

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA

PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL  
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

---

*Anni Paalumäki*

*KELTAISELLA JOHDETUT*  
*Artefaktit, johtaminen ja*  
*organisaation kulttuurinen*  
*identiteetti*

---

Summary

FOLLOW THE YELLOW:

Artifacts, leadership and cultural  
identities of organization

Sarja / Series Ae-5:2004 (pdf) A-5:2004 (sid.)

ISBN: 951-564-176-4 (pdf) 951-564-175-6 (sid.)

ISSN: 1459-4870 (pdf) 0357-4652 (sid.)

# ESIPUHE

Tutkimuksen tekeminen on ollut jännittävä matka. Työni vihdoinkin valmistuessa olen iloinen voidessani kiittää kaikkia niitä henkilöitä ja yhteisöjä, jotka ovat kulkeneet kanssani ja omalla panoksellaan auttaneet reitin varrella.

Professori Claes Gustafsson on ollut kannustava ohjaajani alusta alkaen. Hänen laaja kokemuksensa organisaatio- ja johtamistutkimuksen alalta on ollut minulle suureksi avuksi. Esitarkastajani professori Arja Ropo ja dosentti Alf Rehn ovat paneutuneet työhöni intensiivisesti ja rakentavalla kritiikillään auttaneet parantamaan työtäni. Professori Raimo Nurmi on esittänyt kaikki nämä vuodet työtäni koskevia oivaltavia ja tarkkoja kommentteja huumorilla ja filosofisella otteella höystettynä.

Matkan varrella minulla on ollut onni saada apua ja tukea rohkeilta ja vahvoilta tutkijanaisilta. Professori Satu Lähteenmäki on ollut korvaamaton tuki hankkeeni kaikissa vaiheissa. Satu on kannustanut minua tekemään itseni näköistä työtä ja tasoittanut tietäni lukemattomin tavoin. Satu, ystävyytesi, osaamisesi, loppumaton energiasi, sitkeytesi ja huumorintajusi on kantanut vaikeittenkin vaiheiden yli! Professori Anne Kovalaisen apu on ollut ratkaisevan tärkeätä erityisesti laadullisten menetelmien soveltamisessa, kun olen juuttunut aineistoni runsauteen. Annen laaja tietämys mutta myös mutkattomuus ja kyky kaikessa erottaa olennaiset asiat on edistänyt työtäni niin, että se nyt on lopultakin valmis. Professori Iiris Aaltio on aina ollut valmis jakamaan organisaatiokulttuureja koskevan tietämyksensä ja antanut arvokkaita neuvoja erityisesti kenttätöihin.

Tutkimus ei olisi ollut mahdollista ilman uskomattoman SOL Palvelut Oy:n koko henkilökuntaa. He olivat valmiita uhraamaan työaikaansa ja kertomaan kokemuksistaan, ajatuksistaan ja tunteistaan. Erityisen lämpimät kiitokset haluan osoittaa SOLin johdolle, hallituksen puheenjohtaja Liisa Joroselle ja toimitusjohtaja Anu Eroselle rohkeudesta ja ennakkoluulottomuudesta olla mukana tutkimuksessani. Markkinointijohtaja Tuija Valmela on ollut yhteyshenkilöni ja avustanut minua kaikin tavoin.

Väitöskirjani taloudellisesta tuesta kiitän Liikesivistysrahastoa, GRAMIS-tutkijakoulua, Turun kauppakorkeakoulua ja sen tukisäätiötä sekä Heikki ja Hilma Honkasen säätiötä.

Turun kauppakorkeakoulu ja erityisesti johtamisen ja organisoinnin aine on ollut minulle innoittava ja hulvaton tutkijayhteisö, jossa olen viihtynyt aina. Kiitos kaikille teille arkeni jakamisesta! Aineen tutkijaseminaarit ja CompLeN

-tutkijaporukan kokoontumiset ovat tarjonneet vaihtelua yksin puurtamiseen ja mahdollisuuden uuden oppimiseen. Tutkimukseni monet ideat ovat syntyneet jo kauan sitten, erityisesti professori Kari Liljan ja professori Keijo Räsänen vetämällä KATAJAn laadullisten menetelmien kurssilla 1990-luvun alkupuolella oli innostava vaikutus. Lisäksi haluan kiittää kaikkia teitä lukemattomia kollegoja, jotka olette kommentoineet tutkimustani ja esittäneet kiperiä kysymyksiä matkan varrella.

Suuret kiitokset lehtori Riitta Koskimiehelle oivallisista neuvoista työni kieliasun parantamiseksi ja verkkotoimittaja Annika Sabellille, joka on uurastanut pitkiä päiviä tutkimukseni kuvamateriaalin kimpussa. Lehtori Michael Berry on paitsi auttanut minua tutkimukseni kääntymisestä englannin kielelle myös ollut aina valmis keskustelemaan kulttuurin moninaisista maailmoista. Tutkimus- ja koulutusshiteerit Riikka Taiminen, Terhikki Saari ja Birgit Haanmäki ovat pitäneet huolta minusta myös silloin, kun paperini ovat olleet sekaisin ja avaimeni hukassa. Amanuenssi Eila Wilkman-Korkiamäki on ollut ystäväni, laitostyön keventäjä ja arjen murheiden jakaja kaikkien vuosien ajan.

Mikään hanke ei onnistu ilman läheisten tarjoamaa tukiverkkoa. Teija Kurki on ollut ystäväni lapsuudesta asti. Anoppini Aili Ala-Mello ei ole säästellyt voimiaan, vaan on rientänyt apuun aina tarvittaessa. Tutkijasisartani Heli Paalumäkeä kiitän ilosta ja viisaudesta, mutta myös tuesta kaikkein vaikeimpina hetkinä. Hannu Salmi on kiireistään piittaamatta lukenut ja kommentoinut oivaltavasti työtäni. Helin ja Hannun kanssa käydyt keskustelut kulttuurista, historiasta, elokuvista, kirjoista ja liiketoiminnasta ovat antaneet minulle jatkuvaa iloa ja inspiraatiota. Vanhempani Anja ja Matti Paalumäki ovat tarjonneet minulle turvallisen ja rakastavan kodin ja kannustaneet ja tukeneet minua aina kaikin mahdollisin tavoin.

Haluan omistaa tämän työni elämäni tärkeimmälle asialle, perheelleni. Mieheni Jukka ja rakkaat lapsemme Justus, Joonatan ja Lotta ovat kulkeneet kanssani kaikki nämä vuodet ja pitäneet minut tiukasti kiinni siinä, mikä on elämässä olennaista ja tärkeää.

Espoossa suomalaisen kulttuurin päivänä 28.2.2004

Anni Paalumäki

# SISÄLLYS

PROLOGI.....	9
1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEENASETTELU .....	11
1.1 Tutkimuksen tavoite .....	11
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	16
2 ARTEFAKTIT JA ORGANISAATIOKULTTUURI .....	17
2.1 Lähtökohtana organisaatiokulttuuri.....	17
2.2 Artefaktin käsite .....	19
2.3 Artefaktit eri tieteenalojen tutkimuskohteena .....	21
2.4 Eri lähestymistapoja artefaktien tutkimiseen .....	24
2.5 Artefaktit ja näkökulma tässä tutkimuksessa .....	35
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	41
3.1 Alkuunpääsy.....	41
3.2 Etnografiset vaikutteet.....	43
3.3 Aineistonkeruun ilo ja tuska.....	45
3.4 Aineiston analyysi .....	51
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan rooli.....	54
4 SOL PALVELUT OY YRITYKSENÄ .....	63
4.1 Historiallinen tausta.....	63
4.2 SOLin toimintatapa .....	64
4.3 SOLin ylin johto .....	67
4.4 SOL ulkopuolisten silmin.....	73
4.5 SOL osana suomalaista siivousalaa.....	77
5 KULTTUURIN KALEIDOSKOOPPI .....	81
5.1 SOL-kulttuurin metasymbolit.....	81
5.2 Aurinko .....	84
5.3 Koti .....	93
5.4 Kaupunki .....	97
5.5 Areena.....	101
5.6 Kirkko.....	109
5.7 Yhteenveto.....	114

6	ARTEFAKTIT JA JOHTAMINEN.....	117
6.1	Artefaktit vallan välikappaleina .....	117
6.2	Artefaktit osana yrityksen ideologiaa.....	119
6.3	Historian merkitys artefaktien luomisessa ja käytössä.....	122
6.4	Merkitysten ylläpito osana arkipäivän johtamiskäytänteitä.....	125
6.4.1	Artefaktien nimeäminen.....	126
6.4.2	Metaforien liittäminen artefakteihin .....	128
6.4.3	Artefaktin ideasisällön kuvailu .....	131
6.4.4	Synty tarinat .....	133
6.4.5	Artefakteihin liitetty toiminta ja käyttö.....	135
6.4.6	Aistimellinen viljely ja tukahduttaminen .....	138
6.5	Mediajulkisuuden hyväksikäyttö.....	141
6.6	Yhteenveto.....	144
7	TYÖNTEKIJÖIDEN ARJEN ARTEFAKTIT .....	149
7.1	Artefaktit osana työn tekemistä.....	149
7.2	Artefaktit muistin ja tiedon kiintopisteinä.....	151
7.2.1	Jatkuvuuden rakentaminen.....	151
7.2.2	Erottumisen ja erottamisen tarve.....	156
7.3	Artefaktien aistimellisuus.....	160
7.3.1	Studio katseiden kenttänä.....	161
7.3.2	Kuulolla Studiassa .....	166
7.3.3	Keholliset merkitykset .....	169
7.3.4	Aistien tottuminen.....	173
7.4	Artefaktit ja käyttäytymisen normit .....	176
7.4.1	Vuorovaikutus avotilassa .....	176
7.4.2	Tutun paikan houkutus.....	178
7.4.3	Tervehtimisen ongelmallisuus .....	181
7.4.4	Artefakteihin liitettävät tunneilmaisut.....	183
7.5	SOLilainen vastarinnassa .....	187
7.6	Artefaktit kulutuksen kohteena .....	195
7.7	Yhteenveto.....	199
8	ARTEFAKTIEN RAKENTAMISESTA ORGANISAATION KULTTUURISEN IDENTITEETIN RAKENTAMISEEN .....	203
8.1	Artefaktit ja organisaation omaleimaisuus.....	203
8.2	Identiteetti sosiaalisesti ja symbolisesti rakentuneena ilmiönä....	204
8.3	SOL-identiteetin paikalliset eronteot .....	207
8.4	SOL-identiteetin ajalliset eronteot .....	211
8.5	SOLin kulttuurisen identiteetin rakentumisen tarkastelu.....	215

9	LOPUKSI .....	219
9.1	Tutkimuskysymyksistä vastauksiin.....	219
9.2	Tutkimuksen tulosten merkityksen arviointi.....	221
9.3	Tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan arviointi ja jatkotutkimus .....	224
	EPILOGI .....	227
	SUMMARY .....	231
	LÄHTEET .....	235

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1.	Artefaktien pääasialliset lähestymistavat liiketaloustieteellisen organisaatiotutkimuksen piirissä .....	25
Taulukko 2.	Artefaktien tulkintoja koskevat kategoriat, teemat ja alateemat.....	53
Taulukko 3.	Tutkimushaastattelujen tekemisen jakautuminen eri vuosille.....	57
Taulukko 4.	Siivousalan vahvuudet ja heikkoudet Suomessa (Salo 1998, 41). ....	78
Taulukko 5.	SOLin aurinkokulttuuri kahden ääripään tuotoksena .....	91
Taulukko 6.	SOLin sanomat eri ulkoisille yleisöille. ....	107
Taulukko 7.	SOL ja johtamisen myytit (Joronen, 1993, 246-247). ....	112
Taulukko 8.	SOLin työkuulttuurin erottuvimmat ominaisuudet henkilöstön omien käsitysten mukaan (Rappaport, 1994). ....	188
Taulukko 9.	Lindströmin Vintin ja SOL Studion keskeisten piirteiden vertailu. .	213

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1.	Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus Scheinin mukaan.....	23
Kuvio 2.	SOL-kulttuurin metasybolit.....	83
Kuvio 3.	Tärkeimmät artefaktit ja niiden ominaisuudet SOLin ideologian lopputulemina. ....	120
Kuvio 4.	Artefaktit ja julkisuusjohtamisen logiikka SOLissa.....	143

## LUETTELO KUVISTA

(Kuvat SOL Palvelut Oy:n kuva-arkisto © 2004, ellei muuta lähdettä mainittu)

Kuva 1.	SOL Studion värikkyyttä. (Kuva Juha Rahkonen).....	12
Kuva 2.	Liisa Joronen. (Kuva Juha Rahkonen) .....	68
Kuva 3.	Apollon koulun pienoismalli. Keskellä rakennusta kasvaa elämänpuu. .	71
Kuva 4.	SOL-maan sisätilaa. Suunnittelijoina Jan-Erik Andersson, Jari Inkinen ja Erkki Pitkäranta. ....	71
Kuva 5.	SOL-maassa purjehtivat myös laivat. ....	71
Kuva 6.	Anu Eronen joukkojensa kanssa kukitettuna laatupalkinnon jakotilaisuudessa. (Kuva Juha Rahkonen).....	72
Kuva 7.	SOLin keltainen, Pantone pms 116C. ....	86
Kuva 8.	SOL-tilan kaupunkimaisuutta .....	98
Kuva 9.	SOLin kulttuurin moninaisuutta.....	115
Kuva 10.	Hymy on SOLin tunnus .....	121
Kuva 11.	SOLin logo .....	127
Kuva 12.	SOLin toimitila ei ole perinteinen.....	131
Kuva 13.	Käyntikortin pyöreyttä. ....	140
Kuva 14.	SOL Cityn avointa tilaa.....	163
Kuva 15.	Keltaista joukkovoimaa. (Kuva Juha Rahkonen).....	171
Kuva 16.	Punaisten kassien rivistö. (Kuva Juha Rahkonen) .....	178
Kuva 17.	SOL Studion pohjapiirros. ....	179
Kuva 18.	SOL-symboliikka rakentaa eroja ja yhtäläisyyksiä.....	207





## PROLOGI

”Perillä ollaan!” Taksi oli pysähtynyt hiljaiselle sivukadulle tavallisenoloisen, miltei tylsän rakennuksen eteen itäisessä Helsingissä. Ympäristö koostui harmaista ja likaisista teollisuuskiinteistöistä, ja olin varma, että kuljettaja oli erehtynyt. Olinhan tutkinut tarkoin useita SOL Studiota käsitteleviä lehtiartikleja, jotka värikkäin valokuvin esittelivät tämän yrityksen, joka vasta edellisenä vuonna oli perustettu yrityskaupalla ja josta hetkessä näytti tulleen julkisuuden lemmikki. Mielikuvieni perusteella odotin näkeväni modernin, lasiseinäisen rakennuksen, jota ympäröisivät hyvin hoidetut nurmikentät ja kukkaisu-  
tutukset.

Sen sijaan edessäni olikin punatiilisen kerrostalon nuhruinen takapiha, jossa seisoivat useita jätessäiliöitä ja kiireessä pysäköityjä, likaisia pakettiautoja pienen lastauslaiturin edessä. Ei ristin sieluakaan näkyvissä. Oikealla kapeat, alastomat betoniportaat nousivat kohti ulko-ovea, jonka vieressä vain pieni ja huomaamaton neonkyltti kertoi, että olin oikeilla jäljillä.

Olin menossa tapaamaan Liisa Jorosta, SOL Palvelut Oy:n keulahahmoa. Tarkoitus oli puhua väitöskirjatutkimuksestani, jonka oli määrä käsitellä yrityksen olemassaolon fyysisiä ilmenemismuotoja, artefakteja, jotka jollakin tavoin heijastelisivat itse yritystä ja siellä työskenteleviä ihmisiä. Olin ollut epävarma, löytyisikö Suomesta ylipäättään yritysjohtajaa, joka tunnustaisi niiden olemassaolon merkityksen. Mutta soittaessani Liisa Joroselle hän oli heti puhelimesta todennut: ”Voi kyllä! Uskon tällaisiin symboleihin, uskon niihin ja käytän niitä myös itse kaiken aikaa hyväkseni!”

Noustuani muutamat askelmat lastauslaiturille ja avattuani porraseteiseen johtavan ulko-oven huomasin valtavan kokoiseksi maalatun auringon vastapäisessä seinässä. Keskellä aurinkoa näytti olevan ovi. Astuin auringon sisään avaamalla oven, jonka takaa paljastui hämärä kapeahko käytävä, jota reunustivat mustat seinät. Äkkiä, käytävän päähän ehdittyäni, valtava, huikaisevan korkea avoin tila avautui edessäni jatkuen kummallakin puolellani.

En pystynyt havaitsemaan ensi hetkenä kaikkia tuon tilan yksityiskohtia. Sen sijaan minut valtasi äärimmäisen kokonaisvaltainen tilan, valon ja värien aikaansaama tunnetila. Tilan poikkeuksellinen korkeus ja avoimuus, silti jollakin tavoin intiimi tunnelma, sekä punaisen, keltaisen ja vihreän värien kylläisyys ympäröi minut hyvin vaikuttavalla tavalla. Tilaa ei ainoastaan aistunut, sen myös tunsin vahvasti. Valaistus ei ollut liian kirkas eikä kova, kuten useimmissa toimistoissa. Sen sijaan lampuista ja useista pyöreistä ikkunoista

tulviva valo oli pehmeää ja luonnollista. Myöskään sisustuksessa toistuvat värit, vaikka olivatkin punaista ja keltaista, eivät olleet sävyiltään kovia ja aggressiivisia vaan pikemminkin himmeitä ja murrettuja. Häkkilintujen viserrykset ja suihkulähteessä pehmeästi soljuvan veden solina ylittivät sinä hetkenä työn tekemisen äänet. Olin hämmästynyt ja vaikuttunut.

Vähitellen havaitsin - tai oikeammin sanottuna kokonaisvaltaisesti aistin - tilasta erilaisia yksityiskohtia: useiden työpöytien muodostamia ryppäitä tietokoneineen, teltaa muistuttavan pyöreän rakennelman edessäni vasemmalla, suurten vihreiden kasvien muodostaman rykelmän yhdessä nurkassa, rivin pieniä tauluja takaseinällä oikealla puolellani. Peräseinällä taaempana hehkui mustaa taustaa vasten valaistu suuri SOL-logo. Kattoon useasta kohdin kiinnitettynä oli valtavankokoinen keltainen kangas, joka purjemaisena ja kevyesti poimutettuna leijui tämän kaiken yllä kuin suuri pilvi.

Maltoin lopulta antaa katseeni kohdata ihmiset, joita paikalla oli ehkä parikymmentä. Itse tilan aikaansaama visuaalinen ja akustinen vaikutelma oli ollut siinä määrin hallitseva, että olin kiinnittänyt tuskin mitään huomiota ihmisiin, he ikään kuin olivat sulautuneet taustaansa. Useimmat heistä olivat työhönsä uppoutuneita ja näyttivät suhtautuvan läsnäolooni välinpitämättömästi, tuskin huomaten tai vain nopealla katseella olemustani vilkaisten. Jotkut istuivat työpöytien ääressä, mutta useat heistä seisoskelivat tai kävelivät ympäriinsä kiireisinä puhuen matalalla äänellä matkapuhelimiinsa. Muutamat olivat pukeutuneet business-tyyliin keltaisiin jakkuihin, toisilla oli farkut ja t-paita. Jostain kuului moniäänistä puhetta ja päälle naurunremakkaa. Heikko kahvin tuoksu tuntui nenässäni.

"Voi kyllä! Uskon tällaisiin symboleihin, uskon niihin ja käytän niitä myös itse kaiken aikaa hyväkseni!" , Liisa Joronen oli sanonut minulle puhelimesta vain viikkoa aikaisemmin. "Mitä hän tarkalleen ottaen oli sillä tarkoittanut", ihmettelin itsekseni. "Käyttää hyväkseen - siis millä tavoin? Miten kukaan voisi käyttää hyväkseen tällaista tilaa, ainakaan omien tarkoituksensa mukaisesti? Mitä tämä kaikki oikein tarkoittaa!?" Kysymykset poukkoilivat mielessäni seisoessani yhä vielä paikoillani tuijottaen ympärilläni. "Loistojuttu. Olen täysin pihalla ennen kuin olen edes ehtinyt puhua kenenkään kanssa. Tämä alkaa hyvin!"

Ajatukseni keskeytyivät, kun ystävällisen näköinen mieshenkilö lähestyi minua. Hymyillen hän kysyi, mitä halusin ja voisiko hän auttaa. Kun hän kuuli minun tulleen tapaamaan Liisa Jorosta, hän pyysi minua istumaan ison puisen pöydän ääreen. Sitten hän toi minulle kupin teetä.

# 1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEENASETTELU

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Mitä on organisaatio konkreettisimmillaan? Rakennus. Toimistotilojen sisustusta: huonekaluja, toimistotekniikkaa, viherkasveja, taideteoksia. Ihmisiä: pukuja, univormuja, kenkiä, koruja. Tuotteita: auto, kynä, hampurilainen. Organisaation logo ja liikemerkki: pakkauksissa, käyntikorteissa, muovikasseissa. Värejä ja muotoja, tuoksua ja ääniä. Asioita, joita satunnainen ohikulkija kenties silmäilee välinpitämättömästi tai joita organisaation jäsenet itse pitävät tuttuna, tavanomaisena ja itsestään selvinä. Mitä nämä organisaation materiaaliset elementit, artefaktit, kertovat sille, joka haluaa niitä lähemmin tutkia? Kertovatko ne jotain organisaation sisäisestä elämästä, valtasuhteista ja konflikteista, arvoista ja uskomuksista? Tekeekö organisaation fyysinen ulottuvuus näkymättömästä näkyvän?

Ensikokemukseni SOL Studiolla olivat kahtalaiset. Toisaalta kyse oli suomalaiselle kaupallisen koulutuksen saaneelle ihmiselle perin tutusta ilmiöstä: suomalaisesta liikeyrityksestä, sen pääkonttorista ja siellä työskentelevistä ihmisistä. Toisaalta tunsin syvää vierautta; tilanteeni oli lähes verrattavissa antropologiaan, joka yrittää ymmärtää oudon heimon elämää kaukaisella Tyynenmeren saarella. Pelkästään taustani – akateemisen maailman edustaja ilman mainittavaa työkokemusta yritys-elämästä – teki minusta ulkopuolisen. Lisäksi aistimusten tasolla ympäristö poikkesi tyystin siitä, mihin olin tottunut. Oman kokemukseni työympäristöstä muodostivat kauppakorkeakoulun steriilit valkoiset seinät pitkin käytävien ja pienine työhuoneineen. Nyt olin avarassa ympäristössä, joka pursui värejä ja outoja ääniä. Olin tarkastelemassa jotain, joka oli tavallista ja arkista, mutta kuitenkin toisenlaista ja vierasta.

Jokin tuossa oudossa ja liki hermojani repivässä ympäristössä sai aikaan vahvan, joskin intuitiivisen vaikutelman, että organisaatioissa on ulottuvuuksia, joita ei voi selittää perinteisen modernin organisaatioteorian olettamalla objektivistisellä epistemologialla, rationaalisella käyttäytymisellä ja loogisella päättelyllä (tästä ns. funktionalistisesta paradigmasta ks. esim. Burrell – Morgan, 1979). Kokemukseni SOLista muistuttivat minua siitä, että tutkijana en voi astua yritykseen vain järjellisenä, rationaalisena toimijana, vaan kehollisena, ympäristöäni aistivana subjektina, joka tekee havaintoja kaikkiin aisteihin

nojautuen. Tosin jo aiemmin on monin tavoin osoitettu, että organisaatioiden todelliset toiminnot ja rakenteet ovat kaukana formaalisen rationaalisuuden mallista (O'Reilly, 1983; Staw, 1980; Feldman – March, 1981; ks. myös Czarniawska-Joerges, 1993, 59-72; Gustafsson, 1994). Mitä enemmän yksityiskoh- tia SOL Studiosta havaitsi – kaupunkisilhuetin seinällä, katulyhdyt, tuuliviirin, hiiret häkissä, keltaisen kankaan katossa - ja mitä enemmän mielessä vahvistui lausuma siitä, että se kaikki oli aikaansaatu tarkoituksellisesti, sitä enemmän vahvistui epäily, että Studion kaltaisen ilmiön selittämiseen tarvitaan toisenlai- sia käsitteellisiä työkaluja.



Kuva 1. SOL Studion värikkyyttä. (Kuva Juha Rahkonen)

Organisaatio kulttuurina on lähestymistapa, joka tarjoaa kaipaamani näkö- kulman. Kulttuuri-käsitteen avulla voi tutustua uusin silmin näennäisesti tut- tuihin ilmiöihin, kuten arkiseen elinympäristöömme, ja pyrkiä sen osatekijöi- hin sisältyvien itsestäänselvyyksien purkamiseen. Antropologiassa kulttuurin on katsottu ilmenevän tietyn yhteisön elämäntavan henkisinä, aineellisina ja sosiaalisina käytäntöinä (Knuuttila, 1996). Myös materiaalisella ulottuvuudella on siis tunnustettu asemansa. Tätä materiaalisuutta ja kulttuurin piirissä tuo- tettua esineistöä kutsutaan *artefakteiksi*.

Ajatus organisaatiosta juuri kulttuurina tuo esiin uudella tavalla jotakin, jo- ka on koko ajan ollut itsestään selvänä, ikään kuin näkymättömänä edessämme kulttuurin jäsenenä. Ennen kaikkea haluan ajatella, että kulttuurin käsite viittaa lähestymistapaan, joka lisää tietoa organisaatioista osoittaen ne kohteet, joista olemme kiinnostuneita. Kulttuuri on siis yhteys, joka koskettaa kaikkia orga- nisaation toimintoja.

Jo ensimmäisessä kohtaamisessani solilaisen kulttuurin ja sen fyysisten il- menemismuotojen kanssa kävi selväksi, että ihmisen arkinen työympäristö ei

ole pelkkä tyhjä kulissi, jonka puitteissa toiminta tapahtuu. Sen sijaan oli ilmeistä, että artefaktit ovat aktiivisen merkityksellistämisen välineitä. Niiden avulla pyritään viestittämään ja ohjaamaan asioita tietoisesti. Näytti siltä, että SOLissa esineet, logot ja värit ovat paitsi työympäristön luonnollisia osia, myös itsessään työssä olijoita. Toisaalta en voinut olla pohtimatta, miten yrityksessä työskentelevät ihmiset itse suhtautuivat näihin artefakteihin. Kun tulin paikalle tuona toukokuuisena päivänä, kukaan ei näyttänyt kiinnostavan mitään huomiota työympäristönsä erikoislaatuisuuteen. Kukaan ei tähyillyt niska kenossa keltaista kangastaivasta, kuunnellut lintuja korvat hörössä tai ihmetellyt lyhtypylvästä keskellä lattiaa. He tekivät työtään ja katsoivat lähinnä vain toisiaan, papereitaan ja vähän minuakin. Mutta uteliaisuuteni oli herännyt, halusin ottaa selvää. Tutkimuskysymykseni nousevat tukusta impulsseja, jotka sain kokemuksistani SOL Studiolla. Niinpä muotoilen tutkimukseni tavoitteen seuraavasti:

*Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata artefakteja ja niiden johtamista osana organisaatiokulttuuria ja pohtia niiden saamia merkityksiä jokapäiväisessä työympäristössä.*

Tutkimustehtävä jakautuu kolmeen tarkempaan osakysymykseen:

1. Mitkä ovat ne käytänteet, joilla liikkeenjohto pyrkii luomaan ja ohjaamaan artefaktimerkityksiä?
2. Millaisia merkityksiä artefaktit saavat jokapäiväisessä arjessa?
3. Mikä merkitys artefakteilla on koko organisaatiokulttuurin kannalta?

Organisaatiokulttuurintutkimuksen piirissä artefaktit on toistuvasti mainittu tärkeäksi kulttuurin osa-alueeksi (Gagliardi, 1990; Czarniawska-Joerges, 1992; Alvesson – Berg, 1988; Deal – Kennedy, 1982; Schein, 1987; Viviani, 1987). Esimerkiksi Aaltio-Marjosola toteaa, että "artefaktien tutkimus on tulemassa yhdeksi, yhä enemmän käytetyksi metodologiseksi mahdollisuudeksi, jonka avulla voidaan tulkita organisaatioiden todellisuutta" (Aaltio-Marjosola 1992, 12). Artefakteilla on nähty olevan annettavaa myös johtamistutkimukseen:

Social anthropological style [of research] has relevance [in the analysis of management] because of its recognition of the value of objects, artefacts, visual and material symbols and their consumption, production and exchange (Lindstead, 1996, 19).

Artefaktit katsotaan siis kulttuurin kaikkein konkreettisimmaksi ilmenemismuodoksi. Lisäksi ne ovat luonteensa mukaisesti helposti tarjolla tutkimuksen kohteeksi. Kuitenkin tieto fyysisten artefaktien käytännön roolista ja merkityksestä organisaation koko kulttuurisessa kentässä on vielä sittenkin epäyhte-

näistä ja sirpaloitunutta. Erityisesti liiketaloustieteen piirissä liian vähän huomiota on kiinnitetty kokonaisvaltaisiin artefaktikuvauksiin omassa kulttuurisessa kontekstissaan. Aikaisempi organisaatiokulttuurinen artefaktitutkimus on ollut pääosin joko luonteeltaan populääriä ja normatiivista (esim. Peters, 1978) tai sitten artefakteja on tarkasteltu marginaalisina elementteinä (esim. Kinnunen, 1990; Kunda, 1992; Schein, 1987; Silén, 1995; Riley, 1983). Ylivoimainen enemmistö organisaatiokulttuurintutkimusta on keskittynyt ilmiasultaan muuntyyppisiin, erityisesti kielellisiin artefakteihin (esim. Aaltonen, 1997; Boje, 1991; Czarniawska-Joerges, 1988; Gabriel, 1995; Gahmberg, 1986; 1990; Kets de Vries – Miller, 1987; Phillips, 1995; Takala, 1991; Wilkins, 1983).

Taloustieteen piirissä esinetutkimus on liittynyt paitsi (teollisuus)tuotannon historiallisiin katsauksiin, myös esineisiin kulutuksen kohteena, jolloin painopiste on ollut esimerkiksi kuluttajan toiminnan historiallisessa kuvauksessa (Pantzar, 1996). Liiketaloustieteiden ulkopuolella aineellisen kulttuurin tutkimusta (material culture studies) on tehty erityisesti Lindsteadin yllä viittaa maan sosiaaliseen antropologiaan, kansatieteeseen ja arkeologiaan mutta myös esimerkiksi kulttuurihistoriaan ja nykykulttuurin tutkimukseen nojaten (Tilley, 2000; Kwint et al., 1999; Buchli, 2002; Sarantola-Weiss, 2003a; 2003b; Suominen, 2003). Minna Sarantola-Weiss (2003a) toteaa, että suomalainen esinetutkimus on perinteisesti ollut taideteollisuuspainotteista, esineiden muotokieltä tarkastelevaa ja estetisoivaa, jolloin keskiössä ovat olleet valovoimaiset kotimaiset suunnittelijat. Vasta myöhemmin tarkasteluun on otettu mukaan myös arjen esineistö sekä käyttäjän näkökulma.

Viimeisimmissä, vahvasti maantieteen ja sosiaalitutkimuksen eri haarojen risteyskohtiin kiinnittyvissä kontribuutioissa on tuotettu uutta käsitystä tilasta ja sen kokemisen sosiaalisesta ulottuvuudesta esimerkiksi pohtimalla tilan ja kielellisten käytäntöjen yhteyttä tai uuden teknologian ja median tuottamia virtuaalitiloja (ks. esim. Crang – Trift, 2000; Burgin, 1996; May – Thrift, 2001). Näissä tutkimuksellinen fokus kohdistuu tilaan ja aineellisuuteen liittyviin tarkasteluihin erityisesti laajemmissa yhteiskunnallisissa konteksteissa.

Omassa tutkimuksessani esittämäni kysymykset pyrkivät täydentämään aiempaa materiaalisen kulttuurin ja artefaktien tutkimusta. Erityisesti tarkoituksenani on organisaation *kokonaisuuden* ymmärtäminen artefaktien avulla. Samalla tämä tarkoittaa tiettyjen valintojen tekemistä ja niihin sitoutumista. Ennen kaikkea se merkitsee sitä, että *empiirisellä aineistolla on suuri merkitys* omassa työssäni. Haluan kuvata organisaatiota siten, kuin se mielestäni rakentuu artefaktien monitasoisten käytännön tulkintojen kautta. Teorioita käytän monipolvisesti matkan varrella lähestyessäni kulttuuria eri suunnista, käytännön johtamisen, artefaktien arkisten tulkintojen ja kulttuurin kokonaisuuden kuvauksen kautta. Toisaalta tekemäni valinta kiinnittyä aineistoon tarkoittaa

sitä, että tämän tutkimuksen puitteissa en näe mielekkääksi lähteä haastamaan puhtaan teoreettisesti rakentuneita tulkintoja ja keskusteluja.

Empiirisesti tutkimus on tapaustutkimus yhdestä organisaatiosta, SOL Palvelut Oy:stä<sup>1</sup>, jossa johto poikkeuksellisen tietoisesti käyttää artefakteja hyväkseen haluttujen merkitysten luomiseksi. Tämä tilanne luo mielenkiintoiset ja aivan omanlaisensa puitteet tutkimuskysymysten ratkaisulle. Voidaan sanoa, että johdon tietoinen hyväksikäyttö tekee artefaktimerkitykset tavallista näkyvämmiksi ja nostaa ne erityisellä tavalla mahdollisiksi tutkimuskustelujen kohteiksi.

Keskeinen ja tärkeä valinta työssäni on tarkastella artefakteja SOLin toimihenkilöiden ja erityisesti Helsingin pääkonttorissa työskentelevien ihmisten näkökulmasta. Heitä ovat esimerkiksi myyntihenkilöstö, hallinnollista työtä tekevät ja siivouksen palveluesimiehet. Olen tehnyt tämän valinnan siksi, että mielestäni juuri nämä henkilöt ovat lähimpiä johdon merkityksellistämisen kohteita ja siksi tutkimuksellisesti mielenkiintoinen oma yhteisönsä. He viettävät pääosan työpäivästään tietoisesti artefaktisymboliikan täyttämässä tilassa yhdessä yritys johdon kanssa, kun taas esimerkiksi siivoojien työpäivä kuluu asiakkaiden luona välillä kaukanakin pääkonttorilta. Lisäksi, Helsingin toimistohenkilökunta on myös SOLin johdon näkökulmasta ollut eräänlainen uudentyypisten työkäytäntöjen koekäyttäjryhmä. He ovat juuri niitä työntekijöitä, joihin johtamisfilosofian käytäntöön soveltaminen on ensimmäisessä vaiheessa ulotettu. Uudet toimintatavat, mm. työpaikaton ja -ajaton työ sekä statussymboliikan tietoinen riisuminen konttoritilasta olivat itse asiassa olleet osa yrityksen kulttuuria jo silloin, kun se oli ollut osa Lindström-yhtiötä. Siksi voidaan ajatella, että toimistohenkilökunnalla on ollut aikaa kasvaa osaksi tätä kulttuuria, jossa fyysinen työympäristö on jo pitkään sovitettu uusien käytänteitä vastaavaksi. Tämä artefaktien ja ihmisten vuorovaikutuksen jatkuvuus ja yhteisön yhteinen historiallinen kokemuspohja tekevät toimistossa työtä tekevien joukosta kulttuuritutkimuksen kannalta mielenkiintoisen.

Tästä syystä siivoojat eivät ole tämän tutkimuksen ensisijainen kohdejoukko, vaikka he ovatkin tärkeä ryhmä yrityksen ydintoiminnan kannalta. Siivoojien työn organisointi oli tutkimuksen alkuvaiheessa vielä hyvin hierarkkista ja työkäytäntöjen laajempaa uudistamista vasta suunniteltiin. Kokeilut oli tarkoitus aikanaan käynnistää pioneerikohteissa (Elovaara ja Rissanen, 1994, 63). On selvää, että siivoojien työn jääminen useiden uudistusten ulkopuolelle synnyttää tutkimuksellisesti kiinnostavan jännitteen. Siksi olen paikoin laajentanut tarkastelua ottamalla mukaan myös siivoojien näkökulman. Tarkastelun painopiste on kuitenkin Helsingin toimistolla työtään tekevissä toimihenkilöissä.

---

<sup>1</sup> Kutsun jatkossa SOL Palvelut Oy:tä lyhyesti vain SOLiksi ja sen henkilökuntaa SOLilaisiksi.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Väitöskirjani rakenne jaottuu seuraavanlaisesti. Alun avauskertomuksen tarkoituksena on johdatella itse aiheeseen sekä tutkimuskysymyksiin. Toisessa luvussa artefaktien tutkimus kiinnittyy teoreettisesti osaksi konstruktionistista organisaatiokulttuurikeskustelua. Samalla määrittelen tutkimuksen filosofiset ja metodologiset lähtökohdat. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen käytännön toteuttamista ja etenen case-yrityksen valinnasta aineiston hankintaan ja analysointiin sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tutkimuksen kohteena oleva yritys, SOL Siivouspalvelu Oy tulee esitellyksi neljännessä luvussa.

Ennen kuin on mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa päätellä mitään täsmällisempää artefaktien ja koko muun organisaatiokulttuurisen ilmiökentän välisestä suhteesta, on syytä tarkastella artefakteja osana organisaation arkipäivän todellisuutta eri näkökulmista. Tämän takia luvuissa 5 – 8 pyrin löytämään ratkaisun tutkimusongelmaan käsittelemällä empiirisestä aineistosta rakennettuja teemoja. Aloitan pohdinnan viidennestä luvusta analysoimalla artefakteja koko organisaation kannalta. Millaisena organisaatiokulttuuri näyttäytyy kun sitä tarkastelee artefaktien avulla?

Kuudennessa luvussa kuvaan ja analysoin artefaktien hyväksikäyttöä johtamisen apuvälineenä. Artefaktit ovat vahva vallan ja vaikuttamisen väline johtajalle, joka on tiedostanut niihin liittyvät mahdollisuudet alaisten tulkintojen ohjaajina. Luvussa tunnistan erilaisia artefaktivaikuttamisen tyyppisiä ja pohdin, miten johtaja pyrkii legitimoimaan omien tulkintojensa pätevyyden.

Seitsemännessä luvussa näkökulma vaihtuu, katson organisaation jäsenten näkökulmasta. Millaisia tulkintoja ja ulottuvuuksia artefaktit saavat SOLilaisien aistimana? Miten johdon aktiiviseen artefaktien merkityksellistämiseen reagoidaan? Tässä kappaleessa SOLilainen näyttäytyy aktiivisena toimijana, joka ei taivu johdon osoittamiin merkityksiin.

Kahdeksannessa luvussa palaan ajatukseen artefakteista koko kulttuurin ilmentäjinä. Pyrin osoittamaan, että samalla kun SOLissa suunniteltiin ja toteutettiin artefakteja, pohdittiin ja rakennettiin itse asiassa myös organisaation omaleimaisuutta, identiteettiä. Artefaktien sisällön, muotojen ja värien pohdinta oli samalla myös sellaisten kysymysten kuin – Mikä olemme? Mistä tulemme? Minne olemme menossa? Mikä tekee meistä juuri meidän yrityksemme (eikä jonkun muun)? – prosessointia. Viimeisessä luvussa vedän langat yhteen ja esitän tutkimuksen tulokset yhteenvedonomaaisesti, pohdin tutkimuksen merkitystä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## 2 ARTEFAKTIT JA ORGANISAATIOKULTTUURI

### 2.1 Lähtökohtana organisaatiokulttuuri

Kulttuuri voidaan ymmärtää monella eri tavalla, eikä toinen tapa ole toista oikeampi tai väärempi. Valitsemalla käsitteen kulttuuri organisaation kuvaajaksi tarkoittaa, että haluan korostaa tiettyjä piirteitä. *Määrittelen organisaatiokulttuurin tietyille ryhmälle yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, jonka kautta ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja joka ohjaa heidän toimintaansa* (vrt. Geertz, 1973; Smircich, 1983b).

Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentunutta, se syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen tuloksena ajan kuluessa (vrt. Berger – Luckman, 1994).<sup>2</sup> Sosiaalisesti rakentunut todellisuus muotoutuu jatkuvasta prosessista, jossa organisaation jäsenet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa toisaalta synnyttävät, käyttävät ja tulkitsevat itse symboleja ja toisaalta herkistyvät muiden tulkinnoille ja vertaavat niitä omiinsa. Siksi on täsmennettävä, että keskeistä tutkimuksessani ovat *artefaktien saamat merkitykset*, eivät siis esimerkiksi artefaktien fyysiset ilmiöt sinänsä. Nämä merkitykset eivät ole jokin leima, jolla vain tietyt artefaktit tai yleisemmin tietyt objektit tai ilmiöt merkitään, vaan ajattelun todellisuuden olevan läpikotaisin merkitysvälitteistä.

Tiettyä yhteisöä koskevan *paikallisuuden* lisäksi kulttuuriset merkitykset ovat ajallisia. Tämä *ajallinen viitekehys* on keskeisessä roolissa kulttuurin määrittelijänä, kulttuuri on historiallisten, jatkuvien ajallisten prosessien kautta opittua (Aaltio-Marjosola, 1992; Lehtonen, 1998). Ihmiset ovat syntymästään asti aina ja kaikkialla tulkinneet maailmaa, havainnoineet ja ennakoineet muiden ihmisten käyttäytymistä, verranneet syitä ja seurauksia ja tuottaneet sitä kautta todellisuutta koskevia oletuksia ja selityksiä. Merkitysten aikaan ja paikkaan sitoutunut luonne tarkoittaa toisaalta myös sitä, että "et astu samaan organisaatioon kahdesti" (Nurmi, 2000). Kulttuurin muodot eivät ole staattisia tai edes välttämättä lineaarisesti kehittyviä, vaan alati muuttuvia, pyörteisiä tai epäjatkuvuuksista rakentuvia. Organisaatiokulttuurille tyypillistä on sen muo-

<sup>2</sup> Fenomenologiaan perustuvaa organisaatiokulttuurintutkimusta on seikkaperäisesti käsitelty mm. Silén, 1995 ja fenomenologista sosiologiaa ja sosiaalista konstruktionismia mm. Heiskala, 1995c.

tojen tuleminen vähitellen itsestäänselvyyksiksi. Tiettyyn viitekehykseen juurtuminen tekee tietynlaisesta käyttäytymisestä ja ilmiöiden tulkinnasta sen piirissä "oikeaa" ja "normaalaa" (Gagliardi, 1986, 122).

Kulttuuriset muodot muokkaavat monin tavoin ihmisen käyttäytymistä samalla kun inhimillisen toiminnan avulla kulttuuria edelleen ylläpidetään ja uusinnetaan. Vaikka kasvamme vähitellen tietyn kulttuurin jäseneksi, se ei silti tarkoita, että merkitykset tulisivat ulkopuoleltamme ikään kuin annettuna ja tehtävänämmä olisi vain sopeutua tähän viitekehykseen. Näen todellisuuden tuottamisen ja merkityksenannon aktiivisena tapahtumana. Tämä edellyttää, että ihmisillä on käytettävissään kieli tai muu symbolijärjestelmä, jolla teemme maailman itsellemme ymmärrettäväksi ja jolla osaltamme osallistumme sen merkityksellistämiseen (Fornäs, 1998, 11).

Totesin määritelmässäni kulttuurisen merkitysjärjestelmän olevan tietylle ryhmälle *yhteinen*. Käsitteenä yhteinen-sanana käyttö on saanut paljon kritiikkiä, sillä sen on tulkittu tarkoittavan samanmielisyyttä ja johtavan ajatukseen monoliittisista ja yksinäisistä kulttuureista (kritiikistä ks. esim. Martin – Frost, 1996, 602-603; Parker, 2000, 59-95). Onkin luonnollista ajatella, että tulkintaprosesseihin kytkeytyvät merkitysjärjestelmät eivät välttämättä ole keskenään yhdenmukaisia, vaan ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden eritasoisten merkitysjärjestelmien kanssa sekä organisaation sisällä että suhteessa organisaation ympäristöön. Mielestäni organisaatio voidaan parhaiten ymmärtää kentäksi, jossa vaikuttavat erilaiset yksilöllisten, ammatillisten tai toimialan tai kansallisen kulttuuria koskevien viitekehysten verkostot.

Organisaatiokulttuurin määrittelemisen tietylle ryhmälle yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi ei siten tarkoita, että organisaation jäsenten kesken vallitsisi välttämättä lainkaan samansisältöinen yhteisymmärrys kulttuurisista merkityksistä (vrt. Pfeffer 1981a, 14). Jokainen yksilö tulkitsee tapahtumia ja ilmiöitä myös omien yksilöllisten viitekehystensä mukaisesti, jotka ovat myös ajallisesti muuttuvia. Kulttuurin edellytyksenä ovat yhteiset merkitykset ja kokemukset, mutta yhtä lailla siihen kuuluu myös erojen tekeminen ihmisten välillä: "toisen ymmärtäminen ei tarkoita sitä, että tulisi samanlaiseksi tämän kanssa" (Fornäs 1998, 169). Yhteinen kulttuurinen merkitysjärjestelmä tarkoittaa pikemminkin, että organisaation jäsen jakaa muiden kanssa yhteisen kollektiivisen toiminnan kokemuksen ja omalla panoksellaan osallistuu kulttuurin muotojen ja perusilmiöiden tuottamiseen ja ylläpitämiseen (Hatch 1997, 204-106; Czarniawska-Joerges 1992, 33). Saman merkitysjärjestelmän jäsenenä tiedämme esimerkiksi, mikä on missäkin tilanteessa sallittua tai poikkeuksellista käyttäytymistä ja keitä meidän kulloinkin odotetaan tervehtivän, keitä taas ei. Myöskään todellisuuden muodostuminen ei tällöin niinkään määräydy fyysisen luonnon ehtojen mukaisesti kuin se määräytyy ihmisten välisten suhteiden ja sopimusten mukaisesti. Kuten Hatch (1997, 218) toteaa,

esimerkiksi perheen määrittely ei välttämättä vaadi biologista yhteyttä jäsentensä välille, vaan perheen olemassaolo on riippuvainen jäsenten halusta itse määrittellä ryhmänsä perheeksi ja sitoutua perheenjäseniltä odotettavaan toimintaan ja käyttäytymiseen.

## 2.2 Artefaktin käsite

Artefaktit mainitaan organisaatiokulttuurin näkyvimmäksi ja konkreettisimmaksi osa-alueeksi (Schein, 1984, 1987; Trice – Beyer, 1984; Gagliardi, 1990; Hatch, 1997). Termi artefakti (tai artifakti) perustuu latinankielisiin sanoihin "ars", taito, taide, ja "factum", tuote. Kirjaimellisesti se tarkoittaa *ihmisen luomaa asiaa* erotuksena luonnon muovaamista ilmiöistä: "Artefact (artifact): -- Anything made by human art and workmanship;--"<sup>3</sup>. Tämä merkitys sillä on myös arkeologisessa sanastossa: "--the rude products of aboriginal workmanship as distinguished from natural remains".<sup>4</sup> Gagliardin (1990, 3) mukaan artefaktin määritelmästä voidaan johtaa seuraavat sille tyypilliset ominaisuudet:

- Artefakti on ihmisen toiminnan tuote, joka on olemassa riippumatta sen luojasta.
- Artefakti on intentionaalinen, ts. se tähtää tietyn ongelman ratkaisuun tai tarpeen tyydyttämiseen.
- Artefakti on aistein havaittavissa.

Ensimmäinen ominaisuus erottaa artefaktin luonnon tuottamista ilmiöistä. *Artefaktit ovat ihmisen tekemiä ja ylläpitämiä*, ne ovat olemassa ajassa, ts. niillä on oma historiansa, ja ne syntyvät ihmisen sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksellisuuden tuloksena. Vaikka ne ovat ihmisen tuottamia, ovat ne toisaalta suhteellisen autonomisia ja itsenäisesti olemassa olevia. Synty- ja vaikutustapansa vuoksi ne kytkeytyvät valmistajiensa ja käyttäjiensä sosiaaliseen kontekstiin vaikuttaen puolestaan palautteenomaisesti ihmisten elämään asettaen ehtoja ja kehyksiä (Niiniluoto, 1990, 11-40)<sup>5</sup>. Artefaktit voivat tulla ymmärretyiksi ainoastaan tuottamisensa ja käyttönsä sosiaalisissa konteksteissa.

<sup>3</sup> The Oxford English Dictionary, 2nd Edition Vol 1. Clarendon Press, Oxford 1989.

<sup>4</sup> Teknillisessä ja lääketieteellisessä sanastossa artefaktilla voidaan tarkoittaa myös tutkimuksen tai koesarjan näennäistulosta, häiriötä tai ennaltatarkoittamatonta vaikutusta.

<sup>5</sup> Niiniluoto tarkastelee artefakteja Karl Popperin maailma 3:n avulla. Popperin mukaan maailma 1 ("luonto" Niiniluodon termein) koostuu fyysikaalisista objekteista ja fyysikaalisista tiloista, maailma 2 ("ajattelu" tai "psyyyke") subjektiivisista kokemuksista kuten tietoisuudesta ja maailma 3 ("kulttuuri" tai "yhteiskunta") artefakteista ja abstrakteista kulttuuriesineistä. Materiaaliset artefaktit ovat yhtäaikaan maailmojen 1 ja 3 jäseniä (Niiniluoto 1990). Sen sijaan fenomenologinen filosofia näkee artefaktit ainoastaan merkitysvälitteisesti, jolloin niiden fyysikaalista olemusta ei ole mielekästä erottaa niiden tulkinnasta.

*Artefaktien intentionaalisuus* ilmenee siinä, että niiden luomisen tarkoituksena on tarpeen tyydyttäminen tai ongelman ratkaiseminen<sup>6</sup>. Scarryn (1985, 307) esimerkkiä lainaten takkia ompeleva nainen ei ole kiinnostunut takin valmistamisesta *per se*, vaan siitä, että se lämmittäisi ja suojaisi jotakuta. Myös taideteosta voidaan ajatella intention näkökulmasta: runo on tehty luettavaksi tai sinfonia kuultavaksi. "Ars" taitona tai taiteena viittaa tietoisuuteen ja suunnattuun toimintaan, käytännöllisyyteen. Käytännöllisyys ja välinearvoisuus taas liittyy artefaktit teknologian lopputulemiksi. Teknologia synnyttää aina materiaalisia artefakteja ja materiaaliset artefaktit vaativat syntyäkseen teknologiaa, olivatpa ne sitten kivikirveitä tai antibiootteja, noitarumpuja tai veistoksia (Ferré, 1988, 27).

*Ilmiasunsa* suhteen artefaktit määritellään laajasti tai suppeasti. Teoreettisesti ne usein käsitetään laajasti, jolloin niihin kuuluu kaikki aistittavat kulttuurin ilmaukset: konkreettisen materiaalisesta tilasta ja sen sisältämät esineet, erilaiset käyttäytymismallit sekä erilaiset kielelliset ilmaukset kuten tarinat (Gustafsson, 1994; Martin – Meyerson, 1988; Schein, 1987). Toisissa yhteyksissä artefaktit määritellään suppeammin, jolloin niillä tavallisimmin viitataan yksinomaan kulttuurin konkreettisimpiin muotoihin (Niiniluoto, 1990; Gagliardi, 1990, 3; Alvesson – Berg, 1988, 52)<sup>7</sup>. Tässä tutkimuksessa artefaktin käsitteelle annetaan suppea merkitys: kun tutkimuksessa jatkossa puhun artefakteista, tarkoitan niillä *kulttuurin konkreettisia, aineellisia muotoja*.

Toisaalta artefaktien materiaalisuus ja konkreettisuus on usein sopimuksenvaraista, ja siksi abstraktin ja konkreettisen suhde on osittain keinotekoinen (esim. Grafton-Small – Lindstead, 1990; Czarniawska-Joerges, 1988; Fornäs, 1998). Johtajan alaisilleen pitämä puhe voi olla olemassa esimerkiksi johtajan ideana tai työntekijän elämyksenä, ääniaaltona ilmassa tai paperille kirjoitettuna viestinä. Samoin yrityksen nimi sinällään ei täytä materiaalisuuden tunnusmerkkiä, mutta siitä tulee fyysinen artefakti, kun se painetaan paperille logona tai liikemerkkinä. Tämän tutkimuksen kannalta on tarkoituksenmukaista olla vetämättä liian tiukkoja rajoja artefaktien ilmiasun suhteen, koska mielenkiintoni kohdistuu artefakteihin materiaalisina manifestaatioina riippumatta siitä, ovatko ne mahdollisesti laajennettavissa myös muihin ilmiasuihin.

<sup>6</sup> Gustafssonin mukaan (1994) kaikkien artefaktien ei tarvitse olla tarkoituksellisia. Hän mainitsee luonnontieteiden artefakti-käsitteen merkitykseen viitaten jätteet ja toisaalta rituaalit, myytit ja huhupuheet esimerkkeinä pääosin ei-tarkoituksellisista artefakteista.

<sup>7</sup> Tosin esim. Kinnunen rajaa fyysisen ympäristön kokonaan artefaktikäsitteen ulkopuolelle (Kinnunen, 1990, 33).

### 2.3 Artefaktit eri tieteenalojen tutkimuskohteena

Yhteisöjen materiaalista ulottuvuutta on tutkittu usealla eri tieteenhaaralla. *Humanistisissa tieteissä*, kuten kansatieteessä tai arkeologiassa, sitä tutkitaan menneiden sivilisaatioiden jättäminä historiallisina esineinä, rakennuksina tai niiden raunioina, teinä tai muina ihmiskäden tuotteina, jotka kertovat aikakaudestaan ja kulttuuristaan (Heikkinen – Kupiainen, 1996). Taiteen tutkimuksen ja arkkitehtuurin teoria ovat kiinnittäneet huomiota ensin taideteosten ja rakennetun ympäristön materiaaliin ja esteettisiin ominaisuuksiin ja käyttäytymisvaikutuksiin. Viime vuosina humanistiset tieteet ovat lähentyneet yhteiskuntatieteitä, kun kiinnostuksen kohteeksi on otettu esimerkiksi kuvien ja tilojen poliittisuus ja niiden vuorovaikutus katsojiensa tai kokijoidensa kanssa (mm. Wolff, 1981; Lefebvre, 1991, Saarikangas, 1998; Rossi, 1999; Graves-Brown, 2000a).

*Yhteiskuntatieteet*, kuten sosiaaliantropologia, tiedotusoppi, sosiologia ja psykologia, ovat nähneet materiaalsen työympäristön ja sen osatekijät ilmiöinä, jotka kertovat sosiaalisista tai taloudellisista rakenteista ja sosiaalisen kanssakäymisen muodoista ja tavasta hahmottaa maailmaa omassa kulttuurissaan. Edellä mainituilla tieteenaloilla on myös syntynyt erillisiä suuntauksia erityisesti fyysisen työympäristön tutkimukseen, kuten esimerkiksi ympäristöpsykologia, joka on keskittynyt selvittämään tapaa, jolla yksilö kokee ympäristönsä ja luo siitä merkityksellisen (Goodsell, 1977; Morrow – McElroy, 1981; Zalesny – Farace, 1987; Ornstein, 1986 ja 1992; Rapoport, 1982; Horrelli, 1982). Useita tieteenaloja, niin humanistista kuin yhteiskunnallistakin tutkimusta yhdistävä on sen sijaan *aineellisen kulttuurin (material culture) tutkimus*. Sen kenttä on laaja ja hyvin heterogeeninen. Monitieteellinen tutkimus liikkuu luontevasti niin historian, maantieteen kuin psykoanalyysinkin aloilla ja pitää sisällään eksoottisten kulttuurien esineistön kuvausta, museo- tutkimusta, antropologista artefaktien symbolisten merkitysten tutkimista tai designin historiaa (esim. Korhonen, 1999; Vesterinen – Lönnqvist, 2001; Sarantola-Weiss, 2003a).

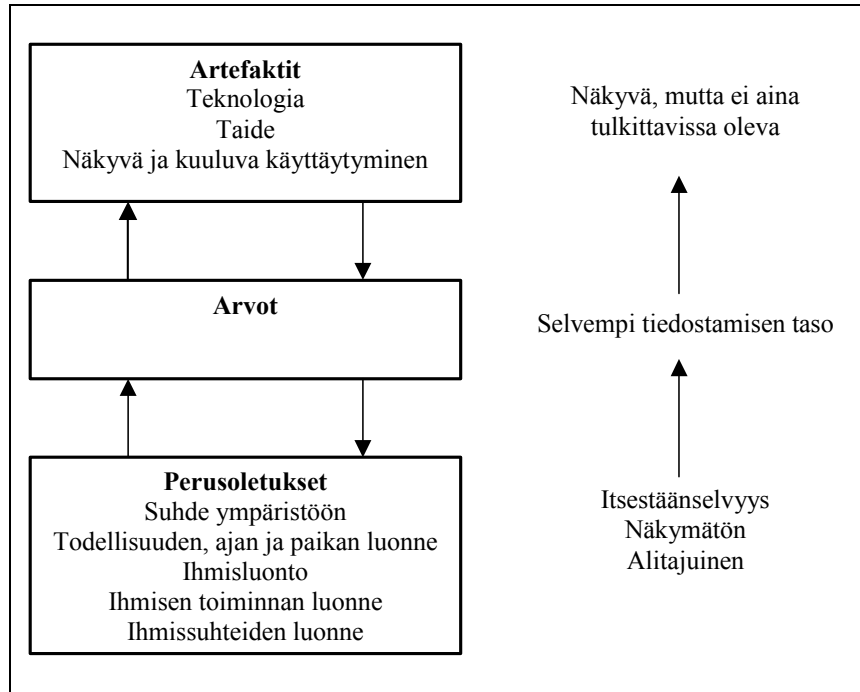
*Liiketaloustieteiden ja erityisesti organisaatioteorian piirissä* kiinnostus organisaation aineellisten ja konkreettisten ilmenemismuotojen tutkimukseen on ollut vähäistä. Organisaation materiaalisuutta on sivuttu pääasiassa motivaatioteorioissa, joskin marginaalisena ilmiönä. Hawthorne-tutkimukset 1920-luvun Yhdysvalloissa keskittyivät alun perin fyysisen ympäristön osatekijöiden ja tuottavuuden välisen yhteyden selvittämiseen. Maslowin 1940-luvulla esittämässä tarvehierarkiassa materiaaliset puitteet ja niiden ominaisuudet (suoja, lämpö, valaistus jne.) sijaitsivat tarvepyramidin alimmassa osassa ja sijoittuivat lähinnä perustarpeisiin. 1950-luvun lopulta peräisin olevan Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan työympäristö on yksi hygieniafaktoriin elementeistä, siis

tekijä, joka saattaa aiheuttaa työtytymättömyyttä, mutta ei toisaalta paranna työtyytyväisyyttä, kuten varsinaiset motivaatiotekijät.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä fyysisyyden merkitys on ollut tunnustettua mutta vähän tutkittua. Kiinnostavia poikkeuksia artefaktitutkimuksen alalla ovat erityisesti materiaaliseen kulttuuriin keskittyvät kaksi teosta. Pasquale Gagliardin (1990) toimittamassa kirjassa on koottu yhteen Milanossa 1987 järjestetyssä SCOS -organisaatiokulttuuritutkijatapaamisessa teeman "The Symbolics of Corporate Artefacts" alla esiteltyjä tutkimushankkeita. Suomalaiseen kontekstiin sijoitetussa Leena Eräsaaren väitöskirjassa (1995), kuvataan tilaa byrokraattisten käytäntöjen ja vuorovaikutuksen ilmentäjänä. Molemmat teokset ovat vakavia yrityksiä käsitteellistää kulttuurisen tilan ja sen elementtien olemusta ja suhdetta organisaation toimintoihin pitäen lähtökohtanaan juuri fyysisiä artefakteja.

Miksi organisaatiotutkimuksen valtavirran piirissä artefakteihin ei ole kiinnitetty enempää huomiota? Gagliardi (1990, 9) on analysoinut artefaktitutkimuksen niukkuuden syitä. Hän toteaa, että yksi syy saattaa olla yhteiskuntatieteilijöiden perusolettamus käyttäytymisestä kulttuurin tärkeimpänä empiirisenä ilmenemismuotona. Materiaalisen kulttuurin analyysi tulee huomion kohteeksi vasta, kun muuta informaatiota ei ole saatavilla.

Gagliardi esittää myös epäilyn siitä, että Maslowin ja Herzbergin tutkimusten johtopäätökset ovat itsessään vähentäneet organisaatiotutkijoiden kiinnostusta fyysiseen työympäristöön. Johtopäätösten taustalla olevat oletukset ensisijaisista tutkimuskohteista paljastuvat käytetyssä terminologiassa, esitetään hän konkreettinen ympäristö niissä ”toissijaisena, ei-motivaattorina” tai ”alemman tason” ilmiönä (Gagliardi, 1990, 10-11). Laajasti siteeratussa Edgard H. Scheinin organisaatiokulttuurimallissa (Schein, 1987) ja erityisesti sen visualisoinnissa hierarkia on päinvastainen: hän esittää alhaalla olevan syvällisenä, perustavana ja kulttuuritarkastelun kannalta huomionarvoisena, kun taas ylhäällä oleva on pinnallista ja ilmeistä ja siis analogisesti tutkimuksen kannalta vähemmän tärkeätä (ks. seuraava kuvio).



Kuvio 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus Scheinin mukaan.

Kuitenkin, mikäli organisaatiota pidetään kulttuurisena symbolimerkitysjärjestelmänä, voitaisiin myös artefaktit perustellusti nähdä tärkeämpinä kuin miten Schein on niitä käsitellyt. Artefaktien kautta meille avautuu yhteys ihmilliseen esteettiseen kokemukseen käsitteen laajassa merkityksessä. Tällainen esteettinen kokemus pitää sisällään kaikentyyppiset aistimuksiin liittyvät, ei pelkästään taiteeseen tai kauneusarvoihin perustuvat, elämykset. Artefaktit mahdollistavat, tukevat tai estävät, jopa ennakoivat organisatorista toimintaa luomalla sille fyysiset ja symboliset puitteet. Kaiken kaikkiaan, artefaktit vaikuttavat tapaamme hahmottaa todellisuutta muokkaamalla hienovaraisesti uskomuksiamme, normejamme ja kulttuurisia arvojamme. Tämän vuoksi artefakteihin liittyvä aistimellinen kokemus on perustavanlaatuinen lähtökohta muunlaisille tiedostamisen ja kognition muodoille ja organisatoriselle toiminnalle. Artefaktien aistimellisuuden tutkimuksella voidaan täydentää organisaatiotutkimuksen usein kognitiivispainotteisella paradigmalla saatua ymmärrystä organisaatioista (Gagliardi, 1996, 566-569; Strati, 1998, 1394).

Material reality is the vehicle through which ineffable or tacit knowledge - which generally escapes the control of the mind - is communicated, the study of things enables us to aim directly at the heart of a culture, or at what the subjects do not wish - an above all cannot - communicate, at least in words. (Gagliardi, 1996, 568)

Yhteenvetona voidaan todeta, että artefaktien tutkimisen perinteet versovat hyvin erilaisten tieteenalojen piiristä. Perinteisen organisaatiotutkimuksen alu-

eella artefaktit on ollut laiminlyöty alue, vasta kulttuurintutkimus on nostanut ne keskusteluun mukaan. Tosin organisaatiokulttuurintutkimukseen ei ole juuri esittänyt laajempiin kokonaisvaltaisiin empiirisiin tutkimuksiin perustuvia käsitteellistyksiä, eikä sen alalla vallitse yksimielisyyttä artefaktien roolista. Käytännössä organisaatiotutkimuksen piirissä artefaktit on nähty hyvin erilaisina elementteinä ja artefaktien tutkimisen tavoitteet vaihtelevat suuresti riippuen tutkimustraditiosta ja filosofisista sekä käytännöllisistä lähtökohdista. Näitä eri lähestymistapoja tarkastelen seuraavaksi tarkemmin.

## 2.4 Eri lähestymistapoja artefaktien tutkimiseen

Olen tähän kappaleeseen kerännyt kuusi erilaista lähestymistapaa, joista käsin artefakteja on käsitelty liiketaloustieteisiin nojautuvassa organisaatiotutkimuksessa. Näkökulmien mukaan kutsun artefakteja korporatiiviseksi, kulttuuriseksi, symboliseksi, semioottiseksi, kriittiseksi tai toimijaverkottuneiksi (ks. taulukko seuraavalla sivulla). Nämä näkökulmat versovat hyvin erilaisista teoreettisista keskusteluista ja käsityksistä siitä, millainen on ylipäätään organisaatio ja mitkä ovat esimerkiksi johdon vaikutusmahdollisuudet kulttuurin muokkaajana ja ohjaajana. Tarkastelen eri lähestymistapoja hahmottamalla kustakin kokonaiskuvan, tarkoituksenani on tässä kohdin antaa skemaattinen kuva siitä, kuinka monipuolisista ja -polvisista keskusteluista lähtien artefakteja voi tutkia.



Taulukko 1. Artefaktien pääasialliset lähestymistavat liiketaloustieteellisen organisaatiotutkimuksen piirissä

<i>Lähestymistapa</i>	<i>Esimerkki tutkimuksista</i>	<i>Tyypillinen teoreettinen perusta</i>	<i>Artefaktin rooli</i>	<i>Tutkimuksen pääasiallinen sisältö ja fokus</i>
<i>Korporatiiviset artefaktit</i>	Peters 1978 Davis 1984	Systeemiteoria, Johtamisteoriat	Artefakti johdon työkaluna	Artefaktien avulla vaikuttaminen, toiminnan aikaansaaminen
<i>Kulttuuriset artefaktit</i>	Schein 1987 Hatch 1990 Rafaeli – Pratt 1993	Ryhmädynamiikka, Oppimisteoriat	Artefakti kulttuurille alisteisena syvärakenteiden ilmentäjänä	Artefaktien sisältämien viestien tai tehtävien identifiointi organisaatiossa
<i>Symboliset artefaktit</i>	Witkin 1990 Van Maanen 1991 Eräsaari 1995	Yleinen symboliteoria, Antropologia	Artefakti kulttuurisia teemoja kokoavana symbolina	Artefaktien paikallisten merkitysten paljastaminen osana muuta kulttuuria
<i>Semioottiset artefaktit</i>	Eco 1985a, Broms 1984 Väkevä 1987	Lingvistinen semiotiikka, Merkkiteoriat, Strukturalismi	Artefakti merkkinä	Artefaktien kielellisten merkitysten identifiointi organisaatiossa
<i>Kriittiset artefaktit</i>	Grafton-Small – Lindstead 1989	Poststrukturalismi, Kriittinen teoria, Feminismi	Artefakti pysyvästi subjektiivisena ja monimielisenä ilmiönä tai vallan välikappaleena	Artefaktiin sisältyvän merkkijärjestelmän dekonstruktio, totalisoivien diskurssien paljastaminen
<i>Toimijaverkotuneet artefaktit</i>	Callon 1986 Latour 1986 Law 1994	Toimijaverkosto- teoria, kriittinen ontologia	Artefaktien materiaalisuus teknologian ja sosiaalisten suhteiden lopputulemana	Materiaalisuuteen liittyvän sosiaalisen järjestyksen analyysi

## Korporatiiviset artefaktit

Ensimmäisen lähestymistavan juuret ovat klassisissa johtamisteorioissa, sillä artefakteja korostetaan erityisesti liikkeenjohdon työkaluna (Peters, 1978; luokittelusta ks. esim. Smircich, 1983a, 345). Tämän näkökulman mukaan fyysinen työympäristö voi, mikäli sitä tietoisesti johdetaan, vahvistaa johtajan viestejä, hänen omaksumaansa filosofiaa ja tyyliä sekä lisäksi organisatorisia perusoletuksia siitä, kuinka työt tulisi tehdä tai kuinka henkilösuhteita tulisi hoitaa (Peters, 1978, 9-10; Schein, 1987, 249-250). Artefaktien tarkoitus toteutuu niiden erilaisissa tehtävissä ja (hyväksi)käyttötavoissa (ks. esim. Dandridge et al., 1980; Dandridge, 1983; Schein, 1984 ja 1987). Näkökulma korostaa manageriaalisten merkityksien luomista, vahvistamista, ylläpitoa ja kommunikointia artefaktien avulla.

Artefaktien hyödyntäminen voi näkökulman puolestapuhujien mukaan suuntautua joko organisaation sisä- tai ulkopuolelle. Ekspressiivisiä strategioita hyväksikäyttämällä voidaan artefaktien avulla vahvistaa myönteistä imagoa ja profiloitua kilpailijoita paremmin suuren yleisön, asiakkaiden, rahoittajien ja muiden sidosryhmien silmissä (Cowell, 1986; Berg – Kreiner, 1990, 41). Tietoisesti suunnitellut artefaktit (rakennus, liikemerkki, nimi tai logo) kiteyttävät organisaation toivotunlaisen identiteetin (Alvesson – Berg, 1988, 66). Vaikuttamalla artefaktien fyysisiin ominaisuuksiin, kuten muotoiluun, voidaan pyrkiä tunnistettavan, selkeän ja vakuuttavan yrityskuvan luomiseen (nk. design management). Siinä ajatellaan, että yrityskuvan syntymiseen ja lujittumiseen vaikuttavat keskeisesti tuotteiden muotoilu, rakennusympäristö, viestintä ja palvelujen taso. Niillä yritys kertoo kehitystasostaan yrityksenä, ammattitaidostaan ja sisäisestä kulttuuristaan (Design Management kilpailuetuna, 1990).

Ongelmana on tässä näkökulmassa ollut, että artefaktien merkityksiä ei ole pystytty riittävästi kytkemään muuhun kulttuurikenttään. Korporatiivista artefaktitutkimusta vaivaa lisäksi usein ns. omnipotenssi-syndrooma. Artefaktien hyväksikäytön mahdollisuuksiin suhtaudutaan usein epärealistisen optimistisesti ja kaikkivoipaisesti, johdon tarkoittamat merkitykset siirtyvät mutkattomasti alaisten tulkinnoiksi, yrityksen pääkonttori tulkitaan suoraviivaisesti esimerkiksi organisaation strategian ilmentäjäksi ja johtajien suuremmat huoneet statuksen ilmentäjiksi. Organisatoriset valtasuhteet nähdään ongelmattomina tai niitä ei kyseenalaisteta, sen sijaan korostetaan hierarkkisia, ylhäältä alas suuntautuvia vaikutussuhteita. Hyvin usein tätä näkökulmaa leimaa myös ulkoapäin tarkasteleminen: tulkinnat ovat yksinomaan tutkijan - ei organisaation jäsenten - artefakteille antamia merkityksiä.

## Kulttuuriset artefaktit

Suurin osa artefaktitutkimusta sijoittuu kulttuuriset artefaktit -perspektiiviin, jota luonnehtii käsitys artefakteista kulttuurin syvempien merkitysten ilmaisijana. Perusajatuksena on, että artefakteja tutkimalla voidaan tavoittaa kulttuurin todellinen ydin tai tehtävä (Schein, 1987, 250). Artefaktit ovat toisin sanoen alistettuja kulttuurin kokonaisuudelle, ne ovat välttämättömiä kulttuurin ytimen, kasvun ja toiminnan ymmärtämiseksi (Alvesson – Berg, 1988, 66; Trice – Beyer, 1984). Näkökulman tunnetuin edustaja lienee Edgar H. Schein.

Scheinin malli perustuu kognitiiviseen käsitykseen kulttuurista, kulttuurit nähdään siis organisaation jäsenten yhteisesti omaksumiksi kokemis- ja ajattelutavoiksi ja uskomusten ja perusoletusten järjestelmiksi (Silén, 1995, 32-33). Kulttuurin ytimen muodostavat tällöin pitkälti alitajuiset perusoletukset, ja artefaktit ovat "kulttuurin pintatason ilmiöitä, mutta eivät kulttuurin perusolemusta" (Schein, 1987, 24). Toisaalta Schein jättää pitkälti selvittämättä artefaktien suhteen muihin kulttuurin elementteihin. Tästä syystä artefaktit on usein nähty metodologisesti ongelmallisina (kritiikistä ks. esim. Hatch, 1993). Scheinin mukaan artefaktit soveltuvat paremmin omien hypoteesien tarkistamiseen kuin sen selvittämiseen, mitä perusoletukset nimenomaan ovat (Schein 1987, 139). Artefakteja pidetään helposti löydettävänä, mutta vaikeasti kulttuurin todellista luonnetta selittävinä ilmiöinä (Riley 1983, 419).

Kulttuuriset artefaktit -näkökulmassa huomio kiinnitetään artefaktien välittämiin viesteihin tai tehtäviin kokonaisuuden kannalta. Artefaktien kommunikatiivinen sisältö voi olla instrumentaalista ja suuntautua esimerkiksi työtehtävien suorittamiseen. Niiden avulla voidaan motivoida organisaation jäseniä (esimerkiksi osoittamalla oma työhuone), luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta (vaikkapa jakamalla yrityksen liikemerkillä varustettuja urheiluasuja), perehdyttää uudet tulokkaat organisaation rutiineihin (tyypillisesti erilaiset "tervetuloa taloon" -oppaat) tai avustaa erilaisissa siirtymäriiteissä organisaation ulkopuolelle siirtyviä (kuten antamalla kultakello eläkkeelle jäävälle) (Louis, 1980; Schein, 1987, 249-250). Artefaktien sisältö voi olla myös ekspressiivistä, jolloin artefaktien avulla viestitään tunteita ja emotionaalisia tarpeita. Artefaktit vähentävät tällöin epävarmuutta ja tarjoavat identifikaation kohteita (Daft, 1983, 202).

Kulttuuriset artefaktit -näkökulman heikkoutena on mielestäni se, että useissa tutkimuksissa on jääty artefaktien tulkinnan tasolle eikä tarkastelua ole pystytty laajentamaan koko organisaatiokulttuuriin. Siksi vaarana on myös, että artefaktien kuvaukset jäävät, vaikkakin sinänsä mielenkiintoisina, irralliseksi koko organisaation reaalityodellisuudesta, kuten esimerkiksi työprosesseista ja rakenteista, hierarkioista, valtakysymyksistä tai ihmisten työssä viihtymisestä (ks. myös Alvesson, 1985, 111).

## Symboliset artefaktit

Symboliset artefaktit -perspektiivi näkee artefaktit symboleina ja organisaatiot symbolisina kenttinä (Berg, 1985, 284), kulttuureina, jotka ovat jaettujen symbolien ja merkitysten muodostamia järjestelmiä (Smircich, 1983a, 342). Organisaatioiden toiminnan ymmärtäminen vaatii tällöin näiden symbolijärjestelmien purkoa, lukemista ja tulkintaa. Organisaatiosymbolismi-käsitettä ensimmäisenä käyttäneet Dandridge, Mitroff ja Joyce määrittelevät sen seuraavasti:

The term 'organizational symbolism' refers to those aspects of an organization that its members use to reveal or make comprehensible the unconscious feelings, images, and values that are inherent in that organization. (Dandridge et al. 1980, 77).

Sana symboli tulee kreikan kielestä symbolon, joka pitää sisällään ajatuksen yhteenkuuluvien, mutta erilleen joutuneiden todellisuuden osien välisestä yhteydestä. (Ks. Eco 1985a). Symboleja voidaan pitää organisaatioiden subjektiivisimpina elementteinä, sillä symbolikäsitettä käytettäessä oletetaan, että on olemassa yksilö tai ryhmä, joka antaa symbolille tulkinnan (Sköldbberg, 1987, 15-22). Symbolisuus muodostuu yksilön tai ryhmän ja symbolin vuorovaikutuksen tuloksena (Smircich, 1983a, 351), se ei ole sisäänrakennettu artefaktin ominaisuus. Symboliset artefaktit saavat merkityksensä ihmisten kommunikatiivisen kanssakäymisen tuloksena. Symbolismi tulee siten ymmärtää vuorovaikutussuhteiden kautta

Symbolismiperspektiivi ei ole yhtenäinen teoreettinen paradigma, eikä se tarjoa yksiselitteisiä viitoitusta organisaatioiden ymmärtämiseksi. Organisaatiosymbolismin taustalla onkin moninainen teoreettinen käsitte pohja. Stratin (1998, 1386) mukaan siihen liittyviä traditioita ovat yleinen symboleja ja myyttejä käsittelevä, usein antiikin filosofiaan ja mytologiaan perustuva, kirjallisuus, antropologinen kulttuurintutkimus, konstruktionistinen sosiologia, symbolinen interaktionismi, etnometodologia, dramaturginen sosiologia, etnografinen tutkimustraditio sekä subjektien intentionaalisuutta ja organisoinnin psykososiaalisia prosesseja painottava kvalitatiivinen yhteiskuntatutkimus. Toisaalta artefaktien esteettisen ja aistimellisen perusluonteen takia myös muun muassa taiteen, sosiologian ja taidehistorian tutkimus saattaa olla relevanttia.

Mikä ero on artefaktilla ja symbolilla? Artefaktien ja symbolien välinen käsitteellinen suhde on organisaatiokulttuurikirjallisuudessa häilyvä ja epäselvä. Esimerkiksi Schein (1987) pitää symboleja yhtenä osana artefaktien laajaa ryhmää, hän siis näkee kaikki symbolit artefakteina. Toisaalta jotkut organisaatiosymbolistit ovat todenneet kaikilla artefakteilla olevan symbolimerkitystä, jolloin kaikki artefaktit olisivat symboleja (Tompkins, 1987, cit. Hatch

1993, 669). Artefaktin ja symbolin suhteen ymmärtämiseksi Alvesson – Berg (1988) tekevät mielestäni hyödyllisen jaon erottaessaan yleisen ja osittaisen symbolismin.

*Osittainen symbolismi* tekee eron instrumentaalisten ja symbolisten merkitysten välillä. Kaikki artefaktit eivät siis ole symboleja, mutta niistä voi tulla sellaisia (Morgan et al., 1983; Hatch, 1993). Ricoeurin (1976) käsitettä "lisämerkitys" (surplus of meaning) käyttäen artefaktista tulee symboli, kun kulttuurin jäsenet antavat kulttuurisen assosioinnin kautta artefaktille sen sananmukaisen perusmerkityksen ylittävän symbolisen liika- tai lisämerkityksen (Hatch, 1993; Ornstein, 1986, 208; myös Niiniluoto, 1990, 235; Tuovinen, 1992, 21-23). Tullakseen kulttuurillisesti merkitykselliseksi symboleiksi artefaktit on koettava objektiivisen ilmiön ja perusmerkityksen ohella myös lisämerkityksiä sisältävinä ilmiöinä. Näkökulman edustajien mielenkiinto kohdistuu symbolin itsensä kuvaamisesta ja sen logiikan ja toiminnan ymmärtämisestä sinänsä (Alvesson – Berg, 1988, 80).

Voidaan ajatella, että suoritusorientoitunut eli tuloksiin suuntautunut kulttuuri voi tuottaa artefakteina muun muassa yksityisiä, suljettuja työhuoneita, tulosseurannan raportteja ja erilaisia palkitsemisen muotoja kun tavoiteltu tulos saavutetaan. Mikäli organisaation jäsenet eivät reagoi näiden artefaktien tarjoamaan mahdollisuuteen nähdä ne symboleina, jää niiden merkitys perusmerkityksen tasolle. Jos taas organisaation jäsenet ryhtyvät vertailemaan esimerkiksi oman työhuoneensa sijaintia, kokoa tai varustusta muiden vastaaviin assosioiden sitä kulttuurisen kokemuksensa perusteella eri tahoilta opittuihin sääntöihin huoneen koon ilmaisemasta statusarvosta, artefakti saa erityisen symboliarvon. Hatch (1990) ottaa esimerkin yrityksestä, jossa yhtenä perusolettamuksena ovat tuloksiin suuntautuneet arvot. Hänen mukaansa on tällöin luonnollista, että tämä näkyy myös kulttuurin artefakteissa. Tällaisessa yrityksessä ei useinkaan käytetä kellokortteja tai muita tarkkoja työajan seurannan menetelmiä, vaan seurannassa keskitytään esimerkiksi työn tuloksen mittaukseen.

*Yleisessä symbolismiperspektiivissä* ei haluta tehdä eroa instrumentaalisten ja symbolimerkitysten välillä, vaan kaiken merkityksenannon ajatellaan olevan jo lähtökohtaisesti symbolista. Kulttuuri koostuu symbolien verkoista, ja kulttuuriin kuulumisemme ja koko olemassaolomme merkitys riippuu näiden symbolien lukemisen taidosta (Lehtonen, 1998, 19; Fornäs, 1998, 11). Artefaktienkin kaikki merkityksellistäminen on aina luonteeltaan symbolista. Ne saavat vaihtelevat merkityksensä niissä moninaisissa tilanteissa joissa niitä tuotetaan ja käytetään. Artefaktit symboleina liittävät eri ihmiset yhteen kulttuurin jäsenenä tiettyjen merkitysisältöjen äärelle.

Suhde muuhun kulttuurikokonaisuuteen erottaakin symboliset artefaktit - näkökulman useimmista muista näkökulmista. Toisin kuin sekä kulttuuristen

että korporatiivisten artefaktien näkökulmissa, joissa artefakteja pidetään kulttuurin suhteen alisteisena, symbolisten artefaktien lähestymistavassa artefaktit nähdään kulttuurin suhteen hallitsevina (Alvesson – Berg, 1988). Kulttuuri siis muodostuu päällekkäisistä ja toistensa suhteen limittyvistä symbolijärjestelmistä, joista artefaktien muodostama on vain yksi mahdollinen kuvattava.

Symbolinäkemystä on moitittu siitä, että mikäli symboli määritellään laajasti, otetaan riski kaiken näkemiseen symboleina ja kaiken toiminnan pelkätään organisaatiokulttuuriin liittyvänä (Perrow, 1985, 155). Perrow pelkää, että kiinnostus symboleihin ja niiden merkityksiin voi johtaa siihen, että yrityksen liikeideaan perustuva päätehtävä ja siihen liittyvät perustoiminnot jäävät vähemmälle huomiolle. Lisäksi yleisinä ongelmina symbolilähestymistavassa on pidetty sen rajoitettuja soveltamismahdollisuuksia käytännön yritystoimintaan, sillä symbolisysteemejä voidaan vain huonosti johtaa, kontrolloida tai tarkoituksellisesti muuttaa (Alvesson, 1991, 190). Tietoinen symbolien hyväksikäyttö voi johtaa symbolisaastumiseen (symbolic pollution), jolloin tarvitaan yhä voimakkaampia mielikuvia, metaforia ja symboleja ja yhä intensiivisempiä panostuksia yrityksen strategian ja identiteetin viestittämiseen (Berg, 1986, 576–577; Alvesson – Berg, 1988, 97–98). Kaiken kaikkiaan mielestäni vaarana on sama kuin edellisessä näkökulmassa; kuvaukset jäävät artefaktien merkitysisältöjen irrallisiksi luonnehdinnoiksi ja irti muusta organisatorisesta toiminnasta.

## Semioottiset artefaktit

Semioottista lähestymistapaa voidaan pitää osana symboliperspektiiviä, sillä myös kulttuurin semiotiikka on kiinnostunut fyysisen ja sosiaalisen maailman suhteen välittymisestä symbolisten prosessien ja merkkikielen avulla (esim. Barley, 1983). Yleisenä merkkitieteenä semiotiikka soveltaa artefaktien tulkintaan kielifilosofiasta johdettuja merkityksen muodostumisen yleisiä sääntöjä. Se näkee artefaktit eräänlaisina kielinä, ja tutkii niitä kielitieteestä lainatuin termein (Broms, 1984; Eco, 1985a; Tarasti, 1990). Semiotiikka korostaa, että artefaktien merkitys ei ole annettu ja riippumaton inhimillisestä tulkinnasta. Merkityksiä ei välitetä tulkitsijalle, vaan ne syntyvät aktiivisen merkityksenannon tuloksena. Merkitykset syntyvät monimutkaisten konventioiden tai koodien vuorovaikutuksen tuloksena, josta tulkitsija ei aina ole edes tietoinen. Artefaktitutkimuksen kannalta relevantti semiotiikan osa-alue on myös teollisen muotoilun piirissä syntynyt tuotesemantiikka, joka tutkii esineiden symbolisia ominaisuuksia niiden psykologisissa ja sosiaalisissa käyttöyhteyk-

sissä ja soveltaa näin saatua tietoa teolliseen muotoiluun (esim. Väkevä, 1987).

Semiotiikka ei kuitenkaan ole yhtenäinen tutkimuksellinen kenttä. Pikemminkin näyttää siltä, että kulttuurin merkkiluonteesta vallitsevan yksimielisyyden ohella muuta samankaltaisuutta ei semiotiikan soveltamisen ja sen metodiikan eri käytäntöjen osalta olekaan (Tarasti, 1990, 39). Semiotiikkaan nojautuvat tutkimukset saattavat usein olla metodisilta käytännöiltään eksplikoimattomia eikä käytettyjen menetelmien soveltuvuuden rajoista keskustella. Semioottisen analyysin heikkous näyttäytyy suurimmillaan mielestäni silloin, kun tuloksia esitetään yleisinä ja objektiivisiin totuuksiin vertautuvina, vaikka tulokset on luonnollisesti riippuvaisia tulkitsijan tulkintataidosta. (Ks. heikkouksista myös Salo, 1997)

Keskeinen kysymys semiotiikan soveltamisessa artefaktitutkimukseen on, miten kielitieteeseen perustuvan tieteenalan formaali kieli on istutettavissa fyysisten järjestelmien tutkimukseen. Artefaktien kantamilta merkityksiltä puuttuu kielen loogis-lineaarinen syntagmaattinen luonne. Useat artefaktit poikkeavat luonteeltaan selvästi paitsi kielitieteellisten tekstien, myös kirjallisuuden, musiikin, kuvataiteen tai elokuvan tutkimuksesta. Näissä merkityssisältöjä hallitsee narratiivisuus, toisin sanoen kertomuksen ja erilaisten tunnetilojen viestittämispyrkimys (Väkevä, 1987, 28). Gagliardi (1990, 29-30) toteaa semiotiikan heikkoudeksi sen kyvyttömyyden tulkita artefaktien eksprestiivistä ja alitajuista suhdetta paikallisiin kulttuuriin perusoletuksiin. Semioottinen lähestymistapa pyrkii yleisten merkityksellistämisen konventioiden kautta tulkitsemaan artefakteja. Puuttumaan jää tällöin näkökulma, jossa artefakteja tarkastellaan paikallisesti ja induktiivisesti ei-formaalisin, relativistisin ja kontekstuaalisin menetelmin (Gagliardi, 1990, 29; Niiniluoto, 1990; 244). On mainittu, että semiotiikka toimii hyvin vakiintuneiden ja suhteellisen pysyvien kulttuuristen merkitysten tarkastelussa, mutta ei välttämättä monitulkintaisten ja alati vaihtelevien (Heiskala, 1995a, 19; Varto, 1992, 57). Parhaimmillaan semioottista näkökulmaa voidaan soveltaa yhdessä muiden lähestymistapojen kanssa.

### Kriittiset artefaktit

Kriittiseksi nimetyn lähestymistavan ryhmään on tässä yhteydessä luettu useita erillisiä sekä tutkimuksellisia että filosofisia suuntia, joilla kuitenkin voidaan nähdä tiettyjä yhteisiä nimittäjiä suhteessa artefakteihin. Näitä yhdistäviä tekijöitä ovat paitsi postmodernin yhteiskunnan ja sitä luonnehtivan ajattelun tuottaman fyysisen ympäristön ja sen osatekijöiden uudenlainen muotoilu ja näihin liitettävät uudenlaiset merkitykset, myös artefakteihin sisältyvien val-

tajärjestelmien paljastaminen ja dekonstruktio. Artefaktien perinteiset tulkin-  
nat haastetaan riisumalla ne totutuista itsestäänselvyyksistä osoittamalla niiden  
sopimuksenvaraisuus ja inhimillisesti tuotettu luonne.

Artefaktien kannalta merkittävää olivat arkkitehtuurissa pääosin 1970-lu-  
vulla tapahtuneet taiteen uudelleentulkinnat, jotka samalla olivat ensimmäisiä  
postmodernin nimityksen saaneita ilmiöitä. Postmodernia arkkitehtuuria luon-  
nehtivat koristeellisuus, tunteiden, leikin ja parodian hyväksyminen, moniar-  
voisuus ja -tulkintaisuus, vanhojen tyylien uudelleen käsittely ja ylipäättään tai-  
teen ja arkielämän tai korkeakulttuurin ja massakulttuurin välisten erojen hä-  
viäminen. Puolestapuhujat uskoivat ihmisten haluavan rakennuksia, joiden  
julkisivut olisivat täynnä yhtä helppolukuista merkkikieltä kuin Las Vegasin  
mainosvalot.

Samanaikaisesti muualla yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset heijastuivat  
myös arkkitehtuurin ja yleensä taiteen tulkintoihin. Ryhdyttiin puhumaan – ei  
pelkästä tyyliuunnasta – vaan uudesta postmodernista aikakaudesta, jota  
luonnehtivat toisaalta arkkitehtuurin tarkoituksenmukaisuuteen ja normittu-  
neeseen funktionalismiin nojaavan modernismin kritiikki ja toisaalta yhteis-  
kunnalliset ilmiöt. Postmoderni lähestymistapa hahmottaa kuvan uudesta aika-  
kaudesta, joka syntyy antiteesinä useille modernin (länsimaisen) yhteiskunnan  
tunnuksille, kuten esimerkiksi teolliselle kehitykselle, radikalismille, kansain-  
välistymiselle ja tietoyhteiskunnan syntymiselle, demokraattiselle päätöksen-  
teolle, tasa-arvolle, tieteelliselle objektivismille, edistykselle, aikaulottuvuu-  
delle, sosiaaliselle järjestykselle, maallistumiselle ja identiteettien etsinnälle  
tai ekologisten arvojen esiinnousulle (Berg, 1989; Gergen, 1991; Heiskala,  
1995b; Alvesson, 1995a). Postmoderni näkökulma näkee merkkejä näiden  
tunnusmerkkien väistymisestä ja vähittäisestä rapautumisesta.

Postmodernia näkökulmaa luonnehtii poststruktuuristinen filosofia, jota or-  
ganisaatiotutkimuksessa on sovellettu erityisesti semiotiikkaan, kielitieteeseen  
ja kirjallisuusteoriaan tukeutuen. Ydinajatuksena on, että siinä missä symbo-  
lismi korostaa artefaktin merkityssisällön ja sen fyysisen ilmaisun suhdetta,  
poststruktuurismi näkee tämän yhteyden ongelmallisena. Poststruktuurismia  
luonnehtiikin ajatus artefaktista itsenäisenä tai vain toisiin merkkeihin viittaa-  
vana ilmiönä ja tätä kautta syntyvänä merkityksellistämisenä.

Vaikka koko todellisuutemme ajatellaan muodostuvan merkeistä, Jean  
Baudrillard (1996) toteaa artefaktien heijastavan realismin mukaisesti "oikeaa"  
todellisuutta vain harvoin. Artefaktit peittävät ja vääristävät todellisuutta,  
naamioivat sen poissaoloa tai ovat itsenäisesti olemassa olevia ilman mitään  
suhdetta mihinkään todellisuuteen. Sekä Eco (1985b) että Baudrillard (1996)  
kuvaavat teksteissään erityisesti "hypertodellista" ja mediasoitunutta amerik-  
kalaista yhteiskuntaa, jossa kuvia ja merkkejä on ylenpalttisesti. Neonvalojen,  
television ja mainosten täyttämässä urbaanissa yhteiskunnassa artefaktien pal-



jous elää omaa elämäänsä viittaamatta enää mihinkään todellisuuteen vaan pikemminkin toisiin kuvitteellisiin ilmiöihin tai tapahtumiin. Artefaktit eivät välitä todellisuutta, ne ovat itse todellisuuden simulaatiota sen representaation sijaan (Baudrillard, 1983). Aidon ja jäljennöksen, toden, leikin ja illuusion rajat sekoittuvat.

Poststrukturalismi kyseenalaistaa näin kulttuuristen artefaktien tutkimuksen edustaman ajatuksen siitä, että on olemassa jokin merkitysten syvätaaso, josta artefaktit välittävät tietoa tai jonka heijastumia tai representaatioita ne ovat (ks. esim. Jeffcutt, 1994, 238; Schultz, 1992, 21-22). Representaation sijasta keskeistä on tekstuaalisuus. Artefaktien merkitykset ovat paikallisia ja sirpaloituneita, huojuvia ja epävarmoja. Poststrukturalismi painottaa erityisesti kieltä ja kielenkäyttöä ontologisena ja filosofisena kysymyksenä. Lähtökohtana on, että kulttuuriset kielijärjestelmät, diskurssit, luovat todellisuutta sen representaation sijaan. Tästä syystä tutkimuksessakin mielenkiinto tulisi suunnata (artefakteihin liittyviin) puheen ja kielen merkitysrakenteisiin. Toisaalta postmodernistit ovat suhtautuneet kriittisesti paikallisten merkitysten jäljittämiseen pyrkivään tutkimukseen huomauttamalla, että se on pohjimmiltaan holhoavaa ja kolonisoivaa (etnografian kritiikistä ks. Jones, 2000).

Poststrukturalistinen filosofia pitää koherentteja yksilöllisiä identiteettejä ongelmallisena, sen sijaan yksilöt nähdään laajempien rakenteiden muovaamina. Tästä syystä suuntauksessa kiinnitetään kriittistä huomiota artefakteihin liittyviin valtakysymyksiin. Organisatorisen vallan ongelmallisempi puoli on otettu keskusteluun mukaan. Feministinen organisaatiotutkimus ja osaltaan myös feministinen maantiede kiinnittävät huomiota artefaktien ja tilan sukupuolisuuteen ja sen kautta välittyviin dominanssisuhteisiin organisaatiossa. Feministisen keskustelun piirissä on analysoitu sekä sukupuolten tiloja että tilan sukupuolisuutta, sen feminiinisiä ja maskuliinisia piirteitä. Huomiota on saanut yksityisen ja julkisen tilan rooli naisen elämässä, on muun muassa kritisoitu naisten sulkemista ulos julkisesta tilasta ja epätasa-arvoista kotityön jakamista, mikä rajoittaa naisen tilan kokemista ja käyttöä (esim. Weisman, 1992; Saarikangas, 1993; Jokinen, 1996; Koskela, 1997). Myös uusimpia teknisen kulttuurin artefakteja, tietotekniikkaa ja sähköisiin verkkoihin perustuvaa teknologiaa on tarkasteltu sukupuolisuuden näkökulmasta.

Kriittistä perspektiiviä on kritisoitu monista seikoista. Filosofisesti kielen representaatioaseman jyrkkä kieltäminen johtaa siihen, että organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden kuvaaminen ja teoretisointi tulee mahdottomaksi. (Alvesson, 1995a). Myös kysymys subjektista on osaltaan ongelmallinen. Vaikka esimerkiksi feministiselle tutkimukselle eheän subjektiuden purkaminen on sallinut moniulotteisempia mahdollisuuksia, ei postmoderni ajattelu silti ole tarjonnut tilalle uusia eväitä uuden subjektiuden rakentamiseksi, sillä sen perusta ja olemassaolo on jo ennalta kyseenalaistettu (esim. Kosonen,

1996). Ilmiöitä osataan kyllä purkaa osiinsa, mutta dekonstruktion sijaan ei useinkaan tarjota mitään tilalle. Myös arkkitehtuurissa tietyn yltiöpäisen ajan jälkeen ovat rakennusten julkisivut jälleen pelkistyneet. Nykyisin postmoderni arkkitehtuuri aineellistuu lähinnä kitschinä laivojen ja virikekylpylöiden sisustuksissa ja valtateiden varsien ostosparatiiseissa (Taipale, 1999).

