

Johtajuuden rakentuminen toimitusjohtajan blogiteksteissä - metafora-analyysi tapauksesta Finnair

Suomen kieli ja viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Susanna Anttilainen
2009

Kielten ja viestinnän laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



JOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN TOIMITUSJOHTAJAN BLOGITEKSTEISSÄ – metafora-analyysi tapauksesta Finnair

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä blogiin esimiesviestinnän työkaluna. Tutkin metafora-analyysin keinoin, millaisia johtajuuden merkityksiä esimiehen blogiteksteissä rakentuu metaforien kautta.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa esittelen näkemyksiä johtajuudesta ja kuvaan blogia viestintäkanavana ja johtamisen välineenä. Tarkastelen lisäksi kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä metaforista ja keskityn kognitiiviseen metaforateoriaan.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksessa analysoin Finnair Oyj:n toimitusjohtaja Jukka Hienosen blogitekstejä, joita julkaistaan Finnairin sisäisessä intranetissä. Aineisto kattaa 42 blogimerkintää vuosilta 2005–2008 ja sisältää yhteensä 116 sivua tekstiä.

Analyysissa selvitän metaforia tutkimalla, millaisia johtajuuden merkityksiä metaforisilla ilmauksilla Hienosen teksteissä rakennetaan. Tarkastelen, minkälaisien kohdealueiden metaforia Hienosen blogissa nousee esiin ja mitä aihealueita teksteissä erityisesti metaforisoidaan. Lisäksi tutkin, muuttuuko metaforien käyttö aineiston vuosien aikana.

Tulokset

Hienosen blogitekstien metaforat luovat runsaasti merkityksiä Finnairin toiminnasta ja johdon valinnoista ja päätöksistä. Metaforisoituina aiheina esiin nousevat synkkien talousnäkökuvien kuvaukset, strateginen ja toimintaa ohjaava puhe sekä toimitusjohtajan ominaisuudet, rooli ja tehtävät Finnairissa.

Synkkien talousnäkökuvien kuvauksessa korostuvat erityisesti luontoon sekä sairauksiin liittyvät metaforat. Strategisessa ja toimintaa ohjaavassa puheessa nousevat esiin yleisesti urheiluun ja harjoitteluun liittyvät metaforat, joilla luodaan lentoalasta ja liiketoiminnasta kuvaa pelikenttänä. Finnair organisaationa kuvataan usein elollisena kehollisilla metaforilla ja suhdetta ulkoisiin sidosryhmiin urheilun ja armeijan metaforilla.

Jukka Hienosen blogin metaforiset ilmaukset luovat yhteistä käsitteistöä, jonka pohjalta asioista Finnairin henkilöstön ja muiden sidosryhmien kesken keskustellaan. Tekstit peilaavat Finnairin liiketoimintaa ja lentoalan toimintaympäristöä tarjoten näköalan pörssi-yhtiön sisäisessä viestinnässä välittyviin merkityksiin.

Avainsanat

Metafora, johtajuus, merkitykset, blogi, esimiesviestintä

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	1
1.2 TUTKIMUSAINEISTO.....	3
1.3 TUTKIELMAN RAKENNE	4
2 BLOGI ESIMIESVIESTINNÄN TYÖKALUNA.....	5
2.1 NÄKEMYKSIÄ JOHTAJUUDESTA	5
2.2 BLOGI VIESTINTÄKANAVANA.....	7
2.3 BLOGI JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	11
3 METAFORAT MERKITYKSIÄ LUOMASSA	15
3.1 ERILAISIA NÄKEMYKSIÄ METAFORISTA	16
3.2 KOGNITIIVINEN METAFORATEORIA.....	18
3.3 METAFORIEN LUOKITTELUA	20
3.3.1. <i>Strukturaalinen metafora</i>	21
3.3.2 <i>Orientoiva metafora</i>	22
3.3.3 <i>Ontologinen metafora</i>	22
3.4 METAFORAT ORGANISAATIOVIESTINNÄSSÄ	23
4 FINNAIRIN TOIMITUSJOHTAJAN BLOGI.....	27
4.1 FINNAIR OYJ	27
4.2 TUTKIMUSMENETELMÄ	29
4.3 HIENOSEN BLOGI – MITÄ, MILLOIN, MIKSI?	30
5 METAFORIEN KOHDEALUEITA HIENOSEN BLOGISSA.....	34
5.1 KEHOLLISIA METAFORIA	36
5.2 LUONNON JA SÄÄILMIÖIDEN METAFORIA	39
5.3 URHEILUN JA PELIEN METAFORIA	41
5.4 ARMEIJAN JA TAISTELUN METAFORIA.....	44

5.5 PERHEEN JA KODIN METAFORIA	47
5.6 SAIRAUDEN JA LÄÄKITYKSEN METAFORIA.....	49
6 METAFORISOIDUT AIHEET JOHTAJUUDEN RAKENTAJINA	52
6.1 SYNKÄT TULEVAISUUDEN ODOTUKSET JA KONFLIKTIT	53
6.2 STRATEGIAT JA HENKILÖSTÖLLE OSOITETUT TOIMINTAOHJEET.....	58
6.3 HIENOSEN ROOLI JOHTAJANA FINNAIRIN ORGANISAATIOSSA	62
7 LOPUKSI	68
7.1 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	68
7.2 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA.....	73
8 LÄHTEET.....	77

TAULUKOT

Taulukko 1. Analysoidut metaforiset ilmaukset kohdealueittain v. 2005–2008.....	35
---	----

1 Johdanto

Sähköinen viestintä eri muodoissaan valtaa jatkuvasti alaa organisaatioissa. Erilaiset tietoverkot, sähköpostit, blogit ja muut 2000-luvulla yleistyneet viestintäkanavat ovat yhä merkittävämmässä roolissa organisaatioiden jokapäiväisessä työskentelyssä. Organisaatioiden todellisuuden rakentuminen tapahtuu paitsi työpaikan ja arjen viestinnässä, myös yhä useammin teknologisissa ympäristöissä. Juuti (2001, 132) kuvaa teknologiasta tulleen olemassaoloa määrittävä ”toinen todellisuus”, joka sulkee sisäänsä myös tekstuaalisuuden. Organisaatioiden esimiesten johtajuus rakentuu käytettyjen viestintäkanavien kautta työyhteisön arjen vuorovaikutuksessa. Blogitekstit ovat nousseet uudeksi esimiesviestinnän työkaluksi, jonka kautta johtajuus osaltaan rakentuu ja näyttäytyy yhteisössä.

Esimiesviestinnässä yhdistyvät viestinnän monet ulottuvuudet. Yleensä esimiesviestinnällä viitataan jokapäiväisessä esimiestyössä vaadittaviin taitoihin, jotka liittyvät esimerkiksi työn organisointiin, koordinointiin ja valvontaan sekä työtehtävien delegointiin tai alaisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Esimerkiksi Puron (2002, 55) mukaan esimiesviestinnässä on kyse siitä, miten esimies käytännössä pyrkii saattamaan liike-elämän vaatimukset ja työyhteisön sosiaaliset odotukset yhteen.

Tässä tutkielmassa tarkastelen esimiesviestinnän roolia johtajuuden rakentumisessa. Pureudun tutkimaan metafora-analyysin keinoin, millaisia johtajuuden merkityksiä esimiehen blogiteksteissä rakentuu metaforien kautta. Tutkimuksessa analysoin Finnair Oyj:n toimitusjohtaja Jukka Hienosen blogitekstejä, joita julkaistaan Finnairin sisäisessä intranetissä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä blogiin esimiesviestinnän työkaluna. Pyrin tutkimuksellani tekemään näkyväksi johtajuuden rakentumista toimitusjohtajan blogi-

teksteissä analysoimalla metaforien kautta tuotettuja merkityksiä. Aineistonani on tekstejä Finnair Oyj:n toimitusjohtajan Jukka Hienosen blogista. Nostan johtajuuden tarkastelussa ja teoreettisen viitekehyksen taustoittamisessa keskeiseksi konstruktionistisen lähestymistavan. Tutkimukseni liittyy samalla diskurssianalyttiseen keskusteluun ja myös laajemmin blogin kaltaisten uusien sosiaalisten medioiden ja viestintäteknologioiden viitekehykseen.

Metaforatutkimuksen ajatus siitä, että kielen käyttö on sosiaalista toimintaa, yhdistää tutkimukseni diskurssianalyttiseen viitekehykseen. Esimerkiksi Hellsten (1997, 105) korostaa omassa metaforatutkimuksessaan, että erityisesti toiminnan kontekstisidonnaisuuden ajatus liittää metaforatutkimuksen ja diskurssianalyysin toisiinsa. Analyysin teoreettisena viitekehyksenä on kognitiivinen metaforateoria, jonka mukaan ihmisen kokonaisuudessaan metaforista käsitejärjestelmää voidaan tutkia metaforisten ilmausten kautta.

Diskurssianalyttinen lähestymistapa sopii tutkimukseeni hyvin, ja käyttämällä metafora-analyysia pääsen tarkastelemaan tekstien yksityiskohtia. Varsinaisessa analyysissäni pyrin sekä nostamaan esiin aiheita, joita Hienosen blogiteksteissä metaforisoidaan, että tarkastelemaan, millaisia erilaisia metaforia tekstissä käytetään. Analysoin tekstejä johtajuuden rakentumisen näkökulmasta pyrkien tekemään näkyväksi johtajan puhetta ja tekstin kautta välittyviä johtamisen tekoja. Teen myös havaintoja aineistosta ajallisesta näkökulmasta eli analysoin käsiteltävien aiheiden ja ilmausten vaihtelua Hienosen blogimerkinnöissä eri vuosilta. Pyrin siis tutkimuksessani yhdistämään konkreettisen metaforisten ilmausten analysoinnin myös niiden käyttökontekstiin.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä työssäni ovat:

- Millaisten kohdealueiden metaforia Hienosen blogiteksteissä on?
- Millaisia aihealueita Hienosen blogiteksteissä metaforisoidaan?
- Millaisia johtajuuden merkityksiä metaforisilla ilmauksilla rakennetaan?
- Miten metaforien käyttö vaihtelee aineiston vuosien aikana?

Tutkielmani käsittelee yhden yrityksen toimitusjohtajan yksittäistä blogia, mikä tekee tutkimuksesta tapaustutkimuksen ja rajaa luonnollisesti ulkopuolelle muun vastaavan aineiston tarkastelun. Kattavalla blogien ja esimiesviestinnän teoreettisella tarkastelulla ja metaforien taustoittamisella erityisesti organisaatioviestinnän kontekstissa näkökulma tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisia havaintoja tapauksesta Finnair ja avaa myös ovia mielenkiintoiisiin jatkotutkimusaiheisiin, joita esittelen luvussa 7.2.

1.2 Tutkimusaineisto

Aineistonani on Finnair Oyj:n toimitusjohtajan Jukka Hienosen blogitekstejä, joita julkaistaan pörssiyhtiön sisäisessä intranetissä. Aineisto kattaa 42 blogimerkintää vuosilta 2005–2008 ja sisältää yhteensä 116 sivua tekstiä.

Erityisen mielenkiintoisen aineistosta tekee sen ainutlaatuisuus: isojen pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista Suomessa blogia kirjoittaa tällä hetkellä tietääkseni vain Nokian Olli-Pekka Kallasvuo ja Finnairin Jukka Hienonen, jonka blogia sain luvan käyttää tätä tutkimustani varten. Aineisto sisältää blogin tekstit aivan Hienosen Finnair-pestin ja blogin perustamisen alusta alkaen, syksystä 2005 lokakuuhun 2008, jolloin aineisto minulle toimitettiin. Aineisto sisältää blogitekstit otsikkoineen ja päiväyksiineen, mutta ei henkilöstön eli lukijoiden kommentteja, vaikka Hienosen blogista kommentointimahdollisuus lukijoille löytyykin.

Finnairin ”Kiitotie”-internetsivustolla on tammikuusta 2009 alkaen ollut luettavissa myös julkisia blogeja, joita yrityksen johtohenkilöt kirjoittavat. Jukka Hienonen kirjoittaa myös siellä kaikille sidosryhmille suunnattua blogia ajankohtaisista aiheista. Tässä tutkimuksessa analysoin kuitenkin nimenomaan Hienosen Finnairin intranetissä pitämää yhtiön sisäistä blogia.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmani noudattaa perinteisen tutkimusraportin kaavaa, jossa ensin taustoitan tutkimukseni teoreettisen viitekehysten. Sen jälkeen siirryn omaan aineiston analyysiini, ja lopuksi vedän yhteen tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä. Tutkielmassani tarkastelen luvun 1 johdannon jälkeen luvussa 2 blogia esimiesviestinnän työkaluna. Käyn aluksi lyhyesti läpi johtajuustutkimuksen näkökulmaa ja taustoitan lähestymistavaksi sosiaalisen konstruktionismin teoreettista viitekehystä. Peilaan joitakin johtamistutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä johtajuudesta toisiinsa luvussa 2.1. Kuvaan tässä osuudessa myös blogiviestinnän ominaispiirteitä sekä blogia viestintäkanavana luvussa 2.2 ja liitän blogin käyttöä syvemmin esimiesviestintään nivomalla yhteen tutkimusta blogien käytöstä organisaatioissa ja johtamisen välineenä luvussa 2.3.

Luvussa 3 taustoitan analyysiani esittelemällä metaforateorioita. Käyn ensin luvussa 3.1 läpi kirjallisuudessa esitettyjä erilaisia näkemyksiä metaforista, ja luvussa 3.2 paneudun yksityiskohtaisemmin tässä tutkimuksessa keskeiseen kognitiiviseen metaforateoriaan. Kognitiivisen metaforateorian pohjalta esittelen vielä metaforien luokitte- luita luvussa 3.3. Esittelen aiempaa tutkimusta metaforista myös organisaatioviestinnän ja johtajuuden kontekstissa luvussa 3.4, koska metafora-analyysissani pyrin nostamaan esiin merkityksiä nimenomaan johtajuuden näkökulmasta.

Luvussa 4 esittelen aluksi tutkimuksen tapausyrityksen Finnair Oyj:n ja analyysini menetelmän (luvut 4.1 ja 4.2). Aineistoon pureudun luvun 4.3 yleisellä kuvauksella Hienosen blogista ja blogin sisällön ja metaforien lyhyellä kronologisella tarkastelulla. Etenen analyysissä luvussa 5 analysoimalla kohdealueittain, millaisia metaforia Hienosen blogissa on ja nostan esiin käsittemetaphoria. Hienosen tekstien metaforisten ilmausten rakentamia johtajuuden merkityksiä ja esiin nousevaa johtajan puhetta analysoin luvussa 6 tarkastelemalla, millaisia aihealueita Hienosen blogissa metaforisoidaan.

Tutkielman lopussa luvussa 7 esittelen tutkimuksen keskeisiä tuloksia (luku 7.1) ja päätelmiä tutkimuksen tuloksista. Mahdollisia tutkimuksen pohjalta nousevia jatko- tutkimuksen aiheita esitän vielä luvussa 7.2.

2 Blogi esimiesviestinnän työkaluna

Nykymuotoisessa tietoverkkojen yhteiskunnassa erilaiset verkko- ja mediateknologiat ovat nivoutuneet keskeiseksi osaksi arkipäiväämme. Organisaatioviestinnässä sähköistymisen ja verkottumisen muutos on ollut suuri (Aula ym. 2006), vaikka muutokset yhteisöjen ja organisaatioiden muotoutumisessa ja toiminnassa tuskin pelkäävät verkosta johtuvatkaan.

Viestintä on mukana kaikessa johtamisessa ja organisatorisessa toiminnassa: ilman viestintää ei voi johtaa. Kehitys web-pohjaisessa teknologiassa on alentanut yksilöiden kynnystä julkaista ja jakaa informaatiota organisaatioissa. Jokisen ym. (2006) mukaan tämän päivän viestintäteknologia tarjoaa moninaiset mahdollisuudet ohjata erilaisten sovellusten kautta inhimillistä viestintää teknologiavälitteiseksi. Tähän kehitykseen liittyy viestintäkanavien nopea monipuolistuminen ja myös organisaatioiden esimiesten blogikirjoittamisen yleistyminen.

Tässä luvussa hahmotan blogiviestintää johtajuuden rakentajana avaamalla erilaisia tutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä johtajuudesta (luku 2.1), tarkastelemalla blogia viestintäkanavana (luku 2.2) ja pureutumalla johtamisviestintään nimenomaan blogiviestinnän näkökulmasta (luku 2.3).

2.1 Näkemyksiä johtajuudesta

Mitä johtajuus on ja miten se organisaatiossa näyttäytyy? Esittelen seuraavaksi, miten johtajuuden voi ajatella rakentuvan sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä ja millaisena organisaation viestintä nivoutuu johtajuuteen.

Johtajuutta on tutkittu paljon, teorioita ja määritelmiä johtajuudesta on kymmeniä ja johtajuuden kehittämiseksi on luotu monia erilaisia menetelmiä. Yleistä, yhtenäisesti hyväksyttyä määritelmää tai yhtä johtajuuden tutkimusparadigmaa ei kirjallisuudessa ole, vaan johtajuus ymmärretään monilla eri tavoilla (ks. esim. Gill 2006). Johtajuutta on tutkittu monessa eri kontekstissa, kuten politiikassa, julkisella sektorilla, yrityk-

sissä, sotilasorganisaatioissa, taiteessa jne. Tutkimuksessa johtajuutta on lähestytty muun muassa johtajan luonteenpiirteinä, johtajan käyttäytymisenä sekä laajemmin organisaatiokulttuuriin liittyvänä ilmiönä. Konstruktionistinen lähestymistapa johtajuustutkimukseen lähtee siitä taustaolettamuksesta, että todellisuus rakentuu sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen verkostojen varaan, eikä erilaisia malleja tai totuuksia voida määrittää ilman niiden kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuutta.

Konstruktionistisen ajattelun mukaan ei ole yhtä objektiivista totuutta, jonka läpi johtamisen todellisuutta voitaisiin tarkastella. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus rakentuu ihmisten välisestä kanssakäymisestä, vuorovaikutuksesta ja tiedosta, joka muokkaa ympäröivää todellisuutta jatkuvasti (Gergen 1999, 9–12). Konstruktionistit, kuten Gergen, korostavat, että mitkään sanat, kaaviot tai kuvat eivät yksinään riitä kuvaamaan todellisuuden luonnetta. Kullakin lähestymistavalla ja tarkastelun näkökulmalla on omat etunsa ja vahvuutensa, mutta kääntöpuolena yhtälailla epäkohtansa ja heikkoutensa (mt. 93). Eri johtamisnäkökulmat kilpailevat keskenään ja samalla luovat organisaatioiden todellisuutta. Johtamisnäkökulmatkin ovat siis sosiaalisia konstruktioita.

Sosiaalisessa konstruktionismissa on siis kysymys siitä, miten yksilöt ja ryhmät luovat oman todellisuutensa ja ymmärtävät sitä. Tämän viitekehyksen läpi myös johtaja nähdään aktiivisena toimijana, joka muovaa ja luo omaa ja muiden todellisuutta. Johtajana toimiminen jaetaan yleensä liiketoiminnan johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership), joista nimenomaan ihmisten johtamisella tarkoitetaan varsinaista *johtajuutta*. Tässä tutkimuksessa on kyse, siltä osin kuin johtajuus ilmiönä koskettaa tutkimusnäkökulmaa oleellisesti, nimenomaan johtajuudesta ihmisten johtamisena. Northousen (2004, 3) mukaan määritelmien ja näkökulmien runsaudesta huolimatta tiettyjä asioita voidaan pitää johtajuudelle keskeisinä. Suurin osa määritelmistä ymmärtää johtajuuden prosessina, jossa pyritään vaikuttamaan ihmisiin organisaatiossa. Lisäksi johtajuus sisältää valtaa ja ilmenee ainoastaan ryhmäkontekstissa. Oleellista on myös, että johtajuus käsittää jollakin tavalla tavoitteen saavuttamisen.

Johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa henkilö vaikuttaa toisten käyttäytymiseen yhteisten, määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. esim. Northouse 2004, 3). Alvessonin ja Sveningssonin (2003) mukaan johtajuudessa on kysymys siitä, että tehdään arkipäiväisestä ainutlaatuista: johtajuus rakentuu arkipäiväisistä asioista kuten kuuntelemisesta, juttelemisesta ja tunnelman luomisesta. Alvesson ja Sveningsson pohtivat, miksi johtaminen nähdään niin erikoisena ja ainutlaatuisena ilmiönä, vaikka todellisuudessa oleellista on lähinnä arkipäiväinen kanssakäyminen alaisten kanssa.

Myös Grint (2005) pohtii johtajuuden rakentumista ja sen merkityksiä. Grint lähestyy johtajuutta sosiaalisen konstruktionismin hengessä ja korostaa erityisesti johtajuuden tilannesidonnaisuutta. Perusoletuksena johtajuuden tilannesidonnaisuutta korostavien teorioiden taustalla on, että johtaminen määräytyy aina tilanteen tai ongelman mukaan. Grintin mukaan tilanteet määrittyvät vuorovaikutussuhteissa ja ”julkisella forumilla”. Johtajuutta tuotetaan viestimällä, mutta myös viestin vastaanottaja eli tulkitsija osallistuu omalla reaktiollaan johtajuuden määrittelemiseen.

Juuti (2001) huomauttaa, että johtajuuden yksiselitteisen määrittelyn hankaluuteen on laajan käsitteellisen sisällön lisäksi vaikuttanut myös organisaatioiden ja niiden ympäristön jatkuva muutos. Tämä tarkoittaa, että näkemykset johtamisesta ja viestinnästä laajemmin ovat samalla sidoksissa aikaan sekä vallitseviin näkemyksiin ja määritelmiin organisaatiosta.

2.2 Blogi viestintäkanavana

Taustoitan seuraavaksi lyhyesti, mistä blogissa on kyse viestintävälineenä ja ilmiönä. Vähintään yleinen käsitteen ja työkalun esittely lienee tarpeellinen, koska kyseessä on uudehko viestintäkanava monine ulottuvuuksineen. Blogiaiheinen kirjallisuus on edelleen suurelta osin normatiivista, mutta blogeihin liittyvien tutkimusartikkeleiden määrä on koko ajan kasvussa. Tässä tutkimuksessa nojaan määritelmien ja blogin ominaisuuksien osalta useisiin tieteellisiin artikkeleihin, mutta laajemmin blogin roo-

lia viestintävälineenä hahmottaessani hyödynnän myös käytännönläheisempiä lähteitä.

