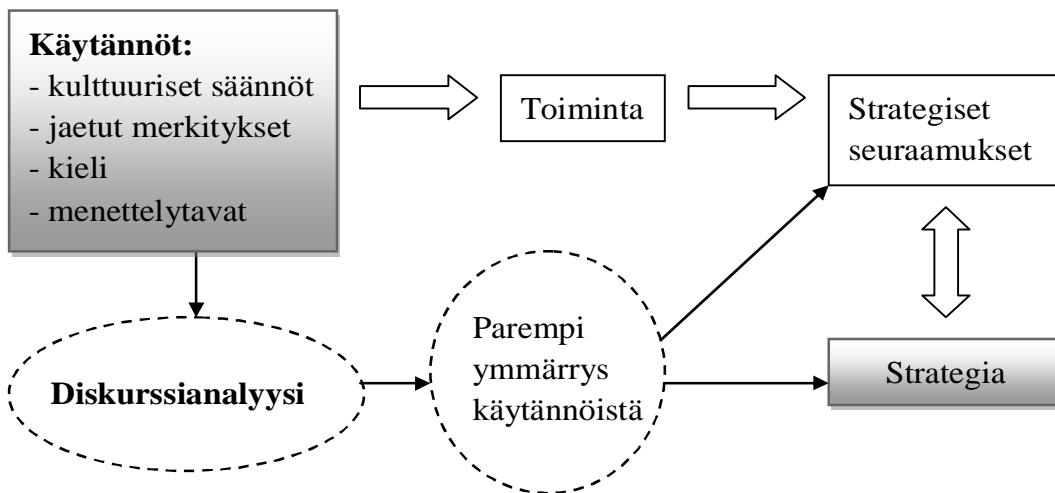
Kuvion katkoviivaneliö kuvaa varsinaista episodtia, strategioinnin vaihetta. Ennalta olemassa olevat resurssit mielletään taustavaikuttajiksi. Nuolet kuvaavat diskursiivisten ja poliittisten tekijöiden suhteita episodin eri vaiheisiin. Koska ongelmat syntyvät näissä suhteissa, jokainen nuoli kuvaa myös mahdollisuutta epäonnistua strategian luomisprosessissa. Prosessi epäonnistuu herkemmin, jos esimerkiksi organisatoriset diskurssit rajoittavat osallistumista (*olemassa olevat diskursiivisen resurssit* → *osallistuminen ja positoiden määrittely*) tai jos niillä, joille on annettu vastuu objektin rakentamisesta, ei ole poliittisia taitoja ja mahdollisuuksia toteuttaa tehtävää (*vastuiden jakaminen* → *objektin muodostaminen*). (Maitlis & Lawrence 2003, 124–133.)

Strategioinnin episodin ensimmäinen askel on osallistuminen ja positioiden määrittely. Toimijat päättävät, osallistuvatko he prosessiin ja keskusteluun esiinnouksesta aiheesta (esim. strategia), ja jos osallistuvat, millaisia intressejä he lähtevät ajamaan ja millaisista lähtökohdista. Toinen askel on konseptin eli käsitteen diskursiivinen määrittely. Määrittely on abstrakti kuvailu siitä, mikä voisi olla vastaus esitettyyn kysymykseen (esim. mikä on strategia?). Määrittely ei kuitenkaan vielä vastaa konkreettisesti mihinkään (esim. mikä meidän strategia on?). Vastuiden jakaminen – episodin kolmas kohta – vastaa kahteen kysymykseen: kuka on vastuussa siitä, että meillä on ongelma? Ja kuka on vastuussa sen korjaamisesta? Se, miten käsite on määritelty, vaikuttaa siihen, millaisen tahon ajatellaan voivan vastata kysymykseen menestyksekkäästi. Tutkimuksen kohteena olleessa sinfoniaorkesterissa strategia määriteltiin kolmen diskurssin kautta: taide, talous ja johtaminen. Näin ollen strategiaobjektin muodostamisen vastuu haluttiin antaa henkilöille, joilla olisi silmää sekä taiteelle, taloudelle että johtamiselle. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa muodostetaan vihdoin objekti, eli esimerkki määrittelystä käsitteestä (esim. meidän organisaatiomme strategia). Objektin tulee olla läsnä organisaation sekä materiaalisessa että diskursiivisessa maailmassa ollakseen todellinen. Laadittu strategiapaperi ei siis ole teorian määrittelemä objekti, ellei se liity organisaation todelliseen toimintaan ja ole olemassa myös diskursiivisesti. (Maitlis & Lawrence 2003, 124–133.)

Tätä tutkimusta ajatellen mielenkiintoisia vaiheita strategioinnissa ovat etenkin käsitteen määrittely ja objektin muodostus, sillä ne tavallaan vastaavat siihen, mitä strategia tarkoittaa teatterissa. Osallistuminen ja vastuut puolestaan heijastelevat subjektipositioita. Kaiken kaikkiaan strategia käytäntönä -ajattelun lähtökohdista ja edellä esitetyn Maitlisiin ja Lawrencen teorian pohjalta voidaan sanoa, että diskursseilla on suuri merkitys organisaation strategisessa ajattelussa ja toiminnassa.

Käytäntöjen, toiminnan ja retoriikan perspektiivistä se, miten ihmiset puhuvat ilmiöistä liittyy kiinteästi siihen, miten kyseenomaiset ilmiöt ymmärretään ja miten niiden suhteen toimitaan. Esimerkiksi muutoksen suuruuden kokeminen riippuu siitä, millaiseksi ympäröivä maailma on kielen kautta rakennettu. (Eccles & Nohria 1992, 29.) Käytännöt, eli kulttuuriset säännöt, jaetut merkitykset, kieli ja menettelytavat ovat avainasemassa, kun sukelletaan merkityksien maailmaan. Strategia käytäntönä -ajattelun mukaan strategiatutkimuksessa on tärkeää paneutua niin yksittäisten henkilöiden kuin ryhmien ja verkostojen jokapäiväisiin käytäntöihin, sillä ne ovat kaiken toiminnan – myös strategisen – lähtökohta. Käytännöt siis ovat strategisia, jos niillä on strategisia seuraamuksia, kuten vaikutuksia yrityksen suuntautumiseen, kilpailukykyyn, tulokseen tai menestymiseen. (Johnsson ym. 2003, 14.) Seuraukset voivat olla strategisia, vaikka ne eivät olisi ennalta suunniteltuja tai virallisen strategian mukaisia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 7–8).

Diskurssianalyysin keinoin voidaan tutkia organisaation käytäntöjä. Käytäntöjen tutkiminen diskurssianalyysin avulla tarjoaa mahdollisuuden analysoida, onko organisaatiolla vakiintunutta ymmärrystä tai kieltä puhua omasta strategiastaan tai toimialansa strategiasta (vrt. Laine 2010, 12), ja jos on, millaisia ne ovat, millaisia strategisia seuraamuksia niillä on ja miten ne vaikuttavat organisaation strategiaan, strategiatyöhön ja niin sanottuun strategiailmaston. Ymmärrys käytännöistä siis kasvaa diskurssianalyysin myötä, sillä diskurssit tuovat esiin syvällä organisaation todellisuudessa piileviä käsitteitä ja asenteita, jotka vaikuttavat käytäntöjen taustalla. Kuvio 6 selventää käytäntöjen ja strategisten seuraamusten suhdetta, sekä diskurssianalyysin mahdollisuuksia ilmiöön liittyen.



Kuvio 6 Käytäntöjen, strategian ja diskurssianalyysin suhde

Kuvion ylemmästä osasta nähdään, että käytännöt vaikuttavat toiminnan taustalla ja toiminnalla saattaa olla strategisia seuraamuksia. Erikssonin ja Lehtimäen (2001, 203) mukaan se, millaista kieltä käytetään puhuttaessa tai kirjoitettaessa strategiasta ei ole lainkaan yhdentekevää, koska strategian kautta määritellään mikä on tärkeää, itsestään selvää, hyödyllistä tai tavoittelemisen arvoista. Tästä hyvä esimerkki on Vossin ym. (2006) tutkimus Yhdysvalloissa siitä, miten teatterinjohtajan (engl. managing director) ja markkinointipäällikön eriävät käsitykset organisaation identiteetistä vaikuttavat voittoa tavoittelemattomien teattereiden taloudelliseen suoriutumiseen. Tutkimuksessa verrattiin johtajien näkemyksiä taiteellisuuden, yhteiskunnallisen merkityksen, markkina- lähtöisyyden, tunnettuuden ja taloudellisen vakauden tärkeydestä teatterin taloudelliseen suoriutumiseen, tarkemmin sanottuna lipputuloihin ja nettotuloon. Tutkimuksen mukaan johtajien erimielisyys taiteellisten arvojen tärkeydestä vaikuttaa teatterin nettotuloon negatiivisesti, etenkin jos markkinointipäällikkö ei pidä taiteellista identiteettiä arvokkaana. Yhteiskunnallisesta merkityksestä, eli siitä, miten tärkeää on, että teatteri tuo taiteen yleisön saataville ja edistää taiteen arvostusta yhteisössä, eri mieltä oleminen

vaikuttaa negatiivisesti sekä nettotuloon että lipputuloihin, etenkin jos teatterinjohtaja ei pidä teatterin yhteiskunnallista tehtävää tärkeänä. (Voss ym. 2006, 748–749.) Tämä voitaisiin tulkita niin, että jos teatteri tuottaa vain vaikeasti ymmärrettäviä – vaikkakin ehkä taiteellisesti korkealle arvostettuja – näytelmiä, ei suuri yleisö tule katsomaan niitä. Lisäksi julkisen tuen saamiselle on olemassa omat edellytyksensä, joita vain pienelle ryhmälle suunnattu teatteri ei ehkä täytä, jolloin taloudellinen suoriutuminen myös nettotulossa mitattuna kärsii. Taloudelliset tulokset käyttäytyivät samoin myös muita kolmea ulottuvuutta (markkinalähtöisyys, tunnettuus ja taloudellinen vakaus) vasten. Jos tärkeydestä oli suuria näkemuseroja, se näkyi myös taloudellisissa mittareissa, sillä hajanainen identiteetti vaikuttaa organisaation sisällä negatiivisesti muun muassa sitoutumiseen, muutoshalukkuuteen, resurssien allokontiin ja yhteishenkeen, ja organisaation ulkopuolella jopa ulkoisten sidosryhmien käyttäytymiseen jossain määrin. (Voss ym. 2006, 744, 749–750.)

Kuvion 6 alempi osa kuvaa diskurssianalyysin paikkaa strategia käytäntönä -tutkimuksessa. DA avaa ovet syvällisemmälle käytäntöjen ymmärtämiselle, ja sitä kautta auttaa näkemään, miten toimijat tulkitsevat organisaationsa todellisuutta, miten he näkevät oman paikkansa ja miten he perustelevat toimintaansa. Mantere ja Vaara (2008) tutkivat organisaatioita kriittisen diskurssianalyysin keinoin selvittääkseen, millaiset diskurssit kannustavat osallistumaan strategiatyöhön ja millaiset puolestaan haittaavat osallistumista tai legitimoivat osallistumattomuutta. Toisin sanoen he tutkivat jaettuja merkityksiä toiminnan taustalla. He löysivät kolme osallistumista mahdollistavaa diskurssia: *itsensä toteuttaminen*, *dialogisaatio* ja *konkretisaatio*, ja kolme osallistumista ehkäisevää: *mystifikaatio*, *kurinpito* ja *teknologisaatio*. Itsensä toteuttamisen diskurssissa organisaation kaikki jäsenet voivat osallistua strategiaprosessiin, jossa jokapäiväisistä toiminnoista etsitään merkityksiä organisaation toiminnalle. Dialogisaatiossa johtajan valtaa ei kyseenalaisteta, kunhan hänen tarjoamansa strategiset ohjeet ovat hyvä pohja muulle suunnittelulle. Dialogisaatiossa myös organisaatiotasojen välinen vuorovaikutus korostuu. Konkretisaatiossa puolestaan organisaatio pyrkii luomaan selkeät käytännöt ja prosessit strategiointia varten ja sen avulla saadakseen aikaan tarkoituksenmukaista toimintaa. Osallistumista ehkäisevistä diskursseista mystifikaatio tarkoittaa strategian antamista johtajille, jotka suunnittelevat sen salassa muilta. Kurinpidon diskurssissa puolestaan hierarkiat ja käskytyksetjut aiheuttavat sen, ettei strategiaprosessiin voida tai haluta osallistua. Teknologisaatiossa strategiaa tehdään tiettyjen teknologioiden, systeemien ja apuvälineiden, kuten balanced scorecard, kanssa, joka johtaa pahimmillaan siihen, että organisaation jäsenet nähdään vain pientä systeemin osaa toteuttavana resurssina. (Mantere & Vaara 347–352). Kolmea positiivista diskurssia yhdistää kommunikaatio ja kolmea negatiivista ylhäältä alas -johtaminen. Mantere ja Vaara (2008, 356) esittävät, että kun organisaatiossa tunnistetaan halutun lopputuloksen kannalta ongelmalliset diskurssit, voidaan niiden tilalle tarjota vaihtoehtoisia tapoja pu-

hua ja ajatella strategiasta. Siksi etenkin diskurssien legitimoivaan ulottuvuuteen tulisi kiinnittää huomiota strategian ja strategiaprosessien tutkimisessa.

Mikrotason käytännöt, toiminnot ja resurssit ovat vaikeasti nähtävissä ja siten vielä vaikeammin kopioitavissa ja vaihdettavissa, joten niissä piilevät yrityksen todelliset mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua (Johnsson ym. 2003, 3–5). Hardy ym. (2000) esittävät tutkimuksessaan, että diskurssi itsessään voi olla mikrotason strateginen resurssi. Heidän mukaansa toimijat voivat diskursiivisten käytäntöjen kautta luoda organisaatioon uusia merkityksiä, jotka parhaimmillaan edesauttavat organisaation toimintaa. Yksilöt vaikuttavat omista lähtökohdistaan ja intentioistaan käsin käsitteiden, objektien ja subjektipositioiden rakentumiseen ja niiden välisiin suhteisiin. Merkityksiin vaikutetaan diskursiivisten käytäntöjen kautta esimerkiksi symboliikan, metaforien, narratiivien ja retoriikan avulla siten, että uudet merkityksen tukevat toimijan omia päämääriä. Toimijan tulee kuitenkin nojautua jo olemassa oleviin diskursseihin ja puhua sellaisesta subjektipositioista käsin, jolla on muiden hyväksymä oikeus puhua, jotta diskursiivinen toiminta voi olla strateginen resurssi.

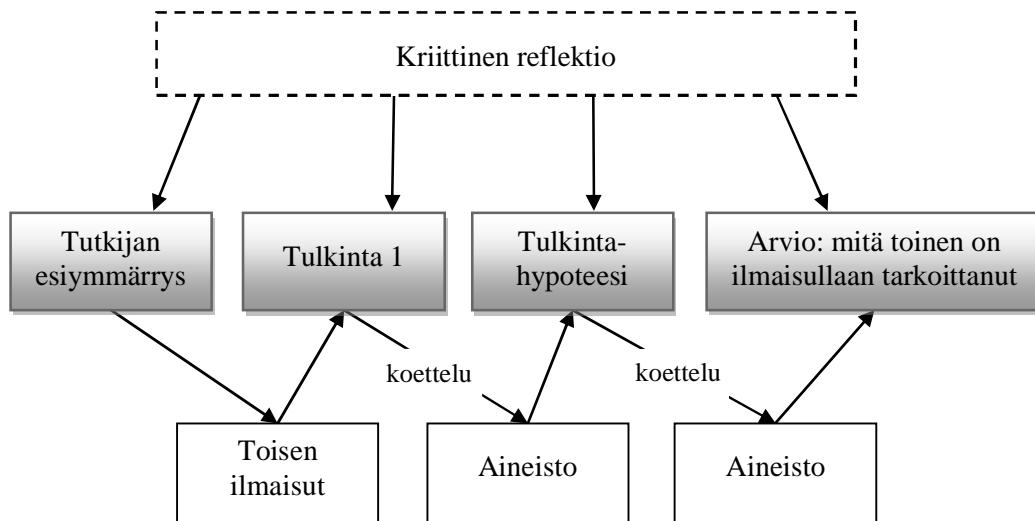
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Sosiaalinen konstruktionismi ja diskurssit

Asenteita ja ajatuksia selvitetessä lähtökohtana pidetään, että todellisuus on sellainen, miten sen näemme ja koemme. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovatkin tulkinnat strategiasta ja strategiatyöstä, eikä niinkään se, millainen strategia teatterilla objektiivisesti on. Tutkimus on siten selkeästi kvalitatiivinen, eli se pyrkii tulkitsemaan, ymmärtämään ja antamaan merkityksiä ilmiölle (Anttila 1998, 180).

Kun ihminen puhuu itsestään, ympäristöstään, omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan, hän samalla selventää niitä itselleen ja muille. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kieli on käyttäjästä riippuvainen, suhteellinen ja seurauksia tuottava tekijä (KvaliMOTV). Jokainen toimija luo omia versioitaan todellisuudesta yrittäessään tehdä ilmiötä ymmärrettäväksi (Valtonen 1998, 97), ja näin ollen *sosiaalinen* todellisuus rakentuu toimijoiden kielellisessä vuorovaikutuksessa (KvaliMOTV). Sosiaalinen konstruktionismi painottaa moninaisuutta ja eroavaisuuksia sekä sitä, ettei kukaan (”me”) voi puhua toisten (”he”) puolesta (Burr 1998, 17). Organisaation strategiakäsityksiä kartoitettaessa ei tässä haluta paneutua vain johdon selontekoihin, vaan huomioidaan myös ne alaiset, joiden käsityksiin ei usein kiinnitetä huomiota tai joiden käsitykset normaalisti saattavat suodattua tutkijalle johdon tulkinnan läpi. Tässä tutkimuksessa on sosiaalisen konstruktionismin henki, ja tutkimuksen viitekehyykseksi ja siten myös aineiston tulkitsemisen työkaluksi on valittu vahvasti sosiaalisen konstruktionismin perinteeseen nojaava diskurssianalyysi (Jokinen 1999, 39; Eriksson & Kovalainen 2008, 232).

Diskurssianalyttisessä tutkimusprosessissa on hermeneuttinen ote (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 143; Meyer 2001, 16). Hermeneuttisen tutkimuksen kohteena ovat ihmisten välisen kommunikaation maailma, tarkemmin sanottuna ilmaisut. Ilmaisujen välittämiä merkityksiä ei voida ymmärtää kuin tulkinnan kautta. Tulkinta ja ymmärtäminen, ja sitä kautta myös tieto, muodostuu hermeneuttisella kehällä, eli dialogissa tutkimusaineiston kanssa. (Laine 2001, 29, 34.) Kuvio 7 esittää tiedonmuodostuksen hermeneuttisen kehän.



Kuvio 7 Hermeneuttinen kehä (Laine 2001, 35)

Merkityskokonaisuuksien tulkinnassa tutkijan lähtökohtana on hänen itsensä tutkimuskohteesta muodostama esiymmärrys, joka ohjailee tutkimusta (Laine 2001, 30). Aihetta koskevan kirjallisuuden tuntemus tarjoaa tulkintaresursseja (Lehtimäki 2000, 40) ja vaikuttaa osaltaan esiymmärrykseen. Hermeneuttisessa tiedonmuodostuksessa korostetaan tutkijan ennako-oletusten ja esiymmärryksen rakentavaa merkitystä, sillä ne ovat välttämättömiä prosessin läpikäymisen kannalta (Moilanen & Räihä 2001, 50). Myös tutkijan tausta vaikuttaa esiymmärrykseen, sillä tulkinta tehdään tietyistä lähtökohdista, esimerkiksi: suomalainen, liiketaloustieteilijä, nainen, ja niin edespäin (Lehtimäki 2000, 40). Aineiston tuottamisen tilanteessa, eli haastattelun aikana tutkija luo jo ensimmäiset tulkintansa haastateltavan ilmaisuista, joita sittemmin tarkennetaan palaamalla aineistoon. Kriittinen reflektio, joka etäännyttää tutkijaa välittömistä omaan esiymmärrykseen pohjautuvista tulkinnoista, varmistaa sen, että aineistosta pääsee nousemaan asioita, joita tutkija ei välittömässä tulkinnan tilanteessa ota huomioon. Aineiston perusteella muodostetaan tulkintahypoteesi, jota testataan palaamalla aineistoon niin monta kertaa, että löydetään uskottavin tulkinta siitä, mitä haastateltava on halunnut sanoa. (Laine 2001, 34–35.) Diskurssianalyysissä aineiston analyysi kuljettaa tutkimusta eteenpäin ja muokkaa, terävöittää ja jopa luo tutkimuskysymyksiä. Kun ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä – tässä tapauksessa teatterin strategiasta – syvenee, vaikuttaa se siihen, miten aihetta tarkastellaan ja ymmärretään jatkossa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 143–144.)

Hermeneuttisen tulkinnan tuloksista, eli haastateltavien ilmentämistä merkityksistä muodostetaan kollektiivisiä merkitysrakenteita ja niitä ilmentäviä diskursseja. Yksilölliset haastattelujen sisältämät merkitykset siis liitetään osaksi yleisempiä diskursseja, joita haastatteluaineistosta kokonaisuudessaan nousee. (vrt. Ilmonen 2001.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan luontevasti tarkastella kokonaisuutena, joka ei hyväksy

tilastollisia poikkeuksia. Toisin sanoen, ei ole tarpeellista eikä usein mahdollistakaan tehdä niin paljon haastatteluja, että saataisiin esiin tilastollisesti merkittäviä eroja. (Alasuutari 1999, 38–39.) Poikkeustapaukset ovat tärkeitä, sillä ne kyseenalaistavat liian yksinkertaiset tulkinnat (Alasuutari 1999, 52), joita hermeneuttisen kehän eri vaiheissa saattaa muodostua. Laadullisessa tutkimuksessa kohteesta pyritään muodostamaan sellainen tulkinta, jonka avulla erilaiset ilmiöön kuuluviksi katsotut seikat voidaan selittää ilman, että siitä muodostuisi tulkinnalle sisäisiä ristiriitoja (Alasuutari 1999, 38). Määritelmän mukaisesti diskursseja ja subjektipositioita kartoittamalla tutkimuskohteesta ”teatterin strategia” luodaan tulkinta, johon on sisäänrakennettu ilmiön moninaisuus ja aineistosta nousevat poikkeukset.

Tässä tutkimuksessa teatterilla tarkoitetaan laitosteatteria, eli julkista taidepalveluja tuottavaa organisaatiota (Korhonen 1986, 19) ja teatteria ja teatterioorganisaatiota käytetään toistensa synonyymeinä. Tutkimusta edelsi diskurssianalyttinen pilottitutkimus (2008), jossa selvitettiin kahden pitkän linjan teatterilaisen ajatuksia strategiasta. Pilottitutkimuksesta huomattiin, että valittu viitekehys sopii tutkimusasetelmaan, joten tässä tutkimuksessa aihetta uskallettiin syventää diskurssianalyysin osalta subjektipositioihin ja kriittiseen diskurssianalyysiin ja aineiston osalta organisaation eri tasoille.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen käytännössä

3.2.1 Aineiston tuottaminen

Diskurssianalyysin keinoin voidaan tutkia puhuttua tai kirjoitettua kieltä (Wood & Kroger 2000, 55). Tämä tutkimus halusi ottaa huomioon organisaation monen tason toimijoiden käsitykset strategiasta, joten aineistona ei voitu käyttää esimerkiksi jo olemassa olevia strategia-asiakirjoja. Samasta syystä strategiapalaverien observointi ei olisi käynyt aineiston keruumenetelmäksi. Aiheen subjektiivisuuden ja syvyyden vuoksi tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Aineistona käytettiin puolistrukturoituja teemahaastattelua lähentyviä haastatteluja. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset, teemat tai aiheet ovat ennalta suunniteltuja, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä voidaan muuttaa haastattelutilanteen kehittyessä (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Tällaiseen haastattelumuotoon päädyttiin, koska haastateltaville haluttiin antaa vapaat kädet vastata kysymyksiin, mutta välttää puheen eksyminen kauas tutkimuskysymyksestä. Tutkimukseen valittiin vain avoimia kysymyksiä, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineiston ja tulosten autenttisuuteen, ja avoimien kysymysten kautta päästään lähelle tätä tavoitetta (Silverman 2001, 13).

Diskurssitutkimuksen kohteena on käytetty kieli sellaisenaan, joten haastattelut tuli nauhoittaa ja litteroida sanatarkasti useita tulkintakierroksia varten (Wood & Kroger 2000, 55–56). Litteroinnin karkeuden määritti tutkimuskysymyksen muoto (*”mikä maailma on?”*), joten litteraatio kuvasti puheen ja keskustelun sisältöä eikä eritelty tarkasti taukoja, äänensävyjä tai puheenpainoja (vrt. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 161–162). Haastattelut sopivat DA:n aineistoksi (Suoninen 1993, 49), mutta niihin liittyy luonnollisuuden haaste. Ideaalitapauksessa diskursseja tunnistettaisiin luonnollisesti kumpuavasta puheesta, johon eivät tutkijan intressit tai esimerkiksi nauhoitusprosessi vaikuttaisi (Wood & Kroger 2000, 57–59). Tämä tuskin on mahdollista tutkittaessa ilmiön olemassaoloa sellaisessa ympäristössä, joka ei ole ilmiölle ominaisin. Toisin sanoen, jos strategia on vieras asia teatterin työntekijälle, hän ei todennäköisesti puhu siitä vapaasti, vaan kaipaa tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä. Tätä ei koettu tutkimuksessa suureksi ongelmaksi, sillä tutkija hyväksyttiin osaksi merkitysten luomisen prosessia, mikä otettiin analyysivaiheessa huomioon. Haastatteluvaiheessa kiinnitettiin kuitenkin erityistä huomiota siihen, etteivät kysymykset olisi tiettyyn suuntaan johdattelevia, vaan vain tarkentavia ja vaihtoehtoja tarjoavia.

Diskursiivisessa haastattelussa vastaukset syntyvät haastattelutilanteen myötä ja haastattelijan tehtävänä on auttaa vastaajaa muodostamaan mahdollisimman rikkaita selontekoja (Wood & Kroger 2000, 72–73) toisin kuin objektiivisen tiedon hankinnassa, jossa asiantuntija puhuu ääneen jo tietämänsä vastaukset. Haastateltaville tähdennettiinkin, että kysymyksiin ei ole olemassa ”oikeita” tai ”parempia” vastauksia, ja heitä kannustettiin subjektiivisiin omien mielipiteiden ja intuitioiden mukaisiin vastauksiin. Lisäksi selitettiin, että myös ”en tiedä” tai ”ei minua kiinnosta” -tyyppiset vastaukset ovat hyväksyttäviä ja analyysin kannalta hyödyllisiä. Kaikkia vastaajia pidettiin siis samanarvoisina ja vältettiin jaottelua hyviin tai huonoihin tutkittaviin, sillä jokainen selonteko tuo jotain uutta tutkimukseen, joka painottaa henkilön omia ajatuksia (vrt. Pyörälä 1995, 21).

Haastateltavat valittiin niin, että sekä kolme henkilöstöryhmää että organisaation eri tasot tulivat edustetuiksi. Tutkimuksen luonne antoi vapauden valita haastateltavat riippumatta strategia-asioiden asiantuntijuudesta, joten ainoana kriteerinä oli vastaajien erilaisuus suhteessa toisiin vastaajiin. Taulukkoon 1 on koottu kaikki haastateltavat, heidän asemansa organisaatiossa ja haastattelujen tiedot.

Taulukko 1 Haastattelut ja haastateltavat

Taiteellinen	Hallinnollinen	Tekninen
Teatterinjohtaja talossa 2,5 vuotta haastattelu 23.3.2010	Hallintopäällikkö talossa 7 vuotta haastattelu 24.3.2010	Päänäyttämöestari talossa 38 vuotta haastattelu 18.3.2010
Lavastaja talossa 9 vuotta haastattelu 25.3.2010	Dramaturgi/ markkinointi/tiedotus talossa 7,5 vuotta haastattelu 10.3.2010	Puvustonhoitaja talossa 35 vuotta haastattelu 26.3.2010
Näyttelijä talossa 1 vuoden haastattelu 18.3.2010	Teatterisihteeri talossa 26 vuotta haastattelu 22.3.2010	Verstaan työntekijä talossa 1,5 vuotta haastattelu 10.3.2010
yht. 3	yht. 3	yht. 3

Tutkimuksessa kuultiin sekä taiteellisen, teknisen ja hallinnollisen henkilökunnan ääni, että johtajien ja alaisten ääni. Haastateltuja oli yhteensä 9 joista miehiä kolme ja naisia kuusi. Haastatteluun valittiin vain talon vakituista henkilökuntaa. Kyseisellä teatterilla ei ole kiinnitettyjä ohjaajia, joten ohjaajia ei haastateltu siitä huolimatta, että heidän roolinsa teatteritoiminnassa yleisesti on hyvin keskeinen. Haastattelut toteutettiin ajalla 10.3.2010–23.3.2010 ja yksi haastattelu kesti puolesta tunnista tuntiin.

Haastattelukysymykset keskittyivät kahden teeman ympärille. Ensimmäinen teema oli haastateltavan omaan työhön liittyvät toiminnot ja niiden kehittäminen. Toinen teema oli yleisemmin strategia ja strategiset toiminnot. Haastattelutilanteissa aiheen kannalta mielenkiintoisia sivupolkuja tuettiin ja improvisoitujen lisäkysymysten kautta pyrittiin luomaan vapaamuotoinen ja keskusteleva ilmapiiri. Esimerkkejä ja täsmennyksiä (esim. ”puhutko nyt juuri tämän teatterin strategiasta?” tai ”ketä tarkoitat sanoessasi *me*?”) pyytämällä ilmiöt pyrittiin liittämään haastateltavan henkilön ja kyseessä olevan organisaation todelliseen toimintaan. Merkityksiä tulkittaessa induktiivinen lähestyminen tarkoittaa, että aineistoa tuottaessaan ja siihen perehtyessään tutkija saa ja hänen täytyykin saada uusia vihjeitä siitä, mikä on oleellista, mielenkiintoista ja hedelmällistä. Esimmäisen syntyessä haastattelukysymykset siis voivat muuttua vastaamaan paremmin tutkimuskysymystä. (Moilanen & Rähä 2001, 49–50.) Haastattelurunko täydentyikin jonkin verran tutkimuksen edetessä haastattelusta toiseen, sillä aiemmista haastatteluista saatiin ideoita ja tarkentavia kysymyksiä myöhempiä haastatteluja varten.

3.2.2 *Aineiston analyysi*

Aineiston analyysiin käytettiin yhteensä kuusi lukukierrosta. Haastatteluja käsiteltiin ensin sekä yksilöllisinä että yhtenä kokonaisuutena. Yksilöllisinä siksi, että voitaisiin saada esiin eroja eri osastojen ja organisaatiotasojen antamista selonteista. Nopeasti kävi kuitenkin selväksi, että eroja tehtiin vain teatterin ja kulttuuritoimen välille, ei teatterin sisäisten ryhmien välille. Haastatteluaineiston käsitteleminen kokonaisuutena toimi paremmin eikä strategiadiskursseja siksi leimattu vain tietyn osaston tai tason diskursseiksi.