Toisaalta näkökulmaa on hyödyllinen, sillä sen tekstuaalinen ote kannustaa useiden tulkintojen tekemistä samasta ilmiöstä ja sallii useat äänet tekstissä esimerkiksi eri teoreettisten perspektiivien ja intressiryhmien välillä. Myös refleksiivinen tutkijan ja kirjoittajan roolin arviointi sekä hänen valintansa ja ennakkoasenteensa saavat enemmän huomiota, mikä saattaa tuoda mukanaan uudenlaista osaamista kulttuuri- ja organisaatiotutkimukseen (Aaltio-Marjosola, 1992, 91; Alvesson, 1995b; Lindstead, 1996, 19-21). Oma arvioni on myös, että postmodernistien kyyniseltä vaikuttava tapa lukea organisaatioissa vallitsevia ilmiöitä saattaa useissa tapauksissa osua oikeaan.

### Toimijaverkottuneet artefaktit

Toimijaverkkoteoreettista suuntausta voidaan luonnehtia synteetiksi monista nykyajan yhteiskuntatieteen kehityssuuntauksista. Tälle lähestymistavalle on tyypillistä, että erityisesti modernien länsimaisten yhteiskuntien nähdään kehittyvän kohti yhä laajemmalle levittäytyviä ja monimutkaisempia koneiden ja ihmisten muodostamia verkostoja. Toimijaverkot koostuvat ihmisistä, teksteistä, käskyistä ja artefakteista. Sen sijaan, että kuvattaisiin sosiaalisia ja materiaalisia prosesseja erillään toisistaan, tarkastellaan esimerkiksi ihmisen ja koneen välistä vuorovaikutusta, vuorovaikutuksien kokonaisuuksia, niiden syntyä ja hajoamista (esim. Latour, 1992).

Toimijaverkkoteoria pyrkii siis purkamaan ennalta määrättyjä dikotomisias eroja luonnon ja kulttuurin tai subjektin ja objektin välillä. Sellaiset käsitteet kuin luonto, todellisuus tai maailma nähdään ongelmallisina, mikäli niitä käsitellään riippumattomina käytänteistä, jotka tuottavat todellisuutta koskevia väitteitä. Luonto ja yhteiskunta (sosiaalinen) ovat sulautuneina tieteellisiin ja teknologisiin käytäntöihin; itse asiassa luonto ja yhteiskunta muodostuu ja niiden välinen erottelu rakentuu käytänteissä. Dikotomiat ovat siis konstruktioita, minkä vuoksi niitä ei ole hedelmällistä ottaa annettuina, vaan tutkia, miten ja missä ne muodostuvat (Peltola – Åkerman, 1999, 5).

Verkostoissa inhimilliset ja ei-inhimilliset toimijat pyrkivät vuorovaikutteisesti kontrolloimaan toisiaan. Michel Callon (1986) käyttää tästä ilmiöstä käsitettä tulkinta (translation). Tulkinnassa määrittävät muut verkoston toimijat ja käsitys siitä, miten näiden tulisi toimia, jotta verkosto pysyisi stabiilina. Esimerkiksi koneen käyttöohjeissa kuvaillaan sitä roolia, jonka käyttäjän ha-

lutaan ottavan tai toimenpiteitä, joita tulee suorittaa. Toisinaan nämä ohjeistukset (scripts) eivät ole puheen tai kirjoituksen muodossa. Bruno Latour (1986) kirjoittaa henkilöauton automaattisesta äänimerkistä, joka muistuttaa kiinnittämättömästä turvavyöstä. Itsepintaisen piinallisena jatkuva ääni saa ajajan lopulta kiinnittämään auki olevan turvavyön, halusipa hän sitä tai ei.

Toimijaverkostoteorian kautta artefakteja kuvaavassa Nina Lundbergin ja Tone Irene Sandahlin tutkimuksessa (1999) havainnollistetaan, miten paperit, faksit tai sairaalan tutkimuspyyntölomakeet eivät ainoastaan välitä tietoa, vaan myös antavat sysäyksen inhimilliselle toiminnalle. Faksiviestin ilmestyminen koneen ulossyöttölokeroon ja paperien kertyminen tietyille hyllyille saavat aikaan asiaankuuluvia työprosesseja, esimerkiksi lukemista ja puhelimen tai tietokoneen käyttöä. Asiakirjoihin kerääntyvien merkintöjen avulla ihmiset voivat olla selvillä eri henkilöiden osuudesta kussakin työprosessissa, joten artefaktit auttavat työn koordinoinnissa ja vastuiden jakamisessa. Paperien ja faksien liikkumisen seuraaminen luo ihmisille tietoisuutta muiden toimijoiden tekemästä työstä, mikä luo puolestaan edellytykset ymmärtää omaa työtään suhteessa suurempaa kontekstia.

Toimijaverkkoteorian vahvuus on siinä, miten tarkastelun kohteeksi otetaan artefaktien rooli osana inhimillistä toimintaa ja yhteiskuntaa uudenlaisen, vuorovaikutusta korostavan käsitekielen avulla. Toimijaverkkoteoriassa voidaan tehdä kiinnostavia synteesejä ja yleistyksiä toisaalta hyvinkin pienistä ja arkisista tai toisaalta laajoista ja monimutkaisista ilmiöistä. Selvää on, että samalla menetetään pitkälti esimerkiksi eri inhimillisten toimijoiden välisten erojen kuvaus verkon toimijoina.

## 2.5 Artefaktit ja näkökulma tässä tutkimuksessa

Olen edellä kuvannut erilaisia tutkimuksellisia mahdollisuuksia lähestyä artefakteja. Tarkoituksena on tutkimuskentän laajuuden ja monimuotoisuuden osoittaminen ja sen jäsentäminen. Jaottelun perustana ovat olleet pikemminkin eri keskustelujen väliset erot kuin niitä yhdistävät asiat, vaikka selvää on, että käytännössä perspektiivit eivät ilmene puhtaina ja erillisinä.

Entä mikä on oma lähestymistapani? Oma näkemykseni on, että asettamani tutkimustehtävä vaatii laveaa edellä esitetyn artefaktitutkimuksen arsenaalin hyväksikäyttämistä. En siis voi sitoutua vain yhteen perspektiiviin, vaan tutkimuksessani keskustelevat limittyneesti ja kerrostuneesti useat edellä esittelemistäni näkökulmista. Tunnistan omassa tutkimuksessani korporatiivisten artefaktien näkökulman erityisesti siitä syystä, että se on lähellä sitä tapaa, miten case-organisaatiossani ja sen johdon parissa kulttuuri mielletään. Toisaalta tutkimukseni rakentuu hyvin pitkälle erityisesti yleisen symbolinäkökulman

varaan, sillä pidän artefaktien saamia paikallisia, kontekstuaalisia merkityksiä keskeisinä niiden ymmärtämisen kannalta. Paikoitellen tarkastelen artefakteja kriittisesti avatakseni artefaktimerkityksiin sisältyvää ristiriitaisuutta ja erilaisia intressejä.

Tapani tarkastella artefakteja poikkeaa esimerkiksi aineellisen kulttuurin funktionalistisesta tutkimustraditiosta, jossa esineitä käsitellään nimenomaan materiaana (ks. tarkemmin esinetutkimuksen kehitysvaiheista esim. Korhonen, 1999). Tämä tarkoituksenmukaisuuteen perustuva näkökulma lähtee ajatuksesta, että artefaktit ovat kiinnostavia itsessään, artefakteina. Tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi esineiden ominaisuudet, nimitykset, valmistusprosessit tai erilaiset käyttötarkoitukset. Esimerkiksi lyijykynästä voimme tehdä monenlaisia havaintoja kiinnittämällä huomiota vain sen fyysisiin ominaisuuksiin, kuten vaikkapa raaka-aineeseen. Voidaan lausua, että lyijykynän ulkokuori on usein puuta, kun taas sisus on valmistettu kiteisestä hiilestä ja savesta. Kynän jälki on sitä kovempi, mitä enemmän sisuksessa on käytetty savea. Kynät voidaan myös luokitella esimerkiksi kovuuden mukaan.

Oma näkökulmani eroaa tästä käsityksestä, sillä tutkimuksessani esineet ovat mielenkiintoisia sellaisina kuin ne näyttäytyvät niiden keskellä eläville ihmisille. Mikä merkityksen kirjoittaja tai piirtäjä antaa lyijykynälle? Keskeistä ovat toimijoiden luonnehdinnat aineellisesta ympäristöstään, eivät esineet enemmän tai vähemmän objektiivisina ilmiöinä. Materia saa elämän ihmisten eli kokevien subjektien siitä antaman tulkinnan kautta. Tämän käsityksen osalta liityn osaksi uudempaa aineellisen kulttuurin tutkimusta, joka ei tarkastele esineitä käsityön tuotteina, uniikkikappaleina tai taideteoksina, vaan pikemminkin osana massatuotantoa ja kulutusta. Tässä näkökulmassa fokus on siirtynyt esineiden sosiaaliseen ja symboliseen käyttöön, esimerkiksi esineisiin osana sosiaalisia järjestelmiä, materiaan liittyvään vallankäyttöön ja kehollisten yksilöiden ja ympäröivän materiaalisuuden todellisuuden välisen suhteen problematisointiin (Appadurai, 1986; Featherstone, 1991; Graves-Brown, 2000a, 2000b; Miller, 1987).

Tämän tutkimuksen metodologian kannalta tämä tarkoittaa sitä, että esineiden parissa elävät ja työskentelevät ihmiset määrittelevät tutkimuksen kohteen, siis esimerkiksi sen, mitkä esineet ovat heille relevantteja ja millä tavoin, ei ulkopuolelta tuleva tutkija. Toisin sanoen, artefakteihin kiinnittyneet ja niistä lähtevät luonnehdinnat ja keskustelut ovat tapa kertoa esimerkiksi siitä, millaista tuntuu olla töissä SOLissa tai miten sen omaleimaisuutta halutaan rakentaa. Artefaktit ovat tarkasteltavan kulttuurin symboleja. Tästä syystä olen tietoisesti ottanut lähtökohdaksi laajan artefaktin käsitteen, jossa materiaalisuus saattaa vaihdella tilanteesta ja käyttötavasta toiseen.

Olen kiinnostunut artefakteista ja niiden ominaisuuksista siten kuin niillä voi kuvata organisaation kulttuurin eri аспектеja. Tarkasteltaessa kulttuuria

artefaktien lävitse on mielekästä keskittyä yksityiskohtien sijaan artefaktien muodostamaan kokonaisuuteen. Jokainen kulttuuri sisältää helposti satoja artefakteja ja ne puolestaan tuhansia ja taas tuhansia aistihavaintoihin vetoavia yksityiskohtia. Tällöin on tarkoituksenmukaista valita tarkastelun kohteeksi vain tietyt, tutkimushetkellä kokonaisuuden kannalta olennaiset artefaktit ja niiden ominaisuudet ja rakentaa kulttuurin kuvaus niiden varaan. *Tässä tutkimuksessa näitä SOLille tärkeitä fyysisiä symboleja olivat yrityksen logo ja siihen liittyen yrityksen uusi nimi ja uudet tunnuskäsitteet sekä uudet toimitilat*, sillä niillä näytti olevan tärkeä merkitys uuden yrityksen liikkeellelähdyksessä ja sen olemassaolon muodostumisessa.

Syitä juuri näiden artefaktien valitsemiseen on useita. Juuri ne haluttiin saada mahdollisimman nopeasti ratkaistua sen jälkeen, kun oltiin irtauduttu vanhasta organisaatiosta. Juuri niiden muotoutuminen oli vaikea prosessi, jossa erilaiset organisaation olemuksen tulkinnat kilpailivat ja joihin suhtauduttiin hyvinkin tunteellisesti. Juuri niiden varaan rakentui valtava julkisuuskampanja eri medioissa. Niillä näyttäisi siis olevan suurin symboliarvo koko yrityksen kulttuurin kannalta ja tämän vuoksi ne ovat myös läpi tämän tutkimuksen eräänlaisia kiintopisteitä, joihin palataan uudelleen ja uudelleen.

On kuitenkin myös huomattava, että kulttuurinen kokonaisuus on alati liikkeessä oleva. Kunkin artefaktin tärkeys kollektiivin kannalta on aina kontekstuaalista, aikaan ja paikkaan sidottua, yhtenä hetkenä tietyt artefaktit näyttävät tärkeinä, toisena hetkenä taas toiset. Siksi artefakteihinkaan perustuva kulttuurianalyysi ei voi olla kertakaikkisen tyhjentävää vaan se on aina relaatiivista, suhteessa johonkin tapahtuvaan (Aaltio-Marjosola, 1992, 49).

Tutkimukseni perusfilosofia on konstruktionistinen, sillä uskon, että tutkimukseni kohde, artefaktien kautta avautuva käsitys organisaatiokulttuurista, on kuvattavissa useilla vaihtoehtoisilla tavoilla, joista tutkimukseni edustaa vain yhtä mahdollista. Konstruktionistinen tutkimus hylkää kannan, jonka mukaan organisaatio käsitetään kiinteänä, ylikonkreettisena ja esineellisenä empiirisenä tarkastelukohteena (Nikkilä, 1984; Silén, 1995, 69). Pikemminkin organisaatio merkitsee eri ihmisille eri asioita. Tämän vuoksi organisaatiota tulee tarkastella ennen kaikkea sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muotoutuvana järjestelmänä.

Kun organisaatio määritellään näin ei myöskään artefakteja pidetä itsenäisinä, erillisinä ja merkityksiltään samoina pysyvinä fyysisinä objekteina. Sekä artefaktia ympäröivä merkityksellinen tila että artefaktin katsoja tai käyttäjä ovat olennaisia elementtejä merkityksen muodostumisen prosessissa. Sosiaalinen konstruktionismi ei myöskään pidä niitä kielellisiä kategorioita, joita käytetään organisaatioiden luonnehtimisessa (esim. kulttuuri), todellisina tai aitoina objektiivisessa mielessä. Sen sijaan kategoriat ovat kollektiivin omaksumien uskomusten tuotteita, jotka se on synnyttänyt jäsentääkseen maailmaa. Näin

kaikki toiminta ja tulkitseminen tapahtuu itse asiassa oman tulkinnan synnyttämässä maailmassa (Hatch, 1997, 42; Geertz, 1973, 5).

Sosiaalista konstruktionismia on syytetty liiallisesta relativismista ja kaiken todellisuuden, myös luonnon ja fysikaalisten ilmiöiden olemassaolon palauttamisesta sosiaaliseen merkitystenvaihtoon (esim. Hacking, 1999). Uskoakseni tämänkaltainen ääriajattelu on kuitenkin harvinaista. Omaksumani käsitys on, että vaikka kaikki ihmisen toimintaan liittyvä on sosiaalisesti konstruointia, se on myös muuta. Ihmisten toimintaan vaikuttavat myös todelliset fysikaaliset ilmiöt. Ihminen ei kuitenkaan pysty objektiivisesti arvioimaan näiden tekijöiden vaikutusta, vaan arviointi on aina subjektiivisesti välittyntä. Sosiaalisesti konstruoinut todellisuus ei siksi esittäydy ihmiselle puhtaana ja aitona vaan ainoastaan merkitysvälitteisesti ja epäsuorasti. Siksi tieto todellisuudesta – myös tieteellinen tieto – on relativistista ja itsessään siten sosiaalinen konstruktio.

Konstruktionismi näkee tulkintojen maailmasta syntyvän ja sijaitsevan yksilöiden välisessä kommunikatiivisessa tilassa, ei yksittäiseen toimijaan tai hänen mieleensä kiinnittyneenä. Yksilöt ovat osa laajempaa kulttuurista kokonaisuutta, jaettujen merkitysten kenttiä, joten yhden henkilön autonomia on itsenäisenä toimijana rajallinen. (Aaltonen – Kovalainen, 2001, 22-23). Myös kollektiivinen esteettinen ja aistimellinen kokemus perustuu viime kädessä yksilön, kollektiivin ja materian väliseen suhteeseen. Kollektiivisen kokemuksen voi tuottaa yhteinen kulttuurinen konteksti, esimerkiksi organisaation jäsenten kesken, mutta myös muut tulkinnat, kuten esimerkiksi tiedotusvälineiden muodostamat mielikuvat (Haarni et al., 1997, 18).

*Liikkeenjohdon kannalta* olennainen kysymys on, miten tämä taipumus yksilöllisiin ja kollektiivisiin merkityksellistämisen- ja identifikaatioprosesseihin voidaan saada palvelemaan organisaation yhteisiä tavoitteita. Artefaktisymboliikan sanaton ja alitajuinen luonne antaa viitteitä hienovaraisesta ohjailusta, jota voidaan verrata normatiivisen valvonnan käsitteeseen (Etzioni, 1961; Kunda, 1992). Normatiivisessa valvonnassa ajatuksena on perinteisten sääntöjen, määräysten ja palkitsemisen muotojen sijaan ohjata käyttäytymistä vaikuttamalla käyttäytymisen perustana oleviin kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteisiin. Artefaktisymboliikan hyväksikäyttö on aistimellisuuden tasolla tapahtuvaa koordinoitua ja valvontaa, jossa esteettinen kokemus pyritään integroimaan tiiviisti kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan (Witkin, 1990). Ratkaisematta on kuitenkin, voiko todellisuutta konstruoida toiselle ja toisen puolesta.

Johtajuuden tarkastelun kannalta konstruktionistinen ajattelu merkitsee sitä, ettei myöskään johtajuus ole yksittäiseen henkilöön ja hänen persoonaansa kiinnittynyt ominaisuus. Vaikka yksilön aistimellinen kokemus usein pakenee tietoisuutta, ja on siksi altis johdon vaikuttamisyriyksille, ei *muuta organisa-*

*torisia toimijoita* voida pitää pelkästään passiivisina kohteina. Kyse ei ole vain organisatorisesta valvonnasta vaan myös vastarinnasta, neuvotteluista ja vasta-vaikuttamisesta (Strati, 1998, 1390). Konstruktionismi ei näe vaikuttamista ja halutun kulttuurin istuttamista organisaation jäseniin yksinkertaisena, teknisenä ja ongelmattomana sosiaalistamisprosessina.

Tutkiessani artefakteja olen itse osa merkitysten maailmaa. Fenomenologiassa traditiossa ihminen, myös tutkija, nähdään aktiivisena ja tavoitteellisena, hän ei ole pelkästään ilmiön ulkopuolinen tarkkailija vaan toimija muiden ohella. Tutkimuksessa osoitettu tulkinta ei synny tyhjästä, vaan tutkijan esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja hänen oma persoonallisuutensa, arvonsa, asenteensa ja elämänhistoriansa ohjaavat tutkimuksen kulkua sen eri vaiheissa. Tästä seuraa, että tutkijan tulisi tunnistaa ja tehdä näkyviksi lähtökohtansa ja sitoumuksensa.





### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Alkuunpääsy

Olin kerännyt ymmärrystä tutkimustani varten jo useiden vuosien ajan ennen ensimmäisenkään rivin kirjoittamista tähän kirjaan, vaikka en sitä silloin siksi käsittänytkään.<sup>8</sup> Olin aina ollut kiinnostunut kuvataiteista ja opiskellut muun muassa taidehistoriaa muutaman vuoden ajan Åbo Akademiassa kauppatieteiden opintojeni ohella. Olin myös työskennellyt taidegalleriassa ja saanut tuntea siihen, mitä on kuvataiteen ja estetiikan käytännöllisempi (ja jonkun mielestä raadollisempi) puoli, siis taiteen ostaminen ja myyminen. Erityisen kiinnostunut olin arkkitehtuurista. Kävin myös mielelläni taidenäyttelyissä ja teatterissa ja seurasin myös kulttuurielämää muutenkin. Olin soittanut pianoa musiikkiopistossa – amatööriin ottein tosin – liki kymmenen vuoden ajan ja laulanut kuorossa yhtä kauan. Tämä kaikki antoi minulle tietoa taiteen historiasta, tyylistä ja henkilöistä. Opin, millaista taidetta yleisesti pidettiin hyvänä ja mitä taas kitschinä. Kuitenkin galleriassa näin myös, että niin sanottu hyvä taide voi olla määrittelykysymys ja että taulun saa kaupaksi liittämällä siihen myyntipuheessa asiakkaan silmissä houkuttelevia ominaisuuksia. Omat kokemukseni siis rakentavat suhdettani tutkimukseni teemoihin, enkä voi jättää omaa itseäni ja kokemuksiani tutkimuksenteon maailman ulkopuolelle.

Leimallista tutkimuksen alkuaikojen ajattelulleni oli melkoisen kaavamainen ja rakenteissa pitäytyvä lähestymistapa. Olin viehättyynyt kuvioista ja kaavioista, ja uskoin, että kaikki ilmiöt oli mahdollista pakata laatikkoihin ja tiivistää nuolijatkumoiksi. Piirsin koko joukon kuvioita, jotka esittelivät muun muassa artefaktien ja kulttuurin suhdetta ja kulttuurista tulkintaprosessia. Kaikille näille kuvioille on tyypillistä se, että ne on laadittu ennen laajamittaisempaa aineistonkeruuta ja kenttätyötä. Niistä puuttuu siten kosketus aitoon elävään elämään yrityksissä, vaikka ne sellaisenaan saattoivatkin pelkistää tai havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä tarkoituksenmukaisella tavalla. Uskoin, että totuus oli jossain, ja minun oli kaivettava se esille.

---

<sup>8</sup> Tulin ajatelleeksi tätä seikkaa vasta, kun luin Niina Koivusen väitöskirjasta (2003, 22-23) hänen samantapaisista kokemuksistaan.

Kun sitten luin enemmän kirjallisuutta ja pohdin asioita pidempään huomasin ristiriidan, joka oli toisaalta systeemiteoreettisen ajattelun ja loogisiin syyseuraussuhteisiin perustuvien kuvioideni ja toisaalta artefaktien maailmassa vallitsevaan irrationaalisuuteen, tunteisiin ja aistihavainnointiin perustuvan argumentointini välillä (ks. ajattelusta esim. Aaltio-Marjosola, 1992, 19-20). Lisäksi, kaavamainen esitystapa näytti olevan vastakkainen sen tieteenfilosofisen pyrkimyksen kanssa, jossa haluttiin korostaa monien rinnakkaisten tulkintojen oikeellisuutta. Niinpä vähitellen jouduin luopumaan nuolista ja laatikoista. Lopullinen silmien aukaisu oli kenttätyön aloitus, jolloin huomasin pian, että organisaatiokulttuurin piiriin kuuluvia monimutkaisia ilmiöitä oli erittäin vaikeata vangita muutamaan tai edes useaan laatikkoon eikä tavoittelemani yhtä totuutta tainnut ollakaan olemassa.

Aineistonkeruussa alkuunpääsy oli eittämättä tutkimuksessani kriittinen vaihe. Liki alusta pitäen oli selvää, että päätyisin lähestymään tutkimusongelmaa tapaustutkimuksen metodologialla. Artefaktit vaikuttivat ilmiönä niin kompleksiselta ja samalla niin vähän tutkitulta, että vain case-tutkimus antaisi riittävän aineistoperustan. Case-tutkimuksen yhtenä haasteena on kuitenkin sopivan tai sopivien kohdeorganisaatioiden löytyminen. Epätietoisuuden piinallisuutta lisäsi se, että kohteen luonne muotoilisi suuresti koko tutkimusta täsmentäen vielä tutkimuksen ongelmanasettelua, jonka olin tarkoituksella pitänyt vielä hyvin väljänä. Olin kuitenkin hyvin onnekas, sillä SOL osoittautui myöhemmin erinomaiseksi case-yritykseksi eikä alkuvaiheessa suunnitelmissa olleita muita organisaatioita tarvinnut ottaa mukaan.

Case-yrityksen etsinnän aloitin helmikuussa 1993. Sopivan yrityksen tuli täyttää muutamia ehtoja. Ensinnäkin, yrityksellä tulisi olla usean vuoden historia takanaan, jotta organisaatiokulttuurilla ja artefakteilla olisi ollut aikaa kehittyä. Lisäksi yrityksen tulisi olla henkilömäärältään mielellään keskisuuri. Tämänkokoisissa yrityksissä artefaktien rooli organisaatiokulttuurikontekstissa tulisi kenties paremmin esiin kuin hyvin suuressa, jossa on vaara, että tulkinat hajoaisivat moninaisuuteensa. Lisäksi tutkimuksen käytännön toteuttamista ohjaavat rajalliset resurssit ja tavoite pyrkiä empiirisen ilmiön rikkaaseen selitykseen verrattain yksinkertaisen tutkimusasetelman puitteissa puolsivat hyvin suurten yrityksen rajaamista tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta hyvin pienissä, vain muutaman hengen yrityksissä artefakteja on usein vähän ja niiden symbolismi ei tulkitsijoiden vähäisen määrän takia kenties olisi riittävän rikasta ja siten tutkimuksellisesti kiinnostavaa. Lopuksi oli vielä toivottavaa, että yrityksen johto olisi tietoinen artefakteista ja mahdollisesti pyrkisi käyttämään niiden symboliikkaa jollain lailla hyväkseen.

Aluksi keräsin tietoa potentiaalisista yrityksistä sanoma- ja aikakauslehdistä sekä talous-, taide- ja muotoilualan julkaisuista. Alusta pitäen sopivimmalta vaikutti SOL Siivouspalvelu Oy, jonka omistaja ja hallituksen puheenjohtaja

Liisa Joronen ja yrityksen uudet toimitilat olivat olleet useiden lehtien ja tv- ja radio-ohjelmien aiheena viimeisen vuoden aikana. Vaikka yritys itsessään oli nuori, vasta edellisenä vuotena perustettu, se oli ollut itsenäinen osa vanhaa suomalaista yritystä 18 vuoden ajan. Tämä ajanjakso oli eittämättä riittävän pitkä omaleimaisen organisaatiokulttuurin kehittymiseksi. Henkilöstö oli miltei kokonaisuudessaan vanhasta yrityksestä uuteen siirtynyttä, eikä suurta vaihtuvuutta ollut tapahtunut. Myös yrityksen koko vaikutti sopivalta tutkimustarkoituksiin. Artefaktisymboliikasta oltiin tietoisia, julkisuudessa Liisa Joronen oli useaan otteeseen maininnut esimerkiksi, että uudet toimitilat on suunniteltu kuvastamaan yrityksen kulttuuria ja toimintafilosofiaa. Lisäksi yrityksellä oli julkisuudessa tutkimusystävällisen yrityksen maine. Useat opiskelijat olivat saaneet luvan kerätä aineistoa omia tutkimushankkeitaan varten ja Liisa Joronen itse viimeisteli omaa väitöskirjaansa. Näiden seikkojen arvelin helpottavan sisäänkäsyä.

Vaikka SOL täytti hyvin asettamani valintakriteerit, jo pian aineistonkeruussa vauhtiin päästyäni selvisi, että se ei case -yrityksenä edustaisi mitenkään tavallista tapausta, vaan oli ennemminkin artefaktijohtamisessaan hyvin poikkeuksellinen, jopa äärimmäinen esimerkki. Katson tämän kuitenkin olevan pikemminkin etu kuin haitta. Esimerkiksi Hartley (1994, 213) toteaa, että äärimmäisen tapauksen kuvauksen kautta on helpompi tuoda esiin erilaisia tapahtumasarjoja ja ilmiöiden kytkeytymistä toisiinsa kuin ns. normaaliolosuhteissa, jossa prosessit ovat peiteltympiä ja siten hankalampia jäljittää ja kuvata. Edelleen, epätavallisten case-tapausten kuvauksissa voi korostua paremmin erityisesti sellaisten arkisten ilmiöiden olemus kuin mitä artefaktitkin ovat (sama).

Lähetin kirjeen SOLiin Liisa Joroselle toukokuussa 1993. Kirjeessä selostin yleisluontoisesti tutkimuksen tavoitteen ("Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen kulttuuri näkyy ihmisten fyysisessä työympäristössä") ja sen, mitä aineistonkeruu käytännössä yritykseltä vaatisi. Vaikka kirjeessä lupasin ottaa yhteyttä viikon kulutta, Liisa Joronen soitti itse jo seuraavana päivänä antaen alustavan suostumuksensa aineiston keruulle. Kun tapasimme Helsingissä seuraavalla viikolla asenne oli edelleen myönteinen.

### 3.2 Etnografiset vaikutteet

Olin helpottunut, kun tutkimuksen kohdeyritys oli vihdoin selvillä ja kenttätyön alku hämmötti, vaikkakin sen toteuttamistavat olivatkin vielä hämärän peitossa. Erityisesti etnografia kiinnosti minua alusta pitäen, joten tarkoituksenani oli pyrkiä laajamittaiseen kosketukseen SOLin ja sen työntekijöiden kanssa ja eksploratiiviseen tutkittavan ilmiön kuvaamiseen ja analysointiin.

Tavallisestihan etnografia mielletään tutkimusmenetelmäksi, jossa pyritään tutustumaan perinpohjaisesti vieraaseen kulttuuriin käyttämällä useita erilaisia tutkimusmenetelmiä kuten osallistuvaa havainnointia, strukturoimattomia haastatteluja, ja erilaisiin dokumentteihin tutustumista (Sanday, 1979; van Maanen, 1988; Hammersley, 1990). Tavoitteena on mukautua kyseiseen kulttuuriin siten, että pystyy kohtaamaan tutkittavan ilmiön kuten paikalliset. Uuteen kulttuuriin sopeutuminen vaatii tiivistä, osallistuvaa kontaktia yritykseen ja yleensä pitkähköän ajan viettämistä tutkittavien parissa, usein vähintään vuoden ajan (Sanday, 1979). Näin pitkän ajan viettäminen oli minulle kuitenkin mahdotonta jo käytännön järjestelyjen takia, sillä asuin eri paikkakunnalla ja olin kahden pienen lapsen äiti.

Toisaalta on pidettävä mielessä, että tässä tutkimuksessa tutkittavana tapauksena, casena, ovat SOLin artefaktit ja niihin liitettävät tulkinnat ja niiden hyväksikäyttö, ei koko SOL. Siksi myös käytetyt menetöt on sovitettava tämän rajauksen mukaisesti. Artefakteja tutkinut Pasquale Gagliardi (1990, 31) on huomauttanut, että artefaktien tutkimisessa pitkä oleskelu tutkittavassa organisaatiossa voi pikemminkin estää kuin edistää tutkijan kykyä tärkeään reflektioon ja aistimellisten ärsykkeiden vastaanottoherkkyyteen, sillä aistit sopeutuvat ja turtuvat nopeasti uuteen ympäristöön. Myöskään liikeyrityksen toimintaperiaatteet eivät minulle sinällään olleet vieraita, en ollut tutkimassa mitään sillä tavoin outoa kulttuuria. Päätin siksi kerätä pääosan aineistosta haastatteluin ja dokumentteja tutkimalla, sekä viettää SOLissa vain lyhyen periodin, joka lopulta muodostui kahden viikon mittaiseksi.

Etnografia on paitsi metodi myös tapa ajatella ja tapa kirjoittaa. Etnografia paradigmana haastaa ajattelemaan kulttuurisesti ja kriittisesti, antamaan tilaa tutkimuskohteen monille äänille ja hyväksymään kontekstien erilaiset epäjatkuvuudet (Kelemen, 2000). Koska etnografiien tavoitteena on rikas kohteen kuvaus (thick description) (Geertz, 1973), on kirjallisella esitystavalla suuri merkitys, jopa niin, että Clifford Geertz katsoo vastauksena kysymykseen "Mitä etnografi tekee?" olevan: "Hän kirjoittaa." (Geertz, 1973, 19). Rikkaalla tekstillä tarkoitetaan kuvausta, joka on niin todentuntuista ja uskottavaa, että se saa lukijan tuntemaan, että myös hän itse on ollut paikalla. Rikas kuvaus tuo kulttuurin moniäänisyyden esiin siten, että tutkija on itse vain yksi kuvauksen monista äänistä (esim. Martin, 1992). Gagliardi (1990, 31) lisää tähän huomion, että artefaktien tuottaman tunne-elämyksen kuvaus edellyttää, että tutkija pystyy välittämään jotakin olennaista siitä artefaktien aistimellisesta vaikutuksesta, jonka paikalliset kulttuurin jäsenet tunnistavat ja jakavat. Tämä puolestaan edellyttää, että tutkijan on käytettävä kirjoittamisessaan kaikkea sitä intuition ja luovan mielikuvituksen kapasiteettiaan, jotta hän pystyisi välittämään tämän tunteen myös lukijoille.

Huomion kiinnittäminen kirjoittamiseen ja tietty kaunokirjallinen ote ovat siis keskeinen osa monia etnografioita, hyvänä esimerkkinä Leena Eräsaaren tutkimus julkisen sektorin käytännön toimintatavoista (1995). Voi siis sanoa, että oma tutkimukseni imitoi etnografiaa ja on ammentanut etnografian perinteestä vaikutteita ja inspiraatiota. Osallistuvan havainnoinnin vaatimuksen osalta tutkimus muistuttaa etnografiaa vain etäisesti, muilta osin toivottavasti läheisemmin.

Etnografian esittämisessä apunani ovat kuvat. Valokuvan käytöllä tutkimuksen osana on itsessään pitkät perinteet. Sen sijaan esimerkiksi liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa valokuvamateriaalia on käytetty erittäin harvoin, muussa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa jonkin verran enemmän. Tässä erityisenä esimerkkinä voidaan mainita Leena Eräsaaren (1995) tutkimus. Kuvamateriaalilla voi olla tutkimuksessa erilaisia rooleja (Keskinen, 2003). Se voi toimia tekstin tukena ja kuvittajana, tai sillä voi olla itsenäinen osa, jolloin kuvat voivat aktiivisesti osallistua tutkimustehtävän ratkaisemiseen, kuten Juha Suonpään tutkimuksessa luontokuvan yhteiskunnallisesta tuottamisesta (2002).

Tässä tutkimuksessa käytetyt kuvat ovat peräisin SOL Palvelut Oy:n arkistosta. Valokuvien ottamisen alkuperäisenä tarkoituksena on ollut auttaa tiedotusvälineitä SOL-uutisoinnin kuvituksena. Tällöin kuvien kuvakulmat on valittu niin, että ne esittävät yritystä parhaista mahdollisista suunnista. Vähäpätöisiksi ajatellut yksityiskohdat on rajattu pois ja katseen keskiöön on nostettu kiinnostavaksi ajateltuja näkymiä. Tutkimukseni osana kuvien rooli on illustroida ja visualisoida tekstiä, mutta myös paikoin tukea ja kommentoida kirjoitettua omalla tavallaan.

### 3.3 Aineistonkeruun ilo ja tuska

#### Haastattelut

Suurin toivein ja innostuneena aloitin aineiston keruun Helsingissä SOLin pääkonttorissa toukokuussa 1993 haastatteluilla, joista tulikin tutkimuksen pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä. Kyseessä oli varsinainen heittäytyminen tuntemattomaan, sillä aloittaessani työn minulla oli varsin hatara kuva siitä, millä tavalla lähtisin liikkeelle. Miten kysyä ihmisten aistimellisesta kokemuksesta ja tulkinnoista? Organisaatiokulttuurikirjallisuudessa ei ollut löydettävissä minkäänlaista käytännön tukea ja osviittaa sille, minkälaisia asioita tulisi haastatteluissa kysyä tai mihin asioihin kiinnittää huomiota havainnoin-

nissa, mikäli haluaa tutkia erityisesti kulttuurin fyysisiä artefakteja. En kuitenkaan ollut tästä kovinkaan huolestunut, vaan arvelin asioiden etenevän omalla painollaan. Jonkin verran apua sai perehtymällä muiden tieteenalojen kirjoituksiin, esimerkiksi Marketta Kytän (1990) tutkimus, jossa pyrittiin kehittämään menetelmä kaupungin asukkaiden ympäristökokemusten ja rakennettuun ympäristöön liittyvien merkitysten jäljittämiseksi oli tässä suhteessa hyödyllinen.

Ratkaisin ongelman noudattamalla suppilomallia, pitämällä haastattelujen teemat aluksi erittäin väljinä, ihmiset saivat puhua artefakteista hyvin vapaasti. Ylipäätään rohkaisin haastateltavia kertomaan vapaasti tapahtumista ja omista tunteistaan ja mielipiteistään halunsa mukaan. Jokainen haastateltava toi oman näkökulmansa mukaan aineistoon; lisäksi haastateltavan persoonallisuus, hänen työnsä, asemansa ja työkokemuksensa ohjasivat haastatteluja eri tavoin eri kerroilla. Useimmat haastattelut käsittelivät kuitenkin seuraavia teemoja:

- Haastateltavan työhistoria SOLissa.
- Muutos Lindströmistä SOLiksi.
- Uuden nimen, logon ja toimitilojen synnyn kuvaus.
- Millaisia ajatuksia ja tunteita ne herättivät silloin ja nyt.
- Käyttäytyminen Studiolla.
- Millaiset ihmiset viihtyvät SOLissa ja Studiolla.
- Omat ja muiden mielipiteet SOLin saamasta julkisuudesta.

Joitakin teemoja tarkennettiin tarpeen mukaan, kun tieto ja ymmärrys kohteesta lisääntyivät. Muu organisaatiokulttuurinen konteksti; yrityksen historia ja ihmisten arkipäiväiseen työntekoon liittyvät asiat olivat helppoja ja luontevia aiheita aloittaa keskustelut ihmisten kanssa. Toinen syy laajentaa teemoja yli artefaktien oli organisaatiokulttuuritutkimuksen traditio. Analysoidakseen ja ymmärtääkseen artefakteja tutkijan on myös tunnettava se konteksti joka ne on tuottanut: organisaation koko kulttuurinen kenttä ja sen historiallinen kehitys ja toiminnallinen ympäristö (Gagliardi, 1990, 30; Hatch, 1991, 13; Aaltio-Marjosola, 1991, 71; Lindstead, 1996, 18-20).

Haastattelin kaikkiaan 22 henkilöä SOLin pääkonttorissa, muutamia heistä kaksi, jopa kolmekin kertaa. Koska Liisa Joronen oli ilmaissut huolensa ihmisten rasittumisesta, pyrin valitsemaan haastattelujen kohteeksi ainakin aluksi niitä henkilöitä, jotka eivät olleet näkyneet julkisuudessa. Kaiken kaikkiaan haastateltavat edustivat organisaation kulttuurin kannalta relevantteja sisäisen hierarkian eri asteita ja työnjaon eri muotoja. Näin oli mahdollista valottaa tutkittavaa ilmiötä eri puolilta. Kaikki pääasialliset pääkonttorissa työskentelevät henkilöstöryhmät, kuten ylin johto, hallinnollinen henkilöstö, myynti, siivoojat ja heidän välittömät esimiehensä olivat siten edustettuina. Myös pääkonttorin suunnitellut sisustusarkkitehti ja logon suunnittelusta vastannut graafinen

muotoilija kuuluivat haastateltaviin. Olin kiinnostunut haastattelemaan myös yrityksestä lähteneitä henkilöitä, mutta minulle kerrottiin, että "kukaan ei ole lähtenyt". Kolme henkilöä kieltäytyi haastattelusta, lähinnä työkiireisiinsä vedoten. Pääosin haastattelut tehtiin toukokuun 1993 ja toukokuun 1995 välisenä aikana.

Tutkimus ja sen aineistonkeruu rajattiin käytännön syistä koskemaan pääosin pääkonttorin alueella työskentelevää SOL Siivouspalvelun henkilökuntaa. Sen sijaan muut aluekonttorit ympäri Suomea jäivät aineistonkeruun ulkopuolelle lähinnä käytännön syistä. Vaikka useisiin aluekonttoreihin epäilemättä kehittyi ajan mittaan oma paikallinen kulttuurinsa, en pitänyt niitä SOLin artefaktien ymmärtämisen kannalta keskeisenä. Aluekonttoreita perustettiin vähitellen vuoden 1992 aikana ja sen jälkeen, eikä niissä työskennellyt aluksi muutamaa ihmistä enempää. Tiloiltaan ne olivat pieniä ja toistivat pääkonttorin teemoja ja värejä.

Vaikka yrityksen ylin johto oli antanut suostumuksensa tutkimukselle, oli luottamus rakennettava kunkin haastateltavan kohdalla erikseen. Aluksi haastatteluista sopimista väritti selvästi pieni epäluulo ja varautuneisuus. Arvelin tämän johtuneen siitä, että juuri tuohon aikaan toimittajia ja kuvausryhmiä kävi yrityksessä miltei viikoittain ja Liisa Joronen oli kehottanut toimittajia haastattelemaan myös henkilökuntaa. Saattoi myös olla mahdollista, että joku tulkitisi minut jonkinlaiseksi johdon lähettämäksi tiedustelijaksi. Pyrin hälventämään epäluuloja korostamalla riippumattomuuttani yritysjohdosta ja tiedotusvälineistä (vaikka tekisin haastatteluja kuten toimittajakin). Kerroin, että haastattelu olisi oikeastaan keskustelu väitöskirjani teemoista, ja että olisin kiinnostunut kuulemaan juuri heidän mielipiteensä, koska haluaisin puhua erilaisten SOLilaisten kanssa. Painotin akateemista taustaani ja tarvetta saada aineistoa väitöskirjaa varten, ja sitä, että aloite oli tullut kokonaan minulta eikä yritykseltä. Kerroin myös, että rahoitus tulee kokonaan ulkopuolisista rahastoista ja säätiöiltä ja etten saisi palkkaa työstäni.

Haastateltaviksi valitut henkilöt saivat tätä etukäteistietoa joko henkilökohtaisesti eri tilaisuuksissa tai puhelimitse. Mikäli he olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen lähetin heille ennen haastattelua vahvistuskirjeen, jossa selitettiin vielä kerran väljästi tutkimuksen tarkoitus ja joitakin teemoja, joista halusin keskustella. Kirje toisti riippumattomuuttani yritysjohdosta sekä haastattelujen luottamuksellisuutta.

Haastattelut käytiin yhtä lukuun ottamatta SOL Studiolla, ja niiden kesto oli keskimäärin puolitoista tuntia, joskin kesto saattoi vaihdella tunnin ja kolmen tunnin välillä. Siivoojia haastattelin heidän työpaikoillaan tai kotonaan, jotka sijaitsivat hajallaan Suur-Helsingin alueella. Nauhoitin haastattelut haastateltavan luvalla. Yksi haastateltavista kieltäytyi nauhoituksesta, jolloin muistiinpanot tehtiin käsin.

Haastattelujen aikana vuorovaikutus toimi pääosin hyvin. Useat olivat melkein innoissaan päästessään kertomaan asioista. Sain jopa vaikutelman, että eräät henkilöt tunsivat tarvetta uskoutua minulle. Ihmiset puhuivat avoimesti ja spontaanisti työstään ja artefaktien suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheista. Myös työn tekemisen tapoja, arvoja ja perusoletuksia SOLissa arvioitiin avoimesti. Ainoastaan yrityksen käynnistämiseen sekä Lindström Oy:stä eroamiseen ja sen syihin liittyvät kysymykset aiheuttivat monissa haastateltavissa hämmennystä. Myös joihinkin yritysjohdon johtamistapaa koskeviin kysymyksiin ei selvästi haluttu vastata. Tämä ilmeni pitkinä hiljaisuuksina kysymyksen esittämisen jälkeen, korostetun huolellisena vastauksen muotoilulla tai äänen madaltamisena. Eräs haastateltava kuittasi kysymyksen "No comments" toteamuksella. Kun keskustelu jälleen palasi artefakteihin monet olivat silminnähdyn huojentuneita. Toiset sen sijaan olivat erittäin avoimia, toivat esiin ilman epävarmuuden häivääkään monia kriittisiäkin näkökohtia.

En pitänyt osittaista vaikenemista kuitenkaan ongelmallisena. Kuvatunlainen vaihtelu vastausten avoimuudessa, vapaa puhe toisista asioista ja kieltäytyminen toisista, antoi viitteitä SOLin kulttuurisen kontekstin laadusta. Toistuva avoimuuden vaihtelu paljastaa teemat, joista on hyväksyttävää puhua ja toisaalta ne asiat joista tulee vaieta. Organisaation kieli heijastaa organisaation ja sen ympäristön normeja (Czarniawska-Joerges, 1988; Takala, 1991). SOLissa nämä kielletyt ja sallitut aiheet olivat pitkälti määräytyneet esimerkin mukaan, ylimmän johdon puhetavat julkisuudessa viitoittivat sallitut keskustelunaiheet myös haastattelutilanteessa.

Jälkeenpäin purin haastattelut tekstiksi, ja lähetin ne vielä joko sellaisenaan tai muistiona mahdollisia muutoksia, tarkennuksia tai korjauksia varten haastateltaville. Kerroin haastatelluille, että haastatteluista saatetaan käyttää otteita tutkimusraportissa, mutta ilman nimiä ja muita tunnistetietoja ylintä johtoa lukuun ottamatta. Kaksi tai kolme henkilöä haastateltavista merkitsi jälleenpäin purettuihin haastatteluteksteihin kohtia, joita he eivät halua näkyvän esillä valmiissa tutkimuksessa.

## Havainnointijakso

Haastattelukierroksen loppupuolella vietin kaksi viikkoa SOLissa tammi-kuussa 1995 havainnoiden ihmisiä ja tehden muistiinpanoja. En osallistunut mihinkään päivittäisiin yrityksen rutiineihin vaan roolini oli selvästi ulkopuolisen tutkijan rooli. Koska olin jo siihen mennessä tehnyt useita haastatteluja, monet tunsivat minut ja tiesivät, että olin väitöskirjaa tekevä tutkija. Koska haastattelut olivat sujuneet erittäin myönteisessä ja leppoisassa hengessä arvelin, että saisin helposti keskustelua aikaan myös muissa tilanteissa.



Tunsin kuitenkin oloni epämukavaksi. Mitä etnografit tekevät *oikeasti*, kun he eivät haastattele? Kävelevät ympäriinsä ja syöksyvät jokaisen vapaalta näyttävän ihmisen luo kyselemään kaikkea mahdollista? En kestänyt ajatusta siitä, että olin koko ajan muiden arvioivien katseiden kohteena, kun kauppa-  
korkeakoululla sain istua oman työhuoneeni rauhassa. Hetkittäin olin lähellä paniikkia. Onneksi keksin, että suoriudun kahdesta viikosta paremmin, jos näennäisesti selailisin yrityksen leikekirjoja. Se olisi sopivaa työtä tutkijalle, kirjojen ääressä oleilu. Mutta tämä peitettyö oli tarpeen myös oman henkisen tasapainoni koossapitämiseksi. Aina kun ahdistus kävi liian suureksi, otin leikekirjan ja etsin vapaana olevan tilan muiden SOLilaisten tapaan ja ryhdyin lukemaan.

Huomasin kuitenkin monien suhtautuvan minuun silti melko varautuneesti. Kun tulin teemukini kanssa yhteiseen kahvipöytään vilkas puheenporina vai-  
meni eikä minua itsepintaisista yrityksistäni huolimatta haluttu ottaa mukaan porukkaan, keskustelun avauksiini vastattiin yhdellä sanalla ja lopulta muut nousivat yksitellen pöydästä ja jäin kerta toisensa jälkeen yksin istumaan kup-  
pini kanssa.

Nämä yllättävät kokemukset samanaikaisesti hämmensivät, surettivat ja raivostuttivatkin minua. Olin motivoitunut tekemään tuttavuutta ihmisten kanssa, mutta toistuvasti törmäsin näkymättömiin esteisiin. Olin turhautunut, vaikka tiesinkin tämän olevan tavallinen kokemus myös muilla tutkijoilla (mm. Kortteinen, 1992; Eräsaari, 1995) Välillä tunsin itseni epäonnistuneeksi ja arvelin, että minulla ei ole yksinkertaisesti riittävästi vaadittavia kykyjä (sitkeyttä, tilannesensitiivisyyttä ja empatiaa, ks. Sanday, 1979, 527-528) tämänkaltaiseen työhön.

Näitä kokemuksiani pohtiessani tuli mieleeni useiden haastateltavien kertomukset siitä, että SOLissa on paljon yliolkaista käyttäytymistä ja että juuri vahvan egon omaavat ihmiset pärjäävät siellä parhaiten. Tajusin, että juuri tällaista olin itse kokenut kahvitauolla. Kenties havainnointijaksoni tarkoituksena ei sittenkään tämän tutkimuksen puitteissa ollut muuttua SOLilaisten kaltaiseksi ja ymmärtää täydellisesti SOL-kulttuuria kuten paikalliset, vaan pikeminkin osaltaan täydentää ja todentaa haastatteluissa saatua kokonaiskuvaa. Olihan mahdollista, että lasiseinien sijaan olin vain törmännyt tähän samaiseen yliolkaisuuteen, joista haastatteluissa monet olivat puhuneet.

Vaikka siis en varsinaisesti ystäväystynyt kenenkään kanssa, voinkin kuitenkin sanoa tullessani hyväksi tutuksi muutamien ihmisten kanssa tuona aikana. Eri-  
tyisen ystävällisiä olivat ATK-tehtävissä työskentelevät, he auttoivat minua tietokoneongelmissani ja sain vaikutelman että he suhtautuivat minuun kuten muuhun henkilökuntaan. Lisäksi varsinaiset, Liisa Jorosen osoittamat kontak-  
tihenkilöni suhtautuivat minuun ylitsevuotavan ystävällisesti ja avuliaasti,

muun muassa kaikenlaista kirjallista ja kuvallista materiaalia järjestyi erittäin helposti.

Samanaikaisesti havainnointini kanssa pyrin tekemään muistiinpanoja. Muistiinpanoni tuolta ajalta eivät kuitenkaan ole kovin systemaattisia, ne ovat pääosin toteavia kommentteja tilankäytöstä, ihmisten istumapaikoista tai tiloista joita ei näytetty käytettävän lainkaan jne. Alussa muistiinpanojen tekoa vaikeutti se, etten oikeastaan tarkalleen ottaen tiennyt, mitä minun pitäisi havainnoida tai minkälaisiin tilanteisiin tai tapahtumiin keskittyä. Alkuvaiheessa tuntui myös siltä, että loppujen lopuksi SOLissa ei tapahtunut yhtään mitään. Kuten John Law on osuvasti todennut, kaikki jännittävyys ja mielenkiintoiset tilanteet tuntuvat olevan muualla, kun tutkija on paikalla havainnoimassa (Law, 1994, 45-47).

Ajan mittaan kykyäni tehdä muistiinpanoja parani jonkin verran ja tuli järjestelmällisemmäksi. Ymmärsin, ettei tapahtumisen tarvinnut olla arkista olemista kummempaa. Kaiken kaikkiaan havainnointijaksoani voi siis luonnehtia eräänlaiseksi eksploratiiviseksi tutkimusretkeksi, joka lyhydestään huolimatta omalta osaltaan suuresti lisäsi ymmärrystäni siitä, miten elämä SOLissa sujuu.

## Dokumentit

Taustamateriaalina käytin erilaisia SOL-dokumentteja, joita sain yrityksestä tai joita pystyin löytämään itse. Kuten sanottua, kaikki kontaktihenkilöni toimittivat minulle erittäin auliisti kaikenlaista materiaalia. Näitä SOLista kertovia dokumentteja olivat esimerkiksi useat lehdistötiedotteet, aikakauslehti- ja sanomalehtiartikkelit, sisäisen tiedotuslehden numerot, työpaikkailmoitukset, käyntikortit, yrityksen historiaa ja nykypäivän toimintaa sekä toimintafilosofiaa käsitteleviä teokset, Liisa Jorosen oma väitöskirja, joka käsittelee hänen johtamisfilosofiaansa ja hänen yritystään ja lisäksi muutamia tv-ohjelmia. Videolle oli nauhoitettu muutamia henkilökunnan teatteri-, ja runoesityksiä ja sketsejä, joita oli esitetty yrityksen sisäisissä juhlissa. Näitä kaikkia käytin SOL-kulttuuriin perehtymiseksi. Näitä dokumentteja käytin erityisesti analysoidessani johtamisen käytäntöjä, joita olen kuvannut kappaleessa 6.

Artefaktien suunnitteluprosessia kuvaavia dokumentteja oli myös saatavilla. Niitä olivat noin 1100 ehdotusta uudeksi yrityksen nimeksi, koodaamattomat vastaukset avainasiakkaille ja henkilöstölle suunnatusta kyselystä, joka käsiteli nimenvaihtoa sekä useita graafisen suunnittelijan tekemiä luonnoksia ja piirustuksia eri nimivaihtoehtoja varten. Ne antoivat lähinnä taustatietoa suunnitteluprosessin monimutkaisuudesta.

Sain tietoa myös lukuisilla epävirallisilla keskusteluilla Studiolla käyntien aikana, muissa tilaisuuksissa, kuten Jyväskylän aluetoimiston avajaisissa ja

Liisa Jorosen tohtorinväitöstilaisuudessa Helsingin yliopistossa, sekä erilaisissa juhlissa, kuten kuukausittain laskettavan tuloksen julkistamistilaisuudessa, jossa hyviin tuloksiin päässeitä palkitaan.

### 3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi rakentui haastattelujen osalta purettujen nauhoitusten ja muistiinpanojen tarkkaan lukemiseen. Analyysin perusta oli hyvin yksinkertainen, se pohjautui suurelta osin samanlaisuuksien ja erilaisuuksien etsintään aineistosta. Samanlaisuuksien osalta kiinnitin huomiota esimerkiksi siihen, miten eri viiteryhmiin kuuluvat ihmiset pitivät samoja asioita tärkeinä tai ongelmallisina tai argumentoivat samalla tavoin määrättyjen yksittäisten tilanteiden relevanssista. Yksi tällaisista oli puhe tervehtimisen ongelmallisuudesta avoimessa tilassa, joka nousi yllättävästi esille SOLilaisten kokemana hyvin monessa haastattelussa. Tämänkaltainen samanlaisuuksien etsintä oli luonnollisesti mahdollista vain siinä laajuudessa kuin kysymysteni väljyys ei ollut ohjaamassa toisen osapuolen puhetta. Samankaltaisuuksia voi lisäksi etsiä eri käsitteellisillä tasoilla. Abstraktimmalla yleistämisen tasolla oli mielenkiintoista havaita analogioita esimerkiksi johtamisretoriikan, poliittisen puheen ja uskonnollisen saarnan välillä (vrt. Alasuutari, 1999, 228-230).

Johtamisen käytäntöjen osalta kiinnitin erityisesti huomiota siihen, miten puheessa argumentoidaan asioita ja miten kielenkäytöllä pyritään vakuuttamaan ja suostuttelemaan kuulijaa. Kiinnitin myös huomiota puheen sisältöön, ilmaisuihin, metaforiin ja sanavalintoihin.

Artefaktien saamien tulkintojen osalta noudatin yksinkertaista tekniikkaa, jossa pyrin etsimään yhtenäisiä teemoja SOLilaisten puheesta (ks. seuraava taulukko). Muodostin teemat tarkastelemalla ensin vain kolmea toimihenkilön haastattelua, kutakin erikseen. Alustavien teemojen valintojen perusteita on vaikea eksplikoida, sillä ne perustuivat pitkälti omaan intuitiooni siitä, mitä yhtenäisiä kokonaisuuksia puheesta oli löydettävissä. Teemojen valinnan taustalla auttoi myös aiempi ymmärrykseni ihmisen aistimellisesta kokemuksesta ja kaikki varhaisemmat kokemukseni SOLista sekä tieto, jonka olin saanut lukemalla alan kirjallisuutta.

Teemojen alustavan identifioinnin jälkeen sovelsin teemoja koko haastatteluaineistoon käyttämällä hyväksi jo aikaisemmin muodostamaani tiedostoa, jossa olivat kaikki tekemäni haastattelut peräkkäin<sup>9</sup>. Tästä tiedostosta tein haakuja tekstinkäsittelyohjelman etsi-toiminnon avulla merkitsemällä kyseiset teemat eri huomioväreillä. Tein eri teemoista erilliset uudet tiedostot, johon

<sup>9</sup> Tiedostossa oli 201 sivua, 100 356 sanaa ja 595 697 merkkiä.

kopioin väreillä merkityt kohdat. Näin eri teemoihin liittyvää puhetta oli helppompaa tarkastella. Esimerkiksi keltaista, keltaisuutta tai keltaisia vaatteita tai työvaatteita koskevia merkintöjä kertyi kymmenen sivun verran, kun mukaan otti myös laajemmalti sen keskustelukontekstin, jossa kyseinen ilmaus esiintyi. Vaikka tekemieni haastattelujen määrä ei ollut lopultakaan kovin suuri ja pystyin sen takia suurimmaksi osaksi jo etukäteen muistamaan jokaisen haastattelun ja siten ennakoimaan haussa löytyvät kohdat, käytin tätä tekniikkaa myös ikään kuin varmennuksena. Pystyinkin muutamassa tapauksessa löytämään jotakin "kadonnutta puhetta", selontekoja, joita muistin aineistossani olevan, mutta joita en ollut aikaisemmin löytänyt, joten menetelmää osoitti siltä osin tarpeellisuutensa. Etuna on myös se, että tällä tavalla mukaan seuloituvat kaikki asiaankuuluvat selonteot, eivät vain mielenkiintoisimmat tai nasevimmin sanotut, jotka jäävät helpoimmin mieleen. Menettelyn haittapuolena on luonnollisesti se, että mikäli jotakin hakusanaa ei tule käyttäneeksi, siihen liittyvä puhe saattaa jäädä havaitsematta.

Haun tuloksena joitakin uusia teemoja tuli esille, ja erityisesti teemojen hierarkia hahmottui. Tämä tarkoittaa, että teemojen rakentamisen jälkeen ryhmitelin ne edelleen luonteviksi suuremmiksi kokonaisuuksiksi, joita kutsun kategorioiksi. On huomattava, että eri teemat eivät ole sillä tavoin toisiaan poisulkevia, etteikö siihen luettuja alateemoja voisi luokitella myös toisiin teemoihin. Esimerkiksi teemat aistimellisuus ja käyttäytymisen normit sisältävät elementtejä, jotka eivät ole rinnakkaisia, vaan päällekkäisiä ja limittäisiä. Näin muun muassa katsomista voidaan tulkita paitsi aistimellisena vuorovaikutuksen kokemuksena myös tiukasti normitettuna käyttäytymisaktina. Kategoriat eivät myöskään ajatuksellisesti ole täysin rinnakkaisia, sillä tarkasti ottaen esimerkiksi vastarinnan voisi ajatella sijoittuvan käyttäytymisen normien alaiseksi osioksi. Olen kuitenkin halunnut ottaa vastarinnan erilliseksi kategoriaksi, sillä se on tärkeä ja kiinnostava ajatellen SOLilaista artefaktien kontekstia intentionaalisen ja aktiivisen johtamisen kenttänä.

Taulukko 2. Artefaktien tulkintoja koskevat kategoriat, teemat ja alateemat.

<i>Kategoria</i>	<i>Teema</i>	<i>Alateema</i>
<b><i>Muisti &amp; tieto</i></b>	Jatkuvuuden tarve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuvuus</li> <li>• Nostalgia ja kaipuu vanhaan</li> </ul>
	Erontekojen tarve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu erottautua menneestä</li> <li>• Halu erottua muista (siivous)yrityksistä</li> </ul>
<b><i>Aistimellinen kokemus</i></b>	Katsominen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muiden katsominen</li> <li>• Katseiden kohteena oleminen</li> <li>• Julkisuus-yksityisyys</li> </ul>
	Auditiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutus</li> <li>• Melu</li> <li>• Vallankäyttö äänen avulla</li> <li>• SOL-huudot</li> </ul>
	Kehollisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOL-univormujen käyttö</li> </ul>
	Tunteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keltaisuuden tulkinta</li> <li>• Emotionalisoidut alueet</li> <li>• Tila energian ottajana ja antajana</li> </ul>
	Adaptaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aistien tottuminen muutoksiin</li> </ul>
<b><i>Käyttäytymisen normit</i></b>	Käyttäytymissäännöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviirien muodostaminen</li> <li>• Istuminen</li> <li>• Tervehtiminen</li> </ul>
<b><i>Vastarinta</i></b>	Aktiivinen, itsenäinen toimijuus & oman identiteetin ylläpito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsenäinen SOLilainen</li> <li>• Omat tulkinnat</li> <li>• Moraalipuhe</li> <li>• Huumori ja ironia</li> <li>• Työn ehtojen muokkaus</li> <li>• Työn välinearvoisuus</li> </ul>
<b><i>Kuluttaminen</i></b>	Artefaktit aikuisten leikkinä ja kulutuksen kohteena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessi tärkeämpää kuin lopputulos</li> <li>• Artefaktien elinkaareno- maisuus</li> </ul>

Oheisessa taulukossa esitetty kategorisointikaan ei siis pyri edustamaan ehdotonta ja totaalista kuvausta artefaktien tulkinnoista, vaan ainoastaan yhtä mahdollista näkökulmaa aineistoon. Olen tietoinen, että pyrkiessään tuottamaan vaihtoehtoista tapaa perinteisemmälle tavalle tehdä tutkimusta monet relativistisemmän ajatustavan tutkimukset ovat itse asiassa langenneet samaan ansaan esittäessään oman tutkimustapansa ainoana oikeana ja vaihtoehdottomana (ks. relativismin kritiikistä esim. Alvesson, 1995b).

Halusin tarkastella myös aineistossa ilmeneviä erilaisuuksia, poikkeamia ja ristiriitaisuuksia. Tällä tavoin pyrin kiinnittämään huomiota artefaktimerkitykseen kytkeytyviin valtasuhteisiin, sillä merkityksiin kätkeytyvä epäsymmetria näyttäytyy erilaisina erilaisten toimijapositionien välillä. Ristiriitaisuuksien etsintä on olennaisen tärkeää jo tutkimuksen luotettavuudenkin takia (ks. esim. Seale, 1999, 73-86). Lisäksi erilaisuuksien tarkastelun jälkeen samanlaisuus näyttäytyy rikkaampana ja kiinnostavampana.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan rooli

#### Tutkimuksen luotettavuus

Kysymys kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arvioinnista ja tulosten luotettavuudesta on hämmentänyt tutkijoita. On nähty kiistanalaiseksi, millaisin kriteerein luotettavuutta tulisi arvioida, voimmeko soveltaa perinteisiä validiteetin, reliabiliteetin tai objektiivisuuden mittareita vai onko kehitettävä uusia kriteereitä, jotka sopivat erityisesti laadulliseen tutkimukseen (Mäkelä, 1990). Itse olen omaksunut käsityksen, että kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuus luotettavuutena syntyy toisaalta omien tutkimuksellisten valintojen näkyväksi tekemisestä ja niiden perustelemisesta, toisaalta monipuolisesta ilmiön kuvaamisesta. Tutkimuksen uskottavuuden parantamiseksi on syytä pohtia myös tutkijan roolia suhteessa tutkittavaan yhteisöön.

Tutkimuksellisia valintojani olen pyrkinyt perustelemaan läpi työn, samoin kuvaamaan artefaktien roolia ja merkitystä mahdollisimman monipuolisesti. Olen myös pyrkinyt ottamaan huomioon ja kirjoittamaan näkyviin ne poikkeavat tapaukset, jotka haastavat etukäteisolettamuksia tai jo syntyneitä tulkintoja ja sopeuttamaan tulkintojani näiden ristiriitojen mukaisesti (Seale, 1999, 73–86). Näitä ovat erityisesti kappaleessa 7 käsitelty leikinomainen suhtautuminen artefakteihin, ja kappaleessa 8 esiintunut näkemys tutkimuksen alussa vielä ennakoimattomasta, mutta tulosten kannalta relevantista käsitteestä, nimittäin organisaation identiteetistä.

Olen lähtenyt siitä periaatteesta, että artefakteja ja niihin organisaatiossa liitettäviä merkityksiä ymmärtääkseen on ilmiötä tarkasteltava kokonaisvaltaisesti ja kussakin tapauksessa omaan erityiseen viitekehykseensä liittyneenä. Kokonaisuuden korostaminen tarkoittaa sitä, että koko muu organisaatiokulttuurinen konteksti pyritään ottamaan tarkasteluun mukaan. Kontekstilla ymmärrän tässä kaikkia niitä ehtoja, jotka ovat tehneet artefaktien kulttuurisen rakentumisen mahdollisiksi. Siksi olen halunnut kuvata muun muassa artefak-

tien historiallista taustaa, henkilöitä ja toimialaa. Toisaalta on huomattava, että myöskään konteksti ei ole stabiili ja monoliittinen, vaan alati muuttuva, joten (yhden) kontekstin sijaan tulisi puhua useista mahdollisista konteksteista. Tutkittavaa ilmiötä ei voi sijoittaa yhteyksiinsä, ikään kuin tämä konteksti olisi itsestään selvä, yksi ja ainoa. Konteksti on aina tutkimuksessa tuotettu eikä löydetty tai historian kätköistä nostettu. (Palin, 1998).

Katson, että tutkimukseni luotettavuutta on edistänyt se, että keräsin aineistoa useilla eri menetelmillä ja useista lähteistä. Näin eri lähteistä saatua tietoa voitiin vertailla keskenään ja saada kulttuurikuvauksen perusta niin laajaksi kuin mahdollista. Aineistonkeruun ulottaminen organisaation eri tasoille ja ryhmiin vähensi mahdollisuutta, että vain yksi versio tapahtumien kulusta nousisi hallitsevaksi. Useat kertomukset, henkilöt, tilanteet ja kommentit pyrittiin sitomaan yhteen, jotta kuvaus olisi uskottava.

Tärkeä kysymys on, missä määrin tutkittavat ilmiöt todella kuvaavat kyseisen organisaation arkielämää olennaisella tavalla. Esimerkiksi Morgan (1986, 140) varoittaa keskittämästä liikaa huomiota kulttuurin outoihin ja jännittäviin näkyviin tunnusmerkkeihin, eriskummallisiin tapoihin tai huvittaviin tapahtumiin, jotka kuitenkin koko kulttuurin ymmärtämisen kannalta saattavat olla marginaalisia. Tässä tutkimuksessa tätä on pyritty välttämään paitsi kuvaamalla ilmiötä moniulotteisesti ja eri puolilta, myös ottamalla huomioon organisaatiossa aina vaikuttavat valtaintressit ja niiden kytkeytyminen artefaktien saamiin merkityksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että artefaktien merkitykset muotoutuvat tilanteisesti eri toimijoiden välisten neuvottelujen tuloksena. Liikkeenjohto haluaa sitoa artefaktit välineinä osaksi tuloksen tekemisen logiikkaa, arkkitehdit ja muotoilijat puolestaan haluavat esitellä ne itseisarvoisina omien luovien prosessien tuotoksina tai referensseinä ja työntekijät taas liittävät artefaktit osaksi monitasoisia työn tekemisen, työpaikan sosiaalisten suhteiden ja omien henkilökohtaisten reviirien rakentamisen käytänteitä.

Lisäksi olennaista on myös kohdeorganisaation edustajien käsitys tuloksena tuotetun kuvauksen paikkansapitävyydestä. Toimitin SOLiin muutamia kertoja tutkimusprosessin aikana tutkimuspapereita, jotka kuvasivat saamiani alustavia tuloksia. Sain yksinomaan positiivista palautetta näistä tuloksista. Lisäksi SOLin ylin johto, Liisa Joronen ja Anu Eronen sekä markkinointijohtaja Tuija Valmela ovat lukeneet lopullisen työn eikä heillä ole siihen ollut huomauttamista tai muutosehdotuksia. Liisa Joronen korosti, että tulkinnat perustuvat omiin havaintoihini ja haastatteluihin ja niistä itsenäisesti tekemiini tulkintoihin.

Vaikka organisaation aistimellinen ulottuvuus on saanut huomiota viime vuosina, on lähes kaiken tutkimuksen implisiittinen päähuomio keskittynyt siihen, miten tutkijat kuvaavat juuri esimerkiksi artefakteja. Vähemmän on pohdittu sitä, miten organisaation jäsenet kokevat aistimellisuuden ja miten he

siitä puhuvat. Steven Taylor (2002) on puhunut esteettisestä mykkyyydestä, jolla hän tarkoittaa ihmisten kyvyttömyyttä pukea sanoiksi hienovaraisia esteettisiä ja aistimellisista kokemuksia ja tuntemuksia. Katson tämän koskevan niin minua tutkijana kuin SOLilaisia organisaation jäseniäkin. Pelkän haastattelun keinoin on vaikeata tavoittaa tämän ilmiön rikkautta. Joissakin tutkimuksissa on käytetty erilaisia apukeinoja, kuten piirustuksia (Barry, 1996) tai valokuvia (Warren, 2002) ja niistä keskustelua yhdessä organisaation jäsenten kanssa.

Tämä tutkimus rakentuu kuitenkin pääosin haastattelumateriaalin varaan. Strategiani oli aloittaa haastatteluilla, ja mikäli myöhemmin näyttäisi siltä, että menetelmävalinta ei olisi onnistunut, voisin täydentää sitä muilla menetelmillä. Haastattelut näyttivät kuitenkin toimivan hyvin, sillä edellä luetelluista haitoista huolimatta haastattelulla on myös kiistattomia etuja. Haastattelu on menetelmänä yksinkertainen ja joustava. Haastattelu voidaan tehdä melkein missä vain ja milloin vain eikä se vaadi erityisjärjestelyjä. Tutkimukseen osallistuvilla on yleensä käsitys siitä, mitä se menetelmänä pitää sisällään, eikä se aiheuta heissä hämmennystä, kuten esimerkiksi (osallistuva) havainnointi saattaa joskus tehdä.

Haastatteluilla pyrin saamaan selville muun muassa, minkälaisia tulkintoja ihmiset liittivät artefakteihin ja miten artefaktit liittyivät ihmisten jokapäiväiseen elämään työpaikalla. Haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutustilanteen onnistuminen sekä käsitteiden operationalisointi ja kysymysvalinnat sanelevat pitkälti haastattelumateriaalin käyttökelpoisuuden. Esimerkiksi, mikäli artefakteja tutkittaessa pyydetään haastateltavilta valmiita tulkintoja tiloista, tai väreistä ("Mikä on tilan merkitys?") joudutaan eittämättä harhateille. Silloin haastateltavat saattavat ryhtyä haastattelutilanteessa tuottamaan (symboli)merkityksiä asioille, joita he eivät ole tulleet aiemmin ajatelleeksikaan. Pyrin välttämään tätä pysyttelemällä hyvin yleisen tason kysymyksissä, esimerkiksi pyytämällä kertomaan tilan suunnittelusta tai mielipaikoista tai paikoista jossa hän yleensä työskentelee.

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava asia on aineiston ikä. Oma tutkimustani arvioitaessa on otettava huomioon, että aikaa siitä, kun ensi kerran ajoin taksilla SOLin takapihalle on kulunut jo runsaat kymmenen vuotta (ks. taulukko jäljempänä). Sain prosessin aikana kokea kouriintuntuvasti, että tutkija ei ole muusta elämästä irrallinen yksilö, vaan että monet ihmisen roolit limittyvät toistensa lomaan ajan mittaan ja eri asiat vaativat eri aikoina erilaisen tärkeysjärjestyksen. Miten tämä seikka vaikuttaa tulosten relevanssiin tällä hetkellä? Ovatko tutkimuksen tulokset enää ajankohtaisia? Erityisesti kvantitatiivisen tutkimusperinteen piirissä ajatellaan, että aineiston validiteettia heikentää, mikäli eri tutkimusajankohtien välillä on tapahtunut asioita, jotka vaikuttavat haastateltuihin henkilöihin.



Taulukko 3. Tutkimushaastattelujen tekemisen jakautuminen eri vuosille.

	1993	1994	1995	1996 – 2002	2003
Tehdyt haastattelut (kpl)	14	7	3	–	3

Vaikka tutkimukseni ei valmistunut niin nopeasti kuin sitä aloittaessani suunnittelin, ei se mielestäni heikennä tutkimuksen luotettavuutta ratkaisevassa määrin. Ensinnäkin, viimeiset tekemäni haastattelut paljastavat, että tutkimukseni kohdeilmiö, artefaktien hyväksikäyttö ja siihen liitettävät tulkinnat ovat aktuelleja SOLissa vielä tälläkin hetkellä. Kulttuuriset muutokset tapahtuvat hitaasti. Toki tulkintojen täsmällinen sisältö on alati muuttuva, ja siksi olen kirjoittanut tutkimuksen loppuun epilogin, joka kuvaa lyhyesti SOLissa tapahtuneita muutoksia näiden vuosien aikana. Toisekseen on huomattava, että artefaktimerkitysten tyhjentävä kuvaaminen ei sittenkään ole tutkimukseni perimmäinen tarkoitus. Tarkoituksenani on pohtia artefaktien roolia osana organisaatiokulttuuria ja tässä suhteessa tutkimus ei kiinnity mihinkään tiettyyn aikakauteen, vaan tulokset kestävät ajan yli tapahtuvan tarkastelun. Samalle aineistolle voidaan näin esittää yhä uusia kysymyksiä.

Kolmanneksi, ajan kuluminen on tuottanut tulkintoihin sellaista perspektiiviä ja ymmärrystä, joita en välittömästi olisi pystynyt tiedostamaan. Uskon, että tutkimukseni olisi varsin toisenlainen, ja luultavasti ainakin omasta mielestäni tuloksiltaan paljon ohuempi, jos olisin kirjoittanut sen valmiiksi heti aktiivisimman kenttätyön päätyttyä. Koska tutkimusta ei voi sulkea pois arkisesta elämästä silloinkaan kun ei sitä aktiivisesti pohdi tai kirjoita, monet teemat muotoutuivat lopulta aivan erinäköisiksi kuin mitä alun pitäen olin kaavaillut. Esimerkiksi artefaktien aistimellisuus SOLilaisten kokemana oli tullut vain heikosti esille aikaisemmissa tarkasteluissani. Ymmärsin kiinnittää siihen perinpohjaisempaa huomiota vasta kun osallistuin organisaatioestetiikkaa käsittelevään seminaariin vuonna 2000. Tulosten paikallisissa selityksissä on luonnollisesti otettava huomioon SOLin sijainti oman elämänkaarensa alussa, joka näkyy yrityksen kulttuurissa vahvana johdon ideologian läsnäolona ja kollektiivisen identiteetin pohdinnan keskeisyytenä.

## Tutkijan rooli

Millaisen roolin kulttuurintutkijan tulisi omaksua suhteessa tutkittavaan organisaatioon? Joissakin tutkimuksissa rooli on ollut konsultinomainen, tai konsultin ja tutkijan roolit ovat vaihdelleet tutkimusprosessin aikana (Kinnunen, 1990, 68; Silén, 1995, 128-132). Toisissa taas korostetaan tutkijan autonomista asemaa ja sanoudutaan irti kaikenlaisista normatiivisista lausumista tutkittavan organisaation suhteen (Aaltio-Marjosola, 1991, 81). Itse pidin selvänä alusta lähtien, että roolini ei tässä suhteessa voisi ainakaan olla ainakaan ulkopuolelta neuvoja antavan asiantuntijan rooli, pidin sitä itselleni vieraana lähestymistapana. Halusin kuvata tutkittavan ilmiön eri puolilta, kriittisestikin, mutta eri toimijoiden kannalta katsottuna. Kriittisyys tarkoittaa tässä erityisesti piilossa olevien aspektien nostamista esille ja siten pyrkimystä mahdollisimman monipuoliseen kuvaan ilmiöstä.

SOLissa yrityksen johto teki omalta puoleltaan alkuasetelman verrattain selväksi heti ensitapaamisella; he eivät odottaneet tältä tutkimukselta minäkäänlaista käytännön relevanssia tai toimenpidesuosituksia. ”Erittäin harvoin nämä tutkimukset tuovat esiin mitään sellaista, mistä johto ei jo olisi tietoinen. Tämä on meidän puoleltamme puhdasta hyväntekeväisyyttä,” Liisa Joronen totesi. Tämä toteamus kuulosti hyvin vapauttavalta, tulkitsin sen niin, että voisin edetä aineistonkeruussa verrattain vapaasti ja suunnata tutkimusta siten kuin se minun mielestäni näyttäisi tarkoituksenmukaiselta.

Silti vuorovaikutus ei sujunut täysin ilman ennakko-odotuksia. Hyötynäkökohtien vähättelystä huolimatta vaikutti aluksi siltä, että tutkimukselleni oli kaavailtu jonkinlainen rooli yrityksen imagokampanjassa ja markkinoinnissa. Väitöskirjaprojektini tuntui herättävän innostusta yrityksessä. Aineistonkeruun keskivaiheilla minulle ehdotettiin - joskaan ei yrityksen ylimmän johdon taholta - ilmeisen vakavissaan, että SOL voisi jotenkin osallistua valmiin tutkimusraportin ulkoasun muotoiluun ja muun muassa että väitöskirjani painettaisiin keltaiselle paperille. Kun sitten osoittautui, että tutkimushanke tulisikin kestämaan useita vuosia, ja yrityksessä alkoi viritä suunnitelmia jo uusista tilaratkaisuksista, esitettiin huoli tutkimuksen vanhenemisesta.

Aika ajoin minulle tuli siis tutkimuksen alkuvaiheessa tunne, että kaiken avun vastapainoksi minun haluttiin kirjoittavan juuri tietynlaista kertomusta SOLista, ts. toistavan sitä sankaritarinaa yrityksestä, joka oli tuttu julkisuudesta ja lehtien palstoilta. Erityisesti kenttätyön alkuvaiheessa näkyi, että jotkut henkilöt halusivat tarjoilla minulle SOL-kulttuuripaketin kaikilla mausteilla. Vahva vaikutelma oli, että eräät haastateltavista olivat erittäin varautuneita ja toistivat minulle ikään kuin harjoiteltuja vastauksia, sanasta sanaan samoja lauseita ja sanontoja, mitä yritysjohto eri lehtiartikkeleissa. Ote tutkimusmuistiinpanoistani kertoo:

Haastateltava oli selvästi varautunut, joskin vapautui hieman loppua kohden. Aluksi nousi mielikuva virallisen ideologian toistamisesta, kuin näyttelijä teatterin lavalla, sanasta sanaan, hitaasti ja punniten vuorosanoja lausuen, pitäen tarkasti huolta siitä, että sanovat asiat oikein. Ehkä olen vielä liian kokematon tähän hommaan ja se näkyy? (Tutkimuspäiväkirja, 5/1993)

Myöhemmin opin huomaamaan, että toiset ihmiset olivat kautta linjan varautuneempia kuin toiset ja että toiset taas toivat julki yllättävän avoimesti täysin vastakkaisia mielipiteitä kuin mitä oli tulkittavissa SOLin johdon julkisuomaksi viralliseksi linjaksi .

Ymmärsin myös vähitellen, että mikäli omaksun konstruktionistisen tavan tehdä tutkimusta, on minun hyväksyttävä myös se tosiasia, että minuun tutkijana kenties suhtaudutaan varauksellisesti tai että minuun yritetään vaikuttaa tarjoamalla oikeaksi uskottuja tulkintoja. Vaikuttamisen, vastavaikuttamisen ja merkityksistä neuvottelun maailma on luonnollinen osa solilaista(kin) tapaa suhtautua asioihin. Tässä kontekstissa on itsestään selvää, että on erilaisia mielipiteitä, ja että muut pyritään voittamaan omalle puolelle. Olisi päinvastoin outoa ja poikkeuksellista, mikäli olisin itse suljettu tämän maailman ulkopuolelle.

Suhtautumiseni SOLiin tutkimuskohteena eli kaiken kaikkiaan jatkuvasti. Alkuvaiheessa halusin vain kiihkeästi tietää *kaiken* yrityksestä. Kyselin ja kyselin, ja kun uusia asioita ja näkökulmia tuli puheeksi, tuli tunne, että halusin ottaa nekin huomioon. Joku SOLilaisista totesikin minulle nauraen, että on jo ongelmallista, jos haluan saada selvyyden ihan kaikesta, enkä pysty tyytymään siihen, mitä alussa oli sovittu, siis vain fyysisiin puitteisiin ja muutamaan haastateltavaan. Olin innostunut siitä, miten paljon mielenkiintoisia ilmiöitä yritykseen näytti liittyvän, ja että artefakteilla todella oli merkittävä rooli tässä kulttuurissa.

Jossain vaiheessa innostus laantui ja muuttui paikoitellen rauhattomuudeksi, kun aloitin varsinaista havainnointijaksoa ja tein viimeisiä varsinaisia haastatteluja. Asiat näyttivät liittyvän toisiinsa niin monimutkaisella tavalla, että ne eivät enää olisi hallittavissa yhden työn kansion välissä. En ollut myöskään varma, mitä olisi pitänyt ajatella solilaisesta artefaktien johtamisesta. Paikoitellen se näytti todella manipulatiiviselta ja pakottavalta. Tilanteen teki jatkossa vielä monimutkaisemmaksi se, että Liisa Joronen puhui haastatteluissa minulle erittäin avoimesti ja vuolaan monipolvisesti yrityksen johtamiseen liittyvistä pohdinnoistaan. Hän oli hyvin tietoinen kaikista niistä epäilyistä ja moitteista, joita heidän toimintatapaansa kohtaan on esitetty. Liisa Joronen ei suinkaan tyytynyt esittämään vain SOLin kiillotettua julkisivua, vaan makeasti nauraen kuvaili solilaista tapaa pitää vaatteissaan SOL-logoa tai hymynaamoja esittäviä pinssejä ja muita rintamerkkejä verraten niitä entisen Neuvostoliiton

kunniamerkkiperinteeseen. Tämänkaltaista avoimutta en ollut odottanut. Toisaalta myöskään SOLilaiset eivät näyttäneet alistuvan uhrin rooliin, vaan esittivät suorasukaisesti mitä moninaisempia mielipiteitä johtajistaan ja elämänmenosta yrityksessä.

Huomasin, että minulle oli vaivihkaa muodostunut ennakkoluulo siitä, mikä olisi tässä yrityksessä toisaalta johtajan rooli, mikä taas johdettavien. Mielikuva perustui oletukselle asetelmasta, jonka ääripäissä olisivat vastakkain toisaalta johtaja totisena pakottajana ja toisaalta alaiset surkeina uhreina. Tätä ennakkoluuloani sekä SOLin ylin johto että työntekijät nyt käytöksellään rikkoivat. Paikoitellen jotkut SOLilaiset vaikuttivat fanaattisemmilta ja yksitotisemmilta virallisen ideologian kannattajilta kuin johtajat konsanaan. Kaikkien SOLilaisten käytös haastoi siten omia tulkintojani, ja sai minut pohtimaan omia ennakkokäsityksiäni.

Entä mikä on ollut oma roolini tutkimusten tulosten tuottamisessa? Tulkitsevalle, hermeneuttiselle lähestymistavalle on tunnusomaista, että siinä tulkitsijoita ovat nimenomaisesti tutkittavat henkilöt, ja tutkijan roolina on mahdollisimman kuuliaisesti toistaa niitä tulkintoja, joita hänelle kerrotaan. (Gioia, 1998, 27). Tutkimuksen fokus on niissä tavoissa, joiden avulla organisaation jäsenet jäsentävät omaa todellisuuttaan. Tämä on pitkälti ollut myös oma lähtökohtani. Toisaalta, on helppo yhtyä mielipiteeseen, jonka mukaan tulkitsevan paradigman mukainen kulttuurin kuvaus joskus romantisoii aineistonkeruuta ja tulkintaa. Syntyy vaikutelma siitä, että etnografisten menetelmien avulla voidaan ilman ongelmia aidosti jäljittää ja toistaa autenttisia paikallisia tulkintoja (vrt. Jones, 1996, 16). Kuitenkin, aitojen merkitysten metsästys on vaikeata, sillä voidaan kysyä, onko todenmukaista puhetta ylipäätään olemassa. Oma käsitykseni on, että tutkijalla on väistämättä vaikutusta myös saamiinsa tuloksiin ensinnäkin sitä kautta, että ihmiset sopeuttavat puheensa vastapuolen mukaan ja kertovat sitä, mitä olettavat toisen haluavan kuulla (ks. erilaisten puhetaipojen arvioinnista tutkimuksessa Mäkelä, 1990). On siis erilaisia tapoja puhua eri yleisöille, eikä toinen tapa ole toista todempi. Toisekseen, tutkijalla on myös aktiivinen rooli tulosten tuottamisessa ja esittämisessä (Denzin, 1994). Tulokset eivät synny itseksensä aineistosta, vaan tutkijan on ne määriteltävä.

Etnografisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan ensimmäisen ja toisen asteen tulkinnosta (van Maanen, 1979). Ensimmäisen asteen tulkinnassa pyrkimyksenäni on kuvata artefakteihin liitettäviä merkityksiä sellaisena, kuin tutkittavat henkilöt itse ne minulle ilmaisevat. Tämä kuvaus syntyy aineiston luokittelun ja jäsentämisen kautta, kun tutkimukseni materiaali muuttuu havainnoista ja haastatteluaineistosta tekstiksi. Näitä tulkintoja ovat kuvaukset siitä, millaisia johtamisen intentioita artefakteihin liittyy tai miten SOLilaiset ilmaisivat minulle suhdettaan tilaan ja tavaroihin. Toisaalta tehtävänäni tutki-

jana on myös tehdä toisen asteen tulkintoja, siis tulkita tämä kaikki erääksi mahdolliseksi versioksi organisaatioteoreettisesta näkökulmasta katsottuna (mm. Alvesson – Sköldbberg, 1994). Tässä kanssani keskustelevat paitsi SOLilaiset, myös eri tutkijat organisaatiokulttuurin ja -teorian, estetiikan, taiteen tutkimuksen tai sosiologian alalta. Tämä tulkinta edellyttää aina paitsi tietynlaisen etäisyyden ottamista aineistoon, myös jonkin näkökulman valitsemista, eikä se voi olla tyhjentävä tai lopullinen. Tämä on aina tutkijan omaa tuotosta ja hänen persoonallinen valintansa. Tällöin lopputulos on vain eräs vastaus monien mahdollisten joukossa kysymykseen "Millaisia kuvia artefaktit tuottavat solilaisesta organisaatiokulttuurista?"



## 4 SOL PALVELUT OY YRITYKSENÄ

### 4.1 Historiallinen tausta

SOL Palvelut Oy:n juuret ovat Lindström-yhtiöissä, joiden kantayritys Lindström Oy on vanhimpia suomalaisia yhä toimivia liikeyrityksiä. Lindström Oy:n toiminta lasketaan alkaneeksi vuonna 1848, kun värjärimestari Carl August Lindström perusti oman liikkeen ja aloitti toiminnan nykyisen eduskuntatalon kohdalla Helsingissä. Vuonna 1922 yritys siirtyi nykyisen omistajasuvun hallintaan. Yrityksen osti yli-insinööri Johan Roiha, joka vuonna 1913 oli perustanut koneellisen valkopesulan. Vuonna 1981 yrityksen johtoon tuli kolmas sukupolvi, toimitusjohtajaksi ekonomi Liisa Joronen ja 1985 hallituksen puheenjohtajaksi dipl.ins., ekonomi Jukka Roiha.

Vuonna 1991 Lindström oli valtakunnallisesti toimiva yritysryhmä, joiden tärkeimmät yritykset ovat Lindström Oy, Lainatekstiili Oy, Cleaner Oy ja Lindström Siivouspalvelu Oy. Liiketoiminnallisesti konserni jakaantui neljään tulosyksikköön, jotka ovat pesula/tekstiilivuokraus, siivouspalvelu, cleaner - palvelut ja yksityisasiakkaiden pesulapalvelut. Lindströmillä oli vuonna 1991 kymmenen omaa tuotantolaitosta, lukuisia myyntikonttoreita ja 42 pikapesulaa, joista 33 on Suur-Helsingin alueella. Liikevaihto oli tuolloin 554 milj. mk (92 milj. e) ja henkilöstöä 3 500. Naisia työvoimasta oli noin 70 %.

Pesula- ja tekstiilivuokraustoiminta muodostivat liikevaihdon perusteella laskettuna merkittävimmän toimialan. Liikevaihdoltaan vähäisemmän siivouspalvelun kohteina olivat tavanomaisen toimistosiiivouksen lisäksi vaativat erikoisalut, kuten elintarvike- ja lääketeknologia ja lentokoneiden siivous (Joronen 1993, 7).

Vuoden 1991 lopulla Lindström jakaantui kahteen osaan Liisa Jorosen lunnastaessa itselleen siivous- ja jätepalvelutoiminnat. Uudet yritykset siirtyivät uusiin toimitiloihin ja muuttivat nimensä SOL Siivouspalvelu Oy:ksi ja SOL Jätepalvelu Oy:ksi keväällä 1992. Suurin osa Lindström Siivouspalveluiden henkilökunnasta siirtyi uuden yrityksen palvelukseen. Liisa Joronen toimi hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajaksi valittiin Anu Eronen.

SOL Siivouspalvelun liikevaihto v. 1992 oli 181 miljoonaa markkaa, ja henkilökuntaa oli kaikkiaan 2 400, joista 75 työskenteli yhtiön pääkonttorissa Helsingissä. Toiminta-alueena on koko Suomi, haarakonttoreita on 14 ympäri

maata. Pääasiallisina palvelukohteina ovat lääke- ja elintarviketeollisuus, kiinteistöt, toimistot, julkinen sektori, tavaratalot, varastot ja kuljetusvälineet

## 4.2 SOLin toimintatapa

*Työn jäsentely.* Tutkimuksen aikana SOLin organisaatio oli jakautuneena karkeasti kuvattuna kahteen osaan, palvelu- ja myyntiorganisaatioon. Palveluorganisaation tehtävänä on tuottaa sovittu palvelu, siis siivous korkeatasoisesti, myyntiorganisaatio koostuu myyntineuvottelijoista, jotka huolehtivat siitä, että palveluorganisaatiolla riittää työtä. Työn organisoinnista on ulkopuolisen vaikeata päästä selville, sillä sitä ei ole kirjattu erityisesti mihinkään. Studiossa ei ole lainkaan esimiehiä palvelevaa väkeä. Jokaisen on itse otettava kopionsa, lähetettävä faksinsa ja keitettävä kahvit vierailleen. Näin tekevät kaikki ylintä johtoa myöten. Varsinaista organisaatiokaaviotakaan ei haluta piirtää, jotta se ei kangistaisi ja jäykistäisi toimintaa ja loisi mielikuvaa hierarkioista. Vaikka kaikilla on selkeät vastualueet, toimenkuvat ovat laajat ja muuttuvat, halutaan paeta rutiineja. Käytännössä SOLin henkilökunta koostui kuitenkin ydintoiminnoiltaan seuraavasti:

- myynti
- (siivous)tuotanto
- hallinto ja johto

Siivoustoiminnon organisointi on erityisen moniportaista. Siivoojilla on välittöminä esimiehinään palveluohjaajat ja näiden esimiehinä palveluesimiehet, joita puolestaan johtavat palvelujohtajat. Vuoden 1995 alusta organisaatio muuttui siten, että ennen tätä melkoisen hierarkkista ja moniportaista palveluorganisaatiota kevennettiin esimiestasoja vähentämällä.

Aineistonkeruun ajankohtana SOLin siivoojista suurin osa tekee työtä perinteisellä tavalla. Heillä on työaika, esimiehet ja työohjeet. Siivoojien työn kehittämistä pidettiin SOLissa yleisesti yhtenä suurimmista haasteista. Tavoitteena on, että yhä suurempi osa siivoojista voisi vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa tai osallistua myyntiin. Esimerkiksi vain noin kolmasosa siivoojista on käynyt kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa. Vaihtuvuutta katsottaessa siivoojat voidaan jakaa kahteen ryhmään, "keikkaa" tekeviin nuoriin opiskelijoihin ja muihin vastaaviin lyhytaikaisia tuloja hakeviin henkilöihin, jotka viihtyvät yrityksessä vain vuoden tai kaksi. Suuri osa siivoojista oli kuitenkin henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä useita vuosia ja pitävät sitä selkeästi ammattinaan.

*Kannattavuus ja tuloksen seuranta.* Yrityksessä sovelletaan tulosjohtamista. Työskentely perustuu henkilökohtaiseen tavoitteiden asetteluun, tiukkaan seurantaan ja tulospalkkaukseen. Tuloksen kehittymistä seurataan kuukausittain.



Budjetointi ja toimintasuunnitelman tekeminen on viety alaspäin organisaatiossa, palveluesimiehet tekevät kukin oman budjettinsa ja toimintasuunnitelman. Pyrkimyksenä on saada jokainen hoitamaan aluettaan kuin pientä yritystä, eli vastaamaan itsenäisesti siivoustoiminnasta, myynnistä, hallinnosta ja palvelun laadusta. Hallinnon tukihenkilöt auttavat heitä tässä.

Hallinto henkilöt asettavat omat tavoitteensa, jotka ovat sekä aikatauluihin että laatuun sidottuja. Säännöllisten ta-tu (tavoitteista tuloksiin)-keskustelujen avulla pyritään lisäämään sitoutumista tuloksien saavuttamiseen ja selkeyttämään avaintehtävälajeita, sekä ylipäättään lisäämään suunnitelmallisuutta ja pitkäjännitteisyyttä henkilöstön toimintaan. Hallinnossa ja palveluesimiessä toiminta perustuu henkilökohtaiseen tavoitteiden asetteluun, tiukkaan seurantaan ja tulospalkkaukseen joka tulee kuukausipalkan lisäksi. Myyntihenkilöstöllä, palveluesimiehillä, aluejohtajalla ja ylimmällä johdolla on käytössä SOL-tuottavuusindeksi, joka lasketaan kunkin tason omista tuottavuustekijöistä (Koskela, 1995, 41). Tulospalkkaukseen vaikuttavat esimerkiksi perehdytettyjen uusien työntekijöiden määrä. Hallinnon työntekijä saa palkanlisää 10-30 %, jos hän saavuttaa tavoitteensa, jos ei, palkkio menetetään.

Positiivista palautetta annetaan henkilökohtaisella kiitoksella, ryhmäpalautteella ja erilaisilla tavarapalkinnoilla, kuten puutulppaneilla tai koruilla (Joronen, 1993, 243). Palaute pyritään antamaan konkreettisista asioista välittömästi. Kaksi kertaa vuodessa pidetään erityiset SOL-päivät, joissa jokainen astuu esiin ja kertoo muiden edessä omat toteutuneet tunnuslukunsa ja vertaa niitä omiin budjetoituihin tavoitteisiinsa. Hyvät saavutukset saavat suosio-osoituksia.

