

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Marianna Laitinen

Kansallisgallerioiden identiteetti strategiateksteissä
Strategiatekstien funktionaalinen siirtoanalyysi

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma
Vaasa 2016

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

TAULUKOT	2
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoite	6
1.2 Tutkimusaineisto ja aineiston rajaus	7
1.3 Tutkimusmenetelmä	8
2 TEKSTILAJI JA GENRE	10
2.1 Tekstilajin ja genren määrittelyä	10
2.2 Siirtoanalyysi tekstilajitutkimuksen välineenä	12
2.3 Strategiateksti tekstilajina	13
2.3.1 Strategiatekstien ominaisuudet	16
2.3.2 Strategiatekstin keskeiset viestinnälliset tarkoitukset	18
2.3.3 Legitimaatio strategiatekstin tehtävänä	20
3 STRATEGINEN SUUNNITTELU JULKISISSA ORGANISAATIOISSA	21
3.1 Strateginen johtaminen osana organisaation hallintaa	21
3.2 Organisaation identiteetti strategisen toiminnan pohjana	23
3.3 Julkisten organisaatioiden identiteetti ja brändäys	29
3.5 Museolaitos julkisena organisaationa	30
3.5.1 Museoiden strateginen rooli	31
3.5.2 Museot määrittelevät strategiansa uudelleen	32
4 KANSALLISGALLERIOIDEN STRATEGIATEKSTIEN SIIRTOANALYYSI	34
4.1 Kaikissa aineisto-otoksissa toistuvat siirrot	35
4.1.1 Kontekstisiirto	36
4.1.2 Tavoite- ja toimintasiirto	38
4.1.3 Visiosiirto	41

4.1.4 Arvosiirto	43
4.1.5 Legitimaatiosiirto	46
4.3 Osittain toistuvat siirrot	51
4.3.1 Viesti johdolta -siirto	51
4.3.2 Saatesiirto	54
4.3.3 Mittaussiirto	55
4.3.4 Edellytyssiirto	57
4.3.5 Missiosiirto	58
5 PÄÄTELMÄT	61
LÄHTEET	66
LIITTEET	
Liite 1. Aineisto	72
KUVIOT	
Kuvio 1. Organisaation identiteetti ja sen alakäsitteet	26
TAULUKOT	
Taulukko 1. Aineiston kuvaus	7
Taulukko 2. Strategiatekstin rakenne funktionaalisina siirtoina	15
Taulukko 3. Kansallisgallerioiden strategiatekstien funktionaaliset siirrot	34

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Marianna Laitinen
Pro gradu -tutkielma:	Kansallisgallerioiden identiteetti strategiateksteissä Strategiatekstien funktionaalinen siirtoanalyysi
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestintätieteet, Viestinnän monialainen maisteriohjelma, organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2016
Työn ohjaaja:	Esa Lehtinen

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista organisaatioidentiteettiä kansallisten taidemuseoiden strategiatekstit rakentavat. Tutkimuksessa keskityttiin viiden eri maan kansallisgalleriaan ja näiden julkisesti saatavissa oleviin strategiateksteihin. Tarkastelussa ovat Suomen, Australian, Skotlannin, Caymansaarten ja Kanadan kansallisgallerioiden kirjalliset strategiset suunnitelmat. Tutkimusmenetelmänä on siirtoanalyysi, jossa teksti jaetaan rakenteellisiin siirtoihin tekstistä nousevien viestinnällisten päämäärien avulla. Tämän lisäksi analyysissa hyödynnetään aikaisempaa tutkimusta organisaatioidentiteetin rakentumisesta ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiatekstien viestinnällisistä tarkoituksista.

Aineistosta erottuu kansallisgallerioille ominainen viestinnällinen tarkoitus, legitimaatio. Aineiston tekstit oikeuttavat museon toiminnan ja strategiatekstin itsensä esimerkiksi lakiin ja kulttuurillisiin tekijöihin viittaavilla perusteluilla. Strategiatekstejä käytetään myös markkinointivälineinä, jolloin kohderyhmään kuuluvat sekä päättäjätahot että museokävijät.

Strategiateksteissä museo-organisaation identiteettiin kuuluvat vahvasti erityislaatuisuus, kansallisuus ja modernius. Strategista suunnittelua varten on otettu mallia yrity maailmasta, mikä osoittaa halua tehdä museosta menestyvä ja kehittyvä organisaatio. Museot ilmaisevat strategiateksteissään erottuvansa muista ja haluavansa toimia yksilöllisesti. Strategiateksteissä korostuukin museoiden itsenäisyys mutta lisäksi myös yhteistyön merkitys. Tekstien perusteella museoiden organisaatioidentiteetti on vahvasti sekä kansallinen että kansainvälinen. Kansallinen identiteetti korostuu kuitenkin kansainvälisyyden ylitse, mistä jo museoiden nimet ovat yksi osoitus.

AVAINSANAT: strategiateksti, kansallisgalleria, siirtoanalyysi, organisaatioidentiteetti

1 JOHDANTO

Erilaiset yhteiskunnalliset muutokset ovat luoneet tarpeen kehittää museoita organisaatioina. Siinä missä museot aikaisemmin keskittyivät sisällölliseen kehitykseen, halutaan nykyään panostaa yhä enemmän johtamistapoihin, eri yhteistyötahojen huomioon ottamiseen ja toiminnan organisoimiseen (Teräs & Teräsvirta 2013).

Valtion leikatessa budjetteja ja leikkausten kohdistuessa museosektoriin näyttäytyy myös museoiden talouden suunnitteleminen erilaisessa valossa. Voidaankin ajatella, että ennen täysin erillä toisistaan sijainneet yritys- ja museomaailma ovat lähentymässä toisiaan. Yrityksille ominainen strateginen suunnittelu ja siihen liittyvät kirjalliset tekstit ovat kasvattaneet merkitystään myös museomaailmassa.

Kalle Kallio (2012) toteaa selvityksessään, että museoiden strateginen suunnittelu ei ole vielä korkeatasoista. Myös hakujen tekeminen hakukoneilla osoittaa, että kovinkaan monella museolla ei ole ajatuksella laadittuja strategiatekstejä tai ne eivät ole ollenkaan saatavilla verkossa. Vuonna 2014 lanseerattu Vaikuttava museo -sivusto on Museoviraston kanava, jolla se haluaa rohkaista museoita aktiivisempaan strategiatyöhön (Vaikuttava museo 2014). Tarve museoiden strategiselle suunnittelulle on siis olemassa ja aihe näyttäytyy varsin ajankohtaisena. Museoiden voittoa tavoittelematon luonne ja yhteiskunnallinen sekä kulttuurillinen asema luovat mielenkiintoisen asetelman tutkimukselle, koska strategiat nähdään perinteisesti etupäässä yritysjohtamisen välineinä.

Suomen kansallisgalleriaan kuuluvan Ateneum-taidemuseon johtaja Susanna Pettersson julistaa antamassaan haastattelussa, että Ateneumista tulee viiden vuoden kuluessa Pohjois-Euroopan kiinnostavin kansallisgalleria. Artikkelissa todetaan, että Ateneum on jo nyt maan tunnetuin museo, mutta toimintaa kehitetään jatkuvasti niin, että asiakaskokemuksesta saadaan entistä vahvempi. (Nurmi 2014) Museot toimivat siis yrityksen tavoin tavoitellen hyvää mainetta ja positiivista julkisuuskuvaa. Mielikuvien luomisessa kaikella julkisella materiaalilla on merkitystä, jolloin myös julkiset strategiatekstit luovat mielikuvia museosta.

Aihetta ei sen tuoreuden takia ole tutkittu, joten haluan käyttää museoiden strategista suunnittelua tutkimukseni aiheena. Organisaation strateginen suunnittelu kiteytyy usein kirjalliseen strategiatekstiin. On mielenkiintoista, että suurimmaksi osaksi voittoa tavoittelemattomat museo-organisaatiot ovat omaksuneet yritysmaailman käytännön tuottaa kirjallisia strategiatekstejä, jotka kertovat organisaation arvoista ja tavoitteista. Näin ollen museoiden strategiatekstien valitseminen aineistoksi luo mielenkiintoisen tutkimusasetelman.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiseksi strategiatekstit rakentavat kansallisgallerian organisaatioidentiteettiä. Tutkimuksessa tarkastellaan viiden eri maan kansallisen taidemuseon strategiatekstejä. Tutkin, millaisia kansallisgallerioiden strategiatekstit ovat rakenteellisesti ja sisällöllisesti. Tutkimuksessa vastataan kolmeen tutkimuskysymykseen:

- (1) Millainen kansallisgallerian strategiateksti on suhteessa prototyyppiseen strategiatekstiin?
- (2) Mitä viestinnällisiä tarkoituksia kansallisgallerioiden strategiateksteillä on?
- (3) Miten strategiatekstien funktionaaliset siirrot rakentavat kansallisgallerian organisaatioidentiteettiä?

Näiden kysymysten avulla voin analysoida kansallisgallerioiden strategista suunnittelua ja hahmottaa strategiatekstien viestinnällisiä päämääriä. Tarkastelemalla aineistoa peilaan havaintojani aikaisempaan tutkimukseen voin tehdä päätelmiä kansallisgallerioiden strategiateksteistä suhteessa prototyyppiseen strategiatekstiin. Pohdin sitä, onko kansallisgallerioiden strategiateksteissä juuri niille tyypillisiä rakenteellisia osia, jotka kertovat museon strategiatekstin sille ominaisesta luonteesta. On myös mielenkiintoista tarkastella sitä, miten strategiatekstien viestinnälliset tarkoitukset rakentavat museon organisaatioidentiteettiä.

1.2 Tutkimusaineisto ja aineiston rajaus

Tutkimusaineisto koostuu viiden eri maan kansalliskallerioiden strategiateksteistä. Aineistoa kerätessäni olen tehnyt alustavaa analyysia pohtien jokaisen tekstin kohdalla, onko se tekstilajiltaan strategiateksti. Olen arvioinut tekstin kokonaisrakennetta ja verrannut sen sisältöä strategiakirjoittamisen perinteeseen esimerkiksi strategisen johtamisen oppaiden avulla. Olen tarkastellut, löytyykö teksteistä strategiaoppaiden termistöä ja onko niissä esitetty aikaisemmasta tutkimuksesta esiin nousseita strategiatekstille ominaisia asioita.

Halusin valita tekstit samankaltaisista organisaatioista, joilla on keskenään yhdistäviä piirteitä. Aineistokseni valikoin eri maiden kansalliskallerioiden strategiatekstejä. Kansalliskalleriat ovat kaikki taidemuseoita, joilla on kansainvälinen yleisö, suuri merkitys oman maansa kulttuuriperinnön vaalimisessa ja ne voidaan ajatella yhdeksi maansa tärkeimmistä museoista. Esittelen aineistoa tarkemmin seuraavassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Aineiston kuvaus

Museo	Strategiateksti	Laadittu aikavälille	Tekstin pituus
Suomen Kansalliskalleria*	Strategia	2014–2017	28
National Galleries of Scotland	Corporate plan	2011–2014	13
National Gallery of Australia	Strategic plan	2013–2017	28
National Gallery of Cayman Islands	Strategic plan	2014–2019	13
National Gallery of Canada	Corporate plan	2012–2017	32

*vielä aineiston julkaisun aikaan toimi Valtion taidemuseo -nimellä

Aineiston teksteistä kaksi on nimetty strategic plan eli strategisiksi suunnitelmiksi, kaksi corporate plan eli yrityssuunnitelmiksi ja yksi strategiaksi, joka on sisällytetty osaksi toimintasuunnitelmaa. Strategiatekstit on laadittu 3–7 vuodeksi. Mukana olevat maat

ovat Suomi, Skotlanti, Australia, Caymansaaret ja Kanada. Lyhyimmät aineistotekstit ovat pituudeltaan 13 sivua ja pisin 32 sivua. Sivumäärään vaikuttaa olennaisesti esimerkiksi kuvien käyttö. Esimerkiksi Australian kansallisgallerian tekstissä sivun kokoisia kuvia on käytetty runsaasti. Lisäksi joidenkin aineiston strategiatekstien yhteydessä esitetään yksityiskohtaisesti talousarvioita ja henkilöstösuunnitelmia.

Strategiateksteistä olen rajannut aineistoksi tutkimuksen kannalta olennaisen. Mukana ovat osuudet, jotka taustoittavat strategiaa ja museon toimintaa tai käsittelevät aikaisemman tutkimuksen perusteella strategian tekstilajille ominaisia aiheita. Aineiston ulkopuolella olen jättänyt strategiadokumenttiin suoranaisesti liittymättömät osuudet, kuten liitteet, talousarviot ja niihin liittyvät taulukot. Pois rajattujen sivujen määrä vaihtelee noin viidestätoista sivusta nollaan.

Suomen Kansallisgallerian strategiateksti on kirjoitettu suomeksi, muu aineisto on englanninkielistä. Kaikki tekstit on kirjoitettu paikallisella äidinkielellä. Englanninkielen vahvan aseman vuoksi englanninkieliset tekstit ovat kuitenkin automaattisesti suunnattu myös kansainväliselle kielitaitoiselle yleisölle. Tämä tulee ottaa huomioon tutkimusasetelmassa, sillä englanninkielisten maiden strategiatekstien kohdeyleisö on huomattavasti suomenkielistä strategiatekstiä laajempi. Kaikissa muissa, paitsi Australian kansallisgallerian strategiatekstissä on maininta summary, jolla tarkoitetaan yhteenvetoa tai tiivistelmää. Tämä siis tarkoittaa, että kyseessä saattaa olla julkinen lyhennelmä organisaation sisäisestä suunnitelmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tarkastelen strategiatekstejä genreanalyysiin perustuvan siirtoanalyysin avulla. Tämä menetelmä auttaa minua löytämään tekstistä rakenteellisia jaksoja, joita on mahdollista analysoida yksittäisinä osina tai kokonaisuuksina. Tutkimusmenetelmä perustuu John Swalesin (1990) ja Vijay Bhatian (2004) erikoiskielten tutkimuksen yhteydessä syntyneeseen tapaan analysoida tekstilajin rakennetta. Ajatuksena on, että tekstin tekstilaji määrittyy sen viestintännällisten päämäärien mukaan. Tällöin siirtoanalyysi toimii väli-

neenä, jonka avulla myös tekstin viestinnällistä tarkoitusta on mahdollista tarkastella. Teen siirtoanalyysin etsimällä ja tunnistamalla tekstistä rakenteellisia osia, joilla on tietty viestinnällinen tarkoitus. Nämä osat ovat tekstistä löytyviä siirtoja. Analysoimalla näiden tekstisiirtojen suhdetta toisiinsa, ja vertailemalla eri strategiateksteissä esiintyviä rakenteellisia osia, on mahdollista tehdä päätelmiä siitä, millaisia taidemuseoiden strategiatekstit ovat suhteessa voittoa tavoittelemattoman organisaation prototyyppiseen strategiatekstiin.

Tutkimusmenetelmäni pohjautuu diskurssin tutkimukseen. Diskurssi nähdään tässä yhteydessä kielellisesti neuvoteltuna tulkintana sosiaalisesta todellisuudesta. Diskurssi ei pelkästään esitä todellisuutta, vaan sen avulla voidaan tuoda esille arvoja, uskomuksia ja normeja, jotka toistavat ja ajoittain muuttavat sosiaalista todellisuutta (Fairclough 2003). Fairclough (1993: 78) on esittänyt, että tekstin rakenteet antavat tietoa siitä, millaisia uskomusjärjestelmiä ja vuorovaikutussuhteita tietyn tekstilajin konventioihin kuuluu. Tekstin rakenne toimii näin tekstin ideologian osana ja sitä analysoimalla on mahdollista tarkastella tekstilajiin liittyviä käytäntöjä.

Aloitin analyysin tekemisen tarkastelemalla strategiatekstien otsikointeja. Otsikoiden avulla teksti on mahdollista jakaa karkeisiin rakenteellisiin osiin. Näiden osien tarkempi analysointi paljastaa kappaleiden sisäiset rakenneosat. Tällöin yksi siirto voi käytännössä olla vain yhden virkkeen pituinen rakenneosa.

Siirtoanalyysin lisäksi käytän analyysissä apuna Melewarin ja Jenkinsin (2002: 81) mallia organisaation identiteetin rakentumisesta ja Cornutin, Girouxin ja Langleyin (2004) tutkimustuloksia voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiatekstien viestinnällisistä tarkoituksista. Näihin palaan yksityiskohtaisemmin seuraavissa teorialuvuissa.

2 TEKSTILAJI JA GENRE

Tässä luvussa avaan tutkimuksen keskeisimpiin käsitteisiin kuuluvaa genren eli tekstilajin käsitettä. Kiinnitän tutkimukseni tekstilajitutkimuksen perinteeseen esittelemällä aikaisempaa tekstilajitutkimusta ja siihen liittyvää termistöä.

2.1 Tekstilajin ja genren määrittelyä

Termillä *genre*, joka voidaan suomentaa *tekstilajiksi* tai *lajityypiksi*, tarkoitetaan analyttistä kategoriaa taiteen- ja mediatutkimuksessa sekä joissakin kielitieteen suuntauksissa. Tekstilajin lähikäsite *tekstityyppi* ei puolestaan viittaa kokonaiseen, rajalliseen tekstiin vaan tietyyppiseen tapaan esittää joku asia kielellisesti. Tällöin yksi tekstilaji voi sisältää useampia tekstityyppejä, joita ovat esimerkiksi narratiivinen eli kertova tekstityyppi, instruktiivinen eli ohjaileva, ekspositorinen eli erittelevä ja argumentoiva eli perusteleva tekstityyppi. (Shore & Mäntynen 2006: 35–37)

Tekstilajien määrittelyssä tutkijat painottavat eri näkökulmia. Swales (1990: 46) katsoo, että tekstit voidaan lajitella samaan tekstilajiin esimerkiksi sen perusteella onko niiden kommunikatiivinen päämäärä sama. Samankaltaisesti ajattelevat Suzanne Eggins ja James Martin (1997: 236), jotka näkevät tekstilajia määrittävänä tekijänä tekstin taustalla vaikuttavan kulttuurisen päämäärän. Myös he ajattelevat Swalesin tavoin päämäärän ensisijaiseksi, jolloin tekstin rakenne muodostuu päämäärän mukaan.

Systemis-funktionaalisessa näkemyksessään Ruqaiya Hasan (1996: 54) puolestaan nostaa keskeisimmäksi tekstilajin määrittelyssä juuri tekstin rakenteen. Hän käyttää termiä *rakennepotentiaali*, jolla hän tarkoittaa sitä, että kaikki tekstilajit rakentuvat *jaksoista*, joista osa on välttämättömiä ja osa valinnaisia. Välttämättömien jaksojen on esiinnyttävä tekstissä, jotta se voi kuulua määrättyyn tekstilajiin. Vastaavasti valinnaiset jaksot eivät välttämättä esiinny kaikissa tekstilajin teksteissä, eivätkä näin myöskään määrittele tekstilajia.

Jaksot siis tuovat ilmi, minkälaiset rakenteelliset piirteet yhdistävät eri tekstejä saman tekstilajin sisällä (Honkanen 2009: 214). Tekstilajit voidaan kuitenkin jakaa edelleen *alatekstilajeihin*, jolloin tekstejä erottaa se, mitä niillä halutaan täsmällisesti saada aikaan. Näin samaan tekstilajiin kuuluvat tekstit toteutuvat kielellisesti eri tavoin ja tekstin päämäärä voi vaihdella esimerkiksi ohjailevasta tiedottavaan. (Emt. 198) Aino Vuorijärvi (2013: 97) on tutkimuksessaan jakanut aineistonsa edelleen *osatekstilajeihin* tai *tekstinosiin* ja käsittelee näitä alatekstilajia pienempinä yksikköinä. Osatekstilajeiksi hän lukee esimerkiksi tekstin johdannon ja tiivistelmän. Tekstinosien hän perustelee todentavan ja ilmentävän paikallisen tarkoituksensa lisäksi koko tekstin viestinnällistä tarkoitusta.