Sana *blogi* on laina englannin kielestä, jossa se on lyhenne sanasta *weblog*. Muita suomenkielisiä käytössä olevia nimiä ovat weblogi, loki, verkkopäiväkirja ja nettipäiväkirja. Blogit tai weblogit ovat tiuhaan päivitettyjä verkkosivuja, joissa merkinnot kasautuvat sivulle aikajärjestyksessä, niin että tuorein blogimerkintä on ylimmäisenä sivulla (mm. Brady 2005, Wyld 2008). Blogien sisältö vaihtelee suuresti: blogien kirjoittajat, joita kutsutaan myös ”bloggaajiksi” (engl. ”bloggers”) kuvailevat sekä päiväkirjanomaisesti koko elämänsä että yleisemmin kiinnostuksenkohteitaan tai harrastuneisuutensa teemoja.

Teknisesti blogi on ”yksinkertaistettu variantti perinteisestä sisällönhallintajärjestelmästä, jossa verkkosivustolle tuotetaan sisältöä www-pohjaisen käyttöliittymän avulla” (Majava 2006, 89). Blogille ominaista on sisällön julkaiseminen ja tallentuminen kronologisessa järjestyksessä, mikä mahdollistaa sivuston ajankohtaisuuden ja nopeasti tuotettavista merkinnöistä muodostuvan tietovarannon kumuloitumisen ilman sivuston rakenteen etukäteistä suunnittelua (mt. 89). Blogissa on mahdollista julkaista sisältöä tekstin lisäksi myös kuvien, videokuvan tai äänen muodossa. Blogeihin on helppo kirjoittaa, ne ovat helppolukuisia ja käyttäjien kommentointimahdollisuuden vuoksi niissä on helppo keskustella asioista, mikä mahdollistaa reaaliaikaisen kahdensuuntaisen virtuaalisen vuorovaikutuksen (Beach Thielst 2007).

Weblogit eivät teknisiltä ominaisuuksiltaan poikkea aiemmista www-järjestelmistä juuri mitenkään. Majava (2006, 90) tiivistää, että teknisesti blogien erityisyys perustuu lähinnä erilaisten ominaisuuksien yhdistelmään: julkaisujärjestelmien mahdollistamaan päivittämisen helppouteen, verkkojulkaisemisen ja vuorovaikutuksen yhdistämiseen sekä informaation siirrettävyyteen uutisvirtojen avulla. Nykymuotoinen blogiformaatti tuli käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 1996, ja nimitystä ”weblog” siitä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1997. Vuodesta 1999 blogikirjoittaminen on lisääntynyt eksponentiaalisesti, kun julkaistiin ensimmäinen käyttäjille ilmainen ja helposti saatavilla oleva blogiohjelmisto. (Herring ym. 2004.) Technorati-sivuston

tutkimus (2008) arvioi blogien määrän vuonna 2008 olevan 133 miljoonaa ja blogeja kirjoitetaan 81 kielellä.

Koska blogit ovat verkkosivuja, niissä navigoidaan ja niitä kontrolloidaan käyttämällä hyperlinkkejä, ja blogimerkinnot sisältävät tyypillisesti runsaasti linkkejä toisiin blogeihin tai muihin lähteisiin. Lisäksi luonteenomaista blogeille on käyttäjien kommentointi- ja keskustelumahdollisuus. (Brady 2005.) Blogien linkittyminen toisiinsa ja kommenttien muodostaman keskustelupinnan sekoittuminen eri aiheisiin muodostavat eräänlaisen virtuaalisen kokonaisuuden, ns. blogosfäärin eli kaikkien blogien muodostaman yhteisön. Viestintävirasto (2008) määrittää blogosfäärin (blogosphere) blogien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka koostuu itse blogeista, niiden kommenteista, keskinäisistä ristiinviittauksista sekä linkityksistä.

Blogeja sitovat toisiinsa nimenomaan kaksi asiaa: linkit ja kommentit. Kommenttien varaan rakentuva keskustelu on usein blogien antoisinta sisältöä: ne tekevät blogeista demokraattisen ja moniäänisen median. Kilven (2006, 17) mukaan blogosfäärin toimintaa voi ymmärtää ajatusten ekosysteeminä, jossa eri tekijät linkittyvät yhteen. Mm. Brady (2005) korostaa, että juuri kommenttien linkittyminen ja käyttäjien ideoiden yhdistyminen toisten käyttäjien ideoihin mahdollistavat uuden tiedon luomisen. Myös Majava (2006, 89) toteaa, että blogimerkintäkohtainen kommentointimahdollisuus mahdollistaa nopean palautteen ja vuorovaikutuksen lukijan ja julkaisijan välillä. Blogit mahdollistavatkin parhaimmillaan entistä avoimemman ja vastavuoroisen viestinnän eri osapuolten välillä, ja tämän kommunikatiivisuuden voi nähdä muokkaavan myös esimies-alaisviestintää.

Viestintävälineenä blogi sulautuu usein myös osaksi laajempaa kokonaisuutta, esimerkiksi verkkosivustoa tai organisaation intranetiä eli sisäistä tietoverkkoa, joka on vakiinnuttanut viestinnällisen asemansa etenkin suurissa organisaatioissa. Intranetiä käyttää Suomessa 28 prosenttia kaikista vähintään viisi henkilöä työllistävistä yrityksistä ja suurimmista, vähintään sata henkilöä työllistävistä yrityksistä, kolme neljästä käyttää intranetiä (Tilastokeskus 2008). Intranetien avulla on pyritty luomaan organisaation omia sisäisiä viestinnän areenoita. Blogit ovat Wyldin (2008) mukaan sisäisen viestinnän ja yhteistoiminnan välineitä koko organisaatiossa ja ne parantavat

tiedonjakoa ja -kulkua sisäisesti. Tutkimukseni aineistona olevaa Finnairin toimitusjohtajan blogia Jukka Hienonen pitää juuri Finnairin intranetissä.

Blogien suosion syitä pohtiessa mielenkiinto kohdistuu nimenomaan asiantuntija-aseman blogikirjoittajiin: ihmisiin jotka käyttävät aikaansa oman tietonsa ja asiantuntemuksensa jakamiseen ja rohkenevat altistaa sen julkiselle arvioinnille. Brady (2005) toteaa, että osa blogikirjoittamisen suosioon ja kirjoittajien motivaatioon liittyy blogin sekä yksityiseen että julkiseen luonteeseen: blogin voi nähdä tyydyttävän yksilön henkilökohtaisia ja julkisia tarpeita. Yksityisellä tasolla blogi on tehokas tapa säilöä ja organisoida informaatiota. Henkilökohtaisiin tarpeisiin blogia käytetään monesti eräänlaisena ”henkisenä luonnosalustana”, ja blogikirjoittamisen kulttuuriin kuuluukin olennaisesti rohkeus julkaista myös keskeneräistä tekstiä ja altistaa luonnokset ja hahmotelmatkin kommentoitaviksi.

Nardin ym. tutkimuksessa (2005) nimetään viisi suurinta motivaatiotekijää blogikirjoittamiselle: kirjoittajan elämän dokumentointi, kommenttien ja mielipiteiden tuottaminen, syvien tunteiden ilmaiseminen, ideoiden käsittely kirjoittamalla ja yhteisöjen tai foorumien muodostaminen ja ylläpito. Eri tekijöiden nähdään vaikuttavan myös samanaikaisesti ja niiden rajojen hämärtyvän yksilöllisesti. Myös Bradyn (2005) tutkimuksessa blogikirjoittajilla oli vakiolukijoita, joiden kirjoittajat tiesivät lukevan säännöllisesti blogitekstejä. Tekstit saattoivat olla suoraan vakiolukijoille suunnattuja, ja tämän nähtiin edesauttavan blogin jatkuvaa ylläpitoa ja uusien kirjoitusten ilmestymistä, kun yleisön tiedettiin odottavan uusia kirjoituksia.

Blogeihin on liitetty myös demokratisoivia ja julkaisemisen sosiaalista hierarkiaa muuttavia piirteitä. Journalistit näkevät blogit uutisten ja julkisen mielipiteen vaihtoehtoisena lähteenä ja eri alojen asiantuntijat ympäristöinä osaamisen ja tiedon jakamiseen. Herringin ym. (2004) mukaan blogikirjoittaminen muokkaa ihmisistä ajattelevia ja teräviä ympäröivän maailman tarkkailijoita.

2.3 Blogi johtamisen välineenä

Johtamiskirjallisuudessa korostetaan, että esimiehen pitäisi nähdä viestintänsä osana koko työyhteisönsä kehittämistä. Voidaan ajatella, että viestinnästä tulee tarkoituksenmukaista vasta sen suuntautuessa työyhteisön tavoitteisiin. Liikkeenjohtamista tarkastellaan tyypillisesti kahdesta eri näkökulmasta. Leadership-näkökulma painottaa esimiesten johtamistaitoja, kun management-näkökulmassa painottuvat erilaiset liikkeenjohdolliset suunnittelu- ja johtamisjärjestelmät. Viestintää ajatellen leadership-näkökulma painottaa viestinnän käyttöä ja toimivuutta eri johtamistilanteissa, kun taas management-näkökulmassa korostuvat viestinnän organisoinnin kysymykset (Åberg, 1997).

Miten voidaan perustella viestintä kaikkialla läsnäolevana ja yleisenä, johtamiseen liittyvänä voimavarana? Åberg (1997, 20–24) kiteyttää johtamisen ja viestinnän elimellisen yhteyden ohjausprosessimallissaan, jonka mukaan johtaminen on voimavarojen hallintaa, kokonaisuuden ohjaamista. Työyhteisön ohjaus on jatkuva prosessi, jossa suunnitellaan tulevaa, toteutetaan ja arvioidaan tehtyjä päätöksiä ja jossa arviointi luo perustan uuden suunnittelulle. Tämän ohjausprosessin kaikissa vaiheissa viestintä on keskeisessä roolissa.

Wylidin (2008) mukaan blogeista kehittyi jatkuvasti keskeisempi osa johtamisviestintää, minkä vuoksi sekä johtajat että henkilöstö ajautuvat mukaan blogien ja muiden sosiaalisten medioiden maailmaan. Johtajat pystyvät kirjoittamaan blogeissaan toiminnastaan, päätöksistään ja strategioistaan, kun samalla henkilöstö ja ulkopuoliset havainnoijat pystyvät kritisoimaan ja arvioimaan kommentteillaan johtajan tekstien sisältöä. On ilmeistä, että viestintäteknologiat kehittyvät tällä hetkellä nopeammin kuin yritykset pystyvät muokkaamaan ja toteuttamaan tarpeellisia käytäntöjä esimerkiksi blogi-ilmiössä mukana pysymiseen.

Tieto- ja viestintäteknologian rooliin organisaation viestinnässä vaikuttaa erityisesti se, miten teknologinen ratkaisu valitaan, kuinka toteutus suunnitellaan ja viedään läpi sekä miten ja mihin tarkoitukseen teknologiaa käytetään (Jokinen ym. 2006). On hyvä huomata, että jo uuden viestintätekniiikan käyttöönotossa välittyy symbolisia

merkityksiä sekä yhteisön jäsenille että sidosryhmille joko tietoisesti tai tiedostamatta. Menestyksekkään viestintätavan löytäminen edellyttääkin erityisesti esimieheltä yhteisön viestintäkulttuurin syvällistä tuntemista (Viherä 2000, 30).

Syitä esimiehen blogikirjoittamiseen on monia. Blogi on nopea: blogimerkintä on heti julkaisemisen jälkeen koko henkilökunnan luettavissa. Blogitekstillä on mahdollista välittää viesti suoraan esimieheltä koko henkilöstölle: se menee perille ilman välikäsiä, jotka voisivat vääristää sanomaa matkan varrella. Blogin avulla voi myös tarjota henkilöstölle mahdollisuuden kommentoida siinä käsiteltyjä asioita ja lähettää välitöntä palautetta ajankohtaisista asioista ja käsitellyistä teemoista. Yritysjohtajien blogikirjoittamisen voi katsoa osaltaan tuovan johtoa lähemmäs ruohonjuuritasoa, pois norsunluutorneista.

Kiinnostavan toimitusjohtajan blogin ylläpitäminen edellyttää toimitusjohtajalta Wyldin (2008) mukaan spontaaniutta ja valmiutta vastakkainasetteluihin eli ominaisuuksia, joita ei tyypillisesti välttämättä liitetä toimitusjohtajan arkiviestintään. Tämä luo luonnollisesti haasteita blogikirjoittamiselle. Yksi toimitusjohtajan blogikirjoittamisen hyödyistä on se, että blogi tarjoaa johtajalle käyttöön rikkaan ja perinteisiä staattisia lehdistötiedotteita tai web-päivityksiä interaktiivisemmän median (mt). Blogi mahdollistaa toimitusjohtajalle myös oman viestinnän hienosäädön muitakin kanavia varten.

Ringmar (2007, 77) kärjittää, että ainoa henkilö, joka pystyy julkisesti kirjoittamaan blogissa uskottavasti yksittäisen yrityksen asioista, on yrityksen toimitusjohtaja. Onnistuessaan toimitusjohtajan julkinen eli kaikkien luettavissa oleva blogi voi olla todellinen menestystekijä, mistä Ringmar osoittaa kansainvälisinä esimerkkeinä mm. ranskalaisen Michel Edouard Leclercin, General Motorsin johtajien Fast Lane-blogin ja Boeingin johtajien tunnetut blogit. Kuitenkin toimitusjohtajan blogikirjoittaminen on myös haaste; ongelmana toimitusjohtajan blogikirjoittamisessa Ringmar näkee ajanpuutteen ja toimitusjohtajan mahdollisesti heikot kirjalliset taidot. Haasteista huolimatta yhä useammat johtajat aloittavat blogikirjoittamisen (Wyld 2008). Wyldin (mt.) mukaan johtajille blogikirjoittamisen ennalta-arvaamattomat edut ovat kaikkein tärkeimpiä: vaikka puhutaan koko yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän paranta-

misesta johtajan blogin kautta, on mahdollista että blogikirjoittaminen todella luo parempia johtajia blogin mahdollistaman itsehavainnoinnin, reflektoinnin ja palautteen ansiosta.

Yrityksen näkökulmasta toimitusjohtajan blogi on muutostekijä, joka mahdollistaa uudenlaisen kommunikaation nykyisten ja tulevien asiakkaiden, omien työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Blogitekstit ovat organisaation esimiehelle hellemällinen tapa tuoda itseään ja näkemyksiään lähemmäs alaisiaan. Wyldin (2008) mukaan blogosfääriin liittymällä yrityksillä on mahdollisuus luoda itselleen tilaa uusien sosiaalisten medioiden kentällä. Yrityksen blogikirjoittaminen korostaa uudenlaista avoimuutta kaikille sidosryhmille – erityisesti henkilöstölle, asiakkaille, yleisölle ja medialle. Yritystoiminnan uuden avoimuuden vaatimuksen vuoksi monet yritykset ovat ottaneet rohkeasti käyttöön muitakin sosiaalisten medioiden työkaluja. Uuden sosiaalisen median hyödyntäminen on haaste, jonka kaikkien organisaatioiden esimiehet kohtaavat tulevaisuudessa (Holtz 2005), kun avoimuus ja läpinäkyvyys ovat avainsanoja modernin kansainvälisen liiketoiminnan onnistumiseksi.

Täytyy kuitenkin tiedostaa, että tähänastinen blogeja käsittelevä tutkimus kuitenkin luotaa lähinnä blogin mahdollisuuksia ja potentiaalia, minkä vuoksi on luonnollista, että blogeista nostetaan esiin erityisesti positiivisia seikkoja. Kaiken normatiivisen blogikirjallisuuden keskellä täytyy välttää varauksetonta suhtautumista blogiin johtamisviestinnän mullistavana uutuuksena. Oleellista lienee blogin näkeminen nimenomaan viestinnän välineenä, työkaluna, jolle voi hyvinkin kehittyä pysyvä rooli sähköistyvässä liiketoimintaympäristössä. Blogien viestinnällisten funktioiden syvempi kritisointi onnistuu paremmin, kun blogien käytöstä organisaatioiden ja johtamisen kontekstissa kertyy enemmän kokemusta ja tutkimustietoa.

Tainion (2001) mukaan tieto- ja viestintäteknologian kehittymisellä on ollut merkittävä vaikutus suomalaiseen yritysmaailmaan ja liikkeenjohtoon siten, että tieto- ja viestintäteknologia on mahdollistanut uudenlaisten johdon työvälineiden hyödyntämisen. Esimiesviestinnän kannalta on kiinnostavaa, että blogikirjoittaminen, kuten muukin sähköinen viestintä, irrottaa vuorovaikutuksen perinteisistä konteksteista, eikä vuorovaikutus verkossa edellytä ajan ja paikan entisenlaista yhteensovittamista.

Wylid (2008) rinnastaa digitaalisella ajalla johtajan läsnäolon tärkeyden ja blogin ylläpidon: viestimällä blogissa johtaja on läsnä myös virtuaalisesti niissä sähköisissä toimintaympäristöissä ja verkoissa, joissa suuri osa työstä nykyään tehdään ja joissa viestintä tapahtuu.

Myös Matikaisen (2006) mukaan tälle ajalle on ilmeistä ajan ja paikan tiivistyminen, millä hän tarkoittaa sitä, että yhä suuremmat ajalliset ja paikalliset esteet ovat entistä helpommin ylitettävissä. Tämä on oleellista myös oman tutkimukseni näkökulmasta: Finnairin toimitusjohtajan viestinnässä on tärkeää, että viestit ovat koko organisaation tavoitettavissa aikavyöhykkeistä ja maanosista riippumatta, maalla ja ilmassa. Blogi toimitusjohtajan kommunikointivälineenä mahdollistaa tämän.

3 Metaforat merkityksiä luomassa

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on yhteiskuntatieteissä viime vuosikymmeninä vallinnut käsitys, että todellisuuden sosiaalisen rakentumisen ymmärtäminen edellyttää kielen tutkimista, koska kielen kautta merkitykset rakentuvat ja kehittyvät. Esimerkiksi metaforien tutkimisen avulla päästään käsiksi yhteiseen kulttuuritaustaan ja voidaan tarkastella todellisuutta hahmottavia rakenteita.

Toistaiseksi on tehty suhteellisen vähän metaforiin keskittyviä empiirisiä tutkimuksia, joissa tutkittaisiin sitä, miten merkitykset organisaatioissa rakentuvat (ks. Tienari ym. 2000). Casal ja Inns (1998, 179; ks. Tienari ym. 2000) esittävät kolme perustetta metaforien analysoimiselle organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa. Ensinnäkin metaforat paljastavat organisaation jäsenten piileviä tunteita ja toiseksi ne mahdollistavat tutkijoiden näkemisen olemassa olevien viitekehysten ja mallien taakse. Lisäksi metaforissa tiivistyy yhteen ilmaukseen suuri joukko eri merkityksiä, minkä vuoksi niiden tutkiminen avaa väylän monipuolisiin tulkintoihin.

Oleennaista metaforassa on se, että siinä yksi seikka tulee ymmärretyksi ja tulkituksi toisen seikan käsitteistämisen kautta (Lakoff & Johnson 1980, 5). Jokapäiväinen kielenkäyttö on täynnä ilmauksia, joiden tarkoitetut merkitykset eroavat niiden sanatarakoista merkityksistä. Metaforia on kaikkialla, vaikka niitä ei aina tiedostettaisi. Metaforat mahdollistavat tutun arkisen vertauskuvan kautta tapahtuvan tulkinnan ja täydentävät sitä sekä helpottavat ymmärtämistä, ilmiöiden jäsentämistä ja merkitysten luomista. Etäisyys lukijan ja käsiteltävän asian välillä vähenee metaforan avulla, kun yksi kokemuksen alue ymmärretään toisen, erilaisen kokemusalueen käsittein. Metaforat ilmentävät siis konventionaalisia kytköksiä kahden kokemusalueen välillä. (Lakoff & Johnson 1980; ks. myös Onikki 1992.)

Seuraavaksi esittelen metaforatutkimusta ja erilaisia näkemyksiä metaforista. Keskityn erityisesti George Lakoffin ja Mark Johnsonin kognitiivisen metaforan teoriaan, joka toimii tämän tutkimuksen viitekehystenä.

3.1 Erilaisia näkemyksiä metaforista

Ihminen ajattelee suurelta osin metaforisesti. Metaforien tutkimisella pyritään paljastamaan, millaisia näkemyksiä ja arvotuksia tutkittavaan tekstiin tai kuvaan liittyy. Metaforien tarkastelu auttaa siis myös näkemään, miten kielen avulla rakennetaan ideologisesti värittyneitä konteksteja (Onikki 1992).

Metaforia on tutkittu pitkään ja perusteellisesti vähintään vuosisadan ajan. Hellstenin (1998) mukaan yksi metaforateorioiden keskeisistä kiistakysymyksistä on ollut metaforan rakentuminen eli käsitys metaforasta joko sanojen, lauseiden tai ajatusten tasolla sekä toisaalta kysymys siitä, voidaanko metaforalla luoda vai ainoastaan heijastaa todellisuutta. Näiden kysymysten pohjalta metaforateoriat on usein jaettu korvaamis-, vertaamis- ja vuorovaikutusteorioihin (Hellsten 1998; ks. myös Black, 1962). Korvaamisteorian mukaan metaforassa on kyse sanan tai ilmaisun korvaamisesta toisella termillä, jolloin metafora on laajakäsitteistä merkityksen siirtämistä asialta toiselle. Vertaamisteoria taas korostaa metaforaa kuvaannollisena, poikkeavana kielenkäyttönä, jolloin metafora ei ole sanan korvaamista toisella vaan lauseiden tasolla tapahtuva vertaus. Vuorovaikutusteorian mukaan ajattelu itsessään on metaforista, eikä metaforaa voida muuntaa kirjaimelliseksi ilmaisuiksi, koska metaforinen merkitys syntyy kontekstien välisestä vuorovaikutuksesta (ks. Hellsten 1998).

Eräiden tutkijoiden mukaan metafora voidaan ymmärtää lyhennettynä versiona sen kirjaimellisesta, sanatarkasta vastineesta. Esimerkiksi Searle (1993) lähestyy merkityksen ilmaukseen yhdistäviä periaatteita puhumalla vastineista linkkeinä metaforisen ilmauksen ja kirjaimellisen merkityksen välillä. Koska vastineen ymmärtäminen ei vaadi mitään erityisiä ekstralingvistisiä kykyjä, suurin osa metaforan ymmärtämiseen tarvittavasta tietämyksestä on jo itsessään viestin lähettäjän ja vastaanottajan semanttisissa kompetenssissa (mt.).

Morgan (1993) kritisoi Searlen näkökulmaa puutteelliseksi etsittäessä vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuin mikä metaforan tarkoitus on ja miksi ylipäänsä käytetään metaforisia ilmauksia sanatarkkojen kirjallisten ilmausten sijaan. Morgan esittää, että kaikkien epäsuorien ilmausten kohdalla epäsuoruus on itsessään tarkoitushakuista.

Tämä näkökulma korostaa siis sitä, että metaforisen ilmauksen valinnalla on merkittäviä seurauksia sen suhteen, miten vuorovaikutus eteenpäin rakentuu ja millaisia merkityksiä epäsuoruus edelleen tuottaa.

Välillä on myös yksinkertaistettu, että metaforat ovat puhtaasti vertauksia. Ortony (1993b) korostaa, että vaikka metaforia usein käytetään vertauksissa, tämä ei tarkoita että metaforat ovat vertauksia. Hän näkee metaforan kielenkäyttönä ja vertauksen puolestaan psykologisena prosessina. Ortony korostaa (mt.), että vaikka vastineita ja metaforia on usein käsitelty samanlaisina osina kieltä, on niiden välillä kuitenkin merkittäviä eroja käytössä ja kommunikatiivisissa funktioissa. Keskeiseksi nousee ajatus siitä, että kaikella kielenkäytöllä on taipumus venyttää kielen rajoja, mutta sanatarkat ilmaisut piirtävät venymiselle rajoja. Metaforat puolestaan venyttävät kieltä yli aiempien rajojen.

Esimerkiksi Ortony (1993a) on jakanut metaforateoriat semanttiseen, pragmaattiseen ja konstruktivistiseen teoriaan. Semanttisessa lähestymistavassa metafora nähdään nimenomaan yksittäisten sanojen tai laajempien semanttisten kenttien merkityksen tasolla. Pragmaattinen näkemys puolestaan lähtee siitä, että metafora syntyy käytössä: metafora sijoittuu puhujien erilaisten käyttötapojen tasolle. Semanttisia ja pragmaattisia aineksia yhdistää konstruktivistinen metaforakäsitys, joihin kuuluu tähän tutkimukseen keskeiseksi lähestymistavaksi valikoitunut George Lakoffin ja Mark Johnsonin kognitiivinen metaforateoria. Lakoffin ja Johnsonin tarjoama laaja metaforakäsitys, jonka mukaan metaforat ohjaavat ymmärtämisen lisäksi myös kieltä, toimintaa ja ajattelua, on erittäin hedelmällinen lähtökohta metafora-analyysille, koska metafora nähdään siinä todellisuutta aidosti konstruoivana.

Monissa ns. traditionaalisissa näkemyksissä metaforat on nähty nimenomaan kirjallisuuden ja runouden ilmiönä, kun taas Lakoff ja Turner (1989, 110) haastavat perinteiset näkemykset metaforista ja korostavat itse metaforien käsitteellistä luonnetta ja niiden merkitystä jokapäiväisen kielen ja ajattelun rakentajina. Metaforinen kieli ei siis heidän mukaansa ole mikään erityinen kielen muoto, vaan kieli konventionaalisesti käyttää kaikkialla vaikuttavia metaforia (mt. 138). Tällöin metaforinen kieli on siis yksinkertaisesti seurausta konventionaalisen metaforisen ajattelun olemassaolos-

ta. Tässä tutkimuksessa johtajatuksena on lakoffilainen käsitys siitä, että tapa, jolla puhumme asioista, on seurausta ajattelumme taustalla vaikuttavista metaforista.

Lakoffin alkuperäinen teoria konseptuaalisesta metaforasta julkaistiin Mark Johnsonin kanssa kirjoitetussa kirjassa *Metaphors We Live By* vuonna 1980. Läntisen tieteen perinteessä metafora oli aiemmin nähty lähinnä kielellisenä konstruktiona. Lakoffin ja Johnsonin tutkimuksen ydin on ollut heidän argumenttinsa, että metaforat ovat ensisijaisesti mielellisiä konstruktioita ja että ne ovat keskeisiä ajattelun kehityksessä. Kieli tarjoaa heidän mukaansa aineistoa, jonka avulla voidaan päästä kiinni ymmärtämisen peruseriaatteisiin. Metaforat ovat keskeisiä oman itsemme, ympäröivän kulttuurin ja koko maailman ja todellisuuden rakentumisen ymmärtämiseksi (Lakoff & Turner 1989, 214).

Kognitiivista metaforateoriaa ovat Helsingin kauppakorkeakoulun pro gradu -tutkielmissaan soveltaneet muiden muassa Maanavilja (2005), joka tarkasteli metaforien avulla Hackmanin yrityskauppaprosessiin liitettyjä merkityksiä lehtikirjoituksissa, Kulmala (2004) tutkimuksessaan merkityksen rakentumisesta eri kohderyhmille suunnatuissa lääkemainoksissa ja Sotamaa (2002) tarkastellessaan automainosten metaforia. Hellstenin (1997, 1998) kognitiivisesta metaforateoriasta eteenpäin kehittelemää analyysia on Vaasan yliopiston pro gradu -tutkielmassaan soveltanut ainakin Leinonen (2008) tutkiessaan Facebook-verkkoyhteisön metaforista kuvausta sanomalehtiteksteissä.

3.2 Kognitiivinen metaforateoria

Lakoffin ja Johnsonin teoriassa metafora ei ole marginaalinen lingvistiikan ilmiö vaan elimellinen osa arkipäiväistä merkityksen muodostusta, joka kattaa koko inhimillisen kokemusmaailman. Lakoff ja Turnerkin korostavat (1989, xi), että metafora on arkipäiväinen työkalu, jota käytetään niin tiedostamatta, vaivattomasti ja automaattisesti, ettei sen käyttöä juurikaan edes huomaa. Lakoffilaisen lähestymisen mukaan metafora onkin kaikkialla läsnäoleva, integroitunut osa jokapäiväistä elämää ja

ajattelua: se läpäisee ajatuksemme, mitä tahansa ajattelemme. Metafora mahdollistaa oman itsemme ja ympäröivän maailman ymmärtämisen tavoilla, joihin muut ajattelun mallit eivät Lakoffin ja Johnsonin mukaan pysty.

Lakoffin ja Johnsonin (1980) mukaan koko käsitejärjestelmämme on perusluonteeltaan metaforinen: ajatteluamme hallitsevat käsitteet ohjaavat myös jokapäiväistä elämäämme jäsentämällä havaintojamme, toimintojamme ja suhteitamme toisiin ihmisiin. Pentti Leino (1983) avaa Lakoffin ja Johnsonin ajattelua niin, että lähtökohdiana on toisaalta se, että metafora on ihmisen käsitejärjestelmään kuuluva ilmiö, toisaalta se, että käsite- ja kielijärjestelmä, ajattelu ja kielenkäyttö kytkeytyvät kiinteästi yhteen. Leino tiivistää (mt.) Lakoffin ja Johnsonin lähestymistavan niin, että metafora ei olekaan käytetyissä sanoissa sinänsä vaan niiden takana olevissa käsitteissä.

Lakoffin ja Johnsonin näkemys metaforasta perustuu struktuurin säilymisen ajatukselle. Metafora kytkee kaksi käsitteistykseen alaa toisiinsa siten, että niiden välille hahmottuu rakenteellinen samankaltaisuus (Lakoff & Johnson 1980, 47–50). Keskeistä on ajatus siitä, että metaforat eivät ole yksittäisiä vaan ilmentävät laajempia käsitteistykseen alojen välisiä suhteita. Onikki-Rantajääskön (2008) mukaan metafora on yksi osoitus ihmiselle tyypillisestä laajemmasta analogisesta ajattelusta eli siitä, että kahden erilaisen ilmiön välillä nähdään sopivaa rakenteellista samankaltaisuutta. Puhutaan metaforan kohdealueesta, joka ymmärretään ja jäsennetään lähdealueeseen liittyvien ominaisuuksien avulla. Metaforalla asiaa ei tarvitse ilmaista suoraan, vaan sillä voidaan johdatella lukijaa ja antaa lukijalle tilaa tehdä itse havainnot ja päätelmiä. Analogian rooli kielessä ja ajattelussa synnyttää luovuutta, kun yksilöt omien kokemustensa pohjalta täyttävät päättelyllään ilmiöiden välille jäävät aukot.

Metaforien takana jylläävistä kognitiivisista malleista puhuttaessa Lakoff ja Turner (1989, 65) korostavat, että käsitteelliset skeemat organisoivat tietämystämme ja muodostavat kognitiivisia malleja todellisuuden tietyistä aspekteista, joita käytämme tiedostamattamme ymmärtääksemme kokemuksiamme ja niiden syitä. Mallit kehittyvät sekä omien kokemustemme että ympäröivän kulttuurin kautta. Lakoffin ja Johnsonin (1980) mukaan kaikki ihmisen abstrakti ajattelu ja käsitteenmuodostus perustuu nk. mielikuvaskemoihin (image schema). Mielikuvaskema on malli, joka

syntyy samojen kokemusten ja aistihavaintojen toistuessa jatkuvasti jokapäiväisessä elämässä. Näistä konkreettisista havainnoistaan ihminen yleistämällä muodostaa mielikuvaskaemoja, eli rakenteita ja hierarkioita, joiden perusteella hän voi käsitellä ja luokitella myös abstrakteja asioita.

Lakoff ja Johnson (1980) pitävät siis koko ajattelun konstruktioita metaforisena. Levin (1993) tiivistää Lakoffin ja Johnsonin metaforateorian vahvasti konseptuaalisen luonteen niin, että kielellisen ilmaisun ”elinvoimaisuus” ei määräydy sen elementtien leksikaalisen statuksen tai kieliopin mukaan vaan sen mukaan, millaisina ilmaisun elementit näyttäytyvät konseptuaalisessa systeemissämme ja merkityksellisyydessä jokapäiväisessä elämässä.

Lakoff ja Turner (1989, 50) näkevät, että metaforisen tekstin ymmärtämiseksi käytetyt käsitteelliset metaforat eivät ole pelkästään sanoissa eikä metaforisessa ymmärryksessä ole siksi kyse pelkästä sanaleikistä. Käsitteelliset metaforat ovat Lakoffin ja Turnerin (mt. 51) mukaan osa yhteisesti kulttuurisesti jaettua yleistä käsitteellistä järjestelmää. Käsitteelliset metaforat ovat systemaattisia niin, että metaforan lähdealueen ja kohdealueen välillä vallitsee pysyvä vastaavuus, jonka ymmärrämme yhteisten kokemustemme ja sisäisten kulttuuristen malliemme avulla. Näiden käsitteellisten metaforien varaan rakentuu Lakoffin ja Turnerin mukaan koko kielen ja ajattelun erottamaton suhde: monien sanojen ja ilmaisujen tulkinta riippuu käsitteellisten metaforien muodostamasta tulkintaverkosta.

3.3 Metaforien luokittelua

Lakoff ja Johnson (1980, 6) jakavat metaforan käsitteen ja ilmaisun tasolla käsittemetaforiin ja metaforisiin ilmaisiin. Käsitteellisellä metaforalla tarkoitetaan keskeistä metaforaa, jonka ympärille on syntynyt metaforisia ilmauksia, eli yksittäiset metaforiset ilmaukset ovat käsitteellisten metaforien erilaisia ilmentymiä (ks. esim. Sotamaa 2002, 28 ja Maanavilja 2005, 22). Meillä on siis konventionaalinen tapamme ymmärtää jotakin puheena olevaa asiaa, jota vastaa puolestaan metaforinen ilmaisu heijas-

tuksena lähde- ja kohdealueen vastaavuudesta. Nikanteen (1992) mukaan keskeistä tässä on metaforan lähdealueen siirto kohdealueeseen siten, että ainakin osa lähdekäsitteen sisältämistä mielikuvista siirretään kohdekäsitteeseen.

Käsitteelliset metaforat esitetään yleensä Lakoffin ym. tapaan muodossa X ON Y, esimerkiksi AIKA ON RAHAA. Aiempaa tutkimuserinnettä seuraten erotan tutkielmassani käsitteelliset metaforat kirjoittamalla ne kapiteelikirjaimin.

Metaforat voidaan luokitella Lakoffin ja Johnsonin mallin mukaan strukturaalisiin, orientoiviin ja ontologisiin metaforiin. Tämä luokittelu on kuitenkin harvoin yksioikoista, koska monien metaforisten ilmausten voi nähdä sisältävän piirteitä useammasta kuin yhdestä kategoriasta. Esittelen seuraavaksi eri metaforatyyppien ominaispiirteet, koska käytän tätä luokittelua myöhemmin myös analyysissäni luvussa 5.

3.3.1. Strukturaalinen metafora

Strukturaalisessa eli rakennemetaforassa tietyn alueen käsite rakentuu metaforisesti toisen alueen käsitteistön kautta. Kohdekäsite on tällöin vieraampi ja se ymmärretään tutumman kokonaisuuden kautta.

Esimerkissä 1 ilmaistaan strukturaalisella metaforalla yrityksen toimenpiteitä liikenteen ja autoilun käsitteistön kautta, *paniikkijarrutuksilla ja äkkinäisillä väistöillä*:

- (1) Signaaleja omasta suorituskyvystä on luettava jo kauan ennen tappiollista tilinpäätöstä, jotta ei jouduttaisi *paniikkijarrutuksiin tai äkkinäisiin väistöihin*. (31.3.2006)

Leinonen (2008, 28) tiivistää Lakoffin ajatusta rakennemetaforasta niin, että rakennemetafora on kyseessä, kun käsite on laskettavissa ja arvoitettavissa. Leinonen tulkitsee Lakoffia edelleen niin, että rakennemetaforat perustuvat yhteyksiin, joita näemme eri käsitteiden välillä eli näin hankalasti käsitettävät asiat ymmärretään helpommin käsitettävien asioiden kautta. Rakennemetafora myös vaikuttaa kokemuk-

siimme ja toimintaamme pohjautuen fyysiseen ja kulttuuriseen kokemukseemme (Lakoff & Johnson 1980, 61).

3.3.2 Orientoiva metafora

Orientoivan eli suuntametaforan käsitejärjestelmä muotoutuu suhteessa toiseen, esimerkiksi tilan ja suunnan suhteessa. Orientoiva metafora ilmentää siis asioiden keskinäisiä suhteita ja kerralla kokonaisia käsiteryhmiä suhteuttamalla ne johonkin toiseen käsiteryhmään. Nämäkin metaforat pohjautuvat fyysisiin tai kulttuurisiin kokemuksiimme, ja siksi ne voivatkin vaihdella eri kulttuureissa (Lakoff & Johnson 1980; ks. Leino 1983).

Esimerkissä 2 ilmaistaan lentoyhtiöiden pörssikurssien nousua orientoivasti suunnan suhteessa:

- (2) Saimme iloita tuoreeltaan myös siitä, että Norwegianin ja Finnairin kurssit *reagoivat uutiseen positiivisesti*. (25.4.2007)

Suuntametaforan pohjaa on monesti vaikea erottaa, koska usein fyysisellä kokemuksella on yhteys kulttuuriseen kokemukseen (Lakoff & Johnson, 1980, 19). Useimmat peruskäsitteemme ovat jäsenyneet erilaisten orientoivien metaforien avulla.

3.3.3 Ontologinen metafora

Ontologisessa metaforassa abstrakti toiminta ilmaistaan jonkin konkreetin, esimerkiksi ihmisen tai jonkun muun objektin aktiviteettina. Käsitteet määrittävät, suhteuttavat ja rajaavat ilmiöiden ja asioiden kokemista. Ontologisessa metaforassa kokemukset jäsenyvät fyysisten objektien, erityisesti ihmisen kehon toiminnasta. Leino (1983) toteaa, että fyysikaalisia olioita ja aineita koskevat kokemukset tarjoavat konkreettisen pohjan monien muiden kokemusten ymmärtämiselle.

Ontologinen metafora on siis tarpeellinen, kun abstrakteja kokemuksia tehdään ymmärrettäviksi ja järkeviksi tai niistä halutaan järjesteltäviä tai laskettavia (Leinonen 2008, 27). Tämän vuoksi ontologinen metafora sopii esimerkiksi uuden asian määrittelyyn. Leino (1983) huomauttaa, että ”näitä pidetään yleensä itsestään selvinä, mentaalisten tai muiden ilmiöiden suorina kuvauksina”.

Ontologisia metaforia ovat myös personifikaatiot, joista puhutaan, kun mentaalinen ilmiö on kuvattu fyysisenä oliona tai toimintana. Personifikaatio on kyseessä esimerkiksi silloin, kun elottomasta tehdään elollinen (Lakoff & Johnson 1980, 33). Esimerkissä 3 Finnair yrityksenä kuvataan ontologisesti ruumiillisena entiteettinä, johon *puhalletaan henkeä* ja jolla on ihmiskehon kaltaisesta *sieraimet*:

- (3) Olen pahoillani niiden puolesta, jotka *puhalsivat* kolmen vuoden ajan *henkeä* tähän operaatioon. Teitte hyvää työtä haastavissa olosuhteissa. Vika ei ole teidän, vesi vaan nousi yli *sieraimien*. (5.9.2008)

Leinon (1983) mukaan monet ei-inhimillisiä olioita koskevat kokemukset voidaan helpommin ymmärtää inhimillisten motivaatioiden, ominaisuuksien ja toimintojen avulla. Ontologisen metaforan yhteydessä puhutaan usein myös säiliöskeemasta, jolla tarkoitetaan minkä tahansa rajatun tilan tai alueen, esimerkiksi ihmiskehon, kautta tuntemattoman ymmärtämistä (Lakoff & Johnson 1980, 29).

3.4 Metaforat organisaatioviestinnässä

Myös organisaatio- ja liikkeenjohtotutkijat ovat kiinnostuneet metaforista, ja metafora-analyysistä on tullut hyväksytty menetelmä tarkasteltaessa esimerkiksi yritysonganisaatioita ja niiden toimintaa (Vaara ym. 2003). Postmoderni organisaatiotiede näkee Juutin (2001, 130) mukaan organisaatioiden koostuvan puheesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmiset tekevät työnsä puhumalla ja viestimällä ja samalla muokkaavat organisaationsa ja itsensä sosiaalisesti. Juutin (mt.) mukaan puheaktit luovat paitsi yhteistä tietoa ja ymmärrystä, myös mukautumista ja sitoutumista.

Organisaatioteoreetikot ovat tunnustaneet metaforien roolin organisaatioiden todellisuuden sosiaalisessa rakentamisessa Gherardin (2000) mukaan kahdella eri tavalla. Yhtäältä symbolismi (organizational symbolism) kiinnittää huomion symboleihin, myytteihin ja metaforiin organisaation sosiaalisessa konstruktiossa ja näkee metaforat organisaatiokulttuurissa ymmärryksen malleina, joita ihmiset käyttävät tulkitakseen kokemuksiaan (esim. Alvesson & Berg 1992; ks. Gherardi 2000).

Toisaalta organisaation kehittämisen näkökulma (organizational development, OD) näkee metaforisen ajattelun kognitiivista muutosta helpottavana tekniikkana, joka johtaa yksilön käyttäytymisen muutokseen ja sitä kautta koko organisaation parempaan suoritukseen (esim. Morgan & Ramirez 1983; ks. Gherardi 2000). Symbolismi korostaa siis metaforia tiedon ja todellisuuden luojina, kun taas organisaation kehittämisen näkökulma näkee metaforat etupäässä merkityksen välittäjinä ja muutoksen työkaluina.

Organisaation toiminnassa heijastuu työyhteisön yhteinen tapa käsitteellistää organisaatioon ja työhön liittyviä asioita. Käytetyn kielen metaforat ovat osat tätä yhteistä perustaa, josta jaetut ja tutut käsitykset nousevat ja joille yhteistä toimintaa rakennetaan. Dunfordin ja Palmerin (1996) mukaan organisaatiokontekstissa puheen metafora voi määrittää tilanteen luonnetta, keskeisten toimijoiden rooleja ja tulevia toimenpiteitä tai jopa lopputulosta. Metaforat todella vaikuttavat käytännössä, eivätkä siis vain kuvaa vallitsevaa tilannetta. Pfefferin mukaan (mt.) johtamisen kieli on kriittisessä asemassa johtajuuden rakentumisessa, koska se sekä heijastaa että määrittää, miten ihmiset kokevat johtamisen prosessit.

Gherardi (2000) toteaa metaforien luovan organisaatioon jaettuja merkityksiä ja ryhmäidentiteettiä. Myös organisaation kehittymisessä ja oppimisessa metaforat ovat keskeisessä roolissa muovaamalla sosiaalista todellisuutta, kommunikointia, uskomuksia, identiteettejä, vuorovaikutusta ja ihmisten välisiä suhteita (Gherardi 2000). Dunford ja Palmer (1996) puolestaan toteavat, että todellisuutta määrittävät sanat, symbolit ja metaforat ovat niin perustavanlaatuisia, että organisaation minkä tahansa muutoksen onnistuminen edellyttää myös kielen muutosta. Koska ihmisten ymmär-

ryys vallitsevista olosuhteista rakentuu metaforisesti, on oleellista, millaisin metaforin johtajat muutosta puheellaan ohjaavat (mt.).

Kuten kognitiivisen metaforateorian yhteydessä edellä todettiin, Lakoffin ja Johnsonin (1980) mukaan ymmärrämme käsitteen toisen käsitteen avulla, ja metafora nähdään kahden ajatuksellisen kentän vuorovaikutuksena, jossa abstraktia tai vaikeaa asiaa käsitellään tutun ja konkreettisen asian kautta. Tällöin huomiomme kohdistuu helposti vain niihin käsitteen puoliin, joita metafora korostaa; käsitteen muut ominaisuudet jäävät pimentoon. Tämä on keskeistä Dunfordin ja Palmerinkin (1996) mukaan organisaatioiden muutoksen viestinnässä: johtajan metaforinen puhe voi ohjata huomion tiettyihin tulkintoihin tilanteesta ja samalla pois muista tulkinnoista. Gherardin (2000) mukaan organisaatiokontekstissa metaforat kuitenkin mahdollistavat sellaisten tunteiden ja näkemysten ilmaisemisen, joita ei voitaisi muuten avoimesti ilmaista aiheuttamatta konfliktia. Käytetyn kielen ja ilmauksien metaforallisuus mahdollistaa siis johtajille liikkumavaraa tehtyjen päätösten ja niiden seurausten välillä, hyvässä ja pahassa.

Tienarin ym. (2000, 16) Nordbankenin ja Meritan yhdistymistä koskevassa metaforatutkimuksessa hahmottuu viisi metaforien kohdealuetta: 1) perhe ja ihmiset, 2) sota ja taistelu, 3) urheilu ja peli, 4) rakennus, ajoneuvo ja kone sekä 5) luonto ja eläimet. Analyysi osoittaa, että organisaatioiden jäsenet hakevat metaforisia ilmauksia useilta eri käsittealueilta etsiessään osuvinta tapaa organisaationsa kuvaamiseen. Tutkijoiden pääväite on, että metaforat heijastavat ja rakentavat uudelleen organisaation jäsenten identiteettiä muutostilanteessa, joka jää usein piiloon rationaalisessa liike-elämän diskurssissa (mt. 30).

Metaforien vaikutus organisaatiokulttuuriin on ilmeinen: ihmisten käyttäessä metaforia kommunikoidessaan ne samalla leviävät ihmiseltä toiselle ja näin jotkin metaforat tulevat yhteisössä konventionaalisiksi. Kulttuurien voi ylipäänsä katsoa eroavan paljolti sen mukaan, millaisia metaforia ne ovat konventionaalisaneet (Nikanne 1992), ja metaforat kuvastavat kulttuuria ja yhteisiä kokemuksia. Hellstenin (1998; ks. Kulmala 2004, 64) mukaan metaforat ovat antoisa lähestymistapa viestinnän tutki-

mukselle siksi, että metaforat paljastavat tavan hahmottaa yhteisiä kulttuurisia kokemuksia.

4 Finnairin toimitusjohtajan blogi

Finnairin toimitusjohtaja Jukka Hienosen blogi on hyvin mielenkiintoista analysoitavaa ja tarjoaa useita kiinnostavia tarkastelunäkökulmia tulevillekin tutkimuksille. Jo aineiston pintapuolinen tarkastelu kannustaa metafora-analyysiin, koska Hienosen käyttämä kieli on hyvin värikästä ja metaforisten ilmausten runsaus on silmiinpistävää.

Hienosen blogitekstien voi katsoa heijastavan lentoyhtiön liiketoiminnan diskurssia. Teksteissä käsitellyt aiheet pyörivät lentoliikenteen ja Finnairin liiketoiminnan johtamisen ympärillä, ja jo diskurssi itsessään synnyttää kontekstilleen tyypillisiä metaforia. Seuraavissa luvuissa 4–6 käyn läpi analyysini Hienosen blogiteksteistä.

Aluksi luonnehdin Hienosen blogia yleisesti (luku 4). Seuraavaksi luvussa 5 tarkastelen, millaisten kohdealueiden metaforia tekstissä käytetään. Lopuksi, luvussa 6, pyrin hahmottamaan aiheita, joita Hienosen blogiteksteissä metaforisoidaan ja tutkimaan, miten metaforiset ilmaukset näyttäytyvät johtajan puheena. Tarkastelen eri näkökulmien ohessa myös metaforisoitujen aiheiden ja käytettyjen metaforien vaihtelua blogimerkinnöissä eri vuosina. Yksityiskohtaisemmin analyysin etenemisestä kerron luvussa 4.2.

4.1 Finnair Oyj

Seuraavassa esittelen lyhyesti Finnairin sekä toimitusjohtaja Jukka Hienosen, ja valaisen samalla yritysblogien roolia Finnairin verkkoviestintäkanavissa. Finnairia koskeva tieto on Finnairin internetsivuilta (Finnair 2009a ja Finnair 2009b) ja yhtiön lehdistötiedotteista 22.1.2009 ja 29.1.2009 (Finnair 2009c ja Finnair 2009d).

Tutkimukseni aineiston taustayritys, Finnair Oyj, on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä, joka keskittyy nykyisin kuljettamaan lentomatkustajia Helsingin kautta Euroopan ja Aasian välillä. Yhtiö perustettiin vuonna 1923, ja

tänä päivänä Finnair Oyj:llä on 7000 osakkeenomistajaa. Suomen valtio omistaa osakkeista 55,8 prosenttia, ja muut osakkeet jakautuvat vakuutusyhtiöiden, yritysten ja yksityisten kesken. (Finnair 2009a.)

Finnair-konsernin toimialoja ovat reitti- ja lomalentotoiminta, tekniset ja maapalvelut sekä catering-toiminta, matkatoimistoala sekä matkailualan tieto- ja varaupalvelu. Henkilöstön määrä konsernissa on vuonna 2009 noin 9 500. Finnair-konsernin lentoyhtiöt kuljettivat kalenterivuonna 2008 yhteensä 8 270 100 matkustajaa. (Finnair 2009a.)

Viime vuosina lentoala on ollut suuren muutoksen kourissa. Finnairin internetsivujen (Finnair 2009b) mukaan yhtiö onkin joutunut pohtimaan, kuinka nykyinen yrityskulttuuri ja arvot tukevat kestävä, kannattavan kasvun strategiaa muuttuneissa olosuhteissa. Finnair Oyj:n toimitusjohtaja Jukka Hienonen (s.1961) aloitti tehtävässään Finnairin toimitusjohtajana vuoden 2006 alusta, toimittuaan edellisen toimitusjohtajan rinnalla jo loppusyksyn 2005. Hienonen oli aiemmin Stockmann Oyj:n palveluksessa, viimeksi varatoimitusjohtajana.

Finnairissa on kirjoitettu sisäisiä blogeja syksystä 2005 uuden toimitusjohtaja Jukka Hienosen aloitteesta. Tässä tutkimuksessa analysoidaan blogin Hienonen perusti välittömästi aloitettuaan toimitusjohtajan tehtävässään loppusyksystä 2005. Sitten sisäisiä blogeja ovat alkaneet kirjoittaa myös yhtiön lukuisat asiantuntijat. Finnairin lehdistötiedotteen 21.1.2009 (Finnair 2009c) mukaan blogit ovat osoittautuneet yhtiössä erittäin suosituksi vuorovaikutuskanavaksi.

Tammikuussa 2009 Finnair käynnisti ensimmäisenä suomalaisena suuryrityksenä myös julkisen yritysblogin osoitteessa <http://blogit.finnair.fi>. Kirjoittajina toimivat yhtiön useat asiantuntijat mukaanluettuna toimitusjohtaja Hienonen. Finnairin lehdistötiedotteen (Finnair 2009c) mukaan yhtiön tavoitteena on blogien kautta avata toimintatapojaan, lisätä avoimuutta ja palvella sidosryhmiään entistä paremmin. Blogin kautta Finnair pyrkii tiedotteen mukaan tarjoamaan suurelle yleisölle uudenlaisen kanavan kertoa toimialan tapahtumista ja ottaa kantaa ilmaisuun liittyviin ilmiöihin.

Finnairin yritysblogi keräsi kymmenentuhatta lukijaa ensimmäisen viikon aikana. Finnairin viestintäjohtaja Christer Haglundin mukaan "suuri yleisö on erittäin kiinnostunut lentämisestä ja Finnairista. Yritysblogi on rento, suora ja nykyaikainen tapa kommunikoida tärkeiden sidosryhmien kanssa" (Finnair 2009d.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Analyysini lähtökohtana on kognitiivisen metaforateorian ajatus metaforan käsitteellisestä tasosta eli metaforajärjestelmistä, joiden osia yksittäiset metaforiset ilmaukset ovat. Lakoffin ja Johnsonin (1980) teoriassa metaforaa käsitellään osana arkista kielenkäyttöä, minkä vuoksi näkökulma soveltuu hyvin blogitekstien tutkimiseen. Metaforien avulla päästään käsiksi yhteiseen kulttuuritaustaan ja sen kautta pystytään selvittämään ilmiöiden laajempia syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi metaforia gradusaan tutkinut Kulmala (2004, 64) perustelee tutkimustaan sillä, että metaforatutkimuksen avulla voidaan tarkastella niitä rakenteita, joilla maailmaa määritellään ja ylläpidetään. Tämän vuoksi koen itsekin metaforien analysoinnin hedelmälliseksi tavaksi pureutua Hienosen johtamisen todellisuuteen. Tutkimukseni perustuukin siis kognitiivisen metaforateorian (esim. Lakoff & Johnson 1980) tarjoamiin analyysimenetelmiin.

Tutkin aineiston metaforia erityisesti johtajuuden näkökulmasta: pyrin tekemään näkyväksi, millaisin metaforisin keinoin johtajuutta teksteissä rakennetaan. Tarkastelen aineistoa myös kronologisena jatkumona hahmottaakseni, muuttuvatko Hienosen teksteistä nouseva johtajan puhe tai hänen käyttämänsä metaforat hänen toimitusjohtajan pestinsä edetessä Finnairilla vuosien 2005–2008 aikana. Mahdollisia havaitsemiani muutoksia metaforien käytössä kokoan yhteen tutkimuksen tulosten esittelyssä luvussa 7.1.

Pyrin ensimmäiseksi hahmottamaan, millaisia metaforia teksteissä on. Ryhmittelen metaforisia ilmauksia kohdealueittain esiin nouseviin kategorioihin sen mukaan, mihin aiheisiin liittyviä metaforia aineistossa on. Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun

otan suurimmiksi nousevien kategorioiden metaforiset ilmaukset. Analyysin toisessa osassa tutkin, mitä aiheita teksteissä ilmaistaan metaforin ja pohdin, missä määrin metaforisoitavat asiat näyttäytyvät johtajan puheena ja johtajuuden rakentajana. Pureudun metaforien lähdealueisiin siis huomioiden kuitenkin koko ajan ilmausten käytön laajemman johtamisen kontekstin.

Moni esimerkki sisältää useita metaforia, mutta käsittelen pääsääntöisesti yhtä ilmiötä kerrallaan. Poimin tekstistä käsittelyyn vain ylläkuvaamani metaforien analyysin kannalta keskeisiä kohtia, enkä myöskään analysoi tekstin metaforia tyhjentävästi. Analyysissani nostan esiin esimerkkejä, joista merkitsen *kursiivilla* kulloinkin käsittelemäni ilmauksen. Esimerkkien lopussa on myös Hienosen blogimerkinnän päiväys.

4.3 Hienosen blogi – mitä, milloin, miksi?

Tutkimusaineistoni eli Jukka Hienosen blogitekstit, joita julkaistaan toimitusjohtajan blogissa Finnairin intranetissä, kattavat 42 blogimerkintää vuosilta 2005–2008 ja sisältävät yhteensä 116 sivua tekstiä. Blogimerkinnät jakautuvat eri vuosille seuraavasti:

- 9 blogimerkintää vuonna 2005 (marras–joulukuu)
- 12 blogimerkintää vuonna 2006 (tammi–joulukuu)
- 10 blogimerkintää vuonna 2007 (tammi–joulukuu)
- 11 blogimerkintää vuonna 2008 (tammi–lokakuu)

Jukka Hienosen blogi alkaa siis syksystä 2005, kun Hienonen tulee Finnairille aloittakseen virallisesti toimitusjohtajana heti vuoden alusta 2006. Blogin perustaminen on epäilemättä uudelle toimitusjohtajalle hyvä avaus työlleen Finnairissa, eräänlainen tutustumisteko koko henkilöstön suuntaan. Hienonen myös ilmaisee ensimmäisessä blogimerkinnässään (esimerkki 4) kaikille blogin kirjoittamisen tarkoitusperänsä ja tavoitteensa eksplisiittisesti:

- (4) Olen ajatellut kopioida ajankohtaisen idean ja ryhtyä pitämään kerran viikossa päivittyvää blogia eli nettipäiväkirjaa alkuvaiheen tapahtumista ja tunnelmista Finnairilla. Tämä viikkopäiväkirja on kaikkien finnairilaisten luettavissa intranetissä. Sitä kautta voin toivottavasti kommunikoida yhtiön sisällä esiin tulevia asioita päivittäisten tapahtumien ja kohtaamisten kautta. Ehkä tulevana toimitusjohtajana tulen näin myös helpommin tuetuksi ja näyttäydyn omalle henkilökunnallemme kaikkine inhimillisine rajoitteineni ;-) (7.11.2005)

Syksyn 2005 ajan työskennellessään vielä väistyvän toimitusjohtajan Keijo Suilan rinnalla Hienonen päivittää blogia lähes viikoittain, mutta päivitystahti hiljenee heti vuoden vaihteen jälkeen noin yhteen kertaan kuukaudessa, jollaisena se säilyy syksyyn 2008 asti. Tästä voi päätellä, että Hienosen blogin aloittamiseen liittyy tietty uutuudenviehätys, joka karisee pois alkuinnostuksen hälvettyä. Syksyn 2005 lopussa (esimerkki 5) Hienonen riemuitsee bloginsa hyvästä vastaanotosta:

- (5) Tämä blogi on ylittänyt kaikki odotukseni: kuvittelin aloittaessani, että ehkä jokunen sata ihmistä lukee nämä jutut viikoittain, mutta joinakin viikkoina yli 7 000 latausta on ollut uskomaton määrä. Jopa Ilta-Sanomatkin noteerasi blogini saaneen Finnairilla innostuneen vastaanoton. Olen saanut paljon kannustavaa palautetta ja tämä yhteydenpitotapa on osoittautunut toimivaksi. (30.12.2005)

Päivitystahtiaan Hienonen kuitenkin kommentoi ensimmäisen syksynsä jälkeen esimerkissä 6 melko negatiivissävytteisesti, ilman suuria odotuksia lukijamäärien tai bloginsa merkityksellisyyden suhteen:

- (6) Blogissa on nyt ollut kuukauden mittainen radiohiljaisuus. Olin alun alkaenkin miettinyt pitäväni viikoittaista blogia vuoden vaihteeseen saakka ja siitä eteenpäin tarpeen ja harkinnan mukaan. Ehkä kerran kuussa, jos joku näitä vielä lukee. (26.1.2006)

Hienosen blogia lukiessa ensivaikutelmakseni tuli, että kyse on johtajan blogista. Teksteistä nousi ilmauksia, jotka voi nähdä erilaisina johtamisen tekoina. Teksteistä peilautuvaa johtajuuden kontekstia tarkastelen yksityiskohtaisemmin luvussa 4.5. Hienosen blogi on mielenkiintoinen myös kronologisesta näkökulmasta, koska blogimerkinnät alkavat Hienosen toimitusjohtajan pestin alusta syksystä 2005 ja jatkuvat katkeamattomasti vuoden 2008 syksyyn, jolloin sain aineiston Finnairilta. Blogi-

merkintöjä on melko tasainen määrä aineiston jokaisena vuotena, vaikkakin vuosina 2005 ja 2008 merkinnät kattavat vain osan vuodesta (vuonna 2005 marras-joulukuun ja vuonna 2008 tammi-lokakuun).

Hienosen tekstien voi nähdä kehittyvän aloitussyksyn leppoisista tutustumistunnelmista nopeasti huomattavasti jämäkämpään puheeseen ja arkailemattomaan voimakaidenkin mielipiteiden ilmaisuun. Syksyn 2005 teksteissä Hienonen kuvaa yksityiskohtaisesti omia työpäiviään ja hänelle uuden Finnair-arjen pieniä sattumuksia, kuten esimerkissä 7 tutustumiskierrosta Finnairin tekniseen osastoon:

- (7) Maanantaina päivän kiinnostavin anti oli kuitenkin tutustumiskierros Tekniikkaan. Vaikka olin osannut varautua monipuoliseen valikoimaan teknistä osaamista saman katon alla, lopputulos oli kuitenkin yllättävä. (---) Yritin ehtiä sanomaan *käsi-päivää* kaikille, toivottavasti vuoron vaihtuessa ei jäänyt kovin monta kaveria väliin. (10.11.2005)

Teksteillään Hienonen luo itsestään kuvaa yhtiön kaikista toimijoista ja toiminnoista kiinnostuneena uutena tulokkaana. Tekstien perusteella toimitusjohtaja on hyvin halukas tutustumaan henkilökohtaisesti kaikkiin finnairilaisiin – kuten sanomaan *käsi-päivää kaikille* (edellä esimerkki 7). Hienonen myös kehuu ja kannustaa isällisen johtajan ottein eri osastojen henkilöstöä, esimerkissä 8 rahtipuolen eli Cargon *säpinää ja rivakkaa tekemisen meininkiä* ja ruokahuoltoa eli Cateringia siitä, ettei *työpisteissä näkynyt ainuttakaan laiskaa käsiparia*. Kannustavaa johtajapuhetta Hienonen tarjoaa myös esimerkissä 9 nostaessaan esiin joulunakin työskentelevät finnairilaiset, jotka *pitävät lentoyhtiön rattaita pyörimässä*.

- (8) Maanantaina iltapäivällä kiersin Cargossa. Kyllä lentorahtina kulkee monenlaista nyyttiä ja pakettia. Tehtävät siellä ovat varsin käsityövaltaisia, eikä lentorahdin kontteihin voi tavaraa tehokkaasti muuten pakatakaan. Cargossa oli runsaasti *säpinää ja rivakkaa tekemisen meininkiä*. Myöskään Cateringin *työpisteissä ei näkynyt ainuttakaan laiskaa käsiparia*. (17.11.2005)
- (9) Aatonaattoamuna olen ajatellut kiertää toivottamassa hyvää joulua vielä niissä työpisteissä, jotka toimivat keskeytymättä. On hyvä suoda pieni ajatus niille työtovereille, jotka *pitävät lentoyhtiön rattaita pyörimässä* myös silloin kun me muut olemme viettämässä juhlaa perheidemme kesken. *Tällainen yhtiö ei koskaan nuku, joku meistä lentää myös jouluna ja operaation on pyörittävä 24/7/365*. (22.12.2005)

Vuoden 2006 alusta Hienosen harteille lankeava toimitusjohtajan vastuu näkyy teksteissä painavana melko nopeasti varsinaisen työn alettua: kirjoitusten sävy muuttuu suoraviivaisemmaksi ja haastavammaksi, eikä tutustumiselle tai eri toimijoiden tasa-vertaiselle esiin tuomiselle enää löydy yhtä lailla sijaa. Teemat muuttuvat vakavammiksi ja asiallisemmiksi. Tähän vaikuttaa luonnollisesti myös erityisesti vuonna 2008 jyrkentyneen maailmanlaajuisen taloustilanteen jatkuva synkistyminen, aallonpohjana Finnairin yt-neuvotteluja seuraavat irtisanomiset kesän 2008 lopussa.

Hienosen blogissa käsiteltävät aiheet liittyvät pääasiassa Finnairiin, lentoalaan ja liiketoimintaan. Tekstit on useimmiten suunnattu henkilöstölle: Hienonen avaa omaa työnkuvaansa, perustelee johdon tekemiä päätöksiä ja kirkastaa tulevaisuuden näkymiä ruohonjuuritason toimijoille. Hienosen käyttämä kieli on hyvin värikästä, ja muun muassa metaforisten ilmausten runsaus on silmiinpistävä. Hienosesta rakentuu tekstien perusteella kuva poikkeuksellisen suorapuheisena henkilönä: moni ilmaisu on suorasanaisuudessaan suorastaan provosoiva. Blogin tekstit ja niiden sisältämät ilmaisulliset valinnat luovat runsaasti merkityksiä Finnairin toiminnasta ja etenkin johdon valinnoista ja päätöksistä. Näitä merkityksiä ja niiden rakentumista analysoin tässä tutkimuksessa metaforien kautta.

5 Metaforien kohdealueita Hienosen blogissa

Tässä luvussa analysoin aineistoa tutkimukseni ensimmäisen keskeisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta: selvitän aluksi, minkälaisia metaforia Hienosen blogissa on. Myöhemmin selvitän, mitä aihealueita teksteissä erityisesti metaforisoidaan ja missä määrin metaforisoinnit ovat yhdistettävissä johtajuuteen. Analyysiin lähdän liikkeelle kuitenkin metaforamassan tarkastelusta metaforien kohdealueiden mukaan.

Varsinaisen metafora-analyysin aluksi kerään aineistosta selkeimmin esiin nousevat ja tiettyihin kohdealueisiin toistuvasti liittyvät metaforiset ilmaukset ja pyrin hahmottamaan, millaisten kohdealueiden termein metaforisoitavia asioita ilmaistaan. Aineistosta nousi analyysivaiheessa selkeästi esiin useita kohdealueita, joiden ympärille tekstiin metaforat liittyivät. Yleisimmin esiintyneet kohdealueiden mukaan luokitellut metaforiset ilmaukset ovat yleisyysjärjestyksessä seuraavat:

- 1) Keholliset metaforat
- 2) Luonnon ja sääilmiöiden metaforat
- 3) Urheilun ja pelien metaforat
- 4) Armeijan ja taistelun metaforat
- 5) Perheen ja kodin metaforat
- 6) Sairauden ja lääkityksen metaforat
- 7) Muita kohdealueita: matematiikka, tekniikka, musiikki, ruoka, liikenne, koulu

Analyysin ensimmäisen vaiheen eli metaforisten ilmausten kohdealueiden määrittelyn jälkeen otin lähempään tarkasteluun suurimmat ryhmät 1–6, joita tarkastelen lähemmin tässä luvussa. Pyrin hahmottamaan jokaisesta kategoriasta keskeisimmät käsittemetaforat ja analysoimaan merkityksiä, joita kunkin kategorian metaforat tekstiin rakentavat.

Vaara, Tienari ja Säntti (2003) ovat tarkastelleet pankkien fuusioon liittyviä kulttuurisia identifioitumisprosesseja metaforien kautta tutkimuksessaan, joka nostaa esille

erityisesti sen, että metaforat voivat liittyä useisiin elämän alueisiin, kuten sotaan, urheiluun, perheeseen, koneisiin tai luontoon. Samasta Nordean rakentamisen teemasta, mutta eri aineistolla jatkava Vaaran, Tienarin ja Erkaman myöhempi (2003) analyysi osoittaa yhtä lailla, että fuusioita ja yritysostoja merkityksellistävät metaforat liittyvät usein sotaan ja taisteluun, avioliittoon ja perhe-elämään sekä urheiluun. Näiden tutkimusten tulokset metaforien kohdealueista ovat paljolti hyvin samanlaisia kuin Hienosen teksteistä esiin nousseet metaforien kategoriat.

Hienosen blogin kronologista tarkastelua varten tutkin eri metaforia myös määrällisesti analyysissäni esiin nousseiden kohdealueiden pohjalta. Metaforien määrällinen analyysi toimii luonnollisesti vain suuntaa-antavana todisteena eri metaforien yleisyydestä teksteissä. Koska tekstien ja metaforien käytön suhteessa ei ole merkittävää vaihtelua eri vuosien välillä, on kuitenkin mielestäni perusteltua pitää näitä kategorioita yleisinä eri vuosien aineistossa. Taulukossa 1 on esitetty tarkastelemani metaforiset ilmaukset kohdealueittain eri vuosina:

TAULUKKO 1. Analysoidut metaforiset ilmaukset kohdealueittain v. 2005–2008.

	v. 2005	v. 2006	v. 2007	v. 2008	yhteensä
Keholliset metaforat	11	5	7	15	38
Luonnon ja sääilmöiden metaforat	9	11	8	9	37
Urheilun ja pelien metaforat	10	7	8	5	30
Armeijan ja taistelun metaforat	2	1	9	4	16
Perheen ja kodin metaforat	4	6	4	0	14
Sairausten ja lääkitykset metaforat	0	3	2	6	11
yhteensä	36	33	38	39	146

Vaikka esiin nousee kvantitatiivisestikin tarkasteltuna kiinnostavia kysymyksiä, ei metaforien analysointi määrällisesti ole täysin yksiselitteistä. Määrällisen metafora-analyysin ongelmiin puuttuu myös Hellsten (1997, 118–119), jonka mukaan ongelma metaforien kvantitatiivisessa analysoinnissa on ensinnäkin se, että metaforien huomaaminen ja niiden tulkinta ovat aina sidoksissa tulkitsijan kokemuksiin. Toisena ongelmana Hellsten näkee metaforien esittämisen määrällisessä analyysissä kontekstista riippumattomina. Tiedostan itse kyseiset ongelmat tässä lähestymistavassa, mutta metaforien määrällinen kartoitus tarjoaa silti mielenkiintoisen näkymän toimitus-

johtajan tekstien metaforien kohdealueisiin ja käytettyjen metaforien muutokseen. Metaforien käytön mahdollisista muutoksista teen päätelmiä käsitellessäni tutkimuksen keskeisiä tuloksia luvussa 7.1.

Alaluvuissa 5.1–5.6 käsittelen aineistoesimerkkien pohjalta yleisimpiä metaforien kohdealueita Hienosen teksteissä. Kuvaan jokaisen alueen käsittemetaphoria ja pureudun metaforisten ilmausten rakentamiin merkityksiin. Tuon esille myös havaintoja kunkin kategorian esiintymisestä ja mahdollisista muutoksista Hienosen blogissa vuosina 2005–2008.

Kuten journalistit mediatekstien kielivalinnoissaan (ks. Vaara ym. 2003), myös Jukka Hienonen on keskeisessä roolissa valitessaan enemmän tai vähemmän tietoisesti blogissaan käyttämiään ilmaisuja, jotka rakentavat Finnairin sosiaalista todellisuutta. Tietenkään Hienosen tai hänen bloginsa valtaa ei pidä liioitella, mutta silti on syytä pitää mielessä, että Hienosen ilmaukset ja kielelliset valinnat ovat osaltaan luomassa perustaa sille yhteiselle käsitemaailmalle, jonka pohjalta asioista Finnairin henkilöstön ja muiden sidosryhmien piirissä keskustellaan.

5.1 Kehollisia metaforia

Yhdeksi aineiston suurimmaksi metaforaryhmäksi nousevat keholliset, ihmisen elimistöön ja ruumiintoimintoihin liittyvät metaforat. Keholliseen kokemukseen perustuvat erityisesti tilan ja suunnan kokemiseen liittyvät orientoivat metaforat sekä ontologiset metaforat, joissa kokemukset jäsentyvät ihmiskehon kaltaisten fyysisten objektien toiminnan kautta (ks. luku 3.3.3).

Kategorian metaforisia ilmauksia kietovat yhteen sellaiset käsittemetaforat kuin FINNAIR ON IHMINEN (esimerkit 10–12) JA LENTOALA ON IHMINEN (esimerkit 18–19). Kuten aiemmin luvussa 3.2 kuvattiin, käsitteelliset metaforat ovat Lakoffin ja Turnerin (1989) mukaan systemaattisia siten, että metaforan lähdealueen ja kohdealueen välillä vallitsee pysyvä vastaavuus, jonka ymmärrämme yhteisten kokemustemme ja sisäisten kulttuuristen malliemme avulla. Kehollisten metaforien ontologi-

suus tarjoaa tällaisen yhteisen käsitteiden pohjan, johon fyysisten metaforien lähde- tai kohdealueet peilaavat.

Kehollisia metaforia aineistossa esiintyy runsaasti puhuttaessa Finnairista yhtiönä ja organisaationa. Metaforisin ilmauksin luodaan kuva yhtiöstä elävänä toimijana: kokonaisuutena, joka koostuu ruumiillisista osista ja toimii ihmiskehon tavoin. Esimerkeissä 10 ja 11 Finnair on elävä organismi, jolla on *oma nahka* ja esimerkissä 12 *nenä*.

- (10) Nyt meidän on kaivettava nämä rahat jostakin. Realistisin vaihtoehto taitaa olla *oma selkänahkamme*, sorry to say. (4.3.2006)
- (11) Olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että tässä murheen alhossa pitäisi jak-saa ajatella, kuinka Finnair selviytyy tästä kurituksesta *mahdollisimman ehjin nahoin*. (5.9.2008)
- (12) Uskomme johdossa, että niin A kuin B-mallissa pysymme *nenä veden pinnan yläpuolella*. (5.9.2008)

Ontologisia metaforia esiintyy myös monessa asiakas- ja sijoittajakontakteihin liitty-vässä esimerkissä. Esimerkissä 13 Hienonen kirkastaa yrityksen selviytymisstrategi-aa metaforisoiden yhtiön jälleen keholliseksi kokonaisuudeksi, jolla on *kynnet ja hampaat*, ja joka myös käyttää aktiivisesti näitä puolustusvälineinä.

- (13) Asiakkaista on *pidettävä kiinni kynsin hampain*, sillä ainoastaan heidän avullaan voimme selviytyä. (5.5.2006)

Fyysisyys liitetään myös konkreettisesti Finnairin työntekijöihin, esimerkissä 14 matkustamohenkilökuntaan esittämällä henkilöstön häpeän tunne fyysisenä kuvauk-sena *korvat punaisina* ja esimerkissä 15 laajemmin asiakaspalveluun, kun asiakkaat tulevat Finnairin ja työntekijöiden *iholle*.

- (14) Tiedän, että kaukolennoilla on välillä jouduttu *korvat punaisina* ottamaan vastaan kiukustunutta asiakaspalautetta. (29.1.2007)
- (15) Heinäkuun matkatavarakaaoksen aikana *asiakkaat tulivat melko lailla iholle*: viestejä tulvi kännykkään ja sähköpostiin. (31.8.2007)

Sijoittajien negatiivisia reaktioita kuvataan samaten helposti ymmärrettävin ruumiillisin metaforin selän ja peukaloiden kautta esimerkeissä 16 ja 17.

- (16) Nyt vaan on sellainen meininki, että kaikki markkinoilla ovat samanaikaisesti *kääntäneet peukalot alaspäin* (28.11.2007.)
- (17) Mistä hankimme rahaa uuteen ja polttoainetaloudeltaan parempiin koneisiin, jos sijoittajat *kääntävät selkänsä* meille? (27.6.2008)

Finnairin lisäksi myös ympäröivää maailmaa metaforisoidaan aineiston teksteissä inhimillisten ominaisuuksien kautta. Lentoala eli *lentävä maailma* ihmisen tavoin *huokaisee helpotuksesta* esimerkissä 18 ja kuukaudet ovat *hermostuneita* sekä amerikkalaiset kodinostajat *hikan* vaivaamia esimerkissä 19:

- (18) Siksi varmasti koko *lentävä maailma huokaisi helpotuksesta* ja tervehti Airbusin päätöstä ilolla. (11.12.2006)
- (19) Tiukkaa elämää voi olla taloudessa luvassa laajemminkin. *Heinä-elokuu ovat olleet poikkeuksellisen hermostuneita* maailmalla. Amerikkalaisten pankkien holtittomasta rahan lainaamisesta maksukyvyttömillä kodinostajille *uhkaa tulla isompikin hikka* . (31.8.2007)

Finnairin kuvaaminen ontologisesti fyysisenä, kehollisena kokonaisuutena korostaa yritystä elävänä toimijana persoonattoman organisaation sijaan. Aiemmin luvussa 3.3.3 tarkemmin kuvattu elottoman asian personifikaatio tekee tuntemattoman tutuksi Hienosen teksteissäkin niin, että Finnairin kaltaisen suuren monitahoisen organisaation toiminnan ymmärtäminen helpottuu. Lentoyhtiön kaikkien operaatioiden ja funktioiden vyyhteä voi olla hankalaa käsittää, mutta ihmiskehon tai elimistön toiminnan tuntee jokainen. Leino (1983) tiivistää saman niin, että monet ei-inhimillisiä olioita koskevat kuvaukset voidaan helpommin ymmärtää inhimillisten motivaatioiden, ominaisuuksien ja toimintojen avulla.

Keholliset metaforiset ilmaukset nivoutuvat luonnollisesti myös sairauteen ja lääkitykseen liittyviin metaforiin (luku 5.6) ja urheiluun liittyviin metaforiin (luku 5.3) fyysisen suorituskyvyn näkökulmasta. Finnairin toimintoja ja sisäisiä suhteita kuvattaessa hyödynnetään teksteissä usein juuri kehollisia metaforia. Muiden kategorioiden metaforiin siirrytään, kun Finnairia kuvataan suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin,

kuten mediaan, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Tästä voi katsoa rakentuvan sellaisen kuvan, että omana itsenään Finnair toimii kuin ihmiselimistö, mutta suhteessa muihin Finnair onkin esimerkiksi armeija tai urheilija.

5.2 Luonnon ja sääilmiöiden metaforia

Ontologisina metaforina aineistosta nousee esiin ihmiskehoon liittyvien metaforien lisäksi laaja luontoon ja säähän liittyvien ilmiöiden metaforajoukko. Käsittemetaforina erottuvat esimerkiksi FINNAIRIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ ON LUONTO (esimerkit 27–28) tai MARKKINAT OVAT LUONNONVOIMA (esimerkit 23–25).

Luontoon ja sääilmiöihin liittyvillä ontologisilla metaforilla luodaan tekstissä monesti käsiteltäviin aiheisiin samantyyppistä vääjäämättömyyden tuntua kuin luonnonvoimilla ja luonnon lainalaisuuksilla on. Useassa kohdassa Hienonen ilmaisee myös runsautta ja laajuutta luonnon metaforilla, kuten esimerkissä 20:

- (20) Esimerkiksi pintakäsittelyn ja laitehuollon osalta valmiutemme kattavat jokseenkin kaiken *maan ja taivaan välillä*. (10.11.2005)

Esimerkeissä 21 ja 22 *vuoren, aallon ja sulamisen* kaltaiset luonnosta tutut elementit tiivistävät yhteen sanaan laajuutta, voimaa tai määrää.

- (21) Onneksi Sami Mäenpää kertoi, että *reklamaatiovuori on* ankaran työn ansiosta nyt *alkanut sulaa*. (29.1.2007)
- (22) Meillä on edessämme erittäin merkittävä *investointiaalto*, kun pyrimme sekä vaihtamaan ikääntyneet MD11-koneet uusiin Airbuseihin että samalla kasvattamaan laivastoamme. (28.11.2007)

Moni metafora liittyy tuuleen ja myrskyyn. Ilmaukset korostavat Finnairin roolia yksittäisenä pelinappulana maailmanlaajuisessa lentobisneksessä. Ympäröivän markkinatilanteen ja talouselämän kuvaaminen luonnonilmiöinä luo sellaista kuvaa, että yrityksen kohdatessa vastoinkäymisiä on kyse ikäänkuin luonnonvoimista, joita

ei voi vastustaa. Esimerkeissä 23–25 metaforilla tuotetaan sellaisia merkityksiä ja kuvauksia esimerkiksi heikosta taloustilanteesta ja edessä olevista ongelmista, joiden suora ilmaiseminen olisi vaikeaa. Hienosen kuvauksessa markkinatalous on villi luonto, jossa *tuulee ja myrskyää*:

- (23) Näin kovassa kilpailussa on joko satsattava kaikkensa ja ponnisteltava eteenpäin - tai *jäättävä kuihtumiskierteessä tuulen vietäväksi*. (9.12.2005)
- (24) Tänä vuonna yllämme noin neljän prosentin liikevoittoon, mutta tason olisi oltava kuusi prosenttia, jotta marginaalimme olisi riittävä *maailman talouden myrskyissä*. (9.12.2005)
- (25) Minulla ei ole hallussani mitään taikaa, jolla *markkinoilta puhaltava tuuli* voisi pysähtyä Tekniikan verkkoaitaan, Cateringin peltioviin, pääkonttorin harmaaseen betoniseinään tai Northportin trukin ohjaamoon. *Tämä tuuli tulee läpi*, se vaikuttaa kaikkiin rakenteisiimme. (26.1.2006)

Esimerkissä 26 näkyy hyvin, kuinka taloudellinen menestys ja onnistuminen kuvataan *myötätuuleksi* ja vastaavasti taloudellisen tilanteen heikentyessä *tuuli kääntyy vastaiseksi*. Ilmaisut luovat sellaista kuvaa, että Finnairia uhkaavat ilmiöt ovat kuin luonnonvoimia, joille ei voida mitään.

- (26) Siinä missä vuosi sitten Finnair lensi mukavassa *myötätuulella*, on *tuuli jälleen kääntynyt vastaiseksi*. (5.5.2006)

Luonnon ja sääilmiöiden metaforia Hienonen hyödyntää erityisesti ennustaessaan synkkiä tulevaisuuden näkymiä ja taloudellisia vaikeuksia yritykselle (ks. lisää luvussa 6.1). Esimerkeissä 27 ja 28 kuvataan odotettavissa olevat huonot ajat *taivaanrantaan kasaantuvina pilvinä ja lähestyvänä myrskynä*.

- (27) Hommahan menee niin kauan hienosti, kun vakuutena olevan asunnon arvo nousee, mutta kun hinnat kääntyvät laskuun – kuten nyt on käynyt – alkaa *taivaanrantaan kasaantua pilviä* pikavauhdilla. (31.8.2007)
- (28) Yhtiön johdon ehdotukset saada vierailta työntekijäjärjestöjen kokouksissa on jopa torjuttu, mikä on aivan uskomatonta pään pensaaseen pistämistä *myrskyn lähestyessä*. (8.10.2008)

Luonto ja siihen liittyvät ilmiöt tarjoavat yhteisen käsitteistön, johon viittaamalla Hienonen luo yhteisesti ymmärrettävää kuvaa Finnairin toimintaympäristöstä ja liiketoiminnan ennusteista. Käsitteet luonnosta ovat Hellstenin (1998, 123) mukaan sosiaalisia rakenteita, jotka ovat sekä heijastaneet että aiheuttaneet suuriakin muutoksia kulttuurissa ja yhteiskunnassa.

Luontoaiheisten metaforien kautta rakentuu sellainen kuva, että Finnair on liiketoiminnassa ja markkinataloudessa kuin luonnonvoimien armoilla. Kuva on muihin metaforien kohdealueisiin verrattuna sikäli erilainen, että luontoon ja säähän liittyvät metaforat ikäänkuin passivoivat Finnairin toimijana lähes kokonaan, kun taas esimerkiksi armeija- ja urheiluaiheiset metaforat korostavat Finnairin aktiivista toimijuutta. Tämän vuoksi on luonnollista, että luontoaiheisiin metaforiin turvaudutaan useimmiten negatiivisia asioita tai ilmiöitä kuvailtaessa. Hyvät suhdanteet kuvataan mielellään muutenkin Finnairin oman aktiivisen panostuksen tuloksena, kun taas huono taloustilanne on luonnonvoimien kaltainen vääjäämätön lopputulema.

Luontoon liittyvät metaforat ovat pitkälti ontologisia, kuten edellisessä luvussa esitetyt kehollisetkin metaforat. Ontologisen metaforan yhteydessä puhutaan usein myös säiliöskeemasta, jolla tarkoitetaan (ks. myös lukua 3.3.3) tuntemattoman ilmiön ymmärtämistä minkä tahansa rajatun tilan tai alueen tai esimerkiksi ihmiskehon kautta (Lakoff & Johnson 1980, 29). Luontoaiheisissa metaforissa säiliönä nähdään monesti ihmiskehon sijaan koko luonto ja ympäröivä maailma. Seuraavaksi siirryn ontologisista metaforista strukturaalisiin ja tarkastelen ensimmäisenä urheiluun ja peleihin liittyvien metaforien joukkoa.

5.3 Urheilun ja pelien metaforia

Urheiluun ja peleihin liittyviä metaforia aineistossa on runsaasti. Kyseinen metaforajoukko edustaa Lakoffin ja Johnsonin (1980) luokittelussa strukturaalisia metaforia, joissa tietyn alueen käsite rakentuu metaforisesti toisen alueen käsitteistön kautta. Kuten aiemmin luvussa esitettiin, tällöin vieraampi käsite ymmärretään tutumman

kokonaisuuden kautta. Käsittemetaforat kuten LIIKETOIMINTA ON PELIÄ (esimerkki 36) ja LIIKETOIMINTA ON URHEILUA (esimerkki 39) ovat taustalla tekstin moniin peleihin, joukkueisiin, otteluihin ja harjoitteluun liittyvissä metaforisissa ilmauksissa.

Hienonen rinnastaa kiinnostavasti oman työnsä ja urheilun (esimerkki 29). Mainituksa esimerkissä Hienosen voi nähdä kuvaavan työtään Finnairin toimitusjohtajana *joukkueen valmentamisena*.

- (29) Joku psykoanalyttikko voisi sanoa, että minulla on urheilijamainen suhtautuminen työhön. Se varmaan pitääkin paikkaansa. Itse asiassa suhtaudun työhön paljon urheilullisemmin kuin itse urheiluun. Kilpailussa vaan ei oikein muulla asenteella pärjää, ainakaan jos meinaa *valmentaa joukkuettaan menestykseen*. (15.9.2006)

Erityisesti yleisurheilukilpailujen kontekstista tutut termit näkyvät monessa kohdassa. Kuvatessaan esimerkissä 30 *kisoina* päätöksentekoa lentokoneiden hankkimisesta Airbusilta tai Boeingilta Hienonen kuvaa prosessin loppuvaihetta *kalkkiviivoina* ja tarjouskilvan hävinnyttä Boeingia *hopeamitalin* saavuttajana. Myös esimerkissä 31 ollaan sopimuskeskusteluissa *kalkkiviivoilla* ja esimerkissä 32 kuvataan vaikeiden neuvotteluiden loppuhetkiä *viime metreille käytyinä kädenvääntönä*.

- (30) Kilpailu oli hyvin tasainen aivan *kalkkiviivoille* saakka. *Hopeamitalia* ei näissä *kisoissa* kuitenkaan jaeta. (9.12.2005)
- (31) Tänään en kaikkien yllätykseksi kirjoita työehtosopimuksista, koska siellä on nyt keskustelut monessa paikassa sen verran *kalkkiviivoilla*, että on syytä antaa työrauha neuvottelijoille. (25.10.2007)
- (32) Tosin aivan *viime metreille* käytiin vielä *kädenvääntöä* vapaudestamme valita haluamamme moottoritoimittaja, joka oli meille ehdoton kysymys. (9.12.2005)

Varsinaisten urheilusuoritusten lisäksi Hienonen käyttää runsaasti erilaisia ilmauksia, jotka liittyvät harjoitteluun ja suorituksen parantamiseen urheilun tavalla. Moni ilmaisu rakentaa kuvaa liiketoiminnasta urheilusuorituksena, jota varten harjoitellaan ja valmistaudutaan fyysisesti. Myös erilaiset arkirutiinit neuvotteluineen ja henkilötötapaamisineen Hienonen kuvaa usein urheilun termein, kuten esimerkeissä 33 ja 34 ilmaisuilla *aamuhiet* ja *aamuverryttely*.

- (33) *Aamuhiet* otetaan ennen lähtöä kentällä neuvotteluissa lentokonevalmistajan kanssa - mistäs muusta kuin laajarunkokoneiden kaupasta. (17.11.2005)
- (34) Kysymyksiä tuli hienosti pienen *alkuverryttelyn* jälkeen. Se on hyvä signaali, että porukka jaksaa keskustella. (24.11.2005)

Urheilumetaforien lisäksi samaa kilpailun ja pelaamisen temaattista kenttää edustavat seuraavien esimerkkien pelimetaforat. Toimijoita peleissä eli Hienosen ja Finnairin ”pelikumppaneita” ovat muun muassa hallitus ja muut yhtiöt. Pelimetaforan kautta kuvataan esimerkiksi Finnairin hallituksen keskusteluja (esimerkki 35) ja lentoalan sisäistä kilpailua (esimerkki 36).

- (35) Ymmärrettävistä syistä en voi avata hallituksen keskustelujen sisältöä näissä kaikkia kiinnostavissa asioissa niin kauan, kun *pelejä on kesken*. (10.11.2005)
- (36) Omistajien kansallisuudella en ole pitänyt suurta väliä, mutta olen sanonut ettei meitä kiinnosta joutua *pelinappulaksi isompien pelilaudalla*. (4.3.2006)

Myös sijoittajat nähdään Hienosen teksteissä pelikumppaneina, jotka sijoittavat Finnairiin rahaa kuvaavia *pelimerkkejä* (esimerkit 37 ja 38). Sijoittajien esittäminen pelaajina luo sijoitustoiminnasta kuvaa uhkapelinä: Finnairiin rahojensa sijoittaminen on *pelejä*, jonka lopputuloksesta ei voida olla varmoja. Tämän voisi ajatella olevan Hienoselta melko ei-toivottu mielikuvien rakennettu viesti sijoittajille, mutta Finnairin sisäisessä blogissa pelimetafora on hyvinkin omiaan välittämään sijoittajien roolin merkityksen henkilöstölle.

- (37) Meillä on upea yhtiö ja nyt on saatu yli miljardin edestä *lisää pelimerkkejä likoon*. (9.12.2005)
- (38) He *laittavat lisää pelimerkkejä pöytään* vain jos uskovat saavansa rahansa korkojen kanssa takaisin. (28.11.2007)

Urheilumetaforiin nivoutuvat osaltaan myös luvussa 5.1 käsitellyt keholliset metaforat, koska monessa urheiluun viittaavassa metaforassa on aineksia myös fyysisestä

suorituskyvystä ja kehon toiminnoista, kuten esimerkissä 39 ilmauksessa *tuloskunnan palautuminen*:

- (39) Minulle näinkin nopea *tuloskunnan palautuminen* Tekniikassa on ollut positiivinen yllätys, eikä tässä nyt päätöksentekijöillä pala housut, jos vaan liike jatkuu oikeaan suuntaan. (25.5.2007)

Monessa kohtaa on vaikea erottaa yksiselitteisesti metaforan kohdealuetta aihealueiden temaattisen päällekkäisyyden takia. On luonnollista, että esimerkiksi fyysinen suorituskyky ja urheilu nivoutuvat kiinteästi toisiinsa, mutta silti voidaan erottaa merkityseroja, joita strukturaalisten, urheiluun liittyvien metaforien, tai lähinnä ontologisten, kehollisten metaforien käytöllä tuotetaan. Analyysin tulokset viittaavat siihen, että Hienonen hyödyntää urheiluun liittyviä metaforia teksteissä erityisesti kuvaessaan lentoalan kilpailua markkinaosuuksista. Tätä aihealuetta tarkastelen lähemmin luvussa 6.2 osana Hienosen strategista johtajan puhetta henkilöstölle.

Seuraavaksi tarkastelen toista etupäässä strukturaalisten metaforien temaattista kategoriaa, jossa ilmaukset lainataan armeijan, sodan ja taistelun aihepiireistä.

5.4 Armeijan ja taistelun metaforia

Läpi koko aineiston Hienonen käyttää runsaasti armeijaan ja taisteluun liittyviä metaforia. Huomattavan paljon armeijan ja taistelun metaforia esiintyy vuoden 2007 teksteissä. Hienosen armeijaan, sotaan ja taisteluun liittyvät metaforiset ilmaukset pohjaavat sellaisiin käsittemetaforiin kuin LIIKETOIMINTA ON SOTAA (esimerkki 40) tai FINNAIR ON ARMEIJA (esimerkit 41–42.)

Sota ja taistelu on Vaaran, Tienarin ja Erkaman tutkimuksen (2003) aineistossa yleisimmin käytetty metaforinen alue. Sota onkin perinteisesti esiintynyt yritysten strategisen kielen taustalla. Vaaran ym. mukaan sotaan liittyvien metaforien käyttö on tämän vuoksi yleistä yritysten taloutta ja liiketoimia käsittelevissä teksteissä. Maana-

viljakin (2005, 38) toteaa, että kilpailun ja taistelun viitekehys on yleistynyt liike-elämän ilmiöiden tulkitsemisen tavaksi, mikä näkyy suoraan sodankäynnistä lainatusta sanastosta strategioineen, valtauksineen ja vastaiskuineen. Myös Hienonen kuvaa usein sotaan ja taisteluun liittyvin ilmauksin liiketoimintaa ja lentoalan kilpailua, kuten esimerkissä 40 *taistona markkinaosuuksista*.

- (40) Kaikkein armottomimmalla kilpailukykymittarilla eli *taistossa markkinaosuuksista* olemme menestyneet hyvin: Suomesta lähtevässä liikenteessä osuutemme on noussut yli 5 prosenttiyksikköä ja se lähentelee nyt 60 prosenttia kaikesta lähtevästä liikenteestä. (27.12.2007)

Sodan metaforat rakentavat lentoalasta ja liiketoiminnasta yleisesti kuvaa taisteluna, jossa eri puolet asettuvat armeijoiksi rintamille. Useassa kohdassa Finnairin henkilöstö esitetään *rintamana* (esimerkit 41 ja 42) tai armeijan *riveinä* (esimerkit 42 ja 44). Rivi-metaforan voi Finnairin henkilöstön kuvaajana nähdä luovan yhteisöllisyyden ja tasavertaisuuden merkityksiä.

- (41) Olennaisinta olisi päästä käsiksi itse ongelman ytimeen eli epäsäännöllisyyden syihin. Sen eteen tehdään nyt töitä *monella rintamalla*. (29.1.2007)
- (42) Viikon aloitin maanantaina tutustumisella Aurinkomatkoihin. Esittely käytiin läpi *rivistä poistuvan* toimitusjohtaja Timo Heinosen ja vuoden vaihteessa aloittavan toimitusjohtajan, Jukka Salaman nuotittamana. (16.12.2005)

Kiinnostavaa Hienosen armeijan ja sotaan liittyvissä metaforisissa ilmauksissa on myös se, että monilla ilmauksilla luodaan käsittemetaforia VUOROVAIKUTUS MEDIAN KANSSA ON SOTAA ja VUOROVAIKUTUS ASIAKKaidEN KANSSA ON SOTAA. Hienosen armeija eli Finnairin henkilöstö kuvataan esimerkissä 43 *eturintamaksi* myös suhteessa asiakkaisiin. Tämän voi nähdä luovan sellaista kuvaa, että asiakkaidenkin kanssa ollaan sodassa. Kuitenkin samalla Hienonen itse asettuu henkilöstön, oman armeijansa puolelle.

- (43) Halusin osaltani puolustaa niitä palveluihmisiäämme, jotka joutuvat *eturintamassa* ottamaan asiakkaiden kiukun vastaan ja samalla ovat jokseenkin *aseettomia* itse suuren ongelman edessä: kun Euroopan suurimman lentokentän tavaravirta pysähtyy puoleksi vuorokaudeksi, ei asiaa paljoa auta,

vaikka suomalainen täällä seisoi päällään ja karjuisi donnerwetteriä.
(31.8.2007)

Asiakkaiden lisäksi sodassa ollaan myös median kanssa. Esimerkissä 44 Hienonen kuvaa Finnairin vuodenvaihteessa 2007–2008 myöhästelleiden lomalentojen takia saamaa mediaryöpytystä *iskuina ulkopuolelta*. Vieläkin dramaattisemmin Hienonen kuvaa esimerkissä 45 omaa ja firmansa joutumista *tykitettäväksi*, median *tykinruokaksi*. Mediasta voi nähdä teksteissä rakennettavan kuvaa vihollisena, vastakohtana aiemmin luvussa 5.3 käsiteltyyn kuvaan mediasta pelikumppanina. Jälleen Hienonen asettuu selkeästi henkilöstön kanssa samaan ryhmään, mikä näkyy esimerkissä 44 ilmaisussa *tiivistäneet rivejämme*. Ilmaukset luovat Finnairin ja median välille vastakkainasetteluja, joita Hienonen kuvaa määrittelemällä vahvasti ”me” eli finnairilaiset ja ”ne” eli median edustajat.

(44) Jos jotain hyvää tästä sopasta voi löytää, niin mielestäni nämä pari viikkoa ovat *tiivistäneet rivejämme*. Olemme saaneet *paljon iskuja ulkopuolelta*. (22.1.2008)

(45) Kun oma firma ja itse on ollut median *tykinruokana*, niin samaistuuko sitä enemmän niihin, jotka kulloinkin vuorollaan *ovat tykitettävänä?* (28.3.2008)

Esimerkissä 46 Hienonen kuvaa myös kotinsa ja perheensä armeijatermein *siviilirintamaksi*. Armeijametaforien käytön näin monissa yhteyksissä voi katsoa luovan Hienosen elämästä kuvaa eri tahoilla tapahtuvina taisteluina.

(46) *Siviilirintamalla* on ollut pientä jännitystä, kun vanhin tyttäreemme kirjoittaa tänä keväänä ylioppilaaksi. (2.4.2007)

Vaara ym. (2003) osoittavat tutkimuksessaan, että lehdistön Nordea-fuusiosta käytämissä sotametaforissa taisteluvälineinä ovat ihmiset, tuotteet ja sanat. Lisäksi toimijoiden taktiikoita kuvataan sotalaisin termein, joista esimerkkejä ovat piiritykset, valtaukset ja hyökkäykset. Heidän mukaansa lehdistö pitää tällä tavoin yllä ”totuttua mielikuvaa liike-elämästä keinoja kaihtamattomana taistelun areenana, jossa strategiat ovat sotaisia ja heikompia alistavia” (mt).

Armeijaan, sotaan ja taisteluun liittyvät metaforat rakentavat Hienosen teksteissä erityisesti voimasuhteita eri toimijoiden välille. Monessa ilmauksessa kuvataan Finnairin käyvän sotaa kilpailevien lentoyhtiöiden kanssa ja olevan taistelussa paitsi median myös jopa asiakkaidensa kanssa. Finnairin henkilöstöstä Hienonen luo kuvaa yhtenäisenä armeijana, joka taistelee olemassaolonsa ja menestyksensä puolesta. Luonnonvoimiin liittyvien metaforien tavoin sota-aiheiset metaforatkin ovat aineistossa sitä yleisempiä, mitä huonompaa taloudellista tilannetta eletään ja mitä vaikeampia ongelmia ja konflikteja Hienonen käsittelee. Menestystä kuvataan mieluummin esimerkiksi urheiluun liittyvillä ilmauksilla niin, että rakennetaan kuvaa voitosta ja onnistumisista reilun pelin ja rehdin harjoittelun palkintona kuin häikäilemättömän sodankäynnin tuloksena. Vastaavasti Finnairin kokemat vastoinkäymiset ja ympäripyörivän liiketoiminnan todellisuuden karuus ilmaistaan usein taistelun ja sodan metaforin.

Seuraavaksi tarkastelen aineistosta esiin noussutta perheeseen ja kotiin liittyvien metaforien joukkoa.

5.5 Perheen ja kodin metaforia

Perheen ja kodin metaforien joukko erottuu aineistosta omana kokonaisuutenaan. Aihepiiriin voi katsoa sisältyvän avioliittoon, naimisiinmenoon, perheeseen, kotiin, arkeen ja parisuhteeseen liittyviä metaforisia ilmauksia. Käsittemetaforina esiin nousevat esimerkiksi FINNAIR ON PERHE (esimerkki 49) ja HIENOSEN TYÖ ON PARISUHDE (esimerkit 47–48).

Perheen ja kodin käsitteillä Hienonen muodostaa jälleen metaforisin ilmauksin kiinnostavia toimijasuhteita eri sidosryhmiin, kuten jo edellä esimerkiksi armeijan ja sodan metaforilla vihollissuhteita asiakkaisiin ja mediaan. Perheen, kodin ja avioliiton teemoihin liittyvät metaforat luovat luonnollisesti aivan toisenlaisia merkityksiä kuin uhkaavat ja väkivaltaiset sodan metaforat. Esimerkeissä 47 ja 48 Hienonen viit-

taa omaan aloitusaikaansa Finnairilla käyttämällä metaforaa *kuherruskuukausi* ja samaa englanniksi, *honeymoon*.

Esimerkissä 47 *honeymoonilla* viitataan suotuisaan, helppoon alkuun Finnairin ja sen henkilöstön suhteen eli käsittemetaforana erottuu HIENONEN JA FINNAIR OVAT AVIOPARI. Esimerkissä 48 puolestaan puoliso vaihtuu, kun käsittemetaforana on HIENONEN JA MEDIA OVAT AVIOPARI, jolloin *kuherruskuukaudella* viitataan hyvään yhteistyöhön median kanssa. Toisaalta tässäkin ”kuherrellaan” jälleen myös oman henkilöstön kanssa, esimerkissä musiikin terminologialla *oman orkesterin*.

- (47) Tämä lentoyhtiöharjoittelijan *honeymoon* alkaa olla päättymässä ja edessä on oikea työ. (30.12.2005)
- (48) Tiedostan myös, että nyt alkaa *kuherruskuukausi* median ja *omankin orkesterin* kanssa olemaan ohi ja eteen tulee normaalijakaumalla niin miellyttäviä kuin ikäviä asioita. (26.1.2006)

Myös perhesuhteiden käsitteistöä näkyy Hienosen teksteissä. Esimerkissä 49 Hienonen käyttää Finnairin hallituksen puheenjohtajasta Christoffer Taxellista metaforaa *kummitä* viitatessaan hänen oletettuun taustavaikuttajan ja todellisen päätöksentekijän rooliinsa uuden johtoryhmän jäsenen nimityksessä. Esimerkissä 50 Hienonen taas viittaa suomalaisten ja ruotsalaisten suhteeseen *pikkuvelis*syndroomana:

- (49) Joku voi arvailla, että olikohan hall. pj. Taxell tämänkin nimityksen *kummitä*? (26.1.2006)
- (50) Ruotsissa suhtaudutaan minusta suomalaisiin kyllä paljon myönteisemmin, kuin miten itse suohtaudumme heihin. Meillä on paljon tätä *pikkuvelis*syndroomaa. (4.3.2006)

Kronologisesti on mielenkiintoista, että perheeseen, kotiin ja arkeen liittyviä metaforia esiintyy tasaisesti vuodesta 2005 vuoteen 2007, mutta vuoden 2008 teksteissä ei esiinny enää ainuttakaan näiden aihepiirien metaforaa. Tässä yhteydessä on kiinnostavaa todeta, että kaikki aineiston matematiikkaan liittyvät metaforat esiintyvät vuoden 2008 teksteissä, ja vastaavasti siis vuoden 2008 teksteissä ei ole ainuttakaan perheeseen ja kotiin liittyvää metaforaa. Voidaan nähdä, että ainakin näiden aihepiirien osalta Hienosen ilmaukset ovat selkeästi muuttuneet vuoteen 2008 tultaessa. Vaikut-

taa siltä, että vuoden 2008 kiristyneeseen taloustilanteeseen ja Finnairin liiketoiminnallisiin vaikeuksiin Hienonen löytää sopivimmat ilmaukset numeraaliseen tarkkuuteen ja objektiivisuuteen viittaavista matematiikan metaforista kuin pehmeyttä, läheisyyttä ja yhteisöllisyyttä korostavista perheen ja kodin metaforista.

Seuraavaksi tarkastelen vielä aineistosta esiin nousseita sairauksiin ja lääkkeisiin liittyviä metaforia.

5.6 Sairauden ja lääkityksen metaforia

Sairauteen ja lääkitykseen liittyvät metaforat ovat melko yleinen metaforaryhmä aineistossa. Käsittemetaforina erottuvat esimerkiksi FINNAIR ON SAIRAS (esimerkit 54–55) ja LENTOALA ON SAIRAS (esimerkit 52–53). Nämä molemmat käsittemetaforat myös presupponoivat ontologisesti, että sekä yhtiö että koko toimiala ovat jokin elollista, joka voi sairastua.

Jälleen myös kronologinen tarkastelu valottaa aihepiirin metaforien muutosta: vuoden 2005 teksteissä ei ole yhtäkään sairauden tai lääkkeiden metaforaa. Kuten jo aiemmin Hienosen blogin yleisessä kuvauksessa luvussa 4.3 todettiin, vuoden 2005 tekstit sijoittuvat aikaan ennen Hienosen toimitusjohtajan pestin virallista alkua. Sen sijaan myöhempinä vuosina alkaneet taloudelliset vaikeudet lisäävät sairauteen ja lääkkeisiin liittyvien metaforien käyttöä teksteissä.

Esimerkissä 51 Hienonen tiivistää odotettavissa olevat huonot talousnäkymät *taudiksi*, joka saattaa *äityä pahaksi*. Kuitenkin hän myös talouspuheeseen vakiintunein ilmauksin puhuu talouden *notkahduksesta*, *taantumasta* ja *lamasta* selventääkseen, mistä ongelmien taustassa on kyse.

- (51) Joka puolelle organisaatiota on nyt laitettu tehtäväksi keksiä sopeutumiskeinoja lyhyen *notkahduksen*, pidemmän *taantumasta* tai parin vuoden mittaisen todellisen *laman* varalle. Näitä meidän on nyt porrastetusti lähdettävä työstämään, riippuen siitä *kuinka pahaksi tauti vielä äityy*. (22.5.2008)

Hienonen ei juurikaan suoraan kuvaa Finnairin liiketoimintaa tai toimialaa sairaaksi, mutta monet ilmaukset presupponoivat sairauksia. Esimerkissä 52 viitataan *alan toipumiseen* ja esimerkissä 53 *toimialan tervehtymiseen*, mikä presupponoi että lento-toimiala on ollut sairas, jotta toipuminen on mahdollista.

- (52) *Alan toipuminen* on käynnissä, mutta melkoiset haasteet kaikilla on edessä. (4.3.2006)
- (53) Toimialamme on *tervehtymässä* ja plusmerkki on palaamassa tulosriville monen vuoden tauon jälkeen. (25.10.2007)

Myös monesti esiin nouseva lääke-metafora sisältää oletuksen siitä, että on olemassa jotakin sairasta, jota pitää lääkittää. Esimerkissä 54 Hienonen kuvaa liiketoimintaa pyöryksenä, johon tarvitaan *lääkettä* siinä selviytymiseksi.

- (54) *Ainoa lääke selviytyä* tässä pyöryksessä on kilpailukyky. (26.1.2006)
- (55) Mittakaava tässä asiassa on niin suuri, ettei millään kirjekuorten uusio-käytöllä ja kertakäyttömukien tiskaamisilla päästä tavoitetasolle. Siksi *lääkkeet* maistuvat nyt pahalle. (5.5.2006)

Joissakin kohdissa Hienonen käyttää yleisen lääke-metaforan sijaan tarkempaa ilmaisuja, *aspiriinia*, joka sekin kuvaa lääkitystä Finnairin ongelmia kuvaavaan *sairauteen* ja *särkyyn*, kuten esimerkeissä 56 ja 57. *Aspiriinia* ovat esimerkeissä reklamaatiovuoren sulaminen (ks. myös luontoon liittyvät metaforat luvussa 5.2) eli Finnairille esitettyjen reklamaatioiden tehokas käsitteleminen (esimerkki 56) ja sopimuksen purkamisesta Finnairille hyvitetty sopimussakot (esimerkki 57).

- (56) Onneksi Sami Mäenpää kertoi, että reklamaatiovuori on ankaran työn ansiosta nyt alkanut sulaa. Tämäkin on tietysti *aspiriinia vaikeaan sairauteen*. (29.1.2007)
- (57) Sopimussakoista voi saada vähän *aspiriinia särkyyn*, mutta välillisiä vahinkoja niistä ei koskaan saa takaisin. (18.4.2008)

Sairauteen ja lääkitykseen liittyvät metaforat heijastavat esimerkiksi edellä (luku 5.5) käsitellyn perheen ja kodin metaforien joukon tavoin kaikille ihmisille tuttua käsit-

teistöä. Näiden metaforien luomissa merkityksissä piilee johtajan näkökulmasta tietty riski siinä, että rakennetaan kuva yrityksestä sairastuneena kokonaisuutena. Tällöin voidaan kysyä, miksi yritys on sairastunut ja miksei johtaja paranna yritystä?

Tarkasteltaessa aineiston metaforisia ilmauksia teemoittain esiin nousivat selvimminkin edellä esimerkkien avulla esiteltyt metaforien kohdealueet. Tämän analyysin pohjalta pystytään nyt hahmottamaan, millaiset metaforat ovat yleisiä Hienosen blogissa. Seuraavaksi jatkan tarkastelemalla, millaisia aihealueita Hienosen blogiteksteissä erityisesti metaforisoidaan. Pyrin samalla hahmottamaan, millaisena Hienosen johtajuus näyttäytyy teksteissä nivomalla yhteen Hienosen käsittelemien aiheiden ja hänen käyttämiensä metaforisten ilmauksien rakentamia merkityksiä.

6 Metaforisoidut aiheet johtajuuden rakentajina

On selvää, että Hienosen blogi on nimenomaan toimitusjohtajan blogi ja sitä kautta johtajan viestintäväline. Kuten aiemmin luvussa 3.4 todettiin, johtamisessa käytetty kieli on kriittisessä asemassa johtajuuden rakentumisessa, koska se sekä heijastaa että määrittää sitä, miten ihmiset kokevat johtamisen prosessit (Dunford & Palmer 1996). Vaikka ei voida ajatella, että kaikki johtajan viestit olisivat selkeästi johtamista tai rakentaisivat henkilön johtajuutta, erottuu Hienosen blogista silti aihekokonaisuuksia, joiden voi nähdä rakentavan teksteissä johtajuutta.

Kuten edellä on todettu, Hienosen blogiteksteissä hyödynnetään runsaasti metaforia. Blogikirjoitus onkin tekstilajina otollinen metaforien käytölle, koska teksti jättää paljon tyyllillistä liikkumavaraa kirjoittajalle. Metaforat, konkreettiset vertaukset ja kielikuvat rikastuttavat myös blogien kieltä ja herättävät lukijassa enemmän mielenkiintoa kuin suorat, ”asialliset” ilmaukset. Metaforan avulla tapahtuva viestintä helpottaa myös vaikeasti sanoiksi puettavien asioiden kertomista: metaforilla tuotetaan monisävytteisempiä merkityksiä ja kuvauksia yrityksen toiminnasta.

Analysoimieni metaforien kautta hahmottuu osaltaan myös se johtajuuden sosiaalinen kokonaisuus, joka blogiteksteissä rakentuu. Kuten aiemmin luvussa 3.4 esitettiin, organisaatiokontekstissa puheen metafora voi määrittää tilanteen luonnetta, keskeisten toimijoiden rooleja ja tulevia toimenpiteitä tai jopa lopputulosta (Dunford & Palmer 1996). Aineiston metaforisia ilmauksia tutkiessa esiin nousee kolme selkeää käsiteltävien metaforisoitujen aihealueiden ryhmää:

- 1) Synkät tulevaisuuden odotukset ja konfliktit
- 2) Strategiat ja henkilöstölle osoitetut toimintaohjeet
- 3) Hienosen rooli johtajana Finnairin organisaatiossa

Olen löytänyt paljon yhteistä tämän tutkimuksen ja Vaaran ym. (2003) tutkimuksen välillä. Myös Vaara ym. lähestyvät metaforia organisaation todellisuuden rakentajina. Talouden kielessä käytettyihin metaforiin näyttää myös heidän mukaansa vakiin-

tuneen abstrakti tapa kuvata laajoja asiakokonaisuuksia elollisina olioina, joilla on ikään kuin voimaa, tahtoa ja kykyä toimia itsenäisesti. Esimerkiksi markkinat, fuusiot ja yritykset ovat talouden teksteissä usein aktiivisen toimijan roolissa. Toisaalta myös yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutusta voidaan metaforan muodossa ilmaista tiivistetysti. (Vaara ym. 2003.)

Seuraavassa tarkastelen edellä mainittuja Hienosen metaforisoimia aiheita ja pyrin esimerkkien avulla analysoimaan, millaisia johtajuuden merkityksiä metaforisilla ilmauksilla rakennetaan.

6.1 Synkät tulevaisuuden odotukset ja konfliktit

Aineiston teksteissä laajimmaksi runsaasti metaforisia ilmauksia sisältäväksi aihealueeksi nousivat synkät tulevaisuuden näkymät sekä erilaiset ongelmat ja konfliktit. Sekä huonoja talousnäkymiä ja tulosodotuksia että erilaisia menestystä koskevia pahoja aavistuksia ilmaistaan teksteissä erityisesti luontoon ja sairauksiin liittyvillä metaforilla. Esimerkeistä syntyy sellainen vaikutelma, että toimitusjohtaja Hienonen ei sano suoraan, että ”huonosti menee”, vaan hän pyrkii ilmaisemaan vallitsevat pelon ja epävarmuuden tunteet metaforisten ilmausten kautta.

Tulevaisuutta koskevat pahat aavistuksensa Hienonen ilmaisee synkkien metaforien kautta esimerkiksi ennustamalla, että *matkalla voi syntyä paha jälkeä* (esimerkki 58) ja luvassa on *tiukkaa elämää* (esimerkki 59).

(58) Öljyn hinta on karannut ulos normaaleista ennustemalleista. Tämä voi olla seuraava kupla, mutta sinne *matkalla voi syntyä paha jälkeä*. (22.5.2008)

(59) *Tiukkaa elämää* voi olla taloudessa luvassa laajemminkin. (31.8.2007)

Hienonen ilmaisee monessa kohdassa metaforin maailmalla ja lentoalalla vallitsevan huonon taloustilanteen. Esimerkiksi heikentyneestä taloustilanteesta puhutaan monin metaforisin ilmauksin. On kiinnostavaa, että synkkää liiketoiminnan tilannetta Hienonen kuvaa runsaasti esimerkiksi luvussa 5.2 tarkastelluilla luontoon ja sääilmiöihin

liittyvillä metaforilla, kuten *tuulen kääntymisellä vastaiseksi ja pilvien kasaantumisella taivaanrantaan* (esimerkit 26 ja 27 luvussa 5.2). Näiden ilmausten kautta rakentuu talousongelmista sellainen kuva, että Finnair on liiketoiminnassa ja markkinataloudessa kuin luonnonvoimien armoilla, eikä juurikaan pysty vaikuttamaan heikkoon taloustilanteeseen itse aktiivisena toimijana. Myös luvussa 5.6 tarkastelluilla sairauksiin ja lääkkeisiin liittyvillä metaforilla Hienonen luonnehtii Finnairin huonoa tilannetta esimerkiksi *taudiksi, joka voi äityä pahaksi* (esimerkki 51 luvussa 5.6) ja *vaikeaksi sairaudeksi* (esimerkki 56 luvussa 5.6).

Liike-elämän ammattilaisenkaan teksteistä ei löydy taloustilanteen syyseuraussuhteita avaavaa selitystä, vaan maailman talouden taantumaa ja lamaan johtaneita tekijöitä kuvataan sellaisilla metaforilla kuin talouden *rattaiden hiljenemisellä* (esimerkki 60) ja *rahahanojen tyrehtymisellä* (esimerkki 61). Nämä ilmaisut esittävät taloudelliset vaikeudet ikään kuin luonnollisena tapahtumana ja ennen kaikkea ulkopuolisten tekijöiden seurauksena.

- (60) Kallis polttoaine ja *talouden rattaiden hiljeneminen* on dramaattinen yhdistelmä. (5.9.2008)
- (61) *Rahahanojen tyrehtyminen kuivaa liiketoimintaa* jo toden teolla ja koko yritys elämä *kärvistelee* ennenäkemättömän *finanssikriisin kourissa*. (8.10.2008)

Edelleen Hienonen ilmaisee metaforisesti huonon tilanteen syitä, kuten kysynnän *sulamista* (esimerkki 62) ja seurauksia, kuten osakkeen *sukeltamista* (esimerkki 63). Näissäkin kuvauksissa rakentuu kuva taloudesta Finnairin ulkopuolisena voimana, johon esimerkiksi yrityksen johto ei ole kykeneväinen vaikuttamaan.

- (62) Polttoaineen hinta on noussut aivan tolkuttomiin mittasuhteisiin ja samalla kysyntä *on sulanut alta*. (13.6.2008)
- (63) Kaiken tämän jälkeen tuntuu tietysti hieman absurdilta, että *osake sukeltaa*, mutta sen syyt ovat jossain yhtiömme ulkopuolisessa maailmassa. (28.11.2007)

Koko lentoalan laajuisia taloudellisia vaikeuksia kuvatessaan Hienonen ei säästele sanojaan. Karuista ilmauksista voi katsoa välittyvän Hienosen perusviestin, jonka

mukaan ”muillakin kuin Finnairilla menee huonosti”. Toimitusjohtajan tuntemuksiin on helppo samastua hänen kuvatessaan sairausmetaforalla esimerkissä 64 lentoalan tilanteesta saamaansa informaatiota *shokkihoitona*, ja tiedon aiheuttaneen ontologisesti *tukan pystyyn nousemista*. Samassa esimerkissä luonnehditaan dramaattisin ilmauksin lentoyhtiöiden olevan urheilumetaforin *maitohapoilla tulokurimuksen jäljiltä*.

- (64) Sain viime ja toissa viikolla sellaista *shokkihoitoa toimialan yleistilanteesta* AEA:n ja IATA:n kokouksissa, että *vähäkin tukka nousee pystyyn*. Lentoyhtiöt ovat 2000-luvun *tulokurimuksen jäljiltä sellaisella maitohapolla*, että investointirahaa ei pääsääntöisesti yhtiöissä ole ja vanhat koneet syövät historian ylivoimaisesti kalleinta polttoainetta. (13.6.2008)

Lentoalan ja Finnairin taloudellisia vaikeuksia kuvaavat metaforiset ilmaukset muuttavat Hienosen teksteissä synkemmiksi ja dramaattisemmiksi, mitä lähemmäs kohti vuoden 2008 kesän ja syksyn jyrkintä maailman talouden heikkenemistä edetään. Havaintojeni perusteella sota-aiheiset metaforat selvästi yleistyvät talouden ja liiketoiminnallisen tilanteen kuvauksissa sen mukaan, mitä huonommaksi tilanne kehittyy. Esimerkissä 65 toukokuulta 2008 Hienonen puhuu dramaattisesti *selviytymistaiselusta*, jossa *vuotaa yleensä myös elinkelpoisimpien veri*. Voidaan päätellä, että muuten aiheen kuvauksessa yleiset luonto- ja sairausaiheiset metaforat eivät talouskriisin pahentuessa enää riitä ilmaisuvoimaltaan, vaan ne korvataan voimakkaammilla, sota-aiheisilla metaforilla.

Jopa niin karua kohtaloa kuin lentoyhtiöiden konkurssien mahdollisuutta Hienonen väläyttää synkimmissä ennustuksissaan. Näin synkeitä skenaarioita ei kuitenkaan kertaakaan ilmaista suoraan esimerkiksi yrityksen konkurssina tai liiketoiminnan lopettamisena, vaan metaforin kuten *pyrstöjen maalaamisena uusin värein* (esimerkki 65) tai jopa lentoyhtiöiden *lahtaustalkoina* (esimerkki 66).

- (65) Ennen kuin tämä vuosi vaihtuu, on *moni lentoyhtiö nurin tai pyrstöt maalataan uusin värein*. Siinä *selviytymistaiselussa vuotaa yleensä myös elinkelpoisimpien veri*. (22.5.2008)

- (66) Pelkään, että tästä tulee ennennäkemätön *lentoyhtiöiden lahtaustalkoo*. (13.6.2008)

Odotettavissa olevia, huonosta taloustilanteesta johtuvia muutoksia Finnairin toiminnassa Hienonen maalailee myös esiin metaforien kautta esimerkeissä 67–70. Myös kannattavuuden palauttamiseen tähtäviä säästötoimenpiteitä vaikuttaisi olevan helppompaa tuoda lukijoille esiin metaforisten ilmausten avulla kuin toteamalla suoraan, että henkilöstöä tullaan irtisanomaan, investointeja karsimaan ja jopa lopettamaan liiketoimintoja. Säästämisen ja kulujen karsimisen tarvetta Hienonen ilmaisee ennustamalla *laihoja vuosia* ja *vyön kiristystä* (esimerkit 67 ja 68).

- (67) Talousinformaatiosta on pääteltävissä, että *edessämme on 1-2 laihaa vuotta, joiden läpi olisi kahlattava*. (8.10.2008)
- (68) *Vyötä kiristetään* nyt niissäkin yrityksissä, joiden tulokset ovat vielä hyvällä mallilla. Koneemme lentävät vielä toistaiseksi hyvällä kuormalla, mutta lipun keskihinta on selvässä *alamäessä*. (8.10.2008)

Hienonen tuo usein avoimesti esiin Finnairin taloudelliset vaikeudet eikä näytä vähättelevän vastaan tulevia ongelmia. Johtajan puhe nostaa kuitenkin negatiivisissakin ennustuksissa päätään, kun Hienonen ohjaa lukijoita murehtimisen sijaan suuntaamaan katsetta tulevaisuuteen, kuten esimerkissä 69:

- (69) Olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että tässä *murheen alhossa* pitäisi jakaa ajatella, kuinka Finnair *selviytyy tästä kurituksesta mahdollisimman ehjin nahoin*. (5.9.2008)

Erittäin vaikea aihe yrityksen sisäisessä blogissa käsiteltäväksi lienee yhteistoimintaeli yt-neuvottelujen aloittaminen. Hienonen luonnehtii esimerkissä 70 yt-neuvotteluja niin, että *faktoja katsotaan silmiin* elollisen olion tavoin ja joudutaan toteamaan, ettei kaikkea Finnairin nykyistä toimintaa pystytä pitämään *hengissä*.

- (70) Meillä on heti loppukesällä, useimpien palattua kesälomalta, edessämme YT. Siinä joudumme *katsomaan faktoja silmiin* ja toteamaan, että kysyntä ei riitä pitämään kaikkea nykyistä lentämistä, eikä sitä tukevaa palvelua *hengissä*. (27.6.2008)

Edellä kuvattujen huonojen tulevaisuudennäkymien ja heikkojen talousodotusten lisäksi Hienosen teksteissä metaforisoidaan usein myös konkreettiset ongelmat, rii-

dat, konfliktit ja epäonnistumiset. Gherardin (2000) mukaan organisaatiokontekstissa juuri metaforat mahdollistavat sellaisten tunteiden ja näkemysten ilmaisemisen, joita ei voitaisi muuten avoimesti ilmaista aiheuttamatta konfliktia.

Ongelmia ja konfliktitilanteita Hienonen kuvaa muiden muassa kehollisin metaforin, joita käsiteltiin tarkemmin edellä luvussa 5.1. Toimitusjohtajan empaattisuus henkilöstöään kohtaan välittyy, kun hän teksteissään osoittaa tiedostavansa ikävät tilanteet esimerkiksi Finnairin asiakkaiden kanssa toteamalla, että asiakkaat *tulevat iholle* (esimerkki 15 luvussa 5.1), tai että henkilöstö joutuu kuuntelemaan vihaista asiakaspalautetta *korvat punaisina* (esimerkki 14 luvussa 5.1).

Hienonen nostaa teksteissään avoimesti esiin henkilöstölle ikäviäkin ilmiöitä kuten yhtiön sisäisiä ennakkoluuloja. Esimerkeissä 71 ja 72 hän kuvailee metaforin aistimaansa epäluottamusta yritysten eri toimijaryhmien kesken ja häikäilemätöntä omien etujen ajamista.

(71) Epäillään, että johto tai omistajat *tyhjentävät yhteisin ponnistuksin aikaansaadut hedelmät omiin taskuihinsa*. Epäillään, että porukka *vetää lonkkaa heti kun silmä välttää*. (15.9.2006)

(72) Olen viime kuukausina saanut tottua sellaiseen piirteeseen, että moni pyrkii *supattamaan korvaan* asiaa, jossa kertojalla itsellään on jollain tavoin *oma lehmä ojassa*. (10.11.2005)

Hienosen teksteistä erityisen mielenkiintoisia ulkopuolisellekin lukijalle tekee se, että toimitusjohtaja ei näytä vähättelevän ongelmia tai pyrkivän hiljentämään niihin liittyvää keskustelua. Lentoalan työehtopolitiikkaa leimaavat usein lakot, joihin Hienonen luonnollisesti osakkeenomistajille tulosvastuullisena toimitusjohtajana suhtautuu hyvin kriittisesti. Hienonen moittii kovin sanoin lakkojen sovitteluyritysten tyrmäämistä kuvatessaan (ks. esimerkki 24 luvussa 5.2) työntekijäjärjestöjen haluttomuutta yhteistyöhön jälleen luontoon liittyvin metaforin *aivan uskomattomana pään pensaaseen pistämisenä myrskyn lähestyessä*. Esimerkissä 73 hän ilmaisee matkustamohenkilökunnan lakon olevan *piste iin päälle* ja tilanteen olevan *dialogin konkurssi*.

(73) SLSY:n julistama lakko oli tietysti *piste iin päälle*. Tämä on *dialogin konkurssi* ja radikalisoi toimenpiteitä puolin ja toisin. (18.10.2006)

Värikkäillä ilmaisuillaan ja rohkealla kielenkäytöllään toimitusjohtaja Hienonen asettaa itsensä myös alttiiksi kritiikille. Runsaat metaforiset ilmaukset voivat synnyttää lukijassa myös paljon tunteita, ja kukin blogin lukijoista voi tulkita kielikuvin maala-
tut maisemat omalla tavallaan. Sellaisissa ikävissä teemoissa kuin maailman talouden laman kuvauksessa, liiketoiminnan vaikeuksien luonnehdinnassa ja konkrettisten ongelmien ja konfliktien käsittelyssä metaforien voi kuitenkin katsoa helpottavan ”liian” vaikeiden ja ikävien asioiden käsittelyä.

Metaforiset ilmaukset synkkien tulevaisuudennäkymien ja huonon taloustilanteen kuvauksessa mahdollistavat myös toimijuuden etäännyttämisen kuvatuista ilmiöistä. Liiketoimintaa eivät silloin välttämättä vaikeuta Finnairin johdon päätökset tai strategiset linjaukset, vaan paljon epämääräisemmät tekijät, kuten *rahahanojen tyrehtyminen* (edellä esimerkki 61). Blogin lukijoille lienee myös selvää, että toimitusjohtajalle yhtiön luotsaaminen tällaisessa maailmantalouden kriisissä on jotakuinkin haastava tehtävä. Toimitusjohtajaltakin loppuvat epäilemättä sanat kesken, kun hänen pitäisi viestiä yrityksen henkilöstölle rehellisesti huonosta taloudellisesta menestyksestä ja tulevista ikävyyksistä. Tässä kohtaa voidaan ajatella, että johtajalle metaforat ”tulevat apuun” ja mahdollistavat merkityksien välittämisen ja yhteisen ymmärryksen kommunikoinnin ilman suoraa ilmaisua.

Seuraavaksi käsittelen toista Hienosen teksteissä metaforisoitua aihealuetta: strategista ja ohjaavaa johtajan puhetta, jolla toimitusjohtaja viestii henkilöstölle, miten ja mihin suuntaan Finnairissa tulisi toimia.

6.2 Strategiat ja henkilöstölle osoitetut toimintaohjeet

Toimintaohjeet ja suuntaa näyttävä strateginen puhe on toinen yleinen Hienosen metaforisoima aihealue. Selkeästi johtajan puhetta teksteissä ovat kohdat, joissa Hienonen kertoo henkilöstölle toimintaohjeita ja näyttää suuntaa tulevaisuuteen. Metaforisia ilmauksia hyödyntäen Hienonen osoittaa esimerkiksi, miten koko Finnairin tulisi

toimia tai miten ei. Metaforien avulla Hienosen konkreettisiin toimintaohjeisiin syn-tyy liikkumavaraa ja mahdollisuus lukijan omaan tulkintaan siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin toimitusjohtaja toimintaa luotsaa.

Northousen (2004, 3) mukaan johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa henkilö vaikuttaa toisten käyttäytymiseen yhteisten, määriteltyjen tavoitteiden saavuttami-ksi. Juuri tästä on kyse Hienosen blogin strategisessa puheessa ja henkilöstön oh-jaamisessa toivottuun suuntaan. On kiinnostavaa, että erityisesti urheiluun liittyvät metaforat ovat yleisiä Hienosen henkilöstölle suunnatuissa toimintaohjeissa. Voidaan tulkita, että toimitusjohtaja kannustaa finnairilaisia urheilujoukkueen tavoin harjoitte-lemaan enemmän, jotta urheilukilpailussa eli liiketoiminnassa yllettäisiin parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

Yleisurheilukonteksti on vahvasti läsnä esimerkeissä 74–76, joissa Hienonen puhuu *maalikamerasta, keihään erikoismiehistä, paraatilajista, harjoitusmoodista ja viime metreistä*. Esimerkissä 74 toimitusjohtaja ohjeistaa henkilöstöä muistuttamalla, että asiakastyytyväisyyteen ja Finnairin imagoon viittaava *maalikameran kuva ratkaisee*. Esimerkissä 75 Hienonen hyödyntää yleisurheilutermejä myös perustellessaan Finn-airin panostuksissa tehtyjä valintoja *paraatilajin* valinnalla.

- (74) Paineenkin alla meidän kaikkien on muistettava, että Finnairin lähettiläinä meidän liikkeitämme ja sanomisiamme tarkkaillaan kaikkialla. *Maalika-meran kuva ratkaisee* ja syntyvät mielikuvat voivat olla vahvoja. (31.8.2007)
- (75) Siinä kilpailussa, jonka joudumme kohtaamaan erikoistuneessa maailmas-
sa, emme voi olla kaikkea tätä. Jos *10-ottelija joutuu keihäskisassa kei-
hään erikoismiehiä vastaan, lentää keppi väistämättä 10 metriä lyhyem-
mälle*. Meidän on valittava *paraatilajimme* ja organisoitava itsemme sel-
laiseen *harjoitusmoodiin*, että pärjäämme alan parhaita vastaan. (15.9.2006)

Hienosen strategisena puheena erottuu esimerkiksi henkilöstön ohjaus Finnairin sel-
viytymiseen kilpailussa markkinaosuuksista. Urheilumetaforia Hienosen teksteissä
esiintyy runsaasti hänen kuvatessaan Finnairin liiketoimintaa *tiukkana kisana*, jossa
vaaditaan *turnauskestävyyttä* (esimerkit 76 ja 77). Esimerkissä 78 lentoyhtiöiden
välistä kilpailua luonnehditaan *peliksi*, josta kilpailijat pyritään *pudottamaan*.

- (76) Asiakkaista pidetään kiinni ja muokataan kilpailukykyämme sellaiseen kuosiin, että pärjäämme vaikka vähän *tiukemmassakin kisassa*. (31.8.2007)
- (77) Velkavetoisten lentoyhtiöiden *turnauskestävyys* turbulenssien keskellä on osoittautunut haavoittuvaksi. (28.2.2008)
- (78) Viesti on selvä: Lufthansa aikoo käyttää sotakassaansa rajusti *pudottaakseen pelistä* mm. Air Berlinin, jonka ajankohtaiselle pörssilistautumishankkeelle tämä uutinen on myrkkyä. (31.3.2006)

Urheiluun ja peleihin liittyvät metaforat luovat lentoalasta ja liiketoiminnasta laajemminkin kuvaa pelikenttänä, jossa menestyäkseen täytyy harjoitella jatkuvasti. Hienosen kuvauksessa ratkaistaan voittajat ja häviäjät pelin ja urheilusuorituksien tavoin. Urheiluun ja peleihin liittyvien metaforien dramatiikka korostaa voittajien ja häviäjien vastakohtaisuutta samaan tapaan kuin sotaan ja taisteluun liittyvissä metaforissa (ks. luku 5.4). Maanavilja (2005, 40) toteaa, että pelejä ja urheilua voidaan pitää sodankäynnin pehmeämpinä muunnelmina, mikä selittää yhteistä sanastopohjaa ja metaforisten ilmausten yhtenevyyttä. Hienonen kuvaa usein myös sotaan ja taisteluun liittyvin ilmauksin liiketoimintaa ja lentoalan kilpailua, kuten esimerkissä 40 (ks. luku 5.4) *taistona markkinaosuuksista*. Finnairilaisia hän ohjeistaa jälleen sota-metaforaa käyttäen *taistelemaan* kaikin keinoin esimerkissä 79.

- (79) Siksi meidän on *taisteltava* kaikin keinoin pitääksemme tuloksemme plussalla. (5.9.2008)

Hienosen ”näin meidän on tehtävä” -tyyppistä johtajanpuhetta on tekstissä runsaasti myös nesessiivi-ilmausten muodossa. Suorien toimintakehotusten sijaan nämäkin ilmaukset on monesti puettu metaforiksi, kuten esimerkeissä 80–82.

- (80) Näin kovassa kilpailussa *on joko satsattava kaikkensa ja ponnisteltava eteenpäin* - tai jäätävä *kuihtumiskierteessä tuulen vietäväksi*. (9.12.2005)
- (81) *Nämä kivet on vaan käännettävä* ja kärsittävä sekä tuloksessa että henkissä otteluissa, joita joudutaan nyt käymään. (27.9.2006)
- (82) Kaikilta muiltakin osin *meidän on metsästettävä kustannussäästöjä*. (5.5.2006)

Metaforisin ilmauksin Hienonen kehottaa, ja joskus suorastaan kääntää henkilöstöä toimimaan toivomillaan tavoilla. Esimerkissä 83 toimitusjohtaja peräänkuuluttaa sopeutumiskeinojen ideointia laman varalle ja syntyvien ideointien toteutusta. Myös esimerkissä 84 Hienonen korostaa finnairilaisille sopeutumisen ja joustavuuden merkityksestä muistuttaessaan, ettei *kenenkään nykyinen jakkara ole pulteilla lattiassa kiinni*.

- (83) *Joka puolelle organisaatiota on nyt laitettu tehtäväksi keksii sopeutumiskeinoja* lyhyen notkahduksen, pidemmän taantuman tai parin vuoden mittaisen todellisen laman varalle. *Näitä meidän on nyt porrastetusti lähdettävä työstämään*, riippuen siitä kuinka pahaksi tauti vielä äityy. (22.5.2008)
- (84) Kaiken hämmennyksen ja myllerryksen keskellä on syytä muistaa, että tämän jälkeenkin meitä finnairilaisia tulee olemaan noin 9 000. Nämä työpaikat eivät katoa mihinkään. Mutta kaikkien 9 000:n on syytä jatkosakin olla valmiit siihen, että työn sisältö on jatkuvassa muutoksessa. *Kenenkään nykyinen jakkara ei ole pulteilla lattiassa kiinni*. (5.5.2006)

Ohjaamisessa ja suunnan näyttämisessä Hienonen asettaa johtajana teksteissään erilaisia rajoituksia. Esimerkeissä 85 ja 86 hän ohjaa henkilöstöä metaforien avulla siinä, miten Finnairin ei tule toimia kieltämällä *kulkemasta pitkään tällä polulla* (esimerkki 85) ja *jäämästä paistattelemaan* vanhojen saavutusten *jälkilämpöön* (esimerkki 86). Hienosen kuvaamat seurauksetkin ovat dramaattiset: kilpailutilanne ilmaistaan esimerkissä 85 kuin petoeläimeksi, joka *raatelee yhtiön kilon paloiksi*.

- (85) Elokuun toisella viikolla julkistimme toisen vuosineljänneksen tuloksen, joka oli sanalla sanoen huono: liikevoitto reilut 5 miljoonaa euroa, kun se vuotta aiemmin oli 35 miljoonaa. (---) Mutta kovin pitkään emme voi *kulkea tällä polulla* tai kilpailutilanne *raatelee yhtiön kilon paloiksi*. (21.8.2006)
- (86) Vanhojen saavutusten *jälkilämpöön ei jäädä paistattelemaan*, sillä se sisältää vaarallisen riskin paikalleen pysähtymisestä. (15.9.2006)

Tarkasteltaessa Jukka Hienosen blogia johtajan viestintävälineenä näyttäytyy keskeisenä johtajan puheena erityisesti tässä luvussa käsitelty strateginen suunnan näyttä-

minen ja toiminnan ohjaaminen. Metaforien avulla Hienosen toimintaohjeisiin syntyy liikkumavaraa ja mahdollisuuksia omille tulkinnoille siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin toimitusjohtaja toimintaa luotsaa. Toimintaa ohjaavassa puheessa nousevat esiin yleisesti urheiluun ja harjoitteluun liittyvät metaforat. Urheiluun ja peleihin liittyvät metaforat luovat lentoalasta ja liiketoiminnasta laajemminkin kuvaa pelikenttänä, jossa menestyäkseen täytyy harjoitella jatkuvasti. Hienonen kuvaa urheilu- ja sota-aiheisin metaforin erityisesti lentoalan kilpailua markkinaosuuksista linjatesaan Finnairin henkilöstölle strategiaa haastavassa taloustilanteessa selviytymiseksi.

Voidaan ajatella, että strateginen suunnan näyttäminen on odotustenmukaisesti toimitusjohtajan blogin keskeistä sisältöä. Mielenkiintoiseksi aihepiirin tekee tässä tutkimuksessa tarkasteltu metaforisten ilmausten runsaus. Henkilöstön toiminnan ohjaamista varten blogi tarjoaa Hienoselle viestintäkanavan, jolla hän tavoittaa Finnairin koko henkilöstön tasavertaisesti. Huolimatta siitä, lukeeko Hienosen blogia mahdollisesti vain marginaalinen osa finnairilaisista, oleellista on että kaikilla työntekijöillä on yhtäläinen mahdollisuus tavoittaa toimitusjohtajan ajatukset blogia seuraamalla.

Seuraavaksi käsittelen aineiston kolmatta yleistä metaforisoitua aihealuetta eli Hienosen roolia, tehtäviä ja ominaisuuksia toimitusjohtajana suhteessa Finnairiin organisaationa.

6.3 Hienosen rooli johtajana Finnairin organisaatiossa

Blogissaan Hienonen metaforisoi usein myös Finnairin organisaationa ja oman roolinsa yrityksen johtajana. Hän käsittelee metaforisesti omia vastuitaan ja velvollisuuksiaan Finnairin toimitusjohtajana.

Mielenkiintoista on myös, että Finnair organisaationa kuvataan usein elollisena luvussa 5.1 käsiteltyjä kehollisia metaforia käyttämällä. Organisaatiosta ja sen toiminoista puhuttaessa ontologisuus metaforissa korostuu erityisesti. Esimerkissä 87 Finnair on *vartalo*, jolla on *verenkierto sydämenlyönteineen*:

- (87) Keskiyöaikana sain rautaisannoksen kaupallisen ryhmän toimintaa. Sanoinkin, että heidän tonttinsa on *heartbeat of the company – yhtiön sydämenlyönnit*. Sieltä veri pulppuaa koko operaatioon. Jos se on hapekasta ja vahvaa, se antaa elinvoimaa koko vartalolle. Mutta huonossa tapauksessa myös hyytymät tulevat kiertoan myynnin kautta ja aiheuttavat infarkteja jossain muualla elimistössä. (17.11.2005)

Esimerkiksi henkilöstölle strategisia linjauksia avatessaan Hienonen kuvaa Finnairin elävänä kokonaisuutena, jonka täytyy *pysyä hengissä* (esimerkki 88). Yritykselle kuvataan myös elävän olennon kaltaiset kyvyt esimerkiksi *nukkumiseen* ja *unien näkemiseen* (esimerkit 89 ja 90).

- (88) Kohonnutta polttoaineen hintaa on silti saatava jostain kompensoiduksi, että *pysytään hengissä* ja ilmassa. (2.12.2005)
- (89) *Tällainen yhtiö ei koskaan nuku*, joku meistä lentää myös jouluna ja operaation on pyörittävä 24/7/365. (22.12.2005)
- (90) Useimmilla Finnairin kokoisilla tai hieman isommillakaan perinteisillä eurooppalaisilla lentoyhtiöillä ei olisi mitään mahdollisuutta edes *nähdä unta* tällaisesta kaupasta. (9.12.2005)

Analyysissa voidaan havaita, että monet keholliset metaforat nivoutuvat fyysiseen suorituskäyttöön ja sitä kautta myös urheiluun liittyviin metaforiin. Esimerkissä 91 Hienonen ilmaisee tyydyttävän taloudellisen tilanteen fyysisellä kuvauksella *kohtuullisessa hapessa* ja edeltävien nukkumiseen ja uneksimiseen viittavien esimerkkien (89 ja 90) lailla pitää tärkeänä, että liiketoiminnassa ollaan *hereillä*. Fyysiseen suoritukseen ja samalla urheiludiskurssiin viittaa esimerkki 92, jossa puhutaan *maitohapon*.

- (91) Olemme hyvän viime vuoden jäljiltä *kohtuullisessa hapessa*, mutta aikalailla *hereillä* tässä täytyy olla, ettei kone sakkaa. (22.5.2008)
- (92) Sille voisimme viikonloppuna vaikka kevyesti skoolata, koska odotetun työkalumme saaminen *meni tällä kertaa hieman maitohapon puolelle*. (10.11.2005)

Finnairin lisäksi muutkin yritykset (esimerkissä 93 muut lentoyhtiöt ja öljy-yhtiöt) kuvataan ihmiskehon kaltaisina organismeina, joita voidaan esimerkiksi *lihottaa*

(esimerkki 93) tai *laihduuttaa* (esimerkki 94) ihmisvartalon tapaan. Esimerkissä 94 lisäksi viitataan fyysiseen mahdollisuuteen parantaa kuntoa.

- (93) Lentoyhtiöt kautta maailman ovat olleet kovalla *kulukuurilla* ja leikanneet sekä lippujen hintoja että kulujaan n. 30 prosenttia viimeisen kuuden vuoden aikana – polttoaineen hinnan samaan aikaan kolminkertaistuessa, mutta alan ympärillä olevat muut toimijat, kuten lentokentät ja öljy-yhtiöt ovat puolestaan keskittyneet lähinnä *lihottamaan* marginaalejaan. (30.6.2006)
- (94) Useimmat asemiaan puolustavat yhtiöt ovat pyrkineet *parantamaan tulokuntoaan kovallakin laihduttamisella*. (5.5.2006)

Johtajan puhe näkyy tekstissä metaforisesti erityisesti kohdissa, joissa Hienonen määrittelee johdon tehtäviä ja rajaa omaa työkenttäänsä. Esimerkeissä 95 ja 96 tuodaan esiin, mitä Hienonen johdolta ja itseltään vaatii ja odottaa:

- (95) Yritysjohdon tehtävä on *nähdä tulevaisuutta pari korttelinväliä eteenpäin*. (8.10.2008)
- (96) Minun tehtäväni on *kaivaa vaikka kirveen silmästä* yrityksellemme se 120 miljoonaa euroa lisää, jonka polttoainelaskumme tänä vuonna kasvaa. (5.5.2006)

Vastaavasti esimerkissä 97 Hienonen tuo metaforisin ilmauksin esiin mitä johtajan kuuluu tehdä ja mitä ei kuvaamalla Finnairia *tuhattajalkaisena* ja *otuksena*, jonka jokaiselle *jalalle* toimitusjohtajan ei kuulu *komentaa rytmiä* erikseen. Myöskään *päätöksenteon lankojen nykimisenä kulmahuoneesta* ilmaistu operatiivinen yksityiskoh-tien johtaminen ei Hienosen mukaan kuulu johtajan tehtäviin. Esimerkissä ilmaistaan metaforisesti johtajan päätehtävä eli toiminnan johtaminen pikemminkin oikeasta *kompassisuunnasta* huolehtisena.

- (97) Jos uusi alan ulkopuolelta tuleva johtaja ryhtyy uskomaan, että hänen osaamisellaan kannattaa kaikki päätöksenteon *langat keskittää yhteen kulmahuoneeseen ja nykiä niitä* kulloistenkin korviin kantautuvien signaalien perusteella, menee koko *tuhattajalkaisen rytmi* sekaisin ja *otus saattaa lopettaa kävelemisen* kokonaan. Johdon keskeisin homma on pitää huolta oikeasta *kompassisuunnasta*. En halua – enkä voi – tulla *komentamaan jokaiselle jalalle rytmiä* erikseen. (30.12.2005)

Johtajan tehtävien lisäksi mielenkiintoisena johtajan puheena teksteistä nousevat esiin myös kohdat, joissa Hienonen määrittää omia ominaisuuksiaan yleisesti johtajana, liiketoiminnan ammattilaisena ja ihmisenä. Esimerkissä 98 Hienonen kuvaa itsensä vähätellen *toimitusjohtajakandiksi* ja rajalliset kykynsä humoristisesti toteamalla, ettei ole mikään *niiloylivainio*. Vastaavasti esimerkissä 99 Hienonen luonnehtii itseään *noviisiksi* ja paljastaa urheilumetaforan avulla jännittäneensä ensiesiintymistään *Finnairin väreissä*. Toisaalta toimitusjohtaja viittaa metaforisesti myös liikelämän kokemukseensa ja osaamiseensa kuvaamalla itseään *kansainvälisen bisneksen myllynkivien välissä pyöritetyksi kauppamieheksi* esimerkissä 100.

- (98) Koen suurta luottamusta, kun *lentoyhtiöharjoitteluaan alkavan toimitusjohtajakandin* oletetaan muuttavan maailman. Toivottavasti ei kovasti peitytä, jos useat asiat jatkavat myös *entisiä latujaan*, sillä toimitusjohtajakaan ei ole mikään *niiloylivainio*. (10.11.2005)
- (99) *Noviisina* minua ilmeisesti kohdeltiin tavallista hövelimmin. Olen ollut puhumassa vastaavissa tilaisuuksissa kymmeniä kertoja entisen työnantajan asioissa, mutta ensiesiintyminen *Finnairin väreissä* jännitti ehkä tavallista enemmän. (17.11.2005)
- (100) Kuvitellaankohan jossain, että yli 20 vuotta *kansainvälisen bisneksen myllynkivien välissä pyöritetty kauppamies* voisi uuden tehtävänsä alkutaipaleella muuttua sinisilmäiseksi tai naiiviksi? Sellainen ominaisuus koituisi ainakin yhtiölle turmioksi. (10.11.2005)

Omien ominaisuuksiensa lisäksi Hienonen metaforisoi usein oman riittämättömyytensä. Esimerkissä 101 Hienonen perustelee hetken blogikirjoitustaukoa kuvaamalla työtään *hulinaksi*, jossa hänen aikansa ja sotametaforalla kuvattuna *paukkunsa* eli jaksaminen ja omat resurssinsa eivät riitä tiiviimmän päivitystahdin ylläpitämiseen.

- (101) Sen verran kirjoittaminen kuitenkin työllistää, että viikoittaiseen itse kirjoitettuun tekstiin *ei olisi aika eikä paukut tässä hulinassa riittäneet*. (26.1.2006)

Hienonen rinnastaa itsensä useasti koneeseen tai tekniseen laitteeseen puhuessaan omasta stressitilastaan tai liiallisesta työmäärästään. Esimerkissä 102 Hienonen kuvaa *kovalevyä päässään ylikuormittuneeksi* viitatessaan omaan rajallisuuteensa uusin kontaktien sulattamisessa ja työstämisessä. Myös esimerkissä 103 hän piirtää

omia rajojaan ilmaisemalla ylirasitusta *kapasiteetin ylittävänä kuormana*. Näissä ilmauksissa kääntyy siis ontologinen metafora toisin päin, kun ei kuvatakaan elotonta inhimillisenä vaan peilataan käsittemetaforaa HIENONEN ON KONE.

- (102) Viime viikkoina olen tavannut tuhansia uusia kasvoja ja useimmat ryhmätilanteissa. *Kovalevy päässäni on hieman ylikuormittunut*. (2.12.2005)
- (103) Yritän elää arvomaailmani mukaisesti ja olla avoin. Siihen kuuluu vastaaminen ja vastuun kantaminen silloin, kun homma on lähtenyt jossain paikassa lapasesta. Huomaan stressaantuvani, kun tämä *kuorma ylittää kapasiteettini*. (9.3.2007)

Tässä luvussa käsitellyt Hienosen metaforisoimat aihealueet ovat koko blogin ydinsäiltöä. Metaforinen kieli näkyy erityisesti edellä käsitellyissä synkissä tulevaisuuspuheissa, henkilöstön toiminnan ohjaamisessa ja strategisessa luotsaamisessa sekä johtajan oman roolin ja ominaisuuksien pohdinnassa.

Pääasiallisesti analyysissa ei osoittautunut eroa, että joitakin aihealueita metaforisoitaisiin aina tietyn kohdealueen metaforilla. Kuitenkin esiin nousi joitakin mielenkiintoisia säännönmukaisuuksia eri metaforien kohdealueiden suhteessa metaforisoitaviin aiheisiin. Odotustenmukaisesti Hienonen metaforisoi teksteissä synkkiä tulevaisuuden näkymiä ja konflikteja erityisesti luontoon ja sääilmiöihin sekä sairauksiin ja lääkkeisiin liittyvillä metaforilla. Ympäröivän markkinatilanteen ja talouselämän kuvaaminen luonnonilmiöinä luo sellaista kuvaa, että yrityksen kohdatessa vastoinkäymisiä on kyse ikäänkuin luonnonvoimista, joita ei voi vastustaa. Samoin yrityksen huonon tilanteen kuvaaminen sairautena luo vastaavaa kuvaa ulkopuolisesta voimasta, joka aiheuttaa Finnairille vaikeuksia. Näitä metaforia käyttämällä Hienosen voi katsoa siirtävän ongelmien syytä yhtiön ulkopuolelle, missä ne maailmanlaajuisessa talouskriisissä epäilemättä pitkälti ovatkin.

Strategiat ja henkilöstölle osoitetut toimintaohjeet Hienonen metaforisoi monin eri metaforin, mutta erityisesti esiin nousevat tässä yhteydessä urheiluun liittyvät ilmaukset. Toimitusjohtaja kuvaa liiketoiminnan monesti urheilukilpailuksi, jossa pärjäämiseksi joukkueen eli yrityksen henkilöstön on harjoiteltava ahkerasti ja pyrittävä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Erityisesti Finnairin kohtaamaa kilpailua len-

toalan markkinaosuuksista kuvataan urheiluun ja sotaan liittyvillä metaforilla, mikä rakentaa aiheesta kuvaa sekä peli- että taistelukenttänä. Kuvatessaan omia ominaisuuksiaan ja tehtäviään johtajana Hienonen käyttää runsaasti metaforisia ilmauksia, mutta ei säännönmukaisesti minkään tietyn kohdealueen metaforia. Tässä yhteydessä korostuu kuitenkin Finnairin kuvaaminen organisaationa erityisesti kehollisten metaforien kautta, kun Hienonen jäsentää omaa asemaansa ja rooliaan yrityksessä.

Finnairin henkilöstö, kuten kaikki ihmiset, ajattelee jatkuvasti metaforilla ilman, että tiedostaisi sitä. Tähän yhteiseen implisiittiseen ymmärrykseen johtajuuskin toimitusjohtajan blogiteksteissä rakentuu. Johtajan roolin ja tehtävien pohdinta sekä omien resurssien riittävyyden problematiikka tuottavat johtajuutta ja rakentavat osaltaan sitä sosiaalista ymmärrystä, joka Finnairilla eri johtamisviestinnän muotojen kautta johtajuuden lopulta määrittää.

7 Lopuksi

Tutkimukseni tavoitteena oli perehtyä blogiin esimiesviestinnän työkaluna. Tätä aluetta olen tarkastellut analysoimalla metaforien kautta rakentuvia johtajuuden merkityksiä Finnairin toimitusjohtaja Jukka Hienosen blogissa. Analyysissäni olen käsitellyt Jukka Hienosen blogitekstien metaforisoituja ilmauksia erityisesti johtajuuden näkökulmasta. Työni keskeiset tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisten kohdealueiden metaforia Hienosen blogiteksteissä on?
- Millaisia aihealueita Hienosen blogiteksteissä metaforisoidaan?
- Millaisia johtajuuden merkityksiä metaforisilla ilmauksilla rakennetaan?
- Miten metaforien käyttö vaihtelee aineiston vuosien aikana?

Tässä luvussa vedän yhteen tutkelmani keskeiset tulokset ja teen päätelmiä Jukka Hienosen blogissa käytettyjen metaforien käytöstä ja merkityksistä. Lopuksi hahmotan mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Web-pohjaisten teknologioiden kehitys lisää jatkuvasti blogin kaltaisten uusien sosiaalisten medioiden käyttöä organisaatioiden viestinnässä. Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä blogiin esimiesviestinnän työkaluna ja tutkia metafora-analyysia käyttäen, millaisena johtajuus näyttäytyy metaforien kautta Finnairin intranetissä julkaistavissa toimitusjohtaja Jukka Hienosen blogiteksteissä vuosina 2005–2008. Seuraavaksi esitän yhteenvetona tutkimukseni keskeiset tulokset.

Hienosen blogin tekstien metaforien kautta tulee näkyviin selvästi johtajan puhe. Blogin metaforat luovat runsaasti merkityksiä Finnairin toiminnasta ja etenkin johdon valinnoista ja päätöksistä. Blogikirjoitus osoittautuu tekstilajina selvästi otolliseksi metaforien käytölle, koska teksti jättää paljon tyyllillistä liikkumavaraa kirjoitta-

jalle. On selvää, että metaforat myös helpottavat toimitusjohtajan arkiviestintää, koska ne auttavat vaikeasti sanoiksi puettavien asioiden ilmaisussa.

Analyysissä selvitin metaforia tutkimalla, millaisia johtajuuden merkityksiä metaforisilla ilmauksilla Hienosen teksteissä rakennetaan. Tarkastelin, minkälaisien kohdealueiden metaforia Hienosen blogissa nousee esiin ja mitä aihealueita teksteissä erityisesti metaforisoidaan.

Kehollisia metaforia aineistossa esiintyy runsaasti puhuttaessa Finnairista yhtiönä ja organisaationa. Kehollisin metaforisin ilmauksin luodaan kuva yhtiöstä elävänä toimijana: kokonaisuutena, joka koostuu ruumiillisista osista ja toimii ihmiskehon tavoin. Muiden kategorioiden metaforiin siirrytään, kun Finnairia kuvataan suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin, kuten mediaan, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Tästä voi katsoa rakentuvan sellaisen kuvan, että Hienonen kuvaa Finnairia omana itsenään kuin ihmiselimestönä, mutta suhteessa muihin Finnair metaforisoidaan esimerkiksi armeijaksi tai urheilujoukkueeksi.

Luontoon ja sääilmiöihin liittyvillä metaforilla luodaan tekstissä monesti käsiteltäviin aiheisiin samantyyppistä vääjäämättömyyden tuntua kuin luonnonvoimilla ja luonnon lainalaisuuksilla on. Luonnon ja sääilmiöiden metaforia Hienonen hyödyntää erityisesti ennustaessaan synkkiä tulevaisuuden näkymiä ja taloudellisia vaikeuksia yritykselle. Luontoaiheisten metaforien kautta rakentuu sellainen kuva, että Finnair on liiketoiminnassa ja markkinataloudessa kuin luonnonvoimien armoilla. Kuva on erilainen kuin monien muun tyyppisten metaforien avulla luotu kuva Finnairista aktiivisena toimijana. Luontoon ja säähän liittyvät metaforat ikäänkuin passivoivat Finnairin toimijana lähes kokonaan.

Urheiluun ja peleihin sekä sotaan ja armeijaan liittyvien metaforien dramatiikka korostaa vastakohtaisuutta: puhutaan esimerkiksi voittajista ja häviäjistä. Moni ilmaisu rakentaa kuvaa liiketoiminnasta urheilusuorituksena, jota varten on harjoiteltava ja valmistauduttava fyysisesti. Urheiluun ja peleihin liittyvät metaforat luovat lentoalasta ja liiketoiminnasta laajemminkin kuvaa pelikenttänä, jossa menestyäkseen täytyy harjoitella jatkuvasti. Kun Hienonen kuvaa bisnestä pelin ja urheilusuorituksien me-

taforin, puhutaan voittajista ja häviäjistä. Sama voittajien ja häviäjien vastakkainasettelu näkyy armeijaan ja taisteluun liittyvien metaforien joukossa.

Armeijan ja sodan metaforat rakentavat lentoalasta ja liiketoiminnasta yleisesti kuvaa taisteluna, jossa eri osapuolet asettuvat armeijoiksi rintamille. Armeijaan, sotaan ja taisteluun liittyvät metaforat rakentavat sellaisia merkityksiä, että Finnair on sodassa eri sidosryhmien kuten median ja jopa asiakkaiden kanssa. Finnairin henkilöstöstä Hienonen luo kuvaa yhtenäisenä armeijana, joka taistelee olemassaolonsa ja menetyksensä puolesta. Mediasta rakennetaan teksteissä joskus kuvaa vihollisena, joka korostaa enemmän vastakkainasettelua kuin pelimetaforin ilmaistu kuva mediasta pelikumppanina. On kiinnostavaa, millaisia aste-eroja Hienosen urheilu- ja sotametaforat toisiinsa verrattuna luovat. Siinä missä sodankäynnin kuvauksessa vastapuoli nähdään vihollisena, jättävät urheilun ja pelien metaforat liikkumavaraa siihen, koetaanko vastapuoli pelissä kumppanina vai vastustajana. Luonnonvoimiin liittyvien metaforien tavoin sota-aiheiset metaforatkin ovat aineistossa sitä yleisempiä, mitä huonompaa taloudellista tilannetta eletään ja mitä vaikeampia ongelmia ja konflikteja Hienonen käsittelee.

Perheeseen, kotiin ja avioliittoon liittyvät metaforat luovat luonnollisesti aivan toisenlaisia, pehmeämpiä ja yhteisöllisempiä merkityksiä kuