

**TURUN YLIOPISTON JULKAISUJA**  
ANNALES UNIVERSITATIS TURKUENSIS

---

*SARJA - SER. C OSA - TOM. 301*  
SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA

# **KUKA SUUNNITTELEE MAINOKSET?**

Tutkimus mainosalan kulsseista,  
yhteistyökäytännöistä ja ristiriidoista.  
Mainonnan suunnittelijan näkökulma.

**SATU YLISKYLÄ**

**TURUN YLIOPISTO**  
UNIVERSITY OF TURKU  
Turku 2010

Turun yliopisto  
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta  
Sosiaalitieteiden laitos

Tutkimuksen ohjaajat  
Seppo Pöntinen, professori  
Turun yliopisto  
Sosiaalitieteiden laitos

Harri Melin, professori  
Tampereen yliopisto  
Sosiaalitutkimuksen laitos

Esitarkastajat  
Jukka Niemelä, dosentti  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Porin yksikkö

Terhi-Anna Wilska, professori  
Jyväskylän yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Vastaväittäjä  
Jukka Niemelä, dosentti  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Porin yksikkö

Kustos  
Seppo Pöntinen, professori  
Turun yliopisto  
Sosiaalitieteiden laitos

Kannen suunnittelu: Samuli Ollikainen

ISBN 978-951-29-4273-2 (PRINT)

ISBN 978-951-29-4274-9 (PDF)

ISSN 0082-6995

Yliopistopaino – Helsinki 2010

# Sisältö

Tiivistelmä	6
Abstract	8
Alkusanat ja kiitokset	10
1. Johdanto: tutkimuksen lähtökohdat ja tehtävä	13
2. Teoreettiset lähtökohdat ja käsitteet	20
2.1 Mainostaminen ja mainostyön käsitteet	21
2.2 Tiimityö, tietotyö ja luova työ	26
2.3 Ryhmä ja vuorovaikutus	35
2.4 Kurt Lewinin kenttäteoria	37
2.5 Valta ja sosiaalinen pääoma	42
3. Tutkimusasetelma, aineisto ja menetelmä	51
3.1 Ryhmähaastattelut ja muu aineisto	52
3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä	56
3.3 Analyysin menetelmä ja käytäntö: grounded theory ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi	58
4. Mainostoimistokulissi ja suunnittelutyön perusta	66
4.1 Toimialan perusta ja luonne	67
4.2 Kulissien miehet ja naiset	71
4.3 Mainonnan suunnittelijan tehtävät	76
4.3.1 Inspiroiva vaikuttaminen	76
4.3.2 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen	82
4.3.3 Omakehtainen menestyminen	90
4.4 Suunnittelutyylit: yksin, kaksin ja laajemmin	99
5. Suunnittelijoiden kokemukset työnsä haasteista	105
5.1 Tarmokkuus ja oivaltaminen sisäisinä haasteina	106
5.1.1 Ahkeruus	106
5.1.2 Sinnikkyys	108
5.1.3 Avoimuus	110
5.1.4 Näkemyksellisyys	112
5.1.5 Kriittisyys	114
5.2 Murros ulkoisena haastajana ja kehittäjänä	116
5.2.1 Lyhytjänteisyyden aika	116
5.2.2 Median pirstaloituminen ja moninaistuminen	122

5.3	Yhteistyön haasteet	126
5.3.1	Asiakkuuksissa tuplatyötä ja turhaa työtä	127
	Toimeksiannon taso	127
	Ammatillinen osaaminen	129
	Organisoituminen	132
	Ronkkiminen ja ruokkiminen	136
	Luottamuksen saavuttaminen	144
5.3.2	Suunnitteluryhmässä syntyvät ilmiöt	147
	Työnjako ja osallistaminen	147
	Annettu ja otettu johtajuus	151
	Keskinäinen luottamus	154
	Kyky yhteistyöhön	156
6.	Suunnittelijan asemoituminen	160
6.1	Suunnittelijoiden puhetavat	161
6.1.1	Arvostelupuhe	163
6.1.2	Voimattomuuspuhe	164
6.1.3	Kultautuspuhe	166
6.1.4	Rakennuspuhe	168
6.2	Vuorovaikutuksen muodot	169
6.2.1	Hallitut	171
6.2.2	Mukautuvat ja sopeutuvat	175
6.2.3	Tasavertaiset	179
6.3	Kohti suunnittelijan aseman tulkintaa: mainonnan asiantuntija vai asiakkaan tuotannollinen alihankkija?	183
7.	Tutkimustulokset: suunnittelijoiden osuus ja vastuu lopullisessa työssä	189
7.1	Mainonnan suunnittelijoiden työn haasteinen kenttä	190
7.2	Suunnittelijat ryhmänä systeemissä	194
7.3	Suunnittelun työnjaosta – kuka suunnittelee mainokset?	199
7.4	Suunnittelijan vastuu ja vastuun loppuminen	203
8.	Tutkimuksen yhteenveto	210
8.1	Tutkimuksen kulku	211
8.2	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	212
8.3	Tulosten laatu	217
8.4	Ajatuksia jatkotutkimuksesta	221

Lähteet	223
Kuviot ja taulukot	242
Liite 1: Mainostoimistojen mielikuvatutkimusten tuloksia	243
Liite 2: Teemat ja haastattelurunko	245

## Tiivistelmä

Tutkimus kuvaa tapahtumia mainonnan suunnittelun kulissien takana ja niiden vaikutusta suunnittelutyöhön mainonnan suunnittelijan näkökulmasta. Lähestymistapa on systeemiteoreettinen: tutkimuksessa tarkastellaan sekä mainostoimiston suunnittelijoiden, projektijohtajien ja muiden mainonnan suunnitteluun osallistuvien keskinäistä vuorovaikutusta että mainostoimiston ja mainoksia tilaavan asiakkaan vuorovaikutuksen asettamia rajoja ja mahdollisuuksia. Keskeinen työväline on Kurt Lewinin kentän käsite. Tutkimuksessa se konkretisoituu esitystavaksi mainonnan suunnittelun olennaisista piirteistä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia.

Tutkimusta pohjustaa ajatus mainonnan suunnittelun perusrakenteesta, joka on riippumaton taloudellisista, yhteiskunnallisista tai mainostoimialan liiketoimintaympäristön muutoksista. Mainostoimistossa työtä tehdään usein ryhmässä. Ydinryhmä muodostuu kirjoittavan ja visuaalisen suunnittelijan työparista, mutta projektijohtaja on avainasemassa hoitaessaan yhteydenpitoa mainostoimiston asiakkaaseen.

Tutkimustyötä viitoittivat kysymykset mainonnan suunnittelijoiden tehtävästä ja asemasta, työssä koetuista haasteista sekä osuudesta ja vastuusta lopullisissa töissä. Keskiössä ovat suunnittelutyötä raamittavat haasteet, jotka ohjaavat suunnittelijoiden kykyjä ja haluja toteuttaa luovuuttaan. Tutkimus ammentaa teoreettisia aineksia työnjaon ja tiimityön käsitteiden ohella vallan tilanteisuudesta ja suhteista sekä sosiaalisen pääoman ja luottamuksen moniaineksisuudesta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin syksyllä 2008 ja alkuvuodesta 2009 haastatteleamalla suomalaisten mainostoimistojen suunnittelijoita. Haastatteluaineisto koostuu kymmenestä ryhmähaastattelusta, johon kuhunkin osallistui 3–4 suunnittelijaa. Muu aineisto sisältää toimialan tilastoja ja julkaisuja sekä yksityisiä sähköpostikirjeenvaihtoja ja keskusteluja mainosammattilaisten kanssa. Haastatteluaineisto analysoitiin Milesin ja Hubermannin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla ja sitä täydennettiin retorisella diskurssianalyysillä. Analyysin alkuvaiheessa koemetodina sovellettiin Straussin ja Corbinin aineistolähtöisen teorian (*grounded theory*) kolmi-vaiheista koodausta.

Tutkimuksen tuloksena on malli mainonnan suunnittelun kentän jännitteistä, jotka johtavat toimimaan tietyllä tavalla. Mainonnan suunnittelijan tehtävinä näyttäytyvät vaikuttaminen, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen sekä omakohtainen menestyminen. Suunnittelijan asema näyttää työssä koettujen haasteiden kautta häilyvän asiantuntijuuden ja alihankkijuuden välimaastossa. Työn henkilökohtaisina haasteina piirtyvät tarmokkuuden ja jatkuvan oivaltamisen vaateet. Ulkoisina tekijöinä talouden, teknologian ja sen myötä median murros sekä haastaa että kehittää: alituisen kiireeseen näytetään verhoavan pulmia, joiden todellinen alkuperä paikantuu muualle. Keskeiset ristiriidat ja toiminnan edellytykset ilmenevät juuri yhteistyössä: mainostoimiston sisäinen yhteistyö ja asiakkaan antama palaute ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksen taustalla. Siten avoin ja vastavuoroinen kommunikaatio piirtyy olennaiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja asiakkaan menestymisessä. Mainonnan suunnittelussa tärkeäksi kysymykseksi nousevat portinvartijoiden roolit. Mainostoimiston sisäisessä työskentelyssä projektijohtajat hallinnoivat suunnitteluresurseja, välittävät tietoa asiak-

kaalta suunnittelijalle ja päinvastoin sekä tekevät tärkeimmät päätökset. Asiakkaan puolella mainoksia tilaava asiakashenkilö hallinnoi valjastamia resursseja, mutta varsinainen päätöksenteko tapahtuu tämän esimiehen toimesta.

Tulosten valossa on perusteltua uskoa, että mainonnan suunnittelijat kokevat oman työnsä arvon alentuneen ja päätösvaltansa vähentyneen. Mainostoimialan murroksen kannalta tutkimus tuo esiin uudenlaisen tiimityön ymmärtämisen ja korostaa yksilöiden vahvuuksien tunnistamisen merkitystä. Kiristyvässä taloudessa se suuntaa huomion sekä mainostoimistojen että niiden asiakasyritysten sisäisten ja ulkoisten resurssien tehokkaaseen ja tuottavaan hyödyntämiseen ja organisoimiseen. Sosiologisesti tutkimus tarjoaa yhdenlaisen näkökulman ryhmätyön ulottuvuuksiin ja työelämän yhteistyöhaasteiden pohtimiseen. Siten tutkimuksen tuloksilla voi nähdä arvoa myös muiden kuin mainosalan yhteistyökäytäntöjen tarkasteluun.

**Asiasanat:** mainonnan suunnittelu, ryhmä, kenttä, toimintaympäristön muutos, yhteistyö, ristiriidat, organisaatio, johtaminen, valta, vallankäyttö, työ, työelämä

# Abstract

Doctoral dissertation (sociology)

Satu Yliskylä

Department of Social Research

University of Turku, Finland

Who Designs Advertisements?

A Research on the Scenes, Teamwork Practices and Conflicts  
of the Advertising Industry.

The Viewpoint of the Advertising Designer.

This dissertation describes the events behind the scenes of advertising and their effect on design work from the point of view of the advertising designer. The approach is system theoretic: the research examines both the mutual interaction between an advertising agency's designers, project directors and others involved in the process of advertising design, as well as the limits and possibilities set by the interaction between an advertising agency and a commissioning client. The central tool used in this research is Kurt Lewin's concept of the 'field'. In this paper, the 'field' becomes a concrete manner of representation of the fundamental characteristics of advertising design, which are interdependent.

The research is based on the idea of the fundamental structures in advertising design, which is independent of economic or social changes, or changes in the business environment of the advertising industry. In advertising agencies, work is often performed in teams. The verbal and visual designers together form the core group, but the project director is in a key position in managing the advertising agency's communications with the client.

The research was marked by issues concerning the tasks and position of advertising designers, the challenges they face in their work and their share and responsibility in the final tasks. The challenges framing the design work are at the very core, guiding the abilities and desire of the designers to exercise their creativity. In addition to the concepts of the division of duties and teamwork, this research draws on the theoretical elements of the situational nature and relationships of power and the multiple components from which social capital and trust are built.

The material for the research was collected in autumn 2008 and early 2009 by interviewing designers from Finnish advertising agencies. The interview material consists of ten group interviews, each of which was participated by 3–4 designers. The rest of the material consists of statistics and publications from the industry and private e-mail correspondence and conversations with advertising professionals. The material from the interviews was analysed using the data-based content analysis of Miles and Hubermann, which was complemented by rhetorical discourse analysis. In the initial stages of the analysis, a three-phased coding of Strauss and Corbin's data-based grounded theory was used as a test method.

The research resulted in a model of the tensions existing within the 'field' in advertising design which lead to a particular kind of action. The tasks of the advertising designer include recognising and satisfying the client's needs,



influencing, and gaining personal success. Due to the challenges encountered in the work, the position of the designer appears to vacillate between that of the expert and the subcontractor. The requirements of energy and continual realisation become outlined as the personal challenges of the work. As extrinsic factors, the crisis in economy, technology and, consequently, in the media both challenges and develops: the constant rush is blamed for problems whose true origin is elsewhere. Cooperation is where the central conflicts and preconditions of activity become evident: the internal cooperation within the advertising agency and the client's feedback are significant factors behind the trust. Thus, open and reciprocal communication is shown as fundamental to the achievement of set targets and the client's success. An important issue in advertising design is the role of gatekeepers. Inside the advertising agencies, project directors allocate design resources, pass information from the client to the designer and vice versa and make the most important decisions. On the client side, the person commissioning advertising administers the resources their company has set for the project, but the actual decision-making is done by the person's managers.

In the light of the research findings, it can justifiably be supposed that advertising designers feel that the status of their work has decreased and their power of decision has diminished. From the standpoint of the advertising industry crisis, this research introduces a new kind of understanding of teamwork and highlights the importance of recognising individual strengths. In the current tightening economy, it directs attention to the effective and productive utilisation and organisation of internal and external resources, both within advertising agencies and their client companies. Sociologically, the research offers a viewpoint for the discussion of the dimensions of teamwork and the challenges of cooperation in working life. Thus, the results can be considered valuable also for the examination of the cooperation practices of other industries besides advertising.

**Key words:** advertising design, team, field, change in the operating environment, cooperation, conflicts, organisation, management, power, exercise of power, work, working life

# Alkusanat ja kiitokset

”Kaikki lähtee luottamuksesta. Sillä tavalla tämä on kyllä armelias ala, ettet joudu tekemään mitään yksin. Hyvin hankalaa se olisikin, koska yksin ihminen on niin paljon omien juttujensa sisällä. Mutta hyvien kumppanien kanssa voi saada aikaan suuriakin.”

(Markku Rönkkö Ville Voipion teoksessa *Pitsaus* 2006, 96.)

Kiinnostukseni mainonnan ja sen tekijöiden tutkimiseen on saanut alkunsa omista kokemuksistani markkinointiviestinnän parissa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Työskentelin 1990-luvun loppupuolella erään metsäteollisuusyrityksen viestintäosastolla viestinnän suunnittelijana. Olin esimieheni Jukka-Pekka Vuoren tiimissä käynnistämässä mittavaa brändinrakennusprosessia: uudistimme yrityksen identiteetin ja keskeiset materiaalit tiiviissä tahdissa yhden kevään aikana. Tai no, tosiasiassa Jukka-Pekka laati brändistrategian yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa. Me (tytöt) koordinoimme ja aikataulutimme uuden ilmeen lanseerauksen kyltteineen, lomakkeineen ja käyntikortteineen. Keväällä 2000 Jukka-Pekka, yhteistyökumppanimme *Incogniton* suunnittelujohtaja Esa Ojala ja minä kiersimme fuusioituneen konsernin toimipaikkoja kotimaan lisäksi Keski- ja Itä-Euroopassa. Veimme mukanaamme omasta mielestämme iloista sanomaa yhtenäisestä, kustannuksia järjeistävstä uudesta yritysilmeestä. Matkoilla koimme sekä julkituotua että hiljaista vastarintaa, jota työstimme toisinaan paikallisissa kuppiloissa.

Yhteistyö *Incogniton* kanssa oli mukavaa ja hedelmällistä. Opin paljon Esalta ja tietenkin Jukka-Pekalta. Nuorelle (naiselle), vastavalmistuneelle valtiotieteen maisterille työ metsäteollisuusyrityksen päämajassa tuntui kuitenkin melko jäykältä ja ahtaalta. Kun toinen markkinointiviestinnän yhteistyökumppanimme *Konsepti* haki syksyllä 2000 riveihinsä uusia voimia, huomasin haluavani vaihtaa jakkupuvun farkkuihin. Olin tutustunut muutamaan konseptilaiseen ja viehättynyt erityisesti mainonnan suunnittelijoiden letkeästä asenteesta.

Työskenneltyäni muutaman vuoden projektipäällikkönä *Konseptissa* testasin tutkijankykyjäni lisensiaatintutkielman kanssa. Valmistuin valtiotieteen lisensiaatiksi keväällä 2004. Tutkimuksellisen kiinnostukseni ohella minua on motivoinut tässä tutkimusprosessissa jatko-opintojeni loppuunsaattaminen.

Oli jotenkin ilmeistä, ettei aikaisemman tutkimukseni aineisto suonut minulle rauhaa. Tein tutkielman kiireellä ja vaistosin, että jotain olennaista jäi kesken, tutkimatta, selvittämättä. Tutkielmani tiivistelmässä kerron, että tarkastelen tutkimuksessani mainonnan suunnittelijoiden ajatuksia ja näkemyksiä sukupuolen tuottamisesta ja uusintamisesta mainonnassa. Keräsin syksyllä 2003 tutkielmani aineiston: vierailin kahdeksassa mainostoimistossa ja haastattelin mainonnan luovia suunnittelijoita ryhmässä. Osallistujia oli kussakin 3–4, haastateltuja yhteensä 27.

Opiskelin liseniaatin tutkintoani varten sivuaineena naistutkimusta, mutta olin hyvin vähän kosketuksissa yliopistomaailmaan yleensä. Niinpä pyrin kohdentamaan tutkimuskysymyksiäni siten, että voisin hyödyntää tutkimuksen teoreettisessa kiinnostamisessa feministiklassikoiden tuotantoa, johon olin juuri pintapuolisesti tutustunut. Työni naistutkimuksellinen ote jäi kuitenkin kevyeksi. Tutkielman tiivistelmässä mainitsen tuloksina löydökseni ristipaineiden aallokosta: työtä tehdään tiimeissä ja luovan suunnittelijan identiteetti voi olla alisteinen projektijohtajan näkemykselle. Tämä johtui silloisen tulkintani mukaan siitä, että projektijohtaja on se, joka on tavallisimmin yhteydessä asiakkaaseen. Hän päättää viime kädessä, mikä on se ehdotus, joka asiakkaalle esitellään. Toisaalta asiakas – mainonnan ostaja – ostaa mainontaa omalle organisaatiolleen, esimiehelleen. Totean tiivistelmän lopuksi, että tutkimukseni nostaa esiin kysymyksen mainostoimiston ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Peräänkuulutan vastuuta lopullisen mainoksen ilmiästä ja esitän, että asiakkaalla on lopullinen vastuu siitä, mitä mediassa julkaistaan.

Työssäni mainostoimistossa olen ollut todistamassa toimiston sisäisiä jännitteitä. Olen miettinyt mainostoimiston ja asiakkaan vuorovaikutuksen merkitystä luovan ratkaisun löytämisessä. Vuosien varrella olen havainnut, että asiakasorganisaatioisakin ovat tunteet kuohuneet. Tämä on ilmennyt arvaamattomina päätöksinä tai viimehetken muutoksina toimeksiannoissa. Aihetta rajaamatta mielessäni risteili joukko kysymyksiä: Kuinka mainostoimistossa toimitaan? Kenen ehdotus esitellään asiakkaalle ja millainen ehdotus? Entä kenelle mainoksia suunnitellaan?

Kokoavaksi tehtäväkseni muodostui selvittää, kuka suunnittelee mainokset. Tätä päätin kysyä niiltä, jotka tehtävänimikkeiden perusteella ovat mainonnan luovia suunnittelijoita. Tavoitteenani on luoda nykyaikainen kuva mainonnan suunnittelu-prosessista. Haluan nostaa esiin erityisesti yhteistyöhön liittyviä haasteita sekä pohtia suunnittelijoiden toimintaa, joka saa suunnan vuorovaikutuksessa. Vaikka tutkin ryhmän toimintaa, tutkimukseni ei suoraan linkity muodikkaaseen tiimityöhön työn organisoimisen muotona: mainostoimistossa on toimittu tiimeissä jo vuosikymmeniä.

Tämä väitöskirja on syntynyt rakkaudesta mainosalaa. Haluankin kiittää kaikkia niitä ihmisiä, joiden kanssa olen saanut pohtia mainonnan kysymyksiä. Martti erityisesti on aina jaksanut antaa tukensa niin työssä kuin opinnoissa. Hänen lisäksi kiitos kuuluu Janille, Tätälle ja Ykälle, jotka ovat auttaneet hahmottamaan mainostoimistotyötä pitemmällä tähtäimellä. Lämmin kiitos myös niille 34 haastatellulle, jotka ovat tuottaneet tämän tutkimuksen haastatteluaineiston ja siten mahdollistaneet tutkimuksen.

Työn viimeistelyvaiheen tapaamiset Asko Siukosaaren ja Ami Hasanin kanssa osoittivat tutkimukseni paikan ja toivat tarpeellisia näkökulmia tulkintoihini. Asko on kirjoittanut suunnitteluprosessista jo 1970-luvulla. Moni tutkimukseni havainnoista saa tukea Askon prosessikuvauksesta. Niko Kokonmäelle kiitos tulkintojeni pukemisesta sanoiksi.

Olen saanut työskennellä tiiviisti erinomaisessa ohjauksessa. Professori Harri Melin on jaksanut tukea, kannustaa ja neuvoa koko tutkimusprosessin ajan. Professori Seppo Pöntinen on luotsannut opinnäytteitäni vuosien varrella. Hän on kommentoinut ja ohjannut rakentavasti myös tätä tutkimusta. Suurkiitos Harrille ja Sepolle. Kiitän myös Pekka Räsästä ja Harri Sarpavaaraa, joiden palautteen ansiosta

käsikirjoituksesta tuli huomattavasti parempi. Kiitos Tuomo Tiisalalle avusta teoreettisissa kysymyksissä.

Kiitän väitöskirjani esitarkastajia, dosentti Jukka Niemelää ja professori Terhi-Anna Wilskaa asiantuntevista ja arvokkaista huomioista.

Rakkaat kiitokset esitän perheelleni ja ystäville, jotka tukivat tutkimusprosessia monin tavoin sen eri vaiheissa.

30.4.2010 Helsingissä

Satu Yliskylä

# 1. Johdanto: tutkimuksen lähtökohdat ja tehtävä

”Hyvä mainonta vain yksinkertaisesti on edelleen toimivin tapa vaikuttaa suuriin ihmisjoukkoihin, huolimatta kaikista maailma muuttuu -huudoista. Hyvä mainos jättää parhaimmillaan jäljen lähes kaikkiin suomalaisiin. Aina ei kuitenkaan edes kehtaa ehdottaa sitä, että unohdettaisiin kaikki muu sillisalaatti ja tehtäisiin yksinkertaisesti vain yksi hyvä ja toimiva mainos, johon voitaisiin panostaa kunnolla. Se on jollain tavalla liian yksinkertainen ajatus, että omanarvontuntoinen mainostoimisto voisi sellaista ehdottaa, vaikka se saattaisikin johtaa parhaaseen lopputulokseen.” (Voipio 2006, 124.)

Mainonnan luovat suunnittelijat, copywriter Vesa Kujala ja art director Ilkka Kärkkäinen kuvaavat Ville Voipion *Pitsaus*-teoksessa (2006) lähtökohtia, jotka ovat vaikuttaneet tähän tutkimustyöhön ryhtymiseen. Lainaus korostaa mainonnan viestinnällistä ja yhteiskunnallista merkitystä. Se myös antaa viitteitä lausujensa kokemuksista mainonnan suunnittelutyössä ja jättää arvailujen varaan, mitä mainonnan suunnittelun kulisseissa tapahtuu. Tässä tutkimuksessa tarkoitan kulisseilla toimintaympäristön lavasteita, joilla viitataan sekä näkyviin että piiloiisiin keinoihin. Kulissi kuvaa myös toimistotilaa, jossa mainonnan suunnittelijat pääasiassa työskentelevät. Kulissimaisuus liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa asiakas on fyysisesti läsnä.

Mainonnan tutkimus on lisääntynyt 2000-luvulla. Mainonnasta on tullut osa viihteellistä mediaa ja mainonnan tunnistamisesta hankalampaa. Mainostaminen ei keskity pelkästään mainoskatkoille tai ilmoitustiloihin, vaan kaupallisia viestejä sijoitetaan entistä enemmän osaksi muuta mediaa. (Malmelin & Wilenius 2008, 66.) Mainonnan tutkimus on kuitenkin ollut hieman yksiulotteista. Tutkimuksen perinne on sivuuttanut monia olennaisia mainontaan liittyviä asioita. On tutkittu vaikkapa vain yksittäisiä mainoksia – media-aineistoa – eikä pohdittu esimerkiksi niiden tekijöitä ja vaikutusta mediaympäristöön tai laajemmin yhteiskuntaan. (Ks. Leiss & Kline & Jhally 1990, 388; myös Malmelin 2003, 181.)

Työni suunnitteluvaiheessa syksyllä 2006 Suomella ja mainosalalla meni hyvin. Markkinointiviestinnän suunnittelulle koko vuosi oli kuluneen suhdannekierron huippuvuosi. Alkuvuodesta mainostoimistoja työllistivät presidentinvaalit. Voittipa Suomi monien yllätykseksi Euroviisutkin. Kesän jälkeen puhuttiin digiaikaan valmistautumisesta ja siirtymisestä. Koko toimialan merkittävin uutuuksien sijoittui kuitenkin alkuvuoteen ja ystävänpäivään. Tiedotusvälineiden eteen astui *Igglo*, joka lupasi uudistaa koko kiinteistövälitysliiketoiminnan yhdistämällä

asunnon myyntiä ja ostamista harkitsevat ihmiset.<sup>1</sup> Uutena, pääosin verkossa toimivana kiinteistövälittäjänä Igglo oli ajan hengen ytimessä. Vuonna 2006 digitalisoituminen vahvistui ja verkkomainonta kasvoi miltei kolmanneksen. Yritysten markkinointistrategioissa korostuivat monialainen yhteistyö ja uusien säädösten myötä yhteiskuntavastuu: tuotemerkin tuli tarjota aitoja arvoja ja välittää hyvinvointia kuluttajan lisäksi myös ympäristölle. Tapetilla olivat myös ikuisuuskysymykset mainostoimiston asemasta, luovuudesta ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Näitä teemoja minäkin pohdin illan hiljaisina tunteina työpaikallani Mainostoimisto Konseptissa Helsingin Aleksanterinkadulla, kun useimpien työhuoneiden valot oli jo sammutettu.

Eräs varhaisista oivalluksistani liittyy kokemuksiini mainostoimiston työskentelytavoista: työtä tehdään useimmiten ryhmässä. Perinteisesti ryhmä – tai tiimi<sup>2</sup> – koostuu kirjoittavasta suunnittelijasta (copywriter), visuaalisesta suunnittelijasta (art director) sekä asiakkuus- tai projektijohtajasta. Havaitsin lisensiaatintutkielmani (2004) aineistossa ristipaineita erityisesti mainostoimiston sisällä. Mainonnan luovan suunnittelijan kunnianhimo suuntautuu huomiota herättävien juttujen tekemiseen. Tavallisimmin asiakkuudesta vastaavat projektijohtajat taas painottavat pitkäjänteisyyttä mielikuvien rakentamisessa ja asiakassuhteen jatkuvuutta. Joskus nämä tehtävät yhtyvät *asiakasvastuullisessa* suunnittelijassa, joka saa toimeksiannon, tekee suunnittelutyön ja vastaa yhteydenpidosta asiakkaaseen. Myös asiakkaalla ja asiakkaan rohkeudella on suuri vaikutus luovaan lopputulokseen. Asiakas saa juuri niin rohkeaa mainontaa kuin itse uskaltaa ostaa. Mikä olisi tutkimustehtäväni, lähestymistapani?

Mainontaa tutkimuskohteena on lähestytty useilla tutkimusaloilla. Yhteiskuntatieteilijät ovat tarkastelleet valtaan ja ideologiaan liittyviä, esimerkiksi ”hyvän ja pahan” mainonnan ongelmia. Mainoskuvia on analysoitu myös kulttuurintutkimuksen parissa. Kauppatieteilijät ovat tutkineet käytännön markkinoinnin ongelmia ja suhtautuneet mainontaan liiketoiminnallisena välineenä. Mainontaan liittyvää kulutustutkimusta on tehty kaikista edellä mainituista näkökulmista. (Malmelin 2003, 176–180; ks. myös Puustinen 2008, 24–25.)

Mainontaa maailmalla ovat tutkineet esimerkiksi yhdysvaltalais-kanadalainen tutkijaryhmä William Leiss, Stephen Kline ja Sut Jhally (Leiss & Kline & Jhally 1990). Tutkijoiden ajankohtaisinta, melkoisesti uudistettua ja täydennettyä laitosta teoksesta *Social Communication in Advertising* (2005) on ollut työstämässä myös Jacqueline Botterill. Tutkijoista uusimman teoksen on koonnut Sut Jhally, jonka *The Spectacle of Accumulation* (2006) on esseekokoelma moninaisia kirjoituksia mainonnan roolista ja kulttuuripolitiikasta. Tuoreimpia tutkimuksia edustaa kulutus-kulttuuria sosiaalipsykologian näkökulmasta käsitellyt Helga Dittmar työryhmineen teoksellaan *Consumer Culture, Identity, and Well-Being* (2008). Sosiologi Zygmunt

---

<sup>1</sup> Igglon lanseerauksesta puhutaan *hiljaisena lanseerauksena*: se oli tarkoitus hoitaa pienellä budjetilla, levittää tietoa uudesta toimijasta ihmiseltä toiselle. Viraalimarkkinointi sai alkunsa, kun joku ”unohti” Igglon yritysesityksen Kalastajatorpan miestenhuoneeseen Asuntomarkkinat-seminaarissa tammikuussa 2006. Varsinaisen verkkopalvelun avauduttua kuukautta myöhemmin tieto levisi tehokkaasti verkkoyhteisöön muutamalla sähköpostilla. Igglo onnistuikin nopeasti nousemaan pääpunkiseudun kolmanneksi suurimmaksi kiinteistövälittäjäksi. (Hämäläinen online 2008; Kasso 2008.)

<sup>2</sup> Tiimityöstä ja -käsitteestä tarkemmin alaluvussa 2.2.

Bauman kirjoittaa teoksessaan *Consuming Life* (2007) uudesta kuluttajien yhteiskunnasta, jossa kuluttajat aaltoilevat samanaikaisesti kauppatavaran ja markkinoijan, tuotteiden ja myyntimiesten asialla. Samana vuonna on julkaistu ruotsalaisen kulttuurintutkijaryhmän<sup>3</sup> teos *Consuming Media* (2007), jossa kirjoittajat analysoivat nykykulttuurin jännitteitä vallan, median ja kulutuksen välillä. Paljon lainattu on Philip M. Napolin *Audience Economics* (2003), jossa tekijä tarkastelee mediatalouden keskeisten toimijoiden – mainostajien, mediayritysten, kuluttajien ja mittauslaitosten – suhteita. Yhtenä klassikoista pidetään Judith Williamsonin *Decoding Advertisements* -teosta (1978). Williamson pohtii, miten mainokset ikään kuin houkuttelevat yksilön mainosviestin ytimeen, mutta samalla luovat ja muokkaavat yksilön identiteettiä. Williamsonin ajattelua on hyödynnetty esimerkiksi kulttuurin- ja kulutustutkimuksen parissa.

Kotimaisesta mainontaa, mediaa tai kulutusta käsittelevästä kirjallisuudesta mainitsen uutuusjärjestyksessä muutaman. Nando Malmelinin ja Markku Wileniuksen tutkimus *Välittäjistä* (2008) tarkastelee vastuullisen viestinnän tulevaisuutta mainosalalla ja mediassa. Tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen on erityisesti teoksen ensimmäinen osa, jossa Malmelin pohtii vastuukysymyksiä juuri markkinoinnin ja mainonnan näkökulmasta. Tutkimusta varten on haastateltu viittätoista mainosammattilaista: mukana on mainostoimistojen johtajia, strategisesta tai luovasta suunnittelusta vastaavia johtajia tai nimettyjä asiantuntijoita. Aineiston valossa kirjoittaja pohtii vastuuntuntoisen mainonnan suunnittelun periaatteita ja ammattialan asemaa yhteiskunnassa.

Viimeisimpiä tutkimuksia edustaa myös Liina Puustisen viestinnän väitöskirja *Kuluttajamuotti* (2008), jossa kirjoittaja tarkastelee kulutuskulttuurin valta- ja hallintakysymyksiä tulkitsemalla mainonnan ammattilaisten puhetta. Teos keskittyy luotaamaan mainonnan kohderyhmien luokittelua kuluttajuuden hallinnan muotona. Aineiston keräämiseksi Puustinen on haastatellut eri tahoja. Puolet reilusta paristakymmenestä haastateltavasta työskentelee eri tehtävissä mainostoimistoissa tai mainonnan tuotantoyhtiöissä. Muutama vaikuttaa yritysten markkinointiorganisaatioissa ja loput mediatoimistoissa tai kuluttajatutkimuslaitoksissa.

Visa Heinosen ja Jukka Kortin toimittama *Vaikuttamista ja valintoja* (2007) tarjoaa monitieteisiä näkökulmia mainontaan ja kulutukseen. Artikkelikokoelmassa kirjoittajat esittelevät mainonnan tutkimuksen teoreettisia näkökulmia, pohtivat sääntelyä ja sukupuolta mainonnassa ja esittävät tuloksia tapaustutkimuksista, muun muassa joululahjamainonnasta ja rockfestivaaleista.

Markkinoinnin ja mainonnan tutkimuksen sosiologisista suuntauksista kulutusta tarkastelee Kaj Ilmonen teoksessaan *Johan on markkinat* (2007). Hän esittelee kulutuksen sosiologian historiaa ja erittelee kulutuksen keskeisiä osatekijöitä. Kirjoittaja ei keskity pelkästään kulutusvalintoihin, vaan pohtii valinnan ja ostamisen jälkeistä omaksumisen prosessia sekä kulutuksen ja politiikan suhdetta, perustarpeiden ja halujen kamppailuja. Samoja teemoja pohditaan Kirsi Ahlqvistin ja työryhmän toimittamassa tuoreemmassa teoksessa *Kulutuksen pitkä kaari* (2008). Teoksen kirjoittajista esimerkiksi Pekka Räsänen esittelee yhteiskuntarakenteiden ja yksilöllisten valintojen merkitystä kulutuksen taustalla. Juha Nurmela kiinnittää

---

<sup>3</sup> Johan Fornäs, Karin Becker, Erling Bjurström, Hillevi Ganetz.

huomiota kulutuksen ekologisiin seurauksiin. Anu Raijas ja Terhi-Anna Wilska pohtivat perheen kulutuspäätöksiä. Raijaksen ja Wilskan toimittamassa *Perhe kulutusyhteiskunnassa* -teoksessa (2008) kirjoittajat tarkastelevat myös lasten rahankäyttöä ja kuluttajaksi sosiaalistumista.

Sukupuolen esittämisen mediassa ovat nostaneet esille Anna Mäkelä, Liina Puustinen ja Iris Ruoho toimittamassaan teoksessa *Sukupuolishow* (2006). Feministitutkijoiden Kaarina Nikusen, Susanna Paasosen ja Laura Saarenmaan toimittamassa *Jokapäiväinen pornomme* -teoksessa (2005) valitut kirjoittajat tarkastelevat muun muassa katumainonnan pornokuvastoa sekä iltapäivälehtien kansikuvatyttöjen haastatteluista poimittuja lausuntoja. Sosiaalipsykologi Harri Sarpavaara on pohtinut väitöskirjassaan *Ruumiillisuus ja mainonta* (2004) vuoden 1999 mainoselokuvien ruumiillisuutta aineistonaan MTV3-kanavalla yhden kuukauden aikana esitetyt, ihmishahmoja sisältävät mainokset. Taidehistorioitsija Leena-Maija Rossi on analysoinut *Heterotehdas*-teoksessaan (2003), kuinka televisiomainokset tuottavat kauneushanteita, feminiinisiä miehiä ja maskuliinisia naisia, eksoottisia ”toisia” sekä mielikuvia seksuaalisista vähemmistöistä. Jukka Kortti on tutkinut talous- ja sosiaalili historian alaan kuuluvassa väitöskirjassaan *Modernisaatiomurroksen kaupalliset merkit* (2003) suomalaisen mainonnan, markkinoinnin ja elokuvan tekemisen kehityksen merkittävää aikaa: 60-lukua. Hänen laaja aineistonsa käsittää yli kaksisataa mainoselokuvaa ja ammattilehtiaineistoa. Mukana on myös parisensikymmentä haastattelua, osa haastatteluista mainonnan luovia suunnittelijoita. *Mainonnan lukutaito* -väitöskirjassaan (2003) Nando Malmelin on tutkimuskirjallisuutta kartoittaen selvittänyt mainonnan viestinnällistä luonnetta tarjoten näkökulmia mainonnan ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Tutkimukseni katsausta mainosalan menneisiin vuosikymmeniin on helpottanut Visa Heinosen ja Hannu Konttisen kirjoittama kattava kotimaisen mainonnan historiateos *Nyt uutta Suomessa!* (2001).

Mainonnan tuottajia ja suunnittelijoita on tutkittu melko vähän. Malmelinin ja Wileniuksen (2008) teoksen nimi ”välittäjät” viittaa Bourdieun termiin ”*cultural intermediaries*” (Bourdieu 1984; myös Featherstone 1991, erit. 43–48). Bourdieun näkemystä soveltaen markkinoinnin ammattilaiset edustavat ”uutta” keskiluokkaa (*new petite bourgeoisie*), jolle on annettu keskeinen rooli merkitysten tuotannossa ja välittämisessä. Näiden kulttuuristen välittäjien tehtävänä on merkitysten yhdistäminen tuotteisiin ja mainostajan viestin saattaminen kuluttajien tietoisuuteen. (Ks. Cronin 2000, 48–50; Malmelin 2003, 200–201; Puustinen 2008, 24.) Myös median arvoketju -ajattelun näkökulmasta ”luovien tekojen” tekijät ovat ideoita keksiessään ja tuottaessaan keskeisessä asemassa, koska mediatalouden ydin on juuri sisällön luomisessa (ks. Nieminen & Pantti 2004, 76).

Mainonnan tekijöiden huomioiminen antaa aihetta tutkia, mitä tapahtuu mainonnan suunnittelun kulisissa ja mihin vastuu lopullisista mainossuoritteista paikantuu. Mainonnan yhteiskunnallista, kulttuurista ja liiketaloudellista merkitystä ei voi väheksyä. Mainontaa on kaikkialla ja siltä on vaikea välttyä. Se tunkeutuu puolivahingossa taskussa olevaan kännykkään ja kurkistaa salakavalasti maitopurkin kyljestä aamiaispöydässä. Mainontaa suunnitellaan mainostoimistoissa asiakkaan – mainostajan – toimeksiannosta. Mainostoimistoissa on toimitusjohtajan lisäksi asiakkuus- ja projektijohtajia ja kansainväliseen tyyliin luovia johtajia. Johtajat



*vastaavat* suunnittelutyöstä asiakkaalle, *johtavat* suunnitteluryhmiä ja puhetta asiakastapaamisissa. Mutta kuka ne mainokset *suunnittelee*?

Pohtiessani mainonnan suunnittelun perustavia kysymyksiä tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Millaisen **tehtävän ja aseman** mainonnan luovat suunnittelijat ottavat?
2. Millaisia ovat suunnittelijoiden **kokemukset työnsä haasteista**?
3. Millainen **osuus ja vastuu** heillä on lopullisesta työstä?

Näitä kysymyksiä tarkastellakseni keräsin 10 ryhmähaastattelun aineiston. Haastattelussa oli läsnä 3–4 mainonnan luovaa suunnittelijaa. Analysoin haastattelumateriaalin aineistolähtöisesti pääosin sisällönanalyysia (Miles & Huberman 1984) soveltaen sekä osittain grounded theoryn (Glaser & Strauss 1967) straussilaista (Strauss & Corbin 1990) suuntaa hyödyntäen. Kun ryhdyin hahmottamaan suunnittelijoiden asemaa, huomasin puhetapojen ja vuorovaikutuksen merkityksen aineistossani. Siksi sovelsin rinnakkaisena menetelmänä valitsemaani aineiston osaan diskurssianalyttista lähestymistapaa ja erityisesti retorista analyysia (mm. Billig 1987; Jokinen & Juhila & Suoninen 1999; Potter & Wetherell 1987).

Lähestymistapani on systeemiteoreettinen. Tulen esittämään monia teoreettisia keskusteluita, mutta tulkinnoilleni haen tukea erityisesti Kurt Lewinin (1951) kehittämästä kenttäteoriasta (*field theory*). Tavoitteenani on malli, joka esittää mainonnan suunnittelijan toimintaympäristön motivaatioineen ja vaikuttimien. Siten Lewinin kentän sovellus muodostaa tutkimukseni keskeisen kehyksen kuvaessaan suunnittelijoiden kokemuksia tehtävästään ja haasteistaan. Kentällä ilmenviä jännitteitä tarkastelen työnjaon, vallan ja sosiaalisen pääoman näkökulmista. Työnjaon taustalla ovat tiimityön, tietotyön ja luovan työn käsitteet. Valta-analyysi on peräisin Michel Foucault’lta (esim. 1980b; 1998; 2005). Sen liittäminen Lewinin kentän käsitteeseen tuottaa kiintoisan yhdistelmän: foucault’lainen valta muuttaa tai vahvistaa voimasuhteita ja tuottaa niille uusia muotoja (ks. Foucault 1998, 69). Samalla se johdattaa kohti suunnittelijoiden asemoitumista. Pierre Bourdieun (esim. 1984; 1986) tapaan ymmärrän sosiaalisen pääoman resurssina ja siten vallan muotona. Hyödyntämäni Robert D. Putnamin (1993; 2000) sosiaalinen pääoma on normiperustainen: verkostoilla ja normeilla on vuorovaikutusta ja luottamusta edistävä vaikutus. Tämä helpottaa toimintojen koordinoitua ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Valta ja sosiaalinen pääoma kulkevat tarkastelussani parina. Ne kehystävät tulosten pohdintaani osuuden ja vastuun kysymyksessä. Tutkimuksessa näkyy myös kiinnostukseni Erving Goffmanin (1971) dramaturgista sosiologiaa kohtaan.

Tutkimusaiheeni on ajankohtainen. Se koskettaa mainonnan suunnittelun perustaa, johon ei vaikuta taantuma tai mainosalan rakennemuutos. Viime vuosina mainosalalla ja mainosalan kirjallisuudessa on korostettu yhteiskunnallista ja eettistä vastuuta (esim. Haapala & Aavameri 2008; Malmelin & Wilenius 2008). Liiketaloudellisen vastuun näkökulmasta mainostoimistojen tehtävä Suomessa on ollut jo 1960-luvulta asti asiakkaan liiketoiminnan menestystekijän löytäminen ja

menestymisen edistäminen.<sup>4</sup> Tutkimukseni pureutuu moninaisen vastuun ytimeen. Pysin suunnittelijoiden kokemia tehtäviä ja työn haasteita tarkastelemalla esittämään, mikä on suunnittelijoiden osuus ja vastuu suunnittelutöistä, ja mihin näin ollen todellinen vastuu paikantuu.

Sosiologisesti tutkimukseni esittelee yhdenlaisen ryhmätoiminnan luonteen. Valitsemani tutkimusasetelma ja analyysin aikana löytynyt teoreettinen kehys suuntaavat työtäni sosiaalipsykologian pariin. Tutkimuskysymykseni johtavat vastauksiin, jotka tuovat arvoa työn ja työelämän sosiologiseen tarkasteluun. Tutkimukseni on analysoida suunnittelutyön kannalta merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita ja pohtia niiden vaikutusta motivaatiotekijöinä suunnittelutyön lopputulokseen: valmiiseen mainostuotteeseen. Tutkimukseni yhdistelee sosiologista perustaa liikkeenjohdolliseen lähestymistapaan ja paneutuu siten löyhästi myös työn tehokkuuden ja tuottavuuden kysymyksiin. Aineistosta tulkitut mainostoimisto- ja asiakasorganisaatioiden piirteet ovat tuttuja muissakin organisaatioissa. Tulkintojeni anti organisaatiotutkimukselle on sinällään laihahko: tutkimuskohteena eivät ole organisaatiot yleensä tai haastateltujeni työnantajainostoimistot. Tutkimuksen havainnot ovat sovellettavissa myös muuhun asiantuntijatyöhön ja työelämän moninaisiin yhteistyökokoonpanoihin. Siten ne antavat uusia lähestymiskulmia yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle.

Työni mainostoimistossa on tuottanut kokemuksia mainonnan suunnittelutyöstä ja työnjaosta. Tavoitteenani on esittää uutta tietoa mainonnan suunnittelun prosessista. Tutkimuksellani haluan tarjota markkinointiammattilaisille näkökulmia mainonnan suunnittelutyön haasteiden ymmärtämiseen. Pyrkimyksenäni on herättää ajatuksia siitä, kuinka mainostoimistot voisivat palvella asiakkaitaan paremmin ja tuottavammin. Mainostavan asiakasyrityksen näkökulmasta haluan tutkimuksellani esittää seikkoja, jotka huomioimalla asiakkaat tehostavat yhteistyötään ja parantavat työn lopputulosta mainostoimistokumppaneidensa kanssa.

Tutkimukseni suunnittelun alkamisajankohtaa on vaikea kiinnittää. Yhtäältä suunnittelu on käynnistynyt lisensiaatintutkielmani jatkotutkimushaaveista keväällä 2004. Toisaalta olen konkreettisesti tarttunut tutkimusaiheen pohtimiseen vuoden 2006 syksyllä. Silloin luin ja opiskelin kirjallisuutta ja kohdensin tutkimusaiheeni. Testasin teemahaastattelurunkoani helmikuussa 2007. Pienen tauon jälkeen palasin tutkimukseni pariin syksyllä 2007 ja paneuduin uudestaan sosiologiseen ja sosiaalipsykologiseen tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimustehtäväni jalostui kesällä 2008. Keräsin haastatteluaineistot syys-lokakuussa 2008 ja tammi-helmikuussa 2009. Aineiston analyysin aloitin viivyttelämättä. Työstin ja korjasin käsikirjoitusta tiiviisti vuoden 2009 loppuun.

Mainonnan tutkimuksen hajanaisuus ja mainostoimistotyön tutkimusperustan puuttuminen vaikeuttaa teoreettisen viitekehyksen rakentamista tämän kaltaisessa suunnittelijan työn empiirisessä tutkimuksessa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja straussilaisen grounded theoryn sallima abduktiivinen päättely ponnistaa aineistosta, mutta hyväksyy teorioiden vaikutuksen taustalla. Tutkimustehtävän jäsentyminen tutkimusongelmaksi ja -kysymyksiksi, teoreettisen viitekehyksen rakentaminen sekä tutkimustulosten analysointi ovat tapahtuneet aineistonkeruun,

---

<sup>4</sup> Heinonen & Konttinen 2001, 303.

tutkimuskirjallisuuteen syventymisen ja oman työkokemukseni samanaikaisena prosessina. Tutkimuksen rakenteessa näkyy kokonaisvaltainen lähestymistapa mainossuoritteiden suunnitteluvastuun paikantumisen ilmiöön. Teoreettista osaa ilmentää pala palalta muodostuminen. Sen taustalla on perehtyminen sosiologiseen ja sosiaalipsykologiseen kirjallisuuteen.

Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja käsitteet. Sen jälkeen on vuorossa tutkimusmenetelmälliset ratkaisut, haastatteluaineiston esittely ja aineiston pääasiallisen menetelmän, aineistolähtöisen analyysin tarkastelu. Tutkimukseni noudattelee analyysin osalta tutkimuskysymysten mukaista rakennetta. Ensimmäisessä aineistoani peilaavassa pääluvussa (4. luku) pohjustan mainonnan luovien suunnittelijoiden haasteista kenttää luonnehtimalla suunnittelijoiden tehtävää. Aineistoni analyysi- ja tulkintaosion ytimen muodostaa viides pääluku, jossa tarkastelen tulkintojani suunnittelijoiden kokemista haasteista. Olen jakanut haasteet kolmeen: *sisäisiin* ja *ulkoisiin* sekä *yhteistyön haasteisiin*. Sisäiset haasteet ovat suunnittelijan persoonaan kohdistuvia vaateita, jotka voi tulkita myös menestymisen edellytyksiksi. Ulkoiset haasteet liittyvät talouden ja yhteiskunnan muutokseen sekä teknologiseen kehitykseen. Yhteistyön haasteet ilmenevät sekä mainostoimiston sisällä että erityisesti asiakkaan kanssa. Analyysi jatkuu kuudennessa luvussa, jossa siirryn kohti suunnittelijan asemoitumista ja tiivistän vuorovaikutushavaintojani puhetavoiksi ja vuorovaikutuksen muodoiksi. Seitsemännessä pääluvussa pohdin analyysin tuloksia. Esitän kokonaiskuvan lukujen 4–6 analyysistä ja ajan keskeiset tulokset tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen läpi. Kahdeksas pääluku on tutkimukseni päätös ja yhteenveto. Tarkastelen siinä johtopäätösten ohella työni yleistettävyyttä ja laatua.

## 2. Teoreettiset lähtökohdat ja käsitteet

Tutkimukseni teoreettisen perustan rakentumisen lähtökohtana on ollut oivallukseni mainonnan suunnittelijan työstä ryhmätyönä sekä liseniaatintutkimani jatko-pohdintoista virinnyt kiinnostukseni vuorovaikutusta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimustyöni alkumetreillä ohjaajani johdatti minut lukemaan Kurt Lewinin tuotantoa. Suurin osa keskeisistä käsitteistä ja viitatuista teoksista on löytynyt aineistonkeruun ja analyysin aikana. Tutkimuksen työnsosiologinen ote kiinnittää sen työelämän muutokseen ja organisaatioteorioihin. Tältä pohjalta kumpuaa työnjaon, vallan ja sosiaalisen pääoman käsitteiden tarkastelu. Tutkimuskohteen luonne ja mainostoimistotyön erityisyys vaativat myös luovan työn määrittelyä sekä mainostoimistotyöhön liittyvien käsitteiden avaamista.

Tutkimuskysymykseni johdattavat lukijan helposti harhaan suunnatessaan huomiota työn käsitteen korostuneeseen toistoon. Työn käsite on tutkimusmielessä ongelmallinen. Suomen kielessä ”työ” viittaa asiayhteydestä ja sijamuodosta riippuen yksittäisiin työtehtäviin, ammattiin tai työhön paikkana ja aikana (Nevanlinna & Relander 2006, 167–170). Wikipedian mukaan työllä tarkoitetaan ihmisen toimintaa, joka laajemmassa kontekstissaan kattaa myös vapaa-ajan toimet.<sup>5</sup> Tätä perustelee esimerkiksi Harri Melinin (2007, 25–27) viittaus työelämän tutkimuksen 2000-luvun tutkimuskohteisiin, joissa korostuu työn ohella arjen käytännöt. Google-hakukone antaa ”työ”-haulla miljoonia osumia, joista ensimmäisiksi valikoituvat työ- ja elinkeinoministeriön kotisivut sekä erilaiset työnhakupalvelut.

Tuomas Nevanlinna ja Jukka Relander (2006, 170) esittävät tämän päivän työn määritelmäksi *poiesiksen* ja *praksiksen* synteessin, jossa sosiaalinen vuorovaikutus nousee tärkeäksi. Analyysiani kehystää siten työelämän muutos työnjakoineen ja vuorovaikutussuhteineen.<sup>6</sup> Työnjaolla tarkoitan uudenlaisia toimintatapoja ja työn organisoimisen muotoja. Näistä on käyty talous- ja yhteiskuntatieteellistä keskustelua 1980-luvulta alkaen (ks. Niemelä 2003, 1). Mainostamisen ja tutkimuksen luettavuuden kannalta olennaisten mainostyön käsitteiden tarkastelu käynnistää teoreettisen kehityksen perustustyöt. Rakentumista jatkaa tiimityön, tietotyön ja luovan työn tarkastelu. Alaluvussa pohditaan myös tiimin ja ryhmän käsitteiden eroa. Tästä jatketaan klassisen ryhmän käsitteen tarkasteluun. Samassa alaluvussa käsitellään myös ryhmän toimintaa ja vuorovaikutusta. Sen jälkeen esitellään Kurt

---

<sup>5</sup> <URL:<http://fi.wikipedia.org/wiki/Työ>> [viitattu 31.10.2009].

<sup>6</sup> Työnjako sinällään ei ole uusi ilmiö. Berger ja Luckmann (1994, 156–157) kirjoittavat, että ”tiedossamme ei ole yhtäkään yhteiskuntaa, jossa ei olisi *jonkin verran* työnjakoa ja siten *jonkin verran* sosiaalista tiedonjakoa”.

Lewinin (1951) kenttäteoria. Vallan ja sosiaalisen pääoman tarkastelu vie tämän pääluvun päätökseen.

## 2.1 Mainostaminen ja mainostyön käsitteet

Mainonta ei ole käsitteenä kovin vanha. Mainonta-sanana englanninkielinen (advertisement) alkuperä paikantuu Barnandin mukaan Shakespearen kirjoituksiin 1500-luvun loppuun. Sanan taustalla ovat latinankielisten sanojen osat ”ad” ja ”vertere”, jotka merkitsevät ”jonkun kääntämistä johonkin”. (Barnard 1995, 27; ks. myös Malmelin 2003, 20–21.) Tavoitteellisuus on mainonnan erityispiirre, joka erottaa sen muusta mediasta. Riippumatta mainonnan kohteesta sen tavoitteet ovat liiketaloudellisia. Yritykset mainostavat toisille yrityksille tai kuluttajille edistääkseen tuotteidensa tai palveluidensa myyntiä. Tavoitteellisuus juontuu jo Shakespearen ajoista, vaikkakin mainonnan luonne on muuttunut 1800-luvun loppupuolen generisten tuotteiden informaation välittämisestä mielikuvia herättäväksi ja suostuttelevaksi markkinointiviestinnäksi. (Malmelin 2003, 20; vrt. Heinonen & Konttinen 2001, 14–15.)

Millaisia ulottuvuuksia mainontaan liitetään? 1920-luvulla mainosmies Claude Hopkins (1971(1923), 15) näki mainonnan syyt ja vaikutukset varsin selvinä, eikä kokenut enää tieteellistä tarvetta analysoida niitä. Amerikkalainen mainonnan tutkija John Philip Jones on havainnut neljä ”mainonnan filosofiaa”, joihin mainosteollisuus on koko historiansa ajan perustunut. Ensimmäinen niistä, *tieteellinen mainonta (scientific advertising)*, on jalostunut Hopkinsin ajattelusta. Se lienee myös nykyajan mainonnan mittaamista korostavan näkemyksen taustalla. Mainonnan pääasiallinen tarkoitus on edistää tuotteiden ja palveluiden myyntiä: mainonnan kannattavuus todentuu vasta todellisilla mittaustuloksilla: myyntiluvuilla. (Jones 2002, 3–4; Malmelin 2003, 61–63; ks. myös Heinonen & Konttinen 2001, 75.)

*Ainutlaatuinen myyntiväittäjä (unique selling proposition, usp)* on toinen Jonesin tunnistamista mainonnan filosofioista. *Ted Bates & Company*n 1940-luvulla kehittämä teoria esitti, että jokaisen mainoksen on kyettävä kilpailijoista täysin poikkeavalla, vahvalla tavalla vakuuttamaan kuluttaja tuotteen tarjoamista eduista. Rosser Reeves (1963) on nostanut teoriaa voimakkaasti esiin.<sup>7</sup> Usp:n käyttö edellyttää perusteellista taustatyötä tuotetiedon, kuluttajaryhmien ja markkinatilanteen selvittämiseksi. Kolmas filosofiaista tähdentää mainontaa osana *kokonaisvaltaista integroitua markkinointiviestintää (integrated marketing communication)*. Tämä näkökulma korostaa yrityksen viestinnän tarinaa, jota kaikki yrityksen toiminnot tukevat. Nykyaikaista tuotteistusajattelua edustaa neljäs filosofiaista, jota Jones nimittää *tuotemielikuvaksi*<sup>8</sup> (*brand image*). Siinä perusajatuksena on, että

<sup>7</sup> Reeves 1963, 46–49; ks. myös Malmelin 2003, 27–28.

<sup>8</sup> Jonesin mukaan David Ogilvy (1964) pidetään näkemyksen kehittäjänä (Jones 2002, 7; myös Malmelin 2003, 64). Nyt 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla puhutaan erityisesti *brand experience* -ajattelusta, jonka mukaan asiakas rakentaa mielikuvia brändeistä aikaisempien mielikuviensa pohjalta (ks. esim. Rindell 2007).

tuotteelle tai palvelulle rakennetaan identiteetti tai persoonallisuus mainonnan avulla. (Jones 2002, 4–8; Malmelin 2003, 63–65.)

Hopkinsin näkemyksistä ja ennustuksista poiketen mainonnan tutkimusperinne on hajanainen ja sen tiivistäminen ymmärrettäväksi esitykseksi on haasteellista. Mainonnan kaupallistumisen, arkipäiväistymisen ja viihteellistymisen myötä se kiinnostaa yhä useampia tieteensuuntauksia. Mainonnan tutkimuksen ongelmallisuus liittyy yhtäältä tutkimuskohteen epämääräisyyteen. Malmelinin mukaan mainonnan tutkimuksen avulla on haettu selityksiä moninaisille kulttuurisille ilmiöille määrittelemättä sen kummemmin, mitä mainonnalla tarkoitetaan. Keskeistä on ollut mainonnan vaikutusten pohtiminen analysoimalla mainossuoritteita ja niiden vastaanottoa. (Malmelin 2003, 179–181.) Leiss, Kline ja Jhally (1990) korostavat mainonnan sosiaalista ja yhteiskunnallista ulottuvuutta. Kirjoittajat esittävät, että mainonnan roolin kasvaessa tulisi tarkastella sen suhdetta mediaan ja populaarikulttuuriin. (Leiss ym. 1990, 388; ks. myös Leiss ym. 2005, 633–635; Malmelin 2003, 181.) Arjen ja mainonnan kiinteä rinnakkaiselo todentavat mainonnan asemaa yhteiskunnan vakiintuneena osana.<sup>9</sup>

Sarpavaara on tarkastellut väitöskirjassaan mainoksia kulttuurisina teksteinä. Hän (2004, 18) kirjoittaa, että mainokset eivät suoraan peilaa kulttuurista todellisuutta, sillä ne eivät kerro asioista sellaisina kuin ne ovat, vaan ne ehdottavat asioista tiettyjä tulkintoja. Mainonnan yleisö käy jatkuvaa kamppailua samaistumisen ja erottautumisen välillä kohtaamiensa mainosesitysten kanssa (ks. esim. Fiske 1987, 260–272; myös Hall 1992, 141–145; 307–321; Rossi 2003, 11; vrt. 14). Länsimaisessa media- ja kulutuskulttuurissa mainonnan merkitystä identiteettien muokkaajana ei voi väheksyä (Ilmonen 2007, 24–25; Leiss ym. 1990; 2005; Rossi 2003, 11; ks. myös Dittmar 2008, 27–32; Featherstone 1991, 87–88; Horkheimer & Adorno 1972, 121).

Mainonnan tehtävä on myydä tuotteita ja palveluita. Ihmiset eivät kuitenkaan osta, mitä he tarvitsevat. He ostavat sitä, mitä he haluavat. Ehkä juuri tästä syystä yhteiskuntatieteellinen mainonnan tutkimus on ollut varsin kriittistä. Selvemmin tätä ilmentää Karvosen (1997) imagon ja mielikuvien problematiikkaa käsittelevän väitöskirjan asetelma. Kirjoittaja esittää, että kysymys on *ostajan* ja *myyjän* näkökulmien vastakkainasettelusta.<sup>10</sup> Tieteellisen tutkimuksen kannalta ostajat ovat yhteiskuntakriitikoita, jotka uskovat mainonnan huijaavan, aivopesevän ja synnyttävän vääriä tarpeita (vrt. Williams 1976, 68–69). Markkinoijat ja erilaiset markkinointiorganisaatiot edustavat myyjiä, joiden tehtävänä on myönteisessä valossa kaupitella mielikuvia, joihin ihmisten on luontevaa samastua. (Karvonen 1997, 12; ks. myös Galbraith 1969, 35–36; 273–274; Haug 1982, 185–187; 1983, 42–43; Leiss ym. 1990, 22–23; Malmelin 2003, 176; Puustinen 2008, 40–42; Rossi 2003; Sarpavaara 2004, 19–20; Williamson 1978.)

Yhteiskuntatieteellinen, kriittinen mainonnan tutkimus on painottunut mainos tekstien tarkasteluun. *Semioottisessa* mainonnan tutkimuksessa teksteistä on etsitty valmiita piilomerkityksiä, jotka saavat todellisen muodon lukijoiden tulkinnoissa.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Vrt. Räsänen 2008.

<sup>10</sup> Karvonen (1997, 115–116) tukeutuu muun muassa Haugin (1983) retoriikkaan.

<sup>11</sup> Aiheeseen liittyvä klassikkoteos on Vance Packardin *The Hidden Persuaders* (1977(1957)), jossa kirjoittaja tarkastelee piilovaikuttamista (Malmelin 2003, 7–8; 27). Rutherford (1994, 33–35)

(Malmelin 2003, 184–190.) Yleisesti ottaen semioottisen lähestymistavan avulla on mahdollista päästä kiinni sekä julkilausuttuihin että epäsuoriin merkityksiin erilaisissa kulttuurisissa esityksissä (esim. Sarpavaara 2004). Sosiologinen mainonnan tutkimus on perinteisesti ollut *kulutuksen* tutkimusta. Sen juuret ovat teollistumisessa ja Karl Marxin 1800-luvun kapitalismin kritiikissä. Marxilaiset ajattelijat näkivät tavaran jakautuvan käyttö- ja vaihtoarvoksi. Samalla tuotannollisissa suhteissa tapahtui siirtymä ihmisistä tavaroiden välille. (Ilmonen 2007, 19–20; ks. myös Featherstone 1991, 14–15.) Kulutustutkimuksessa arkielämän tarkastelua määräävät ihmisten valinnat ja käytännöt. Tässä mielessä kulutustutkimus voidaan nähdä semioottisen tutkimuksen jatkeena: merkitysten todellisen vaikutuksen tutkimuksena.

Muiden muassa Ilmonen (2007) on jakanut kulutussosiologian kehittymisen *klassiseen vaiheeseen, maailmansotien aikaiseen aaltoon ja varsinaisen kulutussosiologian* syntymiseen. Klassinen vaihe sijoittuu sosiologian ja kulutussosiologian syntyvaiheeseen, 1800–1900-lukujen taitekohtaan. Sosiologian klassikkoteoreetikoista esimerkiksi Max Weber ja Georg Simmel näkivät luokkien elämäntavan ja kulutuksen yhteyden. Ilmonen mainitsee Thorstein Veblen *trickledown*-teorian kuvaavan modernin elämäntavan ja erottautumisen synteesiä: yläluokka pyrki pönkittämään omaa asemaansa kalliiden kulutushyödykkeiden avulla. Toisessa vaiheessa maailmansotien aikana ja jälkeen kulutus nähtiin Euroopassa ja Amerikassa hieman eri tavalla. Eurooppalaisista pehmeämpää linjausta edustaa Marcel Maussin (1999) *vaihdon* ja *lahjan* teoria. Toinen eurooppalainen juonne liittyy Frankfurtin kriittiseen koulukuntaan, joka näki kulutuksen tavarafetisisminä ja kritisoi vaihtoarvon ylivaltaisuutta käyttöarvon kustannuksella (esim. Horkheimer & Adorno 1972; Haug 1982; 1983). Amerikassa vaikutti myös kriittinen suuntaus, joka kiinnitti huomiota kuluttajien manipulointiin (esim. Galbraith 1969; Packard 1977). Toisessa amerikkalaisessa suuntauksessa kuluttajia ei nähdä pelkästään mainonnan uhreina vaan heidän ajatellaan omaavan arvoja, jotka määräävät kulutusta. Moderni elämäntapa liittyy entistä enemmän aikaan kuin yhteiskuntaluokkaan.<sup>12</sup> (Ilmonen 2007, 20–23.)

*Varsinainen kulutussosiologia* osana sosiologiaa on muotoutunut 1970-luvun loppupuolella. Pierre Bourdieun *Distinction* (1984) jatkaa sosiologian klassikoiden Marxin ja Weberin vanavedessä. Se tukeutuu Simmelin ajatteluun ja Veblenin teoriaan arvostusta nostavien kulutushyödykkeiden merkityksestä luokkarakenteen muodostumisessa. Bourdieun kenttäteoreettisessa näkemyksessä ihmisten tarkoitukseksi on voittojen maksimointi ja pääoman kasaaminen. Tämä pyrkimys on joko näennäisen tiedostamaton tai sitä ei myönnetä. Kentällä vallitseva *dispositioiden* järjestelmä, *habitus*, muodostuu sisäistyneistä asenteista ja suhtautumistavoista. Sosiaaliin suhteisiin liittyviin kulutussosiologisiin suuntauksiin luo pohjaa erityisesti Durkheimin (1980(1912)) ja Maussin (1999(1950)) tulkinnat tavaroiden kierrosta, lahjanannon symbolisesta ja henkilökohtaisesta vaihtoarvosta. Kulutussosiologian nykysuuntauksista tuoreimmat koskettavat informaatioteknologian mahdollistamaa virtuaalista kuluttamista ja sen sosiaalisia muotoja sekä kulutuksen

---

mainitsee samassa yhteydessä myös Kenneth Galbraithin *Runsauden yhteiskunta* -teoksen (1969(1958)).

<sup>12</sup> Ks. esim. Räsänen 2008, 127.

lopputuotteina syntyvää jätettä ja niiden käsittelyä. (Ilmonen 2007, 23–28; ks. myös Leiss ym. 1990, 308–313; Leiss ym. 2005, 242–246.)

Sosiologisessa mainonnan tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös *sukupuolen*, seksuaalisuuden ja halun rakentumiseen. Sukupuolta koskeva tieto on aina sosiaalisesti rakentunutta, kulttuurin ja historian jäsentämää. Tässä tarkastelussa mediaesitysten, esimerkiksi mainosten, on nähty tuottavan sukupuolittuneita merkkejä ja uusintavan perinteistä sukupuoli-ideologiaa: heteroseksuaalista naista ja miestä. (Ks. esim. Goffman 1979; Leiss ym. 1990, 214–218; Leiss ym. 2005; Williamson 1978.)<sup>13</sup>

Malmelin (2003, 180–188) on nähnyt mainonnan viestinnällisen tutkimuksen ongelmina edellä mainitut tutkimuskohteen epätäsmällisen määrittelyn sekä lähestymistapojen kapea-alaisuuden. Malmelinin mukaan lähestymistapojen yksiuolotteisuus on ilmentynyt esimerkiksi yhden yksittäisen mainoksen analysoimisena koko viestintäprosessin sijaan. Tällä hän hieman karrikoiden viittaa semioottisiin mainonnan tutkimuksiin.<sup>14</sup> Yhtenä mainonnan tutkimuksen heikkoutena kirjoittaja mainitsee lähettäjän tai viestijän unohtamisen. Heinosen ja Konttisen (2001, 13) antama sanakirjamainen kiteytys mainonnasta johdattaa pohtimaan ”lähettäjän” osuutta.

”Mainonta on tavoitteellista tiedon antamista tuotteista, palveluista, tapahtumista ja yleisistä asioista. Mainonta julkaistaan maksullisissa joukkotiedotusvälineissä tai muuten useille vastaanottajille samanlaisena. Sanoman on muotoiltu sen lähettäjä tai se on muotoiltu hänen toimeksiannostaan. Sanoman lähettäjä käy mainoksesta ilmi.”

Mainonnan tutkimus on marssinut mediatutkimuksen vanavedessä (Malmelin 2003, 182). Schudson (1984, 12) on tähdentänyt erityisesti mainonnan kontekstin huomiointia. Hän korostaa, että mainonnan tutkimuksissa tulisi tarkastella myös mainonnan tekijöitä ja sosiaalista tilannetta sekä kohdeyleisöä.<sup>15</sup>

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuka suunnittelee mainokset. Viestinnän näkökulmasta tutkimukseni esittää yhden näkökulman ”monimutkaisesta välittämisen prosessista”. Haastattelemani mainonnan suunnittelijat sivuavat puheenvuoroissaan sekä mainostajia että mainonnan suunnittelun sosiaalisia tilanteita. Mainonnan sosiologisena tutkimuksena työni pureutuu mainonnan suunnittelun työnjakoon ja pyrkii siten luomaan mielikuvia sanoman todellisesta ”lähettäjistä”. Sosiologina kiinnitän mainonnan tutkimuksen osaksi taloussosiologiaa, työnsosiologian rinnalle.

Tutkimukseni analyysin käynnistävän luvun 4 alussa esitän historiallisen katsauksen mainostoimialan perustasta ja mainonnan luovien suunnittelijoiden ammattista. Tutkimuksen otsikoissa esiintyvä kulissi-sana juontuu Erving Goffmanin dramaturgisia metaforia hyödyntävästä sosiologiasta. Goffman on pyrkinyt meta-

<sup>13</sup> Ks. myös Jhally 2006, 163–195; Kortti 2003, 246–253; Puustinen 2008; 170–190; Rossi 2003; Sarpavaara 2004; vrt. Butler 1990; 1993; de Lauretis 1987; Ilmonen 2007, 272–283.

<sup>14</sup> Malmelin (2003, 187–190) huomauttaa, että semiotiikan ongelma on ollut juuri näkökulman suppeus. Tulkintani mukaan Malmelin näkee semiotiikassa mahdollisuuksia, mutta kritisoi sen hyödyntäjiä.

<sup>15</sup> Ks. esim. Heinonen & Konttinen 2001, 14; Silverstone 1999, 13; 37–38; myös Malmelin 2003, 183.



forillaan sosiaalisten kohtaamisten rakenteen kuvaukseen erityisesti teoksessaan *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959).<sup>16</sup>

”Tämä raportti (-) keskittyy sosiaalisten tapaamisten rakenteeseen – niiden yhteisöelämän tapahtumien rakenteeseen, jotka saavat alkunsa, milloin vain henkilöt tulevat toistensa välittömään fyysiseen läheisyyteen. Tämän rakenteen avaintekijänä on tietyn tilanteenarvioinnin ylläpitäminen, arvioinnin ilmaiseminen ja ilmaistun arvioinnin säilyttäminen monenlaisten mahdollisten häiriöiden uhalla.” (Goffman 1971, 273; myös 1959, 254; ks. Karvonen 1997, 129.)

Goffman kirjoittaa käyttäneensä näyttämökielen sanastoa esittäjineen ja yleisöineen, rutiineineen ja osineen. Teoksensa loppukommenteissa hän toteaa puhuneensa esitysten onnistumisista ja kaatumisista, vihjeistä, lavastuksista ja kulissien takaisesta alueesta sekä näyttämön tarpeista, näyttämöllisistä taidoista ja näyttämöstrategioista. (Goffman 1971, 272; ks. myös Karvonen 1997, 129.) Myös mainonnan suunnitteluun sisältyvää vuorovaikutusta voi tarkastella näytelmänä, jossa pääosaa näyttävät mainonnan suunnittelijat ja jossa roolit vaihtelevat tilanteen ja näyttämön mukaan. Goffmanin tuotannon keskeinen anti on toimia analyysini havaintojen värittäjänä.

Analyysini saattaa sisältää käsitteitä, jotka ovat vieraita mainosalan ulkopuolelta tulevalle lukijalle. Yhden näkemyksen mukaan kaikki mainostoimiston suunnittelu-ryhmissä työskentelevät ovat mainonnan suunnittelijoita. Toiset katsovat mainonnan suunnittelijoiksi ainakin copywriterit, art directorit ja projektijohtajat. Projektijohtajat tekevät usein strategista markkinointiviestinnän suunnittelua, joten suunnittelija-nimitys lienee silloin aiheellinen. Tutkimusasetelmastani johtuen olen noudattanut perinteistä 1960-luvulta juontuvaa määritelmää, jonka mukaan ainoastaan copywriterit ja art directorit ovat mainonnan *luovia* suunnittelijoita. Rajaustani tukevat omat kokemukseni mainostoimistotyöstä sekä aikaisemman tutkimukseni (Yliskylä 2004) esittämät vihjeet.

Tutkimukseni päähenkilöt, haastatellut, ovat siis *kirjoittavia* (copywriter) tai *visuaalisia* (art director) *mainonnan (luovia) suunnittelijoita*. Todellisessa mainostoimistotyössä rajanveto ei ole ehdoton: esimerkiksi mainoksen otsikkoehdotus voi tulla visuaaliselta suunnittelijaltakin.<sup>17</sup> Mainostoimistoissa työskentelee myös projektienvetäjiä, strategisia suunnittelijoita ja asiakassuhteista vastaavia johtajia. Näihin henkilöihin viitataan, kun kirjoitan *projektijohtajista*. Copywriterin ja art directorin muodostelman näen *suunnitteluryhmänä*. *Asiakastiimissä* on aina myös projekti- tai asiakkuusjohtaja. Lisäksi ryhmään liittyy tehtävä- ja tilannekohtaisia muita asiantuntijoita tai avustavia suunnittelijoita. Kutsun tällaista kokoonpanoa *projektitiimiksi*.

Sivuhenkilöt ilmenevät haastateltujen puheenvuoroissa. Pääsääntöisesti kirjoitan *asiakkaasta*, jolla tarkoitan mainostavan asiakasyrityksen asiakashenkilöä. Hän on pääasiallisena yhteistyökumppanina mainostoimiston suuntaan. *Mainostaja* viittaa samaiseen henkilöön. Mainostoimistot toimivat asiakkaidensa *toimeksiannosta*. Mainostoimistot käyttävät suunnittelutöiden tuotannoissa erilaisia yhteistyökumppa-

<sup>16</sup> Käytän lähteenä vuonna 1971 suomennettua laitosta.

<sup>17</sup> Vrt. Kinnunen 1997, 77.

neita, kuten mainoselokuvatuotantoyrityksiä tai digitaalisen median osaajia. Nämä voi mieltää alihankkijoina mainostoimiston toimeksiannosta. *Alihankkijalla* viitataan tutkimuksessani erityisesti suunnittelijoiden aseoitumiseen suhteessa asiakkaaseen. Mainonnan viestinnällisen prosessin pakkaa täydentää mainonnan yleisö, *kohderyhmä*. Suunnitteluprosessin tuotteista kirjoitan varsin kirjavasti *mainoksina*, *suunnittelutöinä* tai moninaisemmin *mainossuoritteina*.

## 2.2 Tiimityö, tietotyö ja luova työ

Työnjaon muutoksen pohtiminen johdattaa nykyaikaisen organisaatiotutkimuksen lähteille. Työelämän muutoksen tutkiminen on ollut suosittua erityisesti viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Viimeisten vuosikymmenten saatossa tapahtunutta muutosta on verrattu teolliseen vallankumoukseen (esim. Castells 1996, 31). Maailmantalouden globalisoituminen ja uusien teknologioiden nopea kehittyminen ovat kiristäneet kilpailua yritysmaailmassa ja aiheuttaneet epävakautta yhteiskunnallisissa oloissa organisaatioiden ja yksilöidenkin tasolla.<sup>18</sup> Toisaalta on olemassa tutkimuksia, jotka osoittavat, että muutoksista huolimatta tietyt piirteet ovat säilyneet ennallaan (esim. Lavikka toim., 2004; Niemelä 1996). Pasi Kosken (2007) väitöskirja työ- ja oppimisprosessista rengastehtaassa esittää tuotannon perustan fordistisena, mutta sen jäykkyyttä on vähennetty tiimityöllä ja työntekijöiden osallistamisella.<sup>19</sup> Tutkimusten perusteella monet asiat tuntuvat uusilta, vaikka niistä on tosiasiaa puhuttu jo pitkään.<sup>20</sup>

Tutkimusperinteessä on monesti tehty erotteluja uustayloristisen/-fordistisen ja jälkitayloristisen/-fordistisen työnorganisoinnin tai tuotantomallin välille (ks. Julkunen 2008, 40–42). Näistä jälkimmäinen tuotantomalli sisältää enemmän uutta, kun taas edellinen muistuttaa melko paljon taylorismi-fordismia. (Niemelä 1998, 106–107; ks. myös 1998b, 116–120.)

Jälkifordismiteorioiden mukaan muutokset markkinoilla ja tuotantoteknologioissa aiheuttavat sen, että liikkeenjohto ryhtyy miettimään uudenlaista tapaa hyödyntää työvoimaa. Työorganisaatioiden uudistamisella pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin palvelun, laadun ja toiminnan nopeuden korostuessa yritysten välisessä kilpailussa. Joustava, tietotekniikkaa hyödyntävä tuotantotapa ei ole mahdollista taylorismi-fordismin keinoilla. Työn osittamisen ja valvonnan tehostamisen sijaan ratkaisuna näyttäytyvät laaja-alaiset ja vastuulliset työtehtävät ja monitaitoiset työntekijät. Yritykset siirtyvät kilpailuasetelmista verkostoyhteistyöhön ja erilaiset alihankintasuhteet yleistyvät. (Niemelä 1998, 106.)

Uusfordismiteorioissa painottuu yksilöllinen sarjatuoanto, sillä laadukkuuden ja tuotevalikoiman lisääminen toteutuu massatuotannon sisällä. Joustavuus- ja tehokkuusvaatimukset monipuolistavat työtehtäviä, mutta eivät edellytä uutta

---

<sup>18</sup> Ks. esim. Uhmavaara & Niemelä & Melin & Mamia & Malo & Koivumäki & Blom 2005, 4; myös Uhmavaara 2003, 13.

<sup>19</sup> Kosken ohella esimerkiksi Koivumäki (2008) on käsitellyt työelämän muutosta ja tiimityötä tutkimuksessaan.

<sup>20</sup> Ks. esim. Koivumäki 2008, 29–30; Mattila 2006, 231–232.

ammattitaitoa, sillä työnkuvaan liitettävät uudet tehtävät ovat samantasoisia. Työntekijöitä ei kouluteta uusiin tehtäviin, koska ydintyövoimasta löytyy aina osaajia vaativien tehtävien suorittamiseen. Liikkeenjohdon näkökulmasta tehtäväjoukset ja tietotekniikka nähdään uutena keinona organisaatioiden hallittavuuden parantamiseksi. Ydintyövoiman ulkopuolista työvoimaa säätelevät ”määrällisen jouston strategiat”, kuten lomautukset ja määräaikaisten työsopimukset. (Niemelä 1998, 106–107; ks. myös Julkunen 2008, 105–108.)

Jälki- tai postfordistisen työvoiman hallinnoinnin esiinmarssi sijoittuu 1970-luvun puolivälin paikkeille (Julkunen 2008, 37; 81; Niemelä 1998, 104; Siltala 2004, 77–80). Juutin (2006, 231) tulkinnan mukaan Clegg (1990, 120–125) näkee italialaisen Benettonin muotitalon esimerkkinä nykyaikaisesta organisaatiosta, sillä sen organisointi perustuu tuotannon ja vähittäismyynnin verkostomaiseen rakentamiseen. Työnteon puitteiden muutokset ja tuotannon yhteiskunnallistuminen ovat kiinnostaneet postfordistisia tutkijoita, kuten Ulrich Beckia (1990), Manuel Castellsia (1996; 1997), Thomas Davenportia (1997; 1998; 2005), Jeremy Rifkiniä (1995) ja Richard Sennettiä (2002; 2004; 2007). Muiden muassa Holvas (2008) katsoo kuitenkin postfordismin juurien paikantuvan Benettonin muotitalon koti-maahan Italiaan.

Suomessa uutta kapitalismia ja uutta työtä<sup>21</sup> ovat kirjoituksissaan pohtineet esimerkiksi Raija Julkunen, Jouko Nätti ja Timo Anttila (2004), Raija Julkunen (2008), Juha Siltala (2004), Jussi Vähämäki (2003; 2007; 2009) sekä Jakke Holvas ja Jussi Vähämäki (2005).

Ryhmämäinen työ tai tutummin ”tiimityö” nousi uudeksi vaihtoehdoksi suomalaisessa työn organisoinnissa 1990-luvun alussa. Tiimejä muodostettiin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, teknologiayrityksistä kuntien päivähoitoon. Taustalla oli työyhteisöjen tehtävien moninaistuminen. Tehtävien suorittaminen vaati laajuudessaan monenlaista erikoisosaamista. Yksittäisen ihmisen tiedot ja taidot eivät riittäneet kokonaisuuden hallitsemiseen. Tiimejä muodostettiin toistensa taitoja täydentävistä työntekijöistä ja tällä pyrittiin saamaan joustavuutta tehtävien suorittamiseen entisen toimintokohtaisen organisoitumisen sijaan. (Pankakoski & Ventä & Aaltonen & Teikari 1999, 9.)

Ryhmätyötä on tutkittu sosiaalitieteissä paljon jo 1960-luvulta lähtien. Tutkimusten anti on ollut moninaista liittyen työn organisoinnin muutosten laajuuteen ja vaikutuksiin. Monissa tutkimuksissa on tarkasteltu ryhmätyön ohella muita joustavia työjärjestelyitä, kuten etätyötä, työaikajoustoja ja erilaisia palkkausjärjestelyjä. (Niemelä 2008, 129–130.) Tällainen tutkimushanke Suomessa on ollut esimerkiksi *Joustavat työjärjestelyt*, jonka aineistoa on hyödynnetty Jukka Niemelän (2008), Tero Mamian ja Harri Melinin (toim., 2006) sekä Heikki Uhmavaaran ja kumppaneiden (2005) tutkimuksissa.

Ryhmätyötä tutkineen Niemelän (esim. 2008) mukaan kansainvälisessä tutkimuksessa on ollut havaittavissa kolme eriävää näkökulmaa. Tutkimuksissa on nostettu esiin *ryhmätyön positiivisia tulkintoja*, *kriittisiä tulkintoja* ja *työelämän suhteita*. Yksi positiivisista lähestymistavoista on ryhmätyön tuloksellisuuden teoriat. Suomessa niitä on sovellettu jo 1990-luvulla esimerkiksi Kari Lindströmin ja

---

<sup>21</sup> Mattila (2006, 11) on selventänyt termien eroa niin, että uudessa työssä on keskeistä yksilön kokemat muutokset, uudessa kapitalismissa taas työtä raamittavien puitteiden muutoksen tarkastelu.

Jaana Kivirannan (1995) tutkimuksessa, jossa tutkijat tarkastelivat teollisuus- ja palvelualojen tiimityötä. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tekijöihin, jotka vaikuttavat ryhmätoimintaan, sen tuloksiin sekä ryhmän jäsenten hyvinvointiin (ks. myös Niemelä 2003, 78–101). Positiivisia vaikutuksia esittää myös sosiotekninen teoria, jossa huomioidaan ryhmätyön merkitys työn itsenäisyyden lisäämisessä. Tällä nähdään vaikutuksia työelämän laatuun ja organisaatioiden suorituskykyyn. Työn itsenäisyys on huomion kohteena myös kriittisissä näkökulmissa, kuten marxilaisessa työprosessiteoriassa ja postmoderneissa teorioissa. Edellisessä hierarkkisten rakenteiden ja erilaisten eturistiriitojen nähdään heikentävän työn itsenäisyyttä. Jälkimmäisissä ryhmätyö synnyttää kontrollimuodon, jossa valvonta ei tapahdu ylhäältä, vaan työntekijät kontrolloivat toinen toisiaan. Tällainen ryhmien sisäinen kontrolli voi parantaa ryhmätyön tehokkuutta, mutta samalla heikentää työelämän laatua lisätessään työn kuormittavuutta ja stressiä. (Ks. Batt & Doellgast 2005, 149–153; vrt. Mamia 2007, 49.) Työelämän suhteita korostavassa lähestymistavassa ryhmätyö nähdään muodoltaan ja vaikutuksiltaan moninaisena. (Niemelä 2008, 129–130; ks. myös 2006, 90–91.)

Työterveyslaitoksen uusimmasta *Työ ja terveys Suomessa* -katsauksesta (online 2006, 106) ilmenee, että tiimityö on yleistynyt: tutkimuksen mukaan vuonna 2006 tiimeissä työskenteli yli puolet suomalaisista palkansaajista. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen<sup>22</sup> mukaan vuonna 2008 tiimityö on edelleen kasvattanut suosioaan, sillä kaksi kolmesta palkansaajasta tekee tiimityötä. Viimeisen parin vuoden aikana myös virtuaalitiimit ovat vakiinnuttaneet paikkansa. Käsitettä käytetään erityisesti silloin, kun korostetaan sähköisen tiedonsiirron käyttöä. (Ks. Kopakkala 2005, 34.)

Tiimityöksi on alettu kutsua erilaisia ryhmätyön muotoja ja monilla työpaikoilla tehdään yhteistyötä erilaisissa kokoonpanoissa. Sen lisäksi kokoonnutaan yhteen esimerkiksi kahviporukkana. Mikä tiimin erottaa sitten ryhmästä? Lainaan klassista ja yleisesti käytettyä Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmää tiimistä.

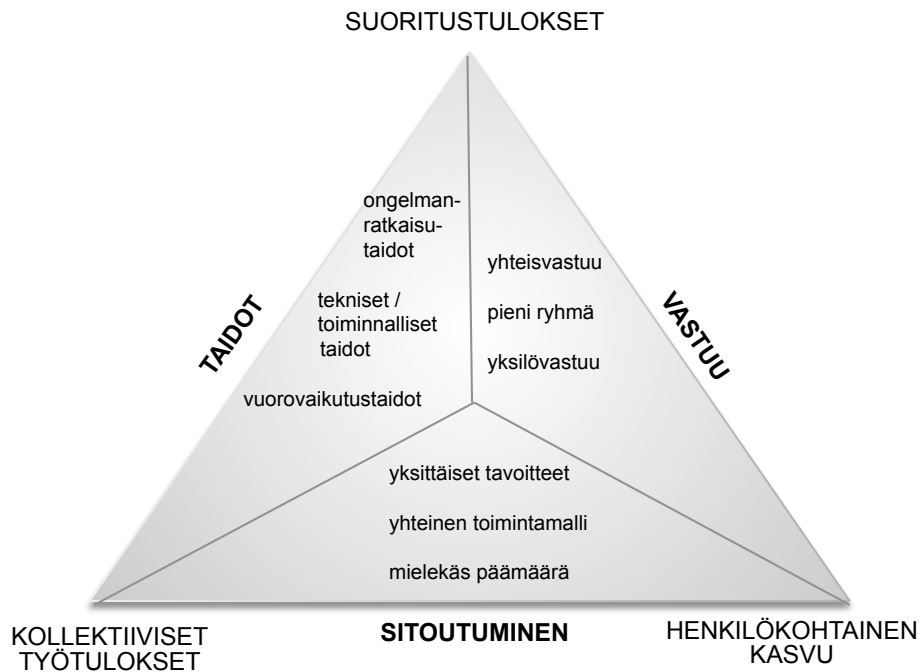
”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työskentelemään yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.<sup>23</sup> Edellä mainittujen kirjoittajien mukaan tiimityöskentely on keino tavoitteiden saavuttamisessa, mutta todellinen tiimi pysyy voimissaan suoritushaasteiden avulla. Yhteistyö ei yksinään ole riittävä ehto toimivalle tiimille, sillä suurin osa tiimeistä epäonnistuu siksi, ettei niillä ole selkeitä ja täsmällisiä suoritustavoitteita. (Katzenbach & Smith 1993, 34–35.)

Katzenbach ja Smith kuvaavat tiimin perusasioita kolmiokuvion avulla.

<sup>22</sup> *Työolojen kolme vuosikymmentä* online 2008, 94.

<sup>23</sup> Ks. myös Larson & LaFasto 1989, 74–76.



Kuvio 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith 1993, 21).

Kolmion kärjet kuvaavat tiimin tuloksia. Kurinalaisuuden osatekijöitä kuvaavat sivut ja sisäosa: näiden avulla suoritukset saadaan aikaan. Kolmion sivut esittävät taitoja, vastuuta ja sitoutumista. Suoritusten ja henkilökohtaisen kasvun edellytyksenä on sitoutuminen tavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja mielekkääseen päämäärään sekä vastuun ottaminen. Yhteistyön tulokset ja tiimin suoritteet edellyttävät taitoja, joiksi kirjoittajat näkevät ongelmanratkaisutaidot, tekniset tai toiminnalliset taidot sekä yhteistyötaitot. Vastuun ottaminen jakautuu yksilövastuuseen, ryhmävastuuseen ja eräänlaiseen kokonaisvastuuseen. Kirjoittajat esittävät, että perusasiat huomioimalla tiimin on mahdollista saavuttaa erinomaisia tuloksia. (Katzenbach & Smith 1993, 21–22.)

Katzenbach ja Smith näkevät, että todelliset tiimit ovat tehokkaita suoritusyksiköitä miltei jokaiselle organisaatiolle. Heidän mielestään tiimien arvo on siinä, että muodostuessaan erilaisten yksilöiden osaamisesta ja kokemuksesta tiimien on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia kuin perinteisesti järjestäytyneiden työryhmien, jotka usein koostuvat vain joukosta yksilöitä. Tiimien vahvuutena organisaation kannalta on joustavuus, koska niiden kokoonpanon muuttaminen ja hajottaminen on yksinkertaisempaa, kun ne eivät ole organisaation pysyviä rakenteita. (Emt., 27; ks. myös Andrews & Herschel 1996, 199–200.)

Tiimimäistä työtapaa voidaan soveltaa useimmissa organisaatioiden tehtävissä. Myyntitiimit ovat luonteeltaan pysyviä, mutta tiimeiksi voidaan organisoida myös tilanteen tai tarpeen mukaan. Edellä mainittujen tiimityön tehtävän ja keston lisäksi tiimejä voidaan erottaa toisistaan sen jäsenten osaamisen ja päätöksentekomahdollisuuksien perusteella. (Vartiainen & Pirskanen & Mattsson 1999, 51–53; ks. myös Andrews & Herschel 1996, 197–198; Larson & LaFasto 1989, 66–71.)

Pohjimmiltaan kyse on siitä, mitä ryhmän ja tiimin käsitteillä tarkoitetaan. Pankakosken ja kumppaneiden (1999, 10–11) mukaan erilaisia yhteistyön muotoja

voi kuvata sen perusteella, miten ryhmät ovat järjestäytyneet, kuinka tavoitteellista niiden toiminta on ja toisaalta kuinka sitoutuneita ryhmän jäsenet ovat yhteistyöhön. Mielestäni on makuasia, kutsutaanko suorituskeskeistä useamman kuin yhden henkilön yhteistyön ryhmittymää *ryhmäksi* vai *tiimiksi*. Kieltämättä ”työtiimi” kuulostaa tehokkaammalta ja dynaamisemmalta kuin ”työryhmä”. Mainonnan suunnittelussa näen työn ryhmätyöksi esimerkiksi silloin, kun asiakkaalle nimetty kokoonpano pohtii yhdessä mahdollisia lähestymiskulmia asiakkaan ongelman ratkaisemiksi. Lopullinen suunnittelutyö on tiimityön tulosta, sillä usein se sisältää osia, joita tiettyihin tehtäviin erikoistuneet suunnittelijat tai pienryhmät ovat tuottaneet.

Mainostoimistoissa ryhmämäisestä työskentelystä tuli tärkeää luovuuden korostamisen myötä 1960-luvun loppupuolella. Vielä 1950-luvulla teksti- ja visuaaliset osastot olivat mainostoimistoissa erillään, ja suunnittelijat – Kortin (2003, 112) mukaan mainostaiteilijat – työskentelivät omissa oloissaan. Englantilaisen David Ogilvyn<sup>24</sup> ”ideakoulukunnan” vaikutuksesta kirjoittavat ja visuaaliset suunnittelijat alkoivat ideoida yhdessä. Aatteen omaksui muun muassa *SEK*in (nykyinen *SEK & Grey*) Eero Kinnunen, jonka toimesta *SEK* organisoitui suunnitteluryhmiin. Näissä osastoissa työskenteli kussakin kymmenisen ihmistä, jotka ainakin tehtävänimikkeiden perusteella täydensivät toisiaan. Kaikissa ryhmissä oli yhteysuunnittelijoita sekä kirjoittavia ja visuaalisia luovia suunnittelijoita. Ryhmät toimivat itsenäisesti oman johtajansa alaisuudessa. Se toi joustavuutta ja tehokkuutta mainonnan suunnitteluun, erityisesti tulevan uuden median – television – tarpeisiin. (Kortti 2003, 112–116.) Tässä mielessä tutkimukseeni liittyvät ryhmätyön positiiviset tulokset, erityisesti ryhmätyön tuloksellisuutta tarkastelevat lähestymistavat.

Sennett (2007) julistaa, että uusi kapitalismi ja sen seuraukset työelämän kasvavine vaatimuksineen lisäävät epävarmuutta ja vähentävät yhteisöllisyyden tunnetta. Työn joustavuudesta ja jatkuvasta työn muutoksesta muodostuu pysyvä tila, joka ujuttautuu yksilön luonteen sisään. Postfordismissa mieli on jatkuvassa käytössä myös siksi, koska informaatiota tulvii tietokoneelta, televisiosta ja kännyköistä (ks. Berardi 2006).

Uusi kapitalismi korostaa tiedon merkitystä taloudellisen kasvun kiihdyttäjänä. Siksi sille on tunnusomaista tieto- ja viestintätekniikoiden ja -teknologioiden räjähdysmäinen kasvu.<sup>25</sup> Vähämäki (2009, 80–81) kirjoittaa uudesta kapitalismista ”tietokykykapitalismina”, jossa tietämisen tuotanto, ohjaus ja valvonta ”muuttuvat kapitalistisen kasautumisprosessin ja pääoman arvonnalisäysprosessin kannalta olennaisiksi” (ks. myös Berardi 2006; Julkunen & Nätti & Anttila 2004, 42). Pyöriä (2006) näkeekin tietotyöntekijät tärkeimpänä työntekijäryhmänä organisaatioiden välisessä kilpailussa innovatiivisuudesta ja tiedon jalostamisesta (ks. myös Florida 2005b, 46). Tämän tiedostamisen myötä tiedon ja osaamisen merkitys korostuu entistä enemmän monissa erilaisissa tehtävissä (Pyöriä 2007, 57). Samalla yhteiskunnallinen eriarvoisuus lisääntyy, koska tiedon ja osaamisen hallinta jaottelee ihmiset ja organisaation ”voittajiin ja häviäjiin” (ks. Blom & Melin & Pyöriä 2001;

---

<sup>24</sup> Kinnunen (1997, 33) lainaa David Ogilvya (1964, 95): ”Ei kampanjasi sisällä suurta ideaa, se liukuu ohitsesi kuin laiva yössä.”

<sup>25</sup> Ks. esim. Castells 1996; Pyöriä 2006.

Pyöriä 2003; myös Castells 1996; Lash 1995; Reich 1995; Rifkin 1995; Stachon 1997).

Suomessa tietotyötä ja sen yleistymistä ovat tutkineet Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pyöriä (2001; ks. myös Pyöriä 2006; 2007). Kirjoittajien mukaan tietotyöläisten määrä yli kolminkertaistui vuodesta 1988 vuoteen 2000, jolloin tietotyöläisiä oli 39 prosenttia palkansaajista. Tietotyö on yleistynyt kaikilla toimialoilla, esimerkiksi julkisen sektorin opetustyössä ja hallintotehtävissä. Perinteisessä teollisuustyössä ruumiillinen työ on paikoin korvautunut prosessien valvonnalla ja ohjauksella tietotekniikan avulla. (Blom ym. 2001, 30; Pyöriä 2007, 57; ks. myös Koivumäki 2008, 36.)

Laajassa merkityksessä tietotyöllä viitataan työhön, jonka tunnuspiirteitä ovat tietotekniikan käyttö tiedon vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Työelämän muutokseen liittyy palvelutyön osuuden kasvaminen ja toimihenkilöistyminen (Uhmavaara 2003, 13). Kaksi kolmannesta työllisistä on työssään tekemisissä tietoteknologian kanssa. Suppeamman näkemyksen mukaan pelkkä teknologian käyttö ei kuitenkaan tee työstä tietotyötä. Kokonaisvaltaisena prosessina tietotyö tähtääkin uuden tiedon tuottamiseen. Tässä merkityksessä tietotyö edellyttää ideointia ja suunnittelua. Se ei ole rutiininomaista, kuten vaikkapa tuotantolinjaa ohjaavien päätelaitteiden valvonta. Myös koulutuksen merkitys korostuu: koulutus tuo muodollisen pätevyyden ja helpottaa työnsaantia. Koulutus ja työkokemus yhdessä mahdollistavat luovan ongelmanratkaisun. Blom, Melin ja Pyöriä (2001, 29) ovat kiteyttäneet tietotyöläisen kriteerit kolmeen.

1. Tietotekniikkaa (mikrotietokonetta, työasemaa tai tietokonepäätetä) työssään käyttävät;
2. Ne, joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia;
3. Ne, jotka ovat suorittaneet vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon.

Kirjoittajat korostavat, että kaikkien kriteerien tulee täytyä, jotta työntekijä on *tietotyöläinen*<sup>26</sup>: muut ovat *tietotekniikan käyttäjiä* tai *perinteisiä työntekijöitä*, joiden työväliseisiin tietotekniikka ei lainkaan kuulu. (Blom ym. 2001, 26–31; ks. myös Davenport 1997; 8–10; 2005, 10–13; Pyöriä 2003, 194.)

Suomi on ollut yksi edelläkävijöistä tietoyhteiskunnallistumisessa ja sitä koskevassa kansainvälisessä keskustelussa (Blom ym. 2001; 16–17; Castells & Himanen 2002, 3–4; Hautamäki 2001, 32–33; Uhmavaara ym. 2005, 4). 1990-luvun lamaa seuranneen rakennemuutoksen globaali talouskilpailu ja teknologinen kehitys ovat kuitenkin luoneet myös uudenlaista kaksijakoisuutta ja yhteiskunnallista eriarvoisuutta. Työelämän vaatimustaso on kasvanut ja monen työhaluisen ”työmarkkina-arvo” on laskenut. Tämä on osaltaan lisännyt tuloeroja, kun osa työikäisistä on pudonnut perusturvan varaan. Samaan aikaan monet tietotyöläiset ovat rikastuneet perustamalla innovatiivisia yrityksiä uuden markkinatalouden tarpeisiin. (Blom ym.

---

<sup>26</sup> Vähämäen mukaan tietotyöläinen-termi (*knowledge worker*) on peräisin Peter Druckerin teoksesta *Landmarks of Tomorrow* (1959) – tosin ilman varsinaista sisältöä. En ole ehdottomasti samaa mieltä (vrt. esim. Drucker 1959, 24–28; myös 1993, 6). Vähämäki (2009, 117–120) itse nimittää tietotyöläistä ”tietokikytyöläiseksi”.

2001; Pyöriä 2003, 194–199; ks. myös Julkunen ym. 2004, 39–41.) Tähän ”harvalukaiseen eliittiin” kuuluvia tietotyöläisiä on kutsuttu *symbolianalyytikoiksi*<sup>27</sup> (Reich 1995; myös Rifkin 1995, 176–177; vrt. Bourdieu 1985, 76–84). Nimitys viittaa tiedon ja symbolien työstämiseen, tietotyöllisen toimenkuvan monipuolistumiseen tiedonkäsittelystä ongelmantunnistamiseen ja -ratkaisuun. (Blom ym. 2001, 35–39.) Reich (1995, 198; 254) katsoo, että symbolianalyytikkojen tulisi työskennellä tiimeissä, sillä siten yksilöllä on mahdollisuus testata ja jalostaa ideansa keskustelemalla muiden asiantuntijoiden kanssa.

Tämän alaluvun lopuksi onkin syytä tarkastella, mitä on luova työ. Luovuudelle ei ole mitään kaikenkattavaa määritelmää. Kari Uusikylä (1996) kirjoittaa, että luovuus on vielä lahjakkuuttakin hankalampi käsite. Hän yhdistää tutkimuksessaan luovan persoonan, luovuusprosessin ja sen lopputuotteiden sekä luovuutta tukevan ympäristön ominaisuuksia ja tarkastelee niiden vaikutusta lahjakkaiden yksilöiden kehittymiseen. Otan lähtökohdaksi Sternbergin ja Lubartin (1999) paljon käytetyn määrittelyn: ”Luovuus on kyky tuottaa työ, joka on sekä uusi (omaperäinen, odottamaton) että soveltuva (käytännöllinen, toimiva)”. Näin luovuus asettuu esimerkiksi tietotyön ominaispiirteeksi. Luovuus nähdään pohjimmiltaan spirituaalisena, henkisenä prosessina. (Sternberg & Lubart 1999.) Luovuus on kykyä luoda uutta (Robbins & Judge 2009, 193). Kosken (2001, 17) mukaan luovuutta voi kuitenkin ”ilmetä mitä moninaisimmilla inhimillisen toiminnan alueilla kykynä toimia tarkoituksenmukaisella ja epätavanomaisella tavalla uusissa, yllätyksellisissä tai epämääraisissä tilanteissa”.

Tutkimukseni kohteisiin, mainonnan suunnittelijoihin, soveltuu Sternbergin ja Lubartin (1999) ajatus, jonka mukaan luova ihminen tarttuu tuntemattomiin tai epäsuosittuihin ideoihin ja kehittää niitä saaden lopulta muutkin vakuuttumaan idean merkityksestä. *Luovuuden investointiteorian* mukaan luova ihminen pystyy vastustamaan yleistä mielipidettä ideaa kehitellessään. (Sternberg & Lubart 1999, 10–11.) Luovien ideoiden ei tarvitse sinällään olla hyödyllisempiä tai parempia kuin olemassa olevien. Toisaalta ajatusten outous tai erikoisuus ei pelkästään riitä luovuuden kriteeriksi. (Koski 2001, 18; vrt. Leonard & Swap 1999, 6.)

Sternbergin ja Lubartin (1996) teoriassa älykkyys, tieto, ajattelutavat, persoonallisuus, motivaatio sekä ympäristö muodostavat luovuuden kuusi elementtiä. Teorian esittelemä älykkyys raamittaa tutkimukseni luovuutta. Älykkyuden osa-alueita ovat synteettinen taito, analyttinen taito ja käytännön taito. Synteettinen taito merkitsee, että yksilöllä on kyky nähdä ongelmia uudella tavalla ja irrottautua tavanomaisista ajattelutavoista. Analyttinen taito tarkoittaa sitä, että yksilö tunnistaa alustavista ideoista tavoittelemisen arvoiset. Käytännön taito huipentaa koko prosessin: idea on saatava toteutettua ja myytyä. Parhaimmassa tapauksessa kaikki taidot yhtyvät. (Sternberg & Lubart 1996, 683–684.)

Koski (2001, 21) näkee luovuuden sekä yksilöllisenä että kollektiivisena prosessina. Luovuustutkimus on perinteisesti painottanut luovan yksilön persoonallisuuden ja toimintatapojen tutkimusta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on herätty tutkimaan myös luovuutta edistäviä organisaatorakenteita ja prosesseja monitieteisellä

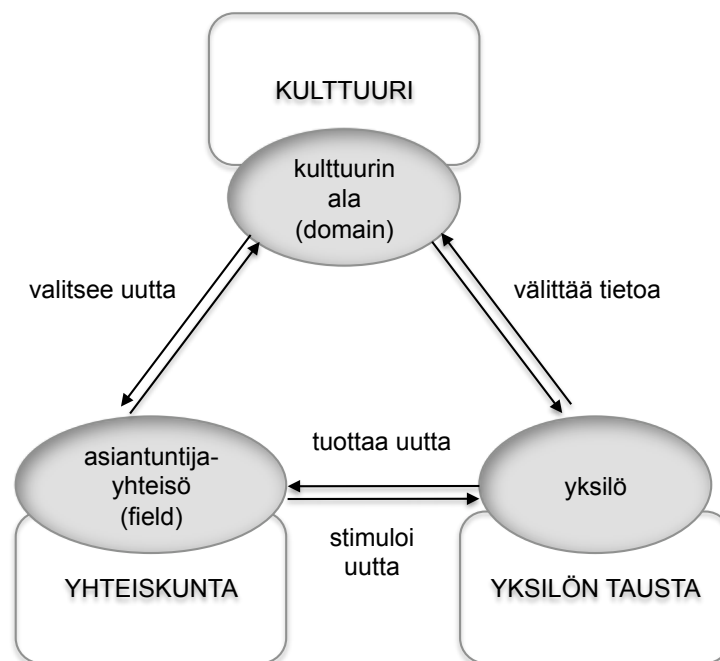
---

<sup>27</sup> Castells (esim. 1996, 272) käyttää uudessa työnjaon mallissaan termiä ”ydintyövoima” (*core labor force*). Ydintyövoiman ulkopuolelle jäävät kuuluvat ”korvattavaan työvoimaan” (*disposable labor force*). (Blom ym. 2001, 37–39.)



ja systeemisellä tutkimusotteella (mm. Csikszentmihalyi 1996; Sternberg & Lubart 1996). (Koski 2001, 60–63.) Tunnustaudun jälkimmäisen tutkimusperinteen kannattajaksi.

Luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyin (1996; 1999) mielestä luovuutta tulee tarkastella sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä huomioiden myös yksilön ulkopuoliset tekijät. Hänen systeemiteoriassaan luovuus rakentuu kolmen elementin varaan: *kulttuurin alan (domain of culture)*, *yksilön (individual)* ja *kentän (field)*. Csikszentmihalyin ajattelussa lähtökohtana on, että luovuutta esiintyy siellä, missä nämä kolme elementtiä kohtaavat. Teoria kiteyttää siten luovuuden edellytykset: yksilön tulee tuntee kulttuurin alan symboliset säännöt ja toimintatavat sekä saada idealleen kentän eli kyseisessä asiantuntijayhteisössä toimivien ja vaikuttavien tahojen hyväksyntä. (Ks. Sternberg & Lubart 1996, 683.)



Kuvio 2. Csikszentmihalyin (1999, 315) systeemiteoreettinen luovuuskäsitys.

Avaan kuviota hieman tutkimuskohteeseeni soveltaen. Jotta mainonnan luovat suunnittelijat voisivat tuottaa jotain uutta, heidän on tunnettava, mitä mainosalalla on aikaisemmin tuotettu – tunnettava siis alan symboliset säännöt. Mainosalan avoimuus, asema sekä vallitsevien näkemysten yhtenäisyys ovat luovuuden ilmene-  
misen kannalta keskeisiä tekijöitä. Mainonnan suunnittelija toimii kentällä, jonka muodostavat muut alalla työskentelevät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Kenttä joko hyväksyy tai hylkää. Se määrittää, mikä on luovaa. Kenttä voi nostaa yksilön esille tai estää luovien ideoiden julkaisemisen. Myös yhteiskunnallinen tila, aika-  
kausi ja aikakauden arvostukset vaikuttavat kentän tapaan määrittää, mikä on merkittävää. Mainonnan suunnittelija on siten kentän armoilla, sillä kenttä vaikuttaa käytettävissä oleviin toimintamahdollisuuksiin. (Ks. Csikszentmihalyi 1999.)

Yksilön kannalta systeemimalli tarjoaa näkökulman luovaan prosessiin: luovuus on vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö. Csikszentmihalyin mukaan luovuus ei siis ole persoonallinen ominaisuus, koska se liittyy yksilön elämäkokemukseen ja erilaisiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin konteksteihin. (Csikszentmihalyi 1996, 41–47; 56.) Luovan yksilön persoona eroaa muista erityisesti kompleksisuudellaan.

”Luova ihminen on useimmiten sekä aggressiivinen että yhteistyöhakuinen, tilanteesta riippuen joko samaan tai eri aikaan. Kompleksinen persoonallisuus merkitsee, että yksilö osaa ilmaista kaikkia niitä luonteenpiirteitä, jotka ovat ihmisen ulottuvilla mutta jotka jäävät vähitellen pois käytöstä (siis surkastuvat) koska ajattelemme, että jompikumpi ääripäistä on *hyvä* ja toinen *paha*.”<sup>28</sup> (Csikszentmihalyi 1996, 57.)

Luovat yksilöt ovat ikään kuin moniloita, joilla on varastossaan erilaisia tarpeen mukaan hyödynnettäviä toimintamalleja ja piirteitä (emt.; myös Koski 2001, 93–94). Csikszentmihalyi (1999, 327) esittää, että luovuuteen taipuvaisten yksilöiden persoona kattaa piirteitä ja kokemuksia, jotka suosivat rajojen rikkomista.

Olen aiemmin tässä jaksossa kirjoittanut tietotyöstä ja symbolianalyyttisten tietotyöläisten merkityksestä ongelmanratkaisussa. Richard Florida (2005; 2005b) tuo keskusteluun luovan luokan käsitteen ja uskoo sen kuvaavan täsmällisimmin sitä palkkatyöläisluokkaa, jonka erityispiirre luovuus on. Hän katsoo, että kyse ei niinkään ole tietoteknologian noususta vaan luovuuden esiinmarssista: ”tieto ja informaatio ovat luovuuden työkaluja ja raaka-aineita” (Florida 2005b, 95). Luovuus ei ole uusi ilmiö toisin kuin tietoteknologia.

”Luova virikkeellisyys on läsnä kaikkialla, ja on ilmeistä, että aika ajoin syntyy järjestelmiä tai yhteiskunnallisten tehtävien organisoimien ja suorittamisen yleisiä tapoja, jotka merkitsevät parannusta ihmisten luovuuden hyödyntämiseen, koska ne houkuttelevat esiin uusia ideoita, panevat ne täytäntöön ja palkitsevat niistä. Nämä järjestelmät juurtuvat, pysyvät elossa ja lopulta nousevat hallitsevaan asemaan.” (Florida 2005b, 110.)

Floridan (emt., 50–51) määritelmän mukaan luovan luokan ytimen muodostavat ”tieteen, teknisen suunnittelun, arkkitehtuurin, muotoilun, koulutuksen, taiteiden, musiikin ja viihteen alalla työskentelevät ihmiset”, joille on yhteistä luovuuden ja erilaisuuden arvostaminen, itsenäisyys ja henkinen pääoma, esimerkiksi korkea koulutustaso. Csikszentmihalyin tapaan hän korostaa luovuuden prosessia: ympäristön ja sosiaalisten jännitteiden vaikutusta luovuuteen.<sup>29</sup> Floridan ajattelulle on luonteenomaista, että luova luokka viihtyy elinympäristössä, joka suosii erilaisuutta ja uusia elämyksiä.<sup>30</sup> (Ks. esim. Florida 2005; 2005b.) Vähämäki näkee luovan luokan uutena keskiluokkana ilman keskiluokkaista ideologiaa (Vähämäki 2009, 133; ks. myös Julkunen ym. 2004).

---

<sup>28</sup> Käännös SY.

<sup>29</sup> Tulkintani mukaan Floridan luovuuskäsitys painottaa Csikszentmihalyita enemmän yksilöllistä luovuutta.

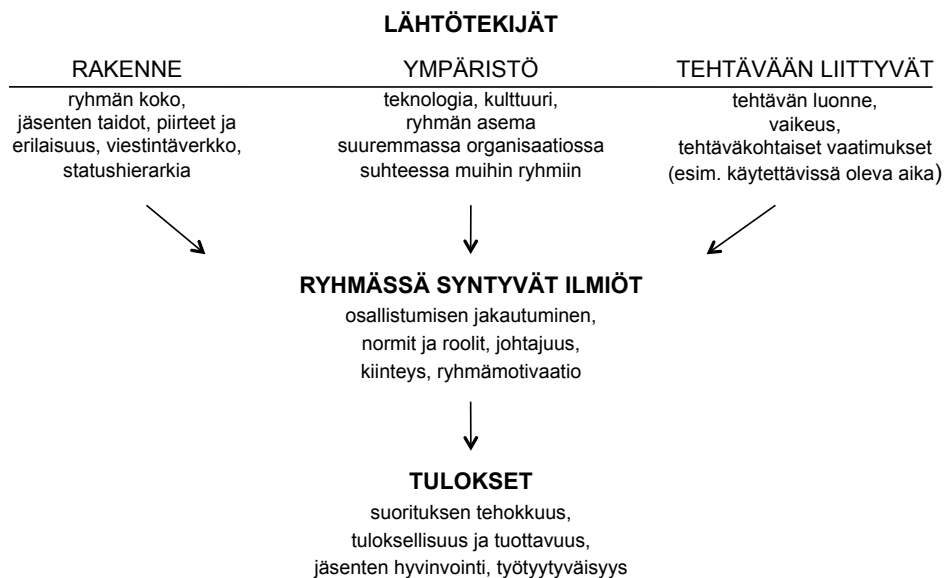
<sup>30</sup> Keskeinen kysymys Floridan tuotannossa onkin, miten yritykset tekisivät ympäristöstään luovaa luokkaa houkuttavia, tulisivat luokan luokse. Uusimmassa teoksessaan *Who's Your City* (2008) Florida käsittelee asuinpaikan merkitystä luovassa taloudessa.

## 2.3 Ryhmä ja vuorovaikutus

Ryhmä on sosiologian ja sosiaalipsykologian peruskäsitteitä. Tutkimukseni käsitteistä se on keskeisin, sillä suunnittelutyötä mainostoimistoissa tehdään useimmiten yhdessä. Tutkittuani tiimin ja ryhmän määrittelyjä olen päätenyt kutsumaan suunnittelijoiden muodostamaa paria ryhmäksi ja projektijohtajan kanssa asiakastiimiksi. Laajemmasta kokoonpanosta kirjoitan projektitiiminä. Haastattelemani suunnittelijat puhuvat sekä ryhmistä että tiimeistä, joten aineistolainauksissa nämä esiintyvät kirjavasti. Toivon, ettei tästä aiheudu hämmennystä lukijalle. Käsitteellisesti nojaan Antti Eskolan (1982, 91) ryhmän määritelmään: sosiaalipsykologian tutkimuskohde voidaan määritellä ”kaikkien vähintään kaksi (tai vähintään kolme) henkilöä käsittävien ihmismuodostelmien psykologiaksi”<sup>31</sup>.

Ryhmä voi rakentua joko ulkoapäin ohjatusti, ikään kuin määrättyinä, tai se voi syntyä itseohjautuvasti jäsentensä hakeutuessa vapaaehtoisesti toistensa seuraan. Sosiaalipsykologian mielenkiinto kohdistuu tilanteeseen, kun siinä on havaittavissa vuorovaikutusta, yhteinen tavoite, tietyt säännöt ja työnjako. (Ks. esim. Niemistö 2002, 16.)

Yksilön ja ryhmän suhde on vastavuoroinen. Ryhmät organisoivat toimintaa, joten yksilöt tarvitsevat ryhmiä toimiakseen. (Esim. Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 253.) Ryhmän toiminnan organisoitumisesta käytetään *ryhmäprosessin* käsitettä. Koska ryhmän toiminta on tavoitteellista, puhutaan myös ryhmän tuloksellisuudesta. Tuloksia ja työskentelyn tehokkuutta voi tarkastella siihen vaikuttavien tekijöiden avulla:



*Kuvio 3.* Ryhmän tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä (ks. Krech, Crutchfield ja Ballachey 1962, 457).

<sup>31</sup> Bion katsoo ryhmäksi vähintään kolme henkilöä. Hänen mukaansa kahden jäsenen suhde on henkilökohtainen. Kolmen tai useamman jäsenen ryhmässä suhteet ovat erilaatuiset ja niistä tulee yksilöiden välisiä, interpersoonallisia. (Bion 1970, 26; ks. myös Eskola 1982, 65.)

Perusajatus on, että ryhmän lähtötekijät ja sisäisessä vuorovaikutuksessa syntyvät ilmiöt vaikuttavat ryhmän toiminnan tuloksiin. Jako lähtötekijöihin ja vuorovaikutuksessa syntyviin ilmiöihin ei kuitenkaan ole vakio. Tuloksia määrittävät tapauskohtaiset syy-seuraussuhteet. Näin on myös tämän tutkimuksen kohteena olevassa ryhmätoiminnassa. *Sosiaaliset roolit* ja *normit* muotoutuvat vuorovaikutuksessa, mutta johtajuus voi olla myös rakennetekijä. Toisaalta ryhmän työskennellessä esimerkiksi statushierarkia tai jäsenten taidot voivat muuttua. Ryhmän yksittäisellä jäsenellä voi kuitenkin olla valtaa suhteessa toisiin, jolloin hän toimii ryhmän epävirallisena johtajana. Mallin perusteella ryhmätoiminta näyttäytyy ylipäättään varsin monimuotoisena. (Ks. esim. Krech ym. 1962, 456–458; myös Helkama ym. 1998, 256–259.)

Toisen maailmansodan jälkeisen sosiaalipsykologian yksi keskeisimpiä vaikuttajia, Robert F. Bales (1951), kehitti ryhmäprosessien arvioimiseksi menetelmän, jota kutsutaan ryhmän *vuorovaikutusprosessin analyysiksi* (*interaction process analysis*). Hän erottelee ryhmän tehtävän *välineelliseen* (*instrumental*) ja *ilmaisevaan* (*expressive*): ryhmällä on pyrkimys toteuttaa tavoitteita ja tyydyttää jäsentensä tarpeita.<sup>32</sup> (Ks. esim. Bales 1951, 10; 51; myös Brown 2000, 40–42, Eskola 1971, 122–123; Helkama ym. 1998, 216–217; Parsons & Bales 1953.) Ensimmäinen mainituista viittaa huolehtimiseen toiminnan *tehokkuudesta* ja toinen ryhmän *kiinteyteen* (*cohesion*), jolla on merkittäviä vaikutuksia juuri ryhmän toiminnan tehokkuuteen – asetettujen päämäärien saavuttamiseen – ja jäsenten tyytyväisyyteen (ks. Bales 1951; Bales 1953, 144; myös Katz & Kahn 1978, 559).

Ryhmän johtajuuden tulee täyttää tehokkuus- ja kiinteystvaatimukset. Eskola (1971) huomauttaa, että näitä tehtäviä hoitavat tavallisesti eri henkilöt, sillä ne vaativat erilaisia ominaisuuksia. *Tehtäväjohtajat* keskittyvät päämäärien saavuttamiseen ja heidän täytyy johtaessaan valvoa ja ohjata muiden käyttäytymistä. Menestyksellä tehtäväjohtajuus edellyttää tiettyä ylivoimaisuutta suhteessa muihin: sekä innostunutta aktiivisuutta että parempia kykyjä ja ideoita kuin muilla. *Tunnejohtajat* nauttivat ryhmänsä suosiosta ja pitävät yllä yhteishenkeä. (Eskola 1971, 123; Helkama ym. 1998, 270–271; myös Brown 2000, 94–95; vrt. White & Lippit 1958; 1960.) Johtajuus on aiemmin käsitetty ainoastaan ihmisten persoonallisuuden piirteeksi, mutta nykyään katsotaan, että hyvä johtajuus on riippuvainen ryhmätilanteesta. Pienryhmissä johtajuus voi muodostua myös spontaanisti. (Ks. esim. Brown 2000, 105–106; 218–219.)