Tekstilajeista puhuttaessa tutkijat käyttävät usein *skeeman* käsitettä. Käsitettä voidaan käyttää samassa yhteydessä, kun puhutaan tekstilajin rakenteesta. Kun rakenteella viitataan konkreettisen, yksittäisen tekstin rakentumiseen, tarkoitetaan skeemalla prototyyppistä mallia, jonka mukaan tekstit rakentuvat. Skemaattinen malli on siis abstrakti ja se voi esiintyä aina kielellisesti eri tavoin. (Mäntynen 2006: 63) Tekstilajeja määrittää myös se, että ne ovat luonteeltaan dynaamisia. Tekstilaji siis elää ja sitä voidaan muokata käyttötarkoituksen ja kontekstin sitä vaatiessa. Tekstilajit myös kehittyvät ja muuttuvat herkästi viestintätarkoituksen sitä vaatiessa. (Bhatia 2004: 24–25)

Bhatia (2004: 58) puhuu tekstilajien ja alatekstilajien lisäksi tekstilajikimpuista, jotka toimivat yläkäsitteenä eri tekstilajeille. Siinä missä tekstilajien viestinnällinen tarkoitus on suhteellisen tarkkaan kohdistettu, on tekstilajikimpun viestinnällinen tarkoitus suhteessa yleisempi. Tekstilajikimput koostuvat tekstilajeista, jotka muistuttavat läheisesti toisiaan. Tekstilajikimppuun kuuluvien tekstilajien viestinnällinen tarkoitus on suurin piirtein sama, mutta mikäli genrellä on useampia viestintätarkoituksia, ne eivät välttämättä kaikki toteudu kaikissa tekstilajikimpun tekstilajeissa. Esimerkkejä tällaisista tekstilajikimpuista ovat promotionaaliset tekstit, tiedottavat tekstit ja esittelevät tekstit. (Bhatia 2004: 58–60) Bhatia (2004: 60–61) nostaa hieman yllättäväksi esimerkiksi promotionaalisesta tekstistä organisaation vuosikertomukset. Samoin kuin strategiatekstit, myös vuosikertomukset ovat yleensä avoimia ja usein vapaasti yleisön luettavissa organisaation verkkosivuilla.

Promotionaalisten tekstien tekstilajikimppuun kuuluvat esimerkiksi mainokset ja mainoskirjeet. Näillä tekstilajeilla on useita päällekkäin meneviä viestinnällisiä päämääriä, minkä ansiosta ne muodostavat yhtenäisen tekstilajikimppun ja kuuluvat selkeästi promotionaaliin teksteihin. Myös sellaiset genret, jotka eivät ole selkeästi mainoksia, voivat kuitenkin kuulua samaan tekstilajikimppuun. Esimerkiksi varainkeruukirjeet ja matkaesitteet voidaan lukea kuuluvaksi samaan kimppuun, koska promotoiminen voi tarkoittaa myös idean markkinoimista. Vuosikertomus puolestaan on esimerkki tekstilajihybridistä, jolla on useita viestintätarkoituksia, joista yksi voi olla markkinoinnillinen. (Bhatia 2004: 60–61)

Yksinkertaisesti ajatellen promotionaalisten tekstien tekstilajikimppun viestinnällinen tehtävä on siis mainostaa. Tähän kyseiseen tekstilajikimppuun kuuluu lisäksi useita eri tekstilajeja, joiden viestinnälliset päämäärät ovat tarkemmin määriteltyjä. Mainosten viestinnällinen tehtävä määrittyy tarkkaan sen mukaan, missä välineessä mainos esitetään ja mikä on se tuote, jota mainostetaan. Mainokset voidaan edelleen jakaa alatekstilajeihin, joita ovat esimerkiksi printtimainokset, televisiomainokset ja radiomainokset. (Emt. 60)

2.2 Siirtoanalyysi tekstilajitutkimuksen välineenä

Systemis-funktionaalista lähestymistapaa käyttävät tutkijat (esim. Hasan 1996) nimitävät tekstilajitutkimuksen rakenteita *jaksoiksi*. Toinen tekstilajitutkimuksen haara on English for Specific Purposes -perinne (ESP-perinne), jonka johtavina tutkijoita ovat genreanalyysin ja erikoiskielen parissa työskennelleet Swales (1990) ja Bhatia (1993). He käyttävät jaksoa vastaavasta käsitteestä nimitystä *siirto*, joka on käänös englanninkielen sanasta *move* (Honkanen & Tiililä 2012: 209). Käytän siirron käsitettä myös omassa tutkimuksessani.

Swalesin ja Bhatian siirtoanalyttisessä tarkastelussa ollaan kiinnostuneita tekstin kokonaisrakennetta pienemmistä tekstinosista ja siitä, mitä niillä tehdään. Siirtoanalyysin avulla halutaan saada selville, millaisia toimintoja teksti tyypillisesti sisältää ja mitä

kiellellisiä valintoja tekstissä on tehty. (Mäntynen 2006: 98) Siirtoanalyysin avulla tekstirakenteiden kohosteisia kielenaineiksia on mahdollista analysoida. Näin päästään myös tarkastelemaan tekstilajille ominaisia tekstikonventioita ja niiden merkityksiä. (Vuorijärvi 2012: 30)

Omassa tutkimuksessani otan lähtökohdaksi ja analyysimenetelmäksi ESP-perinteen piirissä syntyneen funktionaalisen siirtoanalyysin, koska lähestymistapani korostaa tekstien merkitystä ja kielenkäytön kommunikatiivisuutta. Otan siirtoanalyysin perinnettä noudattaen huomioon myös kontekstin, jossa tekstit toimivat. Vuorijärvi (2012: 13) selittää siirtoanalyysin eroa makrotason rakennepotentiaalianalyysiin seuraavasti:

Tekstin siirtoanalyysin – – avulla sen sijaan – tai pikemminkin sen *lisäksi* – on mahdollista tarkastella hienojakoisemmin tekstin paikallista retorista rakennetta ja jaksoja, jotka samalla osaltaan todentavat ja ilmentävät koko tekstin viestintätarkoituksia.

Koska tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut taidemuseoiden strategiatekstien välittämästä organisaatioidentiteetistä ja tekstien funktionaalisuudesta, sopii siirtoanalyysi menetelmänä tähän tarkoitukseen. Menetelmä antaa mahdollisuuden tarkastella tekstejä suhteessa strategiatekstin tekstilajiin sekä aineiston muihin teksteihin.

2.3 Strategiateksti tekstilajina

Jokaista tekstilajia määrittää se viestinnällinen tarkoitus, joka sen on tarkoitus täyttää. Tekstilajin viestinnällinen tarkoitus siis lopulta ratkaisee, millainen sisäinen rakenne sille on ominainen. Jos tekstin viestinnällinen tarkoitus huomattavasti muuttuu, muuttuu todennäköisesti myös tekstilaji. (Bhatia 1993: 13) Jokainen tekstilaji rakentaa tietynlaisella tavalla siivun kokemusten maailmaa tai todellisuutta. Tämä myös sisältää oletuksen siitä, että sama todellisuus vaatii erilaiset rakennuspalikat, jos tekstilaji, jossa aihe esiintyy on eri. (Emt: 16) JoAnne Yates ja Wanda Orlikowski (2002: 14) ovat tutkineet tekstilajeja organisaatioviestinnän kontekstissa. Heidän määritelmässään tekstilajit nähdään sosiaalisesti tunnistettavina viestinnän tekoina, joita organisaation jäsenet käyttä-

vät tietyissä viestinnällisissä tarkoituksissa. Yates ja Orlikowski painottavat (emt.), että tekstilajeja ei tarvita yksilöiden viestintään, vaan niiden merkitys korostuu organisaatioyhteisöjen viestiessä yhteisölle tyypillisissä tilanteissa.

Monet tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että strategiateksteistä voidaan puhua omana tekstilajinaan (Bhatia 2004, Cornut ym. 2004, Yates & Orlikowski 2002). Strategiatekstit voidaan tunnistaa omaksi tekstilajikseen niiden samankaltaisuuden ansiosta. Niitä yhdistää tietynlainen sanasto, tietyt tavat sanoa asioita ja samanlainen rakenne, joka näkyy jopa otsikkotasolla. Oikeaksi strategiatekstiksi strategiatekstin tekeekin sen riittävä konventionaalisuus strategiatekstin tekstilajiin nähden. (Sorsa, Pälli, Vaara & Peltola 2010: 18)

Strategisen johtamisen oppaissa tuodaan esille hyvän strategian sisältämiä osia. Näiden osien toistuminen strategiateksteissä luo konventionaalisuutta ja näin ne osaltaan rakentavat genreä. Hyvän strategiatekstin katsotaan sisältävän useimmiten ainakin seuraavat osat toimintaympäristön ja organisaation kontekstin kuvaus ja organisaation lähtökohdat, toiminta-ajatus, toimintaa ohjaavat arvot, missio ja visio, tavoitteet sekä keinot ja voimavarat, joilla tavoitteet saavutetaan. (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 8, Sorsa ym. 2010: 18–19) Käytän analyysissäni käsitteenä prototyypistä strategiatekstiä, joka muodostuu näistä strategiakirjallisuudesta nousevista yleisistä tekstinosista. Käytän sitä apuna pohtiessani kansallisgallerioiden strategiakirjoittamista suhteessa strategisen suunnittelun perinteeseen.

Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Eero Vaara ja Katja Peltola (2010: 18–19) määrittelevät tekstilajin yhteisölliseksi rersurssiksi. He ajattelevat, että tietynlaisilla teksteillä on tietynlaisia tavoitteita ja yleisö pystyy kommunikoimaan keskenään tekstilajin avulla. He myös nostavat esiin ajatuksen, että tekstilaji toimii osaltaan myös keskustelua rajaten, sillä osallistuakseen keskusteluun täytyy kaikkien osapuolten voida ymmärtää ja tulkita tekstilajia samalla tavalla.

Cornut ym. (2004: 22–23) huomauttavat, että strategiatekstiä tarkasteltaessa tulee huomioida yleisö, jonka se tavoittaa. Näin ollen strategiateksteistä, jotka ovat saatavilla

julkisesti internetissä, voitaisiin puhua strategiatekstin alatekstilajina, sillä niiden muoto, sisältö ja viestinnälliset päämäärät eroavat mahdollisesti organisaation sisällä jaetuista strategiateksteistä.

Cornut ym. (2004: 30) ovat tutkineet julkisten ja voittoatavoittelemattomien organisaatioiden julkisia, vapaasti saatavissa olevia strategiatekstejä ja määrittivät niiden avulla 16 strategiatekstin tekstilajille tyypillistä tai prototyypistä siirtoa (ks. taulukko 2.). Siirrot ovat linjassa strategisen johtamisen oppikirjallisuuden kanssa. Taulukossa 2 on esitetty tutkimuksessa tehdyn siirtoanalyysin avulla löydetty siirrot.

Taulukko 2. Strategiatekstin rakenne funktionaalisina siirtoina

1. Toiminnan tiivistelmä	9. Visio
2. Viesti johdolta	10. Arvot/Filosofia
3. Esittely	11. Muutos
4. Organisaatio/vastuualue	12. Tavoitteet/päämäärät
5. Strategisen suunnittelun prosessi	13. Strategian toteutus/strategiset toimet
6. Kehitys edellisen strategian jälkeen	14. Kehityksen mittaaminen
7. Konteksti/ympäristö/SWOT	15. Taloussuunnitelma
8. Missio	16. Päätös

Cornut ym. (2004: 30)

Cornut ym. (2004: 30–31) analysoivat tutkimuksessaan 34 strategiatekstiä ja määrittivät niistä 16 strategiatekstin viestinnällistä funktiota määrittävää siirtoa. Siirrot tulivat esiin suoraan otsikkotasolla tai analysoimalla tarkemmin tekstiosuuksia. Siirtojen järjestys ja määrä teksteissä vaihteli ja ne eivät aina esiintyneet selkeinä erillisinä tekstiosuuksina, vaan esimerkiksi yksi tekstikappale saattoi sisältää useamman siirron.

Kaikista yleisin siirto tutkimuksen strategiateksteissä oli *tavoitteet*, joka löytyi yhtä lukuun ottamatta kaikista teksteistä. Seuraavaksi yleisimpiä siirtoja olivat *strategian toteutus*, *missio* ja *konteksti/ympäristö*. Myös *visio* ja *strategisen suunnittelun prosessi* toistui useassa strategiatekstissä. (Cornut ym. 2004: 39) Nämä siirrot voidaan ajatella

strategiatekstin tekstilajin tyypillisimpinä rakenteellisina piirteinä sillä ne tuodaan lähes aina esille myös opaskirjallisuudessa. Avaan näitä tarkemmin seuraavassa alaluvussa 2.3.1.

Koska Cornut ym. (2004) rajasivat tutkimusaineistokseen juuri julkisten ja voittoata-voittelemattomien organisaatioiden strategiatekstejä, soveltuu tutkimustulokset ja saatu 16 funktionaalisen siirron prototyypinen tekstilajin rakenne tämän tutkimuksen tulosten vertailukohdaksi.

2.3.1 Strategiatekstien ominaisuudet

Strategiateksteillä on suhteellisen vakiintunut tyyli, jossa toistuvat samat piirteet ja viestinnälliset tarkoitukset. Strategiatekstin tarkoituksena on asettaa tulevaisuuden tavoitteita ja päämääriä ja ohjata näin organisaation toimintaa. Tavoitteiden ja päämäärien esittämisellä on keskeinen rooli strategiatekstin tekstilajissa. Päämäärien viestinnällinen tehtävä on ilmaista organisaation tavoitteet tuleville vuosille ja antaa tavoitteille niiden todellinen luonne. Tämä tarkoittaa sitä, että ylös kirjattuna tavoitteet vaikuttavat kiistämättömämmiltä ja todellisimmilta. (Cornut ym. 2004: 43)

Kontekstilla lukijalle esitetään se yleinen konteksti ja ympäristö, jossa organisaatio toimii. Kontekstilla tuodaan esille organisaation toiminnan mahdollisuuksia ja analyttisiä faktoja, jotka esitetään lukijalle mahdollisimman objektiivisesti. (Cornut ym. 2004: 40, 42) Vaikka konteksti edeltäkin usein strategiassa tavoitteita ja päämääriä, ei se suoraan linkity niihin. Kontekstiosuudella onkin strategiatekstissä lähinnä informatiivinen tarkoitus. (Cornut ym. 2004: 42) *Toiminnan mahdollisuudet* esittelevät organisaation toiminnan laajuutta ja ulottuvuuksia. Niillä viitataan kolmeen ulottuvuuteen: asiakaisiin, maantieteelliseen sijaintiin ja sisäisen toimintaympäristön laajuuteen. Toiminnan mahdollisuudet siis osoittavat esimerkiksi, kuinka pitkälle organisaatio pystyy toimimaan omien sisäisten resurssien varassa turvautumatta ulkoisiin sidosryhmiin. (Johnson ym. 2011: 8)

Usein strategiatekstissä painotetaan organisaation *missiota* ja *visiota* ja ne esitetään strategiatekstissä suhteessa toisiinsa. *Missio* on yhteydessä organisaation päämääriin. Missio-lauseen avulla pyritään tiivistämään, mikä organisaation tarkoitus on, ja mikä on strategisesti organisaatiolle keskeisintä (Johnson ym. 2011: 8). *Visio* viittaa myös organisaation päämääriin, mutta se koskee sitä tulevaisuuden tilaa, joka organisaatiossa halutaan saavuttaa. Visiolla pyritään luomaan se tahtotila, joka motivoi tavoitteisiin pääsemistä. (Johnson ym. 2011: 8)

Strategiateksteissä saatetaan mainita myös organisaation *voimavarat*. Voimavarat kuvaavat niitä tekijöitä, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Voimavarojensa avulla organisaatio pyrkii suoriutumaan paremmin ja erottautumaan näin kilpailijoistaan. Vaikka julkisen sektorin organisaatiot eivät samalla tavalla kilpaile asiakkaista ja voitoista yritysmailmaan nähden, voivat julkisella sektorilla toimivan organisaation voimavarat viitata yleisesti organisaation toiminnan vahvuuksiin. Nykyään ei kuitenkaan enää ole harvinaista, että myös julkisen sektorin organisaatiot, kuten museot, joutuvat todistamaan paremmuuttaan verrattuna muihin saman alan toimijoihin. (Johnson ym. 2011: 8) Tästä voidaan pitää esimerkkinä esimerkiksi museoiden verkossa julkaisemia kokoelmia. Näin museot voivat herättää kiinnostusta jopa maailmanlaajuisesti ja tarjota kokemuksia huomattavasti laajemmalle yleisölle.

Organisaation ulkoinen viestintä nähdään perinteisesti organisaation uutisten välittämisenä. Asioiden tiedottaminen on samalla yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Ulkoinen viestintä tukee myös organisaation markkinointiviestintää. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011: 117). Koska aineistoon valitut strategiatekstit ovat julkisesti kaikkien saatavilla internetissä, voidaan ne katsoa osaksi organisaation ulkoista viestintää.

Ulkoisen viestinnän tehtävänä on tukea organisaatiota ja sen toimintaa tukemalla hyviä suhteita eri osapuolten kanssa. Organisaatio tekee yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa eri tavoin. Sillä on tarve palvella yhteistyötahoja ja tiedottaa näille toimintansa edellytyksistä, ylläpitää keskustelua ja kertoa omia näkemyksiään. Ulkoisella viestinnällä voi

vaikuttaa yhteistyötahojen suunnitelmiin, mutta sen tarkoituksena on myös kertoa jatkuvasti, miten organisaatiolla menee. (Juholin 2009: 160)

Strategiatekstillä on osuutensa myös organisaation viestinnän integraation lähteenä. Viestinnän integraatiolla tarkoitetaan sitä, että organisaation viestintä palvelee johdonmukaisesti samoja päämääriä (van Riel 1995: 165–166). Viestinnän integraatio toteutuu, kun organisaation johto, markkinointi ja viestintä tukevat kaikki toisiaan (Balmer & Gray 1999: 131).

Integraatio näkyy niin viestien sisällöissä kuin ulkoasussakin. Kirjallisten dokumenttien yhteydessä integraatio voi ilmetä tarkkaan valittujen värien ja visuaalisen ilmeen valinnoissa. Myös organisaation logojen ja liikemerkkien käyttö lisää viestinnällistä integraatiota. Strategisen johtamisen kontekstissa viestinnän integraatiolla tarkoitetaan usein sitä, että koko organisaation viestintä linjataan yhtenäiseksi strategian kanssa. (Sorsa ym. 2010: 89) Tällöin esimerkiksi museon strategiatekstissä toistuvat sille valittu visuaalinen ilme, joka voi koostua määritetystä fontista, logosta ja markkinointiin valikoiduista kuvista.

2.3.2 Strategiatekstin keskeiset viestinnälliset tarkoitukset

Eero Vaara, Virpi Sorsa ja Pekka Pälli (2010: 686) toteavat, että strategiatekstit palvelevat useita eri tarkoituksia: ne viestivät sosiaalisesti neuvoteltuja merkityksiä, oikeuttavat ajattelu- ja toimintamalleja, tuottavat hyväksyntää, mutta voivat myös laukaista vastarintaa. Strategiateksteillä on myös poliittisia ja ideologisia vaikutuksia. Sorsa ym. (2010: 25) nimeävät strategiatekstin keskeisimmiksi viestinnälliseksi tehtäviksi *toiminnan ohjaamisen, sitouttamisen ja imagon rakentamisen, opettavaisuuden, muutosten aikaansaaminen sekä legitimoinnin ja itse-legitimoinnin*.