Ensimmäisellä kierroksella aineiston käsittely ja analyysi aloitettiin van Dijkin esittämän diskurssianalyysin periaatteiden mukaisesti (ks. van Dijk 2001, 99–113). Tarkastelun ensimmäinen taso oli makrostruktuurianalyysi, eli aineistosta listattiin erilaisia puhujien esiintuomia aiheita ja yhdisteltiin niitä pääpuheenaiheiksi. Haastatteluista löytyi lähes 130 teatterin strategiaan liittyvää puheenaihetta. Niitä yhdistelemällä suurempien teemojen alle huomattiin, että strategia määriteltiin kahdeksan pääpuheenaiheen kautta, jotka ovat ohjelmisto, ammattitaito, ilmapiiri, johtaminen, sisäänrakennetut prosessit, talous, taide ja yleisö (LIITE 1 STRATEGISTEN TEEMOJEN RAKENTUMINEN). Moni yksittäinen aihe sopii useamman teeman alle. Esimerkiksi kommunikaatio, joka nousi yksittäisistä puheenaiheista voimakkaimmin esiin, näkyy lähes kaikissa teemoissa. Pääpuheenaiheet nimettiin strategisiksi teemoiksi, koska niillä näytti olevan yhteys toimijoiden tulkitsemaan strategiaan.

Toisella lukukierroksella analyysin taso oli paikalliset merkitykset, eli sanavalinnat ja väitteet. Huomiota kiinnitettiin erityisesti puolueellisiin diskursseihin, jotka heijastavat eri ryhmiin kuulumista, sekä erilaisiin epäsuoriin tapoihin tuoda esiin merkityksiä, kuten ennakkokäsityksiin tai vihjailuihin. Toisin sanoen syvennyttiin siihen, millaisissa konteksteissa edellä mainituista kahdeksasta temasta puhuttiin. Luontevimmalta tuntui rajata tutkimus yhden työyhteisön kontekstiin, mutta koska työyhteisö ajateltiin osaksi kaupungin kulttuuritoimea, myös julkinen konteksti oli perusteltu (vrt. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 36; 158). Strategiaa päätettiin tutkia kummassakin kontekstissa. Yksityinen konteksti sai nimekseen ”*me olemme teatteri*” ja julkinen puolestaan nimettiin ”*teatteri on kaupungin laitos*”.

Kolmannella lukukierroksella tekstistä haettiin merkityksiä strategialle, joka tapahtuu julkisessa kontekstissa ja muodostettiin käsitys siitä, mitkä toimijat ovat oleellisia tässä kontekstissa. Neljännellä kierroksella hahmotettiin toimijoiden subjektipositioita suhteessa kuhunkin julkisen kontekstin strategiadiskurssiin. Viides ja kuudes lukukierros nostivat esiin diskurssit ja subjektipositiot yksityisessä kontekstissa. Huomiota kiinnitettiin muun muassa tekstien sisältöön eli siihen, mistä puhutaan, mitkä ovat itsestäänselvyksiä ja mitkä mielipiteitä, sekä tekstien sävyyn eli siihen, tuottaako teksti esimerkiksi välttämättömyyksiä ja onko sävy persoonallinen vai passiivinen tai määrätietoinen vai

epäröivä (vrt. Lehtimäki 2000, 41–42). Kuudennen tulkintakierroksen jälkeen kontekstit, merkityssysteemit ja subjektipositiot huomioon ottaen muodostettiin käsitys teatterin strategiasta ja strategiaprosesseista.

Aineiston tulkinnan jälkeen tuloksia tarkasteltiin esitettyjen teorioiden valossa. Huomattiin, että toiset teoriat olivat tulosten tulkinnan kannalta oleellisempia kuin toiset, ja näitä teorioita ja niiden yhteyksiä tuloksiin syvennettiin. Esiinnousseita tulkintarepertuaareja tarkasteltiin kriittisesti sen pohjalta, millaisia seurauksia niillä on toimijoiden asemaan, valtarakenteisiin ja organisaation käytäntöihin. Huomattiin, että eräät diskurssit ovat hedelmällisempiä organisaation toiminnalle kuin toiset, jotka pahimmillaan vievät organisaatiota epäsuotuisaan suuntaan. ”Hyvien” diskurssien valikoitumiseen vaikuttivat niin aikaisempien tutkimusten päätelmät siitä, mikä on hyväksi organisaatioiden toiminnalle, kuin käsillä olevan tutkimuksen tulokset ja haastateltavien mielipiteet siitä, millainen strategia olisi toivottava. Lopuksi tutkimusta tarkasteltiin kokonaisuutena ja koottiin tärkeimmät löydökset ja havainnot johtopäätöksiksi ja yhteenvedoksi.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

3.3.1 Diskurssianalyysin arvioinnista

Diskurssianalyysi käsittelee useita merkityksiä ja todellisuuden versioita, joista yksikään ei ole toistaan oikeampi suhteessa johonkin ulkoiseen, materiaaliseen todellisuuteen (Wood & Kroger 2000, 163). Tällaista tutkimusta tulisikin arvioida sen omista lähtökohdista (Eriksson & Kovalainen 2008, 295) kiinnittäen huomiota siihen, mitä tutkimuksessa on päätelty ja arvioida, ovatko tehdyt päätelmät perusteltuja (Wood & Kroger 2000, 78). Diskurssianalyttinen tutkimus auttaa näkemään, miten asiat voitaisiin tehdä toisin. Prosessissa tutkijan itsensä rooli on tärkeä, sillä diskurssianalyysissä tutkijan ei tarvitse tyytyä vain dekonstruoimaan ilmiötä, vaan hän voi myös ehdottaa vaihtoehtoisia, parempia käytäntöjä. (Willig 1998, 94–95.) Nämä käytännöt eivät suinkaan ole objektiivisia, vaan ne pohjautuvat tutkijan omaan tapaan rakentaa todellisuutta. Tutkimustulokset eivät siten voi olla absoluuttisia totuuksia, vaan aina tutkijan omasta kulttuurisesta ja historiallisesta taustasta heijastuvia relatiivisia tulkintoja. (Burr 1998, 16.)

Jokinen ym. (1993, 44–45) muistuttavat, että kaikkien löydösten on oltava perusteltuja suhteessa tehtyyn analyysiin, ja että tutkijan tulee muistaa oma taustansa, omat diskurssinsa ja oma herkkyytensä sen suhteen, millaista todellisuutta hän omilla tulkinnoillaan ja analyyseillään tuottaa. Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentäne se, että tutkija itse oli vasta noviisi diskurssianalyysin toteuttamisessa. Pilottitutkimus ja perehtyminen kirjallisuuteen kuitenkin vahvistivat ajatusta siitä, että diskurssianalyysi on

mahdollinen ja toteutettavissa jo pro gradun laajuudessa liiketaloudellisessa tutkimuksessa. Kokeneempi analyytikko olisi myös ehkä osannut olla systemaattisempi analyysin suorittamisessa. Toisaalta kokemattomampi tutkija ei ollut ehtinyt rutinoitumaan diskurssianalyysiin, vaan yrityksen ja erehdyksen kautta, erilaisia työkaluja kokeillen löytyi juuri tähän tutkimukseen sopivin viitekehys ja analyysitapa.

Koska tutkijalla itsellään on suuri rooli tiedon tuottamisen prosessissa, diskurssianalyttinen tutkimuksen voidaan ajatella olevan perinteisten luotettavuuskriteerien, kuten reliabiliteetin, eli sen, miten hyvin mittausväline tai -menettely tuottaa samoja tuloksia toistetuissa kokeissa (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 292) ja validiteetin, eli sen, missä määrin tutkimuksen tulos ilmaisee tutkimuksen kohdetta (Koskinen ym. 2005, 254), ulkopuolella. Diskurssianalyysin periaatteiden mukaan ei ole olemassa objektiivista maailmaa, joka voitaisiin erottaa sitä konstruoivasta diskurssista. Erilaiset ilmaisut voivat tarkoittaa samaa asiaa eri konteksteissa ja samanlaiset ilmaisut eri asioita eri konteksteissa. Näin ollen myös toistettavuutta tai täsmällisyyttä ei voida käyttää luotettavuuden kriteereinä. (Wood & Kroger 2000, 28, 164.) Peräkylän mukaan (1995, 48) kielen ja vuorovaikutuksen tutkimisen ollessa kyseessä voidaan korkeintaan puhua mahdollisuuden yleistettävyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos on tutkittu minkälaista todellisuutta toimijat tuottavat jossain tietyssä ympäristössä, ja on eritelty miten tätä todellisuutta tuotetaan, voidaan sanoa, että sama vuorovaikutuksen malli on mahdollinen muissakin ympäristöissä.

3.3.2 *Reliabiliteetti ja validiteetti laadullisessa tutkimuksessa*

Wood ja Kroger (2000, 169–177) ovat ehdottaneet diskurssianalyysille seuraavia arvioinnin kriteerejä: luotettavuus (ei *reliability* vaan *trustworthiness*) ja pätevyys (*soundness*). Luotettavuuteen sisältyy koko tutkimukseen ja sen dokumentointiin liittyvä selkeys ja suunnitelmallisuus. Lisäksi on ehdotettu, että tutkimuksella olisi ulkopuolinen tarkastaja, joka arvioisi prosessin luotettavuutta. Pätevyyden sisällä selkeys ja suunnitelmallisuus viittaavat analyysiin ja sen raportointiin. Lisäksi demonstraatio, eli sen osoittaminen, että jokaisella argumentilla on perusta tutkimusaineistossa, on yksi pätevyyden osoittajista. Toisin sanoen, diskurssien rakentuminen on voitava osoittaa sen sijaan, että vain esitellään diskurssit. Muita pätevyyden osoittajia ovat johtopäätösten yhdenmukaisuus, tutkimuksen ja tutkimustulosten asemointi muihin teksteihin sekä hedelmällisyys, eli se, mitä tehdystä tutkimuksesta voidaan ammentaa aiheesta käytävän tieteelliseen keskusteluun. Pro gradussa hedelmällisyyden vaatimus ei liene yhtä suuri kuin korkeamman tiedeyhteisön tutkimuksissa, mutta jotain annettavaa myös pro gradulla täytyy olla, jotta tutkimus on perusteltua.

Vaikka perinteisiä määritelmiä reliabiliteetista ja validiteetista ei voida käyttää luotettavuuden arvioinnin työkaluna diskurssianalyysissä (Wood & Kroger 2000, 164–166), voidaan niitä soveltaa joiltain osin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa aineiston käsittelyn ja analyysin uskottavuutta ja arvioitavuutta (Anttila 1998, 408; Pyörälä 1995, 13, 15). Aineistoon liittyvää reliabiliteettia voidaan nostaa äänittämällä haastattelut ja litteroimalla ne, sekä esittämällä tutkimusraportissa ote haastattelusta. Analyysin suhteen reliabiliteetin kriteereitä ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella viitataan lukijan mahdollisuuteen seurata ja kritioida tutkijan päättelyä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että on loogista, että kuvatulla tutkimustavalla on saatu aikaan esitetyt tulokset. (ks. esim. Silverman 2001, 230; Anttila 1998, 408.) Myös hermeneuttisesta tiedonmuodostuksesta ja diskurssianalyysin itsereflektiivisyydestä seuraa, että dokumentoinnin on oltava pätevää ja aineiston auki kirjattua, ja että tutkimuksen tulee olla johdonmukainen ja käsitteiltään selkeä (Meyer 2001, 16; Valtonen 1998, 105). Tämä tutkimus on pyritty tekemään läpinäkyväksi ja selkokieliseksi, jotta reliabiliteetti olisi mahdollisimman korkea. Tutkimuksen lähtökohdat on selitetty ja avattu lukijalle sekä teoreettisin termein, että esimerkkien avulla edellisissä kappaleissa. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sanatarkasti, tutkimusraportissa on otteita haastatteluista ja tutkimuksen liitteistä löytyy haastattelurunko (LIITE 2 HAASTATTELURUNKO). Tutkimuksen tulokset on esitetty siten, että jokaisesta diskurssin kohdalla on annettu esimerkkejä niistä selonteista ja ilmaisuista, joista kyseinen tulkintarepertuaari on noussut, jotta ulkopuolinen taho voi ymmärtää, mistä ja miten tulokset on saatu. Lisäksi makrostruktuurianalyysi pohjustaa esiin nousseita diskursseja.

Validiteetin, eli pätevyyden (Pyörälä 1995, 15) arvioinnissa huomio kiinnittyy puolestaan siihen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä sopii tutkittavaan ilmiöön (Anttila 1998, 402). Tulosten luotettavuus riippuu pitkälti tutkimusongelman, teoreettisen pohjan ja käytettyjen menetelmien yhteensopivuudesta (Valtonen 1998, 105). Johdannossa ja ensimmäisessä asialuvussa perusteltiin diskurssianalyttisten lähtökohtien soveltuminen tähän tutkimukseen. Lisäksi diskurssianalyysin lisääntynyt käyttö organisaatio- ja strategiatutkimuksessa viimeisen vuosikymmenen aikana sekä pilottitutkimuksen onnistuminen puhuvat yhteensopivuuden puolesta. Suonisen (1993, 49–50) mukaan haastatteluaineisto sopii diskurssianalyysin kohteeksi, ja tutkimuksen aineiston suhteen on rikkaus, jos se sisältää useita näkökulmia (ks. myös Anttila 1998, 412). Haastateltavia valittaessa yhtenä kriteerinä olikin nimenomaan kohteiden erilainen asema organisaatiossa, jotta strategiadiskursseissa kuuluisi koko organisaation ääni.

Taulukkoon 2 on koottu yhteen tätä tutkimusta koskevat luotettavuuden kriteerit ja se, miten tutkimus vastaa niihin.

Taulukko 2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kriteeri	Tässä tutkimuksessa
Luotettavuus (trustworthiness)	<ul style="list-style-type: none"> • tutkimuksen suunnitelmallisuus: tarkastajalla hyväksytetty pilottitutkimus, syvälinen aiheeseen perehtyminen kirjallisuuden avulla ennen tutkimuksen tekoa • tutkimuksen selkeys: aiheeseen johdattelu, tutkimuskehityksen esittely, diskurssianalyysiin perehdyttäminen, diskurssien esittäminen ja niiden avulla teatterin strategiakentän kuvailu, tulosten liittäminen teoreettiseen pohjaan. • tutkimuksella on ulkopuolinen tarkastaja
Pätevyys (soundness)	<ul style="list-style-type: none"> • analyysin suunnitelmallisuus: pieniä vajavaisuuksia suunnitelmallisuudessa tutkijan kokemattomuuden vuoksi. Lopullinen analyysi on kuitenkin johdonmukainen. • analyysin selkeys ja demonstraatio: analyysin osana esitetään diskursseja ilmentäviä selontekoja, raportointi tapahtuu siinä järjestyksessä kuin tutkimus on tehty, jotta sitä olisi helppo seurata • johtopäätösten yhdenmukaisuus: johtopäätökset on pyritty perustelemaan mahdollisimman hyvin, mutta yhdenmukaisuus on lopulta lukijan arvioitavissa • aseointi muihin teksteihin: teorialuvuissa paneuduttu muihin diskurssianalyttisiin strategiatutkimuksiin ja hahmoteltu, miten tämä tutkimus asettuu niiden joukkoon • hedelmällisyys: rohkaisee diskurssianalyttiseen lähestymiseen myös Pro gradun laajuudessa liiketaloudellisessa tutkimuksessa, päivittää käsityksiä taidelaitoksen strategiasta, esittää yhden mahdollisen tavan tutkia strategiaa laajana organisatorisena ilmiönä ja osoittaa, miten diskurssianalyttiseen tutkimukseen voi tuoda konkreettista näkökulmaa käytäntöjen kautta
Aineiston käsittelyn reliabiliteetti	<ul style="list-style-type: none"> • haastattelujen nauhoittaminen • sanatarkka litteraatio • tutkimuksen liitteenä haastattelurunko • tutkimusraportissa otteita haastatteluista
Analyysin reliabiliteetti	<ul style="list-style-type: none"> • arvioitavuus: analyysissa tuodaan esiin otteita tekstistä ja osoitetaan, miten diskurssit ovat niistä nousset ja jokainen johtopäätös on pyritty liittämään aineistoon tai teoreettiseen pohjaan. Myös tutkijan esiymmärrys ja tutkimuksen heikkoudet on raportoitu, jotta lukijalla on parempi mahdollisuus myös kritisoida tutkimusta • uskottavuus: ks. luotettavuus – tutkimuksen selkeys
Validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • tutkimusmenetelmän sopivuus: perusteltu johdannossa ja luvussa 2 • tutkimuksen osien yhteensopivuus: tutkimus on uskollinen diskurssianalyttiselle viitekehykselle kysymyksen asettelusta johtopäätöksiin.

3.3.3 Tutkijan rooli ja esiymmärrys

Aiheen henkilökohtaisen merkityksen tunnistaminen ja siihen liittyvät omat arvolutaukset ja ennakkoluulot, sekä riittävä kirjallisuuteen perehtyminen loivat esiymmärryksen, jonka pohjalta tutkimusta lähdettiin tekemään. Teatterin toimintaa sivusta seuranneena ja itse harrastajateatteritoiminnassa mukana olleena tutkijalla oli jo jonkinlainen käsitys teatterista ja sen toimijoista. Teatteritaustaisesta suvusta olevalle kauppa- ja korkeakoulun opiskelijalle ristiriita taiteen ja talouden välillä on läsnä omassa elämässä monellakin tavalla. Oman lähiympäristön seuraaminen oli luonut kuvaa taiteilijasta, jolle vain taivas on rajana, ja jota paha yhteiskunta alistaa niin sanotun normaalin elämän velvoitteisiin. Useat tutkimustulokset ja taiteen ja talouden suhdetta käsittelevät tekstit vahvistavat tätä käsitystä – muun muassa Bourdieun mielipiteet ja Koivusen tutkimuksen tulokset (2003, ks. Koivunen 2009). Liiketaloudelliset tutkimukset, joiden kohteena on taideorganisaatioiden toiminta, lähes poikkeuksetta käsittelevät taiteen ja talouden vaikeaa suhdetta, joten tätä erottelua ja ilmiöiden välisen suhteen ongelmallista luonnetta alkaa helposti pitää itsestäänselvyytenä.

Tutkimuksen edetessä tämä erottelu taiteen ja talouden välillä kuitenkin heikentyi, kun tutkija ymmärsi, että taidemaailman mystifiointia ja taiteen ja talouden ristiriitaa voidaan ajatella diskursiivisesti rakentuvina ilmiöinä siinä missä muitakin ”totuuksia”. Omat ennakkoluulot tuli haastaa ja ymmärtää oma rooli tiedon tuottajana. Haastattelu- vaiheessa ennalta suunnitellut kysymykset auttoivat tutustumaan strategiaan ja siihen mahdollisesti liittyvään taiteen ja talouden liittoon mahdollisimman neutraalisti ilman tutkijan omia arvolutautuneita ennakoaselmia. Intertekstuaalisuuden nimissä otettiin esille se, miten taideorganisaatioita yleensä käsitellään liiketaloudellisissa tutkimuksissa, mutta tähän viitattiin usein vasta sen jälkeen, kun haastateltava oli jo puhunut vapaasti jotain taiteen ja talouden rooleista.

Tutkijan vaikutus haastatteluissa oli kuitenkin ilmeinen. Etenkin tapauksissa, joissa haastateltavalla ei ollut selkeää mielipidettä siitä, mikä strategia on tai miten hän siihen liittyy, tutkijan rooli tiedon muodostuksessa oli tärkeä. Missään vaiheessa haastateltaville ei annettu sanoja suuhun, mutta tutkija esitti vaihtoehtoja siitä, mihin strategia voisi liittyä, tai pyysi esimerkkejä organisaation kannalta tärkeistä asioista, ja poimi niistä omasta mielestään strategiaan liittyviä tekijöitä, joita pohdittiin haastateltavan kanssa syvemmin. Se, millaisia tekijöitä pidettiin strategisena, pohjautui tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta saatuun strategiakuvaan sekä muiden haastateltavien mielipiteisiin strategiasta. On myös mahdollista, että tutkija omalla taustallaan vaikutti haastateltavien käyttämiin ilmaisuihin ja selontekoihin. *Kauppakorkeakoulun opiskelija, joka tekee tutkimusta strategiasta* -identiteetti saattoi houkuttaa vastaajia puhumaan esimerkiksi vi-rallisemmin, taloudellisista lähtökohdista tai taloudellisia lähtökohtia ymmärtäen, liike-taloudellisia termejä käyttäen tai vähäisemmällä taiteellisella intensiteetillä. Toisaalta

vastaanotto voisi olla hyvin erilainen, jos haastateltavana olisi ihminen, jonka taiteellinen fokus on vahva, ja joka kokisi nuoren kauppatieteilijän taidetta ymmärtämättömänä kravattikaulaisena moukkana. Tällainen suhtautuminen saattaisi korostaa erottelua, ohjata selontekoja korkealentoisiksi ja taiteellista sanastoa hyödyntäväksi tai pahimmillaan vihamieliseksi tai tutkimusta halveksivaksi. Tällaisia asenteita ei juurikaan haastattelussa tullut ilmi, vaan ilmapiiri kallistui useammin ensiksi mainittuun viralliseen suuntaan. Vain yhden haastattelun aikana oli havaittavissa pientä kärsimättömyyttä.

4 STRATEGIAN DISKURSIIVINEN RAKENTUMINEN

4.1 Teatterin strateginen johtaminen

4.1.1 *Taidetta ja taloutta*

Jotta voitiin selvittää teatterilaisen suhdetta strategiaan, piti tietää, mitä asioita teatterin strategia tai strateginen johtaminen voivat pitää sisällään. Kun ymmärrettiin teatterin strategisen johtamisen periaatteita ja ilmiöitä, oli mahdollista tunnistaa niihin liittyviä diskursseja, vaikka haastateltava puheessaan ei aina käyttänytkaan liiketaloudellisia termejä. Marja Korhonen on kirjoittanut teatterin johtamisesta Suomessa, mutta teos on yli kahdenkymmenen vuoden takaa (1986). Teatterin johtamista, ja tässä tapauksessa strategista johtamista, oli aika kuvata tämän hetken toimintaympäristössä ja ennen kaikkea teatterilaisten itsensä näkökulmasta. Korhosen teosta ei silti ohitettu vanhentuneena, sillä se tarjosi erinomaisen, mystistä taidemaailmaa konkretisoivan pohjan teatterin johtamisen tarkastelulle. Tämä teatterin strategiaa käsittelevä luku on jaettu siten, että aluluvussa 4.1 tarkastellaan teatterin strategista johtamista kirjallisuuden avulla, ja aluluvuissa 4.2 ja 4.3 muodostetaan tutkimuskohteena olleen strategian diskurssiivinen tulkinta.

Teatteriorganisaation strateginen johtaminen on taiteellisen omaleimaisuuden ja taloudellisen vakauden turvaamista, ja taiteellisten ja taloudellisten päämäärien yhteensovittamista. Tavoitteiden saavuttamiseksi teatteri kilpailee siis kahdella eri alueella. Toisaalta on varmistettava hyvien taiteilijoiden saaminen mukaan produktioihin, toisaalta on kilpailtava yleisöstä ja määrärahoista. Laajassa kilpailukentässä on tunnettava yleisön muut vapaa-ajanviettomahdollisuudet, pohdittava eri taidemuotojen yhdistämistä ja houkuteltava hyviä ohjaajia ja näyttelijöitä. Lisäksi on pystyttävä asemoimaan itsensä muiden teattereiden joukossa. (Korhonen 1986, 29–30.)

Björkegrenin (1996, 43–44) mukaan taiteen ja kulttuurin ollessa kyseessä liiketoimintaa leimaa epävarmuus ja yllätyksellisyys, eikä yksittäisen tuotteen menekkiä voida ennustaa kovinkaan tarkasti. Tämän vuoksi taideorganisaatioiden strategiat eivät mielellään saisi olla ylhäältä alas johdettuja suunnitelmia, vaan strategian tulisi olla organisaation, yleisön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tulos. Epävarmuuden vähentämiseksi voidaan omaksua joko kaupallinen tai kulttuurin ehto ja noudattava strategia. Kaupallinen strategia tarkoittaa sitä, että rajallista määrää tuotteita markkinoidaan voimakkaasti tähdäten voittoihin lyhyellä aikavälillä. Sen vastaparinä oleva enemmän kulttuuria korostava strategia puolestaan tähtää pidemmän aikavälin tuottoihin tarjoa-

malla useampia tuotteita toivoen, että joku niistä ajan myötä tulee taloudellisesti kannattavaksi. (Björkegren 1996, 43–44.)

Laitosteatterin toiminnan voidaan nähdä toteuttavan kumpaakin logiikkaa. Kuuluisia ohjaajia tai näyttelijöitä markkinoidaan voimakkaasti ja heidän avullaan myydään näytelmiä. Myös yksittäisiä suuria produktioita myydään aggressiivisestikin eri medioiden kautta. Kokonaisrepertuaarissa taas painotetaan enemmän kulttuurista kokonaisuutta. Laitosteatterin tarkoitus on tarjota monenlaista ja monitasoista taidetta vaihteleville yleisöille, joten skaalan on oltava laaja ja johdon on otettava riski, ettei kaikista produktioista tule kannattavia eikä kaikista taiteilijoista suosittuja. (Pilottitutkimus 2008.)

Eikhofin ja Haunschildin (2007, 525–526) mukaan hyvin yleinen asetelma luovien alojen tutkimuksessa on, että taide ja talous ovat keskenään ristiriidassa ja että ne luovat kaksi hyvin erilaista fokusta taiteellisen tuotannon aloilla työskenteleville. Taiteellinen fokus tai logiikka arvostaa taidetta taiteen vuoksi. Taide on suurempi hyvä, jonka vuoksi toimiminen ei vaadi muuta legitimointia kuin taiteen itsensä. Taloudellinen logiikka taas näkee markkina-arvon taiteen tekemisen oikeuttajana, ja koko taiteen markkinaorientoituneena aktiviteettina. Taiteellinen logiikka ei kuitenkaan kiellä sitä, etteikö taiteella olisi myös markkina-arvoa, eikä taloudellinen logiikka väheksy sisäisen motivaation merkitystä. Siitä huolimatta taiteellinen logiikka on luonnostaan ei-taloudellista ja pohjautuu boheemiin elämäntapaan, joka korostaa teatterilaisten halua olla valtavirrasta poikkeavia, ja joka kannustaa omistautumiseen taiteelliselle työlle, vaikka se vaatisi uhrauksia yksityiselämässä (Eikhof & Haunschild 2007, 530–536). Taiteeseen liittyvä nerouden myytin mukaan luovuuden kruunua kantava henkilö saa nerouteensa nojaten käyttäytyä miten haluaa, eikä hänen tarvitse laskeutua ”tavallisten” ihmisten tasolle (Koivunen 2009, 16).

Edellistä voimakkaamman kannan aiheeseen on esittänyt Bourdieu (1998, 175–177), joka painottaa taiteellisten aspektien etäännyttämistä taloudellisista. Hänen mukaansa taiteellisella kentällä markkinoiden palkkiot voidaan nähdä jopa kielteisinä, sillä taloudellinen menestys saattaa johtaa taiteellisuuden vähentymiseen ja puhtaan, menestyksestä ja tunnustuksista riippumattoman taiteen katoamiseen. Taloudelliset tunnustukset eivät tee toimijasta taiteilijaa, vaan symbolinen tunnustus muilta taiteilijoilta vasta synnyttää taiteilijan. Voimakas taiteellinen ammatti-ideologia jopa sulkee talouden termit ulkopuolelle, esimerkiksi kuvataiteissa ei puhuta taulujen myyjästä vaan galleristista. Koivusen tutkimuksessa (2003, ks. Koivunen 2009) puolestaan musikit perustelivat erottelua sillä, että he ovat omistaneet elämänsä taiteelle, joka ei ole ammatti vaan elämäntapa. Johtajat ja taloudellista puolta hoitavat eivät musikkojen mielestä ole omistautuneita millekään, jolla olisi samanlaista arvoa, joten elämäntavan ja -filosofian eroavaisuudet pitävät taiteen ja talouden viivan eri puolilla.

Taiteen ja talouden vastakkainasettelu tuli esiin kuin sivutuotteena myös Maitlisin ja Lawrencen tutkimuksessa (2003). He huomasivat, että kun orkesterilla meni huonosti,

taiteellinen henkilökunta syytti siitä taloudellista puolta ja päinvastoin. Orkesterin ongelmien syyksi oli määritelty taiteellisen strategian puute, mutta se, miten tämä puute tulkittiin, riippui pitkälti tulkitsijan omasta taustasta ja asemasta organisaatiossa. Esimerkiksi ohjelmistosuunnittelijoiden mielestä vika oli siinä, ettei orkesterilla ollut taloudellisesti toteuttamiskelpoista strategiaa. Talouspuoli syytti taiteellista siitä, ettei orkesterin taiteellinen tuote ollut yhtenäinen. Taiteellinen neuvonantaja syytti markkinoitijohtajaa ja markkinointijohtaja puolestaan taiteellisten lausuntojen epämääräisyyttä. Muusikot totesivat, että taiteellinen strategia oli sekä taloudellisesti toteuttamiskelvoton että taiteellisesti epäselvä. Syyllinen yritettiin siis löytää aina muualta kuin omasta leiristä. (Maitlis & Lawrence 2003, 125.) Tämä lienee inhimillistä missä tahansa organisaatiossa, mutta on hyvä tarkastella kriittisesti sitä, pidetäänkö taiteen ja talouden ristiriitaa yllä vain silloin, kun etsitään syntipukkia. Diskurssianalyysin kannalta erottelu on hedelmällinen, sillä vuorovaikutustilanteessa yksilö usein pyrkii tuottamaan itsestään positiivista kuvaa ja samalla määrittelee toiseen ryhmään kuuluvan itsensä vastakohtaksi (Hoikkala 1990, 157; van Dijk 2001, 103). Tämä myös selventää valtasuhteita. Ryhmän identiteetti rakentuu erottamalla oma ryhmä muista ja käsittelemällä muita erilaisena ja usein myös vähemmän haluttavana ja vähemmän voimakkaana (Ainsworth & Hardy 2004, 157).

Uusia tuulia taiteen ja talouden suhteessa on kartoittanut Oinonen (2008), joka käsiteli tutkimuksessaan nuorten kuvataiteilijoiden suhdetta taiteilijamyytteihin ja taiteeseen liiketoimintana. Hänen mukaansa kumpikin osa-alue on vahvasti läsnä taiteilijan elämässä, ja asettelu aiheuttaa jonkin verran ristiriitoja taiteilijan persoonalle. Esimerkiksi vaikka taiteilijat kokevat olevansa tietyllä tavalla yrittäjiä ja liikemiehiä, he toivoisivat, ettei heitä nähtäisi sellaisena. Mystisyyden ja tietynlaisen boheemin elämäntyylin säilyttäminen lisää kiinnostusta taiteilijaa ja hänen taidettaan kohtaan, sekä saattaa jopa nostaa teosten arvoa, joten taideliiketoiminta ja media toivovat, että myyttejä ylläpidetään. Toisaalta taiteilijat eivät Oinosen tutkimuksessa määritelleet itseään millään tavoin salaperäisiksi boheemeiksi neroiksi, vaan tavallisiksi ihmisiksi, jotka koulutuksen kautta ovat saaneet mahdollisuuden työskennellä taidealalla ja jotka toivovat voivansa keskittyä taiteen tekemiseen. Liiketoimintaosaaminen korostuu, sillä kuvataiteilijoita kohdellaan lain ja verotuksen silmissä yrittäjinä, jonka lisäksi markkinoinnin merkitys on kasvussa. (Oinonen 2008, 74–79.)

