

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

## Vapaaksi vangittu

Työ ja työntekijä Jari Sarasvuon Huomiotalous-kirjassa

PINOMÄKI, ANTTI

Pro gradu -tutkielma, 81 s.

Sosiologia

Huhtikuu 2006

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

PINOMÄKI, ANTTI: Vapaaksi vangittu – Työ ja työntekijäys Jari Sarasvuon  
Huomiotalous-kirjassa  
Pro gradu -tutkielma, 81 s.  
Sosiologia  
Huhtikuu 2006

---

Tutkielmassani selvitän minkälaisia merkityksiä työlle ja työntekijyydelle Jari Sarasvuon Huomiotalous-kirjassa annetaan. Tarkastelen myös retoriikkaa, jonka kautta kirjassa käsitellään työtä, työntekijyyttä ja yrityskulttuureja yleensäkin. Tarkastelu nojaa yrityskulttuurin muutostarvetta yrityksen menestykselle korostavien konsulttien näkemyksistä tehtyihin analyyseihin sekä niin sanotun uuden retoriikan teoriaan. Metodologisesti tutkimukseni on semioottista tekstinanalyysiä.

Työ ja työntekijäys sekä käsitykset yrityskulttuurista näyttävät Sarasvuon kirjassa hyvin pitkälle samansuuntaisina yrityskulttuurin merkitystä korostavien konsulttien näkemysten kanssa. Työtä ja työntekijyyttä problematisoidaan ennen kaikkea johtajuuden ongelmana. Johtoporras ja (yritys)valmentajat ovat ne tahot, joille on suotu työn ja työntekijyyden merkitysten ylin määrittelyvalta. Huomiotalous-kirjassa rakentuva ihanteellinen työntekijäys – kuten huomiotalousaikaikauden ihanteellinen ihmisyydenkin – on yhtäaikaista sekä korostetun individualistista ja kilpailuhenkistä että harmonisen yhteisöllistä. Merkittävimpänä eroavaisuutena yrityskulttuurin keskeisyyttä korostavien konsulttien näkemyksiin on se, että Sarasvuo ei koeta perustella näkemyksiään erityisen teoreettisesti. Hänestä henkilöstöä tunnetasolla puhutteleva valmentaminen on teoretisointia hedelmällisempi lähestymistapa yrityskulttuurien muokkauksessa. Sarasvuolainen valmentaja on hengen nostattaja ja ”tsemppaaja”, aivan kuten Sarasvuon kuvailema ihanteellinen johtajakin.

Koko Huomiotalous-kirja rakentuu pikemminkin poleemisen filosofoinnin ja retorisen vakuuttamisen kuin koetellun teorian ja empirian varaan. Sarasvuo näyttää mielipidevaikuttajana, jonka vakuuttavuus rakentuu paljolti hänen karismaattisen auktoriteettinsa varaan. Sarasvuon retoriikassa silmiinpistävää on usein dissosiativiselle nykyhetken ja tulevan vastakkainasettelulle rakentuva argumentointi, jossa nykyisyys kuvataan monella tavalla negatiiviseksi ja tulevaisuus (huomiotalousaikaikaus) puolestaan positiivisin sanankääntein. Sarasvuon retoriikka sisältää myös runsaasti hurmoksellisen ”hengellistä” sanastoa, joka on merkityssisällöltään monitulkintaista tai epämääräistä. Hengellisen, jopa kristillisen, retoriikan voi tulkita myyttisen kuvitteellisen yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja lukijan tunnerakenteeseen pikemminkin kuin järkeen vetoamiseksi. Kyse voi olla myös tarkoituksellisesta provokaatiosta huomiotalousaikaikauden oppien hengessä: keskustelua kun ei Sarasvuon mukaan synny eikä huomiota pysty keräämään, ellei onnistu herättämään ihmisissä (ristiriitaisiakin) tunteita.

Avainsanat: työ, yrityskulttuuri, valmentajat

## Sisälllys

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Taustateoria ja keskeiset käsitteet</b> .....	<b>7</b>
2.1 Työn merkityksestä .....	7
2.2 Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelu .....	11
2.3 Kuvitteellisen yhteisön ja yrittäjähenkisyyden narratiivit .....	14
2.4 Weberin legitiimin vallan muodot ja tekstin vakuuttavuus .....	17
2.5 Retoriikka .....	19
<b>3. Analyysin lähtökohdat</b> .....	<b>25</b>
3.1 Tutkimuskysymykset.....	25
3.2 Metodologinen viitekehys .....	27
3.3 Tutkimusaineisto .....	30
<b>4. Problematointi</b> .....	<b>35</b>
4.1 Aneemiset johtajat ja tunnelman raadollistuminen .....	35
4.2 Uskon, toivon ja rakkauden puute.....	37
4.3 Työntekijöiden muutosvastarinta .....	39
Yhteenvetoa .....	43
<b>5. Tekniikat</b> .....	<b>44</b>
5.1 Yrityksen strategia tarinana .....	44
5.2 Valtaistettu työntekijä.....	48
Yhteenvetoa .....	51
<b>6. Auktoriteetit</b> .....	<b>53</b>
6.1 Valmentajat.....	53
6.2 Johtoporras.....	55
Yhteenvetoa .....	59
<b>7. Teleologiat</b> .....	<b>60</b>
7.1 Kilvoittelemalla kohti hengen kehää.....	60
7.2 Syvä kiinnostus yrityksen strategiaa kohtaan .....	63
7.3 Ulos mukavuusalueelta.....	65
Yhteenvetoa .....	68
<b>8. Ideologis-filosofinen perusta</b> .....	<b>69</b>
8.1 Uusi, eheämpi ihminen.....	69
Yhteenvetoa .....	74
<b>9. Lopuksi</b> .....	<b>75</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>78</b>

## 1. Johdanto

Kun olen sanonut joillekin tuttavilleni tutkivani Jari Sarasvuon ja eräiden muiden valmentajien (engl. *trainers*, mutta myös *speakers*, *coaches*) aivoituksia, niin vastaukseksi olen saanut usein ärtynyttä kummastelua. Moinen puuhastelu on heidän mielestään täysin joutavaa, sarasvuot kun tulevat ja menevät.

Näin lakonisesti alkaa filosofi Heikki Mäki-Kulmalan kirja Näin puhui Sarasvuo (2002, 7). Vaikka en itse ole saanut lähipiiriltäni osakseni ärtynyttä kummastelua (korkeintaan kohteliasta hämmästelyä), tulin kyllä useampaankin kertaan graduprojektini alkuvaiheessa miettineeksi, miksi *taas* Jari Sarasvuo? Eikö hänestä ole viimeisen vuosikymmenen aikana puhuttu ja kinasteltu aivan riittämiin? Mitä uutta ja tuoretta sanottavaa aiheesta voi enää löytyä?

Vaikka olen aina suhtautunut valmentaja-Sarasvuon opetukseen varauksella, on hän monesti vakuuttanut minut ammattitaitoisena esiintyjänä. Jo 90-luvun alussa televisiossa pyörineen talk show'n Hyvät, pahat ja rumat aikoihin muistan pitäneeni Sarasvuon itsevarmasta (ja itseironisestakin) esiintymistyylistä – aikana ennen ensimmäistäkään Sarasvuon valmennuskirjaa tai massayleisöluentoa. Sittenmin Sarasvuo-kuvaani on tullut säröjä, mikä ei suinkaan ole vähentänyt hänen mielenkiintoisuuttaan henkilönä. Jari Sarasvuo on ristiriitainen (media)persoonaa, ja monesti tuntuu siltä, että hän tiedostaa asian itsekin ja suorastaan leikittelee mediakuvallaan (esimerkkinä iltapäivälehdissä laajaa huomiota saanut Sarasvuon ”verokapina”<sup>1</sup> vuoden 2003 lopussa).

Voisi liioittelematta väittää, että Suomessa on viime vuosien aikana koettu todellinen yritysvalmennusbuumi. Mitä erilaisimpien alojen ammattilaiset ja julkisuuden henkilöt ovat alkaneet toimia yritysvalmentajina – tunnetuimpina esimerkkeinä (Sarasvuon lisäksi) jääkiekkovalmentaja Juhani Tamminen, tanssija Marco Bjurström ja filosofi Esa Saarinen. Yritysvalmentajat eivät tietenkään menestyisi ja saisi näkyvyyttä mediassa,

---

<sup>1</sup> Ensin Sarasvuo hyökkäsi näyttävästi korkeaa verotusta vastaan, kunnes myöhemmin perui puheensa kerrottuaan ymmärtäneensä yritysten maksamien verojen merkityksen hyvinvointivaltiolle. Koko episodi vaikutti alusta loppuun harkitulta huomionhakuisuudelta huomiotalouden oppien mukaisesti. Sarasvuo itse puhuu ”onnettomasta verokapinastaan” katumusharjoituksena (Sarasvuo 2005, 19, 23).

mikäli heidän opeillaan ei olisi nyky-yhteiskunnassamme kaikupohjaa, ja ilmiö onkin herättänyt ristiriitaisia tuntemuksia ja näkemyksiä niin puolesta kuin vastaan. Esimerkiksi Heikki Mäki-Kulmala (2002) pohtii Näin puhui Sarasvuo -kirjassaan avoimen kriittiseen (ja ajoittain hulvattoman satiiriseen) sävyyn, mihin yritysvalmentajien tenho ja viimeaikainen esiinmarssi perustuvat. Hänen mukaansa kyse on yhtä lailla ”mielikuvi-  
vien, imagojen ja tarinoiden” keskeisyydestä nykypäivän länsimaisessa kulttuurissa (emt., 32) kuin valmentajien kyvystä haistaa viimeisimmät filosofiset, psykologiset, taloustieteelliset tai liikkeenjohdolliset ihmisiä puhuttelevat trendit (emt., 49).

Vuonna 1965 syntynyt Sarasvuo – valmennusyritys Trainers’ Housen perustaja ja hallituksen puheenjohtaja – on yksi tunnetuimmista yritysvalmentajista Suomessa, ellei tunnetuin. Sarasvuo tutkimuskohteena saattaa kyllä vaikuttaa mielikuvituksettoman ilmeiseltä, mutta toisaalta hänen oppiensä ja retoriikkansa ruotiminen on sosiaalitieteellisesti varsin perusteltua ja relevanttia. Tavoittavathan Sarasvuon opetukset pelkästään Huomiotalouden (2005) välityksellä tuhansia ihmisiä, puhumattakaan kaikista niistä, joille Sarasvuon näkemykset ovat tulleet tutuiksi muista medioista, esimerkiksi televisi-  
on ja iltapäivälehtien kautta.

Huomiotalous julkaistiin tv-ohjelma Diilin jälkihuumassa vuonna 2005 (tästä kirjan alaotsikko ”Diilin opetukset”), joten se on tutkimusaineistona ajankohtainen. Lukijoita Sarasvuon viimeisimmällä teoksella on riittänyt: kirjasta on Otavan tiedotuspäällikön Liisa Riekin (sähköposti 22.2.2006) mukaan tähän mennessä otettu kolme painosta, yhteensä 16 000 kappaletta, ja tämä on myös lähellä lopullista myyntimäärää. Uuden aikakauden, huomiotalouden, lähettilääksi julistautuessaan Sarasvuo osallistuu työelämän muutoksesta käytävään keskusteluun omilla näkemyksillään – näkemyksillä joilla on tuhansia kuulijoita. Huomiotalouden dogmit näyttävät opettavan, että hissukat jäävät jalkoihin ja vain itsestään meteliä pitävät menestyvät. Sitäkin tärkeämpää on analysoida suomalaisessa mediassa näkyvästi esiintyneen Sarasvuon opetuksia – olkoonkin, että tällä erää se tapahtuu kaikessa hiljaisuudessa yliopisto-opiskelijan gradussa.

Minua kiinnostaa erityisesti, minkälaisia merkityksiä työ ja työntekijyys Huomiotalouden kaltaisessa johtamisoppaassa saavat. Tarkastelen myös retoriikkaa, jonka kautta Sarasvuon kirjassa käsitellään työtä, työntekijyyttä ja yrityskulttuureja yleensäkin. Tarkasteluni nojaa yrityskulttuurin muutostarvetta yrityksen menestykselle korostavien

konsulttien (tai valmentajien) näkemyksistä tehtyihin analyysihin. Sarasvuon kirjallista tuotantoa ei ole aiemmin analysoitu tieteellisesti nimenomaan työntekijyyden näkökulmasta.

Olen pyrkinyt rakentamaan työni mahdollisimman loogisesti eteneväksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi ja välttämään ylenmääräistä alaotsikointia. Tutkimusaineiston analyysiosuudessa käytän runsaasti suoria lainauksia Sarasvuon tekstistä. Sen vuoksi siis lainausmerkkiviidakko, jonka tarkoituksena ei ole vaikeuttaa lukukokemusta, vaan osoittaa mahdollisimman selvästi, mikä on lähtöisin Sarasvuon näppäimistöltä ja mikä kirjoittajan.

Työni etenee siten, että esittelen aluksi tutkimuksen taustateoriaa ja keskeisiä käsitteitä. Tämän jälkeen, luvussa kolme, selvennän analyysin lähtökohtia esittelemällä tutkimuskysymykset, metodologisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston. Tätä seuraa varsinainen analyysiosuus luvuissa 4–8, jotka on nimetty pitkälti analyysiäni ohjaavaa teemarunkoa mukailleen. Viimeisessä luvussa pohdin tutkimukseni tuloksia sekä muita tutkimukseeni liittyviä seikkoja.

## 2. Taustateoria ja keskeiset käsitteet

Tässä luvussa pohdin aluksi työn käsitettä sekä minkälaisia eri merkityksiä työ ja työntekijyys yhteiskunnassamme saavat. Tämä luo pohjaa kahdelle seuraavalle luvulle, joissa esittelen yrityskulttuurin merkitystä yrityksen menestykselle painottavien konsulttien ja valmentajien näkemyksiä, joissa korostuvat erityisesti kuvitteellisen yhteisön ja yrittäjähenkisyyden narratiivit. Tämän jälkeen luon katsauksen Max Weberin legitiimin vallan muotojen jaotteluun ja pohdin, miten jaottelua voi soveltaa tekstin vakuuttavuuden analyysiin. Viimeisessä alaluvussa käsitelen retoriikkaa – erityisesti perelmanilaista ”uutta retoriikkaa”.

### 2.1 Työn merkityksestä

Ymmärryksemme ja tietomme ympäröivästä maailmasta – sen asioista, tapahtumista, prosesseista, ihmissuhteista – rakentuu jaettujen kokemustemme varaan, jotka jäsentävät ja määrittävät suhdettamme maailmaan. Työ on osa yhteiskuntaa, ja työhön liittyy monenlaisia näkemyksiä, mielikuvia ja arvoja. Vaikka työn merkitys ei ole pysyvä, vaan se vaihtelee ja voidaan kokea monin eri tavoin, on kulttuurissamme kuitenkin jaettuja merkityksiä, jotka erottavat työn ei-työstä ja kertovat minkälaisia työhön liittyviä toimintoja ja suhteita pidetään tärkeinä. Nämä kulttuurisesti jaetut merkitykset vaihtelevat ajan, tilan ja kulttuurisen kontekstin mukaan. Sama toiminto voi saada erilaisia merkityksiä tilanteesta ja henkilöstä riippuen, esimerkiksi sen mukaan kenelle toimintoa tehdään, onko toiminta vapaaehtoista vai jollakin tavalla pakon sanelemaa ja niin edelleen. (Salaman 1997, 237.) Työn ja ei-työn erottaminen ei siis ole niin ongelmantonta kuin voisi ensi alkuun olettaa.

Miten työ tulisi siis määritellä? Kapitalistista markkinataloutta analysoinut sosiologian klassikko Karl Marx (1974, 168) kirjoitti Pääoma-teoksessaan, että ”työ on lähinnä ihmisen ja luonnon välinen prosessi, jossa ihminen toiminnallaan välittää, ohjaa ja valvoo aineiden vaihtoa itsensä ja luonnon välillä.” Työn käsite on kuitenkin paljon

monimutkaisempi<sup>2</sup>, sillä eläimetkin hankkivat toimeentulonsa luonnosta sitä enemmän tai vähemmän muokaten. Ihmisen työtä luonnehtii toiminnan tietoisuus ja suunnitelmallisuus, johon liittyy esimerkiksi työkalujen ja koneiden kehittäminen ja käyttö. Lisäksi teknologinen kehitys ja taloudellinen kasvu edellyttävät tiedettä ja sosiaalista organisaatiota. Työ ei ole kuitenkaan vain luonnon hallintaa, vaan sen piiriin voidaan laskea myös taiteellinen ja tieteellinen toiminta, hallinto ja ihmisten hoivaaminen, vaikka ne eivät tuotakaan aineellisia hyödykkeitä. (Sulkunen 1998, 122.)

Työhön liittyvät ja työn kautta välittyvät merkitykset ovat niin moninaisia, että palkkatyö työn määritelmänä on puutteellinen. Koska sosiaalinen todellisuus vaatii muokkauksista, voitaisiin kaikenlainen inhimillinen aktiviteetti määritellä työksi. Sanalla ”työ” ei voi olla kaikenkattavaa ja objektiivista merkitystä. (Grint 1998, 8.) Keith Grint kirjoittaa, että ”työn kieli ja diskurssi ovat symbolisia representaatioita, joiden kautta merkitykset ja sosiaaliset intressit rakentuvat, välittyvät ja leviävät.” Toisin sanoen, työn merkitykset eivät sisälly työhön sen luonnollisena osana, vaan niitä luodaan, vastustetaan ja muokataan kilpailevien diskurssien kautta. Tämä pätee esimerkiksi kotityöhön ja sen arvostukseen. Se pidetäänkö kotityötä työnä, vapaa-ajan harrasteena vai raatamisena ei riipu toiminnan sisällöstä sinänsä, vaan niistä puhetaivoista, diskursseista, joiden puitteissa siitä puhutaan. (emt., 8.)

Tutkimukseni kannalta olennaisinta on palkkatyö ja palkkatyöläisyys, joka kapitalistisessa yhteiskunnassa on pohjimmiltaan, marxilaisittain ilmaistuna, vaihtosuhte työntekijän ja työnantajan välillä: työntekijä myy työpanoksensa työnantajalle ja saa tästä vastineeksi rahapalkkaa. Marxin materialistinen historiankäsitelmä korosti yhteiskunnan taloudellisten suhteiden merkitystä, ja hän näki työntekijän ja työnantajan suhteen riistosuhteena, jossa työnantaja repii lisäarvoa työntekijän selkänahasta eikä työntekijälle liikene kuin rippeet. (Ks. esim. Marx 1974.) Marxilaiseen teoriaan ei ole tarpeen tässä sen syvemmin paneutua, mutta toimikoon se muistutuksena siitä, että työntekijyyden kulttuurisia merkityksiä tutkittaessa on syytä pitää mielessä myös palkkatyöhön liittyvät taloudelliset suhteet. Tuotteiden ja artefaktien lisäksi myös taloudellinen toiminta on ”kulturoitua” (‘cultured’) (Salaman 1997, 237).

---

<sup>2</sup> Toki Marxillekin työ luonnon muovaamisen merkityksessä oli vain lähtökohta syvällisemmälle analyysille.



Vaikka työ onkin saanut nykyisessä läntisessä maailmassa erityisaseman muiden aktiviteettien ja diskurssien joukossa, työn saamat merkitykset ja työntekijöiden suhtautuminen työntekoon vaihtelevat suuresti (Grint 1998, 24). Vielä 1800-luvun lopulla ajateltiin yleisesti, ettei palkkatyöstä edes tarvitse yrittää nauttia vaan työntekoa täytyy pikemminkin sietää (emt., 19). Työ on keskeinen elämän osa-alue, jolta on opittu läntisessä maailmassa odottamaan enemmän kuin mitä useimmat siltä saavat, väittää Grint. Kyse on sosiaalisesti rakentuneista arvostuksista, ei luonnollisista tai välttämättömistä työhön liittyvistä ”faktoista”. Ei ole ennalta määrätty, että jotain työtä tehtäisiin pikemminkin rahan kuin työstä saatavan nautinnon vuoksi. Työtehtävistä ja -rooleista ei voi vetää suoria johtopäätöksiä työntekijän työviihtyvyyteen; kyse on erilaisista työlle annetuista merkityksistä ja työntekijän orientaatiosta työhönsä. (emt., 24–25.)

Goldthorpe ym. (1968) ovat jaotelleet työhön orientoitumisen tavat kolmeen luokkaan. Ensimmäinen palkkatyöhön orientoitumistapa on instrumentaalinen, jolloin työn lähtökohtana on elannon hankkiminen. Motiivit työnteolle ja työnteon päämäärät ovat työtilanteen ulkopuolisessa maailmassa. Tästä seuraa laskelmoiva suhde työllistävään yritykseen, koska työn sisältönä ei ole itsensä toteuttaminen tai sosiaaliset suhteet, vaan työ on vain välttämätön keino työn ulkopuolisten tavoitteiden saavuttamiseen. Virkamiesorientaation omaava työntekijä puolestaan kokee palvelevansa organisaatiota jossa työskentelee, ja suhde työhön sisältää myös moraalisen ulottuvuuden, joka puolestaan hämärtää työn ja ei-työn välistä rajaa. Kolmas orientaation tyyppi on solidaarinen orientaatio. Työ nähdään ryhmätoimintana ja monesti myös moraalisella tasolla yritykseen sitovana. Moraalinen yhteenkuuluvuus ei tässä tapauksessa tarkoita ainoastaan työyhteisöön sitoutumista (kuten virkamiesorientaatiossa) vaan myös yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumista.

Tällainen jaottelu ei ole ongelmaton, kuten Grint huomauttaa. Asenteet voivat muuttua työaseman, perhetilanteiden ja iän mukaan, joten työntekijöiden arvostuksista ja odotuksista on vaikea muodostaa selkeärajaisia ja suhteellisen muuttumattomia luokituksia. (Grint 1998, 26.) Lisäksi jaottelu jonka Goldthorpe ym. esittävät ei ota huomioon luokan, rodun ja sukupuolen vaikutusta työn kokemiseen (emt., 29).

Tutkimusaiheeni näkökulmasta tämä karkeahko jaottelu on kuitenkin valaiseva. Kuvastaahan työhön orientoitumisen tapa työntekijän sitoutumisen astetta, ja ennen kaikkea se kertoo työntekijän työhön liittyvistä asenteista ja arvoista. Joidenkin konsulttien tai valmentajien peräänkuuluttaman, koko yrityksen läpäisevän, kulttuurisen muutoksen (ks. Corporate Culture -ajattelua esittelevä luku 2.2) voidaan ajatella edellyttävän nimenomaan yllä esiteltyä solidaarista työhön orientoitumisen tapaa. Muutos, jollaisesta konsultit ja valmentajat tapaavat puhua, ei ole mahdollinen ilman yhteisesti jaettuja arvoja ja tavoitteita. ”Organisaatiot toimivat parhaiten silloin kun sen jäsenten ja organisaation uskomukset, toiminta ja tavoitteet ovat yhteismitallisia”, tiivistää Grint (1998, 126) yrityskulttuurin merkitystä korostavan koulukunnan ajatuksen.

Konsultit ja valmentajat näkevät siis muutoksen yleensä tunnelin päässä kajastavana valona, oikeilla ratkaisuilla saavutettavissa olevana muutoksena kohti parempaa. Työelämän muutos voidaan toki käsittää muillakin tavoilla, jolloin se saa toisenlaisia merkityksiä. Richard Sennet kirjoittaa kirjansa ”Työn uusi järjestys” esipuheessa seuraavaa:

Uusi järjestys tähtää jäykkiä byrokraattisia rakenteita ja sokeaa rutiinia vastaan. Työntekijöiltä edellytetään tässä järjestyksessä monipuolisuutta ja muuntautumiskykyä, avoimuutta muutoksille, riskinottokykyä, entistä suurempaa riippumattomuutta virallisista säädöksistä ja muodollisuuksista. (Sennet 2002, 7.)

Työn uusi järjestys – tai joustava, uusi kapitalismi – tarkoittaa Sennetille joustavuuden lisääntymistä, pätkätöitä ja uran paloittelua lyhytaikaisiin työtehtäviin, ajalehtimistä ja epäonnistumisen tunteiden lisääntymistä (Sennet 2002). Myös Juha Siltala, jonka kirja ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia” (2004) herätti ilmestymisensä aikoihin runsasta keskustelua Suomessa, näkee työelämässä viime vuosina tapahtuneet muutokset perin synkässä valossa.

Harri Melin puolestaan kirjoittaa suomalaisessa työelämässä 1990-luvun laman jälkeen tapahtuneista nopeista muutoksista ja parhaillaan menossa olevasta, luonteeltaan poikkeuksellisen nopeasta, työelämän murroksesta. Suomalaisten työntekijöiden näkökulmasta muutokset ovat tarkoittaneet lisääntyneitä ristiriitoja ja kilpailuhenkeä työpaikoilla, mutta toisaalta on tapahtunut myös positiivisia muutoksia: palkat ovat nousseet ja sukupuolten tasa-arvon on koettu kohentuneen. (Melin 2001, 92.) Työminis-

teriön helmikuussa 2006 julkaistu tutkimus (Alasoini 2006) taas osoittaa työntekijöiden kokeman epävarmuuden työelämässä lisääntyneen. Työelämän ja työn merkityksen muutoksia – jo tapahtuneita, parhaillaan tapahtuvia tai tapahtuvaksi kaavailtuja – voidaan siis lähestyä monesta eri näkökulmasta. Onkin mielenkiintoista selvittää, minkälaisia muutoksia on määrä tapahtua, kun Sarasvuon mukaan siirrymme huomiota-louden aikakauteen – onko kyse vallankumouksesta vai hillitymmästä muutoksesta?

## 2.2 Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelu

Vaikka johtoporras onkin kautta aikain ollut halukas ylläpitämään työvoiman ”moraa-lia” ja kuuliaisuutta erilaisin keinoin varmistaakseen työntekijöidensä oikeanlaiset arvot ja asenteet, tiivistyvät nämä intressit niin sanotuissa Corporate Culture -projekteissa erityisen tehokkaasti ja tiedostetulla tavalla. Graeme Salamanin mukaan tämä johtuu yrityskulttuurin uudistajina esiintyvistä yritysconsulteista<sup>3</sup>, jotka tarjoavat teoreettista pohjaa aiheeseen korostamalla yrityskulttuurin muokkaamisen merkitystä yrityksen menestykselle; nämä väitteet perustuvat organisaatioiden toiminnan ”teoreettiselle” ymmärtämiselle. (Salaman 1997, 240.) Konsulttikirjallisuus on hengeltään vahvasti ”pro-manageriaalista” eli se perustuu ajatukselle, jonka mukaan johto toimii yrityksen yleisen edun nimissä (Alvesson 1996, 65). Yrityskonsultit vakuuttavat tietävänsä, miten organisaatioita ja sen työntekijöitä hallitaan tehokkaasti, ja tämä on lisännyt ylimmän johdon mielenkiintoa yrityskulttuureja kohtaan (Salaman 1997, 241). Taustalla on ajatus, että perinteiset johtamismetodit eivät riittävän hyvin ymmärrä kulttuurin merkitystä, ja organisaatiokulttuurista onkin tullut muotitermi yrityskirjallisuudessa (Alvesson 1995, 5).