Strategiateksti on virallinen, kirjallinen dokumentti, joka ohjaa organisaation toimintaa (Sorsa ym. 2010: 17). Sen perustehtävän voidaan ajatella olevan performatiivinen: strategiatekstin tehtävänä on saada asioita aikaan organisaatiossa ja sen ulkopuolella (Cooren 2004: 374). Strategiatekstin vaikutus näkyy esimerkiksi organisaation muissa kirjal-

lisissa dokumenteissa, joiden pitää noudattaa strategiatekstiä ollakseen toimivia ja uskottavia. Nimessäkin usein korostuva strategia puolestaan viittaa siihen, että sen tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä. (Sorsa ym. 2010: 17)

Strategiatekstillä on usein opettavainen rooli. Opettavaisuus nivoutuu yhteen myös strategiateksteihin liitettävien legitimaation ja itse-legitimaation käsitteiden kanssa. Itse-legitimaatiolla tarkoitetaan sitä, että strategiateksti perustelee ja oikeuttaa strategian tärkeyttä kielellisten valintojen avulla. Strategiatekstissä voidaan esimerkiksi suoraan todeta strategian olevan johtamisen keskeinen väline. (Sorsa ym. 2010: 25)

Koska strategiateksti ohjaa organisaation tulevaisuuden toimintaa, on luonnollista, että se myös ohjaa muutosta ja viestii siitä. Sorsa ym. (2010: 25) nostavat yhdeksi strategiatekstin viestinnälliseksi tarkoitukseksi muutosten aikaansaamisen. Tällä he viittavat siihen, että strategiatekstillä ei ainoastaan viestitä muutoksesta vaan sen avulla muutos saadaan aikaiseksi. Tämä edellyttää, että muutosviestinnässä käytetään retorista vakuuttamista, jonka avulla osoitetaan muutoksen välttämättömyys, tarpeellisuus ja hyödyllisyys. Strategiatekstin avulla halutaan myös vakuuttaa lukija muutoksen keinoista ja saada tämä näin hyväksymään muutos. Keinoista viestitään usein strategiatyölle ominaiseen tapaan monimerkityksellisten tulkintojen kautta, jolloin viesti jää usein epäselväksi. (Sorsa ym. 2010: 25, 28–29)

Sorsa ym. (2010: 24) toteavat, että maineen hallinnan ja imagon kannalta mikä tahansa viestinnällinen ja varsinkin avoimesti luettavissa oleva dokumentti on väline, jolla luodaan positiivista kuvaa. Julkisen strategiatekstin viestinnällisenä tehtävänä voidaan siis nähdä positiivisen kuvan rakentaminen ja sen vahvistaminen. Strategiateksti sisältää tällöin aineksia, jotka kutsuvat lukijaa samaistumaan lukemaansa. Markkinoiva sävy strategiateksteissä kertoo siitä, että niiden käyttötarkoitus on laajentunut johdon omistamasta ja organisaation sisäisen toiminnan ohjaamisesta myös organisaation ulkopuolelle (emt. 25). Strategiatekstin markkinoinnilliset pyrkimykset voidaan havaita esimerkiksi viestinnän integraation avulla. Tällöin esimerkiksi kuvituksen ja taitolisten näkemysten avulla voidaan dokumentista tehdä visuaalisesti erottuva ja museon brändiä tukeva. (Sorsa ym. 2010: 89–90)

2.3.3 Legitimaatio strategiatekstin tehtävänä

Legitimaatio viittaa siis siihen, että strategiatekstin yhtenä tehtävänä on asiaintilojen, tekojen ja toiminnan oikeuttaminen. Mark Suchman (1995, 574) määrittelee legitimaation yleiseksi olettamukseksi, jonka mukaan toimet ovat hyväksyttäviä ja oikeita joissain sosiaalisesti rakentuneissa arvo-, normi- ja uskomusjärjestelmissä. Legitimaatiolla tarkoitetaan sitä prosessia, jolla hyväksyntä saavutetaan. Legitimiteetillä tarkoitetaan puolestaan organisaation sosiaalisen hyväksynnän astetta (Mazza & Alvarez 2000: 572). Roy Suddaby ja Royston Greenwood (2005: 37) esittävät, että legitimizeetti saavutetaan retoriikan avulla. Esimerkiksi muutokselle voidaan heidän mukaansa saavuttaa legitimizeetti vetoamalla historiaan, lopputulemaan, hallitsemattomiin voimiin ja arvoihin. (Emt. 52–56) Myös strategiatekstissä voidaan siis perustella organisaatiota koskettavia aiheita, kuten muutosta.

Carmelo Mazza ja Jose Luiz Alvarez (2000: 573–574) erottelevat kolme legitimizeetin saavuttamisen lähdettä. Yksi näistä on yhdenmukaisuus suhteessa ulkoiseen ympäristöön. Tämä tarkoittaa organisaation mukautumista olemassaoleviin ja parhaaksi havaittuihin teknisiin toimintamalleihin, arvoihin ja käytäntöihin. Toinen legitimizeetin lähde on Mazzan ja Alvarezin mukaan sosiaalinen tuki. Tämä näkyy käytännössä niin, että suuret ja menestyvät organisaatiot määrittävät säännöt ja suunnan toimintatavoille ja uudet organisaatiot saavuttavat legitimizeetin seuraamalla käytäntöjä, jotka on todettu toimiviksi ja tuottaviksi. Legitimizeetin kolmas lähde on dramatisointi. Johtamisen teorit ja käytännöt legitimizeoidaan käyttämällä mediasta tuttua dramatisoitua kieltä. Tämä näkyy sekä organisaation julkaisemien tekstien tyylittelynä että median esille tuomina dramatisoituina menestystarinoina, jotka rakentavat legitimizeettiä. Dramatisointi myös lisää johtamisen teorioiden ja käytäntöjen kulttuurista jatkuvuutta (cultural reproduction).

3 STRATEGINEN SUUNNITTELU JULKISISSA ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa käsittelen ensin yleisemmin strategista suunnittelua osana strategisen johtamisen teoriaa. Avaan tutkimusaineistoni kannalta olennaisia strategiatekstin käsitteitä ja tuon esille organisaation identiteetin käsitteen, joka toimii pohjana organisaation strategiselle suunnittelulle.

3.1 Strateginen johtaminen osana organisaation hallintaa

Strategisen johtamisen ja siihen liittyvän terminologian juuret ovat sodankäynnin käsitteistössä. Strateginen johtaminen on ollut olemassa oppialana aina 1980-luvulta lähtien (Subba 2010: 20). Strategisen johtamisen yhteydessä puhutaan usein eri koulukunnista, joihin strategisen johtamisen teorit voidaan jaotella. Richard Whittington (1993) esittelee neljä eri koulukuntaa kun taas esimerkiksi Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998) viittaavat jopa kymmeneen koulukuntaan. Strategisen johtamisen oppikirjoissa tuntuu kuitenkin vallitsevan yksimielisyys siitä, että strategia antaa suunnan ja ohjeita organisaation toiminnalle sen strategisten vahvuuksien avulla ja tähtää tulevaisuuteen (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 3, Subba 2010: 21). Yhtenäinen strateginen suunnittelu tähtää siihen, että organisaation strateginen tehtävä selkeytyy, strategiset päämäärät tarkentuvat ja tietoisuus nopeasti muuttuvasta ympäristöstä kasvaa. (Ugboro, Obeng & Spann 2011: 95)

Yleisimmin strategia nähdään suunnitelmana, jossa puhutaan tulevaisuudesta ja aikomuksesta toimia tietyllä tavalla. (Mintzberg ym. 1998: 9–10) Strategia voi myös olla abstraktio johtavasta periaatteesta, jonka mukaan toimitaan. Kirjoittamattomasta strategiasta puhutaan muotoutuvana strategiana (emergent strategy), mutta strategiasta puhuttaessa voidaan viitata myös konkreettiseen suunnitelmaan, jolloin strategia on kirjoitettu. (Emt. 11–12) Cornut ym. (2004: 22) toteavat organisaation strategisten toimintojen tiivistyvän usein kirjallisessa, strategisessa suunnitelmassa. Organisaation strategisen johtamisen kannalta kirjoitetulla strategiatekstillä on suuri merkitys. Sorsa ym. (2010:

17) esittävät väitteen omaisesti, että strategiaa ei ole olemassa ilman konkreettista strategiatekstiä, joka antaa strategialle muodon ja mahdollistaa sen ymmärtämisen.

Strategisessa suunnittelussa kirjallisen tuotoksen nimi ei aina ole strateginen suunnitelma. Jo tämän tutkimuksen lähdeaineistosta käy ilmi että sisällöllisesti samankaltaisista suunnitelmista käytetään eri nimityksiä. Esiin ovat tulleet esimerkiksi strateginen suunnitelma (strategic plan), yrityssuunnitelma (corporation plan), liiketoimintasuunnitelma (business plan) ja toimintasuunnitelma. Myös termillä strategia viitataan joskus kirjalliseen tuotokseen. Näin onkin selkeämpää puhua strategiateksteistä, joilla käsitetään kaikki kirjalliset strategiat, joissa samat strategiatekstin piirteet toistuvat.

Strategista suunnittelua on tutkittu paljon *strategia käytäntönä* näkökulmasta. Useat tutkijat ajattelevat strategian ensisijaisesti prosessina, johon osallistutaan ja vaikutetaan (ks. Paroutis & Pettigrew 2007, Mantere & Vaara 2008, Whittington 2003). Strategia nähdään näin ennen kaikkea tekemisenä, eikä ainoastaan tekemisen kohteena, lopputuloksena. Paul Spee ja Paula Jarzabkowski (2011: 1219) ajattelevat, että strategiateksti sekä muokkautuu prosessin ja keskustelun edetessä että muokkaa itse prosessia ja käytävää keskustelua. He haluavat myös painottaa, että jo ennen kirjallista strategiatekstiä strategista suunnittelua tehdään suullisesti, jolloin kokonaisuus hahmottuu prosessiksi.

Pekka Pälli ja Esa Lehtinen (2013: 17) täydentävät näkemystä strategiasta prosessina toteamalla, että strategia hahmottuu useiden tekstien ja puhetapahtumien pohjalta. Tällöin strategiaan vaikuttaa kaikki siitä käydyt keskustelut ja käytettyjen tekstien ja puhetapahtumien laadukkuus. Näkökulma strategiasta prosessina painottaa jokaisen osallistujan tärkeyttä. Strategiaa ei enää nähdä ainoastaan suunnitelmana, jonka organisaation ylinjohto kehittää, vaan sen tekemisessä on mukana monia tekijöitä, joilla kaikilla on oma roolinsa (Floyd & Lane 2000). Pälli ja Lehtinen (2013: 4) painottavat yksittäisten tekijöiden sijaan kanssakäymistä ja tapaamisia strategiaprosessiin osallistuvien henkilöiden välillä.

Siitä huolimatta, että tutkijat näkevät tärkeäksi tarkastella kokonaisvaltaista strategisen suunnittelun prosessia, johon kuuluu myös puhuttu diskurssi, pitävät esimerkiksi Spee

ja Jarzabkowski (2011: 1217) kirjoitettua strategiaa strategisen prosessin kirjallisena ilmentymänä ja lopullisesti hyväksyttynä suunnitelmana. Koska lopullisella kirjallisella tuotoksella on suuri merkitys ja valtaa saada asioita aikaan (Cooren 2004: 374), on pelkkien strategiatekstien tutkiminen perusteltua myös prosessista irrallisina dokumentteina.

3.2 Organisaation identiteetti strategisen toiminnan pohjana

Laajasti ajateltuna organisaation identiteetti muodostuu organisaation keskeisistä, kestävästä ja sille ominaisista piirteistä (Albert & Whetten 1985: 292). Cees Van Riel ja John Balmer (1997: 342) määrittelevät organisaation identiteetin tavaksi, jolla organisaatio ilmentää identiteettiään käyttäytymisen, viestinnän ja symbolismin kautta ulkoisille ja sisäisille sidosryhmilleen. Vaikeaselkoisia identiteettiin liittyvistä tutkimuksista tekee usein runsas lähikäsitteiden käyttö (Melewar & Jenkins 2002: 86). Tämän takia avaan lyhyesti myös termien imago, brändi ja maine merkitystä.

Identiteetti erottaa organisaation sen kilpailijoista (Melewar & Jenkins 2002: 86) ja rinnastuu näin strategiateksteissä yleisesti esiintuotuun missioon. Missio-lauseella pyritään tiivistämään organisaation tarkoitus ja ne asiat, jotka ovat organisaatiolle keskeisimpiä (Johnson ym. 2011: 8). Tähän nähden organisaation imago on laajempi käsite. Imagolla tarkoitetaan kaikkia niitä mielikuvia, joita organisaation jäsenet ja organisaation ulkopuoliset osapuolet organisaatiosta muodostavat (Dutton & Dukerich 1991: 547).

Brändi puolestaan yhdistetään usein tuotteisiin. Sillä tarkoitetaan erottuvaa nimeä, symbolia tai muuta piirrettä, jonka avulla tuote tai palvelu on mahdollista tunnistaa muiden tarjoajien vastaavista tuotteista tai palveluista. (Aaker 1991: 7) Markkinoinnin alalla tuotteeseen tai palveluun liitetty brändi pyritään luomaan niin kiinnostavaksi, että sen avulla on mahdollista luoda mielikuva erityisyydestä ja ainutlaatuisuudesta. (Mallik 2009: 3–4)

Organisaation maineesta puhuttaessa keskiöön nousee se, mitä jostain sanotaan tai puhutaan. Maine voi olla hyvää tai negatiivista ja se syntyy aina yleisössä eli siinä kohde-ryhmässä, jotka tarkastelevat ja arvioivat kohdetta. Maine muodostuu siis organisaation toiminnasta, kokemuksista ja on ihmisten mieliin syntyvä mielikuva. (Aula & Heinonen 2002: 36–37). Maineen merkitys korostuu markkinoista keskenään kilpailevien, voitto-atavoittelevien yritysten keskuudessa. Maine ja sen hallinta on kuitenkin tärkeää myös julkisille, voittoatavoittelemattomille organisaatioille, sillä ilman sidosryhmien tukea ja hyväksyntää ei organisaatio voi menestyä. (Mahon & Wartick 2003)

Imagon käsite siis lähestyy maineen käsitettä, mutta myös eroaa siitä. Organisaatio voi tietoisesti yrittää vaikuttaa imagon muodostumiseen, mutta se voi myös syntyä ilman organisaation vaikutusta sidosryhmien keskuudessa. Imago perustuu vahvasti visuaalisuuteen ja sitä voidaan rakentaa esimerkiksi mainonnan keinoin. Perustavanlaatuisena erona voidaankin nähdä juuri se, että imago on jotain, mikä voidaan rakentaa, mutta maine täytyy ansaita. Organisaatio voi joutua kärsimään imagotappioista, mutta silti säilyttää hyvän maineensa. (Aula & Heinonen 2002: 49–52) Strategian avulla sidosryhmien mielikuvaa organisaatiosta eli sen imagoa, voidaan yrittää hallita muokkaamalla organisaation identiteettiä (van Rekom 1997: 411).

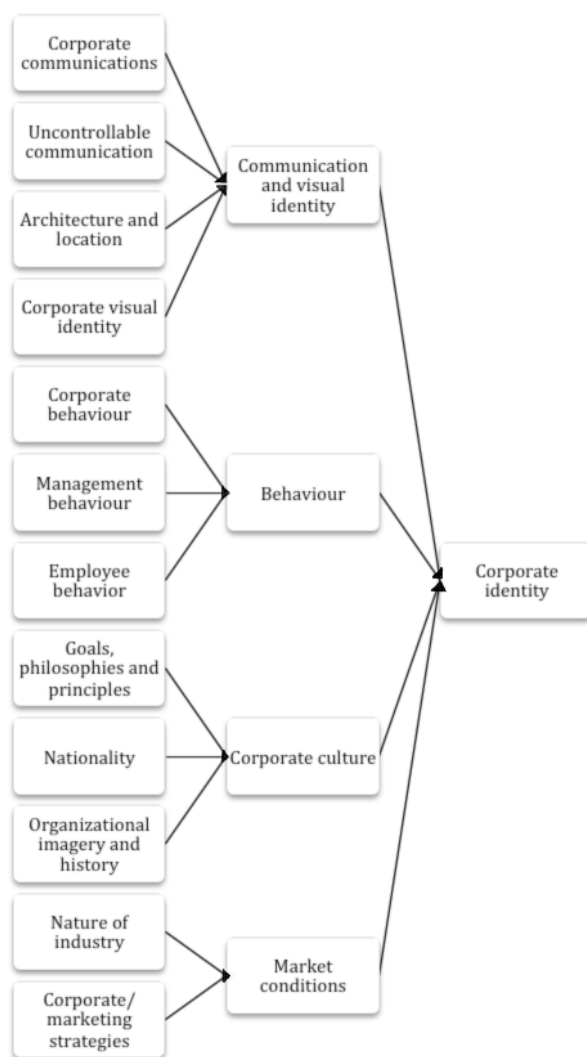
Organisaation identiteettiä määriteltessä tutkijat tekevät eron käsitteiden *yhteisöidentiteetti* ja *organisaatioidentiteetti* välille. Yhteisöidentiteetillä tarkoitetaan avoimempaa ja ulospäin suuntautuneempaa identiteettiä, joka on yhteydessä organisaation ulkoisiin sidosryhmiin. Sen sijaan organisaatioidentiteetillä on perinteisesti viitattu organisaation sisäiseen identiteettiin, joka on enemmän sidoksissa organisaation työntekijöihin. (Balmer 2008: 881) Koska nykytutkimuksessa organisaation identiteetin muodostumisessa myös ulkoisilla sidosryhmillä nähdään kuitenkin olevan suuri merkitys, keskityn tutkimuksessani juuri yhteisöidentiteetin tarkasteluun ja organisaation identiteetistä puhuesani tarkoitan kaikki sidosryhmät huomioonottavaa, avointa organisaation identiteettiä, joka muodostuu sekä organisaation sisäisten että ulkoisten sidosryhmien vaikutuksesta.

Alkujaan organisaation identiteetin katsottiin rakentuvan siihen liitetyistä visuaalisista elementeistä: logoista, visuaalisesta tyylistä ja visuaalisesta tunnistettavuudesta. Nykyi-

sin visuaalinen identiteetti nähdään enemmän osana organisaation identiteettiä kuin sen tärkeimpänä elementtinä. (van Riel & Balmer 1997: 340) T. C. Melewar ja Elizabeth Jenkins (2002: 77) toteavat, ettei ole olemassa yhtä ainoaa näkemystä siitä, mistä elementeistä organisaation identiteetti koostuu.

Organisaation identiteetti voidaan ajatella välttämättömäksi konseptiksi, jota ilman organisaatiota ei ole olemassa. Siihen nähden organisaation brändi on ehdollinen, koska sille ei ole aina edes tarvetta, mikäli organisaatio toimii esimerkiksi monopoliasemassa. (Balmer & Gray 2003: 979–980) Organisaation identiteetti sen sijaan toimii strategisena voimavarana ja kilpailullisten etujen lähteenä. Organisaation identiteetin avulla organisaation työntekijöitä ja tärkeitä sidosryhmiä on mahdollista motivoida luottamaan ja uskomaan organisaatioon. (van Riel 1995: 163)

Tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että organisaation identiteetti muodostuu monitieteellisesti useammista elementeistä (Melewar & Jenkins 2002, van Riel & Balmer 1997) ja kaikista tärkeimmäksi elementiksi nostetaan kulttuuri (Baker & Balmer 1997: 368). John Balmer (2008: 880) mainitsee myös sosiaalisen ja kansallisen identiteetin, jotka usein toimivat organisaation identiteetin rakentajina. Ulkoisten tekijöiden lisäksi myös organisaation sisäiset tekijät, kuten henkilöstö, johto ja organisaation historia vaikuttavat identiteetin muodostumiseen. Melewar ja Jenkins ovat koonneet seuraavaan kuvioon 1. eri tutkijoiden näkemykset siitä, mistä kaikesta organisaation identiteetti muodostuu.



Kuvio 1. Organisaation identiteetti ja sen alakäsitteet (Melewar & Jenkins 2002: 81)

Melewar ja Jenkins (2002: 81) mainitsevat kaavion ongelmallisimmiksi kohdaksi toiminnan ja organisaation identiteetin välisen suhteen. Toimintaa he määrittelevät sanatomaksi, vaikeasti määriteltävissä olevaksi viestinnän osaksi, niin sanotuksi organisaation kehonkieleksi, joka käsittää organisaation ja sen työntekijöiden toiminnan, ja on näin ollen erotettavissa omaksi erilliseksi alakäsitteekseen. Kaavion kolme muuta alakäsitettä ovat selkeämpiä. Organisaation identiteetti muodostuu luonnollisesti visuaalisista ja kulttuurillisista tekijöistä sekä niistä markkinoista, joilla organisaatio vaikuttaa.

Viestinnän- ja visuaalisen identiteetin alakäsitteiksi Melewar ja Jenkins (2002) sijoittavat hallitsemattoman viestinnän, mutta myös organisaation arkkitehtuurin ja sijainnin. Hallitsemattomalla viestinnällä tarkoitetaan työntekijöiden epävirallisia keskusteluja organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja kolmansien osapuolien antamia organisaatiota koskevia lausumia. Hallitsemattoman viestinnän rooli organisaation identiteetin muodostamisessa on kasvanut entisestään median tarkastellessa organisaatioita entistä tarkkaavaisemmin ja kriittisemmin.