Myös pilottitutkimuksessa tuli esiin taide vs. talous -asettelun negatiivinen vaikutus taiteilijoiden itsensä tilanteeseen: kun kyseessä on elämäntapa ja intohimo, ei sen toteuttamisesta tarvitse maksaa. Eikhof ja Haunschild (2007, 529–531) ovat todenneet, että työmarkkinoiden epävarmuus ja keskinkertainen palkkaus eivät houkuttele näyttelijän uran valintaan, joten kutsumuksella on suuri rooli näyttelijäksi hakeutumisessa. Näyttelijöiden keskuudessa menestystä ei tosin mitatakaan rahassa, vaan ohjaajan, kriitikkojen ja teatterinjohtajan arvostuksella on paljon suurempi merkitys (Eikhof & Haunschild

2007, 533; vrt. Bourdieu 1998, 177). Siitä huolimatta näyttelijän toimintalogiikan sano- taan olevan taloudellinen, sillä roolien tai kiinnitysten saamiseen vaikuttavat kontaktien luominen ja verkostoituminen, työmarkkinaorientoitunut asenne ja itsestään brändin luominen ja näkyvyys (Eikhof & Haunschild 2007, 528–529). On huomattava kuitenkin, että taiteen tekeminen vain rahan vuoksi ja vain kaupallisuuden ehdoilla on eri asia kuin se, että tekee taidetta ja saa siitä koulutukseen ja työmäärään suhteutettuna oikeute- tun määrän palkkaa. Pilottitutkimuksessa haastatellut peräänkuuluttivatkin taitelijoiden oikeutta saada nauttia taloudellisesta menestyksestä ja kritisoivat sitä, että taiteen ja ta- louden välillä ajatellaan automaattisesti olevan ristiriita.

Muodostui taiteen ja talouden suhde millaiseksi hyvänsä, kumpikin ulottuvuus on läsnä teatterin strategisessa johtamisessa. Korhosen (1986, 29–30; 48–49) mukaan ko- konaisuudessaan teatterin strategiset tavoitteet liittyvät enemmän taiteellisuuteen ja laa- jaan yleisöpohjaan, kuin kilpailuun muun kulttuuritarjonnan kanssa. Teatterin strategia syntyy vähitellen eri osa-alueiden strategioita ja niiden muutoksia johtamalla ja yhdiste- lemällä. Tällaisia osastrategioita ovat esimerkiksi päätökset lajityypeistä, teatterin pro- fiilin luominen tai taidemuotojen yhdistely. Tavoitteiden saavuttamisesta ja yhteensovit- tamisesta huolehtivat sekä taiteellinen johto että hallinnollinen johto. (Korhonen 1986, 28–29; Eriksson & Ropo 1996, 4; 10.)

4.1.2 Teatteriorganisaation toiminta ja toimijat

Teatterin organisaatiokaaviossa henkilökunta jakautuu kolmeen ryhmään: taiteelliseen, hallinnolliseen ja tekniseen. Seuraava kuvio hahmottelee karkeasti laitosteatterin toi- mintaa Turun Kaupunginteatterin organisaatiomallin avulla.

Taiteellinen	Hallinnollinen	Tekninen
<ul style="list-style-type: none"> • Teatterinjohtaja • Näyttelijät • Ohjaajat • Lavastajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallintopäällikkö • Myynti ja markkinointi • Tuotannon suunnittelun henkilökunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Näyttämöiden henkilökunta • Puvusto • Verstaat

Kuvio 8 Laitosteatterin henkilökunta (mukailtu lähteestä Turun Kaupunginteatteri)

Taiteellinen johtaja on koko teatterin johtaja ja selkeästi hallintopäällikköä näkyvämmässä asemassa. Esimerkiksi Helsingin Kaupunginteatteri ei edes esittele hallinnollista johtajaansa Internet-sivuillaan (Helsingin Kaupunginteatteri). Teatterinjohtajan tehtäviin kuuluu muun muassa ohjelmistosuunnittelu ja näytelmien miehitys sekä vieraillevien ohjaajien valitseminen (Turun Kaupunginteatteri). Kontaktiverkot johtajan ympärillä koostuvat muista taidelaitoksista, kunnallispolitiikasta ja teatterialan järjestöistä. Haastateltu teatterinjohtaja (haastattelu 23.3.2010) näki, että hänen työnkuvaansa kuuluu käytännössä kaikki, mitä teatterissa tapahtuu, sillä hän on tulosaluevastuussa ja kaikki päätökset kulkevat hänen kauttaan – myös päätökset asioista, joihin hän ei ehdi perehtyä. Hän on linkki monen teatterilaisen välillä sekä teatterin ja ulkopuolisen maailman välillä ja haastateltu painottikin, että laajan työnkuvan vuoksi johtaminen perustuu suureen luottamukseen niitä ihmisiä kohtaan, jotka valmistelevat ja ehdottavat asiat hyväksyttäväksi.

Haastateltu näyttelijä (haastattelu 18.3.2010) kuvasi työnkuvaansa seuraavasti:

Näytteleminen – – se duuni on se, mitä työajalla tehdään – – ja emmä tiä, kai voidaan laskea velvollisuudeksi kans noi näyttelijäyhdistyksen kokoukset – – näyttelijä on se, miks mut on palkattu, mut kyl siihen yllättävän paljon kuuluu paperin pyörittelyä – – ja näyttelijän työtä, roolityötä, se ei riitä, että tekee sitä teatterissa – – pitää tehdä kotitöitä, kotitehtäviä – – ja nyt mä teen omaakin prokkista.

Näyttelijä koki, että hänen työnsä on jatkuvaa siitä huolimatta, oliko hän esityksessä vai ei, sillä ajatustyö ja roolin syventäminen sekä kehittäminen jatkuvat myös vapaaajalla ja kaikesta, mitä hän tekee, on hyötyä, sillä kaikki elämässä opettaa jotain. Lavastaja puolestaan (haastattelu 8.2.2010) koki työnsä kulkevan käsi kädessä produktioiden linkkaaren kanssa siten, että hän suunnittelee esityksen kokonaisuuden yhdessä muun taiteellisen ryhmän kanssa, suunnittelee lavastuksen, tekee pienoismallin ja on mukana verstaalla rakennusvaiheessa sekä harjoituksissa kun teosta lähdetään tekemään.

Hallinnollisen puolen työtehtävät ovat lähempänä perinteisen yritystoiminnan työtehtäviä. Hallintopäällikkö vastaa henkilöstöhallinnosta ja taloushallinnosta, myynti ja markkinointi hoitavat oman osuutensa viestinnästä, vaikkakin haastateltu markkinointi- ja tiedotussihteeri tässä tapauksessa toimi osittain myös dramaturgina. Teatterisihteerin tärkein tehtävä puolestaan on teatterin aikataulun päivittäminen. Teknisellä puolella päänäyttämöestari ja käyttöpäällikkö johtaa lavatoimintaa ja huolehtii kiinteistöstä (haastattelu 18.3.2010), puvuston esimies tekee yhteistyötä pukusuunnittelijan kanssa koskien pukujen malleja ja materiaaleja sekä johtaa puvustoa (haastattelu 26.3.2010) ja verstaan työntekijä rakentaa lavasteita lavastajan ja verstaan esimiehen toiveiden mukaisesti (haastattelu 10.3.2010).

4.1.3 *Repertuaarin suunnittelu strategiatyön osana*

Pilottitutkimuksessa (2008) nousi esiin diskursseja liittyen sekä itse strategiaan että näytelmävalintoihin. Tämä kahtiajako ei ollut ennalta suunniteltua, vaan aineistoa analysoitaessa huomattiin, että näytelmävalinnat nousivat niin suureksi osaksi strategiapuhetta, että oli oikeutettua erottaa ne omaksi kokonaisuudekseen. Paikoitellen jopa koko strategia tuntui kulminoituvan repertuaarin valintaan. Pilottitutkimuksen pohjalta oli oletettavaa, että myös tässä tutkimuksessa näytelmävalinnat nousevat tärkeäksi teemaksi.

Ohjelmiston suunnittelu, eli produktioiden valinta ja hyvien näyttelijöiden ja muiden tekijöiden löytäminen niihin on yksi teatterin strategisen johtamisen tehtävistä (Eriksson & Ropo 1996, 5). Taiteelliset tavoitteet yhdessä tuotantokoneiston kanssa vaikuttavat ohjelmistoon, ja ovat siten kaiken lähtökohta. Ohjelmisto muokkaa teatterin imagoa, joka vuorostaan vetää puoleensa tietynlaista yleisöä tietyn määrän. Yleisöstä saatava palaute puolestaan vaikuttaa taiteellisiin tavoitteisiin ja kehityksen suuntaan. (Korhonen 1986, 48–49.) Kurkelan tutkimus teattereiden ohjelmistopoliittisista ja taloudellisista muutoksista (2000, 114) tukee Korhosen argumentteja, sillä sen mukaan teatterin sisäiset tarpeet, kuten imago tai hyvien roolien antaminen näyttelijöille ohjaavat ohjelmavalintoja mahdollisen rahallisen arvon sijaan. Pilottitutkimuksessa (2008) tuli kuitenkin esiin myös taloudellinen puoli, ja myönnettiin, että välillä on pakko tehdä näytelmiä, joiden toivotaan myyvän helpommin. Kurkelan tutkimuksessa (2000, 113) haastateltavat kuitenkin painottivat, ettei taloudellista ahdinkoa voida korjata valitsemalla ohjelmistoon vain ”taloudellisesti kannattavampia näytelmiä”, sillä jokaiseen produktion liittyy riski, eikä yhden tuotteen menekkiä voida ennustaa varmasti (ks. myös Björkregren 1996, 43–44).

Taiteellisten aspektien painottamisesta huolimatta tulosvastuun lisääntyminen on vaikuttanut repertuaarien kokoamiseen. Teattereiden suuret salit on täytettävä, mutta koska draama ei enää houkuttele suurta yleisöä, on turvauduttava muihin lajeihin ja repertuaarin viihteellistämiseen. Farssit ja musikaalit ovatkin 2000-luvun myyntiartikkelita. Näytelmästä on tullut tuote, jonka elinikä on lyhentynyt ja jonka menekkiin tutuus ja turvallisuus – esimerkiksi julkisuuden henkilöt ja tv-kasvot – vaikuttavat. Vaikka draamaesityksiä tuotetaankin määrällisesti paljon, eivät ne tavoita nykyään samanlaisia katsojamääriä kuin viihde. (Jääskinen, Pyökäri, Kanto, ks. Kanto 2007, 24–25.) Silti pienillä, vaikeammin yleisöön uppoavilla esityksillä halutaan nostaa teatterin taiteellista arvoa (Kurkela 2000, 114).

Repertuaarin suunnittelu on yksi strategisen johtamisen osa-alueista ja siten perinteisesti ajateltuna johdon vastuulla. Pilottitutkimuksen haastatteluista kuitenkin selvisi, että lopulliseen repertuaariin voivat vaikuttaa myös henkilöt, jotka eivät kuulu suunnittelusta vastaavaan ryhmään. Esimerkiksi näyttelijät voivat ammattitaitonsa kehittämiseen ja ylläpitämiseen vedoten pyytää ohjelmistoon näytelmiä, joihin he mielestään sopivat, tai

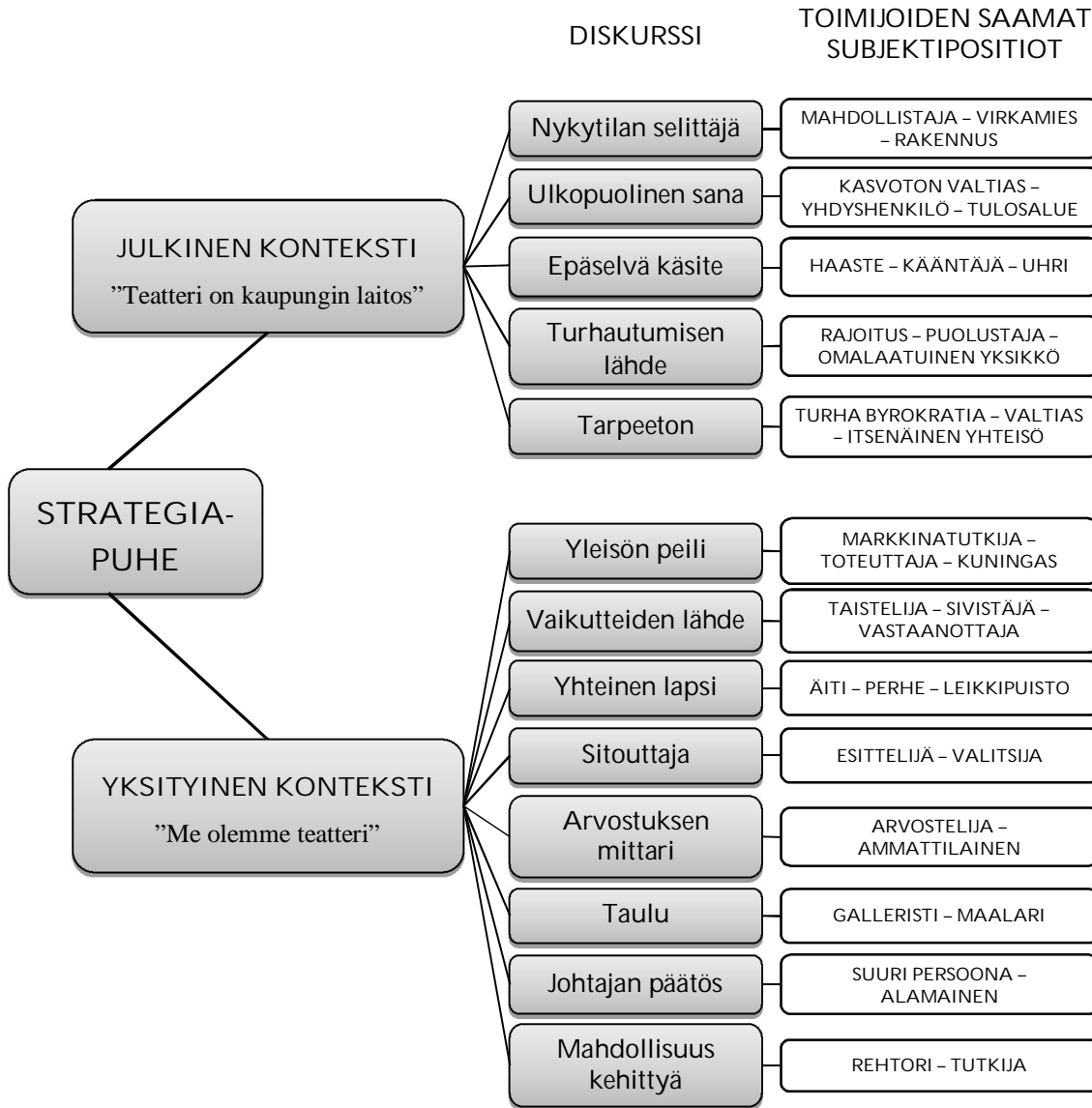
anoa lupaa varsinaisen repertuaarin ulkopuoliseen ohjelmanumeroon, kuten laulu- tai runoiltaan. Näin ollen ohjelmiston suunnittelu ei ole välttämättä varattu vain johdolle, vaan käytännöt (tässä esim. ”lupaa voi anoa”) ja diskurssit (tässä esim. ”strategia = ammatillisen kehityksen mahdollistaja”) vaikuttavat organisaation toimintaan alhaalta ylöspäin. Hyvä esimerkki pienen käytännön suuresta seurauksesta oli kertomus puvustamon ompelijan ideasta ottaa eräs näytelmä ohjelmistoon. Hän kertoi ideansa ohjaajalle, joka esitti sen taiteellisen johtoryhmän kokouksessa. Näytelmä päätettiin ottaa repertuaariin, vaikka se oli suuritöinen ja vaikeasti toteutettava. Näytelmästä tuli menestys. Jos teatterissa olisi vallinnut esimerkiksi ”strategia = johdon yksityisomaisuus” tai ”strategia = taloudellisen turvallisuuden takaaja” -diskurssit, ei tätä menestystarinaa ehkä olisi.

Johtaminen ja diskurssit kulkevat käsi kädessä. Strategiaa itseään voidaan ajatella diskurssina, joka tarjoaa työyhteisön jäsenille yhteisen kielen puhua organisaation jokapäiväisestä toiminnasta tai johtajille käsitteistön, jonka avulla kertoa organisaatiosta myös ulkopuolisille. Lisäksi strategiapuheen keinoin voidaan perustella toimintaa. (Eccles & Nohria 1992, 88; Knights & Morgan 1991.) Teatterin strateginen johtaminen perustuu taloudellisten ja taiteellisten tavoitteiden yhteensovittamiseen (Korhonen 1986, 28–29). Taiteen ja talouden ulottuvuuksien ja niiden yhtymäkohtien tunnistaminen palvelee koko organisaatiota, sillä julkilausutun strategian avulla johto voi perustella päätöksensä ja suuntaviivojaan, ja suurten strategisten linjojen hahmottaminen auttaa teatterin työntekijöitä ymmärtämään organisaationsa tarkoitusta, näytelmä- ja näyttelijävalintoja ja toiminnalle asetettuja rajoja. Eri asia on, onko teatterinkaltaisella organisaatiolla jaettua strategiäkäsitystä ja -puhetta. Se on kysymys, johon tässä tutkimuksessa haettiin vastausta.

4.2 Strategiapuhe: kontekstit, diskurssit ja subjektipositiot

Haastatteluaineistosta kävi nopeasti ilmi, että sana ”teatteri” voidaan tulkita monin tavoin. Sen voitiin ajatella olevan fyysinen talo, joka toimii työpaikkana työyhteisön jäsenille, se voi olla osa kaupungin kulttuuritarjontaa tai nimi abstraktille teatteritaiteelle. Haastateltavat puhuivat teatterista ennen kaikkea työpaikkana, mutta usein muistutettiin sen kuulumisesta laajempaan kokonaisuuteen ja sen alisteisesta roolista suhteessa kulttuuritoimeen ja kaupunkiin. Vain harvoin puheesta nousi aiheeksi kaupunginteatterin olemassaolo suhteessa esimerkiksi Suomeen tai yleisesti taidemaailmaan. Siten konteksteiksi rajattiin julkinen *teatteri on kaupungin laitos* ja yksityinen *me olemme teatteri*. Nämä kontekstit tulevat luonnollisella tavalla esiin jo kaupungin hallinnon hierarkiassa, mutta oli mielenkiintoista, miten strategia ja teatterikentän toimijat saivat erilaisia merkityksiä kontekstista riippuen. Esimerkiksi julkisessa kontekstissa subjektipositioita

saivat kaupunki, teatterinjohtaja ja teatteri kun taas yksityisessä kontekstissa toimijoiksi muodostuivat teatterinjohtaja ja henkilökunta, sekä muutamassa diskurssissa yleisö. Kuvio 9 ilmenee kumpaankin kontekstiin liittyvät diskurssit sekä niihin sisältyvät subjekti-positiot.



Kuvio 9 Strategian rakentuminen: kontekstit, diskurssit ja subjekti-positiot

Kontekstit muodostuivat pitkälti vastakkainasettelusta teatterin sisäisen toiminnan ja kaupungin ulkoisten vaatimusten välillä. Yksityisen kontekstin strategia nähtiin teatterin todellisena strategiana, kun taas julkisen kontekstin strategia tulkittiin ulkopuoliseksi byrokratian välineeksi. Teatterin toimintaa perusteltiin useimmiten yksityisen kontekstin diskurssista käsin. Konteksteista *me olemme teatteri* oli siis selvästi voimakkaampi. Sen sisällä esiin nousi kahdeksan diskurssia, kun *teatteri on kaupungin laitos*-kontekstissa niitä muodostui vain viisi. Yksityisen kontekstin diskurssien joukko oli myös kirjavampi. Esimerkiksi *yleisön peili* ja *vaikutteiden lähde* ovat asetelmiltaan ja

asenteiltaan toistensa vastakohtat, vaikka puhuvatkin samasta asiasta. Julkisessa kontekstissa puolestaan kaikki muut diskurssit paitsi *nykytilan selittäjä* heijastavat samanhenkisiä, negatiivisia asenteita, jolloin strategiätulkinnasta muodostuu verrattain kiinteä ja yksisuuntainen. Toisin sanoen yksityisessä kontekstissa strategiasta muodostui monipuolisempi tulkinta kuin julkisessa kontekstissa.

Vaikka julkisessa ja yksityisessä kontekstissa diskurssit ovat hyvin erilaisia, keskittyvät eri asioihin ja luovat erilaista toimijuutta, konteksteja ei voida nähdä toistensa kilpailijoina tai toisensa poissulkevinä, vaan ne yhdessä muodostavat kuvan teatterin strategiakentästä. Konteksteilla on myös selkeä yhtymäkohta: *tarpeettomuuden* diskurssi. Julkisen kontekstin *tarpeettomuuden* diskurssissa teatterin itsenäisen yksikön rooli on jo niin voimakas, että diskurssi on kuin portti yksityiseen kontekstiin. Koska kontekstit ovat kuitenkin lähtökohdiltaan, asenteiltaan ja toimijoiltaan selkeästi erilaiset, strategiadiskurssien ja subjektipositioiden muodostumista tutkittiin niissä erikseen ennen kokonaiskuvan luomista.

4.3 Julkinen konteksti: teatteri on kaupungin laitos

4.3.1 Kontekstin kuvailu

Teatteri on kaupungin laitos -konteksti syntyi vastakkainasettelusta, jossa toisella puolella oli kaupunki ja kulttuuritoimi ja toisella teatteri. Näiden kahden välillä yhdyshenkilönä toimivat johtajat, etenkin taiteellinen johtaja. Haastateltavat pitivät kaupunkia usein rajoitteena tai vähintäänkin haasteellisena jotakuinkin ulkopuolisena osana teatterin toimintaa. Siitä huolimatta, että teatteri ei voisi toimia ilman kaupungin tukea, kaupungista muodostui puheessa kasvoton ja jäykkä toiminnan rajoite, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi.

”Mun mielestä hierarkia tulee kaupungin taholta. Koska onhan tällönnen kunnallinen teatteri aika byrokraattinen laitos – – se näkyy hallintojohtajan ja teatterinjohtajan vinkkelistä, kun joutuu myös tilittää kaupungille joka ikisen asian”

”Tietty meidän haasteena on tää kaupungin laitoksena oleminen, että kaupunki asettaa meille hirveen paljon rajoituksia”

”Se on sillä lailla varmaan muuttunut vuosien varrella, että meillähän oli oma johtokunta ja tuntuu, että ne oli lähempänä tätä teatteria kun se oli pelkästään ikään kuin meidän asioita. Et nyt – – ollaan kaikki kulttuu-

rilautakunnan alaisia. Silloin kun oli se teatterin johtokunta, niin me aika hyvin tunnettiin ne johtokunnan jäsenet”

Haastatellut eivät pääsääntöisesti kokeneet itse teatteria kovin byrokraattiseksi tai hierarkkiseksi, vaan liittivät puheessaan negatiiviset esteet, viivästykset ja ”paperin pyörittelyn” kaupungin byrokraatiaan. Haastatellut viestivät ammattikunnastaan riippumatta, että taidelaitoksena toimiminen on jotain, jota kaupungin tai jopa kulttuuritoimen on vaikea ymmärtää, ja että ulkopuolinen taho ei voi määritellä teatterin sisäistä toimintaa. Useissa haastatteluissa vedottiin teatteriorganisaation erityispiirteisiin, joiden ansiosta teatteri ei voi olla todellisesti yhteismitallinen muiden kaupungin laitosten kanssa. Tämä näkyi vahvasti myös varsinaisesta strategiasta puhuttaessa, eikä kaupungin luomia strategioita pidetty tärkeinä teatterin toiminnalle, vaan ne nähtiin kaupungin oman toiminnan työkaluina. Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkopuolelta tullut strategia on alisteinen sille prosessille, joka teatteri-toiminta jokapäiväisessä todellisuudessa on.

”Kaupungin organisaatiossa on ongelmana se, että niitä strategioita laaditaan kaupungin valtuustosta mieltämättä mitä se tarkoittaa siellä hallintokunnissa, joista kaupunginteatterikin on yksi pieni osanen”

”Se, et se (strategia) rakennetaan yhteismitalliseksi niin itse asiassa mulla ei oo siihen hirveesti kantaa, koska se ei vaikuta siihen, miten ne asiat täällä tehdään. Ja ehkä vertailusyystä, kun sitä vertaillaan toimintoja muissa kaupungin organisaatioissa, niin ehkä se auttaa tulkitsee jotenkin tätä, niin silloin se on varmaan ihan ok. Mut mä nään teatterin prosessin hyvin omanlaisekseen, tää on hyvin uniikki.”

Kaupungin laitoksena olemiseen liittyi kuitenkin myös positiivinen sävy ja kaupunginteatteri -identiteettiin liittyi voimakas kunnioitus oman kaupungin yleisöä kohtaan. Yleisöä pidettiin suuressa arvossa, eikä konteksti sisällä yleisön aliarvioimista. Yleisölle tehtävät esitykset nähtiin usein ainoana syynä olemassaoloon ja monipuolisen ohjelmiston vaatimus luonnollisena osana kaupunginteatterin toimintaa.

4.3.2 Strategia on dokumentti

Ensimmäisessä kontekstissa strategia tulkittiin kaupungin ja kulttuuritoimen asettamaksi viralliseksi dokumentiksi, olemassa olevaksi konkreettiseksi objektiksi. Sen nähtiin palvelevan kulttuurihallintoa eikä niinkään teatteria. Koska kaupunki ja kulttuuritoimi koettiin ulkopuolisiksi, strategia-termi itsessään miellettiin useimmiten negatiiviseksi byrokraatian ja yhtenäistämisen välineeksi, jolla ei teatterin sisäisessä toiminnassa ole vir-

kaa. Strategia koettiin myös rajoitteena ja toisinaan siitä puhuttiin jopa halveksivaan tai täysin välinpitämättömään sävyyn:

"On siis on (strategia). Kulttuuritoimi on tehnyt. Meillä on tuolla strategiakortit, joissa määritellään meidän perustavoitteet ja perusyleisöt ja... on tehty jotenkin yhdenmukaistettaviksi, että ne voidaan esitellä tuolla kuntahallinnossa, meidän päätuotteet ja kohderyhmät ja erityisryhmät ja – – mut kyl se mun mielestä menee niin, että me toimitaan niin kuin täällä on aina toimittu, ja tehdään teatteriesityksiä, joita yleisö tulee katsomaan."

"Ja vaikka olis miten hienot strategiat, niin se minkälaiseksi se kuitenkin muodostuu, niin se tulee sieltä näyttämöltä käsin, vahvasti siitä ohjaajasta käsin, joka sitä ohjaa."

Maltillisemmat haastateltavat miettivät, että kaipa strategiassa jotain hyvää on, kun sellainen kerran täytyy olla, mutta eivät ymmärtäneet, mitä strategia todella tarkoitti heidän organisaatiossaan tai mitä merkitystä sillä on heidän työhönsä. Ehkäpä juuri sen vuoksi, että strategia miellettiin varsinaiseen toimintaan liittymättömäksi, ylhäältä sanelluksi toimintasuunnitelmaksi, strategian rakentuminen kaupungin laitoksena olemissä kontekstissa jäi kohtalaisen pinnalliseksi. Kaupunkikontekstissa tekstistä nousi yhteensä 5 strategiadiskurssia.

1) Strategia on teatterin nykytilan selittäjä

Strategia nykytilan selittäjänä on diskurssi, jossa kaupungin suunnitelma ja kaupunkiorganisaation osana oleminen selittävät sen, miten asiat ovat. Diskurssissa strategia on teatterin ulkopuolella menneisyudessa laadittu paperi, joka alistaa teatterin siihen tilaan, jossa se nykyään on. Diskurssi sisältää niin negatiivista syytelyä kuin neutraalia asian toteamista. Negatiiviset selonteot liittyivät suurilta osin resurssien epäoikeudenmukaiseen allokointiin, ja siihen, että teatterin pelättiin jäävän liian pienelle huomiolle kaupungin päätöksenteossa. Toteavaan sävyyn puhuttiin puolestaan kaupunkiorganisaation ja kulttuuritoimen rakenteesta ja siitä, millaisessa tilanteessa ja asemassa teatteri näiden rakenteiden vuoksi on.

Liiketaloudellista strategiakieltä ajatellen tästä diskurssista puuttuvat kokonaan suunnitteluun viittaavat selonteot. Toinen huomiota herättävä seikka on, että diskurssissa ei juuri paneuduta siihen, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Lähinnä tyydytään toteamaan, että "se nyt vaan on näin". Taulukossa 3 on eriteltyä joitain sellaisia selontekoja, joista selkeimmin nousee *strategia on nykytilan selittäjä* -diskurssi.

Taulukko 3 Strategia on nykytilan selittäjä

<p>TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)</p> <p>Tätä mä oon nyt ajamassa, et ensin nimike muutuis ja sit saatais parempaa palkkaa. Että kun tässä kaupungissa ei kulttuurille makseta.</p> <p>-- miks kaupunki ylläpitää tätä teatteria. Ja taas on kulttuuritoimenjohtaja -- jolla on varmasti sanottavaa jollain tavalla. Kulttuuritoimenjohtajan persoonalla on merkitystä. Että miten nää eri osat kulttuuritoimessa, et minkälaisia niistä tulee.</p> <p>Kun ollaan kunnallinen teatteri ja iso teatteri jolla on seinät ja resurssit niin se on selvää, että täällä pitää tarjota monenlaista ja tyylistä teatteria. Se on hyvä, pitää olla.</p> <p>-- tekovaiheessa rahat loppu kesken ja karsittiin tiloista ja materiaaleista ja suunnitelmista, ilmeisesti paljonkin, näyttää siltä.</p> <p>Nyt ollaan kaikki kulttuurilautakunnan alaisia, niin siin on tietysti... ehkä siinä hiukan... no siellä tietysti pitää pistää asioita tietynlaiseen tärkeysjärjestykseen ja voi sitten olla että siinä joskus jää... joku asia, mikä milloinkin jää jalkoihin... ettei ihan kaikkea...</p>	<p>DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)</p> <p>Tyytymättömyys tämänhetkiseen tilaan, joka on muotoutunut sellaiseksi kuin on, koska strategiassa ei allokoida kulttuurille enempää rahaa</p> <p>Ulkopuolinen kulttuuritoimi personoituu kulttuuritoimenjohtajaan, joka päättää, miksi ja miten teatteria ylläpidetään, ja minkälaisessa asemassa kaupunginteatteri on suhteessa muihin kulttuuritoimen osiin.</p> <p>Kunnallisen teatterin olemassaolo palvelee kaupungin kokonaiskulttuuritarjontaa ja kunnallisena toimimiseen liittyy tiettyjä repertuaarivaatimuksia. Tämä on kuitenkin luonnollinen ja hyväksytty seuraamus laitosteatterina olemisesta.</p> <p>Kaupungin strategia ja budjetointi heijastavat taiteen arvostamista ja sitä kautta vaikuttavat siihen, millaisia fyysisiä resursseja teatterilla tälläkin hetkellä on.</p> <p>Teatteri ja sen osa-alueet jäävät kulttuurilautakunnassa muiden asioiden jalkoihin, eikä ole resursseja kiinnittää huomiota kaikkeen, mitä teatterin toiminta vaatisi.</p>
---	--

Diskurssi tuo esiin sen, että kunnallisella teatterilla on velvoitteita monipuolista yleisöä kohtaan. Tämä nähtiin hyvänä asiana ja seikkana, joka takaa sen, että teatterissa saa tehdä monipuolista taidetta. Kaupunginteatterina olemista itsessään ei siis pidetty negatiivisena, vaan tyytymättömyyttä aiheutti kaupungin ja kulttuuritoimen toiminta, joka koettiin paikoitellen epäreiluksi teatteria kohtaan.

2) Strategia on ulkopuolinen sana

Strategia ulkopuolisena sanana -diskurssin viesti on selkeä: strategia ei ole meidän, me emme tee sitä, me emme toteuta sitä eivätkä sen laatijat ymmärrä meitä. Diskurssi korostaa, että strategiaa ei tehdä teatterin hyväksi ja teatterin toimintaa tukemaan, vaan kyse on ylhäältä alas tulevasta viestistä, joka palvelee lähinnä kulttuuritoimen tarkoitusta. Haastateltavat painottivat, että ulkopuoliset tahot eivät voi tuntea teatterin toimintaa ja dynamiikkaa niin hyvin, että he voisivat tehdä päätöksiä teatterin puolesta. Kaupungin toimintaa arvosteltiin tiukasti ja koettiin, ettei kaupunki itsekään aina tiedä, mitä heidän luomansa strategia tarkoittaa käytännössä. Strategiasta ja siihen liittyvistä työkaluista, kuten strategiakorteista ei jaksettu puhua kovin syvällisesti, vaan ne käsiteltiin

lyhyillä ja sävyiltään välinpitämättömillä ja jopa vähättelevillä ”onhan meillä noita” - tyyppisillä kommentteilla. *Ulkopuolisena sanana* strategialla ei nähty olevan todellisia yhtymäkohtia teatterin toimintaan, ja vastakkainasettelun myötä teatterin sisäinen mehenki korostui. Alla olevasta taulukosta nähdään esimerkkejä tätä diskurssia tukevista teksteistä.

Taulukko 4 Strategia on ulkopuolinen sana

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
<p>Ei välttämättä oo parasta, että talon ulkopuolelta palkataan talon sisälle ihmisiä. (eli kulttuuritoimenjohtaja valitsee)</p> <p>Kaupunkihan määrittää koko kulttuuritoimelle oman strategian. Et onhan meillä koko talossa täällä olemassa tällainen strategia varmaan jollain paperilla, jonka kaupunki tai siis kulttuuritoimi on tehnyt.</p> <p>Sen strategian pitäis lähteä ihan toisesta päästä, sitä pitäis lähteä rakentamaan siellä hallintokunnassa ja kattoo, että mitä näistä puroista syntyy sitten sinne kattoon, eikä niin että se katosta sanellaan, että strategia on tämä ja se jalkautetaan tänne.</p> <p>– – kun sitä vertaillaan toimintoja muissa kaupungin organisaatioissa, niin ehkä se auttaa tulkitsee jotenkin tätä, niin silloin se on varmaan ihan ok.</p> <p>Kaupungin organisaatiossa on ongelmana se, että niitä strategioita laaditaan kaupungin valtuustosta miettimättä mitä se oikeestaan tarkoittaa siellä hallintokunnissa – – ja silloin ne strategiat jää niin sellaiselle tasolle, että jalkauttaminen sinne hallintokuntaan tulee hirvittävän vaikeeksi.</p> <p>On siis on (strategia). Kulttuuritoimi on tehnyt. Meillä on tuolla strategiakortit, joissa määritellään meidän perustavoitteet ja perusyleisöt ja... on tehty jotenkin yhdenmukaistettaviksi.</p>	<p>Kulttuuritoimenjohtaja ei voi tietää, millainen ihminen sopii teatterin ilmapiiriin ja dynamiikkaan, sillä hän on ulkopuolinen</p> <p>Kulttuuritoimi on tehnyt koko talolle strategian, joka ei kuitenkaan ole saanut jalansijaa teatterin toiminnassa. "Varmaan jollain paperilla" kertoo sekä epäselvyydestä että vähättelystä.</p> <p>Strategian luomisprosessi on kokonaan vääripäin. Hallintokunnan, kuten teatterin, pitäisi olla itse prosessin alullepanija ja strategian pitäisi olla todellisesta toiminnasta nouseva teatterin tarkoituksia palveleva apuväline.</p> <p>Strategia auttaa kulttuuritoimea omissa tehtävissään, mutta teatterin toimintaa varten sitä ei ole kehitetty.</p> <p>Strategia luodaan ylhäältä alaspäin, eikä viesti jalkaudu ruohonjuuritasolle saakka. Strategia luodaan siellä, missä ei ymmärretä teatterin toiminnallista puolta. Tämä on ongelma.</p> <p>Strategiakorteista puhuttiin jokseenkin halventavaan sävyyn, koska kortit eivät olleen teatterin todellinen strategia vaan kulttuurihallinnon väline saada sen eri osastot yhdenmukaisiksi.</p>

Strategia on ulkopuolinen sana nousi esiin voimakkaammin ylemmän organisaatioportaalla selonteista. Myös alemmalla portaalla puhuttiin kulttuurihallinnosta, mutta viittaukset strategiaan tulivat epäsuoremmin kuin ylemmällä portaalla. Tämä johtunee siitä, että ylempi porras joutuu olemaan tekemisissä enemmän kulttuuritoimen strategian kanssa kuin alempi. Alemmalla organisaatiotasolla samantyyppistä ajattelua edustaa *strategia on epäselvä käsite*.

3) Strategia on epäselvä käsite

Strategia on epäselvä käsite -diskurssi heijastaa sitä, miten hankalana kokonaisuutena organisaatio ja etenkin sen alempien porrasten toimijat strategiaa pitävät. Epäselvyys ja epävarmuus kuuluivat haastateltavien puheessa, käsiteltiin strategiaa sitten abstraktilla tai konkreettisella tasolla. Diskurssissa strategia, sen rakentuminen ja sen toteuttaminen eivät ole yksiselitteisiä asioita teatterin toimijoille, vaan pahimmassa tapauksessa täysin arvailun varassa olevia termejä ja toimintoja. Joillekin koko strategian käsite oli vaikea sana ja epäselvä konsepti. Toisilla oli käsitys siitä, mikä strategia ylipäänsä on, mutta he eivät osanneet sanoa, sitoutuuko se johonkin konkreettiseen asiaan heidän teatterissaan. Johtoportaalla oli selkeämpi käsitys siitä, mikä kaupungin strategia on, mutta he huomauttivat, että kaupungilta tuleva strategia on niin ympäröivä, ettei edes sen kirjoittajilla ole yksiselitteistä vastausta siihen, mitä strategia todella tarkoittaa teatterin toiminnalle. Viestiketju, jossa strategiaprosessin pitäisi kulkea organisaatiotasolta toiselle, näyttääkin kärsivän kommunikaation vajavaisuudesta monessa kohdassa aiheuttaen epäselvyyttä. Taulukkoon 5 on koottu joitakin tätä diskurssia parhaiten ilmentäviä selontekoja.

Taulukko 5 Strategia on epäselvä käsite

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
<p>– – ne on yleensä niin ympäröivä, moniselitteisiä, lauseita, ja maailmoja halailevia, että kysyin niiltä valmistelijoiltakin, että mitä tämä tarkoittaa, niin jokaisella on eri näkemys.</p>	<p>Jos strategia on epäselvä jopa sen luojille, organisaation on vaikea ymmärtää, mitä strategialla todella tarkoitetaan ja mikä sen funktio on operatiivisessa toiminnassa.</p>
<p>No siis varmaan sitä on, en mä yhtään epäile ettei sitä olis. Mutta ei se täällä meillä asti, en mä sitä kovinkaan paljon näe tai koe.</p>	<p>Usko siihen, että jossain tapahtuu strategista ajattelua, mutta mitä se on, miksi sitä on tai miten se näkyy, ovat hämärän peitossa.</p>
<p>No varmaan tietysti teatterin johto (luo strategiaa)... kulttuurilautakunta vaikuttaa tietysti kaikkiin valintoihin. Ehkä peräti kaupungin jostain hallinnosta... Niin mä kuvittelen sen olevan.</p>	<p>Varmaan, ehkä, kuvittelen, jostain hallinnosta. Strategiasta puhuttaessa teksti on täynnä epävarmuutta ja epäselkeyttä kuvaavia sanoja, vaikka "tietysti" -sanaa käytetään tuomaan esiin sen, että puhuja on tietoinen hierarkiarakenteesta sinällään.</p>
<p>En mä osaa ees vastata tohon... meil on niinku... se on... sehän pitäis olla niinku kirkkaana mielessä... siis meilläähän pitäis olla niinku kaikilla sellainen ajatus siitä, että mikä on teatterin strategia. mutta tota noin... mulle se on ainakin vähän epäselvä...</p>	<p>Tietoisuus siitä, että strategia pitäisi olla, että sellainen varmaankin on ja että se olisi hyvä tietää, mutta todellisuudessa aihe on epäselvä, eikä konkretisoidu mihinkään tiettyyn asiaan.</p>

Selonteosta löytyi paljon epävarmuutta kuvaavia sanoja, kuten ehkä, varmaan, luulen, kuvittelen tai uskoisin. Kaupungin organisaationa toimiminen ja sen mukanaan tuomat rakenteet olivat haastatelluille selkeitä, mutta strategian hahmottaminen sen ra-

kenteen puitteissa oli monelle hankalaa. Kukaan ei silti kieltänyt strategian olemassaoloa, vaan epäselvyydenkin vallitessa oltiin yksimielisiä siitä, että jollain tasolla jossain päin organisaatiota strategista ajattelua varmasti tapahtuu. Epäselvyyden vuoksi sen ei kuitenkaan koettu ylettävän organisaation todelliseen toimintaan saakka.

4) Strategia on turhautumisen lähde

Turhautumiskurssi painottaa ylhäältä alaspäin johdetun strategian toimimattomuutta. Norsunluutornien strategioiden koetaan pahimmillaan häiritsevän työtä ja aiheuttavan turhaa päänvaivaa. Strategiaähky näyttää myös vaivaavan teatteria, mikä aiheuttaa turhautumista koko kyseenomaista termiä ja konseptia kohtaan. Tämä diskurssi liittyy vahvasti *strategia on ulkopuolinen sana* -diskurssiin, sillä kummassakin korostuu se, ettei teatteri itse pääse vaikuttamaan sille luotuun strategiaan ja tuomaan esiin toimintansa kannalta oleellisia seikkoja. Taulukossa 6 esitetään muutamia selontekoja, joista turhautumisen diskurssi nousi.

Taulukko 6 Strategia on turhautumisen lähde

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
Joskus hallinnon pitäis jalkautua hallintokuntiin, jotta ne ymmärtäis, mitä täällä hallintokunnissa tapahtuu. Eikä olis siellä norsunluutorneissaan ja epäilis kaikkea, mitä hallintokunnossa tapahtuu.	Strategiaa luodaan siellä, missä ei ymmärretä teatteria ja sen toiminnallista puolta, mikä aiheuttaa turhautumista. Luottamuksen puute korostaa tätä.
Vihaan sanaa strategia yli kaiken, koska taide saa ajaa sen strategian ohi tiettyssä mielessä.	Strategiasta konseptina on tullut jopa vihollinen, jos se estää todellisen toiminnan.
Mä luulen, että tää on vähän samanlainen asia kuin se kehittämishetket, eli joka puolelta tulee strategiaa, ei sellaista asiaa ole, josta ei voitais tehdä strategiaa.	Strategia koetaan termiksi, jota käytetään liian kevyesti. Strategioita luodaan enemmän kuin niitä ehditään toteuttaa, mikä aiheuttaa turhautumista ja strategiaväsymystä.
– ymmärrän, että siinä kohtaa kun sitä strategiaa siellä hallintokunnassa keskustellaan, niin niiden työntekijöiden kannanotot on sitä, että mitä jos me saatais ihan vaan tehdä meidän töitä.	Ylhäältä laskeutunut strategia ei tavoita organisaation toimintaa. Työntekijät haluaisivat tehdä työnsä ilman ylimääräisiä, heidän mielestään tarpeettomia kulttuuritoimen väliintuloja.

Luottamuksen puute kaupungin ja teatterin välillä tulee esiin tässä diskurssissa. Teatterissa ei luoteta siihen, että kaupungin hallinnon strategiat voisivat toimia heidän hyväkseen, ja koetaan, ettei hallinto myöskään luota siihen, mitä teatterissa tehdään. *Ulkopuolisen sanan* diskurssin tapaan myös *turhautumisen* tulkintarepertuaarissa teatterin sisäinen toiminta korostuu kaupungin ulkoisia vaatimuksia vasten. Strategia koetaan kaupungin tarpeettomaksi väliintuloksi ja termiksi, jota käytetään liian kevyesti ja liian usein. Turhautuminen on väistämätöntä, jos strategioita luodaan enemmän kuin niitä

ehditään toteuttaa. Äärimmillään diskurssi rakentaa strategian jopa viholliseksi, joka yrittää tunkeutua teatterin reviirille ymmärtämättä taiteen ensisijaista asemaa.

5) Strategia on tarpeeton

Teatterin operatiivinen puoli ja sisäänrakennettu prosessi ovat suuressa roolissa *strategia on tarpeeton* -diskurssissa. Kaupungin strategian rakentuminen puheessa jopa tarpeettomaksi heijastaa passiivista vastarintaa koko strategiaa kohtaan. Kaupungin dokumentti jätetään omaan arvoonsa, eikä sillä ole valtaa tai vaikutusta teatterin tarkoituksen toteuttamisessa, eli näytelmien valmistamisessa yleisöä varten, tai teatterin ohjelmistopäätöksissä, joihin teatterilaisten mielestä todellinen strategia usein kulminoituu. Taulukko 7 kokoaa yhteen parhaimmat esimerkit tämän diskurssin pohjana olleista kommenteista.

Taulukko 7 Strategia on tarpeeton

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
<p>Pääasia on tehdä se teatteri.</p> <p>En mä usko että teatterinjohtajat tekevät niitä ohjelmistopäätöksiä strategiaa ajatellen.</p> <p>Se et se rakennetaan yhteismitalliseksi (muiden tulosalueiden kanssa) niin itse asiassa mulla ei oo siihen hirveesti kantaa, koska se ei vaikuta siihen, miten ne asiat täällä tehdään.</p> <p>– – se, missä vaiheessa milläkin ratkaisulla on merkitystä, niin se (teatterin prosessi) on hyvin omanlaisensa.</p> <p>– – on aikataulut, että milloinka tehdään henkilösuunnitelmia, budjetin seuranta, talousarvion laadintaa, ja tämän tyyppisiä asioita. Mut teatteri on sellainen maailma, että kun sinne aamulla tulet, niin et välttämättä tiedä, mitä se päivä tuo tullessaan.</p> <p>Nyt täytyy sanoa, että mä en oo niistä strategiakorteista kauheen innostunut. Juuri siitä syystä, että prosessi on niin vahva jo itsessään ja se on niin vahvasti rakennettu sinne toimintaan sisälle.</p> <p>Sä et voi kirjoittaa, että nyt tehdään bisnestä teatterilla. Mä en usko siihe, kyl se täytyy keskittyä siihen tekemiseen, sit se joko onnistuu tai floppaa. En mä usko ennakkolaskelmiin. Ei koskaa voi tietää kuitenkaan, mitä se yleisö sit ostaa.</p>	<p>Yleisölle tehtävä tuote on tärkein.</p> <p>Todelliseen strategiaan, eli ohjelmistopäätöksiin, ei kaupungin strategia vaikuta</p> <p>Strategia on kaupungin yhdenmukaistamisen väline, jolla ei ole virkaa teatterin sisäisissä prosesseissa.</p> <p>Teatteri on erityislaatuinen ja siellä pätevät omat lait. Kaupungin strategia ei muuta niitä.</p> <p>Teatteri on erityislaatuinen, ja etukäteen suunnitellut aikataulut tai strategiat väistyvät alhaalta organisaatiosta tulevien asioiden tieltä.</p> <p>Teatterin perinteet ja vanhat toimintatavat luovat operationaalisen prosessin, jota uudet strategiakortit eivät muuta.</p> <p>Tietynlaiseen tulokseen tähtäävä strateginen suunnittelu ei auta teatterissa, koska yleisön reaktioita ei voida ennakoida.</p>

Strategia on tarpeeton, jos se ei palvele organisaation tarkoitusta eikä vaikuta sen toimintaan. Strategia ja sen apuvälineet, kuten strategiakortit, nähdään kaupungin yhtenäistämisen välineenä, jolla ei ole vaikutusta teatterin ajan kanssa kehittyneisiin toimintatapoihin. Tietyntylaisiin tuloksiin tähtäävää strategista suunnittelua pidettiin jopa mahdottomana, sillä yleisön arvaamattomuudesta johtuen näytelmien menestymistä ja niistä saatavia tuottoja ei voida ennakoida. Diskurssissa strategiaan suhtaudutaan välinpitämättömään ja jopa halveksivaan sävyyn, sillä sen ei koeta olevan tarpeeksi vahva operationaalista organisaatiota vastaan. Tämä luo mielenkiintoisen asetelman teatterin ja kulttuuritoimen välille, sillä muodollisesta hierarkiasta huolimatta tässä diskurssissa operationaalinen taso nousee strategisen tason yläpuolelle teatterin arvojärjestyksessä. Kulttuuritoimen strategiaa ei kunnioiteta, koska se ei ota huomioon teatterin erityispiirteitä eikä sisäisiä tarpeita. Teatteri nähdään hyvin omalaatuisena ja erikoisena yksikkönä, jonka täytyisi saada elää omaa elämäänsä.

Nämä viisi diskurssia – *nykytilan selittäjä, turhautumisen lähde, epäselvä käsite, ulkopuolinen sana ja tarpeettomuus* – eivät eroa toisistaan radikaalisti, vaan sijoittuvat ikään kuin saman, pääosin negatiivisen varjon alle. Etenkin viimeiset neljä diskurssia liittyvät toisiinsa kiinteästi. Strategia on epäselvä, koska se on ulkopuolisen sana, eli sen luovat muut kuin organisaation omat toimijat. Koska se on epäselvä ja muiden tekemä, se koetaan tarpeettomaksi. Se, että teatteri on joka tapauksessa strategialle alisteinen, aiheuttaa turhautumista jo itsessään. Lisäksi *strategia nykytilan selittäjänä* aiheuttaa turhautumista, koska menneisyydessä tapahtuneiden kaupungin huonojen päätösten ajatellaan olevan syynä moneen teatterin epäkohtaan. Jos nämä viisi haluttaisiin yhdistää yhden teeman alle, voitaisiin sille antaa nimeksi "strategia on vain paperi".

4.3.3 Toimijat kaupunkikontekstissa

Teatteri on kaupungin laitos -kontekstissa toimijoita olivat kaupunki ja kulttuuritoimi, johtaja sekä teatteri. Kaupunki ja kulttuuritoimi tarkoittivat monessa haastattelussa samaa asiaa ja ne muodostivat kiinteän parivaljakon yhteisine subjektipositioineen. Strategiadiskurssien ollessa hyvin samanhenkisiä ja vahvasti kytköksissä toisiinsa, myös toimijoiden identiteetit rakentuivat samankaltaisiksi diskurssista toiseen. Joitain eroja kuitenkin muodostui. Taulukkoon 8 on ristiintaulukoitu eri toimijoihin liittyvät subjektipositiot kunkin diskurssin mukaan.

Taulukko 8 Teatteri on kaupungin laitos -kontekstin subjektipositiot diskursseittain

Toimija Diskurssi	Kaupunki ja kulttuuritoimi	Teatterinjohtaja	Teatteri
Nykytilan selittäjä	Mahdollistaja	Virkamies	Rakennus
Ulkopuolinen sana	Kasvoton Valtias	Yhdyshenkilö	Tulosalue
Epäselvä käsite	Haaste	Kääntäjä	Uhri
Turhautumisen lähde	Rajoitus	Puolustaja	Omalaatuinen Yksikkö
Tarpeeton	Turha Byrokratia	Valtias	Itsenäinen Yhteisö

Kaupunki ja kulttuuritoimi nähtiin enimmäkseen rajoitteena, tai ainakin haasteena toiminnalle johtuen strategiaan kohdistuvasta epäselvyydestä ja turhautumisesta. Vain *strategia nykytilan selittäjänä* -diskurssissa kaupunki sai selkeästi positiivisen position toiminnan Mahdollistajana. Mahdollistamisella tarkoitetaan koko toiminnan pyörittämiseen kohdistuvaa resurssien allokoointia, mutta myös erinäisiä seikkoja, jotka liittyvät siihen, että teatteri on työnantaja. Tällaisia ovat esimerkiksi alan koulutuksen tukeminen ottamalla työhön uusien teatteritaiteenalojen nuoria ammattilaisia sekä monipuolisen ohjelmiston mahdollistaminen, sillä rahoitusmallin ansiosta teatteri voi tehdä kokeellisempaa ohjelmistoa tuloksesta huolehtimatta. Samaisessa diskurssissa teatterin positioksi muodostui fyysinen Rakennus rajoituksineen, ja johtaja nähtiin virkaansa nimitetynä neutraalina hahmona. Teatteria arvosteltiin sen puutteellisten tilaresurssien vuoksi, eikä esimerkiksi taiteen laatuun heijastaen. Teatterinjohtaja Virkamies puolestaan tulkittiin kulttuurihallinnon päättämäksi johtajaksi, jonka tehtävänä on hierarkiaan liittyvien asioiden hoitaminen. Tämä diskurssi kokonaisuudessaan kuvaa suhteellisen neutraalisti laitosteatterin toimintaa ja kaupungin hallinnon hierarkiaa.

Strategian ollessa *ulkopuolinen sana*, kaupunki on Kasvoton Valtias. Kasvoton Valtias määrää Yhdyshenkilön välityksellä teatterin toiminnasta ja teatteri kokee olevansa vain kaupungin määräysten alainen Tulosalue. Tulosalueen rooliin liittyy kyvyttömyys puuttua asioihin, sillä määräykset tulevat jostain niin korkealta, ettei teatteri ylety sinne. Johtajan on Yhdyshenkilön positiostaan käsin vietävä viesti Kasvottomalta Valtiaalta Tulosalueelle. Teatteri on Tulosalueena yhdenvertainen muiden kaupungin tulosalueiden kanssa, ja teatterinjohtaja on tulosaluevastaussa toiminnasta. Yhdyshenkilönä johtaja on lähempänä teatteria kuin Virkamiehenä toimiessaan, mutta varsinaista johtajuutta ei tämäkään positio vielä edellytä. Vasta *strategia on epäselvä käsite* -diskurssissa joh-

tajan subjektipositio alkaa muistuttaa todellista johtajaa. Kääntäjän tulee muuttaa ylhäältä tuleva viesti sellaiseksi, että teatteri – Uhri – ymmärtää, mitä siltä vaaditaan. Kääntäjältä odotetaan keskustelua, strategian selventämistä ja teatterin tuntemusta. Kääntäjä on jo selkeästi teatterin toimija, vaikka sijoittuukin teatterin ja kaupungin väliin. Uhrin positiossa teatteri kärsii siitä, ettei se saa tehdä rauhassa työtään, vaan kaupunkiorganisaation väliintulot koetaan toiminnalle haasteina.

Selkeästi voimakkaimmat diskurssit olivat *turhautumisen* ja *tarpeettomuuden* diskurssit. Niissä kaupunki koettiin kaikkein negatiivisimmin ja johtajan rooli korostui organisaationsa keulahahmona. Kaupungin positioksi jäi olla joko Rajoite tai Turha Byrokraatia. *Turhautumisen lähteessä* kaupunki on Rajoite, joka aiheuttaa hankaluuksia, monimutkaistaa prosesseja ja jopa estää toimintaa, jolloin teatterinjohtajan on puolustettava omiaan. Puolustaja ymmärtää teatterin omalaatuisen luonteen ja tietää, etteivät kaupungin yhtenäistämissuunnitelmat toimi teatterissa. Vaikka teatteri on osa kaupunkiorganisaatiota, sen subjektipositio on olla Omalaatuinen Yksikkö, eli ei verrattavissa muihin kaupungin yksiköihin. Teatteri on niin erityislaatuinen maailma, että sinne ei yksinkertaisesti voida luoda liiketalouden perinteeseen nojaavaa strategiaa, koska se ei välttämättä kannata todellisuudessa teatterin toimintaa eteenpäin. Tätä erityislaatuisuuden ajatusta vielä pidemmälle vie *tarpeettomuuden* diskurssi. Kaupunki on kyseisessä diskurssissa Turha Byrokraatia, joka ei vaikuta siihen, miten Valtias johtaa Itsenäistä Yhteisöään. Byrokratian annetaan olla omassa arvossaan ja ymmärretään jopa, että asioiden hoitaminen byrokratiassa ottaa aikaa, mutta sen ei anneta vaikuttaa teatterin todelliseen, sisäiseen toimintaan. Valtiaan positiossa johtajan valta on itsestäänselvyys, eikä sitä kyseenalaisteta. Valta ja vastuu kulkevat tässä positiossa käsi kädessä, ja teatterin toimijat toivat monella tapaa esiin sen, että koska Valtias on vastuussa kaikesta, myös viimeinen sana on aina hänellä. Teatteri on Itsenäinen Yhteisö, joka tekee omat päätöksensä ja elää omien sisäänrakennettujen prosessiensa mukana välittämättä siitä, mitä vaatimuksia kaupungin byrokraatia sille asettaa. Itsenäisen Yhteisön rooli on niin voimakas, että se johdattelee jo kokonaan uuteen kontekstiin: *me olemme teatteri*.

4.4 Yksityinen konteksti: me olemme teatteri

4.4.1 Kontekstin kuvailu

Teatterin sisäinen yhtenäisyys vahvistui puhuttaessa kaupungista ja *me olemme teatteri* -konteksti sai voimaa vastakkainasettelusta *teatteri on kaupungin laitos* -kontekstin kanssa. Teatterin sisällä ei näkynyt suurta erottelua ryhmien kesken, vaan selkeä ero tehtiin nimenomaan kaupungin ja teatterin välille. Sisäisten ryhmien erot tulivat esiin

paikoittain ammattikunnista puhuttaessa, mutta ammatillinen ryhmittäminen ja voimakaskin ammatti-identiteetti koettiin luonnollisina, eikä niiden nähty aiheuttavan henkistä kuilua ihmisten välille. Huomattavaa on, että usein ryhmittymistä tai kuppikunnista puhuttaessa vastaukset olivat muotoa "en minä koe, että olisi kuiluja, mutta ehkä muut kokevat". Tämä viittaisi siihen, että teatterissa tiedostetaan perinteiset tai stereotyyppiset taiteen ja hallinnon, tai näyttelijöiden ja muun henkilökunnan väliset erot, mutta ne saattavat olla aikansa eläneitä totuuksia, jos niitä ei kerran koeta henkilökohtaisesti. Tasapainosta ryhmien välillä kertoo se, että "me"-sanaa käytettiin useimmiten viittaamaan koko teatteriin, kuten seuraavista lainauksista ilmenee:

"...koska me olemme taidelaitos, emme mikään tuotantolaitos"

"kyl se aika pitkälti menee koko talon osalta että me. Ei siin sil taval suurta eroo oo, koska kaikkien kans ollaan tekemisis"

"Mä melkein pitäisin niin, että ensi-ilta olis meidän – – ja koko talo sais ilmaisliput ensi-iltaan ja koko talo juhliis sitä, että meillä on valmis prok-kis"

Teatterin sisällä yhteen hiileen puhaltaminen tuli esiin niin lyhyen ajan yksittäisten produktioiden kohdalla kuin pitkän ajan organisaation elinehtona. *Me olemme teatteri* ei ole kuitenkaan vain organisaatiota ylistävä konteksti, vaan se sisältää myös paljon kriittikkä teatterin sisäistä toimintaa kohtaan. Useassa haastattelussa mietittiin kommunikaation ja keskinäisen kunnioituksen merkitystä ja haastettiin jopa omia asenteita. Kommunikaatio olikin yksi aineistoa halkovista aiheista, joita käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.2.

Sisäiset prosessit nähtiin teatterin toiminnalle tärkeämpinä kuin kaupungin strategia ja teatterin strategiasta puhuttaessa ei viitattu enää kaupungin laatimaan dokumenttiin, vaan ohjelmistoon ja siihen liittyviin operatiivisiin valintoihin, sekä teatterin sisäiseen dynamiikkaan. Taiteen luomisen prosessi koettiin teatterin todelliseksi strategiaksi, joka muotoutuu monien tekijöiden kautta ja nousee alhaalta ylöspäin.

4.4.2 Strategia on prosessi

Haastateltavat miettivät usein pitkään, mitä vastaisivat kysymykseen siitä, mikä strategia on. Vastauksista kävi ilmi joko suoraan tai välillisesti, että strategia on ne esitykset, joita teatteri tekee ja se prosessi, jonka tuloksena taiteellinen ohjelmisto syntyy. Välillisesti tarkoittaa tässä sitä, että ensimmäinen vastaus saattoi olla abstrakti "selviytymissuunnitelma" tai "toimintasuunnitelma" tai "toimintatapa", mutta aihetta konkretisoides-

saan haastateltavat tulivat usein siihen tulokseen, että teatterin toimintasuunnitelma tarkoittaa käytännössä ohjelmistoa.

”Ehkä se strategiakin on siin just, et on sen ohjelmiston läpi viesti”

”Uskon että ne kaikki (strategiset asiat) varmaan tavalla tai toisella nivoutuvat siihen ohjelmistopolitiikkaan. Haluttais sillä strategialla osoittaa jonkinnäköisiä kannanottoja sen hetkiseen elämään.”

”Suurimman markkinointistrategiapäätöksen tekee teatterinjohtaja tehdessään ohjelmistovalinnan. On ihan hirveen iso markkinointipäätös valita kaikkien tuntema musikaali päänäyttämölle tai kantaesitys – – kun se lopputulos on se, että tietenkin halutaan paljon yleisöä, niin sen kannalta keskeisin päätös on sisältöpäätös. Ei se, millainen se juliste on. Koska sä myyt musikaalin ilman julisteen julistetta.”

Ohjelmiston, eli sisäisen strategian merkitys muodostui useiden diskurssien kautta. Sisäinen strategia oli haastatelluille läheisempi ja merkittävämpi kuin ulkoinen kaupungin dokumentti. Sitä kuvailtiin runsaammin ja yksityiskohtaisemmin, ja haastateltavat peilasivat omaa asemaansa herkemmin suhteessa ohjelmistoon kuin kaupunkiin. Tästäkin strategiasta puhuttaessa löytyi silti myös epäröiviä argumentteja, jotka liittyivät useimmiten siihen, ettei ohjelmistolinjausta aina ymmärretty tai ei tiedetty, mikä se varsinaisesti on. Yksityisessä kontekstissa strategiadiskursseja nousi tekstistä yhteensä 8.

1) Strategia on yleisön peili

Strategia yleisön peilinä antaa strategialle reaktiivisen roolin. Strategia peilaa sitä, millainen teatterin yleisö on, mitä se vaatii ja haluaa. Peilaamalla ajan tarpeita teatteri muokkaa strategiaansa sen mukaiseksi, millainen tilaus teatterille on. *Peilaamisen* diskurssiin vaikuttaa luonnollisesti se, että kyseessä on kaupungin laitos, jonka on myös palveltava koko kaupunkia. Teatteria ja taidetta ei tehdä itseä varten, vaan yleisö on koko toiminnan lähtökohta, ja yleisön määrä ja siltä saatava palaute määrittelevät sen, meneekö teatterilla hyvin vai huonosti. Kokonaisstrategian avulla halutaan myös viestittää, minkä tyyppisiä esityksiä kyseisessä teatterissa tehdään, ja siten helpottaa yleisöpohjan luomista. Yleisön tarpeiden huomioiminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti taiteellisista aspekteista luopumista tai vain farssien ja musikaalien esittämistä, sillä yleisö saattaa hyvinkin kaivata taiteellisesti korkealaatuisia esityksiä tai esimerkiksi koskettavaa draamaa. Taulukossa 9 on koottuna otteita haastatteluista ja tutkijan tulkin-
toja, jotka ilmentävän tätä diskurssia.