Johtamiskirjallisuus, joka korostaa Corporate Culture -ajattelun roolia ja merkitystä organisaatioiden uudelleenjärjestelyssä ja toiminnan tehostamisessa, käy hyvin yhteen ylimmän johdon omien prioriteettien, oletusten ja auktoriteettiaseman kanssa. Corporate Culture -ajattelu painottaa organisatorista harmoniaa ja konsensusta, mikä on ristiriidassa monen työntekijän käsitysten ja käytännön kokemusten kanssa. Ylimmän johdon

---

<sup>3</sup> En lähtökohtaisesti tee tutkimuksessani eroa konsultti- ja valmentaja-nimitysten välille. On kuitenkin syytä painottaa, että puhun työssäni nimenomaan yrityksen kulttuurin merkitystä korostavista alan ammattilaisista, en koko ammattikunnasta.

tavoitteena onkin iskostaa ajattelutapa myös työntekijöiden mieliin määrittelemällä organisaation rakenteeseen, prosesseihin ja jäsenyyteen liittyviä merkityksiä koko organisaation puolesta. (Salaman 1997, 236–237.)

Grint puolestaan nimittää tällaista yrityskulttuurin merkitystä korostavaa ideologiaa organisaatiokulttuuri-ajatteluksi. Jos lähdetään siitä, että johtaminen on ensisijaisesti rationaalisuuteen pyrkimistä, avain organisaation ongelmiin löytyy strategisesta suunnittelusta. Suunnittelun vaikeutena on kuitenkin yritysmaailman arvaamattomuus ja ennustamattomuus, mikä tarkoittaa, että strategisessa suunnittelussa joudutaan turvautumaan oletuksiin ja ennusteisiin. Organisaatiokulttuuri-ajattelun puolestapuhujat uskovat kuitenkin, että tällaiset vaikeudet on voitettavissa analysoimalla yrityksen kulttuuria ja varmistamalla, että se sopii yksin yrityksen strategian kanssa. (Grint 1998, 126.)

Kulttuurin määritelmä on tämän ajattelutavan mukaan siinä määrin tulkinnanvarainen, että organisaatioille annetaan valta määrittellä tai kehittää oma organisaatiokulttuurinsa itse. Grint tosin muistuttaa, että suuri osa amerikkalaisten konsulttigurujen kirjoittamista bestsellereistä lähtee oletuksesta, että ylimmän johdon käsitys yrityksensä kulttuurista on sama asia kuin yrityksen varsinainen kulttuuri – mikäli yhtä ainoaa organisaation sisäistä kulttuuria ylipäänsä on olemassa. Koko organisaatiokulttuuri-ajattelun suurin ongelma onkin Grintin mukaan juuri tässä: sen ei ole niinkään tarkoitus selittää minkälainen yrityksen kulttuuri on, vaan minkälainen sen tulisi olla. Organisaatiokulttuurin *muutos* kohti entistä suurempaa tehokkuutta muodostuu itseisarvoksi sen sijaan, että päämääränä olisi selittää kulttuurin nykytilaa tai sen merkitystä työyhteisölle. (Grint 1998, 126.) Ongelmana on kulttuuri-käsitteen epämääräisyys – organisaatiokulttuuriin voidaan tällaisessa pragmaattisessa lähestymistavassa ymmärtää sisältyvän melkein mitä tahansa, mitä organisaatiossa ajatellaan, tunnetaan, tehdään tai aiotaan tehdä (Alvesson 1995, 41). Lisäksi länsimaisesta johtamiskulttuurista saatetaan tehdä kyseenalaistamattomia oletuksia, joita ei kyetä itse kriittisesti tutkimaan (emt., 46).

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa keskiöön nousee symbolismin – rituaalien, myyttien, tarinoiden ja legendojen – merkitys ihmisille. Ryhmät, joihin ihmiset kuuluvat, vaikuttavat heidän tulkintoihinsa tapahtumista, ideoista ja kokemuksista sekä muokkaavat niitä. (Alvesson 1995, 2.) Organisaatiokulttuuri-ajattelu hyödyntää

organisatorisia myyttejä yrityskulttuurin rakennuspalikkoina. Tarkoituksena on luoda organisatorinen uskomusjärjestelmä ('belief system'), joka muistuttaa hengeltään uskonnollisten yhteisöjen vastaavia: esimerkiksi myytti kaikkensa yrityksen edun eteen uhraavasta esimiehestä toimii pontimena vastaavanlaiselle käytökselle myytin iskostuksessa esimiesten mieliin, mistä on parhaimmillaan seurauksena uskonnollista omistautumista lähentelevä uskollisuus organisaatiota kohtaan. Grint toteaa poleemisesti, että koska vallalla oleva ideologia on aina eniten valtaa pitävien – ei vallankäytön kohteiden – mieleen, myös organisaatiokulttuurin merkitystä korostava ideologia puhuttelee lähinnä ylemmässä asemassa olevia ('corporate controllers') eikä niinkään työntekijöitä. (Grint 1998, 127.) Tavoitteena on luoda arvojen ja ideaalien määrittelymonopoli johtoportaalille – prosessi, josta Alvesson käyttää termiä "cultural engineering" (Alvesson 1996, 67).

Salaman tiivistää organisaatiokulttuurin merkitystä korostavan ajattelutavan ydinkohdat seuraavasti: 1. kaikilla organisaatioilla on kulttuuri, 2. organisaation kulttuuri vaikuttaa yrityksen toimintaan ja suorituskykyyn, 3. organisaatioista tulee tehokkaampia, kun ne kehittävät oikeanlaiset kulttuurit, 4. nämä kulttuurit luovat konsensusta ja yhteishenkeä sekä motivoivat henkilöstöä, 5. tarvittaessa kulttuureja voidaan – ja pitää – muuttaa, 6. muutos on ylimmän johdon vastuulla. (Salaman 1997, 241.)

Lähtökohtana on siis ajatus, että organisaatioiden kulttuureja voidaan arvioida, hallita, rakentaa ja muokata paremman suorituskyvyn nimissä (emt., 241). Kulttuuri mielletään organisaation rakennuspalikaksi, alasytemiksi ('subsystem'), joka käsittää normit, arvot, uskomukset ja työntekijöiden käyttäytymismallit (Alvesson 1995, 31). Työntekijöiden normit, uskomukset ja arvot voivat olla – ja niiden pitääkin olla – muunnettavissa, jotta seurauksena olisi toivotunlainen käytös, sitoutuminen organisaatioon ja yritysstrategian hyväksyminen; näkemyksen mukaan yhteishenki syntyy yhteisesti jaetuista arvoista ja normeista. Lopputuloksena konsultit lupaavat lisääntyntä suorituskykyä, laatua, tuottavuutta, innovatiivisuutta ja asiakasfokusoituneisuutta, kunhan työntekijät samastavat henkilökohtaiset tavoitteensa ja arvonsa yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. (Salaman 1997, 241–242.)

### 2.3 Kuvitteellisen yhteisön ja yrittäjähenkisyyden narratiivit

Organisaatiokulttuurin merkitystä korostavaa ideologiaa voidaan lähestyä myös kuvitteellisen yhteisön ('imagined community') käsitteen kautta. Zygmunt Baumanin (1997, 59, 212) mukaan kuvitteellisen yhteisön jäsenten yhteiset piirteet (esimerkiksi sama ammattiasema) eivät sellaisenaan riitä takaamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja molemminpuolista ymmärtämystä, vaan jäsenten täytyy voida "samastaa" itsensä henkisesti ja tunnetasolla ryhmään – yhteisö siis kuvitellaan todelliseksi. Salamanin mukaan kuvitteelliset yhteisöt ovat yksi Corporate Culture -ajattelun pääteemasta tai narratiivista<sup>4</sup>: yritys nähdään kollektiivina, jossa pitäisi vallita harmonia, yksimielisyys ja "yhteen hiileen puhaltamisen" henki, mikä saavutetaan yhteisesti jaettujen arvojen avulla. Työntekijät määrittävät organisatorisen yhteisön jäseniksi yhteisten arvojen jakamisen kautta. (Salaman 1997, 253.)

Salaman kirjoittaa, että tässä voidaan nähdä yhtymäkohtia strukturalistiseen funktionalismiin, jonka mukaan sosiaalinen järjestys syntyy ja säilyy yksilöiden sisäistäessä hallitsevat arvot ja normit. Mikäli yksilön arvot ja normit poikkeavat vallalla olevista näkemyksistä, häntä kohdellaan poikkeavana ja sopeutumattomana. Strukturalistisen funktionalismin taustalla on oletus yhteiskunnasta harmonisena kokonaisuutena, jonka eri osat tasapainottavat toisiaan ja varmistavat näin sosiaalisen järjestelmän toimivuuden ja tehokkuuden. (Salaman 1997, 254–255.) Organisaatioita funktionalistisesti tarkasteltaessa päädytään helposti tulkitsemaan subjektien välistä merkitystentuoittoa irrallaan niistä vallan ja hallinnan suhteista, joiden kautta merkityksiä sosiaalisesti luodaan ja oikeutetaan (Alvesson & Willmott 1996, 56).

Kuvitteellisen yhteisön teema nousee selvimmin esille Corporate Culture -koulukunnan ajatuksessa, jonka mukaan kulttuuri on yhdistävä voima, joka heijastaa organisaation kollektiivista tahtoa; kulttuuri on yhdenmukainen ylimmän johdon mieltymysten kanssa, ja poikkeavat ja sopeutumattomat yksilöt tulee saattaa takaisin ruotuun. Mahdolliset organisaation sisäiset konfliktit, valtarakenteet ja -intressit, hierarkian ja epätasa-arvon rakenteet sekä eri ryhmien ja kulttuurien välinen erilaisuus unohdetaan taka-alalle. (Salaman 1997, 255.) Näiden rakenteiden "unohtaminen" johtuu Alvessonin

---

<sup>4</sup> Jatkossa käytän tarinallisuuteen viittaavaa termiä narratiivi.

(1996, 61) mukaan siitä, että olemassa olevaa sosiaalista todellisuutta ei kyseenalaisteta, vaan se otetaan itsestäänselvyytenä, ja sosiaalinen maailma nähdään luonnollisena, neutraalina ja oikeutettuna.

Kuvitteellisen yhteisön luomisprojektissa ohjat ovat konsultin opastaman ylimmän johdon käsissä, ja tavoitteena on yhtenäinen ja harmoninen organisaatio. Ylimmästä johdosta tulee työyhteisön arvojen, tapakulttuurin ja jatkuvuuden ylläpitäjiä keskijohdon keskittyessä tiimien vetämiseen sekä alaisten kohtaamiseen ja ”voimistamiseen” (’empowerment’<sup>5</sup>) – näin alaisten ajatellaan kykenevän aiempaa itsenäisempään ja vastuullisempaan päätöksentekoon yhteisesti jaettujen arvojen ja päämäärien hengen mukaisesti. (Salaman 1997, 255.) Voimistaminen nojaa ajatukseen, jonka mukaan työntekijän itsetunnolla sekä mahdollisuudella itsensä toteuttamiseen on tärkeä merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Alvesson & Willmott 1996, 111). Itsenäisyys ja autonomisuus ovat arvoja, jotka työntekijöiden oletetaan omaksuvan. Kollektiivisten arvojen sisäistäminen ikään kuin ”luonnolliseksi” osaksi työntekijän omaa arvomaailmaa tarkoittaa työntekijän kohdalla aiempaa suurempaa vastuuta työtehtävistä ja työn tuloksista. (Salaman 1997, 255.)

Kuvitteellisen yhteisön narratiivin lisäksi Corporate Culture -ajattelua leimaa yrittäjähenkisyuden (’enterprising’) korostaminen. Tämä tarkoittaa niin organisaation yritysluonnetta kokonaisuutena kuin yksittäisten työntekijöiden suhdetta kollektiiviseen organisaatioon. Nämä arvot ilmenevät markkinakeskeisyytenä ja bisnesarvojen korostamisena. Päähuomio kohdistuu yksilöön, jota määrittää ja jossa ruumiillistuu tämä organisaation kollektiivinen bisneshenkisyys. Työntekijäisyys rakentuu näille arvoille, ja työntekijä määrittyy jaettujen arvojen kautta markkinahenkiseksi ja asiakasfokusoituneeksi yksilöksi, jolla on yksilöllistyneitä organisatorisia piirteitä. (Salaman 1997, 253.)

Kun kuvitteellisen yhteisön narratiivi konstruoi organisaation perheen tai idealisoidun yhteisön kaltaiseksi, korostaa yrittäjähenkisyuden narratiivi organisaatiota markkina-voimien pelikenttänä, joka on täynnä kilpailua ja jatkuvaa pyrkimistä tavoitteiden

---

<sup>5</sup> Työntekijöiden ”voimistaminen” voidaan ymmärtää myös toisella tavalla. Esim. Wismanille (1991, 2) ”worker empowerment” tarkoittaa konkreettista vallanjakoa ja työpaikkademokratian lisäämistä, mikä voi ulottua työntekijöiden jäsenyydestä yritysten johtokunnissa aina täyteen yrityksen omistukseen ja hallintaan saakka.

saavuttamiseen ja niiden ylittämiseen. Ei riitä, että organisaatio on kilpailukykyinen, vaan työntekijöiden on organisaation *sisäisesti* toimittava kuten markkinoilla, jossa kilpailukyky on kaiken mittari. Työntekijöiden tulee mieltää itsensä ikään kuin organisaatioksi pienoiskoossa, joka on sisäistänyt ja omaksunut ”emo-organisaation” tavoitteet – heidän tulee toimia ikään kuin yksityisyrittäjinä isomman organisaation sisällä. Työntekijällä pitää olla yksilötasolla samanlaisia taitoja ja ominaisuuksia kuin organisaatiolla kokonaisuutenakin: asiakaspalvelu- ja markkinointihenkisyyttä, tulosvastuuta, laatumietoisuutta, joustavuutta ja niin edespäin. Yrittäjähenkisyys edellyttää työntekijältä henkilökohtaista vastuunkantoa ja kykyä itsenäisiin päätöksiin sisäistettyjen standardien ja vaatimusten mukaisesti ilman, että häntä täytyy erikseen komentaa ja vahtia. Salaman päätyy kärjistämään, että näin ”jokaisesta työntekijästä tulee käytännössä oma yrityksensä.” (Salaman 1997, 256.)

Yrittäjähenkisyyden narratiivia hallitsee siis yrittäjyyden korostaminen niin organisatorisessa toiminnassa kuin organisaation sisäisissä henkilösuhteissakin, ja tämä näkyy myös työntekijöihin kohdistuneissa vaatimuksissa. Yksittäinen työntekijä käsitetään voimakkaan individualistisesti, mikä tarkoittaa autonomisten, itsesääteilyn kykenevien, tuottavien ja vastuullisten, subjektien ”kultivoimista” yrittäjähengen nimessä. Aivan kuten kuvitteellisen yhteisön narratiivissa, myös tässä ylin johto on avainasemassa, ikään kuin eepisenä sankarina, joka pelastaa vahingollisiin kaavoihin kangistuneen organisaation kohtaamalla rohkeasti ja määrätietoisesti organisaatiota uhkaavat sisäiset vaaratekijät. (Salaman 1997, 256–257.)

Yrittäjähenkisyyden narratiivin lähtökohtana on, että yritys on vaipunut voimattomuuden ja laiskuuden tilaan, joka johtuu huonosti toimivista perinteisistä työtavoista sekä fokuksensa menettäneistä ja omahyväisyyden tilaan jämähtäneistä johtajista ja esimiehistä. Ylimmän johdon tehtävänä on konsultin suosiollisella avustuksella identifioida nämä uhat ja varoittaa niiden sudenkuopista. Ratkaisu löytyy radikaaleista uudelleenjärjestelyistä sekä työntekijöiden ja johdon tehokkuuden lisäämisestä. Näin yritys ikään kuin syntyy uudestaan ja alkaa kukoistaa – visioiden, karisman ja yhteisen uskon avittamina. (Salaman 1997, 256–257.)



## 2.4 Weberin legitiimin vallan muodot ja tekstin vakuuttavuus

Sarasvuon Huomiotalous-kirjaa voisi luonnehtia populaariksi teokseksi muun muassa siksi, että siitä puuttuu tyystin akateemisesta kirjallisuudesta tuttu lähdeviittauskäytäntö. Max Weberiä mukaillen asian voisikin ilmaista niin, että kun tiedekirjallisuuden vakuuttavuuden tai legitimitietin eräs kulmakivistä on sopimuksenvarainen viittauskäytäntö (sovitut säännöt ja normit, rationaalisuus), rakentuu kansantajuisesti – tai populistisesti – kirjoittavan julkisuuden henkilön vakuuttavuus kirjoittajana pikemminkin hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja käyttämiensä retoristen keinojen varaan. Lähdeviittauskäytännön puuttumisen vuoksi jää usein lukijan arvailujen varaan, mistä lähteestä Sarasvuo on tietonsa Huomiotalous-kirjaansa kulloinkin ammentanut. On syytä huomata, että jako tieteelliseen ja kansantajuiseen ei ole tässä tarkoitettu arvottavaksi, vaan kyse on puhtaasti havainnollistavasta eronteosta, jolla tekstin oikeuttamisen ja vakuuttamisen tapoja voidaan tarkastella.

Weber (1989, 92–96) jakoi legitiimin vallan eli auktoriteetin muodot kolmeen luokkaan: karismaattiseen, traditionalistiseen ja legaaliseen eli kirjoitettuihin sääntöihin nojaavaan rationaaliseen auktoriteettiin. Edellä mainitsin kuinka tieteellisen kirjallisuuden legitimitietti voidaan luokitella Weberin terminologiaa soveltaen pääasiassa legaaliseksi, koska tieteellistä työskentelyä ohjaavat ainakin periaatteessa rationaalisesti asetetut ja sovitut säännöt<sup>6</sup>. Lähdeviitteet tarjoavat lukijalle mahdollisuuden arvioida kirjoittajan tekstiä suhteessa aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen. Sarasvuon Huomiotalous on kyllä oletettavasti tarkoitettu informatiiviseksi teokseksi (tutustuttaahan kirja lukijan huomiototalouden ilmiöön), mutta tekstin uskottavuuden on rakennuttava toisenlaisten asioiden varaan: Jari Sarasvuo on tunnettu mediajulkkis, ja Huomiotalous-teoksen voidaankin lähtökohtaisesti olettaa rakentuvan vahvasti hänen persoonansa ympärille.

---

<sup>6</sup> Tämä on toki idealisointi, jonka tarkoituksena on selkeyttää lähtökohtia analyysilleni – tiedehän on inhimillistä toimintaa eikä suinkaan karismaan tai traditioon vetoamisen keinoista täysin puhdasta. Kyse on kuitenkin ihanteesta, jonka pohjalta esimerkiksi pro gradu -tutkielma tulisi kirjoittaa. Tieteellisen tiedon universaalisuusnormista – arkikielellä ilmaistuna tieteen ”objektiivisuuden ihanteesta” – ks. esim. Merton 1973. Tieteenfilosofiaan ei tässä yhteydessä ole tarpeen sen syvemmin sukeltaa (feministisestä tieteenkriitikistä ks. esim. Koivunen & Liljeström 1996; yleisemmin tieteenfilosofiasta ks. esim. Chalmers 1999). Tieteellisen retoriikan ja argumentaation monisyisestä merkityksestä sosiologisessa kielenkäytössä ks. Aro 1999.

Niinpä Sarasvuo olisi tulkittavissa weberiläisittäin nykyajan karismaattiseksi auktoriteetiksi ja mielipidevaikuttajaksi. Analyysini edetessä selviää, onko asia näin.

Karisma on yksilöllinen ominaisuus, joka on itsemääräytyvää ja asettaa omat rajansa – karismaattisen johtajan vaikutusvalta punnitaan ensisijaisesti sen mukaan, kuinka hyvin hän kykenee lunastamaan lupauksensa ja osoittamaan kyvykkyytensä käytännössä (Weber 1978, 1112–1113). Karismaattista johtajaa voikin Weberin (1989, 92) mukaan verrata maagiseen taikuriin tai profeettaan, joka lupaa tarjota jotakin epätavallista ja epäarkipäiväistä. Lähtökohtaisesti oletan Huomiotalouden olevan kirja, jonka sanoman vakuuttavuus rakentuu pitkälti Sarasvuon henkilökohtaisen karisman varaan.

Weberin auktoriteetin muotojen erittely koski lähinnä uskonnollisten ja maallistuneitten yhteisöjen ja yhteiskuntien herruusvallan oikeuttamisen tapoja, mutta jaottelua voi soveltaa myös argumentaatiotyylin ja tekstin oikeuttamisen yleisen tason luonnehdintaan (seuraavassa Retoriikka-luvussa pohditaan argumentaatiokeinoja syvällisemmin). Weberin karismakäsitettä sovellettaessa on syytä huomauttaa, että hänelle karisma oli puhtaimmillaan systemaattisen taloudellisen toiminnan vastainen voima (”it is *the* strongest anti-economic force”) (Weber 1978, 1113), mutta tämä ei estä soveltamasta karisman käsitettä Huomiotalouden kaltaiseen johtamisoppaaseen, vaan tarjoaa siihen mielenkiintoisia näkökulmia. Karisman käsite soveltuu Weberin mukaan tietyissä oloissa esimerkiksi puoluejohtajiin (Weber 1989, 92) – siis mielipidevaikuttajiin, jollaiseksi Sarasvuokin voidaan määritellä.

Entä missä määrin – jos ollenkaan – Sarasvuon sanoman vakuuttavuuden voi odottaa perustuvan traditionalistiselle oikeuttamiselle? Traditionalismi kuvaa Weberin mukaan ”sielullista suuntautumista ja uskoa arkipäiväisenä totuttuun toiminnan rikkomattomana normina” (Weber 1989, 93). Huomiotalous on Sarasvuon mukaan nimenomaan viimeisin taloudellisen kehityksen historiallinen vaihe (esim. Sarasvuo 2005, 20), jonka haasteeseen jokaisen menestystä havittelevan organisaation on vastattava dynaamisella mukautumiskyvyllä ja ennakkoluulottomalla uudistumishalukkuudella. Traditioon vetoaminen näyttäisi siis olevan Sarasvuolle tukahduttavaa pysähtyneisyyttä. Onkin kiinnostavaa nähdä, kuvastaako Sarasvuon iskulause ”Jos ongelmat eivät ratkea, yrität noudattaa sääntöjä” (Sarasvuo 2005, 24) traditiot hylkäävää ”vallankumouksellisuutta” Huomiotalous-kirjassa yleisemminkin, kuten lähtökohtaisesti oletan.

Weberin kolmiluokkainen legitiimin vallan muotojen jaottelu ei noudata selkeää evolutionistista kehityskaarta, vaan nämä eri muodot esiintyvät yhdessä mitä moninaisimpina yhdistelminä, tähdentää Weber (1978, 1133). Vaikka pysyvien yhteiskunnallisten instituutioiden kehittyessä karismaan perustuva vallan oikeuttaminen onkin saanut väistyä rationalismin tieltä, se ei tarkoita, ettei karismaattisuudella olisi yhä merkitystä (emt., 1133). Arkikokemuksen valossa vaikuttaakin siltä, että medioituneessa globaalissa nykymaailmassamme karisman merkitys on sitten Weberin päivien ainoastaan lisääntynyt (tuoreena esimerkkinä vaikkapa vuoden 2006 presidentinvaali Suomessa, jonka alla järjestetyissä television vaaliteissa ehdokkaiden ”mediaseksikkyys” tuntui joutuvan yhtä lailla puntariin kuin heidän varsinaiset poliittiset mielipiteensäkin).

Lopuksi on huomautettava, että tulen hyödyntämään karisman käsitettä myös analysoidessani Sarasvuon kirjassa konstruoitua ihanteellista johtajuutta. Sarasvuo käsittelee kirjassaan huomiotaloutta liikeyritysten ja muiden kaupallista logiikkaa noudattavien organisaatioiden näkökulmasta. Weberiläisittäin ajatellen voisi ehkä olettaa, että karismaattinen auktoriteetti ja rationaalisesti järjestyneet organisaatiot olisivat toisilleen vastakkaisia, mutta näin ei välttämättä ole:

It is true that the ”purer” charismatic authority in our sense is, the less can it be understood as an organization in the usual sense [...]. However, charismatic authority does not imply an amorphous condition; it indicates rather a definite social structure with a staff and an apparatus of services and material means that is adapted to the *mission of the leader*. (Weber 1978, 1119. Kursivointi kirjoittajan.)

Kuten yllä olevasta lainauksesta käy ilmi, myös modernin järjestäytyneen organisaation johtaminen voi hyvin perustua karismaattiseen eikä vain rationaaliseen auktoriteettiin. Karismaattinen johtajuus ei ole mikään esiteollisen ajan muinaisjäännös.

## **2.5 Retoriikka**

Tekstin oikeuttamista ja vakuuttavuutta voidaan tarkastella paljon syvällisemminkin, retoriikan näkökulmasta. Retorinen lähestymistapa soveltuu hyvin kulttuurintutkimukseen ja merkitysten tulkintaan, koska retorinen näkökulma on kiinnostunut ihmisten käyttämistä symbolisen ilmaisun muodoista. Kommunikointikyky syntyy yhteisöllisten kielenkäyttönormien eli yhteisesti hyväksytyyn symboliikan omaksumisen myötä. (Koistinen 1998, 40–41.)

Antiikin retoriikkaa pidetään usein länsimaisen ajattelun alkupisteenä. Antiikin aikana retoriikka oli sosiaalisesti orientoitunut päättelyn laji, jonka katsottiin olevan ennen kaikkea oppi vakuuttamisen tekniikasta. (emt., 40–41.) Jari Aron mukaan Aristoteles erotti Retoriikka-teoksessaan kolme retorisen vakuuttamisen muotoa: puheen vakuuttavuus voi perustua ensiksikin puhujan luonteeseen, toiseksi kuulijan mielentilaan ja kolmanneksi itse puheeseen joko osoittamisen tai näennäisen osoittamisen kautta (Aro 1999, 18).

Ensimmäinen vakuuttamisen muoto tarkoittaa niitä keinoja, joilla puhuja tuo näkyviin oman henkilönsä puheessaan. Tätä Aristoteles nimitti ethokseksi (Aro 1999, 19). Ethoksessa voidaan nähdä yhteneväisyyttä weberiläisen karisma-käsitteen sekä karismaattisen oikeuttamisen kanssa – vakuuttavuus perustuu puhujan (tai kirjoittajan) henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ethoksen lisäksi Aristoteles mainitsi vielä pathoksen, kuulijoiden mielentilaan vaikuttamisen, sekä logoksen, järkeen perustuvan argumentoinnin (emt., 19). Koska puhutilanne on aina sosiaalinen ja psykologinen, kuulijoiden mielentilan täytyy olla oikea, jotta heidät on mahdollista saada vakuuttuneiksi ja vastaanottavaisiksi puhujan väitteille. Jos ethos ja pathos ovat enemmänkin sosiaalisia ja psykologisia vakuuttamisen keinoja, käsittää logos ne retorisen vakuuttamisen keinot, jotka ovat tekemisissä varsinaisen käsiteltävän asian kanssa. (emt., 19.) Oman tutkimukseni kontekstissa miellän Aristoteleen logoksen ja Weberin rationaalisen oikeuttamisen pitkälti samansisältöisiksi analyttisiksi työkaluiksi.

Retorinen argumentaatio eroaa formaalista matemaattisesta päättelystä siinä, että lähtökohdانا eivät ole kaikkien hyväksymät aksioomat, vaan luonnollinen ihmisten käyttämä kieli. Tämä tarkoittaa, että väitteiden esittämisen lähtökohdat ovat aina periaatteessa kyseenalaisia. Tavoitteena on saada yleisö vakuuttuneeksi esitetyistä väitteistä, Aron sanoin: ”[...] argumentoija pyrkii muodostamaan ja vahvistamaan yleisönsä jäsenten mielissä esittämiään argumentteja ja ideoita vastaavia käsityksiä ja asenteita”. (Aro 1999, 19.)