Melewarin ja Jenkinsin kaavion (kuvio 1) avulla on mahdollista jäsentää myös tämän tutkimuksen kohteena olevan museo-organisaation identiteettirakennetta. Museon identiteettiin nähden sen viestintä- ja visuaalinen identiteetti ovat tärkeitä, koska museon toimialaan kuuluu visuaalisen historiatiedon tallentaminen. Museoihin yhdistetystä visuaalisuudesta tulee ensimmäisenä mieleen arvokkuus, historiallisuus ja perinteikkyyys. Van Riel ja Balmer (1997: 340) toteavat, että myös symbolismilla on merkittävä rooli organisaation visuaalisen identiteetin rakentumisessa. Symbolismi ja visuaalisuus ovat entistä tärkeämpiä viestintäkeinoja, koska enää niiden ei katsota vaikuttavan ainoastaan organisaation näkyvyyteen vaan toimivan apuna myös strategian viestimisessä.

Kuviosta 1 käy ilmi, että myös markkinatilanne vaikuttaa museon identiteetin rakentumiseen, sillä yhä enemmän voidaan ajatella, että huonon markkinatilanteen takia museot joutuvat uudistamaan ja panostamaan toimintaansa. Koska toimialan luonne on vahvasti keskittynyt kokoelmien keräämiseen, säilyttämiseen ja esille laittoon, rakentuu myös museon identiteetti vahvasti näiden tekijöiden ympärille. Keskeisesti museoiden identiteetin rakentumisessa vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri, sillä museon historia ja etenkin kansallisuus vaikuttavat vahvasti esimerkiksi museon kokoelmiin ja painotuksiin.

John Balmer ja Stephen Greyser (2002: 73–75) jakavat organisaation identiteettiin viiteen eri kategoriaan, jotka voivat kaikki olla olemassa yhtä aikaa. Nämä viisi organisaation identiteettiä ovat ajankohtainen identiteetti, viestitty identiteetti, kuviteltu identiteetti, ihannoitu identiteetti ja toivottu identiteetti.

Ajankohtainen identiteetti muodostuu organisaation sen hetkisistä ominaisuuksista, kuten organisaation omistajuudesta, johtamistyylistä, organisaatorakenteesta, sen hetkestä markkinatilanteesta ja organisaation tarjoamista tuotteista ja palveluista. *Viestityllä identiteetillä* tarkoitetaan sitä identiteettiä, joka muodostuu pääosin organisaation kontrolloimasta viestinnästä, johon kuuluu mainostaminen, sponsoroinnit ja ulkoinen viestintä. Tämän lisäksi viestittyyn identiteettiin vaikuttaa myös hallitsematon viestintä kuten word-of-mouth ja median kirjoitukset organisaatiosta. *Kuviteltu identiteetti* on yhteydessä organisaation imagoon maineeseen ja brändiin. Se sisältää kaikkien sidosryhmien käsitykset organisaatiosta.

Organisaation johdon tulee päättää, minkä sidosryhmän tai sidosryhmien käsityksiä pidetään tärkeimpinä. *Ihannoitu identiteetti* pohjautuu sen hetkiseen tietoon strategisesta suunnittelusta ja siihen sisältyy esimerkiksi optimaalisin sijainti organisaation sen hetkisillä markkinoilla. Ihannoituun identiteettiin vaikuttavat vahvasti ulkoiset tekijät, esimerkiksi organisaation alaan vaikuttavat katastrofit. Viides organisaation identiteeteistä on *toivottu identiteetti*. Se perustuu usein organisaation johtajan ja johdon toiveisiin. Toivottu identiteetti eroaa ihanne identiteetistä siten, että sen perustana on yleensä henkilökohtaisesti, johtajan egon ja luonteen synnyttämästä visiosta. (Balmer & Greyser 2002: 73–75)

Museon strategiateksteissä yhdistyvät viestitty-, toivottu- ja ihannoitu identiteetti. Strategiateksti on museon itsensä luoma, joten näin sen avulla voidaan tuoda esiin juuri se identiteetti, jonka museo viestinnällään haluaa välittää yleisölle. Toisaalta museon strategiatekstin taustalla vaikuttavat myös organisaation johdon toiveet eli toivottu identiteetti sekä ihannoitu identiteetti, koska myös museo on altis ulkoisille vaikutteille.

Sorsa ym. (2010: 25) olettavat, että strategiatekstien toimiminen imagon luomisen välineenä on suhteellisen uusi ominaisuus, joka on sidoksissa strategiatekstien nykyisin yleistyneeseen avoimeen saatavuuteen. Vaikka brändäämistä ei ole tutkittu vielä strategiatekstien yhteydessä, toteavat Sorsa ym. (emt.), että strategiateksteihin liitettävä promotionaalisuus on loogista seurausta siitä, että strategiatekstien potentiaaliseen lukija-

kuntaan kuuluu kuka tahansa, ja missä tahansa tarkoituksessa, eikä lukija ole enää automaattisesti organisaation jäsen.

3.3 Julkisten organisaatioiden identiteetti ja brändäys

Yritysbrändääminen on tuttua yksityiseltä sektorilta, mutta brändääminen on yleistynyt myös julkisten organisaatioiden kuten sairaaloiden ja yliopistojen keskuudessa. Tutkijat argumentoivat, että useimpien julkisten organisaatioiden brändääminen on haasteellista, sillä yhdellä organisaatiolla voi olla lukuisia identiteettejä ja toimiala itsessään voi olla epäjohdonmukainen sisältäen useita eri palveluja (Wæraas 2008: 209). Stuart Albert ja David Whetten (1985: 270–271) puhuvat dualistisesta tai jopa moninkertaisesta identiteetistä, viitaten siihen, että organisaatiolla voi olla kaksi identiteettiä tai jopa enemmän.

Toisaalta on olemassa aloja, joilla organisaatiot erottuvat suhteellisen vähän toisistaan. Michael Baker ja John Balmer (1997: 374) mainitsevat tällaisiksi aloiksi muun muassa yliopistot, rahoituslaitokset, lentoyhtiöt ja öljy-yhtiöt. Tällöin voidaan puhua vahvasta yhteisestä identiteetistä tai toimialakohtaisesta identiteetistä. Toimialakohtainen identiteetti muodostuu elementeistä, jotka ovat keskeisiä ja tyypillisiä kokonaiselle toimialasektorille. (He & Balmer 2005: 340)

Jossain määrin voidaan ajatella, että museoillakin on vahva toimialakohtainen identiteetti. Museoilla on yhtenäinen perustehtävä, eli ne esimerkiksi kartuttavat taidekoelmaa ja tallentavat kulttuurihistoriallisia asioita. Tätä tutkimusta varten valittuun aineistoon kuuluu ainoastaan kansallisgallerioita, joten voidaan ajatella, että etenkin näiden museoiden välillä vallitsee toimialakohtainen identiteetti. Kansallisgallerioita yhdistää niiden perustehtävä museona, keskittyminen taiteeseen sekä niiden kansallinen ja kansainvälinen merkittävyys.

Samalla kun strategiatekstit rakentavat yksittäisen instituution tai organisaation brändiä, rakentavat ne esimerkiksi julkisen kansallisgalleriaorganisaation tapauksessa myös kansallista mielikuvaa. Brändäyksestä puhutaankin yhä useammin tuotteiden ja palveluiden

lisäksi myös kokonaisten kaupungien ja maiden yhteydessä (Flowerdew 2004, Kornberger & Clegg 2011). Martin Kornbergerin ja Stewart Cleggin (2011: 152) tutkiessa Sydney 2030 -strategian suunnitteluprosessia jo suunnitteluvaiheesta kävi ilmi, että strategian tavoitteeksi asetettiin mahdollisimman laajan mediahuomion aikaansaaminen.

Jotta strategia herättäisi huomiota ja välittäisi oikeanlaisia mielikuvia, täytyy sen olla luonteeltaan esteettinen. Tällä tarkoitetaan esteettisen kuvaston luomista mielikuvien tueksi. Esteettinen luonne syntyy tarkkaan mietitystä visualisoinnista kuvien avulla mutta strategian esteettistä luonnetta voidaan myös korostaa käyttämällä numeroita avuksi estetiikan luomisessa. Numerot liitettyinä tavoitteisiin toimivat esteettisinä tekijöinä, sillä niillä on enemmän tekemistä strategian legitimitetin lähteinä, kuin realistisen tarkkoina tavoitteina, joiden toteutumista ei edes todellisuudessa välttämättä millään tavoin mitata. (Kornberger & Clegg 2011: 152–153)

3.4 Museolaitos julkisena organisaationa

Kansainvälinen museoneuvosto International Council of Museums (ICOM) määrittelee museon pysyväksi, voittoa tuottamattomaksi instituutioksi, joka toimii yhteiskunnan ja sen kehityksen hyväksi. Museoiden tarkoituksena on olla auki yleisölle sekä hankkia, säilyttää, tutkia, julkaista ja esitellä aineellista ja aineetonta todistusaineistoa ihmisistä sekä heidän ympäristöstään ja elintavoistaan. (ICOM 2014: 15)

Julkinen museo syntyi vuonna 1793 Ranskassa, kun Louvre avasi ovensa kaikelle kansalle. Pian tämän jälkeen käynnistyi museoliike ja Louvren kaltaisia museoita avattiin myös muualle Eurooppaan. Ensimmäiset julkiset museot olivat pääosin avoinna kaikille ihmiselle yhteiskuntaluokkaan katsomatta, etenkin ulkomaiset vieraat olivat tervetulleita. (McClellan 2008: 20, 158)

Kun museoiden kokoelmat avattiin kaikelle kansalle, saivat ne erityisen paljon arvostusta osakseen. Kokoelmat edustivat kansallista perintöä, ja niitä pidettiin jopa hyvän hallinnon mittana. (McClellan 2008: 159) Nationalismin alkuaikoina, 1800-luvun puolivälin jälkeen, kansallista ja alueellista identiteettiä alettiin herätellä museoihin rakennettu-

jen autenttisten aikakauden mukaan sisustettujen huoneiden avulla. (McClellan 2008: 136) Louvre näytti kokoelmillaan esimerkkiä ja määritteli pitkälti taidemuseon instituutioksi, joka esitteli autenttista, korkealaatuista taidetta. Siitäkin huolimatta, että Louvressa järjestettiin välillä vaihtuvia näyttelyitä, jotka esittelivät uusia keksintöjä ja laitteita, ei museon identiteetti korkeakulttuurin puolesta puhujana näistä kärsinyt. (Emt. 198)

3.4.1 Museoiden strateginen rooli

ICOM (2014) on luonut kaikkia museoita koskevan eettisen koodiston, jossa asetetaan minimivaatimukset museoiden ja niiden henkilökunnan käytännöille ja toimenpiteille. Eettisessä koodistossa todetaan, että museoiden toiminnasta vastaavan hallintoelimen tulee huolehtia toimintaa koskevan kirjallisen säädöksen tai muun julkisen dokumentin olemassaolosta. Dokumentin tulee olla yhdenpitävä kansallisen lain kanssa ja siitä tulee käydä ilmi museon laillinen asema, missio, pitkäikäisyys ja voittoatavoittelematon luonne. Eettisessä koodistossa korostetaan museoiden kokoelmien tärkeyttä merkittävänä julkisena perintönä, jolla on kansainvälisen lainsäädännön suoja. (ICOM 2014: 3) ICOM (emt: 6) painottaa myös, että museoilla on velvollisuus asettaa kokoelmat ja kaikki asiaankuuluva informaatio mahdollisimman avoimesti yleisön saataville.

Museot voidaan luokitella voittoa tavoittelemattomiksi organisaatioiksi, joilla on vahvoja sosiaalisia päämääriä sivistämisen, säilyttämisen ja hallussapidon alueilla. Museoilla on kuitenkin myös taloudellisia tavoitteita, joihin kuuluvat kasvavat vierailijamäärät ja oman kokonaistuoton määrä. Tulojen tarkkailemisen tarve on seurausta julkisen rahoituksen kiristymisestä hallitusten leikatessa museosektorille kohdistuvia budjetteja. Tasapaino pyritään säilyttämään kasvavilla lipputuloilla ja oheispalveluilla. (Camarero & Garrido 2012: 39) Museot ottavat aktiivisesti käyttöön uusia teknologisia innovaatioita herättääkseen uusien museokävijöiden mielenkiinnon. Innovatiivisuuden taustalla on etenkin halu kasvattaa kävijämääriä ja parantaa itsenäisesti hankittuja varoja. (Emt. 40)

Voittoa tavoittelemattomina kulttuurikohteina museoiden suuntautuminen markkinoihin eroaa voittoa tavoittelevista organisaatioista. Ehkä erottavin tekijä on kulttuuriseen kontekstiin sisältyvä yhteistyöhön perustuva suuntautuminen, jossa samojen tekijöiden

kanssa vallitsee sekä kilpailu- että yhteistyösuhde. Museot joutuvat kilpailemaan kävijöistä laajan kulttuuri- ja vapaa-ajan sektorin kanssa, mutta ne myös tekevät läheistä yhteistyötä muiden museoiden kanssa esimerkiksi teoslainojen ja yhteisnäyttelyiden merkeissä. (Camarero & Garrido 2012: 41)

Tutkijat ovat todenneet, että museoilla on aktiivinen rooli osana valtion poliittista ja ideologista rakennusprosessia (Lepawsky 2008, Crampton 2003). Museoilla ja niiden näyttelytiloilla on läheinen suhde kansallisen identiteetin rakentumiseen maassa, koska museolla on esimerkiksi valta valita, esittääkö se siirtomaana ainoastaan emämaan taidetta (Crampton 2003: 222). Myös maan hallitus voi käyttää museota ideologisena välineenä, jonka avulla se voi tuoda esiin ja korostaa haluttuja näkemyksiä. Esimerkiksi Etelä-Afrikassa taidemuseoita on leimannut aina 1960–1980-luvuille asti rotuerottelu. Tummaihoisten etelä-afrikkalaisten töitä ei ole hyväksytty museon kokoelmiin tai ne on eroteltu valkoihoisten töistä kategorisoimalla työt käsitöiksi tai kuriositeeteiksi taiteen sijaan. Etelä-Afrikan hallitus on kuitenkin yrittänyt kumota ongelmaa tukemalla tummaihoisten taiteilijoiden näyttelyitä.

3.4.2 Museot määrittelevät strategiansa uudelleen

Voidaan ajatella, että kaupungit käyttävät ja hyödyntävät museoita välineenä kaupunkien imagon saneeraamisessa ja kehittämisessä. Useiden museoiden muodostamista klustereista on tullut uudenlainen, tehokas keino kiinnittää yhä useampian museokävijöiden huomio ja samalla lisätä kiinnostusta kaupunkia kohtaan. (van Aalst & Boogaarts 2002: 196) Samalla kun museot yrittävät huomioida mahdollisimman laajan yleisön, on niiden kaupallinen toiminta lisääntynyt. Nykyisin monet museot ovat laajentaneet tilojansa museokaupoilla ja kahviloilla, jotka hyödyntävät suurten näyttelyiden vetämät isot ihmismassat tarjoten jokaiseen näyttelyyn erikseen räätälöityä kauppatavaraa. (Emt. 197)

Suuret, retrospektiiviset näyttelyt toimivat speaktaakkeleina, jotka kiinnostavat myös sellaista yleisöä, joka ei lukeudu aktiivisiin museokävijöihin. Museot näyttävätkin siirtyneen perinteisestä objektipainotteisuudesta, eli kerätyn kokoelman esille asettamisesta, yleisökeskeiseen lähestymistapaan. Uuden lähestymistavan myötä keskiöön on nous-

sut museon ja sen kokoelmien saattaminen yleisön nähtäväksi mahdollisimman helpolla ja vaivattomalla tavalla. (van Aalst & Boogaarts 2002: 198) Uudet teknologiaratkaisut vaikuttavat merkittävästi tämän uuden suunnan toteuttamiskeinoihin museoiden hyödyntäessä internetin ja sosiaalisen median tuomat uudet tavat tehdä museokäynnistä entistä interaktiivisempi kokemus kävijöille.

Marraskuussa 2014 Suomen Kansallisgalleria allekirjoitti opetus- ja kulttuuriministeriön ja Kuvasto ja Kopiosto tekijänoikeusjärjestöjen kanssa sopimuksen suomalaisten taideteosten esittämisestä internetissä. Tarkoituksena on muodostaa virtuaalinen kansallinen taidegalleria. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014) Tämä on esimerkki siitä, että kokoelmien tarkasteleminen ei enää vaadi kävijältä fyysistä museokäyntiä, vaan kokoelmat ovat internetin välityksellä kaikkien saavutettavissa ympäri maailman.

4 KANSALLISGALLERIOIDEN STRATEGIA TEKSTIEN SIIRTOANALYYSI

Tässä luvussa tarkastelen kansalliskallerioiden strategiatekstejä ja analysoin niiden rakenteellisia osia siirtoanalyysin avulla. Kaikki aineistoni tekstit ovat kansallisten taidemuseoiden tekstejä, mutta nimitän niitä analyysissäni sivutilan säästämiseksi pelkästään museoiksi. Analyysi etenee funktiolähtöistä lähestymistapaa käyttäen niin, että yhden tekstilajiotoksen yksittäisestä tekstiesiintymästä muodostetaan kokonaiskuva, jonka avulla sen keskeiset viestintätarkoitukset on mahdollista tunnistaa.

Viestintätarkoituksen avulla on mahdollista määritellä, millaisia funktionaalisia tekstijaksoja, eli siirtoja, tässä aineisto-otoksessa esiintyy. Tämän jälkeen aineisto-otos paloitellaan siirtoihin, joiden funktio on tunnistettu, ja niille voidaan antaa nimi. Kun yksi aineisto-otos on käsitelty, toistetaan sama analyysivaihe myös muille otoksille.

Seuraavasta taulukosta 3 käy ilmi kaikkien aineisto-otosten funktionaaliset siirrot.

Taulukko 3. Kansalliskallerioiden strategiatekstiä funktionaaliset siirrot

CAYMANSAARET	KANADA	SKOTLANTI	SUOMI	AUSTRALIA
1. Viesti johdolta	1. Saate	1. Viesti johdolta	1. Saate	1. Visio
2. Saate	2. Legitimaatio	2. Edellytys	2. Konteksti	2. Tavoite
3. Visio	3. Missio	3. Konteksti	3. Legitimaatio	3. Legitimaatio
4. Missio	4. Visio	4. Legitimaatio	4. Edellytys	4. Konteksti
5. Arvo	5. Arvo	5. Missio	5. Missio	5. Saate
6. Legitimaatio	6. Konteksti	6. Arvo	6. Arvo	6. Arvo
7. Konteksti	7. Edellytys	7. Mittaus	7. Visio	8. Toiminta
8. Tavoite	8. Tavoite	8. Visio	8. Tavoite	9. Mittaus
9. Toiminta	9. Toiminta	9. Tavoite	9. Toiminta	
10. Mittaus	10. Mittaus	10. Toiminta		

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, aineistosta löytyi yhteensä 11 erilaista siirtoa, jotka määrittelevät kunkin strategiatekstin sisältöä ja viestinnällisiä tarkoituksia. Yhdessä strategiatekstissä on enintään 10 erilaista siirtoa. Verrattaessa aineistosta löytyneitä siirtoja

Cornutin ym. (2012) tutkimukseen huomataan, että kaikki aineiston strategiatekstit noudattavat selvästi strategiatekstin tekstilajia. Ainoana selkeästi aikaisemmasta tutkimuksesta eroavana siirtona aineistosta nousee esiin legitimaatiosiirto.

Siirrot on asetettu järjestykseen kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi, vaikka osa siirroista ei esiinny selkeästi omana visuaalisesti erillisenä jaksanaan. Esimerkiksi tavoitesiiro ja sitä usein seurannut toimintasiirto esitettiin monesti vuorotellen kohta kohdalta samassa tekstikappaleessa, jossa siirrot lomittuivat keskenään. Siirrot saattavat myös toistua aineistossa useamman kerran toisistaan erillisinä virkkeinä tai lukuina. Taulukossa siirrot on kuitenkin huomioitu vain kertaalleen selkeyden vuoksi, sillä siirtojen mahdollinen toistuvuus ei vaikuta analyysiin.