Taulukko 9 Strategia on yleisön peili

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
Taiteellisia ratkaisuja ja intohimoja tehdään, mut et niitten suhteuttaminen siihen suuren yleisön tarpeisiin.	Teatteria ei tehdä vain itselle, vaan yleisön tarpeet otetaan huomioon ensisijaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita epätaiteellisuutta.
Minusta se helpottaa monen ihmisen elämää, jos teatterilla on joku linja. Se helpottaa myös sen yleisöpohjan luomista. Että yleisö tietää, että mitä ne voi vaatia tai odottaa.	Strategian avulla halutaan helpottaa teatterin arviointia ja mahdollisesti laskea kynnystä tulla teatteriin.
– – mietitään, kenelle tehdään, mikä yleisön osa on jäänyt vähemmälle huomiolle.	Strategia ottaa huomioon koko yleisöpohjan, ei vain tiettyjä segmenttejä
Tällä hetkellä huomaan vaan, et mihin on kaipuuta on se, et on tunnepohjaisesti vaikuttanut – – et kaiken tän naurun rinnalle on tullut tää vaikutetuksi tuleminen kaipuu.	Yleisöllä on tällä hetkellä tarve saada tunnepohjaisia vaikuttamisen kokemuksia teatterista, joten teatterin strategian tulisi tarjota niitä
Teatteril menee varmaan silloin hyvin kun salit on täynnä ja yleisö on tyytyväinen.	Yleisön määrä ja palaute määrittävät sen, meneekö teatterilla hyvin
Kai sitten teatteri usein pakon edessä taipuu siihen kaupallisuuteen taiteen uhalla. Et siitä jutusta tulee ehkä huonompi, mut saadaan ihmisiä kimppabusseilla.	Taiteelliset aspektit joutuvat väistymään, jos vaa’an toisessa kupissa painaa suuri yleisömäärä.
Tajutaan, että ehkä tää juttu, mitä ollaan suunniteltu, et sen aika ei ookaan tässä vaiheessa, vaan se pitää siirtää tuonnemmaksi, ja sen tilalle pitää ottaa joku ihan toisen tyyppinen näytelmä.	Strategia peilaa sitä, mihin yleisö on valmis ja mitä yleisö haluaa nähdä.

Yleisön peili -diskurssissa strategia on lähimpänä kaupallista logiikkaa siinä mielessä, että siinä ostajalla on tarve, jonka palveluntarjoaja haluaa tyydyttää, vaikka se joutuisi joustamaan omista tarpeistaan. Teatteri taipuukin toisinaan kaupallisuuden edessä ja turvautuu näytelmälajeihin ja julkisuuden henkilöihin, joiden toivotaan houkuttelevan todennäköisemmin suurta yleisöä (vrt. Kanto 2007, 24–25). Tällainen logiikka kuitenkin sotii ainakin osittain sitä vastaan, että teatteri ei ole tuotantolaitos vaan taideorganisaatio, jonka yhteiskunnallinen tehtävä on olla muutakin kuin palvelun tuottaja. Tätä ulottuvuutta heijastaa *vaikutteiden lähde* -diskurssi, jossa teatteri ottaa proaktiivisen roolin yleisöön nähden.

2) Strategia on vaikutteiden lähde

Vaikutteiden lähde on diskurssi, jossa strategialla otetaan kantaa vallitsevaan tilanteeseen, pistetään yleisö ajattelemaan ja viedään teatteritaidetta eteenpäin. Tässä diskurssissa yleisö on vaikuttamisen kohde ja strategia vaikutteiden lähde. Teatteri haluaa herättää, aiheuttaa keskustelua ja tarjota katsojilleen haasteita, ja se luottaa siihen, että

yleisö on avoin ja valmis sen vaikutteille. Teatterin tarkoitus on myös viihdyttää, mutta se ei saa olla ainoa tarkoitus, etenkin kun viihde saatetaan nähdä alempiarvoisena taiteen lajina. Taulukosta 10 löytyy esimerkkejä selonteosta, joista *vaikutteiden lähde* -diskurssi nousi.

Taulukko 10 Strategia on vaikutteiden lähde

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
<p>Teatterin yks tarkoitus on viihdyttää, mut ei se saa olla ainoa. On hyvä et on joku, mut sit vastapainona siel on ehkä vähän riskimpi prokkis, joka saa ihmiset ajattelemaan ja joka ei ehkä sit oo niin hauska. Koska se on sit taas toinen teatterin tarkoitus.</p> <p>Haluttais sillä strategialla osoittaa jonkinnäköisiä kannanottoja sen hetkiseen elämään.</p> <p>– – jos teatteri elävöittää kaupungin ilmapiiriä, sillai että se herättää keskustelua – – kulttuurista keskustelua, puolesta tai vastaan.</p> <p>– – hömppähömpöpömpöä, joka varmasti myy, mut mistä kukaan ei saa mitään.</p> <p>– – pyrkiä koko ajan laadukkaampaan teatteritaiteeseen, joka pystyy myös päivittämään teatteria. Ja taidetta yleensäkin. Että pysyy ajan hermoilla tai jopa sen edellä. Että ei jäis jälkeen – – se ei tuu koskaan päättymään johonkin lopputulokseen.</p> <p>Kun tarjotaan jotain muuta, niin ihmiset kiinnostuu sit siitäkin.</p> <p>Ikinähän sä et voi ennustaa, et mikä on se juttu, josta tulee tämmönen kassamagneetti.</p>	<p>Teatterin tarkoitus on viihdyttämisen ohella herättää katsojia ajattelemaan. Vaativia teoksia on oltava, vaikka viihdyttäviin teoksiin on ehkä helpompi saada katsojia. Kaupallinen logiikka ei saa olla teatterin ainoa logiikka, vaan yhteiskunnallisesta tehtävästä on pidettävä kiinni.</p> <p>Strategia ei ole vain heijastus vallitsevasta ajasta, vaan se pyrkii myös vaikuttamaan siihen.</p> <p>Teatterin tehtävä on aiheuttaa keskustelua. Esityksistä ei edes tarvitse pitää, kunhan teatterista ylipäänsä puhutaan.</p> <p>Viihde on alempiarvoista. Teatterista on saatava jotain suurempaa irti, ei vain ajatuksetonta hupia.</p> <p>Strategian tulee viedä teatteria itseään ja teatteritaidetta kokonaisuudessaan eteenpäin. Proaktiivinen asennoituminen vallitsevaan aikaan ja tarpeeseen. Strategia on loputon kulttuurin kehittämisen jatkumo.</p> <p>Yleisön opettaminen. Luotetaan, että yleisö ottaa vastaan myös uusia vaikutteita.</p> <p>Koska menestys on joka tapauksessa tuuripeliä, ei kannata rakentaa strategiaa kaupalliselle pohjalle, vaan suurempaa tarkoitusta ajatellen.</p>

Vaikutteiden antajana teatterilla on yhteiskunnallinen tarkoitus, joka ajaa kaupallisten päämäärien ohi. Koska kaupallinen menestyminen on joka tapauksessa tuuripeliä, ei teatteria edes kannata tehdä kaupalliseen strategiaan tai logiikkaan nojautuen. Uusien ideoiden, ajatusten ja tunteiden tarjoaminen yleisölle nähdään sivistävänä ja kulttuurista elämää laajentavana toimintana, jolla on teatterin tarkoitukseen perustuva itseisarvo. Tämä diskurssi tukee ajatusta siitä, että teatterin yhteiskunnallista tarkoitusta ja taiteellista arvoa halutaan nostaa esityksillä, joita yleisö joutuu pureskelemaan (vrt. Kurkela 2000, 114).

3) Strategia on yhteinen lapsi

Kolmannessa yksityisen kontekstin diskurssissa strategia nähtiin teatteriyhteisön *yhteisenä lapsena*, jota kaikkien tulisi kasvattaa, vaikka lapsen äiti olisikin itseoikeutetusti teatterinjohtaja. Yhteistyötä painottavaan diskurssiin sisältyivät muun muassa luottamus, sitoutuminen, eri organisaatiotasojen ja ammattiryhmien toimiminen yhteisen päämäärän tavoittamiseksi ja kaikkensa antaminen. Myös yleisö otettiin osaksi dialogia, jonka lopputulos strategia on. Erilaiset kokoukset nähtiin tärkeänä keinona edesauttaa kommunikaatiota ja monien tahojen ja osastojen osallistumista strategiaprosessiin. Vuoropuhelu ulkoistenkin sidosryhmien kanssa koettiin hedelmälliseksi. Johtajan merkitys kommunikaation aloittajana ja ylläpitäjänä sekä osallistumiseen kannustajana tuli esille monessa haastattelussa. Taulukossa 11 esitetään parhaita esimerkkejä *yhteisen lapsen* diskurssin muodostumisesta.

Taulukko 11 Strategia on yhteinen lapsi

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
– tai aloittaa ainakin joo... pistää se vireille. Sen strategian pitäisi olla heidän (johtajien) lapsi, jota ihan kaikki vois kasvattaa.	Sysäys strategiaan on tultava ylhäältä, mutta kaikkien on voitava vaikuttaa siihen, millaiseksi se kasvaa.
Siel saa ehdottaa ohjaajia, joita mä haluaisin tähän teatteriin, siel saa tuoda sitä omaa henkilökohtaista taiteellista strategiaansa esiin.	Erilaiset kokoukset ja foorumit mahdollistavat oman panoksensa antamisen strategiaan.
Jos haluaa vaikuttaa teatterin linjoihin, niin pitää olla hirveen aktiivinen, ite hirveen kiinnostunut.	Oma aktiivisuus on avainasemassa strategiaprosessissa, vaikuttaminen ehkä vähän hankalaa.
Mikään näistä ei ole yksittäinen erillinen osa-alue, vaan kaikki vaikuttaa toisiinsa hyvinkin paljon.	Kaikki resurssit ja kaikki organisaation osastot vaikuttavat toisiinsa ja luovat sitä kautta strategiaa.
– ovivahtimestari tuli kertoo, mitä kommentteja kuuli sivukorvalla. Sehän on paras kontakti yleisöön, et miksei kuuntelis ovivahtimestaria.	Asiakaspinnassa työskentelevien merkitys strategian rakentamiselle. Strateginen tieto voi tulla alhaalta organisaatiosta.
Jos on hyvä johtaja, niin se kyllä kuuntelee sitä työyhteisöään myös. Ja työyhteisön ulkopuolisia. Mikä olisi mielenkiintoinen ja hyvä ohjelmisto.	Strategiaa tulisi tehdä keskustelemalla useiden eri sidosryhmien kanssa. On johtajasta kiinni, miten hyvin se onnistuu.
Kyl se tässä tulee yleisöpalautteesta ja sellaisesta, että sanotaan meidän verkostot antaa, siis sellaiset lähiverkostot, sekä hallinnollisella että muualla. Sitten se tulee kritiikeistä.	Sidosryhmien vaikutus strategiaan. Palautetta usealta taholta.

Yhteisen lapsen diskurssi kuvasi usein sitä, millainen strategian ja strategiaprosessin pitäisi olla. Keskustelut, erilaiset yhteistyöfoorumit ja palautekanavat nousivat suureen arvoon lapsen kasvattamisen diskurssissa. Diskurssi mahdollistaa osallistumisen strategiaprosessiin, mutta toimijoiden oma aktiivisuus, aloitekyky ja halu ymmärtää muita

ratkaisevat lopulta sen, osallistutaanko siihen vai ei. Ilmapiirin merkitys tuli esiin yllättävällä tavalla, sillä haastatelluille usein riitti, että he *tuntevat* olevansa osa strategiaa, vaikkeivät he viralliseen strategiaprosessiin osallistuisikaan. Mahdollistava strategiapuhe voisi luoda tällaista ilmapiiriä.

Sekä *peilaamisen* että *vaikuttamisen* diskurssit käsittelevät strategiaa suhteessa teatterin ulkopuoliseen elämään. Myös *yhteinen lapsi* -diskurssissa yleisö otettiin osaksi strategiaa. Muut viisi yksityisen kontekstin diskurssia rajaavat strategian talon sisällä tapahtuvaksi toiminnaksi.

4) Strategia on sitouttaja

Strategia toimii *sitouttajana*, jos se on yhteensopiva toimijan oman fokuksen kanssa. Toisin sanoen, jos esimerkiksi näyttelijä haluaa tehdä vain äärimmäisen kokeellista teatteria, ei monipuolista ohjelmistoa tarjoava strategia riitä sitouttamaan häntä tiettyyn laitokseen. Yhtäläillä, jos lavastaja haluaisi tehdä monenlaisia esityksiä, mutta saa työstää vain minimalistisia puhenäytelmiä, hänen motivaationsa ja sitoutumisensa kärsii. Taulukkoon 12 on koottu joitakin *sitouttamisen* diskurssin pohjalla olevia tekstejä.

Taulukko 12 Strategia on sitouttaja

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
<p>Jos teatterissa pyritään tekemään hyvää taidetta, niin se riittää mulle mun työn toteuttamisessa, mut musta ois hirveen mielenkiintoista kuulla, et mitä teatteri meinaa, koska se voi vaikuttaa siihen, et haluuk mä olla tässä teatterissa.</p>	<p>Henkilön omien arvojen kanssa yhteensopiva strateginen suunta motivoi työhön. Myös strategian viestiminen on oleellinen osa sitouttamisprosessia. Sitoutuminen ammattiin ja taiteeseen ohittaa sitoutumisen teatteriin työnantajana.</p>
<p>– – se (suunnittelutyö) on hauskaa. Se on mielenkiintoista.</p>	<p>Strategiatyöhön osallistuminen lisää työn mielekkyyttä.</p>
<p>Niin usein kun näyttelijät joutuu tekee muiden päättämiä töitä, niin siin (oma produktio) saa tehdä ihan mitä halua.</p>	<p>Strategia antaa mahdollisuuden kokonaan oman tuotannon tekemiseen, mikä sitouttaa ja motivoi.</p>
<p>Jos kukaan ei usko siihen, mitä tuol näyttämöllä tehdään, niin silloin menee huonosti.</p>	<p>Jos strategiaan ei uskota ja sitouduta, vaikuttaa se koko teatterin hyvinvointiin.</p>
<p>Jos teatteri meinaa tehdä hömppöpömpää, niin en mä sit siellä jaksa olla.</p>	<p>Henkilö ei halua tehdä vain viihteellistä, vaan myös haastavaa teatteria, jolloin sen mahdollistava strategia sitouttaa.</p>
<p>– – jos tulee sellainen olo, että nyt on vaan lättästy joku, milloin minkäkin synn vuoksi, joku näytelmä. Että se ei sovi mihinkään linjaan. Ja jos sitä ei edes käy kukaan katsomassa, niin tulee sellainen kyllä, että mistäs sitä motivaatiota löytäis tulla töihin.</p>	<p>Selkeä strateginen linja ja sen kommunikointi henkilökunnalle ovat avainasemassa työmotivaation ylläpidossa. Lisäksi strategian toimivuus yleisöön nähden vaikuttaa sitoutumiseen ja jaksamiseen.</p>

Etenkin taiteellisen henkilökunnan sitoutuminen ammattiin ja taiteeseen ohitti herkästi sitoutumisen teatteriin työnantajana. *Sitouttamisen* diskurssissa kommunikaatio sai suuren arvon, ja sitoutuakseen teatteriin toimijat halusivat tietää hyvissä ajoin, mitä tuleman pitää. Haastateltujen puheesta voidaan tulkita, että strategia, jonka tekemiseen pääsee osallistumaan ja joka antaa mahdollisuuden toteuttaa myös omia henkilökohtaisia intohimoja motivoi työhön ja pitää yllä työtyytyväisyyttä, ja sitä kautta myös sitouttaa.

Kuka ja mikä määrittää sen, meneekö teatterilla hyvin, on monimutkainen kysymys. Yksi asia oli haastatelluille kuitenkin selvää: jos henkilökunta ei seiso strategian ja produktioiden takana, vaikuttaa se niin organisaation hyvinvointiin kuin yleisön saavuttamiseenkin. Jos toimijat ovat sitoutuneet strategiaan, sen kaikista osista ja yksittäisistä produktioista ei jokaisen tarvitse pitää. Riittää, että strategia kokonaisuudessaan on sellainen, että yksilö pääsee toteuttamaan itselleen tärkeitä arvoja. Oikeanlainen strategia ja sen kommunikointi toimivat parhaimmillaan sitouttajana sekä yksittäisiin produktioihin että teatteriin kokonaisuudessaan.

5) Strategia on arvostuksen mittari

Sitouttamisen lisäksi strategia voi toimia *arvostuksen mittarina*. Näytelmävalintojen ja etenkin produktioihin kiinnitettävien työntekijöiden valinnan koettiin heijastavan sekä kokonaisten ammattikuntien että yksittäisten työntekijöiden arvostamista. Tämä tuli esiin etenkin näyttelijöistä puhuttaessa, sillä vierailijapolitiikka nähtiin herkästi oman henkilökunnan aliarvioimisena. Teatterin toimijat kokivat olevansa arvostettuja silloin, kun strategian nähtiin palvelevan taiteellisia intohimoja, osoittavan arvostusta koko taidelaitosta ja taiteen muotoa kohtaan, mahdollistavan henkilökunnan oman ammattitaidon esiintuomisen ja kehittämisen sekä puolustavan teatterin omia ammattilaisia. Vierailijoiden käyttöä kaupallisista syistä, esimerkiksi laulajan palkkaamista näyttelijän sijaan, ei katsottu hyvällä ja sen negatiiviset vaikutukset niin yksittäisiin henkilöihin kuin koko henkilökunnan viihtymiseen tunnistettiin. Taulukkoon 13 on koottu tekstistä osia, joista *arvostuksen* diskurssi nousee.

Taulukko 13 Strategia on arvostuksen mittari

<p>TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)</p> <p>Pitää olla sellainen, että ihmiset tajuaa olevansa taidelaitoksessa, ettei ne uinahda. Kyllä silleenkin pitää taloa ajatella.</p> <p>Musikaaleissa palkataan usein laulajia, jotka ei sit osaakaan näyttellä. Ja ne saa sillä yleisöä joo, mut se on ensinnäkin hirveen nöyryyttävää näyttelijälle, jos siellä tekee pääroolia ihminen, joka ei osaa tippaakaan näyttellä.</p> <p>Kiinnitetty saa tehdä meidän pienelle näyttämölle omia produktioita, jotka teatteri sit markkinoi ja antaa sulle teknisen henkilökunnan ja... siis se on ihan käsittämättömän siisti!</p> <p>Yks johtaja teatterissa X rupes palkkaa pelkkii vierailijoita, niin kohta oma henkilökunta ei viihtynyt kauheen hyvin. Et tavallaan oma henkilökunta ohitetaan, palkataan nimekkäitä vierailijoita, mut et yleisöllehän se näyttäytyy ihan mahtavana.</p> <p>– – meil on omissa näyttelijöissä sellaista paikallista tähtipotentialia.</p>	<p>DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)</p> <p>Strategian tulee palvella ammatillisia, taiteellisia intohimoja ja osoittaa arvostusta koko taidelaitosta kohtaan.</p> <p>Näyttelijöiden sivuuttaminen toisten ammattikuntien edustajilla kaupallisista syistä vaikuttaa näyttelijän omanarvontuntoon ja siihen, miten näyttelijä arvostaa itse teosta.</p> <p>Strategiaa arvostettiin, kun se salli ammattitaidon esiintuomisen ja laajentamisen omien produktioiden kautta. Tämä koettiin myös mahdollisuudeksi vaikuttaa strategiaan.</p> <p>Oman henkilökunnan sivuuttaminen vierailijoilla johtaa tyytymättömyyteen. Ongelmia syntyy, jos yleisön kosiskelu ja sitä kautta taloudellisen kannattavuuden havittelu ajavat oman henkilökunnan hyvinvoinnin ohi.</p> <p>Omista näyttelijöistä on mahdollista kehittää valovoimaisia teatterin tähtiä.</p>
--	---

Haastateltavat pitivät myös mahdollisuutta osallistua strategian luomiseen jonkinlaisena arvostuksen merkinä. Sama päti myös toisinpäin – kokemus siitä, ettei strategiaan voi vaikuttaa ja kokemus siitä, ettei omaa työtä arvosteta tarpeeksi, kulkivat käsi kädessä.

6) Strategia on taidetta talouden raameissa

Taiteen ja talouden suhde rakentui *taulu*-vertauskuvan kautta: talous on teoksen raamit ja taide on teos itse. Kokonaisstrategia rakentui taloudellisten realiteettien valossa, sillä talous määrittää niin henkilöstö- kuin aikaresurssiakin, mutta itse teoksiin talouden vaikutus ei tauludiskurssissa yltänyt. Talouden rooli nousi esiin puhuttaessa teatterista työnantajana, jolla on oltava tuloja maksaakseen palkkoja ja jonka on ennen uusien resurssien hankkimista hyödynnettävä parhaansa mukaan vanhoja ja vajaan käytössä olevia. Talous nähtiin siten välttämättömänä ja itsestään selvänä toiminnan kehyksenä, mutta ei suinkaan taiteen rajoitteena. Niukat resurssit koettiin jopa luovuutta edistäväksi tekijäksi. Myöskään taloudellisen menestyksen ei koettu laskevan teoksen taiteellista arvoa, vaan menestyksestä saatiin nauttia. Seuraavaan taulukkoon on koottu joitakin tätä diskurssia parhaiten ilmentäviä selontekoja.

Taulukko 14 Strategia on taidetta talouden raameissa

<p>TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)</p> <p>Talous on ihan selkeesti, se luo nää raamit. Siihen kytkeytyy loppujen viimeks kaikki meidän resurssit – – mut se että taiteen sisältöön suoranaisesti vaikuttais talous niin, niin se ei ole.</p> <p>Jos se on hyvä näytelmä, joka myy todella hyvin, niin ei siinä oo mun mielestä mitään ongelmaa.</p> <p>Koska teatteri on laitos, jonka pitää maksaa palkkoja, pitää saada tuloja.</p> <p>Taiteellisesti onnistuneen lopputuloksen vaatimus ei oo mun mielestä se, et sulla on mahdollisimman paljon fyrkkaa käytössä.</p> <p>Jos annettais loputon budjetti ja saisi tehdä fantasiaan tilaan, jossa ei olis esteitä, niin siihen varmaan loppuis mun luovuus, koska ei olis mitään, mihin tarttua.</p> <p>Onko strategia se, et yritetään saada mahdollisimman monta katsojaa, tai että onko se se, että halutaan tehdä tietynlaista ohjelmistoa, tavoitellaanko me jotain tiettyä katsojaryhmää, tavoitellaanko me lippituloja.</p> <p>– – johtaja X teki produktioita sillai, että hän esimerkiksi teki pienelle näyttämölle naisvoittoisen näytelmän sen takia, että hänellä oli työttömiä naisnäyttelijöitä talossa – – Siin ei ollut mitään sellaista, et tä olis ollut niinku korvaava tuote – – et se oli taiteellisesti perusteltu, mut lähti niistä taloudellisista lähtökohdista.</p>	<p>DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)</p> <p>Taiteellisenä kokonaisuutena ohjelmistolla on suora kytkös talouteen, sillä talous määrittää niin henkilöstöresurssia kuin aikajännettäkin, mutta varsinaiseen taiteellisuuteen talous ei vaikuta.</p> <p>Taloudellisesta menestyksestä saa nauttia, kunhan taiteellisia seikkoja ei ole laiminlyöty.</p> <p>Teatteri on työnantaja ja työstä on saatava korvaus, joten taloudellinen aspekti on luonnollinen osa.</p> <p>Resurssit tietäen voi tehdä taidetta. Suuri budjetti ei takaa yleisömenestystä eikä taiteellista laatua.</p> <p>Niukkojen resurssien keskellä on helpompi tarttua työhön ja kokea onnistumisia sitä kautta, että keksii jonkin uuden luovan tavan hyödyntää vähäisiä varoja.</p> <p>Taide ja talous eivät ole ristiriidassa, kun tiedetään, mitä haetaan ja millainen suunta ja strategia teatterilla on. Täysin kaupallinenkin strategia on hyväksyttävä, kunhan se on selvä kaikille.</p> <p>Strategiasta voi löytää elementtejä, jotka ovat rationaalisesti tai taloudellisista lähtökohdista valittuja. Tällainenkin produktio voi silti olla taiteellisesti perusteltu ja korkealuokkainen.</p>
--	--

Taide ja talous eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ne ovat kaksi hyvin erilaista resurssia, jotka tukevat toisiaan. Korkealaatuinen taide tai yleisömäärät eivät ole suoraan budjetista riippuvaisia, mutta budjetti tukee taiteellista kokonaisuutta esimerkiksi tarjoamalla resursseja useaan produktion yhtä aikaa. Resurssit tuntien voi tehdä laadukasta teatteritaidetta, ja haastateltavat toivat ilmi, että niukat resurssit jopa auttavat taiteellisessa prosessissa. Pieni budjetti, pieni tila tai esimerkiksi tarkoituksenmukaista pienempi työryhmä vaativat tekijöiltä enemmän mielikuvitusta, luovuutta ja kekseliäisyyttä kuin rajoittamaton valta tehdä mitä vain. Ristiriitaa taiteen ja talouden välillä ei tauludiskurssissa ole edes silloin, kun toiminnalla on kaupallinen fokus, jos sen suhteen ollaan rehellisiä, eikä yritetä naamioida kaupallista fokusta taiteen taakse.

7) Strategia on johtajan päätös

Johtajan päätöksenä strategia on ylimmän tason sana, johon vaikuttavat niin johtajan omat mieltymykset, persoona kuin kontaktitkin. Teatterin toiminta on perinteisesti johtajavetoista ja se, millaisiksi teatterin rakenne ja toimintatavat ovat aikojen saatossa muotoutuneet, legitimoivat johtajan aseman. Tätä rakennetta ei kyseenalaistettu tai haluttu muuttaa, vaan monesti haastateltavat käyttivät sanoja kuten ”tietenkin”, ”luonnollisesti” ja ”totta kai”, sekä päätteitä ”-han, -hän” kuvaillessaan johtajan asemaa ja vastuuta, ja siten oikeutta luoda strategia. *Johtajan päätöksen* tulkintarepertuaarissa johtajalta odotetaan strategian luomisen lisäksi strategian viemistä organisaatiotasolla alaspäin ja eteenpäin siten, että työntekijöiden olisi mahdollisimman helppo toteuttaa strategiaa. Taulukossa 15 on esimerkkejä selonteosta ja *johtajan päätös* -diskurssin muodostumisesta.

Taulukko 15 Strategia on johtajan päätös

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
Teatterinjohtaja on kaiken A ja O, koska hänellä on valta, mutta hänellä on myös vastuu.	Johtajalla on kyseenalaistamaton valta, koska hänellä on kaikesta vastuu.
Se on viime kädessä teatterinjohtaja, koska tä on niin autoritäärinen tää meidän rakenne, et teatterinjohtaja on se joka päättää ne taiteelliset kysymykset.	Teatterin toiminnan luonne ja toimintatavat legitimoivat johtajan sanan. Teatteri ei ole demokraattinen laitos, vaan johtajan sana painaa aina eniten.
Teatterinjohtajalla on varmasti joku strategia, en usko et hän pystyy niinku johtamaan näin isoa laitosta ilman sitä.	Strategia on ylimmän organisaatioportaan termi ja johtajan apuväline.
Taiteellinen päätös loppujen viimeks kilpistyy yhteen johtajaan, niin totta kai liittyy ns. eletty elämä.	Johtajan kokemus, kontaktit ja verkostot vaikuttavat siihen, millaista ohjelmistoa tehdään ja millaisella kokoonpanolla.
– – lähtee johtajan pöydältä, siirtyy ohjaajalle, siitä meidän taiteellisen ryhmälle hyvin varhaisessa vaiheessa, mieluusti vuotta ennen enskaria virstanpylväät asettaa, että jokainen voi tehdä omaa työtään.	Strategia lähtee johtajasta ja johtajan on osattava viedä viesti eteenpäin niin, että jokaisen on mahdollista työskennellä yhteisen päämäärän eteen.
Se on henkilökysymys, et miten on oma strategia tai visio ja miten järkähtämätön on siinä tai miten kuuntelee alamaisiaan ja ottaa vaikutteita niiltä.	Johtajan persoona vaikuttaa strategiaan ja sen luomisprosessiin.

Huomioitavaa on, että samaisessa diskurssissa johtaja voi ottaa huomioon myös verkostojensa ja alaistensa mielipiteitä, mutta tapahtuuko näin, se on johtajan päätettävissä. *Johtajan päätös* ei siis välttämättä tarkoita sitä, että eristyksissä oleva johtaja muodostaisi strategian yksin, vaan on hyvinkin mahdollista, että hän niin halutessaan käy myös dialogia muiden asiasta kiinnostuneiden kanssa. Johtajan persoonan vaikutus on näin

ollen suuri koko strategiaprozessissa toimintatavoista viestinnän kautta aina lopputulokseen saakka.

8) Strategia on mahdollisuus kehittyä

Organisaation sisäisiä tarpeita korostava *kehittymisen* diskurssi alleviivaa strategian merkitystä ammatillisen oppimisen välineenä. Strategian on tuettava koko henkilökunnan oppimista tarjoamalla uusia haasteita sekä monipuolisia ja toisistaan poikkeavia produktioita. Strategia voi tarjota mahdollisuuksia työhön ja oppimiseen myös ulkopuolisille uusien teatteritaiteen alojen osaajille, kuten projisioijille, ja siten tukea koko taiteen alan kehitystä ja koulutusta. Koska varsinaista koulutusta tai taitojen päivittämistä ei joko tarjota tai sitä ei koeta tarpeelliseksi, tekemällä oppiminen nähtiin ensisijaisena keinona kehittää omaa ammattitaitoa ja teatterin laatua. Taulukko 16 tarjoaa silmäyksen niihin selontekoihin, jotka ovat *kehittymisen* diskurssin pohjalla.

Taulukko 16 Strategia on mahdollisuus kehittyä

TEKSTISTÄ POIMITTUA (Suora lainaus haastateltavan puheesta)	DISKURSSIN MUOTOUTUMINEN (Tutkijan tulkinta)
Teokset vaihtelee niin paljon, että niistä tulee se muutos ja jokaisesta teoksesta oppii ja ne on jollain tavalla aina uusia maailmoja.	Ohjelmiston monipuolisuus takaa työn vaihtelevuuden ja pitää siten tekijänsä virkeänä. Jokainen teos on mahdollisuus oppia.
Työn kautta kehittyminen ja oppiminen on se kaikkein tärkein.	Työ itsessään tarjoaa mahdollisuuden kehitykseen, mitä pidetään suuressa arvossa.
Et miksi me muuten koulutettaisiin ihmisiä tuolla jos niille ei anneta töitä. Pidän kynsin hampain niiden puolia ja haluan, että kun on näitä kaupunginteattereita, niin annetaan ihmisille mahdollisuuksia ja töitä.	Strategia tarjoaa mahdollisuuden myös uusille koulutetuille teatteritaiteen osaajille, ei vain organisaatiossa jo työskenteleville. Kaikenlaisen koulutuksen tukeminen on näin ollen strategian yksi tarkoitus.
– – se on ehkä kokemuksen myötä tullut, ne asiat, mitkä sieltä nousee esille.	Opitut käytännöt ja taidot ovat teatterissa strategisia, joten strategian tulee tukea oppimista.
Kun se lähtee nollasta ja tuotetaan loppuun asti, niin ainahan prosessin aikana kasvaa ja kehittyy.	Jokainen produktio kehittää tekijöitään, sillä mikään teos ei ole täysin samanlainen kuin toinen.
Siinä pitää olla myös haastetta tekijöille.	Strategiassa tulee ajatella tekijöiden tarpeita.
Semmost ei oo vuosiin enää ollut, ainakaan muutama vuoteen, mitään varsinaista koulutusta ollut, mut mä aattelen, et joka työssä tulee vastaan jotain sellaista, jota mä en oo aikaisemmin tehnyt.	Virallisen koulutuksen puuttuessa tekemällä oppimisen merkitys korostuu.