Kognitiivisen sosiaalipsykologian<sup>33</sup> peruseriaatteita on, että ihmiset pyrkivät ylläpitämään suhteellisen ristiriidatonta, muiden tukemaa maailmankuvaa. Ryhmän jäsenyys yhdenmukaistaa toimintaa. Sosiaalipsykologiassa on eroteltu kaksi suuntausta ryhmän vetovoiman, *attraktion*, suhteen. Toinen koulukunta (esim. Lewin, Sherif, Deutsch) katsoi, että ryhmän olemassaolon edellytyksenä on sen jäsenten keskinäinen riippuvuus. Toiset tutkijat (esim. Festinger, Heider) olivat sitä mieltä, että jäsenten samankaltaisuus edistää ryhmässä viihtymistä – ihmisillä on taipumus

<sup>32</sup> Vrt. Parsons & Bales 1956, 318–319.

<sup>33</sup> Ihmisen käyttäytymisen havaitsemista korostavan behaviorismin rinnalle tullut käyttäytymisen ohella yksilön sisäisiä mielentiloja tarkasteleva kognitiivinen suuntautuminen sijoittuu historiallisesti 1950–60-lukujen taitteeseen. Tämän aikakauden merkittävimpiä teorioita on Leon Festingerin (1957) kognitiivisen dissonanssin teoria: yksilön oman ja uuden tiedon yhteensopimattomuudesta aiheutuva ristiriita. (Helkama ym. 1998, 29–30; 68.)

hakeutua kaltaistensa seuraan. (Hogg & Abrams 1988, 96–99.) Kiinteys heijastaa jäsenten välisiä siteitä ja sen määrä riippuu jäsenten ryhmää kohtaan tuntemasta attraktiosta: sitä kiinteämpi ryhmä mitä voimakkaampi attraktio. Kiinteä ryhmä sekä tuottaa tyydytystä ja turvallisuuden tunnetta että yhdenmukaistaa asenteita, arvoituksia ja normeja. Lewinin mukaan ryhmää tulee tarkastella dynaamisena kokonaisuutena, jossa kiinteys ikään kuin määrittää ryhmän laadun. Se edistää ryhmän tuottavuutta ja vaikuttaa siten ryhmän tuloksellisuuteen. Ryhmän kiinteys kasvattaa myös konformisuutta ryhmän normeihin. (Emt., 94–97.)

Tarkastelen vielä ryhmätoiminnan tuloksellisuuden ongelmaa ja palaan työnjakoon, jota on käsitelty laajemmin alaluvussa 2.2. Totesin aiemmin, että yksilöt tarvitsevat ryhmää toimiakseen. Onko yksilön suoritus ryhmässä sitten parempi kuin yksin? Kun puhutaan voimasta, voisi ajatella, että ryhmä voi saada aikaan sellaista, mikä yksilölle on ylivoimaista. Ringelmann suoritti empiirisiä kokeita Ranskan maaseudulla jo 1880-luvulla. Tapaus tunnetaan *Ringelmann-efektinä*: ryhmän suoritus huononee jäsenmäärän kasvun myötä etenkin, jos suoritus vaatii fyysistä vahvuutta.<sup>34</sup> Mitkä seikat vaikuttavat suorituksen heikkenemiseen? On esitetty, että suhteellinen huononeminen saattaa johtua yksilöiden ”työvoimien” yhdistämisen vaikeutumisesta. (Ks. Helkama ym. 1998, 253–254.) Ryhmässä syntyy tavallisesti työnjakoa, jos se on tehtävän suorittamisen kannalta luontevaa. Löyhästi Durkheimin (1990) *organisen solidaarisuuden* käsitettä soveltaen työnjako on nykypäivää, olosuhteet edellyttävät erikoistumista ja samalla yksilö tulee yhä riippuvaisemmaksi ryhmästä ja sen yhteisvastuusta (Töttö 1996, 184–186).

Ryhmän tuloksellisuutta voi Ringelmannin kokeen mukaan lieventää myös motivaation vähentyminen tai ”motivaatiohukka”. Yhtäältä yksilö luistaa työtehtävistä. Hän voi uskoa, ettei hänen työpanoksensa vähäisyyttä huomata. Toisaalta yksilö voi kokea, ettei hänen panoksensa tehtävän suorittamiseen ole merkittävä ja tämä saa hänet vähentämään panostaan. Kolmantena seikkana muut ryhmän jäsenet saattavat hyödyntää jonkun yksilön ahkeruutta ja kun yksilö sen huomaa, hänkin vähentää panostuksiaan, koska ei halua olla raukkamainen. (Helkama ym. 1998, 255–256; ks. myös White & Lippitt 1960, 270–293.) Siten Ringelmannin kokeet ilmentävät, että ryhmän tuloksellisuus ei ole suoraan sidonnainen jäsenmäärän kasvuun, vaan taustalla vaikuttavat usein monimutkaisetkin vuorovaikutuksen ilmiöt.

## 2.4 Kurt Lewinin kenttäteoria

Kurt Lewinin (1890–1947) kenttäteorian taustalla on ajatus ihmisen käyttäytymistä ohjaavista voimista, jotka voidaan esitellä *psykologisen kentän*, elämäntilan (*life space*) avulla. Psykologinen kenttä on muodostunut yksilön persoonallisista tekijöistä ja psykologisesta ympäristöstä. Olennaista on samanaikaisuus: kentän osat – tosiasiat – ovat vuorovaikutuksessa, alituisessa liikkeessä ja näin ollen koko kenttä

---

<sup>34</sup> Ringelmannin kokeessa yhden henkilön vetämä paino oli keskimäärin 63 kg, kahden ”yhteisvoiman” tulos 118 kg ja kahdeksan hengen 248 kg. Ryhmän voima oli siis yli puolet pienempi kuin yksilöiden voimien summa, yli 504 kg. (Brown 2000, 173–174; Helkama ym. 1998, 253–254.)

muuttuu jatkuvasti. Lewin oli kiinnostunut motivaatiosta – mikä ihmisen saa liikkeelle ja toimimaan – ja hän kehitti *tensiojärjestelmän* käsitteen kuvaamaan jännitteitä, joita kuhunkin tilanteeseen liittyy. Tensio (halu tai arvo) on päämäärähakuista toimintaa ja siihen liittyy aina jollain tavalla tehtävän loppuun saattaminen tai keskeytyminen, jolloin tensio suuntautuu toisaalle. (Ks. esim. Cartwright 1951, xi–xiii; Lewin 1951, 11–12.)

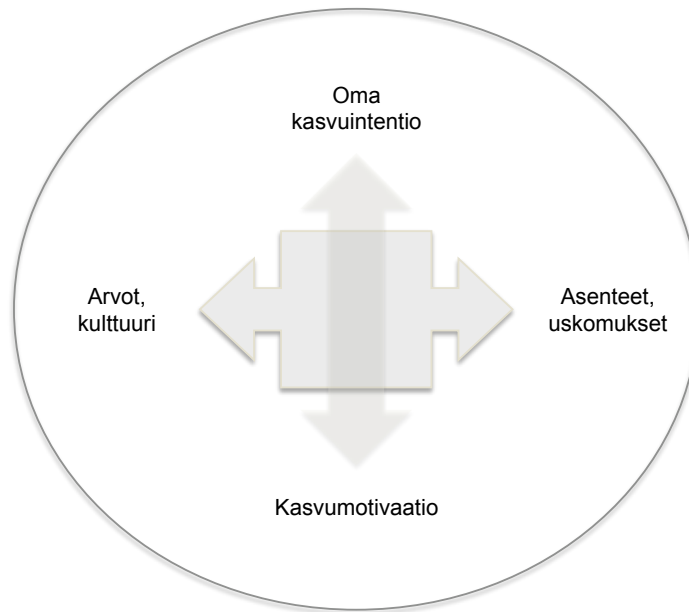
Ahokas ja Vilkkumaa (esim. 1984, 43) ovat esittäneet, että kenttäteorian ideana on kuvata yksityiskohtaisesti jonkin tilanteen olennaiset piirteet. Näin kenttäteoria piirtyy ennemminkin esitystapana kuin teoriana. Tavoitteenani on esittää tutkimukseni tuloksista kuvio, toiminnan malli, jossa mainonnan suunnittelun ”kenttää” tarkastellaan Lewinin kenttäteorian mukaisesti kolmenlaisten käyttäytymistä suuntaavien voimien avulla: *kannustinvuimien (induced forces)*, *työntövoimien (driving forces)* ja *vastavoimien (restraining forces)*. Kentällä kannustin-, työntö- ja vasta-voimat kohtaavat toisensa ja tällä dynamiikalla on merkittävä vaikutus mainonnan suunnittelijoiden työhön.

Jussi Halttunen (2004) on soveltanut väitöskirjatutkimuksessaan Lewinin kenttäteoriaa ja kuvannut sen avulla luodussa PYK-mallissa<sup>35</sup> (perheyriyksen kasvudynamiikkamalli) kolmen kasvussa onnistuneen yli 40 vuotta toimineen puutuote-teollisen perheyriyksen kasvun dynamiikkaa. Tutkimuksessaan hän selvittää yrittäjän kasvuhulun ja -pyrkimyksen merkitystä yrityksen kasvun taustalla. Hän myös analysoi yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kasvutekijöitä sekä yritysten kohtaamien kriisien ja muiden kriittisten tapahtumien ja niiden kautta aiheutuneen vaikutuksen merkitystä yritysten kasvuun. Yhden tutkitun yrityksen, *Honkarakenteen*, tapauksessa tutkija arvioi esimerkiksi vuonna 2000 sattuneen Karstulan tehtaan palon vauhdittaneen uuden teknologian hankintaa ja tuotannon rationalisointia sekä samalla avanneen merkittäviä oppimismahdollisuuksia. Toisaalta samaisen tehtaan tuotannon käynnistäminen 1970-luvun alussa sysäsi yrityksen viennin alkuun ja toiminnan laajentumaan. Merkille pantavaa Halttusen tutkimuksessa on, että kasvun taustalla on nähtävissä erilaisia liiketoiminnallisia onnistumisen kokemuksia sekä uuden teknologian menestyksestä hyödyntämistä.

Halttusen tutkimuksen systeemiteoreettisen teollisen perheyriyksen kasvudynamiikkamallin (PYK-malli) ytimen kannustinvuiman muodostavat yrittäjän kasvuintentio, -motivaatio sekä niiden taustatekijöinä olevat yrittäjän asenteet ja uskomukset sekä vallitsevat perheyriyksen arvot ja yrityskulttuuri.

---

<sup>35</sup> Halttunen (2004, 47–48; 265) toteaa mallin taustalla olevan yleisen systeemiteorian, Lewinin kenttäteorian sekä joidenkin kognitiivisten motivaatioteorioiden.



*Kuvio 4.* Perheyriksen kasvudynamiikka-mallin (PYK-malli) ydin ja kasvun induktiovoima Halttusen (2004, 135) tutkimuksesta mukailtuna.

Tutkimusasetelmaani peilaten suunnittelutyön kannustinvoimia voivat olla vaikkapa tehtävän toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät motivaatiotekijät. Niiden taustalla vaikuttavat esimerkiksi suunnittelutyössä koetut haasteet sekä suunnittelijan persoonalliset ominaisuudet.

Lewin oli hahmopsykologi ja keskeisessä asemassa vakiinnuttaessaan kokeellista tutkimusta amerikkalaisessa sosiaalipsykologiassa (ks. esim. Hogg & Abrams 1988, 9).<sup>36</sup> Toisena merkittävänä Lewinin ansiona voi pitää hänen oppilaidensa vaikutusta nykypäivän kognitiiviseen sosiaalipsykologiaan. (Collier & Minton & Reynolds 1991, 186–188.) Alun perin Preussissa, nykyisen Puolan alueella syntynyt Lewin opiskeli ja opetti psykologiaa Berliinissä ja houkutti magneetin tavoin hänestä kiinnostuneita oppilaita tuntikausia kestäneisiin epävirallisiin, vapaamuotoisiin ryhmäkeskusteluihin (*Quasselstrippe*). (Schellenberg 1988, 56–58; 73–74.) Lewinin siirryttyä Yhdysvaltoihin tiivistunnelmaiset ryhmäkeskustelut saivat jatkoa ”Hot-air clubin” muodossa. Teosten määrällä mitattuna Lewin ei ollut kovinkaan tuottelias: hän julkaisi elinaikanaan kaksi teosta (Allport 1948, vii). Hänen ensimmäisensä *A Dynamic Theory of Personality* julkaistiin 1935. Sen kokosivat pari hänen amerikkalaisista oppilaistaan saksankielisten artikkelien pohjalta. Heti seuraavana vuonna (1936) ilmestyi *Principles of Topological Psychology*. Muut tärkeimmät artikkelit on koottu Dorwin Cartwrightin toimittamaan teokseen *Field Theory in*

<sup>36</sup> Hahmopsykologina (Gestalt) Lewin ei ollut täysin puhdasoppinen nimenomaan kokeellisten tutkimustensa johdosta, toisaalta hän ei myöskään korostanut fyysisten ja psykologisten tapahtumien olemuksen samankaltaisuutta (Collier ym. 1991, 129; Schellenberg 1988, 56).

*Social Science* (1951). (Collier ym. 1991, 128–132; Schellenberg 1988, 56–58; 64–66; 73–74.)

Lewin analysoi yksilön toimintaa elämäntilassa *topologian* avulla. Kentän esitys sisälsi *valensseja*, jotka kuvasivat jonkin päämäärän tai motiivin vetovoimaa ja *vektorinuolia*, jotka psykologisen kentän liikettä. Kun tietty päämäärä oli saavutettu tai kuvainnollisesti yksilö saavuttanut ”päämääräalueen”, tensiojärjestelmä – haluineen ja arvoineen – saattoi tyydyttyä tai psykologinen kenttä järjestäytyä uudelleen siten, että jokin toinen alue muodostuu päämääräksi. Tehtävän saattamista loppuun ja siten tension raukeamista kuvaa ”*Zeigarnik-efektinä*” tunnettu tarina. Erään ryhmäkeskustelun aikana berliiniläisessä kahvilassa Lewin oli oppilaidensa kanssa pannut merkille, ettei seuruetta palvellut tarjoilija lainkaan kirjoittanut erinäisiä tilauksia pitkän illan aikana. Kun maksun aika lopulta tuli, tarjoilija pystyi kuitenkin kaikkien hämmästellessä erittelemään kunkin tekemät tilaukset ja rahastamaan sen mukaisesti. Tovi myöhemmin joku seurueessa kutsui tarjoilijan luokseen ja pyysi tätä erittelemään tilaukset uudelleen. Tähän tarjoilija ei kyennyt vaan totesi laskut jo maksetuksi.<sup>37</sup> (Collier ym. 1991, 130; 137–138; Schellenberg 1988, 57–64.)

Lewin johti kentän käsitteen Berliinin naapurustossa vaikuttaneen Albert Einsteinin kenttäteorian (*field theory*) ensimmäisestä versiosta ja ryhtyi saman nimisen teorian kehittelyyn. Einsteinin modernin fysiikan lakeja mukailleen Lewin esitti, että kenttä on ”kokonaisuus olemassa olevista tosiseikoista, jotka käsitetään toisistaan riippuviksi” ja nimesi ”elämäntilan” psykologisen kenttäteoriansa peruskäsitteeksi. Lewinin kenttäteorian taustalla on vastakkainasettelu Aristoteleen ja Galilein nimiin liitettyjen tieteellisten ajattelutapojen välillä.<sup>38</sup> Aristoteelisen näemyksen mukaan yksilön omat aikomukset ja päämäärät aiheuttavat tietyn käyttäytymisen. Galileisen katsannon mukaan inhimillistä toimintaa on tarkasteltava kuten luontoa: inhimillistä toimintaa selittävät yksilön ulkopuoliset tekijät. (Ks. Raunio 1999, 71–74.) Lewin katsoi, että luokittelemalla käyttäytymistä yksilöiden luonteenpiirteiden mukaan ei voida päätyä psykologisiin, tieteellisiin lakeihin: on päästävä yksilön olemuksen taakse ja löydettävä käyttäytymistä määräävät voimat. Tämä ratkaistaisiin esittämällä yksilön psykologinen kenttä, jossa voimat näyttäytyvät sellaisena, kuin ne tietyssä toiminnan hetkenä ovat. (Schellenberg 1988, 58–60.) Kysymys oli ennen kaikkea psykologian tieteellisen aseman nostamisesta ”suureksi tieteeksi” fysiikan rinnalle.

- Lewinin kentän kaava  $B = f(P,E)$  luetaan: yksilön käyttäytyminen (B) on persoonallisuuden (P) ja ympäristön (E) nykytilanteen funktio.
- Kenttäteoriassa käyttäytyminen  $B = f(LS)$ . Elämänkentässä yksilön persoona ja psykologinen ympäristö ovat tietyllä hetkellä ja hetkellisyydestä johtuen vuorovaikutus muuttaa kenttää koko ajan.  
(Lewin 1935, 79; 1951, 25; 140.)

---

<sup>37</sup> Bluma Zeigarnik -niminen opiskelija tarttui ilmiöön ja valmisteli Lewinin ohjauksessa väitöskirjansa, jossa hän kokeellisin tutkimuksin havainnollisti tensiojärjestelmien merkitystä käyttäytymisen ylläpidossa, kunnes päämäärä on saavutettu ja tehtävä siten suoritettu. (Collier ym. 1991, 130; Schellenberg 1988, 58; ks. myös Lewin 1935, 242–244; 1951.)

<sup>38</sup> Ks. Lewin 1935, 1–42.



Psykologinen kenttä kuvasi siis aina yhtä ajallista hetkeä, yhtä erikoistapausta.

Lewin oli tutkimuksissaan 1940-luvun Yhdysvalloissa Durkheimin jäljillä todessaan, että yksilöihin on helpompaa vaikuttaa ryhmänä. Lewinille ryhmä oli joukko ihmisten välisiä suhteita. Kokeellisissa ruokatottumuksiin liittyvissä tutkimuksissaan Lewin havaitsi, että ryhmä ja sen normit vaikuttavat ensisijaisesti yksilön käyttäytymiseen ja arvoihin. Kokeissa perheenemäntiä suostuteltiin maidon kulutuksen lisäämiseen ryhmäkeskustelun ja -päätöksenteon avulla. Uusia normeja harkittiin ja ne myös sisäistettiin helpommin, kun yksilöllä oli tavallaan ryhmän paine ja tuki.<sup>39</sup> (Schellenberg 1988, 68–69; ks. myös Lewin 1951, 174–184; 1999, 265–268.)

Satu Kalliola (1996) on tutkinut väitöskirjassaan lewiniläistä ryhmäpäätöstä kunnallishallinnon työyhteisöissä. Hän arvioi tutkimuksessaan yhden kaupungin toimintatutkimusprosessia sekä kuvaa yhteistoiminnallisuuden ideaalitilaa yhteispäätämiseksi Lewinin ajatusten pohjalta. Siinä sekä valta, tieto ja osaaminen on jaettu ja asioita kehitellään yhdessä, jolloin ideat jalostuvat. Ryhmäpäätöksen merkityksen lisäksi muutostilanteissa korostuu portinvartijoiden, luottamushenkilöiden ja ammattijärjestöjen rooli. Kalliola kuvaa työyhteisön toiminnan vastustusta esimerkiksi ”esimiestulppana” tai luottamushenkilöiden operoimana ”kehittämiskattona”. Lewin (1947) otti käyttöön *portinvartija*-käsitteen 1940-luvun lopulla, kun hän tutki perheitten päätöksentekoa ruokakaupassa. Pamela Shoemaker (1991) on tulkinnut teorian tiedon kontrollointina. Tällaisesta esimerkkinä on joukkoviestinnän tutkija David Manning Whiten tutkimus (1950) paikallislehden päätoimittajasta, joka valitsi lehdessä ilmestyvän materiaalin omien mieltymystensä mukaan.

Yksi kenttäteoriaan kohdistetuista kritiikeistä koskettaa sen epähistoriallisuutta. On mahdotonta tietää tarkasti psykologisen kentän ominaisuuksia: mikä kuuluu kenttään ja mikä sen ulkopuolelle, mitkä voimat muuttavat sen hetkestä toiseen. Jotkut tosiasioista ovat erityisen tärkeitä yksilölle, toiset taas jäävät täysin tiedostamatta.<sup>40</sup> Lewin sovelsikin usein psykologisen kentän käsitettä fenomenologisesti: hän katsoi yksilön käyttäytymistä määrävän yksilön tiedostamat tärkeät voimat. Fyysisten ja fenomenologisten näkökulmien sekasorto on nähty syynä Lewinin kenttäteorian melko vähäiselle käytölle sellaisenaan. (Ks. Gold 1999, 8–10.) Se kuitenkin nivoi sosiaalipsykologian yleiseen psykologiaan muita teorioita luontevammin ja teki sosiaalisten tosiasioiden vaikutuksen ymmärtämisen keskeiseksi yksilön käyttäytymisessä. Kenttäteorian pohjalta Fritz Heider kehitti sosiaalisten suhteiden tarkasteluun soveltuvan *balanssiteorian* ja Leon Festinger (1957) asenteita tutkivan *kognitiivisen dissonanssin teorian*. (Collier ym. 1991, 202–211; Schellenberg 1988, 71–73.)

Mainonnan, sen suunnittelun ja suunnittelijoiden tilanteen kuvaukseen Lewinin kenttäteoria tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan. Tutkimukseni tulosluvussa 7 esitän sovellukseni kentästä, jonka voi nähdä kuvaavan mainonnan suunnittelua

---

<sup>39</sup> Ryhmän käyttäytymisen muutoksessa Lewin näki kolme vaihetta ”sulattamisesta uudelleenjäädymiseen”. Aluksi aiempien ryhmänormien merkitystä vähennettiin. Sen jälkeen luotiin uudet normit, jotka kolmannessa vaiheessa vakiinnutettiin ja kiteytettiin. (Ks. Lewin 1999, 282–283; Schellenberg 1988, 68–69; myös Hatch 1997, 353–356.)

<sup>40</sup> Lewin nimitti tiedostamattomia tosiasioita tai voimia ”psykologiseksi ekologiaksi” (ks. Lewin 1951, 56–59; 170–187; myös Schellenberg 1988, 72).

tilanteisena jatkumona. Se on yhtä aikaa ajassa kiinni ja irrallaan. Yhtäältä kysymys on ilmiöstä, jonka historia ulottuu vuosikymmenien taakse. Toisaalta kenttä muotoutuu lewiniläisittäin kunakin hetkenä vaikuttavien voimien johdosta. Tässä mielessä kuvioni ilmentää asiakassuhteen kiertokulkua, jonka luonne on yhtä aikaa tuttu ja uusi, lamaannuttava ja voimistava.

## 2.5 Valta ja sosiaalinen pääoma

Pienryhmien valtasuhteiden tutkimusta on usein lähestytty tarkastelemalla niitä jäseniä, joilla nähdään olevan valtaa vaikuttaa toisten mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Toisaalta on yritetty selvittää, millainen valtasuhteiden rakenne edistää ryhmän toimintaa ja on jäsenille miellyttävin. Vallalla on potentiaalinen luonne, sillä siitä puhuttaessa tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa tosiasiallisen vaikuttamisen sijaan. Vallankäyttäjä pyrkii saamaan oman valtansa legitiimiksi: vallan alainen kokee vallankäytön asianmukaiseksi ja oikeutetuksi. (Eskola 1971, 114–115; 117–118; 121.)

Vallan käsite on kuitenkin moniulotteinen. Määritelmien lähtökohtana on Weberin (1968) klassinen määritelmä, johon sisältyy ajatus vallasta sosiaalisena suhteena, muutoksen aikaan saamisesta sekä vastarinnasta. Weberille valta merkitsi kykyä saada joku toinen tekemään jotakin vastoin omaa tahtoaan (esim. Burns 1978, 12; Clegg 1989, 73; Hardy & Clegg 2006, 754). Dahlin (1961, 163–165) määritelmä poikkeaa hieman Weberistä. Dahlin mukaan valta on kyvykkyyttä saada joku toinen tekemään sellaista, mitä tämä ei olisi muuten tehnyt (vrt. Wrong 1979, 28–29).<sup>41</sup> Nämä ovat yksinkertaisia määritelmiä ja korostavat vallan kielteistä, pakottavaa puolta.

Valtateorioita<sup>42</sup> erottavat toisistaan toimijan ja rakenteellisten suhteiden aseointi. Hardy ja Clegg (2006) jakavat organisaatiotutkimuksen valtateoriat kahteen pääsuuntaukseen. Kriittisen koulukunnan valtakäsityksen juuret ovat Marxin ja Weberin ajattelussa.<sup>43</sup> Kriittisen tutkimuksen piirissä valta merkitsee alistussuhteita, jotka ilmenevät organisaatorakenteissa. Yksinkertaistaen kyse on siitä, kuka hallinnoi kriittisiä resursseja ja tekee päätökset tärkeistä toimenpiteistä ja kenen kustannuksella tämä tapahtuu. *Funktionalististen* tai *pluralististen* valtateorioiden ajanjakso alkoi toisen maailmansodan jälkeen. Ne kehittyivät organisaatiotutkimuksen sisällä. (Hardy & Clegg 2006, 754–755.)

Kriittinen koulukunta näkee organisaation vallan välineenä, kun taas pluralismia korostava rakennekoulukunta tarkastelee organisaatiota poliittisena systeeminä. Morganin (1997) mukaan konfliktit ovat aina läsnä organisaatioissa. Ne liittyvät esimerkiksi ammattiasemiin, rooleihin, asenteisiin tai kilpailuun rajallisista

---

<sup>41</sup> Paloheimon ja Wibergin (1997, 53–54) mukaan Dahlin määritelmä sisältää mahdollisuuden estää toista tekemästä jotain, mitä tämä haluaisi.

<sup>42</sup> Koivumäki (2008) on tarkastellut valtateorioita väitöskirjassaan monipuolisesti.

<sup>43</sup> Marxin valtanäkemyksessä painottaa tuotantopääoman omistajuutta, kun taas Weberille vallankäyttö oli enemmän erilaisiin auktoriteettiasemiin perustuvaa hallinnointia (Hardy & Clegg 2006, 755; ks. myös Clegg 1989).

resursseista.<sup>44</sup> (Morgan 1997, 167–170.) Etzioni (1975, 4–6) erottaa kolme vallan lajia: *pakkovaltaa* harjoitetaan esimerkiksi vankiloissa tai mielenterveyshoidossa, *taloudellisiin palkkioihin perustuva valta* ilmenee liike-elämässä ja *normatiivisen vallan* tyyssijoja ovat kirkot, jengit ja vapaaehtoisjärjestöt. Hatch (1997, 283) lisää neljänneksi lajiksi jälkiteollisen yhteiskunnan organisaatioissa esiintyvän *asiiantuntijuuteen* perustuvan vallan.

Valtatutkimuksissa keskeisen sijan saavat siis vallan ja sen muotojen määrittelyt. Valtateorioita voi tarkastella myös sen mukaan, korostavatko ne toimijaa (Weber), yhteisöä (Parsons) vai vallan monimuotoisuutta (Foucault, Giddens).

Talcott Parsons (1991(1951)) mukaan valta on sosiaalisten suhteiden kollektiivinen resurssi ja siten välttämätön yhteisön päämäärien saavuttamiseksi. Parsonsin yhteisökeskeisessä valtatulkinnassa vallan merkitys on sosiaalisen systeemin tasapainon ylläpidossa ja häiriöiden ehkäisyssä. (Ks. esim. Parsons 1991, 121–123.) Parsonsin valtanäkemyksen taustalla on systeemiteoreettinen lähestymistapa, joka tiivistyy niin sanottuun AGIL-kenttään. Talousjärjestelmässä on kyse sopeutumisesta (A), päämääränasettelusta vallasta (G), integraatiojärjestelmässä (I) normien sisäistämisestä ja yhteisön kiinteydestä sekä mallinmuodostuksessa (L) sitoutuneisuudesta arvoihin. (Parsons & Bales 1953; Parsons & Bales & Shils 1953.)

Parsonsilla vallankäyttö tiivistyy oikeuden ja kyvyn yhdistelmäksi ja perustuu yhteisön jäsenten kollektiivisiin sitoumuksiin. Vallan lähtökohtana on yhteinen näkemys ja vallankäytössä yhteisön sitoumukset ikään kuin aktivoituvat. (Ks. Clegg 1989, 130–133; Lukes 1974, 26–33; Parsons 1991, 121–122.) Parsonsille valta yksilön toiminnassa tai saavutuksissa ei ole olennainen. Se joko jätetään huomiotta tai ymmärretään rakenteen määräämäksi. (Barnes 1988, 22–24; Wrong 1979, 238–247; ks. myös Giddens 1984, 257–258.) Myös Lukes (1974, 11–15) kritisoi toimijakeskeisiä (mm. Weber, Dahl) valtateorioita ja niiden keskittymistä yksilön rationaaliseen toimintaan. Hän kirjoittaa yhteiskunnan rakenteissa piilevästä tiedostamattomasta vallasta, jonka oletetaan vaikuttavan huomaamattomasti.

Yksi valtatutkimuksen nykysuuntauksista on rakentunut Michel Foucault'n ajattelun ympärille.<sup>45</sup> Foucault korostaa vallan verkottuneisuutta eikä näe sillä yhtä keskusta. Foucault kysyy vallan määrittelyn sijaan ”miten valtaa harjoitetaan?” Lähestymisellään Foucault ottaa analyysinsä kohteeksi valtasuhteet, joiden lopputuloksena muodostuu valtarakenteita ja -positioita eli hallintaa. Tällainen diskursseissa piilevä valta näkyy hallintaa tuottavana myös aineistoni esittämissä vuorovaikutussuhteissa. Foucault'lle valta näyttäytyy voimien välisenä suhteena, tarttumakohtina ja strategioina – pelinä vallasta.

”Voidaan sanoa että kysymys on voimavaroista. Toisaalta, tunnusomaisinta nyt tarkasteltavana olevan vallan kannalta on, että se tuo esiin yksilöiden (tai ryhmien) väliset suhteet.”<sup>46</sup> (Foucault 1982, 217.)

Foucault käyttää termiä *pouvoir*, joka tuo esiin vallan toiminnalliset ulottuvuudet, ”voiman”. Tässä merkityksessä väkivalta ei ole puhdasta valtaa, koska se toimii suoraan yrittäen tuhota tai muuttaa esineitä tai muita kohteita. Foucault'laisessa

<sup>44</sup> Ks. myös Burns 1961.

<sup>45</sup> Ks. esim. Binkley & Capetillo-Ponce 2009.

<sup>46</sup> Käännös SY.

katsannossa ”voima” kohdistuu vuorovaikutuksessa toisen ”voimiin”. Valta määrittyy siten kykynä vaikuttaa toisen toiminnan kenttään.<sup>47</sup> Valta sisältää oletuksen vallan kohteen vapaudesta, jolloin valta näyttäytyy vapaiden yksilöiden taivuttamisena. (Ks. Foucault 1982, 217; 219–221; myös Helén 1994, 276–277.)

Foucault’n vallan genealogia on peräisin 1970-luvulta, jolloin hän alkoi pohtia tiedon ja vallan kytkentöjä. Edellä mainitun *pouvoirin* (valta) lisäksi sen elementtejä ovat *savoir* (tieto) ja *corps* (ruumis). (Helén 1994, 274.) Teoksessaan *Tarkkailla ja rangaista* (1980b) Foucault tarkastelee vankilan syntyä ja kurinpitovallan nousua. Hän oli kiinnostunut huomaamattomista tiedonhankinnan ja normalisoinnin tekniikoista, jotka kohdistuvat yksittäisiin ihmisruumiisiin arkielämän eri käytännöissä (esim. Foucault 1982, 217). Näistä tunnetuin kurin malli lienee Jeremy Benthamin Panopticon-vankila (1791), jossa vangit ovat selleissään välittömästi tarkkailtavissa ja tunnistettavissa (esim. Foucault 1980b, 273–285; ks. myös Dreyfus & Rabinow 1982, 188–194).

*Seksuaalisuuden historian* (1998(1976)) ensimmäisessä osassa hän jatkoi yhteiskunnan toimintamekanismien tutkimusta ja vallan panteistisen luonteen tarkastelua sijoittamalla kurinpidollisen vallan biovallan analyysiin. Foucault’n tarkoitus oli selvittää nykyisen poliittisen teknologian historiallinen tausta ja keskeiset osat. Hän ei kuitenkaan korostanut niiden historiallisuuden tärkeyttä vaan merkitystä nykypäivän valtailmiöille. (Ks. Foucault 1980b, 35–37; 45–46; Dreyfus & Rabinow 1982, 118; 133–135.)

Helén (1994, 274) kirjoittaa Foucault’n kutsuneen tutkimuskohteitaan ”vallan mikrofysiikaksi”, ”ruumiin poliittiseksi teknologiaksi” tai ”biovallaksi”. Mikrovaltaan viitaten Foucault kritisoi oikeudellisia rangaistuskäytäntöjä ”vieraiden aineiden vähittäisestä sulautumisesta”: tuomarit eivät tuomitse rikoksista, sillä rankaiseminen on vain yksi rikollisuuden käsittelemisen muoto (Foucault 1980b, 34–35). Myöskään seksuaalisuuden olemus ei ole seksuaalisuus sinänsä, vaan mekanismi, jossa valta- ja tietomuodostelmat kohtaavat toisensa. Se on vallan luomus ja peilikuva, jonka diskursiivisen synnyn taustalla ovat lääketieteen ja psykiatrien jaottelemat juurtumat esimerkiksi normaalin ja epänormaalin peruskategorioista. (Foucault 1998, 59–60; Helén 1994, 281–282; ks. myös Alhanen 2007.)

Tärkeä seuraus biovallan kehittämisestä on lain ja normien vastakkainasettelu, normien merkityksellistyminen lain juridisen järjestelmän kustannuksella. Foucault’lle laki on repressiivisen valtajärjestelmän mekanismi, joko kieltävä tai salliva. Hallinnointiin pyrkivä biovalta toimii jakelemalla normeja, sillä se ei rankaise vaan valvoo. (Esim. Foucault 1998, 102–103.) Helén (1994, 288–290) toteaa, että Foucault’n valtiokäsityksen monimuotoisuutta<sup>48</sup> kuvaa kenttä, joka muuttuu hallitsemiskäytäntöjen muuttuessa jännitteiseksi ja taktiseksi valtapeliksi. Tällaisia pelejä ovat esimerkiksi diskurssit, ”kielipelit”, jotka Foucault näkee keskeisinä vallankäytön välineinä (esim. Foucault 2005 (1969), 100).<sup>49</sup> Foucault’n mukaan yhteisöt käyttävät kieltä valtansa perustelussa ja siksi diskurssien tarkastelu

---

<sup>47</sup> Kusch (1993, 103) toteaa Foucault’ta tulkiten väkivallan eroavan ”hallintavallasta” valinnanvapauden suhteen, sillä väkivallan kohde ei voi valita alistumisen ja alistumattomuuden välillä. ”Väkivallan tapauksessa uhria kohdellaan kuin ruumista eikä niin kuin päätöksentekoon kykenevää ihmistä.”

<sup>48</sup> Helén (1994, 290) kirjoittaa, että ”Foucault’lle valtio ei ole monoliitti”.

<sup>49</sup> Vrt. Juuti 2006, 273.

paljastaa vallankäytön merkityksen. Kuten Kusch (1993, 63) esittää, diskurssit ovat foucault'laisittain ”esiinnousupintojen, auktoriteettien ja rastereiden välillä ja puitteissa vallitsevien vaikutussuhteiden tuotteita”. Foucault’lle laki on luonteeltaan ulkoinen, kun taas normi viittaa yksilöön itseensä päämääränään epänormaalin sopeuttaminen. Epänormaali on siten normaalin keskiössä. (Koivusalo 1998, 270.)

Mikrovallan otsikon alla Helén kirjoittaa Foucault’n *normatiivisesti integroivasta vallasta*, joka taktiikoiden, mekanismien ja suhteiden avulla muokkaa yksilön käyttäytymistä normin mukaisesti. Esimerkkinä tällaisesta mikrovallasta on edellä mainittu 1700-luvun Panopticon. *Strategisesti integroiva valta* tuottaa itseään hallitsevan subjektin, jolle normit ovat sisäisiä. (Helén 1994, 278–280.) Nykyajan mikrovaltaa voisivat olla esimerkiksi diskursiiviset käytännöt. Niiden ohella Foucault huomioi myös ei-diskursiiviset käytännöt sekä eri käytäntöjen väliset suhteet, joista hän kirjoittaa *dispositiivin* käsitteellä (ks. Foucault 1980, 194–228).<sup>50</sup> Sanottujen ja sanomatta jääneiden käytäntöjen suhde tarkoittaa, että diskurssin avulla on mahdollista viitata johonkin sen ulkopuolella olevaan.

Koska vallankäytön kohteella on Foucault’n mukaan aina mahdollisuus valita, näyttäytyy valtasuhde avoimen konfliktin vaihtoehtona (vrt. Lukes 1974, 57). Valtasuhteessa on kyse vallan harjoittajan ja sen kohteen pyrkimysten välisestä strategisesta tasapainotilasta, joka on jatkuvan muutoksen uhan alla (Foucault 1998, 70–71; Kusch 1993, 104). Valtasuhteet muodostavat verkostoja, joissa tuotetaan sosiaalinen, kulttuurinen ja subjektiivinen todellisuus. Foucault korostaa toiminnallisuuden lisäksi vallan tuottavaa ja ruumiillista luonnetta. Valta ikään kuin tuottaa todellisuuden ennen kuin se tuhoutuu ideologioiden ja teorioiden myrskyssä. (Esim. Deleuze 1988, 29; Foucault 1982, 220; 1998; Helén 1994, 278; myös Clegg 1989.) Vallan tuottava luonne kiinnittää sen yksilöön. Hallinnan ja kontrollin muodot muovaavat yksilösubjektin, joka hallitsee ja normalisoi itse itseään. Tämä on Foucault’n (esim. 1980b, 218) mukaan vallankäytön keskeisenä pyrkimyksenä. (Helén 1994, 282–283.)

Parsonsista ja Foucault’sta poiketen Anthony Giddens kirjoittaa valtakäsitysten pyrkivän luonnostaan synnyttämään ristiriitoja kuten muidenkin yhteiskuntateorian keskeisten käsitteiden. Hän korostaa käsitteiden vastaavuutta suhteessa arkikielen käsitteisiin ja näkee, että kiistat ja väittelyt käsitteistä ja teorioista johtuvat juuri siitä, että nämä käsitteet ja teorit ovat osa yhteiskuntaelämää. (Giddens 1984, 256–258; 1984b, 116–117; 148; 154; 363–367.)

Anthony Giddensin tulkinnassa valta näyttäytyy vuorovaikutuksessa kahdesta näkökulmasta. Hallinta (*domination*) liittyy sosiaalisten järjestelmien rakenteellisiin piirteisiin. Se viittaa voimavaroihin, joita toimijat hyödyntävät ja uusintavat vuorovaikutuksessa. Voimavarat ovat sosiaalisten järjestelmien rakenteistuneita ominaisuuksia. Valta (*power*) taas ilmenee kykynä aikaansaada muuntumista – saada toiset noudattamaan tahtoaan. Hallinta ja valta edellyttävät toisiaan: valta toimii suhdperustaisena käsitteenä hyödynnettäessä hallintarakenteiden synnyttämää muuntamiskykyä. Kyky toimii siis välittäjänä. (Ks. Giddens 1984, 14–16; 29; 31–32; 256–262; 1984b, 150–153; 379–380; myös Clegg 1989, 138–147.)

---

<sup>50</sup> Ks. Kai Alhasen väitöskirja *Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault’n filosofiassa* (2007).

Tässä tutkimuksessa ymmärrän vallan moninaisina ilmentyminä ihmisten välisissä suhteissa. Olen edellä esitellyt lyhyesti Foucault'n valta-analyysia, joka vallan vuorovaikutuksellisen ominaisuutensa vuoksi sopii mielestäni parhaiten aineistoni analyysin apumenetelmäksi.<sup>51</sup> Tutkimusasetelmani mukaisesti tarkastelen vastuullisia tekijöitä lopullisten mainossuoritteiden takana prosessinomaisesti: tulkintani kulkee tehtävien ja työssä koettujen haasteiden kautta vuorovaikutustilanteiden tarkasteluun, asemoitumiseen. Foucault'laisittain ymmärrän mainostoimistot keskeisiksi toimijoiksi nykyisissä hallinnan käytännöissä, jotka ottavat kohteekseen kuluttajien toiminnan. Foucault'ta löyhemmin soveltaen vuorovaikutustilanteet ovat ase-  
telmia, joissa asiantuntijuutta tuotetaan diskursseissa. Tämä näkökulma tarjoaa apuvälineen mainostoimiston sisäisen dynamiikan ja asiakasyhteistyön tarkasteluun. Suunnittelijan asemoituminen, vallan ja hallinnan kokemus, on näkemykseni mukaan perustana lopulliselle osuudelle ja vastuulle. En kuitenkaan sulje pois kriittistä näkökulmaa vallasta resurssien hallinnointina. Parsonsin ja Giddensin ajattelua sivuan, kun pohdin mainonnan suunnittelun päämäärien saavuttamista ja valtaa toimintakapasiteettina.

Kun valtaa tarkastellaan kykynä toimia, on syytä kirjoittaa muutama sana Pierre Bourdieun (1984) kenttäteoriasta, jossa kentällä kamppaillaan resursseista ja niihin pääsystä. Eri resurssit määrittävät *symbolisen* tilan, minkä perusteella toimijoilla on erilaiset mahdollisuuden toimia. Bourdieun ajattelussa yhteiskunnan malli muodostuu toisiinsa kietoutuneista kentistä. Kentillä ovat tarpeen erilaiset pääomat eli resurssit. (Bourdieu 1986; 241–242; ks. myös 1984; Bourdieu & Wacquant 1995; Siisiäinen 2003, 209.) Bourdieu jaottelee pääoman kolmeen tyyppiin: *taloudelliseen*, *kulttuuriseen* ja *sosiaaliseen*. Taloudellinen pääoma on joko rahaa tai omaisuutta eli taloudellisen riippumattomuuden suomaa valtaa. Kulttuurinen pääoma on esimerkiksi henkistä, kuten koulutus tai materiaalista, kuten taide-esineet. Sosiaalista pääomaa taas muodostuu sosiaalisissa yhteyksissä. Esimerkiksi yksilön näkökulmasta se merkitsee jäsenyyttä sellaisessa ryhmässä tai verkostossa, joka tarjoaa jäsenilleen sosiaalisesti muodostunutta ”luottoa” (*credit*). (Bourdieu 1986, 243–252; ks. myös Bourdieu & Wacquant 1995, 148–149; Siisiäinen 2003, 209–210.) Tarkastelen seuraavaksi sosiaalisen pääoman käsitettä vallan muotona. Esitän tämän alaluvun lopuksi vielä Bourdieun näkemyksen sosiaalisesta pääomasta.

Sosiaalinen pääoma eroaa taloudellisesta pääomasta erityisesti siinä, ettei se ole yhtä helposti liikuteltavaa kuin taloudellinen pääoma, koska se sijaitsee kantajissaan ja näiden välisessä vuorovaikutuksessa. Monitieteinen ja vilkas keskustelu sosiaalisen pääoman käsitteestä alkoi 1980-luvulla ja vauhdittui 1990- ja 2000-lukujen taitteessa. Käsitteen alkuperä johtuu työnjaon eriytymisestä ja viittaa yhteiskunnallisten ja taloudellisten muutosten ymmärtämiseen sosiaalisen ulottuvuuden avulla.<sup>52</sup> (Ks. esim. Ilmonen 2000, 10–13.)

---

<sup>51</sup> Mattilakin (2006) on valinnut Foucault'n valta-analyysin tutkimuksensa *herkistäväksi* käsitteeksi, metodin apuvälineeksi.

<sup>52</sup> Ilmonen esittää amerikkalaisen Mark Granovetterin (1973; 1983) sosiaalisen pääoman verkostanalyytin teoriasuuntauksen perustajana. Granovetterin näkemyksen mukaan vahvat sosiaaliset siteet sosiaalisessa verkostossa ilmentävät suurta sosiaalista pääomaa. (Ilmonen 2000, 17–18; ks. myös Ilmonen & Jokinen 2002, 13–14.) Siisiäinen (2003, 215) huomauttaa, että sosiaalisen pääoman käsite on sisäisesti ristiriitainen ja sosiologian käsitevalikoimasta löytyisi tarkempiakin käsitteitä analyysin tueksi. Analyysin tulosten pohdinnassa nojaankin apukäsitteinä esimerkiksi luottamuksen

Sosiologisessa keskustelussa sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisiin verkostoihin, vaihdon vastavuoroisuuden normeihin ja luottamukseen. Näillä sosiaalisen rakenteen piirteillä on vuorovaikutusta ja toimintojen yhteensovittamista edistävä vaikutus, jolloin myös yhteisön tavoitteiden toteutuminen tehostuu.<sup>53</sup> (Halpern 2005; 38–39; Ruuskanen 2002, 5; ks. myös Ilmonen 2000, 15–16.) Nykykäsityksen mukaan sosiaalinen pääoma liittyy erityisesti epävirallisiin arkipäivän verkostoihin ja normeihin: sosiaaliseen elämään (esim. Halpern 2005, 2–3; 17–18).

Sosiaalisen pääoman käsitettä määriteltäessä viitataan usein Pierre Bourdieun ohella amerikkalaisiin tutkijoihin Robert D. Putnamiin ja James S. Colemaniin.<sup>54</sup> Keskeisin ero eri määritelmässä liittyy siihen, näyttäytyykö sosiaalinen pääoma yksilön ja yhteisön (Bourdieu, Coleman) vai pelkästään yhteisön ominaisuutena (Putnam). (Ilmonen 2000, 17–18.) Bourdieu käytti käsitettä jo 1970-luvulla kenttäteoriaansa yhteydessä, mutta käsite systematisoitui ja yleistyi juuri Colemanin ja Putnamin tutkimusten ansiosta 1980- ja 1990-luvuilla.<sup>55</sup>

Petri Ruuskanen (2001) on hahmottanut sosiaalisen pääoman määritelmiä jaotteleamalla sen lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin. Kirjoittajan mukaan sosiaalisen pääoman lähteitä ovat esimerkiksi sosiaaliset verkostot, normit, vuorovaikutus ja ryhmäidentiteetti. Sosiaalista pääomaa välittäviä mekanismeja ovat luottamus ja kommunikaatio. Tuotoksina hän esittää esimerkiksi yhteistoiminnan helpottumisen ja toiminnan koordinoimisen, jolloin valvonnan tarve vähenee. Yksinkertaisuudessaan Ruuskasen tiivistelmä puolustaa käsitteen soveltamista tutkimuksessani. Ymmärrän tiiviin vuorovaikutuksen tärkeäksi sekä suunnitteluosapuolten että toimiston ja asiakkaan välillä. Välittävänä mekanismina luottamuksen merkitys yhteistyössä ja sen tuloksellisuudessa korostuu.

Putnam tarkoittaa sosiaalisella pääomalla luottamusta, normeja ja verkostoja, jotka ovat sosiaalisen organisaation ominaisuuksia. Hän pitää sosiaalista pääomaa yhteisön ominaisuutena ja korostaa, että sosiaalista pääomaa – tässä tapauksessa yhteistyötä – tarvitaan lähes kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa. Sosiaalinen pääoma liittyy yleiseen hyvään: se ei ole kenenkään yksityisomaisuutta. Sen muodot kasvavat käytössä tai vähenevät, jos niitä ei käytetä. Sosiaaliset verkostot ovat

---

(Putnam) ja sosiaalisen resurssin (Bourdieu) käsitteisiin tarkoittaessani sosiaalista pääomaa. Ilmonen (esim. 2004) nostaa huomion kohteeksi sosiaalisen pääoman ja luottamuksen välisen suhteen ja tarkastelee kirjoituksessaan sosiaalisen pääoman elementtien luonnetta erikseen.

<sup>53</sup> Tämä yleinen sosiaalisen pääoman määrittely lienee lähimpänä Putnamin (1993; 2000) määritelmää.

<sup>54</sup> Putnamin (1993; 2000) kiinnostuksen kohteena on ollut sosiaalisen pääoman erilaisuus Pohjois- ja Etelä-Italian välillä ja tämän vaikutus demokratiaan ja talouteen sekä yhteisöllisyyden ja keskinäisen luottamuksen väheneminen amerikkalaisessa yhteiskunnassa ja sen myötä lisääntynyt yksinäisyys, perheiden hajoaminen ja ystävyysuhteiden merkityksen kuihtuminen (vrt. Jallinoja 2006). Coleman (1987; 1988; 1990) on tarkastellut tuotannossaan erityisesti perheen sosiaalista pääomaa ja sen vaikutusta lapsen kehitykseen ja menestymiseen.

<sup>55</sup> Putnam (2000, 19) näkee sosiaalisen pääoman käsitteen taustalla L. J. Hanifanin pohdinnat sosiaalisen kanssakäymisen merkityksestä. Hänen mukaansa amerikkalainen kaupunkitutkija Jane Jacob nosti käsitteen uudelleen esiin 1960-luvulla. Näin Bourdieu edustaa ikään kuin sosiaalisen pääoman kolmatta aaltoa. (Ks. myös Ilmonen 2004, 99–100.) Siisiäinen huomauttaa, että Bourdieun ja Putnamin pääomateoriat kulkevat eri polkuja, sillä Bourdieun ajattelun perusta on konfliktiteorioissa ja strukturalismissa, Putnamin puolestaan amerikkalaisessa pluralismissa (Siisiäinen 2003, 205; 208–209; ks. myös Bourdieu & Wacquant 1995, 38–40). Halpern (2005, 7) esittää, että Bourdieun ja Colemanin määritelmien samankaltaisuus ilmentää, että nämä olisivat työskennelleet yhdessä.

luonteeltaan vastavuoroisia ja niiden luottamus on transitiivista: luotan sinuun, koska luotan häneen, joka sanoo luottavansa sinuun.<sup>56</sup> Putnamille sosiaalisen järjestyksen takaavan sosiaalisen pääoman ilmentyminen on tyypillistä sivilisoituneille oloille ja se on omiaan turvaamaan talouden: ”sosiaalinen pääoma on talouden ja politiikan sujuvuuden ehto”. (Putnam 1993, 98–99; 167–174; ks. myös Halpern 2005; Ilmonen 2000, 19–23; Koivumäki 2008, 80–81; Ruuskanen 2002, 13–15.)

Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma on sosiaalisissa rakenteissa oleva resurssi, jonka tehtävänä on edistää yksilön ja yhteisöjen päämäärien saavuttamista. Sosiaalisen pääoman muotoina ovat luottamusperustaiset *vastavuoroisuuden velvoitteet ja odotukset, tiedon kulku ja jakaminen sekä normit ja niitä ylläpitävät sanktiot*. Colemanin funktionaalinen käsitys esittää sosiaalisen pääoman resursseiksi, joiden avulla toimijat saavuttavat haluamiaan tavoitteita – ilman sosiaalista pääomaa ne jäisivät saavuttamatta. Näin hän korostaa sosiaalisen pääoman tuottavaa luonnetta muiden pääomien tapaan. Sosiaalisella pääomalla on julkisen hyödyn luonne. Colemanin ajattelussa normit ovat keskeisiä; niiden ylläpito estää muiden kustannuksella tapahtuvaa oman edun tavoittelua. Tämä kuitenkin edellyttää Colemanin mukaan verkoston rakenteen sulkeutuneisuutta ja tiiviitä suhteita, jolloin verkoston jäsenillä on hyvät edellytykset toistensa tarkkailuun. Näkemys korostaa sosiaalista pääomaa yksilön ominaisuutena, mutta toiminnan päämäärät ovat yhteisöllisiä. (Esim. Coleman 1990, 115–116; 310–311; 315–317; 361–363; ks. myös 1987; 1988; Halpern 2005, 16; 28; Ilmonen & Jokinen 2002, 19; Koivumäki 2008, 77–79; Ruuskanen 2002, 9–13.)

Jaakko Koivumäki (2008) on tutkinut väitöskirjassaan sosiaalista pääomaa valtion asiantuntijaorganisaatioissa ja esittelee tutkimuksessaan sen määritelmiä varsin kattavasti. Hän näkee colemanilaisen normiajattelun vastakohtana Durkheimin (1990) käsityksen normeista sosiaalisina tosiasioina. Durkheimillehan sosiaaliset tosiasiat näyttäytyvät yliyksilöllisinä voimina, sillä ne ovat olemassa yksilön toimista riippumatta.<sup>57</sup> (Koivumäki 2008, 100–101.) *Sosiologian metodisäännöissä* (1982(1895), 55) Durkheim kirjoittaa, että sosiaaliset tosiasiat (kuten lait tai tilastot) ”pyrkivät luontonsa mukaisesti muodostamaan yksilön tajunnan ulkopuolella, sillä ne dominoivat sitä”.

Bourdieu näkee sosiaalisen pääoman tilanteisena, kuten Foucault vallan. Seuraava paljon käytetty määritelmä löytyy Bourdieulta.

”Sosiaalinen pääoma on niiden aktuaalisten ja potentiaalisten resurssien summa, joka yksilöllä (tai ryhmällä) on sen perusteella, että hänellä (sillä) on luja verkosto enemmän tai vähemmän institutionalisoituneita keskinäisiä tuttavuus- ja arvostussuhteita.” (Bourdieu & Wacquant 1995, 149; ks. myös Bourdieu 1986, 248–249.)

Bourdieulaisittain sosiaalisen pääoman voi ymmärtää joko yksilöllisenä tai yhteisöllisenä ominaisuutena. Tunnusomaista on jäsenyys suhdeverkostoissa, joissa jäsenet ovat keskenään samankaltaisia ja arvostavat toisiaan. Määritelmän vertaus ”lujasta” viittaa Bourdieun näkemykseen verkoston koosta. Mitä enemmän yksilöllä on

---

<sup>56</sup> Vrt. Facebookin idea.

<sup>57</sup> Tosin Durkheimin voi tulkita hieman lieventäneen ajatustaan (ks. esim. Durkheim 1982, 146; myös Töttö 1996, 190).



”yhteyksiä” mobilisoitavaksi, sitä enemmän hänellä on sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa uusinnetaan jatkuvasti sosiaalisen vaihdon kautta, joten sosiaalisen pääoman määrä riippuu myös kulttuurisesta pääomasta. Sillä on yhteyksiä myös taloudelliseen pääomaan kaksisuuntaisesti. Sosiaalisen pääoman kartuttaminen ja ylläpito vaatii aikaa ja vaivannäköä, mutta toisaalta se saattaa tuoda myös taloudellista hyötyä. Tästä näkökulmasta se näyttäytyy erityisenä pitkän tähtäimen investointina. (Esim. Bourdieu 1986, 249–253; ks. myös Koivumäki 2008, 76–77; Ruuskanen 2002, 16–17.)

Bourdieuille sosiaalinen pääoma ei ole Colemanin ja Putnamin lailla julkinen hyödyke, vaan siitä aiheutuvat edut jakautuvat epätasaisesti. Hänelle kaikki pääoman muodot – taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen – ovat välineitä yksilöiden välisessä kilpailussa parhaista asemista. Tuottavin niistä on kulttuurinen pääoma, joka kasautuu tieteen, taiteen ja kirjallisuuden alueella. (Bourdieu 1986; Bourdieu & Wacquant 1995, 126–127; 136–137; ks. myös Ruuskanen 2002, 15–16; Sulkunen 2006, 137–138.)

Edellä esitettyä lainausta tulkiten Bourdieu katsoo, että sosiaalista pääomaa syntyy institutionalisoituneen ryhmäjäsennyden seurauksena, kun samankaltaiset ja toistensa arvostusta nauttivat yksilöt ovat vuorovaikutuksessa. Tähän tulkintaan perustan Bourdieun määritelmän valinnan toiseksi sosiaalisen pääoman teoriaksi tutkimustani kehystämään Putnamin ”yleisen” määritelmän ohella. Jäsentyminen ryhmässä tuottaa arvostusta ja luottamusta, joka on mahdollista muuttua taloudelliseksi pääomaksi. Tämä on kuitenkin ehdollista, sillä se edellyttää Bourdieun mukaan symbolisen pääoman hallintaa. (Bourdieu 1986, 248–249; ks. myös Siisiäinen 2003, 210–211.) Symbolinen pääoma taas edellyttää ”habitusta” välittävänä, yksilöiden käyttäytymistä määräävänä tekijänä.

”(Habitus on) strategiaa generoiva periaate, joka tekee mahdolliseksi sen, että toimijat selviytyvät odottamattomissa ja alati muuttuvissa tilanteissa. (---) Se on kestävien ja siirrettävien dispositioiden järjestelmä, joka integroi menneet kokemukset, toimii alati havaintojen, arvostusten ja toimenpiteiden matriisina ja mahdollistaa loputtomasti vaihtelevien tehtävien suorittamisen.” (Bourdieu & Wacquant 1995, 38–39.)

Sosiaalisen pääoman hallinta edellyttää siten sosiaalistumisen myötä syntyvien erojen ja samankaltaisuuksien havaitsemista sekä kenttäsidonnaista kunnioituksen ja arvostuksen hankkimista. Habitus liittyy yksilön yhteiskunnan objektiivisiin rakenteisiin, joten kamppaileminen pääomasta merkitsee eriytymistä ja kerrostumista eri yhteiskunnallisten ryhmien välillä, eräänlaista luokitustaistelua ja -järjestelmää. (Bourdieu & Wacquant 1995, 39–40; ks. myös Bourdieu 1986, 248–252; Siisiäinen 2003, 209–210; Sulkunen 2006, 138–140.) Siten ryhmäjäsennyden tunnistaminen esiintyy yhteisenä *intressinä*. Bourdieu kirjoittaa ”riittävän syyn periaatteesta”, johon intressikin perustaltaan liittyy. Intressi on syy tai tarkoitus, jonka avulla on mahdollista esittää tai tehdä ymmärretyksi, miksi käytännöt tai instituutiot ovat sellaisia kuin ne ovat. Jos intressiä ei ole, asia on merkityksetön ja siten arvoton. (Bourdieu 1985, 50–51; 78; 1998; 131–133; Bourdieu & Wacquant 1995, 144–145.)

Bourdieu käyttää intressin synonyymina *illusio*-käsitettä.

”Tosiasiassa intressi-sanan alkuperäinen merkitys on hyvin tarkasti se, minkä annan illusio-käsitteelle. Se on sen myöntämistä, että sosiaalinen peli on tärkeä, että tapahtumilla on merkitystä peliin sitoutuneille, siinä mukana oleville. Intressin omaaminen on ”mukana olemista”. Se on osallistumista, sen myöntämistä, että pelaamisessa syntyvät ja pelaamisen synnyttävät panokset ansaitsevat tulla tavoitelluiksi. (---) Illusio on sellainen lumoutunut suhde peliin, joka on tulosta henkisten rakenteiden ja sosiaalisen tilan objektiivisten rakenteiden välisestä ontologisesta yhteensopivuudesta.” (Bourdieu 1998, 131.)

Bourdieu jatkaa, että intressien taustalla on yksilön ”pään ja ruumiiseen päntätty muoto”, jota hän nimittää ”pelisilmäksi”.

Mainonnan suunnittelun kenttä näyttäytyy varsin moninaisena. Siksi tutkimukseni teoreettinen viitekehys sisältää lukuisia aineksia, jotka ohjaavat empiiristä analyysia. *Lewinin kenttäteorian* sovellus on pyrkimys luoda kokonaiskuva kentästä ja sen jännitteistä mainonnan suunnittelun ydinryhmän, suunnittelijoiden, näkökulmasta. Krechin ja kumppaneiden (1962) mallin mukaan ryhmää voidaan tarkastella *systemisestä näkökulmasta*. Amerikkalainen sosiologi Talcott Parsons (1991(1951)) sovelsi avoimen systeemin mallia sosiaalisiin systeemeihin. Parsonsin mukaan yhteisö ottaa vastaan ympäristöltään vaikutteita, materiaalia tai tehtäviä (*input*), työstää niitä alasysteemeissään ja tarjoaa lopputuloksena erilaisia tuotteita ja tuloksia (*output*). Lewinin kenttäteoria on käyttäytymistieteellinen näkemys systeemisestä ajattelusta, kun halutaan tarkastella sosiaalisia ilmiöitä, systeemin osia ja kokonaisuutta. Ryhmällä on pyrkimys tasapainotilaan ja sen toimintakykyisyyttä on tarkasteltava muun muassa muiden toimijoiden asettamista ehdoista käsin.

*Systemiteoreettinen* lähestymistapa tarkoittaa ryhmän ymmärtämistä järjestelmänä, osajärjestelmänä ja niiden välisinä yhteyksinä. Ryhmä on järjestelmänä suhteessa ympäristöön. Ryhmä kokonaisuutena on muuttuvassa tilassa ja sen sisäinen dynamiikka ja suhteet ovat keskeisiä. Vuorovaikutus ja ryhmän jäsenten väliset suhteet ovat riippuvaisia kokonaisuudesta, ja koko ryhmäsystemi on suhteessa ympäristöön. (Ks. Juuti 2006, 270–272.)

Ensimmäisen tutkimuskysymys, mainonnan suunnittelijoiden tehtävien kartoitus, on kiinteässä yhteydessä siihen, millaisen aseman suunnittelijat ottavat. *Työnjaon ja tiimityön* käsitteet liittyvät toimiston sisäiseen järjestäytymiseen ja työskentelyyn ja edelleen suunnittelutyyleihin. *Vallan ja sosiaalisen pääoman* teoriat koskettavat havaintojani mainosalan yhteistyökäytännöistä ja ristiriidoista sekä kehystävät mainonnan suunnittelijoiden asemoitumista. Toisen tutkimuskysymyksen kohteena olevilla suunnittelijoiden työtä raamittavilla haasteilla voi nähdä merkitystä suunnittelijoiden osuuteen ja vastuuseen lopullisessa työssä. Lopulta kyse on *luovuusteorioiden* näkökulmasta siitä, millaisia kykyjä, haluja ja mahdollisuuksia suunnittelijoilla on toteuttaa luovuuttaan eli millaiseksi suunnittelijoiden osuus ja vastuu rakentuu.

### 3. Tutkimusasetelma, aineisto ja menetelmä

Tutkimukseni innoittajana on ollut Ville Voipion kirjoittama, syksyllä 2006 Mainostajien Liiton julkaisemana ilmestynyt teos *Pitsaus*<sup>58</sup> – markkinointiteesejä tuhansien järvisten maasta, jota varten Voipio haastatteli kymmenkuntaa arvostettua suomalaista markkinointigurua. Haastatellut työskentelevät mainostoimistoissa tai suurien suomalaisten yritysten markkinointijohdossa. Teos luotaa haasteita, joita markkinoinnin ammattilaiset työssään kohtaavat.

Tutkimus on aineistolähtöinen. En ole naulinnut ennalta teoreettista viitekehystä tai tutkimusasetelmaa, vaan valinnut näkökulman aineistonkeruun ja analyysin aikana. Olen halunnut saada tutkittavien, haastateltujen mainonnan luovien suunnittelijoiden, äänen kuuluville.

Haastateltujen rekrytoiminen oli melko helppoa, sillä suunnittelijat, osallistuivat tutkimukseeni mielellään. Haastattelut eivät edellyttäneet erityistä valmistautumista muilta kuin tutkijalta. Ainoastaan yhteisen ajan löytyminen oli paikoin ongelmallista. Tutkimuksen ensisijaisena aineistona on 10 ryhmähaastattelua, jotka on toteutettu syksyllä 2008 ja alkuvuodesta 2009. Aineistonkeruun menetelmänä on teema-haastattelu. Olen poiminut haastattelukysymyksinä toimivat väittämät Voipion teoksesta. Aineistonkeruun menetelmää esitellään tarkemmin alaluvussa 3.2.

Tutkimuksen menetelmät esitellään tämän luvun viimeisessä alaluvussa, 3.3. Tarkoitukseni on analyysiesimerkkien avulla selventää aineiston perkaamisen vaiheita ja pohdintojani kohti tutkimuksen keskeisiä havaintoja. Sosiologeja on joskus kritisoitu ”lähiluvun” menetelmästä, joka ei välttämättä ole kovin systemaattinen tapa tutkia aineistoa. Esimerkiksi Straussin ja Corbinin (1998) mukaan analyttisiä työkaluja tarvitaan aineiston analyysin edistämiseen, tarkkuuden ja kattavuuden todentamiseen. Teoreettisessa koodaamisessa voidaan lähteä liikkeelle yhden aineisto-otteen ominaisuuksien ja ulottuvuuksien tutkimisesta ja vertailla niitä käsitteellisesti aineiston muihin havaintoihin. Analyysissa edetäänkin yksityisestä yleiseen ja lopulta mallin tai mallien luomiseen. (Strauss & Corbin 1998, 87–89.)

---

<sup>58</sup> Pitsaus tarkoittaa mainostoimistokilpailutusta, mikä julkisille yrityksille on pakollista kahden vuoden välein. Yksityisellä puolella pitsaus käynnistyy usein, kun yritykseen tulee uusi henkilö vastaamaan markkinointiviestinnästä.

### 3.1 Ryhmähaastattelut ja muu aineisto

Tutkimukseni aineisto koostuu pääosin ryhmähaastatteluista. Tein 11 haastattelua, joissa kymmenessä osallistujia oli 3–4 ja yhdessä yksi.<sup>59</sup> Kokonaisuudessaan pääsin haastattelemaan 34:ää mainonnan suunnittelijaa. Käytin mainostoimistojen valikointiin *Corporate Imagen* tekemää mainostoimistotutkimusta, joka julkaistiin *Talentumin* kustantamassa, mainosväen suosimassa *Markkinointi & Mainonta* -julkaisussa maaliskuussa 2008. Lehdestä poimimani listan mukaisesti lähestyin kymmentä mainostoimistoa. Ensimmäisessä vaiheessa syys-lokakuussa 2008 haastatteluja kertyi yhdeksän. Yhteen toimistoon en saanut enää kontaktia puhelinsoittoni jälkeen. Mieltäni jäi kaihertamaan ajatus ”täydestä kympestä”. Lopulta lähestyin vielä kahta toimistoa, joissa molemmissa haastattelut järjestyivät tammi-helmikuussa 2009.

Soitin valittujen mainostoimistojen puhelinvaihteisiin kertoakseni tutkimuksesta. Aluksi tavoitteenani oli saada puhelimeen vastanneen henkilön sähköpostiosoite, jotta voisin lähettää varsinaisen haastattelupyynnön. Ajattelin, että tämä henkilö voisi lähettää viestini edelleen toimiston suunnittelijoille, ja yhteinen aika haastattelulle löytyisi. Suunnitelma toimikin hyvin muutamissa yhteydenotoissa. Haastattelupyyntöni suhtauduttiin myönteisesti. Muutamat puheluuni vastanneista lupautuivat lähettämään sähköpostilla toimistonsa henkilökuntalistan, josta poimin henkilöitä tehtävänimikkeiden perusteella sähköpostilla lähetettävää haastattelupyyntöä varten.

Haastattelut järjestyivät varsin helposti. Puheluuni vastannut henkilö kokosi ryhmän ja valitsi sopivan haastatteluajankohdan ehdotuksistani. Kun lähestyin suoraan suunnittelijoita, joku otti asian hoitaakseen ja pyysi kollegansa mukaan. Joissakin tapauksissa suunnittelijat vastasivat suoraan, mitkä ehdottamani ajat sopivat. Pienemmissä toimistoissa oli haasteellista saada muutama suunnittelija yhtä aikaa saman pöydän ääreen, koska suunnittelijoita oli vähän. En kokenut olennaiseksi selvittää, millaisia suunnittelijoita tutkimukseeni halusin; kun ryhmä koottiin jonkun aloitteesta, ryhmän jäsenet olivat lähes poikkeuksetta jo pitkään mainosalalla työskennelleitä.

Ajankohta haastatteluille tuntui kiireiseltä. Sähköpostiviestissäni kerroin kolmen lyhyen kappaleen verran tutkimukseni aiheesta. Harva haastatteluista muisti haastattelutilanteesta, mitä aihetta olin tutkimassa. Viimeisimmissä haastattelupyynnöissä kiteytin asiani muutama lauseeseen vähentääkseni vastaanottajien syventymisen tarvetta. Haastattelujen alussa kerroin muutamalla lauseella tutkimuksestani ja se tuntui riittävän taustatiedoksi ja -motiiviksi.

Haastattelutilanteet koettiin puolin ja toisin välittömiksi ja rennoiksi. Muutamat haastatteluista olivat aluksi huolissaan mahdollisista vaikeista kysymyksistä, mutta nämäkin ilahtuivat, kun heillä oli mahdollisuus puhua omista kokemuksistaan. Jännittyneisyys kuuluu lähinnä tutkijan puheenvuoroissa ensimmäisissä haastatteluissa. Kokemukseni mainosalalta miellettiin ainoastaan myönteiseksi. Suunnittelijat eivät kokeneet puhuvansa mainosalasta tietämättömälle tutkijalle vaan ennemminkin

---

<sup>59</sup> Haastattelin yhdessä toimistossa vain yhtä henkilöä, koska toimiston pienuuden vuoksi samaan pöytään ei ennättänyt kerralla useampi suunnittelija.

ymmärtävälle kollegalle. Tarkoitukseni ei varsinaisesti epäilty, vaikka jotkut haastateltavista vitsailivatkin tutkijan olevan naapuritoimiston palkkaama agentti. Mainostoimistoissa vierailee monenkirjavaa väkeä asiakkaista yhteistyökumppaneihin, joten alalla työskennelleenä tutkijana olemukseni sulautui vierasjoukkoon hyvin.

Haastattelut toteutettiin mainostoimistojen neuvottelutiloissa. Yhtä haastattelua varten matkustin junalla pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, muiden osalta siirtymät haastattelupaikalle olivat lyhyitä ja nopeita. Mainostoimistojen neuvottelutilat ovat varsin erilaisia. Toisissa istuimme rennosti pehmeillä sohvilla ja nojatuoleilla, useimmissa enemmän tai vähemmän ryhdikkäinä neuvottelupöydän ääressä. Monet tilat olivat arkisesti sisustettuja, mutta joissakin tutkija koki visuaalisia elämyksiä. Neuvottelutilat olivat hyvin eristettyjä ja mahdollistivat rauhallisen ja tuttavallisen keskustelutilanteen. Tiloissa ei rampannut haastattelun ulkopuolista väkeä. Haastateltavatkin olivat paria poikkeusta lukuun ottamatta rauhoittaneet tilanteen esimerkiksi sulkemalla kännykkänsä. Usein oli tarjolla virvokkeita ja pientä makeaa – osin varmaan haastateltavienkin iloksi.

Halusin toteuttaa haastattelut mahdollisimman vähillä teknisillä välineillä. Sain luvan nauhoittaa haastattelut. En kuitenkaan maininnut nauhoittamisesta haastattelupyynnössäni, koska halusin pitää pyyntöni yksinkertaisena ja nopeasti luettavana. Kukaan haastatelluista ei osoittanut epäroivänsä nauhoittamisesta, kun kerroin, että aineisto jää omaan käyttöni. Käytin ulkoista, puhelinneuvotteluihin tarkoitettua mikrofonia, jonka olin liittänyt kannettavaan tietokoneeseeni. Haastattelujen aluksi kerroin muutamalla sanalla tutkimuksestani ja tehtävästäni. Sen jälkeen kysyin kultakin taustatietoina iän, koulutuksen ja kokemuksen mainosalalta: kuinka monta vuotta he olivat työskennelleet mainosalalla ja miten pitkään nykyisessä toimistossaan. Ajattelin, että joillekin saattaisi olla kiusallista puhua henkilötiedoistaan ryhmässä, joten tarjosin myös mahdollisuutta vastata myöhemmin sähköpostilla. Kaikille kuitenkin sopi, että taustoista puhutaan haastattelutilanteessa. Olin tulostanut haastattelukysymykset paperille ja esitin ne kansioista samalla, kun luin ääneen. Muiden oli mahdollista pohtia kysymystä sillä välin, kun joku toinen oli äänessä. Lopetin nauhoituksen tavallisesti vasta, kun haastateltavat poistuivat tilanteesta jäädessäni tallentamaan nauhoitusta ja pakkaamaan tavaroitani. Näin nauhoille on tallentunut myös vapaamuotoista keskustelua.

Tein haastatteluista myös muistiinpanoja, mutta nauhoitetun aineiston avulla olen voinut vielä pohtia havaintojani haastattelutilanteista. Nauhoja kuuntelemalla tilanteiden tunnelma on helppo aistia ja palauttaa uudelleen mieleen. Lyhin nauhoitus kesti reilut 50 minuuttia ja pisin hieman yli 100 minuuttia. Keskimäärin nauhoitukset ovat kestoltaan 83 minuuttia. Haastatteluille varattiin pyytämäni puolitoista tuntia. Kahdessa tapauksessa sovimme haastattelun alussa, että karsin kysymyksiäni niin, että tunti riittää.

Nauhoitusten purkaminen sanatarkasti<sup>60</sup> aloitettiin jo haastattelujakson alussa. Myös purkujen tarkistus alkoi heti ensimmäisen valmistuttua. Näin pystyin

---

<sup>60</sup> Keskusteluanalyysioppaat (mm. Hutchby & Wooffitt 2008) ohjeistavat litterointimerkkien käytössä varsin yksityiskohtaisesti. Analyysimenetelmän valinta määrää, kannattaako puruissa merkitä esimerkiksi tauot ja niiden pituudet, puheen intonaatiot tai non-verbaaliset teot (Hutchby &

tarkistamaan ja hiomaan haastattelutekniikkaani vielä ensimmäisellä haastattelu-jaksolla sekä pohtimaan parannuksia haastatteluiden kulkuun. Haastattelutilanteet olivat innostavia. Yritin kahlita kielenkantojani, etten puhuisi haastateltavien päälle, kommentoisi tai tulkitsisi puhetta tarpeettomasti. Onnistuin mielestäni hyvin, vaikka lisäkysymyksiä esittäessäni puheeni takeltelee paikoin. Purettuna aineiston laajuus on 210 liuskaa 1,5 rivivälillä ja 12 pisteen peruskirjasimella.

En halunnut vaikuttaa ryhmäkeskusteluiden kokoonpanoon ennalta. Kaikissa haastatteluissa oli osallistujina sekä kirjoittavia että visuaalisia mainonnan suunnittelijoita. Jakauma on 18/16 kirjoittavien suunnittelijoiden hyväksi. Sukupuolen osalta asetelma ei ollut yhtä tasainen: miehiä oli mukana 25, naisia ainoastaan 9. Haastattelutilanteissa ammatillinen eriytyneisyys tai sukupuoli eivät tulleet erityisesti esille. Osanotto keskusteluun oli enemmän persoonakohtaista. Jotkut puhuivat rohkeasti ja arvostellen. Toiset taas odottivat rauhassa hiljaista hetkeä tai lupaa puhua. Useimmat haastatteluista loppuivat yhteistuumin annetun määräajan täytyttyä, mutta ainakin parissa tutkija joutui hienovaraisesti ilmoittamaan, että puoli-toistatuntinen oli ylittynyt jo reilusti.

Vaikka en ennalta esittänyt toiveita haastateltavien ominaisuuksista, on mielenkiintoista, että suurin osa haastatelluista on työskennellyt pitkään mainosalalla: keskimäärin 14 vuotta. Ja kun huomioin, että ainoastaan pari–kolme on työskennellyt alalla ainoastaan noin 3 vuotta, voin todeta, että sain haastatella erityisen kokeneita mainonnan suunnittelijoita.

Yleisesti ottaen haastateltavani olivat kovia puhumaan. Tutkijana sain kiinnittää huomiota siihen, että haluamani teemat ja kysymykset tulivat käsiteltyä. Nautin kohtaamisista haastateltavieni kanssa. Moni totesi haastattelun päätteeksi tuokion terapeutiseksi: oli mahdollisuus puhua omista kokemuksistaan jollekin aidosti kiinnostuneelle.

Tämän alaluvun lopuksi on paikallaan sanoa muutama sana haastatteluaineiston kattavuudesta. Tässä yhteydessä tarkoitan sillä lähinnä aineiston kokoon, edustavuuteen ja rajaukseen liittyviä seikkoja. Tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta pohdin tutkimuksen päätösluvussa (8).

Eskola ja Suoranta (1998) ohjeistavat, että aineiston koon määrittämiseen ei ole erityisiä sääntöjä, joita noudattamalla kattavuuden periaate täyttyy. Tutkimuksen tarkoitus ei ole kertoa aineistosta vaan kohdeilmiöstä. Tutkijan tehtäväksi jää arvioida, milloin aineistosta on riittävästi apua tutkittavan ilmiön tarkasteluun. Tällä kirjoittajat viittaavat laadullisen aineiston kylläntymiseen eli *saturaatioon*: uudet tapaukset, esimerkiksi haastattelut, eivät varsinaisesti tuota tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa tai kuvausta. (Eskola & Suoranta 1998, 60–62.)

Kirjoitin edellä, että päädyin tekemään yhdeksän haastattelun lisäksi vielä kaksi muuta haastattelua. Lisensiaatintutkielmani perusteella tavoittelin kymmentä haastattelua ja minua harmitti, etten saanut sitä kasaan jo ensimmäisellä haastattelu-jaksolla syksyllä 2008. Koska haastattelujen purku käynnistyi heti, huomasin pian, että tietyt lausumat toistuivat haastatteluissa kerta toisensa jälkeen. Kyllästymisestä tai laiskuudesta ei voi kohdallani puhua, sillä olisin mielelläni tehnyt haastatteluita niitä sen enempiä laskematta. Innostuin haastattelutilanteiden vuorovaikutteisuu-

---

Wooffitt 2008, x–xii; 69–87; ks. myös Alasuutari 1999, 165–188). Merkitsin tauot, mutta en niiden pituuksia. Kirjasin myös selkeät eleet ja teot, kuten naurahdukset. (Vrt. Alasuutari 1999, 168.)

desta. Haastatelluilta suunnittelijoilta saamani kannustuksen ja rohkaisun muisteleminen on auttanut jaksamaan silloinkin, kun olen epätoivoisesti yrittänyt ymmärtää usein varsin monitulkintaista tutkimuskirjallisuutta.

Vuodenvaihteessa 2008–2009 mediassa esiteltiin paloja uusimmista mainostoimistojen paremmuutta arvioivista tutkimuksista. Pari toimistoa mainittiin erityisinä ”nousijoina” – suunta oli toki nähtävissä jo aikaisemmissa tutkimuksissa. Ensimmäisen haastattelujakson aikana käynnistynyt osa-analyysi antoi viitteitä päätelmistä, jotka liittyivät suunnittelijoiden osuuteen lopullisissa suunnittelutöissä. Nämä päätelmät mielessäni lähestyin kahta nousijatoimistoa. Tammi-helmikuussa 2009 tehdyt kaksi viimeistä haastattelua vahvistivat, että olin menossa oikeaan suuntaan tulkinnoissani. (Vrt. Glaser & Strauss 1967, 71–73.)

Eskola ja Suoranta (1998, 64–65) toteavat, että laadullisen aineiston kasvataminen tarpeen mukaan tekee sen rajauksesta haasteellisen, sillä tutkittava ilmiö saa koko ajan uusia piirteitä. Oman aineistoni rajauksessa olen luottanut aikaisempaan kokemukseeni. Vuosien varrella lukemani tutkimuskirjallisuus sekä erityisesti tutkimusprosessin aikana jäsentynyt teoreettinen viitekehys ovat toimineet todisteena aineiston riittävydestä – ainakin tutkijalle itselleen. Menetelmäkokeilut ja haastatteluaineiston perusteellinen syväluke ovat tehneet haastateltuni lausumista ja haastattelutilanteiden vivahteista tutut. Onneksi myös luetun ymmärtäminen ja tulkinta on jalostunut tutkimusmatkani varrella.

Aineistoani varten olen joutunut ottamaan kantaa siihen, millaisia mainonnan tekijöitä haluan mukaan. Mainosalan ammattilaisten ja asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut ovat vahvistaneet, että Suomen luovimmat ja arvostetuimmat suunnittelijat työskentelevät parhaissa mainostoimistoissa. Olen etsinyt alaa koskevia kaupallisia tutkimuksia, joissa toimistoja on asetettu paremmuusjärjestykseen erilaisin menetelmin ja kriteerein. Yhteistä on, että kunkin tahon<sup>61</sup> tekemässä uusimmassa tutkimuksessa toimistojen kärkikymmenikkö on miltei sama. Haastateltavien rekrytoimiseksi lähestyin mainostoimistoja summittaisessa järjestyksessä. En mainitse haastateltavieni työnantajia nimeltä, mutta nämä toimistot ovat kussakin tutkimuksessa viidentoista parhaan joukossa. Tutkimusten tuloksia listaan liitteessä 1.

Paremmuuden lisäksi mukaan valikoituneille mainostoimistoille on yhteistä, että ne ovat suuria tai keskisuuria. Niissä työskentelee vähintään lähes 30 henkilöä ja vähintään hieman vajaa kymmenen suunnittelijaa. Maantieteellisesti mainostoimistojen parhaimmisto on keskittynyt pääkaupunkiseudulle ja pääosin Helsingin kantakaupunkiin. On oltava lähellä asiakkaita ja toisia sekä helposti saavutettavissa. Tämän on havainnut myös Alanen (2007), joka on tarkastellut muotoilupalvelujen sijaintia. Toisaalta kantakaupungin urbaani syke tarjoaa näköaloja trendien seuraamiseen. Alasen mukaan ilmiö kulttuurisesti latautuneiden taloudellisten toimintojen keskittymisestä jollekin tietylle alueelle on yleismaailmallinen (Alanen online 2007). Tämä pätee myös mainostoimistoihin.

Olen täydentänyt haastatteluaineistoani erilaisilla tilastoilla. Julkaistujen tilastojen lisäksi olen saanut mainostoimialaa koskevia lukuja esimerkiksi Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitosta. Yksityisiä tiedonantoja on kertynyt

---

<sup>61</sup> Suomessa mainostoimistojen paremmuutta tutkivat tilaustyönä ainakin Corporate Image Oy, IROResearch Oy, Taloustutkimus Oy ja TNS Gallup Oy. Tuloksia ei tavallisesti julkaista kokonaan tai edes osin, vaan raportit ovat maksullisia.

sähköpostikirjeenvaihdosta muutamien mainosalan ammattilaisten kanssa. Taustaineistona olen kahlannut läpi *Markkinointi & Mainonta* -julkaisuja (Talentum) vuosilta 2006–2009 sekä *Mainostaja*-julkaisuja (Mainostajien Liitto) 2003–2009.

### 3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä

Tutkimuksen haastattelujen menetelmä oli teemahaastattelu. Haastattelun aihepiiri oli kaikille sama, mutta kysymykset eivät olleet etukäteen tarkasti suunniteltuja eikä niiden järjestys ollut vakio (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 75; Hirsjärvi & Hurme 2008, 103). Haastattelu on tilanteena aina vuorovaikutteinen, minkä lisäksi teemahaastattelun avoimuus antaa haastateltaville mahdollisuuden puhua vapaasti tärkeäksi kokemista asioista (emt.; Eskola & Suoranta 1998, 86–89).

Haastattelun mainonnan luovia suunnittelijoita ryhmänä. Tutkimuskysymysteni valossa en edes harkinnut yksilöhaastatteluita. Ensinnäkin mainostoimistossa työskennellään pääosin ryhmissä. Näin ollen suunnittelijoiden kokemukset haasteista ovat osittain yhteisiä. Ryhmähaastattelussa jäsenillä on toisiinsa kontrolloiva vaikutus: ryhmä muodostaa haastattelutilanteessa yhteisen kannan vaikkapa ryhmätyön johtajuuteen liittyvistä haasteista. Toisaalta pyrkiessäni hahmottamaan suunnittelijoiden tehtävää ja asemaa, ryhmässä tuotettu puhe on omiaan jäsentämään ympäristöä, jossa suunnittelijat työskentelevät. (Vrt. Sulkunen 1990, 264–266; ks. myös Fontana & Frey 1994, 364–365.) Ryhmähaastattelun etuna mainittakoon mahdollisuus saada monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä nopeasti ja samalla kertaa (esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 63).

Kokosin teemarungoksi sitaatteja Ville Voipion *Pitsaus*-teoksesta. Tutustuin siihen vastailmestyneenä syksyllä 2006, kun tutkimukseni oli suunnitteluvaiheessa. Tunnistin markkinointigurujen teksteissä samankaltaisia kokemuksia, joita olin havainnut jo aikaisemman tutkimukseni aineistossa. Innostuin suorista ja rohkeistakin teksteistä. Valitsin tutkimukseni aiheeseen sopien reilut parikymmentä sitaattia ja kutsuin alkuvuodesta 2007 tuttuja mainonnan suunnittelijoita koolle keskustelemaan niistä. Tuo testihaastattelu vahvisti käsitystäni tutkimusaiheen valinnasta ja sitaattien sopivuudesta keskustelun virittäjiksi.<sup>62</sup> Esittelen käyttämäni rungon liitteessä 2. Olen jäsentänyt sitaatit toimiston sisäisen työskentelyn ja asiakasyhteistyön alle. Siten itse sitaatit eivät ole puhtaita teemoja, vaan pikemminkin keskustelualoitteita.

Täydensin teemarunkoa tarvittaessa lisäkysymyksillä, joita hahmottelin haastattelujen edetessä. Toisinaan sitaattien näyttäminen kirvoitti aitoja, ennalta suunnittemattomia puheenvuoroja. Monesti tarkensin ääneen lukemaani sitaattia – teemaa – muutamankin kerran. Eräs sitaateista kuului:

---

<sup>62</sup> Hirsjärvi ja Hurme (2008, 72–73) kirjoittavat esihaastatteluista, joiden tarkoituksena on testata haastattelurunkoa ja teemojen järjestystä, joita voidaan vielä esihaastattelujen jälkeen muuttaa. Eskolan ja Suorannan (1998, 89–90) mukaan esihaastatteluissa ei kannata käyttää pelkästään ystäviään. Testihaastatteluuni osallistuneet olivat entisiä ja nykyisiä työkavereitani, joita en tapaa vapaa-ajalla ja joiden kanssa emme rupattele henkilökohtaisista asioista.



”Rohkeus ja usko toisin tekemiseen ja oman tien kulkemiseen ovat tärkeitä ominaisuuksia. Sellaisia piirteitä sitä toivoo mainostajilta: se että sä uskal-lat olla oma itsesi.” (Markku Rönkkö Voipion teoksessa 2006, 104.)

Halusin kartoittaa suunnittelijoiden kokemuksia asiakkaiden ominaisuuksista, joten saatoinkin kysyä lisäkysymyksenä heidän näkemystään asiakkaiden ammattitaidosta (ks. Eskola & Suoranta 1998, 90). Kaikissa haastatteluissa ei voitu rajallisen ajan vuoksi käydä läpi kaikkia sitaatteja: sen sijaan useimmissa kaikki teemat tulivat käsiteltyä, sillä monet sitaateista olivat aihealueeltaan hyvin likeisiä.<sup>63</sup>

Ryhmähaastatteluja tehdessäni koin tekeväni monta haastattelua yhdellä kertaa. Pääosin keräsin aineistoa yhden, kahden haastattelun viikkovauhdilla. Yhtenä viikkona vierailin kolmessa mainostoimistossa. Puolitoistatuntiset tapaamiset olivat hyvin tiiviitä ja nopeakulkuisia, joten sama tahti koko aineistonkeruussa olisi ollut vaativa. Tunsin aiheelliseksi tutkailla tuntemuksiani kunkin haastattelukerran jäl-keen ja latautua huolella seuraavaan ainutlaatuiseseen tilaisuuteen.

Etunani haastattelutilanteissa oli oma kokemukseni mainosalalta. Tietämykseni alasta vapautti suunnittelijat puhumaan arkisin ilmaisin niitä sen kummemmin selittämättä. Aikaisemman tutkimukseni aineisto auttoi kokoamaan täsmällisen teemarungon. Haastattelutilanteissa tuli tunne, että tässä käsitellään suunnittelijoiden työn kannalta tärkeitä asioita. Haastatteluteknisesti haastateltavat olivat äänessä varsin hallitsevasti. Tutkijan haasteena oli määritetysti suunnata keskustelua seuraavaan teemaan. (Ks. esim. Alasuutari 1999, 151–155.)

Haastattelutilanteessa on tärkeää molemminpuolisen luottamuksen syntyminen. Nauhoitetusta haastattelun jälkipuheesta voi aistia, että suunnittelijoiden oli helppo puhua tutkijalle. Pyrin minimoimaan puheenvuoroni myötäelämisen osalta, ettei haastatelluille tulisi tunnetta ”liikaa puhumisesta” (ks. Eskola & Suoranta 1998, 94). Ihminen lienee omimmillaan, kun voi puhua itsestään ja henkilökohtaisista koke-muksistaan. Alasuutarin (1999, 152) mielestä ryhmähaastattelussa ”yksilöllisyys” jää sivuun – jopa tutkija voidaan sivuuttaa ryhmän jäsenten keskustellessa toistensa kanssa yhteisistä kokemuksistaan ja suhtautumisistaan. Tutkimukseni kannalta tällaiset tilanteet olivat antoisia. Vuorovaikutteinen tilanne paljasti suunnittelijoiden työn kannalta olennaisia kokemuksia työstä ja haasteista. Toisen puhe rohkaisi tai haastoi toista. Tämä asetti tutkijan taidot koetukselle. Alasuutarin (1999, 156) mukaan aineistoa tuleekin arvioida aina tietyssä tilanteessa syntyneenä.

Lähes kaikki haastatelluista suunnittelijoista työskentelevät helsinkiläisissä mainostoimistoissa. Tutkimukseni kannalta heidän synnyinseutunsa tai nykyinen kotipaikkansa on merkityksetön. Haastateltavani käyttävät puhuessaan alan termejä ja puhuvat ”helsinkiä”<sup>64</sup>. Haastattelujen purku tehtiin sanatarkasti – lainatessani aineistonäytteitä tutkimukseeni olen karsinut toistoa ja täytesanoja sekä paikoin

---

<sup>63</sup> Pohdin, teinkö käsitteellisesti teemahaastatteluja vai puolistrukturoituja haastatteluja. Eskola ja Suoranta (1998, 87) erottavat puolistrukturoidun haastattelun teemahaastattelusta. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47–48) taas näkevät teemahaastattelun juuri puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, joka on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Selvyiden vuoksi olen listannut mieleissäni olleet teemat liitteen 2 alkuun.

<sup>64</sup> Suunnittelijat käyttävät puhuessaan *nollapersoonaa*, esimerkkinä sitaatti suunnittelijan pohdinnasta hyvän suunnittelijan ominaispiirteistä: ”Mutta joskus se tavallaan, sen myös verhoon kiireeseen, kun ei oikeesti malta istuu sitä tuntii pitempään. Että *sä* tavallaan lähdet touhuamaan asioita, kun *sun* pitäis vielä miettiä tunti.” (Ks. Ison suomen kieliopin verkkoversio VISK.)

hienovaraisesti muuntanut sanottua ymmärrettävämmäksi (vrt. Alasuutari 1999, 84–86; myös Kvale 1996, 168–173).

### 3.3 Analyysin menetelmä ja käytäntö: grounded theory ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aikaisemman tutkimukseni perusteella oli jo varhaisessa vaiheessa selvää, että aineistollani on keskeinen osuus tutkimukseni teorianmuodostuksessa. Tämä edellytti, että aineistoa käytiin läpi systemaattisesti ja tarkasti. Pehdyin jo ennen aineistonkeruuta aineistolähtöiseen grounded theory -metodiin, jota on käytetty sosiaalitieteissä Suomessa ja maailmalla (mm. Tuomikorpi 2005; Mattila 2006). Esimerkkien perusteella se tuntui varteenotettavalta työvälneeltä myös oman aineistoni analyysiin.

Tutkimukseni laadullinen luonne oli ilmeinen, joskin Tuomea ja Sarajärveä (2002, 8) lainatakseni ”laadulliselle tutkimukselle löytyy ainakin 34 erilaista määritelmää”. Tarkoitukseni on ollut perehtyä mainonnan suunnittelijoiden työhön kokonaisvaltaisesti ja löytää uusia näkökulmia – ei todentaa hypoteeseja tai jo tunnettuja asioita (ks. esim. Raunio 1999, 278; myös Hirsjärvi & Hurme 2008, 22; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 164).

Tötön (2000, 25–33; 74–77) mukaan tutkimusotteen laadullisuus määritellään nykyään analyysitavan mukaan (ks. myös Raunio 1999, 27–28). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Näin ollen laadullisen tutkimuksen erottaa määrällisestä juuri suhde teoriaan: laadullinen tutkimus on ideoita – teorioita – tuottava, määrällinen taas teorioita testaava (Raunio 1999, 99; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97; Töttö 2000, 11).

Aineistolähtöisen analyysin kehittäjinä pidetään Barney Glaseria ja Anselm Straussia, joiden 1967 julkaisema *The Discovery of Grounded Theory* kiteyttää metodin perusajatukset. Metodien tai metodologian taustalla on ymmärrettävä tulkinnallinen tutkimusperinne ja *symbolinen interaktionismi*<sup>65</sup> (ks. esim. Glaser & Strauss 1967, 10–15). Symbolisen interaktionismin perusoletukset soveltuvat tutkimukseenikin: ensinnäkin tutkimuskohteen kannalta suunnittelijoiden tarkasteleminen vuorovaikutuksellisenä ryhmänä ja toisaalta tutkijan aikaisempi kokemus tutkitavasta alueesta symboliikan ymmärtämiseksi ja tulkintojen tekemiseksi.

Glaserin ja Straussin (1967) pyrkimyksenä oli kyseenalaistaa perinteiset teoriat. He näkivät aineistolähtöisen analyysin keinona uusien sosiaalitieteellisten teorioiden kehittämiseen. Tähän päästäisiin *nelivaiheisella jatkuvan vertailun metodilla*: aineiston koodausta ja analyysia tehdään samanaikaisesti, ja koodattua tapahtumaa verrataan aiemmin samoin koodattuihin. Toisessa vaiheessa jo muodostettuja käsitteitä, luokkia, yhdistetään. Kolmannessa vaiheessa käsitejoukkoa ikään kuin rajataan: vertailu tapahtuu teorian ja käsitteiden välillä. Viimeisenä vaiheena kirjoit-

---

<sup>65</sup> George Herbert Meadin (1950(1934)) ajatuksia pidetään symbolisen interaktionismin perustana, tosin käsitteenä se on Herbert Blumerin (1998(1969)) tunnetuksi tekemä.

tetaan itse teoria. Teorian tuottamiseen edetään induktiivisella päättelyllä. (Glaser & Strauss 1967, 21–22; 105–115.)

Sittemmin Glaser ja Strauss lähtivät tahoillaan kehittämään ja täydentämään metodia ajautuen lopulta erimielisyyksiin. Glaser (1978) halusi säilyttää analyysi-prosessin alkuperäisen aidon induktiivisen päättelyn ja otti tutkijan henkilökohtaisen työskentelyn tarkastelun kohteeksi. Hän painotti, että tutkijan tulisi pitäytyä tutkimusaihetta koskevan kirjallisuuden lukemisesta analyysin aikana ja korosti tutkimuskohteen aidon ”äänen” kuulemista. Strauss (1990) totesi yhteistyössä Juliet Corbinin kanssa, ettei tutkijan näkökulmaa voi sivuuttaa. Tutkijalla voi ja saa olla aikaisempaa tietoa tutkimuskohteestaan, ja siten teorian muodostaminen tapahtuu induktiivis-deduktiivisesti. (Strauss & Corbin 1990, 41–47; ks. myös 75–95.)

Vastakkainasettelua käytiin siis tutkijan subjektiivisuus-objektiivisuusakselilla. Puhtaassa aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmilla tiedoilla tai teorioilla ei saisi olla merkitystä analyysin tekemiselle tai lopputulokselle. Glaseria ja Straussia (1967) kohtaan suunnattu kritiikki koskee juuri puhtaan empirian merkityksen korostamista teorian luomisessa. Tutkijana en olisi voinut pyyhkiä pois laajaa tietämystäni ja kokemustani mainosalasta ja sen ilmiöistä. En myöskään voinut sivuuttaa aikaisemman tutkimukseni antamia vihjeitä mahdollisista hypoteeseista tai Voipion (2006) teoksesta poimimieni sitaattien ohjausta ryhmähaastattelujen sisältöön. Tiedostin lisäksi, että grounded theoryn mukaista metodologia soveltaessani olisi syytä selvittää, käytäntö aineistooni straussilaista joustavaa induktiivis-deduktiivista vai glaserilaista puhtaan induktiivista lähestymistapaa.

Aineistolähtöisen tutkimuksen toteuttamista on pidetty hankalana. Tutkija on jo vaikuttanut tuloksiin valitsemalla tutkimusasetelman, menetelmän ja käsitteet. Ongelmia voidaan välttää teoriasidonnaisella analyysillä, jossa tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus uusien näkökulmien löytämiseksi. Tällöin edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaan mukaan esimerkiksi jo tiedettyjä luokituksia. Analyysiprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99; myös Grönfors 1982, 148–151.)

Edellä kirjoittamassani on kyse abduktiivisesta päättelystä, eräänlaisesta induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn välimuodosta. Siinä teorianmuodostus voi edetä aineistosta löydetyn johtolangan varassa mahdollistaen tutkimusaiheeseen liittyvät tieteelliset löydökset. Abduktiivisen päättelyn avulla tutkija voi intuitiivisesti keskittyä sellaisiin havaintoihin, joiden uskoo avaavan uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen ja tuottavan uutta teoriaa. (Grönfors 1982, 33–37; ks. myös Raunio 1999, 307.)

Koska työskentelen mainosalalla, olen tutkijan roolissa joutunut erityisesti pohtimaan aikaisemman tiedon ja aineistoni suhdetta. Tässä mielessä valitsin straussilaisen suhtautumisen kohdeilmiön tuttuuden vuoksi. Intensiivisen tutkimusprosessin aikana olen ollut työpaikalta ja -yhteisöstä vapaana, joten olen saanut tarvittavaa eettistä etäisyyttä tutkimuskohteeseen. Silti en ole pitäytynyt mainosalan seuraamisesta ja hyödyllisistä kontakteista läheltä tutkimuskenttää. Olen myös noudattanut Glaserin ja Straussin (1967, 251–254) kehotusta käsitellä tutkimuskohdetta sivuavia viestejä, keskusteluja ja muuta materiaalia kuten varsinaista tutkimusaineistoakin.

Strauss ja Corbin (1990, 24–26) korostavat grounded theory -linjauksessaan analyysiprosessin systemaattisuutta, avoimuutta ja joustavuutta. Tavoitteena on uskottavan käsitteistön luominen ja käsitteiden välisten suhteiden määrittäminen. Käsitteille tulisi löytyä useita kytkentöjä (ks. Strauss & Corbin 1990, 143–145; 1998, 22). Strauss ja Corbin suosittavat *konditionaalisen matriisin (conditional matrix)* – koodausparadigman – luomiseksi kolmivaiheista koodausta. *Avoimessa koodauksessa (open coding)* aineisto pilkotaan osiin, esimerkiksi purettua aineistoa käydään läpi rivi riviltä etsien yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Koodit ovat ominaisuuksien (*concepts*) otsikoita; jatkuvan vertailun periaatteella samankaltaisia ominaisuuksia yhdistellään ja niistä saadaan muodostettua ja nimettyjä kategorioita. Toisessa, *aksiaalisen koodauksen (axial coding)* vaiheessa aineistoa järjestetään uudella tavalla vertaillen kategorioita ja etsien niiden välisiä kytkentöjä esiintymisyhteys huomioiden. Viimeisen, *valikoivan koodauksen (selective coding)* tavoitteena on löytää ydinkategoria koko käsitejärjestelmälle ja näin selvittää tutkimusongelman kannalta ilmiön olennaiset piirteet – pelkistäen saada vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Strauss & Corbin 1990, 57–74; 96–142; ks. myös 1998, 101–161.)

Raunion (1999, 307–308) mukaan grounded theory -metodia sellaisenaan ei useinkaan sovelleta laadullisen aineiston käsittelyyn. Teorian ja käsitteiden muodostaminen aineistopohjaisesti on nähty haasteelliseksi. Aineiston perinpohjainen seulominen ei synnytä eikä kehitä teoriaa, vaan tutkijan vastuulla on ”keksiä” teoria (Töttö 2000, 42). Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan grounded theory soveltuu inhimillisen kokemusten säännönmukaisuuksien tutkimiseen siinä missä esimerkiksi tapahtumien rakenneanalyysi. Metodologisesti kysymys on valitun metodin sopivuudesta, kun etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Fundamentaalisesti katsottuna tutkimuksen aineistonkeruuta ja analyysia ei voi irrottaa tutkimuksen ontologisista lähtökohdista. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 71.) Laadullinen tutkija tekee aineistostaan tulkintoja ja on siten vastuussa myös metodologisista seikoista.

Ryhmähaastattelun analyysi eroaa monessa mielessä yksilöhaastatteluiden analyysistä. Tilanteet ovat keskustelunomaisia, mutta haastateltavat puhuvat päällekkäin ja tarttuvat toistensa puheenvuoroihin suunnaten keskustelua aiheesta toiseen. Varsinaista vuoropuhelua on vähän, mikä vaikeuttaa aineiston jäsenystä. Puheenvuorot ovat pitkiä ja sisältävät useita teemoja. (Sulkunen 1990, 266; 276; 281.)

Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista, että tutkimusprosessi suuntaa tutkijan ajattelua uudella tavalla. Haastatteluja purettiin sitä mukaa, kun niitä tehtiin. Päätin lähteä kokeilemaan Straussin ja Corbinin (1990) kolmivaiheista koodausta neljään purettuun ja tarkastettuun haastatteluun. Vein tekstit samaan Word-dokumenttiin ja ryhdyin etsimään ominaisuuksia rivi riviltä. Tein alleviivauksia ja korostuksia sähköisesti ja järjestelin haastatteluja teemoittain. Osa teemoista hahmottui haastattelun teemarungon mukaisesti. Haastatteluissa palattiin myös jo käsiteltyihin teemoihin, joten järjestelytyötäkin riitti. Tässä vaiheessa päätettäväksi tuli analyysin yksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai kokonainen kappale (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112). Otin yksiköksi mielekkään ajatuskokonaisuuden, joka saattoi sisältää yhden tai useamman lauseen.

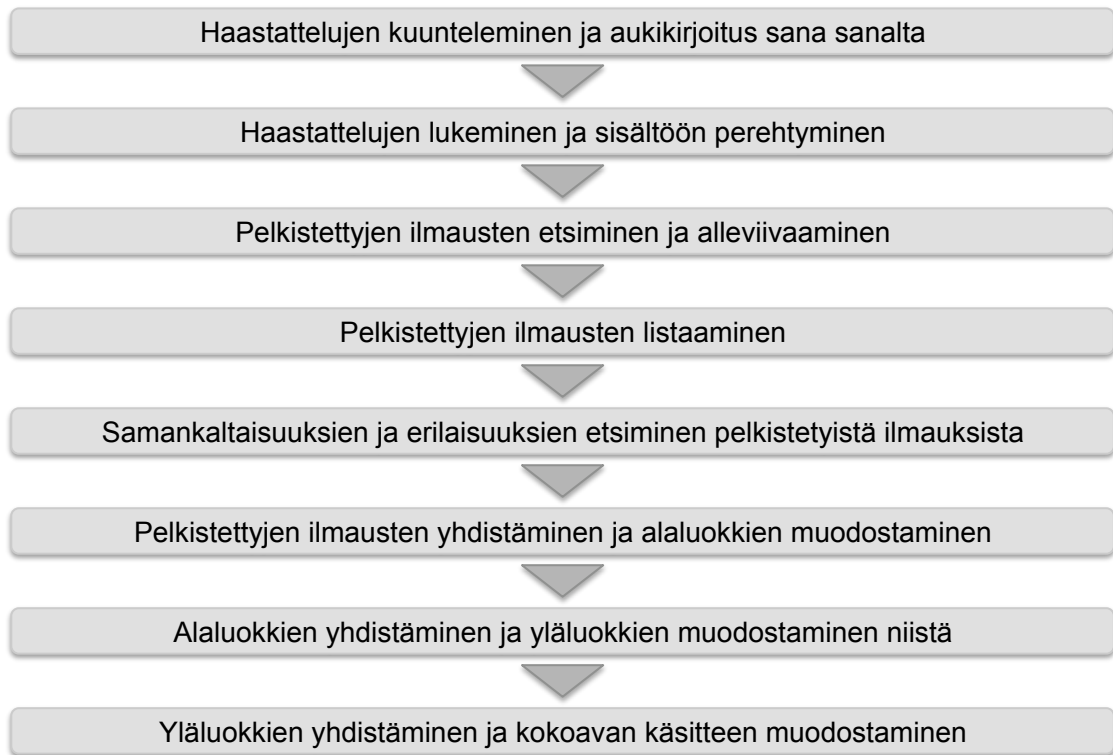
Taulukko 1. Esimerkki aineiston avoimesta koodauksesta yläkategorian ”Suunnittelu-ryhmässä syntyvät ilmiöt” muodostumisessa.

LAUSEET	OMINAISUUS JA KOODI	ALAKATEGORIA JA KOODI
L630: ”Kyllä mulla on ollut sellasiakin projektijohtajia joskus, joita ei vaan oikeesti oo kiinnostanut tavallaan se mainossuorite millään lailla. Ett ne saatto sit siellä asiakkaan ala-aulassa tai just taksissa kattoo, että mitäs te pojat ootte nyt tehny. Mut kyl siitä tulee itellekin vähän semmonen fiilis sit, että miks sä tänne tulit edes... mut kyllä esimerkiks täällä paikassa kaikki on sillä tavalla kiinnostuneita siitä ja innoissaan, ett halutaan näin olla osallisena tekemisissä...”	Kokemus projektijohtajasta (A131) Näkemys nykyisestä johtamisesta (A132)	(Projekti)johtamisen merkitys (A13)
L578: ”Ja tässäkin nyt meilläkin, tää luovan johtajan malli, niin kyllä siinä niinku luova johtaja ja projekti-johtajakin on tiennyt useamman päivän ajan, että missä päin mennään. Ja niinku osannu ohjata sitä tekemistä on oikeeseen suuntaan sillain. En oo joutunut kyllä meneen sillain epäuskosena niinku omaan työhön, niin sitä esittelemään.”	Kokemus osallistamisesta (A143) Vastuun ottaminen (A172)	Työnjaon ilmiöt (A14) Yhteistyökyky toimiston sisällä (A17)
L586: ”Ei tää siis sitä tarkoita, että meidän kaikki prosessit on nykyään pelkkää tappelua siis suinkaan. Mutta se on semmonen omanlaisensa päätös, että tota jossain vaiheessa antaa periksi sille, että joku muu päättää näistä viidestä ideasta, ett mitkä kolme on parasta.”	Kokemus ryhmä-dynamiikasta (A171)	

Työstin osa-aineistoani vimmallalla vaipuen välillä epätoivoon koodiviidakossa – en ole numeroihmisiä. Suuntasin sinnikkäästi kohti aksiaalista koodaamista Straussin ja Corbinin (1990) viitoittamalla tiellä. Koodasin, vertailin ja palasin taas alkuperäisten lauseiden pariin. Kahlasin läpi laadullisen aineiston menetelmäkirjallisuutta ja etsin ulospääsyä ahdingostani. Valikoivan koodauksen vaiheessa tunsin olevani jo voiton puolella. Mutta miten ikinä voisin päätyä lähellekään minkäänlaisen mallin muodostamista?<sup>66</sup>

Avukseni tuli Tuomen ja Sarajärven (2002, 110–115) esittelemä Milesin ja Hubermanin (1984) *aineistolähtöinen sisällönanalyysi*. Siinä aineistoa käsitellään karkeasti kolmessa vaiheessa: 1) pelkistäen, 2) ryhmitellen ja 3) teoreettisia käsitteitä luoden. Kirjoittajat ovat tiivistäneet analyysin yhdeksään kohtaan.

<sup>66</sup> Garfinkel (1984, 77–79) on kirjoittanut, että aineiston ja sen tulkinnan tai merkityksen välillä on etäisyys, joka tulee ylittää analysoinnin eli tulkinnan avulla.



*Kuvio 5.* Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).

Milesin ja Hubermanin malli tuntui käytännönläheiseltä. Koko prosessin voi kiteyttää kansanomaisestikin: analyysi nojaa ihmisten luontaiseen taipumukseen etsiä merkityksiä, ihmismielen kykyyn teemoitella sekä arkipäiväiseen haluun ryhmitellä ja kategorisoida. Mallissa korostetaan tutkijan intuition merkitystä, ja varoitetaan väärin tulkintojen vaikutuksesta tuloksiin analyysin eri vaiheissa. (Miles & Huberman 1984, 215–230.)

Havainnollistaakseni analyysiani olen poiminut yhden esimerkin kuvaamaan väylää yhdistävän luokan muodostamisessa, kun olen etsinyt vastauksia suunnittelijoiden tehtävään. Tuomen ja Sarajärven (2002, 112) ohjeistamana jatkoin sähköistä ”koodausprosessiani” – palasin taas uudelleen alkuun etsiäkseni pelkistettyjä ilmauksia alkuperäisistä muutaman lauseen ajatuskokonaisuuksista. Pelkistetyt ilmaukset kokosin samaan Excel-dokumenttiin. Tämän tehtyäni loppujen ensimmäisen haastattelujakson haastattelujen purut olivat valmistuneet ja siirryin tarkastamaan niitä. Sen jälkeen ryhdyin pelkistämään myös niiden sisältöä ja analysoimaan koko aineistoa, jonka olin ensimmäisellä haastattelujaksolla kerännyt.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

ALKUPERÄISILMAUKSET	PELKISTETTY ILMAUS
"Ett siinä mielessä allekirjoitan tuon kyllä, että jos mainontaa tehään, niin tavoitteena on pitkäjänteinen tota... menestys. Ett tavallaan se, että mille pohjalle se mainonta rakentuu, niin kyllä sen pitää olla pysyvää siinä mielessä, että se lähtee siitä tuotteesta."	Näkemyks mainonnan tavoitteesta
"Jos mainostoimisto onnistuu siitä tuotteesta löytämään sen jutun, miksi kannattaa useista kilpailevista tuotteista valita juuri tämä ja jotenkin kiteyttämään sen ja saamaan sen niinku ihmisten mielissä läpi. Sehän on juuri niinku ideaalitalanne, sitä vartenhan mainostoimistot on aikanaan perustettu, että ne juuri tätä tekis."	Kokemus menestystekijän löytämisestä
"Kylhän tää sitä on, että meidän koko bisnes perustuu siihen, ett meidän asiakkaat menestyis paremmin. Mut toisaalta, kyllä me lähetetään laskujakin siitä."	Näkemyks mainostoimiston intresseistä

Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin samaa aihetta koskevat ilmaukset yhdistävän alaluokan alle. Toisinaan alaluokkien täsmällinen nimeäminen oli hankalaa ja maiskuttelin vaihtoehdosta toiseen. Joskus nimet löytyivät vivahteikkaan alkuperäisilmauksen avulla. Ilmausten tiivistäminen alaluokiksi auttoi hahmottamaan tutkimukseni rakennetta.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Näkemyks mainonnan tavoitteesta Kokemus menestystekijän löytämisestä Näkemyks mainostoimiston intresseistä	Menestyksen tavoittelu
Mainostoimisto toppuuttelee asiakasta Näkemyks suunnittelijan asiantuntijuudesta Kokemus asiakkaan suhtautumisesta	Vastuullinen toiminta
Kokemus asiakkaan ongelmasta Asiakas haluaa viestiä liikaa asioita Asiakkaan briiffi kyseenalaistetaan	Ytimen löytäminen

Aineiston ryhmittelyn jälkeen jatkoin aineiston työstämistä käsitteellistämällä. Tässä vaiheessa aineistosta valikoidaan tutkimuksen kannalta olennainen. Keksi-

mäni alaluokat ryhmittelin yläluokiksi ja edelleen yhdistelyn periaatetta noudattaen pääluokiksi.

*Taulukko 4.* Aineiston käsitteellistämässä muodostettu yhdistävä luokka.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Menestyksen tavoittelu Vastuullinen toiminta	Asiakkaan menestyminen	Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen	Suunnittelijoiden näkemykset tehtävästään
Ytimen löytäminen	Toimeksiannon kiteyttäminen		

Aineiston käsitteellistämistä jatketaan niin kauan kuin mahdollista: empiirisestä aineistosta liikutaan koko ajan tulkinnan ja päättelyn avulla lähemmäksi teoreettisempaa näkemystä ja tutkimustehtävän ratkaisemista. Jo luotuja käsitteitä verrataan alkuperäisaineistoon grounded theory -metodin jatkuvan vertailun periaatteen kaltaisesti. Tutkimuksen tuloksissa kuvataan aineiston teemat ja muodostetut käsitteet sisältöineen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–115; ks. myös Dey 1993.)

Straussilaisen grounded theoryn soveltaminen jäi siis neljän ensimmäisen haastattelun koanalyysiin. Sen keskeinen anti koko analyysille on jatkuvan vertailun sekä tietoisien päättelyn korostaminen. Tätä olen pitänyt ohjenuoranani loppuun asti, vaikka vaihdoin analyysimenetelmää kokeiluvaiheen jälkeen. Ala-, ylä- ja pääluokkien hahmottamista ja nimeämistä helpotti analyysin ja tutkimuskirjallisuuden lukemisen samanaikaisuus. Erityisesti yhteistyöhön liittyvien luokkien nimeäminen on saanut vaikutteita systeemiteoreettisesta ajattelusta. Tutkimukseni alalukujen ja jaksojen otsikointi nojaa lähes säännönmukaisesti nimeämiini luokkiin.

Aineiston analyysin loppuvaiheessa vuorovaikutuksen käsite alkoi vaatia erityistä merkityksellistämistä. Kotikirjastosta oppaakseni löytyi Arja Jokisen, Kirsi Juhilan ja Eero Suonisen teos *Diskurssianalyysi liikkeessä* (1999), joka johdatti diskurssi-analyyttisten työkalujen pariin. Kirjoittajat ovat jakaneet diskurssianalyysin *responsiiviseen* ja *retoriseen*. Edellisessä tarkastellaan vuorovaikutusta prosessina, jälkimmäisessä merkitysten tuottamista – ei asioita sellaisenaan vaan niiden argumentointia. Jokisen (1999b, 127) johdattamana tartuin Billigin (1987) teokseen ja havaitsin argumentoinnin kaksi puolta: argumenttien kehittelyn ja argumentoinnin ihmisten välisenä kommunikaationa.

Jokinen (1999) toteaa retorisiin keinoihin viitaten, että kyse ei ole kaunopuheisuudesta. Hän jatkaa, että retorisen analyysin tulisi esittää erilaisia suostuttelun ja vakuuttelun keinoja. Kyse on selontekojen tekemisestä todeksi. Kirjoittaja tähdentää, että retoriikan erityinen ero diskurssien tutkimiseen on lausumien muotoilussa, kun taas diskurssianalyysi kytkeytyy tiiviimmin esimerkiksi kulttuuristen merkitysten tuottamisen tarkasteluun. (Jokinen 1999, 47.) Retorisessa diskurssianalyysissä argumentointia pohditaan toiminnan näkökulmasta. Argumentointi tähtää usein oman aseman puolustamiseen toisen asemaa heikentämällä. (Jokinen 1999b, 127.) Jokinen (1999b, 132–155) kirjoittaa, että vakuuttavan retoriikan keinot liittyvät joko väitteen esittäjään tai esitettyyn argumenttiin. Alaluvun 6.1 analyysissä olen pyrki-



nyt hyödyntämään molempia tarkastelutapoja. Väitteen esittäjään liittyviä retorisia keinoja Jokinen mainitsee neljä: 1) etäännyttäminen omista intresseistä, 2) puhujakategorioilla oikeuttaminen, 3) liittoutumisasteen säätely sekä 4) konsensuksella tai asiantuntijan lausunnolla vahvistaminen. Tosiasioihin vetoaminen, kategorisointi, narratiivien hyödyntäminen ja metaforat liittyvät argumentin vakuuttamisen keinoihin.

Tutkimuskirjallisuudessa vuorovaikutuksessa syntyviä merkityssysteemejä on nimitetty sekä diskursseiksi (esim. Foucault 2005) että tulkintarepertuaareiksi (esim. Burman & Parker 1993; Potter & Wetherell 1987). Foucault'n mukaan diskurssit ovat asenteita ja mielipiteitä, jos nämä muodostavat sellaisia tiedon rakenteita, joiden kautta ihmiset toimivat. Diskurssi koostuu useista lausumista, joista muodostuu ”diskursiivinen muodostelma”. (Foucault 2005, 46–56.) Hallin (1999) näemyksen mukaan ”diskurssi on yksinkertaisesti koherentti tai rationaalinen puheen tai kirjoituksen kokonaisuus; puhe tai saarna”. Hänelle diskurssi on ryhmä lausumia, jotka tarjoavat kielen, jonka avulla tietoa voidaan representoida. Diskurssi mahdollistaa samalla tietyn tavan ja rajoittaa muita näkemisen tapoja. (Hall 1999, 98; vrt. Bourdieu 1985, 92–104.) Tulkintarepertuaarit voi nähdä esimerkiksi diskurssien synonyymina tai alalajina. Jokiseen ja Juhilaan (1999, 56–66) viitaten asiaa voi tarkastella akselilla *tilanteisuus-kulttuurinen jatkumo*. Juhila (1999, 175–176) kirjoittaa myös *episteemisestä* ja *ontologisesta* tavasta tutkia puhetta. Episteemisessä mallissa kiinnitytään puheen ja tekstien tuottamisen tilanteeseen. Ontologisessa tarkastelussa tilanteiden taustalta etsitään esimerkiksi instituutioiden ja valtarakenteiden merkitystä puheen tuottamisessa.

Lohkaisin aineistostani osan retorisen analyysin soveltamista varten, sillä olin kiinnostunut siitä, miten mainonnan suunnittelijat kuvaavat vuorovaikutusta ja tuottavat samalla puheessaan erilaisia asemia. Rajattu aineisto sisältää pääosin suunnittelijoiden kokemuksia haasteista. Esittelen retorista analyysia ja asemoitumisen pohdintoja tarkemmin luvussa 6.

## 4. Mainostoimistokulissi ja suunnittelutyön perusta

Merkittävä määrä markkinoinnin asiantuntemusta on kasaantunut juuri mainostoimistoihin. Näissä markkinointiviestintää suunnittelevat ovat näköalapaikalla voidessaan tutustua asiakkaiden kautta laaja-alaisesti eri toimialoihin ja toimintatapoihin. Kun etsin mainostoimistoja Helsingistä, internetin yrityshakemistohaku<sup>67</sup> tuotti yli 900 tulosta. Hakutulokset kolminkertaistui, kun valitsin alueeksi koko Suomen. Yritykset kuvaavat toimintaansa sellaisilla kiteytyksillä kuin ”täyden palvelun mainostoimisto” ja ”ennakkoluuloton uuden markkinoinnin suunnittelu-toimisto”. Luvut ilmentävät, että Suomessa on melkoinen joukko mainostoimistoiksi *itseään kutsuvia* organisaatioita. Lähes poikkeuksetta kaikki toimistot ilmoittavat tekevänsä mainontaa, tarkemmin sanottuna ”asiakkaan markkinointitilanteen ymmärtävää kokonaisvaltaista kaupallista viestintää”. Todellisuudessa monet toimijoista ovat yhden tai muutaman henkilön yhteenliittymiä.

Tutkimukseni kohteena oleva mainosala on suppea: toimistoja on korkeintaan muutamia kymmeniä. Siten piirit ovat pienet ja ihmiset tuntevat toisensa. Mainostoimistojen kahvipöytäkeskusteluissa ruoditaan naapuritoimistojen ja niiden suunnittelijoiden mainetta. Alan ammattilaisilla on usein voimakas näkemys, missä parasta mainontaa tehdään. Tämä näkemys ei juurikaan poikkea mainostoimistojen paremmuutta mittaavien tutkimusten tuloksista. Olen päivätyössäni mainostoimistossa osallistunut näihin keskusteluihin tai ollut tahtomattainkin niitä kuulemassa. En siis ollut vaille ennakkokäsitystä alalla vallitsevista arvostuksista, kun lähestyin tutkimukseen valitsemiani mainostoimistoja ja niiden suunnittelijoita.

Tässä luvussa luon ensiksi katsauksen mainosalan perustaan ja luonteeseen. Tarkasteluni keskiössä on nykyaikaisten mainostoimistojen toiminta. Sen jälkeen esittelen mainostoimistoissa työskentelevien ammattinimikkeitä ja mainostoimistoa työympäristönä. Varsinainen analyysi alkaa alaluvusta 4.3. Analysoin, mitä ovat ne tehtävät, joita haastatteleman mainonnan suunnittelijat työsaralleen ottavat. Mainostoimistojen tehtävä on puhuttanut niin alan mediassa, seminaareissa ja todistamissani asiakaspalavereissa. Puheenaihe on sama ja toistuu joka vuosikymmen. Mainostoimistoilla on tapana kertoa, että asiakasyritysten päättäjien luokse – kulmahuoneisiin – on vaikea päästä. Ja vaikka päästäisiinkin, niin näiden päättäjien näkökulma on suppea. Markkinointia ei kaikissa yrityksissä arvoteta kovin korkealle. Harvoissa yrityksissä markkinointijohtaja kuuluu johtoryhmään. Asiakkaat taas peräänkuuluttavat mainostoimistoilta strategista kumppanuutta ja toivovat kovan luokan osaamista liikkeenjohdollisissa kysymyksissä. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kuka mainokset suunnittelee, joten analysoin tehtäviä suunnittelijoiden

---

<sup>67</sup> <URL:<http://www.suomenyritykset.fi>> [viitattu 31.10.2009].

kokemana. Luvun päätteeksi kuvaan lyhyesti, millaisissa kokoonpanoissa näitä tehtäviä mieluiten suoritetaan.

## 4.1 Toimialan perusta ja luonne

Nykyisten mainostoimistojen esikuvat sijoittuvat 1800-luvun puolivälin Yhdysvaltoihin. Suuryritysten kasvu ja massatuotemerkit kuten Coca-Cola ja Heinz loivat tilaisuuksia ja tarvetta ulkoisille markkinointipalveluille.<sup>68</sup> Mainostoimistojen alkuperäinen tehtävä oli mainostilojen välittäminen. Varsinaisen mainonnan historian alkuvuosikymmeniksi mainitaan kuitenkin vuodet 1890–1925. Tällöin mainostoimistot alkoivat myydä asiakkailleen asiantuntijapalveluita ja erilaisia mainonnan muotoja. (Leiss ym. 1990, 153; Malmelin 2003, 24–25.)

1900-luvulle tultaessa mainostoimistosta tuli ”täyden palvelun” toimistoja ja niihin palkattiin markkinoinnin, suunnittelun ja kirjoittamisen erityisosajia. Mainosviestit ponnistivat kuitenkin itse tuotteesta: Kodakin ”Press the button, we do the rest” välitti kaikessa yksinkertaisuudessaan ja hienoudessaan lähinnä tuot ominaisuuksia. Mainontaa tutkinut ryhmä Leiss, Kline ja Jhally kutsuvatkin mainonnan historian ensimmäistä ajanjaksoa *tuoteorientoituneeksi* vaiheeksi (*The Product-Oriented Approach*). (Leiss ym. 1990, 135–137; 153; ks. myös Malmelin 2003, 24–25.)

Mainonnan historian toisessa ajanjaksossa, *tuotesymbolivaiheessa* (*Product Symbols*) 1925–1945, mainoksissa alkoi esiintyä pelkän tuotteen sijaan mielikuvallisia tilanteita. Tuotteisiin pyrittiin liittämään myönteisiä asioita, joiden uskottiin houkuttavan kuluttajia ja koskettavan kuluttajien arvostuksia. (Leiss ym. 1990, 153–154.) Mainonnan kehittymiseen vaikutti suuresti median kehittyminen. Radio ja televisio toivat mainokset yhä useamman ulottuville. Yhdysvallat oli edelleen edelläkävijänä: ensimmäinen radiomainos – tai sponsoroitu viesti – lähetettiin vuonna 1922 ja televisiomainos 1941.<sup>69</sup> Televisio vauhditti mainonnan visualisoitumista ja sen myötä myös lehti-ilmoituksista tuli entistä näyttävämpiä. (Malmelin 2003, 25–26.)

Kolmatta mainonnan historian ajanjaksoa kutsutaan *personointivaiheeksi* (*Personalization*). Toisen maailmansodan jälkeen, 1945–1965, mainonnassa alettiin keskittyä kuluttajiin ja mainoksia suunnata määritellyille kohderyhmille. Varsinainen perusta vielä nykyäänkin yleiselle segmenttijaattelulle muodostui *markkina-segmentoinnin* (*Market Segmentation*) aikakaudella 1965–1985. Ajanjakso painotti

<sup>68</sup> Yhdysvaltojen ensimmäisen mainostoimiston perustajana pidetään Volney Palmeria, joka perusti toimistonsa Philadelphiaan 1943 (Leiss ym. 1990, 132). Heinonen ja Kontinen (2001, 22–24) mainitsevat mm. Schudsonia (1984, 170–171) lainaten N. W. Ayer & Son -nimisen mainostoimiston ensimmäiseksi täyden palvelun mainostoimistoksi. Tämäkin perustettiin Philadelphiaan Francis W. Ayerin toimesta 1869.

<sup>69</sup> Rutherfordin mukaan mainonnan ilmiöt ja välineet levisivät Yhdysvalloista maailmalle tehokkaasti kansainvälisten mainostoimistojen kautta. Tällaisia olivat mm. J. Walter Thompson ja Young & Rubicam. Kului kuitenkin yli kymmenen vuotta (1955), kun ensimmäinen televisiomainos esitettiin esimerkiksi Isossa-Britanniassa. (Rutherford 1994, 11.) Kumpikin mainituista toimistoista toimii myös Helsingissä (Young & Rubicam 1973-, nyk. Young & Rubicam Finland, ja J. Walter Thompson 1985-, nyk. JWT Helsinki).

tutkimustietoa kohderyhmien asenteista ja käyttäytymisestä. Televisio oli keskeisessä asemassa erilaisten ja alueellisten kohderyhmien tavoittelussa. (Leiss ym. 1990, 155; 158; myös Malmelin 2003, 26–30.)

Yhdysvalloissa 1800-luvun lopulla syntyneitä ammattimaista mainosalaa vauhdittivat suuryritysten ja massatuotannon voimakas kasvu. Teollistuminen, palkkatyöläistyminen ja kaupungistuminen loivat valmiita kanavia ja välineitä markkinoinnin käynnistämiseen. Myös Suomessa teollistuminen synnytti muuttoliikkeen sekä siirtymisen rahatalouteen. Mainoksia alkoi näkyä lehdissä entistä enemmän. Palkkojen nousun myötä suomalaiset hankkivat välttämättömien vaatteiden ja ravinnon lisäksi lehtiä ja nautintoaineita. Suomalainen taideteollisuus esittäytyi maailmannäyttelyissä. Lehtien mainostilat saivat kilpailijoita ulkomainonnasta ja myymälöiden ikkunoita ryhdyttiin somistamaan helsinkiläisten iloksi (esim. Hovi 1990, 213).<sup>70</sup> Aikakauslehdistö nousi sanomalehtien rinnalle suunnannäyttäjänään *Suomen Kuvalehti*. Mainonnalle oli ominaista paikallisuus ja informatiivisuus – tosin hintoja ei yleensä kerrottu. (Heinonen & Konttinen 2001, 22; 25–27; 30; 32.)

Suomessa mainosala kehittyi voimakkaimmin 1920-luvulla. Mainonnan tutkimus lisääntyi edelleen ja alasta tuli ammattimainen. Suomalainen mainosväki teki opintomatkoja Saksaan ja Ruotsiin hakien vaikutteita myös Englannista ja Yhdysvalloista. Perustettiin ensimmäiset varsinaiset mainostoimistot, joissa työskenteli tunnettuja kirjallisuuden nimiä Olavi Paavolaisesta Uno Kailakseen.<sup>71</sup> Alun perin reklaameiksi nimitetyistä mainoksista tuli ”mainoksia”, kun *Suomen Kuvalehden* (1928) yleisökilpailun voittajaksi valittiin lehtori E. A. Saarimaan neutraali ehdotus. Nyt vitsikkäiltä kuulostavia kilpailevia termejä olivat muun muassa leventely, mairittelu, melutehoilu ja mielostus.<sup>72</sup> (Heinonen & Konttinen 2001, 17; 50; 59; 66–68.)

Lama ja pulavuodet 1930-luvulla pakottivat monen suomalaisen mainostoimiston sulkemaan ovensa. Kilpailu oli kovaa ja suuret toimistot sinnittelivät vähentämällä henkilökuntaa. Mainostoimistoista tuli kuitenkin ammattitaidon kehittymisen ja palvelutarjonnan moninaistumisen myötä vakiintunut osa suomalaista talouselämää. 1920-luvulla Suomi – ainakin Helsinki – oli tiukasti mukana maailman sykkeessä. Vielä 1930-luvulla mainonnassa keskityttiin kuitenkin suomalaisuuden ytimeen: kansallisiin piirteisiin. Uusia toimistoja perustettiin. Nykyisistä menestyjistä SEK sai alkunsa 1935 Taideteollisuuskoulun opiskelijoiden (Suhonen, Erkelenz ja Knuus / myöhemmin Kelas) yhteistyöstä. Mainosala sinnitteli myös sotien melskeessä.

---

<sup>70</sup> Heinonen ja Konttinen (2001, 152) kirjoittavat, että ulko- ja liikennemainonta lisääntyi vuoden 1952 olympialaisten myötä merkittävästi ja mainospaikkoja ryhdyttiin vuokraamaan ammattimaisesti.

<sup>71</sup> Ilmoitustoimisto Hermes (1903), Nordiska Annonsbyrå (1907), Tuontiteollisuuden Keskusliiton perustama Teollisuuden Ilmoituskeskus (1923), Uuden Suomen Reklaamitoimisto (1924) ja Liiketaloudellinen Neuvontatoimisto (1924) olivat ensimmäisiä suomalaisia mainostoimistoja. Jälkimmäinen toimii edelleen nimellä McCann Worldgroup Helsinki. Erwin, Wasey & Co. Ltd. oli Suomen ensimmäinen kansainvälinen – ulkomaalaisten omistama – mainostoimisto aloittaessaan 1925. Varsinaisten mainostoimistojen edeltäjät olivat sanomalehtien ilmoitustiloja ja rautatieaseman julistepaikkoja välittäneet ilmoitustoimistot, joista esimerkkinä Finlands Allmänna Annonsbyrå A. Källgren. (Heinonen & Konttinen 2001, 34; 36–37; 59–61.)

<sup>72</sup> Kilpailu julistettiin 7.1.1928 ilmestyneessä Suomen Kuvalehdessä otsikolla ”Mitä reklaami on suomeksi?” Tulokset julkaistiin 24.3.1928: ”Reklaami on nyt mainos. Reklaamiteko mainontaa ja tehdä reklaami – mainoa tai mainostaa.”

Muun muassa SEK nousi varteenotettavien toimistojen joukkoon. (Heinonen & Konttinen 2001, 64–67; 85; 114–117.)

Sodan aikana mainosmiehet työskentelivät tiedotustehtävissä. Moni viihdetaivaan tähdistä hankki kannuksensa rintamajoukkojen viihdytyskiertueilla, mikä loi pohjan sosiaalisesti hyväksyttävälle populaarikulttuurille. Sota-ajan jälkeen 1950-luvulla mainoksissa alettiin hyödyntää Amerikasta rantautunutta nuorisokulttuuria. Helsingin olympialaisissa lanseerattiin Coca-Cola koko kansan tietoisuuteen. Mainosrahoitteinen televisiotoiminta käynnistyi. 1960-luvulla televisiot yleistyivät kotitalouksissa. Television tulo kiihdytti mainoselokuvien tuotantoa ennätyslukemiin.<sup>73</sup> Mainostoimistoihin perustettiin omia tv-studioita, ja suurimmat asiakkaat olivat tupakkatehtaita, joille markkinointi mielikuvien avulla oli erityisen tärkeää. Samanaikaisesti alettiin puhua täyden palvelun mainostoimistoista ja toimistoja jaettiin osastoihin erikoistumisen mukaan. (Heinonen & Konttinen 2001, 102–103; 109–110; 132; 136; 139; 155–156; 166–167; 182–183; ks. myös Kortti 2003.) Yhdysvalloissa 1950-luvulla vaikuttanut mainonnan personointi näkyi myös suomalaisten mainonnan suunnittelijoiden töissä. Tuotemainokset perustuivat usein käyttäjälausuntoihin. Amerikkalainen unelmateollisuus yhdisti sekä personoinnin että samastumisen: mainonnalla tarjottiin ratkaisuja hyvästä elämästä haaveileville kuluttajille. 1960-luvulla mainosala koki luovan murroksen, kun elämäntyyli-ilmoitus kasvoi myös Suomessa. (Heinonen & Konttinen 2001, 200–201; 205; ks. myös Leiss ym. 1990, 155–158; 246–254; 259; 262.)

1970-luku oli suomalaisille mainostoimistoille kansainvälistymisen aikaa. Moni toimistoista myytiin ulkomaalaisille toimistoketjuille. Uusiakin mainostoimistoja perustettiin, vaikka kansainvälinen taantuma vuosikymmenen puolivälissä kosketti myös Suomea.<sup>74</sup> Hankittuaan ensin kannuksensa suurissa toimistoissa mainonnan suunnittelijat perustivat pieniä toimistoja vastalauseena ketjuuntumiselle. Vuosikymmen mainitaan erityisesti matkailumainonnan kultakautena. Suuria mainostajia olivat kaupan keskusliikkeet, joilla oli kaikilla oma talotoimistonsa suunnittelemassa tarjousmainontaa yhä kovenevassa kilpailussa. Ensimmäisten mediatoimistojen synty ajoittuu samaan aikaan.<sup>75</sup> Mainostoimistotkin ryhtyivät ostamaan mediatilaa niiltä. (Heinonen & Konttinen 2001, 210; 232–233; 251–252; 255–256.)

Mainostoimistot saivat uusia tuulia Ruotsista. Bengt Andersonin ja Rolf Lembken perustama *Anderson & Lembke* (1969) nousi Ruotsin ykköstoimistoksi korostaessaan strategista kumppanuutta asiakassuhteessa. Mainonta oli tähän asti ollut pääasiassa kuluttajamainontaa. Työskennellessään *Atlas Copcossa* vientitehtävissä, tukholmalainen Lembke havaitsi, että samaan aikaan kun kuluttajille myytäviin tuotteisiin käytetään miljardien mainosrahat, yritysten tuotantovälineiksi markkinoitavia tuotteita ja palveluita kaupitellaan ranskalaisin viivoin mustavalkomonisteilla. Kuluttajatuotteita oli markkinoitu jo vuosikymmeniä ja mainostajille oli kertynyt kokemusta strategioista, mainonnan suunnittelusta ja mediasta. Lembken oivalluksen mukaan samat työkalut oli sovellettavissa myös tuotantohyödykkeiden

<sup>73</sup> TES-TV aloitti lähetykset 1956 ja Mainos-TV 1957. Jo seuraavana vuonna 1958 säännöllisten lähetysten myötä mainosajat olivat kysytyjä. Televisiolupa oli jo yli 600 000 taloudessa 1964. (Heinonen & Konttinen 2001, 177–180.)

<sup>74</sup> Vuonna 1970 Suomessa oli puolensataa mainostoimistoa (Heinonen & Konttinen 2001, 156).

<sup>75</sup> Salomaa Yhtiöiden Dagmar perustettiin 1973 ja se mainitaan ensimmäiseksi mediatoimistoksi Suomessa (Heinonen & Konttinen 2001, 251).

markkinointiin. (M. Viitamäki, henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2009.) Seppo Hilakari teki andersonilaisten kanssa sopimuksen yhteistyöstä ja perusti Helsinkiin oman Anderson & Lembke -toimiston 1973 (Kinnunen 1990, 97). Andersonilainen ajattelun malli<sup>76</sup> houkutteli suomalaisia teollisuusyrityksiä asiakkaiksi, ja Suomesakin alettiin suunnitella business-to-business-mainontaa. (Heinonen & Konttinen 2001, 256–257.)

1980-luvulle sijoittuvat esimerkiksi pankkimainonnan hullut vuodet ja talouden ylikuumeneminen. Moni Anderson & Lembkeltä mainonnan perusoppinsa hakenut perusti oman mainostoimiston. (Emt., 235; 257.) Vertaileva mainonta nosti päätään vuosikymmenen loppupuolella ja esimerkiksi *Aro-Yhtymän* Suomessa edustama Chrysler Saratoga -automallisto lanseerattiin parhaisiin eurooppalaisiin merkkeihin verraten peräti kahdella peräkkäisellä *Helsingin Sanomien* kokosivulla. 1990-luvulle tultaessa vauhti kiihtyi ja kuluttajien huomiosta taisteltiin yhä rohkeammin keinoin. ”Amerikkalaisena bensarohmuna” tunnetun Chryslerin myynti väheni myös Suomessa Persianlahden sodan käynnistämisen öljyn hinnan nousun vuoksi. Suunnittelijat näkivät tilaisuutensa tulleen ja suunnittelivat *Helsingin Sanomiin* Saddam Husseinia puhuttelevan dramaattisen teksti-ilmoituksen. Julkaisulupaa jouduttiin odottamaan kolme päivää, kun lehden päätoimittaja puntaroi väkensä kanssa ilmoituksen luomaa mahdollista uhkaa koko Suomelle. (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.)

1990-luvun lama hävitti talotoimistot, ja suomalaisten mainostoimistojen ketjuuntuminen kiihtyi yhdysvaltalaisen holding-yhtiöiden toimesta. Mainostoimistojen palvelut monipuolistuivat. Asiantuntemusta tarjottiin esimerkiksi sponsorointiin ja tapahtumamarkkinointiin. Suunnittelijavetoisten mainostoimistojen määrä kasvoi. Laman jälkeen mainosalalla tarjosi lisää työpaikkoja eniten heti tieto- ja sosiaalialojen jälkeen. Vuosikymmenen lopussa internet toi sekä töitä että työpaikkoja myös mainosalalle. Mainonnan suunnittelusta tuli systemaattisempaa, kun tutkimustietoa oli runsaammin ja sitä alettiin hyödyntää enemmän. Suomalaisen mainonnan taso sai uutta nostetta Euroopan unionin jäsenyydestä ja toimistojen kansainvälistymisestä. (Heinonen & Konttinen 2001, 285–287; 290; 295; 299.)

2000-luvun kulta-aika mainosalalla ajoittuu vuoteen 2006, jolloin mainostoimistot menestyivät vuosikymmenen aikana parhaiten. Ami Hasan toteaa, että nyt 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella on meneillään alan toiseksi suurin murros sitten 1960-luvun luovan murroksen (Voipio 2006, 12).<sup>77</sup> Tämän ”luovuuden vallankumouksen” taustalla mainitaan erityisesti kaksi nimeä: Ted Burner ja Bill Bernbach. Näistä ensimmäinen toi esille tiimityön merkityksen mainonnan suunnittelussa. Jälkimmäisen luova ajattelu vaikutti maailmanlaajuisesti

---

<sup>76</sup> Kuluttajatuotteita markkinoivalla asiakkaalla oli selkeät strategiset tavoitteet ja hän odotti mainostoimistoltaan hyviä ideoita. Teollisuusyrityksissä markkinointi oli usein tuote- tai myynti-insinöörin vastuulla, eikä hänellä ollut siihen tarvittavaa osaamista. Andersonilaisen mallin mukaan asiakkaan kanssa tehtiin yhteistyössä kommunikaatiosuunnitelma, jossa määriteltiin koko kaari rakenteista, välineistä ja tuoteargumenteista tavoitteisiin. Työstä oli hyötyä asiakkaalle vuosiksi eteenpäin ja siitä laskutettiin sen mukaisesti. (M. Viitamäki, henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2009.)

<sup>77</sup> Heinonen ja Konttinen kirjoittavat, että ”1920-luku oli mainosalan kehityksen kannalta vuosisadan komein ajanjakso.” Tällä he viittaavat toimialan voimakkaaseen kasvuun, valokuvan läpimurtoon, estetiikan ja taiteen hyödyntämiseen sekä markkinatutkimustoiminnan viriämiseen. (Heinonen & Konttinen 2001, 66–68.)

koko suunnittelijasukupolveen.<sup>78</sup> SEKin Eero Kinnunen adaptoi Bernbachin ajattelun ja vei näkemykset osaksi kuuluisan ”SEKin koulun” opetusohjelmaa. (Heinonen & Konttinen 2001, 159–161; ks. myös Kortti 2003, 87.)

2000-luvun ensimmäisen kymmenluvun murros korostaa myös luovuuden merkitystä ja hyviä ideoita. Tätä enemmän kyse on kuitenkin digitaalisen median voimakkaasta kehitymisestä, joka muuttaa mainonnan volyymien suuntaa. Samalla se ravistelee mainostoimialan rakenteita ja vaikuttaa toimistojen organisoitumiseen. Koko toimialan määrittely on murroksessa. Kehityksen yleisen suunnan vuoksi toimialaa koskevien lukujen vertaaminen on vaikeaa. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton (MTL) internetsivuilta ilmenee, että jäseniä on ollut vuoden 2008 lopussa reilut 120 ja henkilöstöä yli 2000.<sup>79</sup> Liiton mukaan jäsenien vähemmistö toimii mainostoimialalla. Perinteisten mainostoimistojen lisäksi jäsenenä on digitaalisen viestinnän palveluyrityksiä sekä viestintä- ja mediatoimistoja. Viimeisen viiden vuoden aikana jäsenmäärä on kaksinkertaistunut.<sup>80</sup> *Markkinointi & Mainonta* -julkaisun (14/2009, 13) tilaston<sup>81</sup> kymmenen suurimman mainostointimiston henkilöstömäärä on yhteensä 630. Tämä viestii uusista toimijoista ja pirstaloituvasta markkinasta.

Joka tapauksessa mainostoimiala on kasvanut melkoisesti viimeisten vuosikymmenien aikana. Suomen mainosmarkkinan arvo on noin 1,5 miljardia euroa. Luotettavaa tilastotietoa nykyaikaisten mainostoimistojen tunnusluvuista löytyy vasta vuodesta 1991 lähtien. Tuorein julkaistu, Tilastokeskuksen *Liike-elämän palvelut* -raportti (online 2008) esittää, että mainostoimialan liikevaihto vuonna 2007 oli reilut 1,3 miljardia euroa. 16 vuotta aiemmin laman kourissa mainostoimistojen liikevaihto oli yhteensä noin 0,8 miljardia euroa.<sup>82</sup> Vuonna 2007 mainostoimistoja oli noin 2300 ja näissä henkilöstöä reilut 5600. Näihin lukuihin on syytä suhtautua varauksella, sillä mainostointimiston määritelmä perustuu kunkin tilastoidun yrityksen omaan ilmoitukseen liiketoiminnastaan.

## 4.2 Kulissien miehet ja naiset

Ehdotukset ja ajatukset, joita mainostointimistossa tuotetaan, perustuvat mainonnan suunnittelijoiden lisäksi kahdenlaisten ihmisten työpanokseen. *Asiakkuus-, strategia-* tai *projektijohtajan* vastuulla on strateginen suunnittelu. Arkipäivän yhteydenpitoa asiakkaaseen ja sidosryhmiin hoitavat projektijohtajan ohella yhteys-, projektitai muut päälliköt. Joissakin mainostointimistoissa avustaviin projektitehtäviin on palkattu projektiassistentteja. Lisäksi toimistoissa työskentelee mitä moninaisimmilla nimikkeillä mainonnan elementtien tuotannosta tai toteutuksesta vastaavia

---

<sup>78</sup> Myös Schudson 1984, 57.

<sup>79</sup> <URL:<http://www.mtl.fi/mtl-pahkinankuoreessa>> [viitattu 31.10.2009].

<sup>80</sup> I. Halttunen, puhelinkeskustelu 25.9.2009.

<sup>81</sup> Suurimmat markkinointiviestintätoimistot 2008.

<sup>82</sup> M. Lappalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.9.2009.

suunnittelijoita, kuten graafisia suunnittelijoita<sup>83</sup>, tuotannollisia art directoreita tai AD-assistentteja sekä digitaalisen viestinnän osaajia. Kokemukseni perusteella toimenkuva näyttäytyy varsin laajana. Käytännössä ammattitaitoinen suunnittelija joutuu toimistosta, asiakkaasta ja projektista riippuen ottamaan kantaa asiakasyrityksen markkinointiviestinnän suurista linjoista yksittäisten mainoslahjojen valitsemiseen.

Mainostoimistotyöläisten koulutustausta on kirjava. Yhtenäistä alan koulutusta ei ole. Peruskoulutuksena saattaa olla akateeminen tausta. Joukossa on jonkin verran esimerkiksi yhteiskuntatieteilijöitä, humanisteja, ekonomia ja insinöörejä. Visuaaliset suunnittelijat ovat saattaneet opiskella Markkinointi-instituutissa mainosgraafikon tutkinnon<sup>84</sup> tai kuvallista viestintää Taideteollisessa korkeakoulussa. Nykyään alalla on myös ammattikorkeakouluista valmistuneita medianomeja. Koulutus ei kuitenkaan ole vaatimus tai tae uralle pääsyssä ja etenemisessä. Työnantajat korostavat enemmän lahjakkuutta, kokemusta ja persoonallisia ominaisuuksia.

Mainosalan koulutuksen viriäminen juontuu 1920-luvulta, jolloin isot toimistot ja mainostajat alkoivat kysellä alan koulutuksen perään. Ensimmäisiä opinahjoja olivat Taideteollisuuskeskuskoulu ja Kauppakorkeakoulu. Edellisessä opetusta annettiin graafillisen taiteen osastolla, jälkimmäisessä ylioppilaskunnan järjestämällä liikeapulaiskursseilla, joissa keskityttiin mainonnan opetukseen. Sisustusarkkitehti W. T. Snellman julkaisi näyteikkunoiden suunnitteluoppaan ja oli mukana puuhaamassa Myynti- ja Mainoskoulua *Stockmannin* ullakolle 1930-luvun vaihteessa. Koulu alkoikin kouluttaa mainoshoitajia kirjekursseilla 1937. Samoihin aikoihin käynnistettiin akateeminen koulutus Helsingin kauppakorkeakoulussa. Mainoshoitajain Kerho perustettiin 1941. Myynti- ja Mainoskoulussa koulutettiin mainoshoitajien lisäksi somistajia 1950-luvun puolella. (Heinonen & Konttinen 2001, 75–77; 123; 196.)

Legendaarinen Mainosgraafikkojen koulu (MG-koulu) sai alkunsa 1956 ja se oli suunnattu jo alalla toimiville. Muita kouluttajia olivat kaupan keskusliikkeet sekä ”SEKin koulu” vuodesta 1960. 1970-luvulle tultaessa vetovastuun koulutuksesta otti Markkinointi-instituutti. Mainoshoitajien ja somistajien nimikkeet vaihtuivat MATiksi, joka on lyhenne mainoshoitajan tutkinnosta. Ensimmäisen mainonnan professuurin sai KTT Liisa Uusitalo Helsingin kauppakorkeakouluun 1993. Sittemmin mainosala koki oikean koulutusbuumin, kun ammattikorkeakouluissa ryhdyttiin kouluttamaan medianomeja 1990-luvun puolivälin jälkeen. (Heinonen & Konttinen 2001, 196; 198; 259–260; 296; 298.)

1920-luvun huippumainostoimistojen luovat suunnittelijat olivat stilistejä tai mainospiirtäjiä. Mainospiirtäjä-nimike on peräisin 1900-luvun alusta, jolloin taiteilijat perustivat mainospiirtämöitä mainoskuvien suosion myötä. Vuosisadan vaihe oli merkittävää aikaa taitelijoille, jotka halusivat hankkia lisätienestettä mainonnan parissa. Tällaisia nimiä olivat muun muassa Akseli Gallen-Kallela, Oscar

---

<sup>83</sup> Joissakin toimistoissa graafinen suunnittelija tekee kokonaisvaltaista mainonnan luovaa suunnittelua tai vastaa itsenäisesti esimerkiksi yritysilmmeen suunnittelusta – ei siis työskentele art directorin alaisuudessa.

<sup>84</sup> Arvostetusta mainosgraafikon tutkintoon tähtäävästä koulutusohjelmasta vastasi aikaisemmin Mainosgraafikot ry:n ylläpitämä MG-koulu.



Furuhjelm, Hannes Malin ja Hugo Simberg. Myöhemmin ammattinimikkeiksi muotoutuivat mainostoimittaja ja mainosgraafikko. Koulutusta ei kuitenkaan vaa-  
dittu, koska sitä oli varsin niukasti tarjolla. ”Innostus, lahjakkuus ja kaupunkilaisten  
tapojen joltinenkin tuntemus riittivät usein työpaikan saamiseen.” (Heinonen &  
Konttinen 2001, 37–39; 63.)

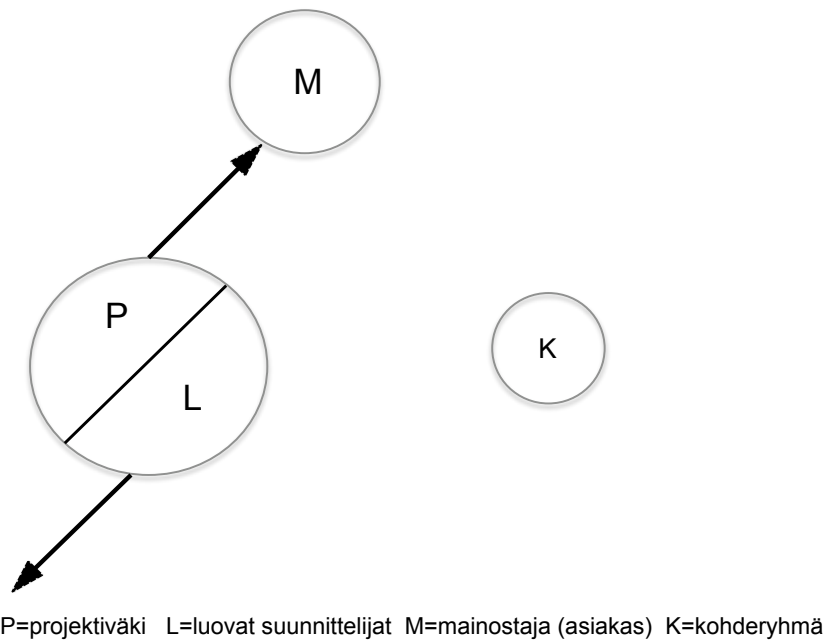
Edellä mainitut tittelit eivät kuulosta kovin laaja-alaisilta. Olen edellisessä ala-  
luvussa maininnut ruotsalaisen Anderson & Lembken merkittävästä vaikutuksesta  
suomalaiseen mainostoimistokenttään. Anderson & Lembken Suomeen rantautu-  
misen aikaan 1970-luvulla, melko yleinen kirjoittavan suunnittelijan titteli oli  
yhteystoimittaja. Toimenkuvaan kuului myös asiakasyhteyksien hoitaminen yhteys-  
päällikön<sup>85</sup> valvovan silmän alla. Visuaaliset suunnittelijat olivat mainosgraafikoita.  
Pienissä toimistoissa tehtävät olivat melko sekalaisia: yhteyspäällikkö saattoi olla  
myös median asiantuntija eli mediapäällikkö. Lähes kaikki toimistot hoitivat media-  
suunnittelun ja mediaostot itse.<sup>86</sup> (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto  
11.6.2009.)

Käytin aikaisemmassa tutkimuksessani lähtökohtana erään mainonnan suunnit-  
telijan esittämää näkemystä *harmonisesta työyhteisöstä*, jossa projektiväki vetää  
asiakkaaseen päin ja suunnittelijat satakahdeksankymmentä astetta vastakkaiseen  
suuntaan. Kirjoittajan tulkinnan mukaan luova suunnittelija mulkaisee ylimielisesti  
kohderyhmää, mainonnan yleisöä, ja tekee pilkkaa siitä. Mainostoimistossa työy-  
hteisön ristiriitatilanteet johtuvat käytännössä siitä, että projektiväki on yhteydessä  
asiakkaaseen ja tuo mukanaan toimeksiannon suunnittelijoille. Projektijohtaja  
esittää asian, että ”tätä asiakas haluaa”. Suunnittelija nostaa kätensä pystyyn: oma  
maailmankuva on tukahdutettava. Ongelmana on myös se, että kohderyhmä jää  
huomioimatta. Tilanne havainnollistuu seuraavassa kuviossa.

---

<sup>85</sup> Siukosaaren (1970) esittämä nimike yhteysmies vastaa käsittääkseni yhteyspäällikköä.

<sup>86</sup> Mediatilan osto ja välittäminen oli 1970-luvulla mainostoimiston tärkeimpiä, ellei jopa tärkein  
ansaintamekanismi. Auktorisoidut mainostoimistot olivat oikeutettuja mediavälityspalkkioon, joka  
oli 15–20 prosenttia asiakassopimuksesta riippuen. (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto  
11.6.2009; ks. myös Leiss ym. 2005, 21.)



*Kuvio 6.* Harmoninen työyhteisö.

Näytin kuvion kussakin haastattelussa ennen tausta- ja varsinaisia haastattelukysymyksiä. Kuviolla on ollut paikka ajatuksissani aikaisemman tutkimukseni suunnittelusta lähtien. En ole ollut huolissani kohderyhmän huomioimisesta, koska kokemukseni mukaan suunnittelijoilla on pyrkimys puhutella kohdeyleisöään: kuluttajia.<sup>87</sup> Tämä liittyy mainonnan asemaan osana viihteellistä mediaa. Kuvion näyttämisestä kirvoit kommentit koskivatkin pääosin juuri sitä, ettei yksikään nuolista suuntaudu K-palloon.

Edellä esitetty luo kärjistetyn kuvan mainostoimistoympäristön henkisestä tilasta. Millaisissa ympäristöissä mainonnan suunnittelijat työskentelevät – millaisia ovat lavasteet? Heinonen ja Konttinen lainaavat Waltarin (1942) kuvausta mainonnan tekijöistä ja miljööstä.

”Hän (päähenkilö Juhani, SY) työskenteli samassa huoneessa toisen häntä vanhemman stilistin ja reklaamipiirtäjän kanssa. Seinät olivat täynnä reklaamijulisteita, valokuvia ja värillisiä pilakuvia. Nuo molemmat muut ottivat hänet toverillisesti vastaan, kirolivat liian vaativia asiakkaita ja tulivat tavallisesti maanantaisin kohmelossa työhön kuluttaen aamupäivän muistelemalla, mitä olivat luultavasti tehneet ja minne oli jäänyt laskuja maksamatta. Silti he tekivät paljon työtä, sillä työ, joka kerran oli annettu tehtäväksi, oli saatava valmiiksi määräaikana työajasta riippumatta. Toisissa huoneissa oli konekirjoittajia, kääntäjiä, konttoristeja ja toimitossa oli monta tyttöä, jotka punasivat huuliaan ja lähtivät mielellään yhdessä Juhaniin ja hänen toverinsa kanssa aamiaiselle.” (Waltari 1942, 714–715; Heinonen & Konttinen 2001, 63–64.)

<sup>87</sup> Puustinen (2008) on huomauttanut, että samalla mainonnan kohdetta – yleisöä – kuitenkin luokitellaan, ohjailaan ja hallitaan (vrt. Lukes 1974, 23).

Lainaus antaa vihjeitä myös asiakasyhteistyöstä, jota tarkastelen tuonnempana. ”Reklaamijulisteita” ja valokuvia minäkin olen suunnittelijoiden huoneissa nähnyt, vaikka työhuoneet ovat muutoin näyttäneet pääosin tavanomaisilta peruskalustetuilta toimistohuoneilta. Carl Mosander huomauttaa, että esimerkiksi 1970-luvun ykköstoimistossa, Anderson & Lembkellä, panostettiin taloudellisesti toimistotilojen sisustukseen. *Lintaksessa* tyyli luotiin muilla keinoin.

”Jos kalusteet Andersonilla olivat Kukkapuron Avartea, kromia ja nahkaa, ne olivat Lintaksessa kirppiskamaa. Ainakin suunnittelijoiden huoneissa. Jokainen taloon palkattu uusi tiimi sai nimittäin hikisen määrärahan uuden yhteisen huoneensa kalustamiseksi. Muistaakseni 150 mk, mikä ei ollut paljon edes v. 1978, kun aloitin Lintaksessa. Sillä hankittiin joko pari riviä Palaset-muovikuutioita näkösuojaksi Copyn ja AD:n pöytien väliin tai sitten kulahtaneita tuoleja, sohvia, putkiradioita ja muuta hauskaa kirppikseltä. Jälkimmäinen vaihtoehto oli yleisin. Niinpä huoneet olivat ilmeeltään kaikkea muuta kuin toimistomaisia. Parhaimmillaan kuin Tattarisuon romukauppiaan office. (---) Ennen tai jälkeen Lintaksen en ole nähnyt toimistoissa rentoa ja retrohenkistä kalustusta kuin vasta joskus 90-luvulla.” (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.)

Tekstistä käy ilmi, että Lintaksessa<sup>88</sup> suunnitteluryhmällä oli yhteinen huone. Nykyään mainostoimistoissa työskennellään pääosin omissa huoneissa tai isossa yhtenäisessä tilassa, ”avokonttorissa”. Asiakkailla ei yleensä ole pääsyä työtiloihin. Luovien työskentelyä ei saa häiritä eikä työn alla olevia kampanjoita sovi näyttää ulkopuolisille. Neuvottelutilat ovat erikseen. Varsinkin 1990-luvulla niistä ja muista toimistotiloista ryhdyttiin tekemään persoonallisia uusien, suunnittelijavetoisten toimistojen nousun myötä. Erään mainonnan suunnittelijan kriittisen arvion mukaan sisustuksella pyritään luomaan kuvaa luovuudesta ja määrittelemättömästä lisäarvosta, josta asiakas saattaa olla valmis maksamaan (vrt. Goffman 1971, 32–34).

Koski (2001) ottaa esille Gerald Hamanin omaan yritykseensä suunnitteleman luovuutta stimuloivan tilan, jonka on suomentanut ”Ajattelimoksi”<sup>89</sup>. Hän kuvaa tilaa taidegallerian ja askarteluhuoneen yhdistelmäksi. Tilassa on runsaasti luovuutta stimuloivia ärsykeitä, kuten musiikkia ja seinälle heijastettavia tunnelmakuvia suurkaupungeista. Myös kalusteet ovat tavallisesta poikkeavia muodoltaan tai idealtaan. Esimerkiksi näkökulman vaihtamisen helpottamiseksi ajattelimossa on Symmetron-tuoli, jossa istutaan selkä lattiaa vasten. (Koski 2001, 211; 232.) Seuraavaksi esittelen tunnistamiani mainonnan suunnittelijoiden tehtäviä. Alaluvussa selviää myös, mistä haastateltuni saavat vaikutteita työhönsä.

---

<sup>88</sup> Mosander mainitsee Lintaksen yhtenä toimistoista, joissa oli oma tv-studio ja valokuvausstudio. Näissä tuotettiin yksinkertaisia tv-mainoksia, tuote- ja pakkauskuvia sekä tv-mainosten luonnoksia. (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.) Heinonen ja Konttinen mainitsevat Taucherin (1959) ja Ervan (1958) ensimmäisinä, jotka perustivat oman tv-osaston studioineen (Heinonen ja Konttinen 2001, 182; ks. myös Teirikari 2000, 47–48).

<sup>89</sup> ”The Thinkubator”, ks. esim. <URL:<http://www.solutionpeople.com/thinkubator.htm>> [viitattu 31.10.2009].

## 4.3 Mainonnan suunnittelijan tehtävät

Mainostoimiston tehtävistä puhuttaessa luovuus työn määritelmänä nousee väistämättä pintaan. Olen kirjoittanut luovasta työstä tutkimukseni teoreettisia lähtökohtia esittelevässä luvussa 2. Mainostoimistoja arvioidaan niiden mielikuvallisen luovuuden perusteella. Luovuus kuuluu mainostoimistoon, jos jonnekin.

Luovuudelle lienee yhtä monta määritystä kuin määrittelijää. Luovuus on arvostettu ominaisuus nyky-yhteiskunnassa: tiede, liike-elämä, taide ja viihde – jopa politiikka – nojaavat kykyyn esittää ja ratkaista ongelmia luovalla tavalla. Niiden menestys perustuu luovien ihmisten palkkaamiseen ja edelleen niiden toimintaan sekä kykyyn edistää luovaa ryhmätoimintaa ja rakenteita. Luovuuden voi yksilötasolla jakaa arkiseen, henkilökohtaiseen luovuuteen, jolloin luovuus ilmenee esimerkiksi elämänlaatua parantavana harrastuksena. Epäluovassa työssä – kuten siivoustyössä – se näyttäytyy työn mielekkyyden ja oman henkilökohtaisen menestymisen vauhdittajana. Toisena ääripäänä luovuuden edellytyksenä on syvälinen perehtyneisyys ja kokemuksellisuus asiantuntijuuden ja erikoisosaamisen saavuttamiseksi. Väliin mahtuu tasoja, jotka pitävät sisällään luovuuden perusehdon: jonkin uuden ja arvokkaan tuottamisen. (Koski 2001, 13–19.)

*Markkinointi & Mainonta* -julkaisu ruotii toimistojen luovuutta säännöllisin väliajoin, tavallisesti ainakin vuosittaisessa mainostoimistonumerossaan. Menestyksekkäänä vuonna 2006 luovuus oli asiakasyritysten markkinointipomojen arvostuksissa vielä kolmen parhaan joukossa. Parin viime vuoden aikana luovuuden rinnalle ovat nousseet sellaiset ominaisuudet kuin ”hintansa väärsti” tai ”markkinointiviestinnän tuloksellisuus”.<sup>90</sup> Mainostoimistojen odotetaan toki olevan luovia, mutta sillä ehdolla, ettei se maksa paljon. Julkaisun perusteella mainostoimistokumppanin valintaa voi verrata aviokumppanin etsintään, sillä asiakasyritysten päättäjät korostavat sujuvan arjen merkitystä. Hyvä palveluasenne ja luotettavuus ohjaavat mielikuvissa kumppanin valintaa. Vielä harvojen osaaman digitaalisen markkinoinnin lisäksi mainostoimistoilta odotetaan kykyä nostaa asioita puheeksi. Edellä mainitut ominaisuudet voi nähdä esimerkkeinä nykyajan luovuudesta.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenäni on mainonnan luovien suunnittelijoiden tehtävien selvittäminen. Olen ryhmitellyt suunnittelijoiden tehtävät kolmeen pääluokkaan: **inspiroiva vaikuttaminen**, **asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen** sekä **omakohtainen menestyminen**. Näistä kukin jakautuu vielä kolmeen pääsuuntaan, yläluokkaan.

### 4.3.1 Inspiroiva vaikuttaminen

Luovuus on eittämättä yhä merkityksellisempää yksilölle itselleen sekä yrityksille ja organisaatioille. Se liittyy kiinteästi ensimmäiseen aineistosta tulkitsemaani tehtävään, jota kutsun inspiroivaksi vaikuttamiseksi. Sen alla on havaittavissa kolme yläluokkaa. Yhtäältä työ *perustuu tosiasioihin*, toisaalta työn keskeinen asia on

---

<sup>90</sup> Imagotutkimus (Markkinointi & Mainonta 12/2007, 24–26).

*ilmiöiden näkeminen.* Suunnittelija kokee myös *ymmärtävänsä kohderyhmää* paremmin kuin asiakas.

*Tosiasioihin perustumisen* käsitän tarkoittavan, että suunnittelu perustuu todellisiin asioihin ja sitä ohjaavat perusarvot. Karvosta (1997b, 192) mukailten suunnittelijat tukeutuvat retoriikkaan, jonka pohjana on kohdeyleisön todelliset uskomukset. Bourdieun (1985, 137–138) vertaus teatteri-ilmaisusta sopii myös mainonnan suunnitteluun: mainonnan tehon perusteena on syvällinen yhteys yleisön arvoihin ja odotuksiin. Suunnittelija tarttuu ideointityössä perustavaa laatua olevaan asiaan. Asiat, joihin mainosviestin ydin kiteytyy, ovat vanhoja. Ne ovat olleet olemassa ainakin kymmeniä, elleivät satoja, tuhansia vuosia. Perusarvot ovat tärkeitä: niille rakentuu koko suunnittelutyö. Erään haastattelun mukaan suunnittelijan tulisi nimenomaan pohtia, mitkä asiat ovat motivoineet ihmisiä aina – ei niinkään ajalehtiä trendien perässä.

On. Siis jokuhan on sanonut, että luovuus on jotenkin tiedon summa, että se tulee siitä. Musta se on aika viisaasti. Eihän tää oo semmosta niinku keksijäpellen hommaa, ett tähän perustuu usein aina faktoihin. (2/2C<sup>91</sup>)

Suunnittelija määrittelee luovuuden ikään kuin olemassa olevan tiedon kokonaisuudeksi, jonka läpi suunnittelutyö puristetaan ja jota vasten sitä tarkastellaan. Suunnittelutyön perusideat voivat pysyä samana vuosikymmeniä. Sanomisen tapa sen sijaan elää ajassa. Samoin on kuvien laita. Jo kolmen vuoden takainen mainos saattaa näyttää visuaalisesti vanhahtavalta. Mainoksen ulkoasun tuleekin *vastata tämän päivän vaatimuksia.*

Asiat, joilla saadaan syvempi vaikutus, ovat pysyviä. Vaikuttaminen vilahtaakin suunnittelijoiden puheissa usein, samoin isojen asioiden saavuttaminen.

Saadaan paljon isompia asioita aikaseks, paljon suuremmat ryhmät kiinnostumaan, jos ollaan jossain todellisessa motiivissa kiinni, jota voi edustaa status tai valta tai rakkaus tai joku semmonen isompi asia, mikä on ohjannut ihmisten toimintaa kautta aikojen. (1/1C)

Suunnittelijat puhuvat tunne-elämyksistä, jotka ovat ajasta irrallaan (vrt. Rautavaara 1998, 21). Nämä asiat eivät välttämättä liity suoraan mainostettavaan tuotteeseen tai merkkiin. Mainosviestillä pyritään vetoamaan syviin tunteisiin, perusasioihin kuten rakkaus, kateus tai viha. Nämä liittyvät toisaalta perusturvallisuuteen ja –varmuuteen, joita ihmiset kaipaavat muuttuvassa maailmassa (ks. Mannermaa 2008, 173–175).

Toisaalta suunnittelijan tehtävänä on nähdä todellisuus. Mitä se sitten on? Berger ja Luckmann (1994(1966)) kirjoittavat, että todellisuus koostuu monista eri tasoista. Todellisuuksien joukosta nousee kuitenkin arkielämän todellisuus, jota voi etuoikeutetusti kutsua perustodellisuudeksi. Arkisten asioiden kokeminen ja käsittäminen on tiedostettua ja siksi perustana asenteiden muodostumiselle. (Berger & Luckmann 1994, 31–32.) Bergerin ja Luckmannin näkemys tukee tulkintaani. Todellisuuden voi ajatella olevan osa normaalia elämää, sillä aineistoni perusteella suunnittelijoiden oma elämäntilanne heijastuu suunnitteluun. Esimerkiksi sellaisessa elämän-

---

<sup>91</sup> Tunnus ilmentää kysymyksen/teeman (1–21), haastattelun numeron (1–11) ja haastattelun (A–D).

tilanteessa, jossa on pieniä lapsia, eri asiat ja teemat tulevat mieleen tai asioita katsotaan ainakin eri kulmasta. Tai kun lapset ovat isoja, mielessä olevat huolet ovat toisenlaisia ja vaikuttavat siten suunnitteluun. Ideoita haetaan arjesta laidasta laitaan.

Kyllä mä luulen, että inspiraatio – toi on siinä mielessä totta toi asuntolaina (viittaa edellisen puhujan esimerkkiin, SY), että tavallaan inspiraatio enemmän ja enemmän kuitenkin löytyy arjesta tai elämästä, omasta elämästä. Nuorempana sitä ehkä haki enemmän muiden elämästä ja muunlaisesta tarustosta. Ja totta kai nyt varmasti kaikki populaarikulttuuri ja vakavampikin kulttuuri, mitä näkee ja lukee, uutiset ja muut vaikuttaa. Mutta ett kyllä sen tietyllä tavalla jotenkin huomaa, että siitä omasta elämäkokemuksesta ja semmosestahan sitä paljon hakee. (1/4D)

Kokemuksellisuus koetaan työssä keskeiseksi. Useimmat haastatelluista ovat olleet pitkään mainosalalla, toimineet erilaisten asiakasyritysten kanssa ja tutustuneet samalla lukuisiin toimialoihin. Toisaalta kokemuksellisuus tarkoittaa myös muuta kuin varsinaista työn kautta hankittua kokemusta. Suunnittelija pitää silmänsä auki toimiston ulkopuolella ja hakee vaikutteita lukemalla, kuuntelemalla ja katselemalla. Moni mainitsee matkustelewansa paljon ja tarkkailewansa katukuvaa maailman metropoleissa. Idea saattaa löytyä katujen mainostauluista tai ihmisten pukeutumisesta ja jäädä hautumaan. Gardner (1997, 152–155) toteaa, että erikoislaatuisuuden saavuttaminen edellyttää toimialan tai toiminnan kentän opiskelua, ajan hermolla olemista ja jatkuvaa suoritusten parantamista.

Aineistossa korostuvat jatkuva ajan hermolla oleminen ja ”ideapankin” kartuttaminen, sillä ”tyhjästä päästä” on vaikea ammentaa, kun etsitään lähestymiskulmaa asiakkaan ongelmaan. Harva tunnustaa kuitenkaan tietoisesti tarkkailewansa ympäristöään. Sotarauta (2003) kirjoittaaakin informaatio- ja kommunikaatioympäristön ”pörinästä” – eräänlaisesta luovasta kaaoksesta, joka ruokkii inspiraatiota, lisää innovatiivisuutta ja johtaa luontevaan tiedonkulkuun satunnaisia kanavia pitkin. Pörinän ansiosta luovat yksilöt vaikuttavat tietomassasta ”vain olemalla paikalla”. (Sotarauta 2003, 225–226; vrt. Auster 1997, 29–30; Weisberg 1999, 227–228.)

Mainonnan suunnittelijan työ on läsnä arjessa ikään kuin ammattisilmälaseina, joiden läpi nähty ja koettu suodattuu käyttöä odottamaan (ks. Csikszentmihalyi 1996, 370). Vähämäkeä (2003) tulkiten kyse on uudesta työstä, jossa työn ja vapaaajan erottaminen toisistaan ei ole enää merkityksellistä, koska työstä on tullut sekä ”tilaltaan rajatonta” että ”ajaltaan loputonta”. Työtä tehdään yleisesti tehtaiden ja toimistojen ulkopuolella eikä työajasta voi puhua kuten ennen. Työ- ja vapaa-aika sekoittuvat yhdeksi ”elämänajaksi”, jossa rajojen piirtäminen on mahdotonta.<sup>92</sup> (Vähämäki 2003, 16–25; 2009; ks. myös Julkunen ym. 2004.)

Yläluokista seuraava, *ilmiöiden näkeminen*, on syytä erottaa ilmiöiden luomisesta. Mainonnan guru Bud Turner on lausunut, että mainonta seuraa, se ei johda (Leiss ym. 1990, 37). Bourdieun (1985, 186) näkemys taiteen jäljittelevyydestä ja sen symbolisesta ilmaisuvoimasta soveltuu kaupalliseen markkinointiviestintääkin. Mainonta ei luo ilmiöitä, vaan tuo niitä julki. Ilmiöiden luominen tarkoittaa

---

<sup>92</sup> Palaan tähän teemaan erityisesti jaksossa 5.2.1, kun tarkastelen kiireen tunnetta suunnittelijoiden kokemana haasteena.

perinteisen maksetun median ulkopuolella synnytettyjä tempauksia. Syy tällaisille tempauksille on klassisesti vaikutuksen tekeminen. Ideat ponnistavat perusasioista, mutta mainosviestit voidaan välittää kohderyhmälle trendikkäiden mekanismien avulla. Tällainen oli esimerkiksi toukokuussa 2009 lanseerattu Suomen Punaisen Ristin kampanja vapaaehtoisten antamasta avusta. Nimekäs helsinkiläinen mainostoimisto suunnitteli yhteistyönä media- ja promootioimistojen kanssa kampanjan, jonka ytimen muodostivat monimuotoisista auttamisen keinoista viestivät tarinat, jotka oli kirjoitettu liiduilla niiden paikkojen asfalttiin, missä apua on annettu ja saatu. (Juvonen online 2009.)

Ilmiöiden näkeminen ei myöskään tarkoita trendien seuraamista. Suunnittelijat eivät tietoisesti koe seuraavansa trendejä ja suunnittelevansa trendikkäitä mainoksia. Erään haastatellun mielestä trendien seuraaminen on suodatin, jonka läpi perusarvot puserretaan, jotta mainosviestistä tulisi ajanmukainen. Suomen pienuus mainosmarkkinoilla tiedostetaan. Useimmat haastatelluista huomauttavat seuraavansa maailmalla tehtyä mainontaa. Virikkeitä suodattuu hyvistä toteutuksista. (Ks. Csikszentmihalyi 1996, 68; Koski 2001, 27.) Suunnitellusta työstä onkin vaikeaa havaita, mistä kaikesta kokonaisuus koostuu. Vaikka kokemuksesta on suunnittelu-työssä hyötyä, eräs haastatelluista näkee kokemuksellisuuden toisaalta haasteena uuden luomisessa.

Se voi olla, että siin käy silleen, että mitä kauemmin... tai tavallaan mitä vanhemmaks tulee, niin sen vaikeampi on, saattaa olla niinku koko ajan tuorempien ja tuorempien asioiden seuraaminen sillä lailla, ett siinä rupee korostuun semmoset tavallaan klassiset asiat, jotka tietää, ett jotka pysyy. Tai ainakin ite on huomannut sen, ett jossain kohtaa huomaa, ett on turha apinoida jotain tuoretta, joka ei luonnistu, koska ei vaan oo kartalla samalla tavalla siitä asiasta. (1/7C)

Esimerkissä suunnittelija pohtii omaa rajallisuuttaan suunnittelijana ja tekee eron kokeneen ja tuoreen suunnittelijan välillä. Iän myötä tapahtuu urautumista ja uusiutumisen on vaikeampaa. Sennett (2007) kirjoittaa ikääntymisestä mekanismina, joka toimii hyödyttömäksi tekemisen ja tulemisen taustalla. Muut mekanismit ovat työn globaali siirtäminen ja automaatio. Ikääntyminen on Sennettin mukaan näistä merkittävin, koska se tapahtuu jokaiselle. Hänen tutkimuksissaan mainosalan ammattilaiset pelkäsivät jo kolmekymppisinä olevansa urallaan laskusuunnassa ja nelikymppisinä ”ulkona kuvioista”. Sennett näkee taitojen ja osaamisen katoamisen teknologian etenemiseen liittyvänä ilmiönä. Uudessa kapitalismissa kokemuksen hyödyntämistä tärkeämpänä pidetään jonkin aivan uuden tekemistä ja kykyä irrottautua menneestä. (Sennett 2007, 84–98; myös 2002, 102–103; vrt. Vähämäki 2009, 28–31; ks. myös Julkunen ym. 2004, 19–20.)

Csikszentmihalyi (1996) näkee kokemuksellisuuden nimenomaan luovuuden harjoittamisen edellytyksenä. Kokemuksellisuus on yhden tunnistamani alaluokan teema. Merkittävät luovat teot vaativat alasta riippumatta kovaa ja pitkäjänteistä työtä. Csikszentmihalyin (1999, 315) luovuuskäsityksen mukaan oppiminen toimimaan jonkun tietyn kentän – asiantuntijayhteisön – sääntöjen mukaan ja toisaalta kulttuurin laaja-alainen tunteminen lisäävät merkittävästi luovuuden mahdolli-

suuksia ja ulottuvuuksia.<sup>93</sup> Sosiologisesti tulkiten Csikszentmihalyi tarkastelee sosiaalistumista, joka mahdollistaa asiantuntijayhteisön jäsenenä toimimisen sekä erityisesti taitojen ja kykyjen kehittymisen (ks. Helkama ym. 1998, 82–83). Laajemmin nähtynä sosiaalistumisessa on kyse mainonnan suunnittelijan identiteettiprojektista. Sosiaalista identiteettiä rakennetaan sitoutumalla alan kirjoittamattomiin sääntöihin ja suunnittelijakollektiiviin. Persoonallinen identiteetti muodostuu kiinnittymällä ja asemoitumalla mainosalan kullisseissa omintakeisella tavalla.<sup>94</sup> Luovuustutkijoiden mukaan oppimisen ja sosiaalistumisen jakso kestää kymmenen vuotta. Vasta tämän jälkeen asiantuntijuus ja todelliset luovat suoritukset ovat mahdollisia. Näkemystä kutsutaan ”10 vuoden säännöksi”. (Gardner 1997, 140; ks. myös Koski 2001, 77–80; Weisberg 1999, 230–231; vrt. Gladwell 2008, 39–42.)

Tiedostettua trendien seuraamista pidetään väkinäisenä ja se mielletään plagiattien hakemisena. Suurin osa suunnittelijoista vaikuttuikin trendeistä tahtomattaan. Trendit voidaan kokea kuluttajien valintoina ja ajatuksina ja siten tuottavan suunnittelijalle käyttövoimaa myöhempää varten. Yksi haastatelluista määrittelee trendin muoti-ilmiöksi ja korostaa popkulttuurin seuraamisen tärkeyttä.

Ja tavallaan koko se muu elämä, yleistieto, kaverit, niin sieltä se tulee. Itse asiassa tää on aika hankala kysymys sikäli, ett kun miettii, mistä ideoita tulee. Niin tota, sitä on tosi vaikeaa määritellä, koska sä rupeet vaan miettiin niitä ideoita. Ja ne tulee jostain ja en mä osaa sanoa, tuleeks ne trendeistä, kavereilta vai mistä. (1/8A)

Aineistoni tyypillinen piirre on, ettei ideoiden alkuperää voi paikantaa, koska työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Suunnittelijat myös kokevat, että trendikkäät mainokset saattavat olla liian outoja suomalaiselle kuluttajalle. Mainostoimistopiireissä muutaman vuoden aikana maailmalta tutuksi tulleet ilmiöt voivat olla vielä ihan uusia suomalaiselle kuluttajalle.<sup>95</sup> Puustisen (2008, 273–275) mukaan mainonnan ammattilaiset puhuvat erityisesti *tavallisesta* kuluttajasta, jolle mainontaa etupäässä suunnataan. Nämä kuluttajat ovat keskiluokkaan tai työväestöön kuuluvia, ei-helsinkiläisiä ”taviksia” tai ”keskivertosuomalaisia”, joiden nähdään edustavan ”kansan syviä rivejä”. Mainostoimisto SEK & Greyn suunnittelujohtaja Tommi Laiho toteaa *Markkinointi & Mainonta* -julkaisun verkkoversion blogissaan Unto Paltemaata lainaten, että Suomi on segmentti, pieni markkina, jossa kuluttajatuotteita kauppaavan asiakkaan on lähestyttävä jokaista suomalaista. Kuluttajaluokitusten sijaan suunnittelijoiden tulisi luoda ideoita, jotka kykenevät puhuttelemaan ”suuria massoja”. Laihon mukaan mainosviestit tulisikin kohdentaa tarpeiden ja arvojen perusteella eikä iän, sukupuolen tai sosiaalisen aseman mukaan. (Laiho online 2009<sup>96</sup>.)

<sup>93</sup> Ks. myös Csikszentmihalyi 1996, 370–372.

<sup>94</sup> Vrt. Hakala 2009. Sosiaalisen vertailun teoriaan nojaavassa sosiaalisen identiteetin teoriassa (Tajfel & Turner 1979) oletetaan, että ryhmän jäsenet punnitsevat ryhmänsä arvoa vertaamalla sitä muihin ryhmiin. Tämän nähdään vaikuttavan yksilön itsetuntoon. Teoria esittää, että ryhmällä on taipumus suosia omaa ryhmäänsä ja syrjiä muita yrittämällä löytää keinoja myönteiseen erottautumiseen. Jäsenet saattavat nostaa oman ryhmänsä muiden yläpuolelle ja nähdä muut ryhmät heikompiina, epämiellyttävinä tai vaarallisina. (Hogg & Abrams 1988, 73–75.)

<sup>95</sup> Vrt. Puustinen 2008, 156.

<sup>96</sup> Markkinoinnin segmenttejä muodostetaan tutkimustiedon avulla. Markkinoinnin teoriassa kokonaismarkkina jaetaan homogeenisiin ryhmiin erilaisten segmentointitekniikoiden avulla. (Ks.



Suunnittelijoiden haastattelupuheessa vilahtavat usein sana ”klassisuus” ja ”vaikuttaminen”. Mainonnan suunnittelijat haluavat luoda erottuvaa mainontaa. Erottuvin ei välttämättä ole se, joka ”huutaa koviten”, kuten eräs haastatelluista toteaa. Tässä tapauksessa klassisuus tarkoittaa hillityn tyylikästä ilmaisua, hienovaraista lähestymistapaa. Haastattelemani suunnittelijat *kokevat tuntevansa mainonnan kohderyhmän*.

Me ollaan ihan ku se välipala siinä asiakkaan ja kuluttajan – tai ihmisen välissä. Sit jos ajatellaan, että mistä se ihminen tykkäilee? Kun me ei voida niinku kilpailla sen työajan kanssa, koska töissä se tekee töitä, meidän on kilpailtava sen vapaa-ajan kanssa. No, millä se ihminen ympäröi itsensä vapaa-ajalla: kaikella kivalla. Se kuuntelee musiikkia, se lukee kirjoja, kattoo elokuvia, toisin sanoen, kaikkea viihdyttävää, niin meidänkin pitäis sitten tunkea sinne ja olla viihdyttäviä. Ja sit jos katotaan joku musiikkikappale, mitä se ihminen kuuntelee kotona, niin ei sitä mikään analyytikko oo tehnyt. On se rokkari, joka sen rokin on sinne soittanu ja se tykkää siitä. Niin samalla tavalla meidän pitäis sitte niinku rokkiasenteella muokata tästä limpparista semmonen, että se voisi vaivihkaa mennä siinä samalla. (11/5B)

Aineistolainaus osoittaa vahvaa tietämystä mainonnan kohderyhmän elämästä. Puustisen (2008, 131–132) mukaan mainonnan ammattilaiset puhuvat mainonnasta kuluttajan palveluna ja peräänkuuluttavat mainonnan tekijän vastuuta. Edellisessä puheenvuorossa siteeratun suunnittelijan mukaan mainonta kilpailee samassa sarjassa muun viihteen kanssa. Moni haastatelluista korostaa juuri mainonnan viihhteellisuuden merkitystä. Kun mainokset ovat *tarpeeksi hyviä*, ne koetaan viihdyttäväksi ja niistä tulee hyvä fiilis.<sup>97</sup> Kuluttajien hallintasuhteita pohtiessaan Puustinen (ks. 2008, 223–226) on esittänyt, että kuluttajan viihtyminen mainonnan parissa tuottaa mainonnan tekijöille tyytyväisyyden tunteen. Viihteellisen mainonnan koetaan puhuttelevan kuluttajaa.

Huoli kohderyhmän huomioimisesta, kuten alaluvun 4.2 kuviossa 6 esitin, ei ilmene aineistoni haastattelupuheessa. Kohderyhmä on se, jonka ympärillä kaikki tällä hetkellä pyörii. Erään haastatellun mukaan mainonnan suunnittelijoilla on intuiutionsa avulla paremmat edellytykset ymmärtää kohderyhmää kuin asiakasyritysten, mainostajien, markkinointihenkilöillä. Bourdieun näkemys kulttuurisista välittäjistä ja näiden ”mausta” tukee tulkintaani. Siten suunnittelijat ovat mainoksen ja yleisön ”kohtaamisen kolmansia, poissaolevia tekijöitä, jotka ovat tehneet makunsa mukaisen esineen”. (Ks. Bourdieu 1985, 143–144; 183–184; myös 1984.) Kohderyhmän tavoittaminen näyttäytyy tuotteena, jonka asiakas investoimillaan mainoseuroilla saa (ks. Sauri & Picard 2003, 28).

Aineistossani luovuus ankkuroituu tiiviisti juuri mainostoimistoihin. Eräs haastatelluista näkee suunnittelijoiden vahvuutena *käyttäytymispsykologian* tunte muksen, minkä avulla asiakkaan tilastoista ja luvuista on mahdollista tulkita ihmisen todellista käyttäytymistä (ks. Reeves 1963, 71–76; myös Packard 1977). Psykologi

---

esim. Puustinen 2008, 87–92.) Laiho kokee segmentoinnin perustuvan useimmiten demografisiin jaotteluihin, kuten ikään ja sukupuoleen, ja tekee irtioton tästä ajattelusta.

<sup>97</sup> Reeves (1963, 83) kirjoittaa, että hyvät mielikuvia herättävät mainokset vetoavat kuluttajan ”kolmanteen korvaan”.

Daniel Goleman (1996) tarkastelee tunneälyn merkitystä muiden kykyjen hyödyntämisessä. Aineistoni valossa kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisen voi nähdä tunneälykkyyteen liittyvänä empatiana ja tiedostamisena. (Ks. Goleman 1996, 36.)

Moni haastatelluista harmittelee, että asiakkailla on tapana piiloutua Excel-taulukoidensa taakse, eikä mennä omien asiakkaidensa, kuluttajien, pään sisään<sup>98</sup> – ikään kuin mainostajat eivät olisi lainkaan kiinnostuneita niistä, jotka heidän tuotteitaan tai palveluitaan ostavat. Erään haastatellun vertaus elektroniikkatehtaan johtajasta mainonnan suunnittelijaan on mielenkiintoinen ja samalla ristiriitainen.

Niin mä just silleen (aattelin), että ei se välttämättä tiedä se asiakas, kun se on briiffiä kirjoittanut, mitä se niinku tarttee. Samalla tavalla joku Sonyn pääjohtaja on sanonut, että ei ihmiset tiedä, minkälaisia videokameroita ne tarttee, ett me tiedetään. Ei niiltä voi sitä kysyä. Samalla tavalla mainostaja ei pysty ymmärtämään sitä, että minkälaista rokkii se ihminen haluaa vapaa-ajallaan kuunnella. (12/5B)

Esimerkissä *Sonyn pääjohtaja* ei asemoidu mainostajaksi vaan asiantuntijaksi, jollaiseksi myös haastateltu mainonnan suunnittelija asettuu suhteessa kohderyhmään. Kohderyhmä määrittyy osana mainonnan suoritetta. Suunnittelutyö konkreti-soituu, kun se kohtaa yleisönsä: kuluttajat (ks. Csikszentmihalyi 1999, 321). Kuluttajalle syntyy halu ostaa jokin tietty tuote tai palvelu mainonnan myötä.

#### 4.3.2 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen

Nimitän toista haastatteluaineistosta tiivistettyä tehtävää asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi ja tyydyttämiseksi. Sen tulkitsen jakautuvan yhtäältä *toimeksiannon kiteyttämisen* ongelmaan, toisaalta *vastakkainasetteluun pelkästä mainonnan suunnittelusta koko liiketoiminnan tarkasteluun* ja edelleen *asiakkaan menestymiseen*.

Yksi ikuisista keskustelunaiheista markkinointiviestinnän ja mainonnan saralla on, kuinka syvälle liiketoimintaansa asiakkaat haluavat mainostoimistolle annettavien toimeksiantojen yltävän. Ami Hasanin (2006) mukaan mainostoimistot purnaavat vuosikymmenestä toiseen, ettei heillä ole pääsyä asiakasyritysten kulmahuoneisiin, päätöksenteon ytimeen. Kyse on markkinoinnin aseman ymmärryksestä sekä toimistossa että asiakasyrityksessä. Hasan korostaa, että mainostoimistojen tulisi tajuta, että mainonta on vain yksi liiketoiminnan osa-alue. Siksi suunnittelussa pitäisi huomioida kaikki ne tilanteet, joissa asiakkaan asiakas – kuluttaja – ja markkinoitava yritys- tai tuotemerkki kohtaavat. Toisaalta asiakasyritysten pitäisi muuttua markkinointivetoisiksi ja ymmärtää, että kaikki edellä mainitut kohtaamiset ovat markkinointia. Hasan nimittääkin tätä nykytilaa markkinointiviestinnän suurimmaksi murrokseksi viimeisten vuosikymmenien aikana. (Voipio 2006, 12; 21–25.)

---

<sup>98</sup> Analyysini mukailee tässä kohtaa Puustisen (2008, 133) tutkimusaineiston lausahduksia. Vastaavia kirjoittajan havaitsemia kuluttajan lähestymisen ilmauksia ovat myös ”kuluttajan pulssin” seuraaminen tai pääseminen ”ihon alle”.

Tarkastelen ensimmäisenä tehtävää, jonka olen nimennyt *toimeksiannon kiteyttämiseksi*. Haastateltujen suunnittelijoiden kertoman mukaan asiakas tulee toimistotapaamiseen useimmiten jonkin tarpeen kanssa. Tavallisesti läsnä ovat mainostoimistosta ainakin suunnittelijat ja asiakkuus- tai projektijohtaja. Asiakkaan tarve voi olla jokin konkreettinen ongelma ja tähdätä selkeästi esimerkiksi jonkin tuotteen myynnin edistämiseen. Aina ei asiakkaalla ole käsitystä todellisesta ongelmasta. Tällöin toimiston tehtävä on hahmottaa ensin itselleen ja sen jälkeen asiakkaalle, mitä pitäisi tehdä ja miten. Yksinkertaisimmillaan toimisto kuunteleekin toimeksiannon ja jää pohtimaan sitä. Jonkin ajan kuluttua asiakas ja toimisto tapaavat uudestaan. Toimisto esittää näkemyksensä toimeksiannon sisällöstä – selvittää asiakkaalle, miten he ovat toimeksiannon käsittäneet. Tässä tilaisuudessa toimeksianto voidaan myös kyseenalaistaa.

Jonkin tehtävän toimeksianto mainostoimistolle vaatii asiakkaalta paljon osaamista: on tunnettava yrityksensä liiketoiminta perin pohjin. Yhtälaillla on tunnettava omat asiakkaansa eikä tietämys markkinointiviestinnän keinoistakaan ei ole haitaksi.

Kyllähän tossa pätee myös tää sama syndrooma, ett asiakas tulee tilaamaan jotain ja sitten tunnistetaan, että itse asiassa pitäis tehdä jotain ihan muuta. Ja sitä kautta lähtee, siis se on myös proaktiivista. Ja sehän on se tavallaan – se asiakaspalvelu, mitä meillä on, ett me kerrotaan, mitä oikeesti pitäis tehdä, eikä se, että joku on tehnyt Excelinä, että täs on media, täyttäkää noi. (17/7A)

Suunnittelijan puheenvuoro ilmaisee toimiston tärkeitä tehtäviä. Ensinnäkin, asiakkaalla on jokin tarve, kun hän lähestyy mainostoimistoa: hän *tekee tilauksen*. Sen jälkeen suunnittelijat kyseenalaistavat tilauksen määrittelemällä asiakkaan tarpeen uudelleen. Suunnittelijan tehtävänä näyttäytyy tekemisen selvittäminen ja *oikean tekemisen* ratkaiseminen.<sup>99</sup> *Me*-muoto ilmentää voimakkaasti, että kyseessä ei ole pelkästään yksittäisen suunnittelijan tuotos vaan ryhmän tehtävä.<sup>100</sup> Puheenvuorossaan suunnittelija asettuu asiantuntijaksi, jonka tehtävä on asiakaspalvelu.

Tässä yhteydessä on ajankohtaista tarkastella, mitä mainostoimistossa tapahtuu asiakkaan tilauksen ja toimeksiannon kyseenalaistamisen välissä. Kun asiakas poistuu neuvottelupöydästä toimeksiantonsa jälkeen, toimistossa alkaa vimmattu taustatyö. Aluksi on koottava koko joukko suunnittelutyötä suuntaavia tekijöitä, kun yhteistyösuhde on tuore tai vasta alkamassa. On tarkasteltava, miten asiakkaan tuote tai palvelu asemoituu markkinoilla ja mitkä ovat sen kilpailijoita. On selvitettävä, millaiset ihmiset ovat kiinnostuneita asiakkaan tarjoomasta. Asiakkaalla on tietämystä omasta liiketoiminnastaan, mutta aineistoni perusteella se näyttäytyy usein *50-sivuisena Powerpoint-esityksenä kaikesta mahdollisesta*. Toimeksiannon *pureskeluaste* vaihtelee siis melkoisesti selkeästä kohdennetusta näkemyksestä epämääräiseen tietomassaan. Weick (1995) on pohtinut tiivistyksiä, jotka ovat

---

<sup>99</sup> Toimeksiannon kiteyttämisen taustalla voi nähdä Anderson & Lembke -mainostoimiston toimintatavan 1970-luvulta. Kyseinen mainostoimisto oli ensimmäinen Suomessa, joka perehtyi asiakasyritystensä liiketoimintaan. Se kaivoi asiakkaitensa tuotteista ja palveluista tärkeimmät argumentit ja puki ne ainutlaatuisiksi myyntiväittäviksi. (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.)

<sup>100</sup> Tämä on lähtöoletuksenani alaluvussa 6.3, jossa tarkastelen suunnittelijan asemoitumista.

merkityksellisiä karttoja toimintaa ja tavoitteita suunnattaessa. Hän toteaa, että epäselvässä tilanteessa ongelmana ei useinkaan ole tiedon puute, vaan siitä tehdyt moninaiset tulkinnat.

Aineistossani korostuu, että toimeksiantoa tehdessään asiakas ei välttämättä tiedä, mitä hän tarvitsee. Hänellä on tarve, mutta se ei välttämättä ole se todellinen tarve. Ennen kaikkea tämä liittyy markkinointiviestinnän keinoihin ja kohderyhmän ymmärtämiseen. Lainasin edellisessä jaksossa puheenvuoroa, jossa suunnittelija toteaa, että mainostoimiston asiakas ei pysty ymmärtämään, millaista *rokkia* ihmiset haluavat vapaa-ajallaan kuunnella. Toimeksiannosta pitäisi siis pystyä etsimään, mitä asiakas oikeasti tarvitsee ja kyetä sen jälkeen säveltämään se kohderyhmää houkuttelevaksi rytmiksi tai melodiaksi. Asiakkaan tulisi kertoa mainostoimistolle ongelmansa eikä sen ratkaisua.

Oiskin ehkä fiksumpaa, että mainostaja briiffais meille ongelmansa eikä ratkaisua, koska me keksitään sille toinen ratkaisu, mut se ongelma on ihan sama. Me joudutaan yleensä – siis mainostaja tilaa meiltä jonkun jutun ja se briiffi on niinku ratkaisu. Me joudutaan monesti menemään sitä ratkaisua pitkin siihen ongelmaan ja ensin keksimään se ongelma ja sitten keksimään siihen se ikään kuin parempi ratkaisu. (12/5B)

Suunnittelijat joutuvat siis määrittelemään asiakkaan ongelman uudelleen ennen kuin varsinaiseen suunnittelutyöhön päästään. Puheenvuorosta on tulkittavissa, että asiakas tekee osittain työn, jonka hän antaa toimeksiantona mainostoimistolle. Yleisenä piirteenä asiakkaiden toimeksiannoissa nousee esiin tarpeiden laajuus. Samalla kampanjalla ja budjetilla haluttaisiin viestiä useammasta asiasta. Tällöin suunnittelijan tehtävänä on esittää, mihin asiakkaan tulisi viestinsä keskittää. Koski (2001, 222–224) korostaakin lukuisiin lähteisiin viitaten, että ongelman määrittäminen on sen ratkaisemista tärkeämpi vaihe.

Onnistuneen suunnittelutyön edellytyksenä on toimeksiantojen selkeys riippumatta siitä, tekeekö ne asiakas vai mainostoimisto. Suunnittelijoiden kokemusten mukaan mainostoimistoissa tuotetaan pahimmillaan huippuideoita vääristä asioista. Epäselvä toimeksianto tai väärinymmärrys aiheuttaa turhaa työtä ja huonoa mieltä. Toimeksiannon kiteyttäminen ei aina ole suunnittelijoiden tehtävä. Asiakastiimistä tai toimistosta riippuen se saattaa olla projektijohtajan tai luovan johtajan vastuulla. Pohdin tätä tarkemmin jaksossa 5.3.2, kun tarkastelen suunnitteluryhmässä syntyviä ilmiöitä.

Toisena asiakkaan tarpeisiin liittyvänä tehtävänä tulkitseen aineistostani löytyvän *vastakkainasettelun mainostoimiston tehtävän laajuudesta*. Mainitsin jo aiemmin, etteivät mainostoimiston ja asiakkaan tarpeet ja toiveet aina kohtaa. Mainostoimistot – tai mainonnan suunnittelijat – eivät mielestään pääse asiakasyrityksissä riittävän ylös keskustelemaan markkinointiviestinnästä. Samanaikaisesti asiakkaat valittavat, etteivät mainostoimistot ole heille strategisia kumppaneita, joiden kanssa olisi mahdollista tehdä syvempää yhteistyötä.

Mainostajien Liiton kustantamassa *Mainostaja*-julkaisussa (3/2007, 23) myynnin ja markkinoinnin hankintojen asiantuntija Hanna-Maija Nyberg esittää, että asiakasyritysten tulisi pitää mainonnan langat itsellään. Jutun kirjoittaja terävöittää tekstiä julistamalla: ”Jyräsivätkö mainostoimiston luovat taas mielipiteesi yli palaverissa? Jäikö sellainen tuntu, että nyt ollaan tekemässä meidän rahoillamme

palkintoja pokkaavaa taidetta, mutta ei myyntiä tuottavaa markkinointia?”<sup>101</sup> Tästäkö on kyse mainostoimiston tehtävässä, ikään kuin mainostoimisto tunkeutuisi asiakkaan reviirille ja alkaisi kehittää yritys- tai tuotemerkkejä omaehtoisesti? Jos näin olisi, mainonnan suunnittelijat voisi nähdä Vähämäkeä (2003) vapaasti tulkiten ”virtuoosina”, jotka käyttävät asiakkaan toimeksiantoa kanavana omaan itseilmaisuunsa. Mainossuoritteeseen välittyisi siten vahvasti sen suunnittelijan maailma: ”Kommunikoidessaan hyvän hän kommunikoi itsensä”. Vähämäki jatkaa ja kirjoittaa, että virtuoosin toiminta on toki päämäärätietoista, mutta tehtävän ”hyvin tekeminen” on ennemminkin vaikutelma kuin todellinen tuote. (Vähämäki 2003, 95–97; vrt. Koski 2001, 73–74.)

Kysyin monessa haastattelussa suoraan, mitä asiakkaat mainostoimistosta tilaavat. Joskus asiakkaat tulevat tilaamaan pelkän yhden yksittäisen mainoksen. Heillä on mediatila varattuna, esimerkiksi koko sivu *Helsingin Sanomista*. Tällaisessa tilanteessa suunnittelijat saattavat saada hyvinkin vapaat kädet varatun tilan täyttämiseksi. Asiakkaalla voi myös olla vahva oma näkemys mainoksen sisällöstä ja ulkoasusta. Suunnittelijoiden mukaan tietyt toimistot ovat asiakkaiden mielissä erikoistuneet näyttäviin yksittäisiin tempauksiin. Jotkut toimistot ovat suuntautuneet asiakkaan liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen tarkasteluun: strategiseen kumppanuuteen. Kokosivulla valtakunnan mediajulkaisussa taataan kyllä tietty huomioarvo. Vasta kokonaisuus ratkaisee, syntyykö mainoksesta mielikuva ilmiöstä: onko sen arvo yhtä ilmestymiskertaa mittavampi.

Jätän mainostoimistojen julkisen kannan oman liiketoimintansa linjauksesta nyt käsittelemättä, sillä tutkimukseni keskiössä on mainonnan suunnittelijoiden kokemukset omasta tehtävästään. Aineistostani on tulkittavissa, että asiakkaat odottavat suunnittelijan löytävän ratkaisun ongelmaan kuin ongelmaan riippumatta siitä, onko se ratkaistavissa markkinointiviestinnän keinoin. Samanaikaisesti suunnittelija mielellään perehtyy asiakkaan liiketoimintaan syvällisesti ja ottaa kantaa esimerkiksi tuotekehittelyyn tai hinnoitteluun. *Markkinointi & Mainonta* -julkaisussa (12/2007, 26) huhtikuussa 2007 esitetyistä *Imagotutkimuksen*<sup>102</sup> tutkimustuloksista käy ilmi, että ne asiakkaat, joilla on käytössään suuri mainosbudjetti, painottavat enemmän mainostoimistojen strategista osaamista kuin pienemmät mainostajat. Vaikuttaisi siis siltä, että suuret asiakkaat, jotka tavallisesti ovat monitasoisesti organisoituneita, kaipaavat kuitenkin ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemyksiä toimintansa kehittämiseen.

Asiakasyritysten strategiayöhön osallistuminen vie mainostoimistojen tekijöitä lähemmäksi konsultteja. Eräs haastatelluista näkee mainostoimistojen muuttuvan markkinointitoimistoiksi ja palveluja tarjoavien tahojen toimenkuvien sekoittuvan.

Perinteisestihän konsultit on päässy tonne kulmahuoneeseen ja niillä on puvut päällä ja bemarit. Mä luulen, että nää kaikki tulee sotkeentumaan enemmän ja enemmän. Ja kyllähän se tällä hetkellä raha on niinku tos kulmahuoneeseen pääsemisessä, että mainonnan suunnittelusta sinällään perinteisessä mielessä niinku vähemmän tulee rahaa kuin kaiken maailman

---

<sup>101</sup> Viite: Forssell, Jarno.

<sup>102</sup> Kyseessä on Corporate Imagen tekemä *Mainostoimistojen imagotutkimus* vuodelta 2007. Olen valinnut haastateltavieni työnantajatoimistot saman tutkimuksen vuoden 2008 tulosten perusteella.

niinku strategiasparraamisesta ja tällasesta. On se painopistekin menossa sinne helposti. (11/4D)

Suunnittelija toteaa, että strateginen suunnittelu tuottaa enemmän taloudellista tulosta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan strategisesta suunnittelusta enemmän kuin luovista mainossuoritteista. Tuloksen ajattelu ilmentää ainakin toimiston johdon näkemystä. Mutta miten mainonnan suunnittelija suhtautuu tähän muutokseen, hiljaisesti esitettyyn vaatimukseen konsulttimaisesta työstä? Pohdin suunnittelijoiden arvostamista tuonnempana jaksossa 6.2.1, kun esitän tulkintani vuorovaikutuksen hallituista muodoista.

Ymmärrän mainonnan suunnittelijat tietotyöläisinä uuden tiedon tuottajiksi. Edellä esittämäni havaintoa sopii värittämään Vähämäen (2009) poleeminen pohdinta tiedon – tutkimukseni tapauksessa mainonnan luovan suunnitteluresurssin – täysimittaisesta taloudellisesta hyödyntämisestä.

”Jos tieto ja tiedon tuotanto ovat taloudellisen kasvun olennaisia tekijöitä, niin onko tiedon taloudellinen hyödyntäminen sitä, että tiedolle puetaan businessuitti päälle, sitä niin sanotusti siistitään ja sen särmiä pyöristetään, jotta se sopisi porvarilliseen interiööriin? Vai katoaako tähän stailaamiseen jotain olennaista tiedosta ja sen tuotantokyvystä? Tai toisinpäin: onko bisneshenkilön tiedon kaupallisessa hyödyntämisessä onnistuakseen vedettävä päällensä hieman kauhtunut villapaita, omaksuttava kulturellit arvot ja harrastettava luomuviljelyä minkä irkkailulta ja ranskalaisen filosofian selailultaan ehtii, siis muututtava katu-uskottavaksi taskuvarkaaksi?” (Vähämäki 2009, 99.)

Vertaukseni on hieman ontuva, mutta haluan sen avulla esittää, millaiset toimijat käyvät kamppailua asiakkaan strategisen markkinoinnin kokonaisuudesta. Tosin Vähämäki tuo esille erityisesti tiedon normalisoinnin, jossa tietoon sovelletaan tavaratalouden logiikkaa: esineiden vaihdollista luonnetta.

Rahaan liittyvä rajoite koko liiketoiminnan tarkastelussa vilahtaa myös erään suunnittelijan puheissa. Hän toteaa, että asiakkaat viettäisivät mielellään aikaa mainostoimiston neuvottelupöydässä, mutta ”kun me laskutetaan niiltä se 250 euroa tunti, niin ei sitten ookaan yhtä hauskaa niinku miettiä kaikkia asioita meidän kanssa”. Rajallinen budjetti pakottaa asiakkaat arvioimaan, millaisia tehtäviä mainostoimistojen suoritettavaksi annetaan.

Aineistoni perusteella mainonnan suunnittelijat ovat mielellään sisällä asiakkaan liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Harvat asiakkaat suovat sen. Erään haastatellun mukaan mainostoimistot pilaavat mahdollisuutensa laajempaan yhteistyöhön esittämällä kaikkitietävää. Mainostoimistoilla on myös tapana liioitella markkinointiviestinnän merkitystä. Mainostoimistoissa uskotaan, että ”mainonnalla saadaan asiat kuntoon”. Asiakkaille saattaa kuitenkin tulla yllätyksenä mainonnan suunnittelijoiden toive laaja-alaisesta yhteistyöstä. Samainen haastateltava toteaa, että suunnittelijoilla ei ole samanlaista uskottavuutta kuin konsulteilla. Ja taas esille nousee raha: mainostoimistoilla ei suunnittelijoiden mukaan ole perusteita laskuttaa konsulttimaisesta työstä. Asian voi nähdä mainostoimistojen heikkona, alakohtaisena seikkana. Alalle ei ole muodostunut käytänteitä muun kuin puhtaan mainonnan suunnittelun hinnoittelulle.

Heinonen ja Konttinen (2001) huomauttavat, että mainonnan kytkeytyminen osaksi suomalaisten yritysten markkinointistrategiaa on peräisin 1950- ja 1960-luvuilta. Ilmiön taustalla on ajatus kokonaisvaltaisesta integroidusta markkinointiviestinnästä, jossa yksittäiset osat noudattavat yhtenäistä markkinointistrategiaa. (Heinonen & Konttinen 2001, 303; ks. myös Jones 2002, 6–7; Malmelin 2003, 64.) Eräs haastatelluista korostaa, että mainostoimistojen tehtävä on kuitenkin mainonnan tekeminen.

Se perusduuni on kuitenkin tehdä mainontaa ja mä en tiedä, mitä pahaa siinä on. Ett niinku mun mielestä se tuntuu jopa niinku aika... suuruudenhullulta tai ainakin epärealistiselta, että sit joku mun kaltainen kundi, jolla ei ole kuitenkaan – tässä se kaupallinen koulutus olisi varmasti hyödyksi. Ja niinku toimiminen isoissa organisaatioissa – ett mä en tunne sitä toimialaa sisäpuolelta... niin miten mä voisin niinkun ihan oikeasti lähteä miettimään jonkun Marlin niinku toimialaa, miten sen pitäisi kehittyä... (---) Ett kyl mun osaaminen pitäis olla siellä, että niillä on nyt tällanen Mehu-katti-mehu, mistä tehtäisiin kesäksi niinku kampanja, joka saisi ihmisiä sitä ostamaan. (17/2B)

Aineistosta poimimani lainaus ilmentää suunnittelijan kokemusta, ettei hänen kaltaisensa kykene myötävaikuttamaan ison asiakasyrityksen koko liiketoimintaan. Kyse ei kuitenkaan varsinaisesti ole ammattitaidon tai osaamisen väheksymisestä. Suunnittelija mainitsee tavoitteeksi mainostettavan tuotteen myynnin edistämisen, mikä suppeassa mielessä lienee kyseisen yrityksen liiketoiminnallinen tavoite. Omasta mielestään mainonnan suunnittelijan tietämys ei ole riittävän laaja-alaista. Samalla hän toteaa, että koko mainosala syyllistyy antamaan ylisuuria odotuksia osaamisestaan, mikä lopulta kalahtaa toimistojen omaan nilkkaan. Asiakasyrityksillä – varsinkin suurilla suomalaisilla – tulisi itsellään olla vankka tietämys oman liiketoimintansa kehittämisestä.

Aineistossani mainitaan usein, että perinteisesti ajattelevat asiakkaat *haluavat päättää asioistaan itse*.

On siinä toisaalta siin on sitäkin, että mun mielestä on paljonkin vielä sellasia perinteisesti ajattelevia asiakkaita, että nää on meidän asioita ja me päätetään nää itse, eikä näitä levitellä täällä pitkin Suomea tai pitkin jotain mainostoimistojen propellipäitä, että me kerrotaan, miten meidän asiat on. Ja sitten te vaan teette sen, mitä käsketään tehdä. (11/5A)

Edellä kuvatun perusteella asiakas esittää, että mainostoimiston tulee tehdä *käsketyt* mukaan. Näin asiakkaan tilauksen voi nähdä normina. Goffmanilaisittain normista poikkeaminen – kehyksen vastainen toiminta – aiheuttaa sanktion, jota suunnittelijat yrittävät välttää (esim. Goffman 1982, 45). Aiemmin esitin, että asiakas tilaa ainoastaan mainoksen, joten mainostoimiston on syytä ottaa tilaus vakavasti. Puheenvuoro ilmentää suunnittelijan kokemusta asiakkaan suhtautumisesta suunnittelijan ammattitaitoon. Mielikuva *propellipäästä* viittaa luovaan keksijään, jonka toimia on kuitenkin syytä tarkkailla suurennuslasin avulla.

Vaikka asiakkaan toimeksianto sisältäisi pelkän ennalta raamitetun mainoksen suunnittelun, moni haastatelluista mainitsee, että ammattitaitoisen suunnittelijan tehtävä on kertoa, mitä asiakkaan pitäisi tehdä.

Mun mielestä se on tavallaan niinku se lääkärirooli, ett jos se sanoo, että tää ei oo näin, niin kyl meidän täytyis kattoo aina sitä, ett ratkaistaanks me oikeeta asiaa – jos se sanoo, että meillä on vähän vanhanaikainen logo, mut me nähdään, että se ei ookaan siitä logosta kiinni, vaan se on siinä, että niillä on huono palvelu. Niin kyllä se on mun mielestä mejän tehtävä, myös niinku ulkopuolisena sanoo. (17/3A)

Lainaus ilmentää, että asiakkaan todellisten ongelmien määrittely on suunnittelijan vastuulla. Myös ongelmien ratkaisusta vastaa suunnittelija riippumatta siitä, tarkastellaanko asiakkaan koko liiketoimintaa vai paneudutaanko ainoastaan yhteen, asiakkaan määrittelemään ongelmaan.

Koko liiketoiminnan huomioiminen ja välineistön tunteminen liittyy likeisesti myös seuraavaan havaintooni. Aineistostani on tulkittavissa, että asiakkaat eivät ymmärrä, kuinka suuri merkitys on loppuasiakkaan eli kuluttajan negatiivisella kokemuksella.

Tähän liittyy semmonen juttu, mitä moni ei oivalla. On se, että tota negatiiviset asiat, siis kaikki tota, sanotaan nyt vaikka rikkoontunut tuote tai joku toimimaton juttu, ne on niinku ne, silloin niinku ihmisen aivoihin on paljon isompi väylä auki, siis tämmöselle kokemukselle. Eli tavallaan sen vaikutus brändikokemuksena on tosi paljon voimakkaampi kuin positiivisen kokemuksen. Se että sä näät vaikka kuinka helvetin kivan mainoksen jossain, ei ikinä jätä niin isoo jälkee kuin se, ett jos sua kohdellaan huonosti, silloin kun sulla on joku hankala juttu, joku selvitettävä juttu tai joku tämmönen. (19/7B)

Edellä kuvattu ilmentää syytä, miksi mainonnan suunnittelijat mielellään tutustuisivat asiakkaan koko liiketoimintaan. On paljon hedelmällisempää ja mielekkäämpää suunnitella markkinointiviestintää, kun tietää asiakasyrityksen liiketoiminnan heikot kohdat, mutta tiedostaa myös kaikki ne mahdollisuudet, joita asiakkaan liiketoiminnan edistämiseksi on tehtävissä. Tässä mielessä Weisbergin (1999, 248–249) viittaus tietotason merkityksestä ongelman luovassa ratkaisussa tuntuu relevantilta. Edellinen aineistolainaus osoittaa myös vahvaa tuntemusta markkinointiviestinnän kohderyhmästä. Se ilmentää, että mainonta ei ole ainoa kanava kuluttajan puhuttamiseen eikä se ole laastari kuluttajan omakohtaisen kielteisen kokemuksen paikkaamiseen. Perinteinen mainonta on toki yksi keinoista kuluttajan halun luomiseksi jonkin tuotteen tai palvelun ostamiseen (ks. Leiss ym. 1990, 35–36; vrt. Schudson 1984, 91–92).

*Asiakkaan menestymisen* tulkitsen viimeisenä kolmesta tärkeästä osasta liittyen suunnittelijoiden tehtävään asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa ja tyydyttämisessä. ”Mainonnan tekemisessä on tavoitteena pitkäjänteinen menestys”, kiteyttää eräs haastatelluista. Inspiraatio tai innostus pitää hakea markkinoitavasta tuotteesta – ei niin päin, että mietittäisiin, kenelle suunniteltu hyvä idea voisi sopia. Menestyksen edellytyksenä on, että mainonnassa huomioidaan mainostettavan tuotteen tai palvelun perusta.

Aineistossani esiintyy usein toteama, että on harmillista, etteivät asiakasyritykset ajattele mainontaa sijoituksena vaan ennemminkin kuluna. Kun taloudessa menee huonommin, panostuksia vähennetään. Silloin olisi mahdollista erottautua kilpailijoista, kun mainosmarkkinoilla on hiljaista.



Mut harvassa firmassa riittää rahkeita ajatella, ett kyllähän se vaatii hyvän kassan tai semmosen niinku, että siellä täytyy olla talous todella hyvässä kunnossa ennen kuin voidaan ajatella näin rationaalisesti ja tehdä ikään kuin oikein. Käytännössähän kyllä se on vähän firmassa kuin firmassa, että kädestä suuhunhan siellä eletään. Harva firma rupee järjestämään rahoitusta esimerkiks jostain sen takia, että päästäis tekemään mainoskampanjaa. (17/9A)

Tätä kirjoittaessani keväällä 2009 tilanne on varsin todellinen. Lähes poikkeuksetta jokaisessa suomalaisessa huipputoimistossa on käyty asiakkaiden vähentyneen panostuksen seurauksena yt-neuvotteluita kulujen karsimiseksi. Monen kohdalle on osunut lomautus tai irtisanominen. Aineistolainaus ilmentää vahvasti suunnittelijan näkemystä oikeasta tekemisestä, toimenpiteiden oikeasta ajoittamisesta ja markkinoitirahojen tehokkaasta kohdentamisesta.

Mielenkiintoinen ristiriita on havaittavissa juuri suunnittelijalle annetun tehtävän ja asiakkaan menestymisen välillä. Aineistoni ilmentää, että mitä syvemmmälle asiakkaan liiketoimintaan suunnittelija pääsee, sitä enemmän hänelle tulee mieleen toimenpiteitä, jotka voisivat auttaa asiakkaan menestystä. Tästä tulee väistämättä mieleen, että ikään kuin asiakkaat jättäisivät hyödyntämättä tarjottimella olevia mahdollisuuksia.

Tätä väitettä tukevat monen haastatellun suunnittelijan kommentit. Eräs toteaa, että on asiakkaita, jotka vaan haluavat, että työ *tehtäisiin fiksusti pois*. Haastatellun kokemuksen mukaan joistakin projekteista tietää heti, että siitä voi tulla menestys sekä asiakkaalle että mainostoimistolle. Toisaalta on paljon suunnittelutöitä, joista ei saa hyviä millään. Haen näihin kysymyksiä vastauksia jaksossa 5.3.1, kun tulkitsen suunnittelijoiden kokemuksia työnsä haasteista, jotka liittyvät yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Csikszentmihalyi (2005) osoittaa riittävän tähtäimen merkityksen esimerkillään shakinpelaajasta. Kuten muissakin peleissä tai urheilulajeissa, shakissa tavoitteet ovat selkeät: pelaajan tulee tehdä vastustajan kuninkaasta matti ennen kuin päätyy itse matiksi. Jokaisen siirron jälkeen on mahdollista arvioida, kuinka kaukana asetettu tavoite on. Kirjoittaja korostaa haasteellisen tavoitteen merkitystä kaikessa tekemisessä. Hän toteaa, että vuorikiipeilijän vaarallinen nousu tuottaa varmasti enemmän iloa kuin sohvaperunan itselleen asettama haaste hengissä pysymisestä. (Csikszentmihalyi 2005, 89–90.)

Eräs haastatelluista toteaa, että juuri menestystekijän löytäminen on mainonnan suunnittelijan intohimo, sillä asiakkaan liiketoiminnallisen tuloksen parantuminen koetaan innostavaksi.<sup>103</sup> Moni haastatelluista toteaa asiakkaiden kuvittelevan, että suunnittelijat tekevät suunnittelutöitä voittaakseen kilpailuja tai pönkittääkseen omaa egoansa. Eräs haastatelluista suunnittelijoista ihmettelee, miksi asiakkaat ikään kuin taistelevat omaa etuaan vastaan: mainonnan suunnittelijan ”pyhin tarkoitus” on parantaa asiakkaan liiketoimintaa.

Tässä yhteydessä on syytä eritellä mainosalan kilpailuja. Yksi mainosalaan liittyvistä myyteistä on, että suunnittelijoiden kunnianhimo kohdistuu kilpailupalkintojen pokkaamiseen. Haastattelukysymykseni eivät varsinaisesti paneutuneet

---

<sup>103</sup> Csikszentmihalyi (2007, 111) toteaa, että nykyään tavoitteet joko puuttuvat monista töistä tai jäävät epäselviksi.

tähän. Aineistoni antaa sivulauseissa viitteitä, joista voi tulkita suunnittelijoiden suhtautumista myyttiin. Eräs haastatelluista toteaa, että mainosalan kilpailuissa palkitut työt ovat tutkimusten mukaan useimmiten sellaisia, jotka ovat olleet menestyksellisiä myös mainostaville asiakkaille. Toisaalta toinen haastateltu esittää, että kilpailuissa palkitaan mainoksia joiden on tarkoitus sävähdyttää.

Niin, onhan muotialallakin omat syysnäytökset, joissa sitte osa niistä vaatteista on sellasia, että niitä ei kukaan arkena pistäis päälleen. Ja ikävä kyllä sama juttu on, vaikka sitä yritetäänkin kitkeä pois, niin osa niistä mainoksista, jotka voittaa, ne on niin wierdoja esimerkiksi että, ettei ne toimis niin hyvin kuin se, että se ois vähän vähemmän wierdo. Niin se toimis paremmin, mutta semmosta se nyt vaan on. (14/5B)

Aineistolainaus ilmentää, että mainoksilla on usein kaksi puolta. Suunnittelijan tehtävällä suhteessa asiakkaan menestymiseen on myös eräs mielenkiintoinen puoli. Olen edellä esittänyt, että mainonnan suunnittelijat tarkastelisivat varsin mielellään asiakkaan koko liiketoimintaa. Ja että suunnittelutyön perimmäinen tehtävä on asiakkaan liiketoiminnan vauhdittaminen, asiakkaan menestyminen. Aineistoni ilmentää, että suunnittelija ei mielellään toimi asiakkaan etua vastaan.

Mut onhan semmosiakin tilanteita, että asiakas on ajatellut tehdä jotain, johon me sanotaan, että älä tee, ei kannata, ei aja asiaa, ei oo kokonaisuudelle hyväksi, säästä se raha johonkin muuhun. Eli ei me niin omaan napaamme aina tuijoteta tässä hommassa kuitenkaan. (17/7B)

Lainaus esittää mainonnan suunnittelijan vastuunkantajana. On syytä pohtia, mitä se vastuu pitää sisällään. Puheenvuoro ilmentää vahvaa näkemystä siitä, mikä on hyväksi asiakkaan liiketoiminnalle. Seikan voi tulkita mainonnan luovan suunnittelijan vastuun ottamiseksi asiakkaan menestymisestä: ”että pystyy niinku sanomaan, että hei, nyt sä oot tekemässä hölmöyksiä, vaik mä oisinkin saamassa fyrkkaa siitä”. Nieminen ja Pantti kirjoittavat, että kulttuuriteollisuus tuottaa symboleja esimerkiksi mediatekstien muodossa ja tähtää kaupalliseen menestykseen (Nieminen & Pantti 2004, 112; ks. myös Williams 1975). Mainonnan kaupallisuutta ei voi kiistää, joten taloudellisen menestyksen tavoittelu on ilmeinen päämäärä.

### 4.3.3 Omakohtainen menestyminen

Tunnistan aineistostani kolmantena mainonnan suunnittelijoiden tehtävänä omakohtaisen menestymisen. Olen edellä maininnut aineistossani ilmenneen tilanteen, jossa suunnittelija toivoisi voivansa ehdottaa toimenpiteitä asiakkaan toimeksiannon ulkopuolelta asiakkaan menestymiseksi. Mainostoimiston ja asiakkaan suhde ei ole pelkästään sellainen, että asiakas tilaa ja mainostoimisto tekee, mitä on tilattu. Parhaimmillaan mainostoimisto on asiakkaan virallinen optimisti: mainonnan suunnittelijat tekevät ehdotuksia oma-aloitteisesti ennen kuin asiakas ehtii tehdä toimeksiannon. Tulkitsen omakohtaisen menestymisen elementteinä suunnittelijan *aloitteellisuuden*, *asiakkaan miellyttämisen* ja *idean myymisen*.

Suunnittelijat kokevat tehtäväkseen mahdollisuuksien luomisen ja antamisen. Toimeksiantojen odottelun sijaan suunnittelijoiden tulisi toimia: tarttua asiakkaan pulmiin ja rohkaista.

Niin, se on kanssakäymistä ja semmosta, että sen sijaan, että me istutaan tai ollaan – kuunnellaan niitten keskusteluja ja niitten keskinäisiä juttelujakin, että Masahan muuten mietti sitä, että näitä moottoripyörävakuutuksia vietäis tohon suuntaan. Hei, toi on hyvä, muuttakaa sitä tohon suuntaan. (17/1D)

Suunnittelija korostaa asiakastapaamisten merkitystä ja todellista läsnäoloa asiakas-tilanteissa. Usein vuorovaikutteiset tapaamiset tuottavatkin aitoja ideoita uusista palveluista tai tuotteista. Kyse on *aloitteellisuudesta*. Eräs suunnittelija näkee uusien mahdollisuuksien luomisen innostavan myös asiakasyrityksiä. Suunnittelijoiden aloitteellisuudella on kuitenkin asiakkaan menestymisen edistämisen lisäksi muitakin tarkoituksia. Ensinnäkin, suunnittelijan aloitteellisuus saattaa tuottaa lisäämyyntiä mainostoimistolle. Aloitteellisuuden voi nähdä myös sitouttavan asiakasta mainostoimistokumppanuuteen ja johtavan siten pitempiin asiakkuussuhteisiin. Lopulta aloitteellisuus näkyy suunnittelijan tunnustamisessa ja jopa palkkapussissa.

Don Peppersin ja Martha Rogersin (2005) mukaan pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen on selvitettävä, kuinka luoda pitkiä asiakkuussuhteita, kasvattaa olemassa olevia asiakkuuksia ja palvella asiakkaita tehokkaammin. ROCissa (*Return On Customer*) on kyse asiakkaiden luoman arvon mittaamisesta. Peppers ja Rogers antavat ROCille laskukaavan, joka on muodoltaan kuten tutumpi ROI (*Return On Investment*). Kun ROI:n avulla voidaan esittää, kuinka hyvin yrityksen investoinnit lisäävät yrityksen arvoa, ROC kertoo, miten arvokkaita sen asiakkuudet ovat. (Peppers & Rogers 2005, 7–8.)

Kirjoittajien mukaan ROCista on helpompi puhua kuin toimia sen mukaan. ROCissa on kyse enemmänkin henkisistä kuin teknisistä työkaluista: motivoinnista. Asiakkaiden parhaaksi toimiminen koskettaa yrityksen jokaista työntekijää. Ei riitä, että ymmärretään toimia asiakkaan parhaaksi, vaan pitää *toimia* niin. Peppersin ja Rogersin mukaan ROCin *jalkauttaminen* on erityisesti johdon asia. (Emt., 125.)

He kirjoittavat, että terve yrityskulttuuri johtaa työntekijät haluamaan ratkaista asiakkaiden ongelmat ja takaa asiakkaiden tyytyväisyyden. Kirjassaan he antavat esimerkin luksusluokan *Ritz-Carlton* -hotelliketjusta. Edellä mainittu työnantaja on valtuuttanut työntekijänsä tarvittaessa käyttämään jopa 2000 dollaria asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Asiakastyytyväisyys on kaikkein tärkeintä: kenelläkään ei ole varaa sanoa, etteivät asiakkaan ongelmat kuulu heille. Yhtiö haluaa taata, että heidän asiakkaansa ovat tyytyväisiä kaikissa kohtaamisissaan Ritz-Carlton -ketjun kanssa. (Emt., 142–144.)

Suunnitelmallinen, säännönmukainen aloitteellisuus voi todellakin lisätä mainostoimiston myyntiä, kuten erään haastatellun puheenvuorosta voi tulkita.

Edellisessä työpaikassa meillä oli (-) asiakkaana ja meillä oli joka perjantaiamu aina viikkopalaveri. Koko tiimi meni tonne (-) ja siellä oli taas sitten koko markkinointiosasto ja tota... käytiin aina läpi, mitä on menossa, mitä on tulossa ja sitten ne sanoivat aika avoimesti siellä, että hei meillä on muuten tämmönen uus mietinnässä, että tohon vois tarttua. Niin jossain vaiheessa meillä oli semmonen, me päätettiin, että joka viikko me viedään sinne yks uus idea. Joka viikko meillä on niinku, vaikkei se ole mikään

suuri kampanja, niin se on vaikka joku nettisähikäinen, että tehäänkö tämmönen. Ja aika usein me saatiin myytyä niitä ja todettiin, että tota me ruvetaan tekemään saman tien. (17/1D)

Mitä ilmeisemmin suunnittelijan aloitteellisuus oli edellä kuvatussa tapauksessa myös asiakkaan mieleen. Suunnittelijan puheen monikkomuoto ilmentää, että aloitteellisia oltiin koko tiimin voimin.<sup>104</sup> Asiakkaan orastaviin ideoihin tarttuminen antoi haastetta ja loi rytmiä toimiston sisäiselle työskentelylle.

Tavallisesti suunnittelija tai joku ryhmästä huomaa asiakkaan liiketoiminnassa jonkin epäkohdan, jonka parantamiseksi tehdään ehdotus. Eräs haastatelluista kuvailee, että mainostoimisto voi nähdä asiakasyrityksen sokean pisteen. Mainonnan suunnittelija tarkastelee yrityksen liiketoimintaa objektiivisesti. Hän on vailla ennako-oletuksia ja saattaa joskus naiivistikin kyseenalaistaa asiakasyrityksen totut, turvalliset toimintamallit (ks. Csikszentmihalyi 1996, 59). Joskus suunnittelun sivutuotteena voi tulla ideoita, joita tarjotaan asiakkaalle ikään kuin ”bonuksena”. Tällöin kyse ei välttämättä ole liiketoimintaa mullistavista toimenpiteistä, vaan esimerkiksi tilatun kampanjan pienistä, kustannustehokkaista lisäelementeistä – vaikkapa flajjereista<sup>105</sup>.

Haviteltoon lisämyyntiin saattaa liittyä jo edellä esiin tullut ongelma. Asiakas haluaa harvoin maksaa ylimääräisestä. Asiakkaalle ei voi lähettää laskua sellaisesta, mitä hän ei ole tilannut. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että mainostoimisto todellakin tekee, mitä asiakas tilaa. Mielenkiintoiseksi tilanne kääntyy mainostoimistokilpailutuksessa, johon Voipion *Pitsaus*-teoksen (2006) nimi viittaa. Tilatun tekemisen ongelma voi merkitä, että asiakas haluaa selvittää, millaisia olisivat muiden toimistojen ideat. Uuden asiakkuussuhteen toivossa mainostoimistot saattavat valjastaa innostuneimman suunnittelijaryhmänsä ideoimaan ja tuottamaan uusia näkökulmia. Asiakas on tilanteessa riemuissaan. Hänellä on vastassaan innokkaita punaposkisia suunnittelijoita suunnitelmiseen ja lopputulemana salkullinen tuoreita toimenpide-ehdotuksia – vielä ilman laskua tai nimellisesti korvattuina. Niistä asiakas valitsee mieluisimman ja useimmiten vaihtaa ”tilinsä”<sup>106</sup> uuteen toimistoon. Alkuinnostus on molemminpuolista ja ideoita heitellään. Vuoden päästä mainostoimisto tekee taas, mitä asiakas tilaa.

Ruotsissa keskimääräinen mainostoimiston vaihtoväli on kolme vuotta, Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa kuusi vuotta. Suomessa jotkut asiakkaat vaihtavat toimistoa parin vuoden välein. Tällainen hyppely toimistosta toiseen maksaa kaikille osapuolille. Mainostoimistossa suuri joukko ihmisiä, suunnittelijoita ja muuta väkeä, tekee paljon sellaisia työtunteja, joita ei voi asiakkaalta laskuttaa. Samalla nuo tehdyt tunnit ovat pois jostain, joltain olemassa olevalta asiakkaalta. Luottamus vähentää kustannuksia (vrt. Cummings & Bromiley 1996, 303–304). Sen lisäksi mainostoimistokilpailutus saattaa heikentää aloitteellisuutta juuri omien asiakkaiden

---

<sup>104</sup> Raimo Tuomela (2007) kirjoittaa me- ja minä-muodoista ja niiden vastuista.

<sup>105</sup> Pasi Heikura on Ylen verkkosivuilla ilmestyvässä blogissaan suomentanut flajjerin *tyrkyksi*. Tyrkky on yksi Suomen Kuvalehden (1928) yleisökilpailun nimiehdotuksista reklaamille. Flajjeri on pieni, noin postikortinkokoinen ”esite”, jota tavallisimmin jaetaan kaduilla kädestä käteen. (Heikura online 2008.)

<sup>106</sup> Mainosalalla oli tapana puhua asiakkuuksista ”tileinä”. Nimitys perustui mainostoimistojen ansaintalogiikkaan ja asiakkaiden arvottamiseen markkinointibudjettien perusteella. Aineistossani sanaa ei juurikaan esiinny; tulkitsen sen siten jo vanhentuneeksi termiksi.

suuntaan. Toisaalta voi ajatella, että mainostoimistot elävät mainostajien – asiakkaiden – rahoilla. Tällöin kilpailutuksen maksajina ovat kaikki mainostajat kollektiivisesti. Haastateltujen suunnittelijoiden mukaan mainostoimistokilpailutus on harmittavan yleistä. *Asiakkaita hivelee, kuinka innokkaasti toimistot ovat valmiita tekemään ilmaista työtä*, kuten eräs haastatelluista asian kokee.

Harvalla mainostoimistolla on varaa olla osallistumatta mainostoimistokilpailutukseen. Parhaassa tapauksessa asiakas saattaa todeta, ettei kilpailutusta kannata järjestää, sillä se sitoo myös asiakkaan voimavaroja. Vaikka toiset toimistot olisivat tehneet visuaalisen ja sisällöllisen ehdotuksen, joku mainostoimistoista on onnistunut kuittaamaan kilpailutilanteen voitoksi keskustelunomaisella lähestymistavalla. Asiakasyrityksen tilanteen ammattimaisella analysoinnilla on vakuutettu asiakas ja todettu, että tästä voidaan myös jatkaa, mutta siitä seuraa sitten lasku. Tässä mielessä suunnittelijat voi nähdä mainonnan suunnittelun kentän ”portinvartijoina” (ks. Csikszentmihalyi 1999, 324–327). Joskus asiakas on ymmärtänyt, että kilpailutus – ilmaisen työn teettäminen – ei ehkä olekaan paras tapa tarjonnan kartoittamisessa ja uuden kumppanin etsimisessä. Julkunen (2008) on havainnut, että teollisuusyhteiskunnalle mahdollinen arvostus pitkäjänteistä työtä kohtaan olisi väistymässä ja vaihtumassa ”ihailuksi”. Tähän liittyy pieni varaus juuri siitä, että ruumiillinen työ ei ole koskaan ollut suuressa arvossa. Uuden työn arvostus ei edellytä sitkeää puurtamista vaan ennemminkin lyhytaikaisen ponnistelun poikkeuksellisen erinomaista tulosta. (Julkunen 2008, 285–286.) Tähän toimistokilpailutukseen osallistuvat pyrkivät saadakseen mahdollisuuden varsinaiseen suunnittelu-työhön. Kriittisesti tarkasteltuna mainostoimistokilpailutukseen osallistumisen voi nähdä työn arvon väheksymisenä Vähämäen (2009, 29) tapaan: työtä tehdään hinnalla millä hyvänsä.

Mainostoimistokilpailutuksista välittämättä suunnittelija kokee painetta aloitteellisuuteen myös uusia asiakkaita kohtaan. Eräs alalla pitkään ollut suunnittelija mainitsee, että 80-luvulla oltiin innokkaampia kalastelemaan uusia asiakkuuksia.

Kyllä toikin oli vielä 80-luvulla – tai ainakin silloin mä olin töissä semmissä toimistoissa, missä oltiin hyvinkin aktiivisia. Ett jos oli vähänkään loppoa, niin ei muuta kuin ehdotuksia suunnittelemaan. (17/6C)

Aloitteellisuuteen liittyvänä kaksoistehtävänä suunnittelijan tulisi luoda asiakkaalle ”sairaus” ja sitten lääkittää se. Toisaalta suunnittelijan tehtävänä on jo aiemmin mainitsemani kohderyhmän huomioiminen: kuluttajan halun herättäminen. Eräs haastatelluista kuvaa aloitteellisuutta *win-win-win*-tilanteena. Ensiksi aloitteellinen suunnittelija havaitsee liiketoimintaa heikentävän tai haittaavan epäkohdan ja tekee asiakkaalle esityksen sen korjaamiseksi. Esimerkiksi taantuman sysäämiin irtisanomisiin liittyen asiakkaan liiketoiminta vauhdittuu ja massairtisanomisilta vältytään. Mainostoimisto ja asiakas hyötyvät, kun molempien liikevaihto kasvaa. Myös asiakkaan asiakas, kuluttaja on riemuissaan. Hän voi *ihanasti kuluttaa*, kun ostohalukkuus on herätetty. Käytännössä esimerkkejä onnistuneista suunnanmuutoksista

on vaikeaa löytää. *Monesti asiakkaan omat laivat ovat niin isoja, etteivät ne taivu nopeisiin toimenpiteisiin*, harmittelee eräs haastatelluista.<sup>107</sup>

Huonoina taloudellisina aikoina kynnys aloitteellisuuteen kasvaa. Aloitteellisuus on aineistoni perusteella kuitenkin tärkeä piirre mainostoimistossa ja sen suunnittelijoissa. Suunnittelijan tehtävän kannalta on merkittävää, että asiakkaita kohtaan ollaan aloitteellisia. Jos yksikin kymmenestä ehdotuksesta toteutetaan, on pääasia, että ne kymmenen ehdotusta on esitetty.

Havaitsen omakohtaisen menestymisen elementtinä aloitteellisuuden lisäksi *asiakkaan miellyttämisen*. Totesin edellä, että suunnittelijan aloitteellisuus on asiakkaan sitouttamista, mutta samalla se on imartelua. Aloitteellisuus on yksi osatekijä asiakkaan miellyttämisessä. Tähän liittyy myös kielteisesti värittyneitä piirteitä. Tämä on tulkittavissa erään haastatellun lausahduksesta, kun keskustellaan siitä, mistä asiakas pitää.

No, se (asiakkaan miellyttäminen, SY) on oikeastaan aika vaarallista, kun toisaalta ei pitäis ajatella aina sitä, mitä se just haluaa ostaa, vaan mitä se tarvitsee. Ehkä se on vaarallistakin, jos se menee sellaseks, että no se tykkää tämmösestä, tehdäänpä tämmönen, niin päästään helpolla. Se on aika lyhyt tie. (20/3B)

Suunnittelija näkee, että suunnittelutyössä päästään helpolla, jos huomioidaan asiakkaan henkilökohtaiset mieltymykset. Aineistolainauksen ”lyhyt tie” voi tarkoittaa joko asiakkuussuhteen lyhyttä tai suunnittelutyön kunnianhimoisuuden laantumista. Aineistoni perusteella asiakkaan miellyttäminen voi olla merkki asiakkaan pelosta – siis siitä, että mainostoimistossa tehdään, mitä asiakas tilaa, koska pelätään asiakkaan reaktioita tai asiakkuuden menettämistä. Asiakkaan pelko ilmenee nimenomaan toimistotasolla ja vaikuttaa siten yksittäisen suunnittelijan tekemisiin. *Veneen keikuttamista* varotaan ja pahimmillaan pelkosuhde voi johtaa koko mainostoimiston tuhoon.

Siis se on totta, joo. Se pelkohan on nimenomaan se suurin. Edellisessä toimistossa, missä x:n kanssa yhdessäkin oltiin, niin se on vaan ihan valtava. Ja se pelko jäytää lopulta, (mainitsee mainostoimistoja nimeltä, SY), jotka edustaa niitä pelkopaikkoja, niin se suunta on tosissaan alaspäin. Kun pelko pääsee mainostoimistoon sisään, niin se kaataa ihan, lopulta se menee vaan niin, että asiakas huomaa, että noi pelkää kovasti ja lopulta tulos on huono ja se liikeidea vaan menee, niinku kaatuu. (12/8A)

Ongelman voi nähdä yrityskulttuurisena piirteenä, velttona ilmapiirinä tai henkisenä laiskuutena. Se voi myös olla yksittäisen suunnittelijan ominaisuus. Pelkoon liittyvä asiakkaan miellyttäminen on *maksajan* palvelemista: asiakkaan lauluja lauletaan, vaikka asiakas olisi väärässäkin. Asiakkaan mieltymykset voivat vaikuttaa lopputulokseen tulkittuina tai suorina ilmaisuina. Kun kyse on esimerkiksi mainoselokuvasta, asiakas saattaa olla tuotantoyhtiössä mukana leikkaamassa elokuvaa ja valitsemassa, millaisia asioita otetaan mukaan. Asiakas saattaa myös vaikuttaa

---

<sup>107</sup> Doz ja Kosonen (2008) kirjoittavat aiheeseen liittyen ”strategisesta ketteryydestä”, jonka he näkevät yritysten keskeisenä kykyä tasapainoilussa vakauden, tehokkuuden ja jatkuvan uudistumisen kolmiossa.

lopputulokseen valitsemalla mainoksen ilmiäsun mieleisekseen, kuten vaikkapa *espoolaisemmaksi*.

Lewicki ja Bunker (1996) jakavat luottamuksen kolmeen eri tasoon. *Laskelmointiin* perustuvan (*calculus-based*) luottamuksen taustalla on pelon motivoiva kunnioitus. Tämä tarkoittaa sitä, että toisen luottamushalukkuus on seurausta mahdollisen rangaistuksen pelosta, minkä yhteistyön epäonnistuminen saattaa aiheuttaa. Luottamus rakentuu siis rangaistuksen uhan ja luotettavasta käyttäytymisestä saatavan palkinnon tai hyödyn varaan. *Tietoon* perustuvassa (*knowledge-based*) luottamuksessa on kyse luottamuksen pitkäjänteisestä rakentumisesta säännöllisessä vuorovaikutuksessa. Näissä tilanteissa johdonmukainen käyttäytyminen synnyttää odotuksia toiminnan ennustettavuudesta ja siten perustan luottamussuhteen muodotumiselle (Cummings & Bromiley 1996, 303–304). Kun luottamuksen taustalla ovat yhteiset arvot, yhteinen päämäärä ja voimakas halu tehdä toiselle hyvää, luottamuksen tyyppiä kutsutaan *identifikaatioon* perustuvaksi (*identification-based*). Tasot voi nähdä luottamuksen kehittymisen portaina alhaalta ylöspäin. (Lewicki & Bunker 1996, 119–124.) Edellisen kappaleen pelon ja sitä seuraavan asiakkaan miellyttämisen tulkitsen laskelmointiin perustuvaksi. Esittelen alaluvussa 6.3 kuvion asiakassuhteen synnystä ja kehittymisestä. Sen taustalla vaikuttavat edellä esittämäni Lewickin ja Bunkerin ajatukset.

*Markkinointi & Mainonta* -julkaisusta (18/2008, 4) poimimani tarina kertoo Mazdan markkinointipäälliköstä, joka mainostoimistotapaamisessa otti alkajaisiksi fläppitaulun kourusta löytyneen mustan tussin käteensä ja alkoi tehdä pöydälle levitettyihin mainosehdotuksiin henkseleitä hylkäämisen merkiksi. Joissakin kuva miellytti, mutta otsikon tilalle hän keksi parissa minuutissa mielestään paremman. Tapaaminen oli ohi vartissa ja päättyi hiljaiseen hetkeen copywriterin kyynelehtiessä. (Mannila 2008.) Tulkitsen edellä mainitut seikat suunnittelutyön haasteiksi, joita käsittelen tämän tutkimuksen luvussa 5. Mazdalaisen käyttäytymistä sivuan myös luvussa 6, kun pohdin suunnittelijoiden ja asiakkaan vuorovaikutusta.

Haastattelemani suunnittelijat näkevät paradoksaalisena sen, että suunnittelutyössä pitäisi ajatella, mistä asiakkaan asiakas pitää, eikä niinkään välittää asiakkaan mieltymyksistä. Varsinkin pitkässä asiakassuhteessa suunnittelija kokee saavansa ”ulkoammattillisia” tietoja asiakkaasta. Näitä ovat esimerkiksi sellaiset, ettei asiakas voi sietää jotain väriä tai sanaa. Nämä mieltymykset vaikuttavat suunnittelutyöhön väistämättä.

Oman mainostoimistouran ja toisaalta pitkän asiakassuhteen aikana suunnittelija on oppinut ymmärtämään asiakasta. Puustinen (2008, 275) on todennut mainosammattilaisen usein vähättelevän kuluttajia. Oman aineistoni perusteella suunnittelijat ovat sortuneet myös asiakkaan vähättelyyn: kokeneet olevansa parempia, tietoisempia, etevämpiä. Tällainen ajattelu on tyypillistä asiantuntijayhteisöille, jotka ovat omaa valtaansa ja vallitsevia toimintatapoja ylläpitäviä (ks. Bourdieu 1985, 105).<sup>108</sup> Moni mainitseekin kokemuksen valaisseen niitä huolia, joiden kanssa asiakasyrityksissä kamppaillaan. Kun ei ole varsinaista kokemusta asiakkaan housuista, *ei voi ymmärtää sitä tuskaa, mitä siellä voi olla*, myöntää yksi

---

<sup>108</sup> Bourdieun (1984) ajattelussa vallan kenttä on ”kenttien kenttä” ja säätelee siten muiden kenttien suhteita.

haastatelluista. Asiakkaan todellisten ongelmien kohtaamisen voi siten nähdä edistävän mainostoimiston ja asiakkaan välistä suhdetta.

Haastateltujen suunnittelijoiden mukaan asiakkaat kokoustavat mainostoimistoissa mielellään. Pääsin tutkijana vierailemaan yhdessätoista mainostoimistossa, enkä yhtään ihmettele, miksi asiakkaat viihtyvät niissä. Ilmapiiri on usein mutkaton, välitön, hauska ja voimaistava. Mainonnan suunnittelijat kohtaavat ripauksen kuorutusta liike-elämästä – tosin laaja-alaisesti – kun taas asiakas työskentelee oman yksittäisen viipaleensa kanssa päivästä toiseen. Eräs haastatelluista kuvaileekin asiakkaan mainostoimistokäyntejä *kepeähköksi rock'n' rolliksi*, mukavaksi välipalaksi puuduttavassa työpäivässä. Samainen suunnittelija ilmentää asiakastapaamista esitykseksi, jossa asiakkaalta parhaimmassa tapauksessa *roikkuvat räkätapit nenästä*, kun suunnittelijat naurattavat jutuillaan. Asiakkaan miellyttämisen voi siten nähdä asiakaspalvelullisena tehtävänä vuorovaikutustilanteessa. Monimuotoisempana se näyttäytyy tilatun tekemisen ja sen kyseenalaistamisen dilemmana.

Asiakkaan arvot kulkeutuvat suunnittelutöihin. Kun asiakas näkee mainoksen mediassa, hän kokee sen edustavan häntä henkilönä. Eräs haastatelluista toteaaakin, että suunnittelijan tulisi tehdä sellaisia töitä, joilla hurmataan sekä asiakas että kuluttaja. Asiakkaan hurmaaminen tapahtuu silloin, kun suunnittelutyö esitellään asiakkaalle ensimmäistä kertaa. Tähän viitaten erotan kolmantena suunnittelijan omakohtaiseen menestymiseen liittyvänä tehtävänä *idean myymisen*. Sen haasteellisuus piilee juuri edellä esitetyssä asiakkaan miellyttämisessä. Suunnittelijat vakuuttavat suunnittelevansa mainontaa kohdeyleisölleen. Myyntitilanteessa ehdotuksella pitäisi ”lipaista vähän sitä ostajaakin (asiakasta, SY), kun se on ihminen kuitenkin”. Vähämäen (2003) mukaan työnä ja tuotantona uusi työ on olemassa vain verkostoissa, joissa sosiaalisista taidoista tulee tuotantoresursseja: myynnin edellytyksiä. Verkostoissa menestyminen vaatii myös ennakkointia siitä, mikä huomenna menee kaupaksi ja millaiset resurssit ovat tulevaisuudessa tarpeen. (Vähämäki 2003, 23–24.)

Ei siis ole yhdentekevää, miten asiakas ehdotukseen suhtautuu. Samalla suunnittelijan tulisi kuitenkin luottaa, että vaikka asiakas ei ehdotuksesta riemastuisikaan, suunnitellulla työllä saavutetaan haluttu tulos, kun se kohtaa yleisönsä. Tulkintani mukaan idean myyminen on suunnittelijoiden tehtävänä merkityksellinen nimenomaan asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta. Toisaalta näen sen vievän eteenpäin sekä asiakassuhdetta että suunnittelijaa itseään ja tähtäävän siten omakohtaiseen menestymiseen. *Pöljäkin tuotos pitää saada kuulostamaan järkevältä ostokselta*, yksi haastatelluista toteaa. Goffman (1971, 40–45) kirjoittaa dramatisoimisesta esityksen tehokeinoina. Hänen mukaansa ammattilainen keskittyy esityksensä tehoavuuteen erityisesti silloin, kun tarkoituksena on vakuuttaa yleisö esittäjän ammattipätevyydestä.

Aineistossani korostuu, että tilatun tekemisen sijaan mainostoimiston pitäisi myydä erikoisosaamista: asiantuntijuutta. Mainosalalla puhutaan presentaatioista, joissa asiakkaalle esitellään suunniteltuja töitä. Eräs suunnittelija esittääkin, että presentaatiot tulisi käsitteellä lopettaa kokonaan. Asioita tulisi tarkastella *työpölyvereissa* tai *keskusteluhetkissä*. Tällä hän viittaa asiantuntijaorganisaation käyttäytymiseen – tilanteeseen, jossa pöydän molemmin puolin on asiantuntijoita.



Yksi haastatelluista esittää, että myös edellä mainitsemani *myymisen* ja *ostamisen* käsitteet joutaisivat romukoppaan. Tähän aineistoni tarjoaakin lukuisia samankaltaisia viittauksia. Ensinnäkin, omaa työtä on vaikeaa ylistää tai kehua. Tehtyä suunnittelutyötä perustellaan tosiasioin ja sitten ikään kuin huipentumana esitellään *leiskat*<sup>109</sup>. Tavoitteena on saada asiakas innostumaan.

Mut se niin, että sitä pitäisi ruveta kehuaan, että se on mahdollottoman briljantti ja ainoa oikea. Siihen ei vaan millään kieli taivu, sitä ei niinku osaa. Perustellaan, miksi se on niinku, miksi se on hyvä, mutta se, että joutuis itse kauheesti myymään itseään tai sitä ideaa, niin se ei vaan mun mielestä suomalaiselta – ainakaan multa – onnistu millään tavalla. Ett jos ei siitä asiakas sitten hirveesti innostu, niin kyllä sitä saa joku muu ruveta mejän puolelta sitä ideaa vähän kyllä vielä perustelemaan tai kehuaan tai haukkumaan, mut mieluummin sitten kehuaan täs tapauksessa. Mutta ite ei sitä voi mennä sanomaan. Se on perhanan vaikea mennä sanomaan, että tää on ihan timmi idea. (21/8A)

Suunnittelija toteaa, että omaa ideaa ei ole luontevaa kehua, vaan se on jonkun toisen tehtävä. Aineistostani on kuitenkin havaittavissa, että idean myyminen on jokaisen läsnäolijan vastuulla. Suunnittelijan on huolehdittava asiakkaan innostamisesta. Esittelytilanteessa on suunnittelijoiden lisäksi esimerkiksi asiakkuus- tai projektijohtaja. Mukana saattaa olla myös esimerkiksi digitaalisen viestinnän asiantuntija sekä mainontaa tuottavia ja toteuttavia suunnittelijoita. Tulkitsen edellä olevan aineistolainauksen *toisen* ensisijaisesti projekti- tai asiakkuusjohtajaksi.

Kirjoitin aiemmin suunnittelijan tehtävästä toimeksiannon kiteyttäjänä. Kun suunnittelija kyseenalaistaa asiakkaan toimeksiannon, idean myymisen voi nähdä kaksivaiheisena prosessina. Ensiksi asiakkaalle pitää perustella ja esittää, miksi havaittua ongelmaa ei kannata lähestyä, kuten asiakas on ajatellut. Suomessa on suunnittelijoiden mukaan paljon toimialoja ja yrityksiä, joissa on totuttu toimimaan tietyn kaavan mukaan – puhutaan myös toimialakohtaisista säännöistä. Tällaisessa myyntitilanteessa suurempi ponnistus on usein juuri toimialan sääntöjen kyseenalaistamisessa: miten saada asiakas vakuutettua toisin tekemisestä. Toinen vaihe on sitten *toisin tehdyn* kauppaaminen.

Edellä esitetyn voi nähdä liittyvän suunnittelijan aloitteellisuuteen. Asiakasyrityksen toiminnassa havaitaan epäkohta ja sen parantamisesta tehdään perusteltu esitys. Asiakkailla on tavallisesti rajatut, ennalta päätetyt markkinointibudjetit, joten toimeksiannon ulkopuolelta tulevan toimenpide-ehdotuksen *ostaminen* on myös rahakysymys. *Tilaamatonta työtä joutuu jo vähän myymään*, kuten eräs haastatelluista mainitsee. Perustelu on eri asia kuin myyminen, joka koetaan käsitteenä pikemminkin tyrkyttävänä.

Nevanlinna ja Relander (2006) avaavat uuden talouden ja työn sanastoa etymologian kautta. Myyminen on alkuaan merkinnyt vaihtamista ja antamista. Ostaminen käsitteenä on säilynyt, mutta sen merkitys on syventynyt, kun kauppa-kohteena on muutakin kuin vain tuotteet ja palvelut.

---

<sup>109</sup> Leiska tulee englanninkielisestä sanasta layout, ”laittaa esille” tai ulkoasu. Suunnittelutyötä esitellään asiakkaalle tulosteina, jotka on saatettu pohjustaa muutaman millin paksuiselle pahvi-levylle. Usein työt ovat kuvina mukana myös sähköisessä esityksessä.

”Nykyään ei osteta, vaan ”ostetaan”. Siinä missä ostaminen oli yksinkertaisesti tavaroiden hankkimista rahalla omaksi, ”ostaminen” kohdistuu viime kädessä myyjän kokonaisuskottavuuteen. Sen pohjalta tehdään myös mahdolliset konkreettiset osto- ja investointipäätökset. Työnantaja voi ostaa työsuorituksia uusmediarekrytyiltä vasta kun on ”ostanut” tämän osaamisretostelut.” (Nevanlinna & Relander 2006, 99–100; 115–116.)

Omat ideansa on osattava esitellä asiakkaalle niin, että niistä voi laskuttaa, vaikkei myymisestä käsitteenä puhuttaisikaan. Eräs haastatelluista kuvailee suunnittelutyön esittelytilannetta ”hengästyttäväksi”: luotujen esitysten myötä oma suunnittelijasielu heitetään pöydälle asiakkaan tarkasteltavaksi ja suuret tunteet ovat pinnassa. Vaikka Julkunen (2008) ei kirjoita erityisesti luovasta työstä, voi hänen näkemyksensä uuden työn tai tietotyön tekijästä liittää haastateltuihini. Julkusen mukaan työ on kauttaaltaan henkilökohtaistunut, joten se on lähellä yksilön persoonaa. Työstä saatava tunnustus näyttäytyy erityisen tärkeänä ja sen puuttuminen koskettaa yksilön olemusta kokonaisuudessaan sisältäen myös ulkoisen viehätysvoiman. (Julkunen 2008, 286.)

Esittelytilanne mainitaan monessa haastattelussa työn hienona hetkenä kaikkine tunnelatauksineen. Usein tilanteiden kulku noudattelee perusteluineen ja esityksineen ennalta suunniteltua käsikirjoitusta. Hyväkin vitsi voi mennä ohi, jos ei asiakasta ensin *petaa*, että kohta naurattaa. Aineistossani esiintyy usein ilmaus, että mainosten tekeminen on kahdeksankymmentäprosenttisesti myymistä. Ensimmäiset kaksikymmentä prosenttia on varsinaista suunnittelutyötä. Myyntityö onkin syytä pedata huolella, ettei joudu tekemään *kahtakymmentä lisäprosenttia*, kun asiakas ei osta alkuperäistä ideaa, kuten yksi haastatelluista valaisee. Myyntityön keskeisenä osana on idean perusteleminen. Se on pohdintaa siitä, mitä suunnittelutyöllä saavutetaan, millaisia vaikutuksia saavutetaan kohderyhmässä ja miten idea suhtautuu asiakkaan toimeksiantoon. Perustelujen jälkeen esitellään varsinainen ratkaisu.

Monen haastatellun mielestä hyvä idea myy itse itsensä. Jos suunnittelutyötä joutuu myymään, kyse on todennäköisesti muusta kuin idean hyvydestä.

Mut sit, jos se oikeasti menee siihen, että asiakas tulee ostaan meiltä mainostilaan mainoksen ja sit me joudutaan oikeesti myymään sitä, että onks tää nyt hyvä vai ei ja ei sil ole mitään tekemistä sen kanssa, onks se oikeesti hyvä vai ei. Sillon keskustellaan todennäköisesti ihan toisarvoisista asioista. (21/7A)

Esimerkki on tapauksesta, jossa asiakas tulee mainostoimistoon valmiin tarpeen kanssa: pyytää tekemään mainoksen varaamaansa mediatilaan. Esimerkki viittaa luottamukseen, joka mainitaan tärkeäksi koko asiakassuhteessa ja myös esittelytilanteessa. Kysymys on yhteisen näkemyksen saavuttamisesta. Puhuttaessa asioista, joita *ei ole olemassa* – ideoista – on tärkeää, että esiteltyt ideat tuntuvat keskustelun myötä asiakkaastakin hyviltä ja tarpeellisilta. Eräs haastatelluista suunnittelijoista näkee sellaisen esittelytilanteen kornina, missä mainoskampanja *myydään* asiakkaalle. Ihannetilanteessa mainostoimisto ja asiakas *päätyvät* yhdessä johonkin

johtopäätökseen toimenpiteiden välttämättömyydestä.<sup>110</sup> Yhdessä siis katsotaan, vastaako esitelty ratkaisu löydettyyn ongelmaan. Päädyn tässä jälleen suunnittelijoiden kokemien haasteiden ja vuorovaikutuksen lähteille.

## 4.4 Suunnittelutyylit: yksin, kaksin ja laajemmin

Mainostoimistoissa asiakasta palveleva tiimi koostuu suunnittelijoiden lisäksi projekti- tai asiakkuusjohtajasta, käytännön yhteyshenkilöstä sekä erilaisia tehtäviä hoitavista tuotannon ja toteutuksen suunnittelijoista. Käytännössä tapoja toimia lienee yhtä monta kuin tiimin jäseniä. Pohdin tässä alaluvussa aineistosta tunnistamiani puolia kolmesta erilaisesta kokoonpanosta. Joissakin tilanteissa suunnittelijan on hyvä pohtia asiakkaan ongelmaa *yksin*, mutta monet haastatelluista korostavat perinteisen *parityöskentelyn* etuja. Mikä on suunnittelijoiden näkemys *isomman porukan* panoksesta suunnittelutyöhön?

Olen edellisessä alaluvussa esittänyt, että varsinainen suunnittelutyö voi alkaa, kun asiakkaalta on saatu toimeksianto. Tavallisesti toimeksiantoa on ollut kuulemassa koko asiakastiimi. Kuinka sitten toimitaan? Olen aiemmin kirjoittanut, että suunnittelutyöhön ryhtyminen edellyttää taustojen selvittämistä, mikä saattaa olla varsin työlästä ja aikaa vievää. Monissa toimistoissa on plannereiksi kutsuttuja suunnittelijoita tekemässä tätä työtä. Joissakin se on uskottu projekti- tai asiakkuusjohtajan vastuulle.

Kun asiakas on lähtenyt mainostoimistosta – antanut mainostoimistolle jonkin tehtävän – toimeksiantoa saatetaan purkaa yhdessä hetken verran. Sen jälkeen moni haastatelluista vetäytyy mielellään pohtimaan ja ideoimaan itsekseen. Vetäytymisen rinnakkaisena motivaationa Koski näkee arjen paineista pakenemisen (Koski 2001, 105; vrt. Rautavaara 1998, 46–47). Toimeksiannon selkiyttäminen ja orastavien ideoiden perustelu koetaan tärkeäksi. Eräs haastatelluista kuvailee itsenäistä suunnittelun etenemistä osuvasti ”fiilistelyksi, mietiskelyksi ja sekoiluksi”. Koski (2001) kirjoittaa Leonardiin ja Swapiin (1999, 9–14) viitaten hautautumisvaiheesta (*inkubaatio*) ideoiden tuottamisen (*divergenssi*) ja käyttökelpoisten ideoiden valitsemisen (*konvergenssi*) välissä. Tällainen siirtymä on usein tarpeen myös luovan prosessin muissa vaiheissa. (Koski 2001, 228–229.) Joskus idea-aihoita kehitellään suuremman joukon voimin. Sen jälkeen suunniteltua lähestymistapaa on tarpeen jalostaa kirjallisesti tai kuvallisesti omassa rauhassa.

Mainonnan suunnittelija on jatkuvasti aistit valppaina, valmiina havainnoimaan ympäristöään. Yksinäinen pohtiminen liittyykin enemmän tilanteisiin kuin paikkaan: työpöydän ja tietokoneen ääressä ideoita ei välttämättä tule. Moni mainitsee saaneensa parhaat ajatuksena juuri vapaa-ajalla, kun aivot on ikään kuin laitettu pois päältä. Vähämäki (esim. 2003, 24–25) huomauttaakin, että uudessa työssä työn näkyvä puoli ei kuvaa koko työn luonnetta ja sen vaatimaa panosta. Eräs haastatelluista viittaa suurten taiteilijoiden luovuuden edellyttävän nousuhumalaa tai

---

<sup>110</sup> Napier ja Gershenfeld (1993, 429–430) kuvaavat lyhyesti erilaisia palaverityypppejä. Suunnittelijoiden kuvaama ideaali on lähimpänä juuri päätöksentekopalaveria (*decision-making meeting*), jossa osanottajat päättävät asioista yhdessä.

aamuista krapulatilaa – ja toteaa itsekin saaneensa monet parhaista ideoistaan juuri näin. Joskus irtautuminen työpaikalta vaikka kaupungin vilinään saattaa tarjota virikkeitä ja auttaa eteenpäin suunnittelutyössä. Jumiutuminen tietokoneen äärelle ei välttämättä ole hyväksi, koska *idea tulee jossain vaiheessa päivää kuitenkin*. Mainonnan suunnittelija kaipaa luovana henkilönä ”luovaa joutilaisuutta” (ks. Inkinen 2005).

Tässä mielessä mainonnan suunnittelijan työaika poikkeaa muun keskiluokkaisen työn työajan käsitteestä. Julkusen ja kumppaneiden (2004) tutkimukset osoittavat, ettei virallisen työajan ulkopuolella tapahtuvaa ”pähkäilyä” tai oman alan seuraamista katsota työaikaan kuuluvaksi. Tutkimuksissa korostetaan subjektiivista käsitystä omasta työajasta. (Julkunen ym. 2004, 90–91.) Floridan mukaan jatkuva työssäolo on ominaista ajan taloudelle, jossa menestys perustuu oikeaan ajoitukseen ja nopeuteen (Florida 2005b, 58–59; 257).

Joskus kiire aiheuttaa sen, että kukin miettii suunnittelutyön osasia tahollaan. Toisinaan asiakkaan kiireellinen toimeksianto edellyttää enemmän erikoistunutta osaamista, kuten tekstinpätkeä tai kuvavalintaa, jolloin kirjoittava tai visuaalinen suunnittelija tekee työn yksin. Tilapäisen yksintyöskentelyn tehokkuuden ovat havainneet myös Pankakoski ja kumppanit (1999, 14) tiimityön tutkimuksessaan. Ihannetilanteessa suunnittelijapari tekee tiivistä yhteistyötä, vaikka toimisivatkin itsenäisesti. Esimerkiksi art director pohtii ideaa kuvallisesti ja copywriter vaikkapa käsikirjoitusta. Tällöin on jo yleensä selvillä, mitä ollaan tekemässä: lehtimainosta, mainoselokuvaa tai kampanjasivustoa internetiin.

Ideaalitilanteessa varmaan niinku ne isot päätökset tekee se AD ja copy keskenänsä ja yhdessä työstää. Mut en mä tiedä, toiset tykkää tehä enemmän – muhittele sä, mä muhittelen, kattellaan huomenaamuna mitä on ja sit muhitellaan yhes ja sit taas vähän erikseen. Ja sitten toiset tykkää niinku taas istua ja kaikki syntyy sitten siinä samassa, joskus siinä on kaks ihmistä ja joskus siinä voi olla vaikka kuus ihmistä, mut harvemmin. (5/7B)

Työskentelytavat ovat siis persoonakohtaisia, eri ihmisten kanssa toimitaan eri tavalla. Aineistolainauksesta on tulkittavissa, että suunnittelutyön ideaan tai linjaukseen liittyvistä asioista päättävät luovat suunnittelijat yhdessä. Puheenvuoro ei ilmennä, kuka päätöksentekoa johtaa ja mikä on muiden ryhmän jäsenten rooli.

Haastattelemani suunnittelijat näkevät parityöskentelyssä paljon hyvää. Vaikka toimeksiantoa olisi ”muhiteltu” aluksi yksin, syntyneen idean nopea jakaminen työparille on erityisen tärkeää. Vapaa-ajalla juolahtaneita ideoita voidaan jakaa tekstiviestillä, jolloin ne ovat sekä lähettäjän että vastaanottajan muistissa. Näin idean hyvyys tulee heti koeteltua, kun suunnittelijaparilta saa vastakaikua. Reich (1995, 258) korostaakin jatkuvan jakamisen ja ajatustenvaihdon merkitystä symbolianalyttisessä työssä. Mainonnan suunnittelussa suunnittelijapari toimii toistensa peilinä. Suunnittelija kaipaa tällaista ”vastaparia”, kuten yksi haastatelluista toteaa. Voisi siis olettaa, että kun kaksi suunnittelijaa toimii ryhmänä, on taitojen ja kokemuksen summa suurempi kuin suunnittelijoiden yksinään (ks. esim. Katzenbach & Smith 1993, 30).

Mainostoimiston organisoitumiseen liittyvänä piirteenä mainostoimiston tiimit ovat kiinteitä tai asiakaskohtaisia. Joissakin toimistoissa toimitaan molemmilla tavoilla. Kiinteä toimintatapa tarkoittaa, että tiimi tekee yhdessä suunnittelutyötä

yhteisille asiakkailleen. ”Sekatiimeiksi” kutsutaan järjestäytymistä, jossa ihmiset kootaan yhteen projekti- tai asiakaskohtaisesti – valitaan sopivimmat tekijät kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällöin on kyse tilannetiimityöstä eli työn organisoinnista kulloisenkin tarpeen mukaan (ks. Pankakoski ym. 1999, 12; myös Reich 1995, 258–260). Suunnittelijalle useiden tiimien jäsenenä toimiminen voi olla mielekästä siksi, että työkaverit vaihtuvat asiakkuudesta toiseen. Toisaalta se voi aiheuttaa aikataulullisia ongelmia, kun jokaisella jäsenellä on useita eri tiimeihin liittyviä velvoitteita. Ymmärtääkseni mainostoimistojen tiimit olivat alun perin kiinteitä. Asiakkaiden moninaisuuden ja tarpeiden erilaisuuden korostamisen myötä osaajia alettiin yhdistellä yksilöllisesti. Suunnittelijapuheen perusteella arvioisin varovaisesti, että nyt oltaisiin siirtymässä takaisin kiinteisiin tiimeihin.

”Oikean, vakituisen parin kanssa suunnittelu on tehokkainta”, kiteyttää eräs haastatelluista. Aineistostani on tulkittavissa, että parityöskentelyssä tilannekohtaiset kokoonpanot eivät tarjoa vaadittua joustoa tai tehokkuutta. Vakituisen suunnitteluparin kanssa työtä tehdään koko ajan ”vastakkain”, jolloin ajatuksia voidaan vapaasti heitellä. Haasteellista on löytää juuri oikea pari, sillä parin kanssa suunnittelu edellyttää yhteistä näkemystä hyvästä.

Niin, näkemys. Esimerkiks jos tehdään komiikkaa, niin jos on niinku kaks eri ihmistä, jolla on eri näkemys siitä, mikä on hauskaa tai mikä on koomista. Niin ne ei niinku yhdessä saa aikaseks muuta kuin jonkun semmosen niinku muotupuolen tai semmosen niinku omituisen jutun. (5/2B)

Haastateltu tähdentää myös, että harva mainonnan suunnittelijoista on yksin hyvä. Toinen hyvä rinnalla parantaa lopputulosta. Samankaltainen ajattelutapa ja huumorintaju ovat parityöskentelyn tuloksellisuuden edellytyksenä. Hyvään työpariin voi myös luottaa. Alkuvaiheessa idea saattaa olla vielä epämääräinen, ”muodoton möhkäle” ja sen hyvyttä tai arvoa on vaikeaa arvioida.

Niin sitten jos on sellanen työpari, kenen kanssa on tehnyt hirveesti töitä ja sit se sanoo, että mulla on tämmönen idis. Ja sit se kertoo sen idiksen, niin sitten ite miettii, että toihan on niin paska toi sun idis, ettei mitään rajaa. Mut kun tietää, että se tuli siltä tyypiltä, jolta on aina tullut niinku ihan kohtuuhyviä juttuja. Niin sitten voi sanoa, että sori, mä en nyt tajunnut mitään, mitä sä äsken yritit selventää. Joko mä olin väsynyt enkä kuunnellut tai sä selitit sen huonosti, ett yritäpä selittää uudestaan, koska siinä on varmasti joku juttu, koska sä siitä erikseen aloit puhumaan. Sit sieltä löytyykin se homma, että ai, tätä sä nyt loppujen lopuks tarkoittit. Sen takia se on hyvä, että on työpari, kehen voi luottaa. (5/5B).

Aineistolainaus ilmentää, että luottamukseen liittyy toisen ammattitaidon kunnioittaminen. Luottamus synnyttää ikään kuin ideoita tuottavan rakenteen: uskomus toisen ja omiin kykyihin vie suunnittelutyötä eteenpäin, vaikka toimeksianto tuntuisikin epämääräiseltä (vrt. Tyler & Kramer 1996, 5). Parityöskentelyä voi verrata parisuhteeseen. Yksi haastatelluista toteaa parisuhteen toimivaksi konseptiksi muillakin elämänalueilla, sillä *jos liittoon tulee enemmän jengiä, tulee itse vetäytyttyä* (vrt. Napier & Gershenfeld 1993, 42–43). Parisuhteenomainen luottamus saa kunkin antamaan parastaan. Suunnittelutuokiossa saatetaan aluksi puhua ihan muista asioista, jonka jälkeen aletaan pohtia toimeksiantoa. Välillä keskustelu polveilee taas

suunnittelutyön ulkopuolella. Lopulta suunnittelijapari löytää idean ytimen, jonka jälkeen keksitään erilaisia tapoja idean dramatisoimiseksi.

Toimiiko suunnittelupari sitten täysin saumattomasti yhteen tehden päätökset yhdessä asiakkaalle esiteltävästä suunnittelutyöstä? Aineistoni ilmentää, että useimmiten suunnitteluparin toinen osapuoli on vahvempi. Parhaimmillaan suunnittelijapari työskentelee niin, että vahvemman näkemystä lähdetään yhdessä jalostamaan.

Niin se saattaa olla, että jos toinen niinku tuntee sen jutun niinku vielä enemmän omakseen, niin sillä on ehkä vahvempi näkemys siihen. Ja silloin mä ainakin oon huomannut, että silloin kannattaa uskoa sen toisen intuitioon enemmän kuin siihen, että jos se tuntuu itestä niinku ett... joku toinen aihe taas saattaa olla silleen, että mä tiedän tän jutun, mä tiedän oikeesti, miten se pitäis tehdä. Sehän vaatii sitä keskinäistä luottamusta, että sä uskallat lähteä sen toisen mukaan ilman, että sä aina yrität saada sitä omaa juttua läpi. (9/3A)

Haastateltu suunnittelija esittää, että intuitio on suunnittelussa olennaista ja suunnittelijan henkilökohtaiset arvot tai mieltymykset ohjaavat suunnittelutyötä. Kun oikeasti uskaa ideansa hyvyyteen, sitä on valmis puolustamaan loputtomiin. Jos taas ei itsekään ole kovin innostunut eikä suunnittelijapari näe idean hienoutta, idea karsiutuu heti alkumetreillä. Monessa haastattelussa tuli vitsinomaisesti esiin, että äänekkäin suunnitteluryhmässä tai suunnittelijaparin dominoivampi osapuoli saa ideansa useimmiten läpi.

Parhaat suunnittelijat ovat parhaita yhdessä. Moni mainitsee mainoshistoriasta esimerkkejä legendaarisista nimistä, jotka ovat saavuttaneet ansionsa ja palkintonsa nimenomaan parina. Yhdessä saa sellaisia asioita aikaiseksi, mihin ei yksin pystyisi. Entä, jos suunnittelijaparilla on vaikka ”huono päivä”? Suunnittelutyö ei etene, keskinäisestä pallottelusta ei ole apua. Asiakkaan antama takaraja valmiille työlle lähestyy.

Suomessa asiakkuudet ovat perinteisesti olleet yhden tiimin ja ideat yhden suunnittelijaparin vastuulla. Aineistostani on kuitenkin tulkittavissa, että monissa toimistoissa ajatuslukkoa lähdetään purkamaan kutsumalla kokoon muiden tiimien suunnittelijoita tai *koko toimisto samaan neukkariin*, kuten eräs suunnittelija kertoo. Käytännössä kaikki vapaana olevat suunnittelijat kokoontuvat puoleksi tunniksi ja suunnittelijapari taustoittaa asiakkaan toimeksiannon lyhyesti. Muiden ei tarvitse perehtyä asiaan perinpohjin. Jumia lähdetään purkamaan siten, että sana on vapaa. Ideoita heitellään ja suunnittelijapari tai asiakastiimi kirjaa kaiken ylös ranskalaisin viivoin. Parhaimmillaan puolen tunnin panos tuottaa uusia näkökulmia ja suunnittelutyö voi jatkua.

Edellä kuvailtu tyyli voi toimia juuri ajatuslukkojen aukaisemisessa. Yksi haastatelluista toteaa, että *kymmenen suunnittelijaa ja tunti on paljon enemmän kuin kaksi ja kaksi päivää*. Eräs kertoo suosivansa tyyliä myös alkuvaiheen ideoinnissa, kun asiakkaalta on saatu toimeksianto.

Varmasti kaikkia noita erilaisia tekniikoita, että tota varmaan ihan aluks, niin käydään niinku yhdessä läpi sitä, mitä asiakas on yrittänyt sanoa tai sanonut. Ja sitten tota jakaudutaan monestikin niin, vähän pienempiin yksiköihin ja mietitään vaikka pareittain, suunnittelupari keskenään. Ja sitten taas tavataan vähän niinku isommalla porukalla ja... tota toisaalta

sitten niin, vaikka sitä pareittain suunnittelee, niin kyllä sitä niinku itse-  
näistä pohdiskeluakin tapahtuu koko ajan. (5/3C)

Suunnittelijan puhe ilmentää, että suunnittelu etenee ikään kuin suppilomallin mukaan. Suunnittelijapari työskentelee suunnittelutyön keskiössä ja ryhmä laajenee sekä epämääräisessä alkuvaiheessa että lopussa, kun suunnittelutyö on saanut esimerkiksi kampanjan hahmon. Idea-aihoita haalitaan ja niitä testataan laajemmassa kokoonpanossa.<sup>111</sup> Tämä on yhdenlainen *brainstorming*-tekniikka, joka Kosken (2001, 225) mukaan soveltuu tilanteisiin, joissa luovat ideat päätyvät vahvojen henkilöiden tai mielipiteiden tarkasteluun (Nickerson 1999, 401–402). Mainostoimistojen asiakas- tai projektitiimikohtaisia sisäisiä kokoontumisia kutsutaan *sisiksi*.

Kyllä tässäkin on, vaikka tää tämmönen tehdas onkin, niin tietyt ihmiset, niin ne hakeutuu ja löytää toistensa luokse. Ja sitten on näitä kuuluisia sisiksiä, missä sit niinku jäkitellään ja istuskellaan, välillä jopa nauretaan ja sit tulee ideoitakin. Sitten meillä varmaan jokaisella jää omakohtaisesti joku mieleen, se on yksittäinen lause tai ihan mikä vaan. Ja sitten tulee se, että ei helvetti, voisko se olla jotain tollasta. Sit se vaan kehittyy siitä. (5/1B)

Suunnittelijan kertoman mukaan sisikset ovat rentoja, usein vapaamuotoisia kokouksia, joissa asiakkaan toimeksiannon pohtimisen ohella puhutaan mainosalasta ja ilmiöistä yleensä. Joskus suunnitteluryhmä tai asiakastiimi saattaa lähteä päiväksi ideoimaan pois toimistolta rauhalliseen ympäristöön. Suunnittelutyössä ei ole yhtä toimintamallia. Joskus huippuidea syntyy porukassa, toisinaan taas omassa päässä yksinäisyydessä vaikka juuri ennen nukkumaanmenoa.

Paria suuremman ryhmän voi kokea myös suoritusta heikentävänä (ks. Kinnunen 1990, 102–103). Suunnittelu voi mennä sekavammaksi, jos muilla jäsenillä kuin suunnittelijaparilla ei ole mitään annettavaa. Suunnittelussa voi olla päällekkäisyyksiä ja aiheen ympärillä *poukkoillaan* ilman ankkuroitumista. Eräs haastatelluista kiteyttää, että ”mitä paskempi suunnittelija, niin sitä isompaa jengiä se haalii ympärilleen”. Saman haastattelun muut osallistajat myötäilevät: *ryhmässä hyvä vetää huonoa perässään*. He korostavat, että ryhmän kaikilla jäsenillä tulisi olla myötävaikutusta suunnittelutyöhön. Vapaaatkustajuus viestii motivaatiohukasta (ks. Helkama ym. 1998, 255–256). Huonojen ja hyvien jäsenten summa on keskinertainen. Tätä esittää myös alaluvussa 2.3 referoimani Ringelmannin esimerkki ryhmätoiminnan tuloksellisuudesta – vaikkakin se pätee erityisesti fyysistä voimaa vaativiin suorituksiin. (Ks. Brown 2000, 173–176; myös Helkama ym. 1998, 253–254.)

Tiimityön tutkimuksissa on nostettu esiin tiedon- ja työnjaon merkitys ryhmätyön tuloksellisuutta tarkasteltaessa (ks. Niemelä 2003, 80). Mainostoimiston ryhmätyöskentelyssä erityisesti tilannekohtaisilla kokoontumisilla voi nähdä synergiaetuja työn tuloksellisuuteen. Tiimin perusidea on yhdistää erilaisia taitoja omaavat

---

<sup>111</sup> Vrt. Markku Rönkkö (Voipio 2006, 102).

ihmiset, jotka täydentävät toistensa osaamista.<sup>112</sup> Tiimin monitaitoisuuden nähdään parhaiten vastaavan tarpeisiin, joita asiakkaan markkinointiviestinnän suunnittelussa ilmenee. Usein jäsenet eroavat merkittävästi myös persoonina. Ajatuslukon avaamiseksi koolle kutsuttu asiakastiimiä laajempi kokoonpano viestii tulkintani mukaan aktiivisesta tuloshakuisuudesta, sillä parhaimmillaan jäsenten vuorovaikutus tuottaa uusia ideoita ja lähestymistapoja myös muille osallistujille. Siten puolen tunnin kokoontumisen voi nähdä eräänlaisena luovana pysähdyksenä, irtiottona kunkin omasta suunnitteluprosessista (vrt. De Bono 1992, 88–90).

Olen edellä kirjoittanut, että mainostoimistoissa on erilaisia suunnittelutyylejä, joihin vaikuttavat toimiston organisoituminen ja yrityskulttuuri sekä suunnittelijoiden henkilökohtaiset piirteet. Jotkut tekevät kaiken yhdessä suunnittelusta tuotantoon. Toiset pohtivat mieluummin yksin ja heittävät tarvittaessa koko pallon suunnitteluparille vaikkapa idean visualisoimiseksi. Suunnittelun alkuvaiheessa ja lopputilanteessa voi toisten luovien ajatuksista olla apua ja suuremman ryhmän kokoontuminen perusteltua. Oli kokoonpano mitä hyvänsä kahdesta useampaan, vahvin näkemys pääsee jatkojalostukseen.

---

<sup>112</sup> Steineriä soveltaen mainonnan suunnittelijoiden tehtävä näyttyy ositettavana, optimoitavana ja joko additiivisena tai harkinnanvaraisena (Steiner 1972, 32–35; ks. myös Helkama ym. 1998, 256–257).



## 5. Suunnittelijoiden kokemukset työnsä haasteista

”Eikä copyn (copywriterin, SY) työ niin helppoa ole. Ammatin maine kärsii siitä, että sen luullaan olevan niin yksinkertaista. Kaikki luulevat pystyvänsä siihen. Tämänaamuinen kokous antaa jonkinlaisen kuvan siitä, miten vaikeaa työmme on, Jos jatketaan vertaamista *Figaron* senttariin, se olisi sama kuin jos hänen tekstiään korjailisi ensin apulaispäätoimittaja, sitten päätoimittaja, sitten toimituspäällikkö, sitten kaikki tekstissä mainitut henkilöt lukisivat sen ja muokkaisivat sitä, sitten se luettaisiin ääneen lehden lukijakuntaa edustavan otoksen edessä, sitten sitä muokattaisiin lisää ja silti se jäisi 90 prosentin todennäköisyydellä julkaisematta. Montako lehtimiestä tunnette, jotka suostuisivat sellaiseen kohteluun?” (Beigbeder 2004, 41.)

Lainauksessa Frédéric Beigbederin luoma romaanihenkilö, mainostoimistossa copywriterinä työskentelevä Octave Parengo, kuvaa kirjoittavan suunnittelijan työn haasteellisuutta. Mainonnan suunnittelijan työskentelyä eivät säätele viralliset säädökset kuten esimerkiksi opettajan työtä. Ulkoa katsottuna suunnittelijan työ näyttää helpolta, kevyeltä ja hauskalta. Valmiit suunnittelutyöt, esimerkiksi mainokset raitiovaununpysäkkien valotauluissa, ovat idealtaan yksinkertaisia. Niiden arvostelu on jokamiehen oikeus. Usein kuuleekin kommentteja, kuinka kuka tahansa kadun kulkijoista olisi pystynyt samaan (ks. Csikszentmihalyi 2007, 112).

Esittelen tässä luvussa teemoja, jotka olen aineistostani luokitellut suunnittelutyön haasteiksi. Kiteytettynä kyse on luovan ympäristön haasteista, jotka voidaan nähdä myös luovuuden rajoitteina. Sam Inkisen (2005) mukaan rajoitteet voivat olla esimerkiksi ulkoisia, työn valvomiseen ja arviointiin liittyviä. Myös erilaiset kilpailutilanteet ja tiukat aikataulut ovat omiaan raamittamaan ja jopa tukahduttamaan aitoa luovuutta.

Tulevaisuudentutkimuksessa käytetään *megatrendin*<sup>113</sup> käsitettä, kun pyritään tarkastelemaan ilmiökokonaisuuksia sekä niiden kehityssuuntia ja vaikutuksia. Monet megatrendit voidaan ymmärtää toistensa seurauksiksi ja olevan sidoksissa toinen toisiinsa. Osa megatrendeistä on arkikielistyneitä ja niitä käytetään selityksinä mitä moninaisimmille ilmiöille. Tällaisia ovat esimerkiksi globalisaatio<sup>114</sup> ja teknologinen kehitys. (Hernesniemi 2001, 63–67; Mannermaa 1999, 84–87; 2004, 45–46.) Naisbitt ja Aburdene (1990) kirjoittavat, että megatrendit muodostavat viitekehyksen yksilön toiminnalle, sillä ne vaikuttavat jokaisen elämään. He näkevät

<sup>113</sup> Käsitettä käytti ensi kerran John Naisbitt *Megatrends*-teoksessaan vuonna 1982 (Mannermaa 2004, 43; Naisbitt & Aburdene 1990, 12).

<sup>114</sup> Giddens (esim. 2001, 74–76) viittaa globalisaatiolla ”yhden maailman” syntymiseen, missä yksilöillä, ryhmillä ja kansakunnilla on entistä enemmän riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita.

2000-luvun megatrendeinä esimerkiksi kasvavan maailmantalouden, taiteiden renessanssin sekä yleismaailmalliset elämäntyyli ja kulttuurinationalismin. (Naisbitt & Aburdene 1990, 12–13; 17.) Mainonnan suunnittelijoiden kokemukset työnsä haasteista ovat tulkintani mukaan osin megatrendeihin liittyviä. Megatrendien tapaan niillä voi nähdä syy-seuraussuhteita ja muita sidoksia.

## 5.1 Tarmokkuus ja oivaltaminen sisäisinä haasteina

Ensimmäisinä suunnittelutyöhön liittyvinä haasteina olen tulkinnut aineistostani seikkoja, jotka viittaavat suunnittelijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Seuraavaksi esiteltävät käsitteet voi nähdä myös hyvän suunnittelijan ominaisuuksina. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Yhtäältä tulee erottaa suunnittelutyöhön liittyvät yleiset vaatimukset, sillä hyviin mainostoimistoihin pääsevät töihin vain sellaiset suunnittelijat, joilla on näyttöä luovasta työskentelystä. Aineistoni perusteella suunnittelutyön hyvyttä, ja siten sen suunnittelijaa, mitataan myös mainosalan kilpailuissa. Olen jaksossa 4.3.2 kirjoittanut, että asiakkaat saattavat kuvitella, että mainonnan suunnittelija työskentelisi mainospokaalien kuvat silmissä, ”leijonia” ja muita pystejä haaliakseen.<sup>115</sup> Aineistoni perusteella väite ei ole täysin tuulesta temmattu, mutta ennemminkin kilpailumenestys näyttäytyy mukavana lisänä. Eräs haastatelluista toteaa, että kilpailumenestys nostaa suunnittelijan arvoa ja toimii siten hinnoitteluperusteena asiakkaalle päin. Samalla se motivoi suunnittelijaa tavoittelemaan uusia tunnustuksia.

Oman mainosalan kokemukseni perusteella olen lähtenyt oletuksesta, että luovuus tai lahjakkuus on ikään kuin sisäänpääsymaksu alalle (ks. Koski 2001, 221–222; Koski & Tuominen 2004, 14; Weisberg 1999, 232–233). Olen tulkinnut **ahkeruuden, sinnikkyuden, avoimuuden, näkemyksellisyyden ja kriittisyyden** ominaisuuksiksi, joiden avulla lahjakkaan suunnittelijan on mahdollista menestyä.

### 5.1.1 Ahkeruus

Eräs haastattelukysymyksistäni liittyi ahkeruuteen. Se valikoitui siten luontevasti ensimmäisen tunnistamani yläluokan nimeksi. Voipion (2006, 105) teoksessa Markku Rönkkö toteaa, että ”ajankuva on luovuudelle haastava ja pärjätäkseen paremmin, suunnittelijoiden on oltava ahkerampia”. Tämä lainaus kirvoittikin paljon keskustelua ja pohdintaa siitä, mitä ahkeruus on. Eniten suunnittelijat pohtivat *Rönkön teesinä* tunnettua ideoiden määrän painottamista suhteessa ideoiden

---

<sup>115</sup> Cannes Lions lienee edelleen mainosalan arvostetuin kilpailu, joka pidetään vuosittain juhannuksen aikaan Cannesissa. Kilpailun suomenkielisillä internetsivuilla kerrotaan, että ”1953 perustettu Cannes Lions on laajin vuosittainen luovan mainonnan ja markkinointiviestinnän katselmus jossa kohtaavat mainonnan, suoramarkkinoinnin, interaktiivisen markkinoinnin, mainoselokuvien, radiosottien sekä median ja markkinoinnin ammattilaiset ympäri maailman.” <URL: <http://www.canneslions.fi>> [viitattu 8.11.2009]. (Ks. myös Rutherford 1994, 136–168; Teirikari 2000, 49–52; 86–88; 144–145.)

laatuun. Tämä jakoi haastateltujeni kokemukset kahtia. Toiset olivat Rönkön linjoilla todetessaan, että ideoita pitäisi kutakin suunnittelutyötä kohden olla monta kymmentä karsittavaksi. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että juuri ideoiden massa *tuottaa käyttövoimaa*. Suuri määrä ideoita synnyttää ja jalostaa joukostaan ideoiden helmen. Toinen mainitsi, että ahkeruus tulee esiin siinä, miten syvällisesti suunnittelija jaksaa taustoittaa työn, eli selvittää ne työn kannalta olennaiset seikat, joita asiakkaan toimeksiannossa ei ole.

Kyllä se näkyy sit siinä loppupeleissä, kuinka paljon siihen on aikaa käytetty ja ajankäyttöhan nyt on ahkeruutta, että jaksaa sitä. Ett kylhän tässä hommassa voi helpollakin päästä, jos itsensä päästää helpolla. Ett jos haluaa pärjätä paremmin, pitää olla ahkera. (---) Kyllä se keskimäärin on niin, että mitä enemmän ideoita tai ajatuksia on alun perin valittavana, niin sitä todennäköisempää on, että siel on joukossa enemmän myös hyviä, joita voi sitten jalostaa. Ett siinä mielessä kyllä tota, niinhän se menee. (3/9A)

Kutsutaan ominaisuutta ahkeruudeksi tai ei, useimmat haastatelluista tuumivat, että parhaat suunnittelijat tekevät enemmän töitä kuin muut (vrt. Koski 2001, 79; myös Rautavaara 1989, 302<sup>116</sup>). Suunnittelijan työssä se ei välttämättä tarkoita, että istutaan koneen ääressä toimistolla. Edellinen aineistolainaus ilmentää, että kyse on ajankäytöstä: kuinka paljon suunnittelija uhraa ajatuksia kullekin työlle. Eräs haastatelluista esitti, että esimerkiksi Picasso oli tuottelias ja arvostettu, koska hän maalasi paljon.<sup>117</sup>

Ei se kato aikaa eikä paikkaa. Tietysti se, kuten usein tapahtuu, että miettii työasioita illat pitkät ja sitten joku ajatus syntyy viikonloppuna tai keskellä yötä, niin mun mielestä se on juuri sitä ahkeruutta, että tavallaan sitä asiaa pohtii. Että ei tätä hommaa kukaan suunnittelija, en usko – kun toimiston oven kiinni pistää – niin ei oo sillain töistä pois kuitenkaan, että ainahan se mielessä pyörii. (5/9A)

Mainonnan suunnittelijan työ on haastavaa ja vaatii paljon ylitöitä – ainakin mielessä. Työtä ei voi tehdä *virkamiesmäisesti* virka-ajan puitteissa eikä suunnittelijoiden mukaan myöskään asenteellisesti. Suunnittelija kokee *hengittävänsä* työtään (vrt. Csikszentmihalyi 2007, 108). Siten työaika käsitteenä näyttäytyy merkityksettömänä (ks. Vähämäki 2003, 17). Aineistoni perusteella ideoiden määrä tähtää juuri ainutlaatuisen idean keksimiseen. Ajatusten kirjaaminen ranskalaisin viivoin saattaa antaa kimmokkeen suunnitteluparille, jonka kanssa suunnittelutyötä tehdään. Joskus hyvä idea saattaa löytyä helpomminkin ja vähemmällä työllä, mutta silloin se on tehty muualla aikaisemmin.<sup>118</sup> Suunnittelija on tiedostamattaan ottanut vaikutteita ja päätenyt samanlaiseen ratkaisuun. Eräs haastatelluista korostaakin, että juuri idean ainutlaatuisuus on tavoiteltavaa ja siihen päästään ainoastaan ideoimalla enemmän.

<sup>116</sup> Rautavaara siteeraa Aarre Merikantoa ja kirjoittaa, että ”säveltäminen on 90 prosenttia työtä ja 10 prosenttia lahjakkuutta; pitää olla *vitaalinen* ja tehdä koko ajan ja paljon”.

<sup>117</sup> Vrt. Koski & Tuominen 2004, 204–205.

<sup>118</sup> Amerikkalainen mainosguru Rosser Reeves (1963, ix–x) kirjoittaa klassikkokirjassaan *Mainonnan todellisuus*, että hyvä työ on hetkellistä. Nykypäivään sovellettuna työ tuskin ehditään julkaista, kun joku on jo tehnyt saman idean paremmin.

Me ratkotaan joka päivä tällä toimialalla niit ongelmii, mitä tällä toimi-  
alalla on ratkottu kohta sata vuotta. Ja niitä dramatisointeja, niitä ratkaisumalleja on syntynyt koko ajan joka puolella maailmaa pirunmoiset määrät. Niin siinä mielessä toi tota tavallaan, miten se muuttuu, ett hirveen usein keksitään ratkaisuja, mitkä on erittäin hyviä ja relevantteja, ainoo vaan, että ne on tehty jossain muualla jo tosi hyvin. Ja sit se vaatii sitä perslihasta tai sitä niinku halua pyrkiä löytämään vielä yhtä hyvää, mutta ei vielä sataan kertaan muualla nähty juttu. (3/7B)

Idean ainutlaatuisuus liittyy luovuuteen: uuden keksimisessä on jotain ainutlaatuista. Enemmän ideointia takaa paremman lopputuloksen. Laiskuus tai kiire näkyy siinä väistämättä. Eräs haastatelluista toteakin joskus laiskuuttaan luovuttavansa: ”no, nyt se on soittovireessä”.

Ideoiden määrä liittyy suunnittelutyöhön toimiston sisällä. Asiakas näkee usein vain ideoinnin lopputuloksen: *huippuidean*. Hyvä idea on usein kovin yksinkertainen. Haastateltujen suunnittelijoiden mukaan asiakkaan on joskus vaikeaa ymmärtää ideaan johtanutta työmäärää ja sen mukaista laskua.

Kaikkien keskeneräistenkin ideoiden ja ajatusten listaaminen koetaan tärkeäksi monessa haastattelussa. Eräs haastatelluista tosin huomauttaa, että ahkera listaaminen ei välttämättä tuota hyvää ideaa. Ahkera listaa kaikki ideat, mutta *hyvä* suunnittelija jättää huonot kertomatta.

Tavallaan ensimmäisessä vaiheessa tarkoitus on vaan saada määrällisesti paljon niitä siihen, ja se on ihan hyvä metodi. Toisaalta sitte, että mä en tiedä, tarviiko niitä kaikkia kirjata ylös. Huono idea on huono senkin jälkeen, vaikka sen on kirjottanu (naurahtaa), ja sen voi kyllä hylätä ilman, että sitä tarvii niinku muistiin laittaa, se on ihan metodikysymys. Mutta siinä mielessä kyllä, että ahkeruus palkitaan. Kyllä sen asian kanssa pitää aikaa viettää ja pohtia. (3/9A)

Aineistolainaus ilmentää, että vaikei kaikkia ideoita listaisikaan, ideoinnille on varattava aikaa. Ajankäyttö näkyy suunnittelutyössä ja jaksaminen on ahkeruutta. Toinen toteaa olevansa pohjimmiltaan laiska ihminen, eikä jaksaa ideoida loputtomiin. Hän kuitenkin huomauttaa oman metodinsa tuottaneen mainonnan historian helmiä. Hakkarainen ja kumppanit korostavat optimisten asenteen<sup>119</sup> ja hyvän itsetunnon merkitystä menestymiselle. Kirjoittajiin nojaten epäonnistuminen tässä tilanteessa johtuisi kuitenkin tilapäisestä laiskuudesta ja mahdollinen onnistuminen yksilön erinomaisista kyvyistä. (Ks. Hakkarainen & Lonka & Lipponen 1999, 86–87.)

## 5.1.2 Sinnikkyys

Ahkeruuteen liittyy läheisesti sinnikkyys, joka on toinen tunnistamani yläluokka. Aineistoni perusteella ahkera ideointi tuottaa ainakin yhden hyvän idean. Kun suunnittelija jaksaa sinnikkäästi työskennellä – olla ikään kuin ideointitilassa – lopputulos on parempi. Siten sinnikkyys on ahkeruuden syvempi muoto tai jatkumo.

<sup>119</sup> Ks. myös Seligman 1992, 148–151.

Mä allekirjoitan ton lauseen niinku tällä hetkellä ihan täysin ite ja mulla on mennyt aika monta työvuotta ennen kuin mä olen oppinut sen omalla kohdallani, ett se on noin. Sitä on vaan jaksettava pakertaa niitä ideoita enemmän kuin se ensimmäinen ja toinen. (3/5A)

Ideoiden *pakertamiseen* koetaan liittyvän selviä etuja. Ensimmäinen idea saattaa tuntua erinomaiselta, mutta siitä ei ole iloa, jos muut eivät tunnista sen erinomaisuutta. Eräs haastatelluista totesi, että hyväkin idea saattaa tahattomasti kuolla, jos muut eivät sitä arvosta. Siksi on hyvä, että takataskussa on muitakin hyviä tai ainakin pari varteenotettavaa vaihtoehtoa.

Aineistoni perusteella sinnikkyys liittyy siis ideoiden määrään ja suunnittelutyön perinpohjaisuuteen. Ahkeruuden merkitys kulminoituu enemmän ideoiden tuottamiseen, sinnikkyys taas valittujen ideoiden jalostamiseen. Sinnikäs suunnittelija jaksaa hioa aihoiden joukosta valittua ideaa, ennen kuin se esitellään asiakkaalle. Yksi haastatelluista kertoi, että kukaan ei voi sanoa, onko valittu ratkaisu kaikista mahdollisista paras: on vain jaksettava uskoa ja panostaa siihen täysillä. Moni mainitsee, että verhoaa joskus malttamattomuuden kiireeseen. Suunnittelija ei jaksa pakertaa vielä tuntia, vaikka ideasta voisi tulla parempi. Ideointi ei näytä tehokkaalta, kun istutaan laiskan näköisenä työpöydän ääressä. Tarkastelen aluvuossa 5.2 suunnittelutyön ulkoisia haasteita ja esitän, että jatkuvan suorittamisen koetaan haittaavan suunnittelukulttuuria. Tehokkuusvaatimukset painostavat suunnittelijaa touhuamaan, vaikka rauhallinen miettiminen veisi työtä pitemmälle.

Uusikylä (1996) puhuu luovasta prosessista ja toteaa, että luovalta yksilöltä vaaditaan kestävyyttä, koska työ edellyttää pitkäjänteistä keskittymistä samaan asiaan (Inkinen 2005, 4). Aineistostani on tulkittavissa, että suunnittelijan ammatti vaatii sinnikkyyttä myös muuten kuin vain ideoiden jalostamisessa. Työ ei ole kovin tasaista.

Mut tää ammattihan vaatii sellasta luonnetta, että sut nuijitaan maanrakoon ja sä nousest sieltä seuraavana päivänä puolta pirteempänä. Tää on jatkuvaa sellasta, tavallaan. (21/3A)

Suunnittelija viittaa suunnittelutyön esittelyyn, jossa asiakas ei ole ostanut ideaa tai idea vaatii vielä työstöä.<sup>120</sup> Toisaalta onnistumistenkin jälkeen tulee uusi työ ja kannukset on lunastettava uudelleen (vrt. Julkunen ym. 2004, 25). Moni haastatelluista toteaa, että suunnittelijan on pakko ikään kuin kylmettää itsensä – ei voi jäädä *makaamaan*, koska on aloitettava uusi projekti ja mentävä eteenpäin (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 73–76; Hakkarainen ym. 1999, 87).<sup>121</sup> Bourdieu kirjoittaa etäisyydestä, jota erityisesti taiteen ja urheilun saralla toimivat ottavat aineellisiin intresseihin antautumatta ”pelin” valtoihin. Itsensä kylmettämisen voi nähdä Bourdieun mainitsemana välttämättömänä taitona asiantuntijuuden ottamisessa ja säilyttämisessä. (Ks. Bourdieu 1985, 155–156.)

<sup>120</sup> Tilanteen voi goffmanilaisittain nähdä esityksen kaatumisena (Goffman 1971), uutena tilanteen määrittelynä (Goffman 1974) tai rituaalin epäonnistumisena vuorovaikutustilanteessa (Goffman 1982).

<sup>121</sup> Festingerin (ks. esim. 1957, 96–97) teorian mukaisesti suunnittelija suuntaa toimintaansa uudestaan vähentääkseen dissonanssia.

Mut et sit tota noinniin, kyl siihen osaa rauhallisemmin sit nykyään suhtautua kumminkin, että fine, sit keksitään uus. Tai ainakin toivon, että se ei niinku enää saa semmosta... katastrofikerrettä aikaseks kuin aikaisemmin, pieleen mennyt presentaatio. (21/2A)

Aineistoni tyypillinen ilmaus on, että kokemus auttaa sietämään vastoinikäymisiä. Eivätkä vastoinikäymiset seuraa toisiaan vaan väliin mahtuu onnistumisiakin.

Tärkeimpänä piirteenä sinnikkyteen liittyen aineistossani korostuu suunnittelu-työn loppuun vieminen. Moni haastatelluista toteaa, että työskentely myöhään – *yölampun polttaminen toimistolla* – ei enää ole työn tekemisen tai ahkeruuden mittari.<sup>122</sup>

Ja sit pitäis niinku kattoa, että usein, mistä jää kiinni, ettei ehkä oo sit paukkuja enää riitä sen idean hiomiseen ja tuotantovaiheen tekemiseen. Kun maailmalta kattoo esimerkiks – jos nyt idean hyvyyden mittari tai mainoksen hyvyyden mittari on joku mainoskilpailu – ainakin se on jonkinlainen. Niin kyllähän ne usein, ei ne ideat aina välttämättä ole sillä tavalla maailman parhaita, mutta se on viety sillä tavalla maaliin todella. (3/4D)

Parhaimmat suunnittelutyöt ovat yksityiskohdiltaan mietittyjä. Suunnittelijat eivät aina jaksu viedä työtä loppuun asti: suunnittelutyö ikään kuin loppuu siihen, kun se on saatu myytyä asiakkaalle, vaikka valvonta tuotantovaiheessa toisi varmuutta laatuun.

### 5.1.3 Avoimuus

Tunnistan kolmantena yläluokkana aineistostani avoimuuden. Hyvä suunnittelija on avoin virikkeille ja vaihtoehtoisille ideoille (ks. Nickerson 1999, 401–402). Eräs haastatelluista kertoo, että ideointivaiheessa listataan ylös kaikki ajatuksenpätkät ja pyritään välttämään niiden kyseenalaistamista.

Mutta niinku, ainakin omakohtaisesti, niin sitä pyrkii jättään kyllä niinku alle viiteen minuuttiin semmoseen yhteen ajatukseen rakastumisen. Sitten on tietysti vaikea lähteä eteenpäin taas, mutta se on vähän niinku paluu lähtöruutuun sitte, että sitä koettaa lähteä johonkin ihan toiseen suuntaan ja paukuttaa vaan. Ja sit siinä kun aikansa sitä tekee, niin huomaa, että sieltä ehkä niinku se paras saattaa löytyä sijanumerolta neljä tai jotain muuta, että kyllä siellä nyt varmaan se parikymmentä ideaa alkuvaiheessa on. (3/8C)

Avoimuus edellyttää sinnikkyyttä. Aineistolainauksen perusteella suunnittelijan työskentelyssä on havaittavissa menetelmän soveltamista ja sen johdonmukaista käyttöä. Maallikolle tuntuisi mielekkäältä tarttua ensimmäiseen hyvään ideaan

---

<sup>122</sup> Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa tilanne näyttäytyy päinvastaisena. Kirjapainotalon toimittajien puheissa työpaikallaolo kerryttää plussasaldoa. Se ei kuitenkaan ole ahkeruuden tai tehokkuuden mittari, koska todellinen toimitustyö tehdään kentällä. (Uhmavaara & Jokivuori 2003, 131; ks. myös Florida 2005b, 240–241; Julkunen ym. 2004, esim. 115; 120–121; vrt. Holvas & Vähämäki 2005, 83–84.)

varsinkin, kun aikataulut painavat päälle. Tässä näytteessä suunnittelija puhuu kahdestakymmenestä työkohtaisesta ideasta, joiden tuottamisen ajanjakso jää auki.

Avoimuutta voisi nimittää uteliaisuudeksi. Se edellyttää, että virikkeitä sekä havainnoidaan että vastaanotetaan. Tulkiten avoimuuden myös innostuneisuudeksi. Aineistoni perusteella suunnittelijan pitää innostua aina ja periaatteessa tismalleen samasta asiasta: ideoinnista ja suunnittelusta. Uusikylä (1996) näkee, että luovan prosessin onnistumisen edellytyksenä on halu ja kyky suunnata energiaansa tiettyyn kohteeseen (Inkinen 2005, 4). Innostuneisuus edellyttää, että on kiinnostunut asiasta ja tekee sen eteen töitä mielellään.

Niin ja se, että pitää olla pöljä ja pitää innostua, pitää olla utelias. (3/5C)

Semmosta lapsellista innostusta mukana. (3/5B)

Aineistolainaukset ilmentävät, että suunnittelijan tulee olla lapsen lailla kiinnostunut ympäristöstään ja esittää tyhmiäkin kysymyksiä. *Pöljyyden* voi tulkita myös suorasukaisiksi, aidoiksi kommentteiksi ympäristöstä.

Mä ehkä käyttäisin semmosta sanaa kuin havainnointikyky, että niinku tavallaan se on tavallaan yks semmonen oleellinen piirre, että tekee havaintoja. Ei oikein tiedä, että niinku käyttääkö niitä tai, tuleeko niistä jotain ideaa. Mutta niitä säilyy vaan jossain niit havaintoja ja sitten yhtäkkiä joku havainto, jonka jossain on kokenut, niin sopiikin johonkin tai vahvistaa jotain omaa ajatusta. (1/8B)

Suunnittelijan työn kannalta avoimuuteen liittämäni havainnointikyky on olennainen. Utelaisuus ja havainnoiminen yhdessä työn välikappaleina tarkoittavat, että suunnittelija tekee johtopäätöksiä näkemästään ja kuulemastaan.

Aineistoni perusteella avoin innostuneisuus liittyy erityisesti uusiin asiakkuuksiin. Moni haastatelluista myöntää kaipaavansa välillä vaihtelua. Uudet asiakkaat innostavat enemmän kuin ne, joita on *pureskeltu jo kahdeksan vuotta*. Toisaalta mainonnan suunnittelijat peräänkuuluttavat pitkiä asiakkuuksia. Aineistoni ilmentää, että pitkäjänteisyys voi kuitenkin aiheuttaa leipiintymistä (vrt. Granovetter 1973, 1361–1362; 1983, 222).

Se tietty pitkäjänteisyys on niinku hienoo ja on hienoo olla tekemisissä brändien kanssa, jotka on myöskin pitkään rakennettuja, hienoja ja upeita. Mutta sitten on aika kiva joskus vaan niinku katkaista napanuora ja sitten hypätä jonnekin ihan toisaalle ja kattoa, että... niinku virkistyy sitä kautta, että joutuu heittäen itensä uudella tavalla, etabloimaan itsensä muiden silmissä ja rakentamaan niitä asiakassuhteita ja muita ihan niinku nollapisteestä uudestaan. Niin se on niinku, se on kivaa, tai siis tarpeellista. (10/7B)

Suunnittelija toteaa, että leipiintyminen haastaa suunnittelijan sinnikkyuden. Se saattaa johtaa riman alittamiseen: suunnittelija ryhtyy tekemään täsmälleen sitä, mitä asiakas tilaa. Tämän tiedostaessaan kunnianhimoinen suunnittelija hakeutuu toiseen toimistoon, jossa voi avoimesti heittäytyä uusiin haasteisiin haastamalla itse itsensä.

Olen jaksossa 4.3.1 kirjoittanut, että suunnittelijoiden tehtävä on ilmiöiden näkeminen. Aineistoissani se esiintyy haastekokemuksena erityisesti silloin, kun sillä tarkoitetaan esimerkiksi tiedotusvälineiden seuraamista. Eräs haastatelluista toteaa, että mainonnan suunnittelijan yleistiedon pitää olla parempi kuin ihmisillä keskimäärin. Suunnittelijan mukaan yleistieto karttuu parhaiten seuraamalla uutisia ja lukemalla kirjallisuutta. Jotta havainnointia voisi hyödyntää – asioita yhdistää uudella tavalla – päässä pitää olla asioita.

Aineistoni tyypillinen piirre on, että suoriutuakseen työstään hyvin, suunnittelijalla olisi hyvä olla kokemusta muustakin kuin mainostoimiston suunnittelutyöstä. Haastattelemieni suunnittelijoiden työkokemus rajautuu pääasiassa mainostoimistoon. Moni toteaa työskennelleensä opiskeluaikanaan *hanttihommissa* esimerkiksi myyjänä tai rakennustöissä. Kokemukseni perusteella markkinoinnin johtotehtävistä on hyötyä erityisesti mainostoimiston projekti-, asiakkuus- tai strategiajohtajille.

Mainostoimistojen suunnittelijoita moititaan usein Helsinki-keskeisiksi. Haastatellut suunnittelijat painottavatkin *pistäytymistä* Helsingin keskustan ulkopuolelle, missä mainonnan kohderyhmä useimmiten sijaitsee: lähiöissä, maakunnissa, syrjäkylilläkin. Tulkitsen avoimuuteen siten liittyvän myös avarakatseisuutta. Aineistoni perusteella kaikenlainen keskustelu ja vuorovaikutteisuus ympäristön kanssa on hyväksi, sillä näin työtään pystyy ikään kuin heijastamaan taustaa vasten.

#### 5.1.4 Näkemyksellisyys

Olen nimennyt neljännen yläluokan näkemyksellisyudeksi. Pohdin pitkään tämän yläluokan nimeämistä. Olin aluksi sitä mieltä, että luovuus olisi nimenä kaikkein kuvaavin. Luovuuden käsitteen ylikäyttäminen ja -määrittely saivat minut epäriimään: halusin luokalle täsmällisemmän nimen. Olen eräästä haastattelupuheen-vuorosta pelkistänyt ilmauksen, joka selkiytti yläluokan nimeksi näkemykselli-syyden: ”suunnittelu etenee suvaitsevaisuudesta kriittisyyden kautta ehdottomuu-teen”. Olen luokitellut edellä mainitun ilmauksen sekä ahkeruuteen, sinnikkyyteen, avoimuuteen ja seuraavana esiteltävään kriittisyyteen. Ilmauksen perusteella jäin pohtimaan, mitä avoimuuden ja kriittisyyden välissä tapahtuu? Olen jo liseniaatin-tutkielmani (2004) aineiston perusteella lähtenyt olettamuksesta, että suunnitte-lijoiden työ on luovaa. Nyt keräämäni aineisto on vahvistanut olettamusta. Päivä-työssäni mainonnan ammattilaisena olen joutunut pohtimaan luovuutta ja näenkin sen eräänlaisena kattokäsitteenä kaikelle tekemiselle. Tämä jakso valottaa näkemyk-sellisyyden käsitettä hieman tarkemmin.

Nimeämäni näkemyksellisyyden alle liittyy joukko asioita, alaluokkia. Moni haastatelluista pitää *keksimistä* työn olennaisena osana.

Onhan se (työ) niinku lähtökohdaltaan hyvinkin luovaa. Siksihän me täällä ollaan, että me tehdään, yritetään keksiä asioita, joita ei ennen oo keksitty tai ilmaista erilaisin tavoin, miten niitä ei oo ennen ilmaistu tai muuten. Kyllähän meistä kaikki koko ajan pähkii sen kanssa, että pitää keksiä asioita. Siis pyrkimys on, tarve on olla luova. (2/7B)



Aineistolainaus ilmentää, että luovuus määrittyy keksimiseksi. Työ sisältää elementtinä uuden luomisen pyrkimyksen. Moni korostaakin *keksivänsä* ideat ja esittää työn tekemisen haasteena, että *huvittaa kekkaillla*. Eräs haastatelluista vertaa suunnittelijan keksimisen määrää elokuvaohjaajan työhön. Hän toteaa, että elokuvaohjaaja tekee tavallaan yhtä ideaa kaksi vuotta, kun mainonnan suunnittelija tuottaa 40–50 ideaa tai mainosyksikköä vuodessa. Aineistossani usein mainittava ominaisuus suunnittelijan sisäsyntyisestä motivaatiosta liittyy edelliseen aineistolainaukseen ja keksimiseen: *kekkailtava* on silloinkin, vaikkei sillä hetkellä niin huvittaisi.

Aineistossani painottuu intuition merkityksen korostaminen. Näkemyksellisyys perustuu *intuitioon*<sup>123</sup>: siihen, että joku idea vain tuntuu hyvältä. Myös intuitio on sisäsyntyistä. Eräs haastatelluista määrittelee intuition osuudeksi ainoastaan kaksikymmentä prosenttia. Ilman sitä suunnittelutyö jää kuitenkin keskeneräiseksi ja persoonattomaksi. Elämäkokemus, asiakkaalta ja muualta saadut taustatiedot sekä ajankohtaiset ilmiöt muodostavat muun kahdeksankymmentä prosenttia. Toinen haastatelluista määrittelee luovuuden – tulkintani mukaan näkemyksellisyyden – viisauden ja intuition yhteissummaksi. Viisauden voi katsoa sisältävän juuri edellä mainitut tiedot ja taidot. Ennen kaikkea hyvä suunnittelija *tunnistaa* hyvän idean (vrt. Csikszentmihalyi 1999, 332). Hyvä idea on tunnistettava, vaikka se tulisi asiakkaaltakin. Hyvää ideaa on käytettävä häikäilemättä hyväksi.

Olen luokitellut näkemyksellisyyden alle suunnittelijoiden henkilökohtaiset, taidolliset ominaisuudet silloin, kun ne ovat tekemisen ja kokemuksen kautta saavutettuja. Mainonnan luova suunnittelu jakautuu ideointiin ja ammatillisiin taitoihin. Copywriter saattaa olla kielellisesti taitava ja siten hyvä kirjoittaja. Art director voi kokea luontevana lähestyä asiakkaan ongelmaa esimerkiksi typografian kautta ja päätyä sen myötä itse ideaan.

Aika paljon mä olen mainostoimistoissa sellasia nähny, jotka on toisessa hyviä. Ne on hirveen hyviä mainonnan suunnittelijoita, mut sit visualisointi jää niinku ihan lapsen kenkiin tai toisinpäin, että hirveen hyvä idea tulee, mutta pitäisi tehdä se teksti, mikä sen niinku lyö kiinni, niin se on niinku ihan. (5/8A)

Suunnittelijan mielestä parhaat ovat hyviä sekä ideoinnissa että ammatillisessa tekemisessä. Kirjoitin aiemmin sinnikkyuden vaatimuksesta. Hyvä suunnittelija jaksaa viedä suunnittelutyön loppuun asti, väantää kättä tuotannossa ja toisaalta asiakkaankin kanssa. Taidollisena haasteena on näkemyksellisyyden kaksi puolta: idean tuottaminen sekä sen pukeminen tekstilliseen ja visuaaliseen muotoon. Aineistoni perusteella järjestyksellä ei ole niinkään merkitystä. Huippuidea voi syntyä esimerkiksi *nasakan lasarin* – tekstillisen kiteytyksen – avulla.

Näkemyksellisyys kattaa aineistossani suunnittelijan rohkeuden. Rohkeus on luovuuden tapaan varsin monimerkityksistä. Tulkitseen sen merkitsevän tässä yhtey-

---

<sup>123</sup> Tukeudun René Descartesin (1596–1650) klassiseen radikaaliin intuition käsitteeseen: ”Intuitiolla en tarkoita uskoa häilyvään aistihavaintoon enkä myöskään kuvittelukyvyn kehnosti yhdistelemää arvostelmaa, vaan puhtaan ja keskittyneen mielen saavuttamaa vaivatonta ja tarkkaa käsitystä, joka ei jätä minkäänlaista epäilyksen sijaan siihen, minkä ymmärrämme. (---) Niinpä jokainen voi sielunsa silmin nähdä, että hän on olemassa ja ajattelee ja että kolmiossa on vain kolme sivua ja että pallossa yksi ainoa pinta. Tällaisia asioita on paljon enemmän kuin monikaan huomaa, mutta niihin ei viitsit kiinnittää huomiota, koska ne ovat niin helppoja.” (Descartes 2001, 47.)

dessä ennakkoluulotonta näkemyksellisyyttä. Suunnittelija uskaltaa yhdistellä asioita uudella tavalla tai etsiä uudenlaista näkökulmaa loppuun kaluttuun aiheeseen. Eräs haastatelluista toteaa, että rohkeuden pitää ajaa tekemistä. Toisaalta rohkeus merkitsee itsetietoisuutta: hyvä suunnittelija uskaltaa seistä näkemyksensä takana eikä ole ensimmäisenä perääntymässä tai kääntämässä kelkkaa.

### 5.1.5 Kriittisyys

Viimeisenä tunnistamieni sisäisten haasteiden yläluokkana tarkastelen kriittisyyttä. Aineistoni perusteella ideoiden arvottaminen on mahdollista vasta, kun niitä on joukko. Ensimmäisenä suunnittelijan päähän palkähtänyt ei välttämättä ole huono idea: sen tietää vasta, kun on tehnyt tarpeeksi monta. Olen aiemmin kirjoittanut, että ideoiden riittävä määrä vaihtelee. Toiset uskovat systemaattisesti johonkin kymmenlukuun, toiset tuottavat ideoita toisensa perään sen enempää laskematta. Pohdin aluksi tähän yläluokkaan liittämieni havaintojen sijoittamista näkemyksellisyyden alle, mutta päädyin sitten oman yläluokan perustamiseen ominaisuuksien erilaisuuden vuoksi.

Edellisen jakson näkemyksellisyys merkitsee, että suunnittelija tunnistaa ideoiden joukosta hyvän idean tai yksittäisen idean ainutlaatuisuuden. Aina ei ole tarpeen tuottaa kymmeniä ideoita, vaan siirtyä jalostamaan jo löydettyä. Mutta idean tunnistamisen jälkeen sen hyvyys tulee punnita vielä kriittisesti *tuhanteen kertaan*, kuten eräs haastatelluista painottaa.

Siis huippusuunnittelijan tunnistaa siitä, että se on helvetin paljon kriittisempi kuin kukaan muu siihen omaan duuniinsa, siis oikeesti. (---) Ett siin vaiheessa, kun se tulee pöytään, niin hyvät ihmiset on miettiny sen niinku tuhanteen kertaan sen eri kulmista läpi. Se vaikuttaa, että ne vaan heittelee kaikkia juttuja, mut onhan se kelattu monta kertaa. (6/1C)

Lainaus ilmentää, että hyvä suunnittelija ikään kuin haastaa itse itsensä. Toisaalta suunnittelijan puheenvuoro viittaa siihen, miten hyvät ideat vaikuttavat tuulesta temmatuilta kaikessa yksinkertaisuudessaan, vaikka niiden syntyminen on ollut kovan työn takana ja edellyttänyt punnitsemista, rajoittamista ja karsintaa. Asiakas näkee jäävuoren huipun astuttuaan mainostoimiston neuvotteluhuoneeseen, kun suunnittelutyö on siististi esillä puhtoisina tulosteina. Kriittisyydessä on kyse siirtymisestä *divergenssistä konvergenssiin*, eli ideoiden tuottamisesta parhaiden ideoiden valintaan. Konvergenssivaihe näyttäytyy syntyneiden ideoiden arviointi- ja pudotuspelinä. Koski tähdentää, että konvergenssin tulee olla sitoumusten mukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että valitun ratkaisun tulee tähdätä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ks. Koski 2001, 229–231; myös Leonard & Swap 1999, 101–102.)

Suunnittelijoiden henkilökohtaisena haasteena rajoittaminen ja karsiminen on suunnittelutyön kriittistä tarkastelua.

Mutta jos hyvä mainos on semmonen, että tietokone ei pysty sitä analysoimaan, koska se vaatii niinku ihmisen oman kokemuksen, prosessoinnin, avautuakseen. Niin siihen sillon myöskin sen tekemiseen vaaditaan myös samanlaisia aivoitteita, että sitä ei pysty koneella automaattisesti luomaan.

(---) Esimerkiks joku, saunaillassa kerrottu hyvä vitsi, niin sekin on pitänyt pukea semmoseen muotoon, että se avautuu mahdollisimman nopeesti. (2/5B)

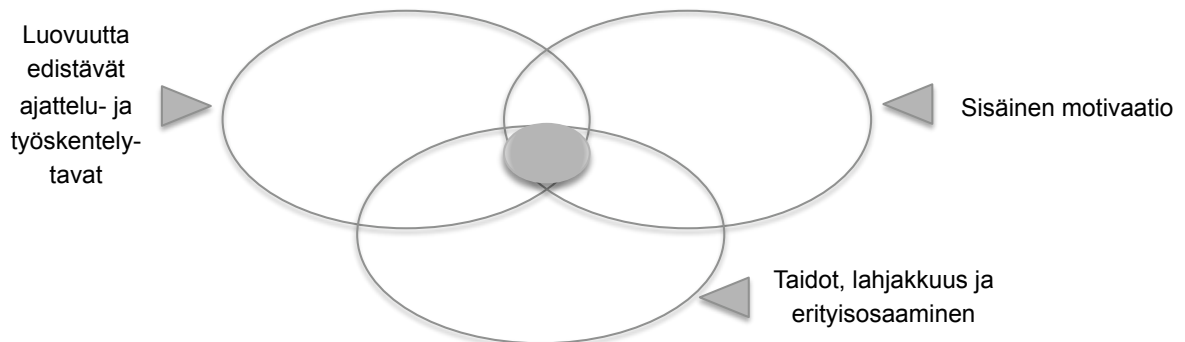
Suunnittelija toteaa, että suunnittelutyön hyväksi hiominen edellyttää sitä, että siitä riisutaan kaikki turha pois, jotta haluttu viesti tavoittaisi kohderyhmän siinä rajatussa ajassa, jolloin se on mahdollista.

Eräs haastateltu suunnittelija kertoo, ettei säästele vaivaansa eikä laske työtunteja, kun tietää toimivansa hyvän idean varassa.

Mut sekin, että usein nakertaa sitä mahdollisuutta sitoutua täysillä siihen työn tekemiseen, on se, ettei ole aivan varma siitä, että onko tää niin hyvä idea kuin olis mahdollista. (3/4B)

Olen edellä tarkastellut ominaisuuksia, jotka olen tulkinut mainonnan suunnittelijoiden henkilökohtaisiksi haasteiksi. Aineistoni perusteella parhaat suunnittelijat ovat *ahkerampia* kuin muut, tekevät enemmän töitä ja jaksavat *sinnikkäästi* hioa idea-aihiosta lopullisen helmen. Jatkuva uusiutuminen ja ajanhermolla pysyminen edellyttää *avoimuutta*. *Näkemyksellisyys* merkitsee ennen kaikkea hyvän idean tunnistamista. Ideaa tulee tarkastella myös *kriittisesti* – onko ratkaisu oikea suhteessa asiakkaan ongelmaan?

Olen poiminut Jussi T. Kosken *Luova hierre* -teoksesta (2001) kuvion luovuuden leikkauspisteestä (Collins & Amabile 1999, 299; 307).



Kuvio 7. Luovuuden leikkauspiste (Koski 2001, 185).

Koski käsittelee teoksessaan luovia yksilöitä yleensä, mutta Collinsin ja Amabilen malli soveltuu näkemykseni mukaan mainonnan suunnittelijoiden toiminnan edellytysten havainnollistamiseen. ”Taidot, lahjakkuus ja erityisosaaminen” ovat oletusarvoja, joita suunnittelijoilla tulee olla parhaisiin mainostoimistoihin pyrkiessään. Tässä alaluvussa käsitellyt ominaisuudet ymmärrän sisäisinä motivaatiotekijöinä ja ne näyttävät aineistossani suunnittelijan henkilökohtaisen menestymisen avaimina. Tutkimukseni tulosten tarkastelussa luvussa 7 pohdin myös suunnittelijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta suunnittelutyöhön.

Kuvion ”luovuutta edistävät ajattelu- ja työskentelytavat” viittaavat tulkintani mukaan mainostoimiston sisäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön asiakkaan

kanssa. Tähän osioon liittyviä haasteita tarkastelen tämän pääluvun viimeisessä alaluvussa, 5.3. Sitä ennen esittelen tunnistamani ulkoisia haasteita. Ne sijoittuvat kuviossa osin vasemmanpuolisen soikion sisälle, mutta myös kuvion ulkopuolelle.

## 5.2 Murros ulkoisena haastajana ja kehittäjänä

Ihmisen suhde aikaan on muuttunut merkittävästi viimeisen sadan vuoden aikana. Arkea leimaa alituinen kiire ja suorittamisen pakko. Aineistoni suunnittelijatkin kokevat työskentelevänsä jatkuvan hälinän keskellä. Jaakko Lyytinen kirjoittaa *Helsingin Sanomien* kolumnissaan alkuvuodesta 2009, että tietotyöläinen työskentelee keskimäärin kolme minuuttia kerrallaan, minkä jälkeen keskittymisen katkaisee sähköpostilaatikkoon kilahtava viesti tai puhelinsoitto. Kyse on yhä nopeutuvasta informaation välittämisestä. Toisaalta on kyse kiireestä kulttuurisesta ilmiönä: ajatteleminen, keskittyminen ja hiljentyminen eivät kuulosta tai näytä tehokkailta. ”Aikapulasta on tullut yksilön tärkeyden ja arvon tunnus” (Koski 2001, 49). Olen nimennyt aikaa ja suorittamisen kulttuuria koskevat yläluokat **lyhytjäteisyyden ajaksi** sekä **median pirstaloitumiseksi ja moninaistumiseksi**. Niiden sisältämät ominaisuudet ovat tuttuja työelämässä laajemminkin.

### 5.2.1 Lyhytjäteisyyden aika

Ensimmäinen tunnistamani yläluokka, lyhytjäteisyyden aika, viittaa nimenä neljännesvuositalouden ilmiöihin. Suomen kannalta taustalla on amerikkalaisten pörssi-yhtiöiden johtamiskäytännön ja neljännesvuosiraportoinnin rantautuminen suomalaisiin pörssi-yhtiöihin 1990-luvulla (ks. Julkunen 2008, 17; myös Eräsaari 2002.)

Sittemmin neljännesvuosiajattelu on vakiintunut yleiseksi kehykseksi liike-elämän yksityisellä sektorilla. Työn tuloksellisuutta on ryhdytty mittaamaan yhä lyhyemmin jaksoin pitempijäteisten sisällöllisten ja laadullisten tekijöiden kustannuksella. Samalla myös ihmisiä on alettu luokitella taloudellisin määrein. Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2006) esittävät, että kyse on mittavasta, laajasta murroksesta, jonka on katsottu horjuttavan talouden ja yhteiskuntarakenteen peruspilareita. Taustalla ovat ICT-tekniikan ja globalisaation mullistus ja muutos teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan<sup>124</sup>. Kirjoittajat huomauttavat, että kun vaurautta on aikaisemmin luotu tavaratuotannon kautta, nyt arvoa syntyy aineettomista tuotteista ja palveluista. Muodikasta luovuusajattelua korostaen he näkevät, että vaurauden lähde on yksilön päässä eikä toimi käskien. Se ei myöskään aktivoidu neljännesvuositalouden mukaan, vaan silloin, kun oivallus tulee ja ympäristö on siihen sopiva. Intuitio, luovuus ja oppimiskyky määrittävät siis uusiksi ”tuotanto-

---

<sup>124</sup> Tietoyhteiskunnalle on esitetty kuvaavampina niminä muun muassa verkostoyhteiskunta (Castells 1996) ja projekti- tai kokousyhteiskunta (Nevanlinna & Relander 2006, 39). Molemmat kuvaavat sitä, mitä ihmiset todella tekevät, eivät niinkään elinkeinoa. Ulrich Beck (1990) kirjoittaa riskiyhteiskunnasta, koska esimerkiksi ekologien riskien kasvu vaikuttaa koko yhteiskunnan rakenteeseen ja toimintaan.

välineiksi”. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006; vrt. Vähämäki 2007.) Tässä mielessä haastateltavieni työnkuva on ajasta irrallinen, koska mainosalan erityisyys on jo vuosikymmenien ajan paikantunut juuri suunnittelijoiden luovuuteen, kykyihin ja osaamiseen.

Yleinen kiire heijastuu aineistossani tyypillisenä arjen haasteena.<sup>125</sup> Työn ja perhe-elämän yhdistäminen<sup>126</sup> pohdituttaa myös haastattelemani suunnittelijoita. Tutkimukseni keskiössä ovat erityisesti työssä koetut haasteet, joten en tässä tarkastele perhe-elämästä tai yhteensovittamisesta heijastuvia haasteita. Olen jaksossa 4.3.1 kirjoittanut, että suunnittelija on koko ajan aistit valppaina, töissä vuorokauden jokaisena tuntina. Tässä merkityksessä työn haasteellisuus ulottuu myös toimistokulussin ulkopuolelle ja vapaa-ajalle. (Vrt. Putnam 2000, 189–203.)

Aineistoni perusteella pörssiyrityksistä tuttu neljännesvuositalous ohjaa myös muiden kuin pörssissä noteerattujen asiakasyritysten toimintaa. Neljännesvuositalouden lyhytjänteisyydestä johdettu avainsana on lyhytnäköisyys. Sennettin (2007) mukaan uuden kapitalismin perustana on jatkuva liike. Yrityskulttuureissa korostetaan voiton maksimointia. Tämän seurauksena yritys rakenne ja toimintatavat ovat jatkuvan muutosuhan alla. Sennett viittaa Marxiin ja toteaa, että kapitalismissa pysyvyys kulminoituu juuri epävakauden dynamiikkaan. (Sennett 2007, 21–22.)

Uudessa kapitalismissa toiminta on suunnitelmallista, mutta se pilkkoutuu neljännesvuosiin. Eräs haastatelluista näkee lyhytjänteisyyden vaikuttavan asiakasyritysten tulokseen heikentävästi. Hän esittää, että neljännesvuositalous ei mahdollista pitempiä menestysmalleja, koska yritykset menevät eteenpäin niin lyhyillä aikajänteillä. Aineistoni tyypillinen ilmaus on, että taktinen mainonta on kasvattanut suosiotaan brändimainonnan kustannuksella.<sup>127</sup>

Niin, saman tien, jollonka se niinku ikään kuin lasketaan se mediatilan ja suunnittelun hinta siihen, että paljonko sitä kauppaa kävi ja sitten sen jälkeen tehdään se uudestaan jonkun tietyn ajan päästä. Ja taas käy samalla tavalla ja kassa niinku kilahtaa. Kaikki on tietyllä tavalla ihan hyvin. Ja sitten kun katsotaan niinku vuoden myynti ja sit siin on ne piikit, niin tossa on ollut mediapanostus, tossa on ollut mediapanostus ja se myyntipiikki on aina samassa kohtaa. Jolloinka kaikki on ihan tyytyväisiä, että no näinhän se toimii. (16/5B)

Ongelmana on, että edellä kuvattu piikki myyntikäyrässä – asiakkaiden ostoryntäys – laskee usein kampanjoiden välissä takaisin lähtötasolle. Siksi panostus täytyy tehdä uudelleen säännöllisin väliajoin kuluttajan huomion saavuttamiseksi. Suunnittelijan puheenvuoro jatkuu ja hän huomauttaa, että mielikuviin ja tunteisiin vetoavan

<sup>125</sup> Hautamäki (1996, 15–16) kuvaa ympärivuorokautista tietoteknistä kiirettä yhtenä tietoyhteiskunnan paradoksina.

<sup>126</sup> Ks. esim. Julkunen 2008; Julkunen ym. 2004; Mauno & Kinnunen 2005; Rantanen & Kinnunen 2005; Rönkä & Kinnunen & Sallinen 2005. Riitta Jallinoja (2006) näkee vuosituhannen vaihteessa virinneen perheen aseman medianostatuksen familistisena käänteenä. Kyse oli perhe-myönteisyyden korostumisesta suomalaisessa mediamaisemassa.

<sup>127</sup> Taktinen mainonta on perinteisesti erottunut brändi- eli mielikuvamainonnasta sillä, että siinä pääosassa on selkeästi tuote tai palvelu, jota kuluttajille halutaan myydä. On myös esitetty, että taktisen mainonnan ja mielikuvamainonnan raja-aidat olisivat kadonneet juuri siksi, että mainonnalta odotetaan välitöntä tulosta. Mainonnan muodoista ja mainosten keinoista ks. esim. Leiss ym. 1990, 236–262.

brändimainonnan avulla tuote pysyisi kuluttajan mielessä paremmin siihen hetkeen asti, kun ostopäätös tulee ajankohtaiseksi. Tunteita herättävällä mainonnalla saavutettaisiin suurempi kohdeyleisö, eikä pelkästään niitä, jotka ovat juuri tekemässä ostopäätöstä. Myyntikäyrä pysyisi siten hienoisessa nousussa jatkuvan notkahtelun sijaan. Haastateltu suunnittelija mainitsee, että tunteisiin vetoavan mainonnan tekeminen olisi myös mukavampaa sekä suunnittelijoille että asiakkaalle.

Moni haastatelluista kertoo asiakkaan asettamien taloudellisten tavoitteiden rajoittavan luovuutta. Huonoina aikoina laitetaan rahahanat kiinni ja keskitytään tekemään tiukasti välittömään myyntiin vaikuttavia toimenpiteitä. Parempina aikoina uskalletaan kokeilla jotain erikoisempaa ja poiketa totutusta kaavasta.

Must se kyllä menee jollain korrelaatiol, synkas ton kaa. Ett sillon, kun on hyvät ajat, niin uskalletaan hullutella ja olla erilaisii, kun tiedetään tavaltaan, että se talous on turvattu. (14/4C)

Aineistoni perusteella mainonnalta odotetaan taloudellisia tuloksia nopeasti. Mainoselokuvan puolella vallitsee *aktivointiosakulttuuri*<sup>128</sup>: taktiset myyntikehottukset mahtuvat hyvin viiteentoista sekuntiin ja niitä toistetaan mainoskatkosta toiseen. Mainoksiin ympätään paljon asiaa ja vältetään näin hukasekun teja. Erään suunnittelijan mukaan asiakas haluaa markkinointirahat poikimaan takuuvarmasti, eikä ole valmis tekemään riskisijoituksia. Sennett kirjoittaa riskinotosta ja toteaa, että jatkuva riskeille altistuminen saattaa vaikuttaa ihmisen luonteeseen. Hän esittää, että ”matemaattisesti katsoen riskinotosta puuttuu johdonmukaisuus”. Siten riskinotto näyttäytyy lopulta ”palaamisena lähtöruutuun”. (Sennett 2002, 86–88; vrt. Ilmonen & Jokinen 2002, 35; Luhmann 1988, 96.)

Jaksossa 4.3.2 esittelemäni asiakkaan menestyminen suunnittelijan tehtävänä on tärkeää lyhytjänteisyyttä tarkasteltaessa. Kun mainonnallinen linja tai konsepti on luotu, se ei välttämättä tuota tuloksia heti. Tällöin puhutaan juuri brändin rakentamisesta, joka edellyttää pitkäjänteistä työtä. Ja kun vaikutus ei näy heti, asiakas saattaa painaa paniikinappulaa ja muuttaa koko mainonnan linjan.

Useinhan se on se mainostaja itse, joka ensimmäisenä on sitä mieltä, että onpas tätä nyt tullut tehtyä tässä, että eiks ois aika tehdä jotain muuta. Se mainostaja ite, niin se on hänen elämänsä siinä sen oman tuotteen kanssa ja se näkee niitä päivittäin ja pohtii niitä. Siinä tulee helposti semmonen tunne, että johan näitä nyt on tehty. Ja sit siinä vaiheessa, kun tv-katsojat rupee mainosta katsomaan, että ai niin, tää oli tämä – vasta kun ne rupee oppimaan siihen, missä se mainostaja on jo lopen kyllästynyt – niin se on jo tyhmyyttä ikään kuin... (20/9A)

Asiakas itse *kyllästyy* mainontaan, vaikka kuluttajat olisivat vasta huomanneet sen.<sup>129</sup> Vähämäkeä (2003) lainaten nopea kyllästyminen on uuden kapitalismin

<sup>128</sup> Tyypillisesti mainoselokuvat ovat muodostuneet mielikuvallisesta osasta, jonka pituus on 30–60 sekuntia. Näihin on lisänä liitetty noin 15 sekunnin mittainen aktivointiosa, jossa on kerrottu, mistä tuotetta saa ostaa tai kiteytetty viesti yhdellä lauseella. Mainoselokuvia on saatettu esittää parina niin, että varsinainen osa on esitetty mainoskatkon alussa ja aktivointiosa tehosteena mainoskatkon lopussa muiden mainosten jälkeen. Aineistoni esittää siis, että pitkien mainoselokuvien tuotanto olisi vähentynyt.

<sup>129</sup> Ks. Reeves 1963, 14–20; 24–27.

ominaispiirre. Hän ottaa esimerkiksi globaalit ”kylästyneet” tai ”ikävystyneet” osakemarkkinat ja toteaa, että niitä leimaavat halu uuteen pelkän uuden vuoksi, levottomuus ja kärsimättömyys. (Vähämäki 2003, 102; ks. myös Sennett 2007, 13–15; 21–22; 128–133.)

Mainonnan roolin muuttuminen mielenkiinnon herättäjästä ja suostuttelijasta myyjäksi harmittaa useaa haastateltua: myynnin lisäyksen tulee tapahtua saman tien. Mainonnan suunnittelun nähdään muuttuneen ratkaisevasti juuri parin kolmen viime vuoden aikana. Yhtenä syynä pidetään median pirstaloitumista, jota pohdin seuraavassa jaksossa.

Tunnistamanani haasteena mainonnan muuttuminen myyjäksi muodostaa ristiriidan sille annettuun tehtävään mielikuvien herättäjänä. Suunnittelijoiden mielestä mainonnan tulisi olla innostavaa ja kilpailla hyvässä hengessä muun viihteen kanssa huomion saavuttamiseksi. Mainonnan tehtävää on supistettu ja järjeistetty.

Mut tää on oikeesti mennyt enemmän tämmöseks Excelillä tekemiseks. Ett semmonen niinku – millä mä en nyt tarkoita hörhöilyä – mut semmonen niinku fiilikseen uskominen ja sellanen niinkun, että... tää on mennyt liian semmoseks matemaattiseks, niinku casiota hakkaamalla ja Excelii tekemällä tehdään kaikki, ett ei luoteta omiin intuitioihin tai sellaseen. (8/2B)

Moni mainitsee *Excelillä tekemisen* lisääntyneen merkittävästi. Luovaa suoritetta pyritään tieteellistämään ja mittaamaan numeerisesti mahdollisimman tarkkaan.<sup>130</sup> Asiakkaat eivät usko tunteisiin vetoavaan mainontaan: mielikuviin, joita on vaikea mitata. Suunnittelijan puheenvuoro ilmentää, että suuntaus viestii arvomaailman muutoksesta niin asiakkaiden kuin suunnittelijoidenkin parissa. Mainonnan suunnittelu muuttuu *ikävämmäksi*, kuten myös lyhytjänteisessä toiminnassa. Julkunen (2008, 287) toteaa, että suoritusten mittaamisella ja arvioimisella on luottamusta nakertava vaikutus, koska mittaaminen ei kohdistu oikeisiin asioihin. Aineistoni perusteella mittaamisen tekee erityisen ongelmalliseksi se, että kutakin mainos-suoritetta arvioidaan yksittäisinä mainossuoritteina tai kertaluontoisina kampanjoina. Näin hyvä idea jää helposti kertakäyttöiseksi, vaikka se suunnittelijan näemyksen mukaan voisi kasvaa pitkäksi ja antoisaksi tieksi asiakkaan menestykseen.

Mediatutkija Philip Napoli (2003) esittelee kohderyhmien tavoittavuuden mittaamisen taustalla kolme elementtiä. Median myynti perustuu pitkälti *ennustetun yleisön* mittaustuloksiin. Kohderyhmäkauppaan kuuluvat lisäksi *mitattu yleisö*, joka muodostuu mediatuotteen ilmestymisen jälkeisestä mittauksesta. *Todellisen yleisön* mittaaminen antaa lopullisen oikeutuksen mainos- ja mediavalinnoille, sillä alhainen osumaluku saa usein mainostajat ja muut rahoittajat katoamaan. (Napoli 2003, 22–35; ks. myös Puustinen 2008, 295.) Heinosen ja Konttisen (2001, 124) mukaan suomalaisten yleisömittausten perusta on amerikkalaisen George Gallupin haastattelu- ja mielipidetutkimuksissa, joihin *Suomen Gallupin* ensimmäisenä johtajana toiminut Artturi Raula kävi tutustumassa 1930-luvulla.

<sup>130</sup> Heinonen ja Konttinen (2001, 270) ottavat esille 1970–80-lukujen ilmiönä semiootikkojen kiinnostuksen mainontaa kohtaan. Heidän mukaan tämä johti ”puhkianalysoimiseen” ja piilomerkitysten löytämiseen. Mainosala puolustautui toteamalla, ettei ”mainonta ole matematiikkaa” eikä sen rakentamia mielikuvia ole tarkoitettu tiedostettavaksi.

Haastattelemani suunnittelijat viittaavat mittaamisella esimerkiksi teknistymiseen. Vähämäki (2009) tarjoaa kiintoisan näkökulman teknistämisen vaikutuksista. Sovellan ajatusta luovan työn arvon ja vaikutusten mittaamiseen. Teknisen kehityksen nostattama aalto ja teknologian uudet saavutukset itsessään ovat omiaan vauhdittamaan kaikenlaista mittaamista. Vähämäki esittää näkökulmansa vahvistukseksi biologi Jakob von Uexküllin esimerkin.

”(-) Eläinlajit (---) eivät kommunikoi keskenään, vaan ovat keskenään suhteissa siten, että kukin laji pysyttelee omassa suljetussa ympäristössään. Esimerkiksi hämähäkki rakentaa verkkonsa niin, että se reagoi tarkasti kärpäsen painoon ja kokoon, mutta hämähäkki tekee verkkonsa oman viettiperustaisen sisäänrakennetun ohjelman avulla eikä tiedä mitään kärpäsestä. Kärpänen ja hämähäkki eivät elä samassa maailmassa.” (Vähämäki 2009, 152–153.)

Vähämäen mukaan teknistäminen aiheuttaa samankaltaisen tilan, sillä yksilöiden odotetaan reagoivan jatkuvaan informaatiotulvaan ennakoitavalla, totutulla tavalla. Näin ollen yksilö subjektina horjuu ilmaisumahdollisuuksien kadotessa. Ihminen muuttuu koneeksi, joka tuottaa vastauksia signaaleihin vastoin ”luontoaan”. (Emt., 153–154.) Aineistoni valossa tämä liittyy suunnittelutyön tekemiseen, joka on sidoksissa luovan suunnittelijan persoonaan. Moni haastatelluista kokee, ettei puhdas matemaattinen ajattelu ole luoville suunnittelijoille ominaista. Mainostoimistoissa asiakkuuksien taloudellinen vastuu keskittyy tavallisesti asiakkuus- tai projektijohtajille.

Kiireen painostamaan arkeen liittyy kokemus suorittamisesta. Virallisesti minäkään ei pitäisi kahlita luovuutta ja suunnittelua: vapaata kehittelyä mistä tahansa. Kuitenkin moni kokee, että päällä on jatkuva suorittaminen. Asioita vain tehdään ja toimitetaan.

Eli se ei oo semmosta, ett nyt tehdään tätä ja sit kun tää saadaan valmiiks, niin voidaan aloittaa sit jotain uutta, kun vaan tulee, tulee ja tulee. Ei tunnu silleen ett koskaan on mikään valmista. (3/7A)

Kokemuksen perusteella suunnittelukulttuuri on siirtynyt yksittäisistä projekteista ikuisuusprojekteihin, joissa ei välttämättä ole selvää alkua ja loppua. Loputon suorittaminen syö energiaa ja vaikuttaa suunnittelutyön lopputulokseen. Vähämäki (2009) nimittää koko uutta työtä Henri Bergsonia lainaten ”kestoksi”. ”Kesto” tai ”kestäminen” johtuu työn uusista vaatimuksista käyttää kaikkia aisteja ja etsiä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia.<sup>131</sup> (Vähämäki 2009, 36–37; 92–93.) Aineistostani on tulkittavissa, että työhön saa enemmän ajatusta mukaan, kun siihen ehtii panostaa. Ajattelu hukkuu helposti yleiseen hälinään, palaverissa istumiseen ja verkottumiseen. Vähämäen mukaan uuden työn tehtäviä ei voi kiinnittää mihinkään erityiseen, sillä ne koskettavat koko ”elämän kehystä” (emt.).

Etymologinen selitys ikuisuuksia kestäville projekteille löytyy Nevanlinnan ja Relanderin teoksesta *Työn sanat* (2006). Vaikka projekteilla on tavallisesti ”deadline”, ne ovat kuitenkin vain jonkin kokonaisuuden osia. Tämä kokonaisuus

<sup>131</sup> Tähän viitataan jaksossa 4.3.3, kun kirjoitan aloitteellisuudesta suunnittelijoiden kokemana tehtävänä.



on koko ajan kesken, vaiheessa. Esimerkiksi yrityksillä on jatkuvia kehittämis- ja kasvuhankkeita: suunnitelmia, joiden toteutus on kesken. Kirjoittajien mukaan kyse on uuden työn järjestyksestä, jonka mallina on romanttinen ajattelu valistuksen edistysuskon sijaan. Ihminen itsessään näyttäytyy keskeneräisenä, jonka toiminta on aina tulevaisuuteen suuntaavaa. ”Uuden työn tekijä kantaa projektia sisässään, hän on kävelevä projekti tai projekti kävelee hänen jaloillaan.” (Emt., 131–135.)

Italialainen kapitalismikriitikko Berardi (2006) näkee uuden työn liberalismien aikana, mutta esittää vapauden vaatimuksen varsin ongelmallisena. Hän kirjoittaa, että tietotyön aikakaudella pääoma ei rekrytoi persoonia vaan heidän aikaansa.<sup>132</sup> Yksilöt ovat itsessään vapaita, mutta heidän ajastaan tulee ”orja”.

”Vapaus on juridinen kuvitelma, jota ei arjen konkreettisuudessa vastaa mikään. (---) Eikä henkilöillä ole minkäänlaisia oikeuksia aikaan, jonka omistajia he kyllä muodollisesti ovat, vaikka heiltä todellisuudessa se onkin pakkoluovutettu. Tuo heidän aikaansa ei todellisuudessa kuulu heille, koska se on erotettu henkilöiden yhteiskunnallisesta olemassaolosta, persoonien, jotka laittavat sen rekombinoivan kyberproduktiivisen kierron käytettäväksi.” (Berardi 2006, 75–76.)

Berardi katsoo, että ajan sirpaloituminen oikeuttaa pääoman etsimään ”aika-paketteja”, joista voi maksaa pienintä mahdollista korvausta. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tietotyöläiset yksilöinä eivät muodosta yhtenäistä joukkoa, koska he eivät elä samassa ajassa. Aineistoni kannalta Berardin ajatus *prekaarisuudesta*<sup>133</sup> tuotantoprosessin ytimenä tuntuu relevantilta. Mainossuorite sisältää siihen ladatun arvon, mutta työn tekemistä leimaa sirpaleisuus. Suunnitteluprosessi muodostuu ”sykkivistä työn soluista, jotka syttyvät ja sammuvat globaalien tuotannon suurella valotaululla”. (Ks. emt., 23; 74–76; myös Giddens 1984, 145–158; 1984b, 301–302.) Foucault (1980b, 204–213) kirjoittaa 1600- ja 1700-lukujen kurinpitoinstituutioiden poliittisista ja yksityiskohtaisista keinoista ruumiin hallitsemiseksi. Hän esittelee tällaisina keinoina esimerkiksi toiminnan valvomiseen tähtäävän ajan tunkeutumisen ruumiiseen ohjelmaksi, joka valvoo sisältä käsin. Ajatus niiden leviämistä yhä laajemmalle yhteiskunnassa ei tunnu Berardia lukiessa täysin vieraalta.

Loputtomalla tuntuvassa suorittamisessa ja loppumattomissa projekteissa punnitaan suunnittelijan pitkäjänteisyys, jota tarkastelen sinnikkyuden nimellä jaksossa 5.1.2. Luovuuden kannalta hitaus, kiireettömyys ja väljä aika ovat merkityksellisiä. Ajan pirstoutumisen hallintaan luovuustutkija Edward De Bono (1992, 86–90) suosittaa *luovan pysähdyksen (creative pause)* tekniikkaa (ks. myös Koski 2001, 53). Csikszentmihalyin mukaan luovilla ihmisillä on kyky rytmittää ja rutinoida elämänsä niin, että luova työ – suunnittelijoiden intohimo – on mahdollista (ks. Csikszentmihalyi 1997, 39; vrt. Giddens 1984, 16–28).

Tiukat aikataulut ovat yleistyneet työelämässä 2000-luvulla. Melkein jokainen suomalainen palkansaaja kokee aikataulujen kiristyneen. Työnteko keskeytyy tai on muuten riippuvaista muista tekijöistä. (Blom ym. 2001, 92.) Näkökulma asiakkaasta suunnittelijoiden palkan maksajana sopii parhaiten kuvaamaan kiirettä, joka rajoittaa

<sup>132</sup> Berardin ajatus voi olla peräisin Sennettiltä tai päinvastoin. Sennett (esim. 2007, 42) tarkoittaa samaa kirjoittaessaan ”kärsimättömästä pääomasta” Bennett Harrisoniin nojaten.

<sup>133</sup> Tässä yhteydessä prekaarisuus tarkoittaa yleistä epävarmuutta ja muiden armoilla olemista (Peltokoski online 2005; Vähämäki 2007; 2009; ks. myös Julkunen 2008).

suunnittelutyöhön käytettävissä olevaa aikaa. Siltala (2004, 248) on havainnut omassa tutkimuksessaan, että tunnolliset työntekijät keskeyttävät työnsä palvelukseen asiakasta, vaikka työ vaatisi omaa rauhaa ja keskittymistä. Internetin ja matkapuhelimen myötä suunnittelijat ovat lähes aina tavoitettavissa ja asiakkaat ottavat yhteyttä joko suoraan tai projektijohtajien kautta (ks. esim. Räikkönen 2007, 22; myös Hautamäki 1996, 12). Kosken (2001, 135–137) mukaan ajankäytön hallinta on erityisen tärkeä luovalle ihmiselle. Se mahdollistaa myös aloitteellisen toiminnan, josta olen kirjoittanut jaksossa 4.3.3.

Julkusen ja kumppaneiden *Aikanyrjähdys*-teoksessaan (2004) Jorma Pohjaselta (2002) lainaama ”kellottumisen” esimerkki aikakäsityksen metaforana sopii hyvin kuvaamaan haastateltujeni kokemusta aikataulujen kiristymisestä ja jatkuvasta suorittamisesta.

”Elämä tapahtuu monissa paikoissa, joita erottaa etäisyys eli aika. (---) Moderni yksilö on myös se, jonka on oltava oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Kello, joka sijoitettiin ensin kirkon torniin keskelle kylää tai mestarin liivintaskuun, on demokratisoitunut ja henkilökohtaistunut, siirtynyt omaan ranteeseen. Kun aikatietoisuus asettuu syvälle ruumiiseen, ei oikeastaan tarvitse edes ranteessa olevaa kelloa; sisäinen kello kertoo kohtuullisen tarkkaan paljonko kello on.” (Julkunen ym. 2004, 20–21.)

Toisaalta edellisen esimerkin kelloa ranteessa ei tarvita, koska kännykästä on tullut aina mukana kulkeva ajannäyttävä, joka sen lisäksi koordinoi ja hallitsee ajankäyttöä (Pohjanen 2002, 31–32). Floridan (2005b) mukaan luova luokka – tämä uusi keskiluokka – ei niinkään kärsi pitkistä työpäivistä tai koe vääryyttä työlle uhratusta ajasta. Luovan luokan edustajat ovat sen sijaan huolissaan siitä, etteivät he ehdi tehdä kaikkea, mitä haluaisivat.<sup>134</sup> Aikapula tarkoittaa juuri alituista kiireen tuntua, sillä työ seuraa mukana kännyköissä ja kannettavissa tietokoneissa. (Florida 2005b, 241–244; ks. myös Julkunen ym. 2004.) Mediaksi muuttuneet yhteydenpitovälineet voi nähdä myös ajasta kamppailevina tietolähteinä, joita tarkastelen seuraavassa jaksossa.

## 5.2.2 Median pirstaloituminen ja moninaistuminen

Edellä kuvailtuun murrokseen liittyy myös median pirstaloituminen sekä markkinointiviestinnän ja sen myötä välineistön moninaistuminen. Ymmärrän media-käsitteen Niemiseen ja Panttiin (2004, 15) viitaten kattavan kaikki sellaiset välineet, jotka välittävät toimijoiden – esimerkiksi mainonnan suunnittelijoiden – tuottamat merkitykset.

Olen esittänyt jaksossa 4.3.3, että monet haastatelluista mainonnan suunnittelijoista tarkastelisivat asiakkaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Toiset taas keskittyisivät mieluummin mainostoimiston alkuperäiseen tehtävään: mainonnan tekemiseen. Suunnittelijoiden mukaan osa asiakkaista kaipaa mainostoimiston näkemystä liiketoimintastrategiaan tai uusien tuotteiden kehittämiseen. Moninaistumisen

<sup>134</sup> Julkunen ja kumppanit (2004, 21–23) kuvaavat ilmiötä ”aikanäläksi”.

voi siten tulkita johtuvan sekä laajentuneen tehtäväkentän että median pirstaloitumisen aiheuttamaksi.

Mediakenttä on ollut murroksessa moneen otteeseen. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen sanomalehti oli ykkösmedia. *Helsingin Sanomien* levikki oli arvioiden mukaan noin 50 000 ja siinä ilmoitustilan osuus oli yli 40 prosenttia. Myös aikakauslehtiä alkoi ilmestyä ja 1930-luvun lopulla niitä oli jo 800 erilaista. Ajan uusmedia, radio, lähetti toimintaa rahoittaakseen liikeyritysten ja messujen mainoksia. Radion läpimurto sijoittuu kuitenkin toisen maailmansodan aikaan. Sotajan jälkeen 50–60-luvuilla aikakauslehdet aloittivat levikkitaistonsa ja suosituimpien lehtien levikit olivat yli 200 000. Mainoselokuvia suunniteltiin heti sotien jälkeen ensin elokuvateattereihin, mutta televisioiden yleistyessä 1960-luvun lopulla niitä näytettiin enemmän televisioissa. Tietokoneiden yleistyminen 1970-luvulla mahdollisti osoiterekisterien rakentamisen ja asiakastietojen hallinnan aluksi posti-myynnin ja sittemmin jalostuneen suoramainonnan tarpeisiin. (Heinonen & Konttinen 2001, 56–59; 105; 154–155; 166; 186; 236.)

Heinonen ja Konttinen kirjoittavat ”mediakulttuurin hyökyaallosta”, voimistumisesta, joka sai alkunsa Yhdysvalloista ja jonka seurauksena 1980-luvulla sekä televisio- että radio-ohjelmat kaupallistuivat.<sup>135</sup> Sähköiset mediat haukkasivat mainostuloja erityisesti aikakauslehdiltä. Televisiosta tuli valtakunnallinen media väritelevisioiden yleistyttyä ja se muutti niin kotien sisustusta kuin ihmisten ajankäyttöäkin. Mainostajista muodostui yhä tärkeämpiä televisiotoiminnan rahoittajia. Samaan aikaan sanomalehdistä ja paikallisradioista tuli paikallisia kaupan tarjousmainonnan välineitä. Media, mainonta ja populaarikulttuuri sekoittuivat muun muassa musiikkivideoissa, joita alettiin tuottaa ja esittää myös Suomessa. (Heinonen & Konttinen 2001, 215–217; 242; 264; ks. myös Leiss ym. 1990, 104–105; Suoranta & Ylä-Kotola 2000.)

1990-luvun lama vähensi mainosalan työpaikkoja ja tasoitti mediakenttää. Painetut välineet hallitsivat edelleen 60–70 prosentin osuudella, ja loput mainosrahoista jaettiin lähinnä television ja radion kesken. Sanomalehdet kärsivät lamasta eniten, sen sijaan uusia erikoisaikakauslehtiä perustettiin pienille kohderyhmille entistä enemmän. Vuosikymmenen lopulla uudet mediat ja välineet – internet-mainonta, tapahtumamarkkinointi ja sponsorointi – alkoivat kiinnostaa suomalaisia mainostajia. Mediatoimijoiden fuusioiminen mahdollisti erilaisten kanavien ostamisen saman katon alta.<sup>136</sup> (Heinonen & Konttinen 2001, 278–281.) Muutosten myötä alettiin kiinnittää huomiota median monimuotoisuuteen: mediadiversiteettiin. Sen osatekijöinä ovat medioiden omistajat ja tuottajat, monimuotoiset sisällöt sekä kohdeyleisön monipuolisuus eli kuinka erilaiset sisällöt tavoittavat erilaiset ryhmät. (Nieminen & Pantti 2004, 42–44; ks. myös Napoli 1999; Puustinen 2008.)

Kaapeli- ja digitaalikanavien määrä lisääntyi 2000-luvun alussa uusien toimilupien myötä (Heinonen & Konttinen 2001, 291). Internetin yleistyminen suomalaisissa kodeissa ja nopeat laajakaistayhteydet ovat tuoneet sähköisen median

<sup>135</sup> Nieminen ja Pantti (2004, 22–23) nimittävät ilmiötä median ”markkinoitumiseksi”, joka liittyy yleisemmin markkinoiden vapautumisen taustalla olevaan, yksityistämistä kannattavaan uusliberalismin ideologiaan. Kyse oli samalla mediapolitiikan murroksesta (emt., 50–53).

<sup>136</sup> 1990-luvun lopun mediakenttää hallitsivat SanomaWSOY, Alma Media, Yleisradio, TS-Yhtymä ja Otava-Kuvalehdet (Heinonen & Konttinen 2001, 281; ks. myös Nieminen & Pantti 2004, 81–84).

markkinoinnilliseen hyödyntämiseen uusia mahdollisuuksia. Mobiilimarkkinoinnista on tullut arkipäivää, kun matkapuhelin löytyy miltei jokaisen suomalaisen taskusta. Uuden sosiaalisen median<sup>137</sup> kaikkia mahdollisuuksia ei vielä edes tunneta. Digitalisoitumisen myötä kuluttaja voi yhä useammin osallistua palveluiden tuottamiseen ja luonnollisesti myös kieltäytyä niistä (Napoli 2003, 148–151; vrt. Williams 1975, 151–152). Malmelinin ja Wileniuksen uudehkon tutkimuksen mukaan sähköisen median käyttö kasvaa painetun median kustannuksella ja sen rinnalle kirivät erilaiset ”elämystarjonnat”. (Malmelin & Wilenius 2008, 136–137.)

Median pirstaloitumisen taustalla on myös mainonnan roolin korostuminen mediakentällä. Mediaorganisaatioiden tehtäväksi on nähty sopivien kohdeyleisöjen houkuttaminen mainostajien tarpeita vastaaviksi lähettämällä kohdeyleisöä miellyttävää sisältöä. (Nieminen & Pantti 2004, 91; ks. myös Napoli 2003, 138.) Juuri pirstaloitumisen myötä eräs haastatelluista näkee itse suunnittelutyön moninaistuneen. Suunnittelijan pitää selvittää taustoja ja perehtyä asiakkaan liiketoimintaan laajemmin, että pääsee luovuustyöhön.<sup>138</sup> Kun aikaisemmin asiakkaat tulivat useammin valmiin toimeksiannon kanssa, nyt suunnittelijan pitää ensiksi hahmottaa, mitä asiakas tarvitsee.

Ja kyl se itellekin, kun on tämmönen vanhempi pieru, niin pitkäänhan siitä sai nauttia siitä, ett asiakas tuli briiffaamaan ja sitte se briiffas yleensä tv-mainoksen ja ehkä siihen printtikampanjan tai sit vaan printtikampanjan tai vaan tv-mainoksen. Ja sit jos jäi vähän rahaa yli, niin saatettiin tehdä radiomainos sitten. Se oli tavallaan hirveen selkeetä. (14/4D)

Puheenvuorosta ilmenee, että aiemmin suunnittelija pääsi helpommalla, kun asiakas oli jo valmiiksi raamittanut, mitä pitäisi tehdä. Edellä esitetyn voi nähdä ilmentymänä asiakkaan vahvasta näkemyksellisyydestä ja markkinointiviestinnän asiantuntemuksesta. Toisaalta siitä voi tulkita, että asiakasyritysten markkinointiviestinnän budjetit eivät ole kasvaneet, mutta niistä kilpailee yhä useampi kanava. Sama raha pitäisi saada riittämään useampaan paikkaan. Internet on osaltaan mahdollistanut uusia tapoja lähestyä kuluttajia, puhumattakaan aina mukana olevista kännyköistä. Kuluttajan kosiskelu yllättävissä tilanteissa vaatii kekseliäisyyden lisäksi rahaa, kun mietitään tuotteiden ja palveluiden näkyvyyttä ja sijoittelua esimerkiksi televisio-ohjelmissa, tapahtumissa ja myymälöissä.

Muistan itsekin vielä kymmenisen vuotta sitten olleeni mukana suunnittelemassa kampanjoita, joissa lähdettiin tekemään mittavaa ja kallista mainoselokuvatuotantoa televisiokampanjaa varten. Siihen ostettiin sitten kylkiäisiksi edullista radiomainos-aikaa, joka täytettiin mainoselokuvaa varten tuotetulla äänimateriaalilla kustannuksissa pihistellen. Myös aineistoni perusteella vanhassa ajassa – erityisesti 1980-luvun lopussa – oli viehätöksensä. Aikakauteen liittyi muunkinlainen pröystäily, kuten Anderson & Lembkellä 1980-luvulla työskennellyt Carl Mosander kertoo.

”Kun puheeksi tuli leasing-auto, talousjohtaja totesi, että Bemareilla täällä ajetaan, aika monella on 6-pyttyinen. Mitäs olet ajatellut? Että sellainen

<sup>137</sup> Tukeudun Kallialan ja Toikkasen (2009, 18) esittämään määritelmään: ”Sosiaalinen media on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkko-teknologioiden avulla.” (Vrt. Williams 1975, 44.)

<sup>138</sup> Ks. Kinnunen 1990, 89–90.

työnantaja, palkkakin oli liki kaksinkertainen edelliseen pestiin verrattuna.”  
(C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.)

Toisaalta moni haastatelluistani näkee moninaistumisen luovuutta vapauttavana. Aikaisemmin asiakkaan toimeksianto tai markkinointikanavien yksipuolisuus rajoivat suunnittelutyön esimerkiksi televisioon tai sanomalehtiin. Moninaistunut väli-neellisyys sekä mahdollistaa että haastaa suunnittelijoiden luovuuden: mikä tahansa voi rakentaa asiakasyrityksen tai sen tuotteen tunnettuutta. Ja koska mikä tahansa voi siten vaikuttaa liiketoiminnan vauhdittumiseen ja asiakkaan menestymiseen, haastattelemani suunnittelijat joutuvat huomioimaan kaikki ne tilanteet, joissa asiakasyrityksen tuotteet tai palvelut kohtaavat kuluttajan.<sup>139</sup>

Niin, se on ihan sama, onks se Ilta-Sanomien uutispalvelu, se on periaatteessa markkinointitoimenpide, mutta se, ett miten niinku kuluttaja siihen suhtautuu, kun se käyttää sitä tossa koneella. (4/7A)

Kokemus moninaistumisesta linkittyy edellisessä jaksossa pohtimaani kiireeseen. Verkkopalveluyritys *Elisan* takavuosien mainoslause ”kaikkien kanssa kaiken aikaa kaikkialla” kuvaa vaatimuksena hyvin aineistoni piirrettä suunnittelijoiden kokemista, ryhmän ulkopuolisista haasteista. Mannermaa kuvaa ilmiötä *ubiikkiyhteiskuntana*<sup>140</sup>, toisen vaiheen tietoyhteiskuntana, jolle on ominaista kaikkialla läsnä oleva äly langattoman tiedonsiirron ja verkottumisen myötä (Mannermaa 2008, 29–30; vrt. Drucker 1993, 45–47). Eräs suunnittelija mainitsee mainosalan stressaavan *jatkuvasta härdellistä*, kun tietoperustat ovat murroksessa. Ihmiset ikään kuin juoksevat samojen asioiden perässä niitä kuitenkaan saavuttamatta.

Koski kirjoittaa ”infoähkystä” ja ”arkiähkystä” (1998; 2008). Tietoyhteiskunnan suurena uhkana luovuuden näkökulmasta näyttäytyy tietotulva, joka on huono yhdistelmä edellisessä jaksossa esille tulleen kiireen kanssa.<sup>141</sup> Tästä syntyvän arkiähkyn seurauksena ideat hyytyvät, kun jotakin on liikaa ja jotakin liian vähän. Teknologian välityksellä työ on läsnä yhä kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi luova työ on (suunnittelijan) mukana koko ajan eikä tule valmiiksi. Teknologia tuottaa tehokkuutta, mutta syö samalla luovuutta tunkeutuessaan kaikkialle. (Ks. Koski 2008, 69; 77; 81; myös Reich 2002, 117–119.)

Kaikenlainen levottomuus kuuluu tähän aikaan. Median pirstaloitumisen nähdään johtaneen median käytön levottomuuteen. Kohderyhmää voidaan puhutella ympäri vuorokauden. Mediat kehittyvät jatkuvasti ja niiden käyttö muuttuu sen myötä. (Napoli 2003, 145–148.) Eräs haastatelluista miettii yleistä levottomuutta omaan työhönsä heijastaen.

Ehkä se on tota ajankuvaa sitten, en tiijä. Me ollaan melkoisen hälinän keskellä koko ajan, kaikki tuntuu muuttuvan. Tää on hirveen semmonen labiili tää, en mä tiä, onks se toimiala vai mikä se on, mut että, ollaan tota, on aika vähän semmosta niinkun seesteistä, rauhallista niinkun, loogisesti etenevää prosessia, ett se on aika semmosta säntäilevää isoks osaks. (3/7B)

<sup>139</sup> Vrt. Reeves 1963, 88–89.

<sup>140</sup> Mannermaan (2008) mukaan tulevaisuuden ”näkyvätön käsi” on instituutiomainen *jokuveli*, jonka ansiosta tarjonta ja kysyntä pysyvät tasapainossa.

<sup>141</sup> Gergen (1985) näkee tiedosta ”kylläntymisen” tyypillisenä postmodernille identiteetille.

Suunnittelijat pohtivat työssään usein sekä monenlaista välineistöä että monenlaista sisältöä. Toimenkuvan laajuus on huimaa verrattuna työhön mainostoimistoissa vielä vuosikymmen sitten.

Siis tää on hullun laaja-alaista hommaa, jos aattelee niinku just jotain b-to-b-hommaa, ett me tavallaan – niinku sen sijaan, että me vaan, asiakas kiikuttaa meille sen saleskittinsä ja me tehään siitä jotenkin kivannäköinen, niin me täällä aika pitkälle mietitään, mitä siellä kitissä ylipäätänsä pitäis olla sisällä. (4/7C)

Monen haastatellun kokemuksen mukaan työ oli ennen enemmän asiakkaan sisältöjen pukemista kauniiseen asuun. Nyt asianmukaisen sisällön tuottaminen edellyttää laaja-alaista tutustumista asiakkaan liiketoimintaan.

Olen tässä jaksossa tarkastellut aineistostani tunnistamia ulkoisia haasteita, jotka liittyvät erityisesti vuosituhannen vaihteen taloudelliseen ja teknologiseen murrokseen. Aineistoni perusteella mainonnan suunnittelijoiden työtä haastaa kiire, jatkuva suorittaminen ja suoritusten mittaaminen. Asiakkaiden toiminnassa lyhytjänteisyys ilmenee myös kyllästymisenä, kun valittua mainonnan linjaa halutaan uudistaa useammin kuin suunnittelijoiden mielestä olisi tarpeellista. Teknologian kehittyminen on vauhdittanut mediakentän pirstaloitumista ja samalla tuonut mukaan uusia viestinnän välineitä. Kokonaisvaltaisen näkemyksen mukaan kaikki yrityksen toiminta on markkinointia. Mainonnan suunnittelijan työn kannalta uudet mediat näyttäytyvät erityisinä haasteina, koska luoviin yksilöihin liitetään edelläkävijän leima. Aineistoni perusteella valtaosa suunnittelutyössä koetuista haasteista sijoittuu kuitenkin mainostoimiston sisälle ja yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Tästä johtuen toimialan raameja koskettavien haasteiden tarkastelu jää tutkimuksessani melko vähäiseksi.

### 5.3 Yhteistyön haasteet

Tässä alaluvussa luotaan aineistosta tulkitsemiani haasteita, jotka liittyvät suunnittelijoiden kokemuksiin yhteistyöstä. Olen otsikoinut alaluvun kahden tunnistamani yläluokan perusteella. Ensimmäisessä jaksossa 5.3.1 kirjoitan suunnittelijoiden kokemuksista, jotka liittyvät yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Olen jakanut jakson osiksi viiden tunnistamani alaluokan perusteella. Nimitän niitä **toimeksiannon tasoksi, ammatilliseksi osaamiseksi, organisoitumiseksi, ronkkimiseksi ja ruokkimiseksi** sekä **luottamuksen saavuttamiseksi**. Toisessa jaksossa 5.3.2 tarkastelen yhteistyöhön liittyviä haasteita mainostoimiston sisäisessä työskentelyssä. Näitä alaluokkia olen löytänyt neljä ja nimennyt ne seuraavasti: **työnjako ja osallistaminen, annettu ja otettu johtajuus, keskinäinen luottamus** sekä **kyky yhteistyöhön**.

### 5.3.1 Asiakkuuksissa tuplatyötä ja turhaa työtä

#### *Toimeksiannon taso*

Olen edellä kirjoittanut, että asiakkaan markkinointiviestinnälle asettamat taloudelliset tavoitteet saattavat aiheuttaa luovuuden rajoittamisen kokemuksen. Tavoitteen voi ymmärtää myös muuten kuin suoraan myyntiluvuissa näkyvänä. Aineistostani on tulkittavissa, että asiakkaat unohtavat tavoitteen ja päätyvät rutiinisuuritukseen: täyttämään vain varatun mediatilan. Aineistoni esittää, että uuden asiakkaan ensikontaktista ja toimeksiannosta näkee, millaisia tavoitteita asiakkaalla on. Onko niissä sijaa varsinaisen uuden keksimiselle? Vai ovatko ne enemmän tyyppiä ”tässä firmassa on yleensä tehty tällaisia toimenpiteitä tämän asian tiimoilta”, kuten eräs haastatelluista ilmaisee. Toimeksiannosta selviää myös, onko asiakkaalla näkemys, mihin suuntaan tuote- tai yritysmerkkiä tulisi viedä ja kehittää vai sisältääkö toimeksianto pyynnön jo etukäteen tarkasti raamitetun toimenpiteen tuottamisesta.

Ideomisessa ja suunnittelutyössä asiakkaan asettamilla tavoitteilla ja raameilla on tärkeä merkitys. Suunnittelijoiden mukaan ideoiden hyvyttä ei voi tarkastella, jos ei oteta huomioon maalia, johon on tarkoitus osua. Raamit voivat koskea aineistoni perusteella esimerkiksi budjettia tai kohderyhmän tavoittamista. Ne voivat rajata myös suunnittelutyön sisältöä tai ulkoasua. Joskus raamit sisältävät kaikkia edellä mainittuja rajoitteita. Koski (2001, 231) kirjoittaa rajoitteista *prioriteetteinä* ja näkee ne välttämättöminä luovalle prosessille.

Kyllä mä sitä ainakin hetkittäin koen, ainakin siinä alkusysäyksessä (että työ on luovaa, SY), eihän silloin mitään viel rajoitteita... sitten se voi olla, että siinä lopputulemassa, se ei ole ihan mitä mietiskelty. (2/1B)

Edellä olevaan lainaukseen kiteytyy piilomerkityksinä koko suunnittelijoiden ja asiakkaan yhteistyössä tapahtuva tunteiden ja toimintatapojen kirjo. Mihin suunnittelija viittaa: ettei rajoitteita ole niinkään toimeksiannossa, mutta suunnittelutyön lopputulos ei välttämättä ole ihan suunnittelijoiden ajatuksen mukainen?

Ensinnäkin, asiakas saattaa käyttää suunnittelijoiden työtä oman ideansa koristeluun. Asiakkaalla on selkeä näkemys viestistä, sen kohderyhmästä ja budjetista. Tällaisessa tilanteessa asiakas ostaa tekstejä tai kuvia. ”Tarvittas otsikko, saattaa kuulua”, kuten eräs haastatelluista kertoo. Asiakas saattaa tilata vaikkapa esitteen, johon sisältö on jo kirjoitettu sekä tyyli ja kuvat valittu. Tällöin suunnittelijan tehtäväksi jää esitteen taitto. Työ on luonteeltaan rutiininomaista ja tuotannollista. Oman haasteensa suunnittelutyöhön tuovat kansainvälisten yritysten tiukat graafiset ohjeistot, joissa saattaa olla tarkkaan määritelty esimerkiksi kuvien aiheet, sävyt ja paikat.

Muutama haastatelluista kokee mainostoimiston olevan *absurdein paikka*, kun ajatellaan luovaa työtä. Tällä he viittaavat suunnittelutyön raameihin. Eräs haastatelluista kokee vapaan luovuuden menettäneen arvonsa. Työskentelystä on tullut selkeästi kurinalaisempaa. Luovassa mainostyössä on paljon *perslihasduunia*, joka ei ole vapaata taidetta. Mutta mitä se sitten on? Tulkintani mukaan suunnittelija viittaa siihen, että suunnittelijan on selvitettävä yrityksen tai tuotteen taustat päästäkseen

itse suunnittelutyöhön. Mitä paremmin tekee taustatyön, sitä varmemmin suunnitelluilla mainossuoritteilla saavutetaan asetetut tavoitteet.

Toiseksi, ”hyvä toimeksianto on hyvä toimeksianto” kuten eräs haastatelluista, pitkän linjan suunnittelija toteaa. Silloin ei tarvitse miettiä, mihin suuntaan suunnittelutyössä lähdetään. Hyvä toimeksianto ei myöskään tässä tapauksessa rajoita tekemistä, sillä silloin on tekijöiden varassa, kuinka hyvä lopputuloksesta tulee. Moni toteaakin tekevänsä taidetta tietyissä annetuissa rajoissa. Raamit ja reunaehdot ovat suunnittelijoiden mielestä tärkeitä juuri mainonnan tuloksellisuuden kannalta.

Toisinaan asiakkaan toimeksianto sisältää lukuisia reunaehtoja, jotka vielä pahimmassa tapauksessa kumoavat toisensa.

Eihän tää ois ees mahdollista ilman niitä, mut ett tietysti, jos niitä tulee liikaa, niin silloin se kaatuu niinku omaan mahdottomuuteensa, ett jos – mä oon aina viljellyt tämmösiä älyttömiä esimerkkejä, niin tota... että jos reunaehtoja ois liikaa, se olis niinku sanottais bussikuskille, että kun tää niinku Turun ja Helsingin väli, kun tää kestää nyt kaks ja puol tuntii, niin se pitäis jotenkin nyt sitten tehostaa tätä, että se pitäis ajaa kahessa tunnissa, mut ei ylinopeutta. Ja... sitten tota, koska diesel on kallista, niin tota, pitäis ajaa semmosella niinku ekonomisella ajotyylillä ett, varovasti sen kaasun kanssa. (15/2B)

Kyseessä on yksi aineistoni havainnollisista esimerkeistä. Se kuvaa hyvin sitä, kuinka kaikki halutaan viestiä yhdellä yksittäisellä mainoksella tai lyhyellä mainoselokuvalla. Tällöin mikään viesteistä ei erotu eikä sanoma tavoita kohdeyleisöä. Suunnittelu kompastuu toisensa poissulkeviin rajoituksiin. Aineistoni perusteella luovuus tulee kuitenkin sitä merkityksellisemmäksi, mitä enemmän sitä rajoitetaan. Kun suunnittelijan työtä likistetään lukuisilla reunaehdoilla, idean hyvyys korostuu. Eräs haastatelluista näkeekin, että rajoitukset asettavat vaatimuksia luovuuden tasolle. Reunaehtojen avulla oikeanlainen luovuus voidaan erottaa *sekunda-tavarasta*.

Olen alaluvussa 4.4 kirjoittanut suunnittelijan työskentelytavan suppilomallista. Suunnittelijapari voi toimia luovan mainonnan suunnittelun ydinryhmänä, joka täydentyy suunnittelutyön alku- ja loppuvaiheessa tarpeen mukaan. Sama vertauskuva sopii erään haastatellun näkemykseen luovuuden todellisuudesta. Asiaa voi havainnollistaa tiimalasin metaforalla. Ennen asiakkaan toimeksiantoa kaikki on täysin vapaata ja mikä tahansa on mahdollista. Asiakkaan toimeksianto tai reunaehdot luovat raamit tiimalasin kaulalle. Suunnittelutyön tulee ohjautua raamien läpi ja pysyä niissä. Kun asiakkaan kanssa on päästy yhteiseen näkemykseen toimeksiantosta, voivat suunnittelijat työskennellä taas vapaammin, vaikkakin rajatussa luovuusmaailmassa. Aineistoni tyypillinen ilmaus on, että ennen asiakkaan toimeksiantoa luovuus näyttäytyy epämääräisenä *helvettinä*, josta kukaan ei ota selvää. Toimeksianto määrää tekemisen suunnan, joka voidaan kyseenalaistaa suunnittelutyön edetessä. Toimeksiantoa on siis mahdollista venyttää tai kuoruttaa matkan varrella.

Aineistoni perusteella suunnittelutyön rajoitteet voivat olla myös käsitteellisiä. Ne eivät aina ole sellaisia konkreettisia kuten kirjoitettu toimeksianto tai ääneen lausutut toiveet. Tulkitsen seikat asiakkaan antamaksi mahdollisuudeksi hyvän suunnittelutyön tekemiseen. Piirteiden sisälle verhoutuu katkeriakin kokemuksia



siitä, kuinka asiakas ei kelpuuta mitään ideaa, vaikka suunnittelutyötä tehdään ahkerasti kelloon katsomatta.

Mutta jos asiakas on eräs siiderifirma, niinku sä tiedät, ett jos sinne ei saa mitään läpi, niin jossain vaiheessa täällä nousee vaan kädet pystyyn, että tehään nyt se just se, mitä se pyysi, vaikka me tiedetään, että se on jopa väärin, mut ku se ei mee läpi, niin se ei mee läpi. (15/1C)

Kosken (2001, 223) tulkinnan mukaan monet luovuustutkijoista katsovat, että luovuus on läsnä aidoimmillaan sellaisissa ongelmissa, jotka luovat yksilöt ovat itse määritelleet.<sup>142</sup> Tähän havaintoon kytkeytyy toimeksiannon laatuun liittyvä dilemma. Aineistostani on tulkittavissa, että mainonnan suunnittelijalla ei ole aina mahdollisuuksia vaikuttaa suunnittelun lähtökohtaan: ongelman määrittelyyn. Tämä luo taustan arvailuille, joiden mukaan mainostoimistoissa ei ole enää luovuutta, koska suunnittelulle on niin tiukat raamit.

### *Ammatillinen osaaminen*

Mistä suunnittelija puhuu edellisessä aineistolainauksessa, kun suunnittelutyö *ei mene läpi*? Tarkastelen seuraavaksi haasteita, jotka liittyvät asiakkaan ammatilliseen osaamiseen.

Asiakkaan ammattitaito puhuttaa. Moni haastatelluista mainitsee, että asiakkaiden ammattitaito on yhtä kirjavaa kuin suunnittelijoidenkin. Tyypillinen, joskin hieman karkea kuvaus asiakkaan ammattitaidosta on, että asiakkaat eivät tiedä maailmanmenosta mitään. Asiakkailla ei ole mitään käsitystä siitä, miten mainontaa pitäisi ostaa. Lisäksi asiakkaat eivät osaa yhtään mitään ja heidän markkinointiviestinnän tuntemuksensa on varsin kehnoa. Tämä on myös edellisen osion viimeisen aineistolainauksen suunnittelijan näkemys: asiakkaalle ei mene mikään läpi, koska asiakas ei osaa ostaa mainontaa.

Suunnittelijalle on tärkeää, että asiakas osaa ammattinsa. Hän antaa suunnittelijoille palautetta ja toimii omassa organisaatiossaan tehtävänsä mukaisesti. Hän johtaa ja kehittää markkinointiviestintää. Mainostoimiston suunnittelijat voivat olla taitotasoltaan hyvin erilaisia, mutta heidän ammattinsa on sama. Asiakkaan puolella ammatit ja toimenkuvat vaihtelevat enemmän. Moni haastatelluista mainitsee, että joillakin toimialoilla yritykset palkkaavat johdonmukaisesti *roskatyyppejä* markkinointijohtajan tai -päällikön tehtäviin. Asiakkaan ammatillisen osaamisen heikkouden vuoksi suunnittelutyöstä ei voi tulla hyvää eikä ainakaan sellaista, jonka viesti tavoittaisi halutun kohdeyleisön.

Mainonnan ostaminen määrittyy siis taitolajiksi. *Mainonta on sen tasoista kuin sen ostaja*, on aineistoni tyypillinen ilmauksen sisältö. Hyvä ostaja tekee mainonnasta parempaa. Hän ei kuitenkaan puutu yksityiskohtiin, jotka mainonnan suunnittelijan mielestä liittyvät taas suunnittelijan ammattitaitoon ja toimenkuvaan.

Mut se ei tarkoita sitä... just ett se miettii, ett oisko ton ja-sanan sijasta sekä-sana siellä tai voisko toi logo olla isommalla. Kyllä se aika paljon on

---

<sup>142</sup> Ks. myös Nickerson 1999, 394–395.

niinku näkemyksellisyyttä, oman bisnesalansa tuntemusta ja rohkeutta.  
(14/2B)

Asiakkaan ammattitaito määritellään oman liiketoiminnan tuntemukseksi ja rohkeudeksi. Rohkeuden puute huonontaa mainontaa. Rohkeus helpottaa suunnittelijoiden työtä, sillä asiakkailta peräänkuulutetaan rohkeaa päätöksentekoa, suunnittelijoiden rohkeiden suunnittelutöiden ostamista. Eräs haastatelluista toteaa, että asiakkaan olisi hyvä olla jossain määrin nöyrä ja ymmärtää, ettei absoluuttisia totuuksia ole asioissa, jotka eivät ole absoluuttisia. Hyvä asiakas pystyy kyseenalaistamaan totuttuja tapoja ja ajattelumalleja sekä tarvittaessa muuttamaan niitä. Jotkut asiakkaat sen sijaan uskovat kaavamaisuuteen ja luulevat, että kaavaa noudattamalla tulee hyvä lopputulos.

Koska me uskotaan siihen, että useesti rohkeimmat ratkaisut tekee sen paremmin kuin semmoset arvot, joita he lähtökohtaisesti olettaa, tai jota kilpailijat jo tekee tai, jota on iät ja ajat tehty. Tämmönen just se brändin vaaliminen, on se sitten sen ihmisen omien korvien välissä tai sitten ympärillä olevien korvien välissä – niin tämmöset oletukset on useesti hankalia meille. Me nähdään, ett miten tää homma hoituu, mutta meille on joskus vaikeeta saada se tehdyksi. (7/7B)

Edellinen lainaus esittää, että asiakkaiden varovaisuus päätöksenteon hetkellä tekee suunnittelijoiden työstä haasteellista. Rohkeuden puute raamittaa suunnittelutyön jo lähtökohtaisesti alemmalle tasolle. Suunnittelijoilla on omasta mielestään näkemys, kuinka asiakkaan tuote- tai yritysmerkkiä tulisi markkinoida sen menestyksen edistämiseksi. Tässä kohtaa herää kysymys asiakkaan organisoitumisesta – kuka on se *asiakashenkilö*, joka päätökset tekee? Pohdin asiakkaan organisoitumista seuraavassa osiossa.

Ammatillisen osaamisen pohtiminen johtaa tarkastelemaan *kompetensseja* ja *kvalifikaatiota*. Nykypäivän työelämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia, jotka eroavat menneestä ja edellyttävät toisenlaisia taitoja. Myös ammatillinen osaaminen on saanut uusia määreitä. Tietoyhteiskunta edellyttää työntekijöiltä enemmän abstrakteja taitoja ja erityistä asiantuntijuutta. Kvalifikaation käsitettä on sovellettu laajasti erilaiseen toimintaan. Kvalifikaatio liittyy erityiseen tehtävään ja sen suorittamiseen liittyviin vaatimuksiin. Kompetenssi on yksilön ominaisuus ja viittaa kykyihin suoriutua tietystä työtehtävästä tai roolista. Kvalifikaatio kohdistuu siis kompetenssiin eli kyse on työelämän vaatimusten kohtaamisesta yksilön ammatillisen osaamisen kanssa. Toisaalta yksilöllä voi olla tietoja ja taitoja, jotka eivät ole tietyissä hänen työssään tarvittavia kvalifikaatioita. (Ks. Ellström 1998; Sandberg 1994, 20–22.)

Mainonnan suunnittelija kokee tunnistavansa hyvän mainonnan ostajan. Moni haastatelluista on sitä mieltä, että mainonnan ostamisessa on menty tasaisesti huonompaan suuntaan. Erään haastatellun mukaan asiakkaat olivat 80-luvulla paljon paremmin perillä siitä, mikä on heidän tehtävänsä: ostaa hyvää mainontaa. Moni mainitsee *legendaaristen ostajien* olevan vähissä. Suunnittelijoiden mielissä nämä näyttäytyvät ennen kaikkea vastuunkantajina. Yksinkertaistaen mainonnan ostajan vastuulla on hyvän mainonnan ostaminen. Suunnittelijoiden tehtävänä on hyvän mainonnan tekeminen hyvän toimeksiannon mukaan.

Aineistoni perusteella vanhan hyvän ajan ja nykyisten asiakkaiden välillä on selkeä ero erityisesti kokemuksessa ja koulutuksessa. Pari vuosikymmentä sitten asiakasyritysten markkinointitehtävissä työskenteli tuotepäälliköitä, jotka tunsivat oman liiketoimintansa ja tuotteensa läpikotaisin. Nämä olivat usein aloittaneet uransa läheteinä ja siirtyneet sitten myyntitehtäviin. He olivat edenneet oman myyntialueensa päälliköksi kiertäessään *myyntireiskoina* ympäri maata ja saaneet lopulta koko tuotteen vastuulleen. Tällaisten kokeneiden asiakkaiden kanssa suunnittelija voi turvallisesti mielin keskittyä luovaan suunnittelutyöhön. Asiakas vastaa mainonnan sisällöstä ja tiedon oikeellisuudesta. Hän tuntee omat asiakkaansa ruohonjuuritason kenttätöön perusteella ja tunnistaa myös liiketoimintansa heikkoudet.

Nykyään asiakasyritysten markkinointitehtävissä työskentelee koulutetumpaa väkeä. Haastateltujen suunnittelijoiden kokemuksen mukaan varsinkin isompien asiakasyritysten edustajat ovat usein nuoria, kauppakorkeakoulusta valmistuneita ekonomieja. Lähes jokaisessa haastattelussa mainitaan, että nuorilla asiakkailla ei ole omaa ajattelua. Tämän puutteen syynä nähdään heidän koulutuksensa. Moni haastatelluista toteaa, että markkinointiopetuksen näkökulma sivuuttaa ihmisen. Kohdeyleisöä luokitellaan kuluttajatyypeiksi ja markkinaa jaetaan segmentteihin. Haastattelemani suunnittelijat korostavat, että tärkeämpää olisi pohtia, mikä ihmisiin vetoava todellisuudessa, ei tilastojen valossa. Eräs haastatelluista esittää, että vastavalmistunut nuori ekonomi tekee suurimman virheen mennessään *brändinvartijaksi* kansainvälisen yrityksen markkinointiosastolle. Tällaisissa yrityksissä säännöt ja ohjeet tulevat päämajasta ulkomailta. Täällä niitä noudatetaan tarkasti operatiivisessa toiminnassa. Aineistossani näitä nuoria ekonomiasiakkaita nimitetään yleisesti *markkinoinnin syöväksi* tai *virukseksi*. Tällaiset asiakasta halventavat puheet saavat tukea Goffmanin (esim. 1971, 186–192) kuvaamista takanäyttämön puheista, jotka koskettavat poissa olevia.

Voisi ajatella, että kokeneiden mainonnan suunnittelijoiden ja nuorien, koulutettujen asiakkaiden välillä on sukupolvikuilu. Siten mainonnan suunnittelijat olisivat sisäpiiriläisiä ja nuoret asiakkaat sivullisia. Tulkitsen kuitenkin ilmiön kritiikkinä nimenomaan markkinoinnin koulutusta kohtaan. Kyse voi olla myös sukupolvien välisestä ”koulutuskuilusta”, sillä nuorten koulutustaso on ollut noususuuntainen.<sup>143</sup> Ilmiö voi viestiä myös puhtaasta koulutuskuilusta, sillä koulutus ei ole mainosalalla yhtä arvostettua kuin mainostoimistojen asiakasorganisaatioissa. Tätä tukevat haastateltujeni taustatiedot koulutuksesta. Sekä nuorten että kokeneiden mainonnan suunnittelijoiden koulutustausta on kirjava. Vaikka mukana on akateemisiakin, monen nuoren haastatellun koulutuksena on ylioppilastutkinto tai keskeytyneet keski- tai korkea-asteen opinnot. Tämä lienee vielä yleisempää suunnittelijakunnassa kuin projektijohdossa.

Isot kansainväliset yritykset ovat monen nuoren ensimmäisiä työpaikkoja. Ne ovat suuria työnantajia, joten moni vastavalmistunut kiertää niiden kautta. *Syöpä*-vertauskuvan mukaisesti nämä markkinointi-ihmiset vievät *brändinvartijaoppinsa* mukanaan toisiin yrityksiin. Näin asiakkaan oman ajattelun puute leviää mainostoimistojen asiakkuuksissa. Asiakkaat valvovat, vaikka heidän tulisi olla ohjaamassa

---

<sup>143</sup> 15 vuotta täyttänyt väestö koulutusasteen mukaan 1950–2007 (online 2008).

ja kehittämässä tuote- tai yritysmerkkiä. Edellä mainitut sairausvertaukset ovat vahvoja ilmaisuja. Ne ilmentävät suunnittelijoiden kokemaa haasteellisuutta varsin kielteisessä mielessä.

Asiakkaan ammattitaito ei ole pelkästään koulutuksesta tai kokemuksesta kiinni. Ensinnäkään kaikki eivät noudata koulusta saatuja oppeja. Kokemus ei ole ainoastaan myönteistä, jos asiakas ei halua lainkaan uusiutua, vaan näkee asiat samoin kuin parikymmentä vuotta sitten. Aineistoni perusteella eräs asiakkaiden ammattitaitoa määrittävä piirre on luonne. Jotkut uskovat jääräpäisesti oman näkemyksensä oikeellisuuteen, kun taas toiset ovat avoimia kyseenalaistamiselle. Tyypillistä on, että asiakas saa juuri niin hyvää mainontaa kuin se omalla olemisellaan ansaitsee. Ellströmin (1998) mukaan ammatillista kompetenssia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Kyse voi olla työn vaatimuksista eli työn kvalifikaatioista. Toisessa näkökulmassa keskiössä ovat yksilön ominaisuudet eli inhimilliset resurssit tai pääoma, jota työntekijät tuovat mukanaan töihin. Kolmas näkökulma yhdistää edelliset kompetenssit. Kirjoittaja näkee merkittävänä seikkana yksilön todellisen pätevyyden, jota hän voi hyödyntää ja kehittää työssään. (Ellström 1998, 40–44.) Jälkimmäinen näkökulma tuntuu aineistoni valossa ymmärrettävältä. Laaja-alaisena ajattelutyöläisenä suunnittelija odottaa myös asiakkaalta laveaa kompetenssivalikkoa.

### *Organisoituminen*

Suunnittelijoiden kokemana asiakasyhteistyöhön liittyvänä haasteena avaan seuraavaksi asiakkaan organisoitumiseen liittyviä seikkoja. Weick (1995) esittää, että organisaatiot ovat toimintojen systeemejä, joita koordinoidaan tiedon käsittelyllä ja kommunikaatiolla, merkitysten jakamisella ja välittämällä. Parhaat asiakkaat rupeavat miettimään heti suunnittelutyön esittelyssä, miten saisivat idean läpi omassa organisaatiossaan. Suunnittelijoiden tulee siis myydä idea tai saada se läpi ensin asiakkaalle, jonka jälkeen asiakkaan tehtävä on myydä idea eteenpäin – tyypillisimmin omalle esimiehelleen. Yhtenä suurimmista haasteista haastateltuni kokevat, etteivät he pääse esittelemään suunnittelutyötä sille, joka päätöksen tekee.<sup>144</sup>

Ett tota... musta tuntuu, kun organisaatio kasvaa tietyn kokoiseksi, niin se ei oo enää hallittavissa, ett siihen kasvaa niinku semmosta möhnää sinne väliin, ihmisiä, jotka tota vaan niinku kuljeskelevat ja palaveeraavat keskenään. Ja kukaan ei pysty enää niinku kontrolloimaan sitä. Ja se ei kauheen isokaan tarvii sen organisaation olla. Se rupee niinku muutamaa kymmeneen ihmiseen mahtuun semmosia kävelijöitä sit aika monta. (13/2B)

Aineistolainaus ilmentää suunnittelijan harmistuneisuutta asiakkaan toimintaan. Suunnittelijalla ei ole keskusteluyhteyttä päätöksentekijään, vaan hän joutuu myymään työtään *leiskankantajalle: möhnälle*. Työt esitellään esimerkiksi markkinointipäällikölle, jolla ei ole lupaa päättää. Tätä ei nähdä pelkästään isojen yritysten

---

<sup>144</sup> Tämän alaluokan alle olen sijoittanut eniten ilmauksia.

piirteenä. Aineistoni perusteella se on niissä kuitenkin selkeästi tyypillisempää. Asiakkaat nähdään välikappaleina ilman todellista valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Jos näennäistä valtaa on, päätökset saatetaan tehdä tietoisina oman esimiehensä arvoista ja esimiestä miellyttäen.

Suunnittelija kokee turhautuneisuutta, jos ei pääse saman neuvottelupöydän ääreen todellisen päättäjän kanssa. Todellinen näytelmä nähdään suunnittelutyön esittelytilanteessa, jos neuvotellaan *väliportaana* asiakkaan kanssa.

Niitä on muutamissa asiakkuuksissa on sellasta, että siinä esittelytilanteessa kaikki on siellä fiiliksessä ja lyödään yläfemmaa ja lätkänyrkkiä ja sit tota seuraavana päivänä tulee sähköpostia, mikä kumoo sen kaiken. Siinä vaiheessa, kun siellä markkinointi-ihmiset asiakkaan päässä lähtee myymään sitä ylöspäin, sitä ideaa, se muuttuu rikkinäiseksi puhelimeks ja sit sitä ei enää ostetakaan. (21/4A)

Ajatellaanpa tilannetta vielä suunnittelijan kannalta. Töitä on tehty viikkoja, ylityötunneista puhumattakaan. Suunnittelutyön idea on tiimin mielestä erinomainen. Asiakastapaamista varten rakennetaan hieno esitys. Päättäjät ei ole tapaamisessa läsnä. Tilanne saattaa edetä edellisen aineistolainauksen tavoin. Asiakasyrityksen edustaja – mainostoimiston *asiakas* – imuroi mainostoimiston suunnittelutyötä esittelevän ja tukevan Powerpoint-dokumentin muistitikulleen tai se lähetetään perässä asiakkaan sähköpostilaatikkoon. Asiakas ryhtyy myymään suunnittelutyötä omassa organisaatiossaan omalle esimiehelleen.

Olen jaksossa 4.3.3 kirjoittanut mainostoimiston tehtävästä idean myymisessä. Nyt asiakas ikään kuin ottaa tämän tehtävän itselleen. Olen todennut, että idean myymisessä perustelut ovat tärkeitä. Työtä ei niinkään myydä, vaan sen olemassaoloa perustellaan tarkastelemalla sitä asiakkaan toimeksiantoa ja tavoitteita vasten. Suunnittelija havainnollistaa perusteluiden kehitystä rikkinäisellä puhelimella. Idea muuttuu ja saattaa kadota kokonaan: asiakas ei osta.

Tommosenkin presen jälkeen saattaa sit käydä niin, että asiakas on itkenyt ja ollut aaltoja ja muuta. Ja sit saattaa olla, että ei nyt tehdä tätä kuitenkaan, ei me voida tätä tehdä. (21/1D)

Niin, ei se aalto vielä tarkoita sitä, että nyt ollaan niinku Etelä-Afrikan koneessa. (Naurua). (21/1B)

Toisaalta kuten edellisistä aineistolainauksista käy ilmi, onnistunutkaan esittelytilanne ei ole tae, että työ saa asiakkaan lopullisen hyväksynnän.

Kuvaan vielä selvyuden vuoksi edellisten aineistolainauksien tarkoittamaa tapahtumien kulkua. Tapaamisen ilmapiiri on ollut rento ja kannustava. Suunnittelijat ovat kokeneet hetkellistä tyytyväisyyttä tehtyyn työhön. Osapalkinto on saatu, mutta henkinen pakittaminen ostotapahtuman kumoavasta sähköpostista voi lyödä ällikällä. Kahdeksankymmentäprosenttinen myyntityö ei ole riittänyt.<sup>145</sup> Alkaa idean työstäminen uudelleen asiakkaan kommenttien perusteella. Tätä tarkastelen myös *ronkkimisen* käsitteellä seuraavassa osiossa.

---

<sup>145</sup> Ks. jakso 4.3.3.

Edellä esitetty tilanne saattaa mennä myös niin, että asiakas ostaa suunnittelutyön, mutta asiakastapaamisen jälkeen alkaa vimmattu esityksen tekeminen asiakkaan sisäistä myyntitilannetta varten. Jos suunnittelijat eivät pääse tapaamaan päättäjää ja perustelevaan ehdotusta, heidän on kyettävä pukemaan esitykseen kaikki ne perustelut, joita mainostoimiston asiakas saattaa omassa myyntityössään tarvita.

Joo. Ja sehän on tossa, että itse asiassa nyt tässä just viimeisen muutaman kuukauden aikana, mehän tehdään hyvin paljon semmosta hommaa, että ikään kuin homma on niin sanotusti myyty asiakkaalle tai sille vastaavalle tuotepäällikölle. Niin sitten sen jälkeen tehdään viikko töitä, että pystytään rakentamaan semmonen presentaatio, jolla se tuotepäällikkö pystyy myymään sen taas sit siellä talon, organisaation sisällä. En mä tiedä, onks se puhdasta sattumaa, että semmosia juttuja tässä on nyt ollut pari kolme viimeisten viikkojen aikana. Ett en mä osaa sanoa, että onks se trendi vai miten sitä pitäis tulkita. Senhän voi katsoa, että se on hyvä asia. Mä en tiedä, mut joka tapauksessa tämmönen ristiriita on, että se kenen kanssa sitä päivittäistä työtä tekee, niin sit se ei ookaan sit se lopullinen päättävä. (13/9A)

Suunnittelija toteaa, että tällainen asiakkaan organisoitumisesta johtuva uudelleen tekeminen on yleistynyt. Toisaalta hän kokee hyvänä puolena sen, että samalla suunnittelutyö tulee vielä kertaalleen mietittyä ja testattua. Työ menee harvoin huonommaksi tällä menetelmällä. Haastateltujen suunnittelijoiden mukaan edellä mainittu ilmiö liittyy asiakasorganisaation kulttuuriin. Se koskettaa sekä suomalaisia että kansainvälisiä asiakasyrityksiä. Markkinointi- tai tuotepäälliköillä voi olla oikeus tehdä näennäisiä päätöksiä, mutta lopullinen siunaus haetaan ylempältä tasolta.

Morgan (1997) tarkastelee päätöksentekoa ja näkee intressialueiden välillä olevan epätasapainon syyksi siihen, että rationaalinen päätöksenteko on harvinaista. Toimijoita painostavat risteävät intressit ja tästä aiheutuu konflikteja. Hän esittää ratkaisuna, että organisaation jäsenet tiedostavat toistensa erilaiset intressit. Kaikki asiat eivät ole yhtä tärkeitä kaikille. (Morgan 1997, 161–167; vrt. Lukes 1974, 21–23.) Mainonnan suunnittelijoiden haastattelupuheen perusteella asiakasorganisaation päätöksenteon taustalla näyttäisi olevan juuri Morganin kuvaamia risteäviä intressejä, joita väliportaan markkinointihenkilö palvelee.

Asiakkaan organisoitumiseen liittyvänä haasteena tulkitsen aineistossani useasti mainittavat *käytävägallupit* päätöksenteon instituutiona. Tyypillisenä ongelmana asiakasyrityksissä tuntuu olevan, että kukaan ei ota vastuuta päätöksenteosta.

Niin ja usein siinä on semmonen ongelma, että se vastuunkantaminen niinku tavallaan häviää. Semmosissa organisaatioissa, jossa ei ole niinku... päätöksentekijät on niinku haulikolla ammuttu sinne organisaatioon eikä kukaan oikein ota vastuuta, niin silloin se... demokratia ei oo ikinä synnyttänyt hyvää mainontaa. (15/1A)

Markkinointi- tai tuotepäälliköt ovat ikään kuin sattumanvaraisesti valittu tehtäviinsä ilman erityistä ammattitaitoa tai selkeää toimenkuvaa. Demokratialla suunnittelija viittaa juuri käytävägallupeihin, joissa asiasta usein täysin tietämättömät työtoverit ottavat kantaa omien mieltymystensä, *tykkäämistensä*, mukaan (vrt. Weick 1995, 15; White & Lippitt 1958, 498–499). Yritysten hierarkkisuus

markkinoinnin suhteen on siirtynyt näihin käytävätapaamisiin ja -kokoontumisiin. Ja juuri tällaisten päätöksentekojen työn seurauksena suunnittelijoiden sähköposti-laatikoon voi kilahtaa lista havaituista suunnittelutyön *vioista*.

Aineistoni perusteella käytävägallupit voi siis nähdä yrityskulttuurisina ilmiöinä. Organisaatiossa ei ole selkeästi määritelty, kenen vastuulla markkinoinnin johtaminen ja päätökset ovat. Toisaalta ilmiön voi nähdä asiakashenkilöön kiteytyneenä epävarmuutena omasta näkemyksellisyydestä. Kolmantena huomionani aiheeseen on, että asiakkaan pyhänä pyrkimyksenä voi olla oman organisaationsa sitouttaminen toimenpiteisiin. Mainontaan on kiva ottaa kantaa. Suunnittelijat eivät niinkään vieroksu suunnittelutyön *kierrättämistä käytävillä*, mutta korostavat, että jonkun on tehtävä se lopullinen päätös. Siltala (2004, 255) kirjoittaa, että esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla toimintojen yhdistäminen synnytti väliportaan, jolla ei käytännössä ole päätäntävaltaa. Aineistossani tällainen välitason johtajuus ilmenee erityisesti suurissa asiakasorganisaatioissa.

Eräs haastatelluista mainitsee käytävägalluppien tapaisena tilanteena sellaisen, jossa asiakkaalla on liian monta päättäjää. Suunnittelutyön esittelytilanteeseen osallistuu koko joukko asiakkaan edustajia omine mieltymyksineen. Kellään ei oikeasti ole vahvaa näkemystä siitä, mitä pitäisi tehdä.

Asiakkaan päätäntävällän voi tulkita ensinnäkin asiakkaan omaksi näkemykseksi: miten paljon asiakas itse uskoo omaavansa valtaa tehdä päätöksiä. Toisaalta suunnittelijoita kiinnostaa, mikä on asiakkaan todellinen valta. Kolmantena seikkana päätöksentekoon liittyen tulevat juuri henkilökohtaiset ominaisuudet omista taidoista, joita voi aineistoni perusteella nimittää myös rohkeudeksi.

... että on kaveri, joka on markkinointipäällikkö, markkinointijohtaja ja se koko ajan meille päin viestii, että hän päättää asiat ja näin, että hänelle presentoidaan. Mutta sitten kun kaikki asiat on presentoitu ja kaikki on hyvin, niin se lähtee sitten sen materiaalipinon kanssa, meneekin omalle esimiehellensä, vaikka on juuri ite sanonut, että hän päättää nämä asiat. Ja loppupeleissä se on itse asiassa hänen esimiehensä, joka päättää ja siinä ei ookaan enää sitä presentaatiota välissä, vaan siinä on jotain semmosta materiaalia, josta voi tehdä hirvittävän määrän väärää johtopäätöksiä. (11/8C)

Turhan työn tekemiseltä vältytään, jos asioidaan todellisen päättäjän kanssa. Ilmiöstä puhutaan alalla *kulmahuoneisiin pääsynä*. Muutama mainitseekin, ettei varsinaisesti halua keskustella yrityksen ylimmän johdon kanssa. Toisaalta sinne pääsy nähdään tärkeänä, jos väliportaan markkinointi- tai tuotepäälliköllä ei ole päätäntävaltaa. Yrityksen ylin johto koetaan myös *rohkeampana* kuin markkinointijohto. Pääasiallinen syy rohkeuteen voi olla paremmassa liiketoiminnan tuntemuksessa ja todellisessa päätäntävällässä.

Suppeita markkinointiviestinnän kysymyksiä pohditaan tavallisesti väliportaan kanssa. Edellinen lause kiteyttää samalla tulkinnan, jonka mukaan asiakkaan toiminta heijastaa markkinoinnin arvoa ja asemaa asiakasyrityksessä. Suunnittelijat eivät pääse kulmahuoneeseen sellaisissa yrityksissä, joissa markkinoinnin arvo on alhainen.

Kun ne ei ota sitä niinku sinne kulmahuoneeseen ja ajattele, että koko roska on itse asiassa markkinointia. Joka ikinen meidän työntekijä on tän firman markkinointia. (19/5B)

Suunnittelija kokee, että kaikki yrityksen toiminta on markkinointia puhelinvaihdetta, jakelua ja myyntiä myöten. Kulmahuoneeseen tulisi kuitenkin jossain vaiheessa päästä, jotta tärkeät asiat kuulutaisiin päättäjän suusta.

Kulmahuoneen suhteen suunnittelijat kokevat tärkeäksi, että asiakasyrityksen strategia on kunnossa. Tämän voi katsoa liittyvän myös asiakkaan ammattitaitoon. Sekä suunnittelijan että asiakkaan on helpompi työskennellä, jos taustalla on strategia, joka ohjaa tekemistä. Aineistostani ilmenee, että joskus asiakas peittelee liiketoimintastrategiaansa. Suunnittelijoiden tulisi omasta mielestään olla perillä suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä: liiketoiminnan ytimeistä. Joskus esimerkiksi toimeksiannon mukaista mainoselokuvaa saatetaan hyväksymisen jälkeen lähteä muokkaamaan aivan toiseen suuntaan. Haastateltujen suunnittelijoiden mielestä pelko ja poukkoilu eivät viesti kovinkaan vahvasta strategiasta.

Juu. Sitä on uskomattoman suuriakin yrityksiä, joilla ei oo oikeastaan niinku minkäänlaisia strategioita... tai linjaa tai ajatusta siitä, että mitä pitäisi tehdä tai mihkä mennä tai jotain henkilöä, jolla olis minkäänlaista ammattitaitoa mainonnan ostamiseen. (11/6B)

Edellä mainittu poukkoilu voi liittyä myös asiakashenkilön vaihtumiseen. Moni haastatelluista on joutunut toteamaan, että asiakashenkilön vaihtumisessa *ostamisen tapa* muuttuu. Toisaalta muutos nähdään myönteisenä: yhteistyösuhteen orastava molemminpuolinen kyllästyminen väistyy, ja suunnittelu voi saada uutta potkua (vrt. Sennett 2002, 21). Pelko voi liittyä myös yleiseen epävarmuuden aikaan. Asiakkaiden asema henkilönä on mennyt hankalammaksi, kun koko ajan kiristetään ruuvia ja työskennellään kovien taloudellisten paineiden alla. (Ks. Morgan 1997, 183–184; myös Aaltonen & Heikkilä 2003, 21–23.)

### *Ronkkiminen ja ruokkiminen*

Asiakasyhteistyöhön liittyvinä suunnittelutyön haasteina tarkastelen seuraavaksi aineistosta tunnistamaani alaluokkaa, jonka olen nimennyt ronkkimiseksi ja ruokkimiseksi. Sanana ruokkiminen ilmenee Päivi Topinoja-Arangan tekstissä, joka on Voipion *Pitsaus*-teoksessa (2006, 151) ja myös yksi haastattelurunkoon poimimistani sitaateista.

”Asiakkaan pitäisi tajuta, kuinka tärkeää on osata ruokkia tiimiä, niin että se todella haluaa tehdä hyvää työtä.”

Topinoja-Arango saattaa perustaa termsä englanninkieliseen *feedback*-sanaan, ”takaisinruokkimiseen”. Myös ronkkimisen voi nähdä palautteena: ”palautteen antamisen viimekätinen merkitys on siinä, että jostain syystä tyytymättömäksi itsensä kokevalla asiakkaalla on mahdollisuus päästää höyryt ulos”. (Ks. Nevanlinna & Relander 2006, 120–121.)



Aineistossani ruokkiminen liittyy asiakkaan antamaan palautteeseen ja suhtautumiseen suunnittelijoihin. Aineistoni perusteella tämä havaintoni on toiseksi tärkein, kun tarkastellaan suunnittelijoiden kokemia haasteita liittyen asiakassuhteeseen.<sup>146</sup> Haastatellut suunnittelijat kokevat asiakkaan antaman palautteen valtavana voimavarana. Csikszentmihalyi (2005, 93) huomauttaa, että melkein millainen palaute tahansa tuottaa mielihyvää, jos palaute on loogisessa suhteessa tavoitteeseen. Vaikka kielteinen kritiikki satuttaa, pidetään sitä kuitenkin parempana kuin että asiakas ei kommentoi suunnittelutyötä millään tavalla.

Ja sitten, jos käy niin, että asiakas on mykistyneenä ja me sillä tavalla ollaan onnistuttu sitte vaihkaa oven alta sille kauppaamaan hyvä setti ja se ostaa sen – mutta ei ole aktiivisuudella, vaan passiivisuudella hoitanut oman osuutensa – niin sekään ei auta, koska sit yhtäkkiä huomaa, että ei sitä kampanjaa sit sillä tavalla pyöräkään tuolla kuin ois itte toivonut. (14/5B)

Aineistolainaus ilmentää, että passiivinen asiakas on passiivinen myös loppupäässä. Asiakkaan tehtävä on varmistaa esimerkiksi mediapanostuksella, että kohdeyleisö näkee suunnitellun kampanjan. Haastateltu kokee, että jos asiakas ei hoida tehtävänsä, hyvä materiaali menee hukkaan ja tavoitteet jäävät saavuttamatta. Sosiaalisen pääoman kehyksessä vastavuoroisuuden normi ei täyty. Moni haastatelluista toivoo, että hyvät ideat eläisivät pitkään. Asiakkaan passiivisuus ei johda ideoiden jalostumiseen. Aineistosta on tulkittavissa, että kun passiivinen asiakas tekee uuden toimeksiannon, koko työ on aloitettava alusta. Tehty työ näyttäytyy turhana ja hyvät ideat harmittavan kertakäyttöisinä. Luovuusteorioiden näkökulmasta uuden luomisen tavoite ei täysin toteudu, jos ideoiden hyvyys ei saa tunnustusta. Maaperä on otollinen myös molemminpuolisen luottamuksen horjumiselle.

Olen edellisessä osiossa (organisoituminen) kirjoittanut, että asiakkaan mieltymykset vaikuttavat suunnittelutyöhön ja että suunnittelutyön esittelyn ostotapahtuma saattaa kumoutua sähköpostiviestillä seuraavana päivänä. Ronkkiminen viittaa erityisesti siihen, että esitellyt tuotokset voivat muuttua merkittävästi asiakaspäässä. Harvoin paremmaksi, kuten moni haastatelluista mainitsee. Näennäisen hyväksymisen jälkeen asiakas alkaa etsiä suunnittelutyöstä vikoja tai ainakin esittää lukuisia korjauksia.

Mut se, että juu, me tykätään tästä, mutta sitten alkaa se ronkkiminen. (21/6A)

Eräs haastatelluista kuvailee, että *asiakas maustaa suunnittelutyötä, jolloin siitä ruoasta voi tulla vähän pahaa, mutta yleensä ihan siedettävää kumminkin*. Joskus asiakas karsii suunnittelutyöstä olennaisia asioita pois, jolloin alkuperäinen idea katoaa. Vuorovaikutus on vastavuoroista, mutta ronkkiminen on omiaan heikentämään luottamusta ja hämärtämään yhteisiä tavoitteita.

Aineistoni perusteella asiakkaan epävarmuus aiheuttaa sen, että tämä haluaa puuttua jokaiseen pikkuasiaan. Jos ei ole kykyä vaikuttaa suuriin linjoihin, halutaan puuttua kauneusseikkoihin, kuten pisteen paikkaan ja logon kokoon. Olen jaksossa

---

<sup>146</sup> Tärkein on seuraavaksi esiteltävä luottamuksen saavuttaminen.

4.3.3 kirjoittanut asiakkaan pelosta, jolloin suunnittelijat toimivat täysin asiakkaan mieltymysten mukaan. Asiakkaan puolella pelko saattaa johtaa suunnittelutyön ronkkimiseen. Erään haastatellun mukaan pelokas asiakas tarttuu herkemmin esimerkiksi mainoksen naisen kuvaan, jos hän pitää sitä liikaa miehen näköisenä. Olen aiemmin ottanut esille asiakkaan rohkeuden päätöksenteossa. Eräs haastatelluista toteaa, että pelokas asiakas näkee uhkakuvia yllättävissä asioissa. Hänen mielestään rohkeaa on kiivetä esimerkiksi talon katolle. Liike-elämässä rohkeuden käsite vääristyy.

Mutta joskus on törmännyt semmoseen, että huomaa, että ihmiset elää semmosta elämänsä rock'n'roll-hetkee sillä, että niillä on graafisessa ohjeistossa joku viiva, jota ei ole koskaan ennen ylitetty ja laitetaan kuva siihen sillain, ett se menee vähän sen viivan yli ja kaikki on silleen, että hell yeah, että nyt niinku, nyt eletään täysillä. (12/8C)

Asiakkaan pelot voivat johtua asioista, jotka työajan ulkopuolella tuntuvat täysin absurdeilta. Epävarmuus omista taidoista ja asemasta saa asiakkaan pelkäämään ja hienoinen irrottelu tapahtuu *talosäännön* rikkomisella. Moni haastatelluista kokee, että joskus asiakkaat ajattelevat omaa henkilökohtaista etuaan yrityksensä edun kustannuksella. Suunnittelijoita on perinteisesti syyllistetty oman kädenjälkensä ja omien arvojensa sisällyttämisestä suunnittelutöihin. Suunnittelijat näkevät, että ilmiö koskee yhtäläillä asiakkaita, jotka pelaavat omaan pussiinsa uralla etenemisen toivossa. Yksi haastatelluista tosin nimittää ihanneasiakkaaksi sellaista, joka avoimesti ajaa päätöksillään oman uransa kehittymistä. Vastakohtana tällaiselle on pelkäävä asiakas, joka haluaa turvata selustansa ja miellyttää johtoa: elää helppoa, harmitonta elämää. Tällöin asiakas pelaa varman päälle, eikä halua kontolleen syytöksiä, jos joku markkinoinnissa menee pieleen. Parhaimmissa tapauksissa asiakkaan ja hänen edustamansa yrityksen edut yhtyvät. Asiakkaan hatussa sulat lisääntyvät, kun yrityksen myyntiluvut kasvavat. Rohkea asiakas kykenee rohkeaan päätöksentekoon ja haluaa saada aikaan tuloksia.

Ihanneasiakkaita tuntuu olevan aineistoni perusteella vähän. Aika harva asiakas uskaltaa olla edelläkävijä, koska kokee omat asiakkaansa tylsiksi ja konservatiivisiksi. Asiakkaat määritellään enemmän seurailijoiksi, jotka toimivat kilpailijoidensa vanavedessä. Koska markkinointiviestintä edustaa myös asiakasta henkilönä, hän saattaa karta ongelmia ja haluaa olla herättämättä huomiota.

Mä oon kokenut sellasta joskus, että tuntuu siltä, että se asiakas ei halua, ensimmäistä kertaa ideoita nähdessään, niin se raakkaa ne parhaat pois ihan vaan sen takia, että minä en jaks ton takia ruveta niinku taistelemaan siinä omassa organisaatiossa. (13/5A)

Asiakas päätyy helppoon ratkaisuun ja ostaa mainontaa omalle organisaatiolleen. Aineistolainaus ilmentää, että asiakas ei uskalla välttämättä ostaa sellaista räväkkyystasoa, mitä tuotteen menestyminen markkinoilla edellyttäisi. Asiakasorganisaation sisällä vallitsee suoritteiden vastavuoroisuus, joka perustuu pikemminkin oman edun tavoitteluun kuin yhteisön yhteiseen hyvään (vrt. Portes & Sensenbrenner 1993, 1324; myös Ruuskanen 2001, 27).

Suunnittelijan ammattitaitoa kirpaisee, kun asiakas puuttuu suunnittelutyön tyyllisiin seikkoihin. Eräs haastatelluista toteaa, että mainostoimiston kanssa asioivasta asiakkaasta tulee eri alojen asiantuntija sillä hetkellä, kun hän alkaa ostaa mainontaa. Suunnittelijan mukaan asiakkaasta tulee esimerkiksi luovan kirjoittamisen asiantuntija ja hän katsoo oikeudekseen muuttaa copywriterin tekstiä tyyllillisesti paremmaksi. Kyse on kritiikistä, joka tuntuu hyvin henkilökohtaiselta.

Mutta varsinkin tällä tittelillä tapahtuu aika paljon, kun me joudutaan näyttämään itemme paljaana, että mä keksin tällöisen otsikon. Jos siihen vastataan, että tähän on huono otsikko, niin sehän tarkoittaa, että mä olen myöskin huono kirjoittaja silloin, kyllä siihen liittyy aika paljonkin sitä. (10/5B)

Suunnittelutyön esitleminen ja puolustaminen on henkilökohtaista, koska tuotos on omasta itsestä syntynyt. Itse luotuun työhön kohdistuva kritiikki on henkilökohtaisempaa kuin jonkin muun myyntiartikkelin arvostelu. Aineistoni perusteella hyvä suunnittelija laittaa suunnittelutyöhön palan sydäntään. Moni haastatelluista toteaa, että mainonnan suunnittelijoita saa vapaasti arvostella, koska alalla on niin suuret palkat.

Myönteinen, rakentava kritiikki koetaan kuitenkin arvokkaaksi: kriittisyys nähdään siten hyvän asiakkaan ominaisuutena. Kukaan ei kuitenkaan pidä kielteisestä kritiikistä. Yksi haastatelluista vertaa suunnittelijan työtä elokuvaohjaajan työhön. Harva elokuvaohjaajista saa suoraa kielteistä palautetta ohjauksestaan, vaikka elokuvaa lehtien palstoilla kritisoidaisiinkin. Aineistostani ilmenee suunnittelijoiden närkästyminen kritiikille: harvan muun alan toimijoiden tekemisiä moititaan yhtä paljon. Aineistostani on aistittavissa, että kielteinen kritiikki koskettaa erityisesti naisia. Muutama kertoo asiakastapaamisen päättymisen jälkeen kyynelehtineensä asiakkaan tylyn palautteen vuoksi. Kielteiseenkin kritiikkiin voi kuitenkin tottua ja kylläänäytyä.

Innostunut asiakas saa suunnittelijankin innostumaan. Oman liiketoimintansa tunteva, tuotteisiinsa ja yritykseensä uskova osaa vakuuttaa aineistoni haastateltavat.

Se, että jos tulee niinku tosiaan purkamaan sinne jonkun ongelmansa versus se, että alottaa sen sillä, että mulla on ihan törkeän hyvä juttu, tällöinen on tulossa, että ei muuta kuin trumpetit soimaan. Se on ite kiinnostunut tästä eikä silleen, että kuinkahan tässä nyt käy, kun ollaan vähän lirissä ja jotain täytyis tehdä. (15/5B)

Asiastaan innostuneen vastakohtana nähdään asiakas, joka heittää suunnittelijoille *200-sivuisen Powerpointinsa, että tehkää tosta*. Kokemus ilmentää, että ongelman ratkaiseminen ei ole niin kiinnostavaa, kun ollaan jo *lirissä*. Eräs haastatelluista vertaa asiakassuhdetta rakkaussuhteeseen, jossa saa sitä enemmän, mitä enemmän antaa. Sillä on paljon merkitystä, miten asiakas esittelee tuotteitaan tai palveluitaan mainostoimiston ryhmälle. Ruokkiminen ilmentää, että toiminnalla on yhteinen tavoite. Se myös ylläpitää vastavuoroisuutta ja suunnittelijoiden motivaatiota kunnianhimoisempiin lopputuloksiin (vrt. Mauss 1999, 124; ks. myös Ruuskanen 2001, 27–28). Tiivis vuorovaikutus parantaa myös toisen toiminnan ennustettavuutta. Siten voi myös olettaa, että suunnittelutyötä ruokkiva käyttäytyminen luo ja voimistaa luottamusta.

Asiakkaalla ei ole velvollisuutta miellyttää suunnittelijoita. Teoriassa asiakas maksaa tietyn rahan ja hänen tulee saada sillä sovittu suunnittelutyö sen enempää mielistelemättä. Mielenkiintoinen seikka tulee esiin juuri suunnittelijoiden puheessa, kun he kertovat kokemuksistaan asiakkaan kanssa. Voidaan ajatella, että asiakkaat maksavat suunnittelijoiden palkat. Ostamalla suunnittelutyötä asiakkaat tuottavat tulosta ainakin mainostoimistolle, jolle syntyy kykyä maksaa korvausta tehdystä työstä. Voimakkaimmin tunnelatautuneita puheenvuoroja kirvoitti juuri sitaatti, jossa mainitaan suunnittelijoiden ruokkiminen. Yhdessä haastattelussa eräs suunnittelija esitti, ettei asiakkaan pidä niinkään kannustaa suunnittelijaa.

Ei välttämättä tsemppiä, mut kylhän sil on niinku vaikutus, kun tietää, että jossain vaiheessa alkaa vituttaa joku tyyppi, kun se nillittää ihan älyttömistä asioista. Sit alkaa oleen silleen, että no vittu, pidä paskas. (15/4C)

Ruokkiminen sisältää myös kielteisen elementin, joka ei ole suoranaista kielteistä kritiikkiä. Moni haastatelluista kokee, että suunnittelijoiden *kykyttämisellä* asiakas haluaa osoittaa suunnittelijoiden paikan asiakaspalvelijoina. Nihkeä kohtelu lannistaa ja tekee suunnittelijoista passiivisia.

Asiakkaan järkevä, asiallinen palaute määrittellään normaaliksi toiminnaksi. Asiakkaiden tulee huolehtia sidosryhmistään, joita ovat kaikki ne, joiden kanssa asiakkaalla on yhteistä toimintaa. Kyse on myös suunnittelijan ja suunnittelutyön kunnioittamisesta. (Vrt. esim. Seligman 2000, 42–44.) Kirjoitin aiemmin, että asiakkaan antama palaute koetaan voimavarana. Moni haastatelluista katsoo, että asiakkaan rakentava palaute innostaa suunnittelijoita tekemään enemmän. Eräs haastatelluista toteaaakin, että suunnittelija ei laske työtuntejaan, kun asiakas on asiastaan innostunut ja kohtelee suunnittelijoita mukavasti.

Koska eihän tätä työtä palkan takia tehdä. Kaikki me tehdään sitä sen takia, että me keksitään se hyvä idea ja saadaan se läpi. Se on ainoa, minkä takia tätä työtä tehdään. Totta kai palkkakin, mutta se on oikeesti aika pieni osa tätä. Saman palkan varmaan sais jossain muuallakin aika paljon niinku mun mielestä vähemmällä. (15/8A)

Suunnittelijan työssä on sydän mukana. Työ koetaan myös rankaksi, sillä sen eteen tehdään uhrauksia. Muualla saman palkan saisi vähemmällä uhrauksilla. Asiakkaan myönteinen palaute nähdään palkkaa tärkeämpänä: jos palautetta ei tule säännöllisin väliajoin, suunnittelija kokee tehneensä turhaa työtä ja vielä ilman *palkkaa*. Pirttilä ja Nikkilä ovat havainneet saman luovaa asiantuntijatyötä pohtiessaan. Luovan työn mielekkyyttä määrää rahallisen tunnustuksen sijaan ainakin jonkun tahon näkemys työn merkityksestä ja arvosta. (Pirttilä & Nikkilä 2007, 84; ks. myös Csikszentmihalyi 1999, 321; Koski 2001, 67–69; 82; Sotarauta 2003, 231–232.)

Csikszentmihalyin kuvaus *flow*-kokemuksesta<sup>147</sup> luontuu hyvin edelliseen aineistolainaukseen. Flow-kokemuksen aikana ajantaju häviää, tietoisuus itsestä katoaa ja toiminta sanelee tekemisen rytmin. Tällainen kokemus tuottaa mielihyvää. (Csikszentmihalyi 1997; 2005; 2007.) Edellisessä esimerkissä palaute kiteytyy hyvän idean läpisaamiseen, jolloin varsinaisia sanallisia kehuja ei tarvita.

<sup>147</sup> Uusikylä (1996, 141) mainitsee Maslowin käyttäneen flow'ta edeltänyttä ”*peak-experience*”-termiä jo 1950-luvulla.

Olen jaksossa 4.3.2 esittänyt, että suunnittelija kokee tehtäväkseen asiakkaan menestymisen. Tämän tehtävän toteuttaminen näyttyy varsin haasteellisena, jos asiakas ei *ruoki* suunnittelijoita. Haastatellut kokevat, että asiakasyritykset saisivat paljon enemmän irti mainostoimistoon sijoittamastaan markkinointirahasta, jos ne ymmärtäisivät palautteen tärkeyden. Yksi haastatelluista kysyykin, kuinka vajaa-käytöllä suomalaiset yritykset oikein toimivat, kun eivät ota *sijoituksistaan* kaikkea irti.

Tässä yhteydessä on tarpeen tarkastella mainostoimistojen yleistä käytäntöä suunnittelutyön arvottamisessa. Asiakkaan toimeksiantojen perusteella laaditaan tavallisesti kustannusarvio, joka perustuu arvioon tarvittavista työtunneista työn suorittamiseksi. Käytäntö vaihtelee mainostoimistoittain, mutta useimmissa työntekijät kirjaavat tekemisiään tuntiraportteihin ainakin sisäisesti. Joissakin tapauksissa asiakkaan laskutus perustuu tuntiveloitukseen, jolloin tehdyt tunnit ilmoitetaan laskun yhteydessä. Tällöin on kyse pienemmistä palveluluonteisista mainossuoritteista, ei niinkään kokonaisista kampanjoista. Seuraava aineistolainaus havainnollistaa raportoinnin todellisuutta.

Ja vaikka niitä tunteja merkittäis hyvin tasaisesti, niin siis sun aivoissa voi olla toinen asiakas 24 tuntia tai hereilläoloaikana 16 tuntia. Sun toinen asiakas voi olla sun mielessä 15 tuntia ja ne kaks muuta asiakasta on puol tuntia ja puol tuntia. (15/8A)

Suunnittelija toteaa, että asiakas saa aivan eritasoista työtä, jos hän ymmärtää antaa suunnittelijoille palautetta – vaikka kritiikkiäkin. Havaintoa tukee sosiaaliseen pääomaan kytkeytyvä vastavuoroisuuden normi. Haastateltu jatkaa, että jokainen ammattitaitoinen mainonnan suunnittelija pystyy viidessä minuutissa suunnittelemaan mainoksen, jonka asiakas ostaa. Asiakkaan menestymisen kannalta suunnittelijoiden kunnianhimon ylläpitäminen palautteen avulla on merkityksellistä: laadukkaan suunnittelutyön tavoittelu on suunnittelijoiden tehtävä, mutta asiakas voi sen omalla toiminnallaan varmistaa.

Työn vaihtosuhteita kriittisesti tarkastellut Siltala (2004) näkee työelämän huonontumisen taustalla työpanoksen ja työstä saatavien palkkioiden epätasapainon. Tutkimukseni kannalta sopivamman näkökulman sosiaaliseen vaihtoon tarjoaa Homansin (1950; 1958) klassinen sosiaalisen vaihdon teoria. Homansin mukaan sosiaalisessa vaihdossa liikkuvat sekä materiaaliset että ei-materiaaliset hyödykkeet. Sosiaalisissa suhteissa yksilöt arvioivat kustannuksia ja hyötyjä, esimerkiksi käytetyn ajan ja energian suhdetta sitä vastaavaan mielihyvään tai rahalliseen korvaukseen. (Homans 1958.)

Koivumäki (2008, 124–126) on tarkastellut Homansin ohella Blaun (1964) teoriaa, joka sosiologisuudellaan osuu myös tähän tutkimukseen. Keskeistä siinä on sijoittaminen yhteiseen päämäärään – tai sosiologisemmin yhteiseen sosiaaliseen (ja taloudelliseen) pääomaan. Blaun teoriassa A tekee B:n hyväksi jotain, eikä odota sille sisällöltään, suorituspaikaltaan ja -ajaltaan tai arvoltaan määrättyä vastiketta. A sen sijaan luottaa siihen, että B (tai joku toinen) tekee jotain A:ta hyödyttävää joskus myöhemmin. Jokainen teko velvoittaa toisen osapuolen vastavuoroisuuteen. Taustalla on oletamus yhteistyön jatkuvuudesta ja yhteisestä edusta, joka tässä tutkimuksessani on löyhästi määriteltynä tavoitteiden saavuttaminen. Teorian mukaan osa-

puolten suhde ei pääty tekoa vastaavaan tekoon – vastavuoroisuuteen – välittömästi. Jos vastavuoroisuuden periaatetta ei lopulta noudateta eikä odotuksia siten lunasteta, A:n ja B:n suhde päättyy ikään kuin luottamuspuolaan.<sup>148</sup> (Blau 1964, 88–114; myös Seligman 2000, 45–49; vrt. Haug 1982, 53–56; Putnam 1993; 2000.)

Tarkastelen palautteen antamista hieman vielä kulttuurisena seikkana. Moni haastatelluista kertoo, että asiakas kuvittelee suunnittelijan laiskistuvan kehuista, mikä nähdään erityisesti suomalaisuuteen kuuluvana piirteenä. Asiakkaan palautteen antaminen määritellään asiakasyrityksen kilpailukeinoksi. Sen vaikutukset suunnittelijoiden motivoitumiseen ja edelleen asiakasyrityksen menestymiseen koetaan niin suurena. Erään suunnittelijan kokemuksen mukaan jotkut asiakkaat ovat kuin *Idols-tuomarit*. He kuuntelevat suunnittelutyön esittelyn aivan hiljaa ja sitten teilaavat huonoksi. Moni haastatelluista toteaa, että suomalaiseen palaverikulttuuriin kuuluu kivinaamaisuus.

Koska siellä on toisellakin puolella on ihmiset, jotka mun mielestä, eihän täällä Suomessa oo tämmöstä niinku ”vau, hyvä”, tätä kulttuuria tääl ei oo, vaan musta se on ihan oikein, että ne kuuntelee, jaahas, tää kuulostaa ihan hyvältä. Nyt mä meen miettimään kotiin. (21/8A)

Suomalaiseen jäyhyyteen ja kainouteen ei kuulu tietynlainen sananvapaus. Tämä tarkoittaa erityisesti aitojen, tilannekohtaisten kommenttien lausumista. Asiakkaat pitävät *viilipytty-ilmettä* päällä. He pureskelevat ehdotettua suunnittelutyötä mieluusti ensin omassa organisaatiossaan ja palaavat asiaan viikon kuluttua. Tämä hyväksytään, sillä eivät suunnittelijatkaan koe oman työnsä kehumista luontevaksi. Ja kuten aiemmin esitin, suorakaan myönteinen kommentointi ei vielä tarkoita, että suunnittelutyö olisi ostettu tai hyväksytty. Palautteen saaminen määrittyy joka tapauksessa harvinaiseksi. Kun myönteistä palautetta saadaan, se kehystetään seinälle tai muuten välitetään eteenpäin koko toimistolle.

Julkunen (2008) kirjoittaa teoksessaan jakson ”tunnustuksen filosofiasta”.

”Suomalaisia sanoja tunnistaminen ja tunnustaminen käytetään monin tavoin, mutta *Anerkennung/recognition* on teoreettisesti hyvin ladattu käsite. Filosofian tunnustamisen ideassa kysymys on yksilön suhteesta itsen ulkopuolella olevaan ”toiseen”, itsen ja toisen vastavuoroisesta tunnustamisesta. Tunnustamisen filosofia korostaa, että yksilön itse riippuu toisilta saadusta tunnustuksesta.” (Julkunen 2008, 279.)

Hänen mukaansa uuden työn tunnustaminen on kaksinaamaista. Yhtäältä työstä on hyötyä toisille. Työn tekemisen kautta on mahdollista saada kunnioitusta. Toisaalta tehty työ kohtaa jatkuvaa arvostelemista. ”Instrumentaalisuus ja eriarvoisuus ovat syvällä työelämän rakenteissa”, Julkunen (2008, 282) sanoo. Sennett (2004) toteaaakin, että uusi työ korostaa eroja ja eriarvoisuutta, sillä arvostuksen lähteet ovat samalla eriarvoisuuden lähteitä. Hän näkee, että moderniteetti korostaa saavutusten nojalla arvostamista. Itsensä kehittäminen, itsestä vastaaminen ja omastaan antaminen ovat Sennettin mukaan keskeisiä kunnioituksen lähteitä. Vähämäki (2009, 121–122) puolestaan kirjoittaa, että tietotyöläinen tulee mielellään palkitukseksi ansioi-

---

<sup>148</sup> Ks. alaluku 6.3.

densa mukaan. Radikaaliin tapaansa hän näkee tietotyöläisen marxilaisen kommunismin häivähdyksenä nykykapitalismissa.

Florida (2005b, 140) tulkitsee ”meritokratialla” myös varjopuolia.

”Meriiteiksi luetut teknisen osaamisen ja henkisen kurinalaisuuden kaltaiset ominaisuudet ovat sosiaalisesti hankittuja ja kehitettyjä. Näitä ominaisuuksia omaavat ihmiset voivat kuitenkin helposti alkaa ajatella, että he ovat saaneet ne syntymälahjaksi tai ovat hankkineet ne omin avuin tai että muilla yksinkertaisesti *ei ole näitä ominaisuuksia.*”

Florida katsoo, että kieltämällä tällaiset koulutus- ja kulttuurisidonnaiset hankitut edut, meritokratia tuottaa ennakkoluuloja – ikään kuin saavutukset syntyisivät pelkästään ylivertaisesta lahjakkuudesta.<sup>149</sup>

Olen aiemmin kirjoittanut, että asiakkaan passiivisuus voi lannistaa hyvän idean, jos asiakas ei hoida omaa osuuttaan, kun suunnittelutyö on valmis julkaistavaksi. Haastattelemani suunnittelijat näkevät myös muita esteitä idean toimimiselle ja elämiselle. Joskus suunniteltuun kampanjaan on valittu väärät mediat. Sen voi tulkita asiakkaan erheeksi, jos suunnittelijoilla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. Moni suunnittelijoista kokee, että asiakkaalla saattaa olla väärä tai valheellinen kuva omasta tuotteestaan tai palvelustaan. Hyväkään mainos ei toimi, jos tuote on huono – ainakaan kuluttaja ei valitse huonoa tuotetta toista kertaa (ks. Reeves 1963, 1–3). Hyvin myyty tuote on myyty juuri sillä, että kuluttajaa ei rahanmeno haittaa. Suunnittelijoiden mukaan on tärkeää, että kuluttaja on tyytyväinen vielä viikonkin päästä.

Ett ne niinku luulee, ett se on hyvä ja sit ne niinku esittää sen asian tällä tavalla. Ja sit kun sitä aletaan niinku pureskeleen ja silleen, ni oikei, sit sieltä alkaa tulemaan liudentavia tekijöitä, että no ei se itse asiassa aina toimi ja ei se itse asiassa – niinku torstaiamuisin tää saattais onnistuu sillä ja sillä edellytyksellä. (19/1A)

Ett se helpottaa kyllä tätä työn tekemistä, jos sulla on sellasia tuotteita myytävänä, joiden takana ite voi seistä. Jos tehdään mainontaa semmoselle tuotteelle, josta tiedetään, että tää ei oo yhtään parempi kuin mikään kilpailijan, pikemminkin päinvastoin, kunhan nyt vaan jotain keksis, että tämäkin siellä joukon jatkona pärjäis. Sillon alussa oli puhetta, että mistä sen motivaation saa, niin kyllä siinä on motivaatio aika vähissä, jos pitäis niinku keskinkertaista tuotetta väittää jollain kriteerillä hyväks. Se ei oo kivaa. (21/9A)

Suunnittelijapuheenvuorojen perusteella tilanteessa astuvat esiin asiakkaan asettamat rajoitteet kielteisessä merkityksessä. Suunnittelijan harmistuminen liittyy siihen, että usein nämä rajoitteet tulevat esiin vasta, kun suunnittelutyö esitellään asiakkaalle. Tällöin viestiä pitää tarkistaa ja kohdistaa uudelleen. Tehty työ koetaan ainakin osittain turhaksi. Joskus suunnittelija joutuu toteamaan asiakkaalle, että tuotteen pitäisi olla toisenlainen, jotta sitä kannattaisi myydä tai mainostaa. Erään suunnittelijan kokemuksen mukaan toimenpiteet tehdään toisinaan liian varhain.

---

<sup>149</sup> Florida (2005b, 141–142) huomauttaa, että luova luokka saattaa vaikuttaa suvaitsevalta, vaikka todellisuudessa se arvostaakin ainoastaan eliitin suosimia monimuotoisuuden piirteitä, jollaisiin ei esimerkiksi rotu kuulu.

Tuote ei ole vielä valmis ja kuluttajien saatavilla tai kiinnostusta herättävä uudistus on vasta tulossa. Huonolle tai keskeneräiselle tuotteelle pitää suunnitella kampanja, kun mediatilat on varattu. Hyvä asiakas tiedostaa ja kertoo avoimesti tuotteen heikkoudet jo toimeksiannossa. Aineistolainaukset ilmentävät, että asiakkaan menestyminen koetaan tärkeäksi.

Haugin (1982, 106–110) mukaan ”tavaraestetiikan ensimmäinen välitön instanssi” on itse tuotteessa tai palvelussa, ”*tavarakappaleessa*”. Tuotteen ostaminen mahdollistaa tuotteelle tietyn todellisen käyttöarvon. Mainonnan voi nähdä tuotteen tai palvelun sisältämän käyttöarvolupauksen ulkopuolisena esineellistymänä. Haug (1982) lainaa Eulenspiegelin tarinaa, jossa arveluttavaa sisältöä piilotellaan järjestelemällä ja muotoilemalla tuotteen pintaa.

”Illalla Eulenspiegel ostaa kauniin omenan, jonka sisukset hän kaivertaa ulos ja panee tilalle karpäsiä ja hyttysiä, keittää ja kuorii omenan ja sirottelee sen ulkopinnan kanelilla.” (Haug 1982, 107.)

Löyhästi tulkiten mainonta kuorruttaa jo kertaalleen kuorrutetun, silotellun tuotteen vielä toistamiseen. Moni kakku päältä kaunis merkitsee, että se on myös sisältä kaunis. Toisin sanoen tuotteen tai palvelun on lunastettava mainonnan antama lupaus, muuten se aiheuttaa haugilaisittain ärsykejäljitelmän, kun tuote ei ensinkään lunasta käyttöarvolupaustaan oston tapahduttua.<sup>150</sup> (Ks. emt., 20; 173–188; vrt. Habermas 2004, 258–259; 276–284.)

### *Luottamuksen saavuttaminen*

Tarkastelen vielä tämän alaluvun lopuksi tärkeintä asiakkaisiin liittyvien haasteiden kokemusta: luottamuksen saavuttamista. Moni haastatelluista kokee, että suunnittelijat tekevät kerta toisensa jälkeen sitä, mitä asiakas tarvitsee vakuuttaakseen omat asiakkaansa. Asiakas ei kuitenkaan osta sitä vaan haluaa jotain muuta: asiakkaat eivät luota suunnittelijoiden näkemykseen. Asiakkaat maksavat näkemyksestä ja asiantuntemuksesta, mutta eivät kuitenkaan hyödynnä sitä.

Aineistossani esiintyy usein kokemus, että suunnittelijat vain rahastavat ja huvittavat suunnittelutöillä – lopulta itseään. Suunnittelijoiden motiiveja epäillään. Asiakkaita rahastetaan ikään kuin tyhjästä.

Niin. Mä en ymmärrä, ett miks mä niinku yrittäisin tehdä sellasen kaurapuuromainoksen, mikä myis sit huonommin sitä kaurapuuroo... jos en mä sit, mä oisin niinku soluttautunut joksikin viholliseksi, vaikka vegaanina niinku Atrian mainontaa tekemään (nauraa). (15/2B)

Lainaus on haastattelusta, jossa suunnittelijat vitsailevat saavansa bonuksia omien asiakkaidensa kilpailijoilta, koska suunnittelevat huonoa mainontaa toisille. Eräässä toisessa haastattelussa suunnittelija toteaa, että kun asiakas on kerran pettynyt suunnittelijoihin, hänen on vaikeaa luottaa muihinkaan suunnittelijoihin (vrt. Lewicki & Bunker 1996, 136).

<sup>150</sup> Ks. myös Karvosen (esim. 1997, 116–118) esitys Haugin (1982) tavaraestetiikasta.



Harré (1999) näkee luottamuksen jakautuvan *annettuun* (*ascribed*) ja *ansaittuun* (*earned*). Hänen näkemystään annetusta luottamuksesta soveltaen mainostoimistojen asiakkaat voisivat luottaa mainonnan suunnittelijoihin sillä perusteella, että nämä työskentelevät hyvämaineisessa mainostoimistossa. Annettu luottamus on siten mainosalan rakenteisiin liittyvää. Aineistoni perusteella luottamuksen saavuttamisessa on kuitenkin kyse sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyneestä ansaitusta luottamuksesta. Tällöin luottamussuhteen syntymisen voi katsoa edellyttävän tutustumista ja kokemuksia onnistuneista suunnittelutöistä. Harrén mukaan siirtymä annetusta luottamuksesta ansaittuun luottamukseen on tapahtunut samalla, kun on siirrytty traditionaalisesta yhteiskunnasta moderniin. (Ks. Harré 1999, 256–257; 260–268; myös Ilmonen 2002, 139; Ilmonen & Jokinen 2002, 12–13; 89–90; vrt. Creed & Miles 1996, 18–19.)

Ilmonen ja Jokinen (2002, 12) huomauttavat, ettei annetun ja ansaitun luottamuksen rajanveto ole yksinkertaista ja toteavat luottamuksen käsitteen ylipäättään varsin monimuotoiseksi. Monimuotoisuutta ilmentää myös Luhmannin jako *luottamuksen* (*trust*) ja *luottavaisuuden* (*confidence*) ilmiöihin.<sup>151</sup> Näistä ensimmäinen liittyy ihmisiin, jälkimmäinen esineisiin ja organisaatioihin. (Luhmann 1979; ks. myös Ilmonen 2004, 123.) Molemmat soveltuvat asiakkaan ja mainonnan suunnittelijan välisen luottamuksen tarkasteluun. Ilmonen (2002) tähdentää, että luottamussuhteissa vuorovaikutus on välitöntä ja tiivistä. Luottavaisuus kuvaa tilanteita, joissa luottamus on annettua: ihmisten välinen yhteys ei perustu henkilökohtaisuuteen ja vuorovaikutus on muodollisempaa. (Ilmonen 2002; ks. myös Seligman 1997, 18–19.) Tästä syystä Ilmonen (2004, 129) esittää, että luottamuksen ja luottavaisuuden käsitteet olisi hyvä pitää analyttisesti erillään. Kuten olen jo aiemmin kirjoittanut, luottamukselle on ominaista toisen käyttäytymisen ennakoitavuus. Seligmanin (ks. esim. 1997, 79–80) ajattelussa luottamus liittyy epävarmuuteen, sillä vasta satunnaiset olot todistavat luottamuksen. (Ilmonen & Jokinen 2002, 27–30; ks. myös Ilmonen 2000, 31; 34–35.)

Aineistoni perusteella mainonnan suunnittelija väsyvä vääntämiseen, uudelleen tekemiseen ja turhaan työhön. Asiakassuhteen alussa sinnikäs suunnittelija pyrkii saavuttamaan asiakkaan luottamuksen kokeilemalla kaikkea rohkeista ideoista toimeksiannon täsmälliseen toteuttamiseen ja asiakkaan miellyttämiseen. Eräs haastatelluista kertoo, että ei lopulta viitsi ehdottaa mitään, koska asiakkaalle ei mikään mene läpi. Goffman (1971) kirjoittaa esityksen muuttumisesta tai epäonnistumisesta vuorovaikutuksen seurauksena. Mainonnan suunnittelijat ovat toimineet sen perusoletuksen varassa, että tekemällä työnsä oikein hyvin asiakas on tyytyväinen ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Ronkkiminen tai luottamuspula muodostaa häiriön, joka saa ”luottonsa menettäneen” turhautuneeksi, jopa vihamieliseksi. Tehtävänanto tai koko asiakassuhde perustuu ikään kuin väärään tilannemäärittelmään vastakkainasettelun ilmapiirissä. Tilanteen uudelleen määrittely näyttäytyy haasteellisena, lähes mahdottomana. (Ks. Goffman 1971, 22–26.)

---

<sup>151</sup> Sosiaalipolitiikan väitöskirjassaan (2006) Luhmannin luottamuskäsitteeseen perehtynyt Janne Jalava on nostanut kolmanneksi ilmiöksi tuttuuden (*familiarity*). Jalavan mukaan Luhmann jakaa luottamuksen ihmistenväliseen (*interpersonal trust*) ja systeemiseen (*system trust*). Ihmistenvälinen luottamus on tarjottua (*offered*), hyväksyttyä (*accepted*) ja ansaittua (*earned*): sitä ei voi toiselta ”vaatia”. (Jalava 2006, 22–24; ks. myös Luhmann 1979, 39; 43; 48; 62.)

Asiakassuhde jatkuu ja mainonnan suunnittelijalle kertyy painolastina kaikki asiakkaan toiveet. Kun asiakas haluaa tuoreuttaa markkinointiviestinnän näkemystä, hän hakee uuden näkemyksen naapurilta: toisesta mainostoimistosta. Ja kun tällä toimistolla ei edellä mainittua *vuorovaikutuksellista* painolastia ole, asiakas saa sellaisen suunnittelutyön, mikä ei olisi entisen mainostoimiston työnä mennyt läpi.

Seligman kirjoittaa, että nykyaikana sitoumuksista on tullut lyhytkestoisempia ja markkinaorientoituneita. Teoksessaan *The Problem of Trust* (1997) hän näkee ”luottamuksen ongelman” liittyvän modernin yhteiskunnan työnjaolliseen eriytymiseen ja uskonpuhdistukseen. Niiden myötä ihmisten tarpeista on tullut yksityisiä. Yksilöllistymisen seurauksena ihminen on ikään kuin itse luottamuksen ongelman luoja. Seligman esittääkin kysymyksen, miten yhteistä hyvää (*public good*) ja yhteisöllisyyttä on mahdollista ylläpitää, kun ihmiset perustaltaan karttavat yhteistyötä. (Seligman 1997, 4–5; 68–69; 106; ks. myös Ilmonen & Jokinen 2002, 28–30.)

Lyhytjänteisyys liittyy aineistoni perusteella myös suunnittelijoiden ja asiakkaan suhteeseen. Moni haastatelluista kokee haasteellisena, että asiakkaan luottamus on lunastettava pääsääntöisesti aina uudelleen. Julkunen ja kumppanit näkevät Castelliin (1996) viitaten, että merkittävä tekijä aika-ahdistuksen taustalla on huoli seuraavasta sopimuksesta (Julkunen ym. 2004, 25; ks. myös Sennett 2002, 88). Hyvin onnistunut projekti suunnittelutöineen ei automaattisesti oikeuta seuraavaa. Mainostoimistojen kilpailuttaminen on lisääntynyt: jokaista nappeliä ja nappelia varten etsitään parasta näkemystä.<sup>152</sup> Uusikaan asiakassuhde ei ole välttämättä auvoinen ja suunnittelijoiden kannalta turvattu.

Mutta kauhean useinhan, kun mainostoimistoon tulee uus asiakas ja sitten ruvetaan tekeen jotain. Niin useinhan se kuivuukin sitten kokoon, että kokeillaan jotain ja sit heti ollaan valmiit sanomaan, että ei tää nyt toiminutkaan ja sit lopetetaan yhteistyö siihen, että semmosta tietysti... siinä mielessä kyllä pitkäjänteisyyden puolesta ehdottomasti. (20/9A)

Aineistoni perusteella asiakkaan luottamus pysyy myös vastoinkäymisissä. Suunnittelijoihin luottava asiakas uskoo pitkäjänteisen työn kantavan hedelmää ja on itse valmis panostamaan mainostoimistosuhteeseen.

Mainostoimiston kilpailuttaminen saattaa käynnistyä, kun mainostoimiston yhteyshenkilö, asiakas, vaihtuu. Tyypillinen toteamus aineistossani on, että mainostoimiston ja asiakasyrityksen suhde on oikeastaan suunnittelijan ja asiakashenkilön suhde. Henkilökemia mainitaan merkityksellisenä juuri luottamuksen kannalta. Jos kemiat toimivat, asiakas uskoo ja luottaa suunnittelijaan. Jos asiakas ei koe puhuvansa suunnittelijan kanssa samaa kieltä, pitkäjänteinenkään yhteistyö ei välttämättä auta muuttamaan tilannetta. Uudessa suhteessa suunnittelija joutuu todistamaan kelvollisuutensa, ansaitsemaan kannuksensa uudelleen.

Ja sitten kun se ihminen on turhamainen elukka, että se aina haluaa luoda kaiken aina omalla tavallaan, vaik ois kuin hyvin jotkut asiat. Niin silti saattaa mennä asiakkuudet ihan niinku kilpailutukseen tai muuta, kun tulee uus tyyppi, koska hän haluaa nyt tehdä tän uudestaan, ei hän tykkää tästä vanhasta, mä en tykkää, vaikka eihän se asiakkuuksissa ole sen henkilön

<sup>152</sup> Tämän voi Julkusen (2008, 284) tapaan nähdä tunnustusvajeena.

omaa omaisuutta tää niinku brändin hoito. Mutta sitä monesti pidetään sillä tavalla. (20/5B)

Tulkitsen aineistolainauksesta, että asiakas haluaa oman kädenjälkensä suunnittelutöihin. Suunnittelijan mielestä asiakas pyrkii hallitsemaan mainostoimistosuhdetta ja haluaa omilla valinnoillaan varmistua, etteivät totut toimintatavat vaaranna hänen omaa asemaansa (vrt. Luhmann 1979, 112–113). Aineistoni perusteella suunnittelijoiden ja asiakkaan yhteistyösuhde näyttäytyykin vaikeasti hallittavana. Eräs suunnittelija kuvaa suhdetta *mutu- ja luottamusbisnekseksi*. Suunnittelutöitä ohjaa suunnittelijoiden intuitio eivätkä *insinöörimäiset lujuuslaskelmat*, jotka vakuuttaisivat asiakkaan idean vakaudesta ja vankkumattomuudesta.

Luottamuksen tärkeys on aineistoni korostuvia piirteitä. Se liittyy epäsuorasti asiakkaan menestymiseen. Suunnittelijat kokevat voivansa esittää rohkeampia ideoita, jos asiakas luottaa heihin. Se liittyy suunnittelijapuheessa asiakkaan ammattitaitoon, sillä *osa asiakkaista osaa ostaa ja luottaa ja osaava asiakas uskoo ja luottaa*. Erään suunnittelijan vertaus autokorjaamosuhteeseen kuvaa osuvasti tavoitetta asiakkaan suhtautumisesta suunnittelijoihin: *autokorjaaja on ok jätkä ja sen kanssa tulee juttuun ja sä tiedät, kun auton vie sinne, ett se pistää sen kuntoon*. Aineistoni perusteella suunnittelijoihin luottava asiakas uskoo tuotteensa ja yrityksensä – ja menestymisensä – suunnittelijoiden haltuun.<sup>153</sup> (Vrt. Ilmonen 2004, 135–136.)

Olen tässä alaluvussa tarkastellut suunnittelijoiden kokemuksia asiakassuhteen haasteista ja kirjoittanut muutamaan otteeseen *hyvästä asiakkaasta*. Haluan vielä korostaa, että aineistoni perusteella hyvä asiakas on varsin kriittinenkin. Ammattitaitoinen asiakas työskentelee yrityksessä, jossa toiminta kehittyy. Sen koetaan antavan uutta potkua myös suunnittelijan työhön. Suunnittelijat kokevat asiakassuhteen laadun riippuvan erityisesti asiakkaasta henkilönä. Kokemattoman asiakkaan kanssa suunnittelija on asiantuntija.<sup>154</sup> Jotkut hyvät ideat vaativat toteutuakseen enemmän työtä – myös asiakkaalta.

### 5.3.2 Suunnitteluryhmässä syntyvät ilmiöt

#### *Työnjako ja osallistaminen*

Mainonnan suunnittelijoilla on erilaisia tapoja työskennellä. Tavat ovat persoonakohtaisia: eri ihmisten kanssa toimitaan eri tavalla. Toisaalta työskentelytapoja ja työnjakoa määrittävät totut toimintatavat ja toimiston kulttuuri. Julkunen ja kumppanit (2004) käyttävät uudenlaisen työskentelytapoin käsitettä. Sen merkitys poikkeaa yritystai organisaatiokulttuurista siinä, että uuden työskentelytapoin katsotaan muodos-

<sup>153</sup> Ks. Fukuyaman (1995, 149–152) näkemys korkean (*high-trust society*) ja matalan (*low-trust society*) luottamuksen yhteiskuntien piirteistä.

<sup>154</sup> Hakkarainen ja kumppanit (1999, 146–149) kirjoittavat asiantuntijuuden jakamisesta oppimisen tukemisessa ja esittävät, että asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on tärkeää toimia myös aloittelijoiden kanssa.

tuvan pääasiassa alhaalta ylöspäin, monenlaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Julkunen ym. 2004, 78; 107.)

Tässä osiossa tarkastelen työnjakoa suunnittelijoiden kokemana haasteena. Tutkimukseni keskiössä ovat mainonnan suunnittelijat ja aineistoni perusteella myös muut mainonnan suunnitteluun osallistuvat. Analyysini rajoittuu suunnittelun työnjakoon mainostoimiston sisällä. Osallisena ovat suunnittelun ydinryhmän, suunnitteluparin, lisäksi asiakkuudesta vastaava johtaja, jota kutsun tässä yhteydessä yhteinäisyyden vuoksi projektijohtajaksi, sekä luova johtaja niissä toimistoissa, joissa sellainen on nimetty.

Projektijohtajan on tärkeää olla osallisena ideassa. Useimmiten hän on se, joka esittää suunnittelutyölle perustelut, kun työtä esitellään asiakkaalle. Eräs haastatelluista toteaa työnjakoon viitaten, että suunnittelijat ratkaisevat ongelman, mutta projektijohtaja löytää konstit perusteluihin.

Meillä on vielä opettelemista siinä, ettei me sanota, että mees nyt myymään tää juttu, vaan se on myös hänen ideansa. Jolloin yhtäkkiä se kuulostaa siltä, sen takia taistelisi paljon enemmän sen idean puolesta kuin, että jos se on annettu juttu. (6/8A)

Puheenvuoron perusteella projektijohtajan sitouttaminen on haastavaa. Haastatellut mainonnan suunnittelijat työskentelevät mieluiten pareittain. Kolmannen pyörän osallistuminen koetaan suunnittelutyön ytimessä riesaksi silloin, kun idea tunnistetaan ja sitä lähdetään jalostamaan. Sitouttaminen on kuitenkin tärkeää, koska omaa ideoansa myy ihan eri tavalla kuin muiden. Sitouttamisen voi nähdä liittyvän ryhmän kiinteyteen. Bionin tutkimusten mukaan ryhmällä on taipumus jättää ”johtaja” huomioimatta aina silloin, kun ryhmä kokee, ettei johtajalla ole samaa perusolettamusta – ”uskoa” – kuin ryhmän muilla jäsenillä (Bion 1970, 171–173; ks. myös Kellerman 1981, 16–18).

Engeström (1992) on tutkinut muun muassa oikeuslaitoksen ja terveystieteiden toimintaa jakautuneen tai hajautetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Hänen näkemyksensä mukaan oikeuslaitoksen toiminnan pohjalla on ajatus, jonka mukaan yhden ihmisen ei ole mahdollista tarkastella oikeustapausta kaikista näkökulmista. Tehtävänjako on erityisen tärkeää oikeudenmukaisuuden kannalta. Siksi oikeudessa joku keskittyy todistusaineiston tulkintaan siitä näkökulmasta, että syytetty olisi syytön. Toinen puolestaan esittelee syytetyn syyllisyyttä tukevaa todistusaineistoa. Lisäksi prosessissa on mukana muita ihmisiä, jotka tarkastelevat koko oikeustapausta lainsäädännön ja aikaisempien tapausten kannalta. (Engeström 1992; ks. myös Engeström & Haavisto & Pihlaja 1992; Hakkarainen ym. 1999, 143–144; Oatley 1990.)

Miyake (1986) tutki parityöskentelyä samasta näkökulmasta ja havaitsi, että koehenkilöiden vuorovaikutuksella oli merkitystä heidän ymmärryksensä syvenemiselle. Kokeessa oli tarkoitus selvittää ompelukoneen toimimista. Parityöskentelyssä toinen otti tavallisesti vastuun ongelman ratkaisemisesta ja ryhtyi heti selvittämään ompelukoneen mekanismeja. Toinen esitti paremmin ymmärtävälle lisäkysymyksiä tai vastaesimerkkejä ja näin auttoi tätä tarkastelemaan ongelmaa toisesta näkökulmasta. Asiantuntijuuteen sovellettuna esimerkin arvo on jakami-

sessä: muiden palautteen avulla on mahdollista testata uusia ideoita ja ajatuksia. (Miyake 1986; ks. myös Hakkarainen ym. 1999, 145.)

Tässä yhteydessä esitän aineistostani yksittäisen havainnon. Eräs suunnittelija kertoi koko toimiston yhteisestä suunnittelupäivästä, jossa ideoitiin, miten yrityksen toimintaa voisi parantaa ja kehittää. Eniten kannatusta sai ajatus, jonka mukaan kaikki saisivat osallistua ideointiin ammattinimikkeestä riippumatta. Mainonnan suunnittelu nähdään jopa mainostoimistoissa *ideoiden heittelynä*: mukavana, rentona ja viihteellisenä vuorovaikutustapahtumana. Lainatussa puheenvuorossa viitataan erityisosaamiseen. Haastateltu toteaa, että mainostoimistossa työ on jaettu lahjakkuuksien mukaan: mainonnan suunnittelua tekevät siinä ansioituneet. Karkeasti aineistoani tulkiten projektijohtaja on suunnittelussa läsnä ainakin aluksi. Sen sijaan hyvä idea tulee harvoin projektijohtajalta.

Mainostoimiston sisäisenä haasteena näyttäytyy asiakkaan toimeksiannon kiteyttäminen, kun tarkastellaan, kuka sen tekee. Moni haastatelluista sanoo kaipaavansa, että projektijohtaja pukee asiakkaan toimeksiannon sellaiseen muotoon, että viesti kohdentuu halutulle kohderyhmälle. Projektijohtajalta peräänkuulutetaan luovaa ponnosta, kun hän valmistele toimeksiannon suunnittelijoille.

Se on niinku tosi oleellinen osa siitä, miten se homma lähtee eteenpäin sitten, kun se briiffi tulee meille. Nykyään mejän tapauksessa se tulee yleensä niinku projektijohtajan ja luovan johtajan jonkinlaisena yhteistyönä. Niinku se briiffi syntyy ennen kuin se tulee suunnittelijoille ollenkaan ja siinä on todella iso merkitys sille, että miten se työ lähtee eteenpäin, mihin suuntaan ja kuinka avarilla, mahdollisilla odotuksilla. (8/5A)

Tässä tapauksessa kyseisen toimiston luova johtaja ja projektijohtaja tuottavat toimeksiannon jossain määrin yhdessä. He tekevät valintoja, rajaavat ja karsivat sekä asettavat suunnittelutyölle raamit. Aineistolainaus sisältää sekä myönteisen että kielteisen latauksen. Parhaassa tapauksessa toimeksiannossa tiivistyy näkemys, mihin suunnittelutyöllä tulisi pyrkiä. Kielteisenä seikkana tulkitsen erehtymisen mahdollisuuden. Suunnittelutyön raamittaminen edellyttää projektijohtajalta vahvaa näkemyksellisyyttä: oikeisiin asioihin keskittymistä. Ryhmätoiminnan kannalta tällainen asetelma näyttäytyy suunnittelun rakenteellisena lähtötekijänä. Suunnittelutyön onnistuminen vaatii oikeanlaisen toimeksiannon. Vaarana on suunnittelijoiden työskentely ikään kuin hyvässä uskossa, kunnes asiakas suunnittelutyön esittelyssä teilailee väärän lähestymistavan. Vähämäki (2009) korostaa uuden työnjaon kognitiivisuutta. Sen perustana on tietoja jakamalla ja vaihtamalla kyetä luomaan uutta. Hän näkee nimenomaan erilaisten toimijoiden osallistumisen tärkeäksi. Vähämäki kirjoittaa innovaatioista, joiksi luen mainostoimistojen luovat suoritukset. (Vähämäki 2009, 91–94.) Tähän viittaa myös Putnamin näkemys sosiaalisen pääoman *yhdistävästä* (*bridging*) ulottuvuudesta. Tutkimukseeni sovellettuna toimijoiden erilaisuus ja monipuolisuus kasvattavat suunnitteluryhmän luovuuskapasiteettiä (ks. Putnam 2000, 22–23; myös Ruuskanen 2001, 23).<sup>155</sup>

<sup>155</sup> Ruuskanen (2001, 23) huomauttaa, että Putnam (2000) keskittyy Yhdysvaltoja koskevissa tarkasteluissaan insitutionalisoituneeseen vuorovaikutukseen yksilöiden välisten siteiden sijaan. Ruuskanen mukaan perusidea on kuitenkin sama: ”yksilöiden välisellä aktiivisella vuorovaikutuksella ja sosiaalisilla verkostoilla on kykyä luoda ja ylläpitää vastavuoroisuuden normeja ja luottamusta, jotka edistävät yhteiskunnan toimintakykyä”. Hän myös esittää, että Putnamin sosiaalisen pääoman

Suunnittelijat ideoivat mielellään keskenään, mutta projektijohtajaa kaivataan välillä muistuttamaan toimeksiannon sisällöstä: suunnittelutyön tavoitteista.

Mutta välttämättä mä en kauheesti halua sitä, että hän sotkeutuu siihen itte suunnittelutyöhön. Totta kai, silloin jos hänen on hyvä olla peilinä sitä kohtaan, että ollaanko nyt menossa oikeeseen suuntaan. Niin totta kai hänen pitää sillon myös puuttua siihen, jos hän näkee, että tää ei oo oikee suunta, mihin mennään. (5/6A)

Projektijohtajan tehtäväksi koetaan markkinointiviestinnän strateginen suunnittelu, jonka perusteella suunnittelijoiden on helpompi ryhtyä ideoimaan. Eräs haastatelluista toteaa, että *seurustelu-upseeri-tyyppiset* projektijohtajat eivät menesty ainakaan pienessä mainostoimistossa, koska sisällöllinen panos on välttämätön jokaiselta tiimin jäseneltä. Goffman (1971, 233–236) kirjoittaa, että jokaisella esittäjällä on näyttämöllä roolinsa, jossa tämän tulee pitäytyä. Toisaalta tilanteen niin vaatiessa ”kurinalaisen esittäjän” on kyettävä salaamaan todelliset tunteensa ja hallitsemaan esitystä mahdollisten häiriöiden sattuessa.

Nykyään myös projektijohdon pitää olla sillä tavalla luova ja osata miettiä niinku, miten asiat tehdään (---) ettei niinku pelkkä se, että sä hallitset aikataulutuksen, niin ei toimi, vaan koska ratkaisu asiakkaan ongelmaan voi löytyä ihan jostain muualta kuin kivasta mainoksesta. (8/4C)

Työnjaollisesti haastatteleman suunnittelijat kokevat, että projektijohtajan tulisi tehdä itsensä tärkeäksi liikkeenjohdon näkökulmasta ja siten varmistaa pääsy päättäjän pakeille. Tämä tosin edellyttää osaamista. Ei ole järkevää kaupata strategista suunnittelua, jos ei sellaiseen kykene.

Tarkastelen seuraavaksi mainostoimiston ryhmän järjestäytymistä suhteessa asiakkaaseen. Mainosalalla puhutaan edelleen, että toiset toimistot ovat projektijohtajavetoisia, toiset suunnittelijavetoisia. Pohdin ilmiötä tässä työnjaollisesti ja tuonempana johtajuuden näkökulmasta.

Suunnittelijavetoisten mainostoimistojen esikuvana ovat 1960-luvun loppupuolen ”hot shopit”, joita suurissa täyden palvelun mainostoimistoissa kannuksensa hankkineet lahjakkaat suunnittelijat perustivat Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Suomessa ensimmäisiä hot shopeja olivat 1970-luvulla aloittaneet *Varis Poteri Veistola* ja *Hast Pasanen Vormala*. Suunnittelijoiden perustamien toimistojen taustalla oli ajatus uudenlaisten luovien ja rajoja rikkovien mainosten suunnittelusta. (Heinonen & Konttinen 2001, 255–256; 285–286.) Carl Mosander muistelee muutoksen aikaa:

”Se oli radikaali muutos entiseen yhteys- tai projektijohtovetoiseen malliin ja alkoi pian näkyä mainonnan laadussa ja iloisuudessa. Totisen argumentoinnin rinnalla kukki huumori, ironia ja hurtti vertaileva mainonta.” (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.)

Aineistostani ilmenee, että joskus asiakastapaamisissa ovat aikataulusyistä mukana esimerkiksi vain toinen suunnittelijaparista sekä projektijohtaja. Toisinaan toimeksi-

---

malli jättää epäselväksi keskeisen kysymyksen pääoman lähteistä ja sen tuloksista (Ruuskanen 2001, 24–25).

annon ottaa vastaan ainoastaan projektijohtaja. Joissakin, tosin aineistoni perusteella harvoissa toimistoissa suunnittelijat eivät lähes koskaan tapaa asiakasta. Projektijohtaja tai -johto on yksin kuulemassa toimeksiannon. Tällöin ymmärrys asiakkaan tarpeesta ja keskustelu siitä on täysin projektijohtajan vastuulla. Erään haastatellun mukaan varsinkin 80-luvulla käytettiin paljon *suunnittelijavetoista konseptia* ja *salkunkantajia* ei niinkään ollut. Koko tiimi oli yhteydessä asiakkaaseen. Toisen haastatellun kokemuksen mukaan maailmalla *salkkuosasto* vie prosessia ja luovat suunnittelijat ovat resursseja. Samainen suunnittelija toteaa, että Suomessa asiakkaat haluavat tavata nimenomaan luovia suunnittelijoita. Myös suunnittelijat kokevat sen pääosin mukavaksi. Suoran yhteydenpidon puute saattaa aiheuttaa epävarman olon puolin ja toisin. Analyysini saa tukea Creedin ja Milesin (1996, 19–20) havainnoista.<sup>156</sup> Suorat vuorovaikutussuhteet synnyttävät luottamusta, jolla on myönteistä vaikutusta toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja sen laatuun (ks. esim. Ruuskanen 2002, 7; vrt. Putnam 2000, 288–290).

Kokoan vielä lopuksi lyhyesti suunnittelijoiden näkemyksen projektijohtajan tehtävästä mainostoimiston tiimissä. Hyvä projektijohtaja pitää langat käsissään, mutta kykenee myös strategiseen suunnitteluun. Hallinnassa ovat siis aikataulut ja asiakkuuteen liittyvä markkinointiviestinnän kokonaisuus. Lisäksi projektijohtajan tulee vastata taloudellisista seikoista, budjeteista ja laskutuksesta.

### *Annettu ja otettu johtajuus*

Esittelin alaluvussa 4.2 kuvion, jossa projektijohto vetää asiakkaaseen päin ja mainonnan suunnittelijat satakahdeksankymmentä astetta vastakkaiseen suuntaan. Eräs haastatelluista toteaa, että mainostoimistoissa on aina ollut kädenvääntöä projekti-ihmisten ja suunnittelijoiden välillä.

Siis vaan semmonen, että sehän on niinku kaventunut, mutta periaatteessa se on vähän huumorillakin välillä, että ollaan muka niinku eri leireissä ja se luo sellasta. (8/4D)

Aineistolainaus ilmentää, että kyse saattaa olla leikkimielisestä kilpailusta. Toisaalta suunnittelija kertoo työskennelleensä kolmessa eri toimistossa. Niissä johtajuus on ollut enemmän joko suunnittelijoilla tai projektijohtajilla.

Toisessa olin semmosessa pienemmässä, mikä oli selvästi suunnittelijoiden perustama, niin siellä se haluttiin pitää, että suunnittelijat päättää ja projektijohtajat suunnilleen sit kävi niinku vikisemässä vähän ja kuitenkin hyväksyi sen. Ja sitten taas oikein isossa toimistossa perinteisesti taas on projektijohtajat yrittäny ottaa itelleen semmosen vallan, että me ollaan se, jotka tätä hommaa liidaa, niin siellä se sit niinku, ett se on vähän semmonen kauhun tasapaino. (8/4D)

Lainauksen perusteella tilanne näyttäytyy todellisena. Kyse on siitä, kenellä on valta päättää, mitä asiakkaalle suunnittelutyönä esitellään. Aineistoni perusteella suunnittelijoilla on kokemuksia mainitusta *kauhun tasapainosta* nykyisessä tai aikai-

---

<sup>156</sup> Ks. myös Lewicki & Bunker 1996, 121.

semmassa työpaikassaan. Projektijohtajalla on annettu johtajuus työnimikkeensä mukaisesti, mutta suunnittelijoilla on mahdollisuus ottaa valta käsiinsä.

Johtajuuden määrittelyn taustat ovat tayloristisen koulukunnan ylivallan taittaneen ihmissuhteiden koulukunnan tutkimuksissa. Elton Mayo johti mittavaa tutkimushanketta *Western Electric Companyn* tehtaassa Chicagon Hawthornessa maailmansotien välissä 1924–1932. Hankkeen alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia työtehon muutoksia vaikuttamalla esimerkiksi fyysiseen ympäristöön. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijöitä motivoivat rahallisen korvauksen ohella sosiaaliset normit ja psykologiset tekijät. Nämä lisäsivät työtyytyväisyyttä ja paransivat siten tuottavuutta. (Clegg & Dunkerley 1980, 127–135; Collier ym. 1991, 139–140; Fincham & Rhodes 2005, 295–298; Hatch 1997, 241–242; Katz & Kahn 1978, 10–11; Robbins & Judge 2009, 326–328; Turner 2006, 411–412.)

Myös White ja Lippitt (1958; 1960) tutkivat ryhmän ilmapiirin vaikutusta työtulokseen 1930-luvun Yhdysvalloissa. Aikuisen johtamissa poikien askarteluterhoissa tehtyjen tutkimusten tulokset osoittivat johtajuustyylin merkittävän vaikutuksen. Demokraattiset johtajat uskoivat ryhmätyöskentelyn tuloksellisuuteen. He yrittivät olla tavallisia ryhmän jäseniä ja korostivat itsenäisyyttä ja aloitteellisuutta tavoitteisiin pääsemisessä. Sen sijaan autoritaariset johtajat asettuivat psykologisesti ryhmän yläpuolelle. He määräisivät työtehtävät ja kontrolloivat voimakkaasti työtapoja. Kolmantena johtajuustyylinä tutkijat löysivät ”*laissez-faire*”-tyylin, jossa johtaja ei niinkään johda, vaan kantaa nimellisen johtajan asemaa. Välinpitämättömyys kohdistuu sekä ryhmän työskentelyyn että niihin keinoihin, joilla tavoitteisiin pyritään. (White & Lippitt 1958; 1960, 8–12; ks. myös Fincham & Rhodes 2005, 310–364; Helkama ym. 1998, 268–270; Juuti 2006, 164–167; Robbins & Judge 2009, 452–455.) Määritelmistä on myöhemmin kehitetty käytännöllinen osallistuva johtamistapa, jonka yhteydessä johtajuus on jaettu asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Asioiden johtamiseen kuuluu esimerkiksi suunnittelu, budjetointi ja organisointi. Ihmisten johtaminen keskittyy tulevaisuuden visioihin, kannustamiseen ja motivointiin. (Esim. Juuti 2006, 194–197; ks. myös Fincham & Rhodes 2005, 359.)

Tiivistän tulkintani lauseeseen *projektijohtaja pelaa kahta peliä*. Projektijohtaja toimii suunnittelijoiden ja asiakkaan rajapinnassa. Joissakin tapauksissa projektijohtaja tapaa asiakasta yksin ja tuo asiakkaan toimeksiannon suunnittelijoille. Projektijohtaja voi muokata toimeksiantoa ymmärryksensä mukaan, jolloin hänen panoksellaan on suuri vaikutus suunnitteluun. Usein projektijohtaja toimii asiakkaan yhteyshenkilönä mainostoimistossa ja ottaa vastaan asiakkaan kommentit. Aineistoni perusteella projektijohtajat ovat joko vastaanottovirkailijoita tai lääkäreitä. Edellinen on viestinviejä. Hän kuuntelee ja välittää kaiken eteenpäin sellaisenaan. Jälkimmäinen pystyy diagnosoimaan asioita ja tulkitsemaan, mitä pitäisi tehdä. (Vrt. Sherif 1966, 135–139.) Morgan (1997) kirjoittaa *rajapinnan manageroinnista* (*boundary management*) ja esittää, että isoissa organisaatioissa sihteereillä ja johtajien assistenteilla on merkittävä valta päättää, millaiset asiat pääsevät heidän esimiehensä käsiteltäviksi. Morganin ajatusta soveltaen projektijohtaja toimii suunnittelijoiden ja asiakkaan rajapinnassa ohjaajana ja kontrolloijana sekä hyvässä että pahassa. (Ks. Morgan 1997, 181–182.) Ryhmätoiminnassa johtajuuden vaikutus ryhmän tuloksellisuuteen riippuu myös lähtötekijöistä. Esimerkiksi ryhmän jäsenten



persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, millaisella johtamisella ryhmästä puristuu parhain tulos esimerkiksi annetun tehtävän suorittamisen tai jäsenten tyytyväisyyden kannalta. (Ks. esim. Helkama ym. 1998, 270.)

Joissakin toimistoissa on nimetty luova johtaja ja kädenvääntö saattaa tapahtua luovan johtajan kanssa. Erään haastatellun mukaan kaikki menee luovan johtajan kautta.

(---) Työt alkaa niin, että hän antaa ne ja hän on mukana tekemässä luovat briiffit ja niinku kaikki periaatteessa menee hänen kauttaan. Periaatteessa niin, että meillä on äärimmäisen vähän (painottaa) suoraa ja avointa dialogia projektijohtajan kanssa, vaan me suunnittelijat keskustellaan luovan johtajan kanssa ja luova johtaja keskustelee projektijohtajan kanssa ja sitten se tulee toiseen suuntaan takaisin... teoriassa. (6/5A)

Luova johtaja tekee toimeksiannon suunnittelijoille ja puuttuu siihen, mitä ideoita työstetään eteenpäin. Suunnittelijat yrittävät venkoilla vastakkaiseen suuntaan. Lopulta he luovuttavat päätöksenteon suosiolla luovalle johtajalle. Jos suunnittelu-pari ei löydä ratkaisua – ei siis saa asiakkaan ongelmasta kiinni – luova johtaja voi valjastaa uusia suunnittelijoita työhön ilman, että nykyinen tiimi kokee sitä uhkana. Luova johtaja on ikään kuin ryhmän ulkopuolinen jäsen, jonka asemaa kunnioitetaan. Eräs haastatelluista toteaa, että ilman luovaa johtajaa ainoa, joka hyväksyy tietyt jutut, on asiakas. Asiakkaan hän näkee taas vääräksi ihmiseksi päättämään, mitä mainoksessa tulisi olla. Tulkintani mukaan tällainen asetelma viestii autoritaarisesta johtajuudesta. Toisaalta se ilmentää epäselvyyttä yhteisestä hyvästä ja yhteisistä päämääristä. Siten sillä voi nähdä vaikutusta ryhmän tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta myös ryhmän jäsenten hyvinvointiin.