Vuonna 1992 Suomen Yritystaito Oy valitsi SOL Siivouspalvelun vuoden tuloksentehtäjäksi. Aikaisemmin on valittu vuoden tulosjohtaja, mutta Liisa Jorosen erityistoivomuksesta huomio osoitettiin koko organisaatioon. Perusteluissa todettiin: "SOL Siivouspalvelussa on päädytty omaehtoisen kehittämisen kautta toimintamalliin, jota voidaan pitää täydellä syyllä tulosjohdetun työyhteisön malliesimerkkinä." Vuonna 1992 lanseerattu uusi nimi ja uudelle työkulttuurille perustuva imagon muutos ovat tutkimusvaliokunnan mukaan muuttaneet siivoustyön mielikuvaa entistä myönteisempään suuntaan. "Onnistuminen SOL Siivouspalvelun kaltaisessa kehittämisprosessissa edellyttää, että kehittämisessä otetaan huomioon sekä asiat että ihmiset ja että koko henkilöstön kyvykkyys hyödynnetään. Johdon aktiivinen sitoutuminen prosessiin on kehittämisen merkittävin edellytys. Tätä on haluttu vuoden tuloksentehtäjän valinnalla korostaa" (Tutkimusvaliokunnan perustelut)

*Asiakastyytyväisyys ja laatuajattelu.* Asiakastyytyväisyyteen pyritään määrätietoisesti ja sen toteutumista seurataan SOL Siivouspalvelussa säännöllisesti. Asiakas merkitsee säännöllisten seurantakerrosten yhteydessä palveluraporttiin arvionsa yleisestä puhtaustasosta kasvokuvien avulla, valittavana on

viisi ilmettä naurusta mutruun. Myönteiset arviot siirretään siivoojien henkilökohtaiseen palautekorttiin, laatupassiin. Asiakastyytyväisyys on yrityksessä kytketty tiukasti laatuajatteluun. Vuonna 1991 SOL Siivouspalvelu voitti Suomen Laaturpalkinnon suuryritysten sarjassa. Palkitsemisperusteissa nostettiin erityisesti esille yhtiön asiakastyytyväisyysseuranta ja palautejärjestelmät.

*Henkilöstöpolitiikka.* Ihmisiä kannustetaan oman työn kehittämiseen laajamittaisella aloitetoiminnalla, johon yrityksessä on panostettu näkyvästi. Vuonna 1992 aloitteita kerättiin henkilökunnalta kaikkiaan 24 885. Aloitteiden purkamista varten on perustettu ryhmiä, jotka käyvät aloitteet läpi yksitellen ja päättävät, toteutetaanko aloite, kuka sen toteuttaa ja jos aloite vaatii rahaa, mistä raha saadaan. Jokainen aloite saa koodinumeron, joka kertoo, mitä suurempaa ryhmää aloite koskee (esim. asiakaspalvelu, julkisuus, palkkaus, työmenetelmät, vapaa-aika, jne.) Toteutuneista aloitteista tiedotetaan aloitteen tekijälle ja elektronisen postin kautta maanlaajuisesti kaikille toimihenkilöille. Aloitteet, joita ei voi tässä vaiheessa toteuttaa, siirretään elektronisen postin kirjastoon kohdalle aloitepankki .

Yrityksessä korostetaan voimakkaasti henkilöstön osallistumisen tärkeyttä. Se perustuu uskoon myönteisestä ihmiskäsityksestä, joka SOLissa on eksplisiittisesti ilmaistu seuraavasti:

- ihminen on vastuuntuntoinen ja haluaa tehdä hyvää työtä
- ihmisellä on itsetunnon tarve ja onnistumisen tarve
- ihmiset ovat erilaisia
- ihmisellä on vapaa tahto ja hän haluaa olla yksilö
- ihmisen henkinen rakenne koostuu ajattelu-, toiminta- ja tunnealueesta, joista jokainen on otettava huomioon
- ihminen on aloitteellinen ja luova.

Ihmiskäsitykseen liittyneinä ovat kolme vapausastetta. Niitä kuvataan seuraavasti:

Työskentelytapamme perustuu kolmeen vapausasteeseen: vapaus työpaikasta - täällä kenelläkään ei ole omaa huonetta, omaa pöytää, omia arkistoja, on vain punainen iloinen kassi, henkilökohtainen kassi, kannettava puhelin ja tietokonepäätteet ovat yhteisiä.

Toinen vapausaste on vapaus statussymboleista-- me olemme täällä pystyneet osoittamaan, että arvostus syntyy muista tekijöistä, ei välttämättä näistä statuksista, vaan ihmisen omasta persoonasta, tuloksesta mitä saadaan aikaan. --

Kolmas, ehkä tärkein, on vapaus työajasta. Meillä on runsas sata ihmistä, joilla ei ole minkäänlaista työaikaa, ei minkäänlaista työajan valvontaa, on vain nämä itse asetetut tavoitteet ja vapaus tehdä asiakas huomioiden, sekä sisäinen että ulkoinen asiakas huomioiden, koska tahansa, miten tahansa, missä tahansa tämä työ. (Liisa Joronen Hyvät Johtajat -videossa, ks. myös Koskela, 1995, 39)

Toimitilat on rakennettu näitä vapauksia silmälläpitäen ja kaikki eri konttorit ympäri maata noudattavat samaa ideaa.

Yrityksen johto pitää tärkeänä henkilöstön kehittämistä, ja siihen ollaan valmiita uhraamaan resursseja. SOL Siivouspalvelun koulutusbudjetti on runsas 1 % liikevaihdosta. Siivoojat saavat alku- ja jatkoperehdytyksen. Perehdytyksen ja työnopastuksen onnistumiseksi koulutusohjaajille järjestetään omaa erillistä ohjaajakoulutusta. Perehdytys järjestetään kaikille uusille työntekijöille. Toimihenkilöille ja esimiehille annetaan pitkäjännitteistä koulutusta. Se perustuu pääosin yrityksessä suoritettuihin ilmapiiri- ja kehittämistarvetutkimuksiin ja niiden antamiin tuloksiin. Tämä koulutusohjelma, ns. SOL-tutkinto, koostuu viidestä erillisestä opintokokonaisuudesta, jotka ovat perehdyttäminen, viestintä, esiintyminen, aurinkoinen palvelu ja taloudellisuus. Moduulit ovat 2–4 kuukauden pituisia etäisopiskelujaksoja, joihin liittyy 2–4 lähiopiskelupäivää.

Tutkinnon tavoitteena on antaa esimiehille lisää valmiuksia oman työn tehokkuuteen ja henkilökohtaisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi ymmärrys yrityksen taloudellisista asioista ja niihin vaikuttavista tekijöistä edesauttaa Liisa Jorosen mielestä johdon toimenpiteiden ymmärtämistä. Myös esiintymistaito ja viestintä, erityisesti kasvokkainen viestintä, ovat tärkeitä, sillä silloin on mahdollista kysyä, selittää ja perustella. Esimiehet ovat avainasemassa yhtiötä koskevan tiedon levittämisessä. Mitä enemmän tieto kulkee suullisesti, sen parempi. Avotila auttaa viestinnän perillemenossa, SOLissa uskotaan. (Koskela, 1995, 44-45).

### 4.3 SOLin ylin johto

Mielikuva SOLista kiteytyy vahvasti Liisa Joroseen, yrityksen omistajaan ja hallituksen puheenjohtajaan. Hän on ottanut vahvan roolin julkisuudessa, hän näkyy lehtien sivuilla keltaisiin pukeutuneena SOLin rintanappi rinnassa milloin Soneran hallituksen jäsenenä, kirjaraadin puheenjohtajana tai ammattikorkeakoulujen mainoksessa<sup>10</sup>. Samalla hän viestittää SOLista ja SOLin tavasta toimia (ks. seuraava kuva).

---

<sup>10</sup> Helsingin Sanomat, 24.4.1995, A10.



Kuva 2. Liisa Joronen. (Kuva Juha Rahkonen)

Johtajana ja esiintyjänä Liisa Jorosta luonnehditaan esimerkiksi lehtien palstoilla usein karismaattiseksi persoonallisuudeksi. Kuultuani ja nähtyäni useaan otteeseen hänen esityksiään SOLista ja sen toimintatavoista niin yleisön edessä kuin televisiossakin olen itse vakuuttunut siitä, että esiintyjänä Liisa Joronen on vakuuttava. Hän on selvästi puhuja, joka tempaa helposti ihmiset mukaansa. Esiintymisen intensiteetti, eleet ja ilmeet osoittavat, että henkilö on täysillä mukana viestintätilanteessa ja nauttii esityksen antamisesta. SOLia käsittelevistä televisio-ohjelmista on helppo todeta puheen tunnepitoisuus, arvolutautuneisuus, ja tavallisesta arkielämästä poimitut esimerkit vakuuttavat helposti kuulijan, sillä ne puhuttelevat ihmistä hänen oman kokemusmaailmansa kautta. Puheen sanoma ja sisäinen logiikka on vuosien saatossa hioutunut niin aukottomaksi, ettei kuulija pysty vasta-argumentteihin, jos hän niitä sitten haluaisikaan esittää.

Johtajana Liisa Joronen näyttäytyy esimerkiksi lehtihaastattelujen perusteella kunnianhimoisena ja vaativanakin. Itse hän on luonnehtinut suhdettaan valtaan seuraavasti:

Johtaminen antaa tyydytystä, samoin vallan käyttö. Olen varsin kunnianhimoinen. On onni hallita ihmisjoukkoja ja nähdä tuloksia, aikaansaada kasvua ja kehittymistä yrityksessä. Johtajan tulee olla vallanhaluinen, se on yksi johtamisen edellytyksistä. (Liisa Joronen teoksessa Salmenkari – Järvinen, 1985, 86)

Siinä missä teoksen "Naisia talouselämän huipulta" toiset naisjohtajat arkailevat myöntää tavoittelevansa valtaa ja johtajan asemaa, Liisa Joronen sanoo suoraan pitävänsä vallasta ja saavansa sen käytöstä tyydytystä. Hän liittää vallanhalun luontevasti johtajan asemaan, toista ei voi olla ilman toista.

Liisa Jorosen henkilökohtainen kiinnostus taiteisiin, kuvataiteisiin ja teatteriin selittää omalta osaltaan hänen haluaan ottaa huomioon visuaalinen symboliikka ja artefaktien hyväksikäyttö myös johtamisessa. Maaliskuussa 1995 Joronen kirjoittaa kiistelystä ja kohua herättäneestä nykytaiteen näyttely ARS 95:stä<sup>11</sup> myönteisen arvostelun Kauppalehti Optioon. Siinä hän toteaa nykytaiteen kannustavan sellaiseen luovaan ajatteluun ja toimintaan, jota organisaatiot nykyään tarvitsevat ollakseen luovia ja muutosherkkiä.

Kaikkina aikoina kaikissa kulttuureissa taiteilla on ollut suuri merkitys. Taiteilijat ovat olemassa olevan yhteiskunnan havainnollisia kuvaajia. Taide kulkee myös muutoksen kärjessä. Taiteilijat rikastuttavat tavallisten ihmisten arkea ja antavat iloa ja virikkeitä. -- Taide aktivoi, tuo mielihyvää ja turvallisuuden tunnetta. Taide ärsyttää, herättää ihmisen ottamaan kantaa. Taide tarjoaa mahdollisuuden laajentaa elämänpiiriä ja tuo sisältöä ja tekemistä elämäämme. Taide tarjoaa elämyksiä, se auttaa unohtamaan arjen yksitoikkoisuuden. Taide lisää tiedonhalua. Taide auttaa meitä näkemään. (Liisa Joronen, Kauppalehti Optio, 1995)

Taiteilija Jan-Erik Anderssonin näyttely 'Clean/Puhdas/Ren' Helsingissä 1995 johti Liisa Jorosen mielenkiintoiseen yhteistyöepisodiin tämän kuvataiteilijan kanssa. Näyttelyssä Andersson siivosi tyhjää Sculptor-galleriaa kahden viikon ajan. Liisa Jorosen toimeksiannosta Andersson alkoi kehittää uutta toimitilaa, SOL-maata, entiseen tyhjillään olleeseen Apollon yhteiskouluun vähitellen ahtaaksi käyneen SOL Studion tilalle. Tilaan oli tarkoitus mahduttaa työtilat noin 150 ihmiselle, mutta sen lisäksi useita muitakin toimintoja, kuten toimisto- ja opetustiloja, naivistisen taiteen museo, vaihtuvien näyttelyiden tila, lasten leikkikoulu, nuorisokerhoja, tiloja eläkeläisten toimintaan, meditaatiohuone ja myös muutama asuinhuoneisto.

Andersson ryhtyi yhdessä työryhmän kanssa suunnittelemaan tätä kokonaisuutta. Työryhmään kuuluivat myös arkkitehdit Erkki Pitkäranta ja Jari Inkinen, joitakin SOLilaisia sekä myös muutamia innostuneita lapsia. Helsingin Sanomat kirjoitti hankkeen edistymisestä seuraavasti:

Pienoismalli on nyt valmis. Siitä hahmottuu idea SOL-maasta, nelikerroksisesta taideteoksesta, jonka sisälläkin on pieniä taideteoksia, useita satoja. Mallista voisi päätellä, että taideteokseksi muuttuva Apollon koulu on hurjempi kuin yksikään taiteilija Hundertwasserin rönsyävistä taloteoksista Itä-vallassa.

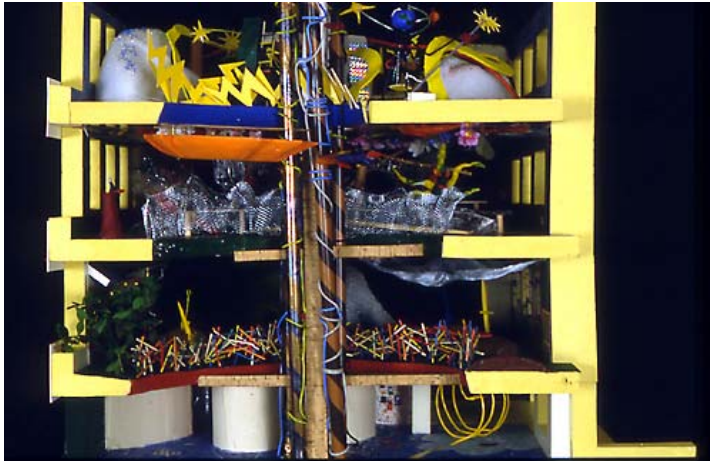
<sup>11</sup> Suuren yleisön paheksuntaa herätti erityisesti teos, jossa tehosekoittimeen oli kaadettu virtsaa, spermaa ja verta.

Talon pehmeä arkkitehtuuri on ammentanut ideansa luonnosta, ja sen neljä kerrosta jäsenyivät eri teemojen ja tunnelmien mukaan. Ensimmäinen kerros on vettä ja jäätä, toinen peltoa ja niittyjä, kolmas metsää ja neljäs avaruutta. Talon keskellä on valtava aukko, jossa iso aurinko levittää säteitään kaikkiin suuntiin rakennuksessa.

Mikään muukaan ei ole tavanomaista. Jokainen yksityiskohta, tuolit, ovet, ikkunat ja lamput ovat oma teoksensa. Yksi ovista on lapionmuotoinen, pelto kumpuilee ja työtilat ovat rypäleen tai oravan muotoisia.--

SOL-maassa tarvitaan lapsen mielikuvitusta ja muistia. Päätarinaa kantaa runsasoksisoinen elämänpuu, jonka runkona on koko rakennuksen läpi kulkeva pilari. -- Avainhahmo on talon lävitse lentävä pieni lintu, joka pyrkii ulos ja ylöspäin. Matkallaan se tapaa metaforisia sieluja eri kerroksissa, veden sielun, maani sielun, pellon sielun ja avaruudessa tähtien leimaajan. (HS 31.1.1996) (ks. kuvat seuraavalla sivulla)

Apollon koulun SOL-maa oli jättimäinen, kallis ja yltiöpäinen hanke, joka oli tuomittu epäonnistumaan. SOL Studion suunnitteluun verrattuna se oli enemmän kunnianhimoisen taiteellinen kuin käytännöllinen projekti. Hanke herätti runsaasti huomiota tiedotusvälineissä ja kulttuuripiireissä, mutta myös vastustusta kaupungin päättäjissä ja naapurustossa. Kesäkuussa 1996 SOL saattoi vain todeta, että Helsingin kaupunginhallitus ei myöntänyt vaadittavaa poikkeuslupaa, jolla entiset koulutilat olisi muutettu uuteen käyttöön. "Tässä maassa näyttää olevan kuitenkin niin, että oli hanke mikä tahansa, aina löytyy pieni ryhmä ihmisiä, jotka löytävät tai keksivät syyn hankkeen vastustamiseen.-- Pieni joukko ihmisiä on saanut päättäjien enemmistön puolelleen kertomalla hankkeestamme totuudenvastaisia asioita ja käyttämällä omaa auktoriteettiaan hankkeen kaatamiseksi," todetaan tunteenomaisessa lehdistötiedotteessa, jonka SOL antoi juhannuksena 1996. Taiteellisesti SOL-maan suunnitteluprojekti oli kuitenkin kiinnostava hanke, joka vaati ennakkoluulottomuutta ja kykyä rohkeisiin irtiottoihin.



Kuva 3. Apollon koulun pienoismalli. Keskellä rakennusta kasvaa elämänpuu.



Kuva 4. SOL-maan sisätilaa. Suunnittelijoina Jan-Erik Andersson, Jari Inkinen ja Erkki Pitkäranta.



Kuva 5. SOL-maassa purjehtivat myös laivat.



Liisa Jorosen ohella myös Anu Eronen rooli on erittäin keskeinen yrityksen johtamisessa. Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyö ja keskinäinen työnjako on jalostunut monien vuosien kuluessa toimivaksi.



Kuva 6. Anu Eronen joukkojensa kanssa kukitettuna laatupalkinnon jakotilaisuudessa. (Kuva Juha Rahkonen)

Anu Eronen vastaa toimitusjohtajana yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Hän luonnehtii itseään persoonallisuudeltaan tasapainottavaksi vastapooliksi Liisa Jorosen ideoita tuottavalle persoonalle. Heillä on paljon yhteistä, mutta myös eroja.

Minä vaadin hirveästi selkeyttä; asioiden pitää mennä järjestyksessä. Olen myös suhteellisen analyttinen. Liisalla mylly pyörii koko ajan. Hän muokkaa ja tuottaa ideoita sydämen tasolla. Minulla järki voittaa ja tuottaa ideat. Siinä luovuutemme on erilaista.

-- Jos yrittäisimme olla työn ulkopuolella kavereita, siitä ei tulisi mitään. Liisalta putoaa vaate, ja siihen kohtaan se jää. Minulle sellainen ei tulisi mieleenkään. Liisa sanoo asioista paljon herkemmin, ilman että hän tarkoittaa käskettä. Minä olen opetellut laskemaan kymmeneen. (Suvanto. 1994, 13-14)

Anu Eronen on edennyt urallaan ja päteväitynyt nykyiseen tehtäväänsä useiden eri tehtävien kautta Lindström-yhtiöiden sisällä 1970-luvulta lähtien. Hän on ollut mukana taustavaikuttajana monissa yritysfuusioissa ja saneeraus-toiminnoissa. SOLin synnyttämisen aikana hän oli mukana neuvotteluissa mm. tila- ja logosuunnittelusta ja värien päättämisestä ja ajamassa tehtyjä päätöksiä



käytäntöön. Myös hän edustaa yritystä, kun kyse on SOLin liiketoiminnan edustamisesta (ks. kuva yllä). Alaiset kuvaavat häntä jämäkkänä persoonana, joka pitää langat tiukasti käsissään.

Hän ottaa kyllä erittäin hyvin kantaa, jos häneltä kysyy jotain, saa aina vastauksen. Musta tuntuu, että hän tietää aika hyvin, mitä tapahtuu, vaikka on kuitenkin kauhean isosta asiasta kysymys. Hän on vahva persoona, ja kyllä-hän me joskus sanotaan, että kun Anu sanelee, niin silloin tehdään just näin, mutta kyllä hänen kanssaan kuitenkin keskustella voi. Minäkin olen hänet niin pitkään tuntenut, hän oli silloin henkilöstöjohtajana, hän on ollut aina vahva persoona. Jos hän jotain sanoo, niin mä uskon, että jokainen siihen jotenkin reagoi. (#17)<sup>12</sup>

Näyttää siltä, että SOLin kannalta erityisesti Liisa Jorosen mutta myös Anu Erosen aseman säilyminen organisaation johdossa on ollut merkittävää. Johtajien pysyvyyden luoma jatkuvuus on ollut ratkaisevaa hiljalleen ajan mittaan Lindströmin eri vaiheiden kautta SOLin perustamiseen ja siitä eteenpäin kehittyneiden kulttuuristen muotojen jatkumiselle ja edelleen kehittymiselle. Olennaista SOLin toiminnan kannalta on myös onnistunut vallan ja vastuun jako kahden henkilön kesken. Johtokaksikon erilaiset persoonallisuudet ja henkilökohtaiset taustat täydentävät toisiaan tavalla, joka mahdollistaa luovaan irrottelun mutta myös ideoiden käytäntöön soveltamisen. Liisa Jorosen erityisasema omistajana mahdollistaa tavallista palkkajohtajaa suuremman liikkumavaran myös artefaktien merkityksellistäjänä.

#### 4.4 SOL ulkopuolisten silmin

Yritys ei ole saari, vaan monin tavoin sidoksissa ympäristöönsä. SOLin kulttuurin kuvaamiseksi on tarpeen esitellä lyhyesti myös sitä, miten SOL näkyy ja miten sitä käsitellään yrityksen ulkopuolella. Tarkastelen tässä SOLin näkyvyyttä tiedotusvälineissä ja kotimaisen ja ulkomaisen tiedemaailman sekä asiakkaan tulkintojen kohteena.

Kun katsoo SOLin näkyvyyttä *tiedotusvälineissä* voi todeta, että ensimmäisinä vuosinaan 1992-1995 yritys on ollut Liisa Jorosen henkilöityneenä yksi suomalaisen talouselämän ja talousjournalismin kestoosusosikkeja. Suurin osa julkisuudesta on keskittynyt juuri artefaktien kautta kuvaamaan SOLin toimintatapaa ja -filosofiaa. "SOL Siivouspalvelun johtajan aurinkoinen filosofia", "Maisemakonttori on nyt värikäs kaupunki", "Tulevaisuuden toimisto on jo nyt täällä", "Positiivista anarkiaa. Yrityskulttuurista tuli osa markkinointia",

<sup>12</sup> Haastateltavan henkilöllisyys pidetään salassa, sen sijaan olen merkinnyt lainauksen perään haastateltavan järjestysnumeron, joka erottaa puhujat toisistaan.

ovat esimerkkiotsikkoja artikkeleista, jotka useimmiten toistavat SOL-filosofiaa sisältäviä tiedottajan tai johdon laatimia lehdistötiedotteita melko suoraan. Sävyiltään nämä artikkelit ovat neutraaleja tai varsin usein SOL-myönteisiä, suorastaan ylistäviä. Kielteistä julkisuutta ei artikkeleiden pohjalta juuri voi löytää.

Epäsuoraa julkisuutta SOL ja Liisa Joronen ovat saaneet esimerkiksi naisjohtajuutta käsittelevissä artikkeleissa, joissa haastateltavat ovat ottaneet hänet esimerkiksi menestyneistä naisista suomalaisessa liike-elämässä. Myös näissä jutuissa artefaktit ovat saaneet sijansa, esimerkiksi Liisa Joronen tai Marimekko Oy:n Kirsti Paakkanen esitetään, "naisjohtajina, jotka ovat korostaneet ihmisten tarvetta luoda itselleen mielekäs työ ja esteettisesti viihtyisä ympäristö, jossa ei kuitenkaan olla sosiaalisia kontakteja vaan tulosta varten" (Blåfield, 1995). Miehisessä joukossa Liisa Joronen on myös useina vuosina ollut verotietojen pohjalta laadittujen suurituloisimpien suomalaisten listoilla suurilla pääomatuloillaan. Hän on myös niitä harvoja naisia, jotka osallistuvat suuryritysten hallitustyöskentelyyn.

Kielteinen julkisuus SOLista ja Liisa Jorosesta on huomattavasti harvinaisempaa. Helsingin Sanomien kriittisistä artikkeleistaan tunnettu toimittaja Mattiesko Hytönen (1994) irvaili - tosin melko lempeästi - jutussaan "Hiiriä ja ihmisiä Sörnäsissä" mm. lautupassia erilaisine naamanilmeineen ja SOLin keltaista tunnusväriä. "Jorosella on keltainen jakku, auringonkukkakello ja kultasankaiset silmälasit. Jos hän tarjoaisi minulle keltaista Jaffaa, saisin varmasti keltataudin", kirjoittaa Hytönen.

Yhtenä tarkoituksena Hytösen artikkelissa oli pyrkiä löytämään ristiriitaisuuksia johdon puheiden ja käytännön todellisuuden välillä. Tämä teema - epäily siitä, miten julkituodut periaatteet todellisuudessa SOLissa toimivat ja miten laajalti ne ovat koko henkilöstön jakamia - onkin juuri se, joka julkisuudessa useimmiten esitetään (ks. esim. Kervinen, 1994, 45). Toimittaja Irmeli Salo kiteyttää asian Talouselämä-lehdessä (Salo, 1998, 42) seuraavasti:

SOL Palvelut on kiistatta siivousalan tunnetuin yritys. Korkea profiili luo imagoa, mutta sillä on myös riskinsä. Jos yhtiön teesit eivät lattiatasolla toteudukaan, asiakkaan pettymys on suuri.

Toisissa yhteyksissä Liisa Jorosta on arvosteltu jatkuvasta oman johtamisfilosofian esiintuomisesta. Kun Helsingin Sanomien Kuukausiliite antoi kuudelletoista suomalaiselle yliopistomaailman, liike-elämän, työmarkkinajärjestöjen ja valtionhallinnon piiristä tulevalle vaikuttajalle tehtäväksi nimetä Suomen vaikutusvaltaisimmat naiset, Liisa Joronen sijoittui sijalle 7 (HS Kuukausiliite 21:1994). Artikkelissa häntä luonnehdittiin sympaattiseksi yhteiskunnalliseksi osallistujaksi, mutta toisaalta arvioitiin myös seuraavaa: "Liisa Jorosen maneerimainen johtajafilosofian mainostaminen ärsyttää, koska peittää alleen määrä-

tietoisien ja taitavan johtajan. Amerikkalaistyyliisempi johtamisessaan kuin kukaan muu suomalainen - hyvässä ja huonossa."

SOL on toimintatapojensa ansiosta herättänyt kiinnostusta myös *akateemisessa maailmassa*. Pääosin SOLia on tutkittu kauppatieteiden näkökulmasta. Esimerkiksi vuosina 1994 ja 1995 valmistui kolme pro gradu -tutkielmaa, jotka käsittelivät SOLin laatupassijärjestelmää (Raunio, 1994), aloitetoimintaa (Elovaara – Rissanen, 1994) sekä ideologiaa (Koskela, 1995). Kaikki tutkimukset kuvaavat myös esimerkiksi SOL Studiota ja sen sisustusta ja kertovat sen syntyneen työntekijöiden yhteisen ideoinnin tuloksena.

Laatupassijärjestelmän toimivuutta selvittävä kyselytutkimus on sikäli mielenkiintoinen, että sen perusjoukkona oli 400 SOLilaista siivoojaa<sup>13</sup>. Siivoojien asema ja mielipiteet eivät yleensä ole tulleet kovin hyvin esille SOLiin kohdistuvan julkisuuden kautta. Raunio toivoo tutkimuksen antavan lisätietoa siitä, miten yritysjohton pyrkimykset kehittää SOLista erilainen, toimiva palveluyritys, jonka toiminnan peruspilarit ovat laatuajattelu ja iloinen työn tekeminen, toteutuvat lattiatasolla. Toimihenkilöiden kohdalla nämä pyrkimykset ovat Raunion mukaan jo pitkälti toteutuneet (Raunio, 1994, 10).

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että suurin osa vastanneista koki hyötynsä laatupassijärjestelmästä. Huonona puolena pidettiin asiakkaan suorittaman arvioinnin subjektiivisuutta, ja sitä kautta arviointi koettiin usein epäoikeudenmukaisena. Tutkimus paljasti puutteita siivoojien asemassa omassa yrityksessään. Vastaajista 30 % koki, ettei työnantaja arvostanut heitä, kun taas asiakasyrityksen taholta arvostusta koettiin saatavan selvästi enemmän. Eniten tyytymättömyyttä herätti palkkaus. Yli neljänneksellä vastanneista ei myöskään ollut lainkaan omaa laatupassia.

Tutkimuksessa todetaan työnjohtajan, palveluesimiehen, merkitys yrityskulttuurin istuttamisessa ja yrityksen (haluttujen) arvojen, normien ja toimintatapojen viestimisessä siivoojille. Palveluesimies on joka suhteessa tärkeä linkki työnantajan ja siivoojan välillä. Solilainen yrityskulttuuri teki Raunioon vaikutuksen: "Omakohtaisesti koin yrityskulttuurin vahvana ja innostavana vieraillessani useita kertoja SOL Siivouspalvelun pääkonttorissa", kirjoittaa Raunio (mt, 53).

Elovaara ja Rissanen (1994) analysoivat tutkimuksessaan "Yksilön aloitteellisuutta tukevat organisatoriset tekijät" SOLin vuoden 1992 syksyllä henkilöstölleen kohdistamaa aloitekampanjaa. Tuolloin kymmenen viikon aikana kerättiin lähes 25 000 kehittämisaloitetta noin 2 500 työntekijältä. Tutkijat totesivat SOLin pyrkivän aloitteellisuuteen kaikin organisaatiokirjallisuudessa tunnetuin aloitteellisuutta edistävin keinoin. Aloitekampanjan onnistumisessa

<sup>13</sup> Raunion kyselyyn vastasi 148 siivoojaa vastausprosentin ollessa 37. Tutkija selittää alhaista vasta-usaktiivisuutta työntekijöiden väsymisellä erilaisiin tutkimuksiin (Raunio 1994, 10).

oli kuitenkin selviä eroja eri maantieteellisten alueiden ja aloiteryhmiin osallistuvien ihmisten kesken, joita tutkijat selittivät yrityksessä vallitsevilla alakulttuureilla.

Minna Koskelan (1995) tutkielma poikkeaa kahdesta edellisestä siinä, että se tuo huomattavasti kriittisemmän näkökulman SOLiin. Pääosin kirjallisiin ja av-dokumentteihin sekä Liisa Jorosen haastatteluun perustuva tutkimus pyrkii kuvaamaan SOLin ideologiaa siten, miten se näyttäytyy omistajajohtajan puheessa ja yrityksen julkisuuskuvassa. Koskela käyttää tutkimuksessaan kahta metaforaa, aurinkoa ja psyykkistä vankilaa. Edellinen esittelee SOL-ideologian positiivisena, tietoisena ja aktiivisesti julkituotuna, kun taas jälkimmäinen tarkastelee ideologian peiteltyjä, vallankäyttöön ja mielen valvontaan kytkeytyviä аспектеja. Koskela liittää aurinko-metaforaan mm. positiivisuuden ja iloisuuden korostamisen, sisäisen yrittäjyyden, kyseenalaistamisen ja rajojen rikkomisen, turvallisuuden ja luottamuksen, terveen järjen käytön ja itsenäisyyden, vapauden ja luovuuden toivottavina ja haluttuina arvoina. Varjopuolena oleva psyykinen vankila taas sisältää ajatukset ideologisesta valvonnasta, tiettyyn muottiin kasvattamisesta, ihmisten velvollisuudentunnon hyväksikäytöstä, sopeutumisen vaatimuksista, totisuudesta, jopa menettelytapojen häikäilemättömyydestä ja pakottamisesta. "Useimmiten organisaatiot ja johtajat pukevat kasvoilleen rationaalisuuden ja tehokkuuden naamion, jonka takana voi kuitenkin asua varjon toisenlainen todellisuus. SOLissa näyttäisi olevan niin päin, että johtajien kasvoilla oleva naamio on positiivisuuden, hymyn naamio ja varjo voikin olla juuri tehokkuus, kovuus ja negatiivisuus," kirjoittaa Koskela (s. 66).

Artefaktit Koskela liittää pääosin aurinko-metaforan alle. SOL-kulttuurin materiaaliset symbolit, viherkasvit, taideteokset ja puutulppaanit ilmentävät positiivisuutta ja iloisuutta. Uudenlaiset tilaratkaisut viestivät kyseenalaistamista ja rajojen rikkomista. Toisaalta visuaalisesti yhtenäiset, pääkonttoria jäljittelevät toimistot ja niiden tilaratkaisut voi myös nähdä kriittisesti, osana ympäristöllistä kontrollia, toteaa Koskela (s. 68). Kaiken kaikkiaan Koskelan SOL näyttäytyy siis erittäin mustavalkoisena.

Helsingin yliopistossa on Elisa Ikävalko viestintäalan väitöskirjassaan yritysten julkisuuden hallinnasta käsitellyt SOLia yhtenä 25 yrityksestä (Ikävalko 1996). Tutkimuksessa on selvitetty yritysten julkisuuteen hakeutumista tai nousemista ja julkisuuskuvaa ja sen hallintaa. Ikävalko (1996, 92) sijoittaa SOLin teoreettisten julkisuusstrategian ja julkisuuskuvan muuttujien muodostamaan ryhmään 'Pieni tunnettu yritys, jonka johtajalla on korkea profiili'. Tälle ryhmälle on tyypillistä, että sen julkisuuskuva rakentuu pitkälti sen johtajan varaan, yritys tunnetaan ja muistetaan johtajastaan. Samaan ryhmään on sijoitettu mm. Kirsti Paakkasen johtama Marimekko Oy. Kun tällainen johtaja nousee tunnettuuteen, hänessä on jotain erityistä, hän on tehnyt jotain poik-

keavaa tai saavuttanut jotain, mitä häneltä ei olisi voinut odottaa. Toisaalta johtaja ymmärtää julkisuuden arvon. Hän pyrkii aktiivisesti ja pitkäjänteisesti mediaan ja toimii ainakin osittain sen ehdoilla. Ikävalko arvioi SOLia yhdeksi harvoista, ellei ainoaksi tunnetuksi muutoin matalan profiilin siivousalalla. Hän toteaa, että yritystä ja sen johtajaa (Liisa Joronen) on vaikea erottaa toisistaan, julkisuudessa yritys on vahvasti henkilöitynyt omistaja-johtajansa mukaan (Ikävalko 1996, 267-268). Toisessa yhteydessä Ikävalko on arvioinut SOLia yritykseksi, jonka suhde julkisuuteen on tasapainon rajoilla, toistaiseksi se on hallinnut julkisuutensa, mutta näkyvyyttä medioissa ei myöskään enää kannata lisätä (Talouselämä 18:1996, 26).

SOL on herättänyt kiinnostusta myös *ulkomaisissa tutkijapiireissä*. Vuonna 1993-94 amerikkalainen Cornell University valitsi kansainväliseen työyhteisötutkimukseen (International Workplace Studies Program) SOLin ainoana suomalaisyrityksenä (Rappaport, 1994). Yliopiston tutkijat olivat ottaneet yhteyttä SOLiin kuultuaan yrityksestä Liisa Jorosen kansainvälisissä seminaareissa pitämien esitysten pohjalta. Yliopiston tutkimuksessa kuvataan mm. SOL-ideologiaa, toimintatapoja, SOL Studiota työympäristönä ja analysoidaan sen suunnittelun eri vaiheita. Havainnointiin, haastatteluihin ja videointiin perustuvan tutkimuksen tuloksena henkilöstön tyytyväisyys todettiin kautta linjan paremmaksi kuin vertailuyrityksissä. Suurimmiksi haitoiksi saatiin tutkimuksessa pitkät työpäivät sekä avokonttorin tuomat meluhäiriöt. Tutkijat tiivistävät myönteisen käsityksensä SOLin toimintatavoista toteamalla, että työyhteisön ratkaisut eivät siellä ole irrallisia vaan pohjautuvat selkeästi johtamisfilosofiaan ja kiinnittyvät liiketoiminnan prosesseihin.

Lopuksi on syytä vielä lyhyesti pohtia sitä, miten *asiakkaat* näkevät SOLin? Heille tärkeintä on luonnollisesti se, miten SOL hoitaa perustehtävänsä, esimerkiksi juuri siivouksen. Mutta entä visuaalinen symboliikka, mitä asiakaskunnassa siitä ajatellaan? Keskustelin tästä yhden yrityksen siivouksesta päättävän henkilön kanssa, ja hänen mukaansa perustehtävällä ja artefakteilla on oma selkeä kytkentänsä. Yritys luonnollisesti erottuu selkeästi muista, kun sen symboliikka on muista poikkeavaa. Erityisesti tuli esiin, että SOLin kunnianhimoisesti käytetyllä ja johdetulla symboliikalla on merkitystä kun arvioidaan sitä, millaisia viestejä se antaa perustehtävänsä suorittamisesta. Korkea sitoutuminen symboliikkaan viestii myös korkeasta sitoutumisesta yrityksen palvelulupauksen pitämiseen.

#### 4.5 SOL osana suomalaista siivousalaa

Suomalaiset siivousmarkkinat ovat siivouspalveluja tuottaville yrityksille vielä varsin pienet. Yli 1,6 miljardiksi euroksi arvioiduista kokonaismarkkinoista –

siis kaikesta kotitalouksien ulkopuolella olevasta siivottavasta – siivousyritysten yhteenlaskettu osuus on vain noin puoli miljardia euroa. Kasvupotentiaali on näin varsin suuri. Siivousliikkeiden osuus markkinoista kasvaa kuitenkin koko ajan, esimerkiksi viime 1990-luvun lopulla ulkoistamisvauhti on noin 2,5 prosenttia, kaikkiaan 125 000 siivojasta noin 2 500 henkeä siirtyy joka vuosi siivousliikkeille<sup>14</sup>. Ulkoistamisessa tärkeä vaihe oli valtio-omisteisen Engelin perustaminen vuonna 1994. Tuolloin valtion siivouskohteet vapautuivat ostamaan siivouksensa vapailta markkinoilta. Kunnat ja jotkut teollisuusaloista, esim. paperiteollisuus, ovat kuitenkin vielä toistaiseksi olleet haluttomia antamaan siivousta ulkopuolisille yrityksille.

Kasvavilla markkinoilla siivousyritykset ovat pyrkineet laajenemaan erityisesti yritysostoin. Myös mielikuvatekijät ovat tässä kilpailussa tärkeitä. Suuri kasvupotentiaali vetää ulkomaisia yrityksiä Suomeen. Tanskalainen ISS on Pohjoismaissa markkinajohtaja ja sen tytäryhtiö ISS Suomi Oy on Suomen markkinoiden kärjessä. Toisaalta suomalaiset yritykset ovat kiinnostuneita laajentamaan toimintaansa maan rajojen ulkopuolelle, kuten Venäjälle ja Baltian maihin.

Siivous on liiketoimintana varsin kannattavaa, eikä suhdanteilla ole ollut siihen suurempaa vaikutusta, joskin myyntivolyymit pienentyvät huonoina aikoina. Taloudellisen taantumana aikana siivousliikkeet voivat päinvastoin kasvattaa markkinoitaan, kun erityisesti kunnat säästämissä paineiden alla karsivat toimintojaan.

Taulukko 4. Siivousalan vahvuudet ja heikkoudet Suomessa (Salo 1998, 41).

<i>Alan vahvuudet</i>	<i>Alan heikkoudet</i>
Suuret kokonaismarkkinat	Heikko arvostus
Suuret kasvumahdollisuudet	Henkilöstön suuri vaihtuvuus
Verrattain kannattavaa liiketoimintaa	Pula koulutetusta työvoimasta
Ei vaihtelee suuresti taloudellisten suhdanteiden mukaan	Koveneva kilpailu

Siivousalan suurimpia ongelmia on perinteisesti ollut alan heikko status suuren yleisön silmissä (ks. taulukko yllä). Esimerkiksi Suomen Kuvalehden vuonna 1997 teettämässä ammattien arvostustaulukossa siivoja oli sijalla 285

<sup>14</sup> Tieto saatu johtaja Jarmo Juvoselta, Kiinteistöpalvelualat KIPA ry:stä 17.3.1999

häviten niukasti nuohoojalle. (Raivio, 1997). Arvostusta on pyritty nostamaan koulutuksella ja palkkauksella<sup>15</sup>. Mielenkiintoinen tieto on, että kun TNS Gallup teki kyselyn yli 1600 suomalaiselle vuonna 2003, siivoojan arvostus oli yllättäen viidenneksi korkein. Eniten arvostettiin lääkäreitä, seuraavina tulivat sairaanhoitajat, opettajat, kättilöt ja siivoojat. Syyksi arvostuksen nousuun katsottiin palvelun tuottama lisäarvo ja tärkeys yleisen viihtyvyyden, turvallisuuden ja hygienian lisääjänä (SOListi, kesä/2003). Tilastokeskuksen mukaan päätoimisia siivoojia on vuonna 2003 n. 53 900.

Erityisesti pääkaupunkiseudulla työvoimapula on perussiivouksen osalta suurta ja kouluttautumattomuus vaivaa, lisäksi monille siivous vain tilapäinen tai osa-aikainen työ. Suuri vaihtuvuus puolestaan selittää vähäistä kiinnostusta ammattiliittoihin, järjestäytymisaste vaihtelee 25–30 % välillä ollen paras kuntasektorilla.<sup>16</sup> Siivoojan keskipalkka aikatyössä oli 1990-luvun loppupuolella noin 5,86 euroa (34.87 mk)/tunti, urakkatyössä 9,16 euroa (54.46 mk) /tunti. Työn sisällön kehitystä on viime vuosikymmeninä luonnehtinut enenevä automatisoituminen sekä uusien työmenetelmien, -laitteiden ja -aineiden hallitsemisen vaatimus. Samanaikaisesti työtahti on kiristynyt ja yhä suurempia kohteita on hoidettava yhä lyhyemmässä ajassa. Siivousalan koneellistumisen myötä ala on miehistynyt, esimerkiksi SOLissa miehiä on palveluvas- taavina (siivoustyössä) tai palveluohjaajina n. 20 %. SOL Siivous- ja toimiti- lapalvelujen työntekijöistä löytyy 15 eri kansallisuutta.

Siivousalalle Suomessa ovat tyypillisiä pienet yritykset. Arvonlisävelvolli- sia, siivousta tarjoavia palveluyrityksiä on vuosituhannen vaihteessa ollut yli kaksi tuhatta. Suurten yritysten kokonaisliikevaihdot eivät kuitenkaan ole ver- tailukelpoisia, sillä yhtiöiden toiminnat poikkeavat toisistaan. Siivouksen ohel- la ne tarjoavat myös esimerkiksi jätehuoltoa, kiinteistöhuoltoa, turvapalvelui- ta ja ympäristöhuollon palveluita. Valtakunnallisesti toimivat ISS Suomi, Säkkiväline ja Engel sekä SOL.

<sup>15</sup> Puhelinhaastattelu: johtaja Jarmo Juvonen, KiPa 17.3.1999.

<sup>16</sup> Tieto saatu Siivoojaliitosta, toimitsija Veikko Toivoselta 17.3.1999





## 5 KULTTUURIN KALEIDOSKOOPPI

*Organizations are many things at once!*  
Gareth Morgan

### 5.1 SOL-kulttuurin metasyymbolit

Miltä koko solilainen organisaatiokulttuuri näyttää, kun sitä lähestyy sen näkyvien ilmenemismuotojen kautta? Jo aiemmin olen artefaktin käsitettä pohtiesani todennut, että on mielekästä keskittyä yksittäisten artefaktien sijasta niiden muodostamaan kokonaisuuteen. Kun keskitymme tarkastelemaan kokonaisuutta, tarkoittaa se, että artefaktien voidaan ajatella muodostavan symbolisarjoja tai symboliryppäitä. Tietyn artefaktin symbolimerkitys on pikemminkin sen vastakohtaisuudessa tai yhdenmukaisuudessa suhteessa muihin symboleihin kuin artefaktissa itsessään. Yksittäisellä artefaktilla on merkityskerroksia, jotka riippuvat siitä, mitä asetetaan kulloinkin sen vertailukohdaksi. Esimerkiksi tilan merkitys syntyy vain suhteessa vastakohtaisiin tiloihin (Stenroos, 1992, 113).

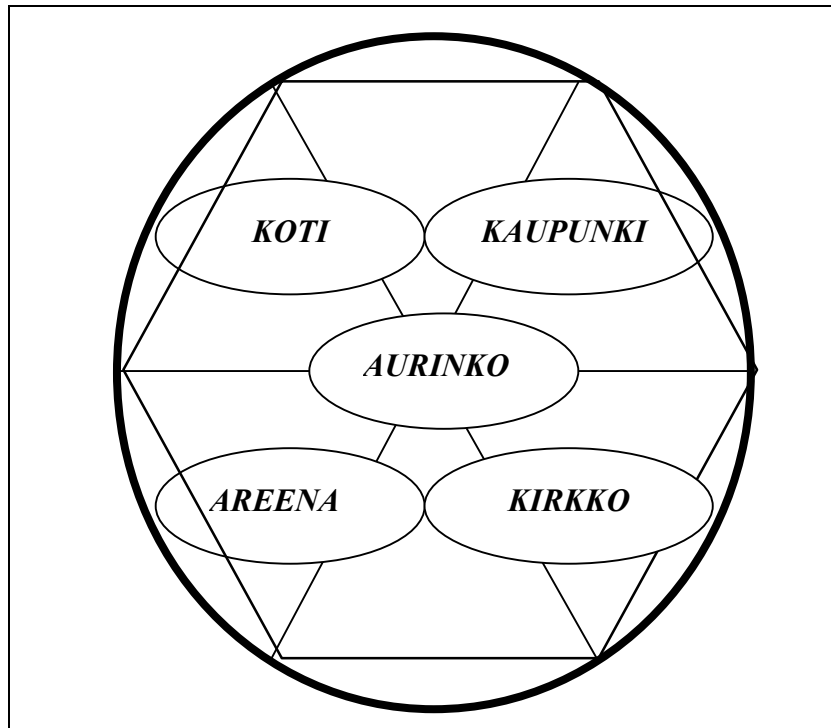
SOLin artefaktien kautta rakentuvan kulttuurin perusaineiksia ovat yrityksen logo ja siihen liittyen yrityksen uusi nimi ja tunnusväri sekä uudet toimitilat. Kuitenkaan syntyvä kuva ei ole yksiselitteinen eikä selkeä. Kulttuuri on kuin kaleidoskooppi, jota kääntämällä avautuu samoista tutuista perusaineiksista aina uusi, hieman erinäköinen maailma. Jokainen erillinen kaleidoskoopin näkymä on itsessään tarkka mutta vajavainen, vain yksi tulkinta todellisuudesta joka samanaikaisesti peittää muut kilpailevat kuvaukset varjoonsa.

Kutsumalla SOLin kulttuuria kaleidoskoopiksi tulen samalla astuneeksi metaforiselle kentälle. Metafora syntyy, kun tietty, vakiintunut käsite otetaan yhdestä kontekstista ja siirretään toiseen. Tällöin voimme tarkastella ilmiötä uudella tavalla, toisen ilmiön kontekstista käsin. Toimivassa metaforassa on juuri oikea yhdistelmä tuttuutta ja yllätyksellisyyttä (Alvesson, 1993, 116). Metaforat ovat olleet suosittuja organisaatioiden analyysissä ja uusien ideoiden tuottamisessa erityisesti Gareth Morganin (1980; 1986) ansiosta, joka käyttää metaforia organisatorisen moniselitteisyyden kuvauksessa on ollut suuri vaikutus myöhempään organisaatiotutkimukseen (metaforia käyttävistä tutkimuksista ks. esim. Geertz, 1973; Czarniawska-Joerges, 1988; Gahmberg, 1990; Larsen – Schultz, 1990; Oswick – Montgomery, 1999).

Metaforan voima on siinä, että se pakottaa meidät kiinnittämään huomiota tiettyihin ilmiön ominaisuuksiin ja työntämään toiset sivummalle. Tällä tavoin on mahdollista tiivistää rikas ja monitahoinen maailma muutamaan sanaan. Toisaalta tämä on samalla myös yksi metaforan heikkouksista (Oswick – Montgomery, 1999). Esimerkiksi nimittämällä kulttuuria kaleidoskoopiksi haluan korostaa juuri vaihtuvuutta ja hetkellisyyttä, vaikka kiistämättä joka organisaatiossa löytyy myös puolia, jotka ovat pysyvämpiä ja erilaisille muutoksille vastustuskykyisiä. Tämän takia metaforat eivät ole neutraaleja, vaan niiden käyttöön sisältyy aina tarkoitushakuisuutta ja intressejä (Czarniawska-Joerges, 1988, 20-28).

Kaleidoskooppi-metafora pyrkii tavoittamaan mielikuvaa organisaatiosta, jossa eri tilanteissa ja näkökulmissa yhdistyvät eri toimijoiden tulkinnat samoista rakennusaineista, tässä tapauksessa artefakteista. Kun tilanne muuttuu kaleidoskooppia käännettäessä, osaset asettuvat uuteen järjestykseen muodostaen uudenlaisen kokonaiskuvan, jonka tarkempi sisältömerkitys riippuu katselijasta.

Kaleidoskoopin kautta avautuu edelleen viisi näkymää SOLilaiseen kulttuuriin. Olen valinnut SOLin kulttuuria kuvaamaan seuraavat viisi metasymbolia, *auringon, kaupungin, kodin, areenan ja kirkon*, joita tarkastelen jatkossa metaforien tapaan (ks. seuraava kuvio). Olen valinnut juuri nämä metasymbolit siksi, että niiden avulla ja läpi artefakteja mielestäni useimmiten SOLissa kuvattiin. Ne on siis poimittu SOLilaisten itsensä puheesta, joko suoraan ja eksplisiittisesti tai sen teema-alueen kautta, miten SOLissa luonnehditaan yritystä ja sen artefakteja. Toisaalta on huomattava, että metasymbolit eivät ole luonnollisia vaan tiettyä tarkoitusta, siis artefaktien kautta avautuvaa kulttuurin kuvausta varten tietoisesti rakentamiani. Valitsemalla nämä metasymbolit tarkastelun kohteeksi teen tietyt sitoumukset tärkeiksi ja samalla suljen pois toisia tarkasteluja. SOLilaista kulttuuria kuvaamaan voisi myös helposti nostaa useita muita symboleja, kuten vaikkapa siivoustyön arkea tai sankarillisuuden kokemusta kuvaavia, mutta valitsemisani tiivistyvät mielestäni ne teemat, joiden läpi SOLilaiset itse useimmiten puhuivat.



Kuvio 2. SOL-kulttuurin metasyymbolit.

Metaforiin nojaava käsittely ei ole ongelmattonta, sillä käsitettä on käytetty organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa hyvin eri tavoin. Oma tapani poikkeaa esimerkiksi Morganin tavasta käyttää metaforia, jolloin tavoitellaan selkeää ja koherenttia kuvaa ilmiöstä. En myöskään pyri liittämään metasymbolien kuvaukseen erilaisia katsomuksellisia lähestymistapoja, kuten Morgan tekee kuvatessaan organisaatiota mekaanisena koneena tai biologisena organisma.

Yhdyn Mats Alvessonin mielipiteeseen, jonka mukaan metaforisten käsitteiden käyttö on parhaiten ymmärrettävissä vain muuhun yhteyteensä liittyneenä ja toisten ideoiden läpi suodatettuna. Alvesson toteaa, että metaforat antavat usein epätasällisen ja lavean kuvan ilmiöstä (Alvesson, 1993, 114-115). Ajatus organisaatiosta aurinkona, kotina tai kirkkona on avoin monille tulkinnoille, eikä sinällään vielä anna paljon ohjenuoraa teoreettiselle tai empiiriselle analyysille. Vaikka metaforamainen käsittely voidaan tässä ymmärtää epämääräiseksi, on se kuitenkin paikallaan, sillä sen avulla voin havainnollistaa artefakteihin liitettäviä erilaisia tulkintoja ja siten yrityksen kulttuuria eri puolilta. Havainnollisuuden lisäämiseksi pyrin piirtämään tarkemman kuvan jokaisesta teemasta. Metasyboleja on luettava eräänlaisina aiheiden sisältökasautumina, symboliryppäinä, jotka kiinnittyvät limittyen toisiinsa.

Artefaktien kautta avautuvat SOL-kulttuurin metaforat ovat suhteessa omaan aikaansa ja sen toisiin symboleihin ja teksteihin. Kirjallisuudentutkimuksessa puhutaan intertekstuaalisuudesta tarkoitettaessa monentasoista tekstien ja kuvien toisiinsa kietoutumista, merkkien välisiä viittauksia (Lehtonen,

1998, 180). Sitä, miten artefakteista puhutaan SOLissa ja miten niitä käsitteellistetään osana kulttuuria, voidaan tarkastella suhteessa toisiinsa, mutta myös muihin konteksteihin. Niitä voidaan halutessa lukea läpi yrityksen historian tai peilata vasten suomalaisuutta ja kansallista identiteettiä. SOL-artefakteihin liitettyissä teksteissä kuuluvat suomalaisen yhteiskunnan arvot, koti, uskonto, suhde muihin ihmisiin ja työhön.

## 5.2 Aurinko

*SOL... periaatteessa mulle tulee siitä aurinko mieleen.  
SOLin työntekijä, haastattelu*

Monille meistä lienee tuttu tarina hölmöläisistä, jotka rakentavat talon. Tarinan lopulla aurinkoa yritetään tuoda säkissä sisään pimeään taloon, jossa ei ole ikkunoita. Yritys päättyy huonosti, talo romahtaa. SOLilaiset tarttuivat ensimmäisenä vuotenaan tähän samaan teemaan, suunnittelivat ja esittivät juhlassa esityksen aiheesta "miten aurinko tuotiin sisään?". Liisa Joronen kertoo näytelmästä:

Oli perhe, jossa oli kolme sukupolvea eli siis vanhemmat, isovanhemmat ja lapset. Oli äiti, joka oli Anu, joka antoi jollekin ulkopuoliselle tehtäväksi, tuoda aurinko sisään. No, nämä vanhemmat ihmiset, hölmöläiset oikein, yrittivät sitä vanhaa konstia, ja sanoivat, että eihän aurinkoa voi tuoda sisään, ei ole mahdollista niin kuin perinteisessä kulttuurissa sanotaan, ja sitten Anu vaan sanoi, että täytyy tuoda se, ja sitten ne yritti sitä tuoda sillä vanhalla hölmöläistarulla. No, eihän se onnistunut. No, sitten perheenjäsenet halusivat kanssa tuoda auringon sisään ja onnistuivat. Siinä tapahtui vaikka minkälaisia asioita, ne käyttivät SOLilaista luovuutta, ja ne pystyivät sen auringon tuomaan kokonaan sisään.

Tässä oli mun mielestä se idea, että tällainen perinteinen, vanhempi ihmisen sanoo heti, ei onnistu, ja lapset käytti kaikkia uusia luovuuden keinoja ja ne onnistui tekemään sen. Näytelmässä oli sitten muutakin, mä olin siellä isoäidin roolissa, joka koko ajan kannusti, innosti lapsia, antoi niiden tehdä mitä tahansa, ja Anu oli sitten se tiukka äiti, joka pisti koko ajan rajoja, luovasti mutta oli kuitenkin hyvin tiukka. Nämä lapset oli sitten loppujen lopuksi meidän nuoria palveluesimiehiä, ja nämä ulkomaailman ihmiset oli niitä normaali-ihmisiä, jotka sanoi, että ei onnistu.

Se oli oikein pitkä, se oli kirjoitettu ja harjoiteltu. Se oli heti ensimmäisenä syksynä, silloin oli tällainen tilaisuus, jossa oli myös siivoojat paikalla ja se näytettiin hyvin isolle yleisölle. Siis esitettiin, me ei itse Anun kanssa oltu mukana. Että tämän tyyppisiä näytelmiä meillä on aika paljon ollut, se oli aika jännä, siinä oli keltaista ja ilmapalloja ja kaikkea rekvisiittaa, joka kuvastaa tätä.

Pientä ironiaa ja pilkkaa oli siinä koko ajan. Siinä vielä käytiin ne vuorosanat pitkälti mun kalvojen perusteella, että "tehdä mahdoton mahdolliseksi" ja "arkiluovuudella", ja kun Anu ja minä sitten annettiin lapsille tehtäviä, niin se oli suoraan meidän luentokalvoista. (Liisa Joronen, haastattelu)

Kertomus näytelmästä, jossa aurinkoa yritetään tuoda sisään, on monella tavalla hyvin paljon SOLia ja SOLilaisuutta kuvaava, vaikka itse näytelmän juonenkäänneet jäävätkin peittoon. Käsittelen seuraavassa kertomuksen eri aspekteja ja sitä, miten ne yhdessä esittävät yhden puolen SOLin kulttuuria.

Näytelmän kohde, solilainen ideologia ja elämäntapa näyttäytyy aurinkona. Itse asiassa SOLista ei voi ylipäättään puhua puhumatta samalla auringosta. Aurinko on läsnä kaikkialla, sen kerrotaan olevan käänös yrityksen nimestä, ja sen esitetään myös olevan kuvattuna yrityksen logossa. Aurinko on tärkeä, se on saatava sisään taloon, vaikka se sitten tuntuisikin alussa mahdottomalta. SOLissa se on onnistunut, sillä eri tilaisuuksissa Liisa Joronen esittelee itsensä ja kertoo tulevansa aurinkoisesta SOL Siivouspalvelusta. Aurinko halutaan toisaalta viedä myös asiakkaille. Asiakkaille kerrotaan, että nimi tarkoittaa aurinkoa ja iloista, aurinkoista palvelua. Viimeksi mainitun taas eräs työntekijä kiteytti seuraavasti:

Siivoustahan voi ajatella niin, että me tehdään teknisesti tietyt siivouspalvelut, sovitaan tietyt asiat asiakkaiden kanssa ja tehdään ne teknisesti oikein. Mutta se ei ole vielä aurinkoista palvelua, aurinkoiseen palveluun tulee aina se pieni lisäarvo, siitä, että asiakas kokee positiivisia tuntemuksia, kun me ollaan palveltu hyvin, tehty mahdollisesti jotain ekstraa, ollaan mukavissa, miellyttävissä työvaatteissa ja esiinnyttään asiakkaan tiloissa ja asiakkaalle positiivisesti, tervehditään ja näin pois päin (#3)

Aurinkoinen palvelu on tässä myönteisten tunteiden synnyttämistä ja asiakkaan ilahduttamista, mukavissa vaatteissa olemista, tervehtimistä; siis hyvin monenlaisia ja sisällöltään epämääräisiä asioita ja mielikuvia. Aurinkoinen palvelu täsmentyykin vasta, kun se liittyy muuhun kulttuuriseen ja ideologiseen kontekstiin ja käytännön palvelutilanteisiin, joissa sen tarkempi sisältö kulloinkin määrittyy.

Aurinkoisuutta ilmennetään ja tuetaan tietoisesti monenlaisella symboliikalla. Tätä on erityisesti *keltaisen värin käyttö*, joka myös näytelmässäkin mainittiin (ks. kuva seuraavalla sivulla). Keltaista väriä suositaan SOLin sisustuksessa, logossa, työvaatteissa, kirjekuorissa ja -papereissa, Solisti-lehden sivuilla. Johto pukeutuu julkisuudessa keltaiseen, ja erityisesti Liisa Joronen julkituo voimakkaasti keltaisen värin käyttöään myös yksityiselämässään.

Keltaisesta ei voi mikään minua erottaa. Kerran tosin naapurini yllätti minut, kun olin lähdössä maalle punaisessa jumpperissa. (Liisa Joronen, Holtari 1998, 20)

Keltaiset asut ovat periaatteessa vapaaehtoiset, mutta asiakkaiden luona sekä omissa juhlissa tai muissa erityisissä tilaisuuksissa keltaisiin pukeutumista suositellaan. Fakta-lehdessä kerrotaan SOLin juhlaristeilystä, joka on palkkio hyvästä tuloksesta.

145 hurmahenkistä valtaa laivan. -- 144 on pukeutunut keltaiseen, kukin tavallaan, jokainen omasta halustaan. Yksi unohti yhteisen värin, mutta häntä ei heitetä mereen, vaan hänet temmataan sitäkin hyskeisempään elementtiin, auringonkeltaisen menestystarinan iloiseen hurlum-heihin. (Holtari, 1998, 18)



Kuva 7. SOLin keltainen, Pantone pms 116C.

Keltaisen värin käyttöä perustellaan väriopillisella ajattelulla. Väriopillisesti keltainen on sinisen vastavärinä liitetty lämpimyyteen, säteilyyn, optimismiin ja iloon. Ennen muuta keltainen on auringon väri, johon solilainen tulkintakin nojaa. Vanhan mayakulttuurin maailmankuvassa keltainen yhdistettiin eteläiseen ilmansuuntaan, kuvasympoliikassa keltainen on liitetty kultaan. Jumalien iho saattaa olla väriltään kullankeltainen. Kandinsky havaitsi keltaisen antavan vaikutelman lähestymisestä kohti katsojaansa, jonka vuoksi esimerkiksi keltainen huone näyttää todellista pienemmältä. Keltainen on aktiivinen, tulevaisuuteen optimistisesti suuntautuva, ja keltaiset esineet ovat stimuloivia ja piristäviä (Sassoon, 1987).

Toisaalta keltaista on pidetty epävakaina värinä (Sassoon, 1987, Biedermann, 1994, 120). Se on säihkyvä liitettyynä kultaan, mutta vihertävänä siitä tulee mitäänsanomaton ja likainen. Muiden värien, kuten valkoisen, keltastumista on pidetty degeneraation merkinä. Tämä tulkinta saanee alkunsa

keskiaikaisen maalaustaiteen tavasta kuvata petollinen Juudas haalean keltaisissa vaatteissa. Tähän liittyen juutalaiset määrättiin keskiajalla pitämään keltaisia vaatteita, keltainen oli juutalaisten tunnusväri myös natsiajan Saksassa. Useiden vuosisatojen ajan keltainen on ollut myös sairauden väri, keltaisella lipulla on viestitetty esimerkiksi rutosta tai muusta vakavasta taudista laivalla. Sassoon uskookin, että juuri keltaisen sivumerkitykset epävakauden, petollisuuden ja tautien ilmaisijana ovat tehneet sen poliittisesti epäsuosituksi väriksi erityisesti länsimaissa. SOLin johdossa ja johdon innokkaimpien kannattajien keskuudessa näitä kilpailevia tulkintoja keltaisesta ei haluta tietää, vaan keltainen nähdään yksinomaan positiivisena:

Keltainen väri on, jos väriopillisesti mietitään, niin keltainen värihän on intellektuellien, positiivisten ihmisten, herkkien, ulospäin suuntautuvien ihmisten ... Että keltainen väri helposti, jos sen laittaa jollekin pinnalle, niin se laajenee koko ajan joka suuntaan, eli se on tosi positiivinen väri.(#5)

Sassoon (1987) on analysoinut värikoodien yhteyttä ideologiseen ajatteluun. Hän pitää ylipäätään monokromaattisuutta, artefaktin tai koko organisaation ankkuroimista yhteen tiettyyn väriin vahvana ideologian indikaationa. Esimerkiksi Kiinan kulttuurivallankumous nojautui vahvasti punaisen värin käyttöön. Punainen väri oli sosialististen valtioiden tunnus, samoin kuin ylipäätään vallankumouksen väri. Pienen punaisen kirjan ohella punainen väri levisi kymmenissä ja sadoissa eri käyttöyhteyksissä (lentolehtiset, liput, huivit, nauhat, jne.), mutta saman ilmaisuvoiman ja merkityksen säilyttäen kiinalaisilta maataloilta länteen. Farkkukansan vapauden ja huolettomuuden ideologia on liitetty indigonsiniseen, luonnonsuojelu ja ekoate vihreään väriin.

Edelleen, aurinkoisuus tarkoittaa "valtaa ja auktoriteettia" osoittavien perinteisten symbolien poistamista ja "empaattisuutta ja palveluhenkeä" sekä "palkitsemista" ilmentävien symbolien viljelyä. Liisa Joronen kertoo niistä seuraavasti:

Empaattisuutta herättävät ja palveluhenkeä hehkuvat symbolit, kuten viherkasvit, taideteokset ja aikakauslehdet: SOLin Studiot ovat tällaisten symbolien metsä. Ne kuljettavat mukanaan merkityksiä viihtyvyydestä ja lämmöstä. (Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 73)

Suhde taiteeseen on SOLissa paradoksaalinen, sillä toisaalta juuri muun muassa maalaukset ja veistokset nimetään toisaalla juuri niiksi valtaa ja auktoriteettia ilmentäviksi kielteisiksi symboleiksi, joista täytyy päästä eroon. Aurinkoisuutta ilmentää myös *naivistinen taide*, joka on lähellä Liisa Jorosen sydäntä.

AP: Miksi juuri naivistista?

LJ: No, se sopii minun mielestä just tähän meidän... nimenomaan, kaikkein parhaiten kaikista taiteen lajeista. Se on positiivista, eli minä kerään positiivista, naivistista taidetta, kun katsot näitä töitä, tulee hyvä mieli, ja sitten mitä enemmän siinä on keltaista ja näitä iloisia värejä.. Naivistinen taide on.. siinä on aina semmoisia leikkihahmoja ja muuta... Se on meidän yrityskulttuurin ilmentymä. Että sen takia. Se on ihan tietoista.

Naivistinen taide on siten johdonmukainen osa sitä positiivisen ajattelun ja iloisuuden, jopa viattomuuden tai lapsenomaisuuden kokonaisuutta, johon kaikessa muussakin yrityksen symboliikassa pyritään. Aiheet ovat tälle tyyli-  
lajille tyypillisiä: tyytyväinen kissa istuu kukkakedossa, punainen tupa keskellä niittyjä, iloisten ihmisten onnellinen kylä. Maalaukset ovat täynnä pieniä, koristeellisia, tarkkaan maalattuja yksityiskohtia. Naivistista taidetta leimaa esittävyys ja yksityiskohtien tarkkuus, optimismisuus sekä huumori tai ylipäättään tunteiden läsnäolo. Oikeat mittasuhteet, perspektiivisäännöt tai muut ns. vakavan taiteen opit ovat toisarvoisia. Teokset ovat usein sadunomaisia kuvauksia ihmisestä ja hänen arkisesta elämämpiiristään, mutta aiheet voivat koostua myös myyttisemmistä aineksista kuten luonnonhengistä tai enkeleistä. Naivistinen taideteos kuvaa usein pienen ihmisen toiveita tai unelmia, idylliä jossain kaukana, paikassa ajan tuolla puolen. Toisaalta siitä voi myös henkiä nostalgiaa ja halua palata menneeseen parempaan aikaan.

Aurinko ideana ja metaforana korostaa säteilevän ytimen ja sitä kiertävän aurinkokunnan välistä suhdetta. Tällaisena ytimenä näyttäytyy SOLissa erityisesti sen perustaja ja omistaja-johdaja, mutta myös toimitusjohtaja. Näytelmässä keskeisiä henkilöitä olivat tiukka, tehtäviä jakeleva äiti ja lapsia kannustava isoäiti. Erityisesti julkisuus haluaa nostaa *SOLin ylimmät johtajat "aurinkokuningattariksi"*, koko yrityksen keulakuviksi ja yrityksen identiteetin henkilöitymiksi, vaikka he itse ovat haluttomia puhumaan julkisuudessa vain itsestään. Toisaalta myös SOLilaiset itse näkevät näiden johtajien merkityksen suurena. Liisa Jorosta luonnehditaan ideologiseksi keskipisteeksi, arvojen lähteeksi ja energian antajaksi, kuten seuraava henkilö ilmaisee:

Liisa on yksi aurinko. Kun se tulee, niin Liisa saa viljeltyä ympärilleen sellaista positiivista energiaa, Liisa niin kuin huokuu sellaista positiivista energiaa, ja se tarttuu kaikkiin. (#5)

No, hän [Liisa] on ollut meidän imagon luoja ja hänhän sitä luo koko ajan, kun hän käy puhumassa tuolla. (#17)

Myös Anu Erosen merkitystä pidetään keskeisenä, mutta toisella tavoin. Hänen tehtävänsä liitetään jokapäiväisen liiketoiminnan sujumiseen.



Anu on semmoinen... Siinä on jotain kunnioitusta herättävää olemuksessa, kyllä sä olet sen huomannut, semmoinen jämäkkä, se osaa sanoa suoraan, se vaatii ja .... osaa pitää nuorat tiukasti käsissään. Tällaiselle firmalle erittäin hyvä, me ollaan työvoimavaltaista alaa. -- Sitä on seurattava tapahtumia tarkkaan ja reagoitava heti.. (#9)

Onhan se niin, että Anu on se operatiivinen vetäjä, tuloksetekijä ja näiden kaikkien uusien ideoiden sisäänajaja koordinoija ja toteuttaja. Hän on kovasti aina mukana ihan konkreettisesti ja vastauksien antajana, jos on jotain tarvetta kysyä, niin Anulta saa ratkaisuja. (#13)

Musta tuntuu, että hän tietää aika hyvin, mitä tapahtuu, vaikka on kuitenkin kauhean isosta asiasta kysymys. Hän on vahva persoona, ja kyllähän me joskus sanotaan, että kun Anu sanelee, niin silloin tehdään just näin, mutta kyllä hänen kanssaan kuitenkin keskustella voi. Mäkin olen hänet niin pitkään tuntenut, hän oli silloin henkilöstöjohtajana, hän on ollut aina vahva persoona. Jos hän jotain sanoo, niin mä uskon, että jokainen siihen jotenkin reagoi. (# 17)

Anu Eroselle lankeaa rooli valppaana ja vaativana, langat käsissään pitävänä voimakastahtoisena arkisen toiminnan keskipisteenä, matriarkkana, joka tarvittaessa lyö nyrkin pöytään, mutta jolta myös saa neuvoja ja ohjausta jos niitä tarvitsee.

Aurinkokulttuurin valtaama SOL välittyy hyvänä työpaikkana, ihmisistä välitetään, heille annetaan mahdollisuuksia ja heihin luotetaan (ks. myös Koskela, 1995, 63). SOLin ideologiassa erilaisia persoonallisuuksia kunnioitetaan, työntekijät nähdään yksilöinä. *Aurinko-symboliikka kuvastaa kulttuurin turvallisuutta ja luottamusta ihmiseen.*

Ihmiskuvani on aina ollut positiivinen, mutta se on muuttunut ja muuttuu päivä päivältä yhä myönteisemmäksi. Hymyyn hymyllä vastataan. Tämä on niitä uskomattomia totuuksia. (Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 94)

Auringon halutaan luovan mielikuvaa iloisesta, lämpimästä ja myönteisestä asenteesta työtä ja asiakkaita kohtaan. Tätä asennetta odotetaan kaikilta SOLilaisilta. Aurinkosymboliikka pitää sisällään ajatuksen ihmisuskosta, myönteisestä ilmapiiristä ja kuvaa SOL-kulttuurille tyypillistä demokraattisuuden ideaa. Asiat suunnitellaan, päätetään ja toteutetaan siten, että mahdollisimman moni voi osallistua. Artefaktien näkökulmasta tämä näkyy vapaana toimistotilan muotoiluna ja kalustuksena, jossa kaikkien toiveet on otettu huomioon.

Silloin kun tähän lähdettiin muuttamaan, niin tässähän on jokainen työntekijä saanut toivoa asioita tänne ja toteuttaa toiveitansa. Täällä on jokaisen ihmisen omaa persoonallisuutta ja omaa toivomusta. Liittyy kaikkiin yksityiskohtiin. Esimerkiksi tuolla on biljardipöytä, kun pojat halusivat biljardipöydän. On kuntosali, kun jotkut halusivat kuntosalin. (Liisa Joronen, haastattelu)

Ilmapiiri näyttäytyy kaikilla tavoin sallivana ja luovuuteen kannustavana. Johtajat eivät loukkaannu, vaikka hölmöläisnäytelmäkin sisältää useita piikkejä myös heihin päin, ja käsikirjoituksen runkona ovat johtajien omat mielilauseet ja toimintaohjeet uuteen kontekstiin istutettuna. Päinvastoin, he iloitsevat, kun alaiset ovat osanneet poimia oikeita asioita.

*Kuten ilmapallot näytelmän rekvisiittana, aurinko ilmentyy esille tuomisessa, keveydessä, valossa ja läpinäkyvyydessä* (ks. myös Koskela, 1995, 64). SOL-kulttuurissa kaikki on nostettuna kaikkien katsottavaksi, yrityksen kollektiiviset tulokset ja saavutukset, kuten kuukausittaiset taloudelliset tulokset ripustettuina tulospuun oksille, laatupalkinnot ja lukuisat lehtikirjoitukset. Läpinäkyvyyttä ja esillepanoa suositaan ja pidetään arvossa. Sama asenne näkyy myös suhtautumisessa julkisuuteen, siihen suhtaudutaan avoimesti ja hyväksyvästi. Lehtien palstoilla toistuvat samat tutut toivotun ja hyväksytyyn ideologian arvot.

Toisaalta valoisuus ja esillä oleminen toteutuu myös yksittäisten ihmisten kohdalla Studion avoimessa, aistimellisuuden vetoavassa tilassa, sillä yksittäisten ihmisten kehot ja niiden tuottamat tulokset on myös asetettu jokapäiväisen tarkastelevan katseen alle. Väliseinät eivät ole estämässä toisen työn tarkkailua. Esille tuominen huipentuu, kun kahdesti vuodessa jokainen astuu työtovereidensa eteen ja kertoo, miten on saavuttanut omat tavoitteensa.

Näyttäisi siis siltä, että SOL-kulttuurin aurinkoisuutta rakentavat useat kaksinapaiset suhteet. Ne perustuvat käsitykseen SOLilaisen kulttuurin ja sen vastapuoleksi asettuvan vaihtoehdon välisestä jännitteestä (ks. seuraava taulukko).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Hannu Salmi antoi idean tälle käsittelylle joulukuussa 2003.

Taulukko 5. SOLin aurinkokulttuuri kahden ääripään tuotoksena

<i>SOLin aurinko</i>	<i>Torjuttu vaihtoehto</i>
Valo	Pimeys
Puhtaus	Lika
Lämpö	Kylmyys
Positiivisuus	Negatiivisuus
Keveys	Raskaus
Ilo	Suru
Turvallisuus	Epävarmuus
Viattomuus	Paheet
Avoin	Suljettu
Keskitetty	Hajautettu
Kosmos	Kaaos

Aurinkokulttuurin olemusta kuvaavat vasemmanpuoleisen sarakkeen määreet, joita olen kuvannut edellä tekstissä. Yhdessä ne muodostavat Kosmoksen, järjestäytyneen maailmankaikkeuden ja olemassaolon kokonaisuuden. Siinä kaikilla pienilläkin osasilla on oma, tarkalleen määritelty paikkansa. Aurinkokulttuurin vastapuoleksi asettuvat vaihtoehdot, jotka eivät kuulu tähän ideologiaan, ja jotka tulevat suljetuiksi ulos tai peitetyiksi. Mielenkiintoista on, että itse asiassa monet näistä varjoon jäävistä vaihtoehdoista määrittävät SOLin liiketoiminnan ydintä, siis siivousta. Vaikka siivous työnä on kehittynyt viime vuosikymmeninä, se on koneellistettua ja käytössä ovat tehokkaat aineet ja välineet, on siinä edelleen kyse samasta asiasta kuin ennenkin, liasta ja sen poistamisesta. Kosmista kokonaisuutta rakentava ilmiö vastaa Mary Douglasin (1966) havaintoa, että yleensäkin kaikilla yhteisöillä on tapana luoda omassa kulttuurisessa yhteydessään järjestystä määrittäviä sääntöjä. Edelleen, Douglas painottaa, että tämän järjestyksen puitteissa esineillä on oma paikkansa ja kontekstinsa, jossa ne näyttävät luonnollisina ja oikeina.

Aurinko-ideologia on ennen kaikkea virallinen kuva SOLista, ja luo kuvaa erityisesti SOLin julkisesta kulttuurista. Kuten työntekijä luvun alun sitaatissa toteaa, *periaatteessa* SOL yhdistyy aurinkoon. Se on siis virallinen, kaikkien jakama ja ainakin näennäisesti hyväksymä käsitys, jota halutaan tukea. Toisaalta aurinko-metaforaan liittyy piirteitä, jotka ovat keskenään ristiriitaisia. Hyvän ja työntekijöistään välittävän työpaikan idean rinnalla kulkee toisenlainen kuva SOLista tiukkana, johtajakeskeisenä ja toimintaperiaatteiltaan ehdottomana yrityksenä. Esimerkiksi paradoksaalista on, että aurinkoisuuden ajatusta edistääkseen yrityksen johdon on tilanteen mukaan toimittava autoritäärisesti ja kovaa argumentointia käyttäen. SOL-kirjassa "SOLisevaa kuvuutta" kerrotaan seuraavasti:

Eronen kertoo, että sukupuolierot pulpahtavat aina aika ajoin esille. Esimerkiksi keksittäessä uudelle yritykselle nimeä päällikkö- ja johtajatasen uroot erottautuivat selvästi. "SOL-nimi ei saanut miesten keskuudessa lainkaan kannatusta. Ankaralla kädenväännöllä veimme sen läpi." (Suvanto, 1994, 74)

Tulkintani on, että aurinkometafora luo kuvaa SOLista ja sen artefakteista erityisesti eräänlaisena *tilallisena utopiana*, rakennettuna ideaalipaikkana tai ihanneyhteisönä (ks. esim. Tafuri, 1979; Eaton, 2000). Hauska sattuma on, että tasan 390 vuotta ennen SOLin syntymää, vuonna 1602, oli italialainen Tommaso Campanella julkaissut utopiansa Aurinkovaltio (alkup. *Civitas solis poetica*), jota pidetään yhtenä klassisen utooppisen kirjallisuuden pioneerityönä (Campanella, 1981).

Käsite utopia viittaa unelmaan täydellisestä, tai ainakin nykyistä paremmasta yhteiskunnasta, ajasta tai paikasta. Solilainen yhteisö, sen ideologia ja artefaktit ovat ikään kuin tarkoitettu esikuvaksi muille. Malliyhteisön rakentamiseen ja sen esittelyyn liittyy usko vahvaan, kaikki organisaation tasot läpäisevään organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen. Liikkeenjohdon ammattikirjallisuudessa usko yhteen, hallitsevaan kulttuuriin on perinteisesti ollut horjumaton (esim. Peters – Waterman, 1982).

Aurinkoideologian sisältö lähenee ajatusta maanpäällisestä onnelasta, tai ylipäätään myönteisessä merkityksessä paikasta, jota kohti pyritään, mutta joka ei välttämättä vielä ole olemassa. Solilainen aurinkokaupunki naivistisine maalauksineen voidaan nähdä kuvauksena eräästä toivottavasta ja vahvasti ihanteellisesta lopputilasta, tiettyyn aikaan ja paikkaan sijoitetusta yhteisöstä, joka on sekoitus kuvitteellisuutta ja todellisuutta.

Toisaalta SOLin aurinkoutopia on myös *ajallinen*, se on kuva tulevaisuudesta, synonyymi unelmalle paremmasta elämästä joka odottaa ihmistä ja jota kannattaa tavoitella.

SOL Studio on täynnä positiivista ristiriitaa. -- Henkilöstö ideoi ja esitti omia unelmiaan *tulevaisuuden*<sup>18</sup> työympäristöstä. (Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 245)

Studion halutaan siis olevan paitsi kuva SOLin ideologiasta myös vielä kenties täsmentymättömän tulevaisuuden representaatio. Voidaan ajatella, että *ajallisesti utopia* on samanaikaisesti dynaaminen ja staattinen. Utopian moderniin ajallisuuteen kuuluu, että se on alati tavoittamaton ja luiskahtaa käsistä, kun sitä kohti kurkotetaan. Siksi tarvitaan jatkuvaa muutokseen panostamista,

---

<sup>18</sup> Painotus on omani.

kehittymistä ja paikoilleen jämähtämisen välttelyn retoriikkaa myös SOLissa (edistyksen diskurssista ks. esim. Hetherington, 2001).

Toisaalta, sen jälkeen kun utopia on ajateltu saavutettavan, aika ikään kuin pysähtyy. Muutosta ei enää tapahdu, sillä ollaan jo paratiisissa, lopputilassa, eikä ole kuviteltavissa, että kukaan enää sieltä haluaisikaan pyrkiä pois. Näin ajateltiin aikoinaan esimerkiksi kommunistisesta yhteiskunnasta, mutta myös länsimaisesta. Jean Baudrillard luonnehtii teoksessaan Amerikka Yhdysvaltoja toteutuneeksi utopiaksi, jonka vetovoima perustuu uskoon siitä, että juuri amerikkalaisessa yhteiskunnassa on toteutettu kaikki ne asiat, mistä muut kansat ovat vain unelmoineet (Baudrillard, 1991, 70-98). Halutaanko SOL esittää tällaisena toteutuneena utopiana?

Yleinen utopioiden tunnusmerkki on niiden tarjoama oppositio vallitsevia oloja kohtaan. Varsin usein ne on tarkoitettu kirjoittajan aikalaisille paremmaksi rinnakkaiseksi vaihtoehdoksi senhetkiselälle yhteiskunnalle (Ruyer, 1950, 9). Solilainen aurinkoutopia haluaa herättää ja ravistella ihmisiä toimimaan sen arvojen puolesta (vrt. Bell, 1997, 8). Utopiaan käsitteenä sisältyykin varsin usein kritiikkiä nykyisiä vallitsevia oloja kohtaan, joskin kritiikin aste on saatanut vaihdella hyvin paljon lievistä turhautumisesta rajuunkin arvosteluun. Näin ollen toiset utopiat ovat olleet keveitä fantasianomaisia paremman elämän toiveunia ja toiset taas muistuttavat pikemminkin poliittisia uudistusohjelmia tai suoranaisia kehotuksia vallankumoukseen (ks. esim. Sargent, 2000, 8).

Myöskään Liisa Joronen ei ole tyytynyt organisoimaan työtä uudelleen vain omassa organisaatiossaan. Joroselle on ollut tyypillistä tarjota SOLin filosofiaa malliksi myös muille yrityksille ja siten yleiseksi ratkaisuksi kaikenlaisten yritysten ongelmiin. Kuten SOLin hölmöläistarinassakin hölmöläisiksi määrittyvät ne tavalliset suomalaiset, jotka sitkeästi pysyttelevät perinteisissä keinosissa, eivätkä halua lähteä kokeilemaan uusia tapoja tehdä asioita.

### 5.3 Koti

*Luovumme seinistä, henkilökohtaisista työpisteistä. -- Avoimessa tilassa tieto ja uutiset liikkuvat ilman, että joudumme pitämään palavereita ja tiedotustilaisuuksia. -- Niin kuin kotona – osaamme toimia jääkaapin rikkoutuksessa ilman palaveria tai tiedotustilaisuutta.*

*Tj. Anu Eronen Studiosta henkilökunnan tiedotteessa 23.2.1999*

SOLissa erityisesti johto puhuu mielellään kodista ja vetoaa kotiin useissa eri merkityksissä ja yhteyksissä. Myös työntekijöiden puheessa vilahtelee kodin ja perheen retoriikka, kun he puhuvat työpaikastaan. Käsite on kuitenkin niin SOLissa kuin yleisessä kielenkäytössäkin epämääräinen ja saa erilaisia sisäl-

töjä tilanteesta riippuen. Koti onkin pikemminkin mielikuva, kollaasi erilaisia ajatuksia ja ideoita, jotka tarkoittavat eri ihmisille eri asioita eri aikoina, kuten Eräsaari (1995, 152) huomauttaa.

Minä haluan, että voin sanoa ihmisille, tässä on sinun kotisi, tervetuloa, ja on puhdasta. ( SOL Studion siivooja, haastattelu)

Modernin yhteiskuntaelämän tunnusmerkkeihin kuuluu julkisten ja yksityisten elämänpiirien erottelu, joka tapahtui ensin julkisessa hallinnossa ja vasta myöhemmin yksityisessä elämässä (Eräsaari, 1995, 149). Konttori ja toimisto erotettiin kotitaloudesta, liikkeen varat yksityisestä omaisuudesta, kirjanpito yksityisestä tilinpidosta. Tämän erottelun taustalla oli 1800-luvun voimakas koti-ideologia, joka korosti perhe-elämän pyhyyttä ja puhtautta samalla, kun julkinen elämänpiiri laajeni. Selkeimmin elämänpiirien ero merkittiin arkkitehtonisesti ja maantieteellisesti, kun 1830-luvun Englannissa keskiluokka alkoi isoissa teollisuuskaupungeissa muuttaa lähiöihin. Koti ja työ erkaantuivat, jopa asettuivat toistensa vastakohdiksi. Juuri tämä eriytyminen loi vahvan perustan koti-ideologialle, käsitykselle kodista eräänlaisena turvapaikkana. Samalla se merkitsi sukupuolen mukaisten erottelujen synnyttämistä ja toteuttamista, koti määrittyi naisten kentäksi, julkinen tila miesten maailmaksi (Suominen-Kokkonen, 1998, 162-163).

Toisaalta nyky-yhteiskunnassa erottelu kodin ja työn välille on jälleen käymässä keinotekoisemmaksi. Yksityiset ja julkiset elinpiirit sekoittuvat ja loittuvat toisiinsa. Kodin piiri työntyy työpaikalle esimerkiksi perhevalokuvien esilläpidon, kotoa tulevien puhelujen tai kodin piiristä peräisin olevien merkitysten ja ymmärryksen muodossa. Toisaalta työ läpäisee kodin rajat, kun työtä tehdään kotona, asiakkaat soittavat kesken tv:n katselun illalla tai kun työn piiristä tulevat muut merkitykset vaikuttavat myös vapaa-ajan rakentumiseen. (Clark, 2000).

SOLissa johdon tarkoituksena on häivyttää erot työpaikan ja kodin välillä puhumalla *joustavasta työajasta ja työpaikattomuudesta*. Ajankäytön valintoja helpottamaan on hankittu kannettavat tietokoneet ja langattomat puhelimet. On huomattava, että 1990-luvun alussa tämänkaltaisen teknologian käyttö ei ollut vielä siinä määrin yleistynyt suomalaisissa yrityksissä kuin mihin olemme tottuneet 2000-luvulla. Työ tehdään siellä, missä se on luontevinta, työpaikalla, kotona tai jossain välitilassa. Sisäinen elektroninen posti eli deski on tärkeä yhteydenpitoväline

Emme pysty tulemaan toimeen ilman deskiä. Se on kuin huumetta. Palveluesimies ei pysty tekemään työtä ilman sähköpostia. Deskitön on SOLista ulkona kuin lumiukko (Viestintäpäällikkö Tuija Valmela, Suvanto, 1994, 54-55)

*Myös SOL Studion kalustus muistuttaa kodista.* Siellä on keittiö, ruokasali, viherkasveja, tv ja videot, pehmeitä sohvia ja erillisiä huoneita, joilla on sopivat nimet: Kirjasto, Leikkihuone jne. Jo tarina Studion etsimistä vastakin tukee kotimetaforaa:

No sitten täältä löytyi tällaisia erilaisia tiloja, kolmea me käytiin oikein aktiivisesti katsomassa, niin että semmoiset 50-60 henkeä aina kävi päivän mittaan, ja useammat kävi kaksi tai kolmekin kertaa, *Ihan kuin kotia ostettaisi, aivan samalla tavalla, ...* koska silloin ihmiset näki, että tämä tila oli tämä, ja minkä takia joku toinen vuokraa jollekin toiselle tilaa ja sitten porukka vain muuttaa sinne. (Liisa Joronen, haastattelu)

Kotimaisuutta korostaa edelleen, että Studion kalustus valittiin tarkoituksellisesti siten, että huonekalut olivat tavallisia kotihuonekaluja, eikä nimenomaisesti toimistoon tarkoitettuja. Huonekalut hankittiin tavallisista, kuluttajille tarkoitetuista liikkeistä eikä niitä tilattu toimistokalusteita myyvilta yrityksiltä.

Arkkitehdille oli myös hirvittävä asia, että toimistoon tulee muita kuin toimistoon suunniteltuja kalusteita. -- Jos me tehdään toimistokalusteilla kaikki, niin tämä on toimiston näköinen, jos me valitaan kodinomaisia kalusteita, tänne soveltuvia kalusteita, niin tämä on silloin lähempänä sitä kotia ja viihtyvyyttä, joka oli silloin peruslähtökohta tälle asialle. Ja silloinhan nämä kalusteet eivät voi olla sanoisinko toimiston värisiä tai tyyliisiä, koska niissä on juuri se selvä ero (Anu Eronen, haastattelu)

Johdon julkituodussa ideologiassa *SOL-kulttuuri kotina yhdistyy terveen järjen käyttöön.* Tekeminen on mutkatonta ja arkiluovuuden käyttöä suositaan. Tärkeintä on toiminnan tulos, se, että työ tulee tehtyä hyvin. Asiakas maksaa palkan, joten hänet on pidettävä tyytyväisenä. Tuloksen saavuttaminen varmistetaan erilaisin tavoitemittarein ja ihmisille annetaan vapaus päättää, miten he tähän tavoitteeseen pääsevät, missä ja milloin työ tehdään. Ajatellaan, että tällä tavoin vapautettu ihminen on tyytyväinen ja motivoitunut. Mutkattomuus liittyy niin pieniin kuin suuriinkin asioihin. Se ilmentyy vaikka puhelimeen vastaamisessa: puhelinkeskusta ei ole; se vastaa, joka ehtii. Myöskään siivouksessa ei ole välttämätöntä edetä ohjekirjan mukaisesti. Voidaan siivota, kuten kotona siivotaan, kun vieraita on tulossa. Olennaista on mielikuva puhtaudesta ja siisteydestä, ei ohjeiston mukaan eteneminen. Siivotaan sieltä, missä nähdään likaa ja epäsiisteyttä. Tässäkin luonnollisesti asiakas sanoo viimeisen sanan.

*Studio kotina on sekä erottava että integroiva käsite.* Työn ja kodin välisten raja-aitojen purkaminen merkitsee yhteisön eroamista ja jakautumista tilallisesti ja ajallisesti. Kun työ on mahdollista tehdä kotona tai iltaisin tai viikonloppuisin Studiolla, ei ole välttämätöntä kerääntyä yhteen, ellei se muusta

syystä ole tarkoituksenmukaista. Toisaalta yrityksen johto haluaa nähdä, että Studiolla olisi ihmisiä yhdistävää voimaa, sen tulisi olla yhteenkuuluvuuden symboli, pesä tai tukikohta, jossa rentoudutaan ja kerätään voimia. Tällöin ihmiset, jotka ovat olleet poissa päivän aikana asiakkaita tai siivoojia tapaamassa, voivat kerääntyä yhteen. Kodin tulee olla elämisen keskus:

Koska onhan ihmisellä joskus semmoisia fiiliksiä, että nyt mä haluan mennä ihan rauhassa tuonne, että voi kun mä pääsisin istumaan nojatuoliin tai kotiin, ja vaikka sä teet täällä työtä, niin sä voit ottaa tuosta nojatuolin ja olla ihan niin kuin kotonasi. Rentoutua, vetäytyä yksin tuonne ylös sohvalle ja keskittyä. (#5)

Minä uskon tällaiseen työpaikan voimaan. Esimerkiksi konttorit, kaikki voisi olla puolet pienempiä, Täällä on 75 ihmistä, mutta tänne mahtuisi puolet lisää vielä. Mutta se, ettei olisi mitään... Itse asiassa sellainen työntekomalli olisi ihan hyvä, että kotoa lähdetään, tehdään kotona ne työt, mutta tällä hetkellä en usko siihen sen takia, että täältä haetaan se voima, täältä haetaan kaikki ne asiat, että me jaksettaisiin. Jos me aina lähdetään niistä kotihuolista ja kotiaskareista, niin mä pelkäisin, että se niin kuin leviäisi. Koska bisneksen teko on nykyään niin hirveen vaikeata, minullekin se on tosi vaikeata, mutta aina joku pärjää ja täältä me haetaan voimaa. Sen takia minä uskon tällaisiin toimipisteisiin, ne on sellaisia ilon keitaita ja ilon lähteitä ja tällaisia, vaikka se pääasiallisin työ voitaisiin tehdä muualla. Me tehdään täällä suurin osa, mutta sen vois siirtää vielä enemmän kotiin, ja sitten täällä olisi vain se ilon lähde ja voiman ja tällöisten yhteisten tuntemusten lähde. (Liisa Joronen, haastattelu)

*SOLilainen yhteisö halutaan nähdä perheenä.* Toisin kuin usein organisaatiokontekstissa on tavallista, perheretoriikka ei tässä hieman yllättäen viittaa näennäisen turvallisen kollektiivin jäsenyyteen, jonka suojaan voi paeta (Casey, 1999; Gabriel, 1999). Sen sijaan perhe tarkoittaa tässä yhteydessä erityisesti tapaa sitoutua yhteisöön ja ponnistella sen hyvinvoinnin eteen. Koti on hoivan paikka.

Jos jokainen ihminen meistä olisi samalla lailla täysin rinnoin mukana kuin miten me hoidetaan kotia ja perhettä ja lapsia tai koiraa, jos me oltaisiin samalla lailla työssä mukana, niin on vaikeata sanoa, kuinka moninkertaistettaisiin se työn tulos (Anu Eronen, haastattelu)

Toimitusjohtaja rinnastaa yllä kodin perheeseen tavalla, joka kuvaa pyyteetöntä itsensä unohtamista ja sulautumista yrityksen tavoitteisiin. Kannanotto on sama, kun John F. Kennedyn tunnetussa lauseessa "älä kysy, mitä maasi on tehnyt sinun hyväksesi, kysy mitä sinä voit tehdä maasi puolesta".

Mikäli jatkamme ajatusta itsensä unohtamisesta vielä pidemmälle, voimme tarkastella Mary Douglasin koti-käsitteen analyysiä. Hän huomauttaa, että koti on paitsi yhteisyyden ja jakamisen paikka, myös juuri tästä samasta syystä



eräänlainen vallan ja jopa tyrannian tyyssija. Douglas purkaa kodin ihannointia toteamalla, että kodin tyrannia liittyy perheenjäseniltä edellytettävään osallistumiseen ja solidaarisuuteen, se ei hyväksy vapaamatkustusta. Kodin tyranniaan kuuluu paitsi pyrkimys aikataulujen ja tapojen yhdenmukaisuuteen myös monenlaisten pienempienkin yksityiskohtien, kuten puhetapojen ja ruuan mieltymysten kontrollointiin. Siksi ei ole ihme, että nuoret haluavat irti kodin valvapiiristä. (Douglas, 1991).