Analyysin seuraamiseksi olen merkinnyt esimerkkeihin kansallisgallerian maahan viittaavan koodin, joka kertoo, mistä strategiatekstistä kukin esimerkki on poimittu. Käyttämäni koodit ovat Suomen kansallisgalleria (SU), Kanadan kansallisgalleria (KAN), Skotlannin kansallisgalleria (SK), Australian kansallisgalleria (AU) ja Caymansaarten kansallisgalleria (CAY).

Analyysia jäsenelläksi olen jakanut siirrot kaikissa aineisto-otoksissa esiintyviin ja joissakin aineisto-otoksissa esiintyviin siirtoihin. En käytä Hasanin (1996: 54) jaottelua välttämättömiin ja valinnaisiin jaksoihin, sillä mielestäni määrittely siitä, että teksti voi kuulua määrättyyn tekstilajiin vain, jos siinä esiintyy kaikki välttämättömät jaksot on turhan tiukka. Myöskään Cornut ym. (2004) eivät tee Hasanin mallin mukaista jaottelua. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että suuressa aineistomäärässä yksikään siirto ei esiinny aivan kaikissa aineisto-otoksissa. Omassa tutkimuksessani en tee johtopäätöksiä siirtojen esiintyvyyden perusteella, mutta voin pohtia Cornutin ym. (emt.) tutkimustulosten avulla siirtojen merkitystä suhteessa prototyypiseen strategiatekstiin.

4.1 Kaikissa aineisto-otoksissa toistuvat siirrot

Kaikissa aineiston strategiateksteissä esiintyviä siirtoja ovat konteksti-, tavoite-, toiminta-, visio-, arvo- ja legitimaatiosiirto. Myös Cornut ym. (2004: 30) katsovat kaikkien

muiden, paitsi legitimaatiosiiirron, olevan tärkeitä siirtoja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiateksteissä.

4.1.1 Kontekstisiirto

Kontekstisiirron viestinnällinen tarkoitus on kertoa lukijalle museosta taustatietoja, jotka auttavat sijoittamaan museon organisaationa yhteiskuntaan, määrättyyn maahan ja tiettyyn kaupunkiin. Kontekstisiirtoa käytetään strategiatekstien alussa, jotta se samalla kertoo lukijalle museon toiminnasta ja toiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä. Kontekstisiirrolla on suuri merkitys lukijan kannalta, sillä se kertoo minkälaisesta organisaatiosta on kyse. Kontekstisiirto myös kertoo siitä, että strategiatekstiä kirjoitetaan ulkoisia sidosryhmiä ajatellen, sillä museon sisäisessä viestinnässä kontekstisiirrolla ei ole samanlaista merkitystä. Esimerkissä (1) luodaan konteksti Skotlannin kansallisgallerialle.

- (1) NGS employs around 325 staff and is based across 3 main sites in Edinburgh. – – The NGS is one of Scotland's most popular cultural destinations – – The NGS is a Non-Departmental Public Body, governed by a Board of Trustees and also has charitable status. (SK)

Esimerkissä (1) kerrotaan Skotlannin kansallisgallerian organisatorisesta rakenteesta, merkityksestä skotlantilaisessa kulttuurissa ja yhteiskunnallisesta asemasta. Kontekstisiirron avulla lukijalle kerrotaan esimerkiksi, että organisaatio on hallituksen rahoittama ja voi ottaa vastaan lahjoituksia, mutta on päätöksenteossa itsenäinen.

Siirto käsittelee museon organisaatiokulttuuria ja toimialan luonnetta. Nämä tekijät rakentavat osaltaan museon identiteettiä. Organisaation koko ja sen toimipisteiden lukumäärä vaikuttavat identiteettiin. Esimerkissä (1) Skotlannin kansallisgalleriasta puhutaan maan suosituimpana kulttuurikohteena. Tällä halutaan korostaa museon vahvaa kansallista identiteettiä. Lisäksi kontekstisiirron avulla lukijaa voidaan johdatella tuntemaan paremmin museo-organisaation rakennetta, kuten esimerkissä (2) tehdään.

- (2) Through its Chair, the Board is accountable to the Minister of Canadian Heritage and Official Languages, who, in turn, is the link between the Gallery, Cabinet, and Parliament. The Board of Trustees delegates authority for day-to-day management of the Gallery to the Director and CEO, who is supported by three Deputy Directors and five Directors. (KAN)

Esimerkissä (2) kontekstisiirron avulla selitetään museon monimutkaista hallintojärjestelmää. Yksityiskohtainen kuvaus organisaation valtarakenteesta ei välttämättä kiinnosta tavallista lukijaa, mutta kokonaisuuteen se tuo läpinäkyvyyttä. Esimerkki (2) osoittaa hyvin, millaiselta strategiatekstille ominainen, virallinen kieli kuulostaa. Asioihin keskittyvässä tyyliässä ei myöskään kuvailla tai liioitella, vaan kerrotaan faktat faktoina. Kontekstisiirto voi kuitenkin olla myös paikka käyttää vapaampaa ilmaisua ja kieltä kuten seuraavassa esimerkissä (3).

- (3) The history of Cayman Islands' art is comparatively short in relation to its 510 year known past. In the earliest days the Islands were only mildly affected by the currents that so greatly influenced the artistic development of our neighbours Jamaica and Cuba: the early pre-Columbian cultures of the Taíno and Carib indigenous peoples, and later the African influences -- (CAY)

Kuvaus Caymansaarten historiasta auttaa lukijaa sijoittamaan museon organisaationa sitä ympäröivään kulttuuriin. Esimerkissä (3) käytetään kerronnallisempaa tyyliä, joka tuo mieleen museoympäristössä tapahtuvat opastukset, joiden tarkoituksena on kertoa mielenkiintoisella tavalla pääkohtia historiasta ja kokoelmien taustoista. Strategiateksti linkittyy näin luonnollisesti siihen ympäristöön, jota siinä käsitellään. Kun kontekstisiirrossa käsitellään myös organisaatiota ympäröiviä asioita, muodostuu lukijalle kokonaisvaltaisempi kuva organisaatiosta. Voidaan myös ajatella, että mitä laajemmin museon kontekstia avataan, sitä laajempaa kohdeyleisöä teksti palvelee.

Kontekstisiirtoa käytetään selventämään lukijalle millaisesta organisaatiosta on kyse, joten luontevasti se kertoo myös olennaisen organisaationidentiteetistä ja toimii näin johdantona strategiatekstille sekä perustana organisaatioidentiteetin muille osa-alueille.

4.1.2 Tavoite- ja toimintasiirto

Tavoitesiiro käsittelee kansallisgallerian asettamia tavoitteita ja päämääriä. Ne voivat olla konkreettisia tai vähemmän konkreettisia. Strategiategstissä voidaan myös tuoda esille selkeä aikaväli, jossa tavoitteisiin tulisi päästä. Tämä asetettu tavoiteaika on yleensä kuluva strategiakausi, jonka jälkeen tavoitteiden toteutuminen mitataan ja aloitetaan uusien päämäärien tavoittelu.

Esimerkissä (4) Skotlannin kansallisgalleria ilmaisee, että kuluvan viisivuotisen strategiakauden 2014–2018 aikana se tulee tavoittelemaan tiettyjä päämääriä, jotka liittyvät museon toimintaan.

- (4) Over the period 2014-18 NGS will:
1. Improve the quality of and care for our collections
 2. Develop skills, knowledge and research
 - —
 6. Develop our Partnership Programme (SK)

Taitojen, tietojen ja tutkimuksen kehittäminen on tavoitteena suurpiirteinen, kun taas Yhteistyö ohjelman kehittäminen on jo tarkempi tavoite. Skotlannin kansallisgalleria on kuitenkin pelkän tavoitteiden listaamisen lisäksi käynyt jokaisen tavoitteen erikseen läpi ja selventänyt, mitä tavoitteiden eteen tehdään. Tällä tavoin Skotlannin kansallisgalleria käyttää toimintasiirtoa täydentämään tavoitesiirota. Sen strategiategstissä käsitellään tavoitteet pääotsikon tasolla. Tämän jälkeen strategiategstissä esitetään tarkentavia tavoitteita alalukujen otsikkoina. Alaluvut puolestaan rakentuvat toimintasiirroista, joissa kerrotaan tavoista ja toimintamalleista, joiden avulla tavoitteet saavutetaan kuten käy ilmi esimerkistä (5).

(5) **Priority 2: Develop skills, knowledge and research**

— —
Objective 2.2: Implement our new Youth Engagement strategy

Young people are both our future staff and our future audience. We already do good work in improving employment prospects for young people but our new Youth Employment strategy will build on this and develop ways in which we reach out to and engage with young people. (SK)

Esimerkissä (5) päätavoite on taitojen, tiedon ja tutkimuksen kehittäminen. Tälle päätavoitteelle on merkitty alatavoitteeksi Youth Engagemant -strategian toimeenpano. Tämän jälkeen luvussa kerrotaan toimintasiirron avulla, että nuorisostrategian avulla parannetaan entisestään nuorten työllistymistä ja tapoja tavoittaa nuori yleisö. Tällä tavoin toimintasiirron avulla kerrotaan myös museon sisäisestä toiminnasta, joka ei näy ulospäin.

Skotlannin kansallisgallerian tavoin myös Australian kansallisgalleria rakentaa strategiatekstia tavoite- ja toimintasiirtojen vuoropuheluna.

(6) OBJECTIVE 1.1

Develop and strengthen the national art collection

Key strategies

- Acquire, by purchase, gift and bequest, works of art of outstanding quality in line with our Acquisitions Policy and Ten-Year Acquisition Strategy.
- Encourage, facilitate and acknowledge Government funding, donations, gifts and bequests that enhance the national art collection. (AU)

Esimerkki (6) alkaa tavoitesiirolla, jolla ilmaistaan museon halu kasvattaa ja kehittää kansainvälistä taidekokoelmaansa. Tämän jälkeen seuraa toimintasiirto, jolla vakuutellaan, että kokoelmaa saadaan laajennettua ostopien, lahjoitusten ja perinnöksi saatujen teosten turvin. Tämän lisäksi siirrossa tuodaan esiin valtion takaama rahoitus, joka osaltaan vaikuttaa museon toimintaan ja kokoelman kartuttamiseen. Annetuista keinoista ainoastaan ostopien tekeminen on täysin museon itsensä kontrolloitavissa.

Siirron sisältö kertoo siitä, että museon toiminta on pitkälti lahjoitusten ja ulkopuolisen rahoituksen varassa. Toimintasiirto listaa suurpiirteisesti niitä tapoja, joilla kokoelmaa ylipäättään kartutetaan. Suunnitelmaa ei ole tehty tarkaksi tai edes strategiakausi-kohtaiseksi. Yksityiskohtaisemmassa toimintasiirrossa olisi voitu luetella esimerkiksi mistä ja milloin kokoelmaan ollaan hankkimassa teoksia. On kuitenkin mielenkiintoista, että toimintasiirrossa mainitaan lahjoitusten yhteydessä museoiden hankintapolitiikka. Tämä

kertoo siitä, että museo suorittaa lahjoitusten suhteen karsintaa ja kelpuuttaa kokoelmiinsa ainoastaan hankintapoliittisesti sopivimmat teokset.

Toimintasiirron avulla voidaan tarkentaa museon toimintaa ja kertoa yksityiskohtaisesti sen käyttämisestä resursseista. Siirrolla on mahdollista osoittaa, että harkittu suunnitelma tuleville vuosille on olemassa. Se myös usein kertoo, mille aikavälille suunnitelma on tehty. Toimintasiirto sisältää useimmiten hankkeiden tai projektien nimiä, ajankohtia ja toimintaketjuja.

Esimerkissä (7) toimintasiirrolla kerrotaan museon tutkimustoiminnasta ja sen suuntauksista.

- (7) Museoyksiköiden tutkimustoiminta suuntautuu pääsääntöisesti museoiden kokoelmissa olevien taideteosten tutkimiseen ja tulevien näyttelyiden valmisteluihin sekä muihin taidehistoriallisiin tutkimustarpeisiin ja yhteistyöprojekteihin. Esimerkiksi vuonna 2008 käynnistetty European Revivals-tutkimushanke jatkuu. Hankkeen päätepisteenä tulee olemaan kansainvälinen näyttely, – – (SU)

Esimerkissä (7) kerrotaan museon toiminnasta suurpiirteisesti, Tämä osoittaa, että strategista suunnitelmaa ei ole mietitty loppuun asti. Esimerkissä kuvaillaan, että tutkimustoiminta suuntautuu taideteosten tutkimukseen, tuleviin näyttelyihin ja muihin taidehistoriallisiin tarpeisiin. Luetellut aiheet ovat laajoja, eivätkä ne määritä tutkimuksen kohteita tarkasti. Sen sijaan samassa esimerkissä mainittu European Revivals - tutkimushanke on selkeä, oma kokonaisuutensa, jonka mainitseminen nimeltä osoittaa, että hanke mitä todennäköisimmin toteutuu ja mainitaan strategiatekstissä syystä. Jos hankkeista ja toimintamalleista ei olla täysin varmoja strategiatekstin kirjoittamisvaiheessa, on yksi mahdollisuus kirjoittaa niistä mahdollisimman ympäröivästi. Tällöin toimintasiirron sävy muuttuu promotionaaliseksi.

Yleisö halutaan saada ymmärtämään, että museo toimii monipuolisesti, vaikka se ei olisikaan tehnyt valmista strategista suunnitelmaa, josta käy ilmi kaikki toiminnan yksityiskohdat. Toimintasiirtoa voidaan käyttää positiivisen mielikuvan luomiseen. Siirto rakentaa kuvaa siitä, millainen museo haluaisi olla ja millainen sen ihannoitu identiteetti on. Museo voi tehdä tavoitteista ja niihin pääsemisen keinoista listoja, mikä näyttää

paremmalta kuin yhden asian esittäminen. Listaukset ovatkin jälleen yksi tapa tuoda tekstiin promotionaalisuutta.

Museon asettamia tavoitteitakin enemmän museon identiteetistä kertoo se, miten noihin päämääriin päästään. Toimintasiirto kertoo useista organisaationidentiteetin osaluista, kuten organisaatiokäyttäytymisestä, johdon toiminnasta, päämääristä, periaatteista sekä organisaatiostrategiasta. Toimintasiirto kertoo myös, onko museo aktiivinen ja uudistushaluinen vai luottaako se vahvasti perinteisiin. Toimintasiirron avulla museo voi kiillottaa imagoaan osoittamalla kiinnostuksensa uudenlaisiin toimintamalleihin ja työtapoihin.

4.1.3 Visiosiirto

Visiosiirto on yksi strategiatekstin tekstilajille tyypillisimmistä siirroista. Visiosiirron viestinnällisenä tehtävänä on kertoa mahdollisimman lyhyesti, mikä on se tulevaisuuden tahtotila, johon museo perustaa kaiken toimintansa. Tämä sanoma toimii koko museoorganisaation toiminnan pohjana ja strategiatekstin kantavana sanomana. Onkin normaalia, että visiosiirto esitetään jo heti strategiatekstin alussa. Visio tiivistetään yleensä yhteen tai kahteen lauseeseen, kuten esimerkeissä (8) ja (9).

(8) An inspiration for the people of Australia. (AU)

Australian kansallisgallerian visio esimerkissä (8) on esitetty yksinkertaisesti. Vapaasti käännettynä siinä todetaan 'inspiraatio kaikille australialaisille'. Kansallisgalleria siis haluaa, että australialaiset löytävät museon kokoelmista ja sen toiminnasta innostusta ja inspiraatiota. Australian kansallisgalleria huomioi visiosiirossaan ainoastaan maansa asukkaat, kun Suomen kansallisgalleria puolestaan tuo esille sekä kansallisen, että kansainvälisen toimijuuden (ks. esimerkki 9).

(9) Valtion taidemuseot on vahva kansallinen ja kansainvälinen kulttuurikentän toimija, jonka palvelut voimistavat taiteen vaikuttavuutta yhteiskunnassa. (SU)

Visiosiiro esitetään usein aikamuodossa, joka viittaa nykyhetkeen. Esimerkin (9) tapauksessa otsikointi määrittää sen visiosiiroksi, sillä virkkeelle on annettu otsikoksi 'Visio'. Ilman otsikointia sen viestinnällinen tarkoitus jäisi epäselväksi, sillä visio ja missio on useimmissa strategiateksteissä ilmaistu samaan tapaan. Niissä käytetään samaa aikamuotoa eivätkä ne usein eroa myöskään sisällöllisesti paljoa toisistaan. Tästä hyvä esimerkki on Suomen kansallisgallerian missiosiiro (ks. esimerkki 10), jossa virke alkaa samoin, kuin visiosiirossa.

- (10) Valtion taidemuseot on kulttuurilaitos, joka vahvistaa kansallista taidekoelmaa, tekee monipuolisia näyttelyitä ja saattaa taiteen yleisöjen ulottuville. Maan keskustaidemuseona se vastaa kuvataiteen tietoineistoista ja taidemuseoalan kehittämisestä. (SU)

Esimerkkiä (10) tarkasteltaessa tulee kuitenkin selväksi, että siinä puhutaan museon perustarkoituksesta toisin kuin esimerkin (9) visiosiirossa. Suomen kansallisgallerian tekstissä missiosiiro on otsikoitu toiminta-ajatuksiksi, joten sen kohdalla virkkeiden sisältöä täytyy analysoida tarkemmin ja suhteessa visiosiiroon, jotta siirron viestinnällinen tarkoitus löytyy.

Visiosiiirron tunnistaminen visiosiiroksi on erittäin tärkeää, jotta sen viestinnällinen tarkoitus käy selväksi. Kun esimerkin (9) lukee visiosiirotona, voidaan todeta, että museo ei välttämättä vielä ole saavuttanut haluamaansa vahvaa kansallista ja kansainvälistä kulttuurikentän toimijuutta. Visiossa tiivistyy pitkälti se, mitä museo pyrkii strategiallaan saavuttamaan. Esimerkit (8) ja (9) osoittavat, että kansallisgalleria nähdään joko vahvasti kansallisena museona tai kansainvälisenä toimijana. Tämä painotus näkyy myös muissa aineiston teksteissä juuri visiosiiirron sisällössä. Esimerkeissä (11) ja (12) tuodaan esiin sekä kansallinen, että kansainvälinen toimijuus.

- (11) The National Gallery of Canada strives to provide Canadians with a sense of identity and pride in Canadian's rich visual arts heritage. – – Through collaboration with national and international institutions, – – (KAN)
- (12) – – our National Gallery will be an environment that places Caymanian culture at the forefront, whilst embracing the diverse cultures and traditions of our global community (CAY)

Kanadan ja Caymansaarten visiosiiroissa esimerkeissä (10) ja (9) painotetaan tärkeimpänä museon asemaa kansallisena vaikuttajana. Kanadan strategiatekstissä jopa viitataan kansallisgalleriaan vahvana kansallisen identiteetin luojana. Kuitenkin molemmissa visiosiiroissa nostetaan esiin myös kansainvälisyys, jota pidetään yllä esimerkiksi yhteistyöllä muiden museoinstituutioiden kanssa. Esimerkissä (13) Skotlannin kansallisgalleria puolestaan ilmaisee visiokseen halun kehittyä kunnianhimoisena kansainvälisenä museoinstituutiona.

(13) Our overall vision is to continue to develop the NGS as an ambitious international institution that sits at the heart of cultural life in Scotland – – (SK)

Skotlannin kansallisgallerian visiosiirossa asetetaan kansainvälisyys päätavoitteeksi paljon vahvemmin kuin muissa aineiston teksteissä. Visiossa halutaan luoda tahtotila. Tämän vuoksi on tärkeää, että viesti esitetään selkeästi ja korostetusti. Se, että kansainvälisyyttä korostetaan kansallisuutta enemmän ei tarkoita, että jälkimmäistä ei arvostettaisi. Päinvastoin, visiosiiiron sisältö paljastaa, minkä eteen on vielä tehtävä töitä.

Vision avulla museo kertoo vallitsevasta organisaatiokulttuurista, kuten sen vahvoista kansallisista juurista, joiden varaan organisaation toiminta rakentuu. Visiosiirolla viitataan myös markkinatilanteeseen, jota määrittää museoalan kansainvälinen luonne. Kansallisgallerioiden kohdalla identiteetti on vahvasti kansallinen ja perinteitä kunnioittava, mutta globalisaatio asettaa museoille vaatimuksia ja haasteita toimia myös kansainvälisesti mahdollisimman saavutettavina instituutioina.