Luovan johtajan rooli on erilainen eri toimistoissa. Joskus suunnittelija toimii luovana johtajana oman toimensa ohella. Hän tekee suunnittelutyötä omille asiakkailleen. Samalla hän tukee ja haastaa muita suunnittelijoita sekä ohjaa suunnittelua oikeaan suuntaan tarpeen mukaan.

Niin ideahan on ollut se, että ne on otettu sparraamaan muita, on vähän apuna kattomassa siinä vaiheessa, kun tiimeillä on ideoita valmiina, niin on kattomassa tiimien kanssa, mikä on semmonen, mikä kannattaa viedä jatkoon. (6/8A)

Luova johtaja saattaa vastata työstä asiakkaaseen päin esimerkiksi silloin, kun suunnittelijat ovat nuoria ja kokemattomia.

Monen haastatellun mielestä luovan johtajan rooli ei oikein toteudu Suomessa. Isoissa mainostoimistoissa maailmalla asiakkaan toimeksianto saattaa tehdä parikymmentä suunnittelijaa, joiden työtä luova johtaja ohjaa diktaattorimaisesti. Suomessa mainostoimistot ovat suunnittelijoiden mukaan suhteellisen pieniä ja epähierarkkisia. Suunnittelijat eivät ole tottuneet siihen, että ulkopuoliset *sotkeutuvat* toisten suunnittelutyöhön.

Aineistoni perusteella suunnittelijoiden kokemukset luovasta johtajasta ovat sekä myönteisiä että kielteisiä. Olen jaksossa **ronkkiminen ja ruokkiminen** kirjoittanut, että asiakkaalla on taipumus aloittaa suunnittelutyön ronkkiminen jopa näennäisen hyväksynnän jälkeen. Aineistostani on tulkittavissa, että luova johtaja vastaa suunnittelutyön laadusta, päättää sen sisällöstä ja suojelee sitä asiakkaan ronkki-

miselta. Luova johtaja mainitaan myös auktoriteetiksi, jonka asema selittyy juuri ryhmien ulkopuolisuudella. Luovan johtajan tehtävä *vaatia, vaatia ja vaatia* – kuten eräs haastatelluista toteaa – koetaan myönteiseksi: suunnittelijalla on turvallinen olo, kun jollain on ohjat käsissään. Sosiaalisen pääoman mielessä luova johtaja on ulkopuolisuudellaan ”sosiaalinen ympäristö”, joka kontrolloi toimintaa ja luo normeja parantaen siten toiminnan ennustettavuutta, luottamusta ja edelleen tuloksellisuutta (vrt. esim. Coleman 1988, 102–108; Ruuskanen 2002, 11). Samalla luova johtaja toteuttaa ryhmäteorioiden mukaista tehtäväjohtajan roolia, koska hänen osaamiseensa liittyy ylivoimaisuutta suhteessa muihin.

Monen haastatellun mielestä luovaa johtajaa ei kuitenkaan tarvita. Joissakin toimistoissa hyvä planner tai toimitusjohtaja tukee ryhmiä tarpeen mukaan. Erään haastatellun mielestä suomalainen suunnittelukulttuuri ei kestä sitä, että ulkopuolinen puuttuu ideoihin, sillä puuttuminen tuntuu nöyryyttävältä. Nuoret suunnittelijat tarvitsevat kyllä jonkun seniorin tuekseen. Muuten jokainen suunnittelija on oman työnsä luova johtaja.

### *Keskinäinen luottamus*

Olen nimennyt kolmannen mainostoimiston sisäiseen yhteistyöhön liittyvän alaluokan keskinäiseksi luottamukseksi. Monen suunnittelijan mainitsema kokemus projektijohtajasta sisäisenä asiakkaana näyttäytyy varsin mielenkiintoisena. Avaan ilmiötä lisää pian. Sitä ennen esitän, että projektijohtajan tulee olla jämäkkä tiimin edustaja – aina.

Niin, sen pitää olla niinku tiimin puolella aina, niinku suhteessa asiakkaaseen. Jos on niinku erimielisyyttä, niin sit se hoidetaan niinku tiimin sisällä, mut silleen, että sen pitää tavallaan olla etulinjassa. 6/1A)

Hyvä projektijohtaja puolustaa suunnittelijoiden työtä asiakkaan edessä. Eräs haastatelluista toteaa, että hyvä projektijohtaja saavuttaa tiimin täydellisen luottamuksen, jos hän taistelee yhteisen idean puolesta asiakkaan edessä todella tulisesti. Tämän jälkeen tiimi on pitkän aikaa sitä mieltä, että projektijohtaja on samalla puolella myös silloin, kun suunnittelijat eivät ole läsnä. Sennett lainaa Coseria (1956, 33–38) ja toteaa, että ristiriitatilanteilla saattaa olla ryhmän siteitä ylläpitävä vaikutus. Vahvat siteet puolestaan tuovat juuri piilevät erimielisyydet esiin. (Sennett 2002, 155–156.) Toisena näkökulmana luottamukseen – ja siihen, että projektijohtaja hoitaa tehtävänsä – on, että projektijohtajan tulisi pitää asiakas aisoissa. Tällöin suunnittelijat voivat rauhassa keskittyä itse suunnittelutyöhön.

Seuraavassa esimerkissä Carl Mosander muistelee Anderson & Lembke -mainostoimiston aikaa 1980-luvulla.

”Leimaavaa Andersonin suunnittelemaalle mainonnalle oli varsin pitkät copyt. Ilmot saattoivat hyvinkin olla tekstiltään yhden A4:n mittaisia. Palavereissa varsinkin uudet asiakkaat napsivat tekstien pituudesta: Ei näitä jaksa kukaan lukea. Tähän oli sitten Seppo Hilakarin kehittämä vakiovastaus: Lukevathan ihmiset kirjojakin. Sen jälkeen asiakas yleensä

vaan nyökkäsi hyväksyvästi.” (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.)

Lainauksen Seppo Hilakari oli näkemyksiltään vahva projektijohtaja, joka ainakin esimerkissä puolusti kirjoittavan suunnittelijan aikaansaannosta. Aineistoni määritelmä sisäisestä asiakkaasta viittaa kuitenkin aivan vastakkaiseen. Sisäisenä asiakkaana projektijohtaja on eräänlainen *joo-joo-tyyppi*, joka välittää asiakkaan toiveet niitä suodattamatta. Aineistoni perusteella suunnittelijat kokevat, että projektijohtaja on usein enemmän asiakkaan housuissa. Projektijohtajat saattavat unohtaa kenellä ovat töissä.

Nimiä mainitsematta, mutta joka tapauksessa se on aika hämmentävä tilanne, että vasta siinä asiakkaan edessä yhtäkkiä joku katsoo oikeudekseen avata suunsa ja myydä tavallaan sitä omaa ajatustaan, mitä koskaan kukaan ei oikein ostanut. (9/8B)

Aineistolainauksen *joku* tarkoittaa projektijohtajaa, joka ei ole ollut suunnittelutyössä mukana tai ei ole kokenut voivansa vaikuttaa siihen ennen kuin se esitellään asiakkaalle. Toinen esimerkki vastaavanlaisesta tilanteesta on se, kun projektijohtaja teillään suunnittelutyön kehnoksi vasta sitten, jos se ei ole miellyttänyt asiakasta.

Suunnittelijoiden mukaan projektijohtaja on asiakkaalle tärkein henkilö mainostoimistossa. Karkeasti tulkiten projektijohtaja on tärkeä, koska hän pyrkii miellyttämään asiakasta – pitämään asiakkaan puolta suunnittelijoita vastaan. Goffmanin (1971, 231) näyttämödraamaturgiaa soveltaen projektijohtaja toimii omaa ryhmäänsä vastaan, ”käyttää esitysaikaa omaa ryhmäänsä haittaaviin puheisiin”.

Aineistossani esiintyy useita kokemuksia tilanteista, joissa projektijohtaja toruu suunnittelijaa asiakastapaamisen jälkeen.

Sitten on tapahtunut sellasia, että on ollut jossain presessä ja sitten asiakas on, että voi kun tää oli ihana... ja ei saa mitään selvää, kun se vetää niin korkealta. Kiitos, oli hyvä presentaatio. Ja sitten mä oon vastannut sille, että joo, olihan se paikka paikoin ihan jees. Ja sitten projektijohtaja on suunnitellut mut jossain taksissa, heittänyt mut suunnilleen ulos, että et sä nyt ikimailmassa voi tollain sanoo asiakkaalle. (21/1B)

Aineistolainauksen perusteella projektijohtaja on se, joka hallinnoi tilannetta määrittäessään, mitä on luvallista sanoa ja mitä ei. Toimiminen odotuksia tai normeja vastaan aiheuttaa sanktion, tässä tapauksessa torumisen. Fiedlerin (ks. esim. 1978, 62) *johtajuuden kontingenssimallin* esitys johtajan ja jäsenten välisistä suhteista antaa kiinnostavan näkökulman. Sen mukaan johtajan ja jäsenten hyvät suhteet edesauttavat johtajan mahdollisuuksia kontrolliin. Samalla hyvä ryhmähenki viestii keskinäisestä luottamuksesta. (Ks. Helkama ym. 1998, 272.)

Viime vuosina johtajuustapojen tutkimus on ollut moniulotteista (ks. Juuti 2006; Robbins & Judge 2009). Vesa Nissinen (2004) on kehittänyt *syväjohtamisen* menetelmän, joka on käytössä esimerkiksi Suomen puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Kyse on oppimisen ja johtamisen yhdistelmästä. Nissisen mukaan syväjohtamisen menetelmän neljä kulmakiveä löytyvät kaikista organisaatioista ja kulttuureista kautta aikain (vrt. Burns 1978). *Luottamuksen rakentamisen* kulmakiveen liittyy vastuunkanto, johdonmukaisuus sekä päätöksentekokyky. *Inspiroiva*

*tapa motivoida* tarkoittaa esimerkiksi itsensä likoon laittamista ja kokonaisuuden hahmottamista. *Älyllinen stimulointi* sisältää ominaisuuden, että johtaja voi olla eri mieltä alaistensa kanssa ja myöntää omat virheensä. Hän ei jätä johdettaviaan yksin, vaan tarvittaessa ”sparraa”. Neljäntenä kulmakivenä on *yksilöllinen kohtaaminen*, joka merkitsee läsnäoloa, kuuntelutaitoa ja erilaisuuden hyväksymistä. Menetelmän taustalla ovat ihmisen perustarpeet: turvallisuus, vuorovaikutus ja kasvu eli oppiminen ja kehittyminen. (Nissinen 2004, 31–36.)

Syväjohtamisen menetelmää tarkastellessa projektijohtajan työ näyttäytyy selkeästi ihmisten johtamisena. Ryhmätilanteissa johtajuus muuttuu ja vaihtelee, mutta projektijohtajan odotetaan kuitenkin kantavan virallisen johtajan viittaa. Keskeiseksi nousee keskinäinen luottamus, joka aineistoni valossa tarkoittaa ensisijaisesti luottamusta projektijohtajan toimintaan.

Olen aikaisemmin tässä jaksossa kirjoittanut, että suunnittelijat kokevat tärkeäksi projektijohtajan sitouttamisen suunnittelutyöhön. Tälle täysin vastakkaisena näyttäytyy kokemus, jossa projektijohtaja on laushtanut seisovansa idean takana sitten, kun asiakas on ostanut sen. Esimerkissä projektijohtaja sysää suunnittelutyön sisällöllisen ja myynnillisen vastuun suunnittelijoille. Eräs suunnittelija taas kertoo tilanteesta, jossa projektijohtaja on hyväksynyt asiakkaalle esiteltävän suunnittelutyön, vaikka epäilee sen läpimenoa. Aineistoni perusteella projektijohtajan tehtävä näyttäytyy lähes poikkeuksetta varsin merkittävänä.

Sisäinen asiakkuus tarkoittaa, että projektijohtaja on ikään kuin asiakkaan *brändinvartija* mainostoimistossa. Hän käy punakynällä vetämässä yli sanoja, jotka eivät sovi asiakkaan tuote- tai yritysmerkin kuvailuun. Sisäinen asiakas toimii kuten aiemmin mainittu vastaanottovirkailija. Hän välittää viestit niitä suodattamatta. Luottamuksen syntymisen kannalta projektijohtajan tulisi laittaa itsensä likoon ja asettua asiakassuhteessa joskus vähän hankalaankin asemaan. Erään suunnittelijan mukaan luottamussuhde edellyttää projektijohtajan *jamesbondimaisuutta*: auktoriteettia, jolla on *homma näpeissä*.

Tahdon asiaa -sarjassa oli must hienoja presentaatiota, kun se sytyttää ne pyykkinarulla olevat leiskat palamaan ja miten se hoidettiin loppuun. Mut se Turre, sen Addun toimitusjohtaja, se niinku lopus selitti, ett mitä nää jätkät tarkoittaa ja näähän tarkottaa tässä sitä ja sitä. Ja se asiakas oli, että aivan joo, nyt me uskotaan. (21/1D)

Aineistolainauksen esimerkki ilmentää luottamuksen perustaa: projektijohtajan toimimista vastuunkantajana asiakastilanteessa.

### *Kyky yhteistyöhön*

Tunnistan neljäntenä alaluokkana aineistostani kyvyn yhteistyöhön. Tällä viitaan suunnitteluryhmän – luovien suunnittelijoiden ja projektijohtajan – yhteistyöhön. Mielenkiintoni suuntautuu myös ryhmän ulkopuoliseen mutta mainostoimiston sisäiseen yhteistyöhön: ryhmään kohdistuvaan suunnittelutyöhön osallistumiseen tai sen arvostamiseen.

Ja mulla on ollut semmonen kokemus jopa kerran, että oli kysymys tota abribussin kampanjasta ja ne oli jo painettu ja asiakas odotti, että ne nousee. Ja asiakas todella halus, että ne nousee äkkiä tonne, koska hän piti sitä loistavana, mut kyseinen herra kielsi, ei, tota ei tehdä, koska se on paska, (nauraa). Niin siinä on sit ikävä tilanne soittaa asiakkaalle, että sori, ei ne nyt nouse (nauraa). (9/7D)

Edellisessä esimerkissä muut haastatteluun osallistuneet nauroivat suunnittelijan kommentille, mutta puhuja täsmensi, että kyseisellä henkilöllä oli vahva auktoriteetti. Hänellä oli tapana toimia niin, että vaikka asiakas oli jo hyväksynyt suunnittelutyön, suunnittelijoiden piti sitä korjata, jotta se olisi läpäissyt myös tämän sisäisen seulan. Tästä syystä esimerkkitapauksen jo suunniteltuja ja hyväksytyjä julisteita ei julkaistu abribus-mainosvälineissä. Aineistossani on mainintoja kokemuksista, joissa suunnittelijat ovat jo tilanneet taksin ja lähdössä esittelemään suunnittelutyötä asiakkaalle, kun joku toimiston sisältä *ampuu työn alas*. Moni mainitsee projektijohtajan sellaiseksi, joka kieltää työn esittelemisen asiakkaalle, koska se ei ole hänen mielestään kelvollinen.

Koivumäki (2008, 21; 24) toteaa, että yhteistyö ja oma etu ovat työorganisaatioissa usein ristiriidassa ja siitä aiheutuu konflikteja (vrt. Morgan 1997, 161–167). Tyypillisistä työorganisaatioiden yhteenliittymistä mainostoimistojen ryhmä- tai tiimityö eroaa merkittävästi (vrt. Burns 1961; myös Koivumäki 2008, 21). Edellistä luokkaa *keskinäinen luottamus* on mahdollista tarkastella yhdessä yhteistyökyvyn kanssa *sosiaalisen pääoman* käsitteellä. Mainostoimiston sisällä luottamus on onnistuneen yhteistyön edellytyksenä. Sosiaalista pääomaa syntyy, kun ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja käyvät läpi tilanteita, joissa ongelmia ja konflikteja ratkaistaan yhdessä. Toisaalta sosiaalinen pääoma kollektiivisena ongelmanratkaisukykyä edesauttaa yhteisen päämäärän saavuttamista.

Aineistossani kerrotaan projektijohtajista, joita ei ole suunnittelutyö kiinnostanut yhtään, kun se on ollut tekeillä. He katsovat asiakseen kritisoida valmista työtä vasta silloin, kun sen muuttaminen on jo myöhäistä. Joskus projektijohtaja saattaa vaatia työn tekemistä uudelleen ja esittää omasta mielestään paremman idean.

Niin. Nyt aloitatte uudestaan tekemään jonkun asian, vaikka me oltais niinku tavallaan sen jo tehdyn asian takana seisottais. Niin se, että... sillon se tilanne muodostuu mahdottomaks, että joku tällanen tyyppi tulee ja sanoo, että toi mitä te teette, on paskaa, tehkää tästä. Ja sitten taas suunnittelijat saattaa olla silleen, että toihan nyt vasta onkin kuraa. (9/1A)

Edellä mainituissa tilanteissa yhteistyö suunnittelijoiden ja projektijohtajan välillä on heikkoa tai jopa olematonta. Eräs haastatelluista mainitsee toimiston sisäisen seulan varsin organisoituneeksi. Ensinnäkin, suunnittelija työstää useita ideoita vaikkapa televisiokäsikirjoituksesta luovalle johtajalle, joka valitsee kehityskelpoisimmat ideat. Niitä pallorellaan edelleen luovan johtajan kanssa ja lopulta valmis käsikirjoitusluonnos esitellään myös projektijohdolle. Vasta sen jälkeen päätetään, onko työ valmis esiteltäväksi edelleen asiakkaalle. Toimiston sisäisenä normina pallottelu tarkoittaa vilkasta vuorovaikutusta ja se pitää sosiaalisen pääoman liikkeessä vahvistaen luottamusta (ks. esim. Ilmonen 2000, 23; 25). Joissakin tapauksissa sovittua asiakastapaamista joudutaan siirtämään, jotta työn viimeistelylle saataisiin lisää aikaa. Joskus asiakkaan kanssa pidetään valmiin työn

esittelyn sijaan työpalaveri. Siinä avoimesti katsotaan, missä vaiheessa suunnittelu-työn kanssa ollaan ja onko valittu suunta oikea. Onnistuessaan tällainen yhteis-toiminta luo uskoa myös tulevalle yhteistyölle ja vahvistaa siten sekä mainos-toimiston että asiakkaan sosiaalista pääomaa (ks. emt., 23; vrt. Putnam 1993, 173–174).

Eräs haastatelluista toteaa, että itesesensuuri on idioottimainen tapa toimia. Jos jonkun pitää kritisoida tuhoavasti, se saa olla asiakas.<sup>157</sup> Asiakkaan kritiikki näyttää tässä tulkinnassa hyväksyttävänä vastavuoroisuuden normin piirteinä. Joskus suunnittelijan kollegalta tuleva kritiikki voi johtua tiedon puutteesta, jolloin asiakkaan toimeksiannon avaaminen ikään kuin kumoaa kritiikin. Kokemus selän takana moittimisesta on aineistossani tyypillinen.

Niin, tai sit se, että tulee sanomaan, ett tää on paska, se on ihan ok mulle. Mutta siitä mä en tykkää, että mutistaan selän takana ja saa niinku mutkien kautta kuulla, että se oli aika paska. Sit vois tulla sanomaan ihan suoraan ja sitten parannusehdotuksen, niin sitten ehkä kumpikin on taas vähän kasva-neempi. (9/2A)

Olen tässä osiossa tarkastellut suunnittelijoiden kokemuksia haasteista, jotka liittyvät mainostoimiston sisäiseen työskentelyyn. Ilmiö näyttää virallisen ja epävirallisen johtajuuden köydenvetona, vallan ja hallinnan vuorotteluna. Mainostoimistot ovat varsin epähierarkkisia. Tehtävänimikkeiden mukaan johtajia on, mutta aineistoni perusteella todellinen johtajuus määräytyy henkilöiden ja tilanteen mukaan. Valta on foucault’laisittain toimintaa, jolla ihmiset ohjaavat toinen toisensa toimintaa. Valta on tilanteista ja tuottavaa. Se on läsnä kaikkialla. Siten myös valtasuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa. (Ks. esim. Alhanen 2007, 120–123.) Tutkimuskysymykseni mainonnan suunnittelijoiden osuudesta ja vastuusta liitty likeisesti koko suunnittelun johtajuuden paikantumiseen.

Tässä viidennessä pääluvussa olen analysoinut haasteita, joita suunnittelijat kohtaavat työssään. Olen jakanut ne sisäisiin, ulkoisiin ja yhteistyön haasteisiin. Luvun lopuksi on paikallaan kerrata keskeiset löydökset. Suunnittelijan työtä haastaa persoonaan kohdistuvina vaatimuksina ahkeruus, sinnikkyys, avoimuus, näkemyksellisyys ja kriittisyys. Luovuus sinänsä ei ole haaste, sillä se on itseisarvoinen sisäänpääsymaksu mainosalalle. Hyvät mainonnan suunnittelijat työskentelevät ahkerammin kuin muut. He jaksavat sinnikkäästi puolustaa ideaansa ja valvoa sen koskemattomuutta myös tuotantovaiheessa, esimerkiksi internet- tai televisiotuotannoissa. Näkemyksellisyys merkitsee hyvän idean tunnistamista ja kriittisyys idean hyvyuden punnitsemista eri näkökulmista.

Vuosituhanen vaihteen piirteinä teknologisoituminen ja tehokkuusajattelu ovat ulkoisten haasteiden taustalla. Neljännesvuosituloksellisuutta korostava uusi kapitalismi on vähentänyt yritysten tavoitteellisuutta pitkällä tähtäimellä. Tämä näkyy mainostoimistojen toimeksiannoissa ja asiakassuhteissa. Kiireen tunnun perustana näyttää olevan tiivistetysti infoähky, joka on Kosken (1998, 20) mukaan eräs tietoyhteiskunnan paradokseista. Haastateltujen puheenvuoroissa ähky ilmenee arjen

---

<sup>157</sup> Bourdieu (1985, 124–127) kirjoittaa sensuurin kaunistelluista ilmaisuista, jotka syntyvät sanomista määrittävien ehtojen johdosta.

kiireenä, sillä sähköinen yhteydenpito on kiristänyt aikatauluja. Se myös näyttäytyy median pirstaloitumisena ja moninaistumisena. Uusien vaikuttamisen kanavien myötä keinovalikoima on monipuolistunut ja laajentunut perinteisen markkinointi- viestinnän välineiden ulkopuolelle. Mediateollisuuteen ja siten myös mainontaan kuuluu standardisoinnin ja erottautumisen tasapainottelu. Sen pitää tuottaa tuttua ja turvallista, mutta samalla erottua aiemmista tuotteista. (Ks. Nieminen & Pantti 2004, 93.)

Kolmantena pääluokkana olen tulkinnut erilaisia yhteistyön haasteita. Suunnittelijoiden ja asiakkaan välisen yhteistyön haasteet liittyvät asiakkaan ammattitaitoon ja organisoitumiseen. Ne kulminoituvat korostetusti vuorovaikutustilanteisiin, asiakkaan myötävaikuttamiseen ja luottamuksen saavuttamiseen. Samantyyppiset havainnot liittyvät myös toimiston sisäiseen työskentelyyn, suunnittelijoiden ja projektijohtajan muodostamaan asiakastiimiin. Yhteistyön haasteiden pohtiminen johdattaa kohti johtajuuden pohtimista. Burns (1978) näkemys inhimillisen tyytyväisyyden ja hyvän lisäämisestä sopii kuvaamaan johtajuuden merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Tähän tavoitteeseen pyrkiminen vaatii vallankäyttöä. Vallan käyttäminen edellyttää yhteistä tavoitteellista tahtotilaa ja tarvittavia resursseja. (Burns 1978, 2–4; 12.) Lopulta kysymys lienee halusta ja kyvystä (ks. Bourdieu & Wacquant 1995, 148).

## 6. Suunnittelijan asemoituminen

Olen edellisissä luvuissa 4 ja 5 analysoinut, millaisia tehtäviä mainonnan suunnittelijat ottavat ja millaisia ovat heidän kokemansa haasteet. Tässä luvussa pyrin rakentamaan kuvaa suunnittelijan asemasta tarkastelemalla haastattelupuhetta löyhästi diskurssianalyysin keinoin. Esittelen tunnistamani vuorovaikutuksen muodot sekä sisältöä että diskursseja tulkitsemalla. Tässä yhteydessä avaan myös, miten diskurssianalyysin ymmärrän. Luku päättyy pohdintaan suunnittelijan asemoitumisesta toimiston sisällä ja erityisesti suhteessa asiakkaaseen.

Olen luvussa 4 kuvannut suunnittelijoiden tehtäviä jatkumona. Aineistoni perusteella työskentely näyttää vaativana ja monipuolisena. Yhtäältä on kyettävä inspiroitumaan ja samalla innostamaan asiakasta. Haastattelupuheessa vilahtavat vertaukset keksijäpellestä asiakkaiden naurattajaan, viihdyttäjään. Mainonnan suunnittelutöiden tulee perustua tosiasioihin ja olla ajasta irrallaan. Samalla niiden pitää ilmentää ajan ilmiöitä hienovaraisesti. Tehtävien ytimessä on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen. Olen tulkinnut aineistostani, että suunnittelijoilla on tarve vaikuttaa siihen, millä tasolla asiakkaan liiketoimintaa tarkastellaan. Kaiken tarkoituksena on liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen ja asiakkaan menestymisen edistäminen. Hyvin tehty työ palkitaan. Asiakkaan menestyminen heijastuu myös mainostoimistoon. Siten omakohtaista menestymistä voi vauhdittaa omalla aloitteellisuudella. Suunnittelutöiden – tai ideoiden – läpimenoa edesauttaa, jos huomioi asiakkaan henkilökohtaiset mieltymykset.

Tehtävien suorittaminen näyttää haasteellisena. Luvussa 5 tarkastelemani kokemukset haasteista ovat moninaisia. Sisäiset haasteet kohdistuvat esimerkiksi ahkeruuteen ja sinnikkyyteen. On jaksettava pakertaa enemmän kuin yksi idea. Ulkoisia haasteita kehystävät teknologisoituminen ja talouselämän kiristyminen. Yhteistyön haasteet ilmenevät suunnittelijoiden ja asiakkaan rajapinnassa sekä toimiston sisäisessä työskentelyssä.

Aiempien analyysilukujen teemoja sopii havainnollistamaan Wallasin (1970(1926)) klassinen luovan prosessin malli. *Valmisteluvaiheessa (preparation)* asetetaan ongelma, jota tarkastellaan eri näkökulmista aiempien kokemusten perusteella. Aineistoni purskeena asiakkaan tarpeiden tunnistaminen suunnittelijoiden tehtävänä viittaa tähän. Suunnittelijoiden sisäisistä haasteista ahkeruus ja avoimuus liittyvät tähän vaiheeseen. *Kypsyminen (incubation)* merkitsee, että välillä on hyvä vetäytyä ideoimaan ja pohtimaan asiakkaan toimeksiantoa omaan rauhaan. *Oivallus (illumination)* tarkoittaa, että ratkaisu ilmaantuu yllättäen. Tähän viittaavat suunnittelijoiden erilaiset työtavat. Ratkaisun löytämistä edesauttaa hyvä yhteistyö osapuolten välillä. Näkemyksellisyys suunnittelijan ominaisuutena ilmentää hyvän idean tunnistamista. *Todentamisympäristö (verification)* aikana oivalluksen myötä syntynyttä ideaa testataan ja työstetään käytännössä. Tämä edellyttää suunnittelijan



kriittisyyttä: idean tarkastelua eri näkökulmista. Tähän liittyy myös suunnittelijoiden tehtäväksi luokittelemani omakohtainen menestyminen, jossa keskeisenä piirteenä on oman idean myyminen.

## 6.1 Suunnittelijoiden puhetavat

Tutkijana jouduin pohtimaan, milloin suunnittelijat puhuivat omalla äänellään ja milloin puheenvuoroissa välitettiin yrityksen ääntä, mainostoimiston johdon näkemyksiä tai virallista kantaa. Törmäsin tähän seikkaan erityisesti, kun työni analyysivaiheessa lähestyin paria tuttua suunnittelijaa sähköpostilla. Halusin kysyä heidän mielipidettään eräästä aineistooni liittyvästä havainnosta. Molemmat olivat entisiä työkavereitani ja olimme usein ruoutineet mainosalan ilmiöitä kahvipöytäkeskusteluissamme.

Hämmästyin, kun en sinnikkydestäni ja mielestäni taitavista kysymyksenasetteluistani huolimatta saanut selville vastaajien omaa mielipidettä. Huomasin, kuinka yrityksen ääni julisti sanomaansa sinänsä mutkattomien sähköpostiviestien tiukoista riviväleistä. Kyse ei ollut siitä, etteivätkö havaitsemani ilmiöt olisivat olleet tuttuja. Molemmat tuttavistani ovat työskennelleet mainosalalla yli vuosikymmenen ja olleet useamman kuin yhden mainostoimiston palkkalistoilla. Tutkijana olin kuitenkin tutuilleni yhtäkkiä ulkopuolinen, jolle haluttiin antaa mahdollisimman hyvä kuva nykyisestä työnantajasta ja sen asiakkaista. Ehkäpä tilanne olisi ollut toinen, jos olisimme tavanneet kasvotusten tutussa kuppilassa työajan ulkopuolella.

Aineistonkeruun haastattelutilanteissa luottamus tutkijaan syntyi mielestäni nopeasti. En etukäteen kertonut, että työskentelen itsekin mainosalalla. Kun otin asian esille kunkin haastattelun alussa, moni haastatelluista totesi, että on hyvä, että tunnen mainosalaa, niin ”ei tarvitse turhia selitellä”. Ennen ensimmäistä haastattelua jännitin, kuinka haastateltavani suhtautuisivat ammattitaustaani projektijohtajana. Olisinko ajamassa agendaani projektijohdon vai suunnittelijoiden eduksi? Tai olisinko sonnustautunut asiakkaan liiveihin? Epäilykseni osoittautuivat turhiksi, sillä minuun suhtauduttiin mainosalaa tuntevana tutkijana. Yhdessäkään puheenvuorossa ei viitata päivätyöhöni mainostoimiston projektijohtajana.

Haastattelurunkoni Voipion (2006) teoksesta poimituista sitaateista ohjasi haastatteluiden kulkua ja väritti haastattelutilanteita. Sitaattien lausujissa oli sekä suunnittelijoita ja projektijohtajia että asiakkaita. Vaikka aineistossani on monia tyypillisiä, yleistettäviä piirteitä, olivat itse haastattelut tilanteina osin erilaisia. Ennen haastattelurunkoni testausta epäilin, että valitsemani sitaattit olisivat turhan provosoivia ja johdattelisivat liikaa suunnittelijoiden omia kokemuksia. Yllätyksekseni haastattelujen sävy valikoitui tutkijasta riippumatta. Linjanveto keskustelun luonteesta käytiin jo alkumetreillä ja se asemoi suunnittelijapuhetta koko haastattelun ajan. Esimerkiksi erään haastattelun lopuksi haastatellut pohtivat, mahtoivatko antaa turhan kielteisen kuvan koko mainonnan suunnittelusta ja asiakasyhteistyöstä. Toisen haastattelun osallistujat taas suuntautuivat eniten äänessä olleen suunnittelijan johdolla menneisyyteen ja muistelivat vanhoja hyviä aikoja useaan otteeseen.

Tässä luvussa luon katsauksen suunnittelijoiden puhetapoihin. Koska aineistoni pääasiallinen analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, olen rajannut aineistoani retorisen diskurssianalyysin soveltamista varten. Koko luku 6 on retorisen diskurssianalyysin ja diskurssien pohtimisen melko keveä esitys: en ole voinut välttyä aineistolähtöisen analyysitavan hallitsevuudelta.

Systemaattisen sisällönanalyysin perusteella tutkimukseni mielenkiintoisin aines sijoittuu suunnittelijoiden kokemien haasteiden ääreen. Olen alaluvussa 3.3 todennut, että analyysiyksikköni ovat yhden tai useamman lauseen ajatuskokonaisuuksia, mistä johtuen ne kuuluvat useampaan luokkaan. Yksi ajatuskokonaisuus saattaa esimerkiksi pitää sisällään suunnittelijan näkemyksen tehtävästään ja kuulua samanaikaisesti useamman kuin yhden nimeämäni haasteluokan alle. Tunnistaakseni erilaiset haastepuheen tyypit olen käynyt läpi koko kirjoitetun aineiston. Olen poiminut erilliseen tiedostoon ajatuskokonaisuudet, joiden katson ilmentävän suunnittelijoiden puhetta työnsä haasteista ja siten myös antavan suuntaa haastateltujen asemoitumisesta mainonnan kentällä (ks. esim. Billig 1987, 157).

Suunnittelijoiden työn haasteita käsittelevä puhe on sosiologisesti mielenkiintoista. Aluksi merkille pantavaa on haasteiden moninaisuus ja erityisesti vuorovaikutuksellisuus. Kokemukset eivät luonteeltaan istu aivan perinteisiin kehyksiin, joissa on tarkasteltu tiimin muodostamisen tai toiminnan haasteita, vaikka ne ovatkin samansuuntaisia. Haastattelemieni suunnittelijoiden kokemat haasteet näyttävät tavallisesti juuri ihmisten välisessä kanssakäymisessä: vuorovaikutuksessa. Ne eivät ole miltei lainkaan luovan suunnittelijaparin välisiä jännitteitä. Haasteellisuus näyttäytyy suunnittelijoiden ja asiakkaan sekä suunnittelijoiden ja projekti-johtajan välillä.

Olen todennut, että työn haasteiden ymmärtäminen auttaa parhaiten selvittämään suunnittelijoiden osuutta ja vastuuta lopullisissa suunnittelutöissä. Olen myös pitänyt tärkeänä tutkia, mitä ovat ne tehtävät, joissa suunnittelijat haasteita kohtaavat. Ehkä olen kuitenkin tiedostamattani valinnut kysymyksiksi sitaatteja, jotka ohjaavat keskustelua haasteiden lähteille.<sup>158</sup> Sen verran laajasti haasteelliset kokemukset ovat aineistossani edustettuina. Haastattelutilanteissa pyrin muistuttamaan, etten peräänkuuluta haastateltujen kokemuksia nykytilanteesta, vaan olen kiinnostunut haastateltavieni kokemuksista koko heidän työuransa aikana. Tästä korostuksestani johtuen suunnittelijoiden mieliin muistui vuosien ja vuosikymmenien takaisia kokemuksia. Tutkimukseni on ajasta riippumaton. Katson, että tietty dynamiikka mainostoimiston sisällä ja suhteessa asiakkaaseen on vallinnut koko mainostoimistohistorian ajan. *Asiakkaat ovat aina olleet suunnittelijoiden mielestä paskoja*, kuten eräs haastatelluista ytimekkäästi toteaa.

Löysin aineistostani erilaisia puhetapoja, joista valikoin neljä keskeisintä niiden toistuvuuden ja vallitsevuuden vuoksi. Olen nimennyt ne **arvostelupuheeksi**, **voimattomuuspuheeksi**, **kultautuspuheeksi** ja **rakennuspuheeksi**. Puhetavat vaihtelivat puheenvuorojen sisällä. Jokainen kymmenestä ryhmähaastattelustani sisältää kaikkia tunnistamiani puhetapoja. Retoristen keinojen tulkintaan olen hakenut apua erityisesti Jokisen (1999) erittelystä sekä hänen käyttämästään Potterin

---

<sup>158</sup> Tässä mielessä grounded theoryn oikeaoppinen soveltaminen ei olisi ollut mahdollista.

(1996) teoksesta. Sirpaleisen lähestymistapani vuoksi en tarkemmin viittaa näihin teoksiin.

### 6.1.1 Arvostelupuhe

Ensimmäinen, *arvosteleva* puhetapa on aineistossani yleinen. Se sisältää sekä asiakkaan että projektijohtajan ja suunnittelijoiden toimien arvostelua ja on pääosin kielteisesti latautunutta.

Ett kyl niinku fiilis on se, että ei siellä (asiakkaan puolella, SY) mun mielestä niinku asiantuntemusta oo, jos puhutaan markkinointiviestinnästä. Kyllä siel saattaa omien tuotteidensa ja tällasten suhteen tietysti olla. (13/4D)

Arvostelupuheen näkökulmasta asiakasyhteistyön haasteellisuus kulminoituu asiakkaan ammattitaitoon. Toisaalta moni haastatelluista toteaa, että osaaminen vaihtelee mainostoimistossa ja suunnittelijapuolella ihan samalla tavalla. Osa on ammattitaitoisia ja osa ei. Puhetavan tärkeys korostuu, sillä aineistoni tyypillinen piirre on, että asiakassuhteen laatu riippuu asiakkaasta henkilönä. Mainostoimiston asiakkaan markkinointihenkilön vaihtuminen on suunnittelijoille aina muutoksen ja usein myös kriisin paikka: asiakkaan vakuuttelun joutuu aloittamaan alusta. Tämän voi tulkita sosiaalisen pääoman kehyksessä esimerkiksi vääränlaisen hallinnan uskemukseksi: asiat ovat hallussa tai oikealla tolalla, vaikka tilanteen muuttuminen aiheuttaa välittömän ”kaaoksen” (ks. esim. Ilmonen 2004, 137).

Retorisina keinoina arvostelupuhe sisältää kategorisointia: jakoa ”meihin” ja ”heihin”. Edellisessä esimerkissä asiakkaat piirtyvät hieman kärjistäen ammattitaidottomina markkinointiviestinnän ymmärtäjinä ja ostajina. Kategoriaa käytetään ikään kuin oikeuttamaan omaa markkinointiviestinnällistä asiantuntemusta. Ilmosen tulkintaan nojaten vastavuoroisuus saa strategisen muodon, joka ei tiivistä suunnittelijoiden ja asiakkaan suhdetta tai luottamusta vaan ennemminkin estää sen (vrt. esim. Ilmonen 2004, 108). Puheenvuoron ilmaus *mun mielestä* kulminoii argumentoinnin ja kategorisoinnin voimakkaasti argumentin esittäjään. Vastaavien ilmausten toistuvuus aineistossa luo asiakkaan ammattitaidottomuudelle tosiasiain leiman.

Arvostelupuhe koskettaa ryhädynamiikkaa, kun kohteena on projektijohtajan rooli. Puheenvuoroissa mainitaan usein vertaus hyvästä ja pahasta poliisista: asiakasrintamalla projektijohtajan tulee olla yhtä aikaa asiakkaan kaveri ja suunnittelutyön tinkimätön puolustaja.

Niin, ne (projektijohtajat, SY) on niinku enempi nykyään siellä budjetti-neuvotteluissa asiakkaitten housuissa tai vähän niinku niitten tuntosarvien kanssa, että mitähän ne nyt tosta ajattelee, ett uskaltaakohan tota nyt ehdottaa. (9/2A)

Retorisen kategorisoinnin kannalta projektijohtajat tuotetaan potentiaalisina kaksinaamaisina takinkääntäjinä. Argumentointi ilmentää samalla varsin heikkoa liittoutumisastetta suhteessa projektijohtajaan ja tämän asemoimista asiakkaan ja suunnit-

telijoiden rajapintaan. Lausuja ei kuitenkaan sitoudu argumenttiinsa kovin voimakkaasti, vaan esittää tapauksen eräänlaisena tilannearviona. Samalla suunnittelija etäännyttää intressinsä suunnittelutöiden rahakysymyksistä.

Suunnittelijat kategorisoivat itsensä *tarpeettoman passiiviseksi* asiakkaiden markkinointitarpeiden tunnistamisessa.

Jos on ajatuksena se, että havaitaan tällöinen potentiaali, jolla olis hyvää kerrottavaa ja mahdollisesti rahoja vielä, niin tota, ilman muuta pitäis pyrkiä olemaan aktiivinen, ei pelkästään olemassa oleviin asiakkaisiin. Siinä mä luulen, me ollaan tarpeettoman passiivisia. (17/6C)

Kohdistuessaan suunnittelijoihin kollektiivisesti arvostelupuhe sisältää usein moitteen suunnittelijakunnan laiskuudesta. Tämä antaa rehellisen kuvan suunnittelijoiden sitoutumisesta, mutta vahvistaa samalla suunnittelijoiden asemaa puolustamalla sitä mahdollista hyökkäävää retoriikkaa, esimerkiksi moitteita, vastaan.

Arvostelu ei ole kielteisestä latauksesta huolimatta pelkkää yleistä marinaa. Sen keskeinen sisältö on kuitenkin, että arvostelun kohteisiin ei voi vaikuttaa. Asiakkaan tai projektijohtajan ominaisuudet otetaan ikään kuin annettuina. Selviytymiskeinoina näyttäytyy niiden toteaminen ja hiljainen hyväksyntä.

## 6.1.2 Voimattomuuspuhe

Vaikuttamisen hankaluus tiivistyy esimerkillisesti *voimattomuuspuheessa*. Voimattomuuden tunne välittyy erityisesti asiakkaan organisoitumiseen liittyvissä kokemuksissa.

No, kyl meidän ehdotus aina menee sinne presentaatioon, mut se, että päätyykö se sieltä sinne kanavaan, niin sitä ei tiedä. (---) Se sitten mitä tapahtuu sen presentaation jälkeen siellä asiakaspäässä, niin siellä voi tapahtua perin jännittäviä asioita niille siellä esitellyille tuotoksille. Ne voi muuttua hyvinkin radikaalisti – harvoin paremmaksi. (12/7D)

Suunnittelijat näkevät, miten asiakkaan ongelma pitäisi ratkaista, mutta heidän on vaikeaa saada ehdotustaan perustelluksi. Voimattomuuspuheessa suunnittelutyön onnistuminen ja asiakkaan menestyminen eivät ole niinkään suunnittelijasta kiinni, jos suunnittelijat eivät pääse keskustelemaan asioista todellisen päättäjän kanssa. Retorisena keinona puheenvuorosta ilmenee tosiasialla oikeuttaminen: suunnittelija on kyvytön vaikuttamaan asiakkaan toimiin vieraalla kentällä: asiakasorganisaatiossa. Suunnittelutyö ei itsessään kanna mukanaan vakuutteluja, vaan siihen vaaditaan töiden tekijät. Puheenvuoron argumentoinnin narratiivisena keinona *perin jännittävät asiat* johdattavat lukijan helposti harhaan. Lainauksen lopussa lausumat *radikaaleista, harvoin parantavista* muutoksista palauttavat voimattomuuspuheen selvästi kriittiseksi.

Asiakkaan palautteeseen liittyen voimattomuus sisältää myös pettymyksen elementin. Suunnittelutyön esittelytilanteessa esitetty hyväksyntä saattaa kumoutua yhdellä sähköpostiviestillä ilman erityisiä perusteluja. Työ on aloitettava alusta

asiakkaan mieltymyksiä arvuutellen. Radikaaleimmin voimattomuus ilmenee kokemuksissa, jotka liittyvät *ronkkimiseen*, kun asiakas puuttuu suunnittelutyöhön.

Tai sitten sanotaan tai tietää jo etukäteen, että siihen kanteen tulee tuotekuva ja mikään muu ei mee läpi. Niin sillain tavallaan niinku, tuntuu, että on sellasia asiakkaita, joille ei voi tehdä hyvää. Ett se jotenkin... jotenkin se aina vesitetään tai jotenkin niinku ne ei uskalla mitään. (17/6B)

Aineistolainaus ilmentää, että asiakkaiden mieltymykset ovat merkittäviä suunnan näyttäjiä. Puheenvuorossaan suunnittelija jatkaa edeltäneen esimerkin tapaamiseksi oikeuttamisen strategiaa: joillekin asiakkaille *ei voi tehdä hyvää*, koska *se aina vesitetään*. Rohkeus ja uskallus toistuu aineistossani usein, kun suunnittelijat puhuvat asiakkaiden ominaisuuksista. Jotkut koetuista tilanteista näyttävät mahdottomina asiakkaan asettamien lukuisten reunaehtojen vuoksi. Kustannustehokkuuden nimissä yhdellä mainoksella halutaan viestiä liian montaa asiaa. Toisaalta moni haastelluista toteaa, että luovuuden – uuden keksimisen – tärkeys korostuu, kun sitä raamitetaan. Hyvien ideoiden merkitys kasvaa, mitä ahtaammassa tilassa niitä joutuu keksimään.

Toisinaan voimattomuus ilmenee kyynisyytenä ja vastarintana. Suunnittelija ei halua edes ehdottaa sellaisia ideoita tai toimenpiteitä, jotka asiakas kumminkin teillään. Löyhästi Scottia<sup>159</sup> (1990, 154–156) lainaten toiminta näyttää ideologisena vastarintana, nurinana (*grumbling*) ja mutinana (*muttering*). Asiakkaan asettamien tavoitteiden saavuttaminen koetaan uuvuttavana, jos asiakkaan kanssa ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, kuinka tavoitteisiin päästään. Toisaalta jotkut asiakkaat haluavat muuttaa markkinointiviestinnän suuntaa, kun suunnittelijat kokevat työn vasta alkaneen. Liikkuvaan maaliin tähtääminen on turhauttavaa. Voimattomuus aiheuttaa antautumisen ja omien pyyteiden hautaamisen. Tilanteen voi nähdä Bourdieun kentän analyysiin nojaten ”osittaisten vallankumousten” värittämänä pelinä, jossa vastustajilla ei ole yhtäläistä näkemystä siitä, mikä on taistelun arvoista (ks. Bourdieu 1985, 105–110; vrt. Bauman 1996, 78–82).

Aineistoni perusteella voimattomuus liittyy myös ajan ilmiöihin, pakollisiin olosuhteisiin. *Ollaan jatkuvan hälinän keskellä* tiivistää hyvin kokemukset haasteista, joita suunnittelija median pirstaloitumisen ja välineistön monipuolistumisen myötä kohtaa. Suunnittelija on voimaton alituisten muutosten kurimuksessa ja vääjäämättä perässä tekniikan kehittyessä.

Joskus nykyään ois tosi virkistävää saada miettiä vaan mainos tai mainoskampanja ihan vaan niinku perinteisesti, koska se on tavallaan todella helppoa, kun vertaa näihin mekanismeihin ja muihin. (---) Siis se on semmosta ajan seuraamista, ett just minkälaisia mekanismeja, minkälaisia tapoja käydä sitä dialogia, on eri medioiden välillä ja se on semmonen kenttä, mikä muuttuu ihan valtavasti ihan koko ajan. (4/7B)

Voimattomuus ilmenee aineistossani eräänlaisena riittämättömyyden tunteena monimutkaistuneessa suunnittelutyössä. Aineistolainauksessa suunnittelija tuottaa perinteisen mainonnan suunnittelun suhteen vahvan asiantuntijakategorian. Muuttuneessa

---

<sup>159</sup> Scottin (esim. 1990) orjayhteiskuntaa koskevan tutkimuksen hiljaisen vastarinnan käsitettä on soveltanut palkkatyöläisten muutosvastarinnan kokemusten tutkimiseen esimerkiksi Mattila (2006).

tilanteessa suunnittelijan on suunnittelutyöhön päästäkseen selvitettävä koko joukko taustatietoja asiakasyrityksen tuotteen tai palvelun kilpailukilpailulta itse tuotteen ja kohdeyleisön ominaisuuksiin. Lausuma perinteisen mainonnan helppoudesta ja toisaalta ajan seuraamisesta uusien mekanismien vuoksi antaa kuvan toisesta ääripäästä: uuden ajan mainonnan suunnitteleminen on hankalampaa.

Ajan ilmiönä laajalle ulottunut neljännesvuositalous ja tulosten mittaaminen ilmenevät asiakasyhteistyössä ja asiakkaan toimeksiannoissa.

Ja kvartaalitalous on aiheuttanut sen, että pitkäjänteinen brändin rakentaminen jää tavallaan toisarvoiseksi, että nopeasti vaan halutaan myös niitä tuloksia ja tavallaan se luova työ ja ideointi jää vähän sitten toisarvoiseksi. (2/10C)

Suunnittelun aikatauluja kiristetään asiakkaan toiveesta ja toimesta koko ajan. Puheenvuorossaan suunnittelija korostaa omaa pyyteettömyyttään, koska luovan työn ja ideoinnin arvostuksen väheneminen johtuu seikoista, joihin suunnittelija ei voi vaikuttaa. Myönnitys tapahtuu ikään kuin omien intressien vastaisesti. Olosuhteiden pakosta henkilökohtaiset kalenterit on ammuttu reikiä täyteen ja koko suunnittelu näyttäytyy tiukkaan ohjelmoituna. Jatkuvan suorittamisen koetaan haittaavan suunnittelua. Suunnittelulla ei ole selkeää alkua ja loppua. Mikään ei tule valmiiksi eikä millekään voi mitään.<sup>160</sup>

### 6.1.3 Kultautuspuhe

Voimattomuuspuhe vaihtuu joissakin puheenvuoroissa *kultautuspuheeksi*. Olen aiemmin kirjoittanut, että haastatellut suunnittelijat ovat työskennelleet mainosalalla keskimäärin 14 vuotta. Kokemukset menneestä ja muutoksista uran varrella ovat ilmeisiä. Muutokset haastavat ja kehittävät. Vanhan suunnittelukulttuurin loistokaat puitteet säilyvät mielessä mukavina, osin kultautuneinakin muistoina.

Kun niitä mainoksiakin on aika monta ehtinyt jo tekeen, niin kyllä sitä niinku mielenkiintoo riittää moneen muuhunkin alueeseen markkinoinnissa ja muussa. Se on ihan mukavaa, mutta ett oli siinä oma viehätöksensä siinä vanhassa, hyvässä ajassakin, että mentiin lentokoneella ympäri maailmaa kuvaamassa brändifilmejä firmoille. Semmonen on harvinaisempaa nyky-aikana, Suomessa ainakin. (14/4D)

Eräs haastatelluista toteaa nykyajan kiireeseen viitaten, että vielä muutama vuosi sitten asiakkaan toimeksiantoa ennätti *funtsailla*. Nyt idea pitäisi pystyä kertomaan heti neuvottelupöydässä tai puhelimesta. Asiakkaiden pyynnöstä luovalle työlle pyhitettyä aikaa on niukennettu. Siten matka toimeksiannosta valmiiseen suunnittelutyöhön on lyhentynyt merkittävästi. Kultautuspuhe sisältääkin epävirallisen vastarinnan ajan ilmiöihin ja samalla suunnittelijan toimenkuvan ja aseman

---

<sup>160</sup> Koski (2001, 128–129) ja Csikszentmihalyi (1996, 77–78) käsittelevät management-guru Peter Druckerin suhdetta tietoon ja aikaan. Kosken mukaan Drucker on todennut tiedon torjumisen tuottavuuden ehdoksi. Toisaalta Drucker itse tunnetaan työohjelmistina ja aikataulujen puolestapuhujana.

muutokseen. Se kohdistuu edellisten puhetapojen tapaan asiakkaan ominaisuuksiin, mutta viittaa myös kulttuurisiin muutoksiin. Kaukana ovat ajat, kun suunnittelijat nauttivat kosteita lounaita ja paransivat maailmaa kantanuppiloissaan.

Jotenkin tuntuu, että eritoten kun tässä nyt setänä puhuu, niin ennen vanhaan niinku, 20 vuotta sitten, kun alalle tuli, niin silloin niinkun ei mainonnassa ehkä ahkeruus ollut niin. Että silloin se oli enemmän ehkä sitä, että sai ja piti olla vähän semmonen taiteilijaretku. Ettei ollut niinku hirveen väliä siinä, millon tulee ja millon lähtee ja kuinka monessa kapakassa viettää lounaat, ja se oli semmosta niinku enemmän taiteilija-elämää. Mut nyt siinä on huomattavasti painottunut semmonen sääntillisyyden ja ahkeruus. (3/7D)

Aineistolainauksen ilmaus *sedästä* esittää argumentoinnin oikeutusta kokeneen mainonnan suunnittelijan kategoriasta. Kuvaus suunnittelutyön – tai pikemminkin suunnittelijaidentiteetin – muutoksesta ilmentää vastakkaisuutta *taiteilijaelämästä sääntillisyyteen*. Toisaalta moni haastatelluista näkee, että asiakkaiden ammattitaito on huonontunut merkittävästi viimeisen kymmenen, viidentoista vuoden aikana. Vanhojen hyvien aikojen ostajat – legendaariset tuotepäälliköt – ovat siirtyneet eläkkeelle ja tilalle on palkattu suoraan koulusta valmistuneita ekonomeja. Ajan kulumisen ja sukupolven vaihtuminen näkyvät myös mainostoimiston sisällä. Projektijohtajista on tullut strategikkoja ja *proikkarit, jotka myy idiksen kuin idiksen*, ovat kyllästyneet ja siirtyneet muualle muihin tehtäviin. Suorasanaiset, rehelliset myyntimiehet ovat puolin ja toisin vaihtuneet innostuneisiin ja toisaalta kokemattomiin nuoriin, joille liikkeenjohdon ja markkinoinnin teoriat eivät ole vieraita.

Toisinaan kultautuspuhe kohdistuu mainostoimiston sisäiseen organisoitumiseen.

Niin, tää oli jo 80-luvulla ni yks toimintatapa, suunnittelutyylejä erilaisia, ettei ollut kauheesti tota, salkunkantajia, vaan tiimi oli yhteydessä asiakkaaseen. Silloin sitä ainakin käytettiin tämmöstä suunnittelijavetoista konseptia aika paljon. (5/6C)

Lainauksessa puhuja välittää argumentin 80-luvun toimintatavasta ja samalla esittää sen tosiasiana tietyin varauksin. Haastatellut suunnittelijat käyttävät paljon sellaisia määreitä kuin *salkunkantaja, viestinviejä* ja *sisäinen asiakas*. Nämä projektijohtajaa kuvaavat ominaisuudet sisältävät kielteisen latauksen: projektijohtaja toimii mielihyväkannattajana sanomien välittäjänä mainostoimiston ja asiakasyrityksen rajapinnassa. Sisäisenä asiakkaana projektijohtaja suuntaa katseensa asiakkaaseen ja tulee samalla kääntäneeksi selkensä luovalle suunnittelulle ja suunnittelijoiden ponnistuksille.

Puhetapa ei niinkään sisällä toiveita paluusta menneeseen, minkä vuoksi olen nimennyt sen kultautuneeksi menneisyyden sijaan (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 68). Nimeämisen taustalla on ajatus siitä, että ihmisen koettu elämä on samankaltaista ajasta ja paikasta riippumatta: kussakin ajassa on vaikeutensa (ks. esim. Suoranta & Ylä-Kotola 2000, 159–160). Koetut vaikeudet kultautuvat ajan kuluessa. Kuten Anaïs Nin on viisaasti kirjoittanut, me emme näe asioita niin kuin ne ovat vaan niin kuin me olemme. Uusien kokemusten myötä menneiden tapahtumien luonne ja merkitys muuttuu. Julkunen (2008) nostaa esille kysymyksen tietoyhteiskunnan ”työhyvinvointidiskurssista”, joka mahdollistaa työstä *ajattelemisen* ja *puhumisen* omiin kokemuksiin perustuen. Taustalla on ajatus siitä, ettei työ tai työelämä

itsessään ole muuttunut kovemmaksi tai huonommaksi vaan ilmiö on paljon monimuotoisempi. (Julkunen 2008, 12; myös Alasoini 2006, 4.)

Menneet vaikeudet silottuvat tai jopa unohtuvat. Muistoista vähemmän mukavatkin kultautuvat. Ympäristöään ja ajan ilmiöitä jatkuvasti havainnoivat mainonnan suunnittelijat ovat ennemminkin huolissaan siitä, kykenevätkö he pysymään ajan tasalla muuttuvassa mainosmaailmassa. Vallitsevaa tilannetta ei varsinaisesti pidetä huonona. Uusien mainonnan lakien koetaan vaativan uudenlaista asennoitumista.

#### 6.1.4 Rakennuspuhe

Asiakkaan menestymisen edistämiseen viittaa neljäs tunnistamani puhetapa, jonka olen nimennyt *rakennuspuheeksi*. Se sisältää toiveita ja ohjeita, kuinka asiakkaat saisivat enemmän irti yhteistyöstään mainostoimiston kanssa. Haastattelemani suunnittelijat korostavat asiakkaan palautteen tärkeyttä.

Ett jos se sitä antaa, ei tarte olla hyvää palautetta – tai hyvä palautekin voi olla kritiikkiä, kunhan se on hyvää ja järkevää. Niin se saa aivan eritasoista työtä kuin mitä lopulta, jos se on toiseen suuntaan. (---) Jokainen meistä tekee viidessä minuutissa semmosen mainoksen, mikä menee läpi. Se ei oo ongelma. (15/8A)

Retorisena keinona suunnittelija värittää puhettaan ääri-ilmaisuuilla kuten *aivan eritasoista työtä* tai *jokainen tekee viidessä minuutissa*. Haastateltu viittaa puheenvuorossaan elokuvaan *99 frangia*<sup>161</sup>, joka sai Suomen ensi-iltansa juuri ensimmäisen haastattelujakson aikana lokakuussa 2008. Jan Kounen ohjauksessa Frédéric Beigbederin luoma roolihenkilö, mainostoimistossa copywriterinä työskentelevä Octave Parengo kumppaneineen, suunnittelee asiakkaan hylkäämän idean jälkimmäisissä viidessä minuutissa ”pökäle”, johon asiakas valtavasti ihastuu. Asiakkaiden antama palaute – niin myönteinen kuin kriittinenkin – koetaan merkittävänä voimavarana. Se nähdään asiakasyritysten keskinäisenä kilpailukeinona. Mitä innostuneemmin asiakas kohtelee suunnittelijoita, sitä parempaa suunnittelujälkeä hän saa ja sitä paremmin hänen yrityksensä tuotteet ja palvelut menestyvät. Asiakkaan toimintaa koskeva rakennuspuhe on ehdotonta: suunnittelija työskentelee ainoastaan saadakseen hyvät ideansa läpi. Työstä saatava rahallinen korvaus tai muu huomio on tässä puhettavassa merkityksetöntä. Edellä mainitussa pökäle-esimerkissä kunnianhimo paikantuu suunnittelijaan. Asiakkaalle kelpaa parhaiten idea, jolla häntä miellytetään.

Erään haastatellun tuottamassa rakennuspuheessa vedotaan asiakkaan psykologiseen silmään.

Mut sit käytännössä kuitenkin kaikki on ihmisiä. Ett jos mä ostaisin mainontaa, niin mä tiedän vaan, käytännössä pikkusen jotenkin niinku hivelisin niiden egoja ja lipsuttelisin oikeist kohdista, niin ne tekis hemmetin paljon parempaa duunia, vaikkei se oikeesti oiskaan – kun mä maksan, niitten

---

<sup>161</sup> Elokuva perustuu Beigbederin kirjaan (2004).



pitäis tehdä parasta ikinä. Mut se vaan, ett ihminen on kumminkin inhimilinen, vaikka se ois mainostoimistossa töissä. (15/4C)

Puheenvuorossa suunnittelija suuntaa asiantuntijuutensa myös asiakkaan vuorovaikutukselliseen toimintaan. Puhuja käyttää narratiivisia keinoja osoittaessaan puutteita asiakkaan toiminnassa ja ehdottaessaan toisenlaisia toimintatapoja. Aineistoni esittää, että asiakkailta peräänkuulutetaan uskoa, toivoa ja kumppanuutta. Ajan kuluessa suunnittelijat ja asiakas tutustuvat. Onnistuneet kampanjat ja asiakkaan asettamien tavoitteiden saavuttaminen luovat pohjan luottamukselle. Työn tekeminen helpottuu pöydän molemmin puolin, mutta epäilyksen verhoa ei voi aikakaan välttämättä poistaa.

Toisinaan innostumiseen ei tarvita asiakkaan kehuja. Yllättävänä piirteenä rakentavaan puhetapaan sisältyy oman ja suunnittelutyön arvon nostaminen itse (vrt. Reich 2002, 132–133).

Tai sitten välillä saattaa olla, että jonkun pienen tekstinpätjän kirjoittaa, vaikka tietää, ettei kukaan lue sitä ja sillä ei oo mitään merkitystä koko niinku tässä isommassa jutussa. Mut itte on vaan tyytyväinen, että menipäs ne sanat, saakeli kun meni sutjakasti. Siihenkin saattaa olla pirun tyytyväinen. Siinä täytyy vaan ite taikoa ne semmoset tähtihetket siihen. (19/11C)

Itse asetetut etapit asiakassuhteessa tai aito innostuminen uuden asiakkuuden myötä kuvaavat aineistoni myönteisiä haastekokemuksia. Rakentava puhetapa ilmentää siten suunnittelutyön parhaita puolia, tähtihetkiä ja motivaatiotekijöitä.

Tarkastelen seuraavaksi tunnistamiani vuorovaikutuksen muotoja. Huomasin analyysissä, että puhettavat ja vuorovaikutuksen muodot noudattavat samaa kaavaa. Jätän tässä vaiheessa lukijan odotustilaan ja pohdin havaitsemaani kaavaa – tai jatkumoa – tämän luvun viimeisessä alaluvussa, 6.3.

## 6.2 Vuorovaikutuksen muodot

Strauss ja Corbin (1990) korostavat, että grounded theory on toimintaan ja vuorovaikutukseen johdettava teorianmuodostamisen menetelmä. Aineisto sisältää näitä piirteitä riippumatta siitä, koskeeko se yksilöitä, ryhmiä tai yhteistoiminnallisia isompia yksiköitä. Tämänkin tutkimuksen aineistossa vuorovaikutus on merkittävässä asemassa. Sijoitin aluksi vuorovaikutukseen selkeimmin liittyvät ilmaukset jo luotuihin luokkiin ja käsitelin niitä jonkin verran aiempien päälukujen alla. Työn edetessä totesin, että on parasta erottaa vuorovaikutukselle ihan oma alalukunsa.

Jatkan matkaani kohti suunnittelijoiden aseman määrittelyä esittelemällä aineistosta tulkitsemani vuorovaikutuksen muodot. Olen täydentänyt sisällönanalyysiani diskursiivisella lähestymistavalla, joka muistuttaa diskurssianalyttisen tutkimuksen toista painotusta: retorista analyysia (ks. Jokinen 1999b, 126–159).<sup>162</sup> Tutkijan

---

<sup>162</sup> Jokinen, Juhila ja Suoninen (1999) jakavat diskurssianalyttisen tutkimuksen retoriseen ja responsiiviseen analyysiin. Ensimmäisessä huomion kohteena on argumentoinnin avulla tapahtuva vakuuttelu, jälkimmäisessä eritellään vuorovaikutusprosesseja.

oikeudella päättää analyysitavoista ja niiden sovelluksesta tähdennän, etten noudata kumpaakaan analyysimallia orjallisesti.

Vuorovaikutustapahtuman perustekijöitä ovat lähettäjä, viesti, kanava ja vastaanottaja. Varhaisimmat viestintämallit olivat lineaarisia (ks. Shannon & Weaver 1949, 5). Niissä vuorovaikutus nähtiin voimakkaasti yksisuuntaisena lähettäjistä vastaanottajiaan. Viestintä oli siis sanomien siirtoa – kuten mainontakin aluksi.<sup>163</sup> Transaktionaalisissa malleissa huomioidaan myös viestinnän prosessi, palaute ja viestimisen vastavuoroisuus. Vastavuoroisuus korostuu transaktionaalisissa malleissa, sillä vuorovaikutuksen osalliset samanaikaisesti sekä lähettävät (*encode*) että vastaanottavat (*decode*) sanomia ja tuottavat merkityksiä.<sup>164</sup> (Andrews & Herschel 1996, 11–13.)

Tässä tutkimuksessa toimijoiden välinen yhteys on monenlaista. Päätoimijoita ovat haastattelemani mainonnan suunnittelijat, joilla on yhteyksiä suhteessa asiakkaaseen ja toisaalta mainostoimiston sisällä. Diskurssianalyysin näkökulma korostaa todellisuuden tulkinnallista luonnetta. Tarkasteluni mainonnan suunnittelijoiden vuorovaikutuksen muodoista viittaa siten sosiaaliseen konstruktionismiin, koska tuottaessaan haastattelupuhetta haastateltavani tulevat kuvanneeksi ja rakentaneeksi sekä mainosmaailmaa että (työ)elämän todellisuutta (ks. Billig & Condor & Edwards & Gane & Middleton & Ridley 1988; Berger & Luckmann 1994, 47–49; myös Parker & Burman 1993, 160–161; Gergen 1985, 3–4).

Tässä analyysissä en tulkitse asioiden – suunnittelijoiden tehtävän tai haasteiden – olemusta sellaisenaan, kuten puhtaasti aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Valitsemassani analyysin lisässä, retorisisä lähestymistavassa, tavoitteena on tulkita todellisuuden argumentointia. Haastattelupuheessa suunnittelijat tuottavat merkityksiä, joita minä tutkijana yritän parhaan taitoni mukaan luokitella ja tyypitellä. (Ks. Billig 1987, 138; Potter 1996, 112–113; Potter & Wetherell 1987, 41.) Retorinen analyysi mainonnan suunnittelijoiden haastattelupuheesta on perusteltua myös määritelmän kannalta: retoriikka on viestinnän ja esittämisen taitoa. Katson sen olevan siten suunnittelijoiden osaamisen ytimessä.<sup>165</sup>

Argumentoidessaan suunnittelijat tuottavat merkityksiä, asennoituvat ja tulevat asemoituneeksi. Asemoituminen määrittyy sosiaalisesti toiminnaksi: tietynlaisen aseman ottamiseksi. (Billig 1987, 177–179; Jokinen 1999b, 127.) Analyysini tunnistamisen tavoitteesta, vuorovaikutuksen muodoista, voisi siten puhua myös toiminnan muotoina (vrt. Mattila 2006). Argumentaatiossa tarkoituksena on oman aseman esittäminen mahdollisimman hyvässä valossa ja sen oikeuttaminen, mikä tapahtuu vastapuolen asemaa kritisoiden. Analyysissä tulee huomioida argumentaation kontekstisidonnaisuus: retorisen lähestymistavan mukaan merkitys rakentuu aina argumentaatiohetkessä, jossa puhujat vuorottelevat. (Billig 1991, 44–45; 112–113; Potter & Wetherell 1987, 147–150.) Jokinen (1999b, 128) nimittää kontekstia strategiseksi, koska siinä ovat edustettuina kaikki ”pelin ainekset” taivuttelusta

---

<sup>163</sup> Puustisen (2008, 135–137) tulkinnot tutkimusaineistonsa kohderyhmäpuheesta noudattelevat osin tätä kaavaa.

<sup>164</sup> Transaktionaalista ja transformaalista johtajuutta käsittelee *Leadership*-teoksessaan (1978) James MacGregor Burns (ks. myös Nissinen 2004, 127–133).

<sup>165</sup> Aristoteles korosti paatosta (*pathos*) tärkeänä retoriikan ulottuvuutena, koska tunteisiin vetoamalla ihmiset saadaan vakuutetuiksi toimimaan halutulla tavalla (Karvonen 1997, 218; ks. myös Torkki 2006, erit. 214–239).

kritisointiin. Mattila (2006) on jakanut havaitsemansa toiminnan muodot taktisiin siirtoihin, strategiisiin valintoihin ja kätkeytyihin sekä julkisiin muotoihin. Retorisen diskurssianalyysin kehityksessä ne näyttävät eräänlaisen argumentointipelin osina.

Todellisuuden tuottamisen ja asemoitumisen voidaan katsoa liittyvän kategorisointiin. Kategorisointi on perustavanlaatuinen osa ihmisten puhetapaa, sillä ihmisillä on taipumus luokitella niin fyysisiä esineitä kuin sosiaalisia tapahtumia (Antaki 1994, 160; ks. myös Billig 1987, 182–183). Klassinen esimerkki tästä on Tajfelin ja Wilkesin (1963) janatesti, jossa yksi koeryhmä arvioi janojen pituuksia sellaisinaan. Toinen ryhmä arvioi niitä, kun ne oli ensin jaettu lyhyiden ja pitkien ryhmiin. Tässä *kärjistyminen* nimellä tunnetussa ilmiössä samaan kategoriaan luokitellut janat koettiin samankaltaisiksi ja eri kategorioihin selkeämmin erilaisiksi. (Ks. Potter & Wetherell 1987, 117–118.) Aineistoni kannalta edellä kuvailtu ilmiö näyttää mielenkiintoisena ja erityisen huomion arvoisena, kun otaksutaan ryhmähaastattelut tilanteina, joissa saattaa esiintyä vaikkapa yhdenmukaisuuden painetta tietynlaiseen kategorisointiin (ks. esim. Billig 1987, 234; Widdicombe 1993, 110).

Kategorisointiin liittyvät *prototyypit*<sup>166</sup> ja kuvaukset. Kognitiivisen sosiaalipsykologian mukaan kyse on tiedon järjestymisestä. Ryhmittelyn avulla asioista tulee helpommin hallittavia. Kategoriat kiteytyvät sen tyypillisimpään edustajaan: prototyyppiin. Kuvausten avulla esimerkiksi esineet, henkilöt ja toiminnot hahmotetaan joksikin lisäämällä niihin tiettyjä ominaisuuksia, kuten hyvä/paha tai normaali/epänormaali. Vuorovaikutuksessa ihmiset myös kaupittelevat havaitsemaansa todellisuutta toisilleen eräänlaisina versioina, kuvauksina ja väitteinä (*statement*). Näissä retorisisilla keinoilla on keskeinen sija. (Jokinen 1999b, 130; 135–136; ks. myös Antaki 1994, 18–26; Potter 1996, 177–187; 202–206; Potter & Wetherell 1987, 119–126.)

Haastattelemani suunnittelijat rakentavat puheessaan suhdetta asiakkaaseen monella tapaa. He myös tulevat pohtineeksi mainostoimiston tai pikemminkin ryhmänsä sisäistä dynamiikkaa. Olen aineistostani tulkinnut kolmenlaisia vuorovaikutuksen muotoja: **hallittuja, mukautuvia ja sopeutuvia** sekä **tasavertaisia**.

## 6.2.1 Hallitut

Olen nimennyt ensimmäiset muodot hallituiksi. Nimeämisen taustalla on foucault’lainen näkemys valta- ja hallintasuhteista, jotka muotoutuvat yhä uudelleen vuorovaikutuksessa: diskursseissa. Tarkastelen ensimmäiseksi suunnittelijoiden ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Liitän tarkasteluuni suunnitteluryhmän sisäisen dynamiikan aivan jakson lopussa. Suunnittelijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa keskeisiä piirteitä ovat *asiakkaan suhtautuminen suunnittelijaan* ja

---

<sup>166</sup> Billig (mm. 1987, 124–127; 184) käyttää prototyypin sijaan *stereotyypin* käsitettä, jolla saattaa joidenkin mielestä olla kielteinen kaiku. Arkikielessä stereotyypit viittaavat tavallisimmin ihmisiin, esimerkiksi kansallisuusryhmään, kun taas prototyypit kuvaavat esineitä tai tapahtumia (Helkama ym. 1998, 121–126). Hall (1999) pohtii tyyppin ja stereotyypin eroa Richard Dyerin ajattelun pohjalta. Stereotyyppi on ikään kuin tyyppin jatkumo, joka noudattaa ”kahtiajakamisen strategiaa” pitäen samalla sosiaalista ja symbolista järjestystä yllä. (Hall 1999, 190–192; ks. myös Goffman 1979.)

*suunnittelijan toiminta sen perusteella.* Erään haastatellun mukaan asiakas suhtautuu suunnittelijaan omaan taustaansa heijastaen. Ammatillainen asiakkaan puolella pitää myös suunnittelijoita ammatillisina. Toisaalta asiakkaan suhtautumiseen vaikuttaa haastatellun kertoman mukaan mainostoimiston maine.

Niin tota se, että kun mä tänne tulin, niin yhtäkkiä mä tajusin semmosen asian, että kerta kaikkiaan niinku noi asiakkaat – mikä johtuu siis ehkä tän toimiston maineesta – niin ne yhtäkkiä istuu kaikki siinä toisella puolella pöytää, kattoo tapittaa, korvat höröllään, mitä sä sanot niille. Se oli ihan uus tilanne ittelle. Tietysti semmonen, mistä valtavasti tykkäs, että no joo, että tää keskustelu toimii. Kun aikaisemmin oli sillain, että todella tuntui, että semmoset möröt istui siinä edessä ja sä koetat sieltä jotain piipittää ja mietit vaan koko ajan, että ne ajattelee vaan, että mitä toi poika tossa selittää. Sillain, jotenkin tuntuu, että toimii kauheen hyvin täällä taas tommonen. (12/8C)

Esimerkki on kasvokkaisesta vuorovaikutustilanteesta asiakkaan kanssa. Suunnittelijan kertoman mukaan asiakkaan edustajat *kattoo tapittaa, korvat höröllään*, mitä suunnittelijalla on sanottavanaan ja näytettävänä. Samalla aineistolainaus ilmentää, että aina ei ole ollut näin. Puhuja tuottaa kaksoishierarkian suunnittelijan ja asiakkaan välillä. Yhtäältä suunnittelija on kuningas, jota asiakkaat kuuntelevat arvostaen. Toisaalta asiakas johtaa ja ohjaa keskustelua, ja suunnittelijan tehtävänä on vastata kysyttäessä. Goffman korostaa esimerkeissään opettajan, tarjoilijan ja mielisairaanhoitajan ammatillista aloitteellisuutta sekä vuorovaikutuksen hallinnan vakiintuneisuutta. Hän tähdentää myös ensivaikutelman tärkeyttä. (Goffman 1971, 21–22.) Goffmaniin nojaten hallinta paikantuu jo ensimmäisissä tapaamisissa asiakkaan kanssa.

Tätä kirjoittaessani toukokuussa 2009 Helsingin abribus-ulkomainosjulisteissa on meneillään Mainostoimisto *Bob Helsingin* oma kampanja, jonka otsikko kuuluu: ”Vaikeina aikoina tarvitaan vaikeaa kumppania”. Insertissä kehoitetaan mainostajaa (asiakasta) haastamaan kampanjan tekijät, jolloin he ”änkyröivät vastaan” parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Juliste-esimerkin mukaisesti asiakas avaa argumentoinnin, ja suunnittelijat suunvuoron saatuaan hangoittelevat vastaan. Edellisen aineistolainauksen *piipittäminen mörköjen edessä* todentaa suunnittelijan asemaa nöyränä kumppanina ja vahvistaa asiakkaan ylivertaisuutta.<sup>167</sup> Lopun *jotenkin tuntuu, että toimii kauheen hyvin täällä taas tommonen* esittää, että ihannetilanteessa suunnittelija ja asiakas käyvät tasavertaista vuoropuhelua, jossa toisen tehtävä on kuunnella, kun toinen puhuu. Aineistolainauksen perusteella suunnittelija tuottaa omaa asemaansa ”selittäjänä”, jonka on kyettävä perustelemaan ja puolustamaan suunnittelutyötään kriittisen asiakkaan silmien alla. Suunnittelija viittaa nykyisen työnantajansa hyvään maineeseen, joka tukee suunnittelijan identiteettiä mainonnan ammatillisena. Sosiaalisen pääoman kehyksessä suunnittelijan nauttima maine ilmentää Seligmanin käsitteistöä soveltaen luottavaisuutta. Seligman viittaa esimodernin maailman sukujärjestelmiin, joissa yksilöiden toiminnan ennustettavuus perustui heidän asemaansa tietyssä suvussa ja koko sukujärjestelmässä. (Ks. esim. Seligman 1997, 35–37; myös Ilmonen 2004, 123–128.)

<sup>167</sup> Ks. Goffmanin (1971, 49) ajatuksia ylivertaisuuden ja eräänlaisen nöyryyden esittämistavoista.

Moni haastatelluista tulee vakuutelleeksi omaa asemaansa. He mainitsevat suoraan, että mainonnan suunnittelijalla on asiantuntijan rooli. Lausuma on tulkittavissa toiveeksi siitä, että asiakas kohtelisi suunnittelijaa asiantuntijana. Eräs haastatelluista toteaa, että *asiakkaat ovat olevinaan aina oikeassa ja kohtelevat suunnittelijoita hassuttelijoina*. Samalla hierarkkinen tulkintakehys toiseutetaan, kun asiantuntijuuden määrittely sysätään asiakkaalle. Suunnittelijat joutuvat kamppailemaan asiantuntijuutensa määrittelystä muiden tahojen kanssa, minkä voi ymmärtää foucault'laisena valtapelinä (ks. esim. Foucault 1998, 26–27; 2005, 70–71). Foucault'lainen valta tuottaa yksilösubjektin, jonka hallinta tapahtuu sisältä. Siten suunnittelijat vastustavat ikään kuin itse itseään (ks. Helén 1994, 282). Käytännössä tämäkin on seurausta valtapeleistä.

Suunnittelijan työn arvioimiseen liittyy myös seuraava monisäikeinen esimerkki. Haastateltu kertoo mainontaan liittyvästä nykyilmioistä, *nokialaisesta* tavasta kilpailuttaa jokainen suunnittelutyö. Tämä tehdään riippumatta siitä, onko kyse yhdestä yksittäisestä mainoksesta vai kampanjakokonaisuudesta tai onko asiakkaalla todellinen pyrkimys pitkäaikaiseen kumppanuussuhteeseen.

Kun mä en ymmärrä sitä, että miksi meille niinku maksetaan ensin jostakin, jollon mun mielestä on se oletusarvo, että meillä on jotain osaamista. Ja sitten kun tehdään esitys, niin sitte kuka tahansa, joka siellä firman käytävillä tulee vastaan, siltä voidaan kysyä, että mitä mieltä sä oot ja se välittömästi osaa niinku korjata sen paremmaksi. Niin miksi sitä ei alun perin tehty siellä firman käytävällä sitte että, siin ois säästynyt taas aika paljon rahaa... Mä voin ymmärtää sen, että joku ei pidä meitä juuri minään. Mut mä en voi ymmärtää sitä, että miksi sit se haluaa ostaa palveluita sellaselta, jos se kuitenkin uskoo, että heijän niinku tää kesäapulainen osaa sitten niinkun antaa paremman näkemyksen siitä, että toimiiko tämä mainos vai ei ja mikä sana tossa otsikossa pitäis olla ja niin edelleen. (11/2B)

Puheenvuoron suunnittelija ei erityisesti nosta itseään, mutta asemoituu asiantuntijaksi, jonka työtä ei kuitenkaan arvosteta. Suunnittelija määrittelee osaamisensa *oletusarvoksi* – syyksi, miksi asiakas mainostoimistoon hakeutuu. Foucault'laisittain yksilösubjekti näyttäytyy hajanaisena, koska lopulta sen asema verkostossa määrittyy ulkopuolelta. Samalla puheenvuoro ilmentää epäjatkuvuutta suunnittelijan kokemassa asiantuntija-asemassa. (Ks. esim. Foucault 2005, 75–76.)

Tulkitsen, että tässä esimerkissä on kyse kirjallisesta työstä. Aineistolainauksesta ilmenee, että *kuka tahansa* asiakasyrityksen käytävillä osaa (asiakkaan mielestä) muuttaa tekstiä. Tulkintani mukaan haastateltu ottaa omalta osaamiseltaan sekä ideoita tuottavan että kielellisen pohjan. Ilmaus *siin ois säästynyt aika paljon rahaa* esittää puolustavaa kantaa asiakkaan markkinointibudjetin hyödylliseen käyttöön: asiakas on se, joka rahojaan tuhlaa. Seuraava ilmaus todentaa taas hallittua asemoitumista, kun suunnittelija ”ymmärtää”, ettei heitä pidetä ”minään”. Lausuman jatko antaa oikeutuksen kysyä, arvostaako esimerkin suunnittelija itse omaa osaamistaan. *Heijän (asiakkaan) niinku tää kesäapulainen osaa sitten niinkun antaa paremman näkemyksen* mainoksen toimivuudesta. Vertauksen kesäapulaisesta voi nähdä metaforisena, vaikka ei aivan täsmällisessä merkityksessä: mainonnan suunnittelija

näyttäytyy pahanpohjimmaisena, jonka yläpuolella hierarkiassa on jopa innokas, mutta kokematon ja kouluttamaton harjoittelija (ks. Jokinen 1999b, 148–150).

Aineistoni tyypillinen ilmaus on, että suunnittelijalle pahin vaihtoehto kaikista toimeksiannoista on sellainen, jossa asiakas teetättää omat ajatuksensa mainostoimistolla. Hän puserruttaa ideansa näkyville, taitattaa kuvansa ja tekstinsä kompaktiksi, kuorrutetuksi paketiksi. Tämän vaihtoehdon pahuus todentuu seuraavassa esimerkissä.

Ja se asiakas on niinku semmonen, että sillä on se joku tuote, on se sitten vaikka siideri. Ja sit jos me esitellään sille jotain juttuja se sanoo, että hän ei tykkää. Niin siin on niinku, sä oot niinku alihankkija ja sit sä meet sille niinku tällain näin, joo mä en tykkää tästä. Jos ei se osaa enempää sanoa, niin eihän me jumalauta sille sitä tehdä (painottaa). Ett pahimmillaan se on niinku tossa, tommosta. (11/1B)

Aineistolainausta on syytä vielä avata. Olen ilmentänyt ensimmäistä tulkitsemaani vuorovaikutuksen muotoa nimeämällä sen hallinnaksi. Edellisessä aineisto-otteessa suunnittelija asettuu voimakkaan hyökkäävälle kannalle. Ilmenee, että asiakas ei haluakaan ostaa niitä *omia ajatuksiaan*, ei *tykkääkään* suunnittelijan tekemistä *koristeluista* – asiakkaan ajatusten pukemisesta houkuttavaan asuun. Seuraava ilmaus *jos ei se osaa enempää sanoa* saa suunnittelijan nostamaan kädet pystyyn ja sen jatko *eihän me sille sitä tehdä* ilmentää suunnittelevan ryhmän konsensusta, jolla toiminta – tai tässä tapauksessa toimimattomuus – ikään kuin laillistetaan. Foucault’laisittain lausumien tuottaminen on yksi keinoista, joilla ihmiset pyrkivät ohjailemaan toinen toistensa toimintaa mikrovallan tasolla erinäisissä käytännöissä. Tällaisessa tilanteessa vastavuoroisuuden pyyteettömyys asettuu varsin kyseenalaiseen tilaan: vastavuoroisuudelle on ilmeistä voimakas oman edun tavoittelu ja toimijoiden eriävät intressit (vrt. esim. Ilmonen 2004, 116–118).

Edellä esitettyjen aineistolainausten perusteella suunnittelijan ja asiakkaan välisen suhteen voi tulkita voimakkaan hierarkkiseksi. Suunnittelija toteuttaa ylhäältä annettuja tilauksia, toiveita ja määräyksiä. Hallinta vallan muotona synnyttää vastarintaa, joka ei ole koskaan valtasuhteen ulkopuolella (ks. Foucault 1998).

Tarkastelen vuorovaikutuksen hallintaa vielä mainostoimiston sisällä. Tulkintani mukaan kyse on avoimuuden ja kontrollin tasapainoilusta. Aineistoni perusteella sisäisessä työskentelyssä on tärkeää, että toisten ajatuksia kunnioitetaan (vrt. Andrews & Herchel 1996, 209–211). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hyvä idea voi tulla keneltä tahansa, ammattinimikkeestä tai -asemasta riippumatta.

Siis meillähän voi vaikka graafikko tai AD-assari voi vaikka keksiä sen idean ja ei sitä kukaan suunnittelija tai projektijohtaja enää siinä vaiheessa rupea omimaan itselleen. (8/4A)

Suunnittelijan puheenvuoro ilmentää avointa suunnittelukulttuuria. Tämän vastakohtaksi tulkitsemisen erään toisen haastatellun näkemyksen siitä, kuka ideointiin saa osallistua.

Mutta ehkä toi, mihin viittasit, ett joku projektipuolen ihminen haluaa kovasti tulla mukaan siihen ideointiin tajuamatta, että se on tavallaan

hidaste sille ideoinnin kehittämiseksi. Koska sen ideat on vielä niinku niin kaukana siitä, missä se suunnittelutiimi jo on. (5/8B)

Aineistolainauksen ilmaisu *projektipuolen ihminen haluaa tulla mukaan ideointiin* esittää voimakasta kahtiajakoa suunnittelija- ja projektiväkeen. Tässä puheenvuorossa ideointi on suunnittelijoiden etuoikeus. Muiden osallistuminen koetaan hidasteeksi ja jopa rasitteeksi. Puheenvuorossaan suunnittelija asemoituu luovan työn asiantuntijaksi, jolle ideoinnin oikeus näyttäytyy eräänlaisena henkilökohtaisena resurssina. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta suunnittelija laiminlyö tässä yhden mahdollisen voimavaran hyödyntämisen avoimen ja sallivan sosiaalisen vaihdon estyessä (vrt. esim. Ilmonen 2004, 107).

Hallintasuhteet näyttäytyvät syynä, joka saa suunnittelijan harkitsemaan siirtymistä toiseen mainostoimistoon.

Mut kyl yleensä syy siihen, miks suunnittelija vaihtaa toimistoo, on se, että se uskoo, että siellä uudessa paikassa edellytykset tehdä sitä työtä on paremmat. Ja täähän on nyt vähän semmonen ala, että tässä tulee niinku – aika usein tulee turpiin. Ja sitten se on kuitenkin, kun nää ihmiset, jotka työtä tekee, on siihen kauheen sitoutuneita ja innoissaan. Ja jos ikään kuin sydänverellä tehtyihin juttuihin, jos koko ajan tulee pyyhettä eikä onnistumisia tule tarpeeksi usein, niin kyllä se niinku mielen matalaksi vetää ja sillon tulee helposti mieleen ajatus, että jossain muualla tämä olisi ehkä helpompaa tämä työ. Että siellä on ehkä paremmat asiakkaat tai semmonen tiimi tai porukka, jonka kanssa mä onnistuisin paremmin ja ois muuten edellytykset tehdä tätä työtä paremmin. (10/9A)

Puheenvuoron perusteella suunnittelutyön tekemisen edellytyksenä näyttäytyy suvaitsevaisuuden ja hyväksynnän ilmapiiri. Ilmaisullaan *jos koko ajan tulee pyyhettä eikä onnistumisia tule tarpeeksi usein* suunnittelija antaa ymmärtää, että ahtaassa tilassa toimiminen ja jatkuvan kritiikin kohtaaminen saavat suunnittelijan pohtimaan työpaikan vaihtoa. Suunnittelijan kohtaamat vaikeudet näyttäytyvät foucault'laisina mikrovallan keinoina, jotka ovat ”varovaisia järjestelyjä”, mutta ”viekkauudessaan” ja ”nokkeluudessaan” merkityksellisiä (ks. Foucault 1980b, 190–192). Puheenvuorossa alan konteksti vaihtuu yhteisöllisyyden kautta yksilöllisyyteen. Suunnittelija toteaa, että *aika usein tulee turpiin ja semmonen tiimi tai porukka, jonka kanssa mä onnistuisin paremmin*. Esimerkin perusteella avoin suunnittelukulttuuri muodostuu ideaalilaksi, joka mahdollistaa työssä viihtymisen ja kehittymisen.

## 6.2.2 Mukautuvat ja sopeutuvat

Vuorovaikutusmuotojen niminä mukautuva ja sopeutuva ovat Parsonsien innoittamia: niiden perimmäisenä tehtävänä on säilyttäminen. Aineistoni valossa kyse on asiakassuhteen jatkuvuudesta. Dunderfelt kirjoittaa henkilökemiasta ja toteaa, ettei sille löydy tieteellistä määritelmää. Hän katsoo, ettei henkilökemiaan kuulu kaikki sosiaalisen vuorovaikutuksen osatekijät. Kyse on ennemminkin ihmisten erilaisten persoonallisuuksien vaikutuksesta yhteistyössä. (Dunderfelt 1998, 11–12.)

Ymmärrän kuitenkin tämän tutkimuksen valossa, että henkilökemialla on merkitystä yhteistyösuhteen luottamuksen synnyssä. Ihmisten, jotka eivät pidä toisistaan, on vaikeaa antautua luottamukselliseen keskusteluun tai uskoa tuotteensa tai palvelunsa ulkopuolisen asiantuntijan käsiin. Luottamuksen ongelmaan liittyy usein kykenemättömyys erottaa asioita ja henkilöä toisistaan. Todellisuudessa kyse saattaa olla siitä, etteivät osapuolet tunne toisiaan riittävän hyvin luottamussuhteen syntymiseksi. Tällöin toimiston tai suunnittelijoiden maine toimii toimintaodotusten perusteena. Luottamuksen ongelma hälvenee, kun asiakas kokee suunnittelijoiden sitoutuneen johonkin asiakkaalle entuudestaan tuttuun kaavaan, esimerkiksi hyväksi todettuun suunnittelulaatuun tai toimintatapaan (vrt. esim. Seligman 1997, 21; 54; 70; 79; 2000, 48; ks. myös Harré 1999, 256–257; Ilmonen 2004, 124–125; 128).

Vastakkainasettelua asiakkaan ja suunnittelijoiden välillä esimerkittää seuraava lainaus.

Se on vähän sääli, kun tuntuu nykyään, että on ihan vastakkaisilla pöydillä, vaikka mieluummin niinku... tekis sitä, puhaltais siihen yhteen hiileen, mut välillä tuntuu, että me ollaan ihan niinku vastarintaan. (15/2A)

Suunnittelijan puheenvuoro sisältää metaforan *yhteen hiileen puhaltamisesta*, minkä tulkitsen tarkoittavan yhteistä tavoitetta ja pyrkimystä sen saavuttamiseen. Lausuma *se on vähän sääli* ilmentää suunnittelijan toivetta yhdessä tekemisestä. Tässä yhteydessä ”me” tarkoittaa suunnittelijoiden ja asiakkaan muodostamaa ryhmää. Metaforisesti suunnittelijat pelaavat asiakkaan kanssa eri joukkueissa ja molempien päämääränä on voittaa ottelu (ks. Scott 1990, 90–96). Seuraava aineistolainaus syventää samaa teemaa.

Jotkut caset, harvat caset alkaa alusta asti silleen, että on saman tien niinku samassa ryhmässä yhdessä tekemässä tiimissä sitä juttua siis, että asiakaskin esittäytyy niin ja niinku, että siitä muodostuu semmonen yhteinen ryhmä, että me tehdään yhdessä tätä juttua, ja sitten aika monet caset menee vastaavasti niin, että ollaan aika tarkasti vastakkaisilla puolilla pöytää loppuun asti, vaikka teoriassa viedäänkin niinku johonkin samaan suuntaan sitä junaan, mutta että se ero pysyy kauheen niinku hierarkkisena ja selkeenä ja sen takia vähän etäämpänä. (15/5A)

Suunnittelija korostaa *yhteisen ryhmän* muodostumista jo heti suhteen alkutaipaleella. Sama vertaus olemisesta *vastakkaisilla puolilla pöytää* esiintyy myös tässä esimerkissä. Lausuma *ero pysyy kauheen niinku hierarkkisena* viittaa erimielisyyteen ryhmän – tässä tapauksessa asiakkaan ja suunnittelijoiden – tavoitteesta. Aineistolainauksen lopussa suunnittelija puhuu etäisyydestä, jonka tulkitsen tarkoittavan yhtäältä asiakassuhteen tuttavallisuuden astetta sekä toisaalta suunnittelijan ja asiakkaan aseman etäisyyttä asiakassuhteen hierarkiassa. Etäisyys voi myös merkitä eroavuutta asetetussa tavoitteessa. *Kissanhännänvedon vuoksi ei pystytä istumaan samalla sohvalla*, kuten eräs toinen haastateltu kuvainnollisesti toteaa. Foucault’laisittain tilanne näyttäytyy kamppailuna, jossa toiminta määräytyy toisten toiminnan vaikutuksesta (ks. Helén 1994, 276). Luottamuksen näkökulmasta myönteinen suuntautuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuteen on jo alun perin hyvin vähäistä (ks. Ilmonen 2004, 127). Asioiden sujuminen vaikeutuu ja arjen



vuorovaikutuksesta tulee raskasta ja jännitteistä. Kuvattu tilanne saattaa ilmentää asiakkaan vähäistä luottamusta koko mainonnan instituutioon.

Edellä esitetystä päättelen, ettei vastakkainasetteluun perustuva asiakassuhde ole kovin pitkäikäinen. Tarkastelen seuraavaksi aineisto-otetta, joka sisältää ominaisuudet vakiintuneesta asiakassuhteesta. Kuinka etäinen tai läheinen asiakassuhteen tulisi tuttavuuden suhteen olla?

No, joo. Mut kai tota (suunnittelijan ja asiakkaan suhdetta, SY) vois verrata omaan pankkisuhteeseen myöskin, että ei sekään niinku tarvii niinku sillain kauheen läheinen olla. Mut siinä mielessä se on myös helpompaa hoitaa, jos se on niinku, jos siellä pankissa on joku, joka tietää sut ja sun perhetaustan, ja sit aina kun sä tarviit jotakin – eihän nyt koko ajan tietysti edellytä, että aina tarvitaan asuntolainoja, mut ett siis, sillan, kun jotain asiaa on, niin ei tarvii lähtee niinku alusta saakka selvittämään ja todistamaan. Ett sit kun on niinku asiakassuhde mainostoimistossa pitkä, ettei tarvii niinku joka briiffiä aloittaa alusta, vaan ett siinä pääsee niinku helpommalla... se niinku tiedetään, ett mitä niinku noille saa tehdä ja mitä ei, mitä kannattaa ja mitä on tehty aikaisemmin ja niin edelleen. (20/2B)

Aineistolainauksessa suunnittelija vertaa mainostoimistosuhdetta pankkisuhteeseen. Lausuma *ei tarvii kauheen läheinen olla ja on helpompaa hoitaa* sekä jatko *tietää sut ja sun perhetaustan* ilmentävät, että asiakkaan tunteminen henkilökohtaisella tasolla on kuitenkin eduksi. Suunnittelijan puheenvuorossa seuraa diskursiivinen käänne, kun hän ensin toteaa, ettei asiakkaan *tarvii niinku joka briiffiä aloittaa alusta* ja jatkaa, että *mitä niinku noille saa tehdä*. Suunnittelija siirtyy siis asiakkaan asemasta omaansa. Puheenvuoron perusteella on tärkeää, ettei asiakkaan tarvitse nähdä turhaa vaivaa toimeksiannon kanssa. Suunnittelija pystyy ennakoimaan, millaisia suunnittelutöitä asiakkaalle kannattaa ehdottaa. Pitkässä asiakassuhteessa *molemmat osapuolet* pääsevät helpommalla, kun on yhteistä historiaa ja perspektiiviä. Tämän voi tulkita myös niin, että kamppailu asiantuntijuuden määrittelystä mikrovallan käytännöissä on sisäistettyä ja ilmenee sekä mukautumisena että sopeutumisenä (Vrt. Helén 1994, 283).

*Helppo tekeminen* näyttäytyy viestin viemisenä, totutun toistamisena ja ylläpitämisenä.

Joskus taas voi olla helpompi esimerkiksi jonkun kilpailun jälkeen ihan uuden toimiston kanssa alkaa joku rohkeempi linja, kun että se sen vanhan toimiston kanssa on niinku hiipunut ehkä just semmoseks viestin viemiseksi sitten, puolelta toiselle. (20/3A)

Aineistolainauksen perusteella pitkän asiakassuhteen rasitteena voi olla molemminpuolinen motivaation heikkeneminen. Yhteistyö *hiipuu viestin viemiseksi puolelta toiselle*. Uhkana näyttäytyy suunnitteluryhmän sulkeutuminen ja kääntyminen sisäänpäin, jolloin uusien ideoiden ”keksiminen” voi estyä. Ilmosen (ks. esim. 2004, 137) kuvaus sokeasta luottamuksesta ilmentää tilanteen ongelmallisuutta: suunnittelijoiden näkökulmasta helppo ja mutkaton tekeminen voi johtaa väärään mielikuvaan asiakassuhteen tilasta. Tilanne voi johtaa myös kommunikaation vilkkauksen ja vuorovaikutuksen tiivyyden laimenemiseen, jolla saattaa olla kielteisiä vaikutuksia sosiaalisen pääoman muodostumiselle. Puheenvuorossa suunnittelija viittaa mainos-

toimistokilpailutukseen, jonka asiakas järjestää uuden kumppanin löytämiseksi. Tulkintani mukaan kyse on sopeutumisesta vääjäämättömään tilanteeseen.

Haastateltujen suunnittelijoiden mukaan asiakkaat ovat avoimempia ja luottavampia pitkään kestäneissä suhteissa. Suunnittelijat saavat asiakkaalta luottamukSELLISTA tietoa, joka pidetään visusti salassa.

No, nimenomaan se rentous, mikä tulee siitä, että kun tullaan tutuiksi ja sen kahden vuoden aikana todennäköisesti asiat on loksahdellu silleenkin kohdalleen, että kampanjat ei oo mennyt ainakaan ihan perseelleen, joten siitä syntyy luottamusta, jonka jälkeen työskentely on helpompaa. Kun asiakkaan ei tarvitse olla niin kovasti peloissaan ja pitää sit riskitoimintana tätä mainostoimiston briiffaamista. (20/5A)

Aineistolainaus ilmentää, että asetettujen mainonnan tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa asiakkaiden luottamusta. Suunnittelijan lausuma *kampanjat ei oo mennyt ainakaan ihan perseelleen* osoittaa vaatimatonta tyytyväisyyttä omiin suunnittelu-töihin. Lausumassa *asiat on loksahdellu kohdalleen* esitetään, että luottamuksen syntyminen ja asioiden järjestyminen eivät ole riippuvaisia ainoastaan suunnittelijan panoksesta. Foucault’laisittain valtasuhde näyttäytyy molemminpuolisena, dynaamisena voimakenttänä (Helén 1994, 277). Luottamus kasvaa tavoitteiden saavuttamisen myötä: tehdyt teot vahvistavat orastavaa luottamussuhdetta. Ilmonen (ks. esim. 2004, 135) huomauttaakin, että luottamuksen kartuttaminen on aikaa vievä, vastavuoroinen prosessi.

Olen jaksossa 5.3.2 kirjoittanut mainostoimiston sisäisen työskentelyn haasteista. Käytännön työssä projektijohtaja on useimmiten se, joka on yhteydessä asiakkaaseen. Aineistoni perusteella suunnittelijat toivovat, että projektijohtaja olisi etulinjassa myös silloin, kun suunnittelutyötä pitää perustella tai puolustaa. Usealla haastatelluista on kokemusta projektijohtajasta sisäisenä asiakkaana, jolla suunnittelutyöt hyväksytetään ennen asiakasta ja joka toisaalta valvoo asiakkaan etua mainostoimiston sisällä.

Aineistoni perusteella tämä vaatii ideaan – suunnittelutyöhön – osallistumista. Karkeasti jaotellen projektijohtajat ovat myyntimiehiä ja luovat suunnittelijat mainosmiehiä. Oma kokemukseni on osoittanut, että mainosmaailman ekstroverteimmät ovat juuri projektijohtajia. Mainostoimistojen asiakkailleen tekemät strategiatkin ovat usein tehokeinoilla varustettuja myyntiesityksiä.

Tarkennan vielä tulkintaani mukautuvista ja sopeutuvista muodoista. Asiakas-suhteessa mukautuminen ja sopeutuminen ilmenevät siinä vaiheessa, kun asiakkuus on jo vakiintunut. Asiakas vie prosessia. Mainonnan suunnittelija mukailee ja sopeutuu asiakkaan mieltymyksiin. Hän saa kuitenkin oman näkemyksensä esille, vaikkei välttämättä lopulliseen suunnittelutyöhön. Mainostoimiston sisäisessä työskentelyssä mukautuminen ja sopeutuminen näyttäytyy mutkikkaampana. Edellisestä hallitusta muodosta poiketen vuorovaikutus ei ole suoranaista valtataistelua.

Ei, vaan työt alkaa niin, että hän antaa ne ja hän on mukana tekemässä luovat briiffit ja niinku kaikki periaatteessa menee hänen kauttaan. Periaatteessa niin, että meillä on äärimmäisen vähän (painottaa) suoraa ja avointa dialogia projektijohtajan kanssa, vaan me suunnittelijat keskustellaan luovan johtajan kanssa ja luova johtaja keskusteleee projektijohtajan kanssa ja sitten se tulee toiseen suuntaan takaisin... teoriassa. (6/5A)

Suunnittelijan puheenvuoron *hän* on luova johtaja, jonka kautta viestit välittyvät sekä tiimin näennäiselle esimiehelle, projektijohtajalle että asiakkaalle. Lausuman lopussa huomautus *teoriassa* antaa kuitenkin ymmärtää, että käytännössä yhteydenpito ei noudata ennalta sovittuja raameja.

Yks parhaita mun mielestä tollasii, millä saa sen oman riman nostettuu, niin mul on ollut yks sellanen projektijohtaja, joka sanoi useimmiten aina kaks päivää ennen presentaatioo, että on tää kyllä ihan hyvä, mutta kyllä sä pystyt parempaan. Joka kerta tuli sellanen, että voi juma, enks mä tosiaan oo miettinyt tätä loppuun asti? Mun mielestä se oli aika – jälkikäteen ajateltuna ihan hyvä, että oot sä miettinyt viel ihan kaikki niinku jutut. Ei silleen, että se ois kaikki mennyt uusiks, vaan niin, ett voisko sitä vielä parantaa. Musta se oli ihan ok. (9/3A)

Aineistolainaus ilmentää, että mukautuminen ja sopeutuminen viittaa myös työnjaon toimivuuteen. Esimerkissä projektijohtaja on ohjannut suunnittelijaa hiomaan suunnittelutyötään arvottamalla ja kannustamalla. Keinot eivät ole kontrollointia tai hallintaa, mutta aikaansaavat suunnittelijan käyttäytymisen ”myöntövyyslinjan”. Vastavuoroisuuden normin voi tulkita ilmentävän kunkin suunnitteluosapuolen panosta: mainostoimiston sisäinen työskentely sisältää suunnittelun lisäksi esimerkiksi erilaista kannustamista, ohjaamista ja kritisointia (vrt. esim. Putnam 2000, 90). Dynaamisen prosessin tulee sisältää myös tekemisen kyseenalaistamista. Puheenvuorossaan suunnittelija suhteuttaa oman työnsä ryhmän tai koko organisaation tehtävään ja ymmärtää projektijohtajan aseman eräänlaisena ”puskurina” suunnittelijan ja asiakkaan välillä (ks. Morgan 1997, 181–182).

### 6.2.3 Tasavertaiset

Olen tähän mennessä tarkastellut ryhmää lähinnä mainostoimiston sisäisenä suunnitteluryhmänä, jossa jäsenten määrä vaihtelee kahdesta useampaan. Suunnittelijan ja asiakkaan välisen suhteen esittäminen yhteistyösuhteena edellyttää, että asiakkaasta tulee laajennetun suunnitteluryhmän jäsen. Erään haastatellun mukaan suunnittelutyö *lisäarvottuu asiakasdialogissa*.

Mut sillon se on palkitsevaa, kun se on reilua puolin ja toisin, kun se on dialogia, jota käydään asiakkaan kanssa. Koska niinku taitavien ja osaavien ihmisten kanssa se on useesti niin, että se vielä niinku lisäarvottuu siinä tilanteessa, se voi jopa parantua. Mutta yks asiakas, joka mulla on, joka on erinomainen siinä, joka heittelee, ottelee ite asioita pois sieltä, jota mä en uskalla ottaa AD:nä, koska se on enemmän hänen brändinsä. Hän voi tiputtaa sieltä elementtejä pois, että tulee paremmin kommunikoitua viestintää. Niin ne on niinku hedelmällisiä hetkiä. (21/7B)

Suunnittelija tuottaa puheenvuorollaan tasavertaisen aseman itsestään ja asiakkaasta *taitavina ja osaavina*. Myös tässä esimerkissä suunnittelija nostaa asiakkaan hierarkiassa yläpuolelleen, mutta lataus on myönteinen. *Useesti voi jopa parantua* ilmentää, että asiakkaan aktiivinen panos suunnittelutyöhön tekee siitä paremman ja

asiakas tuo omalla osaamisellaan mukanaan uusia näkökulmiakin.<sup>168</sup> Suunnittelija on puolustavalla kannalla ilmaistessaan, että hän ei AD:na uskalla kyseenalaistaa esimerkiksi asiakkaan graafisen ohjeiston sääntöjä, vaan tekee tunnollisesti ohjeiden mukaan. Suunnittelutyöstä tulee kuitenkin parempi, kun asiakkaalla on oikeus karsia siitä turhat elementit pois. Lausuma *hedelmällisistä hetkistä* ilmentää, että yhdessä tekeminen tuottaa hyvän suunnittelutyön lisäksi mielihyvää (ks. Csikszentmihalyi 1997; 2005).

Aineistossani on useita viitteitä siitä, ettei edellä kuvattu yhdessä tekeminen ole kovin yleistä.

Joo, siis silleen, yks hieno asiakkuus, missä olin entinen työntekijä, sillen markkinointivakanssissa, niin se oli oikeesti, me tehtiin yhdessä duunia, siis yhdessä niinku suunniteltiin, ett se oli osa tiimiä. Ei hirveesti tarvinnut perustella asioita – hänen piti perustella ne eteenpäin organisaatiossa, mut ei hänelle tarvinnut niitä niinku lähteä kertoon, ett kuinka helvetin hieno tää juttu on. Kyllä hän ne niinku tiesi. Sit kun ihminen vaihtu ja tulikin nimenomaan semmonen, ett se tuli ostaan ja meidän piti myydä, niin sit kun se myynti tapahtui aika monessa vaiheessa, ensin sille piti myydä ja sit sen piti myydä eteenpäin, niin siinä oli niin monta ostajaa matkalla, että kauppoja ei useimmiten tullut. Ett se menee hankalaks. Mut siis semmosia tilanteita, että asiakas on oikeesti kunnolla mukana siinä suunnittelutyössä, niin mulla on nyt tän kohta kymmenen vuoden aikana ollut tää yks. (21/7A)

Puheenvuorossa suunnittelija määrittelee yhdessä tekemisen yhteisymmärryksenä siitä, millaisia suunnittelutöiden tulisi olla. Aineistolainauksen perusteella suunnittelijat hoitivat oman työnsä yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakas huolehti omalla toiminnallaan, että suunnittelutöillä oli myös asiakasorganisaation hyväksyntä. Puheenvuoron puolivälissä tapahtuu eräänlainen diskursiivinen käänne – konkreettinen asemoitumisen muutos, kun asiakkaan henkilövaihdoksen johdosta yhdessä tekeminen väistyy ja suunnittelija asemoi itsensä taas alihankkijaksi (vrt. Ilmonen 2004, 137). Samalla hän tuottaa täytymisen modaliteettiasteen, kun asiakkaan *ostaessa* suunnittelijoiden *pitää myydä*. Tilanteen hankaluus näyttäytyy lopulta suunnittelijan omista kyvyistä tai ponnistuksista riippumattomaksi. Puheenvuoro päättyy toteamukseen yhdessä tekemisen harvinaisuudesta. Ehkä siksi monella haastatelluista oli halu kertoa vastaavanlaisesta kokemuksesta.

Niin, se riippuu hirveesti, että on ollut asiakkaita, joiden... tietysti ne nyt harvemmin on sit niitä Suomen isoimpia yrityksiä, mutta jossa ihan toimitusjohtaja istuu jopa välillä mainostoimiston kanssa samassa pöydässä ja mietitään asioita. Ne ei oo yleensä tietysti niinku Valion kokoisia asiakkaita tai muita, että siellä varmaan se on aika kaukana se nurkkahuone. Mutta on ne ollu niitä parhaita asiakkaita ainakin omalla kohalla, missä oikeesti pääsee sen yritysjohdon kanssa niist asioist sparraamaan, koska sit niil on koko organisaation sitoutuminen. Ja sillen se tavallaan niinku se markkinointijohtokin, kun se on kuullut sen toimitusjohtajan suusta, että näin edetään ja tehdään, niin niilläkään ei oo pelkoa sit tavallaan omasta paikastaan enää, vaan ne voi sitten tavallaan luottaa enemmän. (11/4D)

---

<sup>168</sup> Mainosguru Eero Kinnunen (1990, 17) on todennut, että hyvään mainontaan tarvitaan mainostoimiston lisäksi *erinomainen mainostaja*: asiakas.

Puheenvuorossa suunnittelija ilmaisee, että yrityksen ylimmän johdon tulisi olla *samassa pöydässä* mainostoimiston tiimin kanssa. Haastateltu tuottaa asiakas-yrityksen hierarkiaa ja valtasuhteita lausumalla, ettei markkinointijohdon tarvitse pelätä oman asemansa puolesta, kun toimitusjohtaja tekee päätökset yhteisen pöydän ääressä ja päätöksellään sitouttaa myös markkinointijohtajan suunniteltuihin toimenpiteisiin. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta markkinointijohtaja nauttii toimitusjohtajan luottamusta ja päinvastoin. Tämä selonteko ilmentää kokonaisuudessaan asiakasyhteistyön haasteellisuutta. Ihannetilanteessa suunnittelijalla on suora yhteys henkilöön, jolla on valta päättää yrityksen markkinoinnista. Tulkintani mukaan tällainen tilanne on harmillisen harvinainen.

Edellä kuvatut esimerkit tasavertaisista muodoista liittyvät aineistossani asiakas-suhteisiin, joissa suunnittelijoilla on paljon suoraa yhteydenpitoa ja tapaamisia asiakkaan kanssa. Eräs haastatelluista toteaa, että jos asiakkaan kanssa menee hyvin, *ne soittelee meille ja me soitellaan niille*. Säännöllisten tapaamisten koetaan helpottavan ennakointia ja palvelevan paremmin suunnittelijoiden aloitteellisuuteen liittyvää tehtävää. Kun naamat ovat tuttuja, suunnittelijan on helpompi tarttua puhelimeen ja kysyä myös *pieniä, tyhmiä kysymyksiä*. Sosiaalisen pääoman teorit tukevat tätä tulkintaa: vuorovaikutuksen tiiviys edistää ja ylläpitää luottamusta. Lisäksi luottamuksen käsitteelle on tyypillistä, että sen syy-seuraus-suhteet ovat epämääräisiä: toistuva kommunikaatio toisaalta madaltaa vuorovaikutuskynnystä. (Vrt. Ilmonen 2004, 106.)

Niin, kun ei tääkään työ oo niinku pelkkää sitä, että mitä tulee pihalle, vaan se on tavallaan se, se kanssakäyminen on niin suuri osa sitä, mitenkä se toimii asiakkaan ja mainostoimiston välillä. Jos aattelee, että esimerkiksi asiakas valitsee uutta mainostoimistoo, niin musta se on niinku tyhmyyttä heidän puoleltaan, jos he ei myöskin ota huomioon sitä, että minkälainen on se tekijäporukka siellä. Ett voi olla, että justinsa tässä koetyössä, että kun otetaan tarjoukset tuolta ja siinä ohessa vaikka joku esimerkkityö, että no, toi näyttää hyvältä. Niin okei, se tiimi on onnistunut sillä kertaa. Mutta että tää toinen tiimi vois onnistua yhtä hyvin seuraavalla kerralla, mutta että jonkun porukan kanssa sitten kemiat toimii hyvin ja sen takia se työ sujuisi. (21/6B)

Suunnittelija leimaa asiakkaiden tyhmyydeksi sen, etteivät asiakkaat ota huomioon, kuka heidän toimeksiannostaan mainontaa suunnittelee. Lausuma *kanssakäyminen on niin suuri osa sitä* ilmentää suunnittelijoiden ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistumisen tärkeyttä.

Tässä yhteydessä on syytä mainita yksityisestä tiedonannosta<sup>169</sup>. Lähetin aineistoni analyysivaiheessa eräälle haastatelluista lisäkysymyksen siitä, kuinka paljon asiakkaat esittävät toiveita mainostoimiston suunnitteluryhmän kokoonpanosta. Suunnittelija toimii toimistossaan vastaavana suunnittelijana, joten hän on jollain panoksella mukana kunkin asiakkuuden alkutaipaleella. Hän koki kysymyksen mielenkiintoisena ja vastasi, että ainoastaan noin 20–30 prosenttia asiakkaista haluaa aktiivisesti vaikuttaa ryhmän kokoonpanoon. Vastauksesta voi tulkita, ettei asiakas ole kovinkaan kiinnostunut siitä, kuka heidän markkinointiviestintää tekee. Kyseissä toimistossa ryhmät muodostetaan asiakkaan tarpeiden ja suunnittelijoiden

<sup>169</sup> Koska haastateltuni ovat anonyymejä, tästä tiedonannosta ei ole tietoja lähteissä.

kulloisenkin työtilanteen mukaan. Pyrkimys on muodostaa mahdollisimman tasa-laatusia kokoonpanoja. Haastateltu kuitenkin huomauttaa, että julkilausumattomasta tasaisuuspyrkimyksestä huolimatta ryhmien taso vaihtelee melkoisesti. Tulkitsen tämän tarkoittavan, että kaikki asiakkaat eivät saa Suomen ykkös-mainostoimistoista ammatillisesti yhtä tasokasta suunnittelutyötä. Haluan kuitenkin korostaa, että pyrin tällä tutkimuksellani valaisemaan niitä seikkoja, jotka aineistoni perusteella vaikuttavat luovaan suunnittelutyöhön. Ennakkoasetelmastani johtuen en siis näe suunnitteluryhmien ammatillista tasoa varsinaisena huolen aiheena.

Edellisen aineistolainauksen ilmaus *kemiat toimii* erottuu aineistossani tyypillisenä piirteenä. Eräs haastatelluista toteaa, että *livetilanteessa aistii, millainen ihminen asiakas on*. Kun valmista suunnittelutyötä tai ideaa esitellään asiakkaalle, asiakkaan *naamasta näkee, mitä mieltä se on ehdotuksesta*. Aina suunnittelija ei kuitenkaan pääse tapaamaan asiakasta kasvotusten. Aineistoni perusteella asiakkaat eivät aina halua henkilökohtaista ”presentaatiota”. Ehdotukset lähetetään postissa tai vielä useammin sähköpostilla. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys saa tukea Putnamilta (esim. 2000, 178–179), kun hän kirjoittaa digitaalisen viestinnän vähentävästä vaikutuksesta sosiaalisen pääoman yhdistävään ulottuvuuteen. Ylipäättään sosiaalisilla siteillä on toisen toiminnan ennustettavuutta ja tavoitteiden yhteneväisyyttä voimistava vaikutus (ks. esim. Ruuskanen 2001, 45).

Tarkastelen vielä toimintaa mainostoimiston sisällä. Olen aiemmin esittänyt, että ideaalitulanteessa projektijohtaja on suunnittelutiimin kolmas, tasavertainen jäsen. Seuraava aineistolainaus taustoittaa tulkintaani mainostoimiston sisäisestä tasavertaisuudesta.

No, ehkä niinku... tulee ensimmäisenä mieleen, että sen pitäis nimensä mukaisesti johtaa sitä projektia. Että tota niin sen pitäis niin tehdä sekä tiimille että asiakkaalle selväksi, että mitä asioita tässä pitää tehdä ja missä järjestyksessä ja missä aikataulussa, millä rahalla, kaikki ihan sellaset, niinku tavallaan mekaanisesti pistää raameihin se homma ja pitää huoli joka suuntaan, että siinä pysytään. Ja toisaalta taas sitten näissä Suomen resursseissa, niin ihmiset, niiltä vaaditaan kyllä muitakin taitoja kuin sitä. Pitäis osata sitten... olla sille asiakkaalle sellanen strateginen pallottelukumppani, että se tarttis sitä, ett sille ois mainostoimistosta myös sitä hyötyä. (7/3C)

Tulkinnassani tasavertaisuus ilmenee työnjaollisena piirteenä. Kukin suunnittelu-ryhmän jäsen vastaa omasta osuudestaan. Aineistoni tyypillinen piirre on, että projektijohtajalta toivotaan ”johtajuutta”, projektien johtamista ja hallintaa, ristiriitojen selvittämistä ja ratkaisua sekä kokonaisvastuun ottamista. Edellisen aineistolainauksen lausuma *sen pitäis niin tehdä sekä tiimille että asiakkaalle selväksi* esittää projektijohtajan tehtävän varsin merkittäväksi. Puheenvuoron perusteella toimenkuva edellyttää voimakasta hallintaa sekä toimiston sisällä että asiakassuhteessa. Lausuma herättää kysymyksen, kuka projektia todellisuudessa johtaa: mainostoimisto vai asiakas? Kuka sanoo viimeisen sanan?

Mainostoimiston sisäisessä työskentelyssä tasavertaisuus tarkoittaa myös aitoa innostusta ja kiinnostusta mainostoimiston ydinosaamista, luovaa suunnittelutyötä, kohtaan.

Että se ei vaan tyydy siihen, että nyt kun saadaan raha kasaan, niin se on siinä, vaan se että pitäis olla aidosti ylpeä siitä, että vitsi tää on niinku kova juttu, mahtavaa olla tässä mukana, koska muutenhan se vois olla verovirastossa tai jossain muualla. (7/3A)

Suunnittelija ilmaisee puheenvuorossaan toiveen, että projektijohtaja olisi yksi ”meistä” ja *aidosti ylpeä* suunnittelijoiden tuotoksesta. Tämä ilmentää sitä, että projektijohtajan tulisi olla ylpeä suunnittelijoiden töistä riippumatta siitä, onko hän itse ollut suunnittelutyössä osallisena muuten kuin nimettynä jäsenenä. Tasavertaisuus toimiston sisällä paikantuu siten vahvasti työnjaon lähteille.

### 6.3 Kohti suunnittelijan aseman tulkintaa: mainonnan asiantuntija vai asiakkaan tuotannollinen alihankkija?

Tutustuttuaan aiempiin alalukuihin lukija voi huomata, millaista päätelmää kohti olen matkalla. Pohdin ja tunnustelin nimeämiäni vuorovaikutuksen muotoja. *Hallittu, mukautuva ja sopeutuva* sekä *tasavertainen* eivät kuulosta hyökkääviltä vaan ennemminkin puolustavilta. Ne eivät ole erityisen vakuuttelevia tai suostuttelevia. Tuumin uudestaan myös tunnistamiani puhetapoja. *Arvosteleva, voimattomuus, kultaus* ja *rakennus* eivät ilmennä suunnittelijoiden aktiivista toimijuutta tai korosta asiantuntijaidentiteettiä.

Palaan vielä aineistooni ja siitä havaitsemiini ilmauksiin, jotka liittyvät suunnittelijoiden ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Aineistoni tyypillinen piirre on asiakassuhteen vertaus parisuhteeseen. *Kuherruskuukautta* vietetään, kun suhde on tuore. Sen kesto on tavallisimmin alle vuosi. Sitten siirrytään vastakkaisille puolille pöytää. Kumppanista alkaa löytyä vikoja. Tässä vaiheessa määräytyy, jatkuuko asiakassuhde vai lähteekö asiakas etsimään uutta kumppania. Mainostoimisto harvemmin ilmoittaa, ettei halua jatkaa yhteistyötä. Tämän pettymysvaiheen – tai *taantumun*, joksi olen sen aikaan sopien nimennyt – jälkeen alkaa seesteisempi ajanjakso. Suhteen osapuolet alkavat pikkuhiljaa luottaa toisiinsa.<sup>170</sup>

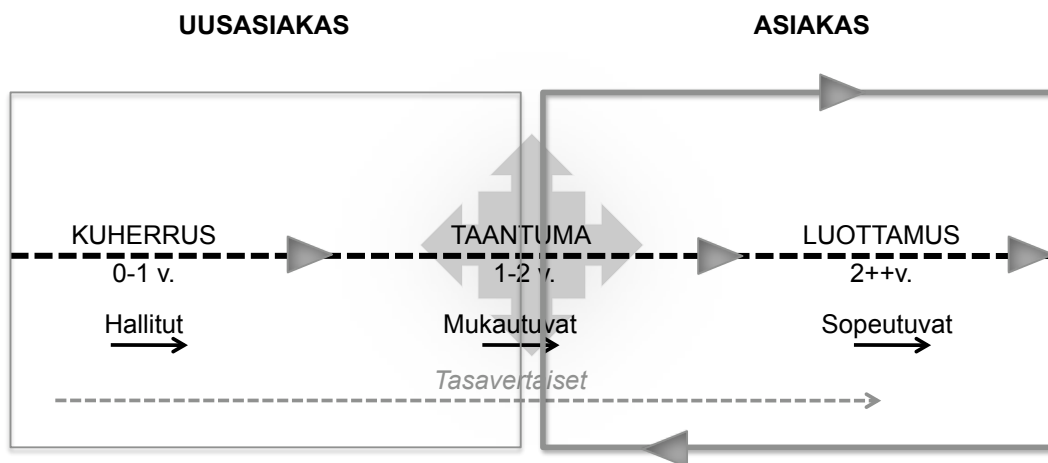
Lewicki ja Bunker (1996) kirjoittavat luottamuksen kolmesta tasosta. Aineistoni valossa *laskelmoinnissa* luottamus perustuu asiakkaan menettämisen pelkoon. Varsinkin suurimmat asiakkuudet ovat usein kovan (ilmaisen) työn takana. Luotettavasta käyttäytymisestä saattaa seurata asiakassuhteen vakiintuminen, jonka puolesta ollaan valmiita taistelemaan. *Tietoon* perustuvan luottamuksen syntyminen vaatii jo jonkin verran yhteisiä projekteja, säännöllisiä tapaamisia ja onnistumisia, jotka luovat ennusteita tulevien projektien odotuksista. Varsinainen luottamussuhde mainonnan suunnittelijoiden ja asiakkaan välillä perustuu *identifikaatiolle*. Tällöin

---

<sup>170</sup> Napierin ja Gershenfeldin (1993, 488–489) tarkastelema Tuckmanin ja Jensenin (1977) viisi-vaiheinen teoria (*forming-storming-norming-performing-adjourning*) ryhmän kehityksestä soveltuu kehystämään suunnittelijoiden ja asiakkaan muodostaman laajennetun suunnitteluryhmän alkuvaiheita ja kehitystä. Lindströmin ja Kivirannan (1995, 11) mukaan myös monet muut tutkijat ovat käyttäneet samaa tarkoittavaa jaottelua.

suunnittelijoilla ja asiakkaalla on aidosti yhteinen päämäärä, jonka saavuttamisesta molemmat osapuolet hyötyvät. (Ks. Lewicki & Bunker 1996, 119–124.) Myös Koivumäki (2008) on havainnut, että monet organisaatiotutkijoista näkevät juuri toistuvat, pitkäaikaiset vuorovaikutussuhteet merkittävänä luottamuksen ja yhteisöllisyyden lähteinä.

Moni haastatelluista toteaa, että pettymysvaihe tulee suhteeseen vääjäämättä. Sen yli pitäisi vain pystyä luovimaan. Pitkä asiakassuhde yhtäältä vapauttaa turhista klikeistä, toisaalta syö motivaatiota ponnistella luovuuden tiellä. *Mutta sillon (pitkässä asiakassuhteessa) tehdäänkin asioita täysin normien mukaisesti, sillon kaikki on sitä totuttua ja turvallista, parisuhdeseksiä*, kuten eräs haastatelluista tiivistää. Tässä normien mukainen tekeminen tarkoittaa totuttua, yllätyksetöntä mainontaa, jossa ei kyseenalaisteta mainos- eikä asiakkaan toimialan säännönmukaisuuksia. Havainnollistan asiakassuhteen syntyä ja kulkua sekä vuorovaikutuksen muotoja seuraavassa kuviossa.



Kuvio 8. Asiakassuhteen synty ja kehittyminen mainonnan suunnittelijan näkökulmasta.

Edellä kuvattu voi ilmentää ryhmäajattelua kielteisessä merkityksessä: Suunnittelijoiden ja asiakkaan muodostama ryhmä on kiinteä ja sen toiminta yhdenmukaista. Samalla se kuitenkin saattaa sulkea yllätyksellisen ja totutusta poikkeavan ajattelun ulkopuolelleen. Näin ryhmän tiiviit siteet ikään kuin kontrolloivat ryhmän yhdenmukaisuutta ja taustalla häilyy pelko ryhmästä ulossulkemisesta: asiakkuuden menettämisestä. (Ks. Granovetter 1973; vrt. Coleman 1988; Putnam 2000, esim. 320–321.) Luottamusta ja sosiaalista pääomaa tuottavat mekanismit voivat siten vähentää suunnittelijoiden motivaatiota, uhata luovaa suunnittelua ja edelleen taloudellista tuloksellisuutta. (Ks. Ruuskanen 2001, 28–29; Portes & Sensenbrenner 1993, 1332; 1338; myös Koivumäki 114–117.) Luovuusteorioiden näkökulmasta uuden tuottamisen ideaali estyy, koska reflektio asiantuntijakenttään saattaa olla heikko (ks. Csikszentmihalyi 1999).

Mistä puhetaan ja vuorovaikutuksen muodot sitten kertovat? Puheessa suunnittelijat ilmentävät tapaansa nähdä maailmaa: antavat selontekoja (ks. Billig 1987; Potter & Wetherell 1987). Foucault'n mukaan diskurssi tarjoaa ihmisille tietyn



rajallisen (äärellisen) määrän *subjektipositioita* eli subjektin asemia<sup>171</sup> (Foucault 2005, 41). Suunnittelijoiden asemoituminen ei foucault'laisittain ole omaa valintaa. Samalla vallitsevilla diskursseilla luodaan suhteellisen pysyviä positioita. Yksilöillä on kuitenkin mahdollisuus astua niiden ulkopuolelle ja rakentaa uusia positioita (ks. Harré & van Langenhove 1999).

Foucault'laisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena eivät niinkään ole ihmiset (subjektit) tai teon kohteet (objektit). Diskurssit ovat ensisijaisia ja autonomisia, ja subjektit ja objektit siten diskursiivisten käytäntöjen ohjaamaa ”subjektivointia” ja ”objektivointia” (Alhanen 2007, 62). Siten foucault'lainen diskurssianalyysi tutkii inhimillisen tietoisuuden sijasta puhuttua tai tekstimuotoista tietoa. (Foucault 2005.)

”Kielen analyysi esittää aina saman kysymyksen mistä tahansa diskursiivisesti tuotetusta: minkä sääntöjen mukaan lausuma on muodostettu ja minkä sääntöjen mukaan voisi niin muodoin muodostaa muita samankaltaisia lausumia? Diskurssin tapahtumien kuvaus asettaa kokonaan toisen kysymyksen: miksi ilmeni juuri tuo lausuma, eikä sen sijaan mikään muu?” (Foucault 2005, 41.)

Kuschin (1993) Foucault-tulkinnan mukaan eri asemissa olevat subjektit voivat käyttää eri diskursseja, mutta nämä eivät ole subjektien mieltymien värittämiä. Jonkun ilmauksen määrittelemisen lausumaksi ei perustu sanojan ja sanoman suhteen tarkasteluun vaan sanojan diskursiiviseen kannanottoon tietyn ilmaisun subjektipositioistaan. (Kusch 1993, 60; ks. myös Dreyfus & Rabinow 1982; Foucault 2005, 120–123; vrt. Bourdieu 1985, 111–123.)

Tulkintani mukaan suunnittelijan asemoituminen luo roolin. He tulkitsevat ja suuntaavat toimintaansa oman koetun asemansa mukaisesti. Subjektipositio (tai -asema) tuntuu voimakkaammalta käsitteeltä kuin sitä muistuttava sosiologian ja sosiaalipsykologian käsite *rooli*. Kielen kautta muodostuvien subjektipositioiden tuottamalla identifikaatioilla saattaa olla ideologinen tehtävä. Tähän viittaavat sosiaaliset seuraukset, joista tutkijat ovat kirjoittaneet. (Ks. Billig ym. 1988; Potter & Wetherell 1987, 108–110; Suoninen 1999, 27; vrt. Alasuutari 2006, 84; Karvonen 1997, 47–48; Lewicki & Bunker 1996, 122–124.)

Foucault'laisittain suunnittelijoiden valta näkyy puheen retorisella tasolla. Tietynlaisten lausumien tuottaminen on eräs keskeinen taktiikka, jonka avulla suunnittelijat kamppailevat asiantuntijuuden määrittelystä. Käytännön retoriikka korostaa asiakaslähtöisyyttä, joka joissakin tilanteissa näkyy tilatun tekemisenä. Asiakaslähtöisyyttä on kuitenkin myös asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, joka ei tarkoita asiakkaan toiveiden kyseenalaistamatonta, orjallista toteuttamista.

Suunnittelijoiden asemoitumista voi tarkastella myös Bourdieun *intressin* käsitteen avulla. Perustana Bourdieulla on kentäteoria. Kentällä osallisia ovat yksilöt ja näiden välinen vuorovaikutus sekä vallitsevat objektiiviset rakenteet.

---

<sup>171</sup> Määritelmällinen ero position ja aseman välillä lienee tulkinnanvarainen. Kirjoitan asemoitumisesta, koska katson sen pysyvämmäksi kuin positioitumisen. Esimerkiksi Harrén ja van Langenhoven (1999, 14–31) mukaan yksilöiden positiot ovat vahvasti tilannesidonnaisia ja kaikilla vuorovaikutuksen osapuolilla on vaikutusta niihin. Positioiden tutkimuksen perusta on Harold Garfinkelin (1984(1967)) etnometodologiassa, jossa tutkittiin ihmisten tulkintoja vuorovaikutustilanteista ja tulkintojen mukaista toimintaa (ks. esim. Billig ym. 1988, 127–128; Potter 1996, 42–43; Potter & Wetherell 1987, 18–19).

Objektiivisilla rakenteilla on keskeinen merkitys toiminnan muodostumisessa. Nämä puolestaan vaikuttavat vuorovaikutuksen muotoon, edelleen asemaan ja kunkin omiin intresseihin. Tutkimukseni valossa ryhmäjäsentyys ilmenee yhteisinä intresseinä. (Ks. Bourdieu 1985, 78–81.) Palaan tämän alaluvun lopussa vielä Bourdieun ajatteluun. Sitä ennen on tarpeen avata hieman intressi-käsitettä.

Siisiäinen (1992) on jakanut intressikäsitteitä koskevat teoriat kahtia: onko niissä painopiste toimijoiden (objektiivisessa) intressiasemassa vai (subjektiivisessa) intressitiedostuksessa. Toisessa ulottuvuudessa teoriat voi erotella sen mukaan, otetaanko niissä huomioon intressiasema/rakenne ja intressitietoisuus/vuorovaikutus vai ainoastaan toinen niistä. Siisiäisen mukaan intressin käsitteen keskiössä ovat toimija ja toiminnan suunta. Intressit toimivat välittäjinä aseman ja toiminnan välillä. Mainonnan suunnittelijoiden asemoitumisen tarkasteluun sopii symbolisen interaktionismin rakentama näkemys toimijoiden ja (yhteiskunnan) rakenteellisten tekijöiden suhteen vaikutuksesta intresseihin. Siisiäisen mukaan lähestymistapa korostaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen kokemuksen tulkintaa ja merkitystä: yhteisen edun tavoittelua. Vastavuoroinen kommunikaatioprosessi synnyttää samansuuntaisen käsityksen intressiasemasta ja toiminnan päämääristä. Tämä on yhteisen identiteetin kokemuksen taustalla. (Siisiäinen 1992, 33–36.)

Edellä kuvatun *subjektivistisen intressikäsitteen* ohella Siisiäinen tarkastelee strukturalistista *objektivistista intressikäsitettä*, jossa mielenkiintoni suuntautuu Émile Durkheimin nimeen. Durkheimin (1980; 1982) mukaan kollektiivitajunnan luokitukset ja kategoriat ilmenevät yksilöiden yhdenmukaisena toimintana. Koko yhteisön jakama kollektiivitajunta tuottaa yksilön ajatteluun kategorioita, jotka yhdessä normien ja velvoitteiden kanssa ohjaavat yksilöiden toimintaa.

”Kun täytän velvollisuuteni veljenä, aviomiehenä tai kansalaisena, kun toteutan solmimani sopimukset, teen velvollisuuteni, jotka ovat itseni ja tekoni kannalta ulkoisesti lain ja tavan määräämät. Vieläpä, jos ne vastaavat omia tuntemuksiani ja jos koen ne sisäisesti todellisiksi, tällainen todellisuus käy silti objektiivisesta, sillä minä en ole niitä luonut, vaan saanut ne kasvatuksen välityksellä.” (Durkheim 1982, 33.)

Durkheimin näkemys korostaa toimijan ulkopuolelta löytyviä intressejä, joiden ydin paikantuu kollektiivitajunnan rakenteeseen.<sup>172</sup> Siisiäinen ottaa esimerkkinä intressidonnaalisesta toiminnasta sosiaalisen vaihdon ja Maussin (1999) klassisen tutkimuksen arkaaisesta vaihdosta. Maussin mukaan vaihdon perusteina ovat lahjan annon, vastaanottamisen ja vastavuoroisuuden velvollisuudet (esim. Mauss 1999, 41–42; 50–51).

Suunnittelijoiden yhteisenä intressinä on menestystekijän löytäminen asiakkaan liiketoiminnan edistämiseksi. Toimintaan tähtäävä vuorovaikutusprosessi näyttäytyy kuitenkin ehdollisena. Asiakkaan panostus suunnittelutöiden onnistumiseksi on varsin merkityksellinen. Sosiaalisen vaihdon periaatteen mukaisesti asiakas saa sellaista mainontaa kuin ansaitsee. Ammatillisen osaamisen puute, palautteen antamattomuus ja suunnittelijoita aliarvioiva kohtelu koetaan motivaatiota laimentavina tekijöinä. Ne voivat siten olla merkittäviä intressiristiriitojen lähteitä. Pulkkisen (1998, 89) angloamerikkalaisen liberaalifilosofisen tulkinnan mukaan valta määrit-

<sup>172</sup> Ks. myös Durkheim 1980, 60–64; Lukes 1975, 156–157.

tyy kyvyksi estää vapaa liike. Tämän näkemyksen nojalla valta paikantuu asiakkaalle ja se estää suunnittelijoita toimimasta intressinsä mukaan. Foucault’lainen valta ei tässä mielessä poikkea angloamerikkalaisesta määrittelystä: valta hallintana strukturoi toisten mahdollista toiminta-alaa (esim. Foucault 1982, 221).<sup>173</sup>

Yhden näkökulman asemoitumiseen tuo Goffmanin (1974) ajatteluun tukeutuva tulkintakehysten yhteensovittamisen teoria. Se korostaa tapahtumien ja tilanteiden subjektiivisten kokemusten vaikutusta kollektiiviseen toimintaan osallistumisessa. Tilanteet määrittyvät tiettyjen, kulttuurisidonnaisten periaatteiden sekä niihin kehitettyjen subjektiivisten sidosten mukaisesti. Goffmanin ajattelu perustuu symbolisen interaktionismin *tilanteiden määrittelyyn (definition of the situation)* sekä oikeiden *tulkintakehysten valintaan ja yhdistämiseen*. Keskeistä on tilanteen toimijoiden vuorovaikutteisuus sekä *viitteiden ja vihjeiden (clues, cues)* etsiminen tulkinnan tueksi. Kehystämisen avulla on mahdollista jäsentää ja järjestellä todellisuutta koskevaa tietoa. Intressiajatteluun kytkettynä vuorovaikutuksessa tulkitut merkitykset ja niistä kootut järjestelmät ohjaavat yksilöiden toimia ja valintoja. Kehysten yhteensovittamisen prosessissa yksilöllisiä intressejä ja kollektiivisia ideologioita päämääriä nivotaan yhteen. (Goffman 1974, 10–11; 345–347; ks. myös Siisiäinen 1992b, 65–68.)

Tulkintani mukaan prosessin kuvaus osuu mainonnan luovan suunnittelun ja asiakasyhteistyön ytimeen, kun asiakkaan ongelmaan etsitään kiteytystä ja ratkaisua. Analyysini perusteella oikea tilanteen määrittely on ratkaisevaa suunniteltujen töiden ja toimenpiteiden onnistumiselle. Menestystekijän löytämisen taustalla on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen. Viitteet tai vihjeet voivat ilmentyä esimerkiksi asiakkaan mieltymysten huomioimisena. Tilanteen määrittely tarkoittaa myös sitä, että tekijät ja tarpeet kohtaavat. Ei liene tähdellistä valjastaa luovia resursseja hankkeisiin, joissa onnistuminen ratkaistaan muilla kuin hyvillä ideoilla.

Aineistoni perusteella mainonnan suunnittelijat vaikuttavat identifioituneelta joukolta. Haastateltuni puhuvat suunnittelijakollektiivin suulla. Putnamilaisittain tämä tarkoittaa sosiaalisen pääoman sitovaa (*bonding*) ulottuvuutta (ks. Putnam 2000, 22; myös Ruuskanen 2001, 23). Yhteiset arvot ja päämäärät ovat tulkittavissa puheenvuoroista. Mainonnan suunnittelijoiden ryhmään identifioituminen tarkoittaa bourdieulaisittain intressin näkyväksi tekemistä. Asema tuntuu siten tiedostetulta. (Ks. esim. Billig 1976, 322–323; vrt. Hall 1999, 227.) Merkille pantavaa on jännite aseman *valinnan vapauden* ja tulkintani aseman *ottamisen* välillä. Foucault’n valtaanalyysin mukaan valtasuhteet tuottavat subjektin. Siten suunnittelijan näennäinen asiantuntija-asema käytännöllistyy asiakkaan tuotannolliseksi alihankkijaksi vuorovaikutteisessa suunnitteluprosessissa.

Toisaalta subjektiivinen kokeminen mahdollistaa poikkeavat tulkinnat oikeasta asemasta, mihin viittaavat esimerkiksi alihankkija-aseman erilaiset vivahteet. Haastateltuni kavahtavat alihankkija-nimikettä, mutta toteavat samalla, että mainonnan suunnittelijan työ on asiakkaan ulkoistamaa markkinointiviestinnän suunnittelua. Petri Ruuskanen on käsitellyt väitöskirjassaan (2003) talouden verkostomaista organisoitumista ja siihen liittyviä luottamussuhteita Suomessa. Ruuskaen tutkimuksen mukaan vahva luottamus on tyypillistä talouden ytimessä: strategiatyön

---

<sup>173</sup> Pulkkinen on eri mieltä Kuschin (1993) väitteestä, että Foucault’n näkemys vallasta rinnastuisi angloamerikkalaiseen valtakäsitykseen (Pulkkinen 1998, 98–99; ks. myös Alhanen 2007, 121–122).

määrittämässä ydintoiminnoissa. Luottamusta ylläpidetään sekä henkilöiden välisillä suhteilla että erilaisilla sopimuskäytännöillä. Uuden kapitalismin joustavan tuotantomallin mukaisesti liiketoimintaytimen ulkopuoliseksi määritellyt toiminnot organisoidaan yrityksen alihankkija- ja yhteistyöverkostoissa. Verkostoissa ja erityisesti niiden reunoilla keskeinen luottamuksen laji on henkilöiden välinen luottamus, joka on luonteeltaan epävarminta.

Ruuskasen (2003) havaintoihin heijastaen mainonnan suunnittelijoiden asema näyttäytyy kiinnostavana. Olen aiemmin kirjoittanut, että haastatelluillani ei ole aina pääsyä asiakasyrityksen kulmahuoneeseen, ”talouden ytimeen”. Markkinointi ei siten ole näiden yritysten strategisessa keskiössä. Tästä aiheutuu, että markkinointiviestinnän suunnittelu ulkoistettuna palveluna sijoittuu verkoston reunamille. Analyysini toistaa Ruuskasen havaintoa luottamuksesta epävakana henkilöiden välisenä suhteena. Hänen mainitsemansa vahvemman osapuolen ”hyvä tahto” näyttäytyy tutkimuksessani asiakkaan palautteena ja pitkäjänteisenä yhteistyönä. Ruuskasen tutkimuksessa ilmeni, että paperitehtaat tulivat jossain määrin riippuvaisiksi ulkoistetusta erityisosaamisesta: yhteistyökumppaneistaan. Analyysini perusteella vastaava tilanne voisi olla mainonnan suunnittelun ideaali. Tutkimukseni seuraava pääluku on omistettu tulosten pohdinnalle. Palaan luvun 8 johtopäätöksissä vielä Ruuskasen esille nostamaan riippuvuuteen.

## 7. Tutkimustulokset: suunnittelijoiden osuus ja vastuu lopullisessa työssä

Tutkimukseni johdannossa esitin teoreettisena kehyksenä Kurt Lewinin kenttäteorian, jota väritän hyödyntämällä työnjaon, vallan ja sosiaalisen pääoman käsitteitä. Tässä luvussa heijastan aineistoni analyysia teoriakehykseen. Esitän aluksi kokonaiskuvan mainonnan suunnittelijan työn haasteisesta kentästä. Sitten tarkastelen suunnittelijoita ryhmänä systeemissä, jonka jälkeen pohdin syvemmin mainostoimiston työnjakoon liittyviä seikkoja. Lopuksi nivon päätelmiäni yhteen pohtimalla suunnittelijoiden osuutta ja vastuuta lopullisessa suunnittelutyössä. Siinäkin ovat työnjaon kysymykset vahvasti läsnä.

Osuuden ja vastuun pohtimisen taustalla keskeinen ajatus on yhteistyössä eli toimimisessa ryhmän jäsenenä. Osuuden tarkastelu kattaa sekä mainostoimiston sisäisen yhteistyön että vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Tutkimustehtäväni hakee vastuun muotoa, ilmentymää ja paikkaa erityisesti mainostoimisto-organisaation sisällä. Ryhmätoiminnassa on tärkeää erottaa yksilöllinen ja kollektiivinen vastuu. Tähän näkökulman tarjoaa esimerkiksi Tuomelan (2007) käsitteistö. Kirjoittajan mukaan yksilön vastuu on yksilöllistä silloin, kun hän toimii minä-muodossa. Erään haastatellun kuvaus omasta inspiroitumisestaan taustoittaa yksittäisen henkilön vastuuta. Toiselta haastatellulta lainatun puheenvuoron me-muoto ilmentää ryhmän jäsenyyttä ja liittyy kollektiiviseen vastuuseen.

**Mä** en sinänsä kauheesti niinku tee sitä, että **mä** lähtisin tietoisesti katteleen jotain trendejä tai esimerkiks aatteleen, että nyt tää on trendikästä ja nyt **mä** teen näin. Ett sitten esimerkiks, kun jotain uutta visua suunnittelee, niin toisaalta sitten myöskin se, että **mä** niinku selailen just näitä tämmösiä alan kirjoja ja tota, sieltä se suodattuu päähän jonkinnäköseks semmoseks niinku... (1/6B)

Nyt jos **me** mennään tota, tehään iso kampanja, missä **me** kehotetaan ihmisiä soittamaan meille jonkun tarjouksen perässä seuraavan viikon aikana, niin **meidän** on syytä kertoa, että siellä pitäis olla myös sitten se telemarkkinointiorganisaatio aika hiottu vastaanottamaan puheluita tietynkaltaisen spiikin mukaan, vaikei **me** niitä tehtäiskään. Mut **meidän** pitää tietää se, että näin tulee tapahtuun. (19/7D)

Tuomela esittää, että me-muotoisella ryhmällä on tavoitteen kaltainen *etos*, jota sen jäsenillä on velvollisuus omilla teoillaan edistää. Jäsenten velvollisuus muodostaa ryhmän olemuksen ja ryhmällä on tämän perusteella vastuu jäsentensä toiminnasta. (Tuomela 2007, 98–102; 233–235.) Sama teko voidaan tietyin ehdoin kuvata sekä

yksilöllisenä että kollektiivisena. Tämän pääluvun lopun pohdinta antaa viitteitä mahdollisista ehdoista ja teon kuvauksista.

## 7.1 Mainonnan suunnittelijoiden työn haasteinen kenttä

Tässä tutkimukseni tuloksia käsittelevässä alaluvussa kokoan ja avaan syvemmin tunnistamieni luokkien välisiä suhteita. Kurt Lewinin ryhmädynamiikaksi laajenneen kenttäteorian yksi tunnusomaisia käsitteitä Einsteinia mukaillen on ”*keskinäisriippuvuus*”. Analyysini valossa tulkitsemani luokat ovat kentällä vaikuttavia voimia.

Lewinin (1951) kenttäteoriassa esiintyy perushavaintona keskeneräisyys. Tutkimuksessani mainonnan suunnittelijan työn merkitys on siinä, mitä suunnittelija haluaa saada aikaan eli ikään kuin kesken olevassa tehtävässä. Siten kentän jännitteisyys on suunnittelijan työn ja motivaation ehto. Kentällä vaikuttavien voimien tulee olla tasapainossa. Silti näkemys on hieman vastakkainen yleiselle käsitykselle tasapainosta, joka merkitsee tarpeiden tyydyttämistä. Voimajännityksen ja tasapainon hakemisessa on yhtymäkohtia valtaan ja hallintaan. Lewinin mukaan ryhmää täytyy kokonaisuudessaan muuttaa, jos halutaan vaikuttaa yksittäiseen yksilöön. Muutos noudattaa kaavaa sulattaminen, siirtyminen ja vakiinnuttaminen. Yksilö, ryhmä ja laajemmin koko yhteiskunta on mahdollista muuttaa asenteita ”sulattamalla”. Tutkimukseni keskiössä on ennemminkin kentällä vaikuttavien voimien tunnistaminen ja kentän muuttaminen. (Ks. Hatch 1997, 353–354; myös Lewin 1935; 1951.)

Seuraavaksi esitän Lewinin kenttäteoriaa hyödyntäen, mitä ovat ne mainonnan suunnittelijan työtä määräävät seikat, jotka johtavat toimimaan tietyllä tavalla. Samalla esitys on tiivistys koko analyysistä. Se kuvaa käyttäytymisen ja toiminnan mallia tai prosessia. Lewinin pyrkimyksenä oli nähdä käyttäytymisen ilmiötasoa syvemmällä olevat käyttäytymistä määräävät voimat tarkastelemalla yksilön psykologista kenttää. Yksilön elämänkenttä kunakin hetkenä sisältää sekä persoonan että psykologisen ympäristön. Kenttäteorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttavat ihminen ja ympäristö yhdessä. Kenttä on jatkuvassa muutoksessa, koska yksilön ja ympäristön vuorovaikutus muuttuu.

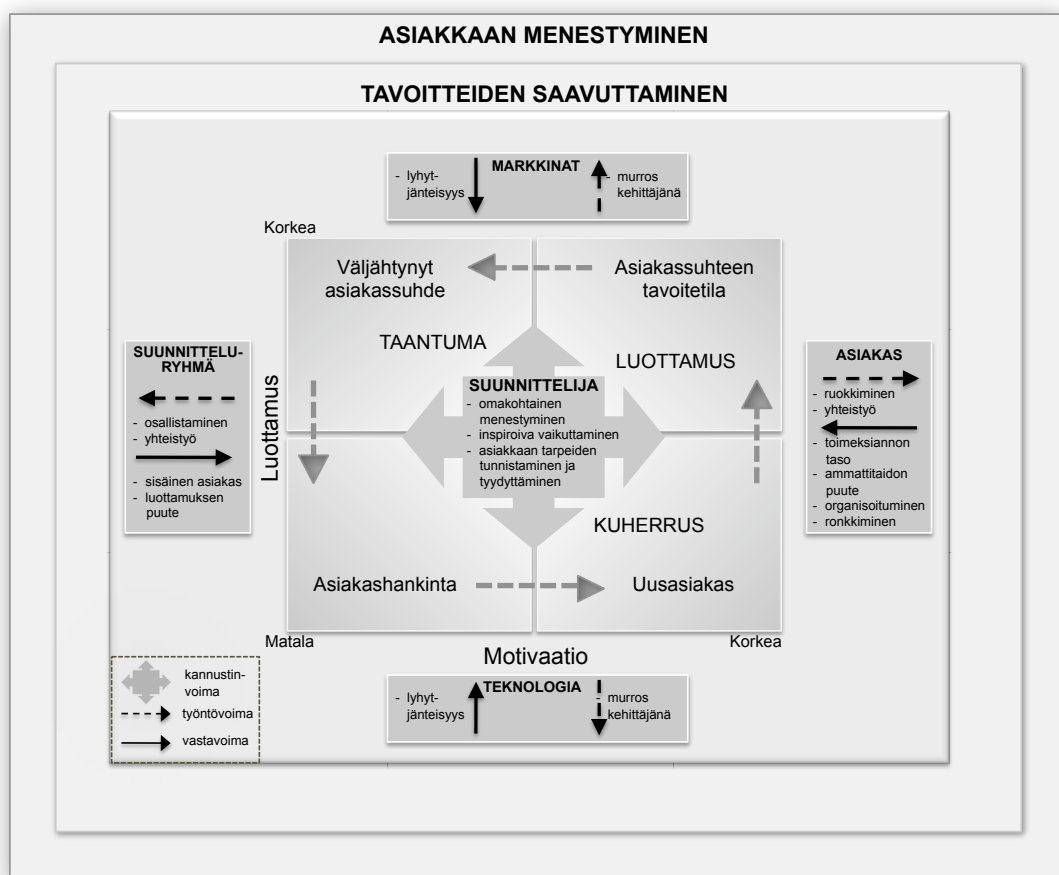
Edellisten lukujen analyysi noudattaa prosessinomaista järjestystä. Mainonnan suunnittelijoiden asema muotoutuu tehtävän ja sen suorittamisessa koettujen haasteiden jatkumona. Tämä heijastuu suunnittelijoiden osuutena lopulliseen suunnittelutyöhön ja edelleen *vastuuseen*. Vastuu käsitteenä viittaa tutkimuksessani mainostoimiston sisäiseen työnjakoon. Se muodostuu lopputulemana myös suunnittelijoiden asemoitumisesta, jota olen analysoinut puhetapojen ja vuorovaikutuksen muotojen avulla luvussa 6. Toisaalta analyysini esittää vastuun lymyilevän asiakassuhteessa. Vuorovaikutuksen syvempi tarkastelu johdatti tunnistamaan tilanteita, joissa vastuulla on erityistä merkitystä.

Kaikissa haastatteluissa oli samankaltainen perusvire. Yhtäältä mainonnan suunnittelijat toivoivat voivansa vaikuttaa asiakkaidensa liiketoimintaan kokonais-

valtaisesti. He myös toivoivat saavansa siitä kaiken olennaisen tiedon. Toisaalta moni haastatelluista esitti, että heidän tulisi keskittyä siihen, minkä he parhaiten osaavat: mainonnan suunnitteluun ja mainoskampanjoihin. Tämä havainto ohjasi tarkastelemaan mainonnan suunnittelun prosessia pitemmälle: pohtimaan tehtävien ja haasteiden välisiä yhteyksiä sekä työnjaon ja luottamuksen merkitystä.

Tämän tutkimuksen metodia voi luonnehtia aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi, jossa on lisämausteena ripaus grounded theorya. Analyysin monipuolistamiseksi on hyödynnetty diskurssianalyysia valikoituun aineiston osaan. Teoreettiset käsitteet tulkintakehyksenä eivät kuitenkaan tee tutkimuksesta teoriasidonnaista. Pyrkimyksenäni on ollut pitää analyysi avoimena mahdollisille herkistäville käsitteille ja malleille. Mattilan (2006) tutkimuksen tapaan aikomuksena ei ole ollut tuottaa grounded theory -menetelmälle ominaista käsitejärjestelmää, vaan pikemminkin mainonnan suunnittelun kentän kokonaiskuva suunnittelijoiden kokema-

mana.<sup>174</sup>



Kuvio 9. Mainonnan suunnittelun kentän kokonaiskuva.

Kuvio esittää tulkintani mainonnan suunnittelijan kentästä. Kentän vuorovaikutteisuus on havaittavissa asiakassuhteen kiertokulussa, jonka ydinasiat olen esitellyt

<sup>174</sup> Tosin Mattila (2006, 188–189) kuvaa tuottaneensa operatiivisena työkaluna toimivan mallin.

alaluvussa 6.3. Systeemiteoreettisena mallina huomio kiinnittyy kentän ”kannustinvoimiin”, joilla voi nähdä suunnittelijan motivaatiota kasvattavan vaikutuksen. Näitä ovat omakohtainen menestyminen, inspiroiva vaikuttaminen sekä asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen. Nämä voimat ovat siis systeemiteorialle olennaisia takaisinkytkentöjä (vrt. Mattila 2006).

Lewinin kenttäteorian sovellus esittää tutkimustehtäväksi mainonnan suunnittelun dynamiikan tarkastelun. Suunnittelijat ovat ydinryhmää, jonka ympäristö muodostuu sekä mainostoimiston sisäisestä työskentelystä että asiakassuhteesta. Lewinin (ks. 1951, 256–260) teorian mukaan ihmisen käyttäytymisen taustalla voi olla useita kenttiä, joissa vaikuttaa kolmentyyppisiä voimia. Tässä tutkimuksessa *työntövoimat* ovat suunnittelutyötä edistäviä tai helpottavia seikkoja. *Vastavoimat* ilmentävät rajoitteita, jotka sisältävät kielteisen latauksen ja kohdistuvat erityisesti luovaan suunnittelutyöhön. *Kannustinvoimat* ovat mainonnan suunnittelijoiden työtä motivoivia tekijöitä.<sup>175</sup> (Ks. Lewin 1951, 238–303.)

Lewin korostaa kentän tilanteisuutta. Tutkimukseni systeemiteoreettisen oletuksen mukaan kentällä vaikuttavien voimien tulee olla keskenään tasapainossa. (Esim. Lewin 1951, 262–269.) Kuviossa suunnittelija suuntautuu työntövoimien kautta kohti tavoiteltua kenttää ympäristön synnyttäessä samanaikaisesti vastavoimia, jotka ilmentävät suunnittelijan kokemia suunnittelutyön haasteita. Ulkoinen työntövoima on talouden, teknologian ja median murroksen edellyttämä kehittyminen. Vastavoimana näyttäytyvät teknologian muutosnopeus sekä lyhytjänteinen ajattelu markkinoilla, mikä näkyy esimerkiksi aikataulujen kiristymisenä. Asiakkaaseen liittyviä vastavoimia ovat asiakkaan toimeksiannon taso, ammattitaidon puute, organisointuminen ja ronkkiminen. Asiakassuhteen työntövoimat ilmenevät erityisesti ruokkimisena ja yhteistyönä. Toimiston sisäisessä työskentelyssä vastavoimia esiintyy suunnittelijoiden ja projektijohtajan vuorovaikutuksessa. Osallistaminen ja tarkoituksenmukainen yhteistyö ovat merkittävimmät työntövoimat. Vuorovaikutteisuus, kokemus ja sen pohjalta muodostunut tulkinta johtavat käyttäytymiseen ja edelleen suunnittelijan asemoitumiseen. Kyse on myös vallan ja hallinnan tulkinnasta, joka ohjaa käytännön suunnittelutyötä. (Vrt. Mattila 2006.)

Kuvion perusteella voi olettaa, että mitä voimakkaampia ovat mainonnan suunnittelijoiden työn työntövoimat sitä varmemmin kannustinvoimien ilmentävät tavoitteet saavutetaan. Koska suunnittelijat toimivat yhdessä projektijohtajan kanssa, työntö- ja vastavoimilla on vaikutusta molempiin suuntiin. Projektijohtaja toimii merkittävänä linkkinä suunnittelijoiden ja asiakkaan välillä. Lewiniä soveltaen projektijohtajan rooli näyttäytyy portinvartioimisena.<sup>176</sup> Projektijohtajalla on vaikutusvaltaa siihen, miten hän kuljettaa viestiä suunnittelijoiden ja asiakkaan välillä. Lewin ei tosin kirjoita portinvartijan vallasta vaan arvoista ja uskomuksista, jotka ohjaavat portinvartijan toimintaa. (Ks. Lewin 1958, 199–200; vrt. Kalliola 1996, 61–62.)

Kokemukset suunnittelutyöhön vaikuttavista voimista ja tilanteen hallinnasta vaikuttavat siis suunnittelijan asemoitumiseen. Lewinin käsitteet ryhmäkeskustelu ja ryhmäpäättös ilmentävät tutkimuksessani suunnittelutyöhön osallistuvien yhteistyötä (vrt. Kalliola 1996, 60–61). Tähän haastateltuni viittaavat, kun puhuvat siitä, että

<sup>175</sup> Vrt. Jussi Halttusen (2004) Lewin-sovellus.

<sup>176</sup> Ks. myös Dougherty 2006, 607; vrt Csikszentmihalyi 1999, 324–327.



asiakastapaamisissa tulisi ostamisen ja myymisen sijaan päätyä yhteiseen ratkaisuun. Harrison (1981, 254–257) on kirjoittanut, että organisaation päätöksistä suuri osa tehdään ryhmäpäätöksenä tiedostamatta tai tietoisesti. Tämä koskee erityisesti päätöksiä, joiden vaihtoehdot tai seuraukset eivät ole tarkasti tunnettuja. Ryhmäpäätöksenteon taustalla voi nähdä toimialojen kehittymisestä kumpuavien päätösongelmien monimutkaistumisen. Esimerkiksi teknisillä aloilla eri osa-alueiden erikoisasiantuntijoista on muodostettu tiimejä tai ohjausryhmiä vastaamaan päätöksenteosta, koska yksi ihminen ei kykene ratkaisemaan monitahoista ongelmaa. (Larson & LaFasto 1989, 15–17.) Tässä mielessä ryhmäpäätös tuntuisi mielekkäältä sovellukselta myös mainonnan suunnittelun kysymyksissä.

Lewin ei suoraan näe mutta ei kiistäkään ryhmäpäätöstä kollektiivisessa ongelmanratkaisussa (ks. Kalliola 1996, 62–63; vrt. Pelz 1958, 212–213; Lewin 1958). Klassinen lewiniläinen ryhmäpäätös tarkoittaa alkuperäisessä muodossaan nimenomaan *yksilön* tavoitteiden ja toiminnan muutosta ryhmänormien säätelemässä tilanteessa (Kalliola 1996, 62; vrt. Lewin 1958, 211). Tutkimukseni kannalta ryhmäpäätös merkitsee mainostoimiston asiakastiimin ja asiakkaan yhteistyötä, jossa jokainen osallistuu päätöksentekoon tuottamalla panoksensa suunnittelutyöhön. Tulkintaani tukevat Cochlin ja Frenchin (1948) kokeet, joissa yhtenä koemuotona käytettiin muutosta, jonka työntekijät olivat itse suunnitelleet. Kokeet muokkasivat myös ryhmäpäätöksen määrittelyä. Osallistumisella havaittiin olevan merkitystä työryhmien tuottavuuteen. (Coch & French 1948; 531–532; Coch & French 1958, 249–250; ks. myös Cartwright & Zander 1953b; Kalliola 1996, 63–64; vrt. Lewin 1951, 188–237.)

Tutkimuksessani ryhmäpäätöksenteon – tai osallistumisen – voi nähdä myös vastuun ottamisena. Useat tutkijat ovat kritisoineet ryhmäpäätöksenteon tulkintoja niiden manipuloivista, valistavista tai demokraattisista ulottuvuuksista. Weickin (1995) näkemys ryhmäpäätöksen sitouttavasta vaikutuksesta tuntuu tämän tulkinnan kannalta mielekkäältä. Arkikäsitteen mukaan sitoutuminen tarkoittaa sitä, että joku kokee jonkun asian tekemisen velvollisuutena. Sitoutumiseen liittyy aloitteellisuus ja vastuun ottaminen seurauksista. Weickin sitoutumisen käsitteeseen sisältyy julkisuusperiaate: osallistujien tulisi olla tietoisia sitoutumisestaan. (Weick 1995, 157–158; 162; 167–168; ks. myös Kalliola 1996, 66–67; vrt. Pelz 1958.) Pohdin vastuunottamista enemmän alaluvussa 7.4.

Ryhmäpäätös sopii kuvaamaan myös asiakasorganisaation päätöksentekoa silloin, kun suunnittelijoiden kokemukset todentavat sitä, ettei asiakkaan puolella ole selkeää päättäjää. Käytävä Gallupit ilmentävät toki varsin demokraattista päätöksentekoa, mutta tutkimukseni valossa tällainen yhteispäätäminen näyttäytyy mainonnan suunnittelijan työn vastavoimana. Asiakas voi toimia portinvartijana erityisesti silloin, kun hän toiminnallaan aiheuttaa tiedonjakamisen epävarmuutta sekä epäselvyyttä ja monitulkintaisuutta. Weick (1995, 27–28; 91) muistuttaakin, että epäselvissä tilanteissa merkityksellistämistä voidaan vauhdittaa arvojen ja mieltymysten selkeällä esilläpidolla.

Kentän osien väliset jännitteet ja voimat osoittavat mainonnan suunnittelun ja erityisesti mainostoimiston sisäisen yhteistyön sekä asiakassuhteen kipukohtia, joita käsittelen seuraavissa alaluvuissa. Sinänsä esitys mutkikkaista vuorovaikutussuh-

teista ja niiden merkityksestä mainonnan suunnitteluun ilmentää seikkoja, jotka ovat sovellettavissa asiantuntijatyöhön laajemmin.

Kuvio osoittaa, että mainonnan suunnittelijoiden asemoituminen ja sen rakentama vastuun paikantuminen ovat vuorovaikutuksen tulosta. Mainostoimistojen työsuoritteita leimaa mittaamisen, arvioimisen ja kyseenalaistamisen kulttuuri. Putnamilaisittain tämän voi nähdä yhteisten tavoitteiden puuttumisena. Kehämäisyys seuraa siitä, että tämä on omiaan estämään sosiaalisen pääoman kasautumista ja edelleen heikentämään vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Vrt. Siisiäinen 2003, 206.) Mainonnan suunnittelijan työ ei suinkaan ole ainaista valtataistelua ja hallintaan mukautumista. Asiakkaan miellyttäminen ei yksiselitteisesti merkitse asiakkaan tahdon sokeaa toteuttamista. Sen sijaan asiakkaan menestymisellä suunnittelijan työn tuloksena voi nähdä suoran riippuvuuden suunnittelijan omakohtaiseen menestymiseen. (Vrt. Etzioni 1975, esim. xv; 3–4; 12–13.)

## 7.2 Suunnittelijat ryhmänä systeemissä

Olen edellisessä aluvussa hahmottanut mainonnan suunnittelun kenttää soveltamalla karkeasti Lewinin kenttäteoriaa. Tässä aluvussa tarkastelen suunnittelijaparin muodostamaa ydinryhmää osana mainostoimisto-organisaatiota sekä suhteessa asiakkaaseen.

Tässä tutkimuksessa on kyse työn yhteisöllisestä ulottuvuudesta. Osa-aineiston diskursiivinen tarkastelu on vahvistanut tulkintaani vahvasta konsensuksesta juuri luovien suunnittelijoiden keskuudessa. Haastateltujen suunnittelijoiden lausumat ilmentävät havaittuja epäkohtia toimiston sisällä, mutta eivät juurikaan suunnittelijoiden välillä. Siten suunnittelijoiden ammatillinen identiteetti on kollektiivinen.<sup>177</sup> Haastattelemani suunnittelijat työskentelevät pareittain. Muuten he eivät työskentele toisten luovien suunnittelijoiden kanssa. Poikkeustapauksena mainittiin ”ajatuslukon” avaamiseen tarkoitetut puolen tunnin istunnot, joita apua kaipaavat kutsuvat koolle tarpeen mukaan.

Haastateltuni tuottavat puheessaan hierarkkisuutta suhteessa asiakkaaseen ja ydinryhmän ulkopuolelle projektijohtajaan tai luovaan johtajaan. Nämä suhteet piirtyvät laajasti konsensuksen ja konfliktin välille painottuen kuitenkin lähemmäksi konfliktia (vrt. Eriksson-Piela 2003, 119). Perinteisen käsityksen mukaan projektijohtaja on mukana suunnittelutyössä asiakasvastuullisena toimijana. Analyysini esittää, että projektijohtajan toimenkuva vaihtelee vaativasta strategisesta suunnittelusta sähköpostien edelleen lähettämiseen. Yhteistyön kannalta keskeistä on haastattelemani suunnittelijoiden toteamus, että projektijohtajan toimenkuva muotoutuu henkilön omien kykyjen mukaan. Työni mainostoimistossa on omiaan vahvistamaan tulkintaani: vastuuta saa, jos on valmis ottamaan. Ryhmätoiminnan lähtökijänä projektijohtajan kyvyillä on vaikutusta siis ryhmässä syntyviin ilmiöihin ja edelleen työn tuloksiin.

---

<sup>177</sup> Suunnittelijoiden kollektiivinen identiteetti näyttäytyy Goffmanin (esim. 1974, 27–28) kehysajatteluun nojaten uskomusjärjestelmänä, eräänlaisena kehysten kehyksenä (*framework of frameworks*).

Systeemitoreettisen näkemyksen johtajuudesta katsotaan perustuvan kolmeen tasoon: organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasoon. Ylimmän tason johtajuus edellyttää koko systeemin ymmärtämistä. Organisaatiotason johtaminen käsittää voimavarojen muuntamisen suorituksiksi eli tässä tapauksessa valmiiksi mainossuoritteiksi. Johtajan tehtävä on varmistaa organisaation tehokkuus ja tuottavuus yhdistämällä organisaation toiminta sen ulkopuolisiin yhteyksiin. Näin toiminta on tarkoituksenmukaista sekä työntekijöiden että asiakkaiden kannalta. Mainostoimisto-organisaatioissa tämä tarkoittaa lähinnä ihmistyövoiman ja puitteiden valjastamista asiakkaiden tarpeisiin. Siten muotoutuva organisaation rakenne ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan lopputulokseen. (Ks. Katz & Kahn 1978: 542, 546–548.)

Ryhmätasolla johtajan tulee huomioida ryhmän työnjako, henkilösuhteet ja normit. Keskitason johtajalla on kaksoisrooli esimiehenä ja alaisena. Johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä on yhdistää sekä ylemmän että alemman tason näkemykset ja vaatimukset koko organisaation hyödyn näkökulmasta. Yksilö- eli alatasolla johtaminen on kokonaisuuden johtamista. Keskeinen tehtävä on motivointi. Tämä edellyttää yksilöllisten tietojen ja taitojen huomioimista. (Katz & Kahn 1978: 557–558, 569–570; vrt. Dunkerley 1975, 163–168.) Suomalaiset mainostoimistot ovat kooltaan melko pieniä. Tähän tutkimukseen haastatellut mainonnan suunnittelijat työskentelevät mainostoimistoissa, joissa henkilöstöä on reilusta paristakymmenestä yli sataan. Keskipokoiset mainostoimistot työllistävät 25–40 henkilöä, joista luovien suunnittelijoiden osuus on noin 30 prosenttia. Mainostoimistoissa organisaatio-, ryhmä- ja yksilötason johtajuuden paikantuminen toimitusjohtajalle tuntuisi siten luontevimmalta.

Systeemiajattelun panos-tuotos-idean mukaan projektijohtajan tehtävä näyttäytyy kuitenkin merkittävänä. Voisi ajatella, että ammattinimikkeekin tukema johtajuus langettaisi oikeuden – ja velvollisuuden – ohjata suunnittelua tarpeen mukaan ja muistuttaa suunnittelutyön raameista, jos ne uhkaavat ideamyrskyssä unohtua. Luovat suunnittelijat olisivat siten Bourdieun hengessä projektijohtajan resursseja, jotka saisi valjastettua vastaamaan asiakkaan tarpeisiin (ks. Bourdieu 1986, 249; vrt. Coleman 1988, 98).

Analyysini esittää, että suunnitteluryhmän – suunnittelijaparin ja projektijohtajan – johtajuus on tilanteista. Johtajuus ei paikannu tilanteissa tai projekteissa yhdelle tietylle osapuolelle. Usein se näyttäytyy epämääräisenä ryhmän jäsenillekin. Ryhmä sinällään täyttää sosiologisesti asetetut ehdot ryhmän kiinteystestä ja tavoitteellisuudesta. Pääsääntöisesti yhteistyö toimii suunnittelijaparin välillä riippumatta siitä, työskentelevätkö he yhdessä kiinteästi vai asiakaskohtaisesti. Suunnittelijan tehtävät ovat analyysini tuloksena tiivistettävissä varsin tavoitteellisiksi ja kunnianhimoisiksi. Ne kulkevat itseinspiroinnista asiakkaan ymmärtämiseen ja huipentuvat sekä asiakkaan että omakohtaiseen menestymiseen.

Haastattelupuheen perusteella suunnittelijaparille ei ole nimettyä esimiestä, jollei sellaiseksi lasketa mainostoimiston toimitusjohtajaa. Projektijohtajat vastaavat pääsääntöisesti asioiden johtamisesta – manageerauksesta – saaden luvatut työt asiakkaalle aikataulun ja ennalta arvioitujen kustannusten mukaisesti. Olen tässä tutkimuksessa kirjoittanut, että mainostoimistoissa on perinteisesti ollut kädenväntöä luovien suunnittelijoiden ja projektijohtajan välillä. Ryhmätasolla kyse on siten epävirallisen johtajuuden paikantumisesta, eräänlaisesta (yli)vallasta ja yliver-

taisuudesta suhteessa toisiin. Vähämäen (2009, 126) näkemys tiimin projektipäällikön kantamasta henkilökohtaisesta vastuusta on analyysini kannalta relevantti, sillä mainostoimistoissa ei ole isojen asiakasyritysten väliporrasta: keskijohtoa.

Tarkastelen vielä rooleja ryhmässä ennen kuin palaan johtajuuden pohtimiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus edellyttää kykyä asettua toisen rooliin ja oman toiminnan näkemistä muiden ihmisten kannalta (esim. Mead 1950, 360–362; 364–367; myös Goffman 1971; 1982). Sosiaalipsykologiassa roolin luonne on sosiaalinen ja se liittyy siten työnjakoon. Selkeät tehtävät ja toimenkuvat tuovat (työ)elämään tarkoituksenmukaisuutta ja vahvistavat ammatti-identiteettiä (esim. Turunen 1990, 63; myös Tuomiranta 2002, 39). Mainonnan suunnittelijan roolin ymmärtäminen suunnitteluprosessissa on tutkimukseni keskiössä, sillä aineistoni perusteella juuri erilaisuus tuottaa ryhmän toimintaan tehokkuutta. Lewinin (1951) kenttäteoria johdattaa tarkastelemaan jännitteitä, joita syntyy ihmisten pyrkiessä täyttämään toiveensa ja roolinsa. Katz ja Kahn (1978) ovat systeemiteoriassaan keskittyneet juuri rooleihin, joista organisaatiosysteemi muodostuu. Kirjoittajien mukaan organisaatiot sosiaalisina järjestelminä ohjaavat ihmisten käyttäytymistä normien, arvojen ja roolien kautta.<sup>178</sup>

Tulkintani mukaan ”roolin ottamisen” jälkeen alkaa toiminta: käytännön teot. Bourdieu kutsuisi tilannetta ehkä strategiseksi orientoitumiseksi, jossa taustalla ovat yksilön sosiaalinen ura ja habituksen dispositiot (Bourdieu & Wacquant 1995, 126–127; vrt. Castells 1997, 7–8). Mainostoimistoissa suunnittelijaparit tai suunnittelu-ryhmät työskentelevät yhdessä joko vakituisesti tai asiakaskohtaisesti. Kulloisenkin ryhmän valinta on luovan johtajan, projektijohtajan tai toimitusjohtajan vastuulla. Pienissä työyhteisöissä, kuten useimmissa tutkimukseeni valikoituneissa mainostoimistoissa, ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ovat ryhmänmuodostajan tiedossa. Roolit ovat siten osittain annettuja ja ryhmänmuodostaminen tietynlaisten piirteiden yhteensovittamista. Tuttuus asettaa hyvät edellytykset myös luottamukselle. Roolit ovat voimakkaasti sosiaalistuneita, vuorosanat opittuja ja arvattavia. Sisäisessä työskentelyssä suunnittelijoiden voi tulkita keskittyneen ylläpitämään rooliin kuuluvaa vaikutelmaa, jolloin roolien takaa ei paljastu yksilön ”todellista minää”. (Ks. Goffman 1974, 269–271; vrt. Katz & Kahn 1978, 217–219.)

Olen tähän mennessä pohtinut suunnittelijaparia osana mainostoimistoorganisaatiota. Laajennan nyt tarkasteluani toimiston ulkopuolelle, osaksi suunnittelun ”kokonaissysteemiä”. Näkemykseni mukaan siihen kuuluu mainostava asiakasyritys eli mainostoimiston asiakas. Tärkeimpänä systeemissä on erityisesti se henkilö tai ne henkilöt, joiden kanssa mainonnan suunnittelijat tai mainostoimiston yhteyshenkilöt ovat tekemisissä suunnittelutyön puitteissa. Käytännössä systeemiin kuuluu asiakkaan puolelta markkinointipäällikkö tai -johtaja.

Festingerin (1957) Lewinin (1951) kenttäteorian pohjalta kehittämän *kognitiivisen dissonanssin* löyhä soveltaminen tarjoaa mielenkiintoisen lisän suunnittelijoiden roolin ymmärtämiseen asiakassuhteessa. Huolimatta tuttuudesta ja ryhmän

---

<sup>178</sup> Katz ja Kahn (1978) kehittivät rooliepisodimallin kuvaamaan työroolien omaksumista erityisesti monimutkaisissa organisaatioissa. Kirjoittajien mukaan roolin omaksumiseen vaikuttavat niihin kohdistuvat ristiriitaiset odotukset, yksilö- ja organisaatiotason ominaisuudet sekä vuorovaikutustilanteet. (Katz & Kahn 1978, 187–199.) Mirja Tuomiranta (2002) on hyödyntänyt rooliepisodimallia lääketieteen väitöskirjassaan, jossa hän käsittelee lääkärijohtajien roolijännitteitä ja toimintaympäristön ristiriitoja.

jäsenten henkilökohtaisten ominaisuuksien tuntemisesta, sosiaalinen todellisuus sisältää väistämättä vastakkaisia arvoja, rooliodotuksia ja normeja. Festingerin teorian mukaan ihmiset pyrkivät jäsentämään todellisuutta muuttamalla asenteitaan, tulkintojaan ja edelleen käyttäytymistään suhteessa ristiriitojen lähteeseen. (Ks. Tuomiranta 2002, 41.) Analyysini perusteella ”ideakoulukunnan” kunnianhimoisten suunnittelijoiden ja ”strategiakoulukunnan” ekstroverttien projektijohtajien välille syntyy yhteistyössä ristiriitaisuuksia, jotka konkretisoituvat suhteessa asiakkaaseen (ks. Myers 1995, 53–55). Goffmaniin (1971, 34–35) nojaten ristiriidassa ovat myös ”henkilökohtaiset julkisivut”<sup>179</sup>.

Haastattelupuheen perusteella useimmissa kärkikymmenikön mainostoimistoissa projektijohtajat eivät ole suunnitteluryhmän täysivaltaisia jäseniä, kun asiakkaan ongelmaan lähdetään ideoimaan lähestymiskulmaa. Toisaalta suunnittelijoillakaan ei aina ole mahdollisuutta vaikuttaa lähestymiskulman valintaan. Joskus projektijohtaja kiteyttää asiakkaan toimeksiannon, tekee ”salkkuosastoinen” strategiatyön ja ottaa suunnittelijat mukaan vasta koristelemaan omaa ideaansa. Kärjistäen toimiston sisällä näyttäisi esiintyvän ikään kuin kaksi tieto- tai uskomusjärjestelmää, joiden rooli vaihtelee kontekstin mukaan. Sekä suunnittelijat että projektijohtajat ovat asiantuntijoita ja saattavat siten omata toistensa kanssa kamppailevaa asiantuntijavaltaa: ammatillisen diskurssin.<sup>180</sup> (Vrt. Foucault 1982; 2005.)

Foucault’n mikrovallan kehyksessä sekä suunnittelijoiden että projektijohtajan voi nähdä tuottavan erilaisia diskurssin säätelemisen tai rajoittamisen mekanismeja. Kyse on tiedon ja diskurssien poissulkemisen suhteesta, ikään kuin alistetusta tiedosta. Kuschin (1993) tulkitsemina foucault’laisina mekanismeina suunnitteluryhmän sisällä tuotetaan *ulkoisina sääntöinä (rules of exclusion)* osallistumisen säätelyä: kuka osallistuu suunnittelutyöhön, kenen näkemykset huomioidaan? Entä kuka tapaa asiakasta tai hoitaa yhteyksiä? Tällainen poissulkeminen on tilanteista ja sitä harjoittavat sekä suunnittelijat että projektijohtajat. *Sisäiset säännöt (internal rules)* koskettavat sopivia lausumia ja niiden esittämisen tapaa. Myös tällaisia sääntöjä uusinnetaan suunnitteluryhmässä puolin ja toisin. Analyysini ilmentää, että suunnittelijat kokevat projektijohtajan intressit itselleen vastakkaisina. He kaipaavat projektijohtajaa puolustamaan suunnittelutyötä asiakkaan edessä. Ulkoiset ja sisäiset säännöt kohtaavat toimeksiannon kiteyttämisessä: kuka tehtävän kohdentaa ja millaisen suunnan tehtävä antaa ideoinnille? Kolmansina sääntöinä Kusch tarkastelee *sisäänpääsyt ehtoja*, esimerkiksi oikeutta tai mahdollisuutta puhua. Tällaiset mekanismit näyttäytyvät erityisesti suunnittelijoiden ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Ovatko suunnittelijat tilatun tekijöitä vai asiantuntijoita, joiden näkemyksellisyyttä arvostetaan? (Ks. Kusch 1993, 129–131; myös Foucault 2005, 216–230.)<sup>181</sup>

<sup>179</sup> Goffman jakaa henkilökohtaisen julkisivun ärsykkeet ”ulkonäköön” ja ”esiintymistapaan”. Viittaa tässä erityisesti esiintymistapaan, joka ilmentää ärsykeitä, jotka viestivät muille yksilön aikeista vuorovaikutustilanteessa. Analyysiini peilaten tällainen saattaisi olla esimerkiksi projektijohtajan kevyehkö panos suunnitteluprosessiin. Tämä viestisi projektijohtajan vähäisestä kiinnostuksesta suunnittelutyön myymiseen tai puolustamiseen. (Emt.)

<sup>180</sup> Susan Eriksson-Piela (2003) on tutkinut väitöskirjassaan esimerkiksi lääketieteellisten ja hoitotieteellisten tietojärjestelmien jännitteitä. Ymmärrän ammatillisten diskurssien merkitsevän erilaisia mahdollisuuksia, jotka ovat osittain toisensa poissulkevia.

<sup>181</sup> On huomioitava, että Kusch ja Foucault käsittelevät erityisesti käytäntöjä, joissa on tavoitteena tuottaa tietoa jostakin tietystä aihepiiristä. Mainosalalla tämä voisi koskettaa esimerkiksi kuluttajien luokittelua sosioekonomisten tai muiden faktojen pohjalta (ks. esim. Puustinen 2008).

Ristiriitatilanne aiheutuu myös vastakkaisista odotuksista, joita mainonnan suunnittelijaan kohdistetaan (ks. Katz & Kahn 1978, 626–628). Festingerin teoriaa soveltaen selviytymiskeinona näyttäytyy asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen suhteessa ristiriitojen lähteeseen ja ympäristöön (esim. Festinger 1957, 46–47). Tulkintani mukaan käyttäytyminen ilmenee hallinnan tuottamana voimattomuutena, sopeutumisenä ja mukautumisena. Merton (1968) nimittää odotusten yhteensopiavuuden ongelmaa ristipaineeksi. Hän näkee avaimeksi joko roolin vaihtamisen tai tilanteesta vetäytymisen. Jos yksilö siis kokee rooli-odotukset epäoikeudenmukaisina tai ristiriitaisina – tai jos ne sotivat hänen arvojaan tai etiikkaa vastaan – yksilö tekee kompromissin tai vetäytyy.<sup>182</sup> (Esim. Merton 1968, 170–171; 242–243; 423–424; vrt. Berger & Luckmann 1994, 85–89.)

Rohkenen väittää, että asiakkaat ovat suhteellisen tietämättömiä mainostoimiston sisäisistä jännitteistä ja havaitsemastani ”ristipaineiden aallokosta” (Yliskylä 2004). Väitettä tosin kyseenalaistaa aineistossani usein esiintyvä ilmaus, että projektijohtaja on asiakkaan mielestä mainostoimiston tärkein yksittäinen henkilö. Analyysini esittää tämän johtuvan siitä, että käytännön työssä projektijohtaja on eniten asiakkaan kanssa huolehtiessaan arkisesta yhteydenpidosta. Toisaalta näkemys saattaa johtua siitä, että asiakkaat kuvittelevat projektijohtajan suunnittelevan mainokset tai ainakin vastaavan suunnitteluprosessista ja siten asiakkaan projekteista. Olen valinnut tutkimukseni näkökulmaksi mainonnan suunnittelijoiden kokemukset enkä tässä tutkimuksessa tarkastele asiakkaiden ajatuksia tai mielipiteitä.

Johtaminen on eroteltu asiajohtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Asiajohtajan tehtäväksi on katsottu asetettujen päämäärien saavuttaminen. Henkilöjohtajan oletetaan huolehtivan tyytyväisyydestä ja kiinteyden lisäämisestä.<sup>183</sup> (Allardt & Littunen 1972, 58–60.) Kotterin (1999, 10–12) määritelmä vahvistaa projektijohtajan tehtävää asiajohtajana. Asiajohtaja kontrolloi monimutkaisuutta. Hän suunnittelee ja kohdentaa voimavaroja sekä organisoii. Työni kannalta merkille pantavaa on painotus, että asiajohtaja arvioi ja ratkaisee ongelmia.

Voisi kysyä, mitä merkitystä epähierarkkisen mainostoimiston suunnitteluryhmän johtajuudella on, jos asiat tulevat tehdyksi, asiakas on suhteellisen tyytyväinen ja kullakin osapuolella on liiketoimintaa? Ei sinällään mitään. Tutkimustehtäväni kannalta määrittely on kuitenkin tarpeen. Projektijohtaja raamittaa suunnittelutyön. Luovat ”resurssit” ideoivat ja suunnittelevat sisällön. Projektijohtaja korjaa mahdolliset kirjoitusvirheet, oikoo lapsukset ja kasaa esityksen. Yhteistyö toimiston sisällä on normatiivista, harmonista ja tuloksellista. Vai onko?

Valtasuhteet ilmenevät kielenkäytössä erilaisina erotteluina ”meihin” ja ”heihin”. ”Me” ovat mainonnan ammattilaisia, mainonnan suunnittelijoita. ”He” ovat asiakkaita, joita suunnittelijat haluaisivat töillään ja tekemisillään miellyttää. Useimmissa tilanteissa ”heitä” ovat myös projektijohtajat. Mainonnan suunnittelija rakentaa ammatti-identiteettiään sosiaalisten suhteiden – tässä tapauksessa asiakkuuksien – kautta. Ammatti-identiteetti on kollektiivinen.<sup>184</sup> (Vrt. Ilmonen & Jokinen 2002, 99.) Asiakkuuden ominaisuudet tuotetaan eräänlaisena normina tai sosiaalisena tosiasiana, joka ei salli voimakasta vaikuttamista. Toisin sanoen vaikuttaminen on

<sup>182</sup> Vrt. Tuomiranta 2002, 41.

<sup>183</sup> Ks. myös Tuomiranta 2002, 60.

<sup>184</sup> Vrt. Tajfelin ja Turnerin (1979) sosiaalisen identiteetin teoria.

ehdollista, koska asiakas sanoo viimeisen sanan. Hieman kärjistäen foucault’lainen mikrovallan teknologia asettaa toimijat tarkkailun ja valvonnan alle (ks. Foucault 1982; vrt. Alhanen 2007). Tämä toteutetaan kulloistenkin tilanteiden ja käytäntöjen hyväksymillä palkkioilla sekä rangaistuksilla (ks. Husa 1999, 68–69).

### 7.3 Suunnittelun työnjaosta – kuka suunnittelee mainokset?

Olen havainnollistanut mainonnan suunnittelijan osuutta suunnittelutyöhön tiimalasin metaforalla. Lähtökohtaisesti asiakkaalla on jokin tarve, jonka hän antaa tehtäväksi mainostoimiston suunnitteluryhmälle. Tämä voi olla todellinen määritely ongelma tai tilaus tyyliin ”tarttis tehdä jotain”. Olen tarkastellut myös suunnittelijan vapautta vaikuttaa suunnittelutyön sisältöön. Tulkintani mukaan ennen asiakkaan toimeksiantoa kaikki on täysin vapaata ja mikä tahansa on mahdollista. Analyysini osoittaa, että toimeksianto määrää siis suunnittelutyön suunnan. Silti toimeksiantoa on usein tarpeen venyttää tai kuoruttaa matkan varrella. Olen esittänyt toimeksannon kiteyttämisen mainostoimiston tehtävänä. Haastattelupuheen perusteella se näyttää useimmiten erityisesti projektijohtajan tehtävänä, sillä projektijohtajan panosta kaivataan juuri toimeksiannon selkiyttämiseen.

Otan ensimmäisenä tarkasteluun työnjaon mainostoimiston sisällä. Olen aluvussa 6.2 kirjoittanut vuorovaikutuksen muodoista. Olen esittänyt, että ideaalitulanteessa projektijohtaja on suunnitteluryhmän kolmas, tasavertainen jäsen. Eriytyneen, selkeän työnjaon seurauksena suunnitteluryhmän yhteistyö on mutkatonta ja tehokasta. Kukin ryhmän jäsenistä vastaa siitä, minkä parhaiten osaa. Ideointi on suunnittelijaparin vastuulla, mutta ideoita otetaan vastaan muiltakin. Projektijohtaja myy idean ja puolustaa suunnittelutyötä asiakkaan edessä. Tämän voi nähdä synnyttävän luottamusta ja helpottavan yhteistoimintaa jatkossa. Durkheimilaisittain mainonnan suunnittelija on itsenäinen, mutta samalla riippuvainen ryhmän jäsenyydestä ja yhteistyöstä. Solidaarisuus on parhaimmillaan voimakasta ja erilaisuus näyttää voimavarana. (Durkheim 1990, 127–128; ks. myös Allardt 1983, 74–77.)

Edellä esitetty kuvaa siis ideaalitulannetta. Varovaisesti arvioiden totuus on toinen. Itse asiassa tilanne alkoi näyttää mielenkiintoisena, kun havaitsin, että toimiston sisällä on sellaisia jännitteitä, joita arkikokemukseni ja aikaisemman tutkimukseni aineisto ehdottivat. Analyysini ilmentää, että projektijohtajan asema suunnittelijoiden ja asiakkaan rajapinnassa on merkityksellinen. Kyse on yhtäältä tiedonvälityksestä. Asiakkaan toiveiden ja kommenttien tulisi välittyä sensuroimattomina suunnittelijoille. Toisaalta suunnittelijoiden ideoiden – luovan panoksen – pitäisi siirtyä asiakkaalle esiteltäviin suunnittelutöihin ilman ”vesittymistä”: projektijohtajan autoritaarista puuttumista. Tulkintani mukaan haastatelluillani on melko vähän suoraa yhteydenpitoa asiakkaaseen. Viestit kulkevat projektijohtajan kautta. (Ks. Lewin 1958, 197–200.) Analyysini perusteella suunnitteluryhmän johtamistyylit mukailevat Whiten ja Lippittin (1960, 8–12) kolmijakoa. Haastattelupuheesta tulkittuina ne riippuvat eniten projektijohtajien persoonallisuuspiirteistä.

Koko asetelma liittyy vahvasti luottamukseen tai sen puutteeseen. Tämä voi nähdä vaikuttavan merkittävällä tavalla ryhmän työskentelyn tuloksiin.

Entä mikä on asiakkaan osuus suunnitteluprosessissa? Analyysini esittää erilaisia asiantuntija-asemia. Asiakasyrityksen markkinoinnista vastaava *asiakashenkilö* on keskeisessä roolissa *ostamisen* asiantuntijana. Mainonnan ostaminen määrittyy taitolajiksi, joten mainonnan taso – tässä tapauksessa siis lopullisen suunnittelutyön taso – on samalla tasolla asiakkaan osaamisen kanssa. Selkeillä toimeksiannoilla on korostunut vaikutus suunnittelutyön onnistumiseen ja ennen kaikkea asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tosin aina eivät tavoitteetkaan ole kovin selkeitä.

Suunnittelutyön asiantuntijuus – ja siten suunnittelijan ammatti-identiteetti – näyttäytyy alisteisena sekä projektijohtajan että asiakkaan hyväksynnälle. Analyysini esittää hyvän asiakkaan *hyvänä ostajana*, joka omalla osaamisellaan tuo suunnittelutyöhön lisäarvoa. Mainostoimiston suunnitteluryhmän ja asiakkaan välisessä yhteistyössä asiakkaan rooli on olla oman liiketoimintansa asiantuntija ja välittää eteenpäin suunnittelutyössä tarvittavaa tietoa. Arkikokemukseni mukaan tämä korostuu erityisesti kovan teollisuuden kohdalla, missä yleistieto on rajallista. Analyysissäni huomio kiinnittyy selkeästi asiakashenkilön ammattitaitoon: ammattiosaamiseen sekä hänen asemaansa omassa yrityksessään.<sup>185</sup>

Mainonnan suunnittelijan työtä ohjaavat henkilökohtaiset arvot ja mieltymykset sekä erityisesti sisäinen intuitio. Suunnittelu perustuu todellisiin asioihin ja sitä ohjaavat perusarvot. Sinänsä yllättävää ei ole se, että myös asiakkaan osaaminen värityy samoilla seikoilla, painottuen kuitenkin henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Asiakas kokee suunnitellun mainoksen edustavan häntä *henkilönä* ja siksi mieltymysten huomioiminen suunnittelutyössä korostuu. Durkheimia mukaillen asiakkaan mieltymykset näyttäytyvät sosiaalisina tosiasioina, joiden vaikutusta suunnittelutyöhön ei voi kiistää (ks. Durkheim 1982; 1990).

Asiakkaan osuuden pohtiminen saa mielenkiintoisen käänteen, kun analyysini osoittaa asiakashenkilön hierarkkisen ja sosiaalisen aseman. Mainostoimistojen kanssa asioivat ovat harvemmin niitä, joilla on todellista päätäntävaltaa. He ovat ”välitason managereita” tai vasta koulusta valmistuneita ja kokemattomia. Haastatellut kuvaavatkin tällaisia asiakkaita varsin voimakkain ilmauksin. Mainonnan ostaminen määrittyy yhä vahvemmin asiakasyrityksen strategian ja johtajuuden asiana: mikä on markkinoinnin asema ja millaiset henkilöt ovat markkinoinnin vetovastuussa. Tärkeimpänä kysymyksenä nousee kuitenkin, mikä on heidän todellinen valtansa.

Päätöksenteon areenat näyttäytyvät moninaisina. Käytävägallupeissa ideat ovat vapaata riistaa ja jokaisen kommentoitavissa. Suunnittelutyön hyväksyttäminen omalla esimiehellä edellyttää erityisiä valmiuksia luodata ratkaisun perusteluita, jollei mainostoimisto ole valmistellut omaa esitystä tätä ”sisäistä esittelyä” varten. Analyysini perusteella eräänlainen tuplatyö on lisääntynyt, koska päätöksentekijä ei istu samassa neuvottelupöydässä suunnittelijoiden kanssa. Haittana näyttäytyy suoran vuorovaikutuksen puute. Mainonnan suunnittelijoiden tulisi arvata asiakashenkilön esimiehen heräävät kysymykset ja liittää ne mukaan perusteluihin. Toisaalta näennäisen päättäjän on helppoa jälkeenpäin kumota neuvottelupöydässä

---

<sup>185</sup> Vrt. Baumanin (1996, 143–147) ajatuksiin asiantuntijuudesta ja ammattitaidosta.



esittämänsä hyväksyntä sillä, ettei todellinen päättäjä ole pitänyt ehdotetusta ideasta. Tästäkin analyysini antaa viitteitä. Analyysini päätelmänä ehdotan, että asiakasryitysten markkinoinnin johtajuus on samalla tavalla tilanteista kuin mainostoimistojen suunnitteluryhmissä. Sosiaalisen pääoman kannalta asetelma on erikoinen ja varsin puutteellinen: yhteistyöltä puuttuu tämä sosiaalinen voiteluaine, koska todelliset asiantuntijat ovat toistensa kanssa tekemisissä ainoastaan välillisesti (vrt. Putnam 2000). Tämän voi nähdä heikentävän suunnitteluryhmän ja asiakashenkilön välistä luottamusta. Väistämättä sillä on vaikutusta myös suunnitteluryhmän motivaatioon ja työn tuloksellisuuteen.

Analyysini esittää, että mainonnan suunnittelijat ehdottavat suunnittelutyön reflektioimista kohderyhmän, kuluttajien, parissa. Näin todellinen hyväksyntä näyttäytyisi juuri tavoitteiden saavuttamisena: kohderyhmän kiinnostuksen herättämisenä ja esimerkiksi myynnin vauhdittumisena. Asetelma on sinänsä mielenkiintoinen, koska suunnittelutöiden testaamista ennen asiakkaan hyväksyntää vieroksutaan.

Palaan vielä toimiston sisäisen työnjaon tarkasteluun. Projektijohtajan lisäksi luova johtaja saattaa olla se, joka tekee kiteytetyn toimeksiannon suunnittelijoille ja puuttuu siihen, mitkä ideat ovat kelvollisia jatkojalostukseen (vrt. Simon 1976, 99–100). Sisäisen jännitteen ilmentymänä suunnittelijat ja luova johtaja venkoilevat vastakkaisiin suuntiin. Luova johtaja päättää, mitä asiakkaalle esitetään. Näissä harvoissa tapauksissa hän toimii mainostoimiston suunnitteluryhmän ja asiakkaan rajapinnassa. Pattitilanteessa hän voi valjastaa suunnittelutyöhön myös uusia tekijöitä. Hän on ikään kuin orkesterin johtaja, jonka teokseen ei muilla ole sanomista. Kritiikkiä esitetään, mutta sillä ei ole selkeästi havaittavaa vaikutusta. Analyysissäni erään toimiston luova johtaja piirtyy todelliseksi päättäjäksi valitessaan, mitä suunnittelutyössä tulee olla. Vastakkaisen näkemyksen mukaan ilman luovaa johtajaa asiakas päättää, millainen lopullinen suunnittelutyö on.

Edellä esitetty tulkinta on esimerkki yksittäisestä toimintatavasta. Mainonnan suunnittelijoiden roolit vaihtelevat mainostoimistojen ja suunnitteluryhmien välillä. Esimerkiksi kirjoittavan suunnittelijan toimenkuva on yksiselitteinen mitä tulee tekstien tuottamiseen. Varsinaiseen asemoitumiseen ryhmän sisällä vaikuttaa eittämättä useampi seikka. Analyysini osoittaa, että tällaisia seikkoja ovat mainostoimiston koko, työkuultuuri ja johtajuus. Yksilötasolla merkittävimpinä näyttäytyvät suunnittelijan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tutkimukseni ja arkikokemukseni perusteella suunnitteluryhmien järjestäytyminen perustuu usein persoonatekijöihin. Tuskin on mielekästä laittaa suunnittelijapariksi kahta hiljaista ja vetäytyvää tai tällaisen ryhmän projektijohtajaksi suhteellisen kokemattonta. Analyysini osoittaa, että suunnittelutyön läpimenoissa keskeistä on vakuuttelu: ammattitaitoinen asiantuntijajoukko onnistuu kauppaamaan ”pöljänkin tuotoksen” erityisesti epävarmalle ja kokemattomalle asiakkaalle.<sup>186</sup> (Ks. Csikszentmihalyi 1999.)

Asiantuntijuuden tarkastelu tuo erityisen lisän suunnittelun työnjaon pohtimiseen. Asiantuntijuus on jonkin asian tietämistä ja sen nojalla asettumista auktoriteettiasemaan (Morgan 1997, 179–181; Paloheimo & Wiberg 1997, 61–62; 72; ks. myös Barnes 1988). Uusien asiantuntija-ammattien vakiintumisen myötä

---

<sup>186</sup> Vrt. Lukes 1974, 18–19.

”vanhojen” professioammattien<sup>187</sup> asema on muutoksessa. Professionaaleja, kuten vaikkapa lääkäreitä, on yhdistänyt voimakas sitoutuminen ammattikuntaansa ja lain oikeutus. Yhteiskunnallinen muutos on laittanut asiantuntija-ammattit uusjakoon, kun professionaalisissa ammateissakin valta perustuu enemmän alakohtaiseen tietoon kuin todelliseen vaikutusvaltaan.<sup>188</sup> (Esim. Freidson 1994, 16–19; 173–175; Konttinen 1991; myös Etzioni 1964.) Julkunen puolestaan esittää *Suomen Kuvalehden* (45/2007, 42–55) teettämään ammattien arvostusta koskevaan kyselyyn nojaten, että epämääräisen tietotyön ja symbolianalyttikkojen ammatit jäävät kauas listan kärjestä, koska vastaajat arvostavat eniten turvaa ja turvattuna olemisen tunnetta tuottavia ammatteja (Julkunen 2008, 288–290). Oli miten oli, sillä professionaalien ensisijainen tehtävä on palvella päämiestään, kuten parhaiten taitaa (Julkunen ym. 2004, 17–18; myös Florida 2005b).

Ajankuvaan soveltuvan näkökulman asiantuntijuuden muuttumiseen ja määräytymiseen tarjoavat myös Manuel Castells (1996) ja Zygmunt Bauman (1996) käsitellessään teorioissaan asiantuntijuuden, tiedon ja yhteiskunnan suhdetta. Tieto- tai informaatioyhteiskunnan puolestapuhujana Castells näkee vallan siirtyvän ja keskittyvän tiedon asiantuntijoille. Bauman (esim. 1996, 152–155) taas katsoo, että yhteiskuntien kompleksisuus estää asiantuntijuuden paikantumisen vain joillekin ryhmille. Tietoa on rajattomasti ja se on myös heikkojen ja köyhien saavutettavissa. (Ks. Tuomiranta 2002, 66; myös Julkunen 2008; vrt. Koski 2008.)

Analyysini kannalta Baumanin (1996) näkemys tuntuu relevantilta, kun otetaan huomioon mainonnan merkitys viihdemaailman osana. Mainonnan tai markkinointiviestinnän ymmärtäminen ei vaadi erityistä koulutusta – myöskään sen tekemisen edellytyksenä ei ole koulutus. Kuvia, tekstejä ja niiden asetteluja pystyy kommentoimaan, vaikkei varsinaisesta mainonnan suunnittelusta ymmärtäisikään. Tällä viittaa analyysini löydökseen, *ronkkimiseen*. Analyysini osoittaa, että ronkkimisen perimmäinen tarkoitus on saada (asiakkaan) oma puumerkki suunnittelutyöhön. Miksi? Sitä en pysty kuin arvailemaan. Rohkenen väittää, että osa ronkkimisesta menee asiakkaan epävarmuuden ja näkemyksen puutteen piikkiin. Joka tapauksessa ronkkiminen on omiaan vähentämään vastavuoroisuutta ja yhteisiä tavoitteita. Vastakkaisen tulkinnan mukaan ronkkimisen syynä voisi olla luottamuksen puute. Luottamus on lunastettava teoilla, toimimalla ”luotettavalla” tavalla. Paradoksaalista kyllä, osapuolet voivat myös *päättää* olla luottamatta, mutta silloin on tarpeellista kysyä, miksi kyseinen suunnitteluryhmä ja asiakas ylipäätään käyttävät aikaansa yhteistyön virittämiseen.

Diskursiivinen analyysi esittää mainonnan suunnittelijan omasta mielestään asiantuntijana. Asemoitumisen kokemus viittaa kuitenkin alihankkijan suuntaan. Pääsääntöisesti vieroksuminen viittaa alihankkija-termiin, sillä alalla vallitsevan näkemyksen mukaan mainonnan suunnittelijan työ on asiakkaan ulkoistamaa markkinointiviestinnän suunnittelua – siis alihankintaa. Tulkintani mukaan ongelma pai-

---

<sup>187</sup> Konttinen on tutkinut professioiden yhteiskunnallista syntyä Suomessa ja määrittellee professiot vakiintuneiksi, arvovaltaisista asiantuntijoista koostuviksi ammattikunniksi, joiden edellytyksenä on vaatimus korkeakoulutuksesta ja tutkinnoilla varmistetusta pätevyydestä (Konttinen 1991, 217–220; ks. myös Alasuutari 1996, 140–147; Julkunen ym. 2004, 18). Professionaaleja ovat väitöskirjoissaan käsitelleet esimerkiksi Tuomiranta (2002) ja Eriksson-Piela (2003).

<sup>188</sup> Vaikutusvallalla Freidson (1994, 64–65; 96) tarkoittaa sekä työn sisältöön tai määrään liittyvää että yhteiskunnallisen toiminnan ohjaukseen ja valvontaan liittyvää valtaa.

kantuu ilmeiseen valtaan: kenellä on valta päättää, mitä lopullisessa suunnittelutyössä on? Suunnittelijan ongelmana näyttäytyy oman hengentuotteen ”ulospääsy” ja sen taustalla luomisen intohimo.

## 7.4 Suunnittelijan vastuu ja vastuun loppuminen

Kysymys vastuusta ja sen paikantumisesta johtaa analyysini tulosten pohtimiseen vallan ja sosiaalisen pääoman käsitteiden avulla. Systemiteoreettinen lähestymistapa tarkoittaa, että vuorovaikutus ympäristön kanssa vaikuttaa mainonnan suunnittelijoiden käyttäytymiseen ja toimintaan. Goffman (1982) näkee vuorovaikutuksen durkheimilaisittain<sup>189</sup> rituaalina tai seremoniana, jonka onnistunut suoritus on lähes pyhä asia. Vuorovaikutustilanteessa kasvokkain joutuminen asettaa paineita rituaalin onnistumiselle. Analyysini osoittaa, että vuorovaikutustilanteet ovat merkityksellisiä hallinnan ja foucault’laisten valtapelien areenoita. Samalla ne ovat tärkeitä sosiaalisen pääoman kannalta. Sosiaalista vuorovaikutusta toteutetaan sekä etu- että takanäyttämöillä. (Ks. Goffman 1971; 1982; vrt. Juuti 2006, 257–258.) Goffmania kiinnostivat keinot, joilla itseä esitetään ja ”kasvoja” ylläpidetään. Tutkimukseni puitteissa käsitys mainostoimistosta takanäyttämönä tuntuu uskottavalta. Asiakkaan edessä suunnitteluryhmä näyttäytyy yhtenäisenä joukkona, jonka sisäisestä valtaistelusta asiakkaalla ei ole aavistusta. (Ks. Goffman 1971.)

Analyysini esittää, että mainonnan suunnittelijoiden keskeinen sosiaalinen pääoma liittyy keskinäiseen luottamukseen. Mainostoimiston sisäisessä työskentelyssä luottamusta – ja sen jatkumona sosiaalista pääomaa resurssina – heikentävät epäselvä työnjako ja siihen liittyvät kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta. Asiakassuhteessa luottamus näyttäytyy erityisen tärkeänä. Asiakkaan luottamus suunnittelijaa kohtaan ilmentää suunnittelutyön arvostamista ja suunnittelijan näkemistä ammattilaisena: asiantuntijana. Luottamuksen johdosta päivittäinen työskentely helpottuu ja vuorovaikutuksesta tulee avoimempaa ja mutkattomampaa. Luottamus on vastavuoroista. Korkea luottamus merkitsee korkeaa motivoitumista. Rohkenen väittää, että luottamuksella on mainostoimistotyössä yllättävä vaikutus myös mainonnan suunnittelijoiden vastuuseen.

Olen luvussa 5 analysoinut suunnittelijoiden kokemuksia työnsä haasteista ja jakanut ne sisäisiin, ulkoisiin ja yhteistyön haasteisiin. Suunnittelijan sisäiset haasteet ovat henkilökohtaisia. Ahkeruus, sinnikkyys, avoimuus, näkemyksellisyys ja kriittisyys merkitsevät *tuotevastuuta*. Luovuus ja ammatillinen osaaminen ilmentävät lähtötasoa, sillä ilman niitä ei suunnittelijalla ole asiaa parhaisiin mainostoihin. Mainonnan suunnittelija vastaa siis omalla panoksellaan suunnittelutuotteen laadukkuudesta. Tuotevastuun kannalta ahkeruus merkitsee, ettei tyydytä ensimmäiseen ideaan. Kriittisyys tarkoittaa, että valittua suuntaa tai ratkaisua pohditaan eri kulmista. Kriittisyyden vaatimus on kaksitasoinen: onko suunnittelutyön idea relevantti asiakkaan ongelmaan ja onko se suorituksena riittävän hyvä?

---

<sup>189</sup> Durkheim (1980) kirjoittaa uskonnon yhteydestä sosiaalisuuteen.

Goffmania (esim. 1971, 27) lainaten kysymys voisi kuulua, uskooko esittäjä itse vaikutelmaan, jota on luomassa?

Vastuun näkökulmasta ulkoiset ja asiakasyhteistyössä koetut haasteet johdattavat tarkastelemaan mainonnan suunnittelijan *kokonaisvastuuta*. Media – siis koko markkinointiviestinnän välineistö – toimii suunnittelutöiden jakelutienä. Neljännesvuositalouden ruokkima lyhytjänteisyys raamittaa asiakkaiden liiketoimintaa ja kumuloituu siten myös toimeksiantoihin mainostoimistoille. Toimintaympäristön tuntemisen voi nähdä osana tuotevastuuta tai sen lisänä. Tähän viittaa analyysini esitys siitä, että Kosken (1998; 2008) termein info- tai arkiähky – eli median pirstaloituminen ja moninaistuminen, jatkuva kiire ja suorittamisen pakko – koetaan jossain määrin mörkönä. Tutkimukseni löydöksenä ulkoiset haasteet eivät ole yhtä tärkeitä kuin yhteistyön haasteet, mutta niiden merkityksellisyys painottuu juuri kokonaisvastuun ymmärtämisessä. Foucault’lainen valta-analyysi esittää vallan vuorovaikutuksellisenä ja tilanteisena. Asemoituminen tulee esiin diskursseissa, kuten analyysinikin osoittaa.

Valtaa seuraa aina vastuu – näin kirjoittaa muun muassa Matti Wiberg (2008) viitaten presidentin valtiopäivien avajaispuheen lausumaan. Wiberg julistaa alustuksessaan<sup>190</sup>, että ”paras tae vallan ylimielisyyttä vastaan on vastuunalaisuuden periaatteen noudattaminen”. Tulkitsen analyysini tuloksena, että yhtäältä mainonnan suunnittelijat kokevat luovan suunnittelun arvon alentuneen. Toisaalta he vaativat menettämänsä valtaa takaisin. Taustalla on mainostoimiston työnjaon voimakas eriytyminen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Projektiväen ja luovien suunnittelijoiden ohella mainostoimistoihin ovat vakiintuneet sellaiset ammattinimikkeet kuin strategi ja planner – puhumattakaan esimerkiksi digitaalisen viestinnän, tapahtumamarkkinoinnin tai tilasuunnittelun erityisosaajista.

Mutta miksi suunnittelijat olisivat valtaa menettäneet? Olenhan ottanut jo tutkimukseni lähtöoletuksena, että mainonnan suunnittelijoilla on aivan erityinen ominaisuus verrattuna minkään muun toimialan asiantuntijoihin: luova ideointikyky! Mainostoimistoilta ostetaan ensisijaisesti luovia suoritteita ja näkemyksellisyttä – mainonnan suunnittelijoiden hengentuotteita. Analyysini tuloksena väitän, että kokemus vallan menettämisestä johtuu vahvasti seikoista, jotka liittyvät työnjakoon mainostoimiston sisällä.

Mainostoimistojen tehtävien suuntana on ollut siirtyminen kohti liikkeenjohdon konsulttien työskentelyä. Toimialalla on vallinnut kummallinen epäyhtenäisyys kysynnän ja tarpeen kohtaamisessa. Yhtäältä asiakkaat – mainostavat yritykset – ovat kokeneet, etteivät mainostoimistot ole asiakkailleen strategisia kumppaneita. Toisaalta mainostoimistoissa on valitettu, ettei heidän asiantuntijoillaan ole pääsyä asiakasyritysten kulmahuoneisiin: liikkeenjohdon strategiatyön ja päätöksenteon ytimeen. Asetelma todentuu myös analyysissäni. Haastattelupuheen perusteella moni suunnittelijoista toivoisi pohtivansa asiakkaan liiketoiminnan ja markkinointiviestinnän ongelmia laajemmin kuin mihin asiakkaat ovat halukkaita. Taustalla velloo vielä mainostoimialan ”huono itsetunto”. Nämä edellä mainitut yhdessä ovat aiheuttaneet ilmiön, jossa strateginen suunnittelu ikään kuin liimataan suunnittelutyön päälle, vaikka sen pitäisi olla sisäänrakennettuna itse suunnitteluprosessiin. (Vrt.

---

<sup>190</sup> Kyseessä on valtio-opin professori Matti Wibergin (Wiberg online 2008) alustus Kunnallissalan kehittämissäätiön seminaarissa 12.2.2008.

Vähämäki 2009, 124–126.) Analyysini pohjalta esitän, ettei asiakas aina luota mainostoimiston tekijöiden strategiseen näkemykseen. Mielenkiintoisena dilemmana ilmenee, että näkemyksellisyys ansaitaan juuri strategisen ajattelun avulla. Siksi huoli kulmahuoneisiin pääsystä tuntuu todelliselta.

Haastattelemieni suunnittelijoiden mielestä projekti- tai strategiajohtajien tulisi olla niitä, jotka tekevät itsensä tarpeelliseksi asiakasyrityksen johdon näkökulmasta. Näin työt jakautuisivat siten, että projektijohtaja tekee strategiatyön ja mainonnan suunnittelijat ottavat vetovastuun luovasta suoritteesta. Juuri tähän näyttää paikantuvan työnjaon epäselvyys ja koetut epäoikeudenmukaisuudet. Strateginen suunnittelu sysäytyy projektijohtajan vastuulle. Mutta eikö juuri strategia sisällä suunnan valinnan ja ongelman määrittelyn – jopa (luovan) ratkaisun? Näin luoville suunnittelijoille jää toki ideointityö, mutta se on jo raamitettu sekä asiakkaan että projektijohtajan toimesta. Tulkintani saattaa olla hieman kärkevä. Mutta pohdintani mukaan analyysini antaa viitteitä, että suunnittelijat jäävät jyrän alle takanäyttämöllä toimistossa ja vieläpä useassa kohtauksessa. (Vrt. Goffman 1971.)

Työnjaon voimakas eriytyminen synnyttää painetta roolien yhdistelylle. Holvas ja Vähämäki tukeutuvat muun muassa Durkheimiin (1990) ja kirjoittavat uuden työn tekijöiden siirtymistä erikoistuneista osaajista yleisosajiin. Analyysini ilmentää, että mainonnan suunnittelu – mainostoimistotyö – on yhteistyötä. Holvaksen ja Vähämäen näkemys profiloituneiden työntekijöiden roolien kameleonttimaisesta vaihtelusta todentaa osaltaan mainonnan suunnittelutyön johtamisen haastetta. (Holvas & Vähämäki 2005, 127–130.) Myös mainostoimistojen perinteinen epähierarkkisuus asettaa suuria haasteita organisaation rakentamiselle ja johtamiselle sekä arkkitehtuurille ja dynamiikalle. Pohdintani johdattaa yhteisöllisyyden lähteille. Ymmärrän analyysini valossa, että mainostoimiston työyhteisön kiinteys helpottaa työnjakamista, roolitusta. Ja vastavuoroisesti selkeä työnjako lisää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. (Vrt. Csikszentmihalyi 2007, 113–114.) Suunnittelijaparin ja projektijohtajan saumattoman yhteistyön voi tulkita synnyttävän keskinäistä luottamusta ja siten eräänlaisen suojakilven ”näkemystaisteluissa” asiakasrintamalla. Tulkintani saa tukea Aaltoselta ja Heikkilältä, jotka kirjoittavat henkilökohtaisten ja yhteisten merkitysten jatkuvasta dialogista ja sen tärkeydestä yrityksen toiminnan koordinoimisessa mielekkyyden ja tehokkuuden lisäämiseksi (ks. Aaltonen & Heikkilä 2003, 97–100).

Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen on keskeisimpiä asiakasyhteistyön haasteita erityisesti pitkäikäisen asiakassuhteen kannalta. Mainontaan, mainonnan suunnitteluun ja mainonnan suunnittelijoihin on liitetty pinnallisuuden leima. Rärkeimmässä kritiikissä koko toimialaa on syytetty narsismista. Vastuun ottamisessa merkityksellistä on se, kuinka paljon vastuuta on ylipäättään mahdollista saada ja missä määrin se on tarpeellista (vrt. Katz & Kahn 1978, 323–324; 526–529). Analyysini pohjalta uskallan esittää, että mainonnan suunnittelijoilla on varsin kollektiivinen näkemys mainonnan ja markkinointiviestinnän tärkeydestä heidän asiakkailleen. Haastateltuni peräänkuuluttavat asiakkailtaan laaja-alaisempaa ymmärrystä organisaation eri toimintojen vaikutuksesta kohderyhmän mielikuvaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Tällä tarkoitetaan yritysten siirtymistä markkinointi-

vetoisiksi menestyneiden kansainvälisten yritysten tapaan.<sup>191</sup> Ei ole mielekästä olettaa, että haastateltuni haluaisivat puuttua asiakasyrityksen liikkeenjohtoon. Sen sijaan markkinointiin katsotaan keskeisenä kuuluvan esimerkiksi tuotekehityksen, jakelun tai myynnin kaltaiset toiminnot. Näihin moni haastatelluista haluaisi siirtää näkemyksensä.

Asiakkaan luottamus mainostoimistoon ja mainonnan suunnittelijoihin kumppanina näyttäytyy varsin monisäikeisenä. Analyysini esittää, että sekä asiakas että mainonnan suunnittelijat edellyttävät, että mainossuoritteen liiketoimintavaikutus tulee olla tunnistettavissa. Asiakkaiden mielissä tämä tarkoittaa välitöntä vaikutusta myyntiin tai pidemmän jänteen tuotto-odotusta. Haastattelupuheesta on tulkittavissa, että joskus asiakas haluaa budjetillaan jotain ylikuonnollista, kun hän on mitoittanut toimenpiteisiin täysin väärän summan.<sup>192</sup> Myös ylenpalttinen mittaaminen vain mittaamisen vuoksi kaventaa luovaa liikkumavaraa.

Asiakassuhteessa merkittävimpänä luottamuksen lähteenä näyttäytyy palautteen antaminen. Analyysini tulos saakin syvyyttä sosiaalisen vaihdon teoriasta (Homans 1950; 1958; Blau 1964). Jos asiakas antaa suunnittelutöistä palautetta kehujen tai asiallisen kritiikin muodossa, suunnittelijan arvostus asiakasta kohtaan kasvaa. Vastavuoroisuuden elementti täytyy myös, jos asiakas antaa toimeksiannossaan suunnittelijalle kaiken oleellisen tiedon – siis suunnittelutyölle tukevan perustan. Vastavuoroisuus ikään kuin ylittyy, kun suunnittelutyö ei mene asiakkaalle millään läpi ja suunnittelija kokee antavansa enemmän kuin mitä saa. (Ks. myös Coleman 1988, 98; 102–103; Luhmann 1979, 18–22.) Nämä keskeiset mainonnan suunnittelijan ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet ovat merkittäviä luottamuksen, yhteisöllisyyden – yhteistyön – ja suunnittelijan ammatti-identiteetin syntymisen lähteitä. Näin sosiaalista pääomaa tuotetaan ja uusinnetaan jatkuvasti luottamuksen ja tunnustusten antamisen kautta (Bourdieu 1986, 249–253; myös Koivumäki 2008, 77).

Analyysini osoittaa kiinnostavan ristiriidan mainonnan suunnittelijan saaman toimeksiannon ja asiakkaan menestymisen välillä. Mitä syvemmällä asiakkaan liiketoiminnassa mainonnan suunnittelija on, sitä enemmän hän aloitteellisesti miettii toimenpiteitä, jotka vauhdittaisivat asiakkaan liiketoimintaa. Al Ries ja Jack Trout esittelevät markkinoinnin klassikoksi yltäneessä teoksessaan *The 22 Immutable Laws of Marketing* (1993) muuttumattomia lakeja (*immutable laws*), joita ovat esimerkiksi markkinajohtajuuden, kohdentamisen ja laajentumisen lait. Viimeisin käsittelee resursseja, josta katkelma sopii kuvaamaan tulkintaani.

”In marketing, the rich often get richer because they have the resources to drive their ideas into the mind.” (Ries & Trout 1993, 126.)

Tulkinnassani mainonnan suunnittelijat olisivat siis asiakkaan valjastamia resursseja, joiden pääasiallinen tarkoitus on asiakkaan menestymisen edistäminen (ks. Bourdieu 1986, 248–249). Tutkimukseni valossa näyttää siltä, että asiakkaat kui-

---

<sup>191</sup> Ami Hasan puhuu markkinoinnista yrityksen ydinosaamisena tukitoimintona olemisen sijaan (Voipio 2006, 21–22). *Markkinointi & Mainonta* -julkaisun teettämän selvityksen (30/2009, 8–12) perusteella markkinointijohtaja on johtoryhmässä ainoastaan joka neljännessä yrityksessä (viite: Erkkilä, Mattias).

<sup>192</sup> Vrt. Waltari 1942, 715.

tenkin taistelevat pyrkimystä vastaan, koska he eivät täysin hyödynnä markkinointiin – mainostoimistoon – sijoittamaansa panosta, rahasummaa tai työsuoritusta.

Vastuukysymystä on tarpeen tarkastella peilaamalla sitä asiakassuhteen synty-miseen ja kehittymiseen. Jaakko Koivumäki (2008) on kehittänyt väitöskirjassaan luottamusta ja yhteisöllisyyttä kuvaavan mallin, jossa yleistynyt luottamus muuttuu kognitiiviseksi luottamukseksi edeten lopulta yhteisöllisyydeksi. Koivumäki ottaa kilpailevana esityksenä esille Michele Williamsin (2001) teorian, jossa kuljetaan päinvastaisesti eli yhteisöllisyydestä luottamukseen. Analyysini pohjalta mainonnan suunnittelijan ja asiakkaan suhteen kehittymiseen soveltuvat vaihdellen kumpikin malleista. Jälkimmäistä hyödyntäen luottamus on selitettävissä epämääräisesti ”henkilökemialla” (esim. Dunderfelt 1998, 11–12; vrt. Creed & Miles 1996, 18–19). Tämä ei tarkoita, etteikö suhteeseen mahtuisi ristiriitajakin, sillä perusluottamus pysyy silti. Koivumäen mallin luottamus tarkoittaisi esimerkiksi asiakkaan luotta-musta mainonnan suunnittelijan ammattitaitoon ja suunnittelutyön laadukkuuteen: tuotevastuuseen. (Ks. Koivumäki 2008, 112–113.)

Kokonaisvastuun ymmärtäminen kulminoituu kuvioni (s. 184) taantumaa: loppuvatko panokset ensin asiakkaalta vai mainonnan suunnittelijoilta? Analyysini esittää, että taantuma johtuu molempien osapuolten todellisuudesta. Asiakkuudet ovat etupainotteisia, sillä toimeksiantojen rakenteet suosivat alkuinvestointeja (vrt. Florida 2005b, 233). Tällöin suvantovaihe on väistämätön. Pitkäjänteiset asiakkuudet pyörivät taantumaa ja luottamuksen kurimuksessa. Tämä saattaa muodostua bourdieulaisittain doksa-yhteisöllisyydeksi, jossa sosiaalinen maailma otetaan annettu ja kyseenalaistamatta (Bourdieu 1998, 111–112; ks. myös Koivumäki 2008, 112). Analyysini esittää, että tällaisessa tilanteessa molemmat osapuolet väsyvät ja tekemisestä tulee totuttua, yllätyksetöntä ja tehotonta. (Vrt. Bion 1970, 158–160.) Asetelmaa voi tarkastella vielä sosiaalisen pääoman sosiaalisen rakenteen avulla. Olen aiemmin viitannut sosiaalisen pääoman etuihin. Sillä voi nähdä myös haittoja esimerkiksi silloin, kun verkosto on suljettu ja vahva. Sosiaalisen pääoman näkö-kulmasta taantumaa ja luottamuksen kurimus voi tuottaa hallintaa ja alistumisen vaatimusta, jolloin sen luonne muuttuu resurssista rajoitteeksi. Tällöin sen edut ovat suhteessa paljon pienemmät kuin sen haitat. (Ks. esim. Ilmonen 2000, 25.)

Vastuun loppumisen edellä on aiheellista tarkastella vielä vastuun alkamista. Edellä kuvattu taantuma ilmentää otollista hetkeä mainonnan suunnittelijalle mene-tetyn vallan takaisin lunastamisessa. Oletan, että taantuma tarjoaa mahdollisuuksia tunnistaa asiakkaan tarpeita ja aktiivisesti ryhtyä vastaamaan niihin. Asiakkaan liiketoiminta on asiakkaan liiketoimintaa, mainostoimiston liiketoiminta on mainos-toimiston liiketoimintaa. Aloitteellisuus avaa kuitenkin uusia keinoja ja kanavia vaikuttaa markkinointiviestinnän toimenpiteisiin ja sisältöihin (vrt. Holvas & Vähämäki 2005, 84–86).

Pohdin analyysini yhteydessä sitä, milloin suunnittelutyö on valmis. Karkeasti yleistäen se on valmis, kun asiakas on sen hyväksynyt. Analyysini osoittaa useita seikkoja, jotka ilmentävät, että näin ei ole. Digitaalisuus ja median reaaliaikaisuus mahdollistavat viime hetken muutokset ja toisaalta nopeat toimeksiannot. Olen tässä tutkimuksessani jättänyt tarkoituksella muut markkinointiviestinnän yhteistyökump-panit huomioimatta, koska näen ne enemmän välittäjinä kuin todellisina sisällön-luojina (vrt. Schudson 1984). Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi media- ja pr-

toimistot, erilaiset tuotantoyhtiöt ja tapahtuma-, näyttely- ja tilasuunnittelutahot sekä lopulliset kanavat, kuten televisio, radio, internet sekä sanoma- ja aikakauslehdet.

Tulkintani mukaan mainonnallinen linja ja perussisältö luodaan mainostoimiston ja asiakkaan välillä. Erilaiset toimijat prosessin eri vaiheissa mahdollistavat kuitenkin monenlaiset muutokset suunnittelutyöhön. Haastattelupuheenvuorot antavat viitteitä siitä, että suunnittelutöitä olisi muokattu asiakkaan toimesta, ja suunnittelija olisi nähnyt ”lopullisen” version vasta esimerkiksi sanomalehdestä. Suunnittelutyöt lienevät asiakkaan omaisuutta, kun maksu mainostoimistolle on suoritettu.

Asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta suunnittelijan vastuu näyttäytyy merkittävänä. Jatkuva suorittaminen ja ikuisuusprojektit ovat varsin tuttuja. Tuotevastuun näkökulmasta suunnittelutyö on valmis, kun se on mediassa. Analyysini esittää, että tuotevastuu sisältää myös idean myymisen. Julkunen (2008) on kirjoittanut työn yksilöllistymisestä ja esittää sen tuovan mahdollisuuksien ohella velvollisuuksia. Yksilöt ovat itse vastuussa itsestään ja omasta menestyksestään. Tähän liittyvät myös työhyvinvoinnin kysymykset sekä kaiken mahdollisen kyvykkyyden täysimittainen hyödyntäminen. Tutkimukseeni verraten myös muut kuin mainonnan suunnittelijat ovat työskennellessään henkilökohtaisesti läsnä tunteinensa ja aisteinensa. (Ks. Julkunen 2008, 122–124; myös Beck & Giddens & Lash 1995; Castells 1996, 264–265; Vähämäki 2003; 2007; 2009.) Aikajatkumolla kokonaisvastuu taas edellyttää, että suunnittelijan tähtäin on jo tulevassa: idean tai kampanjan jatkajalostamisessa tai uusien tarpeiden tunnistamisessa. Kokemuksen ja tiedon summana intuitio merkitsee asiakkaalle arvokasta kulttuurista pääomaa (Bourdieu 1986).

Suunnittelijan vastuun tarkastelu kulminoituu pohdintaan työnjaosta. Foucault (1980; 1980b; 1982; 1998; 2005) näkee yksilön aseman taustalla erilaiset valtapelit. Toisaalta yksilöllistyminen tapahtuu kurinpidon, kontrollin ja tarkkailun kautta herättäen kysymyksen identiteettien ja roolien valinnan mahdollisuudesta (vrt. Beck ym. 1995). Analyysini valossa mainonnan suunnittelijan työ on näennäisesti vapaata tarjoamatta kuitenkaan selkeää mahdollisuutta vallan kyseenalaistamiseen. Kuten Julkunen (2008, 125) kiteyttää, uudessa työssä on ”samanaikaisesti vapautumisen ja itsekurinpidon tendenssi”, vallan ja vastuun tasapainottelu. Hän kirjoittaa yksilöllistymiselle rinnakkaisesta työn subjektivoitumisesta ja näkee sen vaihtoehtona uuden työn joustavuuden ja aloitteellisuuden haasteisiin. Ongelmanmäärittely, osallistuminen ja keskinäinen kommunikaatio nähdään työryhmien vaatimuksina sellaisissakin organisaatioissa, joissa aiemmin on vannottu työn objektivointia korostavan taylorismin nimiin. (Julkunen 2008, 118–126.) Oikean työnjaon – rooli-tuksen ja yhteistyön – määrittäminen kirkastuu mainostoimisto-organisaatioiden johtajuuden tulevaisuuden haasteeksi.

Olen esittänyt vastauksia tutkimuskysymyksiini mainonnan suunnittelijoiden tehtävästä ja asemasta sekä heidän kokemistaan suunnittelutyön haasteista. Kahdessa edellisessä alaluvussa olen pohtinut kolmannen tutkimuskysymykseni aihetta, suunnittelijoiden osuutta ja vastuuta lopullisessa suunnittelutyössä. Kuka suunnittelee mainokset? Empiirisen analyysini perusteella mainostoimistojen projektijohtajat hallinnoivat suunnittelutyön keskeisiä resursseja ja tekevät tärkeimmät päätökset. Samanaikaisesti asiakkaiden tulisi kyetä hyödyntämään valjastamaansa suunnitteluresursseja. Ei siis ihme, että suunnittelijat kokevat menettäneensä valtaa ja näkevät suunnittelun arvon alentuneen.



Aiemmin mainitsemani Lewinin (1947) teoria portinvartijoista ansaitsee vielä syvällisempää pohdintaa, kun tarkastelussa on suunnittelijoiden osuus ja vastuu. Projektijohtaja portinvartijana tuntuu analyysini valossa ilmeiseltä päätelmältä, sillä hän on usein fyysisestikin suunnittelijoiden ja asiakkaan välissä välittäessään tietoa molempiin suuntiin. Ymmärrän Lewinin teorian tiedon hallinnointina. Tiedon välittämisen ohella kyse on kuitenkin koko prosessista: tiedon valinnasta, viestin muotoilusta, ajoituksesta ja jopa peittelystä. Tulkintani mukaan suunnittelijoiden sosiaalisella kentällä on nähtävissä useampia portteja ja niiden vartijoita. Tätä ilmentää esimerkiksi tilanne, jossa joko suunnittelijat tai projektijohtajat toimivat osallistamatta toista osapuolta. Lopulta nämä saman ryhmän osapuolet ovat eri-arvoisessa tilanteessa, kun suunnittelutyötä esitellään asiakkaalle. (Vrt. Shoemaker 1991.)

Hallinnan kokemus saa pontta myös asiakkaan puolelta, missä päätökset tekee useimmiten joku muu kuin mainostoimiston asiakashenkilö. Resurssien hallinnointi on kuitenkin asiakashenkilön vastuulla. Siten tämän asema portinvartijana on yhtä merkityksellinen kuin projektijohtajan. Hän välittää suunnittelutöitä omalle esimiehelleen tai organisaation tietoa ja palautetta vastaavasti mainostoimistoon. Systemiteoreettisen näkemyksen mukaan portinvartijoiden toimintaan vaikuttaa tilanne portin molemmin puolin. En siis väitä, etteikö projektijohtaja huomioisi suunnittelijoiden mielipidettä tai että asiakas jättäisi tahallisesti kertomatta suunnittelutyön kannalta olennaisia tietoja organisaationsa toiminnasta. Yksinkertaistaen mainonnan suunnittelijoiden ja asiakasyrityksen välillä on nähtävissä projektijohtajan ja asiakashenkilön tuplaportti. Siksi tärkeäksi kysymykseksi nousee, millaisia ovat portinvartijoiden keskeiset taidot ja ominaisuudet – ja keitä he tulevaisuudessa ovat.

## 8. Tutkimuksen yhteenveto

”Siis pelko pois, ajattele että kaikki on mahdollista ja think big, siinä on mun teesit.”

(Päivi Topinoja-Aranko Ville Voipion teoksessa *Pitsaus* 2006, 150–151).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, mikä on mainonnan suunnittelijoiden osuus ja vastuu lopullisesta suunnittelutyöstä verrattuna muihin suunnittelun osapuoliin. Olen yrittänyt nivoa mainonnan tutkimusta sosiologiseen teoriaperinteeseen ja työnsosiologiseen tutkimukseen. Sekä johdantoluku että tämä tutkimukseni päätösluku alkavat lainauksella Ville Voipion *Pitsaus*-kirjasta (2006). Mainonnan suunnittelijoille on ominaista korostaa mainonnan merkitystä ja jopa yhteiskunnallista ulottuvuutta. Luovalle yksilölle luontaisen intuition voi katsoa mahdollistavan mutkikkaidenkin ongelmien ratkaisun. Tutkimukseni paikkaa mainonnan merkityksen ja sen mahdollisuuksien väliin jäävää suhteellisen tutkimatonta aluetta. Alueen todellisen ja semanttisen suuruuden vuoksi olen valinnut näkökulmakseni mainonnan suunnittelijoiden kokemukset. Uumoilen toisenlaisen lähestymistavan antavan ilmiölle osin erilaisia tai ainakin moninaisempia sävyjä.

Olen sopivissa kohdissa lainannut otteita muisteloista Anderson & Lembken ajoilta 1970- ja 80-luvuilta. Ennen kuin siirryn johtopäätöksiin, haluan pohjustaa mainonnan suunnittelun ja suunnittelijaidentiteetin tulevaisuuden pohtimista kokeneen mainonnan suunnittelijan Carl Mosanderin (2009) esimerkillä. Hänen mukaansa andersonilaisten suunnittelijoiden itsetunto oli kohdallaan. Tapana oli, että suunnitelmat ja valmiit työt perusteltiin asiakkaalle hyvin ja näkemyksiä puolustettiin tarvittaessa varsin napakasti. Art director Erkki Ruuhinen – nykyisin myös taiteen emeritusprofessori – laati varta vasten suosituksen huoneentaulun, jossa luki: ”Hyvän mainonnan puolesta kannattaa taistella.” Legendan mukaan samainen Ruuhinen meni kerran puolustustaistelussa aika pitkälle. Suunnittelutyön esittelytilanteessa pöydän toisella puolella istui *Wärtsilän* korkeita herroja. Esittelyn jälkeen asiakas oli varsin eri mieltä toimiston näkemyksestä. Ruuhinen kuunteli aikansa, nousi sitten seisomaan ja sanoi päättäväisesti: ”Herrat ovat tervetulleita takaisin tämän pöydän äärelle sitten kun ymmärtävät jotakin markkinoinnista.” *Wärtsilän* herrat nousivat, eivätkä koskaan palanneet. (C. Mosander, henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2009.) Tällaisista ylilyönneistä analyysini esitti heikkoja viitteitä. Merkityksellisempänä näyttäytyi toiminta mainostoimistossa, jotka ”takanäyttämöinä” rakentuivat tutkimukseni ”päänäyttämöiksi” (ks. Goffman 1971, 32–40; vrt. Scott 1990).

Seuraavassa alaluvussa kertaan vielä tutkimusasetelman ja toteutuksen kulun ennen kuin on johtopäätösten vuoro. Sen jälkeen on erityisen paikallaan arvioida tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta sekä hahmotella lyhyesti tutkimusprosessissa virinneitä jatkotutkimustarpeita.

## 8.1 Tutkimuksen kulku

Kun suunnittelin tutkimukseni aineiston hankintaa, otin tavoitteekseni kerätä kymmenen ryhmähaastattelua. Näissä mainonnan suunnittelijoita olisi läsnä 3–4. Tutkimukseni lähtökohtana oli selvittää, kuka suunnittelee mainokset. Katsoin siksi parhaaksi kysyä asiaa niiltä, jotka suunnittelevat mainontaa mainostoimistoissa ammattinimikkeen perusteella. Tavoite täyttyi ja täydentyi yhdellä yksilöhaastattelulla. Pääsin haastattelemaan 34:ää mainonnan suunnittelijaa ja vierailemaan 11:ssä mainostoimistossa.

Tutkimuksen tausta-ajatuksena on ollut paikata aukkoja, joita mainonnan tutkimuksessa on havaittavissa. Mainonnan tuottajia ja suunnittelijoita on tutkittu melko vähän. Monet tutkijat ovat korostaneet, että mainontaa tulisi tutkia välittämisen prosessina, jossa huomioidaan erityisesti mainonnan tekijät ja toimeksiantajat sekä suunnittelun konteksti (mm. Schudson 1984; Silverstone 1999; ks. myös Bourdieu 1984; Featherstone 1991; Nieminen & Pantti 2004, 76). Tutkimusasetelmani koskettaa koko suunnitteluprosessia mainonnan suunnittelijoiden näkökulmasta.

Tutkimuksellani olen hakenut vastauksia kolmeen pääkysymykseen. Halusin ensin selvittää, millaisen tehtävän mainonnan suunnittelijat ottavat. Tavoitteenani on ollut luoda lukijalle kuva mainostoimialan perustasta, sen toimijoista ja nykyisestä liiketoiminnasta. Työni keskeisenä kysymyksenä oli suunnittelijoiden kokemien haasteiden tunnistaminen. Näistä tärkeimmät liittyvät yhteistyöhön asiakkaan kanssa sekä toimiston sisällä. Tehtävien ja haasteiden analysoinnilla olen kulkenut kohti mainonnan suunnittelijoiden aseman määrittelyä. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen on ollut edellytyksenä mainonnan suunnittelijoiden osuuden ja vastuun pohdinnalle.

Tutkimuksen systeemiteoreettinen lähestymistapa on moninainen. Lewinin kentäteoreettinen tarkastelu on tuottanut tutkittavalla ilmiöllä puitteet, joissa vaikuttavat voimat koskettavat työnjaon, vallan ja luottamuksen kysymyksiä. Ne saavat teorioidiin peilaten myös uusia piirteitä.

Mukaan valikoituneiden mainostoimistojen suunnittelijakunta edustaa Suomen kärkeä. Haastatellut olivat toimineet mainosalalla pitkään, useimmat yli 10 vuotta. Tässä ajassa he olivat ehtineet työskennellä muutamissa toimistoissa, joten aineiston puheenvuoroissa kuuluu myös takautuva sointi. Aineistonkeruun aika asetui pääosin syksyyn 2008, joten aineistosta ei välity vuoden 2009 merkittävän yt-aallon tunnelmat tai toimialan rakennemuutoksen ajankohtaisuus. Ennusteita markkina-tilanteen tulevasta heikkenemisestä tuli pääosin tiedotusvälineiden kautta. Toimistoissa elettiin toistaiseksi suhteellisen vakiintunutta arkea.

Haastattelujen kulku ja esiinnousseet teemat noudattivat samaa kaavaa. Tilanteissa oli havaittavissa suppea ryhmän prosessin malli lähtötekijöineen, ryhmässä syntyvine ilmiöineen ja tuloksineen (ks. Krech ym. 1962, 456–458; Helkama ym. 1998, 258). Lähtötekijöinä olennainen haastattelurunko, tarkoitukseen varattu aika ja haastateltujen vapaaehtoinen osallistuminen asettivat hedelmällisen pohjan. Aineistoni piirre siitä, että voimakkain persoona saa suunnittelutöihin liittyvissä päätöksissä äänensä kuuluviin, päti jossain määrin myös haastattelutilanteissa. Se ei onneksi tukahduttanut tai rajoittanut ryhmäkeskustelua liiaksi. Haastattelijana kyke-

nin pitämään keskustelun valitsemissani teemoissa ja ohjaamaan sitä tarvittaessa takaisin raiteille. Toiminnan tuloksena monelle haastatelluista muodostui mainostoimialan ongelmia koskevien kysymysten jäsentyminen. Siksi monet kokivat omista kokemuksista puhumisen terapeutiseksi.

Tutkimus on Helsinki-keskeinen, mikä sopii myös mainonnan suunnittelijoihin kohdistuneeseen kritiikkiin. Mainosalaa on syytetty pinnallisuudesta. Mainonnan suunnittelijoita on paheksuttu ylimielisyydestä sekä asiakasta että mainonnan kalastelemaa yleisöä kohtaan. Tutkimuksen puitteissa ei ole ollut mahdollista tehdä vertailuja eri ammattiryhmien välillä muuten kuin suunnittelijapuheen tulkintoina. Myöskään ei ole ollut aiheellista hakea vastanäkökulmaa esimerkiksi asiakasorganisaatioista tai verrata tuloksia kansainvälisesti. Suomen pienuus mainosmarkkinoilla on ilmeinen. Silti ryhmätoiminnan tuloksellisuuden pohtimisella voi olla pitkän tähtäimen vaikutuksia. Mainostoimistojen ja mainonnan suunnittelijoiden merkittävyys voi kumuloitua taloudellisena tuloksellisuutena erityisesti suomalaisten vientiyritysten liiketoiminnassa (vrt. Castells & Himanen 2002, 152–154).