#### 5.4 Kaupunki

*Kun katsoo tuota seinää, niin siinä on ikkunoita, tuossa ylhäällä. Tämä on katu, ja tuossa on kauppa. Ja sitten on nämä katulamput. Yhtenä päivänä mä vaan katsoin tuolta piippuhyllyltä, just tätä, että tämä on ihan kuin ... tori.*

*SOLin työntekijä, haastattelu*

*SOLin toimistotila on muotoiltu kaupunkia ja sen toria muistuttavaksi. Betonilattia oli jo ennestään valmiina, siihen tarvitsi vain maalata kadun ääriviivat. Kuten seuraavan sivun kuvasta voi nähdä, kaupunki-imagoa täydentävät rakennetut tai maalatut silhuetit: rakennuksia ja ikkunoita kukkaruokkuineen sekä lukemattomat muut pienet yksityiskohdat: lyhtypylväät, suihkukaivo, tähdet taivaalla, logosta muotoiltu aurinko seinällä, kylttejä Kauppa, Posti, Pankki. Joidenkin työpisteiden yllä on suuria purjekankaasta tehtyjä varjoja, jotka saavat ne muistuttamaan torikauppiaiden kojuja. Katu johtaa metsään, jossa on valkealle soralle aseteltu pyöreä valurautainen puutarhapöytä ja muutama tuoli suurten viherkasvien keskellä. Metsässä laulavat värikkäät linnut – tosin häkissä. Tilan tori- tai kaupunki-idea täydentävät ihmiset. Jotkut kävelevät ympäriinsä puhuen puhelimiinsa, muut seisovat pienissä ryhmissä tai istuvat puhelemassa keskenään. Jotkut ovat syventyneitä papereihinsa. Toiset ovat tulossa, toiset menossa.*



Kuva 8. SOL-tilan kaupunkimaisuutta<sup>19</sup>

*SOLin artefaktit alleviivaavat sosiaalisuutta: kaupungit ja erityisesti niiden torit ovat tärkeitä ihmisten kohtauspaiikkoja.* Kaupunkeihin tullaan usein varta vasten tapaamaan muita ja hoitamaan erilaisia asioita. Kaupungit ja torit ovat tärkeitä vaihdannan paikkoja, tavaroiden, ihmisten, rahan – ja SOLin tapauksessa erityisesti tiedon vaihdannan paikkoja. SOL Studion olemassaolon suurin merkitys on monille siinä, että siellä näkee muita – vaikka tietokoneet ja sähköposti toimivatkin hyvin, ne eivät voi korvata kasvokkaista vuorovaikutusta. Useat pitävät Studiolla käymistä tärkeänä; siellä käydään pistäytymässä kertomassa ja kuulemassa viimeiset uutiset ja juorut

Muutenkin kyllä se [Studio] semmoinen henkireikä on, kun meilläkin osa tekee töitä illalla ja osa päivällä, niin siinä 13-15 aikaan päivällä tiedetään, että kaikki on paikalla. Minäkin ajoitan sen toimistolle tulemisen suurin piirtein niihin aikoihin ihan sen takia, että tapaan niitä tiettyjä työkavereita, jotka mahdollisesti tekee iltavuoroa. (#20)

*SOLilainen yhteisö kaupunkina koostuu toisilleen vieraista ihmisistä ja näiden vieraiden ihmisten hetkittäin jaetusta yhteisyydestä* (ks. kaupungista Ra-

<sup>19</sup> Kuva esittää SOL Cityä, joksi tilaa ryhdyttiin kutsumaan Studion laajennuksen jälkeen.

janti, 1996, 341). Tämä johtuu siitä, että kaupunkimme ei kuitenkaan välttämättä ole idyllinen pikkukaupunki, missä ihmiset mielellään pysähtyvät hetkeksi vaihtamaan kuulumisia muiden kanssa. SOL-kulttuuri kaupunkina muistuttaa modernia suurkaupunkia, jossa jokainen huolehtii vain omista asioistaan ja jossa naapuria ei huomata. Taina Rajanti toteaa, että jaetun mutta hetkitäisen kollektiivisuuden kautta kaupunkia on usein käytetty modernin metaforana, kontrastina maaseudulle tai primitiivisille yhteisöille (Rajanti, 1996, 340).

Kaupungissa on siis kyse myös etäisyyden ottamisesta, distanssista. Georg Simmel, joka käsitteli suurkaupunkia ja sen mentaliteetteja kirjoituksissaan, piti välimatkaa tai etäisyyttä suurkaupungin asukkaalle välttämättömänä ja vähitellen kehittyvänä asenteena, joka on seurausta tarpeesta selvittää tilallisen yhteen sulloutumisen aiheuttamasta vieraiden ihmisten kohtaamisesta (Noro, 1997, 236). Monet ovat sitä mieltä, että esimerkiksi Studiolla ylläpidetään tiettyä sosiaalista etäisyyttä, jopa tøykeyttä.

Se oli jotenkin aina se sama helkutin kerho siellä [Studiolla]. Ja sitten kun sä kuljit siellä, niin kaikki katto, että kuka toi on.... Mitä se täällä tekee..? --- Siellä on ne määrättyt tyypit, jotka on melkein aina siellä, niin nehan nyt katsoo joka tyyppiä, joka sinne tulee vähän nenänvartta pitkin. (#22)

Pääkonttorissa näyttäytyvä solilainen kaupunkikulttuuri on urbaani, estetoitunut ja katuseurallisuudesta nautintoa hakeva. Studion avoimessa tilassa voi tarkkailla muita työn lomassa, oman yksityisyyden suojasta käsin. Kaupunkitilan puolijulkisuudessa ruumiilliseen läheisyyteen suhtaudutaan hienovaraisen välinpitämättömästi ja katseiden liiallista kohtaamista vältetään. Olennaista on yhdessä läsnä olemisen tosiasia, tilan ja hetken jakamisen luoma tunnelma. (Lehtonen – Mäenpää, 1997, 60-61).

*Suurkaupunkimaisuus tuo SOLilaiseen kulttuuriin kamppailua erottautumisesta.* Solilainen retoriikka vahvoista ja luovista persoonallisuuksista Studion henkilökunnan luonnehtijoina asettuu luontevasti simmeliläisen kaupunkianalyysin yhteyteen. Kuten Arto Noro toteaa:

"Persoonallisuutta on vaikea tuoda esiin. On tartuttava laadulliseen eriytymiseen. On erottauduttava selkeästi, jotta saisi muiden huomion osakseen. Tämä saattaa johtaa äärimmäisyyteen: suurkaupunki on täynnä ekstragavanssia, oikkuja ja kummallisuuksia. Niiden merkitys ei enää ole käyttäytymisen sisällössä vai pelkässä toisinolossa, erottautumisessa." (Noro, 1997, 243).

Mun mielestäni täällä on kaikki sellaisia persoonallisuuksia... Täällä on aika persoonallisia ihmisiä, taiteellisia. (#3)

*Moderniin kaupunkikulttuuriin kuuluvat myös monimuotoisuus ja erilaiset ryhmät.* Solilainen kulttuuri ei ole monoliittinen, vaan koostuu erillistä ryhmit-

tymistä. SOLissa pääkonttorin toimistotyötä tekevät ja toisaalta siivoojat näyttävät paitsi erillisinä ammatillisina myös kulttuurisina ryhminä, joiden kesken vallitsee kollektiivinen tietoisuus todellisuudesta, yhteisestä kielestä, tavoitteista ja työnteon normeista. Tärkeimmät työhön kohdistuvat uudistukset, kuten työajaton ja –paikaton työ, koskevat vain toimihenkilöitä, vaikka siivoojienkin työtä on pyritty uudistamaan. Myös sivukonttoreiden henkilökunta rakentuu teksteissä usein erilliseksi, joskin heterogeeniseksi ryhmäksi. Helsingin Studiossa työskentelevien kesken vallitsee uskomus, että muualla Suomessa työskentelevät SOLilaiset vastustavat usein muutoksia ja ovat vähemmän halukkaita erilaisiin työtä koskeviin uudistuksiin. Heitä pidetään perinteisemmin ajattelevia. Erilaiset eronteot sitoutuneisuuden vaihteluista eri puolella Suomea herättävät kuitenkin vain varovaisia artikulaatioita:

V: Kyllä mulla semmoinen paha pelko on, että ne tulee huomattavasti hitaammin, etenkin Pohjanmaalla.

AP: Voitko sä sanoa jonkun esimerkin, missä se on näkynyt?

V: Nämä on sellaisia juttuja, että en mä sillä lailla osaa sanoa. Huomattavasti hitaammin siellä on päästy näistä johtajarooleista ja [työ]ajoista eroon, ja ehkä hitaammin otetaan isompia vastuita vastaan. Nämä on sellaisia kuulopuheita, mitä on yhteisissä palavereissa aistunut, mutta en mä tiedä, miten se käytännössä on. Niistä osaisi ehkä puhua Anu paremmin. (#13)

Vuonna 1992 tehty työtyytyväisyyskysely tukee oletusta sitoutumisen vaihtelusta, että pääkonttorin väki näyttää kyselyn valossa motivoituneemmalta ja sitoutuneemmalta organisaatioon kuin muu Suomi. Toisaalta myöskään pääkonttorin väki ei ole yhtenäinen kokonaisuus, vaan sen sisältä löytyy keskenään kilpailevia ryhmiä. Kaikki nämä ryhmittymät eivät välttämättä ole pysyviä, vaan tilannesidonnaisia. Uusia perinteisten ja uudistusmielisten ryhmittymiä saattaa syntyä tilanteesta riippuen.

Kuten mikään kaupunki, myöskään SOL Studio ei koskaan tule valmiiksi, vaan sen *artefaktit ovat jatkuvassa liikkeessä*. Kaupungissa jotakin uutta ollaan aina rakentamassa ja vanhaa purkamassa, vain tietyt yhteisesti sovitut maa-merkit jäävät. Samalla tavoin SOL Studion kaupunki-metafora voidaan tulkita muutosvalmiuden tai -halukkuuden symboliksi. Siellä erilaiset ja eri tyylejä edustavat artefaktit muodostavat keskenään tyyllisesti ristiriitaisen ja kaottisenkin kokonaisuuden, joka viestii muutoksen hyväksymisen tärkeydestä. Toimintaa ohjaavat muuttuvat työn tekemisen tilanteet ja tunnetilat.

Kulttuurin yksi arvo on se, ettei ole samanlaista päivää ja ei ole samanlaista tuntiakaan työssä..., et se voidaan tehdä, ja koko ajan vaihtamalla ihmisiä työstä toiseen, koko ajan hämmentämällä sitä niin että mikään muutos ei ole enää ... vaan päinvastoin, et jos ei mitään tapahdu, Meilläkin rupeaa tämä porukka täällä miettimään vaikka täällä -- joka päivä että "eikö voisi jotakin suurempaa tapahtua jo?" Ihan vilpittömästi näin. Ja joku voisi kuvitella, että nämä on niin raskaita muutoksia ollut meille, et eikö porukka jo suurin piirtein sairastu, mutta ei, ne kestää. Mitä enemmän se tekee, sitä enemmän se haluaa [muutosta]. (Liisa Joronen, haastattelu)

Kyllähän kaikki tämmöinen ei varmaan elä pitkään, sen trendi on aika lyhytaikainen, tällaisella tuotteella [laatupassi], että sitten pitää keksiä joku seuraava. --- Tämän kaltaiset asiat voi olla aika nopeita, nämä kulissit. Mutta nämähän on rakennettu niin halvalla, että nämä on helppo laittaa uusiksi. (#13)

Lähtökohdat oli semmoiset, että uutta ja outoa, reilua ja rempseätä. (Graafinen suunnittelija logon suunnittelusta, haastattelu)

Muutoksen keskellä elämisen seurauksena on tosin ilmiöiden väistämätön latistuminen. Simmel väittää, että kyvyttömyys reagoida uusiin ärsykkeisiin merkitsee tylsistymistä asioiden ja esineiden erojen suhteen (Noro, 1997, 240). Jatkuva muutos ja kaupunkimainen mentaliteetti tuo SOLilaiseen käytökseen kyllästyneisyyttä, vaihteleviin ärsykkeisiin tottumista. Kaikki symboliikka vaikuttaa pian väljähtyneeltä, ja arvellaan, että kohta tarvitaan taas uutta.

## 5.5 Arena

*Tämä on niin kuin meidän näyttämö, siinä mielessä tää on Studio, mä olen sanonut, että tämä on mun näyttämöni – tämä on meidän näyttämömmä.*

*Liisa Joronen, haastattelu*

Olen valinnut areena-nimityksen, koska sen avulla on mahdollista korostaa kahta SOLilaisen kulttuurin selkeää ominaispiirrettä, nimittäin kilpailullisuutta ja teatterinomaisuutta. Arena on samanaikaisesti taistelulentä ja SOL-kulttuurin näyttämö. Näitä molempia yhdistää dramaturginen aspekti, toimintojen esityksellisyys ja spekaakkeliomaisuus, esiintyminen.

*SOL-kulttuurin artefakteja ovat useat tavoitteellisuuteen, kilpailuun ja palkitsemiseen liittyvät esineet. Tärkein niistä on eittämättä Liisa Jorosen Japanin-matkalta saatu idea, tulospuu, joka seisoo keskellä toimistotilaa ja näkyy heti, kun ovesta astuu sisälle. Se on punaiseksi maalattu, vaatenaulakkoa muistuttava puinen teline, jonka oksilla riippuu A4-arkkeja. Niistä voi kuka tahansa tarkistaa ryhmäkohtaiset tavoitteet ja niihin pääsemisen. Lisäksi palveluesimiehillä, myyjillä ja hallinnon työntekijöillä on henkilökohtaiset tavoitteen-*

sa, jotka on sovittu tuloskeskusteluissa. Tavoitteiden toteutumista seurataan tarkasti erilaisin mittarein, ja palkka on sidoksissa tulokseen.

SOLin koko toimintaprosessi on seurannan piirissä yksittäisiä ihmisiä ja asiakkaita myöten. Seurantaraporttien ilmestymisillä on oma aikataulunsa, josta ei tingitä ja jonka nopeuttamiseksi tehdään jatkuvaa kehitystyötä. Raportteja ei saa korjata jälkikäteen. Mittausjärjestelmät tuottavat ripeässä tahdissa tietoa, jota viestitetään avoimesti eri välineiden kautta. (Anu Eronen, Suvanto, 1994, 55)

*Seuranta on tiukkaa* siksi, että kaiken takana on yksinkertainen periaate yritys- olemassaolon edellytyksestä: asiakkaan tyytyväisyys ja sitä kautta mahdollistuva yrityksen kannattavuus ja pitkän tähtäimen menestyminen. Kuukaan ei ole asiakasta tärkeämpi, eikä mikään voi voittaa tuloksen tekemisen perimmäistä oikeutusta.

Tärkeintä ei ole se, että ihmiset viihtyvät työpaikalla, vaan se, että yritys tekee hyvää tulosta. -- Asiakas – ei henkilöstö – on tärkein voimavaramme. Asiakas maksaa kulumme ja palkkamme. Ilman tyytyväisiä asiakkaita meitä ei tarvita. Olen sanonut siivoojille, että asiakkaat ovat teitä tärkeämpiä. Ei minuakaan tarvita tässä yrityksessä, jos emme pysty tekemään asiakkaita tyytyväiseksi (Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 52)

Palkinnot voidaan merkityksellistää ihmistä jälkikäteen huomioonottavaksi ja kiittäväksi symboliikaksi tai häntä kannustavaksi ja suorastaan eteenpäin pakottavaksi voimaksi. SOLilaisessa kontekstissa molemmat merkitykset saavat jalansijaa. Erityisen usein teksteissä rakentuu käsitys, että tuloksenteon korostaminen ja hyvien suoritusten palkitseminen saa ihmiset kilvoittelemaan ikään kuin itsestään kohti yhä parempia aikaansaannoksia.

Helsingin Sanomat kirjoittaa työntekijöiden palkitsemisesta. Jutussa kerrotaan, kuinka SOLilainen siivooja palkitaan rannerenkaalla, kuvassa keltaisiin vaatteisiin sonnustautuneet hymyilevät siivoojat esittelevät saatuja palkintoja. Iloinen työntekijä toteaa:

"Kilpailen itseni kanssa. Totta kai tavoittelen joka vuosi palkintoa. Ja olen saanutkin!" neljä vuotta SOLissa työskennellyt siivooja sanoo ylpeästi. (Salmela, 1999)

Tekstissä tuotetaan käsitystä, että olennaista on kilpailu itsensä kanssa ja jatkuva omien suoritusten ylittäminen. Vapaus ja tavoitteet yhdistyvät ajatuksessa sisäisestä yrittäjyydestä. Koskela (1995, 70) tulkitsee SOLin sisäisen yrittäjyyden retoriikan ja tavoitteiden saavuttamisen tärkeyden korostamisen merkinä eräänlaisesta näkymättömästä mutta tehokkaasta itsekontrollista, näennäisesti vapaaehtoisesta, joskin totalisoivasta itsensä piiskauksesta kohti jat-

kuvasti parempia suorituksia. SOL-kulttuuri ja artefaktit ovat tämän jokapäiväisen kilpailun näyttämönä.

Sisäinen yrittäjäyys on saanut aikaan SOLissa ammattiyhdistysliikettä pelottavia muutoksia. Ihmiset tekevät kovasti töitä, tuntimääräisesti enemmän kuin perinteisessä konttorissa ja entisellä palkalla. Päästessään yrittämään itse ja asettaessaan omat tavoitteensa, vapaaehtoiset ponnistelut moninkertaistuvat. (Suvanto, 1994, 48)

Kaikki haluaa olla firmassa, joka tuottaa. Kaikki tajuaa, että jos firma ei tuota, meitä viedään hyvin äkkiä. Mehän kaikki halutaan näyttää. ---- Me ollaan sekalaisen näköinen joukko, mutta hirvuinen salainen kuri sitä on kuitenkin. Se on itsekuri joka meitä vie. (#12)

Kun nämä tulosruudut on täällä selkeästi esillä, niin siinä on niin kuin koko organisaatio, niin kyllä mä ainakin olen sen verran kilpailutahtoinen, että mä en ole siellä alaoksalla [tulospuussa]. (#13)

Teatteri-metaforaa on usein käytetty kirjallisuudessa korostamaan sitä, miten eri symboleja käytetään dramatisoimaan jokapäiväisen elämän rituaaleja ja rutiineja. Ihmisten toiminta voidaan nähdä erilaisina dramaturgisina esittämisen tapoina yleisöille, jotka voivat olla tosia tai kuviteltuja (Morgan et al., 1983, 19; Jeffcutt et al., 1996). Teatterimetaforalla oli keskeinen osa erityisesti Erving Goffmanin (1959) analyysissä inhimillisestä toiminnasta. Hänen tarkastelunsa kohteena oli se, miten toimija erilaisissa arkielämän tilanteissa hallitsee käynnissä olevan sosiaalisen näytelmän ja millaisen vaikutelman hän kulloinkin antaa tilanteen yleisölle. Sosiaalisuus on läsnäoloa näyttämöllä toisten havaintojen kohteena.

*Draamallisuus toteutuu SOLissa erityisesti julkisuuden kautta, ja uudentyyppisillä artefakteilla on ollut näytelmässä iso rooli, niillä on ollut helppo houkutellessa tiedotusvälineitä. Julkisuuteen suhtaudutaan myönteisesti ja sitä haetaan tietoisesti. Tiedotusvälineiden vierailuihin valmistaudutaan huolellisesti. Julkisuudella on myös vaikutusta siihen, miten SOLilaiset kokevat työnsä ja yrityksensä ja miten he näitä roolejaan esittävät. Pohdinnan aiheena saattaa esimerkiksi olla, miten yritys on näyttäytynyt lehtien palstoilla, tv:ssä tai radiossa, miten asiakkaat siihen suhtautuvat ja miten esille tulleita asioita pitäisi valmistautua heille kommentoimaan. SOL ei siten ole muusta suomalaisesta yhteiskunnasta irrallinen saareke, vaan osa ympäröivää sosiaalista ja historiallista tapahtumista. Sillä tavoin median jatkuva läsnäolo ja sen kautta eläminen tekee SOLin kulttuurin rajoista hauraita ja läpäiseviä.*

No, sanotaan nyt, että esimerkiksi tämä viimeinen tv-juttu, mikä tuli heinäkuussa, niin me tehtiin kaikkemme, että mahdollisimman moni ihminen [so. SOLilainen] olisi sen todella nähnyt. Eli kyllä sillä hyvällä sanomalla, sillä positiivisella näkymällä, mikä tässä esimerkkitapauksessa tiedettiin olevan, ja siinä oli vielä tuottavuus-teema, niin se luo tietyllä - positiivisella - tavalla paineita meidän omaan väkeen. (Anu Eronen, haastattelu)

Goffmania (1956) väljästi seuraten voidaan siis tulkita SOLilaisten esittävän kulttuuriaan paitsi itselleen, myös useille muille yleisöille yrityksen ulkopuolella. Näytelmänä on aurinkometamorfaasta tunnettu positiivisen työkuulttuurin sankaritarina tai sen lukuisat eri variaatiot. Goffman olettaa, että ihmiset tietävät johonkin rajaan saakka esiintyvänsä ja pitävät asiaankuuluvana soveltaa vaikutelmanhallinnassaan (impression management) samoja menetelmiä kuin näyttelijät teatterissa. He osaavat suunnitella esitystään, ottaa välimatkaa rooliinsa ja lopuksi arvioida esityksen onnistumista.

On myönnettävä, että Goffmanin dramaturgisen teorian (1956) lähtökohdina ovat ihmisten kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet, eikä se siten ole suoraan sovellettavissa suurempien yhteisöjen väliseen analyysiin. Toisaalta Goffmanin ajatusten soveltamista voi puolustella sillä, että suurin osa SOLilaisista esityksistä tapahtuu ensikädessä kahdenvälisesti, SOLin edustajan ja toimittajan välillä.

Kyllä mä luen niitä [lehtiartikkeleita] yleensä, ja nehan tulee myös kaikki lehdet tänne, että jos ne mun käsiin tulee niin kyllä mä ne luen. Mun on pakko olla tietoinen, mitä niissä on, koska asiakas usein vetoaa julkisuudessa olleeseen, joko lehtijuttuun tai tv-ohjelmaan. Toki pitää olla sen verran aktiivinen, että tietää, mitä niissä on. (#13)

SOLilaiset yleisöt ovat moninaiset. Yrityksellä nähdään olevan "sanoma" monille muillekin ryhmille yrityksen ulkopuolella. Näitä yleisöjä ovat esimerkiksi siivoussektori ja kilpailijat, suomalainen yhteiskunta, ammattiyhdistysliike, sukupuolittuneita erontekoja ylläpitävät tahot, akateeminen maailma sekä taide ja design-piirit.

*Siivoussektori ja kilpailijat* muodostavat luonnollisen kohteen kulttuurillisille viesteille. Toiset siivousliikkeet ovat se ”toinen, josta halutaan kaikin tavoin erottua. Muista erottautumisen keinoiksi halutaan nähdä SOLin uudet ja edistykselliset toimintatavat, kuten laatupassijärjestelmät ja palautteen antaminen ja palkitseminen, mutta myös kilpailijoista poikkeavat artefaktit, jotka on suunniteltu ja rakennettu tämän erottautumisen representaatioiksi. Toisaalta SOLissa mielellään todetaan, että he ovat eräänlaisia hyväntekijöitä kehittäessään koko siivousalaa ja ottaessaan epäkiitollisen edelläkävijän roolin.

Tämä sama edelläkävijän teema esiintyy myös, kun esitys suuntaa viestinsä epämääräisemmin suomalaisille työelämän toimijoille yleensä, kuten muille johtajille tai ammattiyhdistysliikkeelle. Ydinsanoma on, että työelämässä on



uskallettava ottaa riskejä ja annettava vapauksia työntekijöille. Ammattiyhdistysliike edustaa SOLilaisen ideologian mukaan mennyttä maailmaa, mikäli se yrittää seistä tämän kehityksen tiellä.

Ulkoisista yleisöistä ristiriitaisin on *sukupuolittuneelle maailmalle puhuminen*. Huomion kiinnittäminen artefaktien esteettisiin ominaisuuksiin, väreihin ja ympäristön viestinnällisyyteen on luettu monissa SOLia tulkitsevissa puheenvuoroissa erityisen naiselliseksi ominaisuudeksi. Sen sijaan yrityksen ylin johto on systemaattisesti kieltäytynyt näyttäytymästä yleisempänä naisjohtajuuden ja feminismin mallina, vaikka heidät usein sekä yrityksen ulkopuolella, toimittajien näkemänä, että SOLin sisällä tulkitaan tästä viitekehystä. Monia SOLilaisia kiusaa puhe naisasiasta heidän yritystään leimaavana aatteena.

Minusta tällä ei ole mitään tekemistä naisasian kanssa. Sillä mitä me tehdään. Se, että me ollaan profiloiduttu ikään kuin jonkinlaisiksi naisasiaa vetäviksi ihmisiksi, on pelkkää puppua. Se on toimittajan tulkinta. Kun nyt on sattumalta naisomistaja ja naistoimitusjohtaja. -- Naisasialla ja meidän bisnesajattelulla ei ole mitään tekemistä toistensa kanssa. Nainen tai mies – tulos ratkaisee. (#15)

Jostain syystä naisasian puolestapuhujiksi leimautuminen tulkitaan kielteiseksi asiaksi, ja siihen halutaan tehdä selvä, jopa jyrkkä pesäero. Toisaalta, kun puheeksi tulivat yksityiset kokemukset mahdollisuuksista päästä eteenpäin työelämässä, sävy muuttui monen puhujan kohdalla yhtäkkiä, ja feministisiäkään sävyjä ei enää kaihdettu, esimerkiksi seuraavaan tapaan:

Olen myös sitä mieltä, että jos on jo yli nelikymppinen nainen, eikä ikinä ole huomannut mitään haittaa työelämässä siitä, että on nainen, niin valehtelee tai on pirun tyhmä. (#15)

Näyttäisi siis siltä, että feminismi koetaan jollakin tavoin yrityksen uskottavuutta ja kompetenssia kyseenalaistavaksi. Tässä logiikassa julkinen naisasian puolustaminen ja taloudelliseen tulokseen pyrkivä bisnesajattelu asettuvat toistensa vastapuoliksi. Tällöin naiseus ja tuloksellisuus eivät ole kulttuurisesti samasta maailmasta ja toisiinsa yhdistettäviä ominaisuuksia (suomalaisen kulttuurin naista johtajana käsittelevistä myyttisistä käsityksistä ks. esim. Aaltonen, 1997, 158 – 163). Sen sijaan yksityisemmästä roolista käsin tapahtuvassa puheessa ei nähdä ongelmaksi tuoda esiin naisena olemisen varjopuolia työelämässä, vaikka näitä kokemuksia ei tarkemmin eksplikoidakaan.

SOL on tutkimusystävällinen yritys, se haluaa pitää hyviä yhteyksiä *tiede-maailmaan*. Näitä yhteyksiä tarvitaan, jotta voitaisiin sovittaa oma toiminta viimeiseen tutkimustietoon ja varmistaa siten järjestelmien uudenaikaisuuteen perustuva etulyöntiasema suhteessa kilpailijoihin. Toisaalta, koska samalla epäillään tutkimuksen tuottavan mitään uutta tietoa omasta yrityksestä, näyt-

täisi tutkimusystävällisyyden vaikuttimena olevan myös se, että tutkijat käyttävät SOLia esimerkkinä hyvin hoidetusta ja -johdetusta yrityksestä. Ajatus on, että mahdollisimman monet tutkijat voisivat käydä itse toteamassa järjestelmien uudenaikaisuuden ja kertoisivat niistä tutkimuksissaan muille.

SOL esiintyy *korkealaatuisen designin ja taiteen suosijana*. Designin laatu syntyy sen käytettävyydestä ja saumattomasta liittymisestä työn tekemisen toimintaperiaatteisiin. Design SOLissa liitetään usein uusimman langattoman teknologian käyttöön, luovuutta tukeviin sisustusratkaisuihin tai työpaikattomaan toimistoon. Muotoilun yllätyksellisyyden nähdään myös tukevan sitä muutoshakuisuutta, johon päivittäin halutaan työntekijöitä ohjata. Monet SOLilaiset itse näkevät toimistotilassa perinteisen laadun sijaan paremminkin kaottisuutta, camp-henkisyyttä ja kitschiä, tietoista hyvän maun rajojen koettelemista. Eri yleisöt ja viestit niille on tiivistetty esimerkein seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 6. SOLin sanomat eri ulkoisille yleisöille.

<i>Yleisö</i>	<i>Sanoman sisältö</i>	<i>Esimerkki</i>
<i>Kilpailijat ja siivousala yleensä</i>	SOLin järjestelmät ovat edistyskellisiä ja siksi yritys menestyy.	Poikkeaako SOL kilpailijoistaan? - Tietenkin se poikkeaa. Kyllä meillä on yhä edelleen sellainen maine, että me halutaan olla kaikkein eniten yhtiö, joka haluaa kehittyä. Kun me luotiin tämä laatujärjestelmä, se oli poikkeava siivousalalla. Se oli näin erilainen, me palkitaan siivoojia (#17)
<i>Suomalaiset</i>	Suomalainen työelämä on kankeata ja vähän uskaltavaa.	Musta tuntuu, että liian kauan ihmisiä on pidetty samassa muotissa ja toivotettu, että suomalainen on sellainen tai tällainen. Suomalainen mies on sellainen ja tällainen, suomalainen nainen on sellainen ja tällainen. Ihmisille ei ole annettu tilaa olla sellaisia kun ne on, tehdä sellaisia asioita kun ne haluaa. Nyt kun kaikenlaisia asioita kyseenalaistetaan, niin nyt on mahdollisuus aloittaa ihan uudenlaisia juttuja. (#21)
<i>Ammattiyhdistysliike</i>	Työelämään pitää lisätä vapauksia. Ayliike ei voi olla esteenä uudistuksille.	SOLissa on vain sankareita, konnat ovat piilossa. Heistä ei kerrota, tai heitä ei ole, ellei sellaiseksi voi luokitella epäilevää ulkomaailmaa, joka silloin tällöin keskusteluissa personoituu etelärannan jäykkäniskoiksi tai käsityksiinsä sementoituneiksi miesjohtajiksi. (Suvanto, 1994, 7)
<i>Sukupuolittuneet kulttuurit</i>	Naisjohtaja on yhtä hyvä kuin mies, mutta kiinnittää huomiota eri asioihin.	Olen melko varma, että tämä toimisto ei näyttäisi tämänkaltaiselta, mikäli meillä olisi mies johtajana. Miesjohtajat eivät kiinnitä niin paljon huomiota sisustukseen ja muihin senkaltaisiin asioihin. (SOLin työntekijä tv:ssä)
<i>Akateeminen maailma</i>	Tutkijoiden kannattaa tulla ottamaan oppia SOLin menetelmistä.	Meillä on aika paljon kansainvälisiä yhteyksiä tänne työelämään, ja mä sain kaksi yötä sitten telefaxin jostain arvostetusta amerikkalaisesta yliopistosta, sieltä olisi tutkijaryhmä tulossa tekemään meillä oikein tutkimusta. Pitääkö se paikkansa, ne ensiksi kysyi, mitä on kirjoitettu meistä? - Pitää se paikkansa, mä sanoin. (Liisa Joronen, haastattelu)
<i>Taide- ja design -piirit</i>	SOLissa on korkealaatuista muotoilua ja taidetta.	Täällä lappaa jatkuvasti designväkeä. Yksikin italialainen toimittaja ihan täräsi. (Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 26)

SOL-kulttuurin teatterinomaisuuteen liittyy olennaisena osana monet yleisöt, jotka arvioivat ja tulkitsevat näytöstä. Goffman (1956) toteaa, että yleisö suhtautuu onnistuneeseen esitykseen vilpittömästi, toisen esitystä kunnioittaen. Yleisön odotetaan pitävän näkemäänsä vilpittömänä. Toisaalta, kun jätetään kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet ja siirrytään tarkastelemaan kollektiiveja, kysymys vilpittömyydestä saa uuden merkityksen. Suomalaisessa yhteiskunnassa solilainen aurinkonäytelmä herättää ristiriitaisia tunteita. Onko solilainen esitys onnistunut ja ennen kaikkea, onko se aito? Nämä ovat kysymyksiä, jotka askarruttavat yleisöä.

Jorosen firma on ulkomaita myöten kuuluisa siitä, että Jorosen työntekijöillä ei ole työaikoja, ei työhuoneita eikä sihteereitä. Media on toittanut, että Jorosen firmassa kaikki ovat yhtä suurta perhettä. Minun pitäisi siis nähdä pelkkiä keltaisia ihmisiä, kun tiirailen alas Sol-Siivouspalvelun parvelta alas suureen halliin, jossa puuhailee parikymmentä naista. Näen kuitenkin ainoastaan yhden keltaisen vaatteen. Kerron havaintoni Joroselle, joka kiusaantuu ja alkaa tapittaa työntekijöitään. Hän äkkää yhden naisen kainalossa jotain keltaista ja yrittää olla vähästä iloinen. "Tuossa joku kantaa keltaista."

Joku?

Eikö Joronen tunne kaikkia työntekijöitään? Eikö Sol-Siivouspalvelu olekaan yhtä perhettä?

(Mattiesko Hytönen Helsingin Sanomissa 5.6.1994, D10)

Aitous on myös kysymys, joka minulle hämmästyttävän usein esitetään, kun kerron tekeväni tutkimusta SOLista. "Kerro nyt, onko SOLissa sellaista, kun mitä lehdissä kerrotaan?" tai "Onko se kaikki totta, mitä Liisa Joronen puhuu?" Epäily saattaa liittyä moniinkin seikkoihin, mutta usein se kiertyy siihen, että solilainen maailma sellaisena kuin se esitetään seminaareissa tai lehden palstoilla kuulostaa liian täydelliseltä, liian hyvältä ollakseen totta. Se ei myöskään kuulosta "suomalaiselta". Aitouskeskustelu nostaa päätään erityisesti, kun esiintyy poikkeamia julkisesta tarinasta tai joku tekee ns. virheen, kuten yllämainitussa tekstissä ilmenee. Aitous tarkoittaa tässä SOLin tarinan totuudellisuutta, puheiden ja tekojen vastaavuutta. Aikaisemmin mainitussa Helsingin Sanomien Kuukausiliitteen jutussa Liisa Jorosta luonnehdittiin seuraavasti:

Uuden johtamiskulttuurin kehittelijä Liisa Joronen on energinen, ahkera ja määrätietoinen. Toiset lyövät häneen miltei yli-ihmisen leiman: ihmetellään, kuinka Jorosella on aikaa luennoida, hoitaa luottamustehtäviä ja vieläpä ajaa polkupyörällä työpaikalle. Joitakin ärsyttää suunnattomasti hänen jatkuva liturgiansa uudenaikaisesta johtajuudesta ja alati hymyilevä olemuksensa, jonka taakse kätkeytyy rautainen tahto. (Ängeslevä, 1994, 22)

Johtajan ja hänen sanomansa epäaitous rakentuu tässä toisaalta puheen ja olemuksen ja toisaalta tulkittujen luonteenpiirteiden, erityisesti rautaisen tahdon väliseksi ristiriidaksi. Hymyilevä olemus ja määrätietoisuus muodostavat

epäsopivan vastinparin sillä hymyn katsotaan peittävän todellisen luonteen, tavoitteellisen eteenpäin pyrkimisen. Tavoitteellinen johtaja ei voi näyttää ystävälliseltä. Toisaalta minkä tahansa tarinan aitous on ongelmallinen ja ristiriitainenkin kysymys. Kertomuksen luonteeseen kuuluu väistämättä, että – miten tarkkaan ja faktuaaliseen todellisuuden representaatioon tahansa se pyrkiikään – se kuitenkin on vain yksi versio, kertojansa näkemys asioista, jossa korostetaan yksiä asioita ja toiset aspektit jätetään kertomatta. Kuten Roland Barthes (1988) painotti, kertomukset eivät ole kopioita kokemuksistamme vaan kokemusten merkityksellistämisen tuotteita. Niissä ei siten ole mitään aitoa tai luonnollista.

Näyttämöllisyyteen kuuluu myös, että tehtävien suorittamisessa ei useinkaan ole olennaista ja riittävää se, että halutut tavoitteet saavutetaan (Morgan et al., 1983, 20). *Tapa, miten asiat tehdään, on myös tärkeä*. Tätä on myös Liisa Joronen jatkuvasti korostanut:

Tämähän ei ole mitään muuta kuin bisnestä, eihän tässä ole mitään muuta tarkoitusta, kuin tehdä hyvää tulosta, mutta – sen tuloksen voi tehdä niin monella tavalla.

Draaman areenalla myös liike ja prosessit ovat tärkeitä, ei vain päämäärä. Artefaktit ovat tämän prosessin merkitsijöitä, ne näyttäytyvät milloin houkuttuksena asiakkaalle, milloin SOLilaisille itselleen heidän oman maailmansa lavastuksena. Käsikirjoitukseen ja draaman esittämiseen kuuluvat erilaiset mieliin jäävät iskulauseet, kuten "Hymyyn vastataan aina hymyllä", "Tapa rutiinit ennen kuin ne tappavat sinut" tai "Johtaminen on onnistumisen organisoimista".

## 5.6 Kirkko

*Kun toimittajat on täällä tekemässä juttuja, niin mä sanon "Älä multa kysy. Mene kysymään keneltä tahansa muulta ihmiseltä ihan minne tahansa, ota sieltä ihmisiä." Ne tekee sen, ja saa samat vastaukset. Kuin papukaijat ne toistaa sen. - Onks tämä joku herätyskokous, kun kaikki toistaa samaa?, toimittajat kysyy [naurua].*

*Liisa Joronen, haastattelu*

Kirkonomaisuus ja jopa sakraalisuus, pyhän kokeminen uskonnollisuutena on tärkeä ulottuvuus SOLin kulttuuria, joka ilmentyy monessa muodossa. Ensinnäkin, SOL kirkkona on kokonaisvaltaisuutta. Kun tarkastelee tapoja, miten SOLin artefakteja merkityksellistetään, huomaa nopeasti, miten ne eivät ole toisistaan irrallisia, vaan jokainen on selitettävissä osaksi suurempaa kokonaisuutta. Keltainen ei ole vain väri, vaan johdettavissa positiivisen ajattelun aja-

tuksesta, joka taas on seurausta myönteisyyden tärkeydestä johtamisessa. Tämä taas saa ideansa muun muassa jokaisen yksilöllisen huomioon ottamisen hyödyllisyydestä ja yleisestä vapauden ajatuksen tärkeydestä. Yhdessä kaikki artefaktit verkottuvat toisiinsa ja näyttävät muodostavan suuren kertomuksen, kokonaisvaltaisen maailmankatsomuksen, jossa jokaisella pienelläkin osasella on oma tehtävänsä ja paikkansa.

*Kirkko tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja vahvan johtaja-auktoriteetin ympärille keräytymistä.* SOLilaisen kulttuurin ytimessä on yhdessä tekemisen tärkeys, korostetaan käsitystä yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Johtajuutta lähestytään organisatorisen todellisuuden määrittelytehtävänä, jolle keskeistä on päämäärän, mission tai vision artikulointi ja toiminnan suuntaaminen tätä yhteistä tavoitetta kohti. Vahvaa, karismaattista johtajapersoonallisuutta tarvitaan kokoamaan organisaatiossa vallitsevat arvot ja uskomukset ideologiaksi ja erilaisiksi periaatteiksi, jotka antavat ratkaisuja esiin tuleviin ongelmiin. Yhteisössä kuvataan vallitsevan suurta innostusta ja uskoa omiin mahdollisuuksiin sekä halua saavuttaa tavoitteita ja ylittää rajoja. Tässä suhteessa solilainen kulttuuri muistuttaa kollektiivista liikettä (ks. esim. Soeters, 1986; Laurila, 1995).

Joku sanoi, että tämä on niin kuin uskonto. Me olemme uskossa ja minä olen kuin ylipappi, joka koettaa tukea ihmisiä (Liisa Joronen, Koskela, 1995, 58)

Michel Maffesoli on verrannut yhteisöllisen tyylin hedonismia arkkitehtuurissa, kuvallisessa ilmaisussa ja musiikissa vallinneeseen barokin aikakautteen (Maffesoli 1995, 70-71). Tässä mielessä SOL Studio on kuin barokkikirkko, jonka koristamisen ja lukemattomien yksityiskohtien runsauden tarkoituksena oli antaa esimakua taivaallisesta autuudesta, onnesta, joka luonteeltaan on ensisijaisesti yhteisöllistä. Kirkon huippuunsa viedyn loiston, musiikillisen säestyksen ja sen koko ilmapiirin tarkoituksena oli virittää uskonnollinen mielihyvän tunne. Kuten *religare* merkitsee yhteen liittämistä, Studio on yksityiskohtia pursuava uskonnollista kokemusta lähentelevän jaetun, yhteisöllisen onnen ja autuuden symboli.

*Kirkko metasybolina tarkoittaa myös oikean ja väärän erottelua.* SOLilaisessa johtamisretoriikassa esiintyy lukuisia erontekoja oikeiden ja väärin tai toivottavien ja epätoivottavien asioiden välillä. Artefakteista erityisesti "status-symbolit" ovat niitä, joista on syytä hankkiutua eroon (ks. seur. taulukko). Myös arkipäivän luonnehdinnoissa eronteot ovat tavallisia. SOLilaiset kertoivat yrityksestään ja sen omaleimaisuudesta siten, että heidän tapansa tehdä asioita asetetaan toisen, päinvastaisen menettelyn vastakohtaksi, onpa kyseessä sitten huonotuulisuuden näyttäminen tai tehtävien jakaminen.

Kun me ollaan palveluammattissa, niin pitäisi ymmärtää se, että jos mulla on huono päivä, niin se ei parane sillä, että mä jaan sitä pahantuulisuutta -- Sillä tavalla sellainen aktiivinen positiivisuus tarkoittaa sitä, että ei antaudu niille huonoille fiiliksille, vaan pyrkii tappelemaan vastaan. Mä uskon, että tietynlainen itesuggestion muuttuu todellisuudeksi. (#21)

Kukaan ei voi sanoa, että tämä [työ] ei kuulu mulle. Semmoista tilannetta ei ole. (#12)

Paradoksaalista on, että oikean ja väärän erottelujen kautta, korostaessaan vaihtoehtoisuuttaan ja esikuvamaisuuttaan SOLilaisuus samalla itse joutuu näyttäytymään velvoittavana ja vaihtoehdottomuutena. Yrityksen kulttuuriin on sopeuduttava, vaikkapa itesuggestion keinoin.

Väärä ja oikea asettuvat myös usein siten, että väärä edustaa suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä vakiintunutta tapaa tehdä asioita kun taas oikea on tätä uudistava, solilainen tapa (ks. taulukko seur. sivulla). SOLissa asioita ei haluta tehdä perinteisesti eikä samalla tavalla kuin muissa yrityksissä. Solilainen tapa tehdä asioita esitetään erilaiseksi ja urauurtavaksi. Se on vaihtoehto vallitsevalle käytännölle ja SOL on edelläkävijä ja siis eräänlainen kulttuurinen malliyhteisö. Erilaisuuden retoriikka korostaa SOLilaista vaihtoehtoa (parempana) rinnakkaisena vaihtoehtona muille.

Kun erosimme Lindströmistä --- halusimme itse luoda sisällön asioille, sillä olimme omaleimaisia ja erilaisia jo silloin (#15)

Meillä täällä on sellainen fiilis, että me ei *haluta* olla esimerkkiyritys, me vaan ollaan sellainen. Musta tuntuu, että täällä olevat ihmiset kokee niin, että se vaan tapahtuu. (#21)

Taulukko 7. SOL ja johtamisen myytit (Joronen, 1993, 246-247).

<i><b>Myytti</b></i>	<i><b>SOL-vaihtoehto</b></i>
<i><b>Statussymbolit.</b></i> Esimiehet tarvitsevat statuksia, ulkoisia tunnusmerkkejä, osoittaakseen valtansa ja asemansa.	Jos esimiehet saavat työstään onnistumisen kokemuksia ja omasta johtamisestaan ja persoonastaan arvostusta, statukset eivät ole tärkeitä.
<i><b>Hierarkiat.</b></i> Työyhteisöt ovat hallitsematon kaos ilman hierarkiaa.	Ihmiset pystyvät toimimaan ilman esimiehiä, jos heillä on selkeästi määritellyt tavoitteet ja jos he itse saavat osallistua tavoitteiden asettamiseen. Ihmisten on saatava vaikuttaa omaan työhönsä
<i><b>Sihteerit.</b></i> Sihteerit ja muut vastaavat palvelut ovat tehokkuuden kannalta välttämättömiä	Sihteerit ja vastaavat ovat usein statuksia. Esimiehet pystyvät toimimaan tehokkaasti ilman sihteeriä ym. palveluja.
<i><b>Työaika.</b></i> Koska ihmiset eivät tee ilman valvontaa töitä, he tarvitsevat määrittelyn työajan, joka voi olla joustavakin.	Jos ihmiset saavat itse päättää työajastaan, heidän tehokkuutensa paranee sisäisen motivaation ja järkevämmän ajankäytön myötä.
<i><b>Ohjeistuksen tarve.</b></i> Ihmiset tarvitsevat sääntöjä, määräyksiä ja valvontaa tehdäkseen töitä.	Jos ihmisiin luotetaan, he sitoutuvat työhönsä ja antavat sille suuren panoksen.
<i><b>Työn ja vapaa-ajan suhde.</b></i> Työ ja vapaa-aika on pidettävä erillään. Ihmisen on unohdettava työ voidakseen rentoutua, ja töissä ei koti- ym. asioita saa hoitaa tai ajatella.	Elämä on kokonaisuus. Jos ihmiset saavat nivoa työn ja vapaa-ajan toisiinsa haluamalla tavalla, he antavat suuren panoksen työhön.
<i><b>Työuupumus.</b></i> Burn out ja sairaudet johtuvat liiasta työstä.	Ihmisten voimavarat ovat suuret. Jos he saavat työstä tyydytystä, he eivät uuvu tai sairastu
<i><b>Ihmisen luovuus.</b></i> Ihmiset eivät ole aloitteellisia tai luovia.	Jokainen ihminen on luova, jos luovuuden esteet poistetaan. Ihminen on myös aloitteellinen ja haluaa kehittää omaa työtään, jos siihen annetaan mahdollisuus.
<i><b>Palkitseminen.</b></i> Jäyhät suomalaiset eivät arvosta kiitosta tai julkista tunnustusta.	Suomalaiset arvostavat erityisen paljon kiitosta ja tunnustusta, koska sitä annetaan kovin harvoin.

*SOL kirkkona merkitsee uskon jatkuvaa harjoittamista ja sen viestimistä ja levittämistä "saarnaamalla". Jotta SOLilaista kulttuuria voitaisiin pitää hengissä, on sitä jatkuvasti ylläpidettävä erilaisin puhein, riitein, esinein ja rituaalein. Juhlat, tuloksenjulkistamistilaisuudet ja palkitsemiset voidaan nähdä myös tässä valossa. Ne korostavat ideologian sisältöä ja uusintavat yhdessä-*



olon muotoja. Kaikissa kirkkokuntien uskonnollisissa seremonioissa toistuvat monet ritualistisen sanattoman viestinnän ja esineellistämisen muodot. Esimerkiksi polvistuminen, käsien ristiminen, ristinmerkki, käsien kohottaminen, käsien yhdistäminen, hiljaisuus, seisomaan nouseminen, krusifiksi, kynttilä, saarnastuoli, kirkolliset värit, sormus, morsiuspuku, kellojen soitto, mullan heittäminen, seppeleet, hautajaiskulkue – kaikki ovat keskeinen osa uskonnollista symboliviestintää (Suojanen, 2001). SOLilaisia vastineita voisivat olla auringonkukka, puutulppaani, keltainen väri, hymyileminen, aurinko, hurraahuuto tai SOL-olut. Lisäksi Liisa Joronen viestii uskostaan aktiivisesti toimimalla julkisuudessa, luennoimalla paljon ja kutsumalla itseään matkasaarnaajaksi ja hyvän sanoman levittäjäksi.

LJ: Seuraavaksi mä menen kolmeen tilaisuuteen, jotka mä pidän meidän omalle väelle, ja kaikissa mä jumputan ne samat asiat omalla olemuksellani ja puheillani. Ne arvot koitetaan takoa toista kautta päähän, ei paperilla, koska meillä ei ole paperilla mitään muutakaan, meillä ei ole yhtään pysyvää määräästä, ei ohjesääntöä, ei mitään.---

AP: ..Eli näistä arvoista vielä... Ei siis pelkästään riitä, että toimitaan esimerkiksi positiivisesti, vaan että se myös sanotaan ääneen?

LJ: Sanotaan ääneen kaikkialla, sanotaan ääneen koko ajan. Tietenkin sitten, toimitaanko me todella sillä tavalla, sitä ei... Ja siivoojatasolla meillä on *hirveästi* tekemistä, eikä kaikki meidän toimihenkilötkään toimi..., mutta kun se sanotaan ääneen koko ajan, koko ajan, koko ajan...sekä lehtien palstoilla, televisioissa, että omissa puheissa, että se on todellista, .. joku voisi sanoa aivopesua, koko ajan jumputtamista näistä.

Liisa Joronen käyttää hätkähdyttävän vahvaa sanaa, aivopesua, joka usein yhdistetään uskonnollisuuden pimeisiin puoliin. Alun alkaen aivopesun teki käsitteenä tunnetuksi brittiläinen journalisti Edward Hunter vuonna 1953. Hän käytti sitä kuvaillessaan kuinka erilaisten mielenhallintatekniikoiden seurauksena jotkut Korean sodassa vangitut amerikkalaiset sotilaat luopuivat yhtäkkiä entisistä arvoistaan, liittyivät vangitsijoidensa puolelle ja uskoivat syyllistyneensä mielikuvituksellisiin sotarikoksiin (esim. Jowett – O'Donnell, 1999, 258-261). Aivopesu on sittemmin tullut uudelleen suuren yleisön tietoisuuteen, kun se on liitetty uskonnollisiin liikkeisiin ja erityisesti totalitaarisiin lahkoihin. Näissä tavoitteena on uhrin persoonallisuuden murtaminen ja korvaaminen uudella, ryhmän mielen mukaisella identiteetillä. Fyysisen pakotuksen sijasta käytetään esimerkiksi hypnoosia tai ryhmän hienovaraisia painostuskeinoja.

Tulkitsen Liisa Jorosen tarkoittavan aivopesulla erityisesti sitä, että SOLin yhteisössä halutunlaiset kulttuuriset muodot ei pysy hengissä itsestään vaan että niitä on jatkuvasti tietoisesti vaalittava ja oma-aloitteisesti tuotettava uudelleen. Tämä tapahtuu paitsi aktiivisen puheessa merkityksellistämisen ja

myös ylipäättään läsnäolon, liikkeen ja tilan yksityiskohtien ja muiden keholisten merkkien haltuunoton kautta (de Certeau, 1980, 147-148).

*SOL kirkkona tarkoittaa hyvän tulevaisuuden odottamista ja sitä kohti pyrkimistä.* Vaikka SOLilaiset muistelevat menneisyyttään mielellään ja suhtautuvat innostuneesti nykyisyyteen, tulevaisuudelta odotetaan vielä paljon enemmän:

(Säv. Kevät toi, kevät toi muurarin)

Vuosi toi, vuosi toi muutoksen/ Kertoen Jorosen ostoksen,  
Suuntamme on suoraan aurinkoon /Ja Anu meitä johdattaa.

Tämä SOLin henkilökunnan vuonna 1992 tekemä ja esittämä laulu esiintyy videonauhalla, joka on tallennettu henkilökunnan sisäisestä tilaisuudesta. Laulu on ilmeisesti esitetty vain kerran, mutta tallenteena se luonnollisesti kertaantuu aina kun sitä katsotaan ja kuunnellaan. Laulussa kerrotaan, miten SOLilainen yhteisö suuntaa yrityskaupan jälkeen kohti menestystä ja hyviä aikoja, joita kohti heidät johdattaa toimitusjohtaja Anu Eronen. Samalla laulun voi myös tulkita lähdöksi kohti tulevaisuudessa sijaitsevaa omaa utooppista aurinkomaata tai maallista paratiisia. Optimistiset ja jopa ylitsevuotavat tulevaisuusodotukset viittaavat yritykseen ja kenties parhaimmillaan jopa suomalaiseen yhteiskuntaan, jossa SOLilaiset prinssiipit ovat toteutuneet. Retoriikka muutoksen välttämättömyydestä asettuu luontevasti tähän kehykseen, sillä hyvän tulevaisuuden odotus vaatii jatkuvaa ponnistelua ja asiointilojen korjaamista täydellisyyden saavuttamiseksi.

## 5.7 Yhteenveto

Tämän luvun alussa kysyin, miltä SOL yhteisönä näyttää, kun sitä tarkastelee sen artefaktien ja niihin liitettyjen keskustelujen kautta. Kulttuurin kuvaamiseen olen käyttänyt metasymboleja, jotka on valittu siten, että ne mahdollisimman hyvin kuvaisivat käsillä olevaa ilmiötä erilaisista näkökulmista. Artefakteista puhumisen ja niihin liitettävän muun toiminnan perusteella kulttuurin metasymboleiksi määrittäytyivät aurinko, kaupunki, koti, areena ja kirkko. Kukin niistä lähestyy SOLin kulttuuria eri suunnista, ja siten ne tuottavat toisistaan hyvin poikkeavia mielikuvia siitä, millainen yritys on kyseessä. Kulttuuri rakentuu sisäisesti kirjavana ja monimuotoisena, jopa ristiriitaisenakin, sillä toiseen metasymboliin sisältyvät piirteet voivat kumoutua toisen merkityksillä. Esimerkiksi aurinko-symboliikan ihmisen huomioonottavuuden ja positiivisuuden ideaalia joudutaan tarvittaessa edistämään kulttuurin areena-kuvaan kuuluvalla kovalla kilpailulla ja kirkonomaiseen kulttuuriin kuuluvan ihanteellisella vaihtoehdottomuudella.

Vaikka metaforakäsittelyä on tarkastelussa käytetty varsin väljästi eikä tiukasti aiempaan tutkimusperinteeseen liittyen, näyttäisi kuitenkin siltä, että artefakteihin liitetyt metasympolit tarjoavat väylän yrityksen kulttuurin luovaan ja kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Kunkin metasympolin kautta aukenee väylä, joka tavoittaa jokin kulttuurin ominaispiirteistä. Kaleidoskooppi tuottaa suhteellisen harvoista ja irrallisista osasista selkeän kuvan katsottavaksemme.



Kuva 9. SOLin kulttuurin moninaisuutta

Tärkeätä on kuitenkin olla unohtamatta tämän kuvan muuttuvuutta ja hetkellisyyttä. Kaleidoskooppi luo symmetriaa ja järjestystä monistamalla yhden moneksi ja järjestämällä pienet osat kokonaisuuksiksi. Tämä järjestys on silti vain hetkellinen, sillä loputon muutos on kaleidoskoopin ensisijaisin ominaisuus. Kun yksi kuva on mennyt, voi kestää pitkiä aikoja, ennen kuin se toistuu täysin samanlaisena. Ei ole olemassa minkäänlaista rajaa uusien merkitysten kerrostojen syntymiselle. Samoin myös SOLin artefaktit ja sen kulttuuri muuttuvat jatkuvasti, ja niihin liitettävät merkitykset ovat yhtä monikerroksisia kuin todellisuus itse (kuva edellä). Ne metasympolit, jotka olen tähän valinnut SOLin kulttuurin kuviksi, kuvastavat omaa tulkintaani tietyssä hetkenä, mutta jo toisena hetkenä kulttuuri näyttäytyy kenties hieman toisenlaisena, rakenta-

maani kuvaa vain joiltain osin muistuttavana. Kulttuurin peruspalat, artefaktit, pysyvät samana, mutta jokainen katsomiskerta on erilainen.

## 6 ARTEFAKTIT JA JOHTAMINEN

### 6.1 Artefaktit vallan välikappaleina

*Ihmisten täytyy itse keksiä, miten asioita voidaan muuttaa tai kehittää. He eivät saa ajatella, että heitä on johdateltu. Johdon tehtävä on auttaa ihmisiä keksimään itse ne asiat jotka heidän halutaan keksivän, mutta ilman johdatelua ja johdon näkyvää läsnäoloa.*

*Liisa Joronen, haastattelu*

Tarkastelemmepa SOLilaista artefaktimaailmaa mistä näkökulmasta tahansa, emme voi välttyä vaikutelmalta, että se on läpikotaisin tuotettua ja huolellisesti ohjattua, ikään kuin mitään ei olisi haluttu jättää sattuman varaan. Tämä siitakin huolimatta, että toteamus artefaktien tuotetusta luonteesta on tietystä näkökulmasta triviaali, sillä artefaktithan ovat aina tuotettuja ja siten luonnotomia. Jokainen tuote, rakennus, esite, pöytä, kynä, matto tai jopa viherkasvi yrityksessä on jonkun ihmisen suunnittelema, valmistama tai muuten tietoisesti tuottama ja paikalleen asettama (Gustafsson, 1987). Tarkoitan tuotetulla luonteella sitä, että SOLissa ovat vahvasti läsnä ne monet eri tavat, joilla artefakteihin liitettävät johtamisintentionit tehdään näkyväksi. Artefaktit on pantu töihin, eikä sitä arkailla näyttää ja siitä puhua. Kuten kuuluu otsikko kirjassa SOLisevaa kovuutta (Suvanto, 1994, 73):

SOLin palvelijat - symbolit

Todellisuutta on mahdollista tulkita monilla eri tavoilla. Monet ilmiöt saattavat olla monimutkaisia ja täynnä keskinäisiä riippuvuuksia, joskus jopa vaila mitään mieltä tai selitystä. Johtamisen kautta tähän epäjärjestykseen pystytään luomaan tulkintoja, joiden avulla ilmiö voidaan ottaa haltuun. Valta organisaatioissa kuuluu niille, jotka voivat määritellä todellisuutta ja jotka pystyvät vakuuttamaan muut. Tavallisimmin nämä ovat juuri omistajia tai johtajia, mutta he voivat olla myös muita mielipidejohtajia. Johtajan auktoriteettiasemaan sisältyy implisiittisesti muita suurempi oikeus määritellä yhteisten merkitysten sisältöä. Tämän lisäksi johtajan persoonallisuus ja hänen kykynsä ja ominaisuutensa vaikuttavat hänen mahdollisuuksiinsa luoda yhteistä merkitysmaailmaa organisaation jäsenten kesken.

Jo tutkimuksen alusta asti näytti selvältä, että SOLin johtamista voidaan kuvata hyvin merkitysmaailman aktiivisen muokkauksen lähtökohdista käsin. Tämänkaltainen merkitysten johtaminen, (management of meaning), (Smircich – Morgan, 1982) tai symbolijohtaminen, (symbolic management) (Morgan, 1986, 136; Berg, 1986; Griffin et al., 1987) mainitaan organisaatiokulttuurikirjallisuudessa keskeisimmäksi johtajan tehtäväksi. Merkitysten johtamisella tarkoitetaan johtajan tehtävää pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten työntekijät havaitsevat ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta ja omaa tehtäväänsä ja rooliaan työyhteisössä. Tämä tapahtuu luomalla ja ylläpitämällä niitä tukevia metaforia ja myyttejä ja johtamalla symboleja ja symbolisia malleja, jotka luonnehtivat organisaatiota ja vaikuttavat yksilöihin. Vaikutusvalta kohdistuu tilanteiden, rakenteiden ja tehtävien ymmärtämiseen ja voi johtaa yrittäjöhdon kannalta suotuisaan organisatorisen todellisuuden ja työn määrittelyyn. (Berg, 1985; Pfeffer, 1981a; Smircich – Morgan, 1982).

Kriittinen näkemys merkitysten johtamisesta pitää sitä normatiivisen valvonnan välineenä tai jopa viettelynä (Kunda, 1992; Schultz, 1992, 28; Linstead – Grafton-Small, 1992, 346). On epäilty, että kulttuurin johtamisen tavoitteena on sitoa yksilöt organisaatioon huomaamattomin mutta tiukoin sitein korostamalla, että yksilön identiteetti voi rakentua täydellisesti vain osana organisatorista kollektiivia (Parker, 1998).

Keskustelen tässä kappaleessa siitä, miten tila ja tavarat ovat vallan välikappale ja keino johdattaa ajattelua. Ne edustavat johtajaa silloinkin, kun hän itse ei ole paikalla. Ne auttavat "keksimään asioita ilman johdon näkyvää läsnäoloa", seikka, jota Liisa Joronen painottaa kappaleen alun sitaatissa. Artefaktien avulla johtaja voi tarpeen vaatiessa "häivyttää itsensä". Toisaalta toiminnan tiukkana pitäminen ja koordinointi edellyttää johdon läsnäoloa ja artefaktien jatkuvaa ja aktiivista merkityksellistämistä. Pyrin kuvaamaan johtamista ja vallankäyttöä artefaktien kautta ja avulla paitsi johtajien itsensä, myös muiden toimijoiden näkemänä. Muutama huomautus on paikallaan. En ole kiinnostunut siitä, mitkä ovat esimerkiksi Liisa Jorosen tai muiden SOLin johtajien todelliset, päänsisäiset tarkoitusperät. Tällaista johtamistutkimusta on tehty kosolti. En myöskään pidä heistä esitettyjä luonnehdintoja tai heidän itsensä esittämiä motiiveja todistuksena todellisuudesta sinänsä. Tavoitteeni on kuvata niitä puhetapoja, jotka luonnehtivat ja perustelevat SOLilaista johtamista. Pidän puhetta puheena julkisuuteen ja erilaisille yleisöille. Sen tarkoituksena on perustella muille oman toiminnan mielekkyyttä.

## 6.2 Artefaktit osana yrityksen ideologiaa

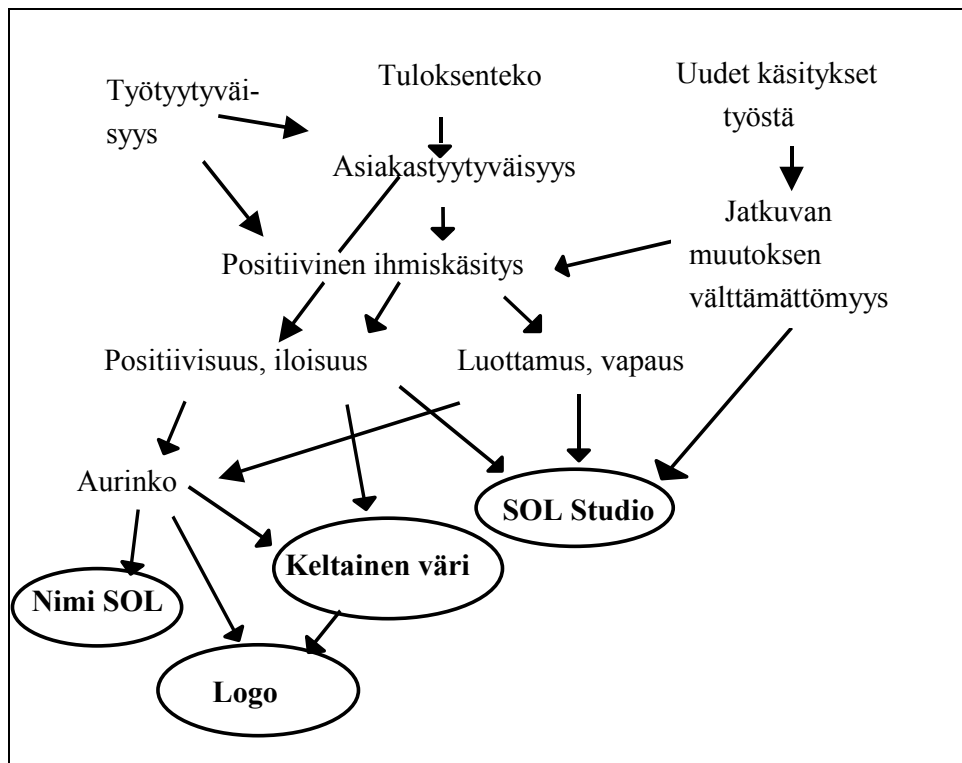
*Me mietittiin sinistä väriä, ja logo oli justiinsa suurin piirtein mennyt johtoryhmässä läpi, tämä logo, joka oli hyvin erilainen kuin mikä nyt on. Päätettiin, että tämä logo nyt tulee olemaan punainen, kunnes Liisa henkilökohtaisesti sanoi, että tämä asia laitetaan nyt jäihin, että hän haluaa, että keltaista väriä vielä harkitaan. Se keltainen väri on tullut hirveästi Liisalta.*  
*SOLin työntekijä, haastattelu*

Mikä tekee SOLilaisesta tavasta käyttää värejä, tilaa tai logoa tai muita artefakteja hyväkseen johtamistarkoituksessa niin läpitunkevan tehokkaan, että yritystä ei voi olla edes ajattelematta ilman, että mieleen tulee keltainen väri? Mielestäni kyse on siitä, miten artefaktit on nivottu kiinteäksi osaksi yrityksen puhuttua ja kirjoitettua ideologiaa. Yrityksen ideologialla tarkoitan tässä yhteydessä normatiivista ideoiden kokonaisuutta, joka kuvaa organisaatioiden sosiaalista todellisuutta jossain määrin ihannoivalla tavalla (Hartley, 1983; Alvesson, 1992).<sup>20</sup> Ideologia on käsitteellisesti likeinen organisaatiokulttuurin kanssa, erona on kuitenkin se, että kulttuuri on käsitteenä laajempi. Ideologia eroaa kulttuurista siinä, että kulttuuri (toisin kuin ideologia) pitää sisällään myös merkityksiä, joita ei tietoisesti paljasteta ja edistetä. Kulttuuri merkitsee toteutunutta, ihmisiin sitoutunutta todellisuutta, ideologia taas pikemminkin yritystä saada ihmiset omaksumaan tiettyjä ideaaleja (Alvesson, 1992, 196).

Ideologia ei ole mikä tahansa arvojen ja uskomusten kokoelma, vaan sen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Siihen sisältyvät arvot ja uskomukset toimivat normatiivisina välineinä, joilla pyritään saamaan aikaan haluttua toimintaa. Ideologia heijastaa ihanteita ja tulevia tavoitteita sekä luo legitimizeettiä yrityksen toimintaperiaatteille (Schein, 1987, 95). SOLin ideologia sisältää kuvauksen yrityksen päämäärästä ja sen saavuttamiseen tarvittavista suositeltavista keinoista. Ideologia on liitetty yrityksen esittely- ja koulutusmateriaaliin, ja johto toistaa sitä myös julkisissa esiintymisissään. Tärkeä kanava ideologian viestittämiseen on tiedotusvälineet, pääasiassa aikakauslehdistö, mutta myös TV ja radio. Pelkkä arvojen luettelointi ei rakenna yhtenäistä ideologiaa. Scheinin mukaan tarvitaan myös arvojen taustalla olevien oletusten ilmaisua, sekä erilaisia symbolisia muotoja, joilla tuetaan näitä arvoja ja uskomuksia (Schein 1987, 95). SOLin ideologia on selkeä rakennelma, jota tuetaan kertomuksilla elävästä elämästä ja yrityksen jäsenten teoista, jotka ovat haluttujen arvojen mukaisia.

<sup>20</sup> Ideologia-termin rinnalla vastaavassa merkityksessä on kirjallisuudessa käytetty myös käsitteitä filosofia, paradigma tai uskomusjärjestelmä, joskin varsin vakiintumattomin sisällöin.

Artefaktien aistimellisten ominaisuuksien taustalta voidaan tunnistaa joukko ydinoletuksia, jotka määräävät, miten toiminnan lopulliseen päämäärään, liiketoiminnalliseen tulokseen päästään. Artefaktit ja muut toiminnan normit rakentuvat ideologiapuheessa kompaktiksi ja aukottomaksi kokonaisuudeksi, jossa jokainen osanen palvelee yhdenmukaisesti suurempaa tehtävää (ks. kuvio alla).



Kuvio 3. Tärkeimmät artefaktit ja niiden ominaisuudet SOLin ideologian lopputulemina.

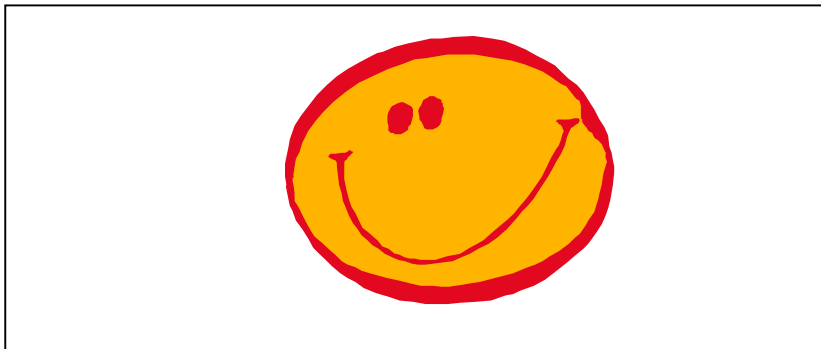
SOLin ideologiapuhe uusintaa ennen muuta tuloksellisuutta ja kannattavuutta toiminnan päämäärinä. Tulokseteko näyttäytyy liiketoiminnan perimmäisenä periaatteena, itsestäänselvytenä ja väistämättömyytenä, jota ei saa missään vaiheessa unohtaa ja jota ei voi kyseenalaistaa. Asiakastyytyväisyys nousee olennaiseksi tulokseteon välineeksi, Tuloksen tuovat viime kädessä tyytyväiset asiakkaat, ei tyytyväinen henkilöstö tai osaava johdanto.

Asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta liiketoiminnallisen tuloksen saavuttamisessa tärkeä osuus on positiivisella ihmiskäsityksellä, uskolla siihen, että ihminen haluaa tehdä hyvää työtä ja onnistua työssään. Ideologiapuheessa positiivinen ihmiskäsitys saa oikeutuksensa myös uusimmasta työelämää koskevasta tutkimustiedosta, jonka tulosten uskotaan tukevan tämän kaltaista käsitystä. Positiivisuus ulottuu myös siivouspalveluun asti.



Meidän täytyy tuoda se tunne mukaan [siivouspalveluun], ja tällä tarkoitetaan sitä positiivista asennoitumista, itseensä ensin täytyy asennoitua positiivisesti, sen jälkeen voi asiakkaaseen asennoitua, työtovereihinsa. Se on päivää -sanominen, hymy, se on olla ihminen ihmisten joukossa, tasavertaisena työyhteisössä ja tuntea kuuluvansa siihen ja olla tärkeä. Ja tämä on hirveän iso asia, koska sellainen ihminen, joka tämän on oivaltanut, pystyy myös vaikuttamaan siihen työhön itse. (Liisa Joronen)

Positiivisen ajattelun luonnolliselta kuulostava seuraus on keltaisen värin, alla olevassa kuvassa esitettyjen hymyjen ja muun aurinkosymboliikan käyttö.



Kuva 10. Hymy on SOLin tunnus

Studion osalta tärkeimmät ideologiset oletukset liittyvät ihmiskäsitykseen sisältyvään ajatukseen työntekijälle annettavasta vapaudesta ja mahdollisuudesta osallistumiseen. Tällä perustellaan Studion rakentamisessa ja suunnittelussa tapahtuvaa ideointia ja aloitteellisuutta. Toinen taustaoletus kytkeytyy muutoksen tematiikkaan. Vain alati muuttuva ja joustava kulttuuri voi selviytyä.

Täytyy tehdä organisaatiosta niin joustava, että siellä koko ajan tapahtuu muutoksia, koko ajan muuttuu. Sen kulttuurin arvo on se, ettei ole samanlaista päivää, samanlaista tuntiakaan työssä. Se voidaan tehdä hämmäntämällä sitä niin, että mikään muutos ei ole enää [outoa]. Vaan päinvastoin, jos ei mitään tapahdu, niin meilläkin rupeaa porukka täällä miettimään, että eikö voisi jotakin suurempaa tapahtua jo? Ihan vilpittömästi näin! (Liisa Joronen)

Tätä vapautta muutokseen halutaan symboloivan SOL Studion kaoottinen, erilaisiin tilanteisiin, tilaisuuksiin ja tunnetiloihin sovitettu värien ja tyylien kokonaisuus. Lisäksi perinteisten statussymbolien puuttumisella halutaan ravistella ihmisiä irti vanhoista kuvioista.

Kun johtaja ottaa itselleen oikeuden olla keskeisin merkitysten määrittelijä ja lähde, hän on kuin suodatin, joka rajaa käsiteltävää maailmaa ja valitsee ilmiöistä yhteisön kannalta relevantit asiat. Tällä tavoin yhteisön jäsenet eivät voi tarkastella ilmiöitä pelkästään omien maailmojensa kautta, vaan osittain johtajan suodattamina ja mallintamina (Juuti, 1995, 10). Merkityksen määrittely ideologiapuheen kautta perustuu pitkälti esimiehen tai omistajan valta-aseman hyväksikäyttöön.

Tämä on kuitenkin mahdollista vain, mikäli organisaation jäsenet ovat luponeet omasta merkitysten muodostamisen autonomiastaan. Omista tulkinnoista luopuminen voi olla tyypillistä esimerkiksi kriisitilanteissa, joissa organisaation olemassaolo on uhattuna ja jolloin koetaan tarvittavan vahvaa johtajuutta. Joissain tilanteissa merkitysten muodostamisesta voidaan myös luopua, mikäli ilmiö koetaan täysin yhdentekeväksi ja sen symbolinen arvo vähäiseksi. SOLissa merkitysten johtajakeskeinen määrittely ideologiapuheen hahmossa sai oikeutuksensa erityisesti yrityskaupan aiheuttamassa epäjatkuvuus-tilanteessa.

Johtajan kannalta ideologia on selväsanaisesti artikuloitua ja usein toistettua, jotta toivotunlaiset maailmanselitykset saataisiin heti alusta pitäen vakiinnutettua toiminnan pohjaksi ja jotta ihmiset omaksuisivat johdon haluamat ideaalit (Swidler, 1986). Ideologiapuhe perustuu olettamukselle, että koska kieli tarjoaa symbolit, joiden avulla me ajattelemme ja toimimme, niin kontrolloimalla tiettyjä sanoja helpottuu myös ajattelun ja tekemisen kontrollointi. Artefaktit ovat selkeästi tämän logiikan jatke. Ne ovat ideologian materiaalistumia, esineellistymiä, sillä johdolla oli vaikutusvaltaa siihen, että artefaktien synnyttäminen ja selittäminen on lopulta selitettävissä haluttujen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Ideologiapuhunta ikään kuin asettaa kehykset koko artefaktien luomisprosessille, ideologia, joka oli johdosta lähtöisin. Toisin sanoen, vaikka artefaktien tarkempi sisältö ja yksityiskohdat luotiin sinänsä demokraattisesti, oli johdolla mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisista vaihtoehdoista esimerkiksi nimen valinta suoritettiin tai millaisia värejä ylipäättään otettiin mukaan keskusteluun.

### 6.3 Historian merkitys artefaktien luomisessa ja käytössä

Heinäkuun 22. päivänä 1988 Lindström-yhtiöissä vietettiin juhlapäivää. Tuolloin yhtiöistä vanhin, Lindström Oy täytti 140 vuotta. Juhlistaakseen merkkipäiväänsä yhtiö julkaisi yrityshistoriikin "Lindström 1848-1988. 140 vuotta palvelevaa puhtautta sanoin ja kuvin." Yrityshistoriikki kuvaa yhtiön tarinaa läpi vuosien ja esittelee keskeisiä henkilöitä ja heidän saavutuksiaan. Liisa Jorosen isästä, diplomi-insinööri Eino Roihasta historiikki kertoo seuraavasti:

Tuoreella toimitusjohtajalla oli hyvät edellytykset toteuttaa uudistuksia pesulan toiminnoissa: perheyhtiön tausta pesulan arkipäivään, kemian alan koulutus, kiinteät yhteydet alan ulkomaisiin laitoksiin ja yhdistyksiin. Kuuleman mukaan pesulan johdossa olleet esimiehet kyllä epäluuloisina arvelivat "mitä tästä tulee, kun nuori insinööri muuttaa kaiken".

On kiintoisaa, että samoin kuin tyttärensä, myös Liisa Jorosen isä esitetään historiikissa dynaamisena ja muutoksia hakevana. Nuori insinööri muuttaa kaiken muiden kauhistellessa vierestä.

Mutta miksi kerron tässä Lindström-yhtiöiden historiikista ja Liisa Jorosen isästä? Siksi, että omissa haastatteluteksteissäni SOLilaisista symboleista nousi esiin yllättävä kuva, ei suinkaan juuri keksittyinä ja tuoreina, vaan itse asiassa paljolti historiallisen kehityksen tuotteina. Vaikka SOLin nykyjohto väliin ponnistelee korostaakseen Lindströmin ja SOLin eroja ja SOLin edistyksellisyttä, haastatteluissa nähtiin, että johtamiskulttuuri ja johtamisideologia ovat saaneet paljon vaikutteita vanhoista Lindströmillä vallinneista johtamisen periaatteista.

Mä uskon, että kaikista niistä, joista on käytetty rumaa termiä vöyhötys, niin niistä mä uskon, että Liisa Joronen on saanut tän oman linjan. Että hän on kerännyt sen. Ja nyt, kyllä mä uskon, että kaikki on sitä mieltä, että tämä on ihan oikea ajatus. Että hän on sopivasti sieltä täältä ottanut. Mä kerran mietin itsekseen sitä, ja Eino Roiha, hänen isänsä, oli kuulemma tyypillinen semmoinen....., että hänhän kiersi hirveästi maailmaa, alan yrityksiä, ja muittenkin, teollisuuslaitoksia. Ja otti idean sieltä, toisen täältä. Hänellä oli myös kykyä ja järkeä soveltaa niitä. Esimerkiksi Hämeenlinnan pesula, siellä on esimerkiksi ilmastointijärjestelmä suoraan muistaakseni Osramin tehtaalta. Sitten jostain jenkeistä oli tämä jäteveden lämmön talteenotot. Ja valaistus..., kaikki, ne oli kaikki ihan suoraan jostakin kopsattu. Hän vaan sovelsi niitä meille. Ja tuli vaan kerran mieleen, että Liisankin periaate on samanlainen, että Lindströmilläkin on käynyt asiantuntija toisensa jälkeen ja ajatus sieltä toinen täältä, niistä hän on tehnyt semmoisen.... Koska kaikkihan ne on varmaan olleet tavallaan oikeassa. Mutta mikään homma ei ole niin yksipuolista. Ja tähän sopii meille erinomaisesti, kuin nappi silmään, tää SOL -homma. (#15)

Tässä sitaatissa rinnastetaan selkeästi Liisa Jorosen ja hänen isänsä toimintatavat, tytär toimii samoin kuin isä aikoinaan. Puheessa rakentuu selitysmalli siitä, että nykyiset artefaktit ja niiden takana oleva ideologia eivät suinkaan ole hetken tuotteita tai tyhjästä tulleita, vaan että Liisa Joronen on kehittänyt omaa toimintafilosofiaansa jo kauan ja että hänen ajattelutapansa ja johtamistyylinsä on hioutunut vuosien mittaan.

Tekstissä kuvataan, miten Liisa Joronen Lindströmin-vuosina saattoi viehättyä vuorollaan useista uusista johtamisopillisista ideoista ja tekniikoista,

joita monet erilaiset alan gurut kävivät esittelemässä. Puheessa johtamisen kehitys määrittyy erilaisten kokeilujen tekemiseksi ja ideoiden keräilyksi, suorastaan kopioinniksi. Toisaalta, vaikka monet käytännön sovellukset jäivätkin toteutumatta, nähtiin kokeilujen palvelevan myöhempiä tavoitteita ja erityisesti oman toimintaideologian kehittelyä. SOL-ideologian uskottiin olevan koelma näistä eri ajatuksista. Liisa Jorosen vahvuudeksi määrittyy taito osata poimia muiden ajatuksista juuri omaan yritykseensä sopivat osiot ja kyky soveltaa niitä menestyksekkäästi.

Lisäksi tekstissä piirretään kuvaa siitä, että tytär oli isän tapaan taitava omaksumaan ja sopeuttamaan oman yrityksen oloihin uusia ideoita ja virtauksia niin tekniikan kuin johtamisenkin alalta. Muiden yritysten kokemuksista otettiin sumeilematta selkoa ennen kuin uusia asioita kokeiltiin omassa yrityksessä. Tämä piirre vahvistuu seuraavissa teksteissä, joissa käsiteltiin Studion ja sen edeltäjän, Lindströmin Vintin, suunnittelua:

No, silloin kun me sitä Sörkän Vintiä lähdettiin rakentamaan, niin silloinhan oli Digital juuri tehnyt sen 500 neliön tilan tällaiseksi avoimeksi, oppivan organisaation tilaksi. Me käytiin sitä katsomassa hyvinkin laajalla porukalla. Ja kyllä me nyt käytiin pienemmällä porukalla katsomassa sitä Innopolin tilaa. --- Mutta ne eivät kuitenkaan antaneet tälle tilalle enää juuri mitään. Se oli siinä Sörkän Vintin vaiheessa kun me saatiin [ideoita] sieltä. (Anu Eronen)

Nehän kävi Digitalissa tsiigaamassa sitä hommaa. Sieltähän Liisa varasti tämän koko idean. -- Ei se ole Liisan oma idea, se on varastanut sen ja jalonstanut sen. Siitä tässä on kyse. -- Mut vietiin sitten sinne Digitaliin tän muun porukan kanssa katsomaan, ja jossain vaiheessa mä tapasin sitten sen Esko Roineen, ja se sanoi mulle, "Sä et muuten ollut SOLilla duunissa!" Ja mä sanoin, että "No, en ollutkaan." -No, hän vahvasti epäilikin, että ne on taas vakoilemassa. Mutta kyllä sillä oli pokeria sillä naisella. Käveli vaan ovesta sisään ja "Täähän on kiva paikka". Kaikki painetaan mieleen. Se on bisnestä! Esko Roine itse sanoi, että Liisahan on tämän ideansa heiltä varastanut. Ihan leikillisesti, mutta ihan tosissaan. Että se idea on sama. Mutta toisaalta, jos verrataan Digitalia ja tota meidän tekemää hommaa, niin onhan se ihan eri luokkaa.-- Digitalin tyypit sen kuitenkin keksi, ja ne taas varmaan on kopioineet taas sen jostain muualta. (Arkkitehti)

Vanhaan ja hyvin koettuun lisätään siis paitsi uutta, myös reilusti lainattua. Lisäksi toimitilojen suunnittelu ei näyttäyty muusta toiminnasta millään lailla poikkeavana menettelynä, vaan siihen sovelletaan samanlaisia menetelmiä kuin muuhunkin kehittämiseen. Olennaisena osana kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä on varmistautua muiden soveltamista menetelmistä ja pohtia, olisiko niissä mitään, josta omassa yrityksessä voitaisiin hyötyä. Arkkitehdin puheessa muiden ratkaisuihin tutustuminen näyttäytyy raadollisena joskin rationaalisena toimintana, eräänlaisena pelin henkenä, jota kaikki tekevät.

Kokeilujen teon ohella erityisesti ihmisten tärkeyden tunnustaminen, hyvän suorituksen palkitseminen ja tiukka taloudellinen ajattelu näyttäytyvät piirteinä, jotka ovat olleet läsnä jo edellisen sukupolven johtamistyössä. Johtaja on aina ollut keulakuva ja esimerkki alaisilleen.

Mutta muuten Lindströmin ajalta sellainen ihmisten arvostaminen, joka on Liisa Jorosellekin tyypillistä, niin mun mielestäni on ollut hänen isällään. Mulla on kovat käsitykset hänen isästään johtajana. Hän oli sellainen tyypillinen esimerkki-ihminen. Omalla esimerkillään osoitti, että näin pitää tehdä.-- Esimerkiksi sähkönkulutuksesta hän [Eino Roiha] oli tarkka. Meillä oli viikoittain esimiesten yhteispalaveri, jossa käsiteltiin erilaisia asioita. Muistan eräänkin sateisen päivän, jolloin oli hämärää. Varatoimitusjohtaja nousi, ja pani valot päälle. Kului hetki, johtaja nousi sanaakaan sanomatta – ja pani valot pois. --. (#15)

Kun rinnakkain laitetaan toisaalta diskurssit vanhoista, Lindströmin aikaisista johtamisarvoista, ja toisaalta ne diskurssit, joita on korostettu SOLin artefaktien synnyttämisen ja toteutuksen aikana, käyvät ne hämmästyttävällä tavalla yksi yhteen. Artefaktien yhdessä suunnittelu, statussymbolien kieltäminen, yritysvierailut uusien ratkaisujen etsimiseksi ja kustannusten minimointi ovat kaikki löydettävissä jo niistä luonnehdinnoista, joilla Lindströmin johtamiskulttuuria kuvattiin, joskin toisessa kontekstissa.

Tämä kertoo ennen kaikkea siitä, että se, miten artefakteja luonnehditaan yleensäkin SOLissa osana johtamista, ei ole irrallaan muista johtamisen kulttuurisista käytänteistä ja historiallisesti opituista tavoista jäsentää todellisuutta. Omaksutuilla johtamisen toimintatavoilla on kiinnekohtansa menneisyydessä, mutta samalla johtajuutta uusinnetaan uusissa konteksteissa uusin tavoin.

#### 6.4 Merkitysten ylläpito osana arkipäivän johtamiskäytänteitä

Kun artefaktit ovat saaneet fyysisen hahmonsansa, on niiden haluttuja merkityksiä jatkuvasti puheella ja toiminnalla vahvistettava ja toistettava, jotta ne pysyisivät elinvoimaisena. Vaikka SOLissa nähtiin, että mukaan yrityskaupan jälkeen saatiin Liisa Jorosen sanoin "sitä huikeimpaa joukkoa", eli yritykseen, sen ideologiaan, ihmisiin, toimintatapoihin tai työn sisältöön sitoutunutta, ei tämän varalle voinut laskea pidemmän päälle. Missä tahansa organisaatiossa tapahtuu päivittäin tuhansia pieniä sattumuksia ja tilanteita, jotka voivat murentaa tätä sitoutumista ja heikentää uskoa ja luottamusta yritystä kohtaan. Siksi johtamisen kannalta on olennaista pitää käynnissä sellaista tilanteiden määrittelyä, jonka sisältö ja lopputulos on mahdollisimman oikea ja toivottava myös missä tahansa uusissa olosuhteissa (Turner, 1971). SOLilaisessa johtamisessa käytettiin ainakin viidenlaisia merkityksen ohjaamisen tapoja.

### 6.4.1 Artefaktien nimeäminen

Nimeäminen on tavallinen ja organisaatioteoriakirjallisuudessa tunnettu merkityksellistämisen muoto. Jatkuvasti toistettujen ja siten vakiintuneiden nimien tai määritelmien avulla pystymme identifioimaan ja ylipäätään käsittelemään erilaisia ilmiötä, tapahtumia, ihmisiä, tunnetiloja ja tekoja (Turner, 1971, 33-37; Czarniawska-Joerges 1988, 14). Organisaatioissa nimetään ja luokitellaan asioita epävarmuuden vähentämiseksi ja jatkuvan monimerkityksellisyyden ja kaotisuuden hallitsemiseksi. Kuten Weick (1985) toteaa:

Labels carry their own implications for action and that is why they are so successful in the management of ambiguity. Consider these labels: that is a cost (minimize it), that is a spoilage (reduce it) --- that is a stupidity (exploit it) and so forth. In each of these instances a label consolidates bits and pieces of data, gives the meaning, suggests appropriate action, implies a diagnosis, and removes ambiguity (Weick 1985, 128).

Turner (1971, 35) huomauttaa, että uuden tulokkaan sopeutuminen organisaatioon edellyttää pitkälti erilaisten määrittelyjen, siis paitsi ihmisten, myös yrityksen osastojen, tuotteiden ja niiden komponenttien nimien, erilaisten numerosarjojen ja niihin perustuvien luokitusten oppimista. Asioiden nimissä esiintyvien hienonhienojen vivahteiden avulla voidaan rakentaa ymmärrystä ympäristöstä. Samoin eri kulttuuriset ryhmät voivat erottua toisistaan paitsi organisaation sisällä, myös eri ammattiryhmien tai teollisuuden alojen kesken. Turner kuvaa tutkimuksessaan, miten englantilaisessa tehtaassa erityyppiset koneet ja esimerkiksi kuorma-autot nimettiin eri tavalla ja nämä nimitykset kuvasivat näiden koneiden ja autojen käsiteltävyyttä ja siten sitä tapaa, jolla ihmisten ja materiaalin tulisi olla vuorovaikutuksessa.

Toisaalta myös asioiden muuttaminen edellyttää uusia nimiä, käsitteitä ja luokitteluja. Perustettavalle uudelle siivousyritykselle haluttiin antaa uusi nimi, sillä näin haluttiin alleviivata yrityksen uusiutumista, vaikka ainakin teoriassa olisi myös ollut mahdollista jatkaa Lindström Siivouspalveluna. Nimemuutoksella voidaan päästä irti vanhoista, kielteiseksi koetuista mielikuvista. Muutos sinällään indikoi asian tärkeyttä (Pfeffer, 1981a, 37).



Kuva 11. SOLin logo

SOLissa yrityksen nimeäminen ja SOL-nimen synnyttäminen on epäilemättä yksi tärkeimmistä yksittäisistä merkityksellistämisprosesseista. Vaikka Liisa Joronen korostaa, että ei aluksi itse kannattanutkaan SOL-vaihtoehtoa, oli se kuitenkin hyväksyttävissä, sillä se oli riittävän abstrakti ja mitänsanomaton ja sen vuoksi helposti kytkettävissä haluttuihin mielikuviin (ks. kuva yllä).

Lopputuloksena SOL oli tietynlainen kompromissi. SOL on tällainen..., se on SOL, mutta se on myös aurinko, ja siihen auringon ympärille me ollaan tämä positiivinen, aurinkoinen, iloinen imago luotu. Ja sekin on ihan tietoinen valinta. Nimi voi olla mikä tahansa, kun vaan se jotenkin pystytään rakentamaan. Nimenähän SOL ei sano yhtään mitään, jos siihen ei itse sitten liitä näitä symboleja, muutenhan joku voisi luulla, että se on Suomen Oppilaskuntien Liitto tai jotain.. Kun siihen liittyy kaikki tämä muu, niin se heti ryhtyy paistamaan. (Liisa Joronen)

Monimieliseen muotoon voi halutun sisällön kytkeä helposti jälkeensä esimerkiksi erilaisten osallistuttavien tekniikoiden avulla. SOLissa suositaan erilaisia kilpailuja, ja erityisesti nimikilpailuja on alkuvuosien jälkeen järjestetty useasti muun muassa siivoojan uudesta nimestä. Nimikilpailut eivät ole itsetarkoituksellisia, vaan "psykologiaa, arvostuksen tasaamista ja intohimon tyydyttämistä ja sytyttämistä" (Holtari, 1998, 18). Tarkoituksena on ihmisten innostaminen leikkimielisyyden avulla ja kiinnostuksen herättäminen omaa työtä koskevien asioiden pohtimiseen.

Olennaista on, että kilpailujen ja kollektiivisen ideoinnin kautta uudistuksia ei koeta yhtä helposti ylhäältäpäin saneltuina asioina. Tästä syystä juuri Liisa Jorosen kannalta on edullista korostaa sitä, että mikään nimitys ei välttämättä alusta pitäen ollut hänen kannattamansa ja läpi ajamansa ehdotus eikä häneen henkilöitynyt, vaan että koko henkilökunta monine ehdotuksineen on aina prosessissa vahvasti mukana. Nimet olivat siis alusta pitäen henkilöstön yhteisiä tuotteita ja siksi helpommin omaksuttavissa. Lienee kuitenkin selvää, että jos Liisa Joronen olisi jotakin ehdotusta vahvasti vastustanut, se ei olisi tullut valituksi.

Meidän esimiesten pahin virhe on se, että me kysytään kauheasti ja valitaan sitten se, mikä itseä miellyttää. Se ottaa kauheasti päähän, jos se valitsee vaan ne, tai ihminen hakee aina tukea niille omille ajatuksille. Kun mä sitä [yrityksen] nimeä mietin, niin en mä saanut sitä nimeä läpi, minkä mä olisin halunnut. Siitä tuli toisen tyyppinen nimi, koska en mä voi yksin keksiä omalle yritykselle nimeä, jos mä olen kysynyt muiden mielipidettä. Silloin jos ei kysyisi, se olisi ihan eri asia. (Liisa Joronen)

Sen lisäksi, että uusi pääkonttori nimettiin Studioksi, sen eri osat nimettiin niiden toimintojen, ulkoasun tai tavoiteltavien tunnetilojen perusteella Kirjastoksi, Perämetsäksi, Postiksi, Pankiksi, Lastenhuoneeksi ja Kaupaksi. Nimeämisen olennainen vaikutus on, että sen kautta tapahtuva merkityksellistäminen antaa ilmiölle tai paikalle myyttisen sisällön, jonka seurauksena ihmiset kokevat sen eri tavalla. Nimeäminen muuttaa esimerkiksi sanan studio fiktiivisen sisällön figuratiiviseksi ja konkreettiseksi, käsinkosketeltavaksi todellisuudeksi (Stenros, 1992, 261). Studio nimenä saattaa luoda mielleyhtymiä esimerkiksi taiteilijoiden tai ylipäätään luovien ihmisten työskentely-ympäristöön. Tehokas, so. muiden hyväksymä nimeäminen onkin keskeinen organisatorisen vallankäytön lähde (Czarniawska-Joerges – Joerges, 1990, 341).

#### 6.4.2 Metaforien liittäminen artefakteihin

Metaforilla on todettu olevan tärkeä rooli ideologioiden levittämisessä (Czarniawska-Joerges, 1988, 22). Myönteinen käsitys<sup>21</sup> metaforien käytöstä on, että ne välittävät uudenlaisia merkityksiä liittämällä ne mielikuvitusta innoittaviin mielikuviiin. Luonnehtimalla Studion sisustusta koti-viittauksin tavoitellaan paitsi selitystä erilaisiin dekoratiivisiin valintoihin, myös kaikkea sitä laajaa elämysten ja tunteiden skaalaa, jota sana koti eri ihmisillä vain voi herättää. Näin metafora on selityksellinen oikotie. Yhdellä sanalla on mahdollista saada aikaan mielikuva, joka pitää sisällään useita vivahteita ja tulkintoja. Rakentamalla kotia, rakennetaan siis samalla yhteisyyden ja kollektiivisuuden tunnetta. Kriittinen käsitys metaforista taas pitää niitä epäsuorina ja alitajuisina valvonnan välineinä (Rosen, 1985; Alvesson, 1991; Wilmott, 1993). SOLinkin viettelevän aurinkopuheen takana ovat tämän käsityksen mukaan (osittain kätkeytyt) johdon intressit, jotka pyrkivät ylläpitämään johdon valta-asemaa ja erontekoa johdon ja johdettavien välillä. Aurinkopuhe on yksiaänistä retoriikkaa, jossa monet erilaiset ryhmät ja mielipiteet suljetaan ulkopuolelle.