Tekemällä oppimisen lisäksi myös muilta oppimista arvostettiin. Teatterista puhuttiin kisällialana, jossa vanhemmat opettavat nuorempia ja työ opettaa tekijäänsä. Opitut taidot voivat olla myöhemmin jopa strategisia resursseja, joten tämänhetkisen strategian tulisi mahdollistaa oppimisprosessit. Strategian rooli oppimisen tukijana ei kuitenkaan

ollut ylivertainen, vaan monet haastateltavat kertoivat kehittävänsä ammattiosaamistaan myös työpaikan ulkopuolella seuraamalla alan muutoksia, keskustelemalla teatterin ulkopuolisten kollegoiden kanssa tai vain elämällä elämäänsä, kuten haastateltu näyttelijä asian ilmaisi:

”Mulla on sellainen näkemys tästä asiasta, et tässä ammatissa on se hyvä ja samalla ihan hirvee puoli, että mitä tahansa mä teen elämässä, niin kaikesta on hyötyä. Ihan Mitä Tahansa. Vaikka mä olisin kolme kuukautta masentuneena sängyn pohjalla niin siit on mulle hyötyä”

Strategiadiskurssit *me olemme teatteri* -kontekstissa olivat monipuolisempia, tarkemmin kuvailtuja sekä useammin esiin tulevia kuin *teatteri on kaupungin laitos* -kontekstin diskurssit. Tämä on ymmärrettävää, sillä esitellyt kahdeksan yksityisen kontekstin diskurssia – *yleisön peili, vaikutteiden lähde, yhteinen lapsi, sitouttaja, arvostuksen mittari, taulu, johtajan päätös ja mahdollisuus kehittyä* – kuvaavat sitä, miten tulkitaan sellainen strategia, jonka koetaan liittyvän teatterin todelliseen toiminnalliseen puoleen. Subjektipositiot, jotka muuttuvat liikuttaessa diskurssista toiseen, kuvailevat tässä kontekstissa teatterin sisäisiä valtasuhteita sekä suhdetta yleisöön.

4.4.3 Toimijat teatterikontekstissa

Me olemme teatteri -kontekstissa toimijoiksi muodostuivat teatterinjohtaja, teatterin henkilökunta ja yleisö; tosin yleisö sai subjektiposition vain *peilin, lähteen ja yhteisen lapsen* diskursseissa. Johtajan rooli näkyi vahvana läpi koko kontekstin aivan kuten *teatteri on kaupungin laitos* -kontekstissa, mutta johtajuuden tarve ja alaisten odotukset johtajaa kohtaan korostuivat, kun tarkastelu rajattiin teatterin sisäiseen maailmaan. Taulukossa 17 on esitetty kunkin diskurssin sisällä muodostuneet subjektipositiot.

Taulukko 17 Me olemme teatteri -kontekstin subjektipositiot diskurssittain

Toimija Diskurssi	Teatterinjohtaja	Henkilökunta	Yleisö
Yleisön peili	Markkinatutkija	Toteuttaja	Kuningas
Vaikutteiden lähde	Taistelija	Sivistäjä	Vastaanottaja
Yhteinen lapsi	Äiti	Perhe	Leikkipuisto
Sitouttaja	Esittelijä	Valitsija	-
Arvostuksen mittari	Arvostelija	Ammattilainen	-
Taulu	Galleristi	Maalari	-
Johtajan päätös	Suuri Persoonaa	Alamainen	-
Mahdollisuus kehittyä	Rehtori	Tutkija	-

Yleisön peili -diskurssissa yleisö on Kuningas, jota teatteri palvelee ja joka vaikuttaa eniten siihen, mitä teatterissa esitetään. Markkinatutkijan roolissa teatterinjohtajan tulee selvittää, millaista teatteria Kuningas haluaa ja kertoa se henkilökunnalle, joka toteuttaa kuninkaan tahdon. On tärkeää muistaa, että Kuningas ei ole negatiivinen positio vaan neutraali, sillä Kuningas voi hyvin haluta monipuolista ja taiteellisesti korkealaatuista teatteria. Yleisöön suhtauduttiin erittäin positiivisesti koko kontekstissa ja kaupunki tulkittiin kentäksi, jota teatterin tulee elävöittää ja jonka halutaan voivan olla ylpeä omasta teatteristaan. Myös *vaikutteiden lähde* -diskurssissa yleisöä arvostettiin, mutta se nähtiin Vastaanottajana, jota Sivistäjät ohjaavat sellaisen teatteritaiteen suuntaan, jota teatterilaiset itse arvostavat ja pitävät teatterin tarkoituksen toteuttamisen kannalta tärkeänä. Johtaja on Taistelija, joka taistelee teatterin syvemmän tarkoituksen puolesta ja strategisilla valinnoillaan taistelee myös yhteiskunnan epäkohtia vastaan. Kolmannessa yleisön huomioivassa diskurssissa johtaja on strategian Äiti. Strategia, eli yhteisön *yhteinen lapsi*, lähtee johtajasta, mutta koko henkilökunta kasvattaa omalla tietotaidollaan lapsesta parhaan mahdollisen. Yleisö on Leikkipuisto, josta lapsi saa vaikutteita ja vinkkejä ja tärkeää tietoa siitä, mitä lapsi tarvitsee pärjätäkseen muiden seassa.

Sitouttaja -diskurssissa teatterinjohtaja esittelee laatimansa strategian, joka vaikuttaa siihen, haluaako henkilökunta sitoutua teatterin yhteisiin tavoitteisiin vai ei. Henkilökunta on Valitsija, koska sillä on mahdollisuus valita sitoutumisensa aste sen mukaan, miten houkutteleva strategia on. Valitsija on siis vahvassa asemassa Esittelijään nähden. Esimerkiksi Valitsijan taidoilla tai osaamisella ei ole merkitystä sitoutumiseen, vaan huomio kiinnittyy Esittelijän kykyyn muokata ja kommunikoida strategia siten, että se tyydyttää Valitsijan tarpeet ja johtaa sitoutumiseen. Asetelma on jokseenkin toisinpäin *arvostuksen mittari* -diskurssissa, jossa johtaja Arvostelijan positiossa määrittää Ammattilaistensa arvon. Voimakkaaseen ammattilypeyteen sidoksissa oleva Ammattilaisen subjektipositio on herkkä strategian heijastamalle arvostukselle ja puolustaa omaa ammattitaitoaan, joka on hankittu koulutuksella ja kokemuksella. *Arvostuksen* diskurssi liittyy läheisesti *sitouttamisen* diskurssiin, sillä strategia, joka tunnustaa ammattilaisen arvon tuskin ainakaan vähentää sitoutumista. Arvostuksen kokeminen voi vahvistaa tunnetta siitä, että teatterin arvot ovat samansuuntaisia omien arvojen kanssa, mikä vaikuttaa sitoutumiseen.

Taiteen ja talouden kohtaamisesta syntyvässä *taulun* diskurssissa johtaja saa Galleristin roolin ja henkilökunta Maalarin. Galleristi haluaa esitettäväksi erilaisia teoksia tietynlaisissa raameissa, ja Maalarin tehtävä on maalata mahdollisimman kaunis taulu ottaen huomioon raamien koko ja käsillä olevat työvälineet. Galleristi ja Maalari ovat kummatkin realisteja, sillä Galleristi tietää, millaiset puitteet galleriassa on, ja Maalari tietää kunkin maalauksen rajoitukset. Kumpikaan ei kärsi rajoitteista, vaan ne hyväksytään toimintaan kuuluvina, ja Galleristi ja Maalari puhaltavat yhteen hiileen luodessaan kokonaisuutta.

Kun strategia on *johtajan sana*, johtaja itse on Suuri Persoona, jonka henkilökohtaiset ominaisuudet ja sosiaalinen pääoma määrittävät teatterin suunnan. Alamaisen tehtävänä on kuunnella ja toteuttaa Suuren Persoonan toiveet ja osallistua strategiaprosessiin sen verran kuin johtaja sallii ja toivoo. Teatterinjohtajan roolia ei juuri kyseenalaistettu. Tekstissä viljeltiin paljon -han ja -hän -päätteitä johtajasta puhuttaessa, esimerkiksi: ”X:han on johtaja, joten...” tai ”sehän tietysti lähtee teatterinjohtajasta”, tai kuten yksi haastateltava tiivistä ajatuksen:

”Kaikki menee hänen kauttaan. Teatteri ei oo kovin demokraattinen työpaikka. Mikä on, se kuuluu vaan tän alan luonteeseen, et jonkun on tehtävä päätöksiä, joskus ikäviäkin. Me ei voida äänestää joka asiasta.”

Monesti saatettiin puhua negatiiviseen sävyyn hierarkioista, mutta samaan hengenveetoon todeta, että se, jolla on vastuu, hänellä on myös valta, ja että teatteri ei yksinkertaisesti voi olla demokraattinen laitos. Alamaiset toivoivat Suurelta Persoonalta johtajuutta ja kykyä kertoa päätöksistään avoimesti.

Strategia voi olla myös *mahdollisuus kehittyä*. Tällaisessa diskurssissa teatterinjohtaja on kuin yliopiston Rehtori, joka pitää huolen kokonaisuudesta ja siitä, että Tutkijoilla on tarpeeksi resursseja ja mahdollisuuksia kehittyä itse omassa työssään. Rehtorin harjoitteilla ei ole Tutkijoiden varsinainen opettaminen, vaan hän luo puitteet monipuoliselle itsenäiselle työskentelylle. Tutkijat omista taiteellisista, teknisistä tai hallinnollisista työhuoneissaan oppivat työnsä kautta uutta ja kehittävät siten myös teatterin toimintaa kokonaisuudessaan. Myös *kehityksen* diskurssiin yllättävän lisän toi positiivinen suhtautuminen niukkoihin resursseihin. Vähäisten resurssien kekseliäs ja onnistunut käyttö nähtiin luovassa prosessissa osoituksena ammattitaidon kehityksestä.

5 MIKÄ ON TEATTERIN STRATEGIA?

5.1 Teatterin diskursiivinen maailma

Strategy as practice -ajattelun mukaan strategia rakentuu jokapäiväisissä käytännöissä. Käytäntöjä ovat kulttuuriset säännöt, jaetut merkitykset, menettelytavat ja kieli, jotka yhdessä ohjaavat yksilöiden toimintaa. (Whittington 1996, 734; 2006, 613–216.) Tutkimuksessa havaittiin, että ainakin teatterilaiset itse pitivät todellisena strategianaan teatterin sisäänrakennettua prosessia vakiintuneine käytäntöineen, eikä niinkään ylhäältä alas johdettua kaupungin strategiaa. Kaupungin vaikutus teatterin käytäntöihin esimerkiksi budjettien ja byrokratian kautta toki tunnustettiin, kuten myös se, että kaupunki mahdollistaa teatterin olemassaolon allokoimalla sille resursseja kuten aikaa, rahaa ja tilaa. Kaupungin tärkeästä roolista huolimatta sisäisellä strategialla ja sen kuvailuun käytetyllä kielellä oli haastateltujen toiminnalle suurempi merkitys kuin kaupungin strategialla.

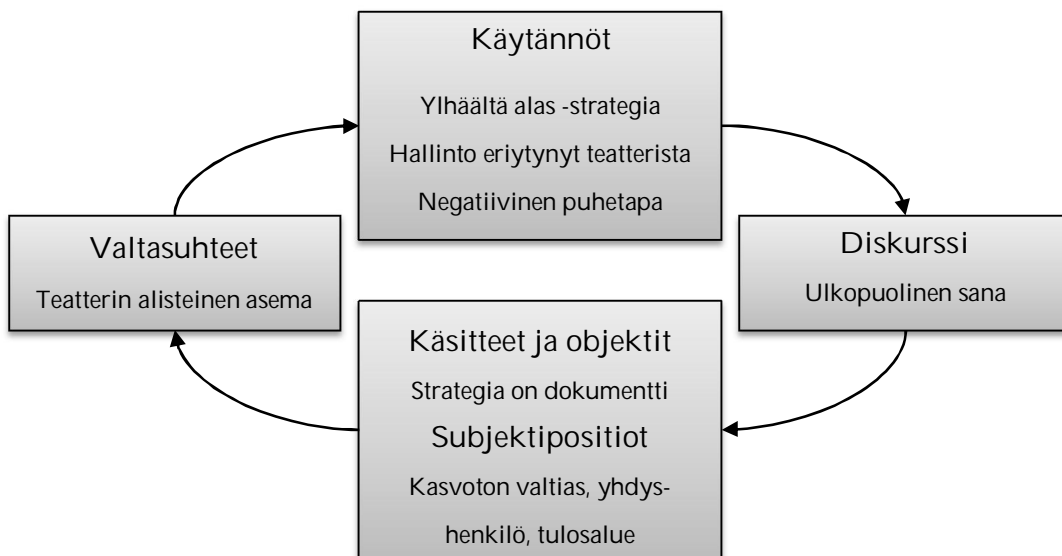
Strateginen suunnittelu tai kilpailuaseman vahvistaminen eivät perinteisesti ole olleet julkisilla varoilla toimivan teatterin ydinosaamista (vrt. Vaara & Laine 2006, 164). Tässä tutkimuksessa esiinnousseet merkityssysteemit vihjaavat, että perinteet eivät ole muuttuneet. Strategialle ei annettu suunnittelun funktiota, kilpailusta ei puhuttu lainkaan, eivätkä diskurssit muiltakaan osin perustuneet juurikaan yritysmaailman diskurssien ideologisiin lähtökohtiin (ks. Vaara & Laine 2006, 161–164; tässä tutkimuksessa luku 2.2). Lähimmäksi osuu instrumentaalinen rationalismi, josta kaupunkikontekstin *nykytilan selittäjä* ja *ulkopuolinen sana* ammentavat. Instrumentaalisen rationalismin mukaan menestyksen takana on resurssien tehokas käyttö. *Nykytilan selittäjä* -tulkintarepertuaarissa kaupunki allokoiki teatterille resursseja ja edellyttää niiden tehokasta hyödyntämistä. *Ulkopuolisen sanan* diskurssissa teatteri on välineellistetty tulosalueeksi, eli kaupungin resurssiksi, jota kaupunki pyrkii käyttämään tehokkaasti. Näiden kahden tulkintarepertuaarin lisäksi tutkimuksessa esiintynyttä johtamista ja johtajuutta voidaan käsitellä liiketaloudellisesta perinteestä lähtöisin. Esimiesten valta ja sankarijohtajan myytti heijastavat militaristista diskurssia, mutta haastateltavien toiveet osallistumiseen kannustavasta johtamisesta ohjaavat diskursseja yhteistyön ja matalien hierarkioiden suuntaan.

Vaaran ja Laineen (2006, 165–167) mukaan tulkintarepertuaarien rakentumiseen liittyvät tosiasiallistamisen, oikeuttamisen ja luonnollistumisen käytännöt. Tutkimuksessa huomattiin, että johtajan vaikutusvalta on tosiasiallistamisen ja oikeuttamisen kautta luonnollistunut, eli sitä ei tarvitse perustella, vaan johtajan kyseenalaistamaton valta on luonnollinen osa organisaation toimintaa. Strategiaprosessia käsiteltiin paljon johtajuuden kautta ja johtajan positio tuli vahvasti esiin läpi koko aineiston. Pienilläkin käytän-

nöillä voi olla strategisia vaikutuksia ja muutokset johtajan käytännöissä voivat vaikuttaa suurempiin kokonaisuuksiin diskurssien uudelleenmuotoutumisen tai joidenkin diskurssien vahvistumisen kautta (vrt. Whittington 2006, 614–616). Tutkimusaineistosta voidaan siis tulkita, että teatterissa johtajan rooli on diskursiivisessa muutoksessa erittäin tärkeä.

Johnsson ym. (2003, 3–5) esittävät ajatuksen siitä, että strategia ei saisi olla muualta kopioitu, vaihdettavissa olevat resurssit eivät saisi olla sen kulmakiviä eikä sitä tulisi johtaa ylhäältä alas. Taideorganisaation vahva sisäänrakennettu strategiaprosessi allekirjoittaa tämän väitteen. Kaupunkikontekstissa strategiadiskurssien viesti on selkeä: kaupungin strategia ei edesauta teatterin menestystä. *Me olemme teatteri* -kontekstissa puolestaan tulkintarepertuaarien moninaisuus kertoo, mitä kaikkea strategia on, mihin kaikkeen se vaikuttaa ja miten pienet asiat vaikuttavat siihen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aivan kuten yrityksissä, myös taideorganisaatioissa menestyksen mahdollisuus piilee mikrotason toiminnoissa ja resursseissa.

Hardy ja Phillips (2004, 300) kuvailevat diskurssien ja vallan suhdetta kehäksi, jossa diskurssit luovat käsitteiden, objektien ja subjektipositioden kautta valtasuhteita, jotka vaikuttavat niihin käytäntöihin, joissa tekstiä luodaan ja siten vaikutetaan diskurssiin. Tässä tutkimuksessa huomattiin Hardyn ja Phillipsin kehän mukaisesti, että jaetut merkitykset, toimijoiden positiot ja niihin liittyvät oikeudet ja valtasuhteet sekä kielenkäyttö riippuvat siitä, missä diskurssissa liikutaan. Kuvio 10 ilmenee, millaisiksi käsitteet, valtasuhteet ja käytännöt muodostuvat julkisen kontekstin *strategia on ulkopuolinen sana* -diskurssissa.



Kuvio 10 Diskurssin ja vallan suhde strategia on ulkopuolinen sana -diskurssissa (mukailtu lähteestä Hardy & Phillips 2004, 300)

Esiinnousseista diskursseista esimerkiksi osallistumista tukeva *strategia on yhteinen lapsi* luo hyvin erilaisia positioita ja valtasuhteita, kuin hierarkkisen ääripään "strategia on ulkopuolinen sana". Tämä tukee myös Mantereen ja Vaaran (2008) väitettä, jonka mukaan diskurssit selittävät, oikeuttavat ja toisaalta myös kieltävät tietynlaisia käytäntöjä ja tietynlaista toimintaa, sekä Ecclesin ja Nohrian (1992, 17) ajatusta siitä, että voidakseen ymmärtää strategiaa toimintana, tulee keskittyä organisaation kielenkäyttöön.

5.2 Kaupungin strategia

5.2.1 *Ulkopuolinen ja epäselvä tarpeeton paperi*

Kaupungin laitoksen kontekstissa strategiadiskurssit olivat hyvin maskuliinisia, eli normatiivisia, hierarkkisia, teknisiä ja rationaalisia (ks. Eriksson & Lehtimäki 2001, 204). Kaupungin strategiaa kohtaan oli huomattavissa kolmenlaista ajattelua. Voimakkaimmin näkyivät ylenkatsova vastarinta ja passiivinen hyväksyminen. Näitä kahta vähemmän, mutta siitä huolimatta selkeästi oli huomattavissa aggressiivista suhtautumista kaupunkia kohtaan. Passiivinen hyväksyminen tarkoittaa tässä rakenteiden, hierarkioiden ja eri toimijoiden roolien hyväksymistä, mutta ei aktiivista niiden puolesta puhumista. Passiivista hyväksymistä näkyy eniten *nykytilan selittäjä* -diskurssin Mahdollistajaa kohtaan ja jonkin verran myös *ulkopuolisen sanan* Kasvotonta Valtiasta kohtaan. Ylenkatsovaa vastarintaa heijastavat loput kolme diskurssia, joissa kaupungin subjekti-positio muodostui Haasteesta Rajoituksen kautta Turhaan Byrokraatiaan. Teatterin strategiakeskusteluun vaikuttaa siis selkeän negatiivisesti kaupunkiorganisaation rakenne ja hierarkia (vrt. Whittington ym. 2003). Kaupungin strategia on ulkopuolelta ja ylhäältä tuleva epäselvä ja siksi turha paperi, jonka ei haluta vaikuttavan teatterin toimintaan, sillä teatteri toimii parhaiten ilman sitä. Varsinainen aggressiivisuus kaupunkia kohtaan kumpusi siitä, etteivät haastateltavat tunteneet olevansa arvostettuja kaupunginteatterin työntekijöinä.

"Tää on ollut tää tyly vastaus: kulttuurille ei makseta" (haastateltavan kommentti liittyen kaupungin palkka-asioihin)

Mitä negatiivisempi kaupungin positio oli, sitä enemmän teatterinjohtajalta vaadittiin johtajuutta. Teatterin sisäisen yhtenäisyyden turvaamiseksi johtajuuden korostuminen ja yhteisen vihollisen nimeäminen saattavat olla hyväkin asia, mutta kaupungin strategisen johtamisen kannalta tuskin hedelmällistä.

Koska strategia kautta määritellään, mikä on itsestään selvää tai tavoittelemisen arvoista, on tärkeää, millaista kieltä strategiasta puhuttaessa tai kirjoitettaessa käytetään

(Eriksson & Lehtimäki 2001, 203). Ongelmana näyttää olevan, että teatterilla itsellään on hyvin erilainen käsitys ja tapa puhua strategiasta ja strategisesta johtamisesta kuin kaupungilla. Kaupungin ja kulttuurihallinnon kieli on liiketaloudellista ja teatterin kieli taiteellista, eivätkä näitä kieliä puhuvat ymmärrä toisiaan erityisen hyvin. Teatterille tuntuu olevan jopa alentavaa, että sitä verrataan liiketaloudellisiin mittareihin muihin kaupungin organisaatioihin, sillä teatteri on ja haluaa olla erityinen yksikkö ja tulla tunnistetuksi taidelaitoksena, joka toimii eri tavalla kuin muuta kaupunkiorganisaation osat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että taide ja talous olisivat varsinaisesti ristiriidassa, kuten teknisen puolen edustajan mielipide vahvistaa:

”Ei sitä rajaa ole. Me ollaan kuitenkin budjettien alaisia ja kaikilla hommillla on määrätty määrä rahaa ja milloin sit on mitään työvoimaa. Tää on kuitenkin yhteiskunnan laitos ja meidän pitää sillä rahalla, joka on budjetoitu, niin sen avulla me pyöritetään tätä. Ei siin oo ristiriitaa”

Teatterin sisäisessä kontekstissa *taulun* diskurssi osoittaa, että raha-asiat ja budjetit ovat teatterin toiminnalle itsestään selvä raami ja jopa luomista helpottava tekijä. Suurempi ristiriita löytyy kahden eri organisaatiotason kielenkäytöstä.

5.2.2 *Haasteena strategiaprosessi*

Ollakseen toimiva objektin, eli laaditun strategian, tulee liittyä organisaation todelliseen toimintaan sekä materiaalisessa että diskursiivisessa maailmassa (Maitlis & Lawrence 2003, 124–133). Kulttuurihallinnon luoma strategiapaperi täyttää osittain nämä vaatimukset, sillä teatterin diskursiivisessa maailmassa tunnustetaan kyseinen dokumentti. Ongelmana on, että strategioinnin episodi ei tapahdu teatterissa, vaan kulttuurihallinnossa, jolloin teatterin sisällä ei ole diskursiivisia tai poliittisia valmiuksia käsitellä syntynyttä objektia. Aikamme strategisen johtamisen diskurssi nojautuu siihen, että menestykseen tarvitaan tai ainakin siihen pyrkimisessä on hyödyllistä ja toivottavaa käyttää strategista johtamista ja siihen liittyviä toimintoja (Eriksson & Lehtimäki 2001, 204). Kulttuuritoimi strategiakortteja jakaessaan uudentaa ja vahvistaa tätä diskurssia, mutta teatterissa ei nähdä strategiatyökalujen hyödyllisyyttä. Näin ollen kulttuuritoimen strategiaa ei pidetä turhana pelkästään siksi, että se on ylhäältä pakotettu strategia, vaan myös siksi, että se pohjautuu teatterin organisaatiokulttuuriin sopimattomaan diskurssiin.

Maitlisiin ja Lawrencen (2003) teoreettinen viitekehys organisaation strategioinnista sopiikin selittämään kaupungin strategian negatiivista vastaanottoa. Heidän mukaansa organisaation politiikka ja diskurssit muokkaavat strategiaprosesseja. Diskursiiviset tekijät, kuten tarinat, keskustelut ja kokoukset ovat tärkeä osa strategiointia, mutta kau-

pungin hierarkiassa nämä toiminnot tapahtuvat sen yksikön ulkopuolella, jossa strategiaa tulisi toteuttaa. Teatterilla ei siis ole mahdollisuutta kehittää uusia strategioinnin onnistumiseen vaadittavia diskursiivisia resursseja. Olemassa olevat diskursiiviset resurssit kohdentuvat organisaation sisäiseen toimintaan, eivätkä siten toimi pohjana ulkoiselle strategiaprozessille. Sama pätee poliittisiin tekijöihin. Koska teatterin toimijoilla ei ole hallussaan riittävästi poliittisia positioita ja resursseja, heidän osallistumisensa strategiointiin jää vähäiseksi, ja objektin eli strategian muodostaminen pinnalliseksi. Maitlisin ja Lawrencen teoriassa objektin tulee olla läsnä sekä organisaation materiaalisessa että diskursiivisessa maailmassa ollakseen todellinen. Kaupungin toimesta laadittu strategiapaperi ei siis ole teorian määrittelemä objekti, koska se ei teatterin toimijoiden mukaan liity organisaation todelliseen toimintaan. Lisäksi se jää diskursiivisessa maailmassa ohjelmiston jalkoihin toissijaisena ja arvottomana dokumenttina. Maitlisin ja Lawrencen teoriaan tukeutuen voidaan sanoa, ettei ole yllättävää, että kaupungin strategia ei ylety teatterin toimintaan saakka. Etenkin *epäselvän käsitteen* diskurssi ilmentää tätä. On ymmärrettävää, että diskursiivisten ja poliittisten resurssien puute saa luodun strategian tuntumaan epäselvältä ja hankalalta.

Strategian epäselvyys ei ole hyvä asia myöskään kulttuuritoimelle, sillä ympäröivät strategiat on vaikea jalkauttaa eikä niiden toteutumisesta saada toivottua palautetta tai tietoa. Virtanen ja Kauppinen (2008, 49) huomasivat tutkimuksessaan strategian jalkauttamisesta, miten eri organisaatiotasojen välinen yhteydenpito ja toimijoiden mahdollisuudet kommunikaatioon vahvistivat strategiaviestin välittymistä. Vaikka kaupunki ei voi säännellä kaikkea kommunikaatiota tai pakottaa teatteria yhteiseen strategiointiin, voi se luoda foorumeita, joissa virallinen tai epävirallinen kommunikaatio olisi luontevaa ja jotka mahdollistaisivat keskustelut myös strategiaan liittyen.

5.2.3 *Vaihtoehtoisten diskurssien luominen*

Jos organisaatiossa tunnistetaan toiminnan kannalta ongelmallisia diskursseja, voidaan ajattelu- ja puhetapoja ohjata tietoisesti uuteen suuntaan (Mantere & Vaara 2008, 356). Kaupunkiorganisaation tilanne on hyvä esimerkki siitä, miten olemassa olevat diskurssit eivät tue strategiointia. Mikään viidestä strategiadiskurssista – *nykytilan selittäjä, ulkopuolinen sana, epäselvä käsite, turhautumisen lähde tai tarpeettomuus* – ei sisällä yhteistyötä, kannusta osallistumaan tai tarjoa strategiointia mahdollisuutena parempaan toimintaan. Tilalle tarvittaisiin siis kokonaan uusia tapoja ajatella.

Mantere ja Vaara (2008) löysivät tutkimuksessaan kolme diskurssia, jotka mahdollistavat strategiaan osallistumisen ja kolme, jotka ehkäisevät osallistumista. Osallistumisen mahdollistavat ovat itsensä toteuttaminen, dialogisaatio ja konkretisaatio, ja osallistumista ehkäisee mystifikaatio, kurinpito ja teknologisaatio. Tämän tutkimuksen tarkaste-

lu Mantereen ja Vaaran tutkimustulosten valossa auttaa ymmärtämään, miksi kaupunki-kontekstissa strategia oli huomattavan negatiivinen käsite. Strategian kokeminen epäselväksi, turhauttavaksi, tarpeettomaksi ja ulkopuoliseksi luovat mystifikaation, kurinpitoon ja teknologisaatioon verrattavia diskursseja, jotka kaikki aiheuttavat saman reaktion: pidättäytymisen strategioinnista. Kaupungin tulisi kiinnittää huomiota konkreettisuuteen, selkeyteen ja yhteistyöhön, joiden puute nykyisissä diskursseissa johtaa turhautumiseen ja välinpitämättömyyteen. Lisäksi teatterin itsenäinen luonne ja halu tulla kohdelluksi taidelaitoksena vaativat kaupunkihierarkialta joustoa, mikäli strategiasta ja sen jalkauttamisesta halutaan saada kaikkia osapuolia hyödyttävä prosessi. Uusia käytäntöjä ja diskursiivista ilmastoa kehitettäessä Mantereen ja Vaaran dialogisaation, konkretisaation ja itsensä toteuttamisen diskurssit tarjoavatkin hyvän ohjenuoran siihen, mihin suuntaan pitäisi olla menossa.

Koska käytännöt ja diskurssit ovat vuorovaikutussuhteessa, käytäntöjä muuttamalla tai uusia käytäntöjä luomalla voidaan vaikuttaa diskursseihin. Virtasen ja Kauppisen tutkimuksen (2008, 49) mukaan muun muassa erilaiset seminaarit ja keskustelutilaisuudet auttavat strategiaviestin välittymistä. Teatterin kaipaamaa erityisasemaa voisi vahvistaa uusi käytäntö, jollaisesta eräs haastateltavista haaveili:

”että ensi-ilta olis meidän eikä niitten kravattikaulaisten ihmisten, ja koko talo sais ilmaisliput ensi-iltaan ja koko talo juhli sitä, että meillä on valmis prokkis. Lavastetyöntekijät, verhoajat, puvustajat, kaikki, että se on meidän prokkis joka me ollaan saatu valmiiksi, niin se varmaan nostais tätä henkeä täällä. Ja sitten pidettäis joku vaikka toinen ensi-ilta näille henkilöille, kenelle se täytyy myös pitää totta kai. Mut tällä meidät imettäis ja motivoitais ehkä paremmin myöskin tekemään, olemaan mukana ja ymmärtämään tota taiteellista puolta”

Haastateltavat peräänkuuluttivat yhteenkuuluvuuden tunteen ja ilmapiirin tärkeyttä luomisprosessissa. Edellä kuvattu käytäntö antaisi teatterille luvan nauttia itse työnsä hedelmistä ja tarjota niitä sen jälkeen muillekin, mikä voisi voimistaa siteitä teatterin sisällä, vahvistaa sitoutumista yhteiseen projektiin ja kohottaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän työtään arvostetaan.

Myös fyysistä tilaa voidaan käyttää muutoksen tehostamisen ja strategian jalkauttamisen välineenä (Syrjälä, Takala & Vanhala 2008, 50–51). Tämä yllättävä keino saattaisi toimia, sillä kaupungin omistama fyysinen teatterirakennus tuli esiin etenkin, jos puhuttiin toiminnan rajoitteista. Tilan puute ja talon huono kunto asettavat haasteita koko toiminnalle ja yksittäisiin toimintoihin mentäessä ne saattavat olla jopa turvallisuusriskejä. Kun teatterista puhuttiin fyysisenä tilana, sävy oli useimmiten toteava: ”tämä hajoaa käsiin, niin se vain on”. Tilanteeseen tyytymätön, mutta siihen alistunut argumentointi hallitsi keskustelua, eikä toiveita tai ehdotuksia parannuksista juuri esitetty. Ra-

joittavan tilan nähtiin olevan kaupungin aikaisempien, teatterin kannalta huonojen strategisten päätösten seuraamus. Strategian kautta määritellään, mikä on tärkeää (vrt. Eriksson & Lehtimäki 2001, 203), joten jos kaupungin strategiassa ei ole allokoitu resursseja teatterin puitteiden parantamiselle, teatteri voi tulkita sen kaupungin välinpitämättömyydeksi. Uusien toimintamallien ja tilojen paremman suunnittelun ja käytön myötä kaupungin rooli toiminnan mahdollistajana ja tukijana voisi vahvistua, mikä saattaisi antaa tilaa esimerkiksi yhteistyön diskurssille etenkin, jos työntekijät otettaisiin mukaan tilan muutosprosessiin, kuten Syrjälä ym. (2008, 51) ehdottavat. Kysymys ei ole kuitenkaan vain työtyytyväisyydestä ja epäsuorasta vaikutuksesta, vaan rakennuksen toimivuudella on myös suora vaikutus repertuaariin ja sen onnistumiseen. Jokainen produktio kohtaa tilan haasteet niin lavalla kuin toimistoissakin, jonka lisäksi ohjelmistokokonaisuuden on sovittava käytössä oleville näyttämöille. Toimivimmat tilat antaisivat vapaammat kädet tehdä monipuolisempaa, paremmin yleisöä palvelevaa teatteritaidetta, mikä lienee seikka, jota sekä kaupunki että teatteri pitävät strategisesti tärkeänä.

5.3 Sisäinen strategia

5.3.1 *Kaikki on strategista – paitsi raha*

Me olemme teatteri -kontekstissa strategia miellettiin vakiintuneiden käytäntöjen ohjaamaksi prosessiksi, jonka lopputulos on ohjelmisto. Tämä vahvistaa tutkimuksen ennakoajatusta siitä, että teatterin strategia on ennen kaikkea käytännön toimintaa, jota voidaan tutkia käytäntöteoreettisista lähtökohdista. Sisäisen strategian diskursiivisen maailman kirjavuus puolestaan osoittaa, miten monia rooleja strategialla on. Ollakseen muun muassa yleisöä palveleva, henkilökuntaa sitouttava ja ammattitaitoa kehittävä, strategisen ajattelun tulee ulottua moniin toimintoihin ja organisaatiotasoihin. Sisäisen strategian vakiintunut prosessi näyttikin olevan useiden pienten, mutta tärkeiden teki-
jöiden summa. Usein miellettiin jopa, että kaikki, mitä teatterissa tapahtuu, on strategista:

”Kaikki teot ja toiminta teatterissa on periaatteessa strategista. Jos mä oon huonolla tuulella, niin sit ne ei välttämät oo, heheh, mut se olis ihanne. Et se olis koko ajan eteenpäin suuntaavaa toimintaa kaikilla.”

Niinkin pienten asioiden, kuin yksittäisen henkilön persoonallisuuden piirteiden, mielialan tai asenteiden ajateltiin vaikuttavan strategiseen prosessiin, sillä taiteellisen lopputuloksen koettiin olevan herkkä ilmapiirin muutoksille. Mielenkiintoista oli, että

kuka tahansa työntekijä hallinnosta tekniseen osastoon saattoi olla tämä henkilö – persoonallisuuden vaikutus ei siis jäänyt vain johtajien osaksi.

”Mä katon semmosii asioita, jotka ei suoranaisesti liity mun työhöni, minkälaista asennetta mä luon, ilmapiiriä mä luon, tuolla... se on asia, joka mun mielestä vie eteenpäin tai taaksepäin... Mä en puhu vain itsestäni, vaan jokainen yksilönä pystyy tähän. Ilmapiiriä... ja ilmapiiristä muodostuu se tekemisen into tai innottomuus ja se vie eteenpäin tai taaksepäin” (teknisen puolen työntekijän haastattelu)

Monenlaiset toiminnot eri organisaatiotasolla teatterin jokapäiväisessä elämässä ovat siis strategisia, koska niillä on strategisia seuraamuksia, kuten vaikutuksia organisaation kilpailukykyyn, suuntautumiseen ja menestymiseen (vrt. Johnsson ym. 2003, 14). Strategiaprosessi kuvattiin monitasoiseksi myös siten, että jokaisen esityksen sisältä voidaan löytää juuri sen esityksen strategia, eli miksi teos tehdään, miten se tehdään, mikä on teoksen päämäärä ja kuka sitä lähtee toteuttamaan. Teatterin erilaiset käytännöt vaikuttavat kunkin teoksen strategiaan yhtä lailla kuin kokonaisstrategiaprosessiin.

Yllättävää oli, ettei taloudellisia aspekteja juuri mainittu puhuttaessa siitä, mikä on onnistumisen kannalta tärkeää, eikä talouden ja taiteen kohtaamisesta syntynyt jännitteitä. Korhosen (1986, 28–29) mukaan teatterin strateginen johtaminen perustuu taloudellisten ja taiteellisten tavoitteiden yhteensovittamiseen. Tämä tutkimus haastaa Korhosen näkemyksen ainakin täyskunnallisen teatterin tapauksessa, sillä taloudellisia tavoitteita ei juurikaan tullut esiin ja rajoitteet nähtiin positiivisina toiminnan raameina, kuten *taulun* diskurssi osoittaa. Suuria budjetteja ei pidetty tärkeänä strategisten päämäärien saavuttamiselle, vaan tuhlausta jopa arvosteltiin. Yleinen kanta näytti olevan, että mässäilyllä pyritään peittämään se, ettei teos ole sisällöllisistä lähtökohdista perusteltu. Hyvän esityksen ja pitkälle kantavan repertuaarin voi siis tehdä pienellä budjetilla. Taloudesta puhuttiin tosiasiallistamisen (ks. Vaara & Laine 2006, 165–167) keinoin, eli sen paikka raamina oli itsestäänselvyys, eikä se siten uhannut taiteellista maailmaa. Teatterille oli hyvin selkeää, ettei todellista taidetta voi tehdä taloudellisella fokuksella ja siten uhkakuva taloudellisten aspektien ylivoimasta ei juuri ollut. Talouden asema oli fakta teatterin sosiaalisessa todellisuudessa toiminnan kehyksenä, muttei onnistumisen mittarina.

Taiteen ja talouden suhteeseen liittyvä eri työntekijäryhmien suhde muodostui myös ennako-oletusta positiivisemmaksi. Haastatteluissa tuli esiin yllättävä ”en minä, mutta muut” -argumentointi, kun vastaajat puhuivat siitä, onko ammattiryhmien välillä kuiluja. Seuraavista lainauksista toinen on taiteellisen ja toinen teknisen puolen edustajan haastattelusta:

”Mun elämässäni ei sellaista oo, mut kyllä siellä varmaan sellaista on. Mut mä en osaa sitä nähdä”

”Ei siinä sillä tavalla suurta eroa oo, koska kaikkien kans ollaan tekemisissä. Mut voi olla, et jos kysyisit jotain muulta, niin se vastaus vois olla toinen”

Samantyyppisiä vastauksia saatiin myös hallinnolliselta puolelta. Toisin sanoen, kuvitelmaa taiteen ja talouden ristiriidasta pitää mahdollisesti yllä yleisesti hyväksytyt, mutta niin sanotusti ”todellisuudessa” vanhentunut diskurssi. Teatterilaiset eivät välttämättä enää koe sellaista erottelua henkilöstöryhmien välillä kuin ennen, mutta epäilevät, että erottelua täytyy olla, koska sellainen diskurssi elää vahvana taideorganisaatioissa ja ehkä etenkin niiden ulkopuolella. Tällainen ajattelu saattaa kuitenkin pohjautua vanhoihin tapoihin, joiden muuttumisesta kertoi pitkään teatterissa työskennellyt tekniikan työntekijä:

”Silloin aikaisemmin oli jopa niin, että on ollut erikseen lämpiöt, et oli näyttelijöiden lämpiö ja tekniikan lämpiö. Nythän ollaan kaikki siellä siikin sokin, et ei oo mitään tämmöstä. Et se on paljon tässä vuosien varrella tasoittunut.”

Lämpiöiden yhdistäminen on hyvä esimerkki siitä, miten fyysinen tila toimii muutoksen vahvistajana (vrt. Syrjälä ym. 2008, 50–51) ja miten se teatterin tapauksessa on lisännyt yhteishenkeä. Vaikka tällainen yhteishenki ja rajojen poistaminen onkin ollut osana uuden samanarvoisuuden diskurssin syntyä, vanhasta taiteilijamyytistä ja taiteilijoiden erityislaatuisuutta korostavasta diskurssista voi olla hyötyä teatterille ja taiteelle yleensä. Oinosen tutkimuksen (2008, 74–75) mukaan myyttejä ja salaperäisyyttä, sekä taiteeseen liittyvää boheemia mielikuvaa on hyvä ylläpitää, sillä mystisyys houkuttelee asiakkaita. Lisäksi se korostanee sitä taidelaitoksen erityisasemaa, jota *turhautumisen lähde* ja *tarpeettomuuden* tulkintarepertuaarit sekä koko *me olemme teatteri* -konteksti peräänkuuluttavat. Aivan kuten Koivusen tutkimuksessa (2003, ks. Koivunen 2009) taiteilijat halusivat erottua muusta orkesterikoneistosta vetoamalla taiteeseen elämäntapana eikä ammattina, myös tässä tutkimuksessa tunnustettiin etenkin näyttelijöiden työn erityispiirteet verrattuna niin sanotusti ”tavalliseen” työhön. Tässä tutkimuksessa erottelu ei kuitenkaan ollut kovin vahvaa verrattuna Koivusen tutkimukseen, jossa muusikkojen mielestä taloudellisen puolen henkilökunta ei omistaudu taiteilijoiden tavoin jollekin arvokkaalle, ja siksi taide ja talous pysyvät viivan eri puolilla. Tässä tutkimuksessa teatterin sisäinen konteksti vahvisti yhtenäisyyden tunnetta, joka vähensi erottelua taiteen ja talouden parissa työskentelevien ihmisten välillä.

5.3.2 *Haasteena kommunikaatio ja kiire*

Sisäisen strategian kentällä muutama voimakas yksittäinen puheenaihe hallitsi keskustelua, kun kysyttiin, mitä pitää tehdä, jotta päästään toivottuun strategiseen lopputulokseen. Niistä ensimmäinen oli ylivoimaisesti eniten huomiota saanut kommunikaatio. Toiseksi nousi aikaresurssi. Kommunikaatio ja aikaresurssin rajallisuus tulivat esiin vastaajasta ja jopa kysymyksestä riippumatta. Yleisestä ilmapiiristä ja yhteen hiileen puhaltamisesta, joita voidaan kommunikaation avulla vahvistaa, puhuttiin myös paljon. Ilmapiirin merkitystä alleviivattiin, kuten seuraava lainaus osoittaa:

”Mä puhun ilmapiiristä, koska se on kaiken lähtökohtana kun luodaan taidetta, sitä viimeistä pisaraa sinne”

Taide koettiin erittäin herkäksi ilmapiirin muutoksille, vaikka painotettiin, että ammattiteatterissa jokainen sitoutuu produktion ja esitykseen, eikä ammattiylpeys anna henkilökohtaisten ristiriitojen vaikuttaa siihen, tehdäänkö esitys vai ei. Liiketaloudelliselta kannalta taidelaitoksen erityispiirre ja ongelma on, ettei yksittäisten näytelmien menekkiä voida ennustaa tarkasti (Björkegren 1996, 43–44; Kurkela 2000, 113). Teatterin taloudellinen menestys ei tämänkään tutkimuksen mukaan ole tarkan strategisen suunnittelun lopputulos. Strategiadiskurssit osoittavat, että strategialta jopa odotetaan jotain aivan muuta, kuin taloudellisen menestyksen turvaamista. Sen halutaan ottavan kantaa, palvelevan yleisöä, osoittavan arvostusta, sitouttavan, antavan mahdollisuuksia kehittyä ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Mikään edellä mainituista ei ole mahdollista ilman kommunikaatiota, ja ilman toimivaa kommunikaatiota ei ilmapiiri voi kehittyä sellaiseksi, joka tukee taiteellista työtä.

”Että saadaan mahdollisimman hyvä lopputulos... se on taas se kommunikaatio. Jos mietitään vaikka ohjaajan ja näyttelijän välillä. Jos se ohjaaja on täys kusipää, jos se ei osaa ottaa näyttelijää, tai teknikkaa, huomioon, niin pahimmillaan se pelkkä asia voi pilata sen koko näyttelijän roolityön. Jos sitä kontaktia ei saa toimimaan.”

Johtajuuden korostuminen diskursseissa siirtää huomion johtajan puheeseen. Eccles ja Nohria (1992, 59–60) painottavat, että organisaation toimijoita ei tulisi ajatella työntekijöinä tai kollegoina eikä edes inhimillisenä resurssina, vaan yksilöinä, joiden organisatorisia rooleja ja tavoitteita ei käsitellä massana tai vain yleisellä tasolla. Heidän mukaansa identiteetti, ei vain työnkuva tai titteli, ohjaa yksilöiden toimintaa, ja onnistuneen johtamisen edellytyksenä on, että johtajan puhe tavoittaa erilaisia persoonia ja persoonallisuuksia. Henkilökohtaisia suhteita, matalia hierarkioita ja mahdollisuutta keskustella epävirallisesti pidettiin tässäkin tutkimuksessa toimivan kommunikaation edel-

lytyksenä, vaikka ne eivät kaikkien haastateltavien mielestä aina toteutuneetkaan. Tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ollut oleellista vain se, miten asiat ovat, vaan myös se, miten niiden toivottaisiin olevan ja ennen kaikkea, millaiset diskurssit ohjaavat toimintaa toivottuun suuntaan.

Maitlisen ja Lawrencen tutkimuksessa (2003) huomattiin, että kun orkesterilla meni huonosti, taiteellinen henkilökunta syytti siitä taloudellista puolta ja taloudellinen piti taiteellisia aspekteja syyppäänä huonoon menestykseen. Tässä tutkimuksessa haastatellut tunnistivat ilmiön ja myönsivät sen mahdollisuuden toteutua, jos jokin henkilöstöryhmä ei ole tyytyväinen. Esiin nousi kuitenkin myös toisenlainen tapa toimia ongelmatilanteissa, josta osoituksena alempi lainaus.

”Jos on joku ongelma, niin silloin ne kärjistyvät, tekniikka on omansa, näyttelijät omansa. Näyttelijät on tietysti vähän spesiaaliryhmä, koska kaikkien muiden duuni on riippuvainen heistä. Ja he tietysti tiedostavat sen asian.”

”Sit on kausia, jolloin katsojia käy vähemmän. Niin siinä myös ne ongelmat alkaa kasaantua – – Sanotaan, et siitä voi aiheutua konflikteja, mut sekin vaihtelee. Välillä meillä menee niinku talona huonosti, niin me – – saadaan voimaa toisistamme. Se kääntyykin, ruvetaan puhalttaa yhteen hiileen, että saatais se kurssi käännettyä.”

On siis mahdollista, että ongelmista saadaan voimaa ja taistelutahtoa. Tämä onnistuu paremmin, jos organisaation ilmapiiri on sille suotuista. Kuten edellä on todettu, tässä tutkimuksessa hyvän ilmapiirin ja yhteishengen tärkeimmäksi rakennusaineeksi nousi kommunikaatio. Avoin kommunikaatio ja yhteistyötä korostava diskurssi voivat siis lieventää vastakkainasettelua ongelmatilanteissa.

Teatterin sisäisen maailman kontekstissa aikaresurssi erottui myös selkeästi yhtenä voimakkaimpana jännitteiden aiheuttajana. Puhuttiin sitten työn suunnittelusta tai toteuttamisesta, ajan järkevämpi käyttö ja informaation saaminen tarpeeksi ajoissa nousivat esiin kysyttäessä, miten työtä voisi tehdä paremmin. Itse työn tekeminen vaatii luonnollisesti oman aikansa, mutta ajan merkitys tuli esiin myös kun strategiaa käsiteltiin sitouttamisen, arvostuksen tai kehittymisen välineenä.

”Mä pystyn kehittämään itseni sitä paremmaks, mitä aikaisemmin me tiedettäis, et ketä meil on tulossa ja mikä juttu, kuka ohjaaja, ketä näyttelijöitä siihen on tulossa.”(hallinnollisen puolen edustaja)

Ajan parempi allokointi ja organisointi nousivat tärkeiksi kehittämisen kohteiksi niin hallinnon, taiteen kuin teknisen puolen haastatteluissa. Yleisellä tasolla toivottiin, että ei olisi niin kiire tehdä yhtä produktiota ja että produktioiden välillä ehtisi vähän hengäh-

tää. *Sitouttamisen* diskurssissa koettiin, että riittävä ennakointi lisäisi työn mielekkyyttä ja mahdollisuuksia luovuuteen ja sitä kautta sitoutumista työhön. Myös työsuhteen kokonaiskestolla koettiin olevan yhteys sitoutumiseen, sillä entistä vähäisempi ymmärrys kokonaisuuksista ja pinnalliseksi jäävä sitoutuminen koettiin olevan – ainakin osittain – pätkätyösopimusten aikaansaamaa.

Arvostuksen diskurssi sivuaa *sitouttamista* siinä mielessä, että arvostuksen kokeminen vahvistaa sitoutumista. Haastateltavien mukaan se, että työntekijä tai työntekijäryhmä otetaan mukaan produktion tekoprosessiin mahdollisimman varhain, on osoitus kyseisen ryhmän työn, ammattitaidon ja mielipiteen arvostamisesta. Jos tiedon saa omasta mielestään liian myöhään tai sitä tulee liikaa kerralla, työntekijä ei tunne olevansa osa prosessia, vaan vain passiivinen vastaanottaja. Myös aikaresurssin optimaaliseen käyttöön liittyy näin ollen kommunikaatio ja työtyytyväisyys, ja sitä kautta vaikutukset ilmapiiriin ja lopulta taiteen laatuun. Vallitsevista diskursseista toiset rakentavat ja uudentavat näitä ilmiöitä paremmin kuin toiset, ja siksi sisäisen strategian toimivuuden kannalta olisi hyvä vahvistaa niitä diskursseja, jotka tukevat kommunikaation ja ajanhallinnan käytäntöjä.

5.3.3 *Hedelmällisten diskurssien vahvistaminen*

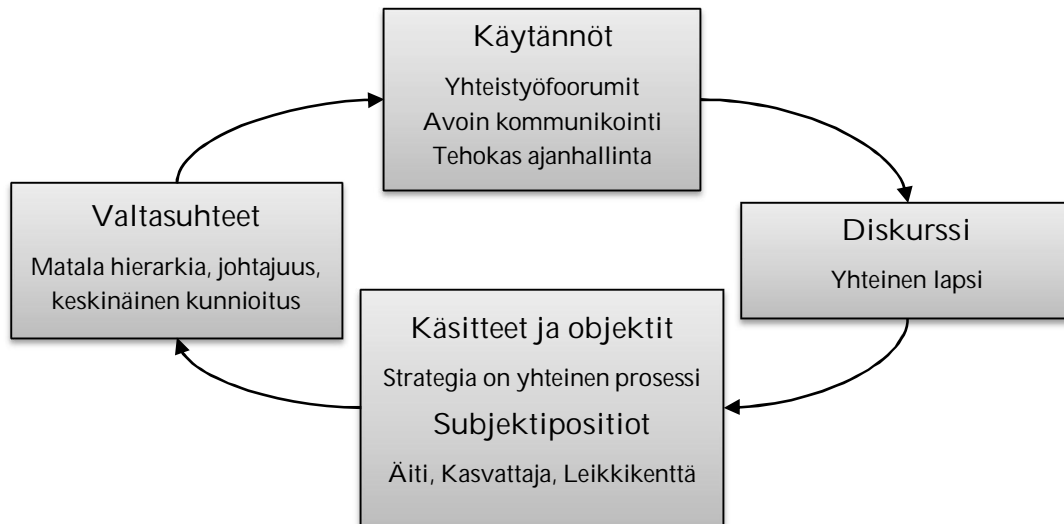
Me olemme teatteri -kontekstissa diskurssit olivat toiminnan kannalta positiivisia. Kontekstissa korostuivat sitoutuminen, oppiminen, kommunikaatio ja strategian konkretisointi ohjelmistoon, jotka ovat verrattavissa Mantereen ja Vaaran (2008) osallistumiseen kannustaviin diskursseihin, eli itsensä toteuttamiseen, dialogisaatioon ja konkretisaatioon. Suurin osa esiinnoisseista diskursseista on siis erinomainen lähtökohta organisaation toimintaa edesauttaville käytännöille. Eri diskursseilla on kuitenkin erilaiset legitimoivat luonteet (Mantere & Vaara 2008, 356), joten väistämättä yksi diskurssi voi olla kokonaisuuden kannalta hedelmällisempi kuin toinen.

Tutkimuksessa toimijoiden asema saattoi muuttua täysin liikuttaessa tulkintarepertuaarista toiseen (vrt. Vaara & Laine 2006, 167). Esimerkiksi johtajan ja työntekijän valtaasetelma on *sitoutumisen* diskurssissa täysin päinvastainen kuin *johtajan päätöksen* diskurssissa. Hardyn ja Phillipsin (2004, 299–302) mukaan valtasuhteet vaikuttavat siihen, millaisia käytäntöjä organisaatioon syntyy ja millaista diskursiivista ilmasto tuetaan, sillä tietyillä toimijoilla on tietyssä kontekstissa suurempi mahdollisuus vaikuttaa näihin. Tämä näkyi selkeimmin *strategia on johtajan päätös* -diskurssissa. Johtajan kyseenalaistamaton asema Suurena Persoonana sai voimaa Alaisten positiosta, jotka yhdessä loivat valtaasetelman, jossa johtaja päättää kaikesta. Koska dialogi ei ole välttämätöntä tässä diskurssissa, myöskään käytäntöjen ei tarvitse olla kommunikaatiota edesauttavia. Tällöin riittää se, että johtaja ilmoittaa päätöksistään ja linjavalinnoistaan

esimerkiksi pitämällä puheen tai kirjoittamalla sähköpostin. On myös mahdollista, että kommunikaation käytännöt häviävät lähes kokonaan. Ottaen huomioon edellisessä luvussa perustellun kommunikaation merkityksen teatterin toiminnalle, tämä olisi erittäin huono käänne.

Yrityksen strategiassa on kyse kilpailijoiden toimintamallien haastamisesta. Se voi perustua asiakkaiden tavoitettavuuteen, asiakkaiden tarpeisiin tai yrityksen palveluvalikoimaan. (Partanen, Järvenpää & Tuomela 2002, 34.) Kaupunginteatterin strategia eroaa tästä, sillä sen kilpailukenttä on jokseenkin erilainen kuin yritysten. Kunnallisen teatterin on palveltava koko kaupunkia, joten tuotteita – näytelmiä – ei voida ohjata vain tietynlaiseen tarpeeseen. Kontaktit asiakkaisiin on puolestaan seikka, jota myös teatteri voisi ajatella strategiassaan ja jolla se voisi kilpailla kaupungin muuta kulttuuritarjontaa vastaan. Kommunikaatio niin teatterin sisällä kuin sidosryhmienkin kanssa on siis strategista, mikä tukee Björkegrenin (1996, 43) ehdotusta siitä, että taidelaitoksen johtamisessa ei saisi lähteä ylhäältä alaspäin, vaan strategian tulisi olla emergentti organisaation, yleisön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tulos. Ottaen huomioon yleisön kanssa käytävän dialogin merkityksen, johtajan aseman kyseenalaistamattomuus sekä haastatteluista nousseen toimijoiden halun osallistua prosessiin, *strategia on yhteinen lapsi* olisi hedelmällinen diskursiivinen pohja strategian rakentamiselle. *Yhteinen lapsi* mahdollistaa osallistumisen sekä tunnetasolla että konkreettisesti. Erittäin tärkeää on myös huomata, ettei se sulje pois strategian muita sosiaalisia merkityksiä, kuten sitouttajan roolia, kehityksen mahdollistajaa tai yleisön sivistämistä, vaan päinvastoin tukee niitä. Lisäksi yleisön kuuluminen diskurssiin takaa kaikkein monipuolisimmat tiedonsaannin kanavat teatterille ja vahvistaa sitä tärkeää ja voimakkaasti puolustettua asiaa, että teatteri on olemassa yleisöään varten.

Strategiadiskursseilla on suuri merkitys organisaation toiminnalle, sillä ne perustelevat organisaation valtasuhteita, asettavat rooleja toimijoille, ja legitimoivat toimintaa (Knights & Morgan 1991, 251–252, 270; Mantere & Vaara 2008). Ei siis ole yhdentekevää, mitä diskurssia teatterissa voimistetaan. Seuraavassa kuviossa *yhteisen lapsen* diskurssin yhteyttä valtasuhteisiin ja käytäntöihin havainnollistetaan Hardyn ja Phillipin (2004, 300) diskurssien ja vallan suhdetta kuvaavan kaavion avulla.



Kuvio 11 Käsitteet, valtasuhteet ja käytännöt strategia on yhteinen lapsi - diskurssissa (mukailtu lähteestä Hardy & Phillips 2004, 300)

Yhteinen lapsi luo sellaiset subjektipositiot, joissa johtajan rooli korostuu prosessin alullepanijana ja keulahahmona kuitenkin työyhteisön roolia väheksymättä, mikä vaikuttaa väistämättä valtasuhteisiin muun muassa siten, että hierarkiaportaat vähenevät. Objekti, eli strategia, onkin yhteistyön tulos, jolle johtaja on luonut pohjan (vrt. dialogisaatio, Mantere & Vaara 2008, 351–352). Tämänäyttöinen asetelma vaatii keskustelua, mahdollisuuksia ilmaista mielipiteensä, yhteishenkeä ja -toimintaa vaalivia tarinoita sekä muita osallistavia käytäntöjä, joista haastatellut mainitsivat muun muassa yhteistyön ja tiimityöskentelyn yli ammattikuntarajojen sekä erilaiset kokoukset ja palautekanavat. Tämä ei tarkoita, että jokaisesta strategiaan liittyvästä asiasta pitäisi äänestää tai että jokaisen toimijan tulisi tuntea strategia yksityiskohtaisesti, vaan teatterin tulisi – kuten kaupungin strategiankin kohdalla – luoda käytäntöjä, joissa strategista tietoa voidaan jakaa ja joissa tieto voi konstruoida organisaation eri tasoilla (vrt. Virtanen & Kauppinen 2008, 49–50; ks. myös Laine 2010, 30).

Myös Regnérin (2003) tutkimustulokset ovat suotuisia *yhteisen lapsen* diskurssille. Regnér huomasi, että organisaation reunoilla strategiaprozessi on tutkivaa, observeerattavaa ja uusia mahdollisuuksia kartoittavaa toimintaa, jossa yrityksen ja erehdyksen kautta luodaan uusia käsityksiä ja tulkintoja strategiasta. Nämä tulkinnat eivät välttämättä ole virallisen strategian mukaisia, vaan reunoilla strategiatalkintoihin vaikuttivat myös ulkopuoliset tahot, kuten konsultit, asiakkaat ja jopa kilpailijat. Organisaation keskellä strategiatyössä sen sijaan keskitytään jo olemassa olevien resurssien hyödyntämiseen, hiomiseen ja paranteluun, sekä tämänhetkisten rakenteiden ylläpitoon. Regnér havaitsi, että strategian kehittymisen kannalta nämä eroavaisuudet reunojen ja keskuksen välillä

ovat erittäin tärkeitä. Eroavista tulkinnoista ja jokapäiväisiin käytäntöihin liittyvistä erimielisyyksistä kehittyi jännitteitä ja konflikteja, joilla on ratkaiseva rooli organisaation strategian kehittämisessä. Muutokset tuotteissa, asiakkaissa tai toimintalogiikassa ovat siten strategiaa ylläpitävän keskuksen ja strategiaa luovien äärilaitojen välisen vuorovaikutuksen tulos. (Regnér 2003, 66–79.) *Yhteisen lapsen* diskurssissa toteutuvat niin vertikaalinen kuin Regnérin suosittama horisontaalinen kommunikaatio.

Yhteisen lapsen diskurssi on jo olemassa, mutta sitä käytettiin lähinnä kuvailemaan sitä, millainen strategian ja strategiaproessin *tulisi olla*. Sen tulisi olla johtajan näemyksestä ja aloitteesta lähtevä prosessi, joka annettaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa koko työyhteisön tietoon, jotta eri toimijat ja ammattiryhmät voisivat vaikuttaa sen kehittämiseen tai vähintään valmistautua ajoissa siihen, mitä tuleman pitää. Ilmapiirin ja sitä vahvistavan kommunikaation ja ajankäytön vaikutuksia ei tule väheksyä, sillä haastatelluille ei viime kädessä ollut tärkeintä päästä mukaan viralliseen strategiaproessiin, vaan heille riittäisi, että he ymmärtäisivät teatterin strategian ja tunsivat olevansa osa sitä.

”– – että kaikki tunsivat luovansa sitä, se pitäisi syntyä sitä kautta. Vaikka se välillä voisi tuntua mahdottomalta, mitä tääl on... sata, yli sata ihmistä töissä, et eihän se oon mahdollista, mut eihän sen tarvi olla... kun just se ilmapiiri, niin se silloin se jo ikään kuin kertautuu ja tulee mahdolliseksi että kaikki tuntevat luovansa tätä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiset diskurssit hallitsevat teatterin strategiapuhetta, millaisia subjektipositioita niihin liittyy ja mitä teatterin strategiasta ja strategiaprosessista voidaan sanoa nojautuen tutkimustuloksiin ja olemassa oleviin teorioihin. Strategia ajateltiin organisatorisen todellisuuden rakentajana, joka heijastaa niitä uskomuksia ja oletuksia, joiden varassa organisaatio toimii. Strategiadiskurssit valittiin tutkimuskohteeksi siksi, että ne symbolisella tasolla ilmentävät toimijoiden uskomuksia ja arvoja (Heracleous 2004, 178) ja siten diskurssien avulla voidaan päästä syvälle organisaation sosiaaliseen todellisuuteen. Lisäksi diskurssianalyysi ottaa mielenkiintoisen näkökulman organisaation elämään, sillä diskurssit legitimoivat organisaation toimintaa, perustelevat valtasuhteita ja asettavat rooleja toimijoille (Knights & Morgan 1991, 251–252, 270; Mantere & Vaara 2008). Erityisen mielenkiintoiseksi asetelman teki se, ettei taidelaitoksen ole perinteisesti tarvinnut ajatella liiketaloudellisin termein. Aikamme on kuitenkin kyllästetty strategia-ajattelulla ja strategia on nostettu niin korkealle jalustalle, että taidelaitokset eivät ole voineet välttyä siltä. Tutkimuksen tehtäväksi muodostui hahmottaa, miten strategia koetaan teatterissa.

Ensimmäisessä kontekstissa, *teatteri on kaupungin laitos*, strategia miellettiin kaupungin laatimaksi dokumentiksi. Strategiadiskursseja nousi esiin viisi: *nykytilan selittäjä, ulkopuolinen sana, epäselvä käsite, turhautumisen lähde ja tarpeettomuus*. Huomionarvoista on, että *teatteri on kaupungin laitos* -kontekstissa strategialle ei annettu minkäänlaisen suunnittelun funktiota, vaikka perinteisesti suunnittelu liittyy vahvasti strategiseen johtamiseen (ks. esim. Whittington 1996, 731; Lehtimäki 2000, 25). Strategiaa ei tässä kontekstissa nähty missään määrin teatterin apuvälineenä. Päinvastoin, se tulkittiin pakolliseksi pahaksi, jonka kaupunki ja kulttuuritoimi ovat määränneet toteutettavaksi. Negatiivisen diskursiivisen ilmaston saattamana teatteri ei tosin kokenut toteuttavansa kaupungin strategiaa, vaan omaansa, joka oli punottu sisään teatterin sisäiseen prosessiin. Strategia-ajattelun erosta teatterin sisäisessä ja ulkoisessa maailmassa kertoo se, että kukaan haastateltavista ei puhunut teatterin sisäisen strategian kohdalla mistään tietystä dokumentista, vaan fyysinen strategiapaperi tuli esiin vain kaupungin strategian kohdalla.