Koska kyse on ihmisten käyttämästä kielestä eikä formaalista loogisesta tai matemaattisesta päättelystä, ovat kulttuuriset merkitykset ja merkityksellistäminen retoriikan tutkimuksen keskiössä. Viime vuosikymmeninä renessanssin kokenut retoriikka, jota kutsutaan niin sanotuksi uudeksi retoriikaksi, on saanut jalansijaa yhteiskuntatieteissä

1970-luvulta lähtien tapahtuneen lingvistisen, tulkinnallisen ja kulttuurisen – tai retorisen – käänteeseen myötä. Uusi retoriikka ei ole erityisen yhtenäinen näkökulma, vaan se näyttää hieman erilaisena auktoriteeteista ja tieteenaloista riippuen. Yhteiskuntatieteiden retorisen käänteeseen myötä alettiin joka tapauksessa korostaa tekstuaalisuutta, kun vanha retoriikka liittyi selkeästi oraaliseen kulttuuriin. (Koistinen 1998, 41.) Mikko Koistinen tiivistää uuden retoriikan ja kulttuurintutkimuksen yhtymäkohdat seuraavasti (kulttuurintutkimuksesta lisää luvussa 3.2):

Kun aiemmin ajateltiin, että sosiaalisilla ja kulttuurisilla ilmiöillä olisi tietty objektiivisesti havainnoitava olemus, hahmottuvat ne tämän [retorisen käänteeseen] myötä merkityksellistymisen seurauksena. Merkityksellistyminen tapahtuu erityisesti kielenkäytön avulla. Näkemys korostaa asioiden suhteellisuutta ja kielen epäneutraalisuutta. Todellisuuden ajatellaan olevan enemmän tai vähemmän tulkintaa, joka tapahtuu – painotuksista riippuen – yksilöllisesti tai rakenteen sanelemana, kielen ehdoilla tai kielen armoilla. Tällaista näkökulmaa – väljästi tulkiten – voidaan kutsua kulttuurintutkimukseksi. (emt., 41.)

Filosofi ja oikeustieteilijä Chaïm Perelman, uuden retoriikan pioneerihahmo, pyrki kehittämään systemaattisen retoriikan tutkimuksen metodin (Koistinen 1998, 42). Perelman tarkasteli retoriikkaa argumentaationa ja esitteli analyysikehikon, jonka avulla voidaan tarkastella argumentoivan tekstin vakuuttavuuden osatekijöitä (Summa 1996, 65). Perelman korostaa argumentaation teoriassaan formaalin päättelyn ja retorisen argumentaation välistä eroa. Kuten edellä on todettu, retorinen argumentaatio ei etene formalisoitujen päättelyjärjestelmien sääntöjen mukaisesti, vaan ihmisten käyttämän luonnollisen kielen ehdoilla. Argumentaatiossa on kyse siitä, että kuulija tai lukija saadaan sitoutumaan hänen hyväksyttäväkseen tuotuihin väitteisiin. (Aro 1999, 19.) Elävässä elämässä tapahtuva argumentointi ei vedä rajaa järjen ja tunteen välille, vaan vetoaa molempiin (Summa 1996, 64).

Uskon perelmanilaisen uuden retoriikan soveltuvan hyvin oman tutkimusaineistoni analyysiin, koska ”uuden retoriikan nimellä kulkeva argumentaatioteoria kattaa kaikki vakuuttamiseen tai suostutteluun tähtäävät esitykset *yleisöstä ja käsitellyistä asioista riippumatta*” (Perelman 1996, 12). Tosin yleispätevyyden ajatus on herättänyt myös kritiikkiä: sen on sanottu olevan voimaton tulkittaessa konkreettisia yksittäistapauksia konkreettisissa tilanteissa (Summa 1996, 68). Omassa tutkimuksessani analysoin kuitenkin suhteellisen laaja-alaiselle yleisölle suunnattua (populaaria) tekstiä, joten

yleisökysymystä ei ole tässä yhteydessä välttämätöntä sen syvemmin käsitellä. Vaikka Huomiotalous voidaankin luokitella johtamisoppaaksi, sen lienee tarkoitettu puhuttelevan työntekijöitä siinä missä yritysjohtajia ja esimiehiäkin – onhan huomiotalous Sarasvuon mukaan koko yhteiskunnan läpäisevä ilmiö. (Huomiotalous-kirjan suuri painosmäärä, 16 000 kappaletta [Riecki 2006], viittaa siihen, että Sarasvuon lukijakuntaan mahtuu myös työntekijöitä.)

Koistinen kirjoittaa Perelmanin vastustaneen dualistista kartesiolaista logiikkaa. Kartesiolaiseen logiikkaan sisältyy ajatus, että useat keskeiset käsitteet voidaan jakaa sisältöön ja ilmiasuun. Tällaisen ajattelutavan mukaan myös kielellisestä ilmaisusta olisi erotettavissa varsinainen asiasisältö ja sille alisteinen ulkoasu. Perelman kuitenkin korosti, että retoriikka tulisi nähdä kokonaisvaltaisena kommunikointina sen sijaan, että retoriikka rajautuisi tarkoittamaan vain ulkokohtaista oppikokoelmaa esiintymistaidoista ja tyyleistä. (Koistinen 1998, 42.) Niinpä kielenkäytön ulkoisiksi muodoiksi mielletyt elementit kuten kielikuvat, asioiden esittämisjärjestys tai korostukset tulisikin nähdä argumenttien sisällöllisiksi osatekijöiksi ja vakuuttamisen keinoiksi (Summa 1996, 65).

”Argumentointi etenee ajasta ja paikasta riippuvien todistusvoimaisten premissien kautta epävarmasta varmaan ja uskomuksesta totuuteen tai päinvastoin”, kirjoittaa Koistinen (1998, 42–43). Argumentaatiossa on kyse uskomusten muuttamisesta (Aro 1999, 19), pyrkimyksestä joko lisätä tai vähentää jonkin väitteen uskottavuutta (Summa 1996, 66). Uskottavan argumentaation on nojauduttava yleisössä vallitseviin arvoihin, jotka ovat kulttuurisesti ja historiallisesti muuttuvia (Koistinen 1998, 49). Yleisön vakaumuksia ja taipumuksia ei voi muuttaa pakon tai painostuksen avulla – argumentaatio edellyttää aina tietynlaista kohtaamista ja yhteisymmärrystä (Perelman 1996, 18). Siksi puhujan tai kirjoittajan on aina poimittava argumentaationsa lähtökohdat yleisön jo hyväksymien väitteiden joukosta, mikä merkitsee väistämättä valintaa (emt., 41).

Argumentointiprosessi etenee sen mukaisesti, millaisia keinoja argumentoinnissa käytetään. Assosiativinen argumentointi perustuu erilaisten elementtien yhteen liittämiseen, kun taas dissosiativinen argumentointi toimii erontekojen ja vastakkainasettelujen kautta. Näennäisestä vastakkaisuudestaan huolimatta ne eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, vaan ne voivat tukea toisiaan. (Koistinen 1998, 43.) Assosiativinen argumentaatio voidaan edelleen jakaa kolmeen tyyppiin: kvasiloo-

giseen, todellisuuden rakenteeseen perustuvaan ja todellisuuden rakennetta luovaan tai muokkaavaan argumentointiin (Perelman 1996, 59; Koistinen 1998, 43).

Kvasilooginen argumentointi koostuu ”keinotekoisesti formalisoiduista esimerkiksi matemaattisia suureita muistuttavista elementeistä”; kvasiloogiselle argumentoinnille on siis ominaista kvantifioitavuus eli määrällisyys ja laskettavuus (Koistinen 1998, 43), joka voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi erilaisiin tilastoihin, laskelmiin ja numeroihin vetoamista. Nimitys kvasilooginen viittaa siihen, että vaikka tällainen argumentti voi maallikon silmin vaikuttaa loogiselta, muodollista logiikkaa tunteva havaitsee siinä monia piirteitä, jotka erottavat sen johdonmukaisesta päättelystä (Perelman 1996, 62).

Todellisuuden rakenteeseen perustuvan argumentin vaikuttavuus rakentuu sille, että argumentti on jonkinlaisessa suhteessa jo todennetun faktan kanssa: tämä suhde voi olla esimerkiksi kausaalinen (syy-seuraussuhde) (Koistinen 1998, 45), jolloin argumentointi voi suuntautua syiden tai seurausten toteamiseen tai tosiseikan arvottamiseen seuraustensa pohjalta (Perelman 1996, 93–94). Argumentti voi vedota myös rinnakkaisuussiteisiin (esimerkiksi henkilön ja hänen tekojensa suhde) (emt., 93). Rinnakkaisessa argumentoinnissa yhdistetään eri tasojen asioita, joista yksi asia esitetään toisen ilmaukseksi tai ilmentymäksi; rinnakkaista argumentointia symboloi ”teon ja olemuksen välinen side” (emt., 103). Todellisuuden rakenteeseen perustuvat argumentit pohjautuvat uskoon objektiivisten rakenteiden olemassaolosta; ne koskevat ilmiöiden taakse jääviä ”todellisia” olemuksia, joista yleisön keskuudessa vallitsee yksimielisyys (Perelman 1996, 60). Kyse on toisin sanoen kulttuurisesti jaetuista todellisuuden luonnetta koskevista yleisistä käsityksistä. Tähän yksimielisyyteen puhuja tai kirjoittaja voi perustaa argumentaationsa (emt., 60). Todellisuuden rakenteeseen nojaava argumentti ”mahdollistaa siirtymisen yleisesti hyväksytystä sellaiseen, mikä halutaan saada hyväksytyksi” (emt., 93).

Sarasvuon (2005, 18–19) huomio, jonka mukaan Trainers’ Housen liikevaihto kasvoi räjähdysmäisesti tv-ohjelma Diilin ympärillä käydyn keskustelun jälkeen, on esimerkki todellisuuden rakenteeseen perustuvasta kausaalista argumentoinnista. Kyseinen argumentti vetoaa siihen ilmeiseen faktaan, että Trainers’ Housen liikevaihto kasvoi Diilin lanseerausta seuranneena aikana. Sarasvuon argumentissa nämä on asetettu syy-seuraussuhteeseen (tosin Sarasvuo painottaa, että liikevaihdon kasvu ei johdu pelkäs-

tään Diilin ympärillä käydystä kiistelystä). Rinnakkaisuussiteeseen perustuvasta argumentista käy esimerkkinä Huomiotalouden erään kappaleen otsikko (emt., 71) ”Ratkaisuna yhteinen kulttuuri”. Tässä yhteinen yrityskulttuuri on esitetty rinnasteisena tehokkaan ongelmanratkaisun kanssa, ikään kuin sen synonyyminä.

Todellisuuden rakennetta muokkaava argumentti toimii puolestaan erityistapauksen tai analogian kautta (Koistinen 1998, 45). Erityistapauksessa jonkin tietyn yksittäistilanteen pohjalta tehdään malli tai yleinen sääntö, johon argumentti voidaan nojata, kun taas analogiaan perustuvien argumenttien avulla pyritään joko jäsentämään tuntematonta todellisuutta tai ottamaan siihen kantaa (Perelman 1996, 60–61). Koistisen sanoin: ”analogiassa argumenttia tuetaan jonkin toisen todellisuuden rakenteen avulla, jonka arvolatauma siirretään argumentin teeman alueelle” (Koistinen 1998, 45). Sarasvuon (2005, 10) kirjoittaessa kirjassaan ”toivon taloudesta ja ihmismielen ylevöitymisestä” on kyse analogisesta argumentoinnista, jossa talous- ja työelämän käsitteisiin liitetään lähes uskonnollishenkisiä kielikuvia. Analogian eräs muoto on metafora, joka voidaan käsittää joko vertaukseksi ilman kuin-sanaa tai laveammin kognitiivisen metaforanäkemys mukaan ajatukseksi, jonka mukaan koko inhimillinen ajattelu on perusluonteeltaan metaforista: kognitiivinen metaforanäkemys painottaa kielellisen ilmaisun maailmaa luokittelevaa ja toimintaa tuottavaa luonnetta. (Koistinen 1998, 45–46.)

Koistinen painottaa, että edellä esitettyjen argumentaatiotekniikoiden käytön ei voida väittää johtavan mihinkään yleispäteviin seurauksiin – kulttuurintutkimuksen näkökulmasta tosin tällaisten seurausten etsiminen ei välttämättä ole erityisen mielenkiintoistaakaan. Lisäksi käytetyt argumentaatiokeinot eivät ole mitenkään selkeärajaisia vaan toisiinsa sekoittuvia, minkä vuoksi analysoitavaa tekstiä voi olla hankala jaotella selkeisiin kategorioihin. Koistinen puhuukin Perelmanin argumentaatioteoriasta ”heuristisena apuvälineenä”, joka auttaa paljastamaan argumenttien heijastamaa laajempaa mentaalista rakennetta. (Koistinen 1998, 46.) Tämä on tärkeä huomio myös oman tutkimukseni kannalta. Tutkimukseni pääpaino ei ole retoriikan analyysissä, vaan argumentaatiotekniikoiden erittelemisen on tarkoitus helpottaa ja syventää aineiston lähilukua työn ja työntekijyyden merkityksellistämistä tutkittaessa. Tavoitteenani ei siis ole Sarasvuon retoriikan systemaattisen pikkutarkka analyysi – eikä se ole tutkimuskysymysteni valottamisen kannalta välttämätöntäkään.



### 3. Analyysin lähtökohdat

Kuten johdannossa totesin, tutkimukseni tarkoitus on selvittää, millaisia merkityksiä työ ja työntekijä Jari Sarasvuon Huomiotalous-kirjassa saavat. Tässä luvussa käsitelen tutkimuskysymystä syvällisemmin: esittelen teemakehikon, jonka mukaisesti aineiston analyysi etenee ja joka jakaa tutkimuskysymykseni tarkemmin rajattuihin teemoihin. Sen jälkeen käsitelen tutkimukseni teoreettis-metodologista perustaa: kirjoitan semioottisesta kulttuurintutkimuksesta, jonka keskiössä on merkitysten tulkinta sekä esittelen tutkimukseni metodologisia valintoja. Lopuksi kerron, miten tutkimusaineistoni valintaprosessi on edennyt, ja esittelen lyhyesti tutkimusaineistoni eli Huomiotalous-kirjan sekä Sarasvuon huomiotalous-käsitteen.

#### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, minkälaisia merkityksiä työlle ja työntekijäydelle annetaan Jari Sarasvuon Huomiotalous-kirjassa. Tutkimuskysymyksen kannalta olennaista on myös, *miten* näitä merkityksiä tuotetaan tutkimassani aineistossa. Niinpä tarkastelen myös retoriikkaa, jonka kautta Sarasvuon kirjassa käsitellään työtä, työntekijyyttä ja yrityskulttuureja yleensäkin. Näihin kysymyksiin lähdän hakemaan vastauksia Nikolas Rosen (1996, 131–134) analyttisen kehyksen tarjoamien teemojen avulla. Teemat ja niihin sisältyvät tarkentavat apukysymykset ovat seuraavanlaiset:

*Problematisointi.* Miten organisaatioon, työhön ja työntekijään liittyvät ongelmakohdat määritellään, millaisten organisatoristen ihanteiden pohjalta ja mihin asiayhteyksiin liittyen?

*Tekniikat.* Millaisia keinoja organisaatiossa on kehitetty työntekijän johtamiseksi ja työntekijän käytöksen muokkaamiseksi haluttuun suuntaan, sekä minkälaisina hallinnan tekniikkoina nämä ilmenevät organisaation toimintastrategioissa?

*Auktoriteetit.* Keille organisaation jäsenille on suotu valta puhua totuudellisesti organisaatiosta ja sen henkilöstöstä?

*Teleologiat.* Millaiset asenteet, arvot ja ominaisuudet ovat organisaatiossa tavoiteltavia, ihanteellisia ja esimerkillisiä erilaisten henkilöstön muokkaamiseen tähtäävien käytäntöjen kannalta?

*Strategiat.* Kuinka nämä työntekijöiden ominaisuuksia säätelemään pyrkivät toimintatavat yhdistyvät laajempiin moraalisiin, sosiaalisiin, poliittisiin ja organisatorisiin työvoiman tavoiteltavia ja ei tavoiteltavia piirteitä koskeviin käsityksiin?

Yllä esittelemäni temaattinen kehys mukailee läheisesti Rosen ”subjektifikaation genealogiaksi” (‘the genealogy of subjectification’) kutsumaa lähestymistapaa. Rosea kiinnostaa eettiset pohdinnat ihmisestä autonomisena ja vapaana tai vaihtoehtoisesti kansalliseen, etniseen, kulttuuriseen tai alueelliseen identiteettiin sidottuna subjektina. Subjektifikaation genealogia pyrkii selittämään modernin yksilön ”itseiden alueen” (‘regime of the self’) syntyhistoriaa monien hankalasti havaittavien, häilyvärajaisten ja vähemmän ylevien käytäntöjen ja prosessien tuloksena<sup>7</sup>. Rosen pyrkimyksenä on eritellä niitä tapoja, joilla nyky-yhteiskunnassa ylläpidetään itsesäätelyn ideaalia – ei ainoastaan suhteissamme läheisiin vaan myös esimerkiksi elämän suunnittelussa, kulutuskäyttäytymisessä ja organisaatioiden johtamistavoissa. Näihin liittyvillä erilaisilla ajattelun muodoilla ja hallinnan tekniikoilla on omat historiansa, jotka limittyvät toisiinsa enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti. (Rose 1996, 128–129.)

Graeme Salaman (1997) on soveltanut Rosen esittämää temaattista jaottelua analysoidessaan amerikkalaista yrityskulttuuria. Salamania kiinnostaa, miten ja miksi organisaatiot pyrkivät innokkaasti rakentamaan merkityksiä työntekijöilleen heidän puolestaan. Organisaatioiden johtoportaan ilmenee hänen mukaansa enenevässä määrin pyrkimyksiä määrittellä työnteon ja työntekijyyden merkityksiä sekä työntekijöiden suhdetta heidät työllistävään organisaatioon. Kaiken taustalla on usko, että yrityksen kulttuuria muuttamalla kyetään merkittävästi tehostamaan toimintaa – yritysjohdon omien tavoitteiden ehdoilla. Tällaisesta kulttuurin merkitystä yrityksen menestykselle painottavasta ajattelutavasta Salaman käyttää nimitystä Corporate Culture. (Salaman 1997, 236.)<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Rose ei toisin sanoen hyväksy ajatusta valistuksen ja tieteen myötä johdonmukaisesti paremmaksi kehittyvästä ihmisestä.

<sup>8</sup> Tässä yhteydessä on syytä mainita, kuten Alvesson huomauttaa, että organisaatioiden kulttuuria voidaan lähestyä monesta näkökulmasta: konsultti tai pragmaattisesti suuntautunut tutkija keskittyy yleensä etsimään ratkaisuja organisaation käytännön ongelmiin ja esittää niihin laaja-alaisia ratkaisumalleja, kun taas teoreettisesti suuntautuneen akateemikon mielenkiinto voi esimerkiksi kohdistua tietyn käytännön

Vaikka Rosen subjektifikaation genealogia keskittyy yksilöiden itsesäätelyn historiallisen kehityksen selittämiseen, soveltaa Salaman onnistuneesti Rosen teemakehikkoa yrityskulttuurin merkitystä korostavan ajattelun erittelemiseen. Onhan itsesäätelyn ja vastuun kantamisen ihanne yksi yrityskulttuurin merkitystä painottavien ajatusmallien kulmakivistä (ks. luvut 2.2–2.3). Salamanin valaisevan ja mielenkiintoisen analyysin innoittamana olen päätenyt hyödyntämään Rosen teemakehikkoa myös omassa tutkimuksessani. Taustaoletukseni nimittäin on, että valmentajaksi itseään kutsuvan Sarasvuon kirjasta löytyy siinä määrin yhteneväisyyksiä Salamanin analysoimien konsulttien ajatusten kanssa, että Rosen teemakehikon käyttäminen on perusteltua myös omassa tutkimuksessani. Teemakehikon avulla on mahdollista käsitellä tutkimuskysymysteni kannalta olennaiset osa-alueet, ja teemojen keskinäinen järjestys on looginen: aineisto tulee eriteltyä ja analysoitua aina konsultin tai valmentajan esittämistä työn ja työntekijyyden ongelmakohdista hänen oppiensa laajempaan ideologiseen perustaan saakka.

Rosen teemakehikko jäsentää analyysiäni ja antaa sille ryhtiä, ja olenkin nimennyt tutkimukseni analyysiluvut pitkälti teemoja mukailleen. Jaottelu ei ole selkeärajainen, vaan ennemminkin suuntaa antava; Rosen pääteemat – problematisointi, tekniikat, auktoriteetit, teleologiat ja strategiat – limittyvät toisiinsa monin tavoin. Esimerkiksi työn ja työntekijyyden ongelmakohtia on vaikea analysoida täysin irrallaan vaikkapa ratkaisuksi tarjotuista tekniikoista ja asenteista, eikä tämä ole usein tarkoituksenmukaistakaan. Olennaisempaa on, että Rosen teemakehikko ohjaa aineiston jaottelua tarkemmin rajattuihin alaotsikoihin. Alaotsikot on sijoitettu niiden pääotsikoiden alle, johon ne ensisijaisesti liittyvät: esimerkiksi työntekijöiden sitouttamista käsitellään Tekniikat-luvun alateemana ja uskon, toivon ja rakkauden puutetta Problematisointi-luvussa.

### **3.2 Metodologinen viitekehys**

Tutkimukseni teoreettisena lähtökohtana on semiotiikka. Sulkunen (1997, 17) kirjoittaa, että ”semioottinen tai tulkitseva sosiologia ei ole laadullisten aineistojen analyysimenetelmä, vaan metateoria todellisuuden ymmärrettävyydestä ja sen tuottamisen sosiaali-

---

ongelman sijaan johonkin uuteen teoreettiseen malliin. (Alvesson 1995, 5.) Tämän työn kontekstissa konsultilla tarkoitetaan nimenomaan yrityskulttuurin muutoksen tärkeyttä korostavaa konsulttia.

suudesta, ja sen metodina on tulkinta.” Semiotiikka on kulttuurintutkimusta, joka analysoi merkkejä, tekstejä ja merkkijärjestelmiä sekä niiden toimintaa, tuottamista ja käyttöä (esim. Fiske 1992, 61; Sulkunen 1998, 76; Sarpavaara 2004, 26).

Kulttuurintutkimuksen lähtökohtana on ajatus, ettei millään asialla tai esineellä ole mitään itsestään selvää tai muuttumatonta merkitystä (Väliverronen 1998, 18). Kulttuurintutkimus viittaa Alasuutarin (1994, 47) mukaan ”teoreettiseen viitekehykseen, joka ottaa merkityksen käsitteen ja yhteiskuntaelämän merkitysvälitteisyyden vakavasti, kohottaa sen tarkastelun keskiöön.” Kulttuurin ja merkitysten tutkiminen on samalla myös yhteiskunnan tutkimista (Väliverronen 1998, 18). Tässä kulttuuri ymmärretään siis ensisijaisesti merkitystentuotannoksi<sup>9</sup>.

Hyödynnän tutkimuksessani semiotiikkaa Harri Sarpavaaran tavoin pragmaattisesti ”avaamaan näkymiä kulttuurin ja todellisuuden merkitysvälittyneisyyteen.” Kyse on käyttösemiotiikasta, joka ”asettaa uuvuttavien terminologisten kiistojen edelle arkisten merkitysten analysoimisen.” (Sarpavaara 2004, 29.) Edelleen Sarpavaaran väitöskirjaa lainatakseni tutkimusotettani voisi luonnehtia ”konstruktionistis-semioottisesti suuntautuneeksi mediatutkimuksesta ammentavaksi sosiaalitieteelliseksi kulttuurintutkimukseksi” (emt., 24). Konstruktionistien mukaan todellisuus on läpikotaisin sosiaalisesti konstruoitunut, eli se on rakentunut merkitystulkintoista ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat ympäröivään yhteiskuntaan. Todellisuus ei siis näytdy meille ”sellaisenaan” vaan se on olemassa aina merkitysvälitteisesti. (Alasuutari 1994, 51.)

Semioottinen kulttuurintutkimus on siis kiinnostunut siitä, ”kuinka tekstit merkityksellistävät esittämänsä ja mitä merkityksiä niihin tällöin rakentuu sekä mitä tämä kertoo niiden kulttuurisesta luonteesta ja mahdollisesta merkityksestä suhteessa laajempiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin” (Pietilä 1997, 303). Kulttuurisia merkityksiä tulkitseva tutkija voi hyödyntämillään tulkintavälineillä tehdä kulloistenkin tekstien merkitysarvuuksista luentoja, joiden pohjalta on mahdollista antaa päteviä vastauksia esitettyihin

---

<sup>9</sup> Kulttuurin käsite voidaan toki määritellä muillakin tavoilla; ne kaikki tarjoavat erilaisen analyttisen perspektiivin kulttuuristen prosessien ja ehtojen ymmärtämiselle (esim. Alvesson 1995, 2; Alvesson 1996, 3–4).

tutkimuskysymyksiin. Semioottinen tekstintulkinta ei luonnollisestikaan kykene selvittämään tekijöiden tarkoittamia merkityksiä sen enempää kuin niitä merkityksiä, joita yleisö tekstejä vastaanottaessaan tuottaa. (emt., 303.) Rajatun aineistoni perusteella en voi myöskään tehdä yleistyksiä suomalaisten konsulttien tai -valmentajien kirjoittamista populaareista yritysoppaista, mutta kulttuurisia merkityksiä tutkittaessa yleistettävyyden ei ole pääasia. Laadullisessa tutkimuksessa (tai kulttuuritutkimuksessa) selittäminen perustuu ymmärtävään selittämiseen, jonka ei oleteta esittävän universaaleja lainalaisuuksia, vaan keskeistä on ilmiön paikallinen selittäminen. Tärkeintä on tehdä ymmärrettäväksi tietty historiallisesti ja kulttuurisesti ehdolliseksi ymmärretty asia. (Alasuutari 1994, 46.)

Tutkimukseni avainkäsitteet työ ja työntekijäisyys ovat yhdessä Rosen viisikohtaisen teemakehikon kanssa ohjanneet metodologisia valintojani. Mielenkiintoni kohdistuu kulttuuriin merkityksiin ja niiden tuotantoon, ja tutkimusmetodiksi on siitä syystä valittu laadullinen analyysi. Tarkemmin ilmaistuna, kyse on aineistoa Rosen teemojen mukaisesti kategorisoivasta laadullisesta tekstianalyysistä (ks. esim. Silverman 1993, 9), jota voisi Pietilää (1997) mukaillen kutsua osittain myös kriittiseksi kulttuuritutkimukseksi, jonka juuret ovat semiotiikassa ja kriittisessä yhteiskuntateoriassa.

Kriittinen yhteiskuntatiede ottaa kantaa myös yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin ja päämääriin; kriittinen sosiologia on itsekin osa yhteiskuntaa, jonka erityinen tehtävä on osallistua arvojen ja päämäärien arvioimiseen (Sulkunen 1998, 42). Tutkimuksellinen lähestymistapani eroaa kuitenkin selvästi esimerkiksi niin sanotun Frankfurtin koulukunnan klassisesta kriittisestä teoriasta, jonka pyrkimyksenä oli instituutioiden ja ideologioiden kriittisen tarkastelun kautta saavutettava rationaalisempi ja valistuneempi yhteiskunta (Alvesson & Willmott 1996, 68; ks. myös Pietilä 1997, 214–219). En ajattele Sarasvuon tuudittavan lukijaansa ”väärän tietoisuuden” tilaan, jossa kyky omien intressien tiedostamiselle on sumentunut (ks. esim. Alvesson 1996, 23). Tavoitteeni ovat huomattavasti vaatimattomammat ja maanläheisemmät, ja pyrin mahdollisimman ”ideologianeutraaliin” lähestymistapaan, vaikka myönnän lähtökohtaisesti suhtautuvani konsultti- ja valmennuskirjallisuuteen varsin kriittisesti.