SOLilainen merkitysten johtaminen käyttää hyväkseen metaforia, vertauskuvia. Artefaktien luonnehdinta ja sisällön rakentaminen tapahtuu tavallisim-

21 Organisaatiotutkijoiden suhtautumista metaforiin ovat analysoineet muun muassa Dobers – Tengblad (2002).



min ns. rakennemetaforien avulla, jotka perustuvat yhteyksiin eri käsitteiden välillä (Lakoff – Johnson, 1980). Esimerkkejä SOLilaisista artefaktien ja johtamisen rakennemetaforista ovat<sup>22</sup>:

Tämä tila on jatkuvan aurinkoisen muutoksen *moottori*.<sup>23</sup>  
Joskus tämä [Studio] on kuin *sirkus*, alati vaihtuva *näyttämö*.<sup>24</sup>

Minä olen kuin *ylipappi*, joka koettaa tukea ihmisiä<sup>25</sup>  
Kun SOL syntyi, lähdimme yhdessä levittämään *ilosanomaa*.<sup>26</sup>  
Lopullinen iso intohimoni on työelämän *keltainen vallankumous*.<sup>27</sup>

Tilaa kutsutaan *sirkukseksi* ja *näyttämöksi*, siis hullunmyllyn kaltaiseksi kaikenlaisen ilveilyn ja kaaoksen esityspaikaksi. Rakennemetaforia ovat lisäksi jo aikaisemmin kulttuurin rakentumisen käsittelyn yhteydessä todetut kielikuvat. Johtaja on *johdattaja*, *saarnaaja* ja *hyvän sanoman levittäjä*. SOL johtajineen haluaa myös olla *esitaistelija*, jonka suurin unelma on *työelämän keltainen vallankumous* (Holtari, 1998). Nämä voidaan johtaa metaforista *johtaja on uskonnollinen johtaja* ja *johtaja on poliittinen johtaja*. Molemmat korostavat, että johtajalla on sanoma ja missio, jonka hän haluaa viestittää muille, jopa suunnitelma uudesta ja paremmasta asiointilasta. *Esitaistelija* -käsite viittaa myös siihen, että tämä parempi vaihtoehto ei välttämättä toteudu ilman kamppailuja ja uhrauksia, jota kenties vaaditaan myös muilta organisaation jäseniltä. Johtaja on henkilö joka taistelee joukkojensa edessä.

Rakennemetaforien ohella huomion kiinnittää erityisesti lukuisten suunta-metaforien käyttö (Lakoff – Johnson, 1980). Suuntametaforassa on kyse pyrkimyksestä järjestää kokemuksiamme aivan kuin ne sijaitisivat kolmiulotteisessa tilassa. Käsitteitä jäsennetään tilan suuntaisesti esimerkiksi vasta-kohtapareina ulos – sisään, alas–ylös ja takana – edessä.

Ihmiset haluavat *ylittää* rajat ja rutiinit.<sup>28</sup>  
Päätöksentekoa pitää saada *alemmas*.<sup>29</sup>  
Pyrkiessämme alalla *ylöspäin* olemme ottaneet yhdeksi keinoksi kaiken kyseenalaistamisen. Näin on myös näissä konttoritiloissa.<sup>30</sup>

<sup>22</sup> Lainausten kursivoinnit ovat omiani.

<sup>23</sup> Anu Eronen, TS Talous-liite 16.2.1999

<sup>24</sup> Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 26.

<sup>25</sup> Liisa Joronen, Koskela, 1995, 58

<sup>26</sup> Liisa Joronen, Suvanto, 1994, 124.

<sup>27</sup> Liisa Joronen, Holtari, 1998.

<sup>28</sup> Liisa Joronen, Holtari, 1998

<sup>29</sup> Liisa Joronen, Holtari, 1998

<sup>30</sup> Anu Eronen, TS Talous -liite 16.2.1999

Suuntametaforat korostavat, että elämä tai tulevaisuus on ylhäällä (ja menneisyys alhaalla?) ja rajojen ulkopuolella. Oikeanlaisen päätöksenteon tulee taas olla alhaalla. Metaforat rakentavat käsitystä ylöspäin menon ja edistyksen tarpeellisuudesta. Yrityksen kehitys nähdään jatkuvasti etenevänä lineaarisena horisontaalisena jatkumona.

Kolmas metaforatyyppi ovat ns. ontologiset metaforat (Lakoff – Johnson, 1980):

Työnteon ei tarvitse olla aikaan ja paikkaan *sidottua*.<sup>31</sup>

Väitöskirjan tulokset osoittivat, että idea työn *vapauttamisesta* on oikea.<sup>32</sup>

SOLissa vallitsee *vapaus* statussymboleista.<sup>33</sup>

Ontologisen metaforan perusajatus on se, että esitämme asiat ikään kuin abstraktit ilmiöt olisivat konkreettisia ja käsin kosketeltavia (ks. myös esim. Haavisto – Kotilainen, 1998). Esimerkiksi SOLissa usein puhutaan työn tekemisen *vapauttamisesta*. Työ tässä merkityksessä on kuitenkin abstrakti käsite, jonka rajat eivät ole paikannettavissa. Kun työ käsitetään esineeksi, voidaan se sitoa ja vapauttaa ja määrittää sille ominaisuuksia uudella tavalla. Puhe vapaudesta tai vapauttamisesta sisältää ajatuksen, että työ SOLin ulkopuolella on kahlehdittua ja erilaisin säännöin rajoitettua. SOLilaisessa kontekstissa taas johtaja on tullut, saanut oivalluksen ja *vapauttanut* työn. *Vapaus statussymboleista* -metafora täydentää kuvaa tästä rajoitteiden maailmasta, jossa tukalan olotilan aiheuttavat juuri "statussymbolit".

Metaforien käyttöä käytännöllisinä merkityksenmuodostajina rajoittaa se etäisyys joka niillä väistämättä on organisaation monivivahteisesta todellisuudesta (Dobers – Tengblad, 2002, 76). SOLilaisen työn sisältö, onpa se sitten toimistotyötä, myynnistä neuvottelua tai itse siivousta, on kaikesta huolimatta kaukana uskonnollisen tai poliittisen yhteisön työstä eikä SOL yrityksenä sitenkään ole aurinko vaan puhtauspalveluyritys. Metaforien avulla voi kuitenkin analysoida tapaa, miten valtasuhteita rakennetaan ja ylläpidetään. Mitä kertoo se, että johtaja nähdään saarnaajana tai pappina ja työntekijät opetuslapsina tai seurakuntana? Vaikka johtaja haluaa häivyttää itsensä, metaforien valinta tuottaa kuvan organisaatiosta, jossa omistaja-johtaja on sittenkin kaiken keskipiste.

<sup>31</sup> Liisa Joronen, *Alueuutiset*, 1.4.1998

<sup>32</sup> Liisa Joronen, *Holtari*, 1998

<sup>33</sup> Liisa Joronen, *Suvanto*, 1994, 73.

### 6.4.3 Artefaktin ideasisällön kuvailu

Artefaktin ideasisällön kuvaus on pyrkimys antaa muille organisaation jäsenille johtava selitys ohjaamalla erilaisia tulkintoja haluttuun suuntaan ja vähentämällä näin epävarmuutta. Liisa Jorosen tapa esitellä itsensä ”Liisa Joroseksi *aurinkoisesta* SOL Siivouspalvelusta” korostaa, että kyseessä ei ole mikään tavallinen siivousyritys, vaan että yrityksen nimi (ja logo) tarkoittavat juuri aurinkoisuutta. Aurinkoisuus puolestaan on sidottu monin siten muuhun ideologiapuheeseen, joka rajaa käsitettä ja antaa sille juuri tietyn, halutunlaisen sisällön.

SOL Siivouspalvelun uusi pääkonttori innostaa jatkuvaan muutokseen, arki-  
luovuuteen ja iloiseen tuloksen tekemiseen. --- Studio innostaa työskentely-  
ympäristönä arkiluovuuteen, uusien ja erilaisten ratkaisujen etsimiseen  
omassa työssä. --- Studiassa työskennellessä ei yksinkertaisesti voi ajatella  
perinteisesti. Sieltä saa positiivista voimaa irrottautua rutiininomaisesta ajat-  
telusta ja työskentelystä (Lehdistötiedote 1992)

Henkilöstölle ja medialle suunnatut Studion kuvaukset pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, kuten: "Mikä Studio oikein on? Mikä on sen merkitys? Mitä tilalla tahdotaan sanoa? Mitä se tarkoittaa?" Kuvaukset alleviivaavat paikkaa alituisen muutoksen ja uudenlaisen työn symboleina. Studio kytetään vahvasti tuloksen tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta myös luovuuden ja tavallisuudesta poikkeavien ratkaisujen innoittajaksi.



Kuva 12. SOLin toimitila ei ole perinteinen

Konstruktioistinen kulttuurikäsitys korostaa organisatoristen toimijoiden vuorovaikutteisia tulkintoja ja jatkuvaa tulkintojen prosessointia. Tulkinnat eivät ole monoliittisia tai pysyviä, vaan ne muuttuvat tilanteiden ja niissä mukana olevien henkilöiden muuttuessa. SOL-aineistosta käy selvästi ilmi, miten johto käyttää artefaktien merkityksellistämässä erilaisia logiikkoja yleisöstä riippuen. Esimerkiksi on mielenkiintoista verrata yllä olevia, omalle henkilöstölle ja lehdistölle annettuja tulkintoja toiseen, Liisa Jorosen Jyväskylän Studion avajaisissa antamaan kuvaukseen Helsingin Studiosta. Tässä tilaisuudessa suurin kuulijaryhmä olivat jyväskyläläiset asiakkaat, joista monet kuulivat Studiosta ensimmäistä kertaa. Asiakkaille esitettyjä, SOL Studiota esittäviä diakuvia luonnehdittiin seuraavasti:

Se on tila, kahdeksan metriä korkea tila, joka on rakennettu vanhaan valokuvastudioon, siellä on mustaksi maalatut seinät, se on äärimmäisen halvalla tehty, se on tehty vajaa kolmasosalla sellaisen kaikkein ankeimman maisemakonttorin hinnalla, koska asiakas maksaa meidän kulut, meillä ei ole varaa antaa asiakkaan maksaa meidän hienoja toimitiloja. Ja se on noin kolmasosa perinteisen konttorin koostakin, koska ei siellä ole omia paikkoja. Tuossa on meidän kassiterminaali ja suihkulähde, ideoinnin tuloksena, ei yksi arkkitehti tai yksi porukka pysty olemaan niin luova. Sinne tehtiin niin kuin kaksi tasoa, jotka lisäsi sitä tilaa, ja kuitenkin siitä maksetaan sama vuokra. Sinne jätettiin sementtilattia tarkoituksella, mustat seinät, se oli halpa ratkaisu, ja nyt me ollaan tehty siitä kuin se olisi tarkoituksella, kaikki luulee, että sinne on joku hieno arkkitehti suunnitellut sinne mustat seinät ja sementtilattiat. Perämetsässä on soraa, ne on halpoja kivoja ratkaisuja, koska meillä on perämetsä, missä on hiiret ja linnut ja muut ja tämä oli paljon luonnollisempi ratkaisu kuin joku muu. --- Siellä on tähtitaivas, ja tämä on kanssa ylimääräinen tila, se toimii tavallaan kolmessa tasossa. Hirveän halvalla tehty, se on se idea ollut, hirveän halvalla tehty ja todella hauskaa on ollut. Tähtitaivas ja tuommoinen kristallikruununurkkaus, yhden porukan intohimo oli saada kristallikruunu, siellä oli semmoinen paikka, minkä joku näki, että toi on kiva, ja kerrostalokaksioon on vaikea panna kristallikruunua, ja ei kristallikruunu ole yhtään sen kalliimpi kuin joku toimistovalo. Se on kalliin näköinen, mutta se ei ole. (Liisa Joronen Jyväskylän Studion avajaisissa 8.6.1994)

Enää ei tulkinnan painopiste ole perinteisen ajattelun hylkäämisen ja luovan irrattelun korostamisessa vaan selkeästi taloudellisuudessa. Halvalla tekemistä ja taloudellista korostetaan merkillepantavan usein ja toistuvasti, aina uudelleen ja uudelleen. Tästä kertovat lukuisat retoriset valinnat, muun muassa *äärimmäisen halvalla tehty, vajaa kolmasosalla kaikkein ankeimman maisemakonttorin hinnalla, lisäsi tilaa mutta kuitenkin maksetaan sama vuokra, halpa ratkaisu, hirveän halvalla tehty, ei ole yhtään sen kalliimpi kuin toimistovalo, kalliin näköinen mutta se ei ole*. Tilan hienot yksityiskohdat, kattokruunut ja tähtitaivaat, joista aiemmin oltiin otettu kaikki hyöty irti puheissa työntekijöille ja medialle, näyttäytyvät nyt rasitteina, joiden olemassaoloa joutuu selitte-

lemään ja vähättelemään asiakkaille. Puhe asiakkaille on siten mahdollisten kilpailevien vastadiskurssien etukäteiseliminointia, vastadiskurssien, jossa sisältönä on Studion rakentamisen tulkitseminen ylenpalttiseksi rahojen tuhlaamiseksi ja sosiaalisiksi pöyhkeilyksi.

#### 6.4.4 Synty tarinat

Tarinat ja tarinankerronta mainitaan usein tavaksi luoda ja ylläpitää kulttuurisia merkityksiä (Aaltio-Marjosola, 1991; Boje, 1991; Mitroff – Kilman, 1986; Wilkins, 1983). Tarina paljastaa artefaktiin sisältyvät pääasialliset normit ja uskomukset legitimoiden sen olemassaolon. Tarinankerrontaan liittyy sanattomia normeja siitä, kuka voi niitä kertoa, kenelle ja missä (Boje, 1991). Tarinoita voidaan kertoa artefaktien synnystä tai niiden erilaisista käyttötavoista tai -tilanteista. Usein kertomukset liitetään muun ideologiapuheen lomaan värittämään sitä esimerkinomaisesti niin, että syntyy mielikuva autenttisuudesta ja tarkkuudesta.

Me etsimme tätä tilaa yhdessä. Ensin ihmiset päättivät, että ne haluaa tänne lähelle siksi, että kaikki lastenhoitoasiat ja työmatkat oli mitoitettu tänne päin. Minä olisin ollut valmis lähtemään mihin päin tahansa, mutta enhän minä voinut sitä yksin määrätä, koska sitten se olisi ollut minun tilani. No, sitten täältä löytyi erilaisia tiloja, kolmea me kävimme oikein aktiivisesti katsomassa, ja useat kävivät kaksi tai kolmekin kertaa. (Liisa Joronen, haastattelu)

SOLissa erityisesti tilan tulkintaa tuetaan synty tarinalla Studion demokraattisesta luomisprosessista, johon kaikki pääsivät osallistumaan ja jossa kaikkien toiveet otetaan huomioon. Keskeisten artefaktien luominen on kerrottu useaan otteeseen tiedotusvälineissä, erilaisille vierailijaryhmille ja uusille työntekijöille, painottaen joitakin tarinan aspekteja ja jättäen toiset huomiotta riippuen siitä, kuka kertoo ja kelle. Huomio kiinnittyy siihen, että eri kertomuksissa niiden perusasetelma ja tapahtumien kulku henkilöineen näyttäisi useissa tarinoissa kuitenkin olevan melko samankaltainen.

Kertoja on yleensä aina johtaja, ja pääosaa kertomuksissa näyttelee useimmiten innostunut, ennakkoluuloton ja nykyaikainen SOL-henkilökunta tai jotkut sen erityisen neuvokkaat yksittäiset edustajat (SOL-johto tai muut mielipidejohtajat). Vastapelurina on toinen ryhmä tai henkilö, jotka leimataan tarinoissa vanhanaikaisiksi tai traditionaalisesti ajatteleviksi (esim. koulutuksen kangistamat suunnittelijat, byrokraatit tms.). Roolihahmot ovat sisällöllisesti melko staattisia ja perinteisiä, hyvät ja pahat tai modernit ja vanhanaikaiset; ja edustavat siten pikemminkin eräänlaisia ideaalityyppejä kuin yksilöllisesti ajattelevia persoonia. Anu Eronen kertoo:

Me haluttiin tällöinen uusi, nuori opiskelija [logon suunnittelijaksi], mutta siinä oli samoja [ongelmia], kuin tämän arkkitehtisuunnittelijankin kanssa, että kauhea työ oli saada häneltä ne alustavat versiot näytille. Kun hän olisi halunnut näyttää vain yhden version, sen hänen mielestään valmiin. Mutta kun meidän tapa työskennellä on tavallaan itsekkin luoda ja ideoita ja tuottaa koko ajan ajatuksia niin jos on se yksi valmis versio, niin se tulee hirveen herkästi joko tyrmättyä. Koska jokainen haluaisi vielä laittaa jotakin siihen. Niin me haluttiin siltä suunnittelijalta, et se näyttäisi kaikki ne viisikymmentä versiota. Ja se hirvittävän pitkän hampain näytti niitä.

No, arkkitehti oli kai soittanut jollekin meistä ja sanonut, että hän luopuu koko hankkeesta. Meillä oli näiden kalusteiden hankkimiseen liittyvissä asioissa, väriasioissa ja eritoten pöytäjuutuissa aika paljon ongelmia.

Kulloinkin kyseessä oleva hanke (toimiston etsiminen tai sisustus, logon suunnittelu, yrityksen nimen keksiminen) halutaan viedä läpi siten, että kaikki SOLilaiset voivat siihen osallistua, ja he osallistuvatkin. Prosessin kuluessa SOLilaisten ja vastapelureiden kesken syntyy poikkeuksetta erimielisyyttä ja kamppailua hankkeen toteuttamisen tavoista ja lopputuloksesta. Ristiriidat kärjistyvät ja tilanne ajautuu poikkeuksetta lähes umpikujaan. Lopulta, viime hetkellä, ratkaisu löydetään ja uudistusmieliset voittavat.

Tunnistan näissä kertomuksissa erityisesti organisaation sankarillisuutta rakentavia piirteitä. Samankaltaiseen lopputulokseen on päätyneet väitöskirjassaan muun muassa Hanna Lehtimäki (2000, 17) jäsentäessään Pirkanmaan maakuntastrategiaa. Sankarillisuus syntyy erityisesti tavasta, jolla he määrätietoisesti yhdessä pyrkivät päämääräänsä vastustuksesta välittämättä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää kuitenkin taistelua, jossa kaikkien usko ja sitkeys asetetaan koetukselle. Lopputuloksena on entistä menestyksekkäämpi ja vahvempi organisaatio.

Näiden solilaisista artefakteista kertovien tarinoiden perusrakenne voidaan nähdä haluttuja tavoitteita jäsentävänä mallina. Mallirunko toimii kertomusten jäsentäjänä siten, että se on kuin tyhjiä aukkoja sisältävä luonnos, johon uusi tarina yksityiskohtineen aina voidaan sijoittaa. Kertomukseen kuuluu olennaisena osana kertojan, yleensä johtajan, ilmaisema henkilökohtainen tulkinta tarinasta. Kertoja pyrkii ilmaisemaan kuulijalle sen, mistä hänen mielestään on kysymys, mitä mieltä hän itse on kertomuksen tapahtumista tai mikä on kertomuksen tärkein sanoma. Esimerkiksi Studion syntytarinaa saatetaan kommentoida seuraavasti:

Minulla on omia haaveitani [tilasuunnittelusta], mutta ne eivät viimeksikään toteutuneet. Päätämme asioista yhdessä. (Liisa Joronen Fakta-lehdessä, Holtari, 1994)

Tarinan kärki on yhdessä päättämisen ja kollektiivisuuden korostamisessa, tai runsaan ideoinnin paljastamassa solilaisessa luovuudessa. Johtajan omat intressit häivytetään taustalle, tärkeintä on muiden etujen esiintuominen.

SOLilaisen artefaktiviestinnän luonne pitkälti printtimedioiden kautta puhumisena tuottaa pääosin kertomuksia, jotka ovat lehtiin painettua tekstiä. On kuitenkin syytä muistaa, että kertomuksen merkitys ei sittenkään synny vain kertomuksen sisällön lukemisella tai puhumalla. Kertomuksen kokonaismerkityksen tuottaa vasta todellinen, vuorovaikutteinen kertomatilanne ja siinä kertomuksen esittäminen (Boje, 1991, 109).

#### 6.4.5 Artefakteihin liitetty toiminta ja käyttö

Artefaktin käyttö tukee merkityksen luomista. Esimerkiksi Dandridge (1983, 71) kuvaa artefakteja ja symboleja erityisesti funktionaalisina elementteinä. Merkitys muovautuu tietyn ryhmän tai yksilön käytännön toimien seurauksena (Rusted, 1990, 87). Tilassa liikkuminen, istuminen, puhelimeen puhuminen, tai pukeutuminen ovat merkitysten rakentamista, kun muut havainnoivat ja vuorostaan omalla puheellaan tai käyttäytymisellään kommentoivat tätä käyttöä. Merkitysten johtaminen artefakteja eri tavoin käyttämällä on siten kiinteästi sidoksissa johtajan rooliin keulakuvana ja esimerkkinä.

Toiminnan kautta syntyvää merkityksellistämistä voidaan tarkastella esimerkiksi tilankäytön avulla. SOL Studion avoin ja demokraattinen tila ilman johtajien erillisiä huoneita tai työpöytiä pakottaa johtajan alttiiksi kriittiselle havainnoinnille.

Meillä ei ole mitään arvoja pantu paperille. Meidän johdon työskentelytapa on se, että me ollaan aina mukana. Mä olen tässä näin, kaikki näkee minkä näköinen ja millä tuulella mä olen. Meidän tehtävä on olla koko ajan esillä.  
(Liisa Joronen)

Nimeäminen, metaforien ja syntytarinoiden käyttö sekä ideasisältöjen kuvailu ovat retorisia keinoja, jotka eivät välttämättä aina vaadi kasvokkaista vuorovaikutusta ja johtajan välitöntä läsnäoloa, vaan ne voidaan tarvittaessa välittää myös erilaisten viestintävälineiden avulla. Sen sijaan toiminnan ja käytön kautta tapahtuva artefaktien merkityksellistäminen korostaa johtajan henkilöä ja erityisesti hänen tapaansa olla kehollisesti esillä.

Niin onhan se [keltainen vaatetus] semmoinen merkki että minä ainakin uskallan pystypäin kulkea SOL:n edustajana ja uskon siihen. Jos mulla olisi jotain.. että puhuisin muuta ja tekisin muuta, en kuitenkaan uskoisi näihin. Niin enhän mä ikinä olisi logona siellä [yrityksen ulkopuolella]. Mähän olen kun varotusmerkki, mähän olen kuin huutomerkki kaikille, joka haluaisi hyökätä mun kimppuun niin kuin henkisesti – sä ymmärrät. (Liisa Joronen, haastattelu)

Tässä kohden SOLilaisessa artefaktien johtamisessa tulee selvimmin esille artefaktien ulottuvuus kehollisena ilmiönä. Keltaisen vaatteiden toivottuja merkityksiä voidaan rakentaa tavalla, jolla niitä käytetään ja kannetaan päällä. Tätä seuraten artefaktien merkitysten voidaan ajatella syntyvän johtajan tavasta olla henkilökohtaisesti läsnä tilassa ja eri tilanteissa tai vaihtoehtoisesti poissa näkyvistä. Studion avoimen tilan ansiosta SOLilainen johtaja etsiessään työskentelypaikkaa tai työskennellessään työhön uppoutuneena keltaisessa asussa on esikuvana muiden työnteolle hyvin konkreettisella tavalla. Johtajan kehon ja hänen keltaisen vaatetuksensa ekspressiivisyys välittää viestejä paitsi hänen yksilöstään, myös siitä sosiaalisesta ja kulttuurisesta kehityksestä, jonka ao. henkilö on läpikäynyt (Ropo – Parviainen, 2001). Vieraille keltaisissa vaatteissa luennoiva ja esiintyvä johtaja kerää houkuttaen katseita, hän on kehollaan yrityksensä ja kulttuurinsa edustaja.

Toisaalta, johtaja on myös miltei äärimmäisellä tavalla alistanut oman kehonsa yrityksen käyttöön pukeutumalla aina keltaiseen. Alati hymyilevä, keltaisessa asussa esiintyvä johtaja antaa fyysisen muodon yrityksen julkisille arvoille ja toivotunlaisille kulttuurisille tulkinnoille, hän ikään kuin ruumiillistaa ideologian. Oman kehon muuntelun tekniikkojen käyttö edustaa antropologiassa ja aineellisen kulttuurin tutkimuksessa paitsi oman kehon ekspressiivisyyden korostamista, myös samanaikaista pyrkimystä luonnon ja fyysisyyden kontrollointiin (esim. Graves-Brown, 2000b, 160).

Kuten Ropo ja Parviainen (2001) toteavat, kehollisuus merkitsee myös määrättyä tapaa välittää tietoa. Kehollinen johtaminen perustuu tapaan olla läsnä. Kulttuurinen tieto muotoutuu oppimisprosessin kautta (Aaltio-Marjosola, 1991, 38), ja esillä olemisen on esitetty merkitsevän tapaa siirtää sanatonta, hiljaista tietoa havainnollistamisen kautta (Koivunen, 2003, 201). Olemalla fyysisesti läsnä, altistamalla itsensä erilaisille tilanteille ja olemalla vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa johtaja pystyy edesauttamaan hiljaisen tiedon, "show-how'n" rakentumista (Roberts, 2000, siteerattu Koivunen, 2003, 201). Show-how vaatii johtajan ja alaisten samanaikaista ja -paikkaista fyysistä läsnäoloa. Tämänkaltaista prosessia ei synny, mikäli johtaja istuu paljon omassa huoneessaan tai on suurimman osan ajasta liikkeellä poissa työpaikaltaan. Etätyö on mahdollista, mutta ei etä -show-how.

SOLissa tätä show-how -prosessia haluttiin vauhdittaa kieltämällä myös johtajilta omat huoneet heti prosessin alussa. Kaikkien on pakko käyttää tilaa



tasa-arvoisesti. Samalla johtajan on fyysisen läsnäolonsa avulla helppo seurata kulttuurista ilmapiiriä. Läsnäolo on siis myös paitsi merkityksellistämisen, myös jatkuvan tarkkailun keino.

Sitä mun vieraani ihmettelee, että mua ei kunnioiteta tippaakaan, mä olen kulkenut täällä kassin kanssa ja hakenut paikkaa, ja täällä ei aina paikkaa ole, --- niin kukaan ei ole tehnyt elettäkään siirtyäkseen pois, ei pienintäkään elettä! -- Totta kai, jos mä pyydän, se on tarpeellista.-- Jos ne siirtyisi pois kun ne näkee, että mä haluan paikan, niin mä olisin epäonnistunut tässä kulttuurissa. Koska eihän siitä tule mitään, että kaikki kytää, että nyt se tulee. (Liisa Joronen, haastattelu)

Puheenvuoro voidaan myös tulkita siten, että siinä käsitys johtamisesta rakentuu ennen kaikkea suhteessa alaisiin. Johtaminen vaatii jatkuvaa sensitiivisyyttä ja oman toiminnan sopeuttamiskykyä alaisten käyttäytymistä vastaavaksi. Johtajan läsnäolo on tapa ottaa vastaan erilaisia heikkojakin signaaleja siitä, miten työntekijät esiintyvät johtajan läsnä ollessa. Väistyvätkö he ja antavatko oman paikkansa tilaa etsivälle johtajalle? Se merkitsisi kenties, että johtajan lähettämä sanoma ei ole mennyt perille ja viestintää yrityksen arvoista ja halutusta käytänteistä olisi lisättävä.

Kaikki viisi merkityksellistämisen tapaa toimivat paitsi erikseen myös usein yhdessä ja toisiinsa liittyen, esimerkiksi verbaalisesti on mahdollista pyrkiä ohjaamaan myös käyttäytymistä. Anu Eronen ohjaa esimiehiä henkilöstötiedotteen avulla toivotunlaiseen esimerkin antamiseen helmikuussa 1992.

Arvon merkkejä poistettaessa on meidän esimiehenä aloitettava itsestämme; vastaamme itse puhelimeen, otamme pienet kopiomäärät itse, huolehdimme pienet kestitykset, varaamme kokoustilat, omat matkamme, paikkamme on muiden joukossa, työpöytämme on se, mikä kulloinkin on vapaa, jätämme työpöytämme siistiksi pois lähtiessämme, pidämme toimistot tietoisena, koska olemme paikalla, vastaamme deskiin aina jotain, automme ei omi nimikkopaikkaa jne.

Nimeäminen, metaforien käyttö, ideasisällön kuvailu, syntytarinoiden kertominen ja toiminnan kautta syntyvä merkityksellistäminen eivät ole vain artefaktien verbaalista toistoa tai toiminnallista uusintamista. Sanojen ja tekojen avulla voidaan yllyttää artefakteja olemaan juuri sitä, mitä niiden halutaan olevan. Sanat ja teot kiinnittyvät tilaan ja esineisiin ja tulkinnat luovat artefaktien merkitykset uudelleen ja uudelleen.

SOLin ylin johto painottaa konsistenssia, edellä mainittujen merkitysten johtamisen tapojen keskinäistä yhdenmukaisuutta.

Ongelmallista on, ellei johtaja todella usko niitä asioita, mistä hän viestii, ja jollei hän todella osaa tehdä asioita luonnollisesti. Jos minä panen päälleni keltaisen vaateen, ja nousen puhujapöytäni arkailleen ja vähän vaivaantuneena, niin eihän se onnistu. Asioiden ei pidä olla mitään kikkailua. Mitä enemmän tehdään huikeita asioita ja uudistuksia, sitä enemmän sinun täytyy todella uskoa niihin. Koska muuten sinun uskottavuutesi menee, ja se uskottavuus on bisneksessä tosi tärkeä. (Liisa Joronen, haastattelu)

Olelliseksi nostetaan siis tekemisen luonnollisuus ja aitous. Erityisesti artefaktien käyttöön ja toimintaan liittyvät tulkinnat näyttävät olevan kriittisiä, sillä mikäli toiminta koetaan vastakkaiseksi nimeämisen, metaforien, tarinoiden ja ideasisällön kuvailun kanssa, organisaation jäsenet kohtaavat ristiriitaisia viestejä, jotka ovat omiaan aiheuttamaan monimielisyyttä ja epäselvyyttä organisaatiossa ja ajan mittaan vähentävät johdon uskottavuutta (ristiriitaisista viesteistä ks. Hennestad, 1990).

Puheen ja toiminnan tavoitteena on synnyttää itseään ylläpitävä normien ja sosiaalisten ja kulttuuristen määritelmien verkosto. Tällaisten määritelmien alkuperä on usein unohtunut, ja ne säilyvät, koska niiden olemassaolo on kudottu vallan rakenteisiin ja kielenkäytäntöihin (Turner, 1971, 57-59). Tällaiset määritelmät säilyvät vain, koska kukaan ei halua haastaa niitä tai koska kukaan ei ole oivaltanut, että ne ylipäätään ovat haastettavissa.

#### 6.4.6 Aistimellinen viljely ja tukahduttaminen

Aistimellisuus ja organisaatioestetiikka on saanut enenevässä huomiota organisaatiotutkimuksen piirissä (Gagliardi, 1990; 1996; Strati, 1992; 1996; 1999; Ottensmeyer, 1996; Martin, 2002; Koivunen, 2003). Strati (1999, 1-8) painottaa, että aistimellinen tieto ja tulkinta ovat erottamaton osa organisaatioiden kokemusmaailmaa ja todellisuutta. Estetiikalla tarkoitetaan tässä kaikenlaista aistimellista kokemusta, ei ainoastaan kauneuden tai ylevyyden tulkintoja (Guillet de Monthoux, 1993). Aistimellisuus on hienovaraisesti ja huomaamattomasti punoutunut kaikkeen tapahtumiseen organisaatioissa ja on siten perustavanlaatuisen ulottuvuus jokapäiväiselle työlle. Kuten Strati (1999, 3) toteaa, olemme samanlaisia tuntevia, aistivia ja kehollisia olentoja niin työpaikalla kuin sen seinien ulkopuolellakin.

Vaikka suuri osa filosofista estetiikkaa keskittyy kauneuden ja taiteen olemuksen pohtimiseen, monet organisaatioestetiikan tutkijat ovat keskittyneet erityisesti aistimukseen ja aistikokemukseen kautta syntyvään tietoon yhtenä inhimillisen tiedon muotona (Gagliardi, 1996; Ropo – Parviainen, 2001; Ropo et al. 2002; Martin, 2002; Koivunen 2003). Toinen selkeä tutkimusalue on ollut taide-elämän ja liike-elämän välisen rajan epämääräisyyden osoittaminen ja yhteisen kielen ja toimintatapojen kuvaus arkielämän käytännöissä (mm.

Guillet de Monthoux, 1993; 2000). Voidaankin sanoa, että organisaatioestetiikka on vähitellen vakiinnuttanut asemansa organisaatiotutkimuksen parissa. Tästä kertoo, että useita seminaareja, kursseja ja konferenssien sessioita on järjestetty organisaatioestetiikasta erityisesti 1990-luvulta lähtien. Lisäksi useat lehdet ovat julkaisseet aiheesta teemanumeroita, esimerkiksi *Organization* v. 1996 ja *Human Relations* v. 2002.

Gagliardi (1990; 1996) on tarkastellut kirjoituksissaan aistimellisuuden ja vallan yhteispeliä. Hän toteaa, että johto perinteisten kontrollikeinojen lisäksi voi valvoa esteettisin keinoin. Valtaa käytetään artefakteja manipuloimalla ja tukemalla halutunlaista esteettistä diskurssia (Owren-Lindholm – Paalumäki, 2000). Vallankäyttö voi olla tiedostamatonta, mutta myös aktiivista ja intentionaalista tilan ja muiden osatekijöiden esteettisiin ominaisuuksiin vaikuttamista.

Witkin (1990) on esittänyt yksinkertaisen mutta havainnollisen typologian, joka perustuu kahteen esteettisen vaikutusvallan kategoriaan. *Aistimellisten arvojen viljely* (cultivation of sensuous values) tarkoittaa niiden esteettisten arvojen, siis esimerkiksi muotojen, värien, pintarakenteiden, massan tai tilavuuden vaikutelmien suosimista, joita halutaan tuoda esille. Viljelyn avulla pyritään suosimaan senkaltaista aistimellisuutta, joka suoraan ilmaisee tai toteuttaa haluttua organisatorista todellisuutta (Witkin 1990, 332). Toinen kategoria, *aistimellisten arvojen tukahduttaminen* (suppression of sensuous values), viittaa puolestaan niihin esteettisiin arvoihin, joita halutaan sulkea ulos; arvoihin, jotka eivät liity organisaation edustamaan näkemykseen todellisuudesta. Sekä viljely että tukahduttaminen eivät ole pelkkiä näiden arvojen heijastumia, vaan dynaamisesti sosiaalisten suhteiden rakentumiseen kietoutuneita.

SOLissa organisatorisen maiseman estetiikka on rakennettu tukemaan vapauden ja demokratian arvoja. Pyöreän muodon huomiota herättävää ylivertaisuutta on erityisesti käyntikorteissa, ne muistuttavat pieniä aurinkoja (ks. kuva alla) – tai taitettuina puolikuita. Edelleen, toimistotilassa käytetyt muodot ovat voittopuolisesti pehmeitä ja pyöreitä. Suurin osa työpöydistä on ovaalinmuotoisia tai pyöreitä, suuri pyöreä siilo hallitsee tilaa ensimmäisessä kerroksessa. Jopa kaikki ikkunat ovat sopivasti ympyränmuotoisia entisen omistajan jäljiltä. Leposohvat ovat upottavia ja kulmistaan pyöristettyjä. Pehmeästi poimutettu kangas kehystää työn tekoa ylhäältäpäin. Sisätila on värikäs, valtaosin on käytetty keltaista ja punaista. Värit nousevat selkeinä esiin mustasta taustasta. Luonnon äänet rakentavat pehmeän äänimaiseman taustaksi ihmisten tuottamalle hälylle. Veden solinan ja lintujen ja gerbiilien ääntelyn voi erottaa taustalta. Jokainen pienikin yksityiskohta on estetisoitu inspiroivan työympäristön luomiseksi (ks. myös Warren, 2002).



Kuva 13. Käyntikortin pyöreyttä.

Entä mitkä esteettiset elementit puuttuvat SOLista? Kun yritys perustettiin, selkeä johdon periaate näytti olevan sulkea pois kaikki, mikä voisi muistuttaa vanhoista ajoista Lindströmillä. Siksi sinisen, valkoisen ja punaisen yhdistelmät haluttiin jättää pois, sillä ne toivat mieleen turhia muistumia Lindströmin liike-merkistä ja siten vanhoista ajoista. Erityisen silmiinpistävää on myös suoraviivaisten ja -kulmaisten muotojen vähyys, kuten suorakaiteen muotoisten pöytien tai jopa suoraviivaisten seinien tai -huoneiden puuttuminen. Itse asiassa kaikenlaiset esteettiset värit tai muodot, mitkä voidaan SOLin kontekstissa luokitella perinteisiksi, puuttuvat systemaattisesti.

Tällä tavoin, mikäli johtajalla on herkkyyttä aistimellisuudelle ja vaikutusvaltaa esimerkiksi siihen, millaisia tilaratkaisuja työpaikalla voidaan toteuttaa, on mahdollista pyrkiä edistämään halutunlaista esteettistä diskurssia. Gagliardin (1996) mukaan viljelyn ja poissulkemisen kautta artefakteista tulee aistimellisen tiedon kohteita, ja siten tapa välittää ja jakaa muiden kanssa juuri tietynlaisia kollektiivisia emootioita. Näiden emotionaalisten muistijälkien odotetaan vuorostaan vaikuttavan inhimilliseen käyttäytymiseen erityisen aistimellisen ehdollistumisen kautta, jolloin samojen esteettisten ärsykkeiden odotetaan tuottavan ihmisissä standardoituja reaktioita (Berg – Kreiner, 1990, 46–47). Berg ja Kreiner (1990) esittävätkin, että aistimellisen ehdollistumisen tavoittelu on perimmäinen

syy siihen, että yritykset globaalisti pyrkivät yhdenmukaistamaan oman visuaalisen ilmeensä ja standardoimaan toimitilansa ja sen vähäpätöisimmältäkin vaikuttavat yksityiskohdat. Yhdenmukaiset McDonaldsin myymälät New Yorkissa, Kalkutassa tai Osakassa pyrkivät tuottamaan aina samanlaisen emotionaalisen vastakaiun vierailijalle. Siksi ei ole yllättävää, että SOLinkin toimitilat eri puolilla Suomea on sisustettu pääkonttorin henkeä mahdollisimman tarkoin jäljitteleviksi.

Perrow'n (1972) on esittänyt kolmen valvonnan tason käsitteellistykseen, jossa ensimmäisellä tasolla on suorat käskyt, toisella valvonta erilaisten menettelytapojen avulla ja kolmannella valvonta ideologiaan perustuvien ehtojen ja vaatimusten kautta. Tähän ajatteluun sovitettuna Gagliardi (1990) kutsuu tämänkaltaista artefaktien aistimellisuuden hyväksikäyttöä neljännen tason valvonnaksi. Valtaa käytetään rakentamalla aisteihin vetoavia artefakteja ja muita symboleja ja ylläpitämällä niihin sovitettua esteettistä diskurssia (Owren-Lindholm – Paalumäki, 2000; Paalumäki A., 2002). Tietoinen artefaktien kytkeminen ideologiaan on analoginen Perrow'n kolmannen tason valvonnan kanssa, mutta samanaikaisesti, esteettisen imperatiivin keinoin, aistimuksia kontrolloidaan myös neljännellä tasolla.

## 6.5 Mediajulkisuuden hyväksikäyttö

SOLia voi hyvällä syyllä luonnehtia julkisuudessa tunnetuksi yritykseksi, jonka julkisuuskuva rakentuu pitkälti johtajan tunnettuuden varaan. Kun pienen yrityksen johtaja ylittää julkisuuskynnyksen, hänessä on jotain erityistä ja uutiskriteerit täyttävää. Hän on tehnyt jotain poikkeavaa tai saavuttanut jotain, mitä häneltä ei olisi osattu odottaa (Ikävalko, 1996, 92). Usein tällainen yritys henkilöityy julkisuudessa vetäjänsä mukaan, eli julkisuudessa ei näy toista ilman toista. Yritysten julkisuuden hallintaa tutkinut Elisa Ikävalko luonnehtii SOLia yritykseksi joka on pieni ja tunnettu, ja jonka johtaja on sitoutunut viestintään, on julkisuushakuinen ja hänellä on korkea profiili. Profiililla tarkoitetaan sitä mielikuvien kokonaisuutta, jonka yhteisö haluaa viestiä kohderyhmilleen. (Ikävalko, 1996, 21-22). Tämän tunnettuuden on mahdollistanut SOLin noudattama aktiivinen julkisuusstrategia. Se tarkoittaa sitä, että mediaan pyritään sinnikkäästi ja pitkäjänteisesti ja hyväksytään toimiminen ainakin osin median ehdoilla (Ikävalko, 1996, 267). Julkisuuden tärkeys ja siihen sitoutuminen korostui myös omissa haastatteluteksteissäni.

Tässä yrityksessä yrityksen johto ymmärtää viestinnän ja tiedotuksen merkityksen. Ja antaa sille aikaa. Se menee vaikka ohi tärkeiden palaverien, Ja toimittajia arvostetaan ja niiden työtä kunnioitetaan.(#5)

Seikka, jonka olennaisuus kävi selville vasta kenttätyöni aikana oli kuitenkin se, että julkisuutta ei tarvita SOLissa ainoastaan ulkoisille sidosryhmille viestissä. Myös omat työntekijät ovat tärkeä viestien kohderyhmä. Artefaktien käyttö johtamistarkoituksessa tapahtuu paitsi kasvokkaisen viestinnän, myös pitkälti mediajulkisuuden avulla ja tukemana. Tämä on myös johdon selväsanaisesti tunnustamaa.

Se, että mä olen viime aikoina ollut julkisuudessa, se on täysin tietoinen valinta. Se on ensinnäkin markkinointikeinona ihan mahtava, se on tämän uuden nimen viestittäjänä ulkopuolisille ja omalle väelle ihan mahtava. Ja siinä mä koen, että mitä enemmän meidän porukka lukee lehdestä näitä, ja jos se on vielä linjassa tämän toiminnan kanssa - täytyy olla linjassa, mutta tietenkin voi aina vähän korostaa niitä - niin kyllähän nämä alkaa sitten käyttäytyä sen mukaisesti. (Liisa Joronen)

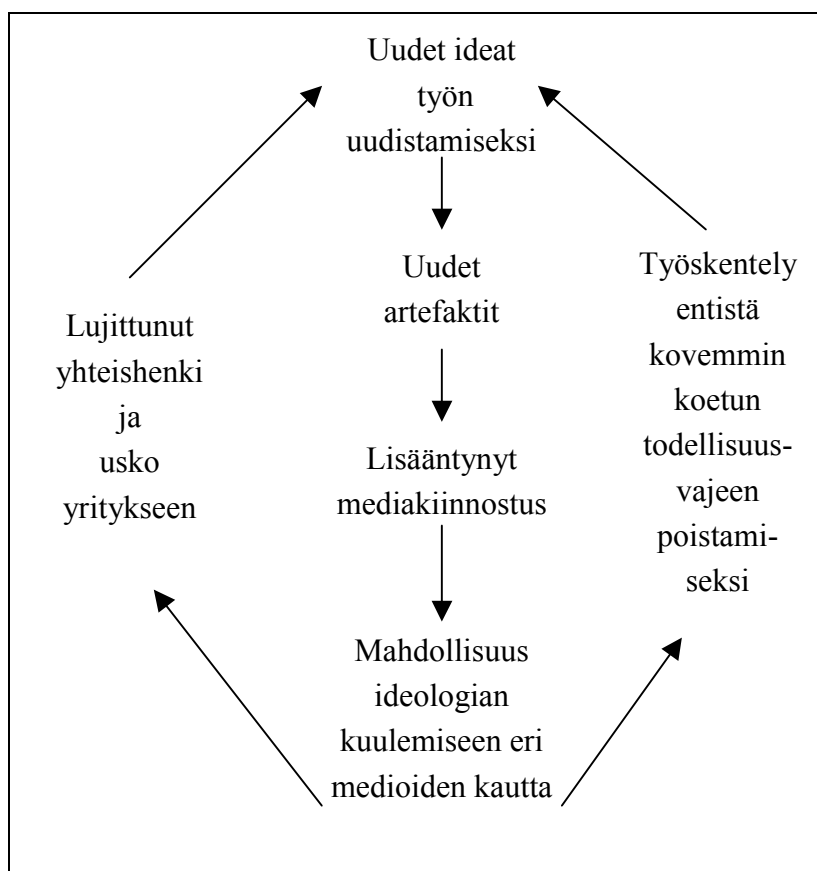
Tekstissä viitataan siihen, että julkisuuden avulla voidaan vielä kertaalleen painottaa haluttuja merkitysisältöjä, kertoa tarinoita, keksiä metaforia ja käyttää koko sitä merkitysten johtamisen repertuaaria, josta olen keskustellut aikaisemmin. Toisaalta puheenvuorossa vihjataan siihen, että julkisuuden kautta keskusteluun tulee käsitys viestien totuudellisuudesta ja aitoudesta. Työntekijät vertaavat mediassa luotua kuvaa itse kokemaansa ja tekevät niiden yhdenmukaisuudesta, linjassa olemisesta johtopäätöksiä. Mikäli julkisuudessa esitetty kuva työpaikasta poikkeaa omista kokemuksista, joutuvat työntekijät kohtaamaan ristiriidan, jota kutsun tässä todellisuusvajeeksi.

Puheenvuoro rakentaa kuvaa, että julkisuuden kautta katsotaan voitavan ikään kuin yllyttää työntekijöitä luomalla tietynlaista sosiaalista painetta. Ajatus on, että puhumalla julkisuuteen uudistuksista ja yrityksen toiminnoista hieman liioitellen itse asiassa houkutellessa ihmiset ylittämään itsensä ja täyttämään tämä todellisuusvaje ja samalla asiakkaiden kohonneet odotukset palvelun tasosta (esim. Acito – Ford, 1980). Sama idea toistetaan myös seuraavassa näytteessä.

Kyllä sillä hyvällä sanomalla, sillä positiivisella näkymällä, mikä tässä esimerkkitapauksessa tiedettiin olevan, ja siinä oli vielä tuottavuus-teema, niin se luo tietyllä - positiivisella - tavalla paineita meidän omaan väkeen. Ihan sama on lehtikirjoituksilla, ihan sama on niillä positiivisilla puheilla. Kyllähän tässä, jos ajatellaan, että johtajan ensimmäinen tehtävä on ajattelulla johtaminen, johtaa sitä ajattelua ja toinen tehtävä on saada se tekemisen tasolle. Tulisi toimia niin, että näiden kahden välillä olisi mahdollisimman pieni gäppi [ero]. Kai sitä se johtaminen tosiasiasa on. Niin kyllähän tämä julkisuus, jos mikä, meidän alalla tuo tämän tekijän meille. Ja sitä kautta yksi ja toinen joutuu ryhdistäytymään, ellei jo ole ryhdistäytynyt, noin leikkisästi sanottuna. (Anu Eronen)

Alaisten tehtävänä on siis toimia entistä kovemmin, jotta julkisuudessa puhutut asiat todella toteutuisivat. Merkilläpantavaa on, että mikäli puheiden ja todellisuuden välillä nähtäisiin ristiriitaa, tulisi se korjattua sillä, kun alaiset vain ryhdistäytyisivät. Johtajan oma rooli nähdään tässä suhteessa ongelmattomana ja ikään kuin ulkopuolisena. Puhe tulee tuottaneeksi SOLin työntekijöistä kuvaa hallittavissa ja ohjailtavissa olevina, passiivisina objekteina, jotka reagoivat halutulla tavalla ulkoisiin ärsykkeisiin. Tämä taas on ristiriidassa sen virallisen filosofian sisältämän kuvan kanssa, joka työntekijöistä halutaan välittää.

Tämän julkisuusjohtamisen logiikan voi tiivistää seuraavaksi kuvioksi:



Kuvio 4. Artefaktit ja julkisuusjohtamisen logiikka SOLissa.

Uudet ja Suomen oloissa erikoisiksi tulkitut artefaktit saavat paljon tilaa ja ihailua mediassa. Yritys käyttää tätä hyväkseen viestittääkseen ideologiaa työntekijöille, joita kehoitetaan lukemaan kaikki artikkelit ja katsomaan tv-ohjelmat. Tv-ohjelmat myös taltioidaan ja näytetään myöhemmin erityyppisissä sisäisissä koulutustilaisuuksissa.

Julkisuusjohtamisen logiikan mukaisesti myönteisen mediajulkisuuden uskotaan lujittavan kulttuurin sisäistä kiinteyttä ja lisäävän sitoutumista yritykseen. Tämänkaltaisen suotuisan ilmapiirin vallitessa ja muutosretoriikan vauh-

dittamana voi ajatella syntyvän puolestaan uusia työn käytäntöjen ja johtamisen innovaatioita. Nämä uudet innovaatiot materialisoituvat jälleen artefakteiksi, jotka jälleen saavat uutta mediakiinnostusta.

Esimerkiksi SOL Tekstiilipalvelujen uusi pesula esiteltiin Kauppalehdessä 4.4.2000 erityisesti artefaktien varassa. Kuvatuksi tulivat pesulan suuret keltaiset pesukoneet, kylänraitilla oleva puucee ja katossa riippuvat 250 XXL -kokoista paitaa, jotka toimivat äänieristeenä. Samalla kerrottiin palvelukulttuurin osatekijöistä ja muun muassa siitä, miten eri ihmiset työskentelevät erilaisissa tehtävissä.

Toisaalta, julkisuusjohtamisen logiikka uskoo, että mikäli julkisuuspuhe ja todellisuus eivät kaikilta osin vastaa toisiaan, on työntekijöiden ponnisteltava kovemmin, jotta odotukset voidaan täyttää. Uudet ideat työhön ja niiden esi-neellistymät eivät kenties synny spontaanin ja vapaan innovoinnin kautta, vaan pakotetumman ryhdistäytymisen avulla. Joka tapauksessa julkisuuden hyväksikäytön itseään vahvistava kehä toimii. Samalla se todistaa yrityksen sisä- ja ulkopuolen vuorovaikutteisuuden ja ylipäättään kulttuurin rajojen epämääräisyyden.

Julkisuuspuheen ohella SOLiin kohdistuvia odotuksia ovat tehokkaasti rakentamassa alkuperäisten artefaktien erilaiset representaatiot, erityisesti valokuvat (Urry, 2002, 124–125). Ei liene sattumaa, että SOLia käsittelevissä lehtijutuissa on käytetty lähes poikkeuksetta värikkäitä valokuvia, joissa esitellään tiloja ja keltaisissa työskenteleviä ihmisiä ja hymyileviä johtajia. Kuvat toimivat alkuperäisten artefaktien tapaan uusissa konteksteissa. Artikkeleissa teksti ja kuvat yhdessä pyrkivät rakentamaan samaa mielikuvaa, kuin mitä johtajan puhe ja olemus synnyttävät autenttisten artefaktien keskellä. Kuvien kautta katsojalle syntyy ajatus todellisuuden välittymisestä, siitä, että kaikki tämä todella on totta ja tapahtunut. Valokuva ei siten rajaudu reunoihinsa, vaan kertoo myös kontekstinsa kautta kuvan ulkopuolelle jäävistä asioista. Toisaalta valokuva peittää kuvan taakse kätkeytyvän tietoisien todellisuuden muokkauksen. Kuvakulmat on tarkoin valittu, rajattu ja muotoiltu, jotta kohde näyttäytyisi parhaimmillaan, pittoreskina ja kiinnostavana. Valokuvissa esittäytyvä SOL on idealisoitu ja estetisoitu katseen objekti.

## 6.6 Yhteenveto

Tässä luvussa olen tarkastellut, miten artefakteja käytetään SOLissa hyväksi merkitysten muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Artefaktit näyttäytyvät monipuolisena vaikuttamisen keinona, sillä ne tarjoavat useita mahdollisuuksia yrittää johtaa tulkintoja tietoisesti haluttuun suuntaan. Useat näistä keinoista ovat retorisia, kuten nimeäminen, metaforinen kielenkäyttö, ideasisällön kuvailu ja



syntytarinat, mutta johtaja voi myös omalla toiminnallaan ja kehollisuudellaan pyrkiä ohjaamaan merkityksiä.

Näyttäisi siltä että SOLissa johtamisen kannalta olennaista on artefaktien fyysisiin ja esteettisiin ominaisuuksiin liittyvä epämääräisyys ja monimerkityksellisyys (vrt. myös Grieco – Lilja, 1989, 17). Mitä runsaampi ja kaoottisempi värien, muotojen ja tyylien kokonaisuus organisaatiossa vallitsee, sitä enemmän väljyyttä ja mahdollisuuksia jää tulkintojen ohjailuun. Kun sana SOL ei sano kenellekään entuudestaan mitään, on se helppo liittää juuri aurinkoideologiaan. Alvesson (1990b) näkee tämän ilmiön liittyneenä ylipäättään nykyorganisaatioissa ja -maailmassa lisääntyneeseen monimutkaisuuteen ja intressien moninaisuuteen, jolloin kaivataan selkeitä merkityksiä, tavoitteita ja identiteettejä. Näin yritysjohton liikkumavara laajenee ja mahdollisuudet määrittellä todellisuutta muiden puolesta lisääntyvät. Samaa asiaa kuvaa laajoihin asiayhteyksiin sijoitettuna kantaaottavasti ja kriittisesti myös Klein (2001).

Entä onko solilaisessa merkitysten johtamisessa kyse siitä, mitä johtajuustutkimuksen piirissä kutsutaan monenkirjavilla käsitteillä transformationaalinen, karismaattinen tai visionäärinen johtajuus, tai yksinkertaisesti vain "New leadership approach" (Bryman, 1996)? Joitakin yhteisiä piirteitä on epäilemättä löydettävissä. Selkein näistä on se, että johtajuutta voidaan lähestyä kummasakin organisatorisen todellisuuden määrittelytehtävänä, jolle keskeistä on päämäärän, mission tai vision artikulointi ja toiminnan suuntaaminen tätä yhteistä tavoitetta kohti. Esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden luonnehdinnat (Bryman 1996, 281) voisivat hyvin kuvata myös solilaista johtajuutta. Bryman luonnehtii tyypillisiksi tunnusmerkeiksi johtajan karismaattisuuden, alaisten innostamisen erilaisia symboleja hyväksikäyttämällä, huomion kiinnittämisen yksittäisiin alaisiin henkilökohtaisen vastuunjaon ja palkitsemisen avulla sekä intellektuaalisen stimulaation eli jatkuvan alaisten haastamisen uusilla ideoilla ja menettelytavoilla. Toisaalta pidän karismaattisen johtamisen näkökulmaa sittenkin verrattain kapeana ja yksipuolisena. Se ei kuvaa sitä, miten organisaation aistimellisuus ja estetiikka voidaan hyvin perustavanlaatuisella tavalla ottaa johtamisen välineeksi.

SOLilainen johtamisideologia artefakteineen on aatteena ja sisällöltään yksinkertainen sekä yleisen hyvän periaatteiden mukainen ja siten inhimillisesti puolustettavissa. Toisaalta, kriittisesti tarkasteltuna, se on kuitenkin kaikkia organisaation jäseniä koskettava ja siten omalla tavallaan totalisoiva rakennelma, jossa johtamisen oletukset näyttäytyvät ainoana oikeana versiona. Ideologian normit ovat niin laajoja ja ne on muovailtu niin yleisiksi, että tahtomattaan joudutaan sisäisiin ristiriitaisuuksiin, mikäli kaikkia olettamuksia pyritään noudattamaan. Esimerkiksi voidaan ottaa ihmiskäsitys. Vaikka ihminen julistetaan yksilöksi ja vapaan tahdon omaajaksi, voidaan myös toisaalta väittää, että SOLilainen ihanetyöntekijä on puristettu aktiivisen osallistujan ja positiivisen ajattelijan muot-

tiin. Toisenlaisille persoonallisuuksille ei käytännössä jää sijaa. Korostettaessa tiettyjä ideaalityyppejä yksilöistä voidaan ajatella jalostettavan halutunlaisia ominaisuuksia, mutta onko samalla vaarana, että menetetään itsenäisen ajattelun ja erilaisten persoonien tuomat vaihtoehdot? Paitsi SOLissa on tämä haasteena aina, kun organisaatioissa julkistetaan normeja oikealle ja toivottavalle käyttäytymiselle ja rekrytoidaan uutta henkilöstöä.

Postmoderni organisaatioteoria näkee symbolien käytön eri valossa, ei ahdistavana pakottamisena vaan hienovaraisempana houkutteluna, manipulointina ja viettelynä. Kulttuurin vaikuttavuus yksilöiden ajatuksiin ja tekoihin ei näin määräytyisikään yhteisten merkitysjärjestelmien kautta, vaan kulttuuriset muodot houkuttelevat ja kutsuvat muulla tavoin. Ne lupaavat yksilöille kuumista kollektiivisen identiteetin piiriin ja sulautumista yhteiseen kokemukseen. Ajatuksena on, että organisaation jäsenet eivät työskentele yhteisen tavoitteen hyväksi ainoastaan taloudellisten transaktioiden, aineellisten palkkioiden tai rangaistusten takia vaan halusta liittyä yhteisöön edes hetkiseksi.

Postmodernistit korostavat, että käytännössä tämä viettely toteutuu hyvin pitkälle organisatoristen artefaktien ja niiden esteettisten ominaisuuksien kautta (Schultz, 1992, 28). Monokromaattisuus tai ylipäättään värien, tyylien ja muotojen intensiivinen ja systemaattinen käyttö esimerkiksi logoissa, sisustuksissa, kirjepapereissa tai univormuissa ensin hienovaraisesti houkuttaen vetää huomion puoleensa. Vähitellen, ajan mittaan yksityiskohdat totuttavat silmän ja muut aistit läsnäoloonsa. Lopulta ne pitävät yksilöitä vaikutuspiirissään niin, että he eivät ainoastaan pidä tiettyjä värejä tai muotoja normaaleina ja oikeina, vaan oma-aloitteisesti ja aktiivisesti ryhtyvät etsimään niitä katseellaan ja suosimaan näitä.

Vaikka artefaktit eivät sinällään kannata merkityksiä, ne auttavat fokusoi-  
maan puhetta. Tämä saattaa johtaa keskusteluihin ja laajemmin hyväksytyihin merkityksiin, joiden ei tarvitse olla enää yhteydessä artefakteihin<sup>34</sup>. Esimerkiksi solilaisen toimistotilan erikoisen ulkomuodon avulla on helppo aloittaa keskustelu kenen tahansa henkilön kanssa. Artefaktit ovat lähtökohta, jonka varjolla päästään helposti yrityksen ideologian ja toiminnan laajempaan esittelyyn.

Siivousliikkeen konttoriin kuuntelemaan tuote-esittelyjä tänä päivänä ei saa kyllä ketään, koska myynti on niin tiukkaa. Tänne me saadaan ihminen kuin ihminen, sellaista ihmistä ei ole vielä löytynyt, joka ei tänne tulisi ja melkein olisi kiitollinen että se on se, kun tästä lehdissä kirjoitetaan, ja tänne voi tulla katsomaan, jonka jälkeen me puhutaan se bisnes (Liisa Joronen, haastattelu)

<sup>34</sup> Barbara Czarniawska kiinnitti huomioni tähän asiaan syksyllä 1994.

Kulttuurisen houkuttelun muodot tarjoavat vakuuttelua ja asioiden yksinkertaistamista sekä jatkuvaa toistoa (Schultz, 1992, 29). On esitetty, että ajan mittaan menestyviä yrityksiä ja vahvoja kulttuureja alkaa leimata juuri yksinkertaisuus (Miller, 1993; Aaltio-Marjosola, 1994, 161). Tämä koskee niiden päämääriä, strategioita, filosofioita ja kulttuurisia muotoja. Myös SOLlaisessa kulttuurissa on havaittavissa tämänkaltaista kehitystä: yhä enemmän tiettyihin ideologiisiin teemoihin keskittymistä ja itse asiassa hyvin yksinkertaisten asioiden jatkuvaa toistamista. Kyseessä saattaa Millerin mukaan olla evolutionäärinen kehitys, jossa vähemmän tärkeät tai jopa haitalliset teemat ajan myötä katoavat ja korvautuvat paremmin menestyksen kanssa korreloivien ideoiden kanssa (Miller, 1993). Näin voisi ajatella käyneen johdon ideologian kohdalla SOLissa. Se on ajan mittaan hioutunut juuri nykyiseen muotoonsa ja nykytilanteeseen sopivaksi. Yksinkertaisuuden luoma hurma voi tuoda innostusta organisaatioon ja antaa sisältöä työhön. Toisaalta se voi myös pahimmillaan johtaa yksipuoliseen ajatteluun ja suvaitsemattomuuteen sekä sokeuteen erilaisuutta kohtaan.

Ajatus suoraviivaisesta aatteiden, ideoiden ja artefaktien avulla tapahtuvasta johtamisesta ohjaa helposti ajattelemaan organisatorista valvontaa ja kontrollia kaikenkattavana ja joka puolelle organisaatiota ulottuvana toimintana. Edelleen se helposti houkuttelee näkemään johtajan muista erillisenä toimijana, yksilönä, joka subjektin tavoin käyttää vaikutusvaltaansa muihin ja konstruoi muiden organisaation jäsenten todellisuutta (Dachler – Hosking, 1995, 10). Johdettavat muotoutuvat tässä ajattelussa johtajasta irrallisiksi objekteiksi, passiivisiksi ja johtajaa vähemmän tietäviksi (Koivunen, 2003, 48).

Aineistossa oli kuitenkin viitteitä siitä, että johtaja ja johdettavat eivät ole toisistaan irrallisia. Johtajan on oltava herkkänä ja sopeutettava käytöksensä muiden työntekijöiden toimintaan. Lisäksi, myös johtaja on itse asiassa artefaktien kohde, sillä hänen on lakkaamatta myös itse toteutettava niitä toimintatapoja, jotka ovat ajan mittaan kietoutuneet osaksi artefaktien olemusta. Mikäli toimistotilaan on päivä toisensa jälkeen puheessa ja monin tavoin toiminnallisesti kiinnitetty merkityksiä, jotka kertovat sen olevan omatoimisen ja uudistuvan työskentelytavan symboli, ei johtaja voi muuta kuin ylläpitää tätä käsitystä omalla toiminnallaan. Näyttäisi oudolta, jos johtaja yhtäkkiä ryhtyisi käyttäytymään toisin, linnoittautuisi yhteen ja samaan työpisteeseen ja ryhtyisi vaatimaan, että toiset keittäisivät hänelle kahvia ja toisivat hänelle päivän postin. Keltaista väriä ei voi helposti vaihtaa siniseksi, mikäli se on vuosien mittaan rakennettu osaksi aurinkoista työn tekemisen filosofiaa. Lisäksi artefaktien aktiivisen manipuloinnin idea jättää helposti huomiotta sen seikan, että esteettinen kokemus on viime kädessä manageriaalisen hallinnan tavoittamattomissa. Vaikka yrityksen johto pyrkisikin melko suoraviivaisesti liittämään halutunlaisia merkityksiä artefakteihin, eivät nämä merkitykset siirry ongelmattomasti ja sellaisenaan työntekijöiden tulkinnoiksi. SOLissakin on nähtävissä, että johdon verrattain yksinkertainen mer-

kityskonstruktio näyttäytyy hyvin monipuolisena ja -ulotteisena, kun työntekijät ryhtyvät luonnehtimaan artefakteja. Näitä työntekijöiden luonnehdintoja kuvaan seuraavaksi.

## 7 TYÖNTEKIJÖIDEN ARJEN ARTEFAKTIT

*Tuota, kyllä mä olen keltaisesta väristä aina tykännyt, väristä sinällään,  
mutta kyllä joskus se vähän välillä ärsyttää, kun kaikki paikat ovat keltaista.  
Mutta tuo punainen tuossa aina vähän auttaa.  
SOLin työntekijä, haastattelu*

### 7.1 Artefaktit osana työn tekemistä

Yrityksen tai organisaation jäsenille työpaikan fyysinen tila ja tavarat ovat ennen kaikkea arjen merkkejä. Ne ovat keskeinen osa ihmisten jokapäiväistä elinpiiriä ja elämää, joka on täynnä rutiineja ja yksitoikkoista, huomaamatonta ja tavallista aherrusta. Olemme tottuneet tavaroihin, on arvioitu, että teollisuusmaiden ihmistä ympäröi päivittäin parikymmentätuhatta esinettä (Svinhufvud, 2000, 43).

Vaikka artefaktit ovat osa ihmisen arkisuutta, se ei tarkoita, että ne olisivat epäolennaisia tai mielenkiinnottomia. Jo aikaisemmin on todettu, että ihmisille on luonteenomaista pyrkiä kiinnittämään merkityksiä fyysiseen ympäristöönsä (Appleyard, 1979; Wählin, 1984; Allardt, 1985; Lehtonen, 1998). Tällä on haluttu korostaa, että ihmiset paitsi hakevat merkityksiä ympäristöstään myös pyrkivät myös aktiivisesti luomaan niitä (Csikszentmihalyi – Rochberg-Halton, 1981; Kytä, 1990). Ympäristöpsykologisessa tutkimuksessa on korostettu, että kun joku ympäristön osatekijä muodostuu itselle ja omalle identiteetille tärkeäksi, sitä halutaan aktiivisesti vaalia ja tietoisesti ylläpitää jatkuvan merkityksellistämisen keinoin. Tätä aktiivista ja päämäärähakuista merkitysten muodostusta Csikszentmihalyi ja Rochberg-Halton kutsuvat merkitysten kultivaatioksi (1981). Kulttuurinen tulkitsemisen prosessi on nähty mutkikkaana ja monipolvisena, merkitykset eivät muodosta pysyvää merkitysjärjestelmää vaan ovat alati liikkeessä. Sama tila tai esine herättää erilaisia ajatuksia riippuen tulkitsijan näkökulmasta ja tarpeista.

Tässä kappaleessa kuvaan sitä, miten artefaktit rakentuvat SOLilaisten näkökulmasta. Ihmisen ja hänen fyysisen ympäristönsä välisen suhteen kuvaaminen on haastavaa, koska usein on houkuttelevinta keskittyä pelkkiin yksittäisiin tai kollektiivisiin tulkintoihin ja niiden sisällön luonnehtimiseen tai luokitteluun (esim. Csikszentmihalyi – Rochberg-Halton, 1981; Kytä, 1990; Tuovinen, 1992; Suojanen, 2001). Tällaisissa tutkimuksissa kerrotaan tyypilli-

sesti, että tietyt esineet ovat statussymboleita ja toiset taas sisältävät esimerkiksi käyttäytymissymboliikkaa (esim. Berg – Kreiner, 1990). Suojasen (2001) tutkimuksessa Marimekko-tekstiilit ja Alvar Aallon maljakot merkitsevät suomalaiskansallista identiteettiä amerikansuomalaisille. Toisaalla voidaan luetella eri värien kantamia merkityssisältöjä, sininen on rauhoittava kun taas punainen antaa energiaa. Valkoinen merkitsee viattomuutta ja musta kuolemaa. Symbolimerkityssisältöihin keskittyvän tutkimuksen etuna on eittämättä, että se antaa tietoa ympäristöön kytkeytyvästä erityyppisestä symboliikasta yleensä ja sen moninaisuudesta. Suurimpana ongelmana on, että samalla tullessaan luoneeksi harhainen kuva autonomisesta ja kontekstistaan irrallisesta havainnoijasta ja toisaalta tulkitsijasta riippumattomasta havaintojen kohteesta. Tämänkaltainen subjekti-objekti -suhde ei välttämättä palvele kokonaisuuden hahmottamista, sillä ihminen (tai kollektiivi) ja hänen ympäristönsä ovat monimutkaisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa, eikä toinen ole olemassa ilman toista (esim. Dachler – Hosking, 1995; Saarikangas, 1994; Ropo et. al., 2002; Koivunen, 2003).

Mitä tulkitsijan ja tulkinnan kohteen keskinäisen irrallisuuden ajatuksen hylkääminen käytännössä tarkoittaa? Esimerkiksi voisi ottaa vastauksen kysymykseen "Mitä teet työksesi?" Usein ajattelemme työllä työtehtävää, kuten opettamista, suunnittelua, johtamista, sairaiden hoitamista, tutkimista, sihteerin tehtäviä tai siivoamista. Työntekemisen tapahtuma muodostuu kuitenkin senhetkisistä työn käytännöistä, tilajäsentelystä, esineistä, ja ihmisistä. Organisaation fyysiset puitteet eivät ole pelkkä kehys todelliselle elämälle ja työntelolle, vaan työssä on myös kyse interaktiosta tilan ja sen erilaisten osatekijöiden, kalustuksen, koneiden, värien, muotojen, pintojen, äänien, valojen, sekä ihmisten, erilaisten sosiaalisten käytäntöjen, ennakkokäsitysten ja tottumusten välillä.

Organisatorisessa tilassa toimija muokkaa tilaa ja päinvastoin. Tila ja tavarat ovat olemassa vain tässä työn tekemisen tapahtumisessa, ne saavat olemassaolonsa tulkitsevan subjektin ajallisen ja paikallisen kokemuksen kautta (Saarikangas, 1994, 12). Aika ja paikka muodostavat niiden sosiaalis-historiallisen kontekstin, muotokielen ja tekniset ratkaisut. Sillä tavoin artefaktit eivät koskaan ole täysin samoja, stabiileja tai objektiivisia, vaan pikemminkin vaihtuvien yksilöllisten ja kulttuuristen merkitysten lopputulemia. Ihmisen ja hänen ympäristönsä välisen subjekti-objekti-suhteen purkaminen merkitsee, että vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset ovat avoimia ja kiistanalaisia, niillä ei ole alkuperää eivätkä toiset merkitykset ole toisia todempia (Lehtonen, 1998)

SOLissa yritysjohto on poikkeuksellisen aktiivisesti ja suoraviivaisesti pyrkinyt merkityksellistämään työympäristön. Logo merkitsee aurinkoa, keltainen on auringon ja positiivisuuden väri, kun taas Studion on määrä olla ilon ja vapauden keidas. Sen sijaan Studion työntekijöiden puheessa ja toiminnassa arte-

faktien fyysinen ja esteettinen ulottuvuus rakentuu hyvin monimutkaiseksi ja -ulotteiseksi kokonaisuudeksi, joista olen konstruoinut viisi kategoriaa. Näitä kategorioita ja niiden rakentumista olen kuvannut tarkemmin kappaleessa 3.3. Aineiston analyysi. Kategoriat ovat:

- Muisti ja tieto
- Aistimellinen kokemus
- Käyttäytymisen normit
- Vastarinta
- Kuluttaminen

Oma tavoitteeni on pyrkiä suurten kertomusten sijaan keskittymään pienempiin tulkinnallisiin osasiin ottamalla tarkasteluun näytteenomaisesti yksittäisiä tapahtumia ja tilanteita ja raottamalla siten pieniä kurkistusaukkoja siihen kulttuuriseen kuteeseen, joka verhoaa artefaktien ja ihmisten välistä vuorovaikutusta organisaatioissa.

## 7.2 Artefaktit muistin ja tiedon kiintopisteinä

### 7.2.1 Jatkuvuuden rakentaminen

Historioitsija Taina Syrjämaa on kuvannut osuvasti esineen laukaisemaa muistamista teoksessa *Arjen muisti ja unohdus* (Syrjämaa, 1999, 5) seuraavalla tavalla:

Viime kesänä vanhaintavaranmyymälän hyllyllä tyhjä virvoitusjuomapullo kiinnitti huomioni. Pullon etiketissä loisti keltainen sitruuna, mikä sai veden nousemaan kielelle ja mieleen palautumaan lapsuuden kesät. Mikään ei voittanut violetissa juomalasissa poreillutta, viileää ja makeaa sitruunalimonadia lämpimänä kesäpäivänä fammulan kuistilla. Limonadin nautiskeluun liittyy kokonainen aistimusten ja tuntemusten kimppu: isovanhempien talo, kivisilta, pihan suuri vaahtera ja syreenipensaat, päivät isoäidin, isoisän ja harmaanvalkoisen kissan seurassa. Vanhan tyhjän pullon näkeminen palautti mieleeni hyvin eloisan palan omasta lapsuusaikani arjesta; arjesta joka oli kadonnut; arjesta, jonka luulin unohtuneen; arjesta, jonka vaikutuksia, kokemuksia ja tuntemuksia kuitenkin alati kannan mukani. Pullo toimi kuin johtolanka reittinä menneeseen.

Tilalla ja sen esineillä, kuvilla, tuoksuilla, väreillä, muodoilla ja äänillä on vahva kyky säilyttää ja palauttaa mieliin muistoja, jopa siinä määrin, että tilan ja muistin välistä yhteyttä käytetään hyväksi erilaisissa muistamisen tekni-

koissa. Tässä tapauksessa vanha pullo herättää elävästi henkiin ajan, jonka kertoja luuli jo unohtuneen. Kaikki mennyt, tavat, ihmiset, kokemukset ja muu epämääräisesti hahmotettava jokapäiväinen elämä on kiteytynyt yhteen arkiin esineeseen. Toisaalta tilan ja muistin yhteys toimii myös toisin päin siten, että paluu paikkaan, josta meillä on vahvoja muistoja, voikin tuhota juuri nuo muistot (Saarikangas, 2002, 63).

Usein näkee, miten artefaktisymboliikka nimenomaisesti valjastetaan muistamisen, pitkien traditioiden ja yrityksen historian merkityksen painottamiseen. Esimerkiksi IKEAn mainosmateriaaliin sisältyy kuva vanhasta, latoa muistuttavasta puurakennuksesta, "josta kaikki alkoi" (Berg – Kreiner, 1990; Salzer-Mörling, 1998). Metsäkoneita valmistavassa Ponsessa yhtiön ensimmäinen metsäkone, kylän ruman kulkukoiran mukaan nimetty "Ponsse" seisoo kunniapaikalla Vieremän tehtaan pihalla. Artefaktien halutaan toimivan ikään kuin siltana menneen, nykyisen ja tulevankin välillä. Mennyt nähdään tärkeänä ja sitä halutaan muistettavan.

IKEAssa ja Ponsessa artefakteille halutaan siis rakentaa elämäkertaa. Esi- neet saavat sellaisen, mikäli kollektiiville tärkeiden esineiden elämään liittyy tarina. Kaikilla esineillä on elämänkaari, mutta kaikilla ei välttämättä ole elämäkertaa, tarinaa, joka kertoo sen elämästä. Vasaralla, kahvikupilla tai saksilla ei ole elämäkertaa mutta suurmiehen partasudilla tai kuuluisan taiteilijan käyttämällä vaatekappaleella on. Ne pannaan näytteille tai myydään huuto- kaupassa suureen hintaan. Mikäli ihmisellä ei ole elämäkertaa, ei hänellä tavallisimmin myöskään ole esineitä, joilla sellainen olisi. Hänen vaateensa päätyvät kaatopaikalle. Mikäli esineellä on elämäkerta, kuten Ponssen metsäkoneella, on sillä oikeus tulla säilytetyksi kollektiivin muistissa ainakin jonkin aikaa. (Vesterinen, 2001, 33.)

Solilaisissa puheissa ilmeni suuri tarve taistella yrityskaupan luomaa äkillistä epäjatkuvuutta vastaan. Omistajanvaihdos oli aikoinaan tullut monelle yllä- tyksenä, ja useat tekivät päätöksen uuteen yritykseen mukaan lähtemisestä hyvin nopeasti ja intuitiivisesti tuttuihin johtajiin luottaen. Tulevaisuus oli kuitenkin monella tapaa tuntematon, samanaikaisesti pelottava, mutta myös in- nostava. Menneisyyden ja tulevaisuuden vastakkainasettelusta ihmisten mie- lissä nousee jatkuvuuden tarve. Kun mennyt oli jätetty taakse eikä tulevai- suudesta ollut vielä varmuutta, kaivattiin artefaktien tuomaa turvallisuutta.

Turvallisuuden hakeminen näkyi erityisesti kertomuksissa siitä, millaista ahdistusta yrityksen olemuksen kiteytymän, nimen, ja sen graafisen kirjoitus- asun, logon, puuttuminen aiheuttivat. Nimen ja sitä kuvaavan logon suunnitte- lu ovat luonnollisesti toisiinsa kytkeytyviä prosesseja, mutta erityisesti nimen valinta oli SOLissa kriittinen vaihe. Haastatteluissa se näkyi asiana, johon jo- kaiselta löytyi mielipide suoralta kädeltä. Vaikka nimeäminen tuli jo esille



johdon omaksumana merkityksellistämisen käytänteenä, näyttäytyy yrityksen nimen pohtiminen nyt uudessa valossa.

Heti Lindström-yhtiöistä eroamisen jälkeen uusi yritys joutui aloittamaan toimintansa vailla nimeä. Aika nimettömänä koettiin henkilökunnan keskuudessa painostavaksi ja ahdistavaksi, jopa traumaattiseksi. Hyppäys 'uuteen tuntemattomaan' oli tapahtunut, mutta nimen tuomaa identiteettiä ja sen luomaa turvaa ei ollut vielä olemassa. Myös liiketoiminnan jatkaminen häiriöittä vaati uutta nimeä. Siksi uusi nimi ja logo haluttiin saada selville ja sovittua niin pian kuin mahdollista. Kun siis tammikuussa 1992 yrityksen henkilökunnalle julistettiin kilpailu uuden nimen löytämiseksi, ei ollut ihme, että kahdes- sa viikossa ehdolle tuli yli 1100 uutta nimeä.

Organisaation nimi onkin kenties tärkein sen olemuksen symboli. Aivan kuten ihmisillä, myös organisaatioilla nimi on keskeinen osa minuutta, kanta- jaansa jollakin tavoin ilmentävä elementti. Se voi kuvata organisaation perustajaa tai omistajia (Ahlström, Rettig), toimialaa (Huurre, Kansallis-Osake-Pankki) tai tuotetta (Olvi, Tieto), liiketoiminnan laatua (Valio) tai sijaintipaikkakuntaa (Raisio-yhtymä, Rauma). Se kertoo aikakaudesta, jona yhtiö on perustettu ja omistajiensa ideologiasta, tavoitteista tai ihanteista. Esimerkiksi kalevalaisten nimien (Ilmarinen, Lemminkäinen, Pohjola) käytöllä haluttiin painottaa yrityksen suomalaisuutta ja erityisesti suomenkielisyyttä.

SOLin nimiehdotukset voidaan tulkita esittäjänsä näkemyksiksi yrityksen olemuksesta ja persoonallisuudesta, todellisesta tai halutusta mielikuvasta, joka yritykseen liitettäisiin. Toisaalta kaikkia ehdotuksia ei liene tarkoitettu vakavasti otettavaksi, mukana kilpailussa oltiin myös kevyesti ja leikkimielellä. Uuden nimen keksimiseen liittyi myös henkisiä esteitä: "Lindström-siivouspalvelu on niin tutun ja turvallisen oloinen, ettei siitä hennoisi luopua millään", oli eräs nimikilpailuun osallistunut kirjoittanut nimenvaalintaraadille.

Nimiehdotuksista erottui kolme selkeästi toisistaan erottuvaa ryhmää. Liisa Jorosen henkilöön perustuvia nimiä ehdotettiin useita: Liisa Joronen Oy, Puhdistushuolto Liisa Joronen, Liisa & kumppanit, Lissun tiimi, Oy, Liisan Lumikit tai Liisan Riepu ja Rätti. Eräs työntekijä perustelee ehdotustaan Liisa Jorosen nimen käytöstä seuraavasti: "Liisan tunnettuutta voisi käyttää hyväksi, sillä usein puhuttaessa Lindströmistä, moni yhdistää toimintamme naisjohtajuuteen ja Liisaan". Toinen selkeä ryhmä liittyi siivoukseen ja siivouspalvelun laatuun: Laatusiivous, Valiopuskaus, Tulossiivous, Menestyjät, LaatuClean, LaatuKärki ja englanninkielisiä vastineita esimerkiksi Topclean, Future Company, Everclean, Megaclean, Quality Clean ja Euroclean. Kolmannen ryhmän muodostivat aurinkoisuuteen ja iloisuuteen liittyvät ehdotukset. Näitä olivat esimerkiksi Siivousilo, Hymysiivous, Iloinen puhtauspalvelu, Hymypalvelu, Aurinkosiivous, Auringonkukat, Aurinkoiset, SmileClean, Happy Cleaner ja Nauravat Siivoajat.

Nimervalintaprosessin loppuvaiheessa pyydettiin lisäksi Helsingin yliopiston klassillisen filologian laitokselta latinankieliset vastineet sanoille ilo, iloinen, positiivinen, hymy, hymyilevä, hymyillen, aurinko, puhtaus, pirteys, puhdas ja tulos. Lopuksi nimiehdotuksista valikoitui kolme, joiden soveltuvuutta testattiin kyselylomakkeella. Ehdotukset ovat tässä vaiheessa SOL, PRO ja POINT, sekä näihin liittyvät graafiset merkit ja logot, joita henkilökunta sekä muutamat asiakkaat saivat arvioida.

Valintaprosessin kuluessa syntyi kaksi ryhmittymää: uudistusmieliset ja vanhoilliset (ensin mainittuun ryhmään lukeutuvan nimeäminä). Ensin mainittu ryhmä, johon kuului yrityksen ylintä johtoa sekä muita yrityksen ideologian innokkaimpia kannattajia ehdotti nimiä, jotka viestisivät iloisuutta ja myönteisyyttä. Jälkimmäinen ryhmä, johon lukeutui muun muassa enemmän miehiä ja aluejohtoa, oli sen sijaan jyrkästi sitä mieltä, että yrityksen nimen ei tule olla liian kevyt ja uudennainen, vaan pikemminkin arvokas ja traditionaalinen, kuten Suomen Laatu tai Suomen Puhtaus.

Uudesta nimestä käytiin ankaraa kiistaa koalitioiden välillä. Molemmat ryhmittymät yrittivät loppuun asti taivutella muita oman ehdotuksensa taakse. Aluejohtajien ja esimiesten on pystyttävä perustelemaan ja myymään uusi nimi edelleen alaisilleen, joten kaikkien aidon tuen saaminen valittavalle nimelle on tärkeää. Neuvottelut olivat paikoin hyvinkin kiihkeitä. Loppuvaiheessa vastakkain ovat PRO Siivouspalvelu, SOL Siivouspalvelu ja SMILE Siivouspalvelu, joista SOL lopulta tulee valituksi johtoryhmän kokouksessa. SOL-nimeä kannattanut toimitusjohtaja Anu Eronen kertoo viimeisistä kovista neuvotteluista:

Olen leikkisästi sanonut, että hyvä kun ei otettu niskalenkkiä. Se oli ihan vähällä. Kyllä me käytiin aika kova keskustelu. Käytettiin pehmeitä [argumentteja], mutta käytettiin aika koviakin. --- Eräänäkin iltana istuttiin oman porukan kesken. Väältäen, kääntäen, puhuen, pohtien, pannen taululle, fläpille ja vielä uudelleen uusia nimiä suljettuun paperilappuun ja ne luettiin ääneen... Se oli naurua ja verta ja hikeä ja sitä kautta se lähti syntymään. Siinä yönä sitten pahiten vastustanut sanoi, että 'Kyllä tässä nyt on riittävästi perusteita, että kyllä me ollaan SOLilaisia!' (naurua)

Uuden nimen tarkoitus on symboloida iloista, aurinkoista työntekoa ja asiakkaan palvelua. Se on jonkinasteinen kompromissi perinteisyyttä ja uudistusmielisyyttä edustavien ääripäiden, PRO Siivouspalvelun ja SMILE Siivouspalvelun väliltä. SOL ei ollut iloisimmasta eikä vakavimmasta päästä vaihtoehtoja, vaan nimi, jonka kaikkien oli lopulta helppo hyväksyä. SOL-nimeä tuki myös se, että siitä sai hyvän logon, eikä se kuitenkaan ollut liian radikaali, vaan sopivalla tavalla neutraali. Tuntemukset olivat kuitenkin aluksi ristiriitaiset. Kaksi työntekijää kuvaili uutta tilannetta seuraavasti:

En tiedä... tietynlaista aurinkoisuutta ja iloisuutta me haettiin... Mutta silti ei SOL sitä ehkä sinä vaiheessa antanut. Kukaan ei niin varauksetta ollut innostunut. --- Muistan vaan, kun Liisa tuli sieltä palaverista ja mä sanoin, että 'No, joko se nimi sitten päätettiin?' - 'Joo, kyllä se päätettiin'. Ei se ollut se, jota hän [Liisa Joronen] kannatti. Mutta se oli nyt kuitenkin sovittu. (#12)

No, kyllä mua kieltämättä vähän hirvitti, sillä tavalla, että Lindströmhän oli hyvin vanha ja tunnettu, ihmiset heti tiesi, jos puhui siitä. Se tuntui turvalliselta ja vakaalta. Ja sitten kun tultiin tänne ja nimi muuttui, ja kukaan ei tiennyt hölkäsen pöläystä siitä, että mikä yritys se sitten on, ja jokaiselle saa tavata sitä, että S-O-L, ja mitenkä se kirjoitetaan ja mikä se on, niillä ei ole hajuakaan. --- Niin tämä oli todellakin niin hirveän erilaista. Kaikki työajattomuus ja vapaus, niin kyllä ne tietysti vähän pelotti. Että miten tää homma oikein lähtee pelaamaan. Että eiköhän tää nyt ole vähän älytöntä. (#8)

Selonteot rakentavat vielä vahvaa kaipuuta vanhaan, vaikka toisaalta kaikki sanoivat tienneensä, että he eivät voi jatkaa uudessa tilanteessa entisellä nimellä ja entisissä tiloissa. Tämänkaltainen organisatorinen nostalgia ei niinkään ole kaihoa vanhaan aikaan sinänsä kuin se on haluttomuutta päästää irti niistä tunteista, jotka liittyvät turvallisena pidettyyn menneisyyteen. Sana 'nostalgia' tuleekin kreikan kielen sanoista nostos, kotiinpaluu, ja algos, tuska. Kaipuu entiseen on kuin koti-ikävä, joka syntyy siitä, että tunnistamme tunteemme ja tiedämme kotiinpaluun mahdottomuuden (Salmi, 1998, 31). Nostalgiaa tutkinut Yannis Gabriel toteaa, että kaipuu menneeseen nousee vähintään yhtä vahvasti nykyisistä olosuhteista kuin houkuttelevasta historiasta itsestään (Gabriel, 1993, 131–141). Nostalgiaa heijastuvat pelot ja epävarmuus tulevaisuudesta tutun menneisyyden rinnalla. Gabrielin mukaan nostalgian voidaan myös tulkita ilmentävän eri syistä kumpuavaa hiljaista vastustusta, vastahakoisuutta sisäistää organisaation arvomaailma kääntymällä menneisyyteen nykyisyyden tai tulevaisuuden sijasta.

Joka tapauksessa nimestä päättämiseen liittyvät kertomukset ja eri nimi-vaihtoehdot tulkintoineen osoittavat, että yrityksen nimi symbolina ei ole sisällöllisesti valmis käsite eikä sen valinta ongelmaton prosessi. Nimenvaihto on kirjaimellisesti kamppailua erilaisten yritystä ja koko siivousalaa luotaavien todellisuuden tulkintojen välillä. Oli pohdittava, haluttiinko korostaa yrityksen omistajaa ja hänen ideologiaansa vai toisaalta itse siivoustyötä ja sen laatua. Mielenkiintoista on eri näkemysten kannattajien leimautuminen joko vanhan-aikaisiksi tai uudistusmielisiksi. Epäselväksi tosin jäi, missä vaiheessa nämä nimikkeet ovat syntyneet; oliko niiden käyttö jälkikäteen tapahtuvaa prosessin merkityksellistämistä ja järjeistämistä, kuten haastattelujen perusteella vaikuttaisi, vai käytettiinkö nimikkeitä todella jo valintavaiheessa argumentoinnin ja taivuttelun välineinä. Lopputulos oli kuitenkin, että SOL-nimen vastustajat lopulta väsyttiin nimen taakse. Erityisen paradoksaalista on, että positiivisuutta

ja aurinkoisuutta viestivää nimeä kerrottiin täytyvän ajaa läpi liki niskalengen ja kovin ottein.

SOL-nimen kompromissinomaisuus ja kenties myös valintaprosessin henkinen uuvuttavuus aiheutti lopputulokseksi yllättävän tilanteen, jossa mikään taho ei sittenkään näyttänyt selviävän ehdottomana voittajana. Nimi oli valittu, mutta kukaan ei aluksi ehdottomasti tunnistanut sitä omakseen. Kertomuksissa näyttäytyy nimen puuttumisen aiheuttama ja yrityksen henkistä jatkuvuutta uhkaava murrosvaihe, sen ylittäminen ja lopulta sosiaalisen ahdistuksen ja jännityksen purkautuminen (vrt. Schein, 1987, 1985–194). Nimenvaihtotatarinoissa pääasia vaikutti olevan, että ankaran taistelun jälkeen yrityksellä oli uusi nimi ja sitä ryhdyttiin heti käyttämään. Monet kertoivat ihmetelleensä, miten nopeasti sopeutuminen uuteen nimeen lopulta tapahtuikaan, saman tien puhelimeen ryhdyttiin vastaamaan uudella nimellä.

### 7.2.2 Erottumisen ja erottamisen tarve

Yhteisöillä ja yhteiskunnilla on usein tapana merkitä historiansa muutosvaiheet muutoksilla fyysisessä ulkomuodossaan ja visuaalisessa ilmeessään. Entisen ja nykyisyyden vertaaminen voi näkyä siinä, että jollakin tapaa epämiellyttäväksi koettu mennyt aika halutaan tahallaan sulkea pois mielestä – ja silmistä. Yrityksen omistajan tai johdon vaihtuminen taikka strateginen uudelleensuuntautuminen markkinoilla näkyy tilojen uudelleenmuotoiluna ja värien tai logojen tarkistamisena. Selkeimmin tämä historian painolastista eroon hankkiutuminen on näkynyt monissa Itä-Euroopan maissa vuoden 1989 tapahtuneen sosialismin romahduksen jälkeen. Niissä patsaat on sananmukaisesti kaadettu tai korvattu toisilla, ja nimistöissä on palattu vanhaan, toista maailmansotaa edeltävään aikaan (ks. esim. Ahtola, 1999).

Samanaikaisesti nostalgian kanssa esiintyi aineistossa voimakas menneisyydestä erottautumisen teema. Tämä tulee mieleeni, kun eräänä päivänä käyn läpi tältä ajalta lainaksi saamiani videoita SOLin juhlista, jossa henkilökunta esittää kabareeta, sketsejä ja muuta ohjelmaa. Videot ovat hauskoja, ja nauran makeasti SOLilaisten oivalluksille, joista monet käsittelevät myös – tosin melko lempeästi – yrityksen johdon ja erityisesti Liisa Jorosen käyttämiä fraaseja ja filosofiasta lainattuja kohtia. Videoista löydän hauskan yksityiskohdan eräästä yrityksen tilaisuudesta, jossa esitetään seuraavanlainen laulunpätkä.

Se Oli Lindström, Se Oli Lindström, (säv. Gunnar Vierasmaalainen)  
 Tuo nimi vanhanaikainen,  
 Se Oli Lindström, Se Oli Lindström,  
 Tuo nimi vanhanaikainen<sup>35</sup>

Näin lauloi Turun aluekonttorin väki, kun uusi SOL-nimi oli selvinnyt. SOLin perustaminen merkitsikin uudenlaista irtiottoa vanhasta, kun taas Lindström tarkoitti menneisyyttä ja vanhanaikaisia, kaavoihin kangistuneita toimintaperiaatteita. Tämä pieni yksityiskohta saa minut ajattelemaan, että uusi nimi, uusi logo ja uudet värit tuottavat vastakohta-asetelmaa menneen ja tulevan välille. Kun luen tarkemmin aineistoani, voin tehdä saman tulkinnan monesta kohdin: SOLiin nähdään paitsi nimenä myös ideana sisältyvän uutta mahdollisuutta, itsenäisyyttä ja itse tulevaisuus. Suhtautumista tulevaisuuteen leimaakin voluntarismi, kaikkivoipaisuus ja tahdonvoimaisuus, kuten seuraava henkilö toteaa:

Lindströmillä oli kuitenkin ne vanhat perinteet, ja uuteen paikkaan kun tullaan ja uudella nimellä, niin kaikki on auki ja kaikki on mahdollista. (#21).

Teksteistä henkii jopa, että erottautuminen menneisyydestään ei yksinomaan riitä. SOLilaisille on alusta alkaen tärkeitä erottuminen paitsi vanhasta Lindströmiläisyydestä, myös muista siivousliikkeistä ja ylipäättään muista suomalaisista yrityksistä. Se haluaa olla suomalaisten yritysten etujoukkoa, ja artefaktit mahdollistavat tämän.

Meillä täällä on sellainen fiilis, että me ei *haluta* olla esimerkkiyritys, me vaan ollaan sellainen. Musta tuntuu, että täällä olevat ihmiset kokee niin, että se vaan tapahtuu. Esimerkiksi tällainen laatupassi... nyt viimeksi Paperinkeräyksellä oli tällainen samanlainen. Tätä käyttävät myös muut yritykset. Ja Anttilan esitteessä on näkynyt näitä naurunaamoja. Eli ihan vastaavia ideoita. En väitä, että nämä ideat olisivat kaikki SOLilta, mutta meidän jälkeä näitä on alettu käyttää. Esimerkiksi asiakaspalautteen keräämisessä ja naurunaamojen näyttämässä me ollaan oltu kärkijoukossa. (#21)

Tekstit osoittavat uudistushenkisyyttä ja kapinallisuutta. Oma yritys konstruoidaan tietynlaisena sankariyrityksenä, idealisoituna tyyppinä, joka ulospäin toimii eräänlaisena tiennäyttäjänä ja avantgarde -organisaationa. Sen edistykellisyttä eivät muut tosin aina halua ymmärtää ja hyväksyä, mutta tällaisen toisinajattelijan roolin nähdään lankeavan usein juuri edelläkävijöiden osalle. Nämä seikat, retoriikassa esiintyvät ainutlaatuisuuden kokemus, he-

<sup>35</sup> Lähde: videomateriaali henkilökunnan juhlista v. 1992.

roismi ja kapinallisuus, ovat piirteitä, joiden on todettu luonnehtivan erityisesti vahvoja kulttuureita (Aaltio-Marjosola, 1991, 118–119).

Kuinka oikeita nämä kuvaillut SOLin piirteet sitten lopultakaan ovat, on toisarvoista. Kollektiivisia itsekäsityksiä tutkinut Pekka Kaunismaa korostaa, että samanlaisuus-erilaisuus -vertailujen perustana eivät aina ole todelliset organisaation ominaisuudet, vaan tulkinnallisten prosessien kautta suodattuneet havaitut, toivotut, kuvitellut tai jopa sepitetyt piirteet (Kaunismaa, 1997). Tietyn ryhmän käsitys itsestään perustuu tiettyjen haluttujen ominaisuuksien valikoimiselle ja painottamiselle samalla kuin muut, vähemmän toivotut ominaisuudet marginaalistetaan tai projisoidaan kokonaan ryhmän tai yhteisön ulkopuolelle.

On mahdoton kuvitella, että kaikilla yhteisön jäsenillä olisi tasa-arvoinen mahdollisuus osallistua toivotuista tai kuvitelluista kollektiivin ominaisuuksista neuvotteluun. SOLissa omistaja-johtajalla on tässä asiassa kiistaton, institution oikeuttama asema, vaikka hän onkin pyrkinyt osittain hillitsemään itseensä kohdistuvaa huomiota ja osallistuttamaan henkilökuntaansa erilaisin tekniikoin.

Välittäessään ja ylläpitäessään kulttuurista tietoa artefaktit rakentavat kulttuurisia rajoja SOLilaisten kesken. Nimet tai värit osallistuvat rajojen luomiseen niihin liitettävien erilaisten sosiaalisten käytäntöjen, kielenkäytön yms. avulla, joka avautuvat täysin vain juuri yhdelle tietylle yhteisölle. Vastaavasti ryhmään kuulumattomat tai ne, joita ei jäseniksi toivota, suljetaan ulkopuolelle.