4.1.4 Arvosiirto

Arvosiirto on visiosiiiron tavoin strategiatekstin tekstilajille tyypillinen siirto. Arvosiirto rakentuu niistä perusarvoista ja ajatuksista, jotka määrittävät kansallisgallerian toimintaa. Arvot toimivat hyvin yhteen visiosiiiron kanssa, sillä myös niitä voi ajatella eräänlaisina tavoitteina. Visio antaa organisaation toiminnalle suunnan ja muodostuu arvossa pidetyistä asioista. Arvot voivat olla visioon verrattaessa kuitenkin paljon abst-

raktimpeja, eivätkä ne välttämättä näkyvästi konkretisoidu museon toiminnassa, vaikka niitä pyrittäisiinkin noudattamaan.

Museon toiminnalle sekä samalla strategiaprozessille merkittävät arvot esitetään aineistossa sanojen listauksena kuten esimerkissä (14) tai lyhyiden selitysten kanssa esimerkiksi (15) tavoin. Esimerkin (14) arvosiiro on lyhyt ja ytimekäs. Siinä kerrotaan muutamilla sanoilla, mitkä ovat Suomen kansallisgallerian arvot.

(14) kansallisen kulttuuriperinnön rakentaminen

avoimuus
erilaisuus
läsnäolo (SU)

Muita arvoja konkreettisempaan mainitaan kansallisen kulttuuriperinnön rakentaminen. Se esitetään ensimmäisenä, erillään muista arvoista. Tähän arvoon sisältyy paljon museon perustoimintoja. Kulttuuriperintöä rakennetaan ajatellen nykyisiä ja seuraavia sukupolvia. Perinnön rakentamiseen kuuluu sen kerääminen, tallettaminen ja esille laittaminen, jotta perintö voidaan luovuttaa niille ihmisille, joille se kuuluu. Avoimuus, erilaisuus ja läsnäolo ovat erilaisia arvoja. Ne ovat iskulauseen tapaisia yleisesti arvostettuina pidettyjä ominaisuuksia. Samanlaisia arvoja nostavat esiin myös esimerkiksi poliitikot ja työnhakijat. Ne voidaan ajatella myös tätä aikaa kuvaavina arvoina. Avoimuutta ja uskallusta olla erilainen pidetään yleisesti hyväksytyinä ominaisuuksina.

Kanadan kansallisgalleria listaa arvonsa (15) Suomen kansallisgalleriaa tarkemmin, tuoden esille sen, mitä arvot museolle merkitsevät ja miten ne näkyvät käytännön toimina.

- (15) **Accessibility:** Programs are developed with the public in mind - not only for visitors to the Gallery, but also for those across the country and abroad
Excellence and Scholarship: The Gallery builds upon the high standards attained over the years in all its endeavours, from research to acquisitions, exhibitions, publications, public programs, and overall service standards.
-- (KAN)

Ensimmäisenä listalla on accessibility eli saavutettavuus, jota museo perustelee sillä, että ohjelmia kehitettäessä ei ajatella ainoastaan museon vierailijoita, vaan myös ulkomailla ja muualla Kanadassa asuvia. Kansallisgalleria listaa arvoikseen myös excellence (erinomaisuuden) ja scholarship (tietämyksen), corporate citizenship (yhteiskuntavastuun), leadership (johtajuuden), collaboration (yhteistyön) sekä valued workforce (arvostetun henkilökunnan).

Nämä arvot eroavat Suomen kansallisgallerian arvoista, jotka ovat abstraktimpeja ja pehmeämpiä, kuin Kanadan kansallisgallerian arvosiirron yritysjohtamiseen liittyvät termit. Kanadan kansallisgallerian arvot esimerkissä (15) kertovat toimintalähtöisestä ajattelutavasta. Kun organisaation arvot kytketään yhteen organisaation eri osa-alueiden kanssa, muodostuu kokonaisuus, jossa eri toimintoja aina työntekijöistä johtokuntaan arvostetaan. Myös Australian kansallisgalleria listaa arvonsa lyhyiden selitysten kanssa kuten alta esimerkistä (16) käy ilmi.

(16) Art for everyone

We want everyone to experience art. We provide access to art within and beyond the Gallery walls. Everyone's life can be enriched by art, and everyone will find something to engage with in the national art collection

Striving for excellence

We strive to lead the way in our field and in everything we do. We are open to new ideas and new ways of doing things.

Creative engagement

We are creative in the way we draw people in and sustain their attention. We approach challenges with a positive problem-solving approach. We aim to bring out the best in each other.

-- (AU)

Australian kansallisgalleria listaa arvoikseen esimerkiksi art for everyone (taidetta kaikille), striving for excellence (pyrkimyksen erinomaisuuteen) ja creative engagement (luova sitoumus). Museo konkretisoi arvomaailmansa lyhyillä, positiivisilla selityksillä, jotka kertovat arvojen toteutumisesta organisaation toiminnassa. Siirto on tehty helposti lähestyttäväksi käyttämällä monikon ensimmäistä persoonamuotoa we. Museo per-

sonoituu näin toimijaksi, joka perustaa arvomaailmansa asiakkaidensa palvelimiseen olemalla kaikille avoin, kokeilunhaluinen ja luova.

Arvosiirto kertoo organisaatiokulttuurista. Sen avulla voi hahmottaa filosofiaa ja periaatteita organisaatioidentiteetin taustalla. Kuten Kanadan kansallisgallerian arvosiirrosta esimerkissä (15), joidenkin museoiden identiteetti on käytännön läheisempi ja ne haluaavat selittää itse itsensä ja tarkoituksensa lukijalle. Toiset museot puolestaan Suomen kansallisgallerian tavoin, luottavat vain muutamaaan sanaan, jotka lukija saa tulkita itse. Tällöin museon arvot voivat tuntua henkilökohtaisemmilta, sillä lukija saa itse määritellä, mitä esimerkiksi erilaisuus arvona merkitsee.

Erot arvosiirtojen esittämisessä kertovat näin ollen myös viestintäidentiteetin eroavaisuuksista. Tekstien täyttämässä yhteiskunnassa, jossa ihmisille on kehittynyt hyvä viestien lukutaito, on modernia jättää tilaa lukijan omille tulkinnoille. Arvosiirto, joka ei selitä itseään täysin, antaa mahdollisuuden arvomaailman käsittelemiseen myös muualla strategiatekstissä.

Suomen kansallisgallerian tapauksessa arvosiirto vaikuttaa myös museon toimintaa kuvaavan toimintasiirron taustalla. Suomen kansallisgalleria on maininnut arvosiirroissaan sanan läsnäolo (ks. esimerkki 14), joka toistuu myös myöhemmin toimintasiirroissa. Strategiatekstissä tuodaan esiin, miten museo tavoittaa aikaisempaa suuremman yleisön verkkoläsnäololla ja -palveluilla sekä sosiaalisella medialla. Tällä tavoin siirrot lomittuvat keskenään ja voimistavat haluttuja viestejä.

4.1.5 Legitimaatiosiirto

Aineistosta nousi esiin yksi siirto, jota ei aiemman tutkimuksen perusteella ole käytetty muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiateksteissä. Legitimaatiosiirroksi nimeämäni siirron viestinnällinen tarkoitus on legitimoida eli oikeuttaa museon toimintaja ja saavuttaa legitimizeetti. Tärkeimpinä perusteina museon toiminnalle aineistossa käytettiin lakia ja museo-organisaation kansallista sekä kulttuurillista merkitystä.

Museoiden toimintaa säätelee useassa maassa erillinen museolaki. Maansa museolain tuovat esiin Kanadan, Skotlannin ja Australian kansallisgalleriat. Strategiategksteissä painotetaan, että laki valtuuttaa, määrittelee ja edellyttää museolta määrättyjä toimia. Legitimiteetin saavuttamisessa lain käyttäminen perusteena on tehokas keino, sillä ihmiset ovat tottuneet pitämään lakeja toiminnan ylimpinä säätelijöinä. Tämän lisäksi legitimiteetin saavuttamiseksi käytettiin museon asemaa kansallisgalleriana ja merkittävänä kulttuurikohteena. Kulttuurista vaikuttavuutta käytettiin legitimaationa sekä kansallisessa että kansainvälisessä kontekstissa.

Seuraavissa esimerkeissä (17) ja (18) tuodaan esille vahvasti, että museon toimintaan vaikuttaa maan kansallinen lainsäädäntö. Lakiin on voitu kirjata erillinen kansallisgallerian toimintaa säätelevä museolaki tai siitä säädetään maan perustuslaissa.

- (17) The National Gallery of Australia is the Commonwealth of Australia's national cultural institution for the visual arts.
 The National Gallery Act 1975 requires the Gallery to:
- develop and maintain a national collection of works of art
 - exhibit, or make available for exhibition by others, works of art from the national collection – –
 - use every endeavour to make the most advantageous use of the national collection in the national interest (AU)

- (18) **Statutory Purpose**
 – – The main functions of the National Galleries of Scotland as set out in the governing legislation (The National Heritage (Scotland) Act 1985) are
 – – (SK)

Australian kansallisgallerian strategiategksteissä todetaan (ks. esimerkki 17), että museolaki requires (edellyttää) museolta tiettyjä toimia, joihin lukeutuu kokoelman säilyttäminen ja kehittäminen, kansallisen kokoelman esille laittaminen sekä kansallisen mielenkiinnon herättäminen. Myös Skotlannin kansallisgallerian strategiategksteissä esimerkiksi (18), todetaan, että museon perustoiminnot ovat määritelty lainsäädännössä. Näin museot perustelevat tärkeimmät funktionsa museolailla, jolloin museon kaikki toiminnot voidaan myös oikeuttaa sen avulla.

Myös Kanadan kansallisgallerian (ks. esimerkikki 19) legitimaatiosiirossa vedotaan museolakiin.

- (19) The Museums Act (1990), mandates the Gallery to develop, maintain and make known throughout Canada and internationally, a collection of works of art, both historic and contemporary, with special but not exclusive reference to Canada, and to further knowledge, understanding and enjoyment of art in general among all Canadians. (KAN)

Tässä esimerkissä (19) legitimaatio tehdään kuitenkin aikaisempia esimerkkejä hienovaraistemmin. Kanadan kansallisgalleria toteaa, että museolaki mandates eli valtuuttaa museon kehittämään, säilyttämään ja tekemään tunnetuksi sen kokoelmia sekä lisäämään tietämystä taiteesta kaikkien kanadalaisten keskuudessa. Verbinä mandate antaa enemmän painoa museon omalle päätäntävällälle kuin esimerkiksi esimerkissä (17) käytetty require. Lakiperusteisen toimeksiannon noudattamista ei ole kuitenkaan syytä kyseenalaistaa, joten on selvää, että lakia noudatetaan museon toiminnassa. Näin museo saa valtuutuksen toiminnalleen laista, joten se voi käyttää sitä myös toimintansa oikeutuksena.

Caymansaarten kansallisgallerian strategiatekstissä esimerkissä (20) nostetaan esiin sekä kansallinen museolaki että museon noudattama the UK Museums -järjestön eettinen ohjeisto.

- (20) The National Gallery of the Cayman Islands is bound by the National Gallery Law (1999), and also observes the UK Museums Association Code of Ethics for Museums as follows. --

1. Hold collections in trust on behalf of society.
 2. Focus on public service.
 3. Encourage people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment.
- (CAY)

Museolain esille tuominen toimii Caymansaarten kansallisgallerian taustatukena, koska tekstissä ei tästä huolimatta mainita, mitä museolaki edellyttää tai valtuuttaa museon tekemään. Tarkemmin strategiatekstissä avataan the UK Museums -järjestön eettistä

ohjeistoa, joka edellyttää museolta samankaltaisia asioita, kuin aiemmissa esimerkeissä museolaki. Näin se saa ulkopuolisesta lähteestä valtuutuksen toiminnalleen, jota käytetään museotoiminnan suuntana ja ohjeena.

Lakiperusteiden lisäksi museon toimintaa valtuutetaan myös kulttuurillisilla tekijöillä ja kulttuurisella merkittävyydellä. Kun museolakia käytetään etenkin museon toiminnan legitimaatioon, toimivat kulttuurilliset tekijät puolestaan museon olemassaolon legitimitteina. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavista esimerkeistä (21) ja (22) joissa, museon yhtenä tärkeimpänä vastuualueena tuodaan esiin sen keskeinen asema oman maansa kulttuurillisena keskuksena.

- (21) The NGS makes a very significant contribution to cultural life in Scotland, assisting Scottish Government to meet its target to increase cultural engagement. In common with other cultural organisations, it is hard to measure accurately the full range and depth of the impact of our work. Many of the benefits will be indirect, for example, contributing to the well-being, health and enjoyment of the millions of individuals who come into contact with our collections on-site and online. (SK)
- (22) Maan kansallisgalleriana Valtion taidemuseolla on keskeinen vastuu kulttuurivarannon ylläpitäjänä ja kuvataiteen ja laajemmin käsitettynä kulttuurin ymmärtämistä syventävien palveluiden tuottajana. Luovassa hyvinvointiyhteiskunnassa kulttuuri ja taide nähdään osana yhteiskuntaa uudistavaa ja kehittävää innovaatioperustaa. (SU)

Molemmissa esimerkeissä (21) ja (22) todetaan, että museon toiminta on kulttuurillisesti erittäin merkittävää ja yhteiskunnallisesti tärkeää. Skotlannin kansallisgallerian esimerkissä (21) tuodaan esille museon tärkeä tehtävä lisätä kulttuurillista sitoutumista yhdessä Skotlannin hallituksen kanssa. Suomen kansallisgallerialla (ks. esimerkki 22) kuvaillaan puolestaan olevan yhteiskuntaa merkittävästi palveleva tarkoitus. Molemmissa esimerkeissä korostetaan museotoiminnan kansallista merkitystä. Museotoiminta esitetään tarpeena, jota ilman kulttuurillinen kokeminen vähenee yhteiskunnassa.

Kansallisen ja kulttuurillisen merkityksen korostaminen on voimakas keino luoda legitimitteetti museon toiminnalle. Kun toiminnalle annetaan vahva yhteiskunnallinen mer-

kitys, voidaan toimintaa helposti perustella tällä viittauksella. Osittain voidaan ajatella, että museo saavuttaa legitimiteetin jo pelkällä nimellään. Kun museon nimeen liittyy sana "national", kertoo se jo museon toiminnasta ja kansallisesta merkityksestä. Kansallisgallerian imagoon kuuluu, että sitä pidetään korkeimpana tahona, joka säilyttää ja ylläpitää maan kansallista kulttuuriperintöä.

Se, että toiminnalle esitetään perusteluja kertoo museoiden organisaatiokäyttäytymisestä, joka osaltaan muovaa museoiden identiteettiä. Vaikka museo instituutiona ei olekaan enää nuori, on sillä säilynyt samanlainen maine korkeakulttuurin kehtona, kuin oli jo aikoinaan Louvren avatessa ovensa. Museot saatetaan kokea elitistisinä ja ja muuttumattomina instituutioina, joissa artefaktien päällä on yhtä paksu kerros pölyä kuin kokoelmilla ikää. Museot haluavat kuitenkin muuttaa mielikuvia ja päivittää imagoaan vastaamaan tätä päivää.

Koska museot haluavat uudistua ja muokata organisaatiotaan, voidaan ajatella, että legitimaatiosiiirtoa käytetään apuna oikeuttamaan uudet toimintatavat. Legitimiteetin saavuttamisessa käytetään esimerkiksi lakia ja museoneuvoston ohjeistuksia. Näiden avulla museot voivat muistuttaa yleisölle, että uudistuksista huolimatta toiminta rakennetaan edelleen museon perustehtävien varaan, jotka on puolestaan määritelty laissa ja kansainvälisessä ohjeistuksessa.

Museo käyttää toimintansa legitimiteetin lähteenä myös kulttuurillista merkitystä. Näin museo saa oikeutuksen esimerkiksi kokoelmapoliittisille päätöksilleen, joista tärkeimpiä ovat museon tekemät hankinnat. Kotimaisten teosten merkitys maan kulttuurille ja sen säilyttämiselle on monelle kansallisgallerialle ykkösprioriteetti, mutta ne voivat perustella myös laajaa kansainvälisten teosten kokoelmaansa teosten kulttuurisella merkittävyydellä. Painotukset voivat myös muuttua sen mukaan, mikä yleisöä kiinnostaa. Tätä varten myös vaihtuvilla näyttelyillä ja teoslainoilla on suuri merkitys museon identiteetin muodostumisessa.

4.3 Osittain toistuvat siirrot

Aineistosta löytyy myös siirtoja, jotka eivät esiinny kaikissa aineisto-otoksissa. Näitä siirtoja ovat viesti johdolta, saate, toiminta, mittaus ja edellytys. Kaikki edellämäinituista siirroista esiintyvät kuitenkin useammassa, kuin vain yhdessä strategiatekstissä. Ne myös mukailevat pitkälti Cornutin ym. (2004) tutkimuksessa määriteltyjä siirtoja.

4.3.1 Viesti johdolta -siirto

Viesti johdolta -siirtoa on käytetty aineiston strategiateksteistä kahdessa. Rakenteellisesti kyseinen siirto on sijoitettu molemmissa ihan alkuun, aloituslukuun. Tämä rakenteellinen osio on rajattu selkeästi loppumaan museonjohtajan nimeen. Vaikka visuaalisesti molemmat aloitusluvut näyttävätkin eheiltä, pitävät ne sisällään useita siirtoja. Skotlannin kansallisgallerian strategiatekstissä lukuun on upotettu myös konteksti-, tavoite- ja missiosiirot. Luku on kuitenkin nimetty esittelyksi, ja se loppuu johtajan ja puheenjohtajan nimiin. Myös Caymansaarten siirroissa viesti johdolta -siirto on lyhyt, yhden virkkeen pituinen tekstiosuus, joka edeltää allekirjoitukseen viittaavaa nimeä.

Strategiatekstien aloittavat luvut ovat hyvä osoitus siirtojen keskinäisestä suhteesta, jossa useampi siirto rakentaa yhtenäisen kokonaisuuden, jolla on kuitenkin useita viestinnällisiä tarkoituksia. Kuten myös Cornut ym. (2004: 30–31) totesivat tutkimuksessaan, myös tässä aineistossa strategiatekstit pitävät sisällään kokonaisia lukuja, jotka muodostuvat useista siirroista. Vuorijärvi (2013: 97) nimittää tällaista johdantolukua osatekstilajiksi. Hän onkin oikeassa siinä, että tällainen luku ilmentää usein kokonaisen tekstin viestinnällistä tarkoitusta kokoamalla pääkohdat yhteen.

Strategiateksti alkaa usein tiivistyksellä siitä, mistä kansallisgallerian strategisessa suunnitelmassa on kyse. Se, että osa museoista haluaa lisätä tämän tiivistyksen yhteyteen viesti johdolta -siirron kertoo vaikutteiden lähteestä. Johtajien esille nostaminen sopii yritysmaailmaan, mutta voittoa tavoittelemattoman, kulttuurillisia ja pehmeitä arvoja edustavan organisaation kohdalla johtajuuden korostaminen ei ole välttämätöntä.

Se kertoo kuitenkin muutoksesta ja siitä, että museot haluavat antaa strategisen suunnittelun prosessilleen uskottavuutta. Museonjohtajan esiintuominen myös konkretisoi etäiseltä kuulostavan museolaitoksen organisaatioksi muiden joukossa. Viesti johdolta -siirto osoittaa, että myös museolla on tavoitteet ja päämäärät, jotka se haluaa saavuttaa.

Viesti johdolta -siirron avulla museon sanoma henkilöidään valittuihin johtokunnan henkilöihin. Siirrossa käytetään usein passiivin sijasta persoonapronomineja, joilla sanomasta tehdään henkilökohtainen ja vilpittömämpi. Esimerkissä (23) esitetään kiitokset sponsoreille ja muille sidosryhmille.

(23) We are grateful to our many sponsors, donors, Friends and Patrons for the support that they provide. We acknowledge in particular the close collaboration and support of our main sponsor, the Scottish Government, – –

John Leighton
Director-General

Ben Thomson
Chairman (SK)

Kiitokset esitetään yleisesti sidosryhmille, jotka ovat tukeneet museon toimintaa. Eri-tyiskiitoksia annetaan main sponsor eli pääsponsoriksi kutsutulle skotlannin hallitukselle. Tämä kiitollisuudenosoitus kertoo myös jotain yrityksen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation yhteneväisyyksistä. Yritys tekee strategiansa sidosryhmiään varten, jotta nämä voivat seurata kehitystä ja arvioida asetettujen tavoitteiden tuomia mahdollisuuksia. Skotlannin kansallisgallerian maan hallitukselle osoittamat kiitokset viestivät samoista tarkoituseristä.

Koska eri maiden hallitukset joutuvat tekemään vallitsevan taloustilanteen nimissä suuria leikkauksia tukiin, ovat museot joutuneet asemaan, jossa ne eivät enää kilpaile ainoastaan keskenään valtion rahoituksesta, vaan kilpailussa ovat mukana kaikki tukia saavat sektorit. Skotlannin kansallisgallerian johdon maan hallitukselle osoittamat kiitokset kertovat museoiden strategisen suunnittelun parantamisen perimmäisestä syystä. Museoilla on nyt tarve osoittaa valtiolle, joka jakaa sille tukiaan, mitkä ovat museon vahvuus-

det, tavoitteet ja suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Osoittamalla nämä museo haluaa tehdä selväksi ansaitsevansa rahallisen tuen myös jatkossa.

Myös Caymansaarten strategiatekstissä viesti johdolta -siirto päättää aloitusluvun. Sen lisäksi luku rakentuu konteksti- ja saatesiirrosta. Caymansaarten strategiatekstissä (ks. esimerkki 24) viesti johdolta -siirto on lyhyt ja siinä viitataan museon hallituksen ja henkilökunnan yhteistyöhön ja sitoutumiseen strategiatekstissä määritellyjä työtehtäviä kohtaan.

(24) The board and staff are committed to achieving the ambitions of this plan, which will allow us to sustain our commitment to our mission and the community we serve.

Natalie Urquhart
Director (CAY)

Vapaasti suomeksi käännettynä esimerkissä (24) todetaan, että museon hallitus ja henkilökunta ovat molemmat sitoutuneita saavuttamaan strategiatekstissä asetetut tavoitteet. Tällä rakennetaan kuva tavoitteellisesta organisaatiosta. Toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden esiintuominen myös hälventää stereotyyppistä kuvaa museosta, jonka näkyvintä henkilökuntaa ovat paikoillaan tiskin takana istuvat lipunmyyjät.

Viesti johdolta -siirron käyttö strategiatekstissä kertoo organisaation tavasta viestiä, samalla kun se edustaa myös johdon toimintaa. Museon identiteetti vaikuttaa mietityltä ja viimeistellyltä, kun johdon ääni tuodaan strategiatekstissä esiin. Siirron avulla museon strategisesta suunnittelusta tehdään uskottavampaa lainaamalla yritysmaailman tapaa viestiä. Museon johdon ääni edustaa myös jollain tapaa museon muuta henkilökuntaa, jolla on tärkeä rooli museon organisaatioidentiteetin rakentumisessa. Viesti johdolle -siirto siis rakentaa positiivisia mielikuvia siitä, millaisia museo ja siellä työskentelevät ihmiset ovat.

4.3.2 Saatesiirto

Kansallisgallerian strategiatekstin aloitti kolmessa aineistoesimerkissä saatesiirto. Yhdessä tekstissä saatesiirtoa käytettiin dokumentin keskivaiheilla. Saatesiirron viestinnällinen tarkoitus on toimia johdattelevana ja tiivistelmän omaisena tekstinä ennen varsinaisia strategialukuja.

Saatesiirto myös kertoo yleisesti siitä, mikä strategia on, ja mitä varten strategiateksti on laadittu. Esimerkiksi Australian kansallisgallerian strategiatekstissä saatesiirto (25) on lyhyt, ja se kertoo strategiatekstistä yleisesti.

(25) The Strategic Plan is underpinned by annual business plans with key performance indicators that relate to the programmed activities for each of the four years of this plan. (AU)

Esimerkin (25) teksti voisi hyvin olla johtajan kirjoittamaa tekstiä, jossa strategiaa esitellään virallisesti. Saatesiirron tarkoituksena onkin johdatella tai saattaa lukija tarkastelemaan strategiatekstiä oikeasta näkökulmasta. Strategiateksti ei ole perimmäiseltä tarkoitukseltaan esimerkiksi markkinoinnin työkalu, vaan sen tarkoituksena on kertoa myös niistä haasteista, joita museo joutuu tavoitteisiin päästäkseen kohtaamaan. Saatesiirto kertoo lukijalle suoraan, että strategiateksti nojaa museon hallinnollisiin tarkoituksiin ja on tuleviksi vuosiksi tehty suunnitelma kuten käy ilmi myös esimerkistä (26).

(26) The findings of the organisational review and planning process have led to the NGCI Strategic Plan 2014–2019 which consists of eight strategic goals for the organisation. This plan will direct the operation and development of the Gallery over the next five years. (CAY)

Esimerkissä (26) lukijalle selvennetään, että kyseinen Caymansaarten strategiateksti on suunnitteluprosessin tulos ja sisältää museon tavoitteet seuraavalle viisivuotiskaudelle 2014–2019. Saatesiirto on yksinkertaisuudessaan juuri tällainen tiivis yhteenveto siitä, mikä strategiatekstin tarkoitus on.

Saatesiirto ei kerro paljoa organisaation identiteetistä. Saatesiirrolla lukijaa johdetaan ymmärtämään paremmin lukemaansa. Tämä ei suoranaisesti vaikuta siihen kuvaan, jonka lukija silti strategiatekstin luettuaan museosta muodostaa tai jonka teksti hänelle välittää. Saatesiirto on hyvää viestintää, ja se toimii muiden siirtojen tukena. Saatesiirtoa voidaan kuitenkin ajatella myös merkinä siitä, että museot eivät ole kotoisalla maaperällä strategisina suunnittelijoina. Tällöin ne saattavat ajatella, että myöskään strategiatekstin kohdeyleisö ei ole tottunut strategiseen kieleen, jolloin strategiatekstiä ja sen merkitystä pitää saatesiirron avulla selkeyttää.

4.3.3 Mittaussiirto

Mittaussiirto löytyy kaikista muista, paitsi Suomen kansallisgallerian strategiatekstistä. Kuten esimerkistä (27) käy ilmi, mittaussiirto kertoo lukijalle, miten museo pyrkii mitaamaan asettamiinsa tavoitteisiin pääsemistä.

(27) We also measure the economic impact of our work in line with Scottish Government's emphasis on increasing sustainable economic growth. (SK)

Esimerkissä kerrotaan, että museo mittaa talouttaan ottaen huomioon Skotlannin hallituksen linjauksen, jonka mukaan taloudellisesti kestävä kehitys tulisi lisätä. Näin strategiatekstissä nostetaan jälleen esille museon toimintaa rahoittava taho ja korostetaan toimintamallia, johon tämä taho kannustaa. Mittaussiirto kertoo myös siitä, mitä konkreettiset mittaustoimenpiteet ovat ja miten niitä kehitetään tulevana strategiakauteksi kuten käy ilmi esimerkeistä (28) ja (29).

(28) Number of donated works of art with a score of 4 = outstanding significance and national importance (KAN)

Esimerkissä (28) on lainaus Kanadan kansallisgallerian strategiatekstissä olevasta taulukosta, johon on merkitty tavoiteltujen tulosten yhteyteen se keino, jolla lopputulosta mitataan. Museon tavoitteena on saada enemmän lahjoituksia, joilla on huomattava kansallinen merkitys. Lahjoitukset pisteytetään, ja 4 pistettä saavat ne teokset, jotka ovat kansallisesti huomattavan merkittäviä. Tavoitteeseen pääsemistä voidaan tällöin mitata

laskemalla, montako 4 pisteen teosta kokoelmiin on lahjoitettu. Toinen tapa mitata museon toimintaa on tarkkailla kävijämääriä ja tehdä kävijäkyselyitä, kuten alla olevassa esimerkissä (29) on tehty.

(29) We monitor a range of statistical information, for example, on visitor numbers and carry out regular visitor surveys. In the coming years we will start to monitor more closely the diversity of our audience, -- (SK)

Esimerkissä todetaan, että museon keräämien tilastollisten tietojen joukkoon kuuluu esimerkiksi kävijämäärän mittaaminen. Onkin mielenkiintoista, että vaikka varmasti jokainen museo mittaa kävijämääriään, ei Suomen kansallisgalleria ole sisällyttänyt mittaussiirtoa strategiatekstiinsä. Voittoa tavoittelemattoman organisaation ensisijaisiin tavoitteisiin ei kuitenkaan kuulu hyvän taloudellisen tuloksen tekeminen. Tällöin myöskään tarkkojen laskennallisten mittaustulosten esittäminen ei ole museolle ykkösprioriteetti.

Saatesiirron tavoin, myöskään mittaussiirto ei rakenna vahvasti organisaation identiteettiä. Mittaussiirron avulla viestitään vakiintuneista, tavoitteelliselle tekstille tavanomaisista asioista. Mittaussiirrolla halutaan osoittaa millä tavoin tavoitteet saavutetaan ja miksi niitä on syytä tehdä. Mittaamalla asetettuja tavoitteita, voidaan tavoitteet osoittaa merkityksellisiksi. Toisin kuin esimerkiksi saatesiirto, mittaussiirto kertoo, että strategisen suunnittelun prosessi ei ole museoille vieras ja ne haluavat saavuttaa mahdollisimman hyviä tuloksia.

Tuloksellisuus puolestaan kertoo vahvasta organisaatioidentiteetistä. Voidaan ajatella, että museon keskeisimmät tehtävät kerätä, säilyttää ja esitellä teoksia, eivät edellytä siltä mittaussiirron käyttöä. Moderni museoinstituutti rakentuu kuitenkin tuloksellisuudesta, jonka keskiössä ovat sen perustehtävät. Mittaussiirron avulla museo voi osoittaa, että se on sitoutunut osoittamaan, että sen näyttelyt kiinnostavat suurta yleisöä ja sen kokoelmat karttuvat tasaisesti merkittäville teoksilla. Mittaussiirto rakentaa nykyaikaisen museon identiteettiä, joka ei tuudittaudu voittoa tavoittelemattoman organisaation statukseen, vaan mittaa toimintaansa kehittyäkseen monipuolisesti eri osa-alueilla.

4.3.4 Edellytys siirto

Edellytys siirron viestinnällinen tarkoitus on kertoa niistä edellytyksistä ja vahvuuksista, joita museolla on. Edellytys siirto eroaa esimerkiksi kontekstisiirrosta siinä, että kontekstisiirto sisältää pelkkää faktatietoa museon toimintaympäristöön liittyen. Edellytys siirron kieli on puolestaan markkinoivampaa ja siinä käytetään superlatiiveja, kuten esimerkeissä (30) ja (31).

(30) The National Gallery's collection includes approximately 46,100 works of art and has immeasurable historical, cultural and monetary value. (KAN)

(31) The NGS cares for one of the finest collections of art to be found anywhere in the world. (SK)

Kanadan ja Skotlannin kansalliskallerioiden edellytys siirroissa kuvaillaan museon kokoelmaa mittaamattoman arvokkaaksi ja hienoimmaksi koko maailmassa. Strategiatekstin yleisesti hyvin asiapitoiseen ja suoraan tyyliin nähden edellytys siirron teksti on kuvailevaa ja mahtipontista. Tyyli tuo mieleen, että aineiston strategiatekstit ovat kaikkien saatavilla ja luettavissa.

Koska edellytys siirron avulla halutaan tuoda esille museon vahvuudet, voidaan ne myös esittää hieman korostetusti, jolloin museo näyttäytyy lukijalle mielenkiintoisena. Strategiateksti toimii tällöin mielikuvia luovana ja vahvistavana markkinointiviestinnän välineenä, jonka tehtävänä on luoda lukijalle positiivinen mielikuva museosta. Edellytys siirron avulla on mahdollista rakentaa kuvaa myös museon aineettomista voimavaroista kuten on tehty alla esimerkissä (32).

(32) Yhteistyö muiden kulttuuritoimijoiden kanssa muodostaa voimavaran tulevaisuutta ajatellen ja kulttuurin entistä runsaampi tarjonta lisää kulttuuripalveluiden käyttöä. Kansainvälinen yhteistyö ja kulttuurialan EU-projektit kiinnittävät Valtion taidemuseon eri toimijat entistä kiinteämmin eurooppalaiseen kulttuuriyhteistyöhön. Se merkitsee mm. kokoelmien ja museoammattilaisten liikkuvuuden korostamista. Myös muu kansainvälinen toiminta laajenee -- (SU)

Suomen kansallisgalleria tuo edellytyssiirron avulla esille laajan yhteistyöverkostonsa merkityksen. Edellytyssiirrolla viitataan monikansalliseen yhteistyöverkostoon, joka on museon voimavara sen tehdessä tulevaisuuden suunnitelmia. Tässä edellytyssiirtoa käytetään rakentamaan kuvaa tulevaisuudesta ja jo olemassaolevien yhteyksien vaikutuksesta siihen. Näitä asioita ei aseteta kuitenkaan tavoitteeksi (vrt. luvun 4.1.2 tavoitesiiro), vaan ne esitetään lukijalle positiivisina seurauksina, jotka edellytyssiirrosta mainittu yhteistyö saa mahdollisesti aikaan.

Edellytyssiirto rakentaa osittain museon viestintäidentiteettiä, sillä se edellyttää viestinnällisiä valintoja. Edellytyssiirron avulla strategiateksteihin voidaan tuoda promotionaalisen tekstin piirteitä. Promotionaalinen tekstityyli on tietoinen valinta ajateltaessa museon ulkoisia sidosryhmiä, joille julkinen strategiateksti on vahvasti suunnattu. Ulkoiisiin sidosryhmiin voi kuulua museokävijöiden lisäksi myös lahjoittajia tai potentiaalisia lahjoittajia. Tällöin positiivisen vaikutuksen merkitys korostuu. Toisaalta, museo haluaa tehdä vaikutuksen myös sisäisiin sidosryhmiin, joita ovat esimerkiksi museon työntekijät. Kertomalla museon ylivoimaisuudesta ja positiivisista vaikutuksista tulevaisuuden toimintaan, inspiroidaan työntekijöitäkin uskomaan entistä vahvemmin työpaikkaansa, ja kannustetaan heitä entistä parempiin suorituksiin.

4.3.5 Missiosiiro

Missiosiiirron viestinnällinen tarkoitus on kertoa, mikä organisaation perimmäinen toiminta-ajatus tai olemassaolon syy on. On huomionarvoista, että yhdessä aineiston strategiatekstissä ei ole ollenkaan missiosiiroa, vaikka se kuuluu strategian tekstilajin keskeisimpiin rakenteisiin. Siirto puuttuu kokonaan Australian kansallisgallerian tekstistä. Samasta strategiatekstistä löytyy kuitenkin muut strategiaan olennaisesti kuuluvat rakenteelliset osat, kuten visio, arvot ja tavoitteet. Kuten myös mittausiiirron puuttuminen Suomen kansallisgallerian strategiatekstistä, voi tämä viitata vakiintumattomaan strategisen suunnittelun kulttuuriin museo-organisaatioissa.

Missiosiiirrosta ilmaistaan yleensä mahdollisimman tarkasti, mikä kansallisgallerian perimmäinen tarkoitus on. Monella museolla missio pohjautuu vahvasti ICOMin muse-

on määritelmään, jotka on asetettu vähimmäisvaatimuksiksi museoille (ICOM 2014). Tämä näkyy myös esimerkeissä (33) ja (34).

(33) The National Galleries of Scotland cares for, develops, researches and displays the national collection of Scottish and international art and, with a lively and innovative programme of activities, exhibitions, education and publications, aims to engage, inform and inspire the broadest possible public. (SK)

(34) The collection must be expanded, preserved, interpreted and used extensively by the public for pleasure and understanding, for research, and for the advancement of knowledge. (KAN)

Molemmissa esimerkeissä (33) ja (34) missiosiirot myötäilevät Kansainvälisen museoneuvoston ICOMin (2014) museolle antamaa määritelmää, jonka mukaan museon tehtävänä on toimia yhteiskunnan hyväksi ja hankkia, säilyttää, tutkia, julkaista sekä asettaa objekteja esille. Missiosiiroissa mainitaan myös kansallisen kokoelman kerryttäminen. Aineiston missiosiirojen keskiössä ovatkin juuri museon kokoelmat. Missiosiiro ei kuitenkaan kerro, kenen taiteilijan töitä kokoelmaan valitaan ja millä perusteella valinnat tehdään tai kuka ne tekee. Perimmäinen kysymys on, miten määritellään taide, joka on tarpeeksi hyvää kansalliseen museokokoelmaan. Näihin kysymyksiin ei vastata myöskään strategiatekstin muilla siirroilla.

Molemmissa missiosiiroissa (33) ja (34) mainitaan yleisö, jota museo haluaa palvella. Yleisön halutaan saavan taiteesta nautintoa, inspiraatiota ja informaatiota. Tämä osoittaa, että museot haluavat profiloitua palveluntarjoajiksi ja toimia yleisölähtöisesti. Voidaankin ajatella, että yleisön tärkeys heijastuu myös esimerkiksi kokoelmien keräämiseen.

Aikaisemmin hankintojen tekemisessä saatettiin ajatella esimerkiksi jonkun taiteellisen ajanjakson teosten täydentämistä, mutta varmasti nykyään yleisön kiinnostuksella on suuri vaikutus museoiden kokoelmapolitiikkaan. Myös Suomen kansallisgallerian missiosiiroissa on huomioitu museon ja sen yleisön välinen yhteys, kuten käy ilmi alla olevasta esimerkistä (35).

- (35) Valtion taidemuseot on kulttuurilaitos, joka vahvistaa kansallista taidekoelmaa, tekee monipuolisia näyttelyitä ja saattaa taiteen yleisöjen ulottuville. Maan keskustaidemuseona se vastaa kuvataiteen tietoaisteista ja taidemuseoalan kehittämisestä. (SU)

Missiosiiro rakentaa voimakkaasti museon organisaatioidentiteettiä. Siirron viestinnällisenä tarkoituksena on kertoa museon perustarkoituksesta. Tällöin missiosiiirron tarkoituksena on myös määrittellä millainen museo on ja millainen sen identiteetti on. Kansainvälinen museoneuvosto on asettanut selkeän rajauksen sille, mitä museon perustehäviin kuuluu ja mitkä toiminnan vähimmäisvaatimukset ovat. Useat aineistonkin museoista tuovat nämä vaatimukset esille juuri missiosiiirroissa. Missiosiiro kertoo todellisuudessa kansainvälisen museoneuvoston museolla asettamasta perustarkoituksesta, ei museon itselleen asettamasta. Tällöin kansainvälinen museoneuvosto säätelee pitkälle museon identiteettiä ja sen rakentumista. Museolla on olemassa valmiiksi luotu pohja, joka ei erota sitä millään tavalla muista museoista.

Vasta se, mitä museo luo toiminnallaan ICOMin museoneuvoston vähimmäisvaatimusten ympärille, muodostaa jokaiselle museolle niiden henkilökohtaisen identiteetin. Museon täytyy pohtia millainen se on itsenäisenä museona, mutta myös suhteessa muihin museoihin. Strategisella suunnittelulla on suuri vaikutus siihen, miten vahvaksi museon oma identiteetti muodostuu suhteessa toimialakohtaiseen identiteettiin, jonka se jakaa muiden museo-organisaatioiden kanssa. Kilpailun lisääntyessä ja yleisön vaatimusten kasvaessa vahva ja erottuva identiteetti on tärkeää menestymisen kannalta.

5 PÄÄTELMÄT

Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, millaista organisaatioidentiteettiä kansallisten taidemuseoiden strategiatekstit rakentavat. Tutkimuksessa keskityttiin viiden eri maan kansallisgalleriaan ja näiden julkisesti saatavissa oleviin strategiateksteihin. Analysoin Suomen, Australian, Skotlannin, Caymansaarten ja Kanadan kansallisgallerioiden kirjallisia strategisia suunnitelmia. Tutkimusmenetelmänä käytin siirtoanalyysia, jossa teksti jaetaan rakenteellisiin siirtoihin tekstistä nousevien viestinnällisten päämäärien avulla. Tämän lisäksi käytän analyysissani pohjana Melewarin ja Jenkinsin (2002: 81) mallia organisaatioidentiteetin rakentumisesta ja Cornutin ym. (2004) saamia tutkimustuloksia voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiatekstien viestinnällisistä tarkoituksista.