Tutkimusaineiston analyysi on edennyt vaihe vaiheelta seuraavasti. Olen aluksi lukenut aineiston huolellisesti läpi saadakseni kokonaiskuvan Huomiotalous-kirjasta, minkä jälkeen olen poiminut aineistosta kohdat (lauseet tai lausekokonaisuudet), joissa käsitellään työtä ja työntekijyyttä joko suoraan tai välillisesti. Tämän jälkeen olen paneutunut näihin keskeisiin tekstin kohtiin tarkemmin ja jaotellut ne viiteen ryhmään Rosen teemakehikon mukaisesti, sijoittaen ne sen teeman alle, johon ne mielestäni kulloinkin parhaiten sopivat.

Pääteemoihin ryhmiteltyä tekstiä edelleen erittelemällä olen muodostanut alaotsikoita keskeisimpien aineistosta esiin nousevien asiakokonaisuuksien mukaisesti. Niinpä esimerkiksi Auktoriteetit-luku on jaettu kahteen alaotsikkoon ”Valmentajat” ja ”Johtoporras”, koska nämä tahot ovat Sarasvuon kirjassa keskeisimmät yrityskulttuurin merkityksiä määrittelevät auktoriteetit. Valmentajia ja johtoporrasta (kuten muitakin Sarasvuon tekstissä esiintyviä asioita) käsitellään toki muissakin, ei välttämättä juuri niiden mukaan nimetyissä, luvuissa monenlaisista näkökulmista. Olen myös kirjoittanut jokaiseen päälukuun lyhyet johdantokappaleet ja yhteenvedon.

### **3.3 Tutkimusaineisto**

Huomiotalous-kirjan (2005) valikoituminen tutkimusaineistoksi ei ollut heti itsestään selvää. Olin kiinnostunut suomalaisten yritysconsulttien ja -valmentajien johtamisopista yleisesti, ja alun perin tarkoitukseni olikin tehdä opaskirjoja keskenään vertaileva tutkimus. Sittemmin kävi selväksi, että pro gradu -tutkielman laajuus huomioiden aineisto on syytä rajata vain yhteen kirjaan, koska laadullisessa analyysissä on monesti hedelmällisempää sanoa vähästä paljon kuin paljosta vähän. On kuitenkin aiheellista kirjoittaa muutamalla sanalla prosessista, jonka kautta päädyin lopulta Sarasvuon Huomiotalouteen.

Tutkimusaineistoa pohtiessani asetin aineistolle kolme vaatimusta: kirjojen tuli olla populaareja, ajankohtaisia ja laajasti saatavilla. Sarasvuon Huomiotalouden lisäksi tutustuin Kristiina Harjun kirjaan Johda rohkeaksi! (2002) sekä Tero J. Kauppisen teokseen Arvojohtaminen (2002). Kaikki kolme johtamisopista on julkaistu 2000-luvulla (ajankohtaisuus), ja niitä on yleisesti saatavilla niin kirjakaupoista ja kirjastoista

kuin suurimpien kirjakauppojen, Suomalaisen ja Akateemisen kirjakaupan, internet-myymlöistä (laaja saatavuus). Sarasvuo valikoitui mukaan erityisesti siksi, että hän on valmentajana yleisesti tunnettu ja sikäli relevantti tutkimuskohde. Harjun ja Kauppisen kirjoihin päädyin, koska halusin mukaan myös vähemmän tunnettuja (mutta silti luettuja) kirjoittajia sekä tasa-arvon nimissä myös yhden naiskirjoittajan.

Populaarilla käsittän tässä yhteydessä akateemisen viittauskäytännön puuttumisen, kirjojen nimien ”raflaavuuden” sekä jossain määrin myös kirjojen huomiota herättämään pyrkivän ulkoasun. Sarasvuon kirjan alaotsikko on ”Diilin opetukset”, Harjun vastaava kuuluu ”Liiderin arkea kiireorganisaatiossa” ja Kauppisen teos on alaotsikoitu ”Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituu rakastumiseen”. Tv-ohjelma Diili, liideri, kiireorganisaatio, organisoitu rakastuminen. Kaikki käsitteitä jotka pyrkivät herättämään mielikuvia jostakin ajan hermolla olevasta, uudesta ja erilaisesta. Kuten totesin, myös kirjojen ulkoasu tukee populaarin määritelmää: Kauppisen kirjan kantta koristaa sydän organisoitua rakastumista alleviivaamassa, ja Sarasvuon kirjan voi ajatella huolella suunnitellun, pääasiassa musta-kelta-valkoisen, värimaailmansa ansiosta edustavan varsinaista kirjadesigniiä. Lisäksi kaikissa teoksissa on kirjoittajien tärkeimpiä teesejä ja iskulauseita poimittu varsinaisesta tekstistä erilleen, suuremmalla kirjasinkoolla painettuna. Sarasvuon kirjalla näytti siis ensituntuman perusteella olevan yhteisiä piirteitä muiden suomalaisten konsultti- ja valmennusoppaiden kanssa, vaikkakin mielikuvani syntyi varsin pinnallisen havainnoinnin – ei systemaattisen tekstinanalyysin – perusteella.

143-sivuinen Huomiotalous on alaotsikoitu ”Diilin opetukset”. Tosi-TV-ohjelma Diilin (ohjelma jossa Trainers’ House etsi itselleen uutta tähtityöntekijää) mainitseminen lienee lähinnä mainostempu, sillä kirjassa ohjelmaa käsitellään hyvin vähän. Huomiotalous jakautuu viiteen lukuun: Johdanto, Idea, Strategia, Johtaminen ja Ihminen. Kuten sisällysluettelon perusteellakin voidaan havaita, kyseessä on ennen kaikkea johtamisopas: huomiotalouden idean esittelyn lisäksi paino on yritysstrategian ja johtamisen kysymyksissä. Tämän lisäksi Sarasvuo tarkastelee huomiotalouden aikakauden uudenlaista ihmiskäsitystä tai ihmisyyttä, mihin kirjan viimeisen luvun nimikin viittaa.

Vaikka tämä ei olekaan kirja-arvostelu, on todettava, että Huomiotalous on varsin irtonaisen ja ilmavan tuntuinen kokonaisuus. Kirjassa on runsaasti toistoa, ja se muistuttaa rakenteeltaan enemmän yritysvalmentajan hajanaisten muistiinpanojen kokoelmaa kuin yhtenäistä tarinaa. Tällaisen irtonaisuuden vuoksi on mahdotonta tehdä täysin loogisesti etenevää synteisiä siitä, mitä Sarasvuo huomiotalousella tarkoittaa. Tämän tutkimuksen päätarkoituksena ei ole analysoida ja eritellä huomiotalousmekanismeja, mutta koska kyseessä on tutkimusaineistoani jäsentävä keskeinen käsite, on lukijalle syytä tarjota ennen varsinaista analyysiä tiivistelmä siitä, mitä kaikkea Sarasvuo huomiotalousella tarkoittaa. Samalla se toimii lukijalle johdatuksena Huomiotalous-kirjan tyyliin ja yleiseen henkeen.

Monet Sarasvuon viljelemät uskonnollishenkiset käsitteet kuten sielu, armo ja pyhyys kauniisti ilmaistuna ”pakenevat tarkkoja määritelmiä” – toisin sanoen käsitteiden tarkka sisältö jää monesti lukijan mielikuvituksen ja mielikuvien varaan. Jos siis seuraavasta tiivistelmästä jää lukijalle irtonainen ja hieman epämääräinen käsitys huomiotalousperimmäisestä olemuksesta, syy ei ole välttämättä yksin minun<sup>10</sup>. Esittelen seuraavaksi huomiotalous käsitteen siten, kuin Sarasvuo sen Huomiotalous-kirjassa on muotoillut – tutkimusaineiston varsinaisen analyysi seuraa myöhemmissä luvuissa. Viittaan Sarasvuon kirjaan luettavuuden vuoksi pelkillä sivunumeroilla.

Sarasvuon mukaan olemme siirtyneet kertomusten talouden aikaan, jossa ”onnekkuus, väkevyys, raataminen ja osaaminen” eivät enää takaa ”taloudellis-yhteiskunnallista täyttymystä”. Työlleen ja tarkoitukselleen täytyy saada huomiota, ja saatua huomiota pitää osata käyttää muiden hyväksi. Huomiotalous on Sarasvuon maalailevin sanoin ”tarinankertojen, ihmisyhteisöjen sielu-urkujen matalien äänien loihtijoiden ja rohkeasti arvoankkuroitua näkyään puolustavien symboli-ihmisten siunaus.” (20.)

Sarasvuo painottaa huomiotalous olevan siis ennen kaikkea *tarina*, joka syntyy yhdistämällä työnilo ja tuottavuus ”kestävällä tavalla” (15). Tämä mahdollistuu siirtyessämme transmodernismiin:

---

<sup>10</sup> On esimerkiksi hieman epäselvää, miten huomiotalous asettuu historian aikajanelle. Välillä Sarasvuo näyttää ajattelevan, että elämme huomiotalousessa jo nyt, mutta toisaalta hänen kirjoituksistaan saa sen käsityksen, että kyse onkin (lähi)tulevaisuudessa koittavasta ilmiöstä.



Vähä vähältä vapaudumme postmodernismin kulttuurielativismista ja pirstaloituvien arvojen nihilistisestä ajasta kohti toivon kulttuuria, transmodernismia. Samalla olemme siirtyneet aivan uuteen taloudelliseen paradigmaan: sielujen talouteen. (32.)

Niinpä taitavin ja tunnetuinkaan ei pärjää, ”ellei hänen tarinaansa liity jotain moraalisesti ylevöittävä” (32). Sarasvuon mukaan ihmisyyden ydinolemukseen kuuluu toive saada toteuttaa ”itseään tärkeämpää tarinaa” (9), ja huomiotalous on nimenomaan tarinataloutta (20).

Huomiotalouden ”idea ja lupaus” on seuraavanlainen:

Jos markkinat kiistelevät sinun ja yrityksesi pyrkimyksistä ja sinä pääset ohjaamaan keskustelun kassavirraksi, markkinatalouden runsaudensarvi syyttää ryynimakkaraa ja mynttiä koko yhteiskuntaan. (8.)

Huomiotaloudesta hyötyy Sarasvuon mukaan siis koko yhteiskunta, ja huomiotaloudesta pitäisikin tehdä ”yhteiskunnallinen ja kulttuurinen liike”. Sen pohtimisen miten tämä käytännössä voisi toteutua, Sarasvuo haluaa jättää omien sanojensa mukaan häntä sivistyneemmille<sup>11</sup>. (9.)

Sarasvuo vakuuttaa, että huomiotalous toimii ”kiistatta, todistettavasti ja vielä kaikille” (19). Todisteena Sarasvuo käyttää valmennusyrietyksensä Trainers’ Housen liikevaihdon kasvua niin Diilin lanseerausta kuin Sarasvuon ”verokapinaakin” seuranneena aikana sekä Trainers’ Housen asiakkailta tihkuvia ”jatkuvasti paranevia kasvu- ja kannattavuuslukuja” (18). Taikasana on luonnollisesti *huomio*, jota täytyy osata käyttää erityisesti muiden hyväksi. Pelkkä huomion saaminen ei yksin riitä, mutta keskustelu avaa ”huomiokanavan asiakkaalle tärkeiden mutta puheenaiheena hankalien asioiden lähteelle” (19). Huomiotalous ei ole huomion hajottamista, vaan ”huomion voimistamista keskittämällä huomio harvempiin kohteisiin” (26). Avainasenteena on ”hallitsemattoman juhlistaminen”: huomion välittömät vaikutukset ja tarinan kulku eivät ole määrättävissä, ainoastaan palvelutyöllä ohjailtavissa (20). Kuten eräs väliotsikko lukijaa opettaa: ”Puhu totta ja palvele – tai ole hiljaa” (30).

---

<sup>11</sup> Ilmeisesti nämä ”sivistyneemmät” eivät löydy ainakaan yliopistomaailmasta, koska Sarasvuon näkemyksen mukaan ”pelkkä pohdinta ei tee ihmisestä viisasta, muutenhan vietetyt vuodet *viisastelulaitoksilla* korreloisivat kaikenlaisen menestyksen kanssa” (100, kursivointi kirjoittajan).

Huomiotaloudessa pienipalkkaisetkin ihmiset ovat valmiita seuraamaan johtajaansa ”epämukavuusalueelle”, jotta yrityksen strateginen idea toteutuisi, ja kaiken tämän seurauksena ”vallankumous, aistien vankilan seinät särkevä ajatus alkaa levitä kuin virus pitkin organisaatiota” (25). Huomiotalouden merkitys ei toki rajoitu vain organisaation sisälle, sillä

huomiotalouteen perustuvalla johtamisella voidaan yhdistää yhteiskunnan rahoitustarpeet, markkinoiden kehitystarpeet, yrityksen menestystarpeet, asiakkaiden muutostarpeet ja henkilökunnan hyvinvointitarpeet (15).

Huomiotalouden ”vipuvoimaa” käyttäen ”ihmiset saavat enemmän palkkaa, enemmän ihmisiä saa palkkaa, verovirrat paisuvat ja hyvinvointi koskettaa kaikkia” (91).

Jotta huomiotalouden määritelmä olisi mahdollisimman monisyinen, etten sanoisi peräti esoteerinen, toteaa Sarasvuo huomiotalouden olevan ”kaoottinen suhde toistemme kollektiiviseen piilotajuntaan”, missä ”ihmisten pelot, haaveet, traumat, seksuaaliset jännitteet ja valtapyrkimykset” törmäävät (115). Huomiotalous on ”hengen kehällä elämistä”, mikä tarkoittaa elämän paradoksaalisuuden ja ristiriitaisuuden hyväksymistä sekä ”luomistyöhön” osallistumista parhaan kykymme mukaan ”kilvoittelemalla omien rajoitteidemme kanssa” (12). Lopuksi, ”jos sallimus ja strategia suovat, tulokset seuraavat” (9).

## 4. Problematisointi

Jotta johonkin voi esittää ratkaisua, on ensin määriteltävä ongelma. Sarasvuon kirjassa ongelman ydin näyttää olevan nykyhetkessä, johon huomiotalouden on määrä tarjota ratkaiseva muutos. Tässä luvussa käsitellään kolmea keskeisintä työelämän problematisoinnin teemaa, jotka Sarasvuon kirjassa nousevat esiin: johtajuuden ongelma, vääränlaiset tunne- ja uskomusrakenteet sekä vanhoihin ja vahingollisiin tapoihin takertuva muutosvastarintaisuus.

### 4.1 Aneemiset johtajat ja tunnelman raadollistuminen

Työn ja työntekijyyden ongelmakohtia lähestytään Sarasvuon kirjassa ensisijaisesti johtamisen ja johtajuuden ongelmina. Hänen mukaansa ”organisaation kaikki ongelmat ovat aina johtajuusongelmia”, ja johtajuusongelmat ”kiteytyvät auktoriteettianemiaan” (73)<sup>12</sup>. Ongelmia johtamiskulttuurissa riittää: ”Enemmistö yrityksistä on tuuliajolla, vailla peräsintä, ruoria, karttaa tai kompassia” (38). Nyky-yritysten johto ”suorastaan varjelee yritystä kasvamiselta” sen sijaan, että laadittaisiin kasvustrategia, joka herättää huomiota niin markkinoilla kuin henkilökunnassakin (22).

Sarasvuon mukaan työelämä on muuttunut ja osittain väärään suuntaan:

Kypsymättömät johtajat sallivat tunnelman raadollistumisen. Ihmisten vastuuttaminen yksin omasta hyvinvoinnistaan muistuttaa heitteillejättöä. Kaikkialle tunkeva kilpailu on runnellut monen mielenterveyttä, ja kilpailun hedelmät ovat liian harvojen hallussa. (98.)

Kuitenkin työhön liittyvästä kurjistumisesta puhuminen tekee Sarasvuon mukaan ihmisistä entistä synkempiä ja avuttomampia (98). Julkisuudessa pauhataan työn sairastuttavasta kirouksesta, joka ”saa jopa omistajat ja henkilökunnan arastelemaan kasvua” (22). ”Se mihin kokemuksessaan keskittyy, se tuntuu kasvavan”, hän kirjoittaa (98). Toisin sanoen, päivittely ei näytä olevan ratkaisu ongelmaan.

---

<sup>12</sup> Tutkimukseni analyysiluvuissa (luvut 4–8) Huomiotalous-kirjaan viitataan luettavuuden vuoksi vain sivunumeroilla.

Kuten arvata saattaa, Sarasvuo uskoo ratkaisun löytyvän huomiotaloudesta. Huomiotaloudessa ”entiset ajatuskaavat alkavat murtua, kun työn käsite jää tehdasajattelun tasolle mutta itse työn arvo tuleeikin huomiotalouden vaurausvivoista” (107). Sarasvuon mielestä ”suurin osa nykyjohtajista on sekä pelottelijoita [...] että tylsimyksiä” (125), jotka hallitsevat uhkailemalla ja tylsistytämällä, kun taas huomiotaloudessa työ merkitsee ihmisten onnellisuuden ja vapauden lisääntymistä (117).

Tässä, kuten monessa muussakin yhteydessä, Sarasvuon argumentaatio rakentuu surkuteltavan nykyhetken ja pian koittavan huomiotalouden pelastuksen vastakkainasettelulle. Negatiivinen nykyhetkeä kuvaava sanasto (tunnelman raadollistuminen, heitteillejättö, mielenterveyden runteleminen, pelottelijat, tylsimykset, uhkailu) asetetaan vastakkain huomiotalouden aikakautta luonnehtivan onnellisuuden ja vapauden kanssa. Kuilu nykyhetken ja tulevan välille rakennetaan jyräksi. Aristoteleen pathos-käsitteen kautta tarkasteltuna Sarasvuon argumentointi pyrkii vaikuttamaan lukijoiden mielentilaan virittämällä mielenkiinnon kohti huomiotalouden lupausta – virittämällä mielet jännittyneeseen odotuksen tilaan, jonka valmentaja on laukaiseva hallussaan olevan erityislaatuisen ja vallankumouksellisen tiedon avulla.

”Raadollistuneen tunnelman” voidaan tulkita viittaavan yrityksen kulttuurin näivetyksiin, josta Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelussakin kannetaan huolta (ks. luvut 2.2–2.3). Kuten olen esittänyt, tällaiset ajattelutavat väittävät työyhteisön ongelmien perimmäisen syyn olevan johtamismetodien sokeus yrityksen kulttuurille (Alvesson 1995, 5). Se että Sarasvuo käyttää mielellään ”hengellisiä” termejä kulttuurisanan sijaan, ei muuta taustalla olevia oletuksia – onhan kulttuurin käsite yrityskulttuurin merkitystä korostavissa ajattelutavoissa muutenkin sisällöltään epämääräinen ja sopimuksenvarainen, kuten Grint (1998, 126) toteaa. Sarasvuolle yrityskulttuurin kriisi on yhtä kuin johtamiskulttuurin kriisi.

On mielenkiintoista, kuinka Sarasvuo valittelee työelämän raadollistumista, mutta kuitenkin toteaa kurjistuneesta työelämästä puhumisen ja siitä käytävän julkisen keskustelun olevan pahasta. Eikö tämä ole ristiriidassa sen kanssa, että huomiotaloudessa on ensisijaisen tärkeää kerätä mahdollisimman laajaa huomiota tärkeinä pitämilleen asioille? Ehkä Sarasvuo ajattelee tavallisten ihmisten ja tiedotusvälineiden olevan kykenemättömiä käsittelemään työelämän kurjistumista riittävän rakentavasti. Keskus-

telun ohjaajan tehtävä lankeaisikin yritysjohtajille ja valmentajille. Ovathan yritysjohtajat ja valmentajat huomiotalouden aikakaudella työn ja työntekijyyden määrittelyn keskeisimmät auktoriteetit (kuten luvussa 6 tulen osoittamaan). Ajatus tunnelman raadollistumisesta, toisin sanoen yrityskulttuurin rappiotilasta, liittyy läheisesti seuraavassa käsiteltävään uskon, toivon ja rakkauden puutteen ongelmaan.

#### **4.2 Uskon, toivon ja rakkauden puute**

Jos huomiotalous on ”toivon taloutta”, jota seuraa ”ihmismielen ylevöityminen” (10), vallitsee aikana ennen huomiotaloutta (tai huomiotalouden lupauksen hylkäävässä organisaatiossa) oletettavasti jonkinlainen toivon puute ja ihmismielen alennustila. Sarasvuo väittääkin, että ”jokaisessa yhteisössä kytee trauma” (75). Työn raskauttavat ihmiset eivät ole hänen mukaansa vielä oppineet yhdessä ”uskomaan, ymmärtämään, rakastamaan ja toteuttamaan samaa tarinaa” (10), minkä vuoksi ihme – joka on tapahtuva huomiotaloudessa – jää tapahtumatta. Aineellinen hyvinvointi ja laillinen yhteiskunta antavat meille kaikki mahdollisuudet rakentaa kukoistava ja ihmisarvoinen, maailmanlaajuisessa kilpailussa menestyvä, yhteiskunta, mutta silti kuljemme ”kohti kuoppaa” toivottomuuden ja ankeuden ilmapiirissä, Sarasvuo valittelee (98). Työelämässä ”kärsivän työnteon eetos varjostaa yhä monen ahkeran ihmisen sydäntä” (19), ja työstä on katoamassa tarkoitus (84).

Usko, toivo ja rakkaus. Tämänkaltaiset uskonnollisävytteiset kielikuvat vahvistavat yhteen hiileen puhaltavan kuvitteellisen yhteisön myyttiä; ne luovat organisatorista uskomusjärjestelmää, joka pyrkii rakentamaan uskonnollishenkistä yhteisöllisyyttä, oli tämä Sarasvuon julkilausuttu tavoite tai ei<sup>13</sup>. Huomiotalouden lupaama toivo ja nykyhetken ankeus asettuvat tässäkin vastakkain, nyt kristilliseen pelastusoppiin nojaavan analogian kautta. Intoutuessaan kirjoittamaan vahvasti uskonnollisia kielikuvia käyttäen Sarasvuon voidaan jopa nähdä rinnastuvan ihmiskunnan pelastusta lupaavaan vapahtajaan, jonka argumentaatio on vahvasti metaforista ja rakentuu hengellisen johtajan

---

<sup>13</sup> Sarasvuo itse sanoo, ettei käsitteillä ole mitään tekemistä uskonnollisen pelastuksen (105) tai yliluonnollisen (65) kanssa, vaikka myöntääkin käyttämällään terminologialla olevan ”pysäyttäviä uskonnollisia kaikuja” (65).

karisman varaan teoreettisesti perustellun, rationaalisuuteen vetoavan, argumentoinnin sijaan.

Yhtä lailla Sarasvuon tekstissä esiintyvät tervehdyttämisen metaforat – kuten eheyttäminen, kasvattaminen ja kypsyttäminen (10) – luovat mielikuvia ”hengelliseen” ulottuvuuteen sijoittuvista ilmiöistä. Orgaaniseen luontoon viittaavat metaforat tuntuvat lupaavan, että nykyiset ongelmat ovat voitettavissa luonnollisesti ja ajan kanssa, ilman väkijoukkoa. Organisatorisen toiminnan kylmän rationaalinen sopimusluonne ja organisaatioiden valtahierarkiat asetetaan siis vastakkain hengellisten ja luontoon viittaavien metaforien kanssa. Ajatuksena on, että vasta huomiotalouden myötä työyhteisö voi muuttua tasapainoiseksi organismiksi, joka toimii hengen ohjauksessa. Sitä ennen eletään rappiutilassa, ajattelee Sarasvuo.

Sarasvuo näyttää pitävän uskonnollislähtöisten käsitteiden aukiselittämistä peräti vahingollisena. Esimerkiksi kirjoittaessaan ”hengen johdatuksesta”:

Minkä hengen? Vastausta varten on olemassa eri saarnaajat, jotka katsovat oikeudekseen kahlita hengen erilaisten otsikoiden ja fundamentaalisten ”totuuksien” orjuuteen.

Minä en ota siihen kantaa. Se riittää, että henki on ja liikkuu. (12.)

Kyse on siis ennen kaikkea *hengen nostattamisesta*, johon palaan myöhemmissäkin luvuissa. Sarasvuo kirjoittaa filosofi Immanuel Kantin ajatuksia lainaten, että ”elämä koostuu tieteestä ja uskonnosta”, ja toteaa elämän olevan ”enimmäkseen uskomista” (12–13). Tämä ei ole Sarasvuon mukaan kuitenkaan uskonnollinen vaan moraalinen kannanotto (13). Uskonnollislähtöiset käsitteet antavat hänen mukaansa ”tajun oikeasta ja väärästä”, jota ilman ”tässä tohinassa ei ole vähäisintäkään tolkkua” (66).

Sarasvuo jättää tällaiset käsitteet tarkoituksella vaille tarkkoja määritelmiä. Hänelle näyttää olevan tärkeämpää synnyttää lukijassa selkeitä määrittelyjä pakeneva tunnetila kuin kannustaa rationaaliseen pohdintaan. Kyse voi olla myös harkitusta provokaatiosta: Sarasvuon mukaan hämmennyksen herättäminen maksimoi huomion. Kuten Sarasvuo luvun ”Ihminen” alussa dramaattisin sanankääntein toteaa: ”Varoitus! Tämä luku saattaa hämmäntää sinua. Sen sietäminen on hinta oivalluksesta” (97). Yritän sietää, ja työprosessini edetessä ehkä myös oivallan jotain.

Kuten Grint (1998, 127) toteaa, organisatorinen uskomusjärjestelmä rakentuu erilaisten myyttien varaan (selkeästi eksplikoitujen käsitteiden sijaan), ja Sarasvuon edellä mainittu käsitteellinen ympärilyöreyt selittyykin parhaiten juuri myyttisen hengen nostattamisen näkökulmasta. Ehkäpä Sarasvuolla on ollut myös niin sanotusti pilkettä silmäkulmassa: huomiotaloudessa kun tarkoituksena on synnyttää keskustelua ja saada huomiota – vaikka sitten lievän provosoinnin avulla. Kulttuurihistoriallisesti arvolutautuneen hengellisen termistön viljelyn voikin nähdä pyrkimyksenä synnyttää tarkoituksellisen ristiriitaisia tuntemuksia huomion herättämisen maksimoimiseksi.

### 4.3 Työntekijöiden muutosvastarinta

Vaikka Sarasvuo ei itse käytä muutosvastarinnan käsitettä, on työntekijöiden muutosvastarinta keskeinen Huomiotalous-kirjassa esiin nouseva työelämän problematisoinnin teema. Muutosten vastustaminen on Sarasvuon mukaan este muutokselle, mutta toisaalta myös väistämätön välivaihe: hänen mukaansa näet hyvän ”strategisen läpimurtoidean tunnistaa [...] epämukavuudesta”, joka herättää työntekijöissä vastustusta uutuutensa ja kummallisuutensa vuoksi tai yksinkertaisesti siksi, että se ”tuntuu väärältä” (25). Muutosvastarinnan taustalla on

Torjuva, vihamielinen, ennakkoluulojen halvaannuttama passiivis-aggressiivinen suhde uutta luoviin ja toivoa tarjoaviin ihmisiin[, joka] myrkyttää paitsi kyynikon oman myös lukemattomien muiden pahaa elämäänsä kutsuvien parkujien elämän (63).

Tällainen ”passiivis-aggressiivinen suhde” on halvaannuttavan itsekkyyden synnyttämää:

Torjuntamekanismit ilmenevät esimerkiksi ylpeytenä, kieltämisenä, ahneutena, vihamielisyytenä, kateutena tai vaikkapa velttoutena. Mitä enemmän ihminen palvoo persoonansa oikeuksia ja niihin liittyviä tuntemuksia, sitä vihloivammaksi käyvät niukkuuden tunteet. (71.)

Toisaalta Sarasvuon mukaan ei ole toivottavaa, että ihmiset olisivat samaa mieltä huomiotalouden synnyttämistä keskustelunaiheista, koska ”kiistelemättömästi ei voi käydä keskustelua”. Uudet keskustelunaiheet voivat ”taantuneessa osassa väkeä” synnyttää ”rähäkän”, mikä hänen mukaansa jo sinällään kielii kiinnostuksesta kiistanalaisia keskustelunaiheita kohtaan. (28.)

Kuten edellä totesin, henkilöstön muutosvastarinta on läpi Huomiotalous-kirjan kulkeva työtä ja työntekijyyttä problematisoiva teema. Sarasvuo suhtautuu muutosvastarintaan ilmeisen kaksijakoisesti: toisaalta muutosvastarintaisia ihmisiä kuvataan varsin negatiivisesti latautunein sanankääntein, mutta toisaalta rajunkin kiistelyn vakuutetaan olevan välttämätöntä. Huomiotalouden logiikkaa seuraten tässä ei tietenkään ole mitään ristiriitaista: tärkeintähän on huomion herättäminen, vaikka sitten ”rähäkän” synnyttämisen avulla.

Kuten yllä olevista esimerkeistä käy ilmi, Sarasvuo kuvaa muutosvastarintaista ihmistä itsekkäiden motiivien halvaannuttamaksi ja, ennen kaikkea, tietämättömyyden tilassa eläväksi olennoksi: uusi ja kummallinen tai ”vääraltä tuntuva” torjutaan vastoin parempaa tietoa, jota ”uutta luovilla ja toivoa tarjoavilla” ihmisillä puolestaan on. Näillä uutta ja ihmeellistä tarjoavilla ihmisillä Sarasvuo oletettavasti tarkoittaa huomiotalouden sanomaa levittäviä valmentajia ja johtajia – heillehän on suotu ylin auktoriteetti yrityskulttuurin merkitysten määrittelijöinä niin Sarasvuon opeissa kuin yrityskulttuurin merkitystä korostavassa ajattelussa yleensäkin (valmentajista ja johtajista lisää luvussa 6).

Sarasvuo näyttää pitävän itsestäänselvyytenä, että ihmisille markkinoitava muutos – ”strateginen läpimurtoidea” – on harppaus kohti parempaa kaikkien organisaation jäsenten kannalta. Työntekijän perspektiivi organisaation toimintaan on hänen näkemyksensä mukaan ilmeisen rajoittunut tai jopa vääristynyt; Sarasvuolle muutoksia vastustava työntekijä on kuin uppiniskainen lapsi, joka ei ole luonnostaan paha, vaan kaipaa viisaampien ohjausta. Sarasvuo suhtautuukin muutosvastarintaan ajoittain isällisen opettavaisesti:

Kuten Schopenhauer sanoi, kaikkea vääjäämätöntä vastustetaan ensin raivokkaasti, sitten pilkataan halveksien ja lopulta se hyväksytään itsestäänselvyytenä (83).

Vetoamalla suureen filosofiaan Sarasvuo pyrkii korostamaan työntekijöiden asenteissa tapahtuvan muutoksen väistämättömyyttä – kyllähän viisaammat tietävät. Tällaisen argumentin vahvuus perustuu siihen, että siinä yhdistyy julkilausumattomana Weberin termein karismaattinen, traditionaalinen ja rationaalinen oikeuttaminen: Schopenhauer – filosofian klassikon auran ympäröimä suuri ajattelija (karisma), joka on kanonisoitu osaksi länsimaisen filosofian ylevää perinnettä (traditio). Filosofia puolestaan on



tieteenala, joka tuottaa rationaaliseen päättelyyn perustuvaa tietoa maailmasta (rationaalisuus).

”Kaikkea vääjäämätöntä vastustetaan” – vääjäämätöntä kenen näkökulmasta ja kuka tämän vääjäämättömän panee alulle? Se jää lukijan oman päättelykyvyn ja mielikuvituksen varaan, aivan kuten sekin, mistä lähteestä kyseinen Schopenhauerin viittaus on peräisin. Tämä alulle paneva taho ei välttämättä ole jokin konkreettinen ihmisten joukko, pikemminkin hengellinen voima – vai miten tulisi esimerkiksi tulkita lause ”elämä ja sen yksi osa-alue työ ovat systeemi, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen *Suuremman Viisauden ohjauksessa*” (13, kursivointi kirjoittajan)? Kenties viitatessaan Suuremman Viisauden ohjaukseen Sarasvuo epäsuorasti tarkoittaa strategiasta vastuussa olevaa johtoporrasta? Huomiotalouden kontekstissa lauseen voisi ymmärtää tarkoittavan juuri tätä.

Ihminen joka ei ole vielä saavuttanut ”hengen kehää”, elämän korkeinta ulottuvuutta, pohtii asioita usein henkilökohtaisen hyödyn kautta, Sarasvuo filosofoi. Tällainen ihminen pelaa hänen mukaansa ”nollasummapeliä”, joka on pahimmillaan miinussummopeliä. Työstä ja toisen kohtaamisesta tulee lakkaamatonta valtaistelua, jonka seurauksena ”lopulta kaikki ovat naarmuilla, nääntyneitä ja tuloksetkin jäävät niukoiksi”. Tämä on seurausta siitä, että ihmiset eivät antaudu hengen lakien edessä, lakien joiden mukaan elämää tulisi ohjata, Sarasvuo sanoo. (12.) Plussasummaan viritetyssä pelissä puolestaan ”ensisijaistetaan toisten hyöty ja tarpeet – ja lykätään omaa palkinnon saamisen hetkeä”. Plussasummassa hyötyvät kaikki, hän vakuuttaa. (15.)

Plussasummaan on mahdollista päästä vain yhteisiä pelisääntöjä noudattamalla ja asettamalla muiden tarpeet etusijalle (15). Mitä tämä voisi käytännössä tarkoittaa työntekijän kannalta? Sarasvuo ei – tässäkään tapauksessa – tarjoa kovin konkreettisia esimerkkejä. Omaa hyötyään ei siis pitäisi asettaa etusijalle, mutta toisaalta työntekijältä ei voida odottaa uhrautumista ja venymistä ellei työstä makseta ”kohtuullista korvausta palkkansa ansainneelle tekijälle” (52). Ehkä vastaus löytyy edellä mainitusta Suuremmasta Viisaudesta, jonka voidaan käsittää olevan myös konsulttien ja valmentajien ulottuvilla yritysjohton lisäksi:

Yli 2500 vuotta sitten valmennuskonsultti Sun Tzu sanoi, että tärkein johtajan strategisista kyvyistä on aistia moraalinen oikeutus, jota palvelemalla ihmiset menevät vapautunein mielin kuolemanvaaraan (31).

Toisin sanoen, mikäli johtaja on riittävän hyvä ”aistiakseen moraalisen oikeutuksen” eivät ”nollasummapeli” tai valtataistelu muodostu ongelmaksi työyhteisössä; johtajan moraalista oikeutusta palvelemalla työntekijät alkavat keskittyä olennaiseen, yrityksen strategiaan. Sarasvuo rinnastaa menneisyyden sotapäällikön nykypäivän yritysjohtajaan, jonka yhtä lailla täytyy johdattaa joukkonsa läpi kuolemanvaarojen. Johtajasta tulee tarinan ”eepinen sankari”, kuten Graeme Salaman (1997, 257) asian on ilmaissut.

Kun aikaisemmin tuijotettiin vain omaan napaan ja tavoiteltiin omaa hyötyä, vallitsee huomiotaloudessa oletettavasti yhteen hiileen puhaltamisen henki. Ristiriidat katoavat, kun ihminen antautuu hengen johdatukseen, Sarasvuo näyttää lupaavan. Jos todella riittää, että henki on ja liikkuu, on hengen vastuulla paljon. Aivan kuten kristillisessä liturgiassa, myös Sarasvuon saarnassa autuus on saavutettavissa kärsimysten kautta: ”Jos ihminen ei suostu tekemään asioita, joista hän ei pidä, hän päätyy elämään elämää, josta hän ei pysty pitämään” (70). Vastenmielisiin asioihin tulisi Sarasvuon mukaan suhtautua peräti intohimoisesti (77).

Muutosvastarintaa ei ole kuitenkaan mahdollista nujertaa, mikäli henkilöstöä yritetään ”huijata moraalisesti pehmeällä tarinalla”: ”Ihmiset haistavat mädän, ja epäluulo leviää konttorin joka kubiikkeliin”, Sarasvuo kirjoittaa. Ongelmana hänen mukaansa on, miten saada yrityksen strategia myytyä työntekijälle aikana, jolle on ominaista ”läpinäkyvyyden vaatimus” ja median lisääntynyt kyky ”levittää paljastunut tunkio yleiseen tietoisuuteen”. (32.) Strateginen läpimurto vaatii oivaltamista, ja oivaltaminen on mahdollista valmennuksen avulla: Sarasvuon mukaan tarvitaan vain huomiotalouden ammattilainen, joka ”kaivaa sinut valoon” (81). Huomiotalouden ammattilainen (yritysjohtaja tai valmentaja) näyttäytyy tässä kuin profeettana, joka tuo harhaoppisille valaistuksen. Sarasvuon ajatusketju tuntuu noudattavan suoraviivaisen kausaalista logiikkaa: kunhan työntekijä on vain saatu ”kaivettua valoon”, työyhteisön ongelmat alkavat ratketa kuin itsestään.

## **Yhteenvetoa**

Työtä ja työntekijyyttä problematisoidaan Huomiotalous-kirjassa ensisijaisesti johtajuuden ongelmana. Sarasvuon mukaan nykyistä johtamiskulttuuria leimaa auktoriteettien pelottelun ja tylsistyttämisen ilmapiiri, joka on johtanut työelämän kurjistumiseen. Kyse on hänen mukaansa työyhteisössä vallitsevasta uskon, toivon ja rakkauten puutteesta aikana ennen huomiotaloutta, ”toivon taloutta”. Sarasvuon käyttämä hengellinen, merkitysisällöltään usein epämääräinen, retoriikka rakentaa kuvitteellisen yhteisön myyttiä, jossa huomiotalouden lupaama toivo ja nykyhetken ankeus asettuvat vastakkain. Kyse on hengen nostattamisesta, jonka tehtävänä on puhutella lukijoita nimenomaan tunnetasolla ja vakuuttaa heidät huomiotalouden käännteentekevyydestä. Huomiotalouteen siirtymisen esteenä oleva työntekijöiden muutosvastarinta johtuu Sarasvuon mukaan ihmisten itsekkyydestä ja tietämättömyydestä, josta valmentajien ja yritysjohton on määrä henkilöstö pelastaa. Sarasvuo näyttää ajattelevan, että työntekijän perspektiivi organisaation toimintaan on rajoittunut. Hän suhtautuukin muutosvastarintaan isällisen ymmärtäväisesti ja näkee muutosvastarintaisuuden välttämättömänä välivaiheena matkalla kohti huomiotalouden ”plussasummapeliä”, jossa kaikki hyötävät.

## 5. Tekniikat

Rakenna siis unelma, jonka vuoksi voisit painia vaikka perkeleen selälleen (78).

Paitsi että Sarasvuo ilmoittaa Huomiotalous-kirjassaan kertovansa ”miten ihmisenä kypsyminen ja kollektiivisen mielen johtaminen tuovat toivon takaisin suomalaiseen keskusteluun”, hän lupaa paljastaa myös siihen vaadittavat ”menetelmät ja mielentilat” (8). Kaikki lähtee kielestä: ”Teknologian äiti on kieli” (8–9). Tässä luvussa käsitellään nimenomaan hallinnan teknologioita eli, oikeakielisesti ilmaistuna, tekniikoita. Jos teknologian äiti on kieli, ja tarkastelun alla ovat nimenomaan hallinnan tekniikat, voidaan Sarasvuon lause kärjistäen lukea myös muodossa ”*Hallinnan* äiti on kieli”. Tässä luvussa selvitetään, minkälaisia työn ja työntekijöiden hallinnan tekniikoita Sarasvuo kirjassaan esittää. Tarkastelen kahta keskeisintä Huomiotalous-kirjassa ilmenevää hallinnan tekniikkaa, jotka olen nimennyt seuraavasti: yrityksen strategia tarinana ja työntekijän valtaistaminen.

### 5.1 Yrityksen strategia tarinana

Sarasvuon mukaan taitava kielenkäyttäjä saa asialleen huomiota – ”kohinaa työpaikoilla, ajattelevien ihmisten mielissä ja vaikutelmien perässä ryntäilevässä mediassa” (10). Sarasvuo kirjoittaa ihmisten maailmankuvaan vaikuttamisen edellyttävän kielipelin ja kielikuvien hallintaa (80): hänen mukaansa ”paras propagandisti voittaa” (10). Tämä ei tarkoita, että paras propagandisti olisi se, joka pitää suurinta melua vaan jonka ”tarina tervehdyttää työyhteisöä, markkinoita ja ihmisten kokemaa todellisuutta” (10). Tarina yhdessä vahvan johtajuuden ja yrityskulttuurin kanssa takaa todellisen intohimon syttymisen, Sarasvuo vakuuttaa (78).

Sarasvuon mukaan yrityksen strategiasta tulee tehdä tällainen huomiota herättävä tarina (47). Tarina ei toimi ellei se kerää huomiota, niin henkilöstössä kuin markkinoilla (26). Johtajan on tehtävä tarinasta liike, ja tämä on mahdollista ”kun yrityksen sisäinen kulttuuri kiteytyy ja sen koherenssi kasvaa” (68). Sarasvuon mukaan ”haluamme kuulua

itseämme suurempaan yhteisöön, olla hyväksytty osa laumaa” (127), ja nimenomaan tarinan on tarkoitus yhdistää ihmisiä.

Sanalla ”propaganda” on kulttuurissamme negatiivinen kaiku, joka saattaa herättää mielikuvia totalitarismista ja aatteiden pakkosyötöstä<sup>14</sup>, mutta Sarasvuon retoriikassa paras propagandisti on yhteiskunnallisen todellisuuden tervehdyttäjä. Sarasvuon menestyksekkäs propagandisti osaa tarinoinnin taidon, mutta se ei vielä riitä: propagandistin täytyy tarinallaan kyetä herättämään huomiota ja yhdistää lauma. Hyvä tarinankertoja (tai propagandisti) toisin sanoen saa yhteisön jäsenet sitoutumaan johtajan missioon, aivan kuten Weberin (1978, 1119) karismaattinen johtajakin. Sitoutuminen tapahtuu ennen kaikkea tunnetasolla, Sarasvuon sanoin intohimoisesti.

Sarasvuolaisessa tarinan käsitteessä keskiöön nousevat retorinen vaikuttaminen, toisin sanoen tarinankertojan argumentointitaidot; puhuuhan Sarasvuon maailmankuvaa muokkaavasta kielipelistä. Tarinan merkitys ei selvästikään ole pelkästään siinä, että tarinan seurauksena ihmiset alkavat tehdä yrityksen strategiaa tukevia valintoja, vaan jo tarinan itsessään on määrä tervehdyttää ihmisten kokemaa todellisuutta. Niinpä voidaan ajatella, että Sarasvuolle vähintään yhtä tärkeää kuin tarinan asiasisältö on se, *kuka* tarinan kertoo ja *miten* se kerrotaan. Tarinan menestys työyhteisössä riippuu siis pitkälti tarinankertojan, ”propagandistin”, luontaisesta karismasta. Ei liene yllättävää, että Sarasvuon kokeneena esiintymisalan ammattilaisena painottaa tällaista, varsinaisesta tarinan asiasisällöstä irrallista, ulottuvuutta. Yleisön voittaminen puolelleen vaatii esiintyjältä (puhujalta tai kirjoittajalta) aristoteelisin termein ilmaistuna oikeanlaista ethosta, psykologisesti vakuuttavaa otetta ja olemusta.

Kestävässä tarinassa yhdistyvät työn ilo ja tuottavuus, Sarasvuon kirjoittaa (15). Johtajan pitää olla avoin valtarakenteita niin yrityksen sisällä kuin markkinoilla uhkaaville ideoille (24). Sitten

---

<sup>14</sup> Uusi sivistyssanakirja (Aikio & Vornanen 2000, 502) määrittelee propagandan seuraavasti: ”Aatteen, opin ym. järjestelmällinen levittäminen, jolla pyritään vaikuttamaan yleiseen mielipiteen muodostukseen.” Propaganda ei siis sanakirjamääritelmänsä mukaan ole samalla tavalla negatiivisesti arvolutautunut termi, kuin miten se arkipuheessa usein ymmärretään.

[...] idea strategisesta läpimurrosta johdetaan jokaisen työntekijän sydämen soittolistan kärkeen. Kun strategiasta tulee hittibiisi henkilöstön puskaradiossa, suhdanteet eivät enää sanele runsauden kasvua. (25.)

Strategisen idean tulee murtaa ”mahoja sääntöjä” ja ”väkevöittää vähävaltaista ihmistä”. Tuore tarina, joka kykenee rikkomaan totunnaisuuden rajoja, saa työyhteisössä aikaan vallankumouksen, joka särkee ”aistien vankilan seinät”. (25.)

Sarasvuon mainitsema tarina on väline, jolla työyhteisöä hallitaan ylhäältä päin, vaikka Sarasvuo lupaakin yrityksen ”strategisen idean” murtavan sääntöjä ja väkevöittävän hierarkian alapäässä olevia – onhan tarinan, strategisen idean, ideoiminen johdon vastuulla. Tarinan on määrä synnyttää suorastaan yliaistillinen hurmostila, joka johtaa taloudelliseen kasvuun suhdanteista huolimatta. Tarinasta tulee tehdä työntekijöiden sydämiin iskostuva liike, joka synnyttää työyhteisössä uskonollista hurmosta lähentelevän tunnelman. Näin ”lauma” yhdistyy – metafora, joka osoittaa Sarasvuon mieltävän tarinankertojan kaitsijaksi, jonka tehtävänä on ohjata eksyneet lampaat takaisin yhteyteensä. ”Työnilo ja tuottavuus”, jotka tarinassa yhdistyvät, vihjaavat toisaalta kuvitteellisen yhteisön ja toisaalta yrittäjähenkisyyden narratiiviin: ihmisten kaipaaman yhteisöllisyyden on määrä luoda työpaikalle ilon ilmapiiri, kun taas tuottavuuden vaatimukset tarkoittavat työntekijälle lisääntyvää joustamista, tulosvastuuta ja palvelualltiutta. Sarasvuon ajattelussa nämä eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ongelmattomasti toisiinsa sovitettavissa.

Tarinan tulee Sarasvuon mukaan herättää tunteita: sen pitää liikuttaa ja viihdyttää sekä tarvittaessa raivostuttaakin, kunhan vain ”ihmiset puhuvat sinusta” (29). Merkittävät puheenaiheet eivät hänen mukaansa synny tyhjästä: tarinan tulee toimia erilaisten ihmisten törmäyspisteessä, mikä edellyttää ”ammattilaiselta” ennakkoluulottomuutta ja avoimuutta sekä kykyä aistia ”heikkoja signaaleja pukeutumisessa, puheenaiheissa, musiikkimaussa” (31). Tarinan on siis oltava kokonaisvaltaisesti koskettava:

Tarina [...] on kutsu seikkailuun ja kasvuun. Tarina saa ihmisen onnistumaan vaikeissa asioissa, koska haasteet käyvät henkilökohtaisiksi ja haasteiden voittaminen todella tärkeäksi. (48.)

Kuten on havaittavissa, Sarasvuon tarinan käsite on varsin lavea ja epämääräinen: tarina ei selvästikään tarkoita lineaarisesti etenevää kertomusta perinteisessä mielessä vaan pikemminkin jonkinlaista tunteiden keskittymää, jolla työyhteisöä – sen suorituskykyä

ja sen jäseniä – hallitaan. Tarina on osa Problematisointi-luvussa mainitsemani sarasvuolaista hengen nostattamisen projektia: keskeisintä on yhteinen *usko*, jonka avulla yhteisön vaikeudet on ylitettävissä. Tarinaa ylhäältä päin ohjailevalta ”propagandistilta” – käsitettäköön se sitten johtajaksi tai valmentajaksi – tämä edellyttää yliveraista herkkyyttä ja kykyä aistia asioita, jotka ulottuvat pitkälle työelämän ulkopuolelle aina ihmisten musiikkimakuun saakka. Niinpä voidaan ajatella, että tarinan eräänä tehtävänä on sitoa työntekijä koko persoonallaan työyhteisöön siten, että yrityksen strategia – arvot ja päämäärät – sulautuvat osaksi työntekijän omaa arvomaailmaa. Kuten Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelua esittelevästä luvusta (luku 2.2) muistamme, yrityksen arvojen sisäistäminen osaksi työntekijän ”luonnollista” persoonaa on keskeinen päämäärä yrityskulttuurin muutoksen merkitystä korostavissa ajattelutavoissa.

Tarina on Sarasvuon mukaan yritysstrategiasta kiteytetty kirkastus, ”kommunikoiva idea”, joka on mahdollista saattaa yhtä aikaa niin markkinoille kuin henkilökunnankin keskuuteen. Tämä johtaa siihen, että ”ihmiset liittyvät paraatiin, joka edustaa heille marssia parempaan päin”. (51.) Yhdessä koetut tunteet, tarkoitus ja tavoitteet edistävät yhdessä oppimista, Sarasvuo sanoo (77). Tarinaan uskomisen ”muuttuu paisuvaksi palkkapussiksi ja verovirroiksi” (84).

Tarina synnyttää siis ihmisten kaipaamaa yhteisöllisyyttä ja johtaa koko yhteiskunnan hyvinvoinnin lisääntymiseen, Sarasvuo lupaa. Päättyketju etenee kausaalisesti: kunhan tarina eli kirkastettu yritysstrategia saatetaan työntekijöiden ja markkinoiden tietoisuuteen, alkavat ihmiset tyytyväisenä marssia tarinan (eli käytännössä yritysjohton ja valmentajien) viitoittamaa tietä. On aika ennen huomiotaloutta ja aika huomiotalouden jälkeen – ristiriitojen aika ja ristiriitojen jälkeinen aika. Sarasvuo näyttää pitävän itsestään selvänä, että organisatorinen harmonia on saavutettavissa, kunhan vain yrityksen strategia on kirkastettu henkilöstön mieliin. Sarasvuon taustaoletukset vihjaavatkin vahvasti strukturalistiseen funktionalismiin, aivan kuten Salamanin (1996, 254–255) mukaan Corporate Culture -projektien taustalla oleva ajattelukin (ks. luku 2.3).

Sarasvuo kirjoittaa, että tarina saa ihmiset työskentelemään tehokkaammin, koska se antaa ihmisille tarkoituksen tunteen:

Kun tunne tarkoituksesta on tarpeeksi väkevä, ihmiset alkavat nähdä omien välittömien intressiensä yli, arvostaa toistenkin tarpeita ja kasvaa pikkumaisuuksistaan ulos (69).

Tarinan on sisällettävä tavoite eli ne ”etapit ja skenaariot, joilla on todellista merkitystä vision saavuttamisen ja strategian toteutumisen kannalta” (69). Sarasvuon mukaan ”kestävistä arvoista johdetut tavoitteet ovat pyhiä”. Tarinalla ei ole kuitenkaan todellista sisältöä ilman strategista ideaa:

Mikä on sinun suuri soittosi, idea, joka lopulta kaikuu samaa kohtaloa kaipaavien ihmisten sydämissä? Runoilija Walt Whitman sanoi, että elämä on suurenmoinen näytelmä, johon jokainen voi kirjoittaa oman värssynsä. Mikä on sinun säkeesi? (69.)

Kuten näemme, tarina eli yritysstrategia on Sarasvuolle parhaimmillaan ihmisiä syvällisesti puhuttelevaa runoutta. Työntekijän omat pikkumaiset intressit jäävät takalalle, kun yhteinen kohtalo sitoo ihmiset yhteiseen tarinaan. Tarinan merkitys ihmisten tunnerakenteeseen korostuu tässäkin: ihmisille syntyy Sarasvuon mukaan tarkoituksen *tunne*, joka lisää tehokkuutta ja yhteen hiileen puhaltamisen henkeä. Tarina synnyttää yhteisöllisyyttä ja yhteisiä tavoitteita, jotka ovat Sarasvuon mukaan parhaimmillaan pyhiä. Sarasvuo rakentaa jälleen kuvitteellisen yhteisön narratiivia, ja hänen kaunopuheiset metaforansa ”suuresta soitosta” ja ”suurenmoisesta näytelmästä” alleviivaavat havaintoa, että tarinan (toisin sanoen, yritysstrategian) on Sarasvuon mielestä kyettävä puhuttelemaan henkilöstöä pikemminkin tunteen kuin rationaalisen järkeilyn tasolla.

## **5.2 Valtaistettu työntekijä**

Sarasvuon mukaan ihmiset kaipaavat haasteita, koska heillä on halu toteuttaa itseään suurempaa tarinaa (25). Haasteet ”edustavat mahdollisuutta löytää rauhaa ponnistelun jälkeisestä helpotuksesta” ja auttavat ihmistä kasvamaan (106). Sarasvuon ideaalitilanteessa ”organisaatio palaa halusta toteuttaa arvojansa yrityksen ulkopuolella haastavassa tilanteessa” (25). Henkilökunnalle on annettava työkaluja ja ”valtaa voittamiseen” (49):

Henkilökunnan etuun perustuvan suostuttelun päämäärät eli sitoutuminen ja ymmärrys eivät synny silloin, kun suostuttelua harjoitetaan. Ihmiset sitoutuvat omia aikojaan, mikäli se on heidän mielestään ylipäänsä heidän etunsa mukaista. (51.)



Luvussa 2.3 kirjoitin työntekijöiden ”voimistamisesta” (‘empowerment’), jonka tavoitteena on luoda itsenäisempiä ja vastuullisempaan päätöksentekoon kykeneviä työntekijöitä. Yrittäjähenkisyyden narratiiviin kuuluva tavoitteiden saavuttamisen ja niiden ylittämisen pyrkimys sekä työntekijän suurempi vastuu ja itsenäisyys yhdistyvät voimistamisprojekteissa kuvitteelliseen yhteisöllisyyteen. Kuten Sarasvuokin toteaa, sitoutuminen ei ole mahdollista suostuttelun vaan omaehtoisen sitoutumishalun kautta – toisin sanoen, yhteisöllisyys ei synny pakottamalla. Sarasvuon mukaan työntekijälle tarjottavat haasteet ovat paras keino saada ihmiset sitoutumaan yhteiseen tarinaan. Kuten olen todennut (luku 4.2; Alvesson & Willmott 1996, 111), voimistamispyrkimykset perustuvat ajatukseen, että yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää antaa työntekijälle mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen, ja Sarasvuo näyttää ajattelevan juuri näin.

Sitoutumista voidaan Sarasvuon mukaan edesauttaa oivalluttamisen avulla, mikä tarkoittaa ”työn tärkeyden, paremman toimintatavan ja yhteistyön opettelua haasteiden antaman kannustuksen avulla” (51). Strategia on oivallutettava ”henkilökohtaisella tasolla kuhunkin työtehtävään”. Oivalluttaminen on työnohjausprosessi, joka syntyy ”esimiestyön muutoksesta ja työtehtävän tarkoituksen selkeyttämisestä”. (51.) Henkilöltä ei voi odottaa sitoutumista, ellei johto tule ”näkyväksi ihmisenä” ja luovu asemansa ”koskemattomuuden suojasta” (72).

Haasteiden tarjoaminen on osa oivalluttamisen projektia. (Oivalluttaminen voidaan käsittää pitkälti synonyymiseksi työntekijän voimistamisen kanssa – Sarasvuo ei itse käytä sanaa ”voimistaminen”.) On merkillepantavaa, että Sarasvuo puhuu nimenomaan oivalluttamisesta, ei oivaltamisesta. Prosessia ohjataan aktiivisesti ylhäältä päin; kysehän on ”työnohjausprosessista”. Oivalluttaminen ei selvästikään ole Sarasvuolle mekaanisen rationaalinen tapahtuma, vaan sen on tarkoitus koskettaa ihmisiä nimenomaan tunnetasolla. Tähän viittaa ajatus, että johdon on tultava ”näkyväksi ihmisenä” ja luovuttava asemansa ”koskemattomuuden suojasta”. Oivalluttamisprosessin avulla on siis Sarasvuon ajattelun mukaan mahdollista ylittää organisaation valtahierarkioiden aiheuttamat intressiristiriidat, mikä viittaa aiemmin käsittelemääni strukturalistis-funktionalistiseen ajatukseen organisatorisesta harmoniasta (luku 4.6; Salaman 1997, 254–255). Harmoniaa pidetään Huomiotalous-kirjassa itsestään selvänä ja saavutettavissa olevana kyseenalaistamattomana päämääränä.

Edellä mainituilla keinoilla, voimistamalla ja oivalluttamalla, valtaistettu työntekijä alkaa Sarasvuon mukaan haluta sitä, mitä häneltä on aiemmin vaadittu puoliväkisin. Kun työntekijä kokee puhaltavansa yhteen hiileen johtajien kanssa, alkaa tapahtua:

Johdon paljastuminen puutteellisiksi persooniksi laukaisee yhtäaikaaisesti anteeksianton, luottamuksen ja toivon kierteen, jonka lopputulokset voidaan lukea monen yrityksen poikkeuksellisen menestyksen kronikoista. (72.)

Tämä ei kuitenkaan Sarasvuon mukaan tarkoita, että kaikki työroolit olisivat tasaveroisia – työntekijät täytyy ”vangita vapaaksi, jotta voitaisiin yhdessä luoda tilaisuus ihmeelliselle kasvulle” (73). Oikeanlainen ”tunneilmasto” luo täyttymyksellisen suhteen työntekoon. Tunnelman luomiseksi täytyy ”laukaista traumakrampit”, ”energisoida ihmiset valveille ja vastaanottavaisiksi” (75) sekä virittää haaste sopivan korkealle, jotta ”ihmisen kasvu saisi stimulaatiota” (106). Johtajan tehtävä on tarvittaessa hoitaa rakkaudellaan koko traumatisoitunutta yhteisöä (76). Näin syntyy ”intohimoisen tahtomisen ja nousevien standardien tila” (75), jossa haasteiden innoittamana kasvetaan ja opitaan palvelemaan toisia paremmin (106). Sarasvuon mukaan tavoitteet tulee mitoittaa niin, että ne ovat ”nyt mahdottomia mutta ylihuomenna arkipäivää” (107).

Kuvitteellisen yhteisön teema korostuu Sarasvuon kirjoittaessa valtaistamisen seurauksista työyhteisössä: hierarkiat murenevat, kun johtajatkin tunnustautuvat ”puutteellisiksi persooniksi” ja kaikki alkavat toteuttaa samaa strategiaa. Anteeksianto, luottamus ja toivo synnyttävät mielikuvia organisatorisesta harmoniasta, jonka ansiosta intressiristiriidat katoavat ja uudenlainen yhteishenki konkretisoituu yrityksen menestyksessä. Sarasvuon puhuessa ”vapaaksi vangitsemisesta”, ”ihmeellisestä kasvusta”, ”ihmisten energisoimisesta valveille” ja ”traumatisoituneen yhteisön hoitamisesta rakkauden avulla” työyhteisö näyttäytyy uskonnollisen herätyskokouksen kaltaisena tunnekollektiivina, jota karismaattinen johtaja piiskaa lähes yliaistilliseen hurmukseen. Argumentaatio näyttää etenevän yksioikoisen kausaalisesti: kaikki on mahdollista, kunhan johto on vain riittävän kykenevä.

Sarasvuon mukaan työntekijällä on paljon arvokasta tietämystä ja kerrottavaa, niin uppiniiskaisella vastaanpanijalla kuin ylijoustavalla ja ”vihaansa hilloavalla” kiltillä ihmiselläkin. Kun työyhteisöstä eristäytyneet ihmiset saavat kokea, että heidät nähdään ja heitä kuunnellaan, tapahtuu hänen mukaansa muutos kohti ”kirikkaampaa, keskityneempää ja energisempää” yhteisöä. Sarasvuo kirjoittaakin, että ”näkyvämmiksi tai

riesoiksi tuomitut ihmiset kantavat sisällään avainta koko organisaation vapauttamiseen”. (76.) Erääksi vapautumista jouduttavaksi keinoksi hän mainitsee huumorin ja ihmisten naurattamisen (81). Niin ikään kiitosten vuolas jakaminen (erityisesti niille jotka sitä vähiten odottavat) ja hyvien tulosten näkyvä juhlinta auttaa ihmisiä ”jättämään keskinäiset kaunansa ja vetämään samaan suuntaan” (83–84).

Johdolta edellytetään siis psykologista silmää ja empaattisuutta, jotta myös muutosvastarintaiset tai muuten yhteisöstä syrjäytyneet työntekijät saadaan ”vangittua vapaiksi” (kuten Sarasvuo työntekijän valtaistamista edellä kuvaa). Sarasvuo näyttää lähtevän siitä, että työyhteisöstä, syystä tai toisesta, eristäytyminen on aina ongelma paitsi työntekijän itsensä myös koko työyhteisön kannalta. Kuten muutosvastarintaa käsitelleessä luvussakin (luku 4.3) totean, Sarasvuon suhtautuminen niskurointiin on isällisen ymmärtäväistä: kunhan vain työntekijät saavat kokea olevansa tärkeitä, syntyy aito halu ”vetää samaan suuntaan”. Sarasvuo näyttää ajattelevan, että on vain keinoista, kärsivällisyydestä ja ajasta kiinni, milloin eksynyt lammas saadaan palaamaan takaisin yhteisön helmaan.

## **Yhteenvetoa**

Sarasvuolle henkilöstön hallinta edellyttää ennen kaikkea taitavaa kielenkäyttöä, joka on parhaimmillaan työyhteisöä tervehdyttävää. Yrityksen strategiasta on hänen mukaansa tehtävä huomiota niin henkilöstön kuin markkinoiden keskuudessa herättävä tarina, joka saa ihmiset sitoutumaan strategiaan (tai Weberin sanoin johtajan ”missioon”) erityisesti tunnetasolla, intohimoisesti. Menestyksenkäs tarinankertoja on karismaattinen esiintyjä, joka osaa ottaa yleisönsä. Vaikka tarina on tarkoitettu yhteiseksi, on se ylhäältä päin muotoiltuna kuitenkin hallinnan väline, jonka päämääränä on hengen nostattaminen ja henkilöstön sitouttaminen strategiaan koko persoonallaan. Työntekijää voidaan sitouttaa myös valtaistamalla: tarjoamalla haasteita ja vastuuta. Tavoitteena on organisatorinen harmonia, jossa ”työnilo ja tuottavuus” yhdistyvät. Työnilon voi tulkita osaksi yrityskulttuurin muokausprojektien taustalla olevaa kuvitteellisen yhteisön narratiivia ja tuottavuuden puolestaan osaksi tulostavuuksia korostavaa yrittäjähenkisyyden narratiivia. Sarasvuon ajatus organisatorisesta harmoniasta itsestään selvänä ja saavutettavissa olevana päämääränä muistuttaa hengeltään strukturalistista funktionalismia, jossa

painottuu arvojen jakamisen kautta saavutettava konsensus organisaatioissa vallitsevien valtahierarkioiden ja intressiristiriitojen pohdinnan kustannuksella.

## 6. Auktoriteetit

Elämän sujuvuus perustuu hierarkioiden edessä nöyrytykseen (115).

Sarasvuo tuskin olisi kirjoittanut kirjaansa, mikäli ei kokisi olevansa huomiotalouden aikakauden auktoriteetti, jolle on, Rosen sanoin, ”suotu valta puhua totuudellisesti organisaatiosta ja sen henkilöstöstä”. Kuten todettua, Salamanin mukaan Corporate Culture -ajattelussa tämä valta on suotu juuri konsultille ja ylimmälle johdolle. Sarasvuo yhtyy kuoroon (vaikka karsastaakin konsultti-nimitystä, kuten tulen esittämään): ”Kun rakkauden kulttuuri ja rohkeuden kulttuuri yhdistetään vaatimusten ja valmennuksen avulla johtamiseen, alkaa ihmeenomainen kehitys” (107). Edellisessä tiivistyessä Huomiotalous-kirjassa esiintyvä ajatus yritysjohtosta ja valmentajista ylimpinä huomiotalouden aikakauden auktoriteetteina. Näitä auktoriteetteja käsittelen seuraavaksi ja selvitän, mikä merkitys niillä on työn ja työntekijyyden kannalta.

### 6.1 Valmentajat

Sarasvuo mieltää itsensä *valmentajaksi*. Useammastakin Huomiotalous-kirjan kohdasta käy selväksi, että konsultit ovat eri porukkaa. Sarasvuo pyrkii ilmeisen tietoisesti välttämään konsultiksi leimautumista: ”[...] funktioita, niin kuin konsultti sanoisi” (13), ”sisäinen kasvu on pöhöttymistä. Konsultit tosin kutsuvat tätä kaupantekovaiheessa kehittämiseksi” (44), ”vastustan raivokkaasti konsulttien keksimää hömppelipöösää, jossa työ on alistettu systeemisille rakenteille” (85). Valmentaminen on ”syvää, ohjattua reflektointia” (100), jonka teho näkyy hänen mukaansa esimerkiksi siinä, että monessa tapauksessa henkilöstön ja asiakkaiden kiinnostus yrityksen strategiaa kohtaan on valmennuksen avulla saatu kasvamaan (18). Sarasvuo toteaa, että huomiotaloudessa valmennus onkin keskeinen tekijä yritysten menestyksessä (25).

Vaikka Sarasvuon opeista on havaittavissa selkeä valmentajan ja yritysjohtajan merkityksen korostaminen yrityskulttuurin muokkauksessa, esittää Sarasvuo myös kritiikkiä joitakin yrityskulttuurin muokkausprojekteja kohtaan: ”En ole suuri kehittämishankkeiden tai sisäisen laadun kohentamisen puolestapuhuja”. Hänen mukaansa yrityksen

kasvun esteenä ja työperäisen pahoinvoinnin syynä on osaltaan ”pyrkimys täydellistää yritys sisältä”. (44.) Epäselväksi jää, mitä Sarasvuo ”täydellistämällä” tarkalleen ottaen tarkoittaa, mutta kulttuurin muutoksen merkitys yrityksen menestykselle on joka tapauksessa itsestään selvää myös Sarasvuolle – aivan kuten aiemmin esittelemälleni Corporate Culture- tai organisaatiokulttuuri-ajattelullekin. Sarasvuon mukaan yritykset tarvitsevat strategiansa toteuttamiseksi ”uuden tason” kulttuuria, joka on ”kypsempi, elinvoimaisempi, uhrimielisempi” (71).

Sarasvuon mielestä nimenomaan *valmentaminen* opettaa niitä ”tietoja ja taitoja, joita tarvitaan strategisen läpimurron saavuttamiseen” (58). Olen todennut aiemmin, kuinka Sarasvuon valmennusopit näyttävät perustuvan erityisesti hengen nostattamiseen, ja niinpä tietojen ja taitojen lisäksi aivan yhtä keskeinen – ellei paljon keskeisempi – valmennuksen tavoite on johdattaa ihmiset, Sarasvuon sanoin, ”hengen kehälle”, uudenlaisen ihmisyyden porteille. ”Systeemiä rakenteita” korostavan ”hömppelipöösän” sijaan Sarasvuon opeissa korostuukin ihmisten tunnerakenteiden muokkauspyrkimykset: Sarasvuo vertaa ”massojen tunneviritettyjä valmennuksia” herätyskokouksiin ja jopa rock-konsertteihin (77). Sarasvuo väittää valmennetun amatöörinkin pystyvän parempaan kuin koulutettu tai kokenut ammattilainen (59).

Sarasvuo vaikuttaa siis hylkäävän akateemisen teorian ja systemaattisen analyysin perimmältään jonninjoutavana puuhasteluna. Kuten hän toteaa, valmennus on ennen kaikkea tunneviritetty prosessi – se, kuinka vankan teoreettisen pohjan varaan valmentajan opit rakentuvat, vaikuttaa olevan Sarasvuolle toissijaista. Tässä suhteessa Sarasvuo ei täysin sovi Corporate Culture -ajattelua käsitelleessä luvussa (luku 2.2) esittämäni Salamanin (1997, 240) määritelmään, jonka mukaan konsultit pyrkivät perustelemaan näkemyksensä ”teoreettisesti” (usein siis varsin hataraan teoreettiseen pohjaan nojaten).

On tietenkin konsultin ja valmentajan päätettävissä, haluaako itseään kutsuttavan konsultiksi, valmentajaksi tai jollain muulla tittelillä, koska alalla ei ole mitään muodollisia säädöksiä nimikkeiden tai tehtävien sisällön suhteen. Tästä syystä en ole tehnyt eroa konsultti- ja valmentaja-nimikkeiden välille, vaan olen ymmärtänyt nimikkeet synonyymisiksi tämän työn kontekstissa – tarkastelun alla ovat olleet ne ammattikunnan edustajat, jotka asettavat yrityskulttuurin merkityksen keskiöön. On kuitenkin todettava, että Sarasvuon tapauksessa valmentaja on erityisen kuvaava titteli, sillä – kuten

analyysini osoittaa – hänen oppinsa rakentuvat pikemminkin tunteiden herättämisen kuin ”systeemisten rakenteiden” johdonmukaisen analyysin varaan. Valmentaja-Sarasvuo on nimenomaan hengen nostattaja ja ”tsemppaaja”. Valmennus on vahvasti tunnepohjainen ja henkilökohtainen tapahtuma, eikä valmentaminen Sarasvuon mukaan voikaan toteutua ilman ”lupaa valmentaa”, ilman ”rakkauden luomaa tasavertaista pohjaa ja varmuutta suhteen lujittumisesta” (139).

## 6.2 Johtoporras

Kun rakastaa ihmistä ja hänen kasvumahdollisuuksiaan enemmän kuin ihminen tuomitsee itseään omien rajoitteidensa takia, ollaan johtamisen ytimessä. Kun auttaa ihmistä lujittamaan tarkoitustaan houkutusten ja hajottavan huomion kohinassa, rakennetaan tulevaisuutta. (61.)

Sarasvuo kirjoittaa johtajan olevan yrityksessä avainasemassa, koska hän on kasvattaja (17, 139), kanssakärsijä (140) ja erityisesti työkavereidensa hengellisen kasvun tukija (65). Sarasvuon mukaan johto edesauttaa onnistumista ”palvelemalla yhtä aikaa työnilon ja tuottavuuden usein ristiriitaisia edellytyksiä” (84). Johtajuudesta kumpuaa lupaus paremmasta huomisesta – johtajuus suorastaan tukee mielenterveyttä, Sarasvuo väittää (66). Johtaja yhdistää ihmiset ja haasteet ”strategian mukaisella tavalla niin, että tarina alkaa elää kaikkialla” (69). Organisaation kulttuuri kehittyy vain, mikäli johto ”elää muutokset läpi sydämessään” (71).

Kuten näemme, johtajalta vaaditaan Sarasvuon näkemyksen mukaan hyvin samankaltaisia ominaisuuksia kuin yritysvalmentajaltakin. Jos valmentaja-valmennettava-suhde on tarkoitus rakentaa rakkauden ja tasavertaisuuden pohjalle, samalla tavalla johtaja-alainen-suhde on vahvasti tunneviritteinen, aivan kuten Sarasvuon johtajuuden retoriikka on tunnepitoisen sanaston kyllästävä. Jälleen on havaittavissa, kuinka Sarasvuon argumentaatio rakentuu suoraviivaisen kausaalisesti: kunhan johtamiskulttuuri on tietynlainen, työyhteisön ongelmat ratkeavat. Sarasvuo näyttää ajattelevan työyhteisön valtataistelujen ja intressiristiriitojen olevan vain väliaikaisia ilmiöitä, jotka johtuvat kykenemättömästä johtajuudesta eivätkä esimerkiksi työyhteisöä ylläpitävistä väistämättömistä valtarakenteista. Vaan mitä mahtavat olla ne työntekijää uhkaavat ”houkutukset” ja ”hajottavan huomion kohina”, joista Sarasvuo kirjoittaa, ja joista johtajan on

määrä alaisensa ohjata oikealle polulle? Kenties ne vihjaavat hienovaraisesti työntekijöiden muutosvastarintaan tai liialliseen tarinan kyseenalaistamiseen – niihin epäluuloihin, jotka ”muutokset läpi sydämessään” elävän johtajan on määrä hälventää.

Sarasvuolle hyvä johtajuus näyttää olevan ennen kaikkea karismaattista johtajuutta; onhan johtaja ”työkavereidensa hengellisen kasvun tukija”. Kuten luvussa 2.5 totesin, karismaattinen johtajuus ei Weberin (1978, 1119) mukaan ole ristiriidassa järjestäytyneen organisatorisen toiminnan kanssa – karismaattinen johtajuus perustuu kykyyn saada yhteisön jäsenet toteuttamaan johtajan ”missiota”. Sarasvuo näyttää ajattelevan samansuuntaisesti: johdon tehtävänä on saada koko organisaatio toteuttamaan yhteistä, ylhäältä päin muotoiltua, strategiaa.

Sarasvuo kiteyttää johtajuuden olevan huomiotaloudessa pohjimmiltaan sitä, että ”ansaitaan asiakkaan ja henkilökunnan huomio, tarjotaan idea paremmasta ja osoitetaan johtajuudella, että diili on totta” (53). Sarasvuo valittelee, kuinka ”suomalaiset eivät ole vielääkään oikein sisäistäneet, että strateginen ajattelu on erityisesti omistajien velvollisuus”. Hän lisää: ”Omistajan tärkein työ on päättää strategiasta ja hankkia pätevä porukka kääntämään kilpailuetu kassavirraksi”. (39.) Tämä vaatii ”ammattimaista omistamisen asennetta”: johdon täytyy ensinnäkin tietää mitä strategia tarkoittaa, toiseksi muotoilla strategia ja lopuksi huolehtia strategian toteutumisesta (40).

Sarasvuon mukaan työntekijät tekevät yrityksissä päivittäin ”satojatuhansia strategiaa vahvistavia tai vaurioittavia valintoja”. Nämä valinnat tehdään hänen mukaansa usein työntekijöiden sitä itse tiedostamatta. (47.) Tämä on haaste johdolle, jonka pitäisi Sarasvuon mukaan saada henkilökunta keskustelemaan kiihkeästi tavoista toteuttaa strategiaa. Tähän tarvitaan johtoportaan ideoima ”yhteisesti tärkeäksi koettu tarina”. Strateginen johtaminen onkin Sarasvuolle nimenomaan ”tarinan synnyttämistä henkilöstön keskuuteen ja yksittäisten ihmisten sydämiin”, ja mikä tärkeintä: ”strateginen johtaminen houkuttelee ihmisiä ulos mukavuusalueeltaan”. Johtaja on se, jonka tarina mahdollistaa mukavuusalueen jättämisen niin markkinoilla kuin henkilöstön keskuudessa. (48.)



Johtajien ja omistajien vastuulla on siis Sarasvuon mukaan paljon. Kuten Tekniikat-luvussa osoitin, tarinan muotoon rakennettu yritysstrategia on Sarasvuon kirjassa työyhteisön hallinnan kulmakivi. Johtajalla pitää lisäksi olla psykologista silmää, kykyä havaita sellaista, mitä työntekijät eivät itse kykene havaitsemaan. Toisin sanoen, johtajan tehtävä on ohjata paljolti tiedostamattomien motiivien pohjalta toimivia työntekijöitä strategian viitoittamalle polulle. On mielenkiintoista, kuinka Sarasvuo puhuu nimenomaan ”yhteiseksi *koetusta* tarinasta” – tarinahan ei ole yhteinen sikäli, että se on ylhäältä päin saneltu, mutta se on mahdollista *kokea* yhteiseksi. On selvää, että Sarasvuon ihannejohtaja ei ole käskyttävä, vaan psykologisesti tarkkasilmäinen, hienovarainen suostuttelija. Sarasvuon mukaan ihmisiä ei voi pakottaa ulos mukavuusalueelta, vaan johdon on *houkuteltava* työntekijä ulos tutuista ja turvallisista tekemisen tavoista (mukavuusalueen käsitteestä lisää luvussa 7.3).

Sarasvuon mukaan on johtajan tehtävä huolehtia siitä, että strategia tulee ymmärretyksi mahdollisimman laajalti. Ymmärryksellä Sarasvuo tarkoittaa henkilöstössä syntyvää ”tunnetta välttämättömästä”: ei pelkästään tietoon vaan henkilökohtaiseen vakaumukseen perustuvaa syvää sitoutumista strategiaan. (49.) Johtajan on oltava ”kärsivällisesti innostunut”; hänen on toistettava tarinaansa, ”kunnes henkilökunta kokee sitoutumisen lopulta mahdolliseksi”. Johtajan tulee edesauttaa suurten joukkojen yhteisten kokemusten syntymistä, yhdessäoloa ja ”vaarallisista aiheista” käytävää vuoropuhelua. (51.) Vaikka johtaja ei Sarasvuon mukaan ole pyhä, hän on tekemisissä pyhyiden (”ihmisten haurauden, mahdollisuuksien, kätkeytyneiden toiveiden, pelkojen ja unelmien ja oppimisen mahdollisuuden lahjan”) kanssa (64).

”Markkinasodat käydään nykyisin henkilöstön sydämissä ja yleisön kollektiivisessa mielessä”, Sarasvuo kirjoittaa. Ihmisiä ohjaavat ”todelliset voimat” ovat hänen mukaansa ”irrationaalisia, kontrollin ulottumattomissa, kollektiivisia, enimmäkseen tiedostamattomia emotionaalisia motiiveja”. (42.) Siksi rationaaliseen kontrolliin perustuva ”pomoilu” ei tuota toivottua tulosta, vaan huomiotaloudessa ihmisiä tulee puhutella emotionaalisella ja kollektiivisella tasolla (41), tasolla jolla kohtaavat ”ihmiset, ideat ja inspiraatio” (42). Älyllistämällä elämäänsä ja ihmissuhteitaan hallitsemaan pyrkivä yhteisö on usein riitaisa, Sarasvuo väittää (100).

Kirjoitin luvussa 2.1 Goldthorpen ym. (1968) muotoilemasta solidaarisen työhön sitoutumisen käsitteestä, ja kuten yllä olevasta käy ilmi, Sarasvuon näkemyksissä korostuu solidaariselle työhön sitoutumiselle ominainen kokonaisvaltaisuuden ihanne. Yritykseen tai organisaatioon sitoutumisen täytyy Sarasvuon mukaan olla suorastaan ”henkilökohtaiseen vakaumukseen perustuvaa”, mikä tietenkin edellyttää työntekijältä johdon sanelemien arvojen ja päämäärien sisäistämistä osaksi omaa persoonaansa; kyse on johdolle suodusta arvojen ja ideaalien määrittelymonopolista, jota Alvesson (1996, 67) kutsuu nimellä ”cultural engineering”. Tässä (kuten monesti muulloinkin) Sarasvuo tehostaa argumentointiaan runollisen haltioituneella retoriikalla, jolle näyttää olevan tärkeämpää tunteen herättäminen kuin käytettyjen käsitteiden semanttinen eksplikointi (”ihmisten hauraus”, ”kätkeyt toiveet”, ”oppimisen mahdollisuuden lahja”). Tunteiden herättäminen on keskeistä myös ihanteellisessa johtajuudessa: emotionaalisuus luo yhteisöllisyyttä, ”älyllistäminen” riitaisuutta, näyttää Sarasvuo ajattelevan. Johtajuuden legitimitetti rakentuu Sarasvuon mukaan siis pikemminkin karisman kuin rationaalisuuden varaan.

Johtajuudesta on Sarasvuon mukaan vaikea puhua ilman ”jännitteisiä käsitteitä” kuten rajallisuus, hallitsemattomuus, pyhyys ja henki (65). Jännitteisyydellä Sarasvuo viitanee käsitteiden monitulkintaisuuteen. Johtajuudesta kirjoittaessaan hän toteaa muun muassa näin:

Pyhän edessä ihminen tarvitsee rakkauden kokemuksen. Ilman rakkautta ei voi kohdata mitään niin hallitsematonta tai käsittämätöntä kuin esimerkiksi ihmisen kasvu tai elämän mysteeri. (65.)

Hyvä johtaja saa ihmiset tekemään ”halukkaasti asioita, joita he eivät tekisi muutoin lainkaan” (69). Lopulta ihmiset alkavat ”kurottaa kohti onnellistavia ajatuksia, asenteita ja arvoja” (70). Ilman hyvää johtajaa organisaatiota kalvavat ”oman edun tavoittelu, kyvyttömyys keskustella ilman riitelyä, arkisiinkin asioihin liitetyt pelkotilat ja kerta-kaikkinen hapettomuus dynamiikkaa vaativan työn edessä”. Sarasvuo vakuuttaa, että hyvän johtajan seurassa on turvallista pelätä: ottaa riskejä ja erehtyä sekä antaa ”epävarmuuden ja hallinnan tunteen kasvaa yhtä aikaa”. (73.) Pelon kautta ihminen kasvaa rohkeaksi, sillä ”rohkeus on pelosta versova rukous, pyyntö paremmasta”, Sarasvuo sanailee (106). Sarasvuon vahvasti uskonnollishenkisessä ja tunnekyllästetyssä retorikassa johtaja on kuin vapahtaja: rakastava ja ymmärtäväinen, mutta myös sopivasti

pelkoa ja kunnioitusta herättävä karismaattinen hahmo, joka ohjaa ihmiset autuaamman elämän äärelle.

## **Yhteenvetoa**

Huomiotalous-kirjassa ylin auktoriteetti organisaatioon ja sen henkilöstöön liittyvien kysymysten määrittelyssä on suotu yritysvalmentajille ja yrityksen johdolle – aivan kuten yrityskulttuurin merkitystä korostavien valmentajien ja konsulttien ajattelussa yleensäkin. Sarasvuo tekee eron konsulttien ja valmentajien välille, ja hän mieltääkin itsensä valmentajaksi. Valmentajat tarjoavat Sarasvuon mukaan ohjattua reflektointia, jonka avulla yrityksen strategia kirkastetaan henkilöstön sydämiin; sarasvuolainen valmentaja ei korosta organisatorisen toiminnan teoreettisen selittämisen tarvetta, toisin kuin Corporate Culture -ajattelua edustava konsultti. Valmennusprosessissa tärkeämpää on ihmisten tunteisiin kuin järkeen vetoaminen, toisin sanoen, hengen nostattaminen ja ”tsemppaaminen”. Myös hyvä johtajuus on Sarasvuolle ennen kaikkea emotionaalista, karismaattista, johtajuutta: johtaja on kasvattaja, kanssakärsijä ja henkilöstön hengellisen kasvun tukija, joka on tekemisissä pyhyiden ja rakkauden kaltaisten kokemusten kanssa. Organisaation kulttuurin muutos lähtee yritysstrategiasta vastuussa olevasta johtoportaasta, jonka tehtävänä on työntekijöiden houkutteleva pois strategian toteutumiseksi vahingollisista luutuneista tekemisen tavoista. Sarasvuon kuvailema hyvä johtaja saa alaisensa kokemaan strategian henkilökohtaisella tasolla puhuttelevaksi, ja tämä johtaa Sarasvuon mukaan lopulta siihen, että työntekijät alkavat tehdä strategiaa tukevia päätöksiä oma-aloitteisesti ja pomolta lupaa kyselemättä.

## 7. Teleologiat

Nykyhetken johdatukseen kykenevä ihminen ei pohdi kaiken aikaa. Hän antautuu haasteilleen, käyttää menneisyyttä koulunaan ja tulevaisuutta inspiraation lähteenään. Hän on läsnä. (131.)

Tässä luvussa tarkastellaan, minkälaista asennoitumista ja orientoitumista työntekoon ja työelämään huomiotaloudessa Sarasvuon mukaan työntekijältä vaaditaan. Sarasvuon mukaan huomiotalous vaatii työntekijöiltä ainakin seuraavanlaisia ominaisuuksia tai taitoja: oppimiskykyä ja haasteiden kautta kasvamista (133–134), itsensä johtamiskykyä (134), liittoutumista toisten kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (136), näkemystä ja viisautta (136) sekä asiakaskohtaamisten hallintaa (137). Keskityn seuraavaksi Sarasvuon opeissa korostuviin henkilökohtaisen kasvun ja yritykseen sitoutumisen ihanteisiin sekä mukavuusalueen käsitteeseen.

### 7.1 Kilvoittelemalla kohti hengen kehää

Huomiotalous vaatii työntekijältä syvää läsnäoloa eli ”kairoksen” kokemusta, kuten Sarasvuo sitä myös ylevästi kutsuu. Läsnä oleva ihminen on energinen ja kykenee ”soivassa nykyhetkessä” keskittymään ”arvokkaiden päämäärien tavoitteluun”. Kun ”maailmankaikkeuden luovat ja ravitsevat voimat” täyttävät ihmisen sydämen rakkautella, ovat tavoiteltavat ja ihanteelliset päämäärät helpommin saavutettavissa, Sarasvuo lupaa. (131.) Sarasvuo ei tarkemmin selitä, mitä ”soiva nykyhetki” tarkoittaa, mutta hänen mainitsemiensa ”arvokkaiden päämäärien” voidaan tulkita tarkoittavan esimerkiksi yritysstrategian viitoittamia päämääriä, joihin koko työyhteisön tulee pyrkiä. Toisaalta Sarasvuo luo kaikenkattavaa elämänfilosofiaa, joka ei rajoitu työelämään: edellä esitetystä esimerkistä hän pohtiikin ihmisen suhdetta koko ympäröivään maailmankaikkeuteen eikä vain työyhteisöönsä.

Sarasvuo kertoo Trainers’ Housen asettaneen tv-ohjelma Diilin tuotannolle erityisehtoja, joista yksi kuului seuraavasti: ”Emme pelkää haastaa ihmisiä rampauttavia rajoja”. ”Noosfäärissä” eli hengen kehällä elävä ihminen ajattelee hänen mukaansa samankaltaisesti. (11.) Hengen kehä on korkein elämän sfääri, ja tämän tason saavuttaneelle

ihmiselle on ominaista elämän ristiriitaisuuden ja paradoksaalisuuden hyväksyminen, Sarasvuo kirjoittaa (11–12). Avainsana on kilvoittelu, jonka avulla on mahdollista ylittää omat rajoitteensa. Sarasvuon mukaan tarvitaan ”luova suhde elämään, mahdollisuuksiin ja ihmisten välisiin suhteisiin”, jotta uusi ja entistä parempi tulevaisuus olisi mahdollinen. (12.)

Hengen kehän saavuttaneelle terveys ja energia ovat työelämässä menestymistä tärkeämpää, Sarasvuo jatkaa (115). Ihmisellä on tarve kokea täyttymystä, mikä liittyy haluun ”kasvaa, kehittyä [ja] toteuttaa arvojaan tavoitteidensa kautta” (128). Nämä ovat paitsi inhimillisiä tarpeita myös ihanne, jota kohti tulee Sarasvuon mukaan pyrkiä: ”Vain se on tavoiteltavaa, mikä on hyvää, kaunista ja totta. Siis kestäväällä tavalla suurta kokonaisuutta hyödyttäen.” (12.) Pelkkä haluaminen ei riitä, ihmisen pitää tahtoa saavuttaakseen päämääränsä, hän opastaa (77).

Edellä esitetyn perusteella ihanteellinen työntekijä näyttäisi suuntautuvan maailmaan voimakkaan individualistisesti. Kuten olen luvussa 2.3 osoittanut, Corporate Culture- tai organisaatiokulttuuri-ajattelu luo toisaalta kuvitteellisen yhteisön narratiivia ja toisaalta yrittäjähenkisyyden narratiivia (jossa yhteisöllisyyden sijaan korostuu individualistinen kilpailuhenkisyys). Sarasvuo puhuu kilvoittelusta, hengen kehää kohti kulkemisesta, kasvamisesta ja kehittymisestä – prosessista, jonka jälkeen yksilö ei kavahda elämän ”ristiriitaisuutta ja paradoksaalisuutta”. Ihmisen tulee siis vahvatahtoisesti ja määrätietoisesti pyrkiä kohti henkistä kasvuaan yksilönä. Toisaalta samalla tulee Sarasvuon mukaan huomioida ”suuri kokonaisuus” (minkä voi tulkita tarkoittavan esimerkiksi työyhteisöä), joka sanelee sen, mikä on ”hyvää, kaunista ja totta”.

Mitä tämä voisi tarkoittaa työntekijän ja työntekijyyden kannalta? Mitä työntekijä oikeastaan tekee toteuttaessaan ”arvojaan tavoitteidensa kautta”? Kuten olen osoittanut, Sarasvuon (kuten muidenkin yrityskulttuurin merkitystä korostavien) ajattelussa organisaation johtoportaan tehtävänä on muotoilla arvot ja tavoitteet, jotka työntekijän sitten odotetaan sisäistävän kokonaisvaltaisesti osaksi omaa persoonaansa. Kun siis ihannetyöntekijä toteuttaa arvojaan ja pyrkii tavoitteisiinsa, kyse on itse asiassa hänet työllistävän yrityksen tai organisaation arvoista ja tavoitteista. Sikäli ei ole kovin yllättävää, jos ”hengen kehän” saavuttaneen ihannetyöntekijän on Sarasvuon mukaan helppo hyväksyä elämän ”ristiriitaisuus ja paradoksaalisuus”: intressiristiriidathan

oletettavasti katoavat tai lieventyvät, mikäli kaikkien yhteisön jäsenten arvot ja tavoitteet ovat samat. Niinpä kilvoittelu ja henkinen kasvu, josta Sarasvuo puhuu, on vain näennäisen individualistista: hänelle yksilön kehitys on kestäväää vain, mikäli se hyödyttää ”suurta kokonaisuutta” kollektiivisesti (toisin sanoen, mikäli se on sopuisoinnussa ylhäältä päin muotoiltujen arvojen ja päämäärien kanssa).

”Läpinäkyvyyden ja rehellisyyteen pyrkimisen vaatimus” ovat huomiotalouden ”moraalinen ydin”, Sarasvuo kirjoittaa (35). Hengen johdatuksessa toimiva ihminen on hänen mukaansa paitsi rehellinen myös palvelualtis: ”edunsaajat ovat ensisijaisesti muut kuin palvelija itse” (13). Sarasvuo peräänkuuluttaakin urhoollisuutta, halua ”uhrautua yhteisen hyvän edestä” (106). Liikeyrityshengen narratiivissa asiakaspalvelu- ja markkinointihenkisyys korostuu, ja toisten palveleminen on myös Sarasvuon opeissa tärkeällä sijalla: ”ensisijaistetaan toisten hyöty ja tarpeet – ja lykätään oman palkinnon saamisen hetkeä”. Näin kaikki, ”jopa asiaan osallistumattomat”, hyötyvät. (15.)

Tulkitsen Sarasvuon esittämän uudenlaisen palvelualltiuden vaatimuksen tarkoittavan käytännössä lisääntyneitä joustamisvaatimuksia työntekijälle: asiakkaan vuoksihan pitää uhrautua. Pelkkä yrityksen ulkopuolisissa asiakassuhteissa joustaminen ei riitä, vaan myös työpaikalla on joustettava – kuuluuhan liikeyrityshengen narratiiviin ajatus myös työpaikan ihmissuhteista asiakassuhteina, koska työyhteisö nähdään ikään kuin markkinoina pienoiskoossa.

Toisaalta Sarasvuo kirjoittaa, että maailmanlaajuisessa kilpailussa ”emme voi kilpailla [...] lisäämällä ratkaisevasti työvoiman joustoja” (53), ja että ”neuroottiseksi yltävä työnteko on tuhoisaa arvokkaiden päämäärien kannalta” (101). Hän on myös huolissaan työntekijöiden loppuun palamisesta ja käsittelee burn-outin syntymekanismia ja hoitoa (108–112). Näkemykset ovat erityisen mielenkiintoisia Sarasvuon funktionalistista organisaatiokäsitystä vasten peilattuina (kuten olemme huomanneet, Sarasvuo näyttää ajattelevan, että työyhteisössä on mahdollista saavuttaa keskinäiseen rakkauteen perustuva harmonia). Sarasvuon argumentointi rakentuu usein dissosiatiiivisesti ongelmallisen nykyhetken ja paremman tulevaisuuden vastakkainasettelulle, mutta toisaalta Sarasvuo myöntää, että työyhteisö joutuu elämään jatkuvassa tasapainottelun tilassa – nähtävästi vielä huomiotalouden vallankumouksen jälkeenkin, sillä kilpailuahan on niin kauan, kuin on markkinataloutta. Tätä ristiriitaa voi yrittää purkaa aiemmin

muotoilemani ”hengen nostattamisen” käsitteen kautta. Ehkäpä Sarasvuo ei usko ristiriitojen koskaan täysin katoavankaan, vaan nykyhetken ja tulevan kärjistetyssä vastakkainasettelussa on kyse ennen kaikkea retorisesta tehokeinosta, jolla argumentointiin saadaan purevuutta sekä pyritään herättämään vahvoja tunteita ja maksimoimaan lukijan huomio (onhan kyse huomiotaloudesta!). Tällaista tulkintaa tukee se, että koko Huomiotalous-kirja näyttää rakentuvan pikemminkin poleemisen filosofoinnin ja retorisen vakuuttamisen kuin käytännön esimerkkien tai koetellun teorian varaan.

Mielestäni palvelualltiuden vaatimus voidaan joka tapauksessa tulkita osaksi yrittäjähenkisyiden narratiivia (toki samalla rakennetaan myös yrityksen sisäistä kuvitteellista yhteisöä, jossa altruismi on selittänyt itsekkyyden). Sarasvuolle palveluhenkinen työntekijä on moraalinen ja jalo, rehellinen. Työntekijän tulee olla valmis palvelemaan myös työtovereitaan, sillä ”[S]e millainen suhde sinulla on työtoveriisi, määrää lopulta sen, miten voit palvella asiakastasi” (115). Palvelualltiudella ja yrityksen strategiaan sitoutumisella voi olla ilmeisen kauaskantoisia vaikutuksia, sillä Sarasvuo kirjoittaa oppineensa, että ”jos et halua palvella itseäsi tärkeämpää tarinaa ja omaa etua suurempaa hyvää, pysy kaukana median ja yleisen mielipiteen huomiosta” (31). Ongelmana on hänen mukaansa, että huomiotaloudessa ”kaikki eivät alkuun ymmärrä olla iloisia” tällaisista muutoksista (20).

## 7.2 Syvä kiinnostus yrityksen strategiaa kohtaan

Kuten todettua, Sarasvuolle tarinan muotoon rakennettu yritysstrategia on eräs keskeisimmistä keinoista hallita työyhteisöä ja ohjata sen toimintaa. Strategian on määrä muuttaa paitsi työyhteisöä myös markkinoita:

Strategia on erilaistava idea, joka ohjaa niin markkinoiden kuin henkilökunnankin huomiota niin, että molempien käsitykset tai käytös muuttuvat. [...] Käsitusten ja käytäytymisen muutos purkautuu tarpeeksi keskustella tunteellisesti yrityksen strategiasta niin yrityksessä kuin sen ulkopuolella. (43.)

Huomiotaloudessa yrityksen onkin Sarasvuon mukaan välttämätöntä saada paitsi markkinoiden myös henkilökunnan huomio, syvä kiinnostus yrityksen strategiaa kohtaan:

Markkinoiden huomio ei yksin riitä. Tarvitaan välttämättä myös yrityksen *henkilökunnan huomiota, syvää kiinnostusta*. Ellei henkilökunta pidä markkinoille annettua lupa-

uksen lunastamista *henkilökohtaisesti hyvin tärkeänä*, suorastaan *omakohtaiseen kasvuun velvoittavana*, markkinoiden orastavasta kiinnostuksesta ei ole juurikaan iloa. (22, kursivointi kirjoittajan.)

Painottaessaan syvää kiinnostusta yrityksen strategiaa kohtaan ja strategian kokemista henkilökohtaisesti tärkeänä ja kasvuun velvoittavana Sarasvuon teksti rakentaa jälleen kuvitteellisen yhteisön narratiivia. Kuvitteellisessa yhteisössähän yhteisöllisyys rakentuu yhteisesti jaettujen arvojen, normien ja tavoitteiden varaan, ammattiasemasta riippumatta (ks. luku 2.3). Sarasvuon argumentin ydin kuuluu, että työntekijä on saatava sisäistämään yrityksen kasvustrategia osaksi henkilökohtaista kasvuun ihmisenä, jotta saavutettaisiin tila, josta on iloa kaikille. Oletuksena näyttää olevan, että työntekijä *ei* automaattisesti orientoidu työhönsä Goldthorpen ym. (1968) termein solidaarisesti eli yritykseen myös moraalisisella tasolla sitoutuen. Huomiotalouden näkökulmasta sitoutumisen puute on ongelma, sillä työntekijällä on suuri vastuu: ”siellä missä strategian menestys ratkaistaan, on enimmäkseen ihmisiä, joilla on ollut perinteisesti vain vähän valtaa päättää strategian sisällöstä<sup>15</sup>” (25). Sarasvuon konstruoima ihanteellinen työntekijä ei ole kiinnostunut strategiasta viileän rationaalisella tasolla vaan ennen kaikkea tunnetasolla – työntekijöillehän syntyy Sarasvuon mukaan suorastaan tarve keskustella strategiasta tunteellisesti. Sarasvuon opissa strategialla näyttääkin olevan vahvasti terapeuttilinen funktio: strategia toimii työyhteisön ja markkinoiden patoutuneiden tunteiden vapauttajana.

Sarasvuon mukaan hyvä johtajuus ilmenee muun muassa siten, että pienipalkkaisetkin työntekijät ”tekevät strategian toteutumista edistäviä ratkaisuja sen kummemmin pomoilta lupia kysymättä” (25). Kuten muistamme, Graeme Salamanin mukaan Corporate Culture -ajattelun taustalla on oletus harmonisesta organisaatiosta, jossa ylimmän johdon käsitys yrityskulttuurista ja sen arvoista on yhteneväinen koko yrityksen kulttuurin kanssa. Myös Sarasvuon mukaan hyvä johtaja on sellainen, joka saa

---

<sup>15</sup> Jää epäselväksi mitä Sarasvuo tarkoittaa kirjoittaessaan ihmisistä, joilla on ollut ”perinteisesti vain vähän valtaa päättää strategian sisällöstä” (kursivointi kirjoittajan). Tulkiten hänen tarkoittavan työntekijöitä. Lause on ajatuksellisesti ristiriitainen, sillä huomiotaloudessa ”strateginen ajattelu on erityisesti omistajien velvollisuus” ja ”omistajan tärkein työ on päättää strategiasta” (39). Työntekijän tehtäväksi huomiotaloudessa jää siis edelleen strategian toteuttaminen, ei siitä päättäminen – aivan kuten ennenkin.



työntekijän toteuttamaan johtoportaan muotoiltua strategiaa. ”Huomiotaloudessa strategia ei ole suunnitelma, se on verbi”, hän väittää (43). Vaikka strategia siis muotoillaan johtoportaan, jokaisen työyhteisön jäsenen odotetaan kantavan itsenäisesti vastuunsa strategian toteutumisesta – näin Sarasvuon mainitsema pienipalkkainen työntekijäkin konstruoi yrittäjähenkisyyden narratiivin mukaiseksi suhteellisen autonomiseksi ja tulosvastuulliseksi yksiköksi, Salamanin (1997, 253) sanoin organisaatioksi pienoiskoossa, jolla on yksilöllistyneitä organisatorisia piirteitä.

Sarasvuon ihannetyöntekijä sitoutuu yrityksen tavoitteisiin intohimoisesti. Mikäli strategia koetaan sosiaalisesti ja subjektiivisesti välttämättömäksi, on Sarasvuon mukaan mahdollista luopua varmuuden vaatimuksesta ja heittäytyä koko huomiolla työhönsä. (77.) Työntekijän tuleekin hänen mukaansa antautua rohkeasti hengen johdatukseen: ”Kun henki käskee ja liha seuraa, vaativatkin velvoitteet muuttuvat hengen ravinnoksi ja vahvistavat lihaa”. Koska pelkoja ei voi hallita, niitä pitää Sarasvuon mukaan tanssittaa: ”Rennosti, hennolla otteella, niin kuin vääntäisi jiveä intohimoisen partnerin kanssa”. (124.)

Kaunopuheinen metafora lihasta ja hengestä alleviivaa sitä kokonaisvaltaisuutta, jolla työntekijän on strategia sisäistettävä. Jälleen kerran Sarasvuon maalaileva retoriikka synnyttää mielikuvia hurmuksesta, jonka avulla lähes kaikki vaikeudet näyttäisivät olevan selätettävissä. Työntekijä ei voi – eikä Sarasvuon näkemyksen mukaan parhaimmillaan edes halua – vaatia varmuutta, vaan ihannetyöntekijä nauttii epävarmuuden ja pelon tarjoamista haasteista. Pelosta pitäisi suorastaan nauttia kuin tanssista ikään.

### **7.3 Ulos mukavuusalueelta**

Sarasvuon mukaan menestystarinoita ei synny, mikäli ei ole rohkeutta murtaa vanhoja pelisääntöjä: ”Jos kasvun esteenä oleva ongelma ei ratkea, se johtuu useimmiten siitä, että yritetään epätoivoisesti noudattaa sääntöjä” (24). Hyvä ”strateginen läpimurtoidea” saa aikaan sen, että ihmiset alkavat tehdä

[...] vapaaehtoisesti asioita, joita he eivät muutoin tekisi lainkaan. Idea yhdistettynä johtajuuteen synnyttää halua seurata johtajaa ulos mukavuusalueelta, varmoista ja väsyneistä tavoista tehdä työtä. (25.)

Sarasvuo kirjoittaa, että ”merkittävä menestys edellyttää tuntemattomaan lähtemistä” (77). Ihmiset pitäisi siis johtaa ulos mukavuusalueelta, ulos tutusta ja turvallisesta, mutta se ei tapahdu itsestään. ”Kuinka saada ihminen haluamaan sitä, mitä on luonnollista karttaa?”, Sarasvuo kysyy (48). Epämukavuusalueella kun koetaan ”hämmennystä, räsitystä, turhautumista ja muita tunnehinnan muotoja” (123). Epämukavuusalueelle meneminen vaatii henkilökohtaisia uhrauksia, joten se on tehtävä palkitsevaksi, opastaa Sarasvuo (48).

Mukavuusalueen käsite tarkoittaa siis pelkistetysti tuttuja ja turvallisia työskentelytapoja ja epämukavuusalueen käsite puolestaan uutta, outoa tai ennestään tuntematonta. Ajatuksena on, että parhaimmillaan työntekijä alkaa vapaaehtoisesti etsiä ja suosia vaihtoehtoisia tekemisen tapoja, mutta tämä ei ole mahdollista ilman strategista läpimurtoideaa ja oikeanlaista johtajuutta. Mukavuus- ja epämukavuusalueen käsite tuo vahvasti mieleen yrityskulttuurin muokkauspyrkimykset, joista Alvesson (1996, 67) käyttää termiä ”cultural engineering”. Koska arvot ja päämäärät on määritelty johdon toimesta, ongelmaksi muodostuu, miten saada työntekijä tavoittelemaan asioita, jotka ovat monesti heidän omien välittömien etujensa vastaisia – asioita, joiden saavuttamiseksi täytyy sietää, Sarasvuon sanoin, ”hämmennystä, turhautumista ja muita tunnehinnan muotoja”. Yrityksen kulttuuri on hänen mukaansa muokattava sellaiseksi, että ”tunnehinnan” maksamisesta ja mukavuusalueen jättämisestä tulee normi, jota noudatetaan vapaaehtoisesti – ei pakon tai uhkailun sanelemana.

Vaikka ihanteellinen työntekijä on rohkea eikä pelkää ”henkilökohtaisia uhrauksia”, on Sarasvuon mielestä kuitenkin ymmärrettävää, että mukavuusaluetta ei haluta jättää, koska ihmisillä on tapana punnita, onko strategian toteutuminen heidän henkilökohtaisen etunsa mukaista (52). Lisäksi ihmisellä on taipumus pyrkiä välittömään tarpeentyydytykseen, eikä palkinnon saamisen hetkeä mielellään haluta lykätä, hän esittää (123). Kuitenkin vain ”haluamalla, ymmärtämällä ja uhrautumalla” voi saavuttaa menestystä (59), ja menestys vaatii työntekijöiltä ”tunnehinnan maksamista” (58). Sarasvuo muistuttaa, että tunnehinnan maksaminen saattaa aluksi olla vaikeaa, mutta lopulta ”epävarmuuden sietämisestä tulee nautinnon lähde” (77). Hän kirjoittaa, että ”henki, niin kuin lihakin, tarvitsee epämukavia haasteita, jotta se voisi elpyä ja kukoistaa” ja vastaavasti ”ne joita suojellaan mielipahalta, joutuvat elämässään kärsimään eniten”

(100). Mukavuusalueella oleskelu johtaa ”sekä mukavuusalueen että suorituskyvyn luhistumiseen” (123–124).

Kuten on havaittavissa, epämukavuusalueen käsitteeseen liittyy kristillisestä liturgiasta-kin tuttu ajatus vaikeuksien ja vastoinikäymisten jalostavasta vaikutuksesta – Sarasvuolle helppo elämä on kärsimystä. Sarasvuo puhuu mukavuus- ja epämukavuusalueesta varsin yleisellä ja osittain abstraktillakin tasolla, minkä vuoksi lukijan oman tulkinnan varaan jää paljon (tällainen käsitteellinen ympäröisyys voi olla Sarasvuon tarkoituskin, kuten olen luvussa 4.2 esittänyt). Mitä Sarasvuo esimerkiksi tarkoittaa kirjoittaessaan ”palkinnon saamisen hetkestä”, jota ihmisten olisi opittava lykkäämään – tuskin sentään palkanmaksupäivää? Jos työsuhdetta ajatellaan marxilaisittain vaihtosuhteena työntekijän ja työnantajan välillä (ks. esim. Marx 1974), on ymmärrettävää, että työntekijä ajattelee myös henkilökohtaista etuaan, esimerkiksi suhteuttaen työn mielekkyyden ja vaatimustason hänelle maksettavaan palkkaan. Tällainen lähestymistapa työhön on kuitenkin Sarasvuon mukaan vahingollista strategian toteutumiselle: Sarasvuon ihannetyöntekijä on uhrautuvainen, ei vaativainen.

Mukavuusalueen jättäminen edellyttää siis lykättyä tarpeentyydytystä, mikä voi Sarasvuon mukaan aluksi tuntua raskaalta ja hankalalta. Jos velvollisuuksistaan tekee hyveitä, raskaat ja hankalat asiat alkavat kuitenkin muuttua helpoiksi ja lopulta ”hyvinvoinnin ja täyttymyksen lähteiksi”, hän lupaa. Näin työ itsessään muuttuu ”palkkioksi ponnistelusta”. (123.) Epämukavuusalueelle pyrkiminen nostaa paitsi suorituskyyä laajentaa myös mukavuusalueetta: ”Se mikä hetki sitten tuntui sietämättömältä, ei enää tunnu missään”, ja aiemmin mahdottomat asiat ovat enää ”epämukavuuden tunnehinnan maksun päässä”, hän jatkaa (124). Joka ei ole valmis maksamaan tunnehintaa, ei voi saavuttaa eheää elämää, uskoo Sarasvuo (129). Huomiotalous-kirjalle tyypillinen vastakkainasetteluille ja erottelulle (dissosiaatiolle) perustuva argumentaatio korostuu myös Sarasvuon kirjoittaessa mukavuus- ja epämukavuusalueista. Suoraviivaisen kausaalisesti etenevän argumentaation ydin on, että kunhan uskaltaudumme epämukavuusalueelle (”lumipalloefektin” aloittava syy), alamme pian saavuttaa aiemmin mahdottomina pitämiämme asioita ja rakastaa sitä, mikä aiemmin oli sietämätöntä (väistämätön seuraus).

## **Yhteenvetoa**

Huomiotalouden aikakauden ihannetyöntekijä näyttäytyy Sarasvuon kirjassa korostetun individualistisena kohti ”hengen kehää” ja päämääriään ”kilvoittelun” kautta pyrkivänä olentona. Individualismi on kuitenkin näennäistä, sillä tavoiteltavat arvot ja päämäärät määritellään johtoportaan: niinpä toteuttaessaan omia arvojaan ja päämääriään ihannetyöntekijä toteuttaakin itse asiassa johdon arvoja ja päämääriä. Sarasvuon työntekijyyden ihanteessa korostuu palvelualltius ja joustamiskyky, jotka ovat osa yrittäjähenkisyyden narratiivia. Kuvitteellisen yhteisön narratiivi puolestaan näkyy Sarasvuon ajatuksessa, jonka mukaan työntekijän tulee kokea strategia – työyhteisön yhteinen tarina – henkilökohtaisesti tärkeänä ja kasvuun velvoittavana. Strategian sisäistämisen on määrä tapahtua kokonaisvaltaisesti ennen kaikkea tunnetasolla, ja strategia näyttääkin Sarasvuon ajattelussa toimivan terapian tavoin työyhteisön ja markkinoiden patoutuneiden tunteiden vapauttajana. Mukavuus- ja epämukavuusalueen (pelkistetyksi: tutun ja turvallisen sekä uuden ja pelottavan) käsitteitä käyttäessään Sarasvuo seurailee kristillisestä liturgiasta tuttua ajatusta vaikeuksien ja vastoinkäymisten jalostavasta vaikutuksesta. Epämukavuusalueella oleilu tuntuu aluksi epämiellyttävältä ja vaatii ”tunnehinnan” maksamista, mutta pian alamme saavuttaa aiemmin mahdottomina pitämiämme asioita ja rakastaa sitä, mikä aiemmin oli sietämätöntä, Sarasvuo lupaa.

## 8. Ideologis-filosofinen perusta

Elämä on helminauha, jonka helmet ovat hylkäämisen kokemuksia ja nauha taas luopumistyön kautta syntyvä toivon kokemus (143).