Tässä kohdin on syytä tehdä pieni poikkeama ja tarkastella hieman myös siivoojien tulkintoja artefakteista. Mielenkiintoista on, että siinä missä pääkonttorin väki osaa sujuvasti lasketellen kertoa kaikki nimen keksimisen prosessiin liittyvät vaiheet, tarinat ja nimivaihtoehdot, aurinkoisuuden ja positii-visuuden, iloisuuden ja hymyt, ei jo pitkälti yli vuoden siivoojana Uudella maalla työskennellyt siivooja tiennyt lainkaan, mitä esimerkiksi yrityksen nimi tarkoittaa.

Joku on kysynyt, että mitä tää S-O-L tarkoittaa, niin mä olen sanonut, että minä en tiedä. Ei ole kukaan koskaan sanonut, se ei ole tullut missään kohtaa esille, mikä se virallinen nimi nyt oikein on muutakin kuin se on SOL Siivouspalvelu, että mitä se lyhenne oikein tarkoittaa. (#16)

Toisen haastateltavan puhe vahvistaa tätä käsitystä.

Silloin alkuun oli ikään kuin SOL-huuma, mutta nyt kun on eletty kolme, neljä vuotta, nyt tuntuu, että se käy yhä kaukaisemmaksi ja vieraammaksi. Ja siivoojille se on vielä kaukaisempi. Hyvä jos he edes tietääkään tätä kaikkea [Studion sisustusta]. Jos SOLilla on jokin ideologia, niin ei he sitä tiedä ollenkaan. (#20)

Näyttää vähintäänkin erikoiselta, että siivousyrityksessä juuri siivoajat ovat niitä henkilöitä, jotka jäävät tai jätetään tämän yhteisen tai jaetun merkitysmaailman ulkopuolelle. Toisaalta on sanottava, että tapasin myös siivojia, jotka tunsivat SOLin ideologiset periaatteet melko hyvin. Useimmat heistä olivat olleet jo kohtalaisen pitkään SOLilla töissä. Ilmeistä on, että kulttuuriin kiinnittyminen on kiinni siitä, kuinka sitoutuneita kunkin siivoajan lähimmät esimiehet ovat välittämään tietoa ja kuinka aktiivisesti siivoajat itse sattuvat ottamaan asioista selvää. Siivoojien oman aktiivisuuden varaan oli siis SOLissa jätetty yllättävän paljon. Esimerkiksi Studiolla käyminen vaatii siivoajalta paljon käytännön järjestelyjä eikä ole aivan yksinkertaista raskaan työn lomassa. Vaikutelmaksi tulee, että siivoojien mukaan saamiseksi ei oltu tehty vielä läheskään kaikkea eikä heidän työnsä luonnetta oltu tässä mielessä lainkaan otettu huomioon.

Keskustelimme em. uusimaalaisen siivoajan kanssa edelleen seuraavasti:

V: (Kertoo) Mä menin niin kuin kylään sinne [Studiolle] enkä tuntenut sitä omakseni, ollenkaan. Mutta se varmaan johtuu siitä, että välimatka on niin pitkä. -- Tässä kerran tuli kutsu, kun toimitusjohtaja täytti 50 vuotta, niin kutsuivat sinne. Se oli keskellä päivää, niin kuka sinne nyt sitten keskellä tiistaipäivää lähtee, ja omasta pussista sitten vielä maksat matkat. Ja joskus on tilinauhan yhteydessä kutsu, että nyt on semmoinen ja semmoinen tapahtuma siellä Studiolla. Ne on viikonloppuna ja ei mulla ole mitään mieltä lähteä sinne sitten, kun en tunne sitä omaksi paikaksi ollenkaan. Ennemmin nämä paikat, missä työskentelen, nämä on ihan omia. -- Oikeastaan mä tiedän hyvin vähän tästä yrityksestä muuta kuin sen, että siivotaan kauheasti ja kauheasti pitäisi tuoda mainetta ja kunniaa talolle. Oikeastaan mä tiedän hirmu vähän tästä yrityksestä.

AP: Näillä toimihenkilöillähän on vapaa työaika ja ne voi tehdä kotona työtä tai siellä Studiolla ja tällaisia kaikkia juttuja. Oletko sä kuullut näistä?

V: Joo, ja se mua ihmetytti, että jos lapsella ei ole hoitopaikkaa, niin sä voit viedä sen sinne työpaikalle, siellä oli oikein semmoinen leikkimurkkaus, videot ja telkkarit ja kaikki, niin se mua ihmetyttää, että tietysti se joskus käy, mutta se häiritsisi mun omaa työtä, jos mun pitäisi vahtia, mitä se lapsi siellä nurkassa tekee, että syökö se kyniä.

Henkilö kertoo SOLista kuin etäisestä, vieraasta yrityksestä, kummastellen tilan erikoista, epäkäytännöllisenä näyttäytyvää sisustusta. Hän ei ole tietoinen sen taustaideoista tai filosofiasta. Tilan osatekijät, logot, värit ja nimet sellaisena kuin johto ne haluaa esittää ovat hänelle epärelevantteja ja vahvasti irti hänen omasta työstään ja arkisesta merkitysmaailmastaan. Leikkihuone ei merkitse vapautta järjestää työ parhaaksi katsomallaan tavalla, vaan ajatus lapsen ottamisesta mukaan työpaikalle ennemminkin kahlitsee puhujaa. SOL merkitsee hänelle vain kovaa työtä omaa toimeentuloa ja yrityksen mainetta ja kunniaa varten.

Kokemukseni SOLin siivoustyötä tekevistä henkilöistä todentaakin hyvin pitkälti sitä, mitä on havaittu 1990-luvulla työntekijöiden sitoutumista selvittävässä tutkimuksessa. Toisistaan halutaan erottaa lojaalisuuden tunne työnantajaorganisaatiota kohtaan ja sitoutuminen itse työhön. On havaittu, että ylipääntään suomalaisten sitoutuminen tiettyä organisaatiota kohtaan olisi alenemassa samalla kun sitoutuminen työhön lisääntyisi (Kasvio, 1994, 134). Kaikki siivoojat, joiden kanssa keskustelin SOLissa, olivat tyytyväisiä ammattiinsa ja pitivät työnsä parhaina puolina ammatillista itsenäisyyttä, toimintavapautta ja henkilökohtaista vastuuta työnsä tuloksista. Sen sijaan sitoutuminen työnantajayritykseen ei ollut yhtä lailla itsestään selvää. Jotkut mainitsivat tuntevansa suurempaa yhteenkuuluvuutta kulloistenkin asiakasyritysten kanssa kuin SOLia kohtaan.

### 7.3 Artefaktien aistimellisuus

Oli selvää, että esteettinen kokemus määrittää vahvasti suhdetta artefakteihin SOLissa. Kun puhun esteettisyydestä, tarkoitan juuri aistimellisuutta, siis näköä, kuuloa, hajua, makua ja tuntoaistia ja niiden kautta syntyvää kokemusta ympäristöstä. Aistimellinen kokemus ei ole standardinomaista ympäristön rekisteröintiä, vaan jatkuvasti muuttuva konstruktio, johon vaikuttavat esimerkiksi henkilön tausta ja kokemukset (mm. Salmi, 2001). Esteettisten kokemusten ei tarvitse olla pelkästään jaloja kauneuden tai ylevyyden kokemuksia, itse asiassa puhe ympäristön kauneudesta sai monet henkilöt SOLissa hämilleen. Ote omista kenttämuistiinpanoista:

Halusin tietää, onko Studio työntekijöiden mielestä kaunis. Kysymys yllätti selvästi useimmat haastateltavat, he eivät ilmiselvästi olleet tulleet sitä ajatelleeksi. Spontaani reaktio kaikilla oli, että Studio ei varsinaisesti tuottanut esteettistä nautintoa. Sitä luonnehdittiin erikoiseksi, moderniksi, poikkeavaksi tai jännittäväksi. Monet löysivät kylläkin useita miellyttäviä yksityiskohtia, kuten naivistiset taulut tai jotkut huonekalut, mutta kokonaisuus jäi laimeaksi. Joidenkin mielestä tila oli suorastaan ruma.



Kaunis? No, kyllä tämä on mun mielestäni vähän kitschi. Se on nyt sitten vähän toinen asia, että mikä se kauneuskäsitys on. On täällä jotain semmoisia yksityiskohtia, mitkä on hyvinkin kauniita. Esimerkiksi tuo nurkka, missä on nuo naivistiset taulut, mä tykkään niistä, ja samoin tämä kirjasto, että jotain vanhanaikaista mussakin on, kun mä tästä tykkään. Kyllä tämä minusta on enemmänkin toimiva ja moderni, mutta en mä nyt tiedä, tarviiko työpaikan niin kauhean kaunis olla. Yhtä kaikki, jos me Vintiltä siirryttiin, niin sehän oli hyvin harmoninen ja näkee, että siinä oli ammattisuunnittelua, kun siinä oli harmaata ja valkoista pintaa ja avointa. Se oli enemmänkin kylmä. Tämä sen sijaan on enemmänkin pehmyt, vaikka täällä onkin nämä kauheat mustat seinät. Mutta tämä on pehmenetty jonkin verran, kangasta täällä on vähän, mutta nuo kattorievut tuossa. Mutta en mä niin kauheasti väittäisi, että tämä on niin kaunis. Mitä jossain muualla on nähnyt, niin esimerkiksi Kirsti Paakkasen työhuone, se on kaunis.... (#13)

Esteettisyyden tutkiminen käytännössä on yleensä vaikeata, sillä useilla ihmisillä työorganisaatioissa ei välttämättä ole kieltä tai valmiutta puhua esteettisistä kokemuksistaan eikä tutkijoilla liioin taitoa ja välineitä kysyä tai muutoin tutkia niitä (Taylor, 2002). On helpompi puhua tuloksista, tavoitteista, numeroista ja rationaliteeteista. Kuitenkin, mielestäni monilla SOLilaisilla, joiden kanssa keskustelin, tämänkaltainen valmius oli olemassa. Syynä saattoi olla, että artefaktien rakentaminen oli vielä sen verran tuore asia, että he olivat joutuneet itse pohtimaan näitä asioita. Kenties SOLissa vallitsee myös aistimellisuutta inspiroiva ja ruokkiva kulttuuri. Aistimellisuuden eri osa-alueista korostuivat näkeminen ja katsominen, kuunteleminen, kehollisuus sekä aistien tottuminen. Käyn seuraavassa näitä läpi tarkemmin.

### 7.3.1 Studio katseiden kenttänä

Näköaisti on aisteistamme hallitsevin (Ackerman, 1991, 265). Myös tilan kokemuksessa olennaista on katsominen, katseen suuntaaminen ja liikkuva katse (Seppänen, 2001). SOLissa Studion avarassa tilassa tapahtuva katsominen, ja erityisesti toisten läsnäolon ja työskentelyn näkeminen olivat teemoja, jotka SOLilaiset ottivat puheeksi usein. Visuaalinen tietoisuus muista eli muiden fyysisen läsnäolon aistiminen ja työskentelyn katsominen kuvattiin tavallisesti motivoivana ja innostavana.

Hyvät puolet on, että täällä kaikki asiat kulkee ja kaikki asiat tiedetään. Näkee aina sun työkaverisi, että kuka on paikalla ja sä näet kaiken, sä tiedät kaiken, ja sitten tuolla on taulut, missä on jos joku ei ole paikalla. Asiat on hirveen helppo hoitaa. Jos on jotain, mikä sun pitää muistaa sanoa, se automaattisesti tulee, kun sä näet sen ihmisen, sä voit huikata sen ihan ohimennen, mutta jos se ihminen on toisessa kerroksessa, sitten se jää, tiedon kulkeminen. Sitten tämä on hirveän viihtyisä, täällä on kiva olla. Hirveän helppo seurustella ihmisten kanssa. Näkee kaikki asiat mitä tapahtuu, näkee jokaisen naamasta, että - aha, tänään ei ole oikein hyvä päivä tuolla, pitää pysyä vähän kauempana vai pitääkö vähän lohduttaa sitä, että mikä sulla nyt on. Kaikki nämä heijastuu hirveän helpolla, kommunikointi. Ja työhönoton kannalta asiat luistaa, että sä muistat kun sä näet sen että ai mun pitikin jättää joku paikka auki, kaikki tällainen on hirveen helppoa. (#17)

Ihmiset eivät välttämättä ole enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, koska täällä kuitenkin jokainen on keskittynyt siihen työhönsä. Mutta ehkä se, että me nähdään kaikki toisemme, kun me tehdään töitä. Me tehdään täysillä töitä, me ollaan innoissamme. (#3)

Tämä tila ja tämä työskentelytapa herättää mulle semmoisen tunteen ja olo-tilan, et mä osallistun konkreettisesti ja 100% tämän firman toimintaan. Mä näen mun työkaverit tässä kaikki, mä tiedän, että niillä on kaikilla tavoitepalkka, täällä on kaikki, miten meillä menee, täysin julkista, jokapäiväistä. Eli mä olen koko ajan mukana kaikessa mitä täällä tapahtuu, ja mä koen sen kaiken erittäin myönteisenä, se motivoi mua. Tällainen työ on mua aina motivoinut, mihin mä saan osallistua ja mä olenkin itse pystynyt aika pitkälle itse pystynyt valitsemaan työnantajani, et mulla on ollut hirveä onni elämässäni, kun mun kaikki työpaikat on sellaisia, et mä olen itse saanut osallistua ja olla mukana. Ja tämä sopii mulle kuin naula päähän. (#2)

Muiden näkeminen ja läsnäolo merkitsee paitsi kommunikoinnin helppoutta ja motivoivuutta, myös asioiden julkisuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Asiat voi todentaa heti saman tien ja testata niiden oikeellisuuden. Näkemisen kautta syntyy erityisesti tunne mukana olemisesta ja osallistumisesta riippumatta siitä kuinka todellista osallistuminen tosiasia on.

Studiassa useiden henkilöiden mainitsema muiden katsominen liittyy mielestäni juuri tähän, osallistumisen ja yhteyden ylläpitämisen tunteeseen. Katse merkitsee vuorovaikutuksen syntymistä. Kohtaavaa katsetta ovat pitäneet keskeisenä sosiaalisuuden ilmenemismuotona jo Georg Simmel 1900-luvun alussa ja sittemmin muun muassa Erving Goffman, tosin implisiittisemmin, 1950-luvulta lähtien. Hetkellinen katseiden kohtaaminen, vaikka ventovieraidenkin välillä väkijoukossa, on merkki ihmisten välisestä sidoksesta. Se tarkoittaa ennen muuta toisen läsnäolon hyväksymistä ja toisen ihmisen tunnustamista vuorovaikutuksen osapuoleksi. Katseita vaihtaessa keskinäinen luottamus vahvistuu ja uudistuu (Urry, 2002). Katsekontakti mahdollistaa paitsi luottamuksen, tuttavallisuuden ja intiimiyden, myös vallan, pelon ja valvonnan (Toiskallio, 2002, 45). Jos haluamme kääntää katseemme pois, osoitamme, ettemme halua

kommunikoida hänen kanssaan, tai että haluamme mitätöidä toisen olemassaolon. Tapanä on sanoa "poissa silmistä, poissa mielestä".<sup>36</sup> Toisaalta katse on merkityksellinen myös siksi, että se ei itsessään sisällä mitään objektiivisen yksiselitteistä tai muodosta erotettavissa olevaa sisältömerkitystä, se on pelkkä yhteys itsessään. (Frisby – Featherstone, 1997, cit. Toiskallio, 2002, 45). Verrottuna esimerkiksi puheeseen katsetta ei voi välittää monia vaihtoehtoisia viestintäkanavia pitkin.



Kuva 14. SOL Cityn avointa tilaa

Kuten yllä olevasta kuvasta voi havaita, avoimessa tilassa vallitsee samanaikainen julkisuuden ja yksityisyyden kokemus, kaikki näkevät kaikki, mutta jokainen voi halutessaan syventyä omaan rauhaansa. Eräs SOLilaisen kult-

<sup>36</sup> On huomattava, että katseen käyttö esimerkiksi keskustelussa on kulttuurisesti ehdollistunutta. Se, mikä Euroopassa on kohteliasta katseella kommunikointia saattaa olla muissa kulttuuripiireissä sopimatonta ja outoa. Myös normaalin silmiin katsomisen ja häiritsevän tuijottamisen raja on eri maissa erilainen.

tuurin ominaispiirre syntyy juuri tästä anonymiteetin ja intimiteetin välisestä jännitteestä.

Täällä työskennellään itsenäisesti, ja täällä ollaan kuin jossain huoneessa, vaikka täällä on kaikki näkyvillä. Mutta kuitenkin sä olet ikään kuin jossain huoneessa ja keskityt omaan työhösi. (#3)

Toisaalta Studiossa tapahtuva katsominen ei välttämättä ole erityisesti jonkin tietyn kohteen, kuten henkilön, katsomista ja katsekontaktiin hänen kanssaan pyrkimistä. Yhteyden ja osallistumisen tunne voidaan saavuttaa myös antamalla katseen harhailla päämäärättömästi avoimessa tilassa. Katse on paradoksaalisesti samanaikaisesti sekä luokitteleva ja objektivoinva että hajamielinen ja sattumanvarainen (Saarikangas, 1996, 308). Ihmisten ja tilanteiden vaihtuessa aistiärsykkeet muodostavat jatkuvan visuaalisen virran. Tämän kaltaisen panoraamakatsen<sup>37</sup> ei keskity yksityiskohtiin, vaan kokonaisvaltaiseen maisemien vaihtumiseen.

Katsominen ei ole koskaan viatonta, vaan näköaistimme on valikoiva, tarkoitushakuinen ja rajoittunut (Arnheim, 1969, 20; Seppänen, 2001, 95). Tarkan näkemisen alue on suhteellisen kapea. Kun katseemme tarkentuu johonkin, muut näkökentän alueet muuttuvat epäselviksi. Valikoivuus ilmenee muun muassa siten, että huomaamme helpommin muutoksen pysyvyyden sijaan. Havaitsemme kohteet, jotka ilmaantuvat näkökenttään tai häviävät siitä, liikkuvat, muuttavat kokoaan, muotoaan tai kirkkauttaan (Arnheim, 1969, 20). Toisaalta näkeminen, kuuleminen ja kaikki aistimellinen havainnointi ovat monimutkaisten tiedostamattomien sääntöjen rajaamia toimintoja, joita muokkaavat aiemmat mielikuvat, sosiaalinen vuorovaikutus ja kulttuurinen kokemus. Vaikka havainnointiamme ohjaisikin pyrkimys avoimuuteen ja yllätyksellisyyteen toivomme, etteivät löytämämme asiat kuitenkaan olisi kiusallisen uusia, vaan pikemminkin vanhaan kokemusmaailmaamme jollakin tavalla sopuointuisesti sulautuvia (Seppänen, 2001). Avoimessa tilassa tapahtuvan katselemisen voi myös selittää tirkistelyksi tai voyeurismiksi, joka voidaan ymmärtää osaksi laajempaa ihmiselle ominaista psyyken rakennetta ja näkemisviettä (Hietala, 1993, 115–116). Tilallisten esteiden puute mahdollistaa ikään kuin salaa muiden tarkkailun ja henkilökohtaistenkin tunnereaktioiden katsomisen ja yksityisasioista puhumisen kuuntelun.

Katselutilannetta luonnehtivat vastavuoroisuus ja sopimuksenvaraisuus. Katseesta ollaan tietoisia ja sen kohteeksi antaudutaan vuorollaan. Jokainen tietää olevansa samanaikaisesti subjekti ja objekti, katsoja, mutta myös seuraa-

<sup>37</sup> Wolfgang Schivelbusch (1996) on käyttänyt termiä junamatkailun yhteydessä. Katseemme kiinnittyy ohikulkevassa maisemassa taka-alalle etualan yksityiskohtien vilistäessä ohi epämiellyttävän nopeasti.

vassa hetkessä muiden katseiden mahdollinen kohde. Tästä katsomistilanteen molemminpuolisuudesta huolimatta itse katseen kohteena oleminen ei SOLi-laisista ollut aivan yhtä miellyttävää kuin muiden katsominen. Katseen kohteena olemista kuvailtiin epämiellyttäväksi, muiden katset tuntuivat kyttäämiseltä ja Studiossa työskentely rinnastettiin akvaariossa olemiseen. Akvaariosta puhuttaessa tarkoitettiin mediajulkisuudessa olemista, akvaarioksi Studion tekevät erityisesti ne lukuisat kuvausryhmät ja toimittajat, jotka olivat paikalla tekemässä juttuja SOLista. Henkilökunta sai alituisen vastailia kysymyksiin ja olla poseeraamassa kuvaajille. Useimmat suhtautuivat julkisuuteen alistuneen hyväksyvästi, se oli ikään kuin välttämätön paha, johon oli vain totuttava. Silti monet kertoivat mieluummin pysyttelevänsä poissa työpaikalta, kun tiesivät kuvausryhmien olevan paikalla. Aina uhkana eivät kuitenkaan olleet ulkopuoliset katset.

Studiolla on selvät porukat. Jos menee juttelemaan väriä ihmisten kanssa, niin sitä katsotaan pitkään. (#22)

Täällä on meidän esimiehet ja siis heidän esimiehet ja firman johto ja kaikki täällä mukana koko ajan, niin seuraahan he, tai tietenkin jokainen rekisteröi kaikenlaisia ajatuksia, niin on sellainen tunne, että täällä ei tiedä miten pitäisi olla tai pitäisikö olla jotenkin tai pitäisikö puhua tai tehdä sitä tai tätä. Ja semmoinen esiin tuleminen on aivan varmasti joillain, että huomataan, koska kilpailu on kuitenkin kovaa. (#20)

Muiden katse rakentuu tässä armottomaksi valvonnan välineeksi. Ensimmäisessä puheenvuorossa katse ei merkitsekään yhteyden luomista vaan päinvastoin se on kiusallinen ja yhteisöstä ulossulkeva. Toinen puhuja kertoo, miten omien esimiesten ja johdon läsnäolo saa aikaan tunteen siitä, että omaa käyttäytymistä pitäisi tarkistaa, vaieta jostain tai tuoda itseänsä esiin entistä enemmän. Tulosten mittaus ja palkitseminen eivät näyttäyty tässä esimerkissä oikeudenmukaisena toimintana, sillä kilpailun nimissä on esitettävä hyvää ja menestynyttä SOLilaista.

Tässä yhteydessä ei voi olla sivuuttamatta Jeremy Benthamin Panopticonia, jonka esimerkiksi Foucault (1975) nosti teksteissään esille. Panopticon on ideaalityyppi vankilasta, joka perustuu kehän muotoiseen rakennukseen ja sen keskellä sijaitsevaan vartiotorniin. Sellit ovat poikki rakennuksen ja niissä on kaksi ikkunaa, toinen kohti tornia ja toinen ulospäin, josta valo pääsee sellin lävitse. Tornista on vastavalon turvin tarkka näkymä joka selliin, mutta sellistä ei pysty näkemään onko tornissa joku. Valvonta perustuu siihen, että jokainen vanki on koko ajan näkyvillä ja katseen tavoitettavissa. Hän on katseen kohteena mutta ei koskaan itse näkijänä. Vaikka panopticon-vankilaa ei sellaiseenaan toteutettu, on se vaikuttanut suuresti tapaan, jolla tilat ovat eriytetty ja jaoteltu (esim. Markus, 1993, 123–126).

SOLissa tilaan liittyvä katseen vallankäyttö perustuu äänettömälle ja mekaaniselle järjestelmälle, jossa avokonttorin arkkitehtoniset ratkaisut, sallivat katseen esteettömän kulun. Ne tukevat vallan esittämistä ja virheiden ja erehdysten ennaltaehkäisyä ilman, että kukaan varsinaisesti tekee mitään tai puutuu asiaan. SOLissakaan kukaan ei voi olla varma, että juuri häntä tarkkailaan, ja siksi on varmintaa noudattaa katseen ehtoja ja käyttäytyä kuten arvelee olevan asiaankuuluvaa. Tässä kontekstissa Studiotila näyttäytyy armottomana vallankäytön välikappaleena ja koneistona.

Viime perjantaina mulle tuli semmoinen homma, että mua ei kiinnostanut mikään. Niin mä jäin kotiin siksi päiväksi. Silti mulla oli sunnuntaina syyllisyyttä, vaikka mä olen itse ollut tässä systeemissä vaikka kuinka pitkään. Ja mulla kävi mielessäni maanantaina, että mitäs jos joku sanoo, että missäs sä olit perjantaina. Mut eihän tämä systeemi tee sitä. Ei kukaan todellakaan mene sanomaan toiselle, että missäs sä olit silloin ja tällöin. Kun kenenkään työaikaa ei seurata. Mutta mä en tiedä, että miten siihen on kasvanut, että siinä on oikein työn tekeminen, että pystyy.. -- Se on niin nuijalla lyöty se, että sun on oltava näytillä. Näkyvillä, vaikka ei tarvi olla kellekään näytillä. Nämä on mun mielestäni semmoisia asioita, että jos niitä rupeaa paljon pohittamaan, niin ne on tosi kovia psykologisia juttuja. (#5)

Henkilö puhuu kokemuksestaan, jonka mukaan on tunne, että on pakko olla paikalla ja esillä, vaikka siihen ei ole mitään velvoitusta, vaan päinvastoin, että joustavaan ajankäyttöön kannustetaan. Kukaan ei kysy toisen perään. Itsekontrolli rakentaa näkyvillä olemisen pakkoa.

### 7.3.2 Kuulolla Studiassa

SOL Studion äänimaisema on moninainen. Avoin, korkea tila kantaa vaivattomasti monenlaisia ääniä, jotka sekoittuvat toisiinsa, ihmisten puhetta, koneiden pirinää ja piippausta, ilmastoinnin huminan, veden solinan ja jopa eläinten ääniä. SOLissa kuulemiseen ja kuuntelemiseen liitetyt myönteiset merkitykset liittyivät Studiolla tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja tiedon nopeaan siirtymiseen ihmiseltä toiselle. Avoimessa tilassa kerrottiin kuultavan tärkeät uutiset kätevästi ilman erityistä vaivannäköä. Lisäksi, koska monet viettävät paljon aikaa asiakkaiden luona tai siivoamassa kohteissa, haluavat he tavata myös työtovereita. Studiolla käydään, jotta oltaisiin ajan hermolla, kuultaisiin viimeiset uutiset ja juorut. Tieto syntyy aktiivisissa ihmisten kohtaamisissa, joissa kuuloaistimuksella ja kuuntelemisella on keskeinen merkitys (Koivunen, 2003, 201–202).

Näköaistin tapaan myös kuuloaistia luonnehtii valikoivuus ja herkistyminen poikkeavuuksille jatkuvuuden sijaan (Stockfelt, 1994, 21). Meillä on taipu-

musta olla välittämättä tai sulkea korvamme ääniltä, jotka ovat koviakin, mutta tuttuja ja normaaleja. Sen sijaan huomaamme oudot ja tavallisuudesta poikkeavat, vaikka hiljaisetkin äänet, kuten linnunlaulun työpaikalla tai pysäköintihallissa. Kuuntelu on jatkuvaa päätöksentekoa siitä, mihin keskitämme kuuloaistimme ja mitkä ovat irrelevantteja ääniä milläkin hetkellä (ks. myös Järvi-  
luoma, 1995).

Tilan luonne Studiolla aiheuttaa kuitenkin myös monenlaisia ongelmia. Osa näistä on luonnollisia ja triviaaleiltakin kuulostavia. Äänet kantautuvat silloinkin kun ei haluaisi, ja pitäisi keskittyä johonkin tärkeään. Tähän on syynä tilan suhteellinen pienuus väkimäärään nähden ja se, että tila on tarkoituksella suunniteltu sellaiseksi, että kaikille ei ole istumapaikkoja. Monien mielestä melu on asia, joka on vain hyväksyttävä ja johon on pakko sopeutua; joko olta-  
tava kotikoneen ääressä tai tultava työhön vaikka viikonloppuna tai iltaisin, jolloin on väljempää. Toisaalta tavallista kovempi äänenkäyttö nähdään kuuluvan nimenomaisesti solilaiseen tapaan tehdä työtä ja ratkoa ongelmia.

Tuolta kuuluu aina kauhea meteli, koska kuitenkin siellä tehdään töitä. Jos meillä on joku ongelma, niin usein jossain ihmiset aina yrittää salailla niitä mutta me yritetään aina räiskyä ja kiroilla, ja sitten taas järjestetään yhdessä asioita. Ei sellaista varmaan missä tahansa voi tehdä. (#17)

Metelin siis katsotaan liittyvän SOLin koettuun ainutlaatuisuuteen, muissa yrityksissä asioita salaillaan, mutta SOLissa asiat puidaan ja ratkotaan luovasti ja kovaäänisesti. Silti ylenmääräisen kovaääninen puhe, suoranaiset huudot ja naurunremakat herättivät selkeätä paheksuntaa.

Mutta se, mikä meidän kaikkien pitää opetella, on että kun sulla on tämän-  
tyyppinen toimitila, niin ei se tietysti ole mitään kauhean hauskaa, jos täällä pidetään hirvittävän äänekkäitä kokouksia. Koska se häiritsee silloin koko paikkaa, ja sitten se kuuluu puhelimiin ulos. Nehän on tällaisia normaalijärjellä ajateltavia juttuja. Kyllähän täällä välillä kuuluu erittäin voimakkaita naurunrähädyksiä, mutta niitä mä pidän asiattomina tässä tilassa. (#15)

Tavallaan musta tuntuu, että toi vapaus on villinnyt osan porukkaa, sillä lailla, että ne luulee, että se on vapautta ja luovuutta, jos on oikein tällaista actionia. -- Se oli hyvä juttu, kun henkilö X huusi kerran jotain "Ihanaa jee jee":tä, ja mulla just oli sellainen vanhempi rouva puhelimesta, joka sanoi, että "Herranjestas, mitä teillä siellä tapahtuu, soitanko minä teille sinne ambulanssin"?! -- Näillä ei ole mitään ... käyttäytymistä yleensä. Mitenkään ei oteta toista huomioon. (#22)

Ärtymystä perustellaan käytännöllisillä syillä kuten asiakkaan häiriintymisellä ja työrauhan menetyksellä. Ongelma tuotiin kuitenkin esille usein ja poikkeuksellisen ponnekkaasti kiihtynein äänensävyin. Tulkintani onkin, että tässä toimistotilassa, jossa perinteiset statuksen ja vallan symbolit on kerrottu

riisutun liki äärimmilleen, tuotetaan kuvaa reviiirikamppailuista ja äänimaisen hallinnasta. Se tapahtuu näillä selonteoilla, jossa toisia, äänekkäämpiä, vaaditaan ottamaan muut huomioon. Samalla se merkitsee kamppailua tilan symbolisesta omistajuudesta ja vallasta (Tagg, 1995, 48–56).<sup>38</sup> Toiset pyrkivät ottamaan tilan haltuun kovien äänien avulla. Tämä ärsyttää muita, sillä perinteisen normiston mukainen ajattelu on, että kovan äänen käyttö on varattu vain tiettyihin tilanteisiin (esim. tiedotukset, hätätapaukset) ja tietyille henkilöille (johtajat). Niinpä kovaääniset leimataan huonokäyttösisiksi moukiksi tai luovuutta teeskenteleviksi kailottajiksi. Tätä tulkintaa tukee myös katsomisen kohdalla mainittu kilpailu johtajien huomiosta ja esiin tulemisen tarve.

Äänimaisemia tutkinut R. Murray Schafer onkin kuvannut, miten esiteollisena aikana kirkolla oli kellojen soitolla oikeus tuottaa kuuluvinta ääntä yhteisössä, kun taas kerjäläisten ja katumuusikkojen kaltaiset sosiaalisen arvoasteikon alapäähän sijoitetut henkilöt saivat rangaistuksen paljon pienemmän melun tuottamisesta (Schafer, 1971, 53–67). Nykyisessä kaupunkitilassa poliisi-auton sireeni ylittää nuorisojoukon metelöinnin, mutta silti vain jälkimmäinen koetaan häiriöksi. Yhteisössä vallitseva sosio-akustinen järjestys tuottaa siten normit myös odotuksille siitä, millaisia ääniä on kenenkin sopiva tuottaa. Äänien tuottamisen ja tulkinnan problematiikka kytkeytyy kiinteästi olemassa oleviin valta-asetelmiin (Tagg, 1994, 56).

E erityisenä ja suomalaisittain jopa eksoottisena elementtinä SOLilaiseen äänimaisemaan kuuluvat SOL-huudot. Niiden tarkoituksena on kannustaa tai kiittää hyvästä suorituksesta, joskus vain kohottaa tunnelmaa ja vahvistaa mehenkeä. Kolminkertainen SOL-huuto voidaan kajauttaa spontaanisti esimerkiksi koulutustilaisuuksissa tai tuloksenjulkistamisjuhlissa. Käydessäni aivan ensimmäisiä kertoja SOLissa kuulin tämän huudon aivan yllättäen ja se oli todella hätkähdyttävä. Tuolloin muutama myyntineuvottelija oli ilmeisesti juuri saanut hyvän kaupan sovittua. He puhelivat iloisesti keskenään, ja kun satuin olemaan siinä lähellä, kuulin erään heistä sanovan nopeasti: ”Hei, huudetaan SOLlia”. Niin he huusivat voimallisesti SOL!, SOL!, SOL!, ja huutoa ehdottanut vilkaisi lopuksi syrjäsilmin minuun ikään kuin nähdäkseen, millainen teho tällä esityksellä oli. Olin hämmentynyt, mutta myöhemmin eräs työntekijä selitti SOLilaisen huutamisen idean minulle näin:

---

<sup>38</sup> Vastaavanlaisia taisteluita on käyty keskusteluissa Suomessa kaupunkitilan hallinnasta. Kaupunkimelua on vastustettu Turussa Puolalanpuiston ulkoilmakonserteissa ja Helsingissä muun muassa keskustelussa Helsingin juhlatuokkien huvilateltasta.



Huudetaanhan me armeijassakin kolminkertaisia eläköön- tai hurraahuutoja. Kysymys on kai siitä, että uskooko siihen asiaan, minkä puolesta huudetaan. Kyllähän Suomessakin sitä tehdään, mutta Suomessa ei ole ehkä totuttu.. tai ei ole oltu töissä sellaisessa yrityksessä, johon halutaan sitoutua ja jonka puolesta voidaan huutaa hurraata. En kiellä, etteikö... kyllä se mustakin alussa tuntui siltä, että mitä ihmettä, mitäs tää tarkoittaa. Ei voi kieltää, etteikö se ... johtaisi siihen, ... sellaiseen yhteisöllisyyden korostumiseen ja yhteishengen parantamiseen. Jos on aihetta iloon, niin miksei sitä voisi näyttää. Sama asia kuin taputtaminen, sehän on sama asia, periaatteessa. Toinen vaan tehdään käsillä ja toinen äänihuulilla. (#21)

Huutamista pidetään tässä puheenvuorossa epäsuomalaisena piirteenä, se sopii amerikkalaisille tai etelän vilkkaille kansoille mutta ei jäyhille suomalaisille. Muiden ulkopuolisten kummastelema tapa herättää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja korostaa SOLia ja sen työntekijöitä edelläkävijöinä, jotka uskaltauvat olla erilaisia tässäkin suhteessa. Huuto esitetään ekspressiivisenä riittinä, joka päättää kertomuksen onnistumisen kokemuksesta. Riitti on kollektiivinen, energiaa vapauttava ja yhteishenkeä nostattava kokemus erityisesti julkisella paikalla suoritettuna. Kaikki eivät kuitenkaan lämpene tälle tavalle.

Minusta huutaminen on lähinnä lapsellista ja typerää. Uskon, että vain muutama henkilö täällä on siinä innolla mukana, muut huutavat lähinnä vastentahtoisesti. (#19)

Tässä puheessa SOL-huudoille rakennetaan ritualistista merkitystä sanan negatiivisessa merkityksessä. Huudetaan näön vuoksi, kun muutakaan ei voida jotta ei paljastuisi. Henkilö esittää huutamisen tyhjänä ja sisällöttömänä tapana, pelkkänä esityksellisenä rituaalina.

### 7.3.3 Keholliset merkitykset

Mikä tahansa organisaation fyysinen elementti, olipa se sitten yrityksen tuote, väri, yrityksen nimi tai toimistotila saa olennaisia merkityksiä tekemisen ja käytön kautta. Tämä käyttö voi olla esimerkiksi fyysistä koskettamista, puhumista tai tilassa liikkumista tai muunlaista fyysistä interaktiota. Esimerkiksi tila voidaan todellistaa kävelemällä siinä, tilan topografia ja mittasuhteet ja eri osasten väliset etäisyydet voidaan ottaa haltuun askelten kautta. Väri voidaan merkityksellistää ruumiillisesti pukeutumalla tietyn värisiin vaatteisiin tai yrityksen tuote (vaikkapa matkapuhelin) saa erilaisia merkityksiä pääasiallisesta käyttötarkoituksesta riippuen (puhelut, tekstiviestit, pelit, pankkipalvelut jne.). Nimet todentuvat kirjoittamalla ja puhumalla. Olennaista on, että käytettäessä artefakteja muodostuu toisenlaisia merkityksiä kuin esimerkiksi vain katsottaessa niitä etäältä (de Certeau, 1984, 91–130).

Kuvaava yksityiskohta on, että SOL Studioon tultaessa on niin työntekijöiden kuin vierailijoidenkin ensin aivan fyysisesti ja kehollisesti astuttava aurinkoon kulkemalla oveen maalatun auringon läpi. Leena Eräsaari (1995, 112–113) on analysoinut Georg Simmeliä mukaillen sisäänkäynnin merkityksiä. Ovi edustaa samanaikaista yhdistämistä ja erottamista, sisään kutsumista ja ulkona pitämistä. Simmelin sanoin: ”Seinä on mykkä, mutta ovi puhuu.” (Simmel, 1984, cit. Eräsaari, 1995, 112). SOLin aurinko-ovi puhuu ja muistuttaa kulkijaa yrityksen filosofiasta, siitä sisään käymällä ei astuta pelkästään SOLilaiseen toimistotilaan vaan myös mitä suurimmassa määrin SOLilaiseen aurinkokulttuuriin ja arvomaailmaan. Aurinko-ovi kutsuu houkuttaen sisään, mutta se myös osoittaa konkreettisen rajan kulttuuriin kuulumattomien arvojen ja käyttäytymisen ulossulkemiselle.

Filosofi Maurice Merleau-Pontyn (1945) ajattelussa tilan kokeminen on yksi keskeinen teema. Merleau-Pontyn mukaan ihminen ei pelkästään passiivisesti tai aktiivisesti havainnoi tilaa, vaan kokee sen kaikilla aisteillaan ja kehollaan. Ihminen suuntautuu tilaan tehden havaintoja, aistien ja liikkuen siinä. Olemme aistiemme kautta kytkettyjä ympäröivään maailmaan halusimmepa tai emme. Suhde ympäröivän tilan kanssa on vuorovaikutteinen; tilan olemassaolo tekee mahdolliseksi ihmisenä olemisen, mutta myös tila on olemassa vain ja ennen kaikkea siinä olevien ihmisten tulkinnan kautta (Merleau-Ponty, 1989).

Tilan ja muiden fyysisten objektien käyttö on kokonaisvaltainen kokemus, joka syntyy paljolti tiedostamattomasti eri aistien välityksellä. Merkitykset koostuvat tuoksuista, tahattomista kosketuksista, erilaisista äänistä, ruumiin liikkeestä tilassa. Siirryttäessä toisenlaiseen tilaan ja ympäristöön, esimerkiksi työpaikalta kotiin, voimakkain aistimus voi olla muunlainen kuin visuaalinen ja tutun ympäristön voi erottaa vieraasta vaikka silmät kiinni.

SOLissa esimerkiksi kehollisuudesta voidaan ottaa episodit, jotka liittyivät keltaisten vaatteiden pitämiseen. Jo pian SOLin perustamisen jälkeen työ- ja edustusvaatteiden pääväriksi päätettiin ottaa keltainen: naisille kokokeltaiset jakkupuvut, vastaavasti miehille keltaiset puvut tai pikkutakit. Siivoojilla työasuina ovat kelta-punaiset lappuhaalarit. Tarkoituksena oli, että toimihenkilöt voisivat pitää edustusvaatteita esimerkiksi myyntitilaisuuksissa tai muuten yritystä edustettaessa, mutta toki myös muulloinkin aina kun haluavat.

Keltaisiin pukeutuminen sai ristiriitaisia merkityksiä SOLilaisten keskuudessa. Seuraavankaltainen, keltaista suosiva diskurssi on erittäin yleinen.

Ja ainahan kun meillä on jotain yhteisiä tilaisuuksia, me pukeudutaan siihen keltaiseen, ja aina kun meillä on joku asiakastilaisuus, meillä on yhtenäinen asu. Se on ihan kiva, että erottuu sitten omana joukkona. Eikä mitään negatiivista ole tullut asiakkailtakaan, päinvastoin, jos me ollaan menty palvelusmiesten kanssa niin että meillä on kaikilla keltaiset päällä, niin - Sieltähän ne iloiset ihmiset saapuu! Ehkä ne ihmiset herättää hyvälle tuulelle. Sitten meillä on työntekijöilläkin nämä punakeltaiset asut, niin ne on kyllä erittäin piristävän näköisiä, niistä on saatu asiakkailta erittäin hyvää palautetta työmaalta, kun ne on niin iloisen näköisiä tai niin värikkäitä, että ne erottuu. Sitten meillä on punakeltaiset siivousvaatteet ja noi punakeltaiset merkit meidän työvälaineissä, että nekin erottuu, että ne ei ole näitä yksinkertaisia harmaita, se on ihan positiivinen asia. (#17)

Työpukuihin liitettävät myönteiset merkitykset liittyvät ennen kaikkea erottautumiseen ja tiettyihin luonteenpiirteisiin. Erottautumalla muista leimaudutaan omaksi joukoksi, rakennetaan omaa persoonallisuutta. Huomionarvoista on, että keltaisuus yhdistyy iloisuuteen siten, että keltaiseen pukeutunut henkilö myös on väistämättä iloinen; "sieltä ne iloiset ihmiset saapuu". Ajatuksena on, että keltaisuus, siis iloisuus myös tarttuu ja leviää, se havahduttaa ja ravistelee muutkin hyvälle tuulelle (ks. kuva alla).



Kuva 15. Keltaista joukkovoimaa. (Kuva Juha Rahkonen)

Keltaiseen liitettiin myös kielteisiä merkityksiä mitä moninaisimmissa yhteyksissä. Pukukysymys oli myös seikka, jossa sukupuolittuneet normit sel-

keimmin tulivat esiin. Se oli konteksti, jossa yrityksen filosofia törmäsi mielenkiintoisella tavalla käsityksiin maskuliinisuudesta ja suomalaisuudesta.

Pahin kohu oli jo laantunut haastattelujen tekoaikaan, mutta minulle kerrottiin, että miehet olivat nostaneet työpuvuista metelin. Puheista ilmeni, että suurin syy miesten vastustukseen oli, että keltaista ei pidetty sopivana värinä suomalaiselle eikä eritoten suomalaiselle miehelle, se ei ollut miesten mielestä riittävän miehekäs ja toi mieleen lauman kananpoikia. Espanjalaiselle tai italialaiselle miehelle se olisi kyllä ollut sopiva, mutta ei suomalaiselle. "Meidän miehet vaatii vaan vähän pidemmän sulatteluaajan niin radikaaleihin ratkaisuihin kuin keltaiseen työpukuun. Suomalainen mies ja keltainen bleiseri, on se kyllä niin kova juttu, että kyllä siinä modernimpikin mies kakistelisi," totesi eräs nainen kuivasti. Eräs miehistä sen sijaan selitti tilannetta vedoten keltaiseen vaikeana värinä.

Keltaiset työasut, keltaiset pikkutakit ja muut.. kun niissä on niin tarkkaan määrätty se sävy, niin sinähän sen naisena sen tiedät hyvin, että kaikki sävyt eivät sovi kaikille. Määrätty keltainen, joku hukkuu siihen, on kuolemasta seuraavan näköinen, ja joku toinen taas kukoistaa siinä. Tällaista asiaa ei ole otettu huomioon.-- Minulle ei tule [pukua], ihan verotussyistä. Ja muutenkin, en ole kokeillut, miten mä hukkuisin siihen vai sopsisiko se minulle. Sekin siinä on tietysti. Ja jotenkin, että kanarialinnunkeltainen takki päällä täällä hilluusi... (#9)

Naiset olivat innostuneita keltaisista työasuista, mutta erityisesti miehet vastustivat sitä. Keltainen ei ole oikein miehekäs väri, jos ajatellaan vaikka keltaisia housuja. Itse pidän aika harvoin keltaista pikkutakkia, lähinnä silloin, jos meillä täällä Studiolla on jokin asiakastilaisuus, tai sitten myyntikäynnillä asiakkaan luona, kun asiakas esimerkiksi tietää meistä enemmän, on käynyt Studiolla tms. Keltainen asu tuntuu aika lailla univormulta, silloin on ensisijaisesti SOLin työntekijä, siinä oma persoonallisuus häviää. Erityisesti tältä tuntuu, jos meitä on useampia [keltaisiin pukeutuneita] yhdessä. (#19)

Keltaisten pukujen episodi heijastaa erityisesti laajempien ja syvempien kulttuuristen myyttien ylivaltaa paikallisista, yritysjohton ajamista merkityksistä. Tässä kohdin määräävimpiä olivat käsitykset siitä, mitä merkitsee olla suomalainen ja erityisesti suomalainen mies, ja siis miten suomalaisen miehen on pukeuduttava. Puheet rakentavat kuvaa normaaliudesta, sellaisesta suomalaisesta miehestä, joka välttää kirkkaita värejä vaatteissaan. Keltainen väri vaatteissa kyseenalaistaa toivotunlaisen heteroseksuaalisen maskuliinisuuden. Kansallista identiteettiä koskevat uskomukset ja sukupuolistavat, oikeanlaista miehisyyttä määrittävät normit ovat syvään iskostuneita. Vaikka nämä myytit ovat väistämättä pluralistisia ja abstrakteja, on johdon ideologioiden vaikea tavoittaa niitä (vrt. Czarniawska-Joerges, 1986, 328–329).

Miten käy miesten suomalaisuuden ja SOLin filosofian puristuksessa? Saan kuulla, että lopulta he joutuivat myöntymään keltaisuuden edessä, sillä sosiaa-

linen paine kävi liian kovaksi. "Annettiin ajan kulua rauhassa, jolloin miehille tuli tarve tehdä päätöksiä", kuvailee eräs työntekijöistä, "ne on tällaisia lieviä positiivisia hivutuskeinoja".

Keltaisista vaatteista kerrotut episodit paljastavat, että vaikka solilainen filosofia lähtee ihmisen yksilöllisyyden ja autonomian tunnustamisesta, ei se koske yksilön organisatorista ruumista.

Johtaja käyttää itse erittäin paljon keltaista väriä, ja musta tuntuu itse, että mä käytän sitä liian vähän. Vaikka meikäläinen siitä tykkää värinä, niin kaikille ei se sovi, se on väri, joka saattaa jonkun tehdä tosi kalpeaksi ja kauhean näköiseksi. -- Kun joku kuvaaja on täällä, me haetaan äkkiä keltaista takkia naukakosta. Nauretaan, että oman itsesuojelun vuoksi pukeudunpa tänään keltaiseen. (#17)

AP: Onko sulla erilainen tunne, kun sulla on se jakku päällä ja sä menet jonnekin, kuin jos sä olisit pukeutunut muun värisiin vaatteisiin?

V: Joo, on se on sellainen tietynlainen univormu, univormuolo. Eli tässä ollaan nyt SOLilainen, SOLista tullaan. (#20)

Puhujat rakentavat kuvaa, jossa keltaiseen verhoutuminen merkitsee yksilöllisen subjektin aistimellisuuden sysäämistä syrjään. Ensisijaisesti ollaan SOLilaisia ja vasta toiseksi omia persoonia. Samalla yksilön ominaispiirteet, hänen ulkonäkönsä, esiintymisensä, vahvuutensa ja heikkoutensa muuttuvat yksilöllisistä attribuuteista organisaation omaisuudeksi (mm. Witkin, 1990, 337). Michel Foucault (1975) on kuvannut, miten organisaatioissa kehoista tehdään kuuliaisia fyysisten harjoitteiden, kurin ja koulutuksen avulla. Kehoa voi kontrolloida missä tahansa työpaikalla esittämällä vaatimuksia monotonisten liikesarjojen suorittamisesta, raskaiden tavaroiden nostamisesta, kuumuudessa, kylmyydessä tai tarkasti suojattuna työskentelemisestä. Tavallista on, että kehollisuutta muokataan vaatimalla vähintäänkin normaaliutta, tasapainoisuutta, puhtautta, terveyttä tai hyvää ruumiillista kuntoa (Parviainen, 1998). SOLissa tämä lista täsmentyy vaatimuksena emootioiden kontrolloinnista, tiettyjen tunteiden (iloisuus, myönteisyys) esittämisestä, tietyllä paikalla istumisen välttämisestä. Keltaisista vaatteista kerrotut episodit paljastavat, että haluamme usein myös itse kontrolloida kehoamme ja tehdä sen mahdollisimman näkymättömäksi ja kuuliaiseksi.

#### 7.3.4 Aistien tottuminen

Kaiken aistihavainnoinnin vääjäämätön piirre on, että aistimme eivät pysy valppaina ja havaintomme tuoreina ja puhuttelevina kuin hetkisen. Sen jälkeen sama toistuva aistinkokemus alkaa menettää kiinnostavuutensa ja lopulta ha-

vainnot sulautuvat arkipäiväisen kokemuksen tavallisuuteen. On kerrottu, että kun ensimmäiset autot tulivat Suomeen 1800- ja 1900-lukujen taitteessa, niiden aikaansaama melua Helsingin kaduilla pidettiin aivan sietämättömänä ja pakokaasujen katkua verrattiin kaasuhyökkäykseen (Salmi, 2001). Nyt liikenteen pauhua pidetään normaalina, itsestään selvänä kaupungin äänimaisemana, johon tuskin kukaan enää kiinnittää minkäänlaista huomiota.

Kun SOLilaiset kertoivat työympäristöstään, Studiosta, uudesta SOL-nimestä tai keltaisuudesta, usein toistuva teema oli näissäkin keskusteluissa juuri tottuminen. Moni asia oli tuntunut aluksi oudolta, epämiellyttävältä, ja kiusalliselta, - kunnes uuteen oli vähitellen tottunut. Jotkut olivat olleet avoimen ihastuneita uuteen, mutta kokemus oli vähitellen muuttunut arkipäiväisyydeksi ja huomaamattomuudeksi. Joissakin tapauksissa kertoja vasta havahdutti keskustelun aikana siihen, ettei ollut kiinnittänyt enää aikoihin mitään huomiota asiaan.

Huomaa kun tulee uusia ihmisiä, niin ne on sillä lailla vähän.. että arveluttaa, katselee ympärilleen, että voiko tällaista olla, mutta kyllä ne sitten tottuu.(#17)

Alkuun tuo [logo] oli mun mielestä margariinimainos, mutta kun siihen on tottunut, se on ollut mun mielestä ihan hyvä. (#13)

Edellisessä työpaikassa mulla oli sellainen kahden hengen huone, meitä oli kaksi kaveria siinä, ja meillä oli oma vessakin siinä eteisessä. Se oli sellainen entisajan..., olisko sata vuotta vanha päärakennus, kivirakennus. Todelakin vanha, metrin paksuiset seinät. Siinä sai periaatteessa kaksi ovea suljettua perässään. Siellä sitten olit täysin tietämättömänä ajan kulusta. Siinä oli se oma rauhansa. Mutta kyllä tähän tottuu, tähän meteliin. Ei se haittaa. Mutta kyllä se aikansa vaatii. ....(#9)

Ympäristöstä on pitkälti tullut itsestään selvä, huomaamaton osa arkipäivää. Niistä tehdään havaintoja vain sattumanvaraisesti, ja niiden käyttöä määrittää enemmän tapa ja tottumus kuin huomiokyky. Adaptaatio saattaa purkautua vasta, kun olosuhteet muuttuvat niin paljon, että myös aistimellinen herkkyys vaatii uusiutumista (Salmi, 2001).

Puheenvuoroissa tuotetaan käsitystä siitä, että kulttuuriset viestit vastaanotetaan ja ymmärretään helpommin, kun ne heijastavat vastaanottajalleen jotakin tuttua ja aikaisemmin koettua. Omaan kulttuuripiiriin liittyvä symboli huomataan ja se avautuu helpommin kuin vieras. Kognitiivisen antropologian piirissä puhutaan odotuksen struktuureista, joilla tarkoitetaan ihmisen kulttuurista tietoisuutta, ts. niitä rakenteita, jotka määrittävät ihmisen kykyä ennakoida sitä, mitä jossakin yhteisössä tiettyihin ilmiöihin kuuluu ja mitä ei (Siikala, 1991). Tämä ennakointi voi olla myös aktiivista, sillä arkistuminen ja tottumi-

nen tarkoittaa, että ympäristömme ominaisuuksista on huomaamattamme tullut paitsi tuttuja, myös normaaleja ja oikeita.

Se [SOL-logo] on yksinkertainen ja selvä. Niin kuin Servillä on se ISS. Se on minusta vähän sellaista sössöä. Kun se on valkoisella pohjalla - ei tummansininen, vaan vaaleamman sininen - niin se ei pistä sillä lailla silmään. Kun siinä menee ne raidat ja sitten siinä on se ISS. Kun katselee niiden autojakin, niin sitä täytyy oikein ruveta katselemaan, että hetkinen, mitä siinä nyt oikein oli. Vai onko tämä SOL sitten sellainen, että kun sen on tottunut täällä näkemään, niin sen heti myös huomaa muualla. Se on tuttu. Ja oma. (#9)

Et jos nyt joutuisi työpaikkaan, missä ei olisi noita värejä, niin se vois olla-kin aika veikeätä. En tiedä, kerran mietiskelin, mulla on nykyisin vaatteet ja kaikki paljon värikkäämpiä, -- Mutta jostain syystä sitä tykkää itsekin paljon enemmän väreistä. (#12)

Puheenvuorot ovat merkittäviä, sillä ne rakentavat mielikuvaa siitä, että tietoisesti johdettu organisaatiosymboliikka todella vaikuttaa yhteisön jäseniin ja heidän käyttäytymiseensä. Tutun ja omalta tuntuvan logon poimii katseellaan oitis liikenteen kaikkia aisteja pommittavasta vilinästä. Toisessa katkelmassa puhuja todentaa samaa ilmiötä, värikyydestä on vähitellen tullut normaalia ja oikeaa todellisuutta. Ja mikä kiinnostavampaa, puheenvuorossa sitä ei vain pidetä sellaisena normaalina ja oikeana, jota etsitään katseella, vaan sitä kohden jopa suuntaudutaan aktiivisilla teoilla. Puhuja tuo esille, että sen seurauksena, että työpaikka on värikäs muun muassa hänen vaatteensakin ovat nykyään entistä värikkäämpiä.

Tottuminen on huomionarvoista erityisesti siitä syystä, että sen kautta merkit, värit ja tilan eri elementit voivat olla esillä muistuttamasta yrityksen julki-lausutuista arvoista ilman, että tätä vaikuttamista nimenomaisesti huomattaisiin. Perinteisesti johtamistilanteen ajatellaan perustuvan asetelmaan, jossa toinen osapuoli on johtaja, toinen johdettavaksi antautunut, ja molemmat ymmärtävät oman roolinsa. Adaptaation ja artefaktien arkipäiväistymisen kautta johtamisen kohteena oleva osapuoli ei siten oivalla olevansa vaikuttamisen kohteena. Artefaktit toteuttavat omaa tehtäväänsä hiljaisen huomaamattomasti.

Tottuminen ei koske vain SOLilaisia itseään, vaan myös heidän asiakkaitaan. Kun muutamia vuosia myöhemmin keskustelen erään SOLilaisen kanssa keltaisesta väristä, hän kertoo, että asiakkaat odottavat kaikilta heiltä keltaiseen pukeutumista. Vastapuolella ollaan hämmästyneitä ja huolissaan, onko kaikki hyvin, kun ennen aina keltaiseen pukeutunut henkilö onkin jonakin kertana valinnut jonkin muun värisen vaatteen. Asiakkaille keltainen on normaali SOLilaisen olotila, josta ei sallita poikkeuksia. Puhuja toteaa:

Me ollaan ikään kuin keltaisen vankeja siinä mielessä. (# 5)

Keltainen väri ei olekaan enää asia, joka tulkinnat ja käyttö olisivat yksin SOLilaisten määräysvallassa. Myös yrityksen ulkopuolelta saatetaan normittaa oikeaa ja normaalia solilaisuutta, johon kuuluu keltaisuus olennaisena osana. Myöskään adaptaation kautta SOLin edustaja ei siten ole itsenäinen ja yksilöllinen subjekti – vaikka haluaisikin – vaan myös ekspressiivisyydessään osa organisaatiota ja sen koneistoa. Näin aistien tottumus rakentaa organisaation jäsenille häkkiä vahvojen mielikuvien pohjalta.

## 7.4 Artefaktit ja käyttäytymisen normit

### 7.4.1 Vuorovaikutus avotilassa

Avoimen konttoritilan vaikutus työn tehokkuuteen on intohimoja herättävä puheenaihe. Useat yliopistokollegani, joiden kanssa puhuin tutkimuksestani, epäilivät, etteivät ikimaailmassa pystyisi sopeutumaan ja tekemään työtä täysin avoimessa työtilassa. Arkiajattelussa ja myös organisaatio- ja kiinteistöjohtamiskirjallisuudessa vallitseva uskomus näyttää kuitenkin olevan, että avoin työtila lisää ihmisten välistä vuorovaikutusta, kommunikaatiota ja edistää muun muassa ryhmätyötä, luovuutta ja työmotivaatiota. (mm. Steele, 1983; uskomuksista ks. Ornstein, 1989) Toisissa tutkimuksissa tulokset ovat taas olleet päinvastaisia: vertailtaessa avokonttoria ja perinteistä työhuonetilaa on havaittu, että avokonttoreille tyypillinen yksityisyyden puute päinvastoin vähentää kommunikaatiota ja saa ihmiset etsiytymään omaan rauhaansa (Zalesny – Farace, 1987; Hatch, 1990). Taidehistorioitsija Kirsi Saarikangas käsittelee osittain omakohtaiseen kokemukseen perustuvassa artikkelissaan avoimien ja erillisten tilojen eroja (Saarikangas, 1996, 306–308). Hän on vertaillut erilaisia sairaalataloja, erityisesti 1800-luvun sairaaloiden suuria potilashuoneita ja toisaalta 1960- ja 1970-lukujen kahden ja kolmen hengen huoneita vierailuillaan sairaan äitinsä luona. Hän on todennut, että erilliset huoneet eivät välttämättä lisää yksityisyyden ja yksilöllisyyden kokemuksia. Päinvastoin kuin saattaisi olettaa, pienet, muutaman hengen potilashuoneet voivat lisätä eristyneisyyden ja erillisyyden tunnetta. Pienissä huoneissa oltiin lisäksi enemmän näkyvillä ja katseiden kohteena kuin suurissa sänkyjen ollessa lähekkäin toisiaan, sillä suuremmissa potilashuoneissa vuoteet oli erotettu toisistaan verhoilla. Kriittiset puheenvuorot varottavat puolestaan avotilojen muuttumisesta hyvinkin epäinhimillisiksi toimintaympäristöiksi (Baldry et al., 1998).



Avoimen ja suljetun tai erillisen tilan problematiikka ei siten näytä itsestään selvältä. Avoin tila ei automaattisesti merkitse avoimempaa tiedonkulkua, suurempaa luovuutta tai läheisempää kanssakäymistä ihmisten kesken. Viitteitä tästä saatiin myös Studion ihmisten kohdalla.

AP: Tarkoitatko, että kun Studio on avotila, niin se ei välttämättä silti merkitse sitä, että kaikki ihmiset välttämättä tietäisivät, mitä tapahtuu? Että täytyy todella olla itse aktiivinen?

V: Kyllä mun mielestäni, kyllä. Koska muuten ne jää vaan niiden kuppikuntien keskusteluiksi ja kun kuitenkin se porukka, joka Studiolla pörrää, niin sehän on vaan murto-osa meidän firmasta. Suurin osa pörrää omissa kohteissaan esimiehinä, tai sitten ne on kiertäviä, ne on hyvin erilaisia. Ja Studio on niille tavallaan vaan tukikohta. Ne eivät ole siellä välttämättä joka päivä, mutta silloin kun ne tietysti haluavat tehdä omat hommansa reippaasti ja hyvin, niin että taas pääsevät liikenteeseen muuallekin. Että se ei ole mikään oleskelupaikka. (#22)

Puhuja rakentaa käsitystä, että avotila ei merkitse sitä, että yksilöllinen vastuu aktiivisuudesta uuden tiedon suhteen olisi pois harteilta. Jokaisella on velvollisuus ottaa selvää asioista. Tilan luonne on tässä suhteessa toisarvoinen seikka.

SOL Studio ei poikkea tavanomaisesta suomalaisesta työpaikasta toimintonsa suhteen. Kaikki työpaikan jokapäiväiset toiminnot, kuten esimerkiksi tietokoneen käyttö, vieraiden vastaanottaminen ja neuvottelut tai työntekijöiden virkistäytyminen sujuvat normaaliin tapaan. Sen sijaan näitä toimintoja vastaavat tilan elementit eivät ole totuttuun tapaan aivan niin toisistaan erotettuja. On vaikea määritellä, missä esimerkiksi työtila loppuu ja neuvottelutila alkaa, kun niitä ei ole merkitty tavanomaisin keinoin. Edelleen Studiosta puuttuvat työpaikan julkisia ja yksityisiä toimintoja korostavat merkit, joita ovat työhuoneet ja kiinteät väliseinät. Tästä huolimatta yksityisyys tai oma reviiiri katsotaan voitavan rakentaa tiettyyn paikkaan ja hetkeen kehollisesti.

Tavallaan sä eristät sen paikan omalla olemuksellasi, niin kuin tunnelmalla, ei siihen tarvita mun mielestäni mitään seiniä tai muuta, vaan se ihmisryhmä tavallaan eristää sen paikan, siitä tulee siis hyvin äkkiä, kun ihmiset istuu tietylle paikalle, niin siitä tulee äkkiä tämän ihmisryhmän oma paikka ja oma tila juuri sillä hetkellä. Ja sitten taas hetkisen päästä on uusi tilanne. (#5)

Studiassa onkin piirteitä, jotka muistuttavat erehdyttävästi vanhaa suomalaista talonpoikaista asuntoa, joka perustuu suureen monitoimintoiseen tupaan. Sen tilajäsentelylle on tyypillistä kollektiivisuus, eriytymättömyys ja yksityisyyden puuttuminen (ks. tarkemmin Saarikangas, 1994, 15). Tuvassa, kuten Studiollakin nykyään, tehtiin monenlaisia töitä, seurusteltiin ja vietettiin juh-

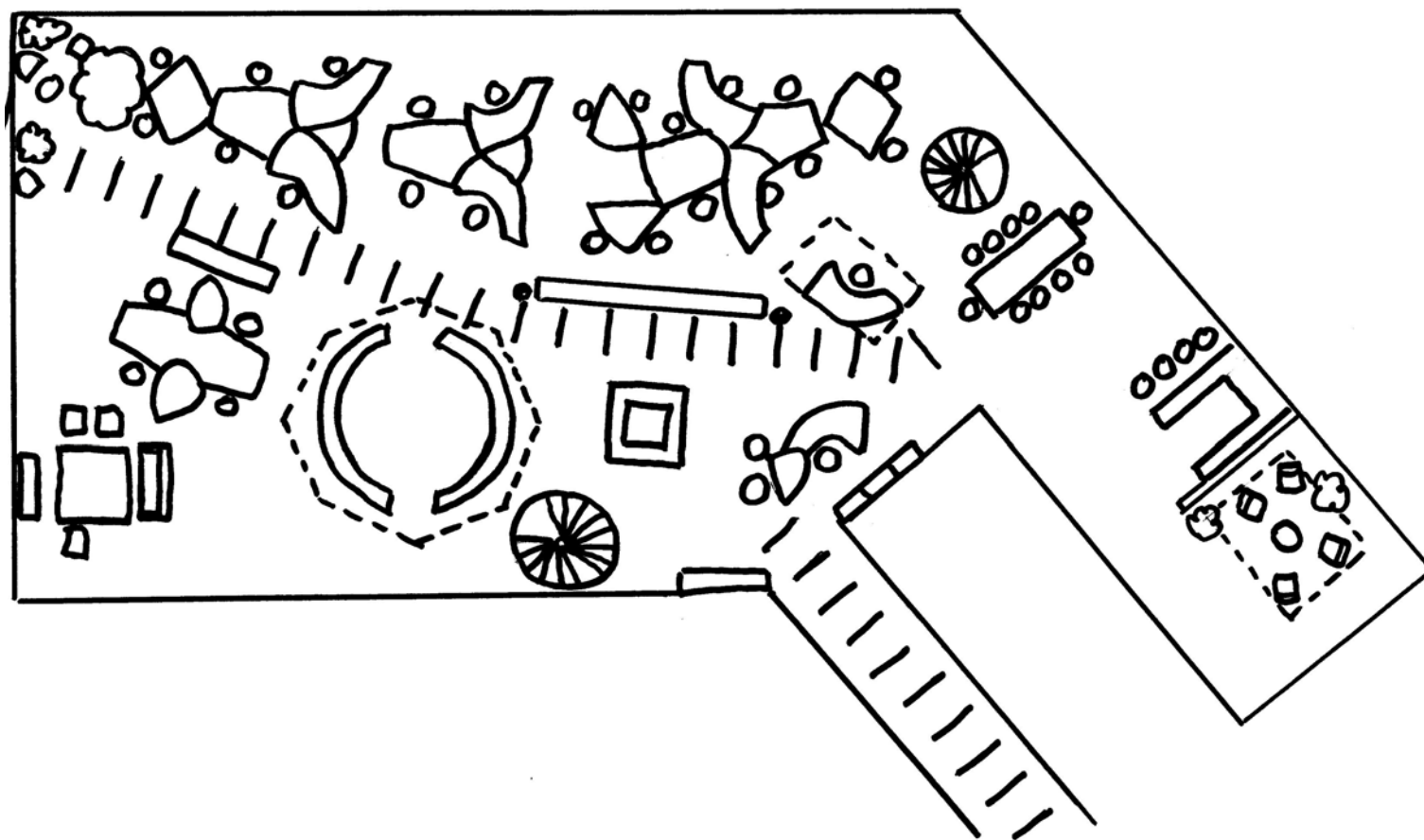
lia. Olennaista on, ettei työtä ja vapaa-aikaa ole erotettu tilallisesti toisistaan, vaan kyse on kokonaisuudesta.

#### 7.4.2 Tutun paikan houkutus

SOLissa työn paikkattomuuden ajatuksella on pitkä historia jo Lindströmin vuosilta saakka. Työpöydät ja tietokonepisteet ovat kaikkien jaettavissa, revii-rejä ei saa syntyä, niitä halutaan johdon taholta vastustaa. Jokaisen tulisi löytää vapaa paikka aamulla ja siivota se muita varten, kun saa sen hetkisen työnsä valmiiksi. Henkilökohtaiset tavarat säilytetään punaisissa kasseissa (kuva alla).



Kuva 16. Punaisten kassien rivistö. (Kuva Juha Rahkonen)



Kuva 17. SOL Studion pohjapiirros.

Selkeitä sanattomia ja myös artikuloituja istumajärjestyksiä syntyy kuitenkin nopeasti erilaisten työtehtävien ja -sisältöjen perusteella. Myynnin ja tuotannon alueellinen jako läntiseen ja itäiseen Uudenmaan alueeseen synnyttää nopeasti vastaavat ryhmittymät Studion työpisteiden kesken. Myös hallinto (kirjanpito, laskutus jne.) istuvat usein yhtenä ryhmänä tiettyssä kohdin Studiota.

Ihminenhan on tapojensa ja tottumustensa orja. Niin kuitenkin, vaikka täällä on työpöydätön ympäristö, niin mä olen kuitenkin jämähtänyt tuonne laittimaiseen pöytäni. Joka aamu mä vien tavarani sinne, ja sitten jonotan siihen paikkaan.--- Ja sitten mä olen huomannut sen, että kun me ollaan Itä-Uudenmaan myyjiä, niin me ollaan tuolla päässä, Itä-Uusimaa, ja Länsi-Uusimaa on tässä seuraavassa [rykelmässä], voitko kuvitella, että se on kuitenkin jakautunut, ryhmäksi. Me ei olla sekaisin, vaan meillä on määrätty reviiri kumminkin, vaikka ei pitäisi olla reviiriä. Esimerkiksi x istuu aina tuossa, hän ei koskaan tule sinne meidän koneille. Nyt mä sanoin meidän kone! Että kyllä se niin vaan on. Ja kyllä mä olen huomannut, että en mä tule sieltä perältä tänne päin. (#3).

SOLin työntekijät selittävät nämä istumajärjestykset samanlaisilla työnsällöillä, tiimityöllä ja jatkuvalla yhteistyön ja konsultaation tarpeilla. Yhdessä istuvat ryhmittymät eivät kata ainoastaan työtä Studiolla, vaan ulottuvat myös erilaisiin työpaikan ulkopuolisiin tilaisuuksiin, esimerkiksi SOLin juhliin, joissa samat ihmiset ovat taipuvaisia istumaan yhdessä.

Ryhmät vaikuttivat myös koettuun työilmapiiriin. Työpaikan hyvä ilmapiiri vaikutti kiertyvän työskentelyyn juuri näissä tutuissa ryhmissä ja istumiseen samassa porukassa heidän kanssaan, ei niinkään koko yrityksen tasolla. Muut, toisaalla ja kauempana istuvat koetaan enemmänkin vieraiksi.

AP: Kun teillä on nämä Itä-Uusimaa ja Länsi-Uusimaa, niin onko teillä keskenään kilpailua?

V: Kyllä se täytyy myöntää, että sellaista on ollut. Itä ja länsi on olleet aika erillään. Tietenkin me puhutaan mutta ei me olla läheskään yhtä läheisiä kuin omien kanssa. Mutta nythän meillä tapahtuu se, että nyt tulee vaan Uusimaa. Meillä on nyt just muutosvaihe ja tuossa vuodenvaihteessa pitäisi olla, ja me ollaan todettu, että itä ja länsi yhdistyy kuin Itä- ja Länsi-Berliini, niin me ruvetaan puhaltamaan yhteiseen hiileen. (#17)

Tekstissä rakennetaan humoristisestikin Itä- ja Länsi-Uusimaan välille eroa, joka on yhtä suuri ja vaikeasti yhteen sovitettavissa kuin Saksan pääkaupungin eri puoliskot. Omalla myyntialueella olevat ovat omia, toisen alueen ihmiset ovat muita, joiden kanssa voi nyt ehkä puhua, mutta ei juuri muuta. Tarve istua tutulla paikalla on niin vahva, ettei sitä pystytä johdon ohjeilla murtamaan. Kuitenkin, istumajärjestyksissäkin näkynyt kahtiajako Uudenmaan alueen kesken oli synnyttänyt niin paljon kilpailua, että se nähtiin jo epäterveeksi ja yri-

tyksen sisäistä henkeä uhkaavaksi. Siksi sitä pyrittiin korjaamaan tulossa olevalla organisaatiouudistuksella.

### 7.4.3 Tervehtimisen ongelmallisuus

*Kolme asiaa takaavat sinulle kanssaihmistesi sympatian:  
 – että tervehdit heitä ensiksi  
 – että annat heille tilaa tai paikkasi heidän astuessaan sisälle  
 – että puhuttelet heitä sillä nimellä tai tittelillä, jolle he antavat suurimman arvon  
 Kalifi Omar (Korhonen, 1996, 3)*

Mielenkiintoinen ja yllättävä yksityiskohta oli oikeanlainen toisten tervehtiminen Studiolla. Asia askarrutti monia ja se otettiin oma-aloitteisesti useassa haastattelussa esille. Monilla oli tarve varsin pitkästikin pohtia tai selitellä sitä, tuleeko jokaista tervehtiä erikseen vai ei.

Ainakin monta kertaa uudet ihmiset, uudet toimihenkilöt kertoo, että heidän on hirveän vaikea tulla tänne, sydän pompottaa tuolla jo, kun ei tiedä, pitääkö terve huutaa tuolta ovelta jo vai sanoa päiten, kun sä tulet vastaan. (#13)

Mutta esimerkiksi kukaan ei odota, että mä olisin koko ajan "huomenta huomenta huomenta.." Niin, siihen pitää tottua täällä, että et sä voi täällä jokaiselle sanoa huomenta joka aamu, koska ensinnäkin kaikki tekee töitä ja sä joutuisit varmaan sanomaan kaksi tuntia huomenta, ja miettimään, että sanoitko tuolle yhdelle huomenta. Siinä ei ole niin kriittinen. Koska se oli yksi asia, missä mä olin kauheen kriittinen alussa. Että minkä takia mua ei tervehditä, eikö ne huomaa mua. Nyt mä olen oppinut ymmärtämään sen, että.. mä puhuin X:n kanssa siitä. Ja hän sanoi, että kyllä hänelläkin oli alussa semmoinen – kun hän on ollut kymmenen vuotta täällä – Sörkän vintillä hän istui etummaisessa pöydässä, kun tullaan sisään. No, kaikki oli koko ajan huomenta, huomenta, huomenta, huomenta. Ja sitten kun X oli ihan ajatussissaan, niin sitä ihmeteltiin, että miksei se vastaa. Kun mä juttelin tästä huomenta, huomenta ja moi, moi -jutusta, niin kyllä mä nyt ymmärrän sen, että sehän on sula mahdottomuus. Onhan se jossakin suurissa konttoreissakin mahdotonta. että tämä tila ei odota sitä, että täällä pitäisi kaikille sanoa ovelta "hyvää huomenta". Että tämä ei suinkaan tarkoita sitä. Tai sitten että "moido kaikille". Että täällä tullaan ja mennään. Ja moikataan jos moikataan. Eli mä olen päässyt sen paineen yli. Siihen tottuu loppujen lopuksi hyvin nopeasti, kun sen ajattelee monelta kantilta. Tämmöisessä tilassahan pitäisi olla torvet kaikille, mistä huudettaisi "Huomenta kaikille!" Että se ei ole mitään semmoista, että nyt käyttäytyisi huonosti tai mitä ihmiset ajattelee, kun mä en moikkaa. Vaan sitä moikataan päivän mittaan, jos joku on siinä vieressä. Sitten siinä vaihdetaan sanat ja sitten moikkaillaan. --- Kun tähän ei ole mikään tavallinen työpaikka. Kun mä tulin semmoisesta standardikonttorista. Olihan tässä totutteleminen. (#3)

Viimeisen henkilön kertomus tuottaa käsitystä, että Studion kaltainen avoin tila ei salli jokaisen automaattista huomioimista saavuttaessa ja lähdettäessä. ”Tämä tila ei odota sitä”, sanoo hän. Paine ja epämukavuus syntyvät molempien henkilöiden puheenvuoroissa aiemmin ja muualla opituista kohteliaisuuden osoittamistavoista, jotka eivät tunnu pätevän enää SOLilaisessa tilassa ja kulttuurissa.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että näyttäisi siltä, että kulttuuriset tervehtimistä ja hyvästelemistä koskevat säännöt eivät ole vielä muotoutuneet SOLissa tuona aikana, sillä niin useat henkilöt tuntuivat olevan epä tietoisia siitä, mitä tervehtiminen tai tervehtimättä jättäminen oikeastaan tarkoittivat. Toisille tervehtimättä jättäminen ei liittynyt lainkaan tilan luomiin puitteisiin, vaan se tulkittiin yksinkertaisesti töykeydeksi ja epäkohteliaisuudeksi. Eräs henkilö otti tervehtimisasian esille, kun puhuttiin perusSOLilaisesta ihmistyyppistä, siitä, millaiset henkilöt viihtyvät ja pärjäävät SOLissa.

Kyllä musta tuntuu ainakin, jo siinä vaiheessa, kun mä tulin tähän taloon, niin mä koin hirveän erilaisena sen, että ihmiset ovat mun mielestäni paljon semmoisia ylimielisempiä, että melkein täytyy hypätä eteen ja sanoa Huomenta, ennen kuin toinen edes tajuaakaan. Tänään joku saattaa tulla kaulaan ja sanoa Huomenta, ja huomenna voidaan kävellä ohi niin, ettei sanota ollenkaan. Että tuota... ehkä se on juuri sitä, että täällä pitää olla tuollainen aika lailla itsekeskeinen ja itseensä luottava, niin ne on sitten myöskin näin, kanssakäymisessä sellaisia. Kyllä mua joskus suututtaa hirveästi se, että minäkin kuitenkin olen aika avoin, niin jatkuvasti tulee semmoisia päiviä, ettei kukaan huomaakaan, niin tulee semmoinen olo, että hyvä on, mä otan samanlaisen tyylin sitten. Minäkin kävelen sitten vaan nokka pystyssä ohi, enkä huomaa ollenkaan, enkä kommunikoi, en sitten yhtään mitenkään. Joku aika siinä menee, niin sitten saattaa joku tulla eteen seisomaan, että "Terve!" (#8)

On mahdollista väittää, että SOLin tapauksessa avointa tilaa on käytetty ikään kuin verukkeena ylimielisen ja ylpeän tai itsetietoisien käyttäytymismallin legitimoimiseksi. Luultavampaa kuitenkin on päinvastainen selitys. Sen mukaan tervehtiminen tai hyvästeleminen voidaan tulkita yhdeksi esimerkiksi tavasta, jolla artefaktit vaikuttavat muuhun organisaatiokulttuuriin, toimintamalli on siis tulosta tilan asettamista aistimellisista rajoitteista. Avoimessa yhtenäisessä tilassa on nähty olevan sula mahdottomuus tervehtiä kaikkia tai vähintäänkin on vaikeata päättää ketä tervehtiä, joten ongelma on ratkaistu olemalla tervehtimättä ketään tai vain sattumanvaraisesti ja mielivaltaisesti. Tämä sinänsä viaton toimintatapa irtoaa ajan kuluessa alkuperäisestä lähtökohdastaan (tila) ja jatkaa omaa elämäänsä saaden uusia tulkintoja, jolloin syntyy käsitys töykeydestä ja ylimielisyydestä tyyppillistä SOLilaista luonnehtivana piirteenä ja määrätynlaisesta kovuudesta toimintatapana, jota tarvitaan, jotta voisi pärjätä SOLissa.

Mikäli tämä päättelyketju hyväksytään, merkitsee se haasteita organisatorisen tilan suunnittelijoille ja myös yritysjohdolle. Liian oudot ja kauaksi totuista kulttuurisista konventioista irtautuneet symbolit ja tilaratkaisut — tai niiden poisjättäminen voivat saada ihmisen hämmennyksiin ja saada aikaan yllättäviä vaikutuksia, jonkinlaisen kulttuurikriisin. Tilojen suunnittelijoiden tehtävänä olisikin huolehtia siitä, että he ottavat huomioon paikalliset kulttuuriset normit. Yritysjohton ja organisaation jäsenten haasteena taas on miettiä, haluaako se jättää ihannetyöntekijän tai ihanneasiakkaan määrittelyn tehtävän arkkitehdin tai graafisen suunnittelijan vastuulle.

#### 7.4.4 Artefakteihin liitettävät tunneilmaisut

Tunteet ja tunneilmaisut ovat olennaisessa osassa kaikessa arkisessa toiminnassamme, kun jäsenämme jokapäiväisen toimintamme tilallisuutta ja suhdettamme ympäristöön. Subjektiiiviseen kokemusmaailmaan kiinnittyvässä tutkimuksessa tunne määrittää ympäristöön kuulumisen astetta. Ajatellaan, että mikäli emme pysty solmimaan tunnesidettä ympäristöömme, se pysyy vieraina ja etäisenä. Tilalliseen kokemukseen liittyvä tunnettu tutkimus on Yi-Fu Tuanin "Topophilia" (1974), jossa nimikäsitetä käytetään paikkaan liitettävistä positiivisista tunteista. Topofilia tarkoittaa ihmisen positiivisia tunneksiteitä aineelliseen ympäristöön, mukavuuden, viihtyisyyden, rakkauden, lämmön tai pyhyden kokemuksia. Täydellisenä vastakohtana voi olla topophobia, vastenmielisyys ja inho ympäristöä kohtaan (Relph, 1976).

Konstruktionistinen organisaatiotutkimus tarkastelee tunteita toisesta näkökulmasta. Se on kiinnostunut tunteiden ja niiden sosiaalisen ja kulttuurisen kontekstin välisestä suhteesta. Merkityksellistä ei tällöin niinkään ole se, mitä "todella" tunnemme, vaan miten ja milloin näytämme tunteitamme ja miten niistä puhumme ja miten niitä nimeämme (Fineman, 1993; 1996; 2000; Hochschild, 1983; Ilmonen, 1999).

Arlie Hochschild (1983) on kuvaillut omassa klassikotutkimuksessaan, miten tunteet ja organisaation sosiaalinen järjestys ovat vuorovaikutteisia siten, että yhteisön normit määräävät myös tunteiden osoittamisen sopivuuden. Nämä ns. tunnesäännöt ohjaavat käyttäytymistä niin työpaikalla kuin muissakin tilaisuuksissa. Tunnesäännöt ovat enemmän tai vähemmän hienovaraisia konventioita siitä, millaiset tunneilmaisut ovat toivottavia ja hyväksyttäviä missäkin paikoissa ja tilanteissa ja kuka ja miten niitä saa näyttää (Hochschild, 1983, 56–75; Fineman, 1993, 21–23; Ilmonen, 1999, 319–321). Jokaiselle onkin selvää, mitkä tunneilmaisut ovat hyväksyttäviä esimerkiksi juhlissa tai mitkä hautajaisissa. SOLissa nämä viralliset tunnesäännöt ovat selkeitä ja ääneen lausuttuja, positiiviset tunteet ovat hyväksyttäviä ja toivottavia, negatiiviset

eivät. Toisaalta SOLilaiset itse puhuivat siitä, että heille on ominaista suurempi kirjo erilaisia tunneilmaisuja kuin muille tavallisissa työpaikoissa työskenteleville, Studiossa kuulee naurua, mutta siellä voi todistaa myös riitoja, vihan tunteita ja pettymyksen ilmaisuja.

Erilaisilla tunnekokemuksilla oli tärkeä merkitys erityisesti Studion tulkinnoissa. Olennaista on tällöin erityisesti se, että tilassa on mahdollisuus etsiä erilaisia tiloja erilaisten tunteiden mukaan. Tunnetilat virittyvät erityylisten sisustuselementtien, materiaalivalintojen, ja värien kautta. Esimerkiksi yläkeran arvokkuutta henkivä tumma tyylikalusto kristallikruunuineen on paikka, johon kaikki mielellään vievät vieraansa, kun he halusivat esiintyä edukseen. Se on paikka julkiselle vieraanvaraisuudelle. Yläkerroksessa on useita soppeja puheluille, kahdenväliseen keskusteluun ja rauhallisille tai kiivaille neuvotteluille. Pehmeille sohville taas voi heittäytyä kun haluaa ottaa rennosti. Useat henkilöt ottivat puheeksi nämä erilaiset paikat, joita on eri tehtäville, tilanteille ja niihin liittyville erilaisille tunteille.

Monet ovat myös tietoisia, että Studio on tarkoitettu SOLin organisaatiofilosofian ilmentymäksi, siis eräänlaiseksi iloisuuden ja positiivisuuden tyysijaksi ja symboliksi. Entä onko Studiossa siis aina hymyiltävä ja pyrittävä peittämään kielteiset tunteet? SOLilaisten puheessa rakentuvat sekä realismi; mahdottomuus olla näyttämättä todellisia mielialojaan ja huonoja päiviä että myös kielteisten tunneilmaisujen tuomitseminen.

Se mikä tietysti tällaisessa työyhteisössä on äärimmäisen tärkeätä, että jos sulla on huono päivä, niin silloin on paras mennä kiertämään talon ympäri muutaman kerran, koska jos ihminen täällä aamulla rupeaa kertomaan, että kuinka päin honkia kaikki mahdolliset asiat ovat, niin meistähän rupeaa jokainen ajattelemaan, että mitä vikaa mulla olisikaan.-- Se meidän jokaisen vastuu on mielestäni poikkeuksellisen suuri muiden työntekemisestä. Jos ihmiset ei opettele sitä, niin mehän ollaan täällä kaikki kohta [kyyristää olkapäitä]. Aina on jollakin jotain vastoinkäymisiä tai tarjoukset eivät johda kauppaan. Jos niitä rupeaa äänekkäästi täällä vatvomaan, ja nimenomaan negatiivisella tavalla vatvomaan, niin silloin puoli toimistoa alkaa miettiä omia juttujaan. Se on mun mielestäni tämäntyyppisen tilan huono puoli. (#15)

Puheessa tilan epäkohdaksi nousee erityisesti se, että avotilassa yksittäisen ihmisen negatiiviset ja siten epätoivottavat tunnetilat saavat helposti valtaansa muutkin. Puhunta leimaa kielteiset tunteet haitallisiksi, koska ne vievät energiaa työnteolta ja tuloksen tekemiseltä. Paradoksaalista on, että vaikka SOLin filosofiaan kuuluu ihmisen huomioonottaminen nimenomaan kokonaisuutena, tässä suhteessa yksilön yksityisyys ja työ erotetaan jyrkästi. Koti- ym. murheet eivät kuulu työpaikalle eikä niitä sovi näyttää. Kriittisimmissä puheenvuoroissa nähtiin positiivisen ajattelun tapana peitellä ongelmia ja vältellä ratkai-



suja. Epäkohtien esille tuojat saavat omasta mielestään liian usein kuulla kehoituksen ajatella myönteisemmin.

Johto haluaa korostaa Studiota tukikohtina ja ilon keitaina, josta jokainen ammentaa voimaa asiakastyön vastapainona. Näytti siltä, että tässäkin suhteessa aineistossa näkyi vahva jakautuminen erilaisiin puhetapoihin. Hyvin monet esimiehet kertoivat, että he aloittavat työpäivänsä kiertämällä asiakkaiden luona, mutta että viimeistään iltapäivällä he haluavat tulla piipahtamaan toimistolle tekemään paperitöitä tai muuten vain päättämään työpäivänsä siellä. Eriytisesti näiden henkilöiden puheessa korostuu se, että he hakevat energiaa Studiolta.

Minulla on oma työhuone asiakkaan luona, jos haluan, voin vetäytyä sinne omaan rauhaani. Mielelläni tulen kuitenkin täällä Studiolla käymään, en niinkään työvälineiden, mikrojen ym. takia, ne minulla on hyvin järjestetty myös työkohteessa, vaan ihmisten takia. Täällä voi ladata akkuja. (#10)

Toisen ääripään näkemys tuottaa käsitystä Studiosta energian ottajana, ei antajana. Näissä puhujat olivat useimmiten niitä, jotka muutoinkin työskentelevät pääosin asiakkaiden luona, siivoojia tai heidän lähimpiä esimiehiään. Heillä ei juuri ole asiaa Studiolla eivätkä he tunne ihmisiä kuin ehkä sen verran, mitä ovat joskus puhuneet puhelimesta heidän kanssaan. He tulevat paikalle vain äärimmäisestä pakosta tai mieluummin jättäytyvät kokonaan ulkopuolelle. Heille Studio on vastenmielinen paikka.

- Minulla oli esimerkiksi eräs palveluohjaaja, hän varmaan kaksi kertaa suostui tulemaan Studiolle. Hän ei siis suostunut lähtemään! Hän sanoi, että mene sä vaan, mua ei kiinnosta, mä en tule sinne.

AP: No, sanoiko hän mitään syyksi siihen?

V: No, ei oikeastaan, mutta kyllä minä sen arvasin. Se oli vaan niin... hän vain ei halunnut tulla sinne. Se oli tavallaan hänelle sellainen ahdistava ympäristö, tai sellainen ettei pidä, yksinkertaisesti. (#22)

Joka organisaatiossa on tiloja, joissa vallitsee myös toisenlaisia tunnesääntöjä. Organisaatiot koostuvat itse asiassa erilaisista emotionaalisista alueista, jotka säätelevät sitä, missä ja milloin mitäkin tunteita saa osoittaa. Kahvihuoneet, kanttiinit tai lepotilat tarjoavat monissa yrityksissä mahdollisuuden tuulettaa tunteita, niissä oppilaat, asiakkaat, johtajat tai potilaat voi rauhassa haukkua (esim. Fineman, 1993, 21–22). SOL Studio on tässä suhteessa ongelmallinen paikka, sillä siellä tämänkaltaisten tunteiden näyttäminen ei ole monestakaan syystä ole turvallista.

Täällä kuitenkin kuuluu kaikki, ettei voi sillä lailla... Ja täällähän käy paljon vieraita, niin johan sekin asettaa välillä silleen, kun ei tiedä, keitä vieraita ne on, eikä vieraiden aikana muutenkaan voi kaikkea puhua. Sen takia, jos on oikein hyviä työkavereita, niin me nähdään jossain muualla, missä pystyy sitten paremmin puhumaan. (#20)

Kaiken kaikkiaan voidaan ajatella, että SOLissa työskentely vaatii työntekijöiltä tunneilmaisun kontrollia, iloisen työn tekemisen vaatimuksen saavuttamiseksi. Hochschild kehitti termin tunnetyö kuvaamaan niitä ponnisteluja, joita työntekijät työnantajan edellyttäminä joutuvat tekemään työstääkseen pois tai peittääkseen erilaiset negatiiviset tunteet (ärtymys, kyllästyneisyys, viha jne.), jotta he voisivat olla hymyileviä, iloisia ja mukavia (Hochschild, 1983, 11). Tunnetyö voi olla kytkeytynyt tilallisiin rakenteisiin ja niihin liittyviin mielikuviiin. Hochschildin tutkimuksessa lentoemäntien tunneilmaisuuksiin, hymyyn ja ystävälliseen käytökseen asiakkaita kohtaan pyrittiin vaikuttamaan kannustamalla heitä samaistamaan mielessään lentokoneen matkustamo omaan kotiinsa. Tällä pyrittiin synnyttämään lentoemännissä spontaaneja vieraanvaraisuuden tunteita matkustajia kohtaan. (mt., s. 105–107).

Myös SOLissa vaaditaan tunnetyötä myönteisyyden ylläpitämiseksi.

Musta tuntuu, että ehkä joku on ymmärtänyt väärin sen positiivisuuden ja iloisuuden korostamisen. Sehän ei tarkoita sitä, etteikö ihmisillä saisi olla pahoja päiviä. Kysymys on pikemminkin siitä, että pahoinakin päivinä ei saisi sokeutua niille hyvälle asioille, joita on elämässä. Mun mielestäni ihmisellä on kuitenkin mahdollisuus, jos se treenaa itseänsä, käsitellä ne pahat filiksensä niin, että ei lisää ympäristönsä pahoinvointia. (#21)

Puhuja rakentaa kuvaa, jossa SOLilaisen tunnetyön sisältönä on negatiivisten tunteiden (pettymykset, ärtymys, kiukku jne.) peittäminen tai työstäminen taka-alalle ja positiivisten tunteiden esittäminen, elleivät ne tule luonnostaan esiin (ks. tunnetyöstä myös Taylor, 1998; Ilmonen, 1999, 317). Tunteiden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä, harjoittelua tai "treenausta", kuten henkilö asian ilmaisee. Tilallisten ratkaisujen, värien ja muiden symbolien rooli on olla tukemassa tätä tunnetyötä. Tunnetyön manageriaalinen kontrolli ei kuitenkaan voi olla täydellistä, sillä yksilön aktiivinen toimijuus estää sen. Tätä tarkastelemme seuraavaksi.

## 7.5 SOLilainen vastarinnassa

*Alussa me oltiin ihan, että ei hitto – keltainen!  
Työntekijä, haastattelu*

Organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa on synkkiä maalailuja vahvoihin yrityskulttuureihin liittyvästä johdon normatiivisen valvonnan käytöstä ja siitä, miten työntekijöiden subjektiviteetti pyritään valjastamaan työnantajan etujen ajamiseen (esim. Kunda, 1992; Wilmott, 1993; Coopey, 1995; Taylor, 1998; Parker, 2000). Kuitenkin, tehdessään tämän kontrollin näkyväksi, monet näistä tutkimuksista paljastavat samanaikaisesti sen haurauden ja haavoittuvuuden, joka leimaa monia manageriaalisia, työntekijöiden sielua kohti kurottuvia interventioyrityksiä. Esimerkiksi Steve Taylor (1998) kertoo, miten puhelinneuvonnassa työskentelevät henkilöt oppivat hienovaraisesti ajan mittaan kokemuksensa kautta aistimaan asiakaspuhelujen aikana johdon fyysisen tai elektronisen monitoroinnin, ja sopeuttavat puhetapansa ja käytöksensä sen mukaan, tarkkaillaanko heitä vai ei. Jotkut heistä kyseenalaistivat avoimesti vaatimukset korporatiivisen persoonan esittämisestä ja halusivat työskennellä oman persoonallisuutensa mukaisesti. Työntekijöiden toivottavien ja oikeanlaisten ajatusten tai emootioiden esittämisen hallinta lipsuu auttamattomasti johdon käsistä, kaikista tarkkailujärjestelmistä huolimatta.

Työ SOLissa on vaativaa, sillä siivoussektorilla vallitseva tiukka kilpailutilanne ja jatkuvat vaatimukset pyrkiä yhä parempiin tuloksiin aiheuttavat työtahdin kiristymistä. Läsnä on jatkuva vaatimus tavoitteiden saavuttamisesta, myynnin kasvattamisesta ja yrityksen menestyksestä. Vuonna 1994 amerikkalaisen Cornell Universityn tutkijat kävivät SOLissa, joka edusti suomalaista yritystä kansainvälisessä työyhteisötutkimuksessa. Amerikkalaistutkimuksessa liiallinen työnteko nousi suurimmaksi työntekijöiden itsensä mainitsemaksi haitaksi (ks. seuraava taulukko).

<b><i>Kolme suurinta etua SOLissa</i></b>	1. Joustavuus 2. Hukka-ajan vähäisyys 3. Työn mielenkiintoisuus
<b><i>Kaksi suurinta haittaa SOLissa</i></b>	1. Pitkät työpäivät 2. Meluhäiriöt (3. -)

Taulukko 8. SOLin työkuulttuurin erottuvimmat ominaisuudet henkilöstön omien käsitysten mukaan (Rappaport, 1994).

Työn kiirettä ja raskautta kuvaavat seuraavat työntekijöiden kommentit, jotka ovat SOLin omasta haastattelututkimuksesta vuodelta 1993.