Tutkimuksessa oli kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla analysoin strategiatekstien sisältöä ja selvitin millaisia viestinnällisiä tarkoituksia aineiston strategiateksteissä on. Toisen kysymyksen avulla tarkastelin aineistona olleita strategiatekstejä suhteessa prototyypiseen strategiatekstiin. Pohdin sitä, mitä samaa ja mitä erilaista kansallisgallerioiden strategiateksteissä on verraten muihin strategiateksteihin. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla mietin, miten kansallisgallerian strategiatekstit rakentavat museon organisaatioidentiteettiä.

Aineiston funktionaaliset siirrot tukevat museon strategista suunnittelua. Kuten myös Yates ja Orlikowski (2002: 14) ovat todenneet, niin aineistossa korostuu strategiatekstin tehtävä kansallisgallerioiden yhteisöllisen viestinnän välineenä. Tekstien ensisijainen tarkoitus on siis viestiä yksilöiden sijaan laajemmille yhteisöille. Aineistossa funktionaaliset siirrot määrittävät strategiatekstien viestinnällisiä tarkoituksia. Niillä viestitään museon organisaatorakenteesta, siitä ympäristöstä ja yhteiskunnasta, jossa museo vaikuttaa sekä museon tavoitteista ja toiminnasta. Strategiatekstien viestinnällisiin tarkoituksiin kuuluu myös museon arvomaailman esiintuominen. Tämän lisäksi strategiatekstejä käytetään oikeuttamaan museon strategista suunnittelua ja toimintaa.

Strategiateksti on yhä enemmän myös markkinoinnin väline. Sen avulla voidaan kertoa museon edellytyksistä positiiviseen sävyyn ja herättää lukijan mielenkiinto museon toimintaa kohtaan. Myös Kansallisgallerioiden strategiateksteissä on käytetty promotio-naalista tekstiä, joka kertoo hieman enemmän, kuin tiukasti faktoissa pysyvän tekstin tarvitsisi. Tällöin tehokeinona käytetään korostavaa tyyliä, jossa esimerkiksi todetaan perustelematta, että kokoelmat ovat maailman hienoimmat.

Aineistona olevien kansallisgallerioiden strategiatekstit noudattavat pitkälti strategian kirjoittamisen konventioita. Verrattaessa siirtoja Cornutin ym. (2002) tutkimustuloksiin, voidaan havaita, että lähes kaikki samat siirrot esiintyvät myös heidän aineistossaan. Merkittävimmin kansallisgallerioiden strategiatekstit erosivat aikaisemmasta tutkimuksesta tarpeellaan perustella toimintansa legitimaatiosiirron avulla. Legitimiteetin saavuttamisen keinoina käytettiin esimerkiksi lakeja, museoneuvoston ohjeita ja kulttuurista merkitystä. Tarve hyväksynnän hakemiselle voi kummuta museoiden muutoksen pyöriteissä olevasta identiteetistä, joka toisaalta pyrkii noudattamaan vanhaa, mutta kehittymään samalla uudeksi. Toimintaa on yksiselitteistä perustella lailla, sillä ihmiset ymmärtävät, että lakeja tulee noudattaa. Kuten Suddaby ja Greenwood (2005: 37) ajattelevat, legitimiteetin saavuttamisessa on kyse retorisisista valinnoista. He näkevät yhtenä tällaisena valintana hallitsemattomat voimat, joihin myös lait voidaan rinnastaa. Myöskään lakeja ei voi muuttaa, eivätkä ne ole museon hallittavissa.

Museon kulttuurisen merkityksen käyttäminen toiminnan perusteluna puolestaan vetoaa yleisön isänmaalliseen ajatteluun. Legitimiteetin saavuttamisessa käytetäänkin hyväksi kaikkia isänmaallista ajattelua tukevia toimintoja. Kerrotaan, että museo kerää kansallista historiaa, ja toisaalta kartuttaa myös maailmanlaajuisesti merkittävää kokoelmaa. Ylpeys museon toiminnasta luo legitimiteetin ja herättää kannustavan ilmapiirin, johon legitimaatiolla pyritään eri sidosryhmätahojen keskuudessa.

Strategiatekstille tyypillisten konventioiden myötäileminen osoittaa museoiden panostavan strategisen suunnittelun kirjalliseen tuotokseen. Strategiateksteistä voi päätellä, että museot näkevät strategiatekstin kohderyhmän muodostuvan eri sidosryhmistä. Ai-

neistosta selkeimmin nousevat esille päättävien tahojen ja museokävijöiden kohderyhmät.

Strategiatekstit ovat selkeästi suunnattu päättävälle tahoille, jotka vaikuttavat esimerkiksi museon rahoitukseen. Suunnitelmien ja päämäärien huolellinen määrittely antaa museon toiminnasta päättäjille päämäärätietoisien ja harkitun mielikuvan. Vielä paremmalta strategiatyö saadaan näyttämään esittelemällä niitä toimintoja, joilla päämääriin päästään strategiakauden aikana. Huolellinen strategiatyö on välttämätöntä kilpailtaessa rahoituksesta muiden kulttuuritoimijoiden kanssa. Siinäkin tapauksessa, että rahoituksen osuus on valtion lakiin perustuva, on toiminnan tarkka suunnittelu tae legitimitetin saavuttamiseksi.

Strategiatekstit heijastavat sitä todellisuutta, johon museot kuuluvat. Niissä kerrotaan museon toimialasta ja organisaatorakenteesta, joita esimerkiksi lait ja maan hallinto määrittävät. Tämän lisäksi kansallisgallerioiden strategiatekstit myös rakentavat sitä todellisuutta, jossa museot vaikuttavat. Samalla museot kertovat strategiateksteissä jo olemassa olevasta organisaatioidentiteetistään, mutta käyttävät sitä myös uuden identiteetin luomiseen ja vanhan vahvistamiseen.

Strategiateksteissä toiset funktionaalisista siirroista rakentavat museon organisaatioidentiteettiä vahvemmin kuin toiset. Selvitin siirtojen suhdetta organisaatioidentiteetin rakentamiseen Melewarin ja Jenkinsin (2002: 81) organisaatioidentiteetin osa-alueiden avulla. Missio-, visio- ja kontekstisiirto rakentavat vahvasti museon organisaatioidentiteettiä sisältäen osia Melewarin ja Jenkinsin (2002: 81) mallin organisaatiokulttuurin ja markkinatilanteen osa-alueista. Ne siis viestivät siitä, millainen organisaatio on ja millä tavoin monet tekijät vaikuttavat organisaation toimintaan. Toimintasiirto keskittyy organisaatiokäyttämisen, johdon toiminnan, päämäärien, periaatteiden ja organisaatiostrategian osa-alueisiin. Arvosiirto puolestaan viestii organisaation filosofiasta ja periaatteista ja viestintäidentiteetistä. Jälkimmäiseen liittyy myös edellytysirroissa käytetty promotionaalinen tyyli. Viesti johdolta -siirto vaikuttaa organisaatioidentiteettiin organisaatiokulttuurin ja -käyttämisen kautta, korostaen johtokunnan ja muun henki-

löstön merkitystä. Legitimaatiosiirossa korostuvat toimialan luonne ja organisaatiokäyttäytyminen. Saatesiirto ei vaikuta organisaatioidentiteetin rakentumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen kansallisgallerioiden organisaatioidentiteetti on strategiatekstien perusteella. Strategiateksteissä museo-organisaation identiteettiin kuuluvat vahvasti erityislaatuisuus, kansallisuus ja modernius. Organisaatio on valmis kohtaamaan haasteet, joita moderni yhteiskunta sille asettaa. Strategista suunnittelua varten on otettu mallia yritysmaailmasta, mikä osoittaa halua tehdä museosta menestyvä ja kehittyvä organisaatio. Museot ilmaisevat strategiateksteissään erottuvansa muista ja haluavansa toimia yksilöllisesti. Strategiateksteissä korostuukin museoiden itsenäisyys mutta lisäksi myös yhteistyön merkitys. Tekstien perusteella museoiden organisaatioidentiteetti on vahvasti sekä kansallinen että kansainvälinen. Kansallinen identiteetti korostuu kuitenkin kansainvälisyyden ylitse, mistä jo museon nimikin on yksi osoitus.

Julkisesti nähtäville internetiin ladattu strategiateksti on väylä herättää uusien, potentiaalisten kävijöiden mielenkiinto ja luoda uudenlaista kuvaa museosta strategisena toimijana, joka vastaa muuttuvan maailman haasteisiin. Jo pelkkä strategiatekstin olemassaolo ja esille laittaminen on osoitus museon asennoitumisesta nykypäivän vaatimuksiin ja haasteisiin. Strategiseen suunnitteluun panostaminen kertoo niistä muuttuneista odo-
tuksista, joita museot joutuvat tänä päivänä kohtaamaan.

ICOM (2014) määrittelee kaikille museoille selkeän perustehtävän, johon museon toiminta perustuu. Aineistossa korostuu, että museoiden tulee ratkaista itsenäisesti, millä keinoin ne toteuttavat ja tukevat tuota perustehtävää. Nopeasti kehittyvä maailma haastaa perinteisiin nojaavan museon, sillä yleisön mielenkiinnon ylläpitämiseksi on keksittävä innovatiivisia keinoja toteuttaa perustehtävää. Museot joutuvat tekemään globaaleja ratkaisuja esimerkiksi sen suhteen, kuinka kokoelmat avataan kansainvälisesti nähtäville internetin välityksellä. Toisaalta myös museossa vierailevat kävijät odottavat elämyksiä, joita toteuttaakseen museo joutuu miettimään osallistavia ja interaktiivisia tapoja tuoda taidetta yleisön ulottuville.

Tutkimukseen valittu aineisto soveltui hyvin tarkastelun kohteeksi. Suuremmalla aineisto-otannalla olisi kuitenkin voitu päästä tarkempiin ja yleistettävämpiin tutkimustuloksiin. Pro gradu -tutkielman rajalliseen laajuuteen nähden tutkimusaineisto oli kuitenkin sopivan laaja, sillä tutkimuksessa suhteellisen iso tekstimassa analysoitiin kokonaisuudessaan jakamalla se pieniin yksiköihin.

Jos aiheesta tekisi jatkotutkimusta, olisi mielenkiintoista ottaa mukaan muita kulttuurialan toimijoita ja verrata suurempaa määrää strategiatekstejä keskenään. Mahdollisesti näin olisi mahdollista määrittää tarkemmin esimerkiksi julkiselle sektorille kuuluvien kulttuuritoimijoiden strategiatekstien tekstilajin piirteitä.

Myös kuvilla tuntuu olevan huomattava merkitys kansallisgallerioiden strategiateksteissä. Osa aineiston teksteistä oli hyvin kuvapainotteisia, kun toisissa kuvia ei juurikaan käytetty. Kuvien käyttö vaikuttaa esimerkiksi organisaation viestinnän integraatioon, ja kuvat vaikuttavat organisaation visuaaliseen identiteettiin. Tähän tutkimukseen ei sen suppean laajuuden vuoksi voinut sisällyttää menetelmällisesti haastavaa kuva-analyysiä, joten strategiatekstien kuvallisuutta koskeviin kysymyksiin ei tässä tutkimuksessa saatu vastauksia. Jatkotutkimusideana kuvien huomioon ottaminen olisi kuitenkin herkullinen aihe, joka toisi varmasti uudenlaisia tuloksia strategiatekstien ja museoiden organisaatioidentiteetin suhteesta. Visuaalisina elementteinä kuvat saattavat myös vaikuttaa strategiatekstin markkinoivaan sävyyn, sillä niillä voidaan luoda voimakkaita mielikuvia ja konnotaatioita.

LÄHTEET

- Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Albert, Stuart & David A. Whetten (1985). Organizational Identity. Teoksessa: L.L. Cummings & Barry M. Staw (toim.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 7. Lontoo: Jai Press. 263–295.
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Baker, Michael J. & John M.T. Balmer (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* 31:5/6, 366–382.
- Balmer, John M.T. (2008). Identity based views of the corporation. Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing* 42:9/10, 879–906.
- Balmer, John M.T. & Edmund R. Gray (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing* 37:7/8, 972–997.
- Balmer, John M.T. & Edmund R. Gray (1999). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. Teoksessa: John M.T. Balmer & Stephen A. Greyser (toim.). *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Lontoo: Routledge. 124–135.
- Balmer, John M.T. & Stephen A. Greyser (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review* 44:3, 72–86.
- Bhatia, Vijay K. (2004). *Worlds of Written Discourse. A Genre-based View*. London: Continuum.
- Bhatia, Vijay K. (1993). *Analysing genre: Language Use In Professional Settings*. London: Longman.
- Camarero, Carmen & Ma José Garrido (2012). Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research* 15:1, 39–58.
- Clark, Delwyn N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change* 6:7, 417–427.
- Cooren, Francois (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization* 11:3, 373–392.

- Cornut, Francis, Hélène Giroux & Ann Langley (2012). The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication* 6:21, 20–53.
- Crampton, Andrew (2003). The art of nation-building: (re)presenting political transition at the South African National Gallery. *Cultural Geographies* 10:2, 218–242.
- Dutton, Jane E. & Janet M. Dukerich (1991). Keeping an Eye On the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal* 34:3, 517–554.
- Eggings, Suzanne & James R. Martin (1997). Genres and Registers of Discourse. Teoksessa: Teun A. van Dijk (toim.). *Discourse as Structure and Process. A multidisciplinary introduction*. Lontoo: Sage Publications. 230–256.
- Fairclough, Norman (2005). Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies* 26:6, 915–939.
- Fairclough, Norman (2003). *Analysing Discourse : textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. New York: Longman.
- Fairclough, Norman (1993). *Discourse and Social Change*. New York: Wiley.
- Flowerdew, John (2004). The Discursive Construction of a World-Class City. *Discourse & Society* 15:5, 579–605.
- Floyd, Steven W. & Peter J. Lane (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management Review* 25:1, 154–177.
- Hasan, Ruqaiya (1996). *Ways of Saying: Ways of Meaning. Selected Papers of Ruqaiya Hasan*. Carmen Cloran, David Butt & Geoffrey Williams (toim.). Lontoo: Cassell.
- He, Hong-Wei & John M.T. Balmer (2005). The saliency and significance of generic identity: an explanatory study of UK building societies. *International Journal of Bank Marketing* 23:4, 334–348.
- Honkanen, Suvi (2009). Lauseet, jaksot ja (ala)laji viraston ohjailevissa kirjeissä. Teoksessa: Vesa Heikkinen (toim.). *Kielen piirteet ja tekstilajit. Vaikuttavia valintoja tekstistä toiseen*. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura. 191–217

- Honkanen, Suvi & Ulla Tiirilä (2012). Jaksoanalyysi osana tekstilajitutkimusta. Teoksessa: Vesa Heikkinen, Eero Voutilainen, Petri Lauerma, Ulla Tiirilä & Mikko Lounela (toim.). *Genreanalyysi. Tekstilajitutkimuksen käsikirja*. Helsinki: Gaudeamus. 208–227.
- International Council of Museums, ICOM (2014). ICOM Code of Ethics for Museums [online] [Lainattu 10.12.2014]. Saatavilla: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_eng.pdf
- Johnson, Gerry, Richard Whittington & Kevan Scholes (2011). *Exploring Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor viestintä.
- Kallio, Kalle (2012). *Valtakunnalliset erikoismuseot; Selvitys erikoismuseojärjestelmän tilasta ja tulevaisuudesta*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012: 27. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Julkaistu sähköisenä: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM27.pdf?lang=fi>
- Keats, Patrice A. (2009). Multiple text analysis in narrative research: visual, written, and spoken stories of experience. *Qualitative Research* 9:2, 181–195.
- Kornberger, Martin & Stewart Clegg (2011). Strategy as performative practice: The case of *Sydney 2030*. *Strategic Organization* 9:2, 136–162.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Marja-Liisa Kuronen & Marja Ollikainen (2011). *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita.
- Lepawsky, Joshua (2008). A museum, the city, and a nation. *Cultural Geographies* 15:1, 119–142.
- Mahon, John F. & Steven L. Wartick (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review* 6:1, 19–35.
- Mallik, Sadhna (2009). *Brand Management*. Jaipur: Book Enclave.
- Mantere, Saku & Eero Vaara (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19:2, 341–358.
- Mazza, Carmelo & Jose Luis Alvarez (2000). Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization Studies* 21:3, 567–588.

- McClellan, Andrew (2008). *The Art Museum from Boullée to Bilbao*. Lontoo: University of California Press.
- Melewar, T.C. & Elizabeth Jenkins (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review* 5:1, 76–90.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari: Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Mäntynen, Anne (2006). Näkökulmia tekstin ja tekstilajien rakenteeseen. Teoksessa: Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin (toim.). *Genre – tekstilaji*. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura. 42–71.
- Nurmi, Tiina (2014). "Ateneumissa on sydämeni". VIEW KPMG:n asiakaslehti, 2/2014, 16–17.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014). Suomalaiset taidearteet kaikkien saataville [online]. [Lainattu 11.12.2014]. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/11/taidearteet.html?lang=fi>
- Paroutis, Sotirios & Andrew Pettigrew (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations* 60:1, 99–135.
- Pälli, Pekka & Esa Lehtinen (2013). *How organizational strategy is realized in situated interaction. A conversation analytical study of a management meeting*. LSP Journal 4:1, 4–20.
- Seidl, David (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies* 28:2, 197–218.
- Shore, Susanna & Anne Mäntynen (2006). Johdanto. Teoksessa: Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin (toim.). *Genre – tekstilaji*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 9–41.
- Sorsa, Virpi, Pekka Pälli, Eero Vaara & Katja Peltola (2010). *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa*. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Spee, Paul A. & Paula Jarzabkowski (2011). Strategic Planning as Communicative Process. *Organization Studies* 32:9, 1219–1245.
- Subba, Rao P. (2010). *Strategic Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review* 20:3, 571–610.

- Suddaby, Roy & Royston Greenwood (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly* 50:1, 35–67.
- Swales John M. (1990). *Genre Analysis. English in academic and research settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Teräs, Ulla & Eeva Teräsvirta (2013). *Altistutaan asiakkailla! Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa*. Helsinki: Museovirasto.
- Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng & Ora Spann (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society* 43:1, 87–123.
- Vaara, Eero, Virpi Sorsa, Pekka Pälli (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization* 17:6, 685–702.
- Vaikuttava museo (2014) [online]. [Lainattu 24.9.2014]. Saatavilla: <http://www.vaikuttavamuseo.fi/index>
- van Aalst, Irina & Inez Boogaarts (2002). From Museum to Mass Entertainment: The Evolution of the Role of Museums in Cities. *European Urban and Regional Studies* 9:3, 195–209.
- van Rekom, Johan (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing* 31:5/6, 410–422.
- van Riel, Cees B. M. (1995). The Management of Corporate Communication. Teoksessa: John. M.T. Balmer & Stephen A. Greyser (toim.). *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Lontoo: Routledge. 161–170.
- van Riel, Cees B.M. & John M.T. Balmer (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31:5/6, 340–355.
- Vuorijärvi, Aino (2013). *Tekstilaji ja yhteisö. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön diskussio tekstinä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Whittington, Richard (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* 1:1, 117–125.
- Whittington, Richard (1993). *What is Strategy and what does it matter?* Lontoo: Routledge.

- Wodak, Ruth & Michael Meyer (2002). *Methods of Critical Discourse Analysis*.
Lontoo: Sage Publications.
- Wæraas, Arild (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands?
Marketing Theory 8:2, 205–221.
- Yates, JoAnne & Wanda Orlikowski (2002). Genre Systems: Structuring Interaction
through Communicative Norms. *Journal of Business Communication* 39:1, 13–
35.

Liite 1. Aineisto

National Gallery of Australia Strategic Plan 2013–2017. (AU)

National Gallery of the Cayman Islands Strategic Plan 2014–2019. (CAY)

National Gallery of Canada Summary of the Corporate Plan for 2012–13 to 2016–17 and Operating and Capital Budgets for 2012-13. (KAN)

National Galleries of Scotland Corporate Plan 2014–18 Summary. (SK)

Valtion taidemuseon Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2014–17. (SU)