Huomiotalouden aikakausi näyttää Sarasvuolle olevan erityisen käännteentekevä siksi, että sen vaikutukset eivät rajoitu ainoastaan organisaatioihin ja työelämään. Tässä luvussa tarkastelen, mitä Sarasvuon käsitys uudesta ihmisestä tarkoittaa – hän nimittäin vakuuttaa, että ”huomiotaloudessa tarvitaan toisenlainen ihmiskuva kuin tähänastisissa johtamisopeissa” (58). Huomiotalous-kirjassa konstruoitu ihanteellinen työntekijä perustuu tälle uudelleen ihmisyyden ihanteelle, ja tämän viimeisen analyysiluvun voikin käsittää eräänlaiseksi edeltäviä analyysilukuja yhdistäväksi katsaukseksi Sarasvuon ihanteellisen työntekijyyden taustalla olevaan ideologiaan. Tarkastelen sitä ideologis-filosofista perustaa, jolle työn ja työntekijyyden muokauspyrkimykset Sarasvuon kuvailemassa huomiotaloudessa rakentuvat – hänen ajatuksenaan kun on, että ilman uudenlaista ihmistä ja yhteiskuntaa huomiotalous ei toimi.

### 8.1 Uusi, eheämpi ihminen

Ihminen on sekä hauras, viallinen, ikuista haavaa kantava otus sekä jatkuvaan parannukseen kykenevä, kohti kirkastumistaan kasvava olento (70).

Sarasvuolle ihminen on ”yhtä aikaa rajallinen [...] ja rajaton”. Kyvyt, kypsyys ja voimat ovat rajallisia, mutta toisaalta ihmisellä on rajaton luova potentiaali, oppimiskyky ja mahdollisuus toimia ”ajasta vapaana eli kärsivällisenä toimijana”. (70.) Ihmisten on uskallettava kohdata omat rajansa, ”mentaalista maitohappoa” pelkäämättä, ja pyrittävä luomaan yhteistä tarkoitusta, Sarasvuo kirjoittaa (100).

Sarasvuon mukaan ihmisissä elää vastustaja, antagonisti, joka pysäyttää, lamaannuttaa ja eksyttää (102). Ihmisillä on kuitenkin mahdollisuus kasvuun ”armon ja toivon, rakkauden ja rohkeuden, välissä” (102), ja ennen kaikkea vapaus valita ja päättää omista teoistaan (116). Armo ja rakkaus ovat se vankkumaton perusta, jolle ihmisten maailmankuvan tulee rakentua, opettaa Sarasvuo (104). Kun kohtelet muita paremmin kuin

he kohtelevat sinua, selviät mistä tahansa vaikeasta päätöksenteon hetkestä, hän lupaa (116).

Sarasvuo näyttää ajattelevan, että nyky-ihminen ei osaa hyödyntää kaikkea uinuvaa potentiaaliaan, ja hän peräänkuuluttaakin uskallusta rajojen rikkomiseen yhteisen hyvän nimissä. Sarasvuon ihanteellisessa ihmisyydessä yhdistyvät sekä individualismi että yhteisöllisyys (olkoonkin että individualismi näkyy korostuneen voimakkaana). Kuten muistamme, myös yrittäjähenkisyyden narratiivi ja kuvitteellisen yhteisön narratiivi rakentavat yhdessä kuvaa ihmisestä, joka on toisaalta individualisti ja toisaalta kaipaa yhteisöllisyyttä, mielellään molempia samanaikaisesti.

Sarasvuo korostaa yksilön vastuuta omista valinnoistaan ja teoistaan. Samalla ihmisen tulee olla nöyrä ja joustava selvitäkseen - ominaisuus, jonka olen osoittanut olevan myös Sarasvuon ihannetyöntekijän palvelualltiuden takana. Armo, toivo, rakkaus ja rohkeus ovat osa Sarasvuon "hengellistä" retoriikkaa, jolla pyritään pikemminkin muovaamaan lukijan tunnerakennetta kuin vetoamaan tämän rationaaliseen puoleen. Kuten Sarasvuo sanoo, ihmisen koko maailmankuvan tulisi perustua tällaisten vahvasti tunnepohjaisten käsitteiden tai periaatteiden varaan – käsitteiden, jotka jäävät semanttiselta sisällöltään varsin epämääräisiksi ja häilyväraisiksi.

Sarasvuo vakuuttaa, että huomiotalous toimii vain, mikäli yhteiskunnassa vallitsee ”oman erehdyksen tunnustamisen vapauttava kulttuuri”. Läpinäkyvyys ja rehellisyys, ”huomiotalouden moraalinen ydin”, tarkoittava hänelle myös ihmisen erehtyväisyyden tunnustamista ja anteeksiannon henkeä:

Erehtymättömyyden kulissin epätoivoinen pönkittäminen johtaa niin valheelliseen ja näytelmälliseen elämään, että sitä ei kestä kukaan: ei ihminen itse eikä häntä vaaniva yleinen mielipide. (35.)

Huomiotaloudessa ihmisiä kohtaa siis kasvun haaste. Sarasvuon mukaan ”kaikki kasvu on kasvua kohti totuudellisuutta” (35). Tavoitteena on ihmisen henkilökohtaisen elämän eheytyminen (35), mikä tosin edellyttää säännöllistä ”persoonan kriisiyttämistä” eli kyseenalaistamista (101).

Kuten näemme, Sarasvuo korostaa jatkuvan liikkeen – jatkuvan muutoksen – merkitystä ihmisen henkiselle kasvulle. Ihmisen tulee pyrkiä kohti totuudellisuutta, mutta toisaalta elämän eheytyminen ei voi parhaimmillaankaan olla kuin väliaikaista, sillä ihmisen tulee olla säännöllisesti valmis ”kriisiyttämään” ja kyseenalaistamaan persoonansa sekä tunnustamaan oma erehtyväisyytensä. Niinpä ihminen on Sarasvuon ajattelussa jatkuvassa liikkeessä, ja Sarasvuolle pyrkimys kohti päämäärää näyttääkin olevan tärkeämpää kuin päämäärän saavuttaminen.

”Oikea ja arvokas elämä ei ole pudotuspeli”, Sarasvuo kirjoittaa. ”Työelämässä *hire and fire* -filosofia paitsi on huonoa bisnestä myös pilaa monen ihmisen mahdollisuudet ja mielenterveyden.” (62.) Kuitenkin ”hallitsemattoman juhlistaminen on huomiotalouden avainasenne” (20), ja huomiotaloudessa hallinnan tunne on vaakalaudalla (64). Sen vuoksi ihmisen täytyy Sarasvuon mukaan keskittyä siihen, mitä voi itse tehdä seuraavaksi ja tarttua siihen vastuullisesti (64). Tämä luo hallinnantunnetta (66): ”Elämän laatu on suorassa suhteessa siihen, miten epävarmuuden kasvaessa vielä voi kokea iloa, luovuutta ja vapautta ratkaisuisaan”, toteaa Sarasvuo (73). Hänen mukaansa vapaa ihminen kykenee antautumaan ”täyttymykselliselle tekemiselle” ja toimimaan itsenäisesti, luovasti ja moraalisesti. Tällainen ihminen ”vangitsee itsensä vapaaksi moraalisten päätösten turvin”. (118.) Sarasvuon käsitys yksilön vastuusta on ehdoton: ”Ihminen voi aina ja täydellisesti vastata siitä, mitä hän yrittää tehdä seuraavaksi” (121).

Huomiotalouden aikakauden ihminen siis suorastaan nauttii epävarmuudesta. Työelämän ”pudotuspeli” on uhka mielenterveydelle, mutta uhka on yksilön hallittavissa, kunhan epävarmaa ja hallitsematonta ymmärtää juhlistaa, Sarasvuo lupaa. Sarasvuolainen individualismi korostuu ajatuksessa, jonka mukaan yksilön kontrolloitavissa näyttäisi olevan paitsi teot myös tunteet: onhan ihmisellä halutessaan kyky ”vangita itsensä vapaaksi” ja lisätä ilon, luovuuden ja vapauden kokemuksiaan. Yksilöstä tulee oman itsensä hengen nostattaja ja ”tsemppaaja”, joka ei passivoitu ja masennu elämän epävarmuuden edessä, vaan tarttuu aktiivisesti ”täyttymyksellisen tekemisen” haasteisiin. Vaikka ihminen ei kykene tekemään mitä tahansa, hän on Sarasvuon mukaan täydellisesti vastuussa siitä, mitä *yrittää* tehdä. Niinpä Sarasvuo näyttää myös tässä ajattelevan, että henkisen kasvun kannalta tärkeintä on pyrkimys kohti päämäärää, ei välttämättä päämäärän saavuttaminen.

Elämä, terveys ja ihmissuhteet ovat Sarasvuolle mittaamattoman arvokkaita ja pyhiä asioita, kuten myös ”ihmisen mahdollisuus ylevöityä, kasvaa, kehittyä ja kypsyä toteuttamaan itseään korkeammalla tasolla”. Sarasvuo vakuuttaa hengellisen kasvun olevan ihmisen korkein päämäärä, koska se on ”kasvua kohti totuudellisuutta”. (65.) Ihmisen tulee suhtautua rakkaudella ”vaikeuksiinsa ja vaikeisiin ihmisiin” ja pyrkiä kilvoittelemalla eteenpäin, ”toisten edestä edistymiseen”. Huomiotaloudessa tärkeintä onkin, ”mitä ihminen voi olla huomenna”. Vain jättämällä ”nykyisten realiteettien synnyttämä illuusio” on mahdollista osallistua ”korkeimman luomistyöhön”, joka Sarasvuolle tarkoittaa kauneuden, hyvyden ja totuuden vankistumista epävakaa maailmassa. (66.) Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, koska hänen mukaansa ihmiset rakastavat tuttua kurjuuttaan enemmän kuin haluavat tuntematonta menestystä (81).

Mukavuudenhaluiset ja muutosta vastustavat ihmiset ovat siis Sarasvuon näkemyksen mukaan itse kahlinneet itsensä nykyhetken kurjuuteen, vaikka ihmisen tulisi suuntautua vahvasti ja kunnianhimoisesti tulevaan. Toisin sanoen, viime kädessä ihmisen on syyttämisen itseään, mikäli hän ei menesty elämässään, Sarasvuo tuntuu ajattelevan. Hänen kuvaamansa hengellinen kasvu on suorastaan hurmoksellinen prosessi, jonka avulla ylevöidytään myyttiselle korkeammalle tasolle, joka on kuitenkin jotakin todellisempaa ja totuudellisempaa kuin nykyhetken ”illuusio”. Sarasvuolle näyttää olevan itsestään selvää, että jokaisesta löytyy tarvittava potentiaali mainitunlaiselle henkiselle kasvulle – hänen yllä maalailemansa individualismi näyttäytyykin lähes kaikkivoipaisen hurmoksellisena olotilana.

Sarasvuon mukaan erityisen tärkeää ovat ihmisten väliset suhteet ja ihmisten sisäisen potentiaalin ravitseminen (58). Huomiotalouden aikakauden ihmisyyden on siis myös yhteisöllistä. Sarasvuon mukaan ”sielujen taloudessa” elävä ihminen kantaa vastuuta ”jälkipolvista, luonnosta, huono-osaisista [ja] maapallon kriisialueista”. Sarasvuon näkemyksen mukaan tällainen uudenlainen moraalisuus ohjaa ”ajattelua, asennoitumista ja arvottamista yrityksissä tavalla, jollaista ei ole koskaan nähty”. (32.) Vaikka omat ponnistukset ovat tärkeitä, tarvitsemme menestyäksemme myös suotuisia olosuhteita ja suoranaista onnekkuutta sekä ennen kaikkea toisiamme, Sarasvuo pohdiskelee (102).

Menestyksen kirous on se, että ihminen kuvittelee menestystä omakseen. Menestys on maailman omaisuutta. Maailma vain lainaa menestystä hetkeksi itsestään täytyväälle ihmiselle. (104.)



Ihmisellä on kuitenkin aito tarve kokea ”jakamiseen liittyvää myötätuntoa ja vastuuta toisten hyvinvoinnista”, hän toteaa (128).

Sarasvuolaisessa ”sielujen taloudessa” ihmisten ja yritysten toimintaa näyttäisi siis ohjaavan globaalin solidaarisuuden ihanne. Menestyäksemme tarvitsemme toisiamme, Sarasvuo sanoo, ja hänelle (taloudellinen?) menestys näyttää olevan itsestään selvästi tavoittelemisen arvoinen päämäärä. Menestys on ”maailman omaisuutta”, mutta toisaalta olemme nähneet, kuinka Sarasvuo ajattelee jokaisen yksilön vastaavan viime kädessä itse menestyksestään. Jos huomiotaloudessa vallitsee jatkuva kilpailu huomios- ta, ja tärkeintä on huomion herättäminen keinolla millä hyvänsä, herää kysymys, mitä Sarasvuon mainitsema ”uudenlainen moraalisuus” voisi käytännössä tarkoittaa? ”Sielujen taloudessa” kilpailu on raadollista ja ihmiset ovat oman onnensa seppiä, mutta toisaalta ihmisillä on Sarasvuon mukaan suorastaan luontainen tarve kantaa vastuuta toisten hyvinvoinnista. Sarasvuon ajattelussa individualismi ja yhteisöllisyys näyttävät- kin kulkevan sopuisasti käsi kädessä. Sarasvuo ei problematisoi tähän mahdollisesti sisältyviä ristiriitoja, vaan näyttää uskovan ihmisten välisen globaalin harmonian olevan huomiotaloudessa täysin mahdollinen.

Ennen kaikkea ihmisen tulee saavuttaa sisäinen harmonia, Sarasvuo näyttää ajattelevan. Hän kirjoittaa (jälleen kerran hengelliseen ja sisällöltään monitulkintaiseen sanastoon turvautuen):

Kun ihminen onnistuu ajattelulla pysäyttämään ajatusten kuohunnan, hiljaisuus ja siitä seuraava rauha soi oppimiskokemusten, kypsemmän käyttäytymisen ja näistä syntyvien tulosten muodossa. Rukoileva elämä on taju siitä, että elämä antaa, mitä siltä ymmär- tää, uskaltaa ja opettelee pyytämään. Se edellyttää pysähtymistä pyhien eli hallitsemat- tomien mutta arvokkaiden asioiden ääreen, pyynnön esittämistä tunteen ja toiminnan muodossa – ja kärsivällistä, luottavaista ja kiitollista vastaanottamista. (120.)

Kuten huomaamme, hiljentymisen ja rauhoittuminen näyttävät olevan Sarasvuolle lähes uskonnollinen kokemus. Hänen ylistämänsä individualismi kiteytyy varsin havainnollis- tavalla tavalla seuraavassa metaforassa, johon tämä luku onkin osuvaa lopettaa. Sarasvuo opettaa, että ihmisen tehtävä on antautua koko persoonallaan ja kaikella mitä hänellä on, sillä

elämässä voittaa varmasti vain, jos pelaa kaikella mitä on, vaikka sattuisikin häviämään kyseisen kierroksen (143).

## **Yhteenvetoa**

Sarasvuon mukaan huomiotaloudessa tarvitaan kokonaan uudenlainen ihmiskuva. Sarasvuon ”uusi ihminen” on ennen kaikkea individualisti, joka on jatkuvassa liikkeen tilassa. Päämääränä on ”totuudellisuus” ja henkilökohtaisen ”elämän eheytyminen”, mitä ei ole kuitenkaan koskaan mahdollista saavuttaa kuin väliaikaisesti: ihmisen tulee säännöllisesti ”kriisiyttää” persoonansa ja ”tunnustaa erehtyväisyytensä”. Niinpä jatkuva muutos ja suuntautuminen kohti päämäärää näyttävät olevan Sarasvuolle tärkeämpää kuin päämäärän saavuttaminen. ”Sielujen taloudessa” elävä ihminen suorastaan nauttii elämän epävarmuudesta, ja kykenee kontrolloimaan paitsi tekojaan myös tunteitaan – hänellä on kyky ”vangita itsensä vapaaksi”. Tällainen ihminen on oman itsensä hengen nostattaja ja ”tsemppaaja”, aktiivinen ja kunnianhimoinen. Sarasvuon ihmiskäsityksessä yhdistyvät sopuisasti individualismi ja yhteisöllisyys; huomiotaloudessa on mahdollista saavuttaa niin globaali kuin yksilön sisäinenkin harmonia, hän näyttää ajattelevan.

## 9. Lopuksi

Sarasvuon näkemykset työstä, työntekijyydestä ja yrityskulttuurista yleensäkin osoittautuivat taustaoletusteni mukaisesti hyvin pitkälti samansuuntaisiksi Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelun kanssa. Merkittävimpänä eroavaisuutena voidaan pitää sitä, että Sarasvuo ei edes yritä perustella näkemyksiään erityisen teoreettisesti – hänestä teoretisoinnin ja konsulttien harrastaman ”systeemisten rakenteiden” analysoinnin sijaan tulisi keskittyä henkilöstön valmentamiseen. Koko Huomiotalous-kirja rakentuu pikemminkin poleemisen filosofoinnin ja retorisen vakuuttamisen kuin koetellun teorian ja empirian varaan. Yrityskulttuurin merkitystä korostavaan ajatteluun kuuluu toki hengen nostattaminen – Salamanin (1997, 257) sanoin ”visio, karisma ja usko” (ks. luku 2.3) – ja Sarasvuon opit painottuvat lähes yksinomaan tälle ”ei-teoreettiselle” tasolle.

Sarasvuo problematisoi kirjassaan työtä ja työntekijyyttä erityisesti johtajuuden ongelmana. Yrityskulttuuri voi hänen mukaansa muuttua vain oikeanlaisen johtajuuden ja henkilökohtaisen valmennuksen avulla. Myös Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelussa ylin johto ja konsultti ovat ne tahot, joilla on oikeus uudelleenmääritellä yrityskulttuuri, sen arvot ja tavoitteet. Sarasvuon ajattelussa johtoportaan vastuulla on luoda tarinan muotoon puettu, henkilöstöä erityisesti tunnetasolla puhutteleva, strategia, joka saa henkilöstön sisäistämään yrityksen arvot ja tavoitteet osaksi omaa persoonaansa. Tämä on osa yrityskulttuurin arvojen ja päämäärien määrittelymonopoliin tähtäävää prosessia, jota Alvesson (1996, 67) kutsuu nimellä ”cultural engineering”.

Kuten Corporate Culture- ja organisaatiokulttuuri-ajattelussa, Sarasvuon kirjassa rakennetaan samanaikaisesti individualistista ja toisaalta yhteisöllistä työntekijyyden ihannetta kuvitteellisen yhteisön ja yrittäjähenkisyyden narratiivien kautta. Ihannetyöntekijä on yhteisön edun nimissä joustava ja uhrautuvainen, mutta samalla itsenäinen, tulosvastuullinen ja kilpailuhenkinen oman onnensa seppä – näin yhdistetään ”työnilo ja tuottavuus”. Myös huomiotalouden ”uudenlaisessa ihmiskäsityksessä” individualismi ja yhteisöllisyys kulkevat kiltisti käsi kädessä: Sarasvuon ajatus organisatorisesta harmoniasta kertautuu hänen visiossaan uudesta maailmanjärjestyksestä, jossa vallitsee niin globaali kuin yksilön sisäinenkin rauha. Sarasvuolle ei näytä olevan epäilystäkään, etteikö organisaatioiden valtahierarkioiden ja intressiristiriitojen aiheuttamat jännitteet

olisi huomiotalouden aikakaudella laukaistavissa tai etteikö individualismin ja yhteisöllisyyden monella tavalla ristiriitaisia vaatimuksia olisi mahdollista yhdistää. Sarasvuon ajattelussa ihminen on vastuussa niin teoistaan kuin viime kädessä myös tunteistaan. ”Sielujen talouden” ihminen on jatkuvassa liikkeen tilassa, jatkuvasti pyrkimässä kohti totuudellisuutta ja elämän eheytymistä määrätietoisesti ja lannistumatta, itsensä ”vapaaksi vangiten”.

Valmentaja-nimitys on Sarasvuon kohdalla erityisen osuva, sillä hänen retoriikkansa muovaa ennemminkin ihmisten tunnerakennetta kuin pyrkii vetoamaan järkeen: hän on hengen nostattaja ja ”tsemppaaja”. Sama pätee Sarasvuon konstruoimaan ihanteelliseen johtajuuteen – valmentaminen ja johtaminen tapahtuvat ennen kaikkea emotionaalisella tasolla. Julkisuuden valokeilassa kouliintunut Sarasvuo näyttäytyy mielipidevaikuttajana, jonka vakuuttavuus rakentuu paljolti hänen karismaattisen auktoriteettinsa varaan. Sarasvuon tekstin sanoma ja henki Huomiotalous-kirjassa on Max Weberiä lainatakseni  
[...] ”vallankumouksellista” siinä mielessä, ettei mikään vanha ja kestävä ole sille pitävää: ”Kirjoitettu on – mutta minä sanon nyt teille...!” (Weber 1989, 93).

Sarasvuon retoriikassa silmiinpistävää on usein dissosiatiiviselle nykyhetken ja tulevan erottelulle rakentuva argumentointi, jossa nykyisyys kuvataan monella tavalla negatiiviseksi ja tulevaisuus (huomiotalouden aikakausi) puolestaan positiivisin sanankääntein. Sarasvuon retoriikka sisältää myös runsaasti hurmoksellisen ”hengellistä” sanastoa, joka on merkitysisällöltään monitulkintaista tai epämääräistä. Hengellisen, jopa kristillisen, retoriikan voi tulkita myyttisen kuvitteellisen yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja lukijan tunnerakenteeseen pikemminkin kuin järkeen vetoamiseksi. Kyse voi olla myös tarkoituksellisesta provokaatiosta huomiotalouden oppien hengessä: keskustelua kun ei Sarasvuon mukaan synny eikä huomiota pysty keräämään ellei onnistu herättämään ihmisissä (ristiriitaisiakin) tunteita. Tämän työn tarkoituksena ei ole ollut pohtia, kuinka vakavissaan Sarasvuo ajoittain varsin korkealentoiseksi ja maalailevaksi yltyvässä kielenkäytössään on ollut. Olen kyllä esittänyt epäilyksen, että Sarasvuo on hyvinkin saattanut välillä kirjoittaa niin sanotusti pilke silmäkulmassa – viihdealan ammattilainen kun on.

Nikolas Rosen viisikohtainen teemakehikko soveltui tehtäväänsä hyvin, ja sen avulla analyysiprosessia oli mahdollista viedä johdonmukaisesti eteenpäin. Aineistoani olisi toki mahdollista analysoida monista muistakin näkökulmista. Sarasvuon tarinan käsitettä olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin narratologian näkökulmasta. Esimerkiksi aktanttimallin (ks. esim. Sulkunen 1999, 163–166; Greimas 1980) avulla voisi olla hedelmällistä tarkastella huomiotalouden työelämän ”roolijakoa” – tarinoilla kun on usein omat sankarinsa ja ”konnansa”. Näin voisi analysoida vaikkapa Sarasvuon visioiman organisatorisen harmonian käsitettä, joka pyrkii peittämään alleen työyhteisön valtahierarkiat. Niin ikään mielenkiintoista – ja oman tutkimuksensa arvoista – olisi verrata Sarasvuon retoriikkaa erityisesti kristilliseen liturgiaan ja esimerkiksi kristinuskon pelastusoppiin. Toki olisi myös kiinnostavaa verrata Sarasvuon näkemyksiä muiden suomalaisten valmentajien ja konsulttien kirjoituksiin, kuten alun perin oli tarkoitukseni. Siinä olisi jo urakkaa yhden akateemisen väitöskirjan edestä.

## Lähteet

Aikio, Annukka & Vornanen, Rauni (2000) Uusi sivistyssanakirja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Alasoini, Tuomo (2006) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Työministeriö, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (1994) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Alvesson, Mats (1995) Cultural Perspectives On Organizations. Cambridge University Press, Cambridge.

Alvesson, Mats (1996) Communication, Power and Organization. Walter De Gruyter & Co., Berliini.

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1996) Making Sense of Management. A Critical Introduction. Sage Publications, Lontoo.

Aro, Jari (1999) Sosiologia ja kielenkäyttö. Vastapaino, Tampere.

Bauman, Zygmunt (1997) Sosiologinen ajattelu. Vastapaino, Tampere.

Chalmers, A.F. (1999) What Is This Thing Called Science? Open University Press, Buckingham.

Fiske, John (1992) Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Vastapaino, Tampere.

Goldthorpe, John H. & Lockwood, David & Bechhofer, Frank & Platt, Jennifer (1968) Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour. Cambridge University Press, Cambridge.

- Greimas, Algirdas Julien (1980) *Strukturaalista semantiikkaa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Grint, Keith (1998) *The Sociology of Work. An Introduction*. Polity Press, Cambridge.
- Harju, Kristiina (2002) *Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Kauppinen, Tero J. (2002) *Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Koistinen, Mikko (1998) *Pelkkää taloutta. Retoriikka journalismin tutkimuksessa*. Teoksessa Anu Kantola, Inka Moring & Esa Väliverronen (toim.) *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 40–63.
- Koivunen, Anu & Liljeström, Marianne (toim.) (1996) *Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Marx, Karl (1974) *Pääoma. Kansantaloustieteen arvostelua. Ensimmäinen osa*. Kustannusliike Edistys, Moskova.
- Melin, Harri (2001) *Koulutus, ura ja tietoyhteiskunnan työmarkkinat*. Teoksessa Raimo Blom & Harri Melin & Pasi Pyöriä (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus, Helsinki, 66–100.
- Merton, Robert K. (1973) *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. University of Chicago Press, Chicago.
- Mäki-Kulmala, Heikki (2002) *Näin puhui Sarasvuo*. Vastapaino, Tampere.
- Perelman, Chaïm (1996) *Retoriikan valtakunta*. Vastapaino, Tampere.
- Pietilä, Veikko (1997) *Joukkoviestintätutkimuksen valtateillä*. Vastapaino, Tampere.

- Riekki, Liisa (2006) Sähköpostikirjeenvaihto 22.2.2006.
- Rose, Nikolas (1996) Identity, Genealogy, History. Teoksessa Stuart Hall & Paul du Gay (toim.) Questions of Cultural Identity. Sage Publications, Lontoo, 128–150.
- Salaman, Graeme (1997) Culturing Production. Teoksessa Paul du Gay (toim.) Production of Culture/Cultures of Production. Sage Publications, Lontoo, 235–284.
- Sarasvuo, Jari (2005) Huomiotalous. Diilin opetukset. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Sarpavaara, Harri (2004) Ruumiillisuus ja mainonta. Diagnoosi tv-mainonnan ruumiillisuusrepresentaatioista. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Sennet, Richard (2002) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino, Tampere.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava, Helsinki.
- Silverman, David (1993) Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Sage Publications, Lontoo.
- Sulkunen, Pekka (1997) Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat. Teoksessa Pekka Sulkunen & Jukka Törrönen (toim.) Semioottisen sosiologian näkökulmia. Gaudeamus, Helsinki, 13–53.
- Sulkunen, Pekka (1998) Johdatus sosiologiaan. Käsitteitä ja näkökulmia. WSOY, Helsinki.
- Summa, Hilikka (1996) Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan. Burke, Perelman ja retoriikan kunnianpalautus. Teoksessa Kari Palonen & Hilikka Summa (toim.) Pelkkää retoriikkaa. Vastapaino, Tampere, 51–83.



Väliaverronen, Esa (1998) Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Anu Kantola, Inka Moring & Esa Väliaverronen (toim.) Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 13–39.

Weber, Max (1978) *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology. Volume Two.* University of California Press, Berkeley.

Weber, Max (1989) *Maailmanuskonnot ja moderni länsimainen rationaalisuus.* Kirjoituksia uskonnon sosiologiasta. Vastapaino, Tampere.

Wisman, Jon D. (1991) Introduction. Teoksessa Jon D. Wisman (toim.) *Worker Empowerment. The Struggle for Workplace Democracy.* The Bootstrap Press, New York, 1–8.