Työ on vapaata ja itsenäistä. Nyt saan ajatella. Sitä mahdollisuutta minulla ei ole ollut aikaisemmissa töissä. Työajan olen saanut sellaiseksi kuin olen halunnut. Työn on raskasta – kyllä se mehut vetää. Olen yksin kohteessa, jossa ennen oli kaksi. Nyt on kuristettu niin pitkälle, että en itse voi joustaa enää yhtään. Tulos kärsii jos vielä kiristetään. (SOLin työntekijä haastattelututkimuksessa elokuussa 1993. Lähde: Suvanto, 1994, 49)

Nykyisin siivoojat ihmettelevät, kun en enää kerkiä käymään kuten ennen. Teen melkein joka päivä 10 tuntia. Minulla on paljon pieniä kohteita. Yksi uusi, iso kohde vei useita kuukausia, että sain sen toimimaan. (SOLin työntekijä haastattelututkimuksessa elokuussa 1993. Lähde: Suvanto, 1994, 110)

Tavoitteiden kuukausittainen seuraaminen ja niiden saavuttamisen tärkeyden korostaminen saa työskentelemään kiivaasti epäonnistumisen pelossa. Aina ongelmat eivät johdu johdon asettaman riman korkeudesta, vaan toisinaan myös asiakkaista. Asiakkaiden korkeista odotuksista on syytetty erityisesti myyntiä ja julkisuutta.

Puhumme jatkuvasti laadusta kun käyn kohteissa. Laatupassi on hyvä idea. Ongelmia on, jos asiakkaalla on tiukka asteikko. Toiset eivät anna naurua, vaikka työ olisi moitteetonta ja sovitun mukaista. Silloin työntekijä kokee, että hänen työtään ei arvosteta. (SOLin työntekijä haastattelututkimuksessa elokuussa 1993. Lähde: Suvanto, 1994, 110.)

- Meillä on erilaisia kannustuspalkintoja ja palkintolahjoja. Nehän liittyy taloudelliseen tulokseen ja onhan siinä mukana näitä toiminnallisia tavoitteita, ja ne jotka siinä on onnistuneet sitten hyvinkin julkisesti ja isossa porukassa palkitaan. Niin onhan se selvää että jos mennään johonkin ja siinä on tällainen tuloksen mittaustilaisuus, niin sitten puolet porukasta tuskin kelpaa ja yksi kolmasosa tai puolet jää istumaan ja katsomaan kun muut juhlii. Se on kiva silloin kun sut palkitaan mutta se ei ole kiva kun sua ei palkita. Silloin ihmiset kokee hirveitä epäonnistumista.

AP: Eli pelkästään se, että sua ei palkita, on rangaistus, vaikka ei osoiteta sormella, että sä teit väärin.

V: Niin on. Vaikka tuntee itse, että on tehnyt parhaansa, kuitenkin jokaiselle tulee semmoinen tunne, että mä olen epäonnistunut, kun en saanut palkintoa. (#20)

Työn pakkotahtisuuden lomassa on kehitettävä keinoja, joilla selviytyä jatkuvassa paineessa ja epäonnistumisen pelossa (esim. Ilmonen, 1999, 316). SOL-aineistossa on identifioitavissa viisi tapaa, joiden avulla työntekijät käsittelevät suhdettaan työhön ja pyrkivät tarpeen mukaan torjumaan liialliset työle omistautumisen vaatimukset ja ylläpitämään omaa identiteettiään.

- Itsenäinen SOLilainen -puhe
- Omien yksityisten merkitysten käyttö ja moraalipuhe
- Huumori ja ironia
- Työn ehtojen muokkaus (salaa) itselle sopiviksi
- Työn välinearvon korostaminen

*Ensimmäinen selviytymisstrategia ja tapa käsitellä rooleja on ylläpitää käsitystä aktiivisesta ja itsenäisestä SOLilaisesta. Monissa teksteissäni solilainen ihmisihanne näyttäytyy oma-aloitteisena ja aktiivisena toimijana. Tämä tarkoittaa kaikenlaisten ulkoapäin tuotujen valmiiden ratkaisujen hylkäämistä, mukaan lukien johdon tarjoamat selitykset ja tulkinnat.*

Tää on sellainen hirveen värikäs ryhmä, semmoisia jänniä ihmisiä. Ja voimakkaita persoonia. Täällä ei toisin sanoen synny sellaista tilannetta, että jostain pystyisi pompottamaan, ja antamaan töitä, että mielessään ajattelisi, että en mä viitsi tehdä tätä, mä annan tuolle... kaikki on niin vahvoja. Ja kaikki tietää sen systeemin, että sun pitää itse ottaa selvää, ja sun pitää itse viedä se postiin, sitä ei kukaan tee sun puolestasi. (# 3)

Se arkkitehtihän ei ollut lainkaan tyytyväinen ollenkaan, sehän juoksutti meillä niitä tuoleja ja semmoisia, niinku kalusteita. Me koeistuttiin niitä ja tyrmättiin ne... Ei ne hänen ideat menneet ollenkaan läpi. Muistan, että muutamana kerran niillä oli todella kova kina. Anu, muistan, sanoi kerran, että Me täällä tullaan olemaan, me tämä maksetaan, ja me tää päätetään! Tee mitä tykkäät, noin se tehdään. Kyllä Jari [Inkinen, sisustusarkkitehti] joutui moneen kertaan muuttamaan.-- Että kyllä se sellainen kova kompromissi oli. (#12)

No, just nimenomaan semmoiset vapaat ja jotka haluaa kehittyä ja kehittyä sen mukana. Jos ne haluaa pysyä jossain vanhassa niin ei ne sopeudu tänne. Kyllä se ihan täysin totta on ja kyllä se vähän vaatii luovaa hulluutta. Ja nimenomaan semmoista kehityshalua, oli sitten vanha tai nuori. Ei välttämättä nuoretkaan halua välttämättä uudistua aina, ja kyllä se vaatii semmoista uudistumista. Ja tämä aika muutenkin, tapahtuu hirveästi muutoksia kaiken maailman asioissa, niin tämä vie siinä mukana, kyllä se vaatii semmoisen oman persoonan. Ja kaikki meidän työtavat on pitkälle vietyä erilaisia, tänä päivänä jokaisen pitää osata käyttää tietokonetta. Meidän vanhemmat henkilöt on joutuneet opettelemaan, ja kyllä se aluksi oli vaikeata. Ja jos he ei halunneet sopeutua, niin ei he sitten pärjänneet, että muutama on lähtenyt. (#17)

Puheenvuoroissa rakentuu ihanteellinen kuva SOLilaisesta itsenäisenä ja oma-aloitteisena. SOLilainen on vahva persoona, joka osaa pitää puolensa. SOLilainen on myös ehdottomasti taiteellinen ja luova, vähän hullukin, henkilö, jolta voi odottaa outoja tempauksia ja epäsovinnaisuutta. Paradoksaalisesti SOLilaisen on oltava itsenäinen, omilla jaloillaan seisova ja omilla aivoillaan ajatteleva yksilö, mutta kuitenkin avoin ulkopuolisille muutoksille ja valmis uudistumaan jatkuvasti. Joustavuus ja avoimuus uudelle ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta voisi pärjätä SOLissa. Tämä vaikutelma täydentyy seuraavassa puheenvuorossa, jossa pohditaan sitä, miten SOL näyttäytyy julkisuudessa.

Mä näen julkisuuden käytön hyvänä. Ainoa, mitä välillä ajattelee, on se, että kaikki ajatukset esitetään Liisan omiksi. Silloin sitä ajattelee, että kyllähän Liisa meidät omistaa, mutta ei se kyllä meidän aivoja omista! Mutta kyllähän Liisa omissa esityksissään tuo juuri sen yhdessä tekemisen ajatuksen. Mutta silloin kun toimittajat kirjoittaa, että Liisa Joronen on suunnitellut sitä ja tätä ja tuota. Silloin meikäläinen ajattelee, että onhan tässä muutkin mukana olleet... Mutta ymmärrän kyllä, että mistä se lähtee, olen kuunnellut niitä haastatteluja, mitä niissä on puhuttu ja ollut mukana, niin kyllä se teksti aina vääntyy. Että se on mukavampi pistää se tietylle ihmiselle ja ruveta tekemään sellaista julkisuuden persoona. Vaikka minä tykkään, että me tehdään SOLissa yhdessä, Liisa ei ole meitä tehnyt. Me olemme tehneet itsemme yhdessä Liisan kanssa ja toki hänen suosiolla avustuksellaan. (#15)

Teksti paljastaa julkisuudelta piiloutuvan vastakohtaisuuden, joka liittyy käsityksiin yrityksen olemuksen takana olevista voimista. Median kiinnostus henkilöityy Liisa Jorosen, sillä julkisuus esittää mielellään henkilökuvia ja sankaritarinoita johtajista. SOL näyttäytyy mediassa Liisa Jorosen omana luomuksena. Vastinpariksi nousee kollektiivisuus, joka perustuu kaikkien SOLilaisten yhteiseen panokseen. Puhe rakentaa SOLilaista yhteisöllisyyden voimaa ja autonomista roolia ja ajattelun vapautta. Samalla se paljastaa sen, kuinka tärkeätä Liisa Jorosen yksinomaisen auteur-roolin purkaminen on. Puheenvuoron perusteella voidaan tulkita, että solilainen aktiivisuus ei tarkoita automaattista vastakkaisuutta muiden tuottamien merkitysten sisällöille, se voi

myös olla aktiivista suostumusta merkitysten uudelleentuottamiselle ja edelleen levittämiseksi. Olennaista on aktiivinen subjektius.

*Toinen tapa pyrkiä selviytymään on viljellä työhön ja artefakteihin liittyviä omia yksityisiä merkityksiä.* Vaikka kaikille Studioissa työskenteleville on selvää, mikä on toivottava ja siten oikeanlainen tulkintakehys kullekin artefaktille, ei se estä heitä suhtautumasta omalla yksilöllisellä tavallaan organisatorisiin merkkeihin, kuten esimerkiksi seuraavassa keltaiseen.

AP: Mitä tykkäsit siitä, että teille tuli tämän uuden nimen myötä tämä keltainen väri?

V: Siitä mä en oikein tykännyt. Koska se keltainen ei mun mielestäni oikein ole positiivinen väri. (#9)

Tuota, kyllä mä olen keltaisesta väristä aina tykännyt, väristä sinällään, mutta kyllä joskus se vähän välillä ärsyttää, kun kaikki paikat ovat keltaista, mutta onhan tässä tämä punainenkin mukana, että se vähän auttaa. Kesällä se on ihan kiva, mutta talvella se on vähän sellainen väri, pelkkä keltainen. Kylmän oloinen, alastoman oloinen. (#8)

Puhujat eivät epäröi tuottaa virallisesta retoriikasta poikkeavaa tulkintaa keltaisuudelle. Huolimatta johdon suunnasta tulevasta intensiivisestä, aistimellisestä säätelystä ja kultivoinnista keltainen ei olekaan iloinen, myönteinen ja lämmin väri, vaan jotain aivan päinvastaista. Vastaavanlaista tulkintasisältöjen moninaisuutta tuotettiin myös muiden artefaktien kohdalla. Tulkitsen tämän ennen kaikkea haluksi rakentaa tulkinnan autonomian kautta omaa yksilöllistä suhdetta työympäristöön kuin tarkoitukselliseksi vastadiskurssin tuottamiseksi johdon rakentamille sisällöille.

Sen sijaan konteksti, jossa johdon tapa käyttää artefakteja asettuu kriittisimpään valoon on suhteessa varsinaiseen SOLin ydinliiketoimintoon, siivoukseen ja sen työn tekijöihin. Usein kyse on erityisesti artefaktien luoman mielikuvan loittonemisesta siivoustyön alkuperäisestä luonteesta. Eräänä päivänä keskustelin erään SOLilaisen kanssa seuraavasti. Keskustelu lähti liikkeelle naivistisista tauluista, joita Studion seinät ovat täynnä.

AP: Mitä mieltä sä olet tuosta naivistisesta taiteesta?

V: Se sopii oikein hyvin. En voisi kuvitella panevani oman kodin seinille mutta se sopii tänne. Mun rehellinen mielipide on, että jokin tässä on pellettyä, show'ta, ei siis taulut vaan kokonaisuutena.

AP: Nyt kun sä noin sanot, niin kenen taholta se on semmoista?

V: No, ehkä se on niin kuin Liisan ja enimmäkseen markkinamyynnin. Niillehän se on luontevampaa ja etu myyntimarkkinoille tällainen vähän ulkoinen rekvisiitta. Mutta se arkinen jokapäiväinen työ on kuitenkin siivoamista ja hyvin alkeellista työtä. Silloin, kun sulla on kädet täynnä työtä, puuttuu ihmisiä ja sä saat nuhteita. Negatiivista palautetta saa siivouksesta hyvin helpolla, se on tyypillinen asia, mikä heti huomataan ja sitä on helppo haukkua, ja se henkilöityy siivoojiin. Sitten kun tulee tänne, niin täällä törmää siihen kun ne miettii suunnilleen, että minkälaisia lahjoja ne tekee, minkälaista paperia ne käyttää. Hyvin kaukaiselta tuntuu verrattuna siihen, mitä se arkipäivä on.

AP: Onko sulla sellainen tunne, että tämä kaikki on enemmän markkinointia ja ulkoista varten kuin esimerkiksi työntekijöitä varten?

V: Kyllä. Silloin alkuun ei, silloin oli ikään kuin SOL-huuma, mutta nyt kun on eletty kolme, neljä vuotta, nyt tuntuu, että se käy yhä kaukaisemmaksi ja vieraammaksi. Ja siivoojille se on vielä kaukaisempi. Hyvä jos he edes tietääkään tätä kaikkea. Jos SOLilla on jokin ideologia niin ei he sitä tiedä ollenkaan. (#20)

Puhuja konstruoi tässä *moraalipuheessa* ristiriidan, joka vallitsee SOLilaisen filosofian merkkien luoman maailman ja toisaalta siivoustyön arkisuuden, kiireen ja raskauden välillä. Puhe tuottaa eroa erityisesti myynnin ja siivouksen välille. Artefaktit kiinnittyvät tässä erottelussa osaksi SOLin markkinointityötä, josta luodaan mielikuvaa todellisuudesta irrallisena toimintana, triviaalien yksityiskohtien kanssa puuhasteluna. Siivoojan työ taas näyttäytyy haasteellisena ja kovana, jatkuviin asiakkaiden ja työpaineiden vaatimuksiin vastaamisena. Näiden kahden kentän välillä vallitsee kasvava ero. Paitsi työolot myös siivoojien alhainen palkkataso korostavat tätä erontekoa ja tuovat siihen eettisen ja moraalisen aspektin.

Jos ajattelee sitä, mitä Apollon tiloihin tulee uppoamaan rahaa ja vertaa sitä esimerkiksi meidän siivoojien palkkoihin, niin kyllä ottaa aivoon. (#22)

Myös tämä puhuja rakentaa eettisen vertailuasetelman paheksumalla rahan laittamista tilojen kaltaisiin seikkoihin, kun samalla summalla voitaisiin kohentaa siivoojien palkkoja. Apollon tilojen suunnittelu näyttäytyy kerskailevana ja tuhlailevana toimintana, joka asettuu liian suureen kontrastiin siivoustyön realiteettien kanssa.

*Kolmas selviytymisen tapa on käyttää huumoria ja ironiaa.* SOLilaisten diskursseissa erityisesti nauru ja ironia nousivat esiin muotoina, jolla ylläpidetään tasapainoa työroolin ja oman subjektiviteetin välillä. Tosin oli ilmeistä,



että osa tarinoista jäi minulta kuulematta. Eräs SOLilainen uskoutui minulle todeten seuraavasti:

En kehtaa sulle kaikkea kertoakaan - meillä on niin hirveätä herjaa näistä SOL -jutuista, SOL-[nauru]ilmeistä, niin levottomia juttuja, ja tavallaan me pistetään aika huokealla tätä juttua.

Mä inhosin käydä Studiolla. Mulla oli yksi hyvä kaveri, me käytiin yhdessä Studiolla hoitamassa asioita. Me mentiin aina yhdessä ja me aina naurettiinkin pihalla, että no niin, otetaanpa nyt SOL -ilme päälle, ja sitten oikein sellainen (ottaa leveän tekohymyn kasvoilleen).. oikein sellainen ”Moiii”.... (naurua) Monta kertaa meillä oli niin hauskaa, me kikatettiin siellä aulassa oven takana, ja me ajateltiin, että ei me voida mennä sinne. Ja aina kun me tultiin, niin sanottiin toisillemme, että otapas nyt virkailme päälle. (#22)

SOLin pääkonttori on yhteisönä niin pieni, että avoimeen vastarintaan julkisesti ryhtyvä ottaa riskin. Tämän vuoksi on turvallisempaa ilmaista vastarinta verhotummin, suuremmassa ryhmässä ja usein esimerkiksi ironian keinoin. SOLilaisille ominainen ilmaisukeino ovat erilaiset kabareet, sketsit ja teatteriesitykset. Näissä käsitellään SOLin filosofiaa, otetaan lausahduksia johtajien puheesta ja yhdistetään niitä humoristisesti ja yllättävästi uusiin konteksteihin. Esitykset suunnitellaan ja valmistellaan huolella. Liisa Joronen kertoo eräästä tällaisesta tapauksesta:

Meillä oli kahden ihmisen läksiäiset, ja nämä kaksi esittivät seuraavanlaisen kuvaelman. Studio oli ihan pimeänä. Keskellä siinä oli ruumisarkku, jossa oli auringonkukat päällä, oli tehty sellainen SOLilaisen näköinen ruumisarkku ja kaikki katsovat ympärillä. Ja ideana oli se, että he muka olivat itse siinä arkussa, oli ikään kuin sieltä ruumisarkusta olisi kuulunut kaksi ääntä.

Ja he siellä puhuvat keskenään, että täällä me nyt ollaan mullan alla. Niillä oli sivummalla leikkihuoneessa mikki, johon ne puhuivat. Toinen ääni kysyi, että minkä takia me näin ahtaassa makaamme, miksi meidän täytyy olla samassa ruumisarkussa. Toinen vastasi kertomalla, että meidän uusi palvelusmiehemme, sanotaan nyt vaikka Salla, oli saanut Anulta tehtäväksi järjestää hautajaiset näille poislähtijöille. Ja Salla oli tehnyt budjetoitvirheen, hän oli budjetoinut liian pienet kulut siihen ja rahat loppui kesken. Salla meni sitten Anun luo, kun ei ollut tiennyt, mitä tehdä. Anu sanoi vain, että budjetit pitävät, ja käytä SOLilaista luovuutta. Ei mitään muuta ohjetta. Salla mietti ja mietti ja keksi keinon, että hän hautaa nämä ihmiset yhteisessä arkussa, säästää sillä ja budjetti pitää.

Toinen ääni arkusta sanoo sitten, että "No, minkä takia täällä on lehdistöä taas niin hirveästi paikalla?", jolloin toinen ääni sanoo, että "Tuija tietenkin keräsi lehdistön paikalle katsomaan tätä SOLilaista luovuutta". Kaikki lehdet kirjoittaa, että näin uskomaton tapaus on sattunut, että haudataan samaan arkkuun, semmoistahan ei muuten ole tapahtunut. Ja sitten Liisa kaiken aikaa käy kiittelemässä, kuinka säästäväistä porukkaa täällä on.

Siinä tapahtui myös, että kaikki katsoi sitten meitä, miten me reagoidaan Anun kanssa. Mutta, päinvastoin, mä olin hirveän tyytyväinen, että ne oli oikeita asioita osanneet ottaa sieltä. Se oli minusta ihan uskomattoman huikea juttu.

Hauska tarina sisältää useita pieniä piikkejä yhtiön ideologiaa kohtaan, auringonkukkien käyttö, liioiteltu säästäväisyys, lehdistön kutsuminen joka tilaisuuteen ja SOLilaisen luovuuden hokeminen ovat niistä näkyvimpiä. Hautajaiset yrityksen jättämisen metaforana on kekseliäs. Merkillepantavaa on myös, että tarinan sankari on jälleen nokkela ja epäsovinnaisia ratkaisuja kaihtamaton SOLilainen, joka ei jää pulaan missään tilanteessa.

*Neljäs tapa on muokata esimiehiltä salaa tai joskus myös avoimesti työn (ja siis myös artefakteja koskevia) yksilöllisiä ehtoja itselle sopiviksi*, luovimalla tilanteen vaatimalla tavalla (ks. esim. Ilmonen, 1999, 316). Kyse on siitä, että työpaikan virallisia ja epävirallisia sääntöjä kierretään tai taivutellaan omaksi eduksi.<sup>39</sup> Tällaisena voidaan pitää edellä kerrottua pysyvien istumajärjestysten ylläpitämistä, joka on tosin hyvin avointa sääntöjen uhmaamista. Kyse on siitä, kuka kontrolloi ja ohjaa omaa työtä. Työntekijän tavoitteena on voittaa itselleen epävirallinen ja salainen kontrolli oman työnsä ylitse (Kortteinen, 1992, 134). Kenttämuistiinpanoissani helmikuulta 1995 olen kirjoittanut toisesta, paljon pienemmästä asiasta seuraavasti:

NN kertoo, että ihmiset käyttäytyvät selkeästi eri tavalla silloin kun pomot (Liisa Joronen ja Anu Eronen) ovat paikalla. Esimerkiksi vapaaehtoisia löytyy ikäviin tehtäviin silloin huomattavasti helpommin. Yleensä erityisesti myyjät ovat nihkeitä osallistumaan ei-kenenkään töihin, kuten kahvinkeittoon tai tiskikoneen täyttämiseen. Nyt on sitten jouduttu tilaamaan kahviautomaatti.

Vapaaehtoisten löytyminen kahvinkeittoon tai tiskikoneen täyttämiseen lieinee sinällään triviaali esimerkki, mutta paljastaa jotain Studion sisäisestä hierarkiasta. Myyjät näyttävät tarinassa parempana väkenä, joka ei halua alentua vähäpätöisiin töihin ellei ole aivan pakko. Toisaalta johdon taholta tämänkaltaisen hierarkia on haluttu jyrkästi purkaa, kaikkien osallistumista kaikkeen odotetaan, ja se on myös selväsanaisesti tuotu julki. Johdon ollessa paikalla myyjien on siis esitettävä hyvää SOLilaista, joka ei katso mihin työhön tarttuu. Myyjille rakennetaan tarinassa roolia kapinallisina, jotka uhmaavat ohjeita ja käyttävät tilanteita hyväkseen, kunnes saavat tahtonsa lävitse, tässä tapauksessa kahviautomaatin muodossa.

*Viides tapa on keskittyä työn tekemiseen ja yrittää suoriutua siitä mahdollisimman nopeasti.* Tässä puhettavassa sisältönä on, että kiire ja pitkät työpäivät

<sup>39</sup> Tätä on kuvannut tarkemmin muun muassa Kortteinen, 1992, 132–142.

aiheuttavat sen, että työympäristön kaikkia ominaisuuksia ei pysty tai halua käyttää hyväksi.

Nämä toimitilat menee hirveästi hukkaan, nämä hienot biljardipöytä ja kuntosalit ja nämä kaikki, näitä käytetään hirveän vähän. Lastenhoituhuoneessa käydään oikeastaan hyvin harvoin ja kuntosalilla nyt ehkä vähän, enkä usko, että hirveästi kukaan käy iltaisinkaan. Sääli, kun on hirveän hyvät hienot jutut, ja vaikka sä voisit keskellä päivää tulla pelaamaan, ei sitä kukaan kiellä, mutta ei vaan ole aikaa. Sitä työtä on vaan niin paljon ja kuitenkin suurin osa haluaa noudattaa jonkinlaista työaikaa. Tavallaan käytäntö asettaa kuitenkin ne tietyt normit ja rajat. (#20)

Tekstissä puhutaan haluttomuudesta hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa esimerkiksi kuntoilemalla tai pelaamalla biljardia työnteon sijaan tai sen lomassa. Työaika halutaan pyhittää työnteolle, vaikka se merkitseekin samalla fyysisten puitteiden ja resurssien tuhlausta. Puhuja viittaa myös käytännön asettamiin rajoihin, näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan vaatimukset tai työn ulkopuolinen elämä perhe-elämä, ystävät tai harrastukset. Teksti tuottaa näin vastakohtaisuutta työn ja vapaa-ajan välille ja torjuu tilanteen, jossa yksilön koko kapasiteetti otettaisiin työnantajan käyttöön.

Mitä pidemmälle aika kuluu, sitä selkeämmin tietty innostus olla rakentamassa SOLilaista yhteisöä alkaa laantua. "Nykyisin ihmiset osoittavat entistä avoimemmin, jos heitä eivät johdon kaikki ideat miellytä," totesi eräs alusta asti mukana ollut v. 1995, kolme vuotta SOLin syntymisen jälkeen, ja jatkaa: "SOL on yritys, jossa kaikki eivät hyväksy johdon filosofiaa, ja näyttävät myös sen".

## 7.6 Artefaktit kulutuksen kohteena

Kaikki se, mitä oli ollut tähän mennessä havaittavissa SOLilaisten kertomuksista ja kaikista niistä erilaisista episodeista, joita olin ollut todistamassa, piirsi hyvin selkeän kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Se kertoi siitä, että organisaation tilajäsentely, tavarat ja niihin liittyvä symboliikka ovat hyvin kiinteästi ja monimutkaisin vuorovaikutussitein osallisina luomassa fundamentaalista kokemusta työn tekemisen prosesseista tavallisessa toimistotyössä. Oli tulkittavissa, että artefaktien aistimellisuus ja niiden merkitys kollektiivisen tiedon ja muistin ylläpitämisessä ja käyttäytymisen ja vastarinnankin ohjaamisessa oli tärkeä. Se osoittaa, että artefakteilla on oma roolinsa yrityksen kulttuurin rakentajina ja ylläpitäjinä. Niitä käyttävät sekä johto että työntekijät.

Tästä syystä oli hämmentävää huomata, että aineistossa oli kaikesta huolimatta myös viitteitä hyvin toisenlaisesta suhtautumistavasta. Ne osoittivat paradoksaalisesti, että artefakteilla nähtiin olevan työstä ja jokapäiväisestä todel-

lisuudesta täysin irrallinen aspektinsa. Erityisesti tämä toisenlainen suhtautuminen näkyi puhuttaessa ideakilpailuista, sillä monet SOLilaisten kommentit osoittivat, että he eivät itse asiassa suhtautuneet lainkaan vakavasti tai tarkoituksellisesti työympäristönsä suunnitteluun. He eivät muistaneet enää lainkaan, mitä olivat ehdottaneet Studion sisustukseksi tai yrityksen nimeksi. Vaikutti siltä, että lopputulos olisi ollut heille täysin yhdentekevä tai että vaihtoehtoja oltiin tehtailtu tarkoituksena saada aikaan ainoastaan mahdollisimman paljon ehdotuksia. Johto sen sijaan oli vakuuttanut, että esimerkiksi Studio oli luomus työntekijöiden toiveista ja unelmista. Hyvin tyypillisiä olivat seuraavanlaiset kommentit:

AP: Nimestä vielä... Siitähän järjestettiin myös ideakilpailu...?

V: Joo, niin oli. Mäkin muistaakseni laitoin sinne kuuskytä vaihtoehtoa (naurua) tai jotain niillä nurkilla... Ei kyllä valittu sitä mun... (remakkaa naurua).. (#3)

AP: Onko täällä [Studiolla] jotain sun ideoita toteutettu?

V: Voi hyvänen aika! ... En kuule muista, kerta kaikkiaan... me laitettiin niin paljon kaikenlaisia... toi kuntosali taisi olla yksi niistä monista, me laitettiin niin kauheasti niitä. Mutta, ei nämä varsinaisesti ole mitkään minun. (#8)

Mitä tästä oikein olisi pääteltävä? Otan uudelleen esille Tiina Elovaaran ja Merja Rissanen (1994) tutkimuksen, jossa he ovat kuvanneet SOLin aloitetoimintaa 1990-luvun alkupuolella. Vuonna 1992 kymmenen viikon aikana kerättiin lähes 25000 kehittämisaloitetta noin 2500 työntekijältä. Elovaara ja Rissanen puhuvat samasta ilmiöstä. He totesivat, että kaikki eivät ottaneet aloitekampanjaa vakavasti, vaan monet tähtäsivät mahdollisimman suureen määrään aloitteita. Suuri määrä nimenomaisesti pääkonttorin toimihenkilöiden<sup>40</sup> aloitteista oli ollut toteuttamiskelvottomia hupialoitteita (Elovaara – Rissanen, 1994, 72). Hupialoitteiden määrä selittyi osaksi myös sillä, että monet olivat kokeneet, että kampanjan aikana ihmisiä kannustettiin tuottamaan aina vain lisää aloitteita, jolloin niiden käyttökelpoisuus väistämättä kärsi. Mielenkiintoinen tieto on myös, että SOLin Seinäjoen alueella nämä hupialoitteet puuttuivat kokonaan. Siellä aloitteet olivat käyttökelpoisia ja kohdistuivat tekijöiden omaan työhön. (Elovaara – Rissanen, 1994, 79). Vaikuttaa siis siltä, että työntekijöiden osallistumisessa työnsä ja työympäristönsä suunnitteluun on Helsingin pääkonttorilla itsetarkoituksellisia piirteitä. Tällöin tärkeätä on toiminnan muoto ja puitteet, ei niinkään sisältö tai lopputulos.

Juuri tämä itsetarkoituksellisuuden kokemus tekee aloitetoiminnasta, nimen keksimisestä tai sisustuksen suunnittelemisesta kiehtovan. Onko kyseessä

<sup>40</sup> Elovaaran ja Rissanen tutkimuksessa vertailtiin SOLin kolmea ryhmää, hallintoa, Helsinki-Vantaan lentoasemaa ja Seinäjoen aluetta.

ollut yksinomaan johdon suositus mahdollisimman suureksi määräksi? Vai ovatko kaikenlaiset osallistuttavat kilpailut tulleet niin tavanomaiseksi ja erottamattomaksi osaksi SOLilaista elämänmuotoa, että ihmiset eivät enää jaksa innostua yksittäisestä tapahtumasta, sen tarkoituksesta tai sen yksityiskohtaisista tuloksista? Toiminnalla on taipumus muuttua ennemminkin vapaaksi tai joskus jopa viihteelliseksi sosiaalisen kanssakäymisen muodoksi, jos sillä ei ole suuria kosketuspintoja taloudelliseen tai käytännölliseen työn tekemiseen ja toimintaan.

Käsitykseni mukaan SOLissa erityisesti artefaktien synnyttämiseen liittyvät kilpailut ja tempaukset ja sitä kautta myös itse artefakteihin vielä tutkimushetkelläkin liitettävät merkitykset saivat piirteitä, jotka muodostivat selkeän itsetarkoituksellisen toiminnan alueen. Vaikka kyseessä oli sinänsä vakavasti otettava ja välttämätön asia kuten yrityksen nimen päättäminen, otetaan tästä todellisuudesta etäisyyttä ja korvataan se keveydellä ja leikkimielisyydellä. On vaikeata kuvitella, että joku olisi paneutunut vakavuudella yrityksen nimen miettimiseen, jos hän on lähettänyt kilpailuun kuusikymmentä ehdotusta. Ehdotusten hillitön tuottaminen ja keksimisen luova prosessi ovat silloin pääasioita, ei ideoiden tosiasiallinen sisältö tai niiden toteuttaminen. Toimintaa ohjaavat spontaani hulluttelu ja hetken mielijohdeet.

Artefaktien trendinomaisuuteen viittaavat käsitykset siitä, että nimet, merkit ja kuvat – itse asiassa kaikki yrityksen filosofian osatekijät - eivät ole pysyviä, vaan kun ne ovat eläneet oman aikansa, täytyy ne vaihtaa uusiin. Kuvaava on seuraava työntekijän kommentti:

Kyllähän kaikki tällainen ei varmaan elä pitkään, sen trendi on aika lyhytaikainen, tällaisella tuotteella [laatupassi], että sitten pitää keksiä joku seuraava. --- Tämän kaltaiset asiat voi olla aika nopeita, nämä kulissit. Mutta nämähän on rakennettu niin halvalla, että nämä on helppo laittaa uusiksi. (#13)

Työpaikan puitteilla, tavaroilla, merkeillä ja symboleilla nähdään olevan oma selkeä elinkaarensa, ne eivät ole ikuisia ja pysyviä. Niillä voidaan leikitellä, niitä voidaan purkaa ja rakentaa uusia tarpeen mukaan, siis kuluttaa, kuten mitä tahansa muitakin hyödykkeitä. Seuraava puhuja yhdistää myös SOL-huudot tähän samaan kategoriaan:

AP: Teillähän jossain juhlissa on sellaista, että SOLia huudetaan, miten siihen oikein suhtaudutaan? Käykö se ihan luonnostaan?

V: En mä tykkää yhtään. Alkuun ehkä tykkäsin enemmän mutta se hurma on karissut, alkaa tulla semmoinen olo, että se rupeaa ärsyttämään. Nyt pitäisi keksiä tavallaan jotain uutta, kun se vanha kaikki mikä on ollut alkaa ärsyttää, jokin uusi juttu.

AP: Onko sulla semmoinen olo, jos ajatellaan tätä toimistoakin, niin että tämä on vain tällainen hetkellinen jippo ja sitten on pakko keksiä jotain uutta? Että se on vain lyhytaikainen juttu?

V: Joo, kyllä. Tästä huutamisesta on puhuttu muiden kanssa, ja siitä on aika monia mielipiteitä. Ne ihmiset, jotka on olleet alusta asti töissä, uusista mä en tiedä, mutta heiltä on kuultu ihan samantyyppistä. Että sen takia jotain uutta nämä vanhemmat kaipaa, tai ei he iältään vanhempia ole mutta on olleet täällä alusta asti. (#20)

Kulutus ja tavarat kytkeytyvät monipolvisesti yhteen, sillä modernin tavaramaailman dynamiikkaan pureutuva tuotannon ja kulutuksen sosiaalishistoriallinen tutkimus on havainnut, että useiden hyödykkeiden synnyn ja yleistymisen taustalla on useimmiten leikinhalu ja uteliaisuus kun rationaalinen tarveharkintaisuus. Monet kulttuurimme keksinnöissä ja toiminnan muodoissa silmiinpistävin piirre on ollut juuri niiden lelun- tai leikinomaisuus, ensimmäiset autot, puhelimet tai kirjoituskoneet ovat olleet epäluotettavia ja liki käyttökelvottomia ja junien tai elokuvan tehtävä on ollut pikemminkin tekninen kuriositeetti kuin se käyttötarkoitus, jonka me nykyisin niillä tunnemme. (Salmi, 1996, 107; Pantzar, 1996; 1997; 2000a; 2000b.)

Mika Pantzar on esittänyt käyttötavaroiden elinkaaren käsitteellistykseen, jonka hän toteaa itse asiassa sopivan koko länsimaisen kulutusyhteiskunnan muutoksen kuvaukseen (Pantzar, 1996, 69–73). 1800-luvun tekniikan kulutusta luonnehti leikinomaisuus, kun taas seuraava vuosisata on leimallisimmin rationaalisuutta, käytännöllisyyttä ja kulutuksen manageriaalista hallittavuutta painottava aikakausi. Rationaalisen kulutuksen kauteen on helppo sijoittaa se ajattelutapa, jonka mukaan toimistotila on tarkoitettu työntekoon, tietokone tekstinkäsittelyyn tai sähköposteihin ja puhelin yhteydenpitoa varten, Yrityksen nimi ja tunnusvärit palvelevat käytännön liiketoimintaa erottamalla yrityksen muista samalla alalla toimivista.

Uusin aikakausi, jota nyt elämme on se, jota Pantzarin mukaan luonnehtii kulutus eräänlaisena taidemuotona (Pantzar, 2000a). Tänä arjen estetisoinnin aikakautena esineiden käyttötarkoitus irtoaa alkuperäisestä tehtävästään ja alkaa elää omaa elämäänsä (Featherstone, 1991, 65–82). Tämä kulutus ei koske vain käyttöesineitä, vaan myös tiloja, värejä ja muita merkkejä. Myöskään työympäristöt eivät voi olla irrallaan tästä estetisointikehityksestä. Kuten Zygmunt Bauman toteaa:

"Like everything else, -- jobs must be "interesting" – varied, exciting, allowing for adventure, contain certain (though not excessive) measures of risk, and giving occasion to ever new sensations. Jobs that are monotonous, repetitive, routine, unadventurous, allowing no initiative and promising no challenge to wits nor a chance for self-testing and self-assertion are "boring". --- Such jobs are devoid of aesthetic value and for that reason stand little chance of becoming vocations in a society of experience-collectors." (Bauman, 1998, 33–34)

Työympäristöltä halutaan sellaista vaihtelua, houkuttelevuutta ja aistien stimulaatiota, joka puuttuu erityisesti toimistotyöstä, joka on yksitoikkoista ja rutiineja toistavaa. Tätä ei uusi teknologia ole pystynyt poistamaan, vaan se on tehnyt monin paikoin työn entistäkin monotonisemmaksi. SOLissakin on nähtävissä, että vaikka toisaalta alati läsnä on vakava ja välttämättömyyksiin reagoiva tarpeen tyydytystä mukaileva suhde artefakteihin, kuten nimen, värien tai tilan tarpeellisuus ja hyödyllisyys liiketoiminnan tukemisessa, on sen rinnalle tullut luova kuluttaminen, jonka pääasiallinen sisältö muodostuu vanhan kyseenalaistamisesta, rutiinien välttämisestä, mielihyvän etsinnästä ja elämyksien hakemisesta. Vaikka siivous- ja toimistotyön rutinisoitumista vastaan on SOLissakin taisteltu jatkuvilla rakenteellisilla ja työn sisältöön ja toimintatapoihin puuttuvilla muutoksilla, tarjoaa artefaktien kanssa leikittely ja niiden kuluttaminen sellaisen mahdollisuuden itseilmaisuuksiin ja arjesta irtiottoon, joka näyttää saavan vastakaikua Studioissa työskentelevissä.

## 7.7 Yhteenveto

Tämän luvun alussa lähdin etsimään keskeisiä teemoja, jotka nousevat esiin puhuttaessa artefakteista. Kysymys oli, miten Studiolla työskentelevät SOLilaiset, johdettuina ja omaehtoisesti, konstruoivat keskeisten artefaktien merkityksen. Olen tarkoituksellisesti pyrkinyt hyvin konkreettiseen artefaktien arkielämän merkityksensä maailman kuvaukseen, sillä olen halunnut korostaa, että laajennettaessa tarkastelua koko Studion henkilökunnan tulkintoihin artefaktit näyttäytyvät huomattavasti moniulotteisempina kuin mitä voisi johdon näkökulmasta päätellä.

SOLilaiset artefaktit toimivat muistin ja tiedon kiintopisteinä. Ne tuottavat käsitystä ajasta, siitä, miten tähän pisteeseen on tultu, ja miten tästä jatkettaisiin eteenpäin. Artefaktit rakentavat jatkuvuuden kokemuksesta, ne antavat muodon yrityksen toiminnalle ja tulevaisuuden toiveille. Samalla ne tulkittujen ominaisuuksiensa kautta rakentavat eroa kaikkiin niihin ryhmiin, joista halutaan erottua. Näitä ulossuljettavia aatteita tai ryhmiä ovat vanha lindströmiläisyys, muut siivousyritykset ja ylipäättään perinteistä työskentelyä noudattavat suomalaiset yritykset.

Artefakteihin, kuten muihinkin kulttuurisiin ilmiöihin liitettyjen kielellisten luonnehdintojen avulla SOLilaiset voivat ryhmänä liittyä toisiinsa. Kun merkitykset ymmärretään samansisältöisinä, on se omiaan vahvistamaan kulttuurista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erityisesti monet SOLin pääkonttorilla työskentelevät jakavat tässä suhteessa artefakteihin liittyvän kulttuurisen tiedon ja muodostavat yhtenäisen ryhmän verrattuna moniin tilasta etäällä työskenteleviin. Näitä ulkopuolelle jääviä ovat erityisesti siivoojat, joista jotkut eivät olleet lainkaan tietoisia nimeen tai tilan ominaisuuksiin liittyvästä tarkoitettusta symboliikasta. Mikäli ei ole selvillä mistä puhutaan, ei voi samalla tavoin liittyä muihin ja kokea samankaltaisuutta muiden kanssa.

Suhde artefakteihin pohjautuu fundamentaalisimmin aistimellisten kokemusten varaan, ja nämä kokemukset tai niiden puuttuminen näkyvät siinä, miten myös muut sosiaaliset ja kulttuuriset kokemukset, kuten tervehtiminen tai ryhmään kuulumisen, rakentuvat. Erityisen tärkeätä on SOLilaisille on katsominen ja katseen esteetön kulku tilassa, sillä se luo tunteen yhteisen tavoitteen eteen työskentelystä ja yhteenkuuluvuudesta ihmisten kesken. Toisaalta Studion varjopuoli on vapaan katseen totalisoiva ja valvova aspekti, joka saa ihmisen varpailleen ja kysymään itseltään: tarkkaileeko joku juuri nyt minua? Käyttäydynkö varmasti oikein? Esitänkö odotetulla tavalla SOLilaista ihanneyöntekijää?

Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden rinnakkaiselon tuoma jatkuva jännite aiheuttaa ongelmia monissa yksittäisissä arjen asioissa. Keltaisiin vaatteisiin pukeutuminen, SOL-huutoihin osallistuminen tai istumajärjestykset ovat asioita, joissa jokainen joutuu tasapainoilemaan oman itseyden ja SOLilaisen virallisen filosofian tuottamisen välillä.

Oman identiteetin ja yhteisöllisyyden houkutusten aiheuttama monimielisyys ei kuitenkaan kaikissa puheissa tule esiin ahdistavana ja omaa autonomiaa kuristavana. Aineistossa näyttäytyy SOLilainen organisaatiokansalainen, joka on myös joustava ja kekseliäs roolien vaihtaja ja tilanteesta toiseen sukkuloiva selviytyjä. Useampien maailmojen ja totuuksien olemassaolo ei vaivaa häntä, vaan eri identiteetteihin asettaudutaan sujuvasti. Välillä ollaan työroolin ja -tilanteen vaatimia auringonkeltaisia SOLilaisia, välillä taas jotain muuta. Puheenvuorot rakentavat kuvaa itsenäisestä toimijasta, jonka aseena roolien väliseen ahdistukseen ovat omat yksityiset merkitykset, työn ehtojen itsenäinen muokkaus, ironia ja huumori, työn välinearvon korostaminen sekä arkipäivästä etäisyyttä ottava asenne. Työn merkit rakentuvat näiden ihmisten arkipäivässä dynaamisina: niiden merkityksillä on oma historiansa ja elinkaarensa, niiden symboliikkaa synnytetään, kulutetaan ja sysätään lopulta syrjään tarpeettomana. Kaikki organisaation jäsenet osallistuvat jatkuvaan ja aktiiviseen merkitysten tuottamiseen ja niistä neuvotteluun, he ei välttämättä halua taipua johtajan antamiin merkityksiin eivätkä halua näyttäytyä



johtajansa luomuksen toteuttajina. Toisaalta aktiivisuus ei myöskään välttämättä aina tarkoita vastarintaa, se on myös paikoitellen aktiivista suostumusta niihin merkityksiin, joita johto haluaa tuottaa. Joka tapauksessa SOLissa näyttää käyvän vilkas symbolinen liikenne joka suuntaan.<sup>41</sup>

Voidaankin sanoa, että vaikka Studiolla työskentelevät ovat tietoisia johdon tarkoittamista merkityksistä, ei tämä kahlitse heidän mielikuvitustaan tai tapansa merkityksellistä artefakteja. "Viralliset" merkitykset ovat osa SOLilaisten tulkintarepertuaaria, ja ne otetaan tilanteen niin vaatiessa käyttöön, mutta ihmiset eivät ole välttämättä niihin sidottuja. He tietävät, että tv-toimittajalle kuuluu kertoa SOLin keltaisen ilmentävän aurinkoista, palvelua ja iloista työn tekemistä, tai että asiakkaalle mentäessä on pukeuduttava keltaiseen työasuun. Nämä seikat eivät kuitenkaan estä heitä toteamasta, että he eivät itse henkilökohtaisesti pidä keltaisesta väristä, tai että he huonona päivänään myös antavat huonon tuulensa näkyä ja kuulua Studiolla.

Sen sijaan aistien vähittäisen adaptaation ja artefaktien materiaaliin ominaisuuksiin tottumisen kautta johdon haluamista merkityksistä näyttäisi tulevan hiljaisesti ja huomaamattomasti osa myös kollektiivin muiden jäsenten normittamaa todellisuutta. Keltaisesta väristä tulee ajan mittaan totunnaista ja oikeata, jotain sellaista, johon paitsi halutaan pukeutua ja nähdä ympärillä myös sellaista, jota ryhdytään tarvittaessa jopa aktiivisesti etsimään, kuten esimerkki aineistossani osoitti. Aistimellisessä totumisessa tulevat näkyväksi fyysisen ympäristön eri tasot; artefakteilla on vaikutusvaltaa paitsi symboleina, myös materiana ja kehollisena kokemuksena.

Aistimellisuus ei ole vain biologista vaan myös yhteisöllistä ja kulttuurista (Salmi, 2001). On siksi luultavaa, että SOLiin keltaiseen maailmaan sosiaalistunut huomaa keltaisen eri tavalla kuin muut erityisesti liikkeessaan tutun työympäristön ulkopuolella. Kaiken kaikkiaan, mikäli pidämme kulttuurintutkimusta juuri arkitodellisuuden tarkasteluna on selvää, että juuri aistiadaptaatio rakentaa tätä arkipäiväisyyttä ja tavallisuutta, jonka ansioista artefakteista tulee osa kulttuurista normaaliutta.

---

<sup>41</sup> Ilmaisusta olen velkaa Parkerille, 2000, 230.



## 8 ARTEFAKTIEN RAKENTAMISESTA ORGANISAATION KULTTUURISEN IDENTITEETIN RAKENTAMISEEN

*Muutos oli suuri: vanhasta hyvästä lindströmiläisestä kulttuurista ja pesulaimagosta siivouspalveluyritykseksi. Yhtäkkiä ollaan erilaisia, ollaan aurinkoinen SOL Siivouspalvelu. Muututaan punaisesta keltaiseksi. Uskottiin, että innostus on hyvä asia. Se oli minun ensimmäisiä tekojani, kun vedettiin Anun kanssa road show, kierrettiin ympäri maata kertomassa ihmisille, että nyt Liisa Joronen on lunastanut, meillä on tulevaisuus edessä, positiivisia asioita on tapahtumassa, että nyt kävi hyvin. Itse uskottiin siihen. Liisa Joronen Fakta-lehdessä 2/1994*

### 8.1 Artefaktit ja organisaation omaleimaisuus

Yllä olevassa Liisa Jorosen kuvauksessa kiteytyvät osuvasti ne monet tapahtumat ja muutosprosessit, joita SOLissa toteutettiin alkuvuodesta 1992. Yritys muuttuu vanhasta uudeksi, se erottuu pesulan varjosta siivouspalveluyritykseksi, väreiltään sini-puna-valkoisesta keltaiseksi, ideologiaansa perustuen aurinkoa tarkoittavaksi SOLiksi. Johto innostaa voimallisesti väkeä kääntämään katseet tulevaisuuteen liki uskonnollisin sanankääntein. Myös artefakteilla on näissä muutoksissa oma tehtävänsä.

Tutkimukseni alussa halusin tarkastella artefaktien merkitystä ja suhdetta muuhun kulttuuriin. Tätä varten olen kuvannut edellisissä luvuissa artefaktien kautta avautuvia näkymiä SOLilaisen kulttuuriin, johtamista ja artefaktien tulkintoja. Artefaktit vaikuttavat olevan myös osa yrityksen kulttuurin kokemista sen sijaan, että ne olisivat vain marginaalisia, "todellisen" kulttuurin heijasteita (vrt. Schein, 1987, 32-33). Ne näyttäisivät tarjoavan johtajalle välineen pyrkiä vaikuttamaan työn tekemiseen liittyviin tulkintoihin. Samalla niillä on osansa arkipäivän rakentajina SOLilaisille työntekijöille Studiolla. Silti vaikuttaa siltä, että jotain olennaista on jäänyt sanomatta. Tämän takia on syytä palata uudelleen kysymykseen artefaktien roolista koko yrityksen kulttuurin kannalta? Mikä siis oli artefaktien merkitys koko yritykselle sen alkutaipaleella?

Kenttätöön loppuvaiheessa tajusin, että sekä artefaktien johtamisella että niitä koskevilla tulkinnoilla on vielä yksi yhteinen nimittäjä, jota en ollut tullut

ajatelleeksi, nimittäin organisaation identiteetti. Näytti selvältä, että samalla kun suunniteltiin ja toteutettiin organisaation artefakteja, pohdittiin ja rakennettiin myös käsitystä organisaation olemuksesta, omaleimaisuudesta ja identiteetistä. Mikä me olemme? Mistä tulemme? Minne olemme menossa? Tämä identiteettipohdinta kiteytyy artefakteissa. Tapa, jolla SOL-nimi, logo, tunnuskäytännöt ja Studio suunnitellaan ja toteutetaan, ja se, miten henkilöstö tähän prosessiin suhtautuu, osoittavat, että kyse on muusta kuin pelkän viestinnällisen yrityskuvan luomisesta. Nimi, logo ja toimitilat ovat tärkeitä uuden yrityksen käyntiinlähdyksessä. Ne antavat konkreettisen muodon ihmisten ponnisteluille, kaikille suunnitelmille, ideoille, periaatteille, toiveille ja unelmille, jotka tulee säilyttää ja viestiä edelleen. Ne halutaan saada sovittua ja valmiiksi niin pian kuin mahdollista. Niistä syntyvät suurimmat kiistat, joissa erilaiset kilpailevat todellisuuden tulkinnat kohtaavat ja joissa tunteet ja mielikuvat merkitsevät vähintään yhtä paljon kuin ns. rationaalinen päätöksenteko. Kun artefaktit on ratkaistu, kaikki ovat huojentuneita.

Nimi, logo ja toimitilat voidaan nähdä kolmena keskeisenä artefaktina, joihin yrityksen olemus, ihmisten välinen yhteenkuuluvuus ja koettu ainutlaatuisuus halutaan yrityskaupan jälkeisessä epäjatkuvuustilanteessa kiteyttää. Yrityksen alkutaipaletta luonnehdin *kollektiivisen identiteettityön ajaksi*. Identiteettityöllä tarkoitan tässä SOLiin ja SOLilaisiin ryhmänä liittyvien, kollektiivista minää konstruoivien kokemusten jatkuvaa jäsentämistä ja työstämistä, nimeämistä ja tulkittamista suhteessa organisaation muihin kulttuurisiin käytänteisiin (Fornäs, 1998, 280-291). Rakentamalla artefakteja rakennetaan siis yritykselle uutta minuutta, uutta identiteettiä.

## 8.2 Identiteetti sosiaalisesti ja symbolisesti rakentuneena ilmiönä

Ihmisillä on aina ollut ideoita siitä, mitä itsenä olemisen on, mutta näiden pohdintojen sisältö on vaihdellut eri aikakausina. Varsinaisesti itseyden pohtimisen katsotaan saaneen vauhtia länsimaisen modernin ihmisen syntyessä. Aikaisemmin kukin koki itsensä luoduksi jollekin paikalle yhteiskunnassa ja ymmärsi itsensä joko asemansa, ammattinsa tai uskonnollisen tai muun kutsumuksensa kautta, suhteessa yhteisöön. Ihmisen ajateltiin ikään kuin kasvavan valmiina odottavan identiteettinsä mittaiseksi. Sen sijaan läntistä modernia aikaa luonnehtii yksilön nouseminen yhteiskunnan perussoluksi perheen, suvun tai kylän sijaan. Myös maallistumisen prosessit tukevat tätä yksilöitymistä, olemassaolon tarkoitus tai hyvä elämä määrittyvät pikemminkin yksityisiksi kuin yhteiskunnan rakenteista riippuviksi pohdinnoiksi (Heiskala, 1995c). Yksilöitymistä ilmentävät itse ja identiteettiä koskevat pohdinnat.

Organisaatiotutkimuksen piirissä keskustelua itseystä ovat nostattaneet toisaalta organisaatiokulttuurikeskustelun myötä noussut ajatus organisaatioiden yksilöllisyydestä ja ainutkertaisuudesta (Meyerson – Martin, 1987, 624) ja toisaalta yleisesti sosiaalitieteissä käytävä keskustelu subjektista. Organisaatioihin sovellettuna identiteetin käsitteellä viitataan usein organisaation sisäiseen kuvaan itsestään, verrattuna esimerkiksi imagoon, joka on ulkopuolisten mielikuva organisaatiosta. Identiteettiä on luonnehdittu selvästi tunnistettavana persoonallisuutena, luonteena tai sieluna, siis käsitteinä, jotka sellaisenaan lähenevät puolestaan joitakin organisaatiokulttuurin määritelmiä (ks. tarkemmin Alvesson – Berg, 1988, 54–55). Arkiajattelussa ryhmän identiteetti liitetään usein samankaltaisuuteen, identtisyys- tai ajallisesti tai tilallisesti yhtenäiseen kokonaisuuteen, kaltaisuuteen tai samuuteen (Kaunismaa, 1997, 221). Esimerkiksi voimme ajatella olevamme SOLilaisia, koska olemme toistemme kaltaisia tai koska olemme yksi, siivousalalla toimiva kokonaisuus.

Kollektiivisen identiteetin muodostumisen taustalla on yksilöiden sosiaalinen identifikaatio, tiettyyn ryhmään tai organisaatioon samaistuminen (Alvesson, 1996, 6). On esitetty, että usko oman työyhteisön ainutkertaisuuteen luo perustan yksilöiden sitoutumiselle organisaatioon (mm. Ashforth – Mael, 1989), mitä puolestaan on pidetty yhtenä keskeisenä yksilöllisten ja sitä kautta vahvojen organisaatiokulttuurien synnyn edellytyksenä (Pfeffer, 1981b; Peters – Waterman, 1982; ks. myös Soeters, 1986). Osassa organisaatiokulttuuritutkimusta työyhteisön kulttuuria on pidetty sitä vahvempana, mitä yksilöllisempiä piirteitä siitä voidaan löytää (Aaltio-Marjosola, 1992, 43).

Missä määrin yksilöperäistä identiteettikäsitettä sitten voidaan soveltaa organisaatioiden tarkasteluun? Suuri osa organisaatioidentiteettiä käsittelevästä kirjallisuudesta soveltaa identiteettikäsitettä organisaatioihin sitä sen kummemmin kyseenalaistamatta (esim. Forty, 1986; Markwick – Fill, 1995). Taustalla on usein näkemys organisaatiosta yhtenä yksilön kaltaisena voimakkaana subjektina, super-persoonana (Czarniawska-Joerges, 1993, 60). Tämänkaltaiseen käsitteellistykseen liittyy kuitenkin useita ongelmia. Esimerkiksi epäselväksi usein jää, tarkoitetaanko identiteetillä jonkin hallitsevan yksilön tai ryhmän – usein johtaja tai johtoryhmä – käsitystä organisaation olemuksesta, vai onko kyseessä laajempi konsensus-pohjainen mielikuva.

Hedelmällisemmän pohjan organisaatioidentiteetin analyysille tarjoaa konstruktionistinen näkökulma, sillä siinä organisaatiot nähdään intersubjektiviisesti neuvoteltujen merkitysten järjestelminä. Konstruktionistista ajattelua noudattaen organisaation identiteetti on sosiaalisesti rakentunut organisaation jäsenten kollektiivinen tulkinta itsestään ryhmänä. Se syntyy yksilöiden keskinäisten neuvottelujen tuloksena organisaation kulttuurisessa kontekstissa (Alvesson, 1996; Hatch – Schultz, 1997, Åkerberg, 1998). Ero kulttuurin käsitteeseen on siis se, että siinä missä organisaatiokulttuuri tarjoaa yhteisön sosi-

aalista organisoitumista koskevat säännöt ja normit, identiteetissä on kyse näiden sääntöjen kontekstuaalisesta soveltamisesta juuri itsemäärittelyyn.

Onko organisaation identiteetti sitten vain tiettyä ihmisryhmää luonnehtiva psyykkisen, sosiaalisen tai kulttuurisen samankaltaisuuden objektiivisesti havainnoitavissa oleva ilmentymä? Pekka Kaunismaa (1997, 221–222) on todennut, että identiteetin määrittäminen objektiivisin tosiseikoin itseä koskevia seikkoja kuvailemalla ei välttämättä johda mielekkääseen lopputulokseen. Omaan olemiseen liittyvien lukemattomien tapahtumien, luonteenpiirteiden tai minkä tahansa itseen liittyvien samuuksien tai kaltaisuuksien luetteleminen saattaa helposti johtaa loppumattomaan itsen kuvailuun. Kaunismaan mukaan "identiteetissä on pikemminkin kyse jostakin, joka muodostuu vasta itseyden tulkitsemisen yhteydessä - ei samuuksista sellaisenaan, vaan käsityksistä ja tulkinnoista siitä, mitä minä olen tai me olemme" (Kaunismaa, 1997, 221).

Tätä ajatusta seuraten organisaatiollakaan ei ole omaa identiteettiä; staattista, formalisoitunutta ja stabiilia ominaisuuksien kokoelmaa, joka on ulkopuolelta käsin osoitettavissa ja kuvailtavissa. Tämänkaltaista staattista käsitystä edustaa esimerkiksi Albertin ja Whettenin (1985) laajasti siteerattu organisaatioidentiteetin käsitteellistys, joka pitää sisällään organisaatioiden keskeiset, ajan mittaan pysyvät ja muista erottuvat piirteet. Sen sijaan kollektiivinen identiteetti voidaan nähdä ilmiönä, joka syntyy toiminnan kautta (Czarniawska-Joerges, 1996, 158), kun myydään tai tuotetaan esimerkiksi juuri siivouspalveluja tai kun käsitystä itsestä rakennetaan puheessa tai kirjoituksissa vaikkapa silloin, kun asiakkaalle, tutkijalle tai toimittajalle luonnehditaan SOLin tapaa toimia (ks. myös Hytti, 2003).

Identiteetti on symbolista kielen, kertomusten ja muiden kulttuuristen ilmenemismuotojen kautta tapahtuvaa itsearviointia, tulkintaa itseydestä. Tässä mielessä tässäkin tutkimuksessa kiinnostuksen kohde on nimenomaan organisaation kulttuurisessa identiteetissä. Kulttuuriset identiteetit perustuvat kielellisten, visuaalisten tai auditiivisten muotojen avulla tapahtuvaan itsemäärittelyyn, kyseessä on tunne kuulumisesta johonkin kulttuuriseen ryhmään. Olennaista on symbolisiin merkityksiin tukeutuminen (ks. kuva seuraavalla sivulla), sillä voimme näyttää, keitä olemme tai haluaisimme olla, ainoastaan symbolisten muotojen avulla (Fornäs, 1998, 286–287). Kulttuurinen identiteetti perustuu ihmisten kykyyn nähdä symbolisissa ja kielellisissä ilmauksissa jotain itseään koskevaa (Lehtonen, 1996, 94; Kaunismaa, 1997, 222; Hall, 1999).



Kuva 18. SOL-symboliikka rakentaa eroja ja yhtäläisyyksiä.

Identiteetit eivät ole valmiita tai suljettuja tuotoksia (ks. identiteetin pysyvyyden ja vaihtelun suhteesta esim. Hytti, 2003, 20). Vaikka niissä on osittain pysyviä elementtejä, ovat ne osaltaan myös jatkuvassa kehitystilassa. Fornäs toteaa, että identiteettien muuttuvuus ei viittaa ainoastaan siihen, että niiden merkityksiä voidaan aina tulkita uudelleen, vaan myös siihen, että niiden perustana olevat elementit eivät koskaan ole valmiita (Fornäs, 1998, 281).

### 8.3 SOL-identiteetin paikalliset eronteot

Identiteetti-käsitteeseen kuuluu olennaisena osana samanlaisena oleminen. Sana juontaa myöhäislatinan *identitas* -termistä, joka tarkoittaa samuutta, yhtäläisyyttä. Samuus on kuitenkin tässä yhteydessä käsitettävä väljästi, pikemminkin ryhmän identiteetille antamaksi tulkinnalliseksi sisällöksi kuin absoluuttiseksi yhdistävien piirteiden kokoelmaksi (vrt. Kaunismaa, 1997). Toisaalta samanlaisena oleminen ei teoreettisena ajatuksena ole yksinään mielekäs: sen rinnalle tarvitaan eron käsitettä. Jokaisen identifioinnin käänköpuolena on siis väistämättä erottuminen kaikista muista (ks. esim. Karvonen, 1997, 51). Identiteetti on tästä syystä *relatiivinen*, se rakentuu suhteessa kontekstiin, vertailuna muihin organisaatioihin, toiseuden ja me - muut tai samanlainen – erillinen -dikotomioiden kautta (Lehtonen, 1996, 94).

Kuten olemme jo aikaisemmin todenneet, SOLille on alusta alkaen ollut tärkeätä erottuminen: pyritään eroon paitsi vanhasta Lindström-identiteetistä, myös kilpailijoiden edustamasta siivoustyön ja siivousyrityksen perinteisestä olemuksesta. Organisaation kokema ainutlaatuisuus omissa silmissään on riippuvainen ympäristöstä ja muista organisaatioista joihin sitä verrataan: identiteetin konstruointi syntyy luokittelun ja vertailun tarpeesta.

Identiteetin vahvistamisessa on keskeinen merkitys oppositionaalista ajattelua korostavalla puheella, joka tähtää juuri me - muut -erottelujen tekemiseen (Hall, 1992, 278; Lehtonen, 1996, 94). Oppositiiorooli nähdään erityisesti suhteessa kilpailijoihin ja muihin Lindströmin toimintoihin ennen eroa, mutta uudenlaisten työn tekemisen käytänteiden kautta myös suhteessa yhteiskuntaan ja sen muihin toimijoihin.

Mutta, kyllä mä luulisin enemmän näin, että kun tässä on myöskin työnantajaliiton "siunaus" tietyllä tavalla, niin myöskin siitä on keskusteltu aika laajasti eri ay-johtajien ja tahojen kanssa ja myöskin nämä meidän paikalliset liitot, joita on aika paljon, ovat hyväksyneet tämän. Että täytyy olla tällainen pioneeri, joka asioita kokeilee - he ajattelee, että kokeilee - ja tutkailee, ja josta saadaan sitten työelämään sitä kokemusta. (Anu Eronen)

Paikallisia erontekoja korostetaan puheella, joka on luonteeltaan anti-konformistista, uudistushenkisyyttä ja kapinallisuutta henkivää. Oma yritys määrittäytyy sankariyritykseksi, idealisoiduksi tyypiksi, joka ulospäin toimii eräänlaisena tiennäyttäjänä ja edelläkävijäorganisaationa. Eronteot rakentuvat asetelmalle, että muut eivät aina halua ymmärtää ja hyväksyä SOLin edistyksettä. Toisaalta tämänkaltaisen toisinajattelijan roolin nähdään lankeavan usein juuri edelläkävijöiden osalle. SOLissa näkyvät piirteet: ainutlaatuisuuden kokemus, heroismi ja kapinallisuus ovat niitä, joiden on todettu luonnehtivan erityisesti vahvoja kulttuureita (Aaltio-Marjosola, 1991, 118-119).

Esimerkiksi tällainen laatupassi... nyt viimeksi Paperinkeräyksellä oli tällainen samanlainen. Tätä käyttävät myös muut yritykset. Ja Anttilan esitteessä on näkynyt näitä naurunaamoja. Eli ihan vastaavia ideoita. En väitä, että nämä ideat olisivat kaikki SOLilta, mutta meidän jälkeen näitä on alettu käyttää. Esimerkiksi asiakaspalautteen keräämisessä ja naurunaamojen näytämässä me ollaan oltu kärkijoukossa. (#21)

Kaunismaata mukaillen on syytä korostaa, että samanlaisuuden ja erilaisuuden välisten vertailujen perustana eivät aina ole todelliset organisaation ominaisuudet, vaan tulkinnallisten prosessien kautta suodattuneet havaitut, toivotut, kuvitellut tai jopa seipitetyt piirteet (Kaunismaa, 1997). Organisaation identiteetti perustuu tiettyjen ominaisuuksien valikoimiselle ja painottamiselle



samalla, kun muut ominaisuudet marginaalistetaan tai projisoidaan kokonaan ryhmän tai yhteisön ulkopuolelle. Samanlaisuus – erilaisuus -vertailujen tuotokset eivät ole eheitä ja pysyviä, vaan tilanteiden mukaan vaihtelevia, samanlaisuus ja erilaisuus ollaan valmiita määrittelemään aina uudelleen eri tilanteissa ja suhteessa eri vertailukohtiin. Kyseessä ovat hetkelliset ja paikalliset liittymiset ja vuorovaikutussuhteet. Esimerkiksi yhdessä tilanteessa SOL näyttäytyy luovana ja estottomasti uuden kokeiluun kannustavana yrityksenä, toisessa taas hyvinkin perinteisenä, tiukkana taloudellista kuria noudattavana.

Artefaktien rooli kollektiivisten identiteettien rakentamisessa näyttäisi olevan siinä, että ne toimivat sekä *konkreettisina että kulttuurisina rajapintojen osoittajina*. Ensin mainittu rooli on jokseenkin itsestään selvä, jopa triviaali. Artefaktien avulla osoitetaan rajat, jotka sulkevat sisäänsä itselle merkitykselliset toiminnan kentät ja osoittavat, mitkä toiminnot kuuluvat organisaation ulkopuolelle. Esimerkiksi toimitila rajaa fyysisesti ja konkreettisesti oman tilan, jota ryhmä hallitsee.

Kulttuurinen rajapintojen rakentaminen on monimutkaisempaa ja monivaihteisempaa. Siinä on kyse siitä, että artefaktit, kuten nimet tai värit, osallistuvat kulttuuristen rajojen luomiseen niihin liitettävien erilaisten sosiaalisten käytänteiden, kuten käyttäytymisen ja kielenkäytön avulla. Nämä käytänteet avautuvat täysin vain juuri tälle yhteisölle. Vastaavasti ryhmään kuulumattomat tai ne, joita ei jäseniksi toivota, suljetaan ulkopuolelle.

SOLissa johtaja on keskeinen hahmo, joka pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan organisaation minäkäsityksiin. Johtajalla onkin kriittinen rooli organisatorisia identiteettejä tarkasteltaessa. Vaikka identiteetti on käsitettävä koko organisaation itseä koskevaksi tulkinnaksi, on selvää, että yhteisön jäsenet eivät ole tasa-arvoisessa asemassa, kun identiteetin ominaisuuksia määritellään (Kaunismaa, 1997). Dominoivassa asemassa olevat kykenevät vaikuttamaan organisaation julkiseen diskurssiin käyttämällä hyväksi symboleja, ts. muotoilemalla sitä viitekehystä, jota organisaation jäsenet käyttävät tulkitessaan muiden jäsenten toimintaa ja selittäessään omaansa. Johtaja pystyy siten asemansa turvin muokkaamaan ryhmän omaksumia käsityksiä itsestään muita enemmän.

Suurimman vallan johtajalle antaa käsitys korporatiivisesta organisaatio-identiteetistä, joka on pitkälti markkinoinnin teorioiden ja käytännön piirissä syntynyt näkemys organisaation olemuksesta ylimmän johdon muotoilemien visioiden ja strategioiden kommunikatiivisena lopputuloksena (esim. van Rekom, 1997; van Riel – Balmer, 1997; Markwick – Fill, 1997; Markkanen, 1999). Tämän näkemyksen alle voidaan lukea organisaatio-identiteetin visuaalinen koulukunta, joka painottaa designin merkitystä identiteetin muodostamisessa. Design management on silloin virallisten organisaatiosymbolien, kuten tuotteen muotoilun tai graafisten merkkien tai värien kautta tapahtuvaa (pääasiassa yrityksen johdon) tietoista yritystä kommunikoida identiteetin strategi-

sia, visuaalisia aspekteja hyvän muotoilun avulla. Vaikka design management -keskustelu ottaa huomioon artefaktit identiteettiä rakentavina elementteinä, on se lähestymistavaltaan verrattain yksinkertaistava painottaessaan yksinomaan johdon tai viestinnän ammattilaisten vaikutusvaltaa identiteetin kommunikoinnissa (kritiikistä ks. esim. Markkanen, 1999, 36–38).

SOLissa johto pyrkii noudattamaan luomaansa ideologiaa ja toimimaan ikään kuin sen kautta. Identiteetin halutut ominaisuudet voidaan näin suoraan johtaa ideologiasta. Alvesson on todennut, että nuorilla organisaatioilla kulttuuri on usein voimakkaasti ideologiapainotteinen, ideologian olemassaolo on ikään kuin kulttuuristen järjestelmien ensimmäinen vaihe (Alvesson, 1992, 196). Ideologiapainotteisuus on vahvasti nähtävissä myös SOLissa sen alkuvuosina.

Kuten jo aikaisemmin on käynyt ilmi, organisaatioiden identiteetit ovat kontekstisidonnaisia, ne rakentuvat osana laajempaa kulttuurista viitekehystä. Organisaation identiteettiin vaikuttavat siis myös tulkinnat siitä, millaisena organisaatio nähdään ulkopuolisten silmin (Dutton – Dukerich, 1991). Identiteetin rakentumisessa on siksi otettava huomioon myös ulkoinen imago, ts. ulkopuolisten mielikuva organisaatiosta. Hatch ja Schultz (1995) erittelevät kolme tapaa identiteetin ja imagon vuorovaikutukselle. Ensinnäkin, koska organisaation jäsenet ovat myös ulkoisten sidosryhmien jäseniä (esim. tuotteiden käyttäjiä tai medioiden yleisöä), identiteetti ja imago tulevat keskenään vertailluiksi ja tämän punninnan lopputulos puolestaan vaikuttaa organisaation sisäisiin tulkintaprosesseihin. Toiseksi, se, millaisina asiakkaat, kilpailijat ym. sidosryhmät näkevät organisaation jäsenet vaikuttaa tapaan, jolla organisaation jäsenet peilaavat itseään ympäristönsä suhteen. Kolmanneksi, ylimmän johdon visiot ja johtamistyö on avoin ulkopuolisille vaikutteille, sillä johto pyrkii identiteetin muokkauksen ohella huolehtimaan myös mahdollisimman suotuisasta ulkoisesta imagosta.

SOLissa ulkoisen ympäristön merkitys identiteetin rakentumiselle on kiistaton. Ympäristö tarjoaa toisaalta erottautumisen kohteet, mutta toisaalta joidenkin tärkeäksi koettujen ulkopuolisten tahojen osoittama hyväksyntä ja ihailu vahvistaa uskoa omaan yritykseen ja rakentaa itsekäsitystä.

Tehty identiteettityö ei vaikutuksiltaan ja muodoiltaan ulottunut tasaisesti koko organisaatioon. Aktiivisimmin SOL-identiteetin rakentamiseen osallistuivat SOL Studiolla työskentelevät ihmiset, yritysjohto, hallinnollista työtä tekevät, myyntineuvottelijat ja osin myös työnjohdollinen väki. Itse fyysisesti läsnä olevina heidän oli helpointa osallistua artefaktien suunnittelun eri vaiheisiin ja saada niistä tietoa, vaikka suunnittelukilpailut ulotettiinkin koko henkilöstöön ja suunnittelun edistymisestä tiedotettiin kaikille.

SOLin siivoojat sitä vastoin on ryhmä, joka näyttäisi heikoimmin tai epäsystemaattisimmin kiinnittyvän organisatorista identiteettiä konstruoiviin pro-

sesseihin. Tämä havainto on yhtenevä myös muiden siivousalaa koskevien tutkimusten tulosten kanssa (esim. Aurell, 1988). Useilla siivoojilla ensisijainen sosiaalisen identifikaation kohde vaikuttaisi olevan ensisijaisesti ammattikunta ja työ sinänsä kuin taustalle jäävä organisaatio. Useat SOLilaiset siivoojat mainitsivatkin olevansa toiveammattissaan ja pitävänsä työstään. Yhteydenpito muun SOLin välillä oli kuitenkin satunnaista ja työnjohdon tai siivoojan oman aloitteellisuuden varassa. Siivoojat kokivatkin itsensä monesti ulkopuoliseksi ja irralliseksi työnantajastaan, jos heidän oli samaistuttava johonkin yritykseen oli se pikemminkin asiakasorganisaatio kuin SOL. Artefaktien tarkoitettu identiteettisymboliikka jää monille heistä sisältöä vailla olevaksi, ei mitään representoivaksi pintatason ilmiöksi.

Toisaalta on huomattava, että muun muassa yksilön kannalta identiteettejä lähestyvä sosiaalisen identifikaation käsite ei välttämättä pidä välttämättömänä ajatusta organisaation arvojen sisäistämisestä tai niihin sitoutumisesta (esim. Turner, J., 1984). Ihminen voi pitää itseään SOLilaisena ilman, että välttämättä sitoutuu kaikkiin niihin arvoihin, joita pidetään tyypillisesti SOLille kuuluvina. Tietyn sosiaalisen identiteetin omaksuminen ei edellytä erityisten ideaalien, arvojen tai emootioiden läsnäoloa, vaikkakin niiden omaksumisen todennäköisyys on tuolloin suurempi (Alvesson, 1996; Turner, J., 1984).

#### 8.4 SOL-identiteetin ajalliset eronteot

Identiteetti ei rakennu vain erojen ja samaistumisien pohjalle. Myös ajallisilla prosesseilla - käsityksillä taakse jääneestä menneisyydestä ja edessä häämöttävästä tulevaisuudesta - on merkitystä subjektien ja identiteetin rakentumisessa (Taira, 1998). Yllättävän vähän keskustelua on kuitenkin käyty ajan ja identiteettien välisestä dynamiikasta.

*Organisaation historian merkitys* on tässä suhteessa useammin tunnustettu: useilta tahoilta on osoitettu, että kollektiiviset merkitysjärjestelmät eivät rakennu ainoastaan nykyisten tapahtumien ja tilanteiden perusteella vaan myös mitä suurimmassa määrin menneiden tapahtumien muovaamana (esim. Pettigrew, 1979; Smith – Steadman, 1981; Gagliardi, 1986; Walsh – Ungson, 1991; Law, 1994; Weick, 1995). Organisatorinen muisti ja yhteisen historian tunnustaminen luovat pohjan ja jatkuvuuden identiteetin rakentumiselle (esim. Paalumäki A. et al., 1998; Grieco – Lilja, 1996, 134–135). Myös identiteettien on todettu tulevan jostakin, niillä on siis oma historiansa (Lehtonen, 1996, 94).

Vähemmän huomiota sen sijaan on saanut se, miten tulkinnat organisaation *yhteisestä tulevaisuudesta*, tai useista mahdollisista sellaisista, ovat vuoro-vaikutuksessa sen itsekäsitysten kanssa. Tulevaisuudenkuvien ja -odotusten merkitystä tässä yhteydessä ei nähdäkseni kuitenkaan voi sivuuttaa, sillä voi-

daan väittää, että siinä missä organisaation koettu identiteetti muokkaa arvioita sen omasta odotettavissa olevasta tulevaisuudesta, myös käsityksemme, toiveemme, unelmamme omasta tulevaisuudestamme vaikuttaa siihen, millaiseksi itse koemme itsemme. Aikadimension huomioon ottaminen on tärkeätä, sillä se tuo identiteetin käsitteeseen jatkuvuuden ajatuksen. Jatkuvuudella tarkoitan tässä tulkintaa omista vaiheista menneisyydessä sekä sitä, millaisena tulevaisuus omalla kohdalla nähdään. Jatkuvuus liittyy organisaation menneeseen ja tulevaan. Jatkuvuuden käsitteeseen ei sen sijaan välttämättä kuulu identiteetin muuttumattomuus ja pysyvyys ajan mittaan.

Jatkuvuuden tulkinnan suhteen kollektiiviset identiteetit ovat paljon haavoittuvampia kun yksilön identiteetit, sillä yrityksen elämään kuuluu usein jatkuvuutta hajottavia katkeamia: fuusioita, yrityskauppoja, siirtymistä uusille liiketoiminta-alueille tai vanhojen lopettamisista, muutoksia johtajistossa, omistajissa tai asiakkaissa (Gioia, 1998). Aikaperspektiivin ansiosta yrityksen elämästä ja sen kehitysvaiheista on kuitenkin mahdollista nähdä koherenttina tarinana. Yritysten osana on tasapainoilla pysyvyyden ja vaihtuvuuden vaatimusten välillä. Tällä tavoin aikaulottuvuus on keino taistella eri tilanteista syntyvää epävarmuutta ja monimerkityksellisyyttä vastaan.

SOLissa identiteetin ajallinen perspektiivi on mielestäni keskeinen, sillä sekä menneisyys että tulevaisuus olivat jatkuvasti läsnä arkipuheessa ja kiertyivät myös artefaktien merkityksiin. Mitä *menneisyyteen* tulee, useat henkilöt korostavat SOLia luonnollisena jatkeena aiemmalle Lindström Siivouspalvelulle. Monien vuosien mittainen Lindström-aika on luonut suuntaviivat kulttuurille, ihmiset ovat työskennelleet yhdessä pidemmän aikaa ja johdon toimintafilosofia on saanut aikaa muotoutua. Tässä mielessä SOLin syntyminen ei merkitse yhtäkkiä suurta mullistusta. Toiminta, siivouspalvelu, on samaa, samoin kuin asiakkaat ja henkilöstö. Työajattomuutta ja -paikattomuutta on jo kokeiltu aiemmin.

Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi SOL Studiosta. Jo Lindström Siivouspalvelussa perinteistä toimistotilaa oli uudistettu Liisa Jorosen johdolla pääosin ammattisuunnittelijan toimesta. Vuonna 1989 valmistunut 170 hengen Lindström-yhtiöiden pääkonttorin ullakkokerros Sörkan Vintti oli avoin toimistotila ilman väliseiniä ja työhuoneita tai kiinteitä työpöytiä. Työssä olivat tuolloin apuna henkilökohtainen liikuteltava laatikosto ja langaton puhelin, ja työ tehtiin kulloinkin sopivimmalta tuntuvassa paikassa. Studio noudattaa pitkälti näitä periaatteita, joskin ihmisen luovuutta, vapautta ja itsemääräämisen ideoita on pyritty ottamaan vielä enemmän huomioon. Tätä tulkintaa tukee omalta osaltaan nimi Studio, jota usein käytetään taiteilijoiden työtiloista luovuuden ja taiteen tyyssijoina.

SOLin historian perusteella voidaan jopa sanoa, että jo aikaisemmin kehittynyt SOL-identiteetti synnyttää kollektiivin eikä päinvastoin (vrt. Kaunistaa,

1997, 223). Hahmotelma SOLilaiselle identiteetille on ollut jo olemassa aikaisemmin, ja yrityskaupan jälkeen ryhmä ihmisiä kootaan tämän sisällöllisen idean ympärille. Ainoa mikä on puuttunut on identiteetin konkreettinen ulkoasu, artefaktit ja niiden tulkinnalliset mallit. Toisaalta artefaktien faktinen luominen ja niiden tulkinnat kiihdyttävät tietoisempaa identiteetin määrittelyprosessia.

Kuitenkin, vaikka menneisyyttä pidetään tärkeänä, on paradoksaalista, että samanaikaisesti SOLilaiset haluavat myös selkeästi erottua menneisyydestä. Voimme jatkaa esimerkkiä Studiosta tarkastelemalla alla olevaa taulukkoa. Vaikka yritysideooginen perusta sekä Sörkan Vintissä että SOL Studiossa on sama, on niillä lopputuloksen suhteen esteettisten ja toteutukseen perustuvien ominaisuuksiensa takia huomattavia eroja. Itse asiassa ei voi välttyä vaikutelmalta, että SOL Studiosta on haluttu tehdä kaikin tavoin erilainen kuin edeltäjästään. Sama tilanne on keltaisen väriin päätyksen taustalla. "Yhtäkkiä ollaan erilaisia, ollaan aurinkoinen SOL Siivouspalvelu. Muututaan punaisesta keltaiseksi", toteaa Liisa Joronen.

Taulukko 9. Lindströmin Vintin ja SOL Studion keskeisten piirteiden vertailu.

<i>OMINAISUUS</i>	<i>"VINTTI"</i>	<i>SOL STUDIO</i>
<i>Korkeus</i>	Matala	Korkea
<i>Valaistus</i>	Kirkas, kova	Himmeä, pehmeä
<i>Värit</i>	Valkoinen	Värikäs
<i>Tyyli</i>	Moderni, homogeeninen	Eri tyylejä, heterogeeninen
<i>Ideaperusta</i>	Suunnittelijälähtöisyys	Työntekijälähtöisyys

On merkillepantavaa, miten erilainen Studio on edeltäjänsä verrattuna, kun vertailu tehdään aistimellisten ominaisuuksien perusteella. Miksi kaikki halutaankin tehdä nyt toisin, vaikka menneisyyttä ja nykyisyyttä pidetään saumattomasti toisiinsa liittyvinä?

Paradoksi selittyy mielestäni sillä, että vaikka menneisyyttä näytetään arvostettavan SOLissa, itseisarvoisen historian sijaan pyrkimyksenä on pikemminkin nähdä mennyt eräänlaisena johdantona nykypisteelle. Menneisyys on tila, josta ei enää haeta esikuvia eikä siitä uskota voitavan oppia mitään, josta ei myöskään nykyisyyteen liittyvänä voida täysin sulkea pois. Menneisyys viittaa aikakauteen, josta rakennetaan nykyisyyteen johtavia kehityskaaria. Samalla nämä osoittavat nykyhetken paremmuuden ja menneen vähempiarvoisuuden.

Menneisyyttäkin vahvempana SOL-identiteettiä näyttäisi muokkaavan ajatus edessä olevasta *tulevaisuudesta*. Itse asiassa tulevaisuus näyttää rajoittomien mahdollisuuksien suunnalta, toiveiden ja identifioinnin kohteelta. Tulevaisuus on yhtä kuin "me" täydellisenä ja ideaalisena (vrt. Taira, 1998, 29). Suhtautumista tulevaisuuteen leimaa voluntarismi, kaikkivoipaisuus ja tahdonvoimaisuus.

Vuoden 1992 alussa ollaan yhteisestä menneisyydestä ja olemassa olevista toiminnoista huolimatta tilanteessa, jossa uusi yritys on paljolti vielä pelkkä mielikuva prosessiin osallistuvien ihmisten ajatuksissa. SOL-toimijat edustavat aktiivista ja luovaa tulevaisuustietoisuutta, jolloin tulevaisuuteen ja edelleen sitä kautta myös identiteettiin voidaan ja tuleekin vaikuttaa passiivisen tai reaktiivisen asennoitumisen sijaan. Luova suhtautumistapa tulevaisuuteen perustuu ajatukseen erilaisista tulevaisuusvaihtoehdoista, jotka tehdään ja joiden toteutumiseen voidaan itse vaikuttaa. Johto itse tukee voimakkaasti tätä ajattelua lausunnoillaan: "Nyt Liisa Joronen on lunastanut, meillä on tulevaisuus edessä, positiivisia asioita on tapahtumassa, nyt kävi hyvin."

Tulevaisuuteen kurkottava aikaperspektiivi ja tulevaa koskevat mielikuvat siitä, millaista yritystä SOLista tavoitellaan, toimivat identiteettiä muokkaavina "realistisina utopioina". Ne piirtävät kuvan yrityksestä, jollaiseksi voidaan kuvitella tultavan ja tulevaisuudesta, joka uskotaan voitavan toteuttaa. Schwartz kirjoittaa freudilaiseen ajatteluun nojautuen organisatorisesta ideaalista yksilöllisen egon rakentajana (Schwartz, 1987). Vastikkeeksi sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin ihmisille tarjotaan hänen mukaansa organisatorista ideaalia, ihannoitua mielikuvaa tulevaisuuden täydellisestä, kuolemattomasta organisaatiosta ja yksilöstä, josta organisaation ohella tulee myös itse täydellinen ja kuolematon.

Suhtautuminen menneeseen ja tulevaan paljastavat pääpiirteissään SOLin modernin kulttuurin tuotteeksi. Moderni ajattelu näkyy edistysajattelun mukaisina käsityksinä kehityksestä, joka johtaa kohti täydellisyyttä. Edistysajattelussa myöhäisemmät vaiheet edustavat aina objektiivisesti parempaa tilaa kuin sitä edeltävät vaiheet. Identiteettien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti tulevaisuudelle annetut merkitykset (SOL-aika) luovat identiteettejä, ajallisia samaistumisen kohteita, kun taas arvohierarkiassa alhaalle asetetut kokemukset menneisyydestä (Lindström-aika) ovat ajallisia erottautumisen kohteita. Samanlaiseen lopputulokseen on päätyntä muun muassa Taira (1998) tutkissaan yksilöllisiä identiteettejä.

Koska erottautumista ei voi tapahtua ilman identifikaatiota (tai toisinpäin), menneisyyttä ja tulevaisuutta ei ole mahdollista pitää erillään, vaan väistämättä vuorovaikutustilanteessa. Ne eivät ole irrallisia elementtejä, vaan nivoutuvat toisiinsa. Tätä tulevaisuuden odotusten ja menneisyyden kokemusten toisiinsa kietoutumista nykyhetkessä on kuvannut muun muassa saksa-

lainen käsitehistorioitsija Reinhart Koselleck (1985). Koselleckia soveltaen identiteetti voidaankin nähdä prosessina, jossa kunakin hetkenä kohtaavat organisaation menneisyyden kokemukset ja tulevaisuuden odotukset toisiinsa kietoutuneina. Menneisyys ja tulevaisuus muodostavat jatkuvuuden, 'ajan', joka tuottaa identiteettiä.

SOLissa toteutuu myös modernin ihmisen taipumus konstruoida identiteettiä luomalla kertomuksia itsestään. Kertomuksia siitä, mitä ollaan tai ei olla, mistä tullaan ja minne ollaan menossa. Moderni identiteetti pitää sisällään jonkinlaisen sisäisen logiikan omaavan jatkuvuuden kokemuksen. Historiallinen kuvaus ei synny itsestään, vaan organisaation jäsenten on - tiedostetusti tai tiedostamatta - valittava menneisyydestä muistettavat asiat ja unohdettava toiset. Valitut tapahtumat tulee tulkita tavalla, joka tukee tarinan ideaa ja juonta. Kuten Weick (1995) toteaa:

-- They start with the outcome and reconstruct a history that summarizes what they learned by stringing those learnings together in a single narrative. In retrospect, the history looks more focused, more efficient, and more insightful at every step than it does at the time it was lived. (Weick, 1995, 184)

Modernia identiteettiä voidaan pitää narratiivina, loogisten tapahtumien ja kehityskulkujen muodostamana koherenttina tarinana irrallisten tai vain löyhästi toisiinsa sidoksissa olevien tapahtumien kokoelman sijaan (Alasuutari, 1989, 81–82; Lehtonen, 1996, 94). SOL-kirjallisuus, kuten Pertti Suvannon kirjoittama "SOLisevaa kovuutta. Suomalainen yritystarina" tai Liisa Jorosen väitöskirja, jossa hän kuvaa sekä Lindström-yhtiöitä että SOLia, kertovat useiden lehtiartikkeleiden ja tv-ohjelmien ohella näitä tarinoita. Ne ovat omaelämäkertoihin verrattavaa autokommunikatiota, jossa konstituoidaan nykyistä identiteettiä menneisyyden uudelleentulkinnan kautta (vrt. Broms – Gahmberg, 1983, 246–254; Czarniawska-Joerges, 1996).

## 8.5 SOLin kulttuurisen identiteetin rakentumisen tarkastelu

Kuten edellä todettiin, yksi artefaktien tärkeimmistä tehtävistä näyttäisi SOLin kaltaisessa, vielä kenttätyön aikana nuorena yrityksessä olevan juuri niiden tekemässä identiteettityössä. Suurin osa artefaktien suunnittelusta, toteuttamisesta, niiden johtamisesta ja niistä puhumisesta ja niiden tulkinnasta näyttäisi kietoutuvan organisaation identiteetin rakentamisen ympärille. Kulttuurinen identiteetti määriteltiin jatkuvaksi, dynaamiseksi prosessiksi, joka muodostuu samanaikaisesti toisaalta itsen ja muiden välisenä vertailusta ja toisaalta menneisyyteen viittaavan kokemustilan ja tulevaisuuteen suuntaavan odotusho-

risontin suhteesta ja näiden vertailujen symbolisesta artikuloinnista (Paalumäki A., 1995; 2000). Sen sijaan SOLin identiteetin sisällöllistä ydintä on mahdotonta tyhjentävästi kuvailla, sillä se sisältää useita erilaisia itsen esityksiä eri tilanteissa ja eri yleisöille.

Solilaisella identiteetillä on kuitenkin selvä kiinnityskohtansa johdon ideologiaan, jota vasten identiteetin määrittämiä tehdään. Identiteetti rakentuu henkilöiden puheissa pitkälti joko ideologian viitoituksia myötäilevänä tai siitä etäisyyttä ottavana. Puhuttiin siitä, että SOLissa ollaan omaleimaisia, ihmisten erilaisuus huomioon otettavia ja siivousalalla edistyksellisiä. Toisaalta itsen kuvailuissa saatettiin todeta, että "Olemme aivan tavallinen yritys siinä missä muutkin".

Näyttäisi myös siltä, että identiteetin rakentamisessa merkityksellistä on erilaisten ideologiaan kiinnittyvien kulttuurin muotojen yliampuvan liioitteleva käyttö. Esimerkkejä tästä ovat SOLin huutaminen tilanteissa, jossa ulkopuolisia on läsnä, tai Liisa Jorosen esiintyminen keltaisessa tuulipuvussa, tuulipuvun päälle puetuissa rintaliiveissä ja keltaisessa strutsinsulkapuuuhkassa *business-lehden* sivuilla (Holtari, 1998). Äärimmäisyyksiin viety erottautuminen kaikesta tavallisuudesta, muista yrityksistä ja menneestä ajasta varmistaa näiden vertailujen lopputuloksen selkeyden. Voisi ajatella, että tämänkaltaista alleviivattua erontekoa tarvitaan erityisesti yrityksen alkutaipaleella, jolloin tarve pohtia ja korostaa omaa omaleimaisuutta on suurin.

Mikä siis on artefaktien rooli organisaation identiteetin muodostumisessa ja ylläpidossa? Artefaktit kytkeytyvät identiteettiin ja elämäntilanteeseen toimien sen metaforana, kuten räsymatto tai tilkkutäkki. Täsmällisemmin sanoen, artefaktien tehtävänä on erityisesti kiinnittää itseä ja muihin ja menneisyyteen ja tulevaisuuteen kohdistuvien vertailujen lopputulos kunakin hetkenä konkreettiseksi todellisuudeksi. Artefaktit tarjoavat kiinnekohtia narratiiviselle identiteetin esittämiselle, niiden avulla on helppo rakentaa koherenttia ja jatkuvasti etenevää kertomusta siitä, millaisten vaiheiden kautta olemme tulleet tähän pisteeseen, millainen on tulevaisuutemme ja miten ja miksi eroamme muista kollektiiveista.

*Me-muut -vertailuissa* artefaktit toimivat sekä konkreettisina että sosiaalisina kulttuurisina rajapintojen osoittajina; niiden avulla osoitetaan rajat, jotka sulkevat sisäänsä itselle merkitykselliset toiminnan kentät ja osoittavat, mitkä toiminnot kuuluvat organisaation ulkopuolelle. Nimen, logon, tunnusvärien tai toimitilojen symbolisen merkityksellistämisen kautta ihmiset näkevät näissä artefakteissa jotakin juuri heille tunnusomaista. Artefaktit osoittavat rajat ulospäin ja sulkevat oman reviirin sisäänsä. Ne ihmiset, joille artefaktien merkityssisältö ei rakennu samankaltaisena kuin muille, jäävät ulkopuolisiksi, kuten osa SOLin siivoojista.



*Menneisyys-tulevaisuus -vertailuissa* artefakteille liitetään ominaisuuksia ja merkityksiä jotka kuvastavat niitä erityisesti tulevaisuuden symboleina. SOL-artefaktit ovat paitsi uusia, myös riittävän monimielisiä ja abstrakteja, ja siksi ne ovat uskottavia identiteetin viestittäjiä. SOL-nimeen tai liki kaaosmaisen moninaisia elementtejä sisältävään SOL Studioon voi liki vapaasti liittää mitä tahansa symboloivaa sisältöä.

Artefaktien identiteettisymboliikka viestii vahvasti *muutoksesta*. Jo vanhoissa kulttuureissa on ollut tapana esimerkiksi muuttaa yksilön nimeä, jos tämän persoonallisuuden piirteet tai arvostukset radikaalisti muuttuvat. Raamattu kertoo, miten Sauluksesta tuli Paulus, apostoli Paavali, kun hän kohtasi sisäisen kääntymyksen Damaskoksen tiellä. Analogisesti SOL-artefaktit viestivät, että organisaation olemus on muuttunut. Muutoksen tematiikka on vahvana modernissa kulttuurissa, niin myös SOLissa: muutosten uskotaan seuraavan toisiaan alati kiihtyvällä nopeudella. Kiihtyvän muuttumisen varjopuolena on kuitenkin tulevaisuuden muuttuminen tuntemattomaksi (Paalumäki H., 1998, 18). Moderni menneisyyden ja tulevaisuuden välinen epäsymmetria tuo tulevaan liittyvän epävarmuuden lähemmäksi - aina vain nopeammin. Vaikka SOL-artefaktit liitetään selkeästi muutokseen ja tulevaisuuteen, eivät ne anna monimielisyydessään paljoakaan viitteitä tuon tulevaisuuden täsmällisemmästä sisällöstä.

Organisaation identiteettejä tarkasteltaessa ei voi sivuuttaa *valtakysymyksiä*, ts. on tärkeää tarkastella sitä, kuka tai ketkä ohjaavat identiteetin muodostumisprosessia. Kuten Kaunismaa (1997, 228–229) huomauttaa, kollektiivisten identiteettien muodostumisessa ja ylläpitämisessä kaikilla yhteisön jäsenillä on vain harvoin tasa-arvoisia mahdollisuuksia vaikuttaa identiteetin ominaisuuksiin. SOLissa ylin johto asemansa, omistussuhteidensa sekä myös henkilökohtaisten kykyjen ja kompetenssin kautta on kykenevä muokkaamaan ja määrittämään paitsi itsessään artefakteja, myös mitä suurimmassa määrin niitä tulkintoja, joiden avulla sisäinen yhteenkuuluvuus ja tulkinta organisaatiolle kullakin hetkellä ominaisista piirteistä määrittyy.

Toisaalta, artefaktien ei identiteettiä rakentaakseen ja jäsentääkseen tarvitse välttämättä välittää mitään olennaista sisältöä organisaatiosta. Voidaan myös ajatella, että SOLin synnyssä tärkeämpää oli yhteinen tekeminen: artefaktien suunnittelu ja aikaansaaminen, kuin itsessään ne moninaiset viestit, jota artefaktit "valmiina" yhteisöstään kommunikoivat. Tätä tulkintaa tukee seikka, että monet SOLilaiset suhtautuvat artefaktien suunnitteluun kepeydellä ja leikkimielellä. Kuten edellä on kuvattu, vaikutti siltä, etteivät he pitäneet ehdotustensa täsmällistä sisältöä edes kovin merkityksellisinä. Koko artefaktien suunnitteluprosessia voidaan pitää eräänlaisena aikuisten leikkinä.

Michel Maffesolin teoria postmodernista yhteisöllisyydestä korostaa juuri tätä identiteetin kokemisen aspektia: merkityksellistä ei ole kysymys siitä, vä-

littävätkö artefaktit totuudenmukaisia kuvia todellisuudesta vai ei, vaan artefaktien suunnittelu, rakentaminen ja hyväksikäyttö sinänsä (Maffesoli 1995, 99–176). Maffesoli korostaa arkipäivän estetiikkaa tapana kokea tunteita, aistimuksia ja emootioita yhdessä toisten kanssa. "Merkityksestä vapaanakin kuva on ennen kaikkea yhteisyyden kimmoke. Merkitystä on vähemmän viestillä, jota sen otaksutaan kuljettavan kuin emootiolla, jonka se panee jakamaan", toteaa Maffesoli (1995, 106). Artefaktit yhdistävät epätäydellisinäkin yhteisön jäsenet yhteiseen, yhtäaikaiseen yhteisöllisyyden kokemukseen.

Mikäli hyväksymme Maffesolin ajattelun, SOLista voidaan kaiken modernin diskurssin ohella löytää merkkejä jotka saattaisivat indikoida uutta, jälki-modernia tyyliä ja ajattelua. Voitaisiin ajatella, että esimerkiksi SOL Studion kaoottinen värien, muotojen ja erilaisiin käyttötarkoituksiin alunperin suunniteltujen huonekalujen estoton yhdistely on sitä Maffesolin tarkoittamaa esteettistä tyyliä, jossa antiteesinä virallisen toimistosuunnittelun dogmatismille ja suunnittelijoiden asiantuntijuudelle korostuvat "empiirisesti arkielämässä kohdattavat imaginaarinen, eksistentiaalinen huolettomuus, hedonismin tavoittelu, jaettu elämänilo, ilmiasu ja muotojen leikki" (Maffesoli, 1995, 69).

## 9 LOPUKSI

### 9.1 Tutkimuskysymyksistä vastauksiin

Olen tässä tutkimuksessa tarkastellut artefakteja osana organisaatiokulttuuria ja niiden saamia merkityksiä jokapäiväisessä työympäristössä. Tätä varten olen analysoinut niitä käytäntöjä, joilla liikkeenjohto pyrkii määrätietoisesti luomaan ja ohjaamaan artefaktimerkityksiä sekä sitä, millaisia merkityksiä artefaktit saavat jokapäiväisessä arjessa. Halusin myös selvittää, mikä rooli artefakteilla on koko organisaation kannalta. Tutkimusta varten keräsin aineistoa SOL Palvelut Oy:ssä soveltaen etnografista lähestymistapaa. Halusin keskittyä erityisesti yrityksen pääkonttorissa työskenteleviin ihmisiin, sillä he ovat välittömimmin johdon merkityksellistämisen kohteina. Nämä henkilöt, jotka ovat pääosin toimistotyötä tekeviä taloushallinnon, myynnin ja ylemmän työnjohdon ammattilaisia, työskentelevät säännöllisesti ja suuren osan työaikaansa pääkonttorissa. Toisaalta halusin sisällyttää aineistooni myös muutamien siivoojien haastattelut, sillä siivoojien näkökulman esiintuominen on siivousyrityksessä luonnollisesti tärkeätä. Haastattelin kaikkiaan 22 eri henkilöä, jotka työskentelivät eri tehtävissä, useita heitä toistuvasti. Lisäksi käytettävissä oli laaja dokumenttiaineisto, joka koostui lehtileikkeistä ja audiovisuaalisesta materiaalista. Lisäksi keräsin materiaalia havainnoinnin keinoin kahden viikon mittaisella periodilla.

Tutkimus osoitti, että artefaktit ovat vahva vaikuttamisen keino. Artefaktien voiman tiedostavalle johtajalle on olemassa useita tapoja pyrkiä saamaan oma todellisuuden tulkintansa myös muiden hyväksymäksi. Näitä tapoja olivat nimeäminen, metaforinen puhe, artefaktien ideasisällön kuvailu, tarinoiden liittäminen artefakteihin sekä toiminta ja artefaktien käyttö esimerkin näyttämisen kautta. Aistimellisella tasolla alaisiin voidaan vaikuttaa suosimalla esimerkiksi tiettyjä värejä ja muotoja ja sulkemalla pois toiset, epätoivottaviksi katsotut. Johtaja voi erilaisilla retorisisilla keinoilla pyrkiä vetoamaan työntekijöihin ja osoittamaan juuri oman tulkintansa oikeaksi tai muita relevantimmaksi. Tässä johtaja voi käyttää hyväksi myös artefaktien saamaa mediajulkiisuutta.

Johtamisen kannalta artefaktien fyysisiin ja esteettisiin ominaisuuksiin liittyvä monimerkityksellisyys on hyödyllistä. Mitä runsaampi ja kaotillisempi

aisteihin vetoava värien, muotojen ja tyylien kokonaisuus organisaatiossa valitsee tai mitä oudompi se on siinä kulttuurisessa kontekstissa, sitä enemmän mahdollisuuksia jää tulkintojen ohjailuun. Kun sana SOL ei sano kenellekään entuudestaan mitään, on johdon helppo liittää se juuri aurinkoideologiaan. Nykyaikaisen toimistoteknologian, tyylihuonekalujen ja naivistisen taiteen yhdistelmä on outoudessaan monimerkityksellinen, ja juuri siksi se on helppo selittää muutosvalmiuden symboliksi.

Organisaation jäsenten kannalta artefaktit ovat aktiivisen arkipäivän merkityksellistämisen kohteita erityisesti aistimellisen kokemuksen virittämisen kautta. Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu näkemisen ylivertainen tärkeys aistina (Arnheim, 1969; Seppänen, 2001), ja se näytti SOLissa kin toteutuvan. SOLissa näkeminen liitettiin osallistumisen, yhteyden ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseen, mutta myös julkisuuteen ja asioiden läpinäkyvyyteen, joka syntyi erityisesti avoimessa työtilassa.

Näen artefaktit dynaamisina: niiden merkityksillä on oma historiansa ja elinkaarensa. Organisaation jäsenet olivat aktiivisia toimijoita, jotka eivät välttämättä halua taipua johtajan tai muiden ulkopuolisten antamiin merkityksiin, vaan pitävät kiinni omasta tulkitsevasta autonomiastaan monin tavoin. Tutkimuksessa rakentui kuvaa itsenäisestä subjektista, jonka aseena työn ja itseyden roolien väliseen ahdistukseen ovat omat yksityiset merkitykset, työn ehtojen itsenäinen muokkaus, ironia ja huumori, työn välinearvon korostaminen sekä arkipäivästä etäisyyttä ottava leikkiminen.

Artefaktit näyttäytyvät tässä tutkimuksessa ennen muuta kulttuurisen omaileimaisuuden ja identiteetin rakentajina. Tutkimuksessa korostui sekä paikallisten että ajallisten erontekojen tärkeys. Artefaktien tehtävänä on ennen kaikkea kiinnittää itseen ja muihin ja menneisyyteen ja tulevaisuuteen kohdistuvien vertailujen lopputulos kunakin hetkenä konkreettiseksi todellisuudeksi. Artefaktit tarjoavat kiinnekohtia narratiiviselle identiteetin esittämiselle, niiden avulla on helppo rakentaa koherenttia ja jatkuvasti etenevää kertomusta siitä, millaisten vaiheiden kautta olemme tulleet tähän pisteeseen, millainen on tulevaisuutemme ja miten ja miksi eroamme muista kollektiiveista.

Me ja muut -vertailuissa artefaktit toimivat sekä konkreettisina että sosiaalisina kulttuurisina rajapintojen osoittajina muiden kulttuuristen käytänteiden ohella. Niiden avulla osoitetaan rajat, jotka sulkevat sisäänsä itselle merkitykselliset toiminnan kentät ja osoittavat, mitkä toiminnot kuuluvat organisaation ulkopuolelle. Artefaktit osoittavat rajat ulospäin ja sulkevat oman reviirin sisäänsä. Ne ihmiset, joille artefaktien merkityssisältö ei rakennu samankaltaisena kuin muille, jäävät ulkopuolisiksi. Menneisyyden ja tulevaisuuden vertailuissa artefakteille liitetään ominaisuuksia ja merkityksiä, jotka kuvastavat niitä erityisesti tulevaisuuden ja edistyksen symboleina. Toisaalta tutkimuksesta tuli viitteitä myös siitä, että artefaktien yhdessä tekeminen sinänsä

kohottaa yhteisöllisyyden kokemusta. Merkityksellistä ei siis ole kysymys vain siitä, välittävätkö artefaktit totuudenmukaisia kuvia itsestä ja todellisuudesta vai ei. Koko artefaktien suunnittelu, rakentaminen ja hyväksikäyttö sinänsä on tärkeitä.

## 9.2 Tutkimuksen tulosten merkityksen arviointi

Alussa kiinnitin työni osaksi organisaatiokulttuurikeskustelua. Koska organisaatiokulttuuri käsitteenä on konstruktio eikä sisällöltään kiinteä ja muuttumaton, se on avoin erilaisille tulkinnoille ja lähestymistavoille. Tästä syystä näkemykset kulttuurista ovat organisaatiotutkimuksessa vaihdelleet hyvin paljon. Vaihtelun laajuudesta huolimatta eri organisaatiokulttuurin käsitteellistykset ovat kuitenkin pitäneet sisällään hyvin samantapaisen suhtautumisen artefakteihin. Artefaktit ovat useissa tarkasteluissa jääneet varsin selkeästi yleisiä organisaatioissa vallitsevia normeja ja uskomuksia painottavan kognitiivisen kulttuurikäsitteen varjoon.

*Tutkimukseni ensimmäinen keskeinen tulos onkin, että organisaatiosta voidaan saada mielenkiintoista tietoa tarkastelemalla sen fyysisiä puitteita. Artefaktit voivat toimia yhtenä näkökulmana purettaessa organisaatiokulttuurisia itsestäänselvyyksiä. Organisaatiokulttuurikeskusteluun tämä tutkimus tuo siten ennen kaikkea empiiristä tietoa artefaktien ja muun organisaatiokulttuuri-kontekstin suhteesta. Tutkimus nostaa esille artefaktit tavalla, joka poikkeaa esimerkiksi Edgar Scheinin esittämästä kulttuurin tasoajattelusta, joka on laajalti vaikuttanut organisaatiokulttuuritutkimukseen niin kansainvälisesti kuin Suomessakin. Tutkimus osoittaa, että artefaktit eivät ainoastaan ole muun, "syvällisemmän" kulttuurin ilmentäjiä, vaan että ne itsessään ovat keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Organisaation jäsenten suhde artefakteihin on siten monitasoisesti verkottunut muiden kulttuurisen käytänteiden kanssa.*

Olen myös verrannut kulttuuria kaleidoskooppiin. Sillä pyrin osoittamaan, että artefakteihin kiinnittyvä merkitysmaailma ei sisällöltään ole staattista, pysyvää ja että niiden tulkinnoista ei vallitse konsensus. Vaan päinvastoin niihin saattaa liittyä huomattavaa organisatorista vallankäyttöä ja sosiaalisia pelejä. Samalla kävi selväksi, että artefaktien merkitykset eivät nouse tyhjästä, vaan niillä on oma historiallinen taustansa ja elinkaarensa monine tulkintoineen. Merkitykset kasvavat ja kehittyvät ajan mittaan kollektiivien kokemusten karttuessa ja tilanteiden ja tapahtumien vaihtuessa organisaatioissa. Artefaktien kautta kulttuuri näyttäytyy monitahoisena ja sisäisesti ristiriitaisenaakin. Esimerkiksi joitakin kulttuurin normeja, tässä tapauksessa positiivisuutta ja demokraattisuutta voidaan edistää tarpeen mukaan sisällöltään täysin vastakkaisilla käytännöillä, autoritäärisesti.

Artefaktien tapauksessa eronteko syvällisen ja pinnallisen kulttuurin välillä käy epärelevantiksi. Fyysiset artefaktit eivät ole kulttuurin tosiytimestä irrallisia heijasteita, vaan keskeinen osa kulttuurista todellisuutta. Koko erottelu pinnallisiin ja syvällisiin merkityksiin on itse asiassa ongelmallinen, sillä on epäselvää, millaisia ovat syvälliset merkitykset, mitä taas pinnalliset. Nähdäkseni artefaktimerkitykset voivat eri hetkinä ja eri ihmisillä kiinnittyä löyhemmin tai kiinteämmin muihin kulttuurin muotoihin, kuten työn organisointiin, sosiaalisiin suhteisiin, hierarkioihin tai kielen käytäntöjen tapoihin.

*Tutkimukseni toinen keskeinen tulos osallistuu keskusteluun organisaatio-kulttuurin johdettavuudesta ja johtajan roolista kulttuurissa.* Tutkimukseni osoittaa, että artefakteilla on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset jäsentävät työtään ja miten he kokevat työpaikan sosiaaliset suhteet. Artefakteihin liitettävien merkitysten tietoisella ja jatkuvalla ohjaamisella on mahdollista määrittää, millaiset todellisuuden tulkinnat ovat oikeita ja toivottavia. Artefaktit osallistuvat omalla fyysisellä olemuksellaan haluttujen viestien vahvistamiseen muistuttamalla niistä päivästä toiseen. Lisäksi näyttäisi siltä, että erityisesti aistimellinen ohjaaminen, esimerkiksi tiettyjen värien järjestelmällinen käyttö, todella vaikuttaa ihmisiin suuntaamalla heidän käytännön valintojaan. Aistien tottuminen ympäröiviin olosuhteisiin työskentelee tässä johtajan hyväksi rakentamalla normaaliuden kokemusta. Tässä mielessä artefaktit tarjoavat suuria mahdollisuuksia yritysjohdolle, jolla on halua tai mahdollisuuksia manipuloida artefakteja mielensä mukaan.

Tutkimus osoittaa, että kun kulttuuria pyritään tietoisesti johtamaan, muotoutuu siitä parhaimmillaan tai pahimmillaan kaiken syleilevä maailmanselitys. SOL on esimerkki yrityksestä, johon on pyritty määrätietoisesti luomaan hyvin aukoton ja yhdenmukainen kulttuurinen normisto. Tämän rakennelman kautta pyritään pienimmillekin yksityiskohdille antamaan jonkinlainen selitys osana suurempaa kokonaisuutta. Materiaalisten artefaktien esteettiset ominaisuudet ovat johdettavissa ideologisista periaatteista ja näin tehdessään ne luovat odotuksia sille, miten niitä tulee lähestyä, ymmärtää ja käyttää. Toisaalta artefaktien estetiikka jatkuvasti myös uusintaa ja tuottaa johdon ideologiaa.

Kokonaisuutta rakentavan maailmanselityksen osalta tulokseni liittyvät yhteen strukturalistisen antropologian aikoinaan havaitseman ilmiön kanssa, jonka teki tunnetuksi aikoinaan jo Claude Lévi-Strauss. Alkuperäiskansojen parissa tämänkaltaiset maailmanselitykset auttavat ihmisiä sopeutumaan ympäröivään luontoon ja tekevät maailman ymmärrettävämmäksi ja elämisen helpommaksi.

Sen sijaan nyky-yhteiskunnassa merkitykset eivät ole stabiileja, vaan jatkuvassa liikkeessä. Artefaktien merkitykset rakentuvat monitahoisille käsityksille eivätkä ne tule valmiiksi. Samoin tässä tutkimuksessa osoittautunut arte-

faktimerkitysten kiinnityskohta kokonaisuuteen – yrityksen kulttuurinen identiteetti – on yhtä lailla muuttuva ja hetkellisille tulkinnoille rakentunut. Artefaktit eivät tuota mitään yksiselitteistä kuvaa organisaatiosta, kuvaa, joka olisi täydellinen, murtumaton ja yhtenäisistä, koherenteista osista koostuva.

Tästä seuraa väistämättä kysymys siitä, ovatko tietoisesti annetut ja johdetut kiinteät merkitykset liian sitovia ja joustamattomia. Ilmeinen uhka on, että tämänkaltaiset filosofiset tai ideologiset mallit saattavat huomaamatta muodostua yrityksissä sellaisiksi kahlehtiviksi rakennelmiksi, jotka eivät auta niin johtajaa kuin alaisiakaan selviytymään uusissa tilanteissa. Kun olosuhteet muuttuvat, artefakteillekaan osoitetut merkitykset ja niihin liitetyt käytänteet eivät enää ole tuoreita, vaan ne muuttuvat kuluneiksi, niihin väsyttään ja kyllästytään. Toistetut iskulauseet kuulostavat latteuksilta, jotka eivät enää innosta ja päde samoin kuin ennen. Koko rakennelma saattaa lopulta muodostua eräänlaiseksi kultaiseksi – tai SOLin tapauksessa keltaiseksi – häkiksi, jonka vankina kaikki ovat, määrättyinä esittämään omaa rooliaan ja tehtäväänsä.

Vaikka alussa lähtökohtanani oli ajatus johtajan ja johdettavien erillisyydestä, kultaisen häkin vertaus tuottaa toisenlaista käsitystä tästäkin suhteesta. Niin johtaja kuin alaisetkin näyttävät aiemman kulttuurinäkemys tuottamaa kuvaa monipuolisemmassa roolissa. He eivät suinkaan ole toisistaan irrallisia ja absoluuttisia vastapuolia, vaan itse asiassa samassa veneessä olijoina. Eri toimijoiden vuorovaikutusta tukee se, että tutkimuksessa saatiin tukea käsityksille organisaation jäsenistä aktiivisina merkityksistä neuvottelijoina. Vaikka artefakteille määrätietoisesti tuotetaan kiinteitä merkityssisältöjä, on lopputulos kuitenkin paljon moniulotteisempi. Alaisten artefakteille antamat merkitykset eivät olleet pelkästään johdon tuottamien merkityssisältöjen reflektioita, vaan itsenäisesti ja luovasti mitä moninaisimmille tulkinnoille ja käytänteille avoimia.

Kultainen häkki-vertaus kertoo myös jotain kulttuurin rajoista. Myös yrityksen ulkopuolella lukuisat sidosryhmät, kuten asiakkaat tai tiedotusvälineet, saattavat jatkuvasti odottaa yrityksen edustajilta standardoitua käyttäytymistä ja toivotunlaista kulttuurin esittämistä. Tutkimus osoitti, että asiakkaat odottavat SOLilaisilta jatkuvaa keltaisiin pukeutumista ja hätkähtävät ja protestoivat, jos näin ei ole. Tämä esimerkki osoittaa, että organisaation rajat ovat epäselvät ja läpäisevät. Yritys kulttuurin silmälasein katsottua ei ole mikään irrallinen saareke, vaan ympäröivän maailman odotukset vaikuttavat siihen, millaisia kulttuurisia käytänteitä sen rajojen sisällä pidetään tarpeellisena luoda ja ylläpitää. Artefaktit rakentavat erityisesti tätä kulttuurin kriittistä rajapintaa. Artefakteihin ulkoapäin kiinnitetyt merkitykset asettavat organisaation jäsenille odotuksia paitsi konkreettisesta palvelun laadusta myös juuri tietynlaisen, tutun ja entisenlaisen, kulttuurisen identiteetin jatkuvuudesta ja pysyvyydestä.

Lisäksi, voidaan olettaa, että tämä läpäisevyys kasvaa sitä enemmän mitä aktiivisemmin yrityksessä suuntaudutaan ulospäin.

Tämänkaltaisen vuorovaikutteisuuden ja keskinäisen riippuvuuden osalta tutkimustuloksilla on liityntä keskusteluun, joka korostaa ensisijaisesti eri toimijoiden ja tekstien keskinäistä suhteissa olemista yksittäisten toimijoiden kuvailun sijaan (ks. esim. Dachler – Hosking, 1995; Hosking, 2002). Tämä relationaalinen konstruktionismi pyrkii purkamaan sitä eroa, jonka esimerkiksi kriittisen koulukunnan edustajat rakentavat johtajan ja johdettavien välille. Johdon toiminta nähdään siten muiden organisaation toimijoiden kanssa entistä tasa-arvoisempana. Johdolla on vastuu sosiaalisen tapahtumisen koordinoimista, mutta johdon ääni ja näkemys ovat vain yksi muiden joukossa. Johtajuus toteutuu vain johdon suhteessa johdettaviin.

Ajatus johtajan ja johdettavien erillisyydestä syntyy huomaamatta arkipäivän kielenkäytöissä ja erilaisissa yrityksen käytänteissä. Itsekin olen ottanut tutkimukseni lähtökohdaksi toisaalta artefakteihin liittyvän vallankäytön, toisaalta artefakteihin liittyvien arkipäivän tulkintojen tarkastelun. Olen myös paikoitellen esittänyt tämän vallankäytön kriittisessä valossa, ja tuonut esiin niitä ristiriitaisuuksia, joita siihen SOLissa liittyy. Ongelmana on, että valitsemalla tutkimusasetelman ja -kysymykset, jossa johtajan ja johdettavien tulkinnot erotetaan, ja puhumalla esimerkiksi paikoitellen toisaalta johdon ideologia-puheesta, toisaalta SOLilaisten tulkinnoista, tulen samalla uusintaneeksi tätä erottelua edelleen. Kritisoimalla johdon erontekoa alaisistaan eräänlaisena ennako-oletuksena ylläpidän samaa ilmiötä ja teen tätä erottelua sitä kautta todelliseksi yhä uudelleen.

### 9.3 Tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan arviointi ja jatkotutkimus

Organisaatiokulttuuritutkimusta on ajoittain kritisoitu siitä, että se kiinnittää huomiota ilmiöihin, jotka kenties sinänsä ovat kiinnostavia ja hauskoja, mutta organisaation jokapäiväisen todellisuuden ja arkielämän kannalta toisarvoisia (esim. Alvesson, 1985). Tarkoituksena on kuitenkin näennäisesti toissijaisilta, marginaalisilta itsestäänselvyyksiltä tai rutiininomaisesta arkielämästä poikkeavilta vaikuttavien ilmiöiden tutkimisen kautta lähestyä organisaatioiden "normaalia" arkea ja sen perustavia merkityssuhteita. Kuvaamalla työyhteisöissä vallitsevaa symboliikkaa voidaan näin itse asiassa ikään kuin "peilin kautta" tarkastella niiden jokapäiväisen todellisuuden ydintä (Alasuutari 1993, 42).

Artefakteihin keskittyvää organisaatiokulttuurin tutkimuksia on myös moitittu siitä, että ne keskittyvät liiaksi teoreettiseen pohdiskeluun ja sisältävät lii-



an vähän empiirisiä kuvauksia. Tästä syystä olenkin tehnyt sen valinnan sitoa tutkimukseni lujasti tapausorganisaationi. Tästä syystä pääosa työstä on empiiriseen aineiston kuvausta ja siihen tukeutuvaa tulkintaa. Tutkimusaineiston tuottamisessa minulla on apuna ollut etnografinen lähestymistapa. Etnografinen ote on mielestäni tässä tutkimuksessa näyttänyt voimansa, se on sallinut hyvin artefaktimerkitysten kuvaamisen useista näkökulmista.

Kuitenkaan, kyse ei ole vain etnografiasta tapana viettää aikaa tutkittavassa yrityksessä ja siten pelkästä aineiston hankinnan menetelmästä. Etnografia on tässä tutkimuksessa erityisesti merkinnyt aineistolähtöistä otetta ja eri teorioiden ja empirian välistä tiivistä keskustelua pitkin työtä. Tähän liittyy tämän tutkimuksen tuottama kontribuutio, sillä tämänkaltainen tutkimus työelämän artefakteista on Suomessa toistaiseksi vielä vähäistä.

Etnografinen lähestymistavan heikkous on sen tuottaman aineiston suuri määrä ja leveys. On ollut pakko keskittyä vain joihinkin aspekteihin ja jättää toisia ulkopuolelle, ja siitäkin huolimatta epäkohtana voidaan nähdä varsin lavea tarkastelun perspektiivi. Keräämästäni aineistosta jäi suuri osa tutkimuksen ulkopuolelle, esimerkiksi analysoimalla pelkästään SOLia koskevaa dokumenttiaineistoa ja lehtiartikkeleita olisi saanut useitakin tutkimuksia.

Tutkimukseni liittyy kiinteästi organisaatioestetiikan tutkimukseen. Korostamalla artefaktien arkisuutta ja niihin liittyviä valtapyrkimyksiä ja neuvotteluja haluan purkaa sitä mystiikkaa, josta organisatorisen aistimellisuuden tutkimusta on syytetty (Rusted, 2000, 114). Rustedin esittämä kritiikki kohdistuu siihen, että korostamalla tutkimuskohteensa epämääräisyyttä, monitasoisuutta ja määrittelyjen vaikeutta organisaatioestetiikan tutkijat ovat mystifioineet kohteensa ja tehneet siitä vaikeasti saavutettavan.

Tähän liittyen Rusted on myös syyttänyt tehtyjä tutkimuksia liiaksi tutkijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kiinnittyvänä. Kritiikin ydin on, että tutkijalta vaadittaisiin joitakin erityisiä ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä, jotta voisi pätevästi tutkia niin epämääräistä ilmiötä kuin organisaation aistimellisuutta. Tähän on vaikea yhtyä, sillä mielestäni kaikki tutkimus vaatii tekijältään monipuolista kiinnostusta tutkimuksen kohteeseen. Samoin kaikissa tutkimushankkeissa on etua, jos tutkijalla on aihepiirin aiempaa henkilökohtaista tuntemusta ja kokemusta. Sen sijaan on selvää, että myös organisaatioestetiikan tutkimusta on tehtävä sellaisella kurinalaisuudella, että sitä voi arvioida kuten mitä tahansa muuta organisaatiotutkimuksen alaa.

Artefaktien tutkimisen metodisesta problematiikasta avautuukin ensimmäinen näkymä jatkotutkimukselle. Mielenkiintoista olisi selvittää *erilaisten tutkimusmetodien* toimivuutta. Tavat, joissa organisaation jäsenet haastattelututkimusta aktiivisemmin osallistuisivat työympäristönsä koskevan tutkimusaineiston tuottamiseen, ovat tuottaneet mielenkiintoisia tuloksia. Warren

(2002) käytti tutkimuksessaan onnistuneesti henkilöstön ottamia valokuvia, mutta myös piirtäminen tai filmaus voisi toimia aineiston keruun tapana.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe liittyy *artefaktien dynamikkaan*. Tutkimatta on, miten artefaktien merkitysten liikkuvuus vaihtelee organisaation elämänkaaren eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa artefaktit osoittautuivat uuden organisaation identiteetin rakentajiksi. Kysymys kuuluukin, mitä tapahtuu artefakteille ajan kuluessa ja organisaation vanhetessa? Miten loogon, nimeen, tilaan tai väreihin liitettävät merkitykset kehittyvät? Entä mitä tapahtuu artefaktien aktiiviselle johtamiselle, onko se jatkossakin yhtä intensiivistä ja millaisia muotoja se saa? Miten paljon johtamisen käytänteet ovat henkilösidonaisia, pystyykö johtaja siirtämään ne seuraajalleen niin halutesaan?

Vielä on mainittava yksi mieltä kutkuttava visio. Olen tutkinut artefakteja erityisen poikkeuksellisessa yrityksessä, jossa artefakteja on huomattavan tietoisesti ja vahvasti käytetty hyväksi. Mutta *miten kulttuurin materiaalisuus tulkitaan missä tahansa tavallisessa yrityksessä*, jossa artefaktien osallistuminen kulttuurin tuottamiseen on huomaamatonta ja itsestään selvänä pidettyä? Artefaktien tutkiminen kontekstissa, jossa niiden olemassaoloa ei edes tunnusteta olisi todellinen haaste.

## EPILOGI

Juon hitaasti teeni loppuun ja lasken tyhjän kupin takaisin pöydälle. Samalla napsautan nauhurin päälle viimeisen kerran.

"Joo, voi tiedätkö, meille on tapahtunut niin kauhean paljon näiden kymmenen vuoden aikana!", Liisa Joronen puhuu innoissaan ja viittilöi ympärilleen SOL Cityssä ja jatkaa:

"Olen yhä vakuuttuneempi siitä, että se, että tämä toimitila on tämän näköinen, meillä on tämä keltaisuus, meillä on nämä johtamisen arvot. Kaikki tämä eri lailla tekeminen, kaikki nämä symbolit, mitkä me otettiin. Osin tietäen, osin .. aika intuition perusteella tehtiin – niin kuin muistat, että ne vaan meidän mielestämme oli kauhean kivat, eikä me vaan tiedettykään, miten suuri juttu on nämä fyysiset puitteet, ainakin tämmöisessä muutosvaiheessa. Mutta en tiedä, tarvitsisiko tämä porukka enää tällaisia tiloja. Niin siis nämä ihmiset, jotka on tähän niin tottuneet, ei ehkä tarvitsisi tällaista, he tarvitsisivat jotain muuta. Siis jotain fyysistä."

Istun taas pitkästä aikaa kristallikruunun alla, mutta moni asia on muuttunut – vai onko? Siitä olen tullut ottamaan selvää. Tullessani en enää ainakaan pujotellut roskasäiliöiden lomasta takapihan kautta, sillä sisään käydään nyt rakennuksen kadunpuoleisen ulko-oven kautta. Itse asiassa nykyisin SOL omistaa koko rakennuksen ja on levittäytynyt useisiin kerroksiin. Ensimmäisessä kerroksessa sijaitsee vanhasta Studiosta laajennettu toimitila, SOL City, ja rakennuksen yläkerrassa on SOL Sky, koulutustila. Tila on kasvanut, ehkä juuri sen takia Cityssä on huomiota herättävän hiljaista.

Sisään pyyhältää energisenä markkinointijohtaja Tuija Valmela. Hän kertoo SOLin vaiheista viime vuosien ajalta:

"SOL on vähitellen kasvanut useilla yrityskaupoilla. SOLin jätepalvelut ja vuonna 1996 ostettu Rikaton myytiin maaliskuussa 1999 saksalaiselle ARG:lle. Kotimaassa SOL on ostanut useita pieniä siivousyrityksiä. Iso liiketoiminnallinen muutos oli, kun SOL osti kuluttajia palvelevan Linda-pesulamyymäläketjun. Toinen strateginen ratkaisu oli laajeneminen yli maan rajojen. Vuonna 1999 SOL osti Virosta ensimmäisen paikallisen siivousyrityksen ja maaliskuussa 2003 toisen. Lisäksi Liisa Jorosen lapset ovat tulleet mukaan perheyhtiöön, tytär Peppi Kaira johtaa pesulatoimintaa ja poika Juhapekka Joronen on kansainvälisten toimintojen johdossa. Liisa Joronen itse suunnittelee jäävänsä vähitellen pois yrityksen johdosta. Isoja muutoksia ja suunnitelmia liiketoiminnan kehittämiseksi on koko ajan vireillä..."

"SOL on kyllä muuttunut", vahvistaa eräs pitkäaikainen työntekijä. "Esimerkiksi kaikenlaiset järjestelmät ovat tulleet tarkemmiksi ja asiat tehdään systemaattisemmin kuin silloin alussa, on erilaisia tunnuslukuja ja asiat raportoidaan tarkemmin. Myös siivoojien työtä on pyritty kehittämään. Tai itse asiassa siivoojaa ei enää SOLissa edes kutsuta siivoojaksi, vaan palveluvastavaksi", hän jatkaa.

"Siivoojan asema on parantunut tosi paljon, ja nykyään siivoojaa ylipäättään arvostetaan enemmän. Meillä on tosin myös satsattu erittäin paljon siivoojaan, siivousvälineistöön ja kaikkeen. Tilanne on muuttunut paljon parempaan suuntaan. Nykyisin siivoojaa pidetään ihmisenä, persoonana, jolla on nimi ja kaikkea, eikä vain kasvottomana siivoojana. Siivooja ei ole enää vain joku keskiikäinen täti, vaan siivoojina on nuoria, vanhoja, miehiä ja naisia. Ihan kaikenlaisia ihmisiä. Myös yrityksissä arvostetaan eri tavalla. Monet esimerkiksi odottavat, että siivooja esitellään, ja jos tietty siivooja ei ole paikalla, niin halutaan tietää, kuka on hänen tilallaan. Siivoojille on myös meillä annettu lisää tehtäviä ja vastuuta."

Mutta minä olen tullut artefaktien vuoksi. Miten ihmisten suhde artefakteihin on muuttunut vuosien kuluessa? Vieläkö he jaksavat innostua auringosta?

"Voisitteko joskus luopua keltaisesta?", utelen aluksi Liisa Joroselta.

"Ei minun aikanani... Totta kai, seuraava sukupolvi voi tehdä vaikka mitä, mutta en voisi kuvitella, että se olisi mikään ihan semmoinen... tavallinen. Mutta voisi se jotain muuta olla. Mutta luulen kuitenkin, että sen pitäisi olla jotain sellaista... erilaista. Minä korostan: erilaista, jotta se työelämän vallankumous, jota me tehdään ja joka menee eteenpäin, jatkuisi eikä palautuisi vanhaan. Aika suuri vaara on, että se palautuu vanhaan, jos ei sitä kaiken aikaa ylläpidetä. Jos meillä olisi normaalit tilat ja me pukeuduttaisiin harmaisiin ja oltaisiin kauhean tyylikkäitä, niin silloin luulen, että tämä porukka latistuisi. Ei heti, mutta pikkuhiljaa. Näiden tilojen tarkoitushan on koko ajan sanoa meille, että kaiken voi tehdä toisin. Se on se kaikkein tärkein. Symbolit on niitä, joilla se tehdään. Ja yritysjohton kyllä täytyy olla näyttäjänä myös muille, etunenässä."

Muistan, miten kriittisesti osa SOLilaisista suhtautui siivoojan todellisuuden kanssa ristiriitaiseen keltaiseen, silloin yhdeksän vuotta sitten.

"Keltainen? Nyt siihen on tottunut. Mutta ehkä se on sillä lailla, että asiat ovat ikään kuin loksahaneet kohdalleen. Ehkä se on sitä, että nyt paremmin ymmärtää sen kokonaisuuden, miten nämä kaikki liittyvät toisiinsa", vastasi yksi heistä tavatessamme.

Mieleeni tulee, mitä Liisa Joronen oli sanonut keltaisten vaatteiden pitämisestä: "Tämä niin kuin imaisee itseensä... Eräille keltainen voi olla roolipuku, joka sitten muuttuu pikkuhiljaa toiseksi ihoksi."

Sama henkilö jatkaa vielä: "Ennen sitä suhtautui tunteenomaisemmin asioihin, meitä oli täällä vähemmän, oltiin ikään kuin yhtä perhettä. Nyt on tullut paljon uusia ihmisiä, jotka eivät ole olleet alusta asti mukana, ja toiminta on kasvanut. Itselläkin on perhe kasvanut ja lapsia on tullut lisää. Työaikana voin panna keltaisen vaateen päälle kun menen asiakkaan luo, silloin olen SOLilainen, enkä edes tarvitse käyntikorttia. Mutta vapaa-aikana olen perheeni kanssa, en vapaa-aikana puhu SOLista enkä ajattele työtä. Vaikka me ollaan SOLissa töissä, me ollaan myös yksilöitä, joilla on kaikilla myös oma elämä työn ulkopuolella."

Katson ulos... tielle aukeavasta ikkunasta. Artefaktit ovat tehneet tehtävänsä. Syntyaikojen intensiivinen keltaiseksi kasvaminen on muuttunut SOLin ja sen työntekijöiden arkiseksi – mutta luontaiseksi – identiteetiksi.

"Mutta vieläkö te huudatte SOLia?", kysyn Tuija Valmelalta.

"No, SOL-päivillä kyllä, muuten ei. Ollaan tipahdettu maan pinnalle, ollaan aikuistuttu", hän vastaa hymyillen.

Ryhdyn tekemään lähtöä. Keräilen tavaroitani ja kiitän teestä. Kaikki vaikuttaa totisesti nyt selvemältä kuin alussa. Mutta yksi kysymys vielä on tekemättä. Lopussa pitää nimittäin aina kysyä, tekisikö henkilö jotain toisin, jos saisi aloittaa uudelleen. Liisa Joronen vastaa:

"Mitään mitä me lähdettiin tekemään en katuisi. Että lähdettiin liian huikeasti tai liian eri lailla tekemään. En yhtään. Vaikka riskirajoillahan me ollaan pelattu. Saadaanko me takaisin nämä puheemme, että jos me ei pystytä vastaamaan tähän julkisuuskuvaan. Onhan se sellaista nuoralla tanssimista. Mutta meillä ei ole mahdollisuuksia elää täällä, jos me ei tehdä... Mutta on meillä vielä pitkä matka."



## SUMMARY

### FOLLOW THE YELLOW

#### Artifacts, leadership and cultural identities of organization

##### **Introduction and objectives of the study**

What is an organization in its most concrete ways? Is it a product: a car or a hamburger? The building: furniture, computers, office supplies, indoor plants or works of art? People: dresses, uniforms, shoes and ties? Perhaps the logo in calling cards, plastic bags or envelopes? Colors, shapes and smells. They are things that occasional passers-by might only hastily look at and something that organizational members often consider familiar and self-evident. What do the objects tell to us? Do they make the invisible visible? How can they be interpreted or even used for one's own purposes?

This study builds on an assumption that by analyzing the artifacts, the visible part of an organization, it is possible to acquire information about the underlying cultural reality that cannot as such be seen (Aaltio-Marjosola, 1991, 24). Artifacts are the most evident, concrete and tangible parts of culture and thus easy and natural objects for interpretation; nevertheless, they still seem to be a fairly neglected in organizational culture literature (Gagliardi, 1990, 8–9; Alvesson – Berg, 1988, 52).

The purpose of this study is to understand and describe how artifacts construct and maintain cultural meanings with a focus on:

- How management uses artifacts intentionally to create meaning.
- The kinds of meanings organizational members give to artifacts.
- The role artifacts play in the whole cultural context of the organization.

The study is based on the concept of organizational culture. Organizations themselves are considered to be cultures; culture is used as a root metaphor (Smircich, 1983). In this study culture is defined as a system of shared meanings (Geertz, 1973) produced by social interaction among the organizational members over time.

## **Physical artifacts and culture**

Physical artifacts represent the most concrete part of a culture, providing a key to discover the pathos, sensory and aesthetical dimensions of organizational life (Schein, 1984, 1987; Gagliardi, 1990). The concept artifact derives from the Latin words "ars", art and "factum", made. Literally it means "anything made by human art and workmanship as distinguished from natural remains". According to Gagliardi (1990, 3) artifacts have three distinctive characteristics: (1) an artifact is a product of human action, which exists independently of its creator, (2) it is intentional, aiming at solving a problem or satisfying a need, and (c) it can be perceived by the senses.

In organizational culture studies artifacts are defined mainly in two ways. It can be conceptualized broadly, including all the visible manifestations of culture: concrete physical space, objects, different behavioral patterns as well as abstract products of the human mind such as stories and myths (Schein, 1987; Martin – Meyerson, 1988; Gagliardi, 1990). In this study, the meaning is limited to the concrete, physical manifestations and interpretations of those manifestations (e.g. Davis, 1984; Alvesson – Berg, 1988). Accordingly, the focus is on the constructed layout of the organization, its architecture, production technology, office design, dresses, uniforms, products, graphic signs, logos, and visual communication. Artifacts serve as symbols that open the door to exploring organizational culture.

## **Description of the case organization**

The study was conducted using an interpretative ethnographic approach in one case organization. SOL Services Ltd., a medium-sized company providing cleaning and estate management services, was chosen because it represents a very unusual example of the management of artifacts in a Finnish business context. The top management openly acknowledges that artifacts are used intentionally to express the corporate ideology and to influence organizational members' understanding of organizational reality and their work.

SOL is characterized by a clear and strongly articulated ideology. The main idea is freedom and trust towards employees - employees must be given the chance to perform at their best. "Common sense creativity" is emphasized, meaning taking one's own initiative whenever possible. Office personnel have no fixed working hours, and they may also choose their daily places of work according to their clients' demands and their own rhythm and feelings. One has to be ready for constant change in every respect. Positive thinking and "happy working" are encouraged. Work is based on rapid and efficient office technology. On the other hand strict follow-up, feedback and reward systems



are employed: everyone has a personal goal to reach, which is agreed upon jointly. The actual cleaning services are limited, however, to the time requirements of customers.

## **The results of the study**

### *Leadership vision and artifacts*

It became evident that artifacts may be a powerful means of influencing people. Management may manage the meaning of artifacts by naming, using metaphors, describing idea contents, attaching stories to them and using the artifacts in everyday work so that the desired images and meanings can be linked together. All the desired meanings can also be communicated through the publicity in the media to influence employees. The ambiguity of artifacts' physical and aesthetic qualities is functional from the management's point of view. If the name SOL does not ring a bell, it can easily be connected to the sunny, positive message of the management. National cultural norms can either strengthen or weaken the meanings desired by the management.

### *Everyday interpretations of artifacts*

All members of the organization actively make sense of their physical environment but do not necessarily accept what is offered to them by the management. The study describes how there is a wide and complex scope of artifact meanings constructed and reconstructed by the participants of organizational life. Artifacts are seen as carriers of organizational knowledge and memory as well as constructors of the aesthetic and sensuous landscape of the organization. They give hints about how to behave in different places and spaces.

This study demonstrates that artifacts can construct multiple cultural identities within the organization. Artifacts organize boundaries between public and private spaces and between informal and social encounters. Thus, they build concrete physical boundaries for the collectivity but also cultural ones. The cultural boundaries are created when similar kinds of artifact meanings are shared by a specific group of people while those same meanings remain unfamiliar to others. They capture both interpretations of the past and wishes for the future at the same time. The artifacts offer reference points to presentations of narrative identities, and to stories of how the organization has evolved through the years and will move on in the future. Moreover, the joint efforts of the organizational members to plan and construct the artifacts as such bring the sense of unity among the people, not necessarily common or accepted meanings.

## Conclusion

The research suggests that artifacts are a way to unpack the self-evidences of organizations and to learn about the dynamics of culture. Artifacts are an essential part of organizational culture, not just expressions of "true" or "deep" culture (e.g. Schein, 1984). In fact, the division between fixed deep layers and the surface of culture is problematic. The relationship between artifacts and other cultural phenomena such as organization of work, social relations, hierarchies or language can be very highly integrated. On the other hand, cultural meanings associated with artifacts are not necessarily shared, stable or fixed. Artifacts are dynamic; their meanings have a history of their own and a life cycle. Artifacts may be consumed like any other cultural products, and they have a fundamental impact of how individuals make sense of their work.

The meanings of artifacts are built on multi-faceted impressions that leadership must always take into consideration. Otherwise, the cultural meanings that were introduced via artifacts could eventually become too rigid and binding. There is always a risk of a gilded cage – in this case a yellow cage, which imprisons everyone who is predestined to play one's part in the play. Even if the meanings communicated by the management of SOL are fairly simple and clear-cut, the outcome is far more complex and multi-faceted. The organizational members actively negotiate and make sense of their environment together with other actors within the culture. Their meanings are not only mere reflections of managers' meanings but independently and creatively open to multiple interpretations and practices.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iris (1991) *Cultural Change in a Business Enterprise. Studying a Major Organizational Change and Its' Impact on Culture*. The Helsinki School of Economics. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A: 80.
- Aaltio-Marjosola, Iris (1992) *Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-168.
- Aaltio-Marjosola, Iris (1994) Gender Stereotypes as Cultural Products of the Organization, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, 147–162.
- Aaltonen, Mika (1997) *Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien jäljillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-1:1997.
- Aaltonen, Mika – Kovalainen, Anne (2001) *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Svenska Handelshögskolan, Forskningsrapporter 52, Yliopistopaino, Helsinki.
- Ackerman, Diane (1991) *Aistien historia*, WSOY, Juva.
- Acito, Franklin – Ford, Jeffrey D. (1980) How Advertising Affects Employees, *Business Horizons*, February.
- Ahtola, Janne (1999) Muistomerkit matkailussa. Teoksessa: *Arjen muisti ja unohdus*, toim. Taina Syrjämaa, 53–72, Painosalama, Turku.
- Alasuutari, Pertti (1989) Menneisyyden jäsentäminen identiteetin ilmauksena. Teoksessa: *Aika ja sen ankaruus*, toim. Pirkko Heiskanen, Gaudeamus, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1993) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Jyväskylä.
- Albert, Stuart – Whetten, David A (1985) Organizational identity, Teoksessa *Research on Organizational Behavior*, toim. Cummings, L.L. – Staw, B.M. Vol 7, 263–295. JAI Press, Greenwich, Conn. USA.
- Allardt, Erik (1985) *Sosiologi. Symbolmiljö, samhällsstruktur och institutioner*, Almqvist – Wiksell Förlag, Stockholm.
- Alvesson, Mats (1985) On Focus in Cultural Studies of Organizations, *Scandinavian Journal of Management Studies*, November 1985, 105–120.
- Alvesson, Mats – Berg, Per-Olof. (1988) *Företagskultur och organisations-symbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund, Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats (1990) Organization: Form Substance to Image? *Organization Studies*, Vol. 11, no. 3, 373–394.
- Alvesson, Mats (1991) Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency, *Hallinnon tutkimus* no 3., 181–191.
- Alvesson, Mats (1992) Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company, *Organization Studies*, Vol 13, no. 2, 185–209.

- Alvesson, Mats (1993) The Play of Metaphors. Teoksessa *Postmodernism and Organizations*, toim. John Hassard – Martin Parker, 114–131, SAGE Publications, Wiltshire.
- Alvesson, Mats (1995a) The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks, *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6.
- Alvesson, Mats (1995b) *Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation*. Lund University, School of Economics and Management, Publications of the Institute of Economic Research, Working Paper Series 1995:10.
- Alvesson, Mats (1996) *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*, Lund University, Department of Business Administration, Institute of Economic Research, Working Paper Series 1996/7.
- Alvesson, Mats – Sköldberg Kaj (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Appadurai, Arjun (1986) Introduction: commodities and the politics of value. Teoksessa *The social life of things. Commodities in cultural perspective*, toim. Arjun Appadurai, 3-63, Cambridge University Press, New York.
- Appleyard, Donald (1979) The Environment as a Social Symbol: Within a Theory of Environmental Action and Perception, *Journal of American Planning Association*, Vol. 45, no. 2, 143–153.
- Arnheim, Rudolf (1969) *Visual Thinking*, University of California Press, Los Angeles.
- Ashforth, Blake E. – Mael, Fred (1989) Social Identity Theory and The Organization, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 20–39.
- Aurell, Marie (1988) A Service company's changing identity and image, *Paper presented at the EGOS 14th colloquium*, Maastricht, July 1988.
- Baldry, Chris – Bain, Peter – Taylor, Phil (1998) 'Bright Satanic Offices': Intensification, Control and Team Taylorism, Teoksessa *Workplaces of the Future*, toim. Paul Thomson – Chris Warhurst, 163–183, Macmillan Business, London.
- Barley, Stephen R. (1983) Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3., No. 28., 393–413.
- Barry, David (1996) Artful Inquiry: A Symbolic Constructivist Approach To Social Science Research, *Qualitative Inquiry*, Vol. 2, No. 4, 411–438.
- Barthes, Roland (1988) *The Semiotic Challenge*. Basil Blackwell, Oxford.
- Baudrillard, Jean (1983) *Simulations, Semiotext(e)*, New York.
- Baudrillard, Jean (1991) *Amerikka*, Loki-Kirjat: Helsinki.
- Bauman, Zygmunt (1998) *Work, Consumerism and the New Poor*, Oxford University Press, Oxford.
- Bell, Wendell (1997) *Foundations of the Futures Studies, Vol. 2*. Transaction Publishers, U.K.
- Berg, Per-Olof (1985) Techo-Culture: The Symbolic Framing of Technology in a Volvo Plant. *Scandinavian Journal of Management Studies*. May, 237–256.
- Berg, Per-Olof (1986) Symbolic Management of Human Resources, *Human Resource Management*, Vol 25, no. 4, 557–579.
- Berg, Per-Olof (1989) Postmodern Management? From Facts to Fiction in Theory and Practice, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, no. 3., 201–217.

- Berg, Per-Olof – Kreiner, Kristian (1990) Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources, Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 41–67. Walter de Gruyter, Berlin.
- Berger, Peter R. – Luckman, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* [The Social Construction of Reality] Gaudeamus, Helsinki.
- Biedermann, Hans (1994) *Suuri symbolikirja*. Toim. Pentti Lempiäinen, WSOY, Juva.
- Blåfield, Antti (1995) Vaihtoehto miesten logiikalle. Leena Lahti-Kotilaisen mielestä naisjohtajia tarvitaan jo erilaisuuden vuoksi. *Kauppalehti* 13.7.1995.
- Boje, David M. (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, March, 106–129.
- Broms, Henri – Gahmberg, Henrik (1983) Communication to Self in Organizations and Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3., no. 28, 482–495.
- Broms, Henri (1984) Alkukuvien jäljillä. Kulttuurin semiotiikkaa. WSOY, Juva.
- Broms, Henri (1985) Mantras That Look Like Plans. *Scandinavian Journal of Management Studies*. May. 257–270.
- Bryman, Alan (1996) Leadership in Organizations, In: *Handbook of Organization Studies*, toim. Stewart R. Clegg– Cynthia Hardy – Walter R. Nord, SAGE, London.
- Buchli, Victor (toim.) (2002) *The Material Culture Reader*, Berg Publishers, Oxford.
- Burgin, Victor (1996) *In/different Spaces. Place and Memory in Visual Culture*. University of California Press. Los Angeles.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, London.
- Callon, Michel (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of st. Brieux Bay. Teoksessa *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* toim. John Law, 196–233, Routledge and Kegan Paul, London.
- Campanella, Tommaso (1602/1981) *La Città del Sole: Dialogo Poetico / The City of the Sun: A Poetical Dialogue*. University of California Press. Berkeley.
- Casey, Catherine (1999) "Come, Join Our Family": Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture, *Human Relations*, Vol. 52, No. 2, 155–178.
- de Certeau, Michel (1984) *The practice of everyday life*, University of California Press, Berkeley.
- Clark, Sue Campbell (2000) Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human Relations*, Vol. 53, No. 6, 747–770.
- Coopey, J. (1995) Managerial Culture and the Stillbirth of Organizational Commitment, *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, No. 3, 56–76.
- Cowell, D. (1986) *The Marketing of Services*. London.
- Crang, Mike – Thrift, Nigel (toim.) (2000) *Thinking Space*, Routledge, London.
- Csikszentmihalyi, Mihaly – Rochberg-Halton, Eugene (1981) *The Meaning of things. Domestic symbols and the self*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1986) The Management of Meaning in the Polish Crisis, *Journal of Management Studies*, 23: 3., 313–331.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988) *To Coin a Phrase, The Study of Power and Democracy in Sweden*, Stockholm.

- Czarniawska-Joerges, Barbara – Joerges, Bernward (1990) Linguistic Artifacts at Service of Organizational Control. Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 339–364, Walter de Gruyter, Berlin.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. SAGE. London.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1993) *The Tree-Dimensional Organization. A Constructionist View*. Studentlitteratur, Lund.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1996) Autobiographical Acts and Organizational Identities. Teoksessa *Understanding Management*, toim. Stephen Lindstead – Robert Grafton-Small – Paul Jeffcutt, 157–171, SAGE. London.
- Dachler, Peter H. – Hosking, Dian-Marie (1995) The primacy of relations in socially constructing organizational realities, Teoksessa *Management and Organisation: Relational Alternatives to Individualism*, toim. Hosking, D.M.– Dachler, H.P.– Gergen, K.J., Ashgate/Avebury, Aldershot, UK – Vermont.
- Daft, Richard L. (1983) Symbols in Organizations: A Dual-content Framework of Analysis, Teoksessa *Organizational Symbolism*, toim. Louis R. Pondy – Peter J. Frost – Gareth Morgan – Thomas C. Dandridge, 199–206, JAI Press Inc. USA.
- Dandridge, Thomas C. – Mitroff, Ian – Joyce William F. (1980) Organizational Symbolism: a Topic to Expand Organizational Analysis, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, 77–82.
- Dandridge, Thomas C. (1983) Symbols' Function and Use. Teoksessa *Organizational Symbolism*, toim. Louis R. Pondy – Peter J. Frost – Gareth Morgan – Thomas C. Dandridge, 69–79, JAI Press Inc. USA.
- Davis, T.R.V. (1984) The Influence of the Physical Environment in Offices, *Academy of Management Review*, Vol. 9, no. 2, 271–283.
- Deal, T. – Kennedy, A. (1982) Yrityskulttuuri: Uusi näkemys vanhojen linssien läpi, *Yritystalous*, no. 10.
- Denzin, Norman K. (1994) The Art and Politics of Interpretation. Teoksessa *Handbook of Qualitative Research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 500–515, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Design Management kilpailuetuna* (1990) Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos, Sarja B62. Helsinki.
- Dobers, Peter – Tengblad, Stefan (2002) Metaforer som verktyg för ideologisk styrning. Fågel, fisk eller mittemellan? *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol. 4., No. 1, 60–82.
- Douglas, Mary (1966/2000) *Puhtaus ja vaara. Ritualistisen rajanvedon analyysi* [Purity and Danger], Vastapaino, Tampere.
- Douglas, Mary (1991) The Idea of a Home: A Kind of Space, *Social Research*, Vol. 58, No. 1., 287–307.
- Dutton, Jane E. – Dukerich, Janet M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Review*, Vol. 34, no. 3, 517–554.
- Eaton, Ruth (2000) Architecture and Urbanism: The Faces of Utopia. Teoksessa: *Utopia. The Search for the Ideal Society in the Western World*. toim. Roland Schaer – Gregory Claeys – Lyman Tower Sargent, The New York Public Library /Oxford University Press, New York.
- Eco, Umberto (1985a) At the Roots of the Modern Concept of Symbol, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 383–402.

- Eco, Umberto (1985b) *Matka arkipäivän epätodellisuuteen*, WSOY, Juva.
- Elovaara, Tiina – Rissanen, Merja (1994) *Yksilön aloitteellisuutta tukevat organisatoriset tekijät*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Yrityshallinnon pro gradu -tutkielma.
- Eräsaari, Leena (1995) *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Gaudeamus. Tampere
- Etzioni, Amitai (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
- Featherstone, Mike (1991) *Consumer Culture & Postmodernism*. SAGE, London.
- Feldman, Steven P. (1990) Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change, *Human Relations*, Vol. 43, no 9, 809–828.
- Ferré, Frederick (1995) *Philosophy of technology*, University of Georgia Press.
- Fineman, Stephen (1993) Organizations as Emotional Arenas, teoksessa *Emotion in Organizations*, toim. Stephen Fineman, 9–35, SAGE, London.
- Fineman, Stephen (1996) Emotion and Organizing, Teoksessa Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.R. (toim.) *Handbook of Organization Studies*, 543–564, SAGE, London.
- Fineman, Stephen (2000) Emotional arenas revisited. Teoksessa *Emotion in Organizations*, toim. Stephen Fineman, 2. painos, 1-24, SAGE, London.
- Foucault, Michel (1975) *Surveiller et punir*. Éditions Gallimard, Paris.
- Fornäs, Johan (1998) *Kulttuuriteoria. Myöhäismodernin ulottuvuuksia*, Vastapaino, Tampere.
- Forty, Adrian (1986) *Objects of Desire. Design and Society since 1750*. Cameron Books, London.
- Frisby, David – Featherstone, Michael (toim.) (1997) *Simmel on Culture*. SAGE, London.
- Gabriel, Yannis (1993) Organizational Nostalgia - Reflections on 'The Golden Age', Teoksessa: *Emotion in Organizations*, toim. Stephen Fineman, SAGE, London, 118–141.
- Gabriel, Yannis (1995) The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity, *Organization Studies*, Vol 16, No 3, 477–501.
- Gabriel, Yannis (1999) Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle, *Human Relations*, Vol. 52, No 2, 179–203.
- Gagliardi, Pasquale (1986) The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organizational Studies*, Vol. 7, no. 2, 117–134.
- Gagliardi, Pasquale (1990) Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 3–38. Walter de Gruyter, Berlin.
- Gagliardi, Pasquale (1991) Organizational anthropology, organization theory and management practise, *Hallinnon tutkimus*, no. 3, 173–180.
- Gagliardi, Pasquale (1996) Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life, Teoksessa *Handbook of Organization Studies*, toim. Stuart R Clegg – Cynthia Hardy – Walter R. Nord, 565–580, SAGE, London.
- Gahmberg, Henrik (1986) *Symbols and Values of Strategic Managers*. The Helsinki School of Economics. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A:47.
- Gahmberg, Henrik (1990) Metaphor Management: On the Semiotics of Strategic Leadership, Teoksessa *Organizational Symbolism*, toim. Barry Turner, 151–158, Walter de Gruyter. Berlin.

- Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures*. Basic Books Inc., New York.
- Gergen, Kenneth J. (1991) *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: BasicBooks.
- Gioia, Dennis A. (1998) From Individual to Organizational Identity, Teoksessa *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, 17 – 31, SAGE Publications Series, Thousand Oaks, CA.
- Goodsell, C. T. (1977) Bureaucratic Manipulation of Physical Symbols: An Empirical Study, *American Journal of Political Science*, no. 21, 79–91.
- Grafton-Small, Robert – Linstead, Stephen (1989) Advertisements as Artefacts. Everyday Understanding and the Creative Consumer, *International Journal of Advertising*, Vol 8, no. 3, 205– 218.
- Grafton-Small, Robert – Linstead, Stephen (1990) Theory as Artefact: Artefact as Theory, Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 387–419. Walter de Gruyter, Berlin.
- Graves-Brown, Paul (2000a) Introduction, Teoksessa *Matter, Materiality and Modern Culture*, toim. P.M. Graves-Brown, 1–9, Routledge, London.
- Graves-Brown, Paul (2000b) Always crashing in the same car. Teoksessa *Matter, Materiality and Modern Culture*, toim. P.M. Graves-Brown, 156-165, Routledge, London.
- Grieco, Margaret – Lilja, Kari (1989) *Organisational culture and organisational transformation: Proximity, practices and laconic communication*, Helsingin kaupparokkeakoulun julkaisuja, työpapereita, Sarja F-218.
- Griffin, R.S. – Dahlen Skivington, K. – Moorhead, G. (1987) Symbolic and International Perspectives on Leadership: An Integrative Framework, *Human Relations*, Vol. 40, no. 4, 199–218.
- Goffman, Erving (1956) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday; New York.
- Guillet de Monthoux, Pierre (1993) *Det sublimas konstnärliga ledning, Estetik, konst och företag*, Nerenius & Santérus, Göteborg.
- Guillet de Monthoux, Pierre (2000) The Art Management of Aesthetic Organizing, teoksessa *The Aesthetics of Organization*, toim. Stephen Lindstead – Heather Höpfl, 35–60, SAGE, London.
- Gustafsson, Claes (1987) *Artifacts as Reality. Notes on naturalism in the study of organizations*. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Gustafsson, Claes (1994) *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnuftets metafysik*. Nerenius & Santérus förlag: Stockholm.
- Haarni, Tuukka – Karvinen, Marko – Koskela, Hille – Tani, Sirpa (1997) Johdatus nykymaantieteeseen, Teoksessa *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen* toim. Tuukka Haarni – Marko Karvinen – Hille Koskela – Sirpa Tani, Vastapaino, Tampere.
- Hacking, Ian (1999) *The Social Construction of What?* Harvard University Press
- Hall, Stuart (1992) *Kulttuurin ja politiikan murroksia*, Vastapaino, Jyväskylä.
- Hall, Stuart (1996) Introduction: Who Needs ‘Identity’? Teoksessa *Questions of Cultural Identity*, toim. Stuart Hall – Paul du Gay, 1–17, SAGE, London.
- Hartley, Jean F. (1983) Ideology and Organizational Behavior, *International Studies of Management and Organization*, Vol 13, no. 3, 7–34.
- Hartley, Jean F. (1994) Case Studies in Organizational Research. Teoksessa *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, 208–229, SAGE, London.



- Hatch, Mary Jo (1990) The Symbolics of Office Design: An Empirical Exploration, Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 129–146. Walter de Gruyter, Berlin.
- Hatch, Mary Jo (1991) *The Dynamics of Organizational Culture*, Papers in Organization, no. 4, Institute of Organization and Industrial Sociology. Copenhagen Business School.
- Hatch, Mary Jo (1993) The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol. 18. No. 4, 657–693.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. New York.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (1995) From Tribes to Texts: Cultural impressions of image and identity. Paper presented at the 13th SCOS conference, Turku, Finland.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (1997) Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31. No. 5/6, 356–365.
- Heikkinen, Kaija – Kupiainen, Tarja (1996) Merkilliset merkit: esinekulttuurin semiotiikkaa, Teoksessa *Kulttuurintutkimus*. Tietolipas 130, SKS, Helsinki.
- Heiskala, Risto (1995a) Sosiologinen kulttuuritutkimus. Teoksessa *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 9–29, Gaudeamus, Saarijärvi.
- Heiskala, Risto (1995b) Sosiologia modernin yhteiskunnan itsetietoisuutena ja kansallisina traditioina, Teoksessa *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. Risto Heiskala, 9–37, Gaudeamus, Tampere.
- Heiskala, Risto (1995c) Sosiaalinen konstruktivismi, Teoksessa *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. Risto Heiskala, 146–172, Gaudeamus, Tampere.
- Helsingin Sanomat (1994) Aika hyvä keskivertoaivoksi, Liisa Jorosen 50-vuotishaastattelu 22.2.1994.
- Hennestad, Björn W. (1990) The Symbolic Impact of Double Bind Leadership: Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, no. 3 May, 265–280.
- Hetherington, Kevin (2001) Moderns as ancients: time, space and the discourse of improvement, Teoksessa *Timespace. Geographies of temporality*, toim. Jon May – Nigel Thrift, 49–72, Routledge, London.
- Hietala, Veijo (1993) *Kuvien todellisuus. Johdatusta kuvallisen kulttuurin ymmärtämiseen ja tulkintaan*. Kirjastopalvelu Oy, Helsinki.
- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Los Angeles.
- Holtari, Timo (1994) Muuttaisimmeko laivaan vai raitiovaunuun? *Fakta*, nro 11, 25–27.
- Holtari, Timo (1998) Unelmien vallankumous. *Fakta*, nro 10, 16–20.
- Horelli, Liisa (1982) *Ympäristöpsykologia*. Weilin – Göös, Espoo.
- Hosking, Dian-Marie (2002) Power over, power to, and the social construction of change processes, *Invited lecture at the 27th Colloquium on Economic Psychology*, Turku, Finland, Conference proceedings, 1–15.
- Hytti, Ulla (2003) *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-1:2003.
- Hytönen, Mattiesko (1994) Hiiriä ja ihmisiä Sörnäisissä, *Helsingin Sanomat* 5.6.1994, D-10.

- Ilmonen, Kaj (1999) Työelämä ja tunteet, Teoksessa: *Tunteiden sosiologiaa, Osa II, Historiaa ja säätelyä*, toim. Sari Näre, 299–324, SKS, Hämeenlinna.
- Ikävalko, Elisa (1996) *Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta* (Väitöskirja, Helsingin yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta) Inforviestintä Oy, Helsinki.
- Joronen, Liisa (1993) *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 135, Väitöskirja.
- Joronen, Liisa (1993) Yhdeksän myyttiä työstä. *Iltalehti* 27.11. 1993.
- Joronen, Liisa – Holtari, Timo (1994) Aurinko loistaa sisään ja ulos, *Fakta*, nro 2, 40-42.
- Joronen, Liisa (1995) Taide auttaa meitä näkemään. *Kauppalehti Optio*, 1995
- Jeffcutt, Paul (1994) From Interpretation to Representation in Organizational Analysis: Postmodernism, Ethnography and Organizational Symbolism, *Organization Studies*, Vol. 15, No. 2, 241–274.
- Jeffcutt, Paul – Linstead, Stephen – Grafton Small, Robert (toim.), (1996) Theatre and Performance in Organisation", *Special Issue of Studies in Cultures, Organizations and Societies* Vol 2 No 1.
- Jokinen, Eeva (1996) *Väsynyt äiti. Äitiyden omaelämäkerrallisia esityksiä*. Gaudeamus, Tampere.
- Jones, Michael Owen (1996) *Studying Organizational Symbolism*, Qualitative Research Methods Series 39, SAGE University Paper.
- Jones, Todd Edwin (2000) Ethnography, belief ascription, and epistemological barriers, *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, 117–152.
- Jowett, Garth – O'Donnell, Victoria (1999) *Propaganda and Persuasion*, SAGE, Thousand Oaks.
- Juuti, Pauli (1995) *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Aavaranta-sarja no. 38, Otava, Helsinki.
- Järviluoma, Helmi (1995) Johdanto: Paikkoja, musiikkeja, identiteettejä, Teoksessa *Musiikkimaailmoja ja äänimaisemia: Virtain kuulokulma*, toim. Helmi Järviluoma, 1–19, Tampereen yliopiston kansanperinteen laitoksen julkaisuja, no. 21.
- Kaunismaa, Pekka (1997) Keitä me olemme? Kollektiivisen identiteetin käsitteellisistä lähtökohdista. *Sosiologia* no. 3, 220–230.
- Karvonen, Erkki (1997) *Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kiritiikkiä*, Acta Universitatis Tamperensis 544, Vammala.
- Kasvio, Antti (1992) *Uusi työn yhteiskunta: Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*, Gaudeamus, Jyväskylä.
- Kelemen, Mihaela (2000) Ethnography and organisation studies. A review and a critique. *Alustus Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin tutkimusseminaarissa* Piikkiö 8.5.2000.
- Kervinen, Juha-Pekka (1994) Solin kullanmurut, *Talouselämä*, nro 25, 45.
- Keskinen, Jouni (2003) *Valokuvan käyttö historiantutkimuksessa*, Historiantieteiden tutkijakoulun konferenssi 2003, <<http://www.uta.fi/laitokset/historia/tutkijakoulu/sivut/paperi03/JouniKeskinen.pdf>>, haettu 11.11.2003.
- Kets de Vries, Manfred F.R. – Miller, Danny (1987) Interpreting Organizational Texts, *Journal of Management Studies*, Vol 24, no. 3, 233–247.
- Kinnunen, Juha (1990) *Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri*. Kuopion yliopiston julkaisuja. Alkuperäistutkimukset 4. Kuopio.
- Klein, Naomi (2001) *No Logo*. WSOY, Helsinki.

- Knuuttila, Seppo (1996) Kaiken kattava kulttuuri? Teoksessa *Kulttuurintutkimus*, toim. Jari Kupiainen – Erkki Sevänen, 9–31, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 130, Jyväskylä.
- Koivunen, Niina (2003) *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. University of Tampere, Tampere.
- Korhonen, Teppo (1996) *Tervehdys ja hyvästely*. Suomen Antropologinen Seura, Vammala.
- Korhonen, Teppo (1999) *Tekniikkaa, taidetta ja taikauskoa. Kirjoituksia aineellisesta kansankulttuurista*, Suomalaisen kirjallisuuden seura, 162, Pieksämäki.
- Kortteinen, Matti (1992) *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*, Hanki ja Jää, Hämeenlinna.
- Koselleck, Reinhart (1985) *Futures Past: On the Semantics of Historical Time*. Cambridge: MIT Press.
- Koskela, Hille (1997) Tilapuoli sukupuoli. Teoksessa *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*, toim. Tuukka Haarni – Marko Karvinen – Hille Koskela – Sirpa Tani, 73–86, Vastapaino, Tampere.
- Koskela, Minna (1995) *Metaforat ja moniselitteisyyden logiikka yrityksen ideologian hahmottamisessa. Case SOL Siivouspalvelu Oy*, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos, Yrityshallinnon pro gradu -tutkielma.
- Kosonen, Päivi (toim.) (1996) *Naissubjekti ja postmoderni*, Gaudeamus, Helsinki.
- Kunda, Gideon, (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia.
- Kwint, Marius – Breward, Christopher – Aynsley, Jeremy (toim.) (1999) *Material memories, Design and Evocation*, Berg Publishers, Oxford.
- Kyttä, Marketta (1990) *Mikä tekee Salosta Salon?* Teknillinen korkeakoulu. Arkkitehtiosasto. Rakennetun ympäristön tutkimuslaitoksen julkaisuja B9.
- Lakoff, George – Johnson, Mark (1980) *Metaphors We Live By*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Larsen, Janne – Schultz, Majken (1990) Artifacts in a Bureaucratic Monastery, Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 281–302. Walter de Gruyter, Berlin.
- Latour, Bruno (1986) The Powers of Association. Teoksessa *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* toim. John Law, London: Routledge and Kegan Paul, 264–280.
- Latour, Bruno (1997) Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. Teoksessa *Shaping Technology/Building Society*, toim. Wiebe E. Bijker – John Law, 225–258, MIT Press.
- Laurila, Juha (1995) *Social Movements in Mangement. Making a Technological Leap in the Case of the Anjala Paper Mill*. The Helsinki School of Economics. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A: 100.
- Law, John (1994) *Organizing modernity*. Blackwell, Oxford.
- Lefebvre, Henri (1991) *The Production of Space*, Blackwell, Oxford.
- Lehtimäki, Hanna (2000) *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Acta Universitatis Tamperensis, Tampere.
- Lehtonen, Turo-Kimmo – Mäenpää, Pasi (1997) *Valtava mustekala. Kuinka kauppakeskusta käytetään?* Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia 1997-6, Helsinki.

- Lehtonen, Mikko (1996) Ongelmana identiteetti: identiteetin käsite ja tekstuaalinen identiteetti. Teoksessa: *Mustat merkit muuttuvat merkityksiksi*, toim. Pirjo Lyytikäinen – Juhani Sipilä, Kirjallisuudentutkijain Seuran vuosikirja 49, osa 1, SKS, Helsinki.
- Lehtonen, Mikko (1998) *Merkitysten maailma*. Vastapaino, Tampere.
- Linstead, Stephen (1996) Understanding Management: Culture, Critique and Change, Teoksessa *Understanding Management*, toim. Stephen Linstead – Robert Grafton Small – Paul Jeffcutt, 11–33, SAGE, Witshire.
- Linstead, Stephen – Grafton-Small, Robert (1992) On Reading Organizational Culture, *Organization Studies*, Vol 13, no. 3, 331–355.
- Louis, Meryl Reis (1980) Surprise and Sense-Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, no. 2, 226–252.
- Lundberg, Nina – Sandahl, Tore Irene (1999) *What do artifacts mean to us in work?* Proceedings of the 22th IRIS' Conference, <[http://iris22.it.jyu.fi/iris22/pub/LundbergSandahl\\_R382.pdf](http://iris22.it.jyu.fi/iris22/pub/LundbergSandahl_R382.pdf)>, haettu 1.10.2003.
- Maffesoli, Michel (1995) *Maailman mieli. Yhteisöllisen tyylin muodoista*. Gaudeamus: Tampere.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1999) *Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. WSOY, Porvoo.
- Markus, Thomas A. (1993) *Buildings & Power. Freedom and control in the origin of modern building types*, Routledge, London.
- Markwick, N. – Fill, C. (1995) Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No, 5/6, 396–409.
- Martin Joanne – Meyerson Debra (1988) Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgment of Ambiguity, teoksessa *Managing Ambiguity and Change*, toim. L.R. Pondy – R.J. Boland Jr – H. Thomas, John Wiley, New York.
- Martin, Joanne – Frost, Peter (1996) Organizational Culture War Games, Teoksessa *Handbook of Organization Studies*, toim. Stuart R Clegg – Cynthia Hardy – Walter R. Nord, 599–621, SAGE, London.
- Martin, Patricia Yancey (2002) Sensations, bodies and the 'spirit of a place': Aesthetics in residential organizations for the elderly, *Human Relations*, Vol. 55, No. 7, 861–885.
- Maurice Merleau-Ponty (1945/1989) *The phenomenology of perception*, Routledge, London.
- May, Jon – Thrift, Nigel (2001) Introduction. Teoksessa *Timespace. Geographies of temporality*, toim. Jon May – Nigel Thrift, 1–46, Routledge, London.
- Meyerson Debra – Martin Joanne (1987) Cultural Change: an Integration of the Three Different Views, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, no.6, 623–647.
- Miller, Daniel (1987) *Material Culture and Mass Consumption*, Basil Blackwell, Oxford.
- Miller, Danny (1993) The Architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, 116–138.
- Mitroff, Ian I. – Kilman, Ralph H. (1986) On Organization Stories: An Approach to the Design and Analysis of Organizations Through Myths and Stories, teoksessa *The Management of Organization Design. Strategies and Implementation, Vol. 1*, toim. Ralph Kilman – Louis Pondy – D. Slevin, 189–207, Elsevier North-Holland, New York.

- Morgan, Gareth – Frost, Peter J. – Pondy, Louis .R. (1983) Organizational Symbolism, teoksessa *Organizational Symbolism*, toim. Louis R. Pondy, – Peter J. Frost – Gareth Morgan – Thomas C. Dandridge, 3–35, JAI Press Inc. USA.
- Morgan, Gareth (1980) Paradigms, Metaphors and Puzzle-Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 605–622.
- Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization*. SAGE. Beverly Hills, CA.
- Morrow, Paula C. – McElroy, James C. (1981) Interior Office Design and Visitor Response: A Constructive Replication, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 5, 646–650.
- Mäkelä, Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet, Teoksessa *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 42–61, Gaudeamus, Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1990) *Maaailma, minä ja kulttuuri*, Otava, Keuruu.
- Nikkilä, Juhani (1984) Fenomenologinen johtamistutkimus: Eräitä teoreettisia ja metodologisia huomioita, *Hallinnon tutkimus*, No 2, 211–222.
- Noro, Arto (1997) Georg Simmel – muotojen sosiologiasta moderniteetin diagnoosiin, Teoksessa *Sosiologian klassikot*, toim. Jukka Gronow – Arto Noro – Pertti Töttö, 213–261, Gaudeamus, Tampere.
- Nurmi, Raimo (2000) *Johtavatko johtajat?* Mermerus, Naantali.
- Ottensmeyer, E. (1996) Too Strong to Stop, Too Sweet to Lose; Aesthetics as a Way to Know Organizations, *Organization*, Vol. 3, No. 2, 189–194.
- Ornstein, Suzyn (1986) Organizational Symbols: A Study of Their Meanings and Influences on Perceived Psychological Climate, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 28, 207– 229.
- Ornstein, Suzyn (1989) The Hidden Influences of Office Design. *The Academy of Management Executive*, No. 3, 144–147.
- Ornstein, Suzyn (1992) First Impressions of the Symbolic Meanings Connnoted by Reception Area Design. *Environment and Behavior*, Vol. 24, no. 1, 85–110.
- Oswick, Cliff – Montgomery, John (1999). Images of an organization: the use of metaphor in a multinational company. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No.6, 501–523.
- Owren-Lindholm, Marina – Paalumäki, Anni (2000) Aesthetic Control in Organization, *Paper presented at the EIASM Workshop on Organizing Aesthetics*, May 12t–14t, Siena, Italy.
- Paalumäki, Anni (1995) Living in Sunshine. Cultural Artifacts as Landmarks of Organizational Identity: a Finnish Case. *Paper presented at the 13th SCOS Conference*, June 29th – July 1st 1995, Turku, Finland.
- Paalumäki, Anni (2000) Time and Organizational Identity. Discourses of the Past and the Future as Constructors of the Organizational Self. *Proceedings of the 4th International Conference on Organizational Discourse*, King's College, University of London, 2000.
- Paalumäki, Anni (2002) Seducing with Senses. Aesthetic Imperative as Means of Exerting Power in Organization, *Paper presented at the 27th Annual Colloquium on Research in Economic Psychology*, June 30th – July 4th 2002, Turku, Finland.
- Paalumäki, Anni – Lähteenmäki, Satu – Jokila, Markku (1998) Rethinking the Golden Age -Traces of Collective Optimism in the History of One Non-Profit Organisation. *Paper presented at the EGOS 14th Colloquium*, Maastricht, July 1998.

- Paalumäki, Heli (1998) *Kohti mahdollisia tulevaisuuksia. Bertrand de Jouvenelin ajattelu tulevaisuudentutkimuksen käännekohdan ilmentäjänä 1960-luvun Ranskassa*, Turun yliopisto, ylenen historia, pro gradu -tutkielma.
- Pantzar, Mika (1996) *Kuinka teknologia kesytetään. Kulutuksen tieteestä kulutuksen taiteeseen*. Tammi, Helsinki.
- Pantzar, Mika (1997) Domestication of Everyday Life Technology: Dynamic Views on the Social Histories of Artifacts, *Design Issues*, Vol. 13, No. 3, Autumn, 52–65.
- Pantzar, Mika (2000a) Consumption as Work, Play and Art - Representation of Consumer in Future Scenarios, *Design Issues*, Autumn 2000, Vol. 16 Issue 3, 3–19.
- Pantzar, Mika (2000b) *Tulevaisuuden koti. Arjen tarpeita keksimässä*. Otava, Helsinki.
- Parker, Martin (1992) Life After Jean-François, *Teoksessa Postmodernism and Organizations*, toim. John Hassard – Martin Parker, SAGE, London.
- Parker, Martin (1998) Organization, community and utopia, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, Vol. 4, No. 1, 71-91.
- Parker, Martin (2000) *Organizational culture and identity*, SAGE, London.
- Parviainen, Jaana (1998) *Bodies Moving and Moved*, Tampere University Press, Tampere
- Peltola, Taru – Åkerman, Maria (1999) *Toimijuus, verkostot ja valta toimijaverkkoteoriassa*, Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitoksen verkkojulkaisu, <[http://www.uta.fi/laitokset/alue/artikkelit/1999\\_toimijuus.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/alue/artikkelit/1999_toimijuus.pdf)>, haettu 5.10.2003.
- Perrow, Charles (1972) *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, IL: Scott, Foresman – Co.
- Perrow, Charles (1985) Review Essay: Overboard with Myth and Symbols, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, no. 1, 151–155.
- Peters, Thomas J. (1978) Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done, *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Peters, Thomas J. – Waterman, R. H. (1982) *In Search for Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Harper and Row, New York.
- Pettigrew, Andrew M. (1979) On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, no. 4, 570–581.
- Pfeffer, Jeffrey (1981a) Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. *Teoksessa Research on Organizational Behavior*, toim. L.L. Cummings. – B.M. Staw, Vol 3, 1–52. JAI Press, Greenwich, Conn. USA.
- Pfeffer, Jeffrey (1981b) *Power in Organizations*. Pitman Marshfield, Mass.
- Phillips, Nelson (1995) Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organization, *Organization Studies*, Vol. 16. No. 4, 625–649.
- Rafaeli, Anat – Pratt, Michael G. (1993) Tailored Meanings: on the Meanings and Impact of Organizational Dress, *Academy of Management Review*, Vol. 18, no. 1, 32–55.
- Rajanti, Taina (1996) Kaupunki on ihmisen koti. *Tiede & Edistys*, No 3., 334–342.
- Rapoport, Amos (1982) *The Meaning of the Built Environment. A Nonverbal Communication Approach*. SAGE, Beverly Hills.
- Rappaport, Andrew J. (1994) *Implementing Innovative Workplaces*, tutkimusraportti, International Workplace Studies, Cornell University.

- Raunio, Katri (1994) *Palvelun laatu ja laadun mittaaminen laatupassijärjestelmän avulla SOL Siivouspalvelu OY:ssä*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Yrityshallinnon pro gradu -tutkielma.
- Relph, E. (1976) *Place and Placelessness*, Pion, London.
- Ricoeur, P. (1976) *Interpretation theory: Discourse and the surplus of meaning*. Texas Christian University Press, Forth Worth.
- Van Rekom, Johan (1997) Deriving an operational measure of corporate identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31. No. 5/6, 410–422.
- Van Riel, Cees B.M. – Balmer, John M.T. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, Vol. 31. No. 5/6, 340–355.
- Riley Patricia (1983) A Structurationist Account of Political Culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, no. 28, 414–437.
- Roberts, J. (2000) From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 12. No. 4, 429–443.
- Ropo, Arja – Parviainen, Jaana (2001) Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking, *Scandinavian Journal of Management*, Vol., 17, No. 1, 1–18..
- Ropo, Arja – Parviainen, Jaana – Koivunen, Niina (2002) Aesthetics in Leadership. From absent bodies to social bodily presence. Teoksessa *Grounding Leadership Theory and Research: Issues and Perspectives*, toim. Jim. Meindl – Ken Parry, Information Age Publishing Inc, Greenwich.
- Rosen, Michael (1985) Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, 31–48.
- Rossi, Leena-Maija (1999) *Taide vallassa*, Kustannus Oy Taide, Helsinki
- Rusted, Brian (1990), Housing Modifications as Organizational Communication, Teoksessa *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 85–105. Walter de Gruyter, Berlin.
- Rusted, Brian (2000) 'Cutting a Show: Grounded Aesthetics and Entertainment Organizations, teoksessa *The aesthetics of organization*, toim. Stephen Lindstead – Heather Höpfl, 111-129, SAGE, London.
- Ruyer, Raymond (1950/1988) *L'Utopie et les utopies*. Gérard Monfort: Brionne.
- Saarikangas, Kirsi (1993) *Model houses for model families. Gender, Ideology and the Modern Dwelling. The Type-Planned Houses of the 1940s in Finland*. Studia Historica. 45, Helsinki.
- Saarikangas, Kirsi (1994) Elämän kulissit ja arjen estetiikka, *Tiedepolitiikka* No 1, 11–20.
- Saarikangas, Kirsi (1996) Katseita, kohtaamisia, kosketuksia. Tilassa muodostuvat merkitykset, *Tiede & Edistys* No 4, 306–318.
- Saarikangas, Kirsi (1999) Tila, konteksti ja käyttäjä. Arkkitehtonisen tilan, vallan ja sukupuolen suhteista. Teoksessa: *Kuvasta tilaan. Taidehistoria tänään*, toim. Kirsi Saarikangas, Vastapaino, Tampere.
- Saarikangas, Kirsi (2002), Merkityksellinen tila: lähiöasuminen arkkitehtuurin, asukkaiden, menneen ja nykyisen kohtaamisena, *Teoksessa Eletty ja muistettu tila*, toim. Taina Syrjämaa – Janne Tunturi SKS, Helsinki.
- Salmela, Marja (1999) Palkinto hyvästä työstä, *Helsingin Sanomat* 17.1.1999.
- Salmi, Hannu (1996) "Atoomipommilla kuuhun!" *Tekniikan mentaalihistoriaa*, Kleio ja nykypäivä -sarja. Edita Oy, Helsinki.
- Salmi, Hannu (1998) Kuviteltu menneisyys, *Tieteessä tapahtuu*, No. 5, 28–32.

- Salmi, Hannu (2001) Onko tuoksuilla ja äänillä menneisyys? Aistien historia tutkimuskohteena, Teoksessa: *Kulttuurihistoria. Johdatus tutkimukseen*, toim. Kari Immonen – Maarit Leskelä-Kärki, 339–357, SKS, Helsinki <<http://www.utu.fi/hum/historia/kh/tunteet/aistiart.html>>, haettu 2.4.2002.
- Salo, Irmeli (1998) Lisää tilaa! Siivousyrityksille on nyt tärkeintä markkinoiden kasvu, *Talouselämä*, Nro 34, 40-42.
- Salo, Merja (1997) *Nautinnon, vaaran ja varoituksen merkit*. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja A 16. (CD-ROM)
- Salzer-Mörling, Miriam (1998) As God Created the Earth... A Saga that Makes Sense? Teoksessa *Discourse + Organization*, toim. David Grant – Tom Keenoy – Cliff Oswick, 104–119, SAGE, London.
- Sanday, Peggy Reeves (1979) The Ethnographic Paradigm(s), *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 527–538.
- Sarantola-Weiss, Minna (2003a) *Sohvaryhmän läpimurto. Kulutuskuulttuurin tulo suomalaisiin olohuoneisiin 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 912. Helsinki.
- Sarantola-Weiss, Minna (toim.) (2003b) *Yhteiset olohuoneet. Näkökulmia suomalaiseen sisustusarkkitehtuuriin 1949-1999*. Otava, Helsinki.
- Sargent, Lyman Tower (2000) Utopian Traditions: Themes and Variations. Teoksessa: *Utopia. The Search for the Ideal Society in the Western World*, toim. Roland Schaer – Gregory Claeys – Lyman Tower Sargent, The New York Public Library /Oxford University Press: New York.
- Sassoon, Joseph (1987) Colors, Artifacts and Ideologies. *Paper presented at SCOS International Conference on the Symbolics of Corporate Artefacts*, Milan.
- Schafer, R. Murray (1977) *The Tuning of the World. Towards a Theory of Soundscape Design*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Scarry, Elaine (1985) *The Body in Pain. The Making and Unmaking of the World*. Oxford University Press, New York.
- Schein, Edgar H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Vol. 25, no. 2, 3–16.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. WSOY, Espoo.
- Schivelbusch, Wolfgang (1996) *Junamatkan historia*, Vastapaino, Jyväskylä.
- Schultz, Majken (1992) Postmodern Pictures of Culture, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 22, no. 2, 15–35.
- Schwartz, Howard S. (1987) Anti-social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective, *Organization Studies*, 8, 327–340.
- Seale, Clive (1999) *The Quality of Qualitative Research*. SAGE, London.
- Seppänen, Janne (2001) *Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa*. Vastapaino, Tampere.
- Siikala, Anna-Leena (1991) Kertomukset, kulttuurinen tieto ja kansanperinne, Teoksessa *Nykyajan sadut. Joukkoviestinnän kertomukset ja vastaanotto*, toim. Juha Kytömäki, 47–81, Gaudeamus. Yleisradio, Jyväskylä.
- Silén, Timo (1995) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki.
- Simmel, Georg (1984) Brücke und Tür. Teoksessa *Das Individuum und die Freiheit. Essays*, 7–11. Verlag Klaus Wagenbach, Berlin.
- Sköldbberg, Kaj (1987) Den motsatta kulturen. Organisationssymbolik och -Kultur i ett dialektiskt perspektiv, *Ledelse och Ehrvervsekonomi*, No. 1, 11–25.



- Smircich, Linda – Morgan, Gareth (1982) Leadership: The Management of Meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, no. 3, 257–273.
- Smircich, Linda (1983a) Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, no. 28, 339–358.
- Smircich, Linda (1983b) Organizations as Shared Meanings, *Teoksessa Organizational Symbolism*, toim. Louis R. Pondy – Peter J. Frost – Gareth Morgan – Thomas C. Dandridge, 199–206, JAI Press Inc. USA, 55–65.
- Smith, G.D. – Steadman, L.E. (1981) Present Value of Corporate History, *Harvard Business Review*, November–December.
- Soeters, Joseph L. (1986) Excellent Companies as Social Movements, *Journal of Management Studies*, 23: 3, 299–312.
- SOListi (2003) "Hyvä ettei nimikirjoituksia pyydetty" (Artikkeli siivoustyön asemasta Suomessa), kesä-SOListi, s. 3.
- Staw, B.M. (1980) Rationality and Justification in Organizational Life. Teoksessa *Research in Organizational Behavior*, Vol 2, toim. B.M Staw. – L.L Cummings, Greenwich.
- Steele, F.I. (1983) The Ecology of Executive Teams: A New View of the Top. *Organizational Dynamics*, Spring, 65–78.
- Stenros, Anne (1992) *Kesto ja järjestys. Tilarakenteen teoria*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Stockfelt, Ola (1994) Cars, buildings and soundscapes. Teoksessa *Soundscapes. Essays on Vroom and Moo*, toim. Helmi Järviluoma, 19–38, Publications of the Department of Folk Tradition, 19, Tampere University, Tampere.
- Strati, A. (1992) Aesthetic Understanding of Organizational Life, *Academy of Management Review*, Vol. 17, no. 3, 568–581.
- Strati, A. (1998) Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge, *Human Relations*, Vol. 51, No. 11, 1379–1402
- Strati, A. (1999) *Organization and Aesthetics*. SAGE, London.
- Suojanen, Päivikki (2001) Esine ja esineistäminen uskontotieteessä ja folkloristiikassa, Teoksessa *Pandoran lipas: Virvatulia esineiden maailmasta*, toim. Ilmari Vesterinen – Bo Lönnqvist, 213–267, SKS, Helsinki.
- Suominen, Jaakko (2003) *Koneen kokemus. Tietoteknistyvä kulttuuri modernisoituvassa Suomessa 1920-luvulta 1970-luvulle*. Vastapaino, Tampere.
- Suominen-Kokkonen, Renja (1998) Taiteen sosiaaliset ulottuvuudet, Teoksessa *Katseen rajat. Taidehistorian metodologiaa*, toim. Arja Elovirta – Ville Lukkarinen, 151–174, Helsingin yliopisto, Jyväskylä.
- Suonpää, Juha (2002) *Petokuvan raadollisuus. Luontokuvan yhteiskunnallisten merkitysten metsästys*, Vastapaino, Tampere
- Suvanto, Pertti, (1994) *SOLisevaa kovuutta, Suomalainen menestystarina*. WSOY: Juva.
- Swidler, Ann (1986) Culture in Action: Symbols and Strategies, *American Sociological Review*, Vol. 15, April 273–286.
- Svinhufvud, Leena (2000) Ajaton esine, Teoksessa *Esine elää*, Museovirasto ja Opetushallitus, Helsinki.
- Syrjämaa, Taina (1999) Arjen muistin ja unohduksen jäljillä, Teoksessa *Arjen muisti ja unohdus*, toim. Taina Syrjämaa, 5–11, Painosalama, Turku.
- Tafari, Manfredo (1979) *Architecture and Utopia*. MIT Press: Cambridge, Mass.

- Tagg, Philip (1994) Subjectivity and Soundscape, Motorbikes and Music. Teoksessa *Soundscapes. Essays on Vroom and Moo*, toim. Helmi Järviluoma, 48–66, Publications of the Department of Folk Tradition, 19, Tampere University, Tampere.
- Taipale, Karin (1999) Arkkitehtuuri sanoi hyvästit postmodernismille, *Helsingin Sanomat* 6.2.1999
- Taira, Teemu (1998) *Aika ja identiteetti. 'Kokemuksen' ja 'odotuksen' kategoriat identiteetin rakentajina modernissa ja postmodernissa kulttuurissa*. Turun yliopiston historian laitos, kulttuurihistorian julkaisematon sivulaudaturtutkielma.
- Takala, Tuomo (1991) *Managerial Beliefs Concerning Social Responsibility of the Firm*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 16, Jyväskylä University.
- Tarasti, Eero (1990) *Johdatusta semiotikkaan*, Gaudeamus, Helsinki.
- Taylor Steve (1998) Emotional Labour and the New Workplace, teoksessa *Workplaces of the Future*, toim. Paul Thompson – Cristopher Warhurst, 84–103, Macmillan, London.
- Taylor, Steven S. (2002) Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience, *Human Relations*, Vol. 55, no. 7, 821–840.
- Tilley, Christopher (2000) *Metaphor and Material Culture*, Blackwell Publishing, Oxford
- Toiskallio, Kalle (2002) *Liikenteen sosiologiaa. Taksimatkan seurallisuus, liikenteen neuvottelut, automainosten näkökulmat*, Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkielmia, No 240. < <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/toiskallio/liikente.pdf>>, haettu 15.6.2003.
- Tompkins, P.K. (1987) Translating organizational theory: Symbolism over substance. Teoksessa *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, toim. F.M. Jablin – L.L. Putnam – K.H. Roberts – L.W. Porter, 70–96, SAGE, Beverly Hills, CA.
- Trice, Harrison M. – Beyer, Janice M. (1984) Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 653–669.
- Tuan, Yi-Fu (1974) *Topophilia. A study of environmental perception, attitudes, and values*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Tuovinen, Pentti (1992) *Ympäristökuva ja symboliikka. Ympäristökuvan ja siihen liittyvien merkitysten analysointimetodiikasta*. Yhdyskuntasuunnittelun täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A 20. Espoo.
- Turner, Barry A. (1971) *Exploring the Industrial Subculture*. MacMillan, London.
- Turner J. (1984) Social identification and psychological group formation, Teoksessa *The Social Dimension, Vol. 2*, toim. H. Tajfel,. Cambridge, Cambridge University Press.
- Urry, John (2002) *The Tourist Gaze*, 2nd edition, SAGE, London.
- Van Maanen (1979) The Fact and Fiction in Organizational Ethnography, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 539-550.
- Van Maanen (1991) The Smile Factory: Work at Disneyland. Teoksessa *Reframing Organizational Culture*, toim. Peter J. Frost – Larry F. Moore – Meryl Reis Louis – Craig C. Lundberg – Joanne Martin, 58–76, SAGE Publications, USA.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*, Kirjayhtymä, Helsinki.

- Vesterinen, Ilmari (2001), Esinepelii, *Teoksessa Pandoran lipas: Virvatulia esineiden maailmasta*, toim. Ilmari Vesterinen – Bo Lönnqvist, 13–60, SKS, Helsinki.
- Wilkins, Alan L. (1983) Organizational Stories as Symbols which Control the Organization, *Teoksessa Organizational Symbolism*, toim. Louis R. Pondy – Peter J. Frost – Gareth Morgan – Thomas C. Dandridge, 81–92, JAI Press Inc. USA.
- Wilmott, Hugh (1993) Strength is Ignorance; Slavery is Freedom; Managing Culture in Modern Organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. 30., No. 4, 515–552.
- Witkin, Robert W. (1990) The Aesthetic Imperative of a Rational- Technical Machinery: A Study in Organizational Control Through the Design of Artifacts, *Teoksessa Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Pasquale Gagliardi, 325–338, Walter de Gruyter, Berlin.
- Viviani, M. (1987) Partisans, Profit and Blank Walls: Crisis and Cultural Change in the Cooperative Company as Expressed in its Artefacts. *Paper presented at SCOS International Conference on the Symbolics of Corporate Artefacts*, Milan.
- Väkevää, Seppo (1987) *Tuotesemantiikka*, Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja A6, Helsinki.
- Walsh, J.P. – Ungson, G.R. (1991) Organisational Memory, *Academy of Management Review*, Vol 16, No. 1, 57–91.
- Warren, Sam (2002) *Creating Creativity*, The Pink Machine Papers, No. 2/9, Stockholm.
- Weick, Karl E. (1985) Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organization theory. *Teoksessa Organizational Theory and Inquiry*, toim. Y.S. Lincoln, 106–136, SAGE, Beverly Hills, CA.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. SAGE, London.
- Weisman, Leslie Kanen (1992) *Discrimination by Design. A Feminist Critique of the Man-Made Environment*. University of Illinois Press, Chicago.
- Wolff, Janett (1993) *The Social Production of Art*. New York University Press, New York.
- Wählin, Ramon (1984) *Betydelseframtagning. Mot en bebyggelsesemiotisk teori*. Akademisk avhandling. Tekniska Högskolan i Stockholm.
- Zalesny, Mary D. – Farace, Richard V. (1987) Traditional Versus Open Offices: A Comparison of Sociotechnical, Social Relations, and Symbolic Meaning Perspectives, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, no. 2, 240–259.
- Åkerberg, Annika (1998) *Meanings of Relationships in Knowledge-Intensive Work Contexts*, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 70.
- Ängeslevä, Päivi (1994) Vallan naiset. *HS Kuukausiliite*, 18–24, 15.10.1994.

### **Haastattelut**

- Juvonen, Jarmo, johtaja, Kiinteistöpalvelualat KIPA ry, 17.3.1999, nauhoittamaton puhelinhaastattelu.
- Toivonen, Veikko, toimitsija, Siivoojaliitto ry, 17.3.1999, nauhoittamaton puhelinhaastattelu