Suurimmaksi ongelmaksi kaupunkikontekstissa teatterin strategian kohdalla muodostui se, että strategia suunniteltiin yhtäällä ja lähetettiin toteutettavaksi toisaalle. Koska teatteri ei osallistunut itse strategiaprosessiin, sille ei muodostunut sellaisia diskursiivisia ja poliittisia resursseja, joiden avulla se olisi voinut käsitellä ulkoapäin tullutta strategiaa. Muiden muotoilema, vaikeaselkoinen ylhäältä alas -strategia ei siis saanut kannatusta teatterilaisten piirissä, eikä strategia-objekti liittynyt organisaation todelliseen toimintaan materiaalisessa tai diskursiivisessa maailmassa. Voidaan tosin ajatella, että tässä tapauksessa ei ehkä pitäisi puhua alkuunkaan teatterin strategiasta, vaan puhtaasti

kulttuuritoimen strategiasta. Termin vaihdoksesta huolimatta teatteri on alisteinen kyseiselle strategialle ja siksi yhteistyön kannalta olisi parempi luoda täysin uudenlaisia, positiivisia, teatterin vahvuuksiin nojaavia ja sen diskursiiviseen ilmastoon sopivia käytäntöjä ja siten vaikuttaa yhteistyödiskurssin syntyyn. Strategian ajattelu diskurssien valossa ja käytäntöjen kautta auttaisi välttämään strategisen johtamisen ”ismejä”, jotka eivät onnistu, jos niillä ei ole diskursiivista pohjaa organisaatiossa. On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuksessa ei haastateltu kaupungin organisaatiosta ketään ja voihan olla, että kaupunki on täysin tyytyväinen strategiaprosessiin ja siihen, miten strategiayhteistyö teatterin kanssa sujuu, vaikka teatteri olisikin eri mieltä.

Yksityisessä *me olemme teatteri* -kontekstissa strategiasta puhuttiin sisäisinä prosesseina ja toimintatapoina. Sisäiseen strategiaan liittyvien tulkintarepertuaarien suurempi määrä ja runsaampi käyttö suhteessa kaupungin strategiaa kuvaaviin diskursseihin osoittavat, kuinka sisäinen strategia on vahvemmin läsnä diskursiivisessa maailmassa. Yksityisessä kontekstissa strategiasta muodostui monipuolisempi tulkinta kuin julkisessa kontekstissa. Diskursseja nousi esiin kahdeksan: *yleisön peili, vaikutteiden lähde, yhteinen lapsi, sitouttaja, arvostuksen mittari, taulu, johtajan päätös ja mahdollisuus kehittyä*. Sisäisen strategian asema vahvistui vastakkainasettelusta kaupungin strategiaan liittyvien negatiivissävytteisten diskurssien kanssa. Sisäiseen strategiaan liittyi kuitenkin toisenlainen strategioinnin ongelma. Strategia koettiin tärkeäksi, ja monipuoliset selonteot sekä runsas diskurssien esiinnousu korostivat sen monia merkityksiä, mutta haastateltavat eivät osanneet sanoa, mikä se varsinaisesti on. Objektin muotoutuminen todelliseksi oli siten ongelmana myös sisäisen strategian kohdalla, vaikkakin eri syystä kuin ulkoisen. Sisäiselle strategialle oli kuitenkin olemassa diskursiivinen pohja ja poliittiset resurssit, joten sen muotoileminen onnistuneesti voisi olla mahdollista.

Diskurssien ja niihin kytkeytyneiden identiteettien tunnistaminen ehkäisee ristiriitais- ta viestintää ja auttaa siten selkeyttämään kommunikaatiota ja vahvistamaan haluttuja diskursseja. Koska diskurssit, toimijuus, valta ja käytännöt ovat toisistaan riippuvaisia, diskurssien tunnistamisen kautta voitiin myös pohtia, ovatko vallalla olevat sosiaalisen todellisuuden rakentamisen tavat suotuisia teatterin toiminnalle, vai löytyisikö diskursseista apuvälineitä tilanteiden parantamiselle. Teoriaa apuna käyttäen ja tutkimustuloksiin tukeutuen pääteltiin, että *yhteisen lapsen* diskurssia olisi hyvä vahvistaa. *Yhteinen lapsi* -tulkintarepertuaari piti sisällään johtajuuden, kommunikaation ja ajanhallinnan, joihin haastateltavat strategiapuheessa usein vetosivat, eikä se sulkenut pois positiivissävytteisiä diskursseja. *Yhteisen lapsen* diskurssissa painottui ajatus yhteisestä päämäärästä, johon päästäkseen tarvitaan kunnioitusta, luottamusta, sitoutumista ja kaikkensa antamista. Yhteisöllisyyttä korostava diskurssi kannusti osallistumaan, ja tutkimuksen mukaan yhteisen tekemisen ja yhteisen matkan tuloksena syntyy hyvä esitys:

”Kun tehdään yhdessä juttua, niin ne on ihmiset, jotka ei oo välttämättä tehneet niin paljon yhdessä, niin ne tekee kuitenkin kohti yhteistä päämäärää -- jos koko työryhmän matka on miellyttävä, sen ei tarvitse olla naurettava tai hauska, mutta siten että jokainen tuntee saavansa ja tekevänsä, ja saa kunnioitusta siinä matkalla, ei joudu hierarkkisen käsittelyn kohteeksi, niin se matka tuottaa itsessään hyvän esityksen.”

Jos johtaja on Äiti, henkilökunta on Kasvattaja, ja yleisö toimii Leikkipuistona, lapsella on hyvät edellytykset kasvaa ja kukoistaa. Tällainen kommunikaation ja siihen liittyvien käytäntöjen vahvistama diskurssi voisi olla Hardyn ym. (2000) tarkoittama strateginen resurssi teatterille. Diskursiiviset käytännöt, kuten narratiivit, symboliikka ja metaforat vaikuttavat organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin kehittymiseen, ja koska taide on herkkä ilmapiirin muutoksille, diskursiiviset käytännöt voivat olla suuressakin asemassa, kun tehdään taiteen viimeistä pistettä i:n päälle. Hardyn ym. (2000) mukaan vaikutus voi olla myös suurempi, sillä toimijat tuottavat merkityksiä, jotka parhaimmillaan edesauttavat strategian toteuttamista. Pelkkä puhuminen ei kuitenkaan riitä, vaan diskurssien, käsitteiden, objektien ja subjektipositioiden uudelleenmäärittelyn myötä päästään sanoista tekoihin. Teatterissa johtajalta odotetaan ensimmäisen askeleen ottamista, joten johtajalla on tässäkin suurin vastuu kannettavanaan.

Ongelmaksi diskurssin vahvistamisessa saattaisi muodostua teatterin haluttomuus muuttua tai uudistua. Kun diskurssit pitävät yllä ajatusta siitä, että sisäänrakennettu prosessi on ikivanhana toimintana vakiinnuttanut mallinsa, siihen ei ehkä haluta kajota – eikä tämän tutkimuksen valossa voida sanoa varmasti, että edes pitäisi. Se, että *yhteinen lapsi* voisi olla strateginen diskurssi, on tämän tutkimuksen synnyttämä ehdotus ja ilmaan heitetty mahdollisuus. Tietyn diskurssin vaikutuksia teatterin toimintaan pitäisi tutkia lisää esimerkiksi vertailemalla useiden teattereiden diskursiivista maailmaa rinnakkain taiteellisten ja taloudellisten mittareiden tai esimerkiksi työtyytyväisyyden kanssa, tai seuraamalla, miten *yhteisen lapsen* diskurssin vahvistaminen vaikuttaa tähän tutkimukseen osallistuneen teatterin toimintaan. Vaikka diskurssianalyttinen lähestyminen on hyvä tapa tutkia organisaation prosesseja ja etenkin organisaatioelämän haurautta ja ongelmia (Hardy ym. 2000, 1232), voi se tuntua herkästi liian korkealentoiselta tai teoreettiselta lähestymiseltä. Konkreettiset tulokset ja parannusehdotukset organisaation toimintaan ovatkin varmasti tervetulleita liiketaloudellisessa kentässä ja tässäkin tutkimuksessa olisi voitu syventyä vielä paremmin konkreettisiin käytäntöihin ja niiden parantamiseen. Kokeneempi käytäntöteoreetikko tai diskurssianalyttikko olisi ehkä osannut ennakoita tätä jo haastatteluvaiheessa.

Tutkimuksessa paljastui, ettei monikaan haastateltu tiennyt, mikä teatterin strategia oikeastaan on, oli kyse sitten laajasta strategia-termin ymmärryksestä tai tämänhetkisestä virallisesta strategiasta. Tietämättömyys kertoo siitä, ettei organisaatiossa ole muo-

dostunut vakiintunutta ymmärrystä strategiasta eikä liioin organisaatiotasoisista tai yhteiskuntatason strategiakäytännöistä. Siitä oltiin kuitenkin vakuuttuneita, että joku strategia on olemassa jollain tasolla. Strategia voi toteutua siitä huolimatta, että toimijoiden strateginen tietämys olisi heikko tai he eivät tietäisi toteuttavansa strategiaa (Virtanen & Kauppinen 2003, 49–50). Siihen luottaminen, että strateginen tieto elää ja konstruutuu organisaatiossa ja siten strategia ja strategiaprosessi toteutuvat tietämättömyydestä huolimatta, ei näytä kuitenkaan riittävän teatterin toimijoille. Tutkimuksessa kävi selväksi, että teatterin työntekijät haluavat ymmärtää, mitä strategia tarkoittaa heidän organisaatiossaan ja he haluavat toteuttaa yhteistä strategiaa. He ovat heränneet strategiatermeihin ja miettivät, mitä ne ovat. Strategiasta puhuminen ja strategian kiteyttäminen voisivat tuoda toimintaan yhtenäisyyttä, varmuutta ja luottamusta, joita taideorganisaatiossakin tarvitaan, sillä hajanainen identiteetti voi vaikuttaa negatiivisesti yhteishenkeen, sitoutumiseen ja muutoshalukkuuteen ja jopa ulkoisiin sidosryhmiin jossain määrin (Voss ym. 2006, 744, 749–750). Jos työntekijöillä on mielenkiintoa strategiaa kohtaan – jos he haluavat osallistua lapsen kasvatukseen – heidän panoksensa kannattaa hyödyntää ja heidän kanssaan kannattaa käydä dialogia jo senkin takia, että osallistuminen vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin ja motivaatioon. Etenkin päätöksentekoaikana teatterin työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää teatterin kokonaislinjaa tai tyyliä ja sitä kautta oman roolinsa merkitystä. Strategisten linjojen ja prosessien hahmottaminen sekä niiden luomiseen osallistuminen auttaisi henkilökuntaa ymmärtämään johdon päätöksiä, organisaation tarkoitusta, omaa rooliaan sekä myös toiminnalle asetettuja rajoja.

Teatterissa ei ole vielä vakiintunutta strategiapuhetta, joten se tarjoaa oivan kentän tarkastella muutosta, joka sen diskursiivisessa ilmastossa on mahdollisesti tapahtumassa. Kielenkäyttötilanteen, sosiaalisen toiminnan ja kielenainesten ristiriidoista muodostuvat hybridit, eli kielellisten resurssien sekoitukset, ovat usein nimenomaan muutoksen ilmiöitä. Jos tilanteelle ei ole vielä vakiintuneita kielenkäytön normeja, tekstiä tuotetaan yhdistellen ja muunnellen olemassa olevia käytänteitä ja merkityksiä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 135–136.) Tilanteen uutuuden vuoksi teatterin on mahdollista luoda omanlaistaan strategiapuhetta, joka ei nojaa perinteisiin liikkeenjohdollisiin arvoihin. Taipumus omaan kieleen näkyy jo siinä, että sanaa "strategia" käytetään enemmän formaalin ja negatiivisen kulttuuritoimen strategian kohdalla, ja sanoilla, jotka istuvat paremmin teatterin kulttuuriin, kuten prosessi, ohjelmisto ja repertuaari kuvaillaan positiivista strategiakäsitystä. Sisäänrakennetut toimintatavat, joista teatterin strategiaprosessi käytännössä rakentuu, tarjoavatkin jo tietyllä tasolla yhteisen kielen, mutta tutkimuksessa esiin tullut voimakas kiinnostus vielä hämärän peitossa lymyilevää strategia-ajattelua kohtaan puoltaa strategian kirkastamista – oli strategia mikä tahansa. Selkeämpi strategiaretoriikka voisi tarjota teatterille yhteisen kielen puhua organisaation toiminnasta ja antaa johtajille käsitteitä ja konsepteja, joiden avulla organisaatiosta olisi helpompi viestiä myös ulkopuolisille (vrt. Eccles & Nohria 1992, 88; Knights & Morgan 1991), kuten

kulttuurihallinnolle, mutta käyttäen teatterin omaa kieltä. Jos ja kun käsitteet ja objektit ovat sosiaalisesti ja diskursiivisesti rakentuvia, teatteri voisi hyvin rakentaa sellaisen strategiakäsityksen, joka palvelee juuri heidän tyyppistä organisaatiota, ja joka toimii kommunikaation välineenä, sitouttajana ja osallistavana tekijänä juuri sen organisaation erityispiirteitä kunnioittaen.

Koska luovien alojen tutkimuksessa oletetaan usein, että taide ja talous ovat keskenään ristiriidassa, tämäkin tutkimus lähti selvittämään aluksi niiden kahden suhdetta strategiassa. Vasta tutkimuksen edetessä huomattiin, ettei se ollutkaan kaikkein oleellisin strategiapuheessa. Perinteistä erottelua vahvisti silti muutama seikka. Tutkimuksen mukaan kaupallisuus ei saa näkyä siten, että se jyrää muita arvoja, eikä vierailijateatteri, laulajien palkkaaminen musikaaleihin tai muu sisäiseen dynamiikkaan ja tyytyväisyyteen vaikuttava kaupallinen seikka saa ottaa ylivaltaa. Taloudellisesta menestyksestä sai silti nauttia ja talous hyväksyttiin osaksi teatterin tekemisen realiteetteja. Tärkeintä kuitenkin on, että vastakkainasettelun sijaan yhteishenki ja ilmapiiri nousivat strategiapuheen pääosaan. Koska teatteri ei voi yksinkertaisesti päättää tehdä vain sellaisia produktioita, jotka varmasti myyvät, tai pyytää näyttelijöitä näyttelemään niin tehokkaasti, että salit täyttyvät, pienet teot, kuten diskursiiviset käytännöt, saavat suuren roolin teatterin strategisen johtamisen näyttämöllä.

LÄHTEET

- Ainsworth, S. – Hardy, C. (2004) Discourse and identities. Teoksessa: *The Sage handbook of organizational discourse*, toim. Grant, D. – Hardy, C. – Osrick, C. – Putnam, L., 153–173. SAGE Publications Ltd: London.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere.
- Anttila, P. (1998) *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Akatiimi Oy: Helsinki.
- Björkegren, D. (1996) *The culture business. Management strategies for the arts-related business*. Routledge: London.
- Bourdieu, P. (1998) *Toiminnan teorian lähtökohtia*. (alkuteos *Raisons pretiques. Sur la théorie de l'action* 1994, käänös Mika Siimes) Tekstinvalmistus Vastapaino, WSOY kirjapainoyksikkö: Juva.
- Burr, V. (1998) Overview: realism, relativism, social constructionism and discourse. Teoksessa: *Social constructionism, discourse and realism*, toim. Parker, I., 13–25. SAGE Publications Ltd: London.
- Collins, D. – Rukstad, M. (2008) Can you say what your strategy is? *Harward Business Review*, Vol. 86, No: 4, 82–90.
- Eccles, R. – Nohria, N. (1992) *Beyond the hype*. Harvard Business School Press: Boston.
- Eikhof, D.R. – Haunschild, A. (2007) For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of organizational behaviour*, Vol. 28, No: 5, 523–538.
- Eriksson, M. – Ropo, A. (1996) *Conflicts and commitments in managing a theatre production: learning from unusual events in an unusual context*. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeudenlaitoksen julkaisuja, sarja A3, työpaperi 27. Tampere.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd: London.
- Eriksson, P. – Lehtimäki H. (2001) Strategy rhetoric in city management. *Scandinavian Journal on Management*, Vol. 17, No: 11, 201–223.
- Fairclough, N. (2003) *Analysing discourse: textual analysis for social research*. Routledge: London.
- Guillet de Monthoux, P. (2005) Momo management: a note on the insultant Antonin Artaud and his clients. *Culture and organization*, Vol. 11, No: 4, 259–268.
- Hardy, C. – Palmer, I. – Phillips, N. (2000) Discourse as a strategic resource. *Human relations*, Vol. 53, No. 9, 1227–1248.

- Hardy, C. – Phillips, N. (2004) Discourse and power. Teoksessa: *The Sage handbook of organizational discourse*, toim. Grant, D. – Hardy, C. – Oswick, C. – Putnam, L., 299–316. SAGE Publications Ltd: London.
- Helsingin Kaupunginteatteri, <<http://www.hkt.fi>>, haettu 26.1.2010.
- Heracleous, L. (2004) Interpretivist approaches to organizational discourse. Teoksessa: *The Sage handbook of organizational discourse*, toim. Grant, D. – Hardy, C. – Oswick, C. – Putnam, L., 175–192. SAGE Publications Ltd: London.
- Hoikkala, T. (1990) Teun A. van Dijk:n diskurssianalyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, K., 142–161. Painokaari Oy: Helsinki.
- Ilmonen, K. (2001) Eräs tie diskurssianalyysiin, esimerkkinä Chydenius-Instituutin vaikuttavuustutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Aaltonen, J. – Valli, R., 100–115. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Jarzabkowski, P. – Balogun, J. – Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, Vol. 60, No: 1, 5-27.
- Johnsson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003) Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, Vol. 40, No: 1, 3–22.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E. (1993) Diskursiivinen maailma. Teoreettisen lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet. Teoksessa: *Diskurssianalyysin aakko-set*, toim. Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E., 17–47. Vastapaino: Tampere.
- Jokinen, A. – Juhila, K. (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. toim. Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E., 54–97. Vastapaino: Tampere.
- Jokinen, A. (1999) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa: *Diskurssi-analyysi liikkeessä*. toim. Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E., 37–53. Vastapaino: Tampere.
- Kanto, A. (2007) Onko se hauska? *Teatteri*, 62. vuosikerta, No: 6, 24–25.
- Knights, D. – Morgan, G. (1991) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organisation studies*, Vol. 12, No: 2, 251–273.
- Koivunen, N. (2009) On creativity, art and economy. Teoksessa: *Creativity and the contemporary economy*, toim. Koivunen, N. – Rehn, A., 13–32. Copenhagen Business School Press: Copenhagen.
- Korhonen, M. (1986) *Teatterin johtaminen Suomessa: tasot, roolit ja vastavoimat*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-79. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos: Helsinki.

- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kurkela, T. (2000) *Hyvinvointivaltion lippuluukulla: teattereiden ohjelmapoliittiset ja taloudelliset selviytymiskeinot rahoitusympäristön muutoksessa*. Nykypaino Oy: Helsinki.
- KvaliMOTV, avoin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. < http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html> haettu 10.11.2008.
- Laine, P-M. – Vaara, E. (2007) Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human relations*, Vol. 60, No: 1, 29–58.
- Laine, P-M. (2010) *Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:2010: Turku.
- Laine, T. (2001) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 26–43. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Lämsä, A-M. – Tiensuu, T. (2000) *Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa*. Working paper No: 213, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta: Jyväskylä.
- Lehtimäki, H. (2000) *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print: Tampere.
- Maitlis, S. – Lawrence, T. (2003) Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of management studies*, Vol. 40, No: 1, 109–139.
- Mantere, S. – Vaara, E. (2008) On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization science*, Vol. 19, No: 2, 341–358.
- Meyer, M. (2001) Between theory, method, and politics: positioning of the approaches to CDA. Teoksessa: *Methods of critical discourse analysis*, toim. Wodak, R. – Meyer, M., 14–31. SAGE Publications Ltd: London.
- Moilanen, P. – Rähä, P. (2001) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 44–67. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Oinonen, M. (2008) *Artist in cross-fire: Young artists' relationship with artist myths and art business*. Master's thesis. University of Jyväskylä: Jyväskylä.
- Partanen, V. – Järvenpää, M. – Tuomela, T-S. (2002) Ainutlaatuinen strateginen asema tuo kilpailuetua. *Yritystalous*, 60. vuosikerta, No: 6, 34–38.
- Peräkylä, A. (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ja ihmiskuva. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*, toim. Leskinen, J., 39–49. Ykköspaino Oy: Helsinki.

- Pietikäinen, S. – Mäntynen, A. (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino: Tallinna.
- Pyörälä, E. (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*, toim. Leskinen, J., 11–25. Ykköspaino Oy: Helsinki.
- Regnér, P. (2003) Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of management studies*, Vol. 40, No: 1, 57–82.
- Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. SAGE Publications Ltd: London.
- Suoninen, E. (1993) Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa: *Diskurssianalyysin aakkoset*, toim. Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E., 48–74. Vastapaino: Tampere.
- Suoninen, E. (1995) Miten rakennamme kulttuurin virtaa? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen lähtökohtia. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*, toim. Leskinen, J., 91–102. Ykköspaino Oy: Helsinki.
- Suoninen, E. (1999) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. toim. Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E., 17–36. Vastapaino: Tampere.
- Syrjälä, J. - Takala, T. - Vanhala, J. (2008) Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä. *Hallinnon tutkimus*, 27. vuosikerta, No: 3, 38–54.
- Teatteritilastot 2009* (2009) Teatterin tiedotuskeskus ry <<http://www.teatteri.org/tietopalvelut/Teatteritilastot2009.pdf>>, haettu 14.4.2011.
- Turun Kaupunginteatteri, <<http://www.turku.fi/teatteri>>, haettu 26.1.2010
<<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=4455&culture=fi-FI&contentlan=1>>, haettu 15.4.2011
<<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=6426&culture=fi-FI&contentlan=1>>, haettu 15.4.2011.
- Vaara, E. – Laine, P-M. (2006) Kohti uutta paradigmaa? Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Kakkuri-Knuutila, M-L. - Rolin, K - Henttonen, E. 155-173. Gaudeamus: Helsinki.
- Valtonen, S. (1998) Hyvä, paha media. Diskurssianalyysi kriittisen mediatutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*, toim. Kantola, A. – Moring, I. – Väliverronen, E., 93–121. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Van Dijk, T. (2001) Multidisciplinary CDA: a plea for diversity. Teoksessa: *Methods of critical discourse analysis*, toim. Wodak, R. – Meyer, M., 95–120. SAGE Publications Ltd: London.
- Virtanen, P. – Kauppinen, I. (2008) Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 27. vuosikerta, No: 2, 38–51.

- Voss, Z. – Cable, D. – Voss, G. (2006) Organizational identity and firm performance: what happens when leaders disagree about “who we are?”. *Organization Science*, Vol. 17, No: 6, 741–755.
- Whittington, R. – Jarzabkowski, P. – Mayer, M. – Mounoud, E. – Nahapiet, J. – Rouleau, L. (2003) Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. *Journal of management inquiry*, Vol. 12, No: 4, 396–409.
- Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long range planning*, Vol. 29, No: 5, 731–735.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*. Vol. 27, No: 5, 613–634.
- Willig, C. (1998) Social constructionism and revolutionary socialism: a contradiction in terms? Teoksessa: *Social constructionism, discourse and realism*, toim. Parker, I., 91–104. SAGE Publications Ltd: London.
- Wodak, R. (2001) What CDA is about – a summary of its history, important concepts and its developments. Teoksessa: *Methods of critical discourse analysis*, toim. Wodak, R. – Meyer, M., 1–13. SAGE Publications Ltd: London.
- Wood, L. – Kroger, R. (2000) Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

LIITE 1 STRATEGISTEN TEEMOJEN RAKENTUMINEN

Ohjelmisto	aikaresurssi , ajan hermoilla, epävarmuus produktioiden menekistä, esitys on tärkein, haastavuus, henkilöstöresurssi, katsojien houkuttelu, kaupallisuus, kaupungin laitos, kommunikaatio , kulttuuri-toimi, markkinointi, monipuolisuus, tilaresurssi, ohjaajan vaikutus, työni kehittää teatteria, persoonan vaikutus, produktiokohtaisuus, päänäyttämön rooli, positiiviset rajoitukset, resurssit, sitoutuminen, strategia on ohjelmistolinjau, strategia on produktiokohtainen, strategia on taidekysymys, taiteellinen maine, talous on luonnollinen realiteetti, talous on raamit, usko siihen mitä tekee, verkostot.
Ammattitaito	aikaresurssi , ajan hermoilla, ammatti-identiteetti, ammattitaidon kehitys, ammattiyhteisyys, tilaresurssi, haastavuus, henkilöstöresurssi, keskinäinen ymmärrys, kokonaisuuden ymmärtäminen, kommunikaatio , kokoukset, koulutus, luovuus, mallia muualta, ammattikunta, monipuolisuus, esitys on tärkein, näyttelijäntöyden erityispiirteet, ohjaajan vaikutus, olen osa strategiaa, työni kehittää teatteria, sitoutuminen, taiteen laatu, taiteilijan erityispiirteet, taide on intohimo, talous on luonnollinen realiteetti, talous ei vaikuta taiteelliseen sisältöön, talous on raamit, toisten työn arvostaminen, työnkuvan selkeys, työssä oppiminen, vaikuttaminen omaan työhön.
Ilmapiiri	aikaresurssi , alistunut tilanteeseen, ammatillinen muttei henkinen jakautuminen, arvostus, avoimuus, ei ongelmia ryhmien välillä, epävirallisuus, henkilökohtaiset suhteet, henkilöstöresurssi, hyvinvointi, ilmapiiri, joustavuus, kaikkien kanssa hyvät välit, keskinäinen ymmärrys, kokonaisuuden ymmärtäminen, kokoukset, kommunikaatio , kunnioitus, kuppikunnat, kuunteleminen, luottamus, luovuus, ammattikunta, ohjaaja on ulkopuolinen johtaja, ohjaajan vaikutus, olen osa strategiaa, ongelmat tuovat esiin kuiluja, persoonan vaikutus, sitoutuminen, strategia olisi hyvä tietää, sukupolven vaihdos, taiteilija-identiteetti, taiteilijan erityispiirteet, taloudellisesta menestyksestä saa nauttia, me olemme teatteri, teen kaikkien kanssa töitä, epätietoisuus, toisten työn arvostaminen, usko siihen mitä tekee, vastavuoroisuus, yhdessä tekeminen ja kehittäminen.
Johtaminen	avoimuus, delegointi, aikaresurssi , epävirallisuus, henkilökohtaiset suhteet, hierarkiat, ilmapiiri, johtaja on linkki, johtajalla on valta, johtajalla on vastuu, johtajalle kuuluu kaikki, johtajuus, joustavuus, kaupungin laitos, kokoukset, kommunikaatio , kulttuuritoimi, kunnioitus, kuunteleminen, luottamus, ohjaaja on ulkopuolinen johtaja, ohjaajan vaikutus, persoonan vaikutus, päämäärättömyys, strategia lähtee johtajasta, strategia on arvokeskustelu, strategia on selviytymissuunnitelma, strategian jalkauttaminen ja viestintä, taiteellinen johto, teatteri on tulosalue, teatteri on työpaikka, epätietoisuus, työnkuvan selkeys, vaikuttaminen omaan työhön, verkostot, yhdessä tekeminen ja kehittäminen, ylhäältä alas –suunnitelmat.
Sisäänrakennetut prosessit	aikaresurssi , ammatillinen muttei henkinen jakautuminen, epävarmuus produktioiden menekistä, joustavuus, kaikki on strategista, kaikki vaikuttaa kaikkeen, kommunikaatio , useita strategioita, esitys on tärkein, ohjaaja on ulkopuolinen johtaja, ohjaajan vaikutus, olen osa strategiaa, työni kehittää teatteria, produktiokohtaisuus, sisäänrakennettu tapa toimia, strategia on toimintasuunnitelma, strategia on alisteinen prosessille, strategia on produktiokohtainen, ulkopuolelta tuleva suunnitelma, strategia on toimintatapa, taidelaitos, taiteellinen johto, talous on luonnollinen realiteetti, talous on raamit, teatterin erityispiirteet organisaationa, työnkuvan selkeys, työssä oppiminen, yllätyksellisyys, ylhäältä alas –suunnitelmat.
Talous	fokus ei voi olla puhtaasti taloudellinen, hallinto huolehtii rahasta, henkilöstöresurssi, kaupallisuus, kaupungin laitos, kulttuuritoimi, markkinointi, ohjaajan vaikutus, produktiokohtaisuus, resurssit, taide alistuu talouden raameihin, taide ja talous eivät ristiriidassa, talous on luonnollinen realiteetti, taloudelliset resurssit, taloudellisesta menestyksestä saa nauttia, talous ei vaikuta taiteelliseen sisältöön, talous on raamit, teatteri on tulosalue, ylhäältä alas -suunnitelmat.
Taide	katsojamäärät eivät ole laadun mitta, luovuus, aikaresurssi , monipuolisuus, esitys on tärkein, ohjaajan vaikutus, kommunikaatio , olen osa strategiaa, työni kehittää teatteria, produktiokohtaisuus, rajoitukset ovat hyvä asia, resurssit, sitoutuminen, sivistys, strategia on taidekysymys, taide talouden raameissa, taide ja talous eivät ole ristiriidassa, taidelaitos, taiteellinen tarkoittaa vaikeaa, taiteellinen maine, taiteellinen johto, taiteen laatu, taiteilija-identiteetti, taiteilijan erityispiirteet, taide on intohimo, talous ei vaikuta taiteelliseen sisältöön, usko siihen mitä tekee, viihde ei ole taiteellista.
Yleisö	ajan hermoilla, ilmapiiri, katsojamäärät eivät ole laadun mitta, katsojamäärät vaikuttavat hyvinvointiin, kaupallisuus, kaupungin laitos, kommunikaatio , kuunteleminen, monipuolisuus, ohjaajan vaikutus, sivistys, suuri yleisö, taiteellinen tarkoittaa vaikeaa, taiteellinen maine, taloudellisesta menestyksestä saa nauttia, teatterin tarkoitus on palvella, usko siihen mitä tekee, yleisö on fiksu, yleisölle tehdään, yleisökontakti.

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

1. Mitä kaikkea työhösi kuuluu?
2. Miten suunnittelet työtäsi?
3. Miten kehität työtäsi?
4. Kehitätkö teatterin toimintaa? Miten?
5. Onko teatterilla joitain virallisia tai epävirallisia foorumeita, joissa kehitetään teatterin toimintaa?
6. Liittyykö työhösi teatterin taloudellinen puoli tai taiteellinen puoli? Miten?
7. Mitä mieltä olet taiteen ja talouden suhteesta?
8. Milloin teatterilla menee mielestäsi hyvin?
9. Millainen suhde sinulla on muihin teatterin työntekijöihin?
10. Mikä mielestäsi on strategia?
11. Onko teatterilla strategiaa?
12. Kuka teatterissa tekee strategiaa, toteuttaa sitä tai muokkaa sitä?
13. Tarvitaanko teatterissa strategiaa tai strategista ajattelua?
14. Mitä pitäisi tehdä, jotta strategia toteutuisi (tai jotta päästäisiin toivottuun lopputulokseen)?
15. Mitkä teot tai toiminnot ovat strategisia teatterissa?
16. Kiinnostaako strategia sinua?