## 8.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Olen tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa tarkastellut mainonnan suunnittelun kenttää. Analyysi- ja tulosluvuista on tulkittavissa varsin kollektiivisen suunnittelijakunnan työn peruselementit. Asiakkuuksista riippumatta – tai ehkä juuri niiden moninaisuudesta johtuen – asiakasyhteistyöhön liittyvät haasteet ovat kaikille samoja. Tutkimustulokset ilmentävät, että luovuusteorioiden näkökulmasta uuden tuottamisen ideaalia varjostavat monet seikat (vrt. esim. Csikszentmihalyi 1999). Ryhmäteorioiden valossa samasta asiasta voisi puhua toiminnan tuloksellisuutena. Tulosten perusteella suunnittelijat tuntevat toimintakenttäänsä, mutta mainonnan suunnittelun mahdollisuuksia rajoittaa projektijohtajan ja asiakkaan toiminnan vaikutus. Toimiston sisäiseen vuorovaikutukseen ja asiakassuhteeseen kätkeytyy merkittäviä foucault'laisen mikrovallan käytäntöjä: valtapelejä, jotka ovat omiaan vähentämään suunnittelijoiden luovaa motivaatiota. Nämä ilmenevät erityisesti kamppailuna asiantuntijuuden määrittelystä.

Tutkimuksen keskeisin tulos kiinnittyy kuitenkin sosiaalisen pääoman ja luottamuksen äärelle. Asiakkaan tarpeeton puuttuminen suunnittelutöihin vähentää vastavuoroisuutta ja hämärtää yhteisiä tavoitteita. Toisaalta asiakkaan palautteen antaminen muodostuu tärkeimmäksi suunnittelun voimavaraksi: suunnittelutöiden rakentava kritisointi tai myönteinen kommentointi vaikuttavat motivoivan haastateltuja suunnittelijoita eniten. Suunnittelijan työtä raamittaa toimeksianto, joka on jossain määrin sidoksissa asiakkaan ammatilliseen osaamiseen. Tuloksissa korostuu mainostoimiston neuvottelut ”vallattoman” väliportaan kanssa: tästä näyttää aiheutuvan iso osa tehdystä turhasta työstä. Asiakassuhteen luottamusta heikentää erityisesti se, etteivät suunnittelijat keskustele varsinaisen päättäjän kanssa, vaan mainostoimiston asiakas hyväksyy suunnittelutyöt omalla esimiehellään. Sosiaalisen vaihdon näkökulmasta onnistuneen yhteistyön edellytyksenä on molemmiin-

puolinen luottamus, joka asetelmassa toimeksiantaja–toteuttaja on merkityksellistä sekä mainostoimiston suunnittelijoille että asiakkaan liiketoiminnalle.

Analyysini löydökset persoonakohtaisista työtavoista, erilaisista työkuultuureista ja kirjavasta johtamistavasta sisälsivät haastattelukohtaisia painotuksia, mutta eivät kuitenkaan selkeitä eroja esimerkiksi eri toimistojen välillä. Suunnitteluosapuolten aikainen osallistaminen ja selkeä työnjako merkitsevät sitoutuneisuutta yhteistyöhön. Suunnitteluryhmän johtajuus kotiuttaa vallankäytön. Projektijohtajan managerointipeli kahteen suuntaan tuo merkittävän panoksen suunnittelutyöhön. Onko projektijohtaja vastaanottovirkailija vai lääkäri? Hyvä vai paha poliisi? Yhteinen köyden veto ja yhteisen edun ajaminen synnyttävät keskinäisriippuvuutta ja edelleen sosiaalista pääomaa. Mainostoimiston sisällä yhteistyö ja keskinäinen luottamus toimivat tärkeänä suojakilpenä sekä näkemystaisteluissa asiakasrintamalla että muita ulkoisia uhkia vastaan. Mainonnan suunnittelun lopputulosten – valmiiden töiden, tavoitteiden saavuttamisen ja asiakkaan menestymisen – kannalta mainostoimiston ja asiakkaan yhteyshenkilön roolit portinvartijoina piirtyvät siten hyvin keskeisiksi. Väitän, että analyysini tulos työnjaon merkityksestä ja vallan panteismista erottaa mainostoimisto-organisaatiot muista toimihenkilöorganisaatioista. Samalla tutkimukseni anti kuitenkin lavenee erilaisiin tiimi- ja asiantuntijaorganisaatioihin.

Tätä kirjoittaessa kesän 2009 jälkeen, taantuma on puraissut raskaalla kädellä myös kaikkein menestyvimpiä mainostoimistoja. Juhannukseen mennessä useimmat kärkekkymmenikön toimijoista olivat yt-neuvottelujen tuloksena irtisanoneet tai lomauttaneet. Vielä alkusyksystä 2008 mainosalalla uumoiltiin, että hiljaiset puhelimet johtuvat normaalista vuodenaikavaihtelusta ja että ne muuttuisivat äänekkäiksi joulua ja vuodenvaihdetta kohden: asiakkaiden markkinointipanostukset kun ovat tavallisesti painottuneet vuoden ensimmäiseen puoliskoon.

Puhelimet pysyivät hiljaisina. Digitaaliseen markkinointiin keskittyneet toimistot porskuttivat pinnalla vuodenvaihteen yli ja uusia toimistoja perustettiin heti alkuvuodesta 2009. Mainostajat – asiakasyritykset – hakivat tehoa pienemmällä panostuksella sähköisistä ja monimediallisista ratkaisuista. Alex Nieminen julisti lokakuussa 2008 *Taloussanomien* Uusi renessanssi -blogissaan, että ”mediainfrastruktuuri on yksinkertaisesti kehittymätön ja mainostoimistot antiikkisia”. Hän näki perinteiset mainostoimistot ”muutoshaluttomina” ja peräänkuulutti Ami Hasanin (Voipio 2006) ja muutaman muun mainosgurun tapaan uudenlaista markkinointiajattelua ja ennen kaikkea konkreettisia toimenpiteitä. Eräs kirjoitusta kommentoivista totesi mainostoimiston ansaintalogiikan sijoittuvan edelleenkin sinne minne aiemminkin: mainostoimiston ja asiakkaan väliin. (Nieminen online 2008.)

Katsaus Suomen ykkösmainostoimistojen internetsivuille osoittaa muutoksen viestimisen ainakin välineen tasolla. Kuluneen vuoden 2009 aikana Suomessa on perustettu mainostoimisto, joka allekirjoittaa yritystunnuksensa viestillä ”muuttuvan maailman mainostoimisto”<sup>193</sup>. Erään toisen mainostoimiston internetsivut viestittävät uudesta generaatiosta, ilmentävät uutta ajattelua sanaleikin avulla. Kolmas taas korostaa luovuuden johtamisen merkitystä laman selättämisessä. Oikea johtamistapa tuottaa inhimillistä pääomaa, mutta sen edellytyksenä on kaikkien prosessin vaiheiden kehittyminen luovemmiksi erityisesti asiakasorganisaatioissa.

---

<sup>193</sup> <URL:<http://www.idafram.fi>> [viitattu 8.11.2009].

Mikä sitten oikeasti muuttuu? Olen itse etsinyt luovuuden ytimen paikkaa. Tämä on mitä ilmeisemmin mainostoimistokulisseissa. Edellä mainittujen internetsivujen mukaan mainostoimistojen uusi ajattelu suuntaa asiakkaiden ymmärtämiseen. Asiakkaiden taas oletetaan ostavan nyt ja jatkossakin näkemyksellisyyttä. Kysynnän ja tarjonnan kuvio näyttää sopuisalta.

Onko todellinen muutos ajattelutavassa vai organisoitumisessa? Tutkimukseni esittää muutamia kysymyksiä, joiden puitteissa muutoksen olemusta voi pohtia. Tarmokkuus ja oivaltaminen suunnittelijan sisäisinä kriteereinä antavat aihetta tarkastella tulevaisuuden suunnittelijaidentiteettiä. Erään haastattelun vertaus Picasson ahkeruuteen esittää, että ahkera, systemaattinen puurtaminen tuottaa jatkossakin tavoiteltuja tuloksia. Mainonnan suunnittelijan osaamisen ja vastuun näkökulmasta ei ole kuitenkaan nähtävissä ainoastaan yhtä suunnittelijaidentiteettiä, joka menestyy tulevaisuudessa. Sisäisistä kriteereistä erityisesti kaksi korostuvat:

- Missä kohtaa suunnittelijat tunnistavat, että näkemyksellisyyden tulisi tulla esiin?
- Kuinka yleinen on kriittisen tarkastelun kyky liiketoimintavaikutusten saavuttamisen arvioinnissa?

Olen tutkimuksessani kirjoittanut infoähkystä, joka vaikuttaa kiireellisyyden tunteen taustalla (ks. Koski 1998). Median pirstaloitumisen ja moninaistumisen seurauksena vaikuttamisen keinoja on paljon enemmän, vaikkakin samalla ihmisten ajankäyttö muuttuu. Todellisuudessa pirstaloitumisessa lienee kyse median paremmasta kohdentumisesta ja kytkeytymisestä ihmisten todelliseen arkeen ja elämään. Karkeasti entisestä monoliittisestä ja jäykästä mediasta on tullut ketterä, kohdentunut ja jopa mitattava. Näyttää siltä, että *ähkystä* on tullut mörkö aivan turhaan. Jatkuva suorittaminen ja sen mittaaminen aiheuttavat ahdistusta. Mainonnan digitalisointumisen tekee erilaiset mittaukset entistä helpommaksi. Ajatus luovasta ideasta on kuitenkin universaali ja edelleen se kaikkein tärkein asia. Se tosin saattaa saada lisäarvoa odottamattomassa maksullisessa tai maksuttomassa mediakontekstissa.

Kriittinen tarkastelukyky on sukunäköinen strategiaosaamisen kanssa. Tämä ja edellisen kappaleen näkemyksellisyyden pohtiminen johtavat taas työnjaon lähteille. Suunnittelijoiden kokemat epäkohdat koskettavat omaa organisaatiota ja asiakasta, mutta eivät niinkään oman osaamisen mahdollisuuksia: mitä osaisin, jos saisin?

Liikkeenjohdon konsultit ovat perinteisesti olleet niitä, joilla on ollut pääsy asiakasorganisaation päätöksenteon ytimeen: kulmahuoneeseen. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt asemoimaan mainonnan suunnittelijoita suhteessa asiakkaaseen. Anderson & Lembken ajoista vaikuttuneena kysyin yli 30 vuotta mainosalalla toimineelta Jan Leskiseltä, miten andersonilaiset kokivat asemansa suhteessa asiakkaaseen.

”Olimme asiakkaan silmissä tasavertaisia ja he kunnioittivat meitä. He olivat valmiita ostamaan uusia juttuja, jos niissä oli ajatusta ja tasoa. Tämä edellytti, että jokainen tiimin jäsen oli riittävän älykäs ja että todella oli jotain painavaa sanottavaa. Asiakkaamme olivat aina ylintä johtoa, päättäjiä, eivät siis keskijohtoa.” (J. Leskinen, henkilökohtainen tiedonanto 10.9.2009.)

Mikä on muuttunut kolmessakymmenessä vuodessa, kun mainostoimistot tuntuvat nykyään asioivan pääasiassa keskijohdon kanssa? Ensinnäkin, yritykset ovat muuttuneet kansainvälisiksi ja prosessorientoituneiksi. Globaali ajattelu ja paikallinen toiminta ovat ohjanneet etenkin suuryritysten toimintaa tiukkojen prosessien suuntaan. Tämä on johtanut keskijohdon roolin muuttumiseen kohti suorittamisen ja suoriutumisen seurantaa, ei niinkään sen ohjaukseen. Välitason manageerauselle on siis tullut tilaus. Tämä sotii väistämättä suunnittelijoiden kulmahuoneideaalia vastaan. Toiseksi, näkemyksellisyys ja arvopohjainen johtajuus ovat jääneet keskijohdon yläpuolelle. Keskijohdolta on usein myös edellytetty laajaa vastuunottoa ilman todellista päätäntäkykyä tai -valtaa. Tämä on näkynyt ristiriitoina vallan ja vastuun välillä sekä vaikuttanut väistämättä toimintaan. (Ks. esim. Drucker 1974, 449–454.) Leskisen mielestä mainonnasta päättävät liian usein markkinointi- tai tuotepäälliköt, joilla ei ole ennakkoluulottomuutta ja päätösvaltaa ostaa poikkeavia uusia ratkaisuja. Heillä ei myöskään ole syvällistä yrityksen strategian tuntemusta. Lisäksi Suomessa toimitaan usein liian hätäisesti. Luovassa prosessissa tarvitaan aina ”muhimisvaihe”: riittävästi aikaa suunnitteluun ja laadukkaaseen toteutukseen. Esimerkiksi markkinointivetoisessa Ruotsissa merkittäviä kampanjoita suunnitellaan jo vuotta ennen. Tämä mahdollistaa eri lähestymistapojen testauksen ennen oikean ratkaisun valintaa. (J. Leskinen, henkilökohtainen tiedonanto 25.9.2009.)

Keskeiseksi kysymykseksi nousee, miten mainonnan suunnittelijat kykenisivät näyttämään strategiaosaamisensa, tekemään siitä riittävän legitiimiä.<sup>194</sup> Yhdeksi lääkkeeksi voisi muodostua yhteistyön tiivistäminen strategiatyön ja suunnittelun välillä. Jos strategilla, esimerkiksi projektijohtajalla, on sisäänpääsy kulmahuoneisiin, sitä pitää hyödyntää. En väitä, että kulmahuoneeseen pääsy ja asiakkaan luottamuksen saavuttaminen olisivat takuuvarmoja reseptejä parhaisiin suunnittelutoihin ja asiakasyritysten menestymiseen. Tutkimukseni kuitenkin osoittaa asiakasyhteistyön avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistyöstä syntyvän luottamuksen merkitykselliseksi tekijöiksi mainonnan suunnittelun taustalla.

Mainostoimistotyötä kuormittavat myös monet muut asiakassuhteeseen liittyvät haasteet. Usein asiakas haluaa budjetillaan jotain yliluonnollista – esimerkiksi korottaa omaa asemaansa. Toimenpiteisiin on mitoitettu täysin väärä summa rahaa. Silti toimenpiteiden vaikutusta halutaan mitata selustan turvaamiseksi, mikä vie pois luovaa liikkumavaraa. Selustan turvaaminen tarkoittaa organisaation – ei johdon – näkemystä markkinointistrategiasta, siitä, mikä ”menee läpi”.

Vaihtoehdoksi muuttuvassa mainosmaailmassa saattaisi nousta uudenlaisen tiimityön ymmärtäminen. Kiinteän mainostoimistoyhteisön osaajat tulisi voida raamittaa asiakkaan todellisten tarpeiden mukaan ja samalla tiivistää yhteistyötä strategiatyön ja suunnittelun välillä. Päätelmäni tueksi sopii esimerkiksi Kotterin (1996) ajatukset johtajuuden ja yhteistyön merkityksestä välttämättömässä muutoksessa. Strateginen ja luova suunnittelija voisivat toimia suunnitteluparina: suunnittelun ydinryhmänä. Tasavertainen tilanne selkeine rooleineen syntyisi siitä, että strateginen suunnittelija katsoisi asiakasorganisaation sisään, luova suunnittelija ulos. Luova suunnittelija tuskin kokisi menettäneensä valtaa, jos joku on tehnyt valmiiksi taustatyötä. Bourdieulaisittain kyse on resurssien hyödyntämisestä

---

<sup>194</sup> Goffman (1971, 68–70) kirjoittaa ”lume-edustuksesta” ja ”väärästä julkisivusta”, jossa yksilöiden esitys ja puheet ovat ristiriidassa todellisuuden kanssa.

(Bourdieu 1984; 1986; Siisiäinen 2003). Toisaalta tiimityön ulottuminen mainostoimisto- ja asiakasorganisaatioiden rajapinnan yli voisi myös osaltaan lisätä suunnittelun tehokkuutta ja mielekkyyttä.

Edessä on suunnittelijakultin – tai sosiologisesti suunnittelijaidentiteetin – muuttuminen. On hyvä, että mainonnan luova suunnittelija tunnistaa hyvän idean, vaikka se ei olisikaan hänen. Csikszentmihalyin (1996, 55–76) mukaan luova persoona on tyypillisimmillään moniulotteinen. Tätä hän kuvaa kymmenen kahdensuuntaisen ominaisuusparin avulla. Luovat ihmiset ovat *energisiä*, mutta he vetäytyvät mielellään *lepoon ja rauhaan* (1). Samanaikaisesti he ovat *rationaalisia* ja *lapsellisia* (2). Heissä kilvoittelee *leikkisyys* ja *kurinalaisuus* (3). He elävät sekä *realismin* että *kuvitelmiin* tasoilla (4). *Ekstrovertit* ja *introvertit* piirteet vuorottelevat heissä tarpeen mukaan (5). He osaavat olla sekä *nöyriä* että *ylpeitä*, *maskuliinisia* ja *feminiinisiä* (6, 7). *Konservatiivisuus* ja *kapinallisuus* tarkoittavat, että luova yksilö tuntee perinteet, mutta on halukas ohittamaan ne (8). Luovat henkilöt *sitoutuvat työhönsä intohimoisesti*, mutta kykenevät arvioimaan suorituksiaan *objektiivisen kriittisesti* (9). Luova työ tuottaa *nautintoa*, mutta se edellyttää *kärsimystä* (10). Koski huomauttaa, ettei Csikszentmihalyin näkemys keskittymisestä heikompien ominaisuusparien vahvistamiseen ole välttämättä järkevää. Hän kuitenkin korostaa, että ominaisuuksien pohtimisesta ja omien vahvuuksien tunnistamisesta voi olla hyötyä luovuuden kehittymiselle. (Koski 2001, 93–103.)

On uumoiltu, että viimeisin taantuma tai lama runnoo perinteisen mainostojärjestelmän osittain hajalle. Resurssien ulkoistus jäänee pysyväksi ja projektiorganisaatiot yleistyvät. Mainostoimistot mukautuvat ”osto-organisaatioiksi” ja hankkivat tarvittavia resursseja vapailta markkinoilta. Kuvattu kehitys tuntuu ilmeiseltä ja ennustaa tuhoa perinteisille laitostoimistoille. Väitän kuitenkin, että toimistoorganisaatio on paljon enemmän kuin sen yhteenlasketut resurssit. Se on monipuolinen, elävä, kehittävä ja haastava kaikkein ristipaineineen ja jännitteineen. Projektiorganisaatiossa ”yksin” toimivan luovan yksilön vaarana näyttäytyy jäähäntäminen.

Ehdotan ratkaisuna asiakkaan tarpeiden parempaan tunnistamiseen mainostojärjestelmän sisäisen yhteistyön pölyttämistä. Vahvuuksien tunnistaminen ja niiden roolittaminen merkitsee muutosta organisoitumiseen.<sup>195</sup> Lopuksi on vain suunnittelua: kaiken muun voi ottaa mainostojärjestelmästä pois, mutta ei suunnittelijoita (vrt. Rifkin 1995). Tästä näkökulmasta katsottuna on väärin ymmärrettyä, että suunnittelun arvo olisi alentunut.

Kun suunnittelun arvon saa vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita, asiakkaallakin on mahdollisuus tunnistaa tämä arvo (vrt. Ruuskanen 2003). Tutkimukseni on olettanut projektijohtajan asiakasvastuulliseksi toimijaksi. En ole ehdottamassa, että tämä tehtävä lankeaisi mainonnan suunnittelijalle. Joka tapauksessa näyttää siltä, että ominaisuuksien pohtiminen ja työnjaon kysymykset tulevat ajankohdattaisiksi. Mainostoimialalla tehdään budjettien uusjakoa sekä median että viestinnän keinojen välillä. Alex Nieminen (online 2009) kirjoittaa syyskuuisessa blogikirjoituksessaan, että harvan mainostajan intresseissä on käyttää markkinointibudjetistaan valtaosa mediaan. Mainostajan tavoitteena on kuitenkin edelleen mas-

<sup>195</sup> Vähämäki (2003, 23) korostaa yhteistyökykyä uuden työn luonteenpiirteinä. Mainostojärjestelmän työnjaon muuttamista voisi Vähämäkeä lainaten nimittää ”organisatoriseksi innovatiivisuudeksi”



sojen tavoittaminen. Otan esimerkiksi Bourdieun vertauksen Andy Warholista. Hän esittää, ettei tämän luomien teosten arvo johdu *tuotteen* vaan *tuottajan* ainutlaatuisuudesta.<sup>196</sup> Uskon mainonnan suunnittelijoilta löytyvän edelleenkin ne kaikkein ainutlaatuisimmat ideat.

### 8.3 Tulosten laatu

Tuomi ja Sarajärvi (2002) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointiperusteet ovat moninaiset tutkimusperinteen epäyhtenäisyyden vuoksi. Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, ensimmäiseksi on syytä kiinnittää huomiota tutkimuksen totuuteen ja objektiivisuuteen. Tietoteoreettisessa (epistemologisessa) keskustelussa totuusteoriat jakautuvat neljään. Väite on *korrespondenssteorian* mukaan totta, jos se on yhdenmukainen todellisuuden kanssa. *Koherenssteoria* edellyttää johdonmukaisuutta ja ristiriidattomuutta suhteessa muihin väitteisiin. *Pragmaattisen totuusteorian* mukaan väite on totta, jos siitä on hyötyä käytännön toiminnassa. Yhteisymmärryksessä luotu totuus esiintyy puolestaan konsensuskeen perustuvan totuusteorian painotuksissa. Objektiivisuuden arvioiminen edellyttää havaintojen luotettavuuden ja niiden puolueettomuuden pohtimista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131–133.) Mikä on tutkijan suhde tutkittaviin ja missä määrin tutkijan omat ominaisuudet vaikuttavat havainnointiin ja tulkintoihin? Eskola ja Suoranta toteavat, että laadun arvioinnissa huomio tulee kiinnittää aina koko prosessiin (Eskola & Suoranta 1998, 209–211, ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138; Raunio 1999, 325).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa *reliabiliteetti* ja *validiteetti* ovat arviointimittarin tärkeimmät ominaisuudet. Reliabiliteetti ilmentää, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaus tulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se tarkoitettua asiaa. (Esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 186–188.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta validiteetti tarkoittaa, että tutkimus on pätevä vastatessaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti merkitsee, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Mäkelä 1990; ks. myös Eskola & Suoranta 1998; Grönfors 1982; Hirsjärvi ym. 2009, 231–233; Krippendorf 2004.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa tutkijan tieteelliseen ansioon tieteellisten teorioiden, tutkimusten käsitteiden ja menetelmällisten ratkaisujen valinnassa ja määrittelyssä. Ulkoinen validiteetti on mahdollista osoittaa aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen suhteen pätevyytenä. Tämä tarkoittaa totuudenmukaista kuvausta tutkitavasta ilmiöstä. Aineiston tulkinta on siten myös reliaabeli, koska se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Grönfors (1982, 174–175) huomauttaa, että tutkimus voi olla reliaabeli, luotettava, vaikka se ei olisi validi, pätevä. Sen sijaan tutkimus ei ole validi ilman reliabiliteettia. Tässä tutkimuksessa sisäinen validiteetti tarkistettiin vertaamalla tutkimusasetelmaa aikaisempiin empiirisiin

---

<sup>196</sup> Ks. Bourdieu 1985, 187; myös Rutherford 1994, 65–66.

tutkimuksiin sekä hyödyntämällä muutamien mainosalan kokeneiden toimijoiden näkökulmia. Sisäistä validiteettia vahvisti myös oma aikaisempi tutkimukseni ja sen jatkotutkimuspohdinnat (Yliskylä 2004). Ulkoinen validiteetti varmistettiin tutustumalla tutkimusaiheeseen liittyvään teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen riittävän laajasti.

Arvioin seuraavaksi tutkimustani joidenkin Mäkelän (1990) esittämien arviointiperusteiden mukaan. Mäkelän mielestä tutkijan tulisi määrittää tutkimuksensa *yhteiskunnallinen* tai *kulttuurinen paikka*. Pohdintaa edellyttää myös *aineiston riittävyys* sekä aineiston *analyysin kattavuus*. Analyysin pätevyyden kannalta on merkityksellistä tarkastella *analyysin arvioitavuutta* ja *toistettavuutta*. Onko lukijan mahdollista seurata tutkijan päättelyä ja päätyä samoihin tuloksiin? (Mäkelä 1990, 47–55; ks. myös Raunio 1999, 326–334.)

Tutkimukseni yhteiskunnallisen ja kulttuurisen paikan määrittely johtaa sen uutuusarvon tarkasteluun. Olen kirjoittanut, että mainonnan tai markkinointiviestinnän suunnittelijoita – tai siis mainoskuvaston tekijöitä, kulttuurisia välittäjiä – ei ole juurikaan tutkittu. Tämä todentaa tutkimukseni keskeisen tieteellisen motiivin. (Ks. Mäkelä 1990, 48; Raunio 1999, 295–297; 327.) Malmelinin mukaan erilaiset kulttuuriset välittäjät voidaan nähdä aineettoman talouden ammattilaisina nykyaikaisessa tuotannon, vaihdon ja kuluttamisen järjestelmässä. Merkitys on varsin monitasoinen. Mainonnasta on tullut osa viihteellistä mediaa, jolloin sen vaikutus yhteiskunnassa on korostunut. Elämysten ja mielikuvien yhteiskunnassa kyky ja tarve luoda uutta on osin syrjäyttänyt vanhat toimintamallit. Tietointensiiviset toimialat ovat kasvattaneet osuuttaan talouden jakaumassa (ks. Heiskanen 2004). Malmelin esittää viestintäalan välittäjinä muun muassa journalistit, toimittajat, tiedottajat, valokuvaajat sekä mainonnan suunnittelijat: copywriterit ja art directorit. (Malmelin & Wilenius 2008, 7–8.) Tutkimukseni pureutuu läpi nimikeviidakon mainonnan suunnittelun ytimeen, koska tarkasteluni keskiössä on mainonnan suunnittelijoiden osuuden ja vastuun pohtiminen.

Mäkelä (1990, 52–53) esittää aineiston riittävyyden ja analyysin kattavuuden liittyvän toisiinsa. Hän korostaa tutkittavien laadullista seikkaa: tutkittavat tulisi valita siten, että he edustavat harkinnanvaraista näytettä tutkimuskohteesta. Vaikka en haastattelupyynnössäni esittänyt toiveita haastateltavien ”virkavuosien” määrästä, tutkimukseeni valikoitui varsin luontevasti mainosalan konkareita. Jotkut haastattelut saatiin sovittua, kun joku lähestymistäni suunnittelijoista kokosi ryhmän esimerkiksi pyytämällä mukaan erityisen kokeneita suunnittelijoita. Toisiin kokoonpanoihin haastateltavat halusivat itse mukaan siksi, että heillä olisi näkemystä jopa eri vuosikymmeniltä ja eri työnantajilta. Tätä tukee erään nuoren, vasta pari vuotta alalla olleen haastatellun huoli haastattelukysymysten laadusta. Työnantajiksi katson tutkimukseni tuloksiin nojaten mainostoimistot sekä asiakasyritykset silloin, kun ne toimivat markkinointiviestinnän ostajina.

Analyysin kattavuuden tarkastelu on osittain aineiston kattavuuden pohtimista. Olen kirjoittanut alaluvun 3.1 lopussa Eskolaan ja Suorantaan (1998, 62–64) nojaten, että tutkijan tulee arvioida, milloin aineisto on riittävän kokoinen kohdeilmion luotettavaan ja pätevään kuvaukseen. Kirjoittajat ohjeistavat, että aineiston kylläntymistä voi arvioida tutkimusprosessin aikana. Grounded theory -kokeiluni (Strauss & Corbin 1990) neljään ensimmäiseen purettuun ja tarkastettuun

haastatteluun sekä sähköisen koodausprosessin läpivienti yrityksen ja erehdyksen kautta vahvistivat arviotani tarvittavan aineiston määrästä. Tarkentavat lisähaastattelut tammi-helmikuussa 2009 olivat tarpeen sekä aineiston riittävyuden varmistamisen että tulkintojeni vahvistamisen kannalta (esim. Glaser & Strauss 1967, 71–73). Olen myös löyhästi ”koetellut” aineistoani Mäkelän neuvomana, koska olen analysoinut osan aineistoa yksityiskohtaisesti ja tavallaan verrannut tuloksia myöhemmin valmistuneisiin haastatteluihin. Sähköinen koodausprosessi teki aineistosta helposti hallittavan ja työstettävän. (Ks. Mäkelä 1990, 52–53.)

Mäkelän (1990) arviointiperusteiden mukaan pohdin vielä analyysini arvioitavuutta ja toistettavuutta. Raunio (1999, 326) esittää, että tutkimuksen lukijalle tulisi antaa riittävästi perusteita, että hän kykenisi arvioimaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Olenkin pyrkinyt rakentamaan tutkimukseni juonellisen kulun sellaiseksi, että lukijan olisi mahdollista seurata päättelyäni ja päätyä samankaltaisiin tulkintoihin (ks. Mäkelä 1990, 59). Milesin ja Hubermanin (1984) aineistolähtöistä sisällönanalyysia soveltaen syntyneet ylä- ja alaluokat esitettynä alaluvun 7.1 kuviossa 9 (s. 191) kuvaavat tutkittavaa ilmiötä omimmillaan (ks. myös Mäkelä 1990, 54). Mainos- ja markkinointialan ulkopuolelta tuleva lukija saattaa havaita kuvion esittämässä kentässä yhtäläisyyksiä jonkin muun toimialan asiantuntijatyön kanssa. Tosin tutkimuksen luotettavuutta saattaa tällöin lisätä se, että lukijan omakohtaiset kokemukset todentavat haastateltujen tulkittua kokemusmaailmaa (ks. Eskola & Suoranta 1998, 211).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista erityinen metodinen avoimuus. Tutkimusmenetelmiä ei lyödä lukkoon tutkimuksen alussa vaan menetelmien valinta perustuu kunkin tutkimusaineiston ehdottamiin lähestymistapoihin. (Raunio 1999, 293.) Näin on menetelty tässäkin tutkimuksessa. Janesick (1994, 214–215) viittaa Denzinin<sup>197</sup> (1970; 1970b) neljänkymmenen vuoden takaiseen teokseen kirjoittaessaan *triangulaatiosta*<sup>198</sup>, jota on suositeltu kriteeriksi validiteettia arvioitaessa. Analyysin metodista triangulaatiota tutkimuksessani todentaa grounded theoryn, aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja retorisen diskurssianalyysin samanaikainen hyödyntäminen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 142). Analyysimenetelmien yhdistämisellä olen pyrkinyt tuottamaan tutkimuskohteestani mahdollisimman syvällisen ja todenmukaisen kuvauksen. Triangulaation periaatteen mukaisesti myös aineiston valtavirrasta poikkeavia näkemyksiä on ollut esillä. Monessa tapauksessa tämä johtikin luokkien täsmentämiseen, yhdistämiseen tai kokonaan uusien luokkien muodostamiseen.

Missä määrin tutkimustulokset ovat yleistettävissä tutkimusjoukon, haastateltujen mainonnan suunnittelijoiden ulkopuolelle? Sulkunen (1990) näkee yleistämisen edellytyksenä järkevän aineiston kokoamisen. Tutkimukseni kannalta Sulkusen esittämät kriteerit täyttyivät: tutkimukseen valikoituneilla haastateltavilla oli suhteellisen samanlainen kokemusmaailma. Sen lisäksi heillä oli tarvittavaa tietoa

---

<sup>197</sup> Janesick viittaa Denzinin melkein saman nimiseen teokseen *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* ja sen toiseen laitokseen vuodelta 1978.

<sup>198</sup> Metodisen triangulaation ohella muita muotoja ovat *tutkimusaineistoon tai tutkimusaiheeseen* liittyvä triangulaatio, jossa tietoa kerätään erityyppisiltä ryhmiltä. *Tutkijaan* liittyvä triangulaatio tarkoittaa useiden henkilöiden hyödyntämistä aineistonkeruussa tai analyysissa. Triangulaatio voi kohdentua myös teoriaan, jolloin viitekehys rakentuu useammasta teoreettisesta näkökulmasta. (Janesick 1994, 214–215; ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 69–71; Tuomi & Sarajärvi 2002, 142.)

mainonnan suunnittelutyön prosessista ja he olivat kiinnostuneita tutkimuskohteestani. (Ks. Sulkunen 1990, 272–273.) Katson analyysini tulosten pätevän mainonnan suunnittelijoiden työhön yleensä sekä olevan siirrettävissä jossain määrin myös muuhun asiantuntija- ja ryhmätyöhön. (Ks. Eskola & Suoranta 1998, 65–68; myös Glaser & Strauss 1967, 237.) Tutkimukseni päämääränä ei ole ollut kuvailla vain yhtä, yksittäistä tapausta, vaan antaa teoreettinen näkemys ilmiöstä, joka saattaa näyttäytyä eri muodoissa erilaisissa työorganisaatioissa.

Vielä on tarpeen luoda katsaus tutkimukseni puutteisiin ja rajoitteisiin. Tutkimukseni teoreettinen kehys ja käsitteet olisivat antaneet aihetta tarkastella tutkittavaa ilmiötä syvällisemminkin ja paneutua kunkin luokan olemukseen vielä perusteellisemmin. Tutkimukselleni olisi ollut hyödyksi toteutunutta perusteellisempi nivominen esiin nostettuihin teoreettisiin keskusteluihin. Olen kuitenkin pyrkinyt selvittämään tutkittavan ilmiön yleispiirteet ja ominaisuudet niin kattavasti kuin se tämän yhden tutkimuksen puitteissa on ollut mahdollista. Tästä johtuen tutkimukseni jättää pimentoon esimerkiksi sosiologisesti kiinnostavan sukupuolen merkityksen tarkastelun. Aineistoni ei esitä siihen liittyviä ilmauksia, joihin olisin voinut tarttua. Valittujen käsitteiden määritelmällinen syventäminen aineistosta kumpuavien vihjeiden perusteella ei mielestäni olisi kuitenkaan parantanut ymmärrystä tutkittavan ilmiön luonteesta. Siten se ei olisi tuonut mainittavaa lisäarvoa koko tutkimukselle. Tutkimusmenetelmien ohjeellinen ja löyhä soveltaminen tekee analyysin väljäksi vastakkaisille tulkinnoille. Tätä ongelmaa olen pyrkinyt paikkaamaan mahdollisimman läpinäkyvällä raportoinnilla.

Tulkinnallisia oikopolkuja sekä liian kevyitä päätelmiä olen yrittänyt välttää aineiston perinpohjaisella tuntemisella. Tätä on helpottanut aineiston tarkoituksenmukainen koko ja tutkimuskysymysten kannalta osuvasti kohdentunut sisältö. Aineiston ja tulkinnan välisen yhteensopivuuden tueksi olen poiminut useita lainauksia haastatteluista. Analysointiprosessin alkuvaiheessa suhtauduin grounded theory -menetelmään varsin epäluuloisesti. Kokeilujen jälkeen tukeuduinkin tiiviimmin Milesin ja Hubermanin (1984) aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Glaserin ja Straussin klassikkoteoksessa (1967) korostetaan erityisesti aineiston voiman merkitystä. Tekijät kuitenkin huomioivat tutkijan tarpeellisuuden aineiston avaamisessa. Grounded theoryn anti tälle tutkimukselle on erityisesti aineiston varhaisessa käsittelyssä ja alkuvaiheen koodauksessa. Mieleenpainuvinta on kuitenkin ollut grounded theoryn antama jatkuvan vertailun ohjenuora: tutkijan ja aineiston tiivis, vastavuoroinen yhteys (Strauss & Corbin 1998, 93–99; vrt. Glaser & Strauss 1967, 105). Metodin painottamaan aineistolähtöiseen teorian muodostamiseen en ole tietoisesti pyrkinyt. Kuviossa 9 (s. 191) esitelty mainonnan suunnittelijoiden kenttä ilmentääkin suunnittelijan toiminnan mallia, joka on tavallaan ajasta irrallaan (vrt. Mattila 2006, 219).

Tässä tutkimuksessa tutkijan suhde tutkittaviin on ollut läheinen siinä mielessä, että haastateltujen toimiala ja työympäristö ovat tutkijalle omakohtaisesti tuttuja. Tällaisessa asetelmassa on vaara, että tutkija tekee johtopäätöksiä oman ennakkokäsityksensä perusteella. Olenkin yrittänyt pitää tutkijan ja tutkittavien väliseen suhteeseen liittyvät eettiset kysymykset erityisen tarkkaan mielessäni. (Esim. Eskola & Suoranta 1998, 52–60.) Tulkintojeni täsmällisyyttä olen varmistanut reflektoi-

malla tutkimuksen tuloksia keskusteluissa mainosalan ammattilaisten kanssa (vrt. Miles & Huberman 1984, 242–243).

## 8.4 Ajatuksia jatkotutkimuksesta

Tutkimusprosessi ja erityisesti tulosten pohtiminen on tuonut mieleeni useita jatkotutkimusaiheita. Mainostoimiston sisäinen yhteistyö ja yhteistyö asiakkaan kanssa on erilaisten tapojen ja näkemysten kyllästämää. 2000-luvun teknologisen ja taloudellisen kehityksen myötä mainostoimialaa ravisuttaa rakennemuutos. Kustannusten karsiminen tuo suurennuslasin alle myös asiakasorganisaatioiden toimintatavat.

Tämä tutkimus ei ole kuitenkaan kohdentunut mainostoimialan murroksen vaikutuksiin. Tutkimus on tuonut päivänvaloon muutoksen paikkoja, jotka ovat tästä ajasta irrallisia. Tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat käsittelevät hyvin yleisiä työelämän teemoja. Tietotyön ja luovuuden korostumisen myötä kiinnostavaksi jatkotutkimusaiheeksi piirtyy luovan persoonan toiminta muissa asiantuntijaorganisaatioissa ja muilla toimialoilla.

Tutkimukseni rakennetta mukailen haluan mainita kolme muuta mahdollista jatkotutkimusaihetta. Olen tulkinnut suunnittelijoiden kokemaksi tehtäväksi asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja tyydyttämisen. Tämä näyttäisi keskeiseltä palvelutarjoomassa myös tulevaisuudessa. Arkikokemuksen perusteella joillakin toimitoilla on tässä parempi osumatarkkuus. He tuntuvat ymmärtävän paremmin, millaisia toimenpiteitä asiakkaan liiketoiminnan edistämiseksi tulisi tehdä. Kiinnostava tutkimusasetelma liittyy siten parhaisiin käytäntöihin ja tapaustutkimusmetodiin (ks. Saarela-Kinnunen & Eskola 2007). Millaisia ovat työryhmät ja työskentelytavat 2000-luvun markkinointivauhditteisten menestystarinoiden takana? Millainen on mainostoimiston suunnitteluryhmän sisäinen ja asiakassuhteen vuorovaikutus?

Toisena aiheena esiin nousee asiakasorganisaation tarkastelu markkinointiviestinnän suunnittelun ja yhteistyön näkökulmasta. Yhtenä tutkimuskysymyksistäni on ollut, millaisia ovat suunnittelijoiden kokemat haasteet. Entä millaisia huolia suomalaisella markkinoijalla on? Tällaisesta vastakkaisesta näkökulmasta tarkastelu esimerkiksi valittuja asiakashenkilöitä haastatteleamalla voisi tuottaa vastauksia, joista mainostoimistot hyötyisivät oman tuotetarjoomansa uudistamisessa. Ryhmän toiminnan ymmärtämisen kannalta tämä voisi tuottaa yhteiskuntatieteellisesti kiinnostavan näkökulman ryhmätyöhön.

Kolmas lisätutkimuksen arvoinen aihe liittyy tämän tutkimuksen keskeiseen löydökseen, luottamussuhteen syntymiseen ja siten mainonnan suunnittelijoiden asemaan. Voiko Suomen mainostoimialalla syntyä vielä pitkiä asiakassuhteita? Tutkimukseni osoittaa, että lyhytjänteinen ajattelu kuormittaa suunnittelijoiden ja asiakkaan välistä suhdetta. Moni haastatelluista kokee haasteellisena, että asiakkaan luottamus on lunastettava pääsääntöisesti aina uudelleen. Vaikka työnsä tekee kuinka hyvin, onnistunut projekti ei automaattisesti johda seuraavaan, sillä asiakkaat etsivät jokaista tarvetta varten sitä parhainta näkemystä. Onnistunut projekti suunnittelutöineen ei automaattisesti oikeuta seuraavaa. (Ks. Julkunen 2008, 284.) Suunnittelijat tiedostavat tämän ja se vaikuttaa heidän toimintaansa.

Tutkimuksen alkusitaatissa kokeneet mainonnan suunnittelijat julistavat, että hyvä mainonta on edelleen toimivin tapa, kun halutaan vaikuttaa suuriin ihmisjoukkoihin. Lainauksen voi tulkita tarkoittavan myös hyvää, yksinkertaista ideaa. Median moninaistuminen kasvattaa vaikuttamisen keinovalikoimaa tulevaisuudessa entisestään. Uuden sosiaalisen median vaikutusta ei ole vielä paljoakaan tutkittu, koska ilmiö on niin tuore. Mainostoimistoilla on jatkossakin käytössään poikkeuksellisia luovia resursseja, joita ei millään muulla toimialalla ole. Työnjaon, vallan ja yhteistyön kysymykset ovat keskeisiä, kun mietitään parasta tapaa vastata asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden ja mainostoimiston menestymisen välillä on havaittavissa merkittäviä syy-seuraus-suhteita.

# Lähteet

## Kirjallisuus

- Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena (1999): Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.): *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Atena, Jyväskylä. 11–24.
- Aaltonen, Mika & Heikkilä, Titi (2003): *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Talentum, Helsinki.
- Ahlqvist, Kirsti & Raijas, Anu & Perrels, Adriaan & Simpura, Jussi & Uusitalo, Liisa (toim.) (2008): *Kulutuksen pitkä kaari. Niukkuudesta yksilöllisiin valintoihin*. Palmenia, Helsinki.
- Ahokas, Marja & Vilkkumaa, Ilpo (1984): Kurt Lewin ja sosiaalipsykologian kenttä. Teoksessa Myllyniemi, Rauni & Helkama, Klaus (toim.): *Sosiaalipsykologian näköaloja*. Werner Söderström, Porvoo. 36–51.
- Alasoini, Tuomo (2006): *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi*. Raportteja / Tykes; 45. Työministeriö, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1996): *Toinen tasavalta. Suomi 1946–1994*. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti (2006): Merkitys, toiminta ja rakenne sosiologiassa. Kulttuurinen näkökulma. *Sosiologia* 2/2006. 79–92.
- Alasuutari, Pertti (1999): *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos, lisäpainos 2001. Vastapaino, Tampere.
- Alhanen, Kai (2007): *Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa*. Systemaattisen teologian väitöskirja, Helsingin yliopisto. Gaudeamus, Helsinki.
- Allardt, Erik (1983): *Sosiologia I*. 6. painos 1995. Werner Söderström, Porvoo.
- Allardt, Erik & Littunen, Yrjö (1972): *Sosiologia*. Lisäpainos 1979. WSOY, Porvoo.
- Allport, Gordon W. (1948): Foreword. Teoksessa Lewin, Kurt: *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. Edited by Gertrud Weiss Lewin. Harper, cop., New York. Vii–xiv.
- Althusser, Louis (1971): *Lenin and Philosophy and Other Essays*. Translated from the French by Ben Brewster. NLB, London.
- Andrews, Patricia Hayes & Herschel, Richard T. (1996): *Organizational Communication. Empowerment in a Technological Society*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Antaki, Charles (1994): *Explaining and Arguing. The Social Organization of Accounts*. Sage, London.
- Auster, Paul (1997): *Hand to Mouth. A Chronicle of Early Failure*. Henry Holt, New York.
- Bales, Robert F. (1951): *Interaction Process Analysis. A Method for the Study of Small Groups*. Addison-Wesley, Cambridge.
- Bales, Robert F. (1953): The Equilibrium Problem in Small Groups. Teoksessa Parsons, Talcott & Bales, Robert F. & Shils, Edward A.: *Working Papers in the Theory of Action*. The Free Press, New York. 111–161.
- Barnard, Malcolm (1995): Advertising. The Rhetorical Imperative. Teoksessa Jenks, Chris (toim.): *Visual Culture*. Routledge, London. 26–41.
- Barnes, Barry (1988): *The Nature of Power*. University of Illinois Press, cop., Urbana.
- Batt, Rosemary & Doellgast, Virginia (2005): Groups, Teams and the Division of Labor. Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work. Teoksessa Ackroyd,

- Stephen & Batt, Rosemary & Thompson, Paul & Tolbert, Pamela S. (toim.): *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, London. 138–161.
- Bauman, Zygmunt (1996): *Postmodernin lumo*. Suomentanut Jyrki Vainonen. Toimittaneet Pirkkoliisa Ahponen ja Timo Cantell. Vastapaino, Tampere.
- Bauman, Zygmunt (2007): *Consuming Life*. Polity Press, Cambridge.
- Beck, Ulrich (1990): *Riskiyhteiskunnan vastamyrryt. Organisoitu vastuuttomuus*. Alkuperäinen teos *Gegengifte: die organisierte Unverantwortlichkeit* 1988. Vastapaino, Tampere.
- Beck, Ulrich & Giddens, Anthony & Lash, Scott (toim.) (1995): *Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio*. Suomentanut Leevi Lehto. Alkuperäinen teos *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order* 1994. Lisäpainos 1996. Vastapaino, Tampere.
- Beigbender, Frédéric (2004) *24,99 e*. Suomentanut Ville Keynäs. Alkuperäinen teos 99 F 2001. Like, Helsinki.
- Berardi, Franco ”Bifo” (2006): *Tietotyö ja prekaari mielentila*. Toimittaneet ja suomentaneet Mikko Jakonen, Jukka Peltokoski ja Akseli Virtanen (ym.). Tutkijaliitto, Helsinki.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1994): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila. Alkuperäinen teos *The Social Construction of Reality* 1966. Gaudeamus, Helsinki.
- Billig, Michael (1976): *Social Psychology and Intergroup Relations*. Academic Press, London.
- Billig, Michael (1987): *Arguing and Thinking. A Rhetorical Approach to Social Psychology*. Reprinted 1991. European monographs in social psychology. Cambridge University Press, Cambridge.
- Billig, Michael (1991): *Ideology and Opinions. Studies in Rhetorical Psychology*. Sage, London.
- Billig, Michael & Condor, Susan & Edwards, Derek & Gane, Mike & Middleton, David & Radley, Alan (toim.) (1988): *Ideological Dilemmas. A Social Psychology of Everyday Thinking*. Sage, London.
- Binkley, Sam & Capetillo-Ponce, Jorge (toim.) (2009): *A Foucault for the 21st Century. Governmentality, Biopolitics and Discipline in the New Millennium*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle.
- Bion, Wilfred Ruprecht (1970): *Experiences in Groups and Other Papers*. Alkuperäinen teos 1961. Tavistock, London.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley, cop., New York.
- Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001): *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Blumer, Herbert (1998): *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Renewed version (1969). University of California Press, Berkeley.
- Bourdieu, Pierre (1984): *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Alkuperäinen teos *La distinction: Critique sociale du jugement* 1979. Harvard University Press, Cambridge.
- Bourdieu, Pierre (1985): *Sosiologian kysymyksiä*. Suomentanut J. P. Roos. Alkuperäinen teos *Questions de sociologie* 1980. Vastapaino, Tampere.
- Bourdieu, Pierre (1986): The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, John G. (toim.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York. 241–258.
- Bourdieu, Pierre (1998): *Järjen käytännöllisyys. Toiminnan teorian lähtökohtia*. Suomentanut Mika Siimes. Alkuperäinen teos *Raisons pratiques: sur la théorie de l’action* 1994. Vastapaino, Tampere.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J. D. (1995): *Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Suomenkielisen laitoksen toimittaneet M’ammed Sabour ja Mikko A. Salo. Alkuperäinen teos *Réponses: pour une anthropologie réflexive* 1992. Joensuu University Press, Joensuu.



- Brown, Rupert (2000): *Group Processes. Dynamics within and between Groups*. 2nd edition, reprinted 2002. Blackwell Publishers, Oxford.
- Burman, Erica & Parker, Ian (toim.) (1993): *Discourse Analytic Research. Repertoires and Readings of Texts in Action*. Routledge, London.
- Burns, Tom (1961): Micropolitics. Mechanisms of Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 6 (June). 257–281.
- Burns, James MacGregor (1978): *Leadership*. Reprinted 1979. Harper & Row, New York.
- Butler, Judith (1990): *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge, New York.
- Butler, Judith (1993): *Bodies that Matter. On the Discursive Limits of "Sex"*. Routledge, New York.
- Cartwright, Dorwin (1951): Foreword. Teoksessa Lewin, Kurt: *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. Harper & Brothers Publishers, New York. Vii–xv.
- Cartwright, Dorwin & Zander, Alvin (toim.) (1953b): *Group Dynamics. Research and Theory*. 3rd edition. Reprinted 1968. Harper & Row, New York.
- Castells, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Vol. I. Reprinted 1998. Blackwell, Cambridge.
- Castells, Manuel (1997): *The Power of Identity. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Vol. II. Blackwell, Oxford.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2002): *The Information Society and the Welfare State. The Finnish Model*. Reprinted 2004. Oxford University Press, Oxford.
- Clegg, Stewart R. (1989): *Frameworks of Power*. Reprinted 1990. Sage, London.
- Clegg, Stewart R. (1990): *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. Sage Publications, London.
- Clegg, Stewart & Dunkerley, David (1980): *Organization, Class and Control*. Routledge & Kegan, London.
- Coch, Lester & French, John R. P. Jr. (1948): Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, Vol. I. No. 4. 512–532.
- Coch, Lester & French, John R. P. Jr. (1958): Overcoming Resistance to Change. Teoksessa Maccoby, Eleanor E. & Newcomb, Theodore M. & Hartley, Eugene L. (toim.): *Readings in Social Psychology*. Holt, Rinehart & Winston, New York. 233–250.
- Coleman, James S. (1987) Norms as Social Capital. Teoksessa Radnitzky, Gerard & Bernholtz, Peter (toim.): *Economic Imperialism. The Economic Method Applied Outside the Field of Economics*. Paragon House, New York, 133–155.
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol 94. 95–120. Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://econ.tau.ac.il/papers/publicf/Zeltzer2.pdf>> [viitattu 31.7.2009].
- Coleman, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Collier, Gary & Minton, Henry L. & Reynolds, Graham (1991): *Currents of Thought in American Social Psychology*. Oxford University Press, New York.
- Collins, Mary Ann & Amabile, Teresa M. (1999): Motivation and Creativity. Teoksessa Sternberg, Robert J. (toim.): *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge. 297–312.
- Coser, Lewis A. (1956): *The Functions of Social Conflict*. Free Press of Glencoe, New York.
- Creed, Douglas W. E. & Miles, Raymond E. (1996): Trust in Organizations. A Conceptual Framework. Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (toim.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, cop., Thousand Oaks. 16–38.
- Cronin, Anne M. (2000): *Advertising and Consumer Citizenship. Gender, Images and Rights*. Routledge, London.

- Csikszentmihalyi, Mihaly (1996): *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Reprinted 1997. HarperPerennial, New York.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997): *Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life*. BasicBooks, New York.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1999): Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. Teoksessa Sternberg, Robert J. (toim.): *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge. 313–335.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2005): *Flow. Elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Suomentanut Ritva Hellsten. Alkuperäinen teos Flow 1990. Rasalas, Helsinki.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2007): *Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Suomentanut Mintaka Jännes. Alkuperäinen teos Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning 2003. Rasalas, Helsinki.
- Cummings L. L. & Bromiley, Philip (1996): The Organizational Trust Inventory (OTI). Development and Validation. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (toim.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, cop., Thousand Oaks. 302–330.
- Dahl, Robert A. (1961): *Who Governs? Power and Democracy in an American City*. 8th printing 1966. Yale University Press, New Haven.
- Davenport, Thomas H. (1997): *Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Environment*. With Laurence Prusak. Oxford University Press, New York.
- Davenport, Thomas H. (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage what They Know*. With Laurence Prusak. Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, Thomas H. (2005): *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press, cop., Boston.
- De Bono, Edward (1992): *Serious Creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Fontana, London.
- Deleuze, Gilles (1988): *Foucault*. Translated and edited by Séan Hand. Reprinted 1999. The Athlone Press, London.
- Denzin, Norman K. (1970): *The Research Act in Sociology. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Butterworths, London.
- Denzin, Norman K. (1970b): *Sociological Methods. A Sourcebook*. Aldine, Chicago.
- Descartes, René (2001): *Teokset I. Yksityisiä ajatelmia, järjen käyttöohjeet, metodin esitys, optiikka, kirjeitä 1619–1640*. Suomentanut Sami Jansson. Selitykset laatineet Tuomo Aho, Sami Jansson, Timo Kaitaro ja Mikko Yrjönsuuri. Johdannon kirjoittanut Lilli Alanen. Alkuperäisiä teoksia useampi. Gaudeamus, Helsinki.
- Dey, Ian (1993): *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*. Reprinted 1996. Routledge, London.
- Dittmar, Helga (2008): *Consumer Culture, Identity, and Well-Being. The Search for the "Good Life" and the "Body Perfect"*. With contributions from Emma Halliwell ym. Psychology Press, Hove.
- Dougherty, Deborah (2006): Organizing for Innovation in the 21st Century. Teoksessa Clegg, Stewart R. & Hardy, Cynthia & Lawrence, Thomas B. & Nord, Walter R. (toim.): *The Sage Handbook of Organization Studies*. 2nd edition. Sage Publications, London. 598–617.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008): *Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Talentum, Helsinki.
- Dreyfus, Hubert L. & Rabinow, Paul (1982): *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*. With an afterword by Michel Foucault. Reprinted 1986. Harvester, Brighton.
- Drucker, Peter F. (1957): *Landmarks of Tomorrow*. Harper & Brothers, New York.
- Drucker, Peter F. (1974): *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, New York.
- Drucker, Peter F. (1993): *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dunderfelt, Tony (1998): *Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä*. 2. painos 1998. Dialogia, Söderkulla.

- Dunkerley, David (1975): *The Foreman. Aspects of Task and Structure*. Routledge & Kegan, London.
- Durkheim, Émile (1980): *Uskontoelämän alkeismuodot. Australialainen toteemijärjestelmä*. Suomentanut Seppo Randell. Alkuperäinen teos *Les formes élémentaires de la vie religieuse: le système totemique en Australie 1912*. Tammi, Helsinki.
- Durkheim, Émile (1982): *Sosiologian metodisäännöt*. Suomentanut Seppo Randell. Alkuperäinen teos *Les règles de la méthode sociologique 1895*. Tammi, Helsinki.
- Durkheim, Émile (1990): *Sosiaalisesta työnjaosta*. Suomentanut Seppo Randell. Alkuperäinen teos *De la division du travail social 1893*. Gaudeamus, Helsinki.
- Ellström, Per-Erik (1998): The Many Meanings of Occupational Competence and Qualification. Teoksessa Nijhof, Wim J. & Streumer, Jan N. (toim.): *Key Qualifications in Work and Education*. Kluwer Academic, Dordrecht. 39–50.
- Engeström, Yrjö (1992): *Interactive Expertise. Studies in Distributed Working Intelligence*. University of Helsinki, Department of Education, Helsinki.
- Engeström, Yrjö & Haavisto, Vaula & Pihlaja, Juha (1992): *Alioikeudet uuden työtavan kynnyksellä. Kehittävän työntutkimuksen sovellus tuomioistuinlaitoksessa*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Eriksson-Piela, Susan (2003): *Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus*. Sosiologian väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Eräsaari, Leena (2002): *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Eskola, Antti (1971): *Sosiaalipsykologia*. 9. muuttamaton painos 1986. Tammi, Helsinki.
- Eskola, Antti (1982): *Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu*. 4. painos 1996. Tammi, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos 1999. Vastapaino, Tampere.
- Etzioni, Amitai (1964): *Modern Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Etzioni, Amitai (1975): *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. Alkuperäinen teos 1961. Free Press, cop., New York.
- Featherstone, Mike (1991): *Consumer Culture and Postmodernism*. Reprinted 1993. Sage, London.
- Festinger, Leon (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Reissued 1962. Stanford University Press, Stanford.
- Fiedler, Fred E. (1978): The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. Teoksessa Berkowitz, L. (toim.): *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 11*. Academic Press, New York. 59–112.
- Fincham, Robin & Rhodes, Peter (2005): *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford University Press, cop., Oxford.
- Fiske, John (1987): British Cultural Studies and Television. Teoksessa Allen, Robert C. (toim.): *Channels of Discourse. Television and Contemporary Criticism*. Routledge, London. 254–289.
- Flinck, Marja (2005): *Itse teossa. Toimintatutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstön työssä jaksamisen kehittämishankkeesta vuosilta 2000–2002*. Kasvatustieteen väitöskirja. Turun yliopisto, Turku.
- Florida, Richard (2005): *Cities and the Creative Class*. Routledge, New York.
- Florida, Richard (2005b): *Luovan luokan esiinmarssi. Miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää*. Suomentanut Jarmo Nousiainen, Maria Mikkonen ja Seppo Raudaskoski. Alkuperäinen teos *The Rise of the Creative Class 2002*. Talentum, Helsinki.
- Florida, Richard (2008): *Who's Your City? How the Creative Economy is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*. Basic Books, New York.
- Fornäs, Johan & Becker, Karin & Bjurström, Erling & Ganetz, Hillevi (2007): *Consuming Media. Communication, Shopping, and Everyday Life*. Berg, cop., Oxford.
- Foucault, Michel (1980): *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Toimittanut Colin Gordon, käänös työryhmän. The Harvester Press, Brighton.

- Foucault, Michel (1980b): *Tarkkailla ja rangaista*. Suomentanut Eevi Nivanka. Saatesanan kirjoittanut Ilpo Hélen. 2. painos 2001. Alkuperäinen teos *Surveiller et punir* 1975. Otava, Helsinki.
- Foucault, Michel (1982): *The Subject and Power*. Jälkisanat teoksessa Dreyfus, Hubert L. & Rabinow, Paul: *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Reprinted 1986. The Harvester Press, Brighton. 208–226.
- Foucault, Michel (1998): *Seksuaalisuuden historia. Tiedontahto, nautintojen käyttö, huoli itsestä*. Suomentanut Kaisa Sivenius. 3. painos 1999. Alkuperäinen teos (3 osaa) *Histoire de la sexualité*: 1, *La volonté de savoir* 1976; 2, *L'usage des plaisirs* 1984; 3, *Le souci de soi* 1984. Gaudeamus, Helsinki.
- Foucault, Michel (2005): *Tiedon arkeologia*. Suomentanut Tapani Kilpeläinen. Alkuperäinen teos *L'archéologie du savoir* 1969. Vastapaino, Tampere.
- Fontana, Andrea & Frey, James H. (1994): *Interviewing. The Art of Science*. Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks. 361–376.
- Freidson, Eliot (1994): *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy, and Policy*. Polity Press, Cambridge.
- Fukuyama, Francis (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London.
- Galbraith, Kenneth (1969): *Runsauden yhteiskunta*. Suomentaneet Kari ja Paula Sajavaara. Alkuperäinen teos *The Affluent Society* 1958 (2. uudistettu laitos). Kirjayhtymä, Tampere.
- Gardner, Howard (1997): *Extraordinary Minds. Portraits of Four Exceptional Individuals and an Examination of Our Own Extraordinariness*. BasicBooks, New York.
- Garfinkel, Harold (1984): *Studies in Ethnomethodology*. Alkuperäinen teos 1967. Polity, Cambridge.
- Gergen, Kenneth J. (1985): *Social Constructionist Inquiry. Context and Implications*. Teoksessa Gergen, Kenneth J. & Davis, Keith E. (toim.): *The Social Construction of the Person*. Springer-Verlag, New York. 3–18.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity, Cambridge.
- Giddens, Anthony (1984b): *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä*. Suomentaneet Pasi Andersson ja Ilkka Heiskanen. Alkuperäinen teos *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis* 1979. Otava, Helsinki.
- Giddens, Anthony (2001): *Sociology*. 4th edition with the assistance of Karen Birdsall. Polity Press, Cambridge.
- Gladwell, Malcolm (2008): *Outliers. The Story of Success*. Little, Brown and Company, New York.
- Glaser, Barney G. (1978): *Theoretical Sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*. California University Press, San Francisco.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Reprinted 1977. Aldine de Gruyter, cop., New York.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday Anchor Books, New York.
- Goffman, Erving (1971): *Arkielämän roolit. Oikeille jäljille rooliviidakossa*. Suomentanut Erkki Puranen. Alkuperäinen teos *The Presentation of Self in Everyday Life* 1959. WSOY, Porvoo.
- Goffman, Erving (1974): *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*. 3rd printing 1976. Harvard University Press, Cambridge.
- Goffman, Erving (1979): *Gender Advertisements*. Harvard University Press, Cambridge.
- Goffman, Erving (1982): *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behavior*. Alkuperäinen teos 1967. Pantheon Books, New York.

- Gold, Martin (1999): The Making of a Complete Social Scientist. A Brief Intellectual Biography. Teoksessa Lewin, Kurt: *The Complete Social Scientist. A Kurt Lewin Reader*. Edited by Martin Gold. American Psychological Association, cop., Washington. 7–16.
- Goleman, Daniel (1996): *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*. Bloomsbury, London.
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78 (6). 1360–1380.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://www.itu.dk/>> [viitattu 31.7.2009].
- Granovetter, Mark (1983): The Strength of Weak Ties. A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, Vol. 1. 201–233.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://www.si.umich.edu/>> [viitattu 31.7.2009].
- Grönfors, Martti (1982): *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos 1985. WSOY, Porvoo.
- Haapala, Jaana & Aavameri, Leena (2008): *Omatuntotalous*. Talentum, Helsinki.
- Habermas, Jürgen (2004): *Julkisuuden rakennemuutos. Tutkimus yhdestä kansalaisyhteiskunnan kategoriasta*. Suomentanut Veikko Pietilä. Alkuperäinen teos Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft 1962. Vastapaino, Tampere.
- Hakala, Johanna (2009): *Academic Cultures in the Finnish Mass Research University. Change and Continuity*. Sosiologian väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse (1999): *Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*. 4. painos 2001. WSOY, Porvoo.
- Hall, Stuart (1992): *Kulttuurin ja politiikan murroksia*. Toimittaneet Juha Koivisto, Mikko Lehtonen, Timo Uusitupa ja Lawrence Grossberg. Suomennot työryhmän. Vastapaino, Tampere.
- Hall, Stuart (1999): *Identiteetti*. Suomentaneet ja toimittaneet Mikko Lehtonen ja Juha Herkman. 4. painos 2002. Vastapaino, Tampere.
- Halpern, David (2005): *Social Capital*. Polity Press, Cambridge.
- Halttunen, Jussi (2004): *Teollisten perheytysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu*. Taloustieteiden väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Hardy, Cynthia & Clegg, Stewart (2006): Some Dare Call It Power. Teoksessa Clegg, Stewart R. & Hardy, Cynthia & Lawrence, Thomas B. & Nord, Walter R. (toim.): *The Sage Handbook of Organization Studies*. 2nd edition. Sage Publications, London. 754–775.
- Harré, Rom (1999): Trust and Its Surrogates. Psychological Foundations of Political Process. Teoksessa Warren, Mark E. (toim.): *Democracy and Trust*. Cambridge University Press, Cambridge. 249–272.
- Harré, Rom & van Langenhove, Luk (toim.) (1999): *Positioning Theory. Moral Contexts of Intentional Action*. Transferred to digital print 2003. Blackwell, Oxford.
- Harrison, E. Frank (1981): *The Managerial Decision-Making Process*. 2nd edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, cop., Oxford.
- Haug, Wolfgang Fritz (1982): *Mainonta ja kulutus. Systemaattinen johdatus tavaraestetiikkaan ja kapitalistiseen massakulttuuriin*. Suomennot työryhmän. Alkuperäinen teos Kritik der Warenästhetik 1971. Vastapaino, Tampere.
- Haug, Wolfgang Fritz (1983): *Ideologiset mahdit ja vastarinta*. Toimittaneet Heikki Hellman ja Kauko Pietilä. Alkuperäisiä teoksia useampi. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Hautamäki, Antti (toim.) (1996): *Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Helsinki.
- Hautamäki, Antti (2001): *Suomi muutosten edellä*. Sitra, Helsinki. Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://www.sitra.fi/Julkaisut/raportti6.pdf>> [viitattu 31.7.2009].

- Heikkinen, Hannu L. T. (2007): Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2007): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2.* korjattu ja täydennetty painos. PS-Kustannus (Jyväskylän yliopisto), Jyväskylä. 196–211.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Jyrkämä, Jyrki (1999): Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.): *Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.* Atena, Jyväskylä. 25–62.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) (2007): *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.* tarkastettu painos (2006). Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Heinonen, Visa & Konttinen, Hannu (2001): *Nyt uutta Suomessa! Suomalaisen mainonnan historia.* Mainostajien liitto, Helsinki.
- Heinonen, Visa & Kortti, Jukka (2007): *Vaikuttamista ja valintoja. Monitieteisiä näkökulmia mainontaan ja kulutukseen.* Gaudeamus, Helsinki.
- Heiskala, Risto (1994): Talcott Parsons ja rakennefunktionalismi. Teoksessa Heiskala, Risto (toim.): *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia.* Gaudeamus, Helsinki. 88–120.
- Heiskanen, Tuula (2004): Tietointensiivisyys ja osaaminen teollisuudessa. Teoksessa Lavikka, Riitta (toim.): *Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoistuminen ja sukupuolen pysyvyys.* Tampere University Press, Tampere. 21–49.
- Helén, Ilpo (1994): Michel Foucault'n valta-analytiikka. Teoksessa Heiskala, Risto (toim.): *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia.* Gaudeamus, Helsinki. 270–315.
- Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela (1998): *Johdatus sosiaalipsykologiaan. 2.* painos 1998. Edita, Helsinki.
- Hernesniemi, Hannu (2001): Megatrendit ja klusterien kehitys. Teoksessa Hernesniemi, Hannu & Kymäläinen, Pasi & Mäkelä, Pekka & Rantala, Olavi & Rautkylä-Willey, Ritva & Valtakari, Mikko: *Suomen avainklusterit ja niiden tulevaisuus. Tuotanto, työllisyys ja osaaminen.* Työministeriö. 61–76.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena (2008): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Lisäpainos 2009. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009): *Tutki ja kirjoita. 15.,* uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hogg, Michael A. & Abrams, Dominic (1988): *Social Identifications. A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes.* Routledge, London.
- Holvas, Jakke & Vähämäki, Jussi (2005): *Odotustila. Pamfletti uudesta työstä.* Teos, Helsinki.
- Homans, George C. (1950): *The Human Group.* Harcourt, Brace and Company, New York.
- Homans, George C. (1958): Social Behavior as Exchange. *The American Journal of Sociology*, Vol. 63 (6). University of Chicago Press, Chicago. 597–606.
- Hopkins, Claude (1971): *Tieteellinen mainonta.* Alkuperäinen teos Scientific Advertising 1923. Karisto, Hämeenlinna.
- Horkheimer, Max & Adorno, Theodor W. (1972): *Dialectic of Enlightenment.* Translated by John Cumming. Alkuperäinen teos *Dialektik der Aufklärung* 1944. Seabury, New York.
- Hovi, Päivi (1990): *Mainoskuva Suomessa. Kehitys ja vaikutteet 1890-luvulta 1930-luvun alkuun.* Väitöskirja. Taideteollinen korkeakoulu, Helsinki.
- Husa, Sari (1999): Michel Foucault. Mikrovalta, kasvatus ja normalisoiminen. Teoksessa Aittola, Tapio (toim.): *Kasvatussosiologian teoreetikoita.* Gaudeamus, Helsinki. 58–80.
- Hutchby, Ian & Wooffitt, Robin (2008): *Conversation Analysis.* 2nd edition. Polity, Cambridge.
- Ilmonen, Kaj (2000): Sosiaalinen pääoma. Käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja luottamus.* Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 9–38.
- Ilmonen, Kaj (2002): Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveystieteille.* PS-Kustannus, Jyväskylä. 136–160.

- Ilmonen, Kaj (2007): *Johan on markkinat. Kulutuksen sosiologista tarkastelua*. Vastapaino, Tampere.
- Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo (2002): *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Jalava, Janne (2006): *Trust as a Decision. The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory*. Sosiaalipolitiikan väitöskirja. Helsingin yliopisto, Helsinki. Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://ethesis.helsinki.fi/>>
- Jallinoja, Riitta (2006): *Perheen vastaisuus. Familistista käännettä jäljittämässä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Janesick, Valerie J. (1994): The Dance of Qualitative Research Design. Metaphor, Methodolatry, and Meaning. Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks. 209–219.
- Jenks, Chris (1995): The Centrality of the Eye in Western Culture. An Introduction. Teoksessa Jenks, Chris (toim.): *Visual Culture*. Routledge, London. 1–25.
- Jhally, Sut (2006): *The Spectacle of Accumulation. Essays in Culture, Media & Politics*. Peter Lang, cop., New York.
- Jokinen, Arja (1999): Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere. 37–53.
- Jokinen, Arja (1999b): Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere. 126–159.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999): Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere. 54–97.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero (1999): *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere
- Jones, John Philip (2002): *The Ultimate Secrets of Advertising*. Sage, Thousand Oaks.
- Juhila, Kirsi (1999): Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät. Tilanteisesta kulttuuriseen kontekstiin. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere. 160–198.
- Julkunen, Raija (2008): *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004): *Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pauli (2006): *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Kalliala, Eija & Toikkanen, Tarmo (2009): *Sosiaalinen media opetuksessa*. Finn Lectura, Helsinki.
- Kalliola, Satu (1996): *Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätyöstä*. Sosiaalipsykologian väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Karvonen, Erkki (1997): *Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä*. Tiedotusopin väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere. Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Karvonen, Erkki (1997b): Kohti relationaalista tietokäsitystä. Teoksessa Stachon, Kari (toim.): *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Gaudeamus, Helsinki. 171–204.
- Kasso, Matti (2008): *Igglo, taivas kattona*. Talentum, Helsinki.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*. 2. painos (1. painos vuodelta 1966). John Wiley & Sons, New York.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas R. (1993): *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Suomentanut Maarit Tillman. 2. painos 1994. Alkuperäinen teos *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization 1993*. Weilin + Göös, Espoo.
- Kautto-Koivula, Kaisa & Huhtaniemi, Marita (2006): *Rengistä Isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta*. Edita, Helsinki.

- Kellerman, Henry (1981): *The Deep Structures of Group Cohesion*. Teoksessa Kellerman, Henry (toim.): *Group Cohesion. Theoretical and Clinical Perspectives*. Grune & Stratton, New York. 3–21.
- Kinnunen, Eero (1990): *Valkoinen valkoisemmaksi. Kirjoituksia mainonnan kirjavasta maailmasta*. Weilin + Göös, Espoo.
- Koivumäki, Jaakko (2008): *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa*. Sosiologian väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Koivusalo, Markku (1998): *Elämänpolitiikasta eli katsaus biovallan teemaan*. Teoksessa Roos, J. P. & Hoikkala, Tommi (toim.): *Elämänpolitiikka*. Gaudeamus, Helsinki. 265–291.
- Konttinen, Esa (1991): *Perinteisesti moderniin. Profioiden yhteiskunnallinen synty Suomessa*. Vastapaino, Tampere.
- Kopakkala, Aku (2005): *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. 2. painos 2008. Edita ja Suomen psykologiliitto, Helsinki.
- Kortti, Jukka (2003): *Modernisaatiomurroksen kaupalliset merkit. 60-luvun suomalainen televisiomainonta*. Taloushistorian väitöskirja. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Koski, Jussi T. (1998): *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta*. 2. painos 1998. Gummerus, Jyväskylä.
- Koski, Jussi T. (2001): *Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Koski, Jussi T. (2008): *Arkiähky. Taudinkuvaa & ajankuvaa*. Kirjapaja, Helsinki.
- Koski, Jussi T. & Tuominen, Saku (2004): *Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja*. WSOY, Helsinki.
- Koski, Pasi (2007): *Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä*. Aikuiskasvatustieteen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Kotter, John P. (1996): *Muutos vaatii johtajuutta*. Alkuperäinen teos *Leading Change* 1996. Rastor, Helsinki.
- Kotter, John P. (1999): *John P. Kotter on What Leaders Really Do?* Harvard Business School Press, Boston.
- Krech, David & Crutchfield, Richard S. & Ballachey, Egerton L. (1962): *Individual in Society. A Textbook of Social Psychology*. McGraw-Hill, New York.
- Krippendorff, Klaus (2004): *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. 2nd edition. Sage, Thousand Oaks.
- Kusch, Martin (1993): *Tiedon kentät ja kerrostumat. Michel Foucault'n tieteen tutkimuksen lähtökohdat*. Suomentanut Heini Hakosalo. Alkuperäinen teos *Foucault's Strata and Fields: an Investigation into Archaeological and Genealogical Science Studies* 1991. Pohjoinen, Oulu.
- Kuula, Arja (1999): *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Sosiologian väitöskirja. Vastapaino, Tampere.
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage, Thousand Oaks.
- Larson, Carl E. & LaFasto, Frank M. J. (1989): *Teamwork. What Must Go Right / What Can Go Wrong*. Sage, Newbury Park.
- Lash, Scott (1995): *Refleksiivisyys ja sen vastinparit. Rakente, estetiikka, yhteisö*. Teoksessa Beck, Ulrich & Giddens, Anthony & Lash, Scott (toim.): *Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio*. Suomentanut Leevi Lehto. Alkuperäinen teos *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order* 1994. Lisäpainos 1996. Vastapaino, Tampere. 153–236.
- Lauretis, Teresa de (1987): *Technologies of Gender. Essays on Theory, Film, and Fiction*. Indiana University Press, cop., Bloomington.



- Lavikka, Riitta (toim.) (2004): *Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoistuminen ja sukupuolen pysyvyys*. Tampere University Press, Tampere.
- Leiss, William & Kline, Stephen & Jhally, Sut (1990): *Social Communication in Advertising. Persons, Products & Images of Well-Being*. 2nd edition. Nelson Canada, Scarborough.
- Leiss, William & Kline, Stephen & Jhally, Sut & Botterill, Jacqueline (2005): *Social Communication in Advertising. Consumption in the Mediated Marketplace*. 3rd edition. Routledge, cop., New York.
- Leonard, Dorothy A. & Swap, Walter C. (1999): *When Sparks Fly. Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lewicki, Roy J. & Bunker, Barbara Benedict (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (toim.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, cop., Thousand Oaks. 114–139.
- Lewin, Kurt (1935): *A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers*. Translated by Donald K. Adams and Karl E. Zener. McGraw-Hill, New York.
- Lewin, Kurt (1936): *Principles of Topological Psychology*. Translated by Fritz Heider and Grace M. Heider. McGraw-Hill, New York.
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics. II Channels of Group Life: Social Planning and Action Research. *Human Relations*, Vol. I. No. 4. 143–153.
- Lewin, Kurt (1948): *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. Edited by Gertrud Weiss Lewin. Harper, cop., New York.
- Lewin, Kurt (1951): *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. Harper & Brothers Publishers, New York.
- Lewin, Kurt (1958): Group Decision and Social Change. Teoksessa Maccoby, Eleanor E. & Newcomb, Theodore M. & Hartley, Eugene L. (toim.): *Readings in Social Psychology*. Holt, Rinehart & Winston, New York. 197–211.
- Lewin, Kurt (1999): *The Complete Social Scientist. A Kurt Lewin Reader*. Edited by Martin Gold. American Psychological Association, cop., Washington.
- Lindström, Kari & Kiviranta, Jaana (1995): *Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Luhmann, Niklas (1979): *Trust and Power*. Two works by Niklas Luhmann. With introduction by Gianfranco Poggi. John Wiley & Sons, Chichester.
- Luhmann, Niklas (1988): Familiarity, Confidence, Trust. Problems and Alternatives. Teoksessa Gambetta, Diego (toim.): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. B. Blackwell, New York. 94–107.
- Lukes, Steven (1974): *Power. A Radical View*. Reprinted 1984. Macmillan, Basingstoke.
- Lukes, Steven (1975): *Émile Durkheim. His Life and Work. A Historical and Critical Study*. Alkuperäinen teos 1973. Reprinted 1977. Penguin, Harmondsworth.
- Malmelin, Nando (2003): *Mainonnan lukutaito. Mainonnan viestinnällistä luonnetta ymmärtämässä*. Viestinnän väitöskirja, Helsingin yliopisto. Gaudeamus, Helsinki.
- Malmelin, Nando & Wilenius, Markku (2008): *Välittäjät. Vastuullisen viestinnän tulevaisuus*. Gaudeamus, Helsinki.
- Mamia, Tero (2007): Joustavat työjärjestelyt 2000-luvun Suomessa. Teoksessa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.): *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopisto, Turku. 33–56.
- Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) (2006): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työministeriö, Helsinki.
- Mannermaa, Mika (1999): *Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä*. WSOY, Porvoo.
- Mannermaa, Mika (2004): *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. WSOY, Helsinki.
- Mannermaa, Mika (2008): *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. WSOYpro, Helsinki.
- Mattila, Pekka (2006): *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Sosiologian väitöskirja. Helsingin yliopisto, Helsinki. Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://ethesis.helsinki.fi>>

- Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla (2005): Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä. 265–286.
- Mauss, Marcel (1999): *Lahja. Vaihdannan muodot ja periaatteet arkaaisissa yhteiskunnissa*. Ranskan ja englannin kielistä suomentaneet Jouko Nurmiainen ja Jyrki Hakapää. Alkuperäiset teokset *Essai sur le don* 1950 ja *Gift* 1967. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Mead, George Herbert (1950): *Mind, Self, and Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Edited and with an introduction by Charles W. Morris. Alkuperäinen teos 1934. Paperpack edition 1967. University of Chicago Press, Chicago.
- Melin, Harri (2007): Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Teoksessa Kasvio Antti & Tjäder, Johanna (toim.): *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos, Helsinki. 17–29.
- Merton, Robert (1968): *Social Theory and Social Structure*. Enlarged edition (1957). The Free Press, New York.
- Miles, Matthew B. & Huberman, Michael A. (1984): *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*. 8. painos 1988. Sage, cop., Beverly Hills.
- Miyake, Naomi (1986): Constructive Interaction and the Iterative Process of Understanding. *Cognitive Science*, 10. 151–177.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://csjarchive.cogsci.rpi.edu/1986v10/index.html>> [viitattu 16.6.2009].
- Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*. 2nd edition. Sage Publications, cop., Thousand Oaks.
- Myers, Isabel Briggs (1995): *Gifts Differing. Understanding Personality Type*. With Peter B. Myers. Davies-Black Publishing, Palo Alto.
- Mäkelä, Anna & Puustinen, Liina & Ruoho, Iris (toim.) (2006): *Sukupuolishow. Johdatus feministiseen mediatutkimukseen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Mäkelä, Klaus (1990): Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.): *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Lisäpainos 1998. Gaudeamus, Helsinki. 42–61.
- Naisbitt, John & Aburdene, Patricia (1990): *Megatrendit 2000. Kohti uutta vuosituhatta*. Suomentanut Seppo Ainamo. Alkuperäinen teos *Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's* 1990. WSOY, Porvoo.
- Napier, Rodney W. & Gershenfeld, Matti K. (1993): *Groups. Theory and Experience*. 5th edition. Houghton Mifflin, Boston.
- Napoli, Philip M. (1999): Deconstructing the Diversity Principle. *Journal of Communication*, Vol. 49, No. 4. 7–34.
- Napoli Philip M. (2003): *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*. Columbia University Press, cop., New York.
- Nevanlinna, Tuomas & Relander, Jukka (2006): *Työn sanat*. Teos, Helsinki.
- Nickerson, Raymond S. (1999): Enchancing Creativity. Teoksessa Sternberg, Robert J. (toim.): *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge. 392–430.
- Niemelä, Jukka (1996): *Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvulla*. Sosiologian väitöskirja. Turun yliopisto, Turku.
- Niemelä, Jukka (1998): Kriisin kautta joustavaan tuotantoon. Ristiriidat ja yhteiset edut Suomen telakoilla. *Sosiologia* 2/1998. 104–117.
- Niemelä, Jukka (1998b): Työorganisaatioiden kehitys 1900-luvulla. Teoksessa Koskinen, Keijo (toim.): *Sosiologisia karttalehtiä. Matkaopas yhteiskunnan tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere. 101–125.
- Niemelä, Jukka (2003): *Paikallinen sopiminen ja työorganisaatiouudistukset*. Oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Turun yliopisto, Turku.
- Niemelä, Jukka (2006): Tiimityö johdon näkökulmasta. Teoksessa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työministeriö, Helsinki. 81–96.

- Niemelä, Jukka (2008): Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. *Työelämän tutkimus* 2/2008. 129–146.
- Nieminen, Hannu & Pantti, Mervi (2004): *Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen*. 2. painos 2005. Loki-kirjat, Helsinki.
- Niemistö, Raimo (2002): *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. 6. muuttamaton painos 2004. Palmenia-kustannus, Helsinki.
- Nikunen, Kaarina & Paasonen, Susanna & Saarenmaa, Laura (toim.) (2005): *Jokapäiväinen pornomme. Media, seksuaalisuus ja populaarikulttuuri*. Vastapaino, Tampere.
- Nissinen, Vesa (2004): *Syväjohtaminen*. 3. painos 2007. Talentum, Helsinki.
- Oatley, Keith (1990): Distributed Cognition. Teoksessa Eysenck, Michael W. & Ellis, Andrew & Earl, Hunt & Johnson-Laird, Phil (toim.): *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology*. Blackwell Reference, cop., Oxford. 102–107.
- Ogilvy, David (1964): *Confessions of an Advertising Man*. Longmans, London.
- Packard, Vance (1977): *The Hidden Persuaders*. Alkuperäinen teos 1957. Penguin Books, Harmondsworth.
- Paloheimo, Heikki & Wiberg, Matti (1997): *Politiikan perusteet*. 1.–4. painos 2008. WSOY, Helsinki.
- Pankakoski, Matleena & Ventä, Mari & Aaltonen, Petri & Teikari, Veikko (1999): *Tositarina tiimityöstä*. TKK, Espoo.
- Parker, Ian & Burman, Erica (1993): Against Discursive Imperialism, Empiricism and Constructionism. Thirty-Two Problems with Discourse Analysis. Teoksessa Burman, Erica & Parker, Ian (toim.): *Discourse Analytic Research. Repertoires and Readings of Texts in Action*. Routledge, London. 155–172.
- Parsons, Talcott (1937): *The Structure of Social Action*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Parsons, Talcott (1991): *The Social System*. New edition. With new preface by Bryan S. Turner. Alkuperäinen teos 1951. Routledge, London.
- Parsons, Talcott & Bales, Robert F. (1953): The Dimensions of Action-Space. Teoksessa Parsons, Talcott & Bales, Robert F. & Shils, Edward A.: *Working Papers in the Theory of Action*. The Free Press, New York. 63–109.
- Parsons, Talcott & Bales, Robert F. (1956): *Family, Socialization and Interaction Process*. In collaboration with James Olds and others. Routledge & Kegan, London.
- Parsons, Talcott & Bales, Robert F. & Shils, Edward A. (1953): Phase Movement in Relation to Motivation, Symbol Formation, and Role Structure. Teoksessa Parsons, Talcott & Bales, Robert F. & Shils, Edward A.: *Working Papers in the Theory of Action*. The Free Press, New York. 163–269.
- Pelz, Edith Bennett (1958): Some Factors in "Group Decision". Teoksessa Maccoby, Eleanor E. & Newcomb, Theodore M. & Hartley, Eugene L. (toim.): *Readings in Social Psychology*. Holt, Rinehart & Winston, New York. 212–219.
- Peppers, Don & Rogers, Martha (2005): *Return on Customer. Creating Maximum Value From Your Scarcest Resource*. Doubleday, New York.
- Pirttilä, Ilkka & Nikkilä, Riku (2007): Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.): *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos, Helsinki. 71–89.
- Pohjanen, Jorma (2002): *Mitä kello on? Kello modernissa yhteiskunnassa ja sen sosiologisessa teoriassa*. Sosiologian väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Ladattavissa osoitteessa <URL:https://jyx.jyu.fi>
- Portes, Alejandro & Sensenbrenner, Julia (1993): Embeddedness and Immigration. Notes on the Social Determinants of Economic Action. *American Journal of Sociology*, Vol 98 (6). 1320–1350. Ladattavissa osoitteessa <URL: http://hebra.haifa.ac.il/~soc/lecturers/talmud/files/551.pdf> [viitattu 25.3.2010].
- Potter, Jonathan (1996): *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. Reprinted 1997. Sage, London.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987): *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. Reprinted 1992. Sage, London.

- Pulkkinen, Tuija (1998): *Postmoderni politiikan filosofia*. Tekijän suomennos teoksesta *The Postmodern and the Political Agency 1996* (alun perin filosofian väitöskirja, Helsingin yliopisto). Gaudeamus, Helsinki.
- Putnam, Robert D. (1993): *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. With Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti. Princeton University Press, cop., Princeton.
- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, cop., New York.
- Puustinen, Liina (2008): *Kuluttajamuotti. Kuluttajuuden tuottamisesta mainonnan instituutioissa*. Viestinnän väitöskirja, Helsingin yliopisto. Gaudeamus, Helsinki.
- Pyöriä, Pasi (2003): Eriarvoinen tietoyhteiskunta. Teoksessa Melin, Harri & Nikula, Jouko (toim.): *Yhteiskunnallinen muutos*. Vastapaino, Tampere. 193–205.
- Pyöriä, Pasi (2006): *Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus*. Sosiologian väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Pyöriä, Pasi (2007): Tietotyö ja etätyö. Teoksessa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.): *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopisto, Turku. 57–68.
- Raijas, Anu & Wilska, Terhi-Anna (toim.) (2008): *Perhe kulutusyhteiskunnassa*. Kuluttaja-tutkimuskeskus, Helsinki.
- Rantanen, Johanna & Kinnunen, Ulla (2005): Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä. 229–264.
- Raunio, Kyösti (1999): *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rautavaara, Einojuhani (1989): *Omakuva*. Werner Söderström, Porvoo.
- Rautavaara, Einojuhani (1998): *Mieltymyksestä äärettömään*. WSOY, cop., Juva.
- Reeves, Rosser (1963): *Mainonnan todellisuus*. Suomentanut Juhani Jaskari. Alkuperäinen teos *Reality in Advertising 1961*. WSOY, Porvoo.
- Reich, Robert B. (1995): *Rajaton maailma. Yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt*. Suomentanut Sami Kangasharju. Alkuperäinen teos *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism 1991*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Helsinki.
- Reich, Robert B. (2002): *The Future of Success*. A. Knopf, New York.
- Ries, Al & Trout, Jack (1993): *The 22 Immutable Laws of Marketing. Violate Them at Your Own Risk!* HarperCollins Publishers, New York.
- Rifkin, Jeremy (1995): *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Reprinted 1996. Putnam's Sons, cop., New York.
- Rindell, Anne (2007): *Image Heritage. The Temporal Dimension in Consumers' Corporate Image Construction*. Väitöskirja. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://dhanken.shh.fi/dspace/>>
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009): *Organizational Behavior*. 13th edition. Pearson/Prentice Hall, cop., Upper Saddle River.
- Rossi, Leena-Maija (2003): *Heterotehdas. Televisiomainonta sukupuolituotantona*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rutherford, Paul (1994): *The New Icons. The Art of Television Advertising*. University of Toronto Press, Toronto.
- Ruuskanen, Petri (2001): *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://www.vatt.fi/>> [viitattu 27.11.2009].
- Ruuskanen, Petri (2002): Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveystalouteen*. PS-Kustannus, Jyväskylä. 5–27.
- Ruuskanen, Petri (2003): *Verkostotalous ja luottamus*. Sosiologian väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

- Räikkönen, Timo (2007): *Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa*. Kirjallisuuskatsaus. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Räsänen, Pekka (2008): Kulutuksen yksilöllistyminen sosiologisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ahlqvist, Kirsti & Rajas, Anu & Perrels, Adriaan & Simpura, Jussi & Uusitalo, Liisa (toim.): *Kulutuksen pitkä kaari. Niukkuudesta yksilöllisiin valintoihin*. Palmenia, Helsinki.
- Rönkä, Anna & Kinnunen, Ulla & Sallinen, Marjukka (2005): Lapset, vanhempien työ ja perheen arki. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä. 287–309.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2007): Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2007): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2.* korjattu ja täydennetty painos. PS-Kustannus, Jyväskylä. 184–195.
- Sandberg, Jörgen (1994): *Human Competence at Work. An Interpretative Approach*. BAS, Göteborg.
- Sarpavaara, Harri (2004): *Ruumiillisuus ja mainonta. Diagnoosi tv-mainonnan ruumiillisuusrepresentaatioista*. Sosiaalipsykologian väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:http://acta.uta.fi>
- Sauri, Tuomo & Picard, Robert (2003): Mediatalous. Teoksessa Nordenstreng, Kaarle & Wiio, Osmo A. (toim.). *Suomen mediamaisema*. 1. painokseen (2001) tehty korjauksia. WSOY, Helsinki. 22–43.
- Schellenberg, James A. (1988): *Sosiaalipsykologian klassikoita*. Suomentanut Marja Ahokas. Alkuperäinen teos Masters of Social Psychology 1978. Gaudeamus, Helsinki.
- Schudson, Michael (1984): *Advertising, The Uneasy Persuasion. It's Dubious Impact on American Society*. Basic Books, New York.
- Scott, James C. (1990): *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*. Yale University Press, New Haven.
- Seligman, Adam B. (1997): *The Problem of Trust*. Princeton University Press, Princeton.
- Seligman, Adam B. (2000): Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 39–54.
- Seligman, Martin E. P. (1992): *Optimistin käsikirja*. Suomentanut Irmeli Järnefelt. Alkuperäinen teos Learned Optimism 1990. Otava, Helsinki.
- Sennett, Richard (2002): *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Suomentaneet Eine Kivinen ja David Kivinen. Alkuperäinen teos The Corrosion of Character 1998. Vastapaino, Tampere.
- Sennett, Richard (2004): *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa*. Suomentanut Kaisa Koskinen. Alkuperäinen teos Respect in a World of Inequality 2003. Vastapaino, Tampere.
- Sennett, Richard (2007): *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Suomentanut Kaisa Koskinen. Alkuperäinen teos The Culture of the New Capitalism 2006. Vastapaino, Tampere.
- Shannon, Claude E. & Weaver, Warren (1949): *The Mathematical Theory of Communication*. Reprinted 1963. University of Illinois Press, Urbana.
- Sherif, Muzafer (1966): *In Common Predicament. Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Houghton-Mifflin, Boston.
- Shoemaker, Pamela J. (1991): *Gatekeeping*. Sage, Newbury Park.
- Siisiäinen, Martti (1992): Intressi. Teoksessa Blom, Raimo & Siisiäinen, Martti: *Politiikan sosiologia*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 31–50.
- Siisiäinen, Martti (1992b): Kollektiivisen toiminnan muodot ja repertoari. Teoksessa Blom, Raimo & Siisiäinen, Martti: *Politiikan sosiologia*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 51–71.
- Siisiäinen, Martti (2003): Yksi käsite, kaksi lähestymistapaa. Putnamin ja Bourdieun sosiaalinen pääoma. *Sosiologia* 3/2003. 204–218.
- Siltala, Juha (2004): *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. 5.* painos. Otava, Helsinki.

- Silverstone, Roger (1999): *Why Study the Media?* Sage, London.
- Simon, Herbert A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3rd edition. Alkuperäinen teos 1957. The Free Press, London.
- Siukosaari, Asko (1970): *Mainostoimisto. Yhteismies, mainonnan tekemisen prosessi, mainostaja*. 2. painos 1973. WSOY, Porvoo.
- Sotarauta, Markku (2003): Luovat yksilöt ja heimot tietämysyhteiskunnassa. Teoksessa Riikonen, Virve (toim.): *Valistuksesta tietämysyhteiskuntaan*. Kansanvalistusseura, Helsinki. 217–233.
- Stachon, Kari (1997): Tietoyhteiskunta on nuori yhteiskunta. Teoksessa Stachon, Kari (toim.): *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Gaudeamus, Helsinki. 7–21.
- Steiner, Ivan D. (1972): *Group Process and Productivity*. Academic Press, New York.
- Sternberg, Robert J. & Lubart, Todd I. (1996): Investing in Creativity. *American Psychologist*, 51 (7). 677–688.
- Sternberg, Robert J. & Lubart, Todd I. (1999): The Concept of Creativity. Prospects and Paradigms. Teoksessa Sternberg, Robert J. (toim.): *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge. 3–15.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, Newbury Park.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1998): *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd edition. Sage, Thousand Oaks.
- Sulkunen, Pekka (1990): Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.): *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Lisäpainos 1998. Gaudeamus, Helsinki. 264–285.
- Sulkunen, Pekka (2006): Mikä ihmeen talous? Sosiaalisuuden synty ja hiipuminen Smithin ja Bourdieun yhteiskuntateorioissa. Teoksessa Purhonen, Semi & Roos, J. P. (toim.): *Bourdieu ja minä*. Vastapaino, Tampere. 131–161.
- Suoninen, Eero (1999): Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere. 17–36.
- Suoranta, Juha & Ylä-Kotola, Mauri (2000): *Mediakasvatus simulaatiokulttuurissa*. WSOY, Porvoo.
- Tajfel, Henry & Turner, John (1979): An Integrative Theory of Intergroup Conflict. Teoksessa Austin, William G. & Worchel, Stephen (toim.): *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole, cop., Monterey. 33–53.
- Tajfel, Henry & Wilkes, A. L. (1963): Classification and Quantitative Judgement. *British Journal of Psychology*, 54. 101–114.
- Teirikari, Pentti (2000): *Voittoja ja tappioita. Muistumia mainoselokuvien maailmasta*. WSOY, Helsinki.
- Torkki, Juhana (2006): *Puhevalta. Kuinka kuulijat vakuutetaan*. 4. painos. Otava, Helsinki.
- Tuckman, Bruce W. & Jensen, Mary Ann C. (1977): Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, Vol. 2, No. 4. 419–427.
- Tuomela, Raimo (2007): *The Philosophy of Sociality. The Shared Point of View*. Oxford University Press, Oxford.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.–4. painos 2006. Tammi, Helsinki.
- Tuomikorpi, Sinikka (2005): *Kohti hallinnollisen ajattelukyvyn mallia*. Yleisen valtio-opin väitöskirja. Sinikka Tuomikorpi, Espoo.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://ethesis.helsinki.fi>>
- Tuomiranta, Mirja (2002): *Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa*. Tampere University Press, Tampere.  
Ladattavissa osoitteessa <URL:<http://acta.uta.fi>>
- Turner, Stephen P. (2006): The Philosophy of the Social Sciences in Organizational Studies. Teoksessa Clegg, Stewart R. & Hardy, Cynthia & Lawrence, Thomas B. & Nord, Walter

- R. (toim.): *The Sage Handbook of Organization Studies*. 2nd edition. Sage Publications, London. 409–424.
- Turunen, Kari E. (1990): *Ihmisen ymmärtäminen*. Atena, Jyväskylä
- Tyler, Tom R. & Kramer, Roderick M. (1996): Whither Trust? Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (toim.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, cop., Thousand Oaks. 1–15.
- Töttö, Pertti (1996): Émile Durkheim – kaikki on sosiaalista. Teoksessa Gronow, Jukka & Noro, Arto & Töttö, Pertti (toim.): *Sosiologian klassikot*. 3. painos 2006. Gaudeamus, Helsinki. 173–212.
- Töttö, Pertti (2000): *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino, Tampere.
- Uhmavaara, Heikki (2003): Työsopimuslain toimintaympäristön muutokset. Teoksessa Kairinen, Martti & Koskinen, Seppo & Laitinen, Ahti & Niemelä, Jukka & Uhmavaara, Heikki: *Työelämän muutossuunnat*. Työsopimuslain seurantatutkimuksen 1 osaraportti. Työpoliittinen tutkimus 252. Työministeriö, Helsinki. 13–66.
- Uhmavaara, Heikki & Jokivuori, Pertti (2003): *Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä*. Työssäjaksamisen ohjelma 2003. Työministeriö, Helsinki. Ladattavissa osoitteessa  
URL:<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm> > [viitattu 22.11.2009].
- Uhmavaara, Heikki & Niemelä, Jukka & Melin, Harri & Mamia, Tero & Malo, Anita & Koivumäki, Jaakko & Blom, Raimo (2005): *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki. Ladattavissa osoitteessa  
<URL:[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt277.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt277.pdf) > [viitattu 22.11.2009].
- Uusikylä, Kari (1996): *Isät meidän. Luovaksi lahjakkuudeksi kasvaminen*. Atena, Jyväskylä.
- Vartiainen, Matti & Pirskanen, Saara & Mattsson, Marianne (1999): Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Halme, Petteri (toim.): *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta*. Raportteja / Kansallinen työelämän kehittämisohjelma; 7. Työministeriö, Helsinki. 48–76.
- Voipio, Ville (2006): *Pitsaus. Markkinointiteesejä tuhansien järvisten maasta*. Mainostajien liitto, Helsinki.
- Vähämäki, Jussi (2003): *Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi*. 2. painos 2004. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Vähämäki, Jussi (2007): Prekarisaatio ja tietotyö. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.): *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos, Helsinki. 243–277.
- Vähämäki, Jussi (2009): *Itsen alistus. Työ, tuotanto ja valta tietokykykapitalismissa*. Like, Helsinki.
- Wallas, Graham (1970(1926)): The Art of Thought. Teoksessa Vernon, P. E. (toim.): *Creativity*. Reprinted 1975. Penguin Books, Harmondsworth. 91–97.
- Waltari, Mika (1942): *Isästä poikaan. Romaani kolmen sukupolven Helsingistä*. 5. painos 1998. WSOY, Porvoo.
- Weber, Max (1968): *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Volume 1 (1–3). Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Alkuperäinen teos Wirtschaft und Gesellschaft 1921–1922. Bedminster Press, New York.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage, cop., Thousand Oaks.
- Weisberg, Robert W. (1999): Creativity and Knowledge. A Challenge to Theories. Teoksessa Sternberg, Robert J. (toim.): *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge. 226–250.
- White, David Manning (1950): The "Gate Keeper": A Case Study in the Selection of News. *Journalism Quarterly*, 27, 383–390.
- White, Ralph K. & Lippitt, Ronald (1958): An Experimental Study of Leadership and Group Life. Teoksessa Maccoby, Eleanor E. & Newcomb, Theodore M. & Hartley, Eugene L. (toim.): *Readings in Social Psychology*. Holt, Rinehart & Winston, New York. 496–511.

- White, Ralph K. & Lippitt, Ronald (1960): *Autocracy and Democracy. An Experimental Inquiry*. Harper & Brothers, New York.
- Widdicombe, Sue (1993): Autobiography and Change. Rhetoric and Authenticity of "Gothic" Style. Teoksessa Burman, Erica & Parker, Ian (toim.): *Discourse Analytic Research. Repertoires and Readings of Texts in Action*. Routledge, London. 94–113.
- Williams, Michele (2001): In Whom We Trust. Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *Academy of Management Review*, 26 (3). 377–396.
- Williams, Raymond (1975): *Television. Technology and Cultural Form*. Schocken Books, New York.
- Williams, Raymond (1976): *Keywords. A Vocabulary of Culture and Society*. Fontana, cop., London.
- Williamson, Judith (1978): *Decoding Advertisements. Ideology and Meaning in Advertising*. Reprinted 2000. Boyars, London.
- Wrong, Dennis Hume (1979): *Power. Its Forms, Bases, and Uses*. Reissued 1988. Blackwell, Oxford.

## Muut lähteet

- 15 vuotta täyttänyt väestö koulutusasteen mukaan 1950–2007 [online].  
[Viitattu 19.11.2009]. Tilastokeskus. Saatavilla osoitteessa  
<URL:[http://tilastokeskus.fi/til/vkour/2007/vkour\\_2007\\_2008-12-05\\_kuv\\_003.html](http://tilastokeskus.fi/til/vkour/2007/vkour_2007_2008-12-05_kuv_003.html)>
- Alanen, Aku: Muotoilupalvelujen verkostokylä sijaitsee Etelä-Helsingissä [online].  
[Viitattu 28.2.2009]. Saatavilla osoitteessa  
<URL:[http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-07-12\\_002.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-07-12_002.html)>
- Erkkilä, Mattias: Markkinointi ei mahdu johtoryhmään. *Markkinointi & Mainonta* 30/2009. Talentum. 8–12.
- Forssell, Jarno: Pidä markkinointi hallussasi! *Mainostaja* 1/2008. Mainostajien Liitto. 22–23.
- Halttunen, Ilkka. Johtaja, Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL.  
Puhelinkeskustelu 25.9.2009.
- Heikura, Pasi: Lentävä lähtö flaijerille! 7.11.2008 [online]. [Viitattu 1.8.2009].  
Saatavilla osoitteessa <URL:<http://blogit.yleradio1.yle.fi/blog/148?page=2>>
- Holvas, Jakke: Tietotyön tekijä elää ympärivuorokautisessa valmiustilassa 16.3.2008  
[online]. [Viitattu 10.8.2009]. Saatavilla osoitteessa  
<URL:<http://www.hs.fi/tulosta/HT20080316SI1TT03.xml>>
- Hämäläinen, Karo: Igglo jäi loistavaksi mainostempuksi 15.10.2008 [online]. [Viitattu 12.11.2009]. Saatavilla osoitteessa  
<URL:<http://www.arvopaperi.fi/lehti/article147516.ece>>
- Imagotutkimus. *Markkinointi & Mainonta* 12/2007. Talentum. 24–26.
- Inkinen, Sam (2005): Luovan (tieto)työn haasteet [online]. [Viitattu 12.5.2009]. Saatavilla  
osoitteessa <URL:[http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/sam\\_marraskuu05.pdf](http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/sam_marraskuu05.pdf)>
- Ison suomen kieliopin verkkoversio [online]. [Viitattu 28.2.2009]. Kotimaisten kielten  
tutkimuskeskus. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://kaino.kotus.fi/visk/etusivu.php>>
- Juvonen, Anna: SPR kampanjoi katukirjoituksin 5.5.2009 [online]. [Viitattu 1.8.2009].  
Saatavilla osoitteessa <URL:<http://www.marmai.fi/uutiset/article282322.ece>>
- Laiho, Tommi: Kohderyhmänä ihminen 23.3.2009 [online]. [Viitattu 15.5.2009]. Saatavilla  
osoitteessa <URL:<http://www.marmai.fi/blogit/laihonklinikka/>>
- Lappalainen, Maarit: Liike-elämän palvelujen tilinpäätöstilastot / mainostoimistot [online].  
Vastaanottaja Satu Yliskylä. Lähetetty 9.9.2009 [viitattu 15.11.2009].
- Leskinen, Jan: Huomenta Töölönlahdelta [online]. Vastaanottaja Satu Yliskylä. Lähetetty  
10.9.2009 ja 25.9.2009 [viitattu 11.9.2009 ja 27.9.2009].



- Liike-elämän palvelut 2007 [online]. [Viitattu 19.9.2009]. Tilastokeskus. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://www.stat.fi/til/patipa/kat.html>>
- Lyytinen, Jaakko: Einstein ja Toyota. Kolumni *Helsingin Sanomissa* 4.1.2009, D3.
- Mannila, Erko: Markkinointipääällikkö. Kolumni. *Markkinointi & Mainonta* 18/2008. Talentum. 4.
- Mosander, Carl: 70- ja 80-luku [online]. Vastaanottaja Satu Yliskylä. Lähetetty 11.6.2009 [viitattu 18.6.2009].
- Nieminen, Alex: Ai nytkö markkinoinnista tuli monikanavaista? 28.10.2008 [online]. [Viitattu 25.9.2009]. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://blogit.taloussanomat.fi/uusirenessanssi/arkisto/date/2008/10>>
- Nieminen, Alex: Pahin ohi? 4.9.2009 [online]. [Viitattu 25.9.2009]. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://blogit.taloussanomat.fi/uusirenessanssi/arkisto/231/comment-page-1>>
- Peltokoski, Jukka: Kaikkien maiden prekaarit... 8.2.2005 [online]. [Viitattu 8.8.2009]. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://megafoni.kulma.net/index.php?art=251>>
- Suurimmat markkinointiviestintätoimistot 2008. *Markkinointi & Mainonta* 14/2009. Talentum. 13.
- Työ ja terveys Suomessa [online]. [Viitattu 15.3.2009]. Työterveyslaitos. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tyoterveyshuolto/Tiedonlahteet/Kirjallisuus/tyo+ja+terveys.htm>>
- Työolojen kolme vuosikymmentä [online]. [Viitattu 30.6.2009]. Tilastokeskus. Saatavilla osoitteessa <URL:[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\\_978-952-467-930-5.html](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.html)>
- Viitamäki, Martti: Kaikenlaista [online]. Vastaanottaja Satu Yliskylä. Lähetetty 19.5.2009 [viitattu 31.5.2009].
- Wiberg, Matti: Tasavallassa käytetään paljon valtaa ilman vastuuta 13.2.2008 [online]. [Viitattu 10.8.2009]. Saatavilla osoitteessa <URL:<http://www.soc.utu.fi>>
- Yliskylä, Satu (2004): Kaupallisen viestinnän annetut sukupuolet. Mainonnan suunnittelijoiden näkemyksiä (hetero)sukupuolen tuottamisesta mainonnassa. Sosiologian lisensiaatintutkielma. Turun yliopisto, Turku.
- Mitä reklaami on suomeksi? *Suomen Kuvalehti* 7.1.1928. 66.
- Reklaami on nyt mainos. *Suomen Kuvalehti* 24.3.1928. 502–504.
- Kätten työ. *Suomen Kuvalehti* nro 45, 9.11.2007. 42–55.

## Tausta-aineisto

*Markkinointi & Mainonta*. Talentum, Helsinki.

- 2006, 38 numeroa; 2007, 39 numeroa; 2008, 39 numeroa; 2009, numerot 1–30 / 34 numeroa.

*Mainostaja*. Mainostajien Liitto, Helsinki.

- 2003, 2 numeroa; 2004, 2 numeroa; 2005, 2 numeroa; 2006, 3 numeroa; 2007, 3 numeroa; 2008, 4 numeroa; 2009, numerot 1–3 / 4 numeroa.

# Kuviot ja taulukot

Kuvio 1	Tiimin perusasiat	29
Kuvio 2	Csikszentmihalyin systeemitoteoreettinen luovuuskäsitys	33
Kuvio 3	Ryhmän tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä	35
Kuvio 4	Perheyrityksen kasvudynamiikka-mallin (PYK-malli) ydin ja kasvun induktiovoima Halttusen tutkimuksesta mukailtuna	39
Kuvio 5	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	62
Kuvio 6	Harmoninen työyhteisö	74
Kuvio 7	Luovuuden leikkauspiste	115
Kuvio 8	Asiakassuhteen synty ja kehittyminen mainonnan suunnittelijan näkökulmasta	184
Kuvio 9	Mainonnan suunnittelun kentän kokonaiskuva	191
Taulukko 1	Esimerkki aineiston avoimesta koodauksesta yläkategorian ”Suunnitteluryhmässä syntyvät ilmiöt” muodostumisessa	61
Taulukko 2	Esimerkki aineiston pelkistämisestä	63
Taulukko 3	Esimerkki aineiston ryhmittelystä	63
Taulukko 4	Aineiston käsitteellistämässä muodostettu yhdistävä luokka	64

# Liite 1: Mainostoimistojen mielikuva- tutkimusten tuloksia

Kaupallisten tutkimusyriytysten mainostoimistojen mielikuvia luotaavien tutkimusten kymmenen kärki sekä suurimmat markkinointiviestintätoimistot myyntikatteen perusteella. Jälkimmäisestä sekä Corporate Image Oy:n tutkimuksesta olen poiminut mukaan mainostoimistot ja jättänyt esimerkiksi mediakonsernit pois.

<b>Corporate Image Oy / maaliskuu 2008</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puhelinhaastattelut</li> <li>- N=180: Mainostajien Liiton jäsenyritysten edustajia sekä otos b-to-b-mainontaa tilaavista yrityksistä tasaväliotannalla</li> <li>- Image Power® -indeksin mukainen järjestys (tärkeydellä ja ainutlaatuisuudella painotettu yrityskuvan osatekijöiden keskiarvo)</li> </ul>	<b>IROResearch Oy / syys-lokakuu 2008</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puhelinhaastattelut</li> <li>- N=200: mainonnan päättäjä suurimmissa mainostavissa yrityksissä</li> <li>- "listan 5 ensimmäistä muodostavat terävimmän kärjen"</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PHS</li> <li>2. Bob Helsinki</li> <li>3. Hasan &amp; Partners</li> <li>4. Lahtinen &amp; Mantere Saatchi &amp; Saatchi</li> <li>5. SEK &amp; Grey</li> <li>6. Skandaali Leo Burnett</li> <li>7. Publicis Helsinki</li> <li>8. Mainoskenttä</li> <li>9. Taivas</li> <li>10. Dynamo</li> </ol> <p>(J. Kähönen / Corporate Image Oy, henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2009 [viitattu 2.10.2009]; Markkinointi &amp; Mainonta 11/2008, 19.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PHS</li> <li>2. Bob Helsinki</li> <li>3. Taivas</li> <li>4. Hasan &amp; Partners</li> <li>5. SEK &amp; Grey</li> <li>6. Dynamo</li> <li>7. Skandaali</li> <li>8. Family Inc.</li> <li>9. KING</li> <li>10. Zeeland</li> </ol> <p>(H. Horttana / IROResearch Oy, henkilökohtainen tiedonanto 19.1.2009; 24.9.2009; 5.10.2009. [Viitattu 5.10.2009].)</p>

<p><b>Taloustutkimus Oy / elokuu 2008</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- internetkyselyt</li> <li>- N=554: otos muodostettiin Fonecta ProFinder B2B -rekisterin yli 5 työntekijän yritysten markkinointihenkilöistä</li> <li>- 41 tutkittua toimistoa</li> <li>- lista yleisarvosanan perusteella aakkosjärjestyksessä</li> </ul>	<p><b>TNS Gallup Oy / tammikuu 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökohtaiset haastattelut</li> <li>- N=96: otos neljänsadan mediapanostuksiltaan suurimman mainostajan joukosta</li> <li>- tutkitut toimistot 20 suurinta b-to-c toimistoa vuoden 2007 myyntikatteen perusteella</li> <li>- lista kouluarvosanojen mukaan</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bob Helsinki</li> <li>2. Dynamo</li> <li>3. Family Inc.</li> <li>4. Grey Pro</li> <li>5. Hasan &amp; Partners</li> <li>6. KING</li> <li>7. PHS</li> <li>8. SEK &amp; Grey</li> <li>9. Taivas</li> <li>10. Zeeland</li> </ol> <p>(C. Nummela / Taloustutkimus Oy, henkilökohtainen tiedonanto 19.1.2009; 2.10.2009. [Viitattu 2.10.2009].)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEK &amp; Grey</li> <li>2. Bob Helsinki</li> <li>3. PHS</li> <li>4. Family Inc.</li> <li>5. Taivas</li> <li>6. Hasan &amp; Partners</li> <li>7. KING</li> <li>8. Dynamo</li> <li>9. Skandaali Leo Burnett</li> <li>10. Ego</li> </ol> <p>(J. Myyry / TNS Gallup Oy, henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2009; 18.10.2009. [Viitattu 28.10.2009].)</p>

<p><b>Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto / huhtikuu 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suurimmat markkinointiviestintätoimistot 2008 myyntikatteen perusteella</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEK &amp; Grey</li> <li>2. PHS</li> <li>3. Taivas</li> <li>4. Hasan &amp; Partners</li> <li>5. Bob Helsinki</li> <li>6. North</li> <li>7. Tequila</li> <li>8. Viherjuuri Helsinki</li> <li>9. KING</li> <li>10. Adsek</li> </ol> <p>(Ladattavissa osoitteessa &lt;URL:http://www.marmai.fi&gt; [viitattu 2.10.2009].)</p>

## Liite 2: Teemat ja haastattelurunko

Hahmottelin ryhmähaastattelun teemoja aikaisemman tutkimukseni (Yliskylä 2004) perusteella.

- a) Työn luovuus – onko työ ”luovaa”?
- b) Työskentelytavat
- c) Mainostoimiston sisäisen työskentelyn kokemukset
- d) Mainonnan suunnittelijan tehtävät
- e) Asiakkaan ominaisuudet
- f) Asiakasyhteistyön kokemukset

Näiden perusteella kokosin sitaatteja Ville Voipion *Pitsaus*-teoksesta (2006). Alla ne sellaisina, kuin ne haastateltaville esitin. Suluissa Voipion haastattelun nimi sekä sivu, jolla lausahdus esiintyy.

### Osa 1: mainostoimiston sisäinen työskentely

1. ”Merkitysten hakemisessa trendien seuraaminen on ihan jees, mutta muuttuvassa maailmassa meille pitäisi olla tärkeämpää se, mikä pysyy.”  
(Marko Parkkinen, 35).
2. ”Luovuus on mielestäni alun ideoinnin jälkeen rajoittamista ja karsintaa. Työn raamittaminen ja yksiselitteinen briiffi auttavat työn jalostamisessa, sillä mitä tukevammat raiteet sulla on, sen kovempaa sä voit ajaa.”  
(Markku Rönkkö, 104.)
3. ”Ajankuva on luovuudelle haastava. Pärjätäksemme paremmin meidän pitäisi olla ahkerampia. Tarvitaan enemmän ideoita kutakin työtä kohtaan.”  
(Markku Rönkkö, 105.)
4. ”Käytännössä mainostoimistojen pitäisi oppia suunnittelemaan pelkkien mainosten sijaan laajemmin ihmisten ja yritysten kohtaamista ja vuoropuhelua.”  
(Ami Hasan, 12).
5. ”Suunnittelutyylejähän on hirveästi erilaisia. Jotkut pohtivat kaiken yhdessä ja tekevät ratkaisut sekä tuotannot käsi kädessä.”  
  
”Oman itsenäisyyden säilyttäminen mainonnan tekemisessä on hankalaa ja sellaista, mihin pitää usein opetella.”  
(Vesa Kujala & Ilkka Kärkkäinen, 115; 120.)  
  
”Sillä tavalla tämä on kyllä armelias ala, ettei joudu tekemään mitään yksin. Hyvin hankalaa se olisi, koska yksin ihminen on niin paljon omien juttujensa sisällä.”  
(Markku Rönkkö, 96.)

6. ”Luovan johtajan puute näkyy siinä, ettei tiimejä osata toimistoissa haastaa ja sparrata suunnitteluvaiheessa kunnolla.”  
(Sari Mikkonen-Mannila & Leena Periaho, 136–137).
7. ”Maailmalla isoissa toimistoissa on projektijohtoa yleensä paljon enemmän suunnittelijoihin nähden, meillä se on päinvastoin.”  
(Marco Mäkinen, 54–55).
8. ”Taivaalla meillä kaikki ovat täsmälleen tasa-arvoisia, kaikki projektijohtajasta luoviin ovat suunnittelijoita.”  
(Veijo Hytti, 169).
9. ”Se, että tullaan takavasemmalta, vaikka just ennen presentaatiota ja sanotaan, että tähän on ihan paska, niin sehän lamaannuttaa tiimin ihan täysin.”  
(Päivi Topinoja-Aranko, 157).
10. ”Kun tämä Suomi on pieni maa, niin myös meidän ekosysteemi on pieni. Ihmiset tuntevat toisensa, mikä on hyvä.”  
(Veijo Hytti, 175.)

## Osa 2: asiakasyhteistyö

11. ”Joka vuosikymmen mainostoimistoilla on tapana kertoa, että yritysjohdon näkökulma on suppea eikä toimistoilla ole pääsyä asiakkaidensa kulmahuoneisiin.”  
(Ami Hasan, 21).
12. ”Nuoret suunnittelijat yksin saattavat mennä siihen halpaan, että he tekevät sitä, mitä mainostaja tilaa, eivätkä välttämättä sitä, mitä mainostaja tarvitsee.”  
(Vesa Kujala & Ilkka Kärkkäinen, 118).
13. ”Asiakkaiden puolella suurin ongelma on se, että kansainvälisissä organisaatioissa on heikkoja johtajia. Ne ovat enemmänkin marionettinukkeja kuin aitoja johtajia.”  
(Päivi Topinoja-Aranko, 160.)
14. ”Rohkeus ja usko toisiin tekemiseen ja oman tien kulkemiseen ovat tärkeitä ominaisuuksia. Sellaisia piirteitä sitä toivoo mainostajilta: se että sä uskallat olla oma itsesi.”  
(Markku Rönkkö, 104.)
15. ”Asiakkaan pitäisi tajuta, kuinka tärkeää on osata ruokkia tiimiä, niin että se todella haluaa tehdä hyvää työtä.”  
(Päivi Topinoja-Aranko, 151).
16. ”Ajankuva on mainonnalle, luovuudelle ja ideoille hankala. Pelkoa ja epävarmuutta on ilmassa niin paljon, että koko ajan mitataan etenemistä ja yritetään saada maksimaalinen määrä myyntiä aikaan.”  
(Markku Rönkkö, 106.)
17. ”Ajatteleppa, että sulla on näiden irtisanomisten ja leikkausten keskellä päinvastaisiakin lääkkeitä tarjolla. Sellainen taho, joka rakentaa positiivisia ja luovia kasvuskenaarioita. Silloin meidän pitää toimia mahdollisimman proaktiivisesti.”  
(Marko Parkkinen, 40–41.)

18. ”Oli karua huomata kolmen vuoden aikana Bobissa, kuinka harvoin ideaalit toteutuvat ja miten yhteisetkin unelmat tarkoittavat eri ihmisille eri asioita. Ajankommittaan idealistisetkin yritykset yleensä valahtavat toimialan normeihin.”  
(Anna Moilanen, 72.)
19. ”Hyvä mainonta saattoi valua hetkessä hukkaan sen takia, että asiakkaalla oli esimerkiksi tyly puhelinkeskus.”  
(Marko Parkkinen, 30–31).
20. ”Usein vasta parin vuoden jälkeen asiat loksahdavat lopullisesti kohdalleen, kun asiakassuhteeseen on saatu rakennettua luottamus ja opittu toimimaan tehokkaasti.”  
  
”Asiakkaista on tullut osaavia, mutta lyhytjänteisiä.”  
(Vesa Kujala & Ilkka Kärkkäinen, 108; 124–125.)
21. ”Kaikkien markkinoinnissa olisi hyvä aloittaa myyntityöstä. Siinä oppii ymmärtämään asiakkaita.”  
(Hannu Laakso, 204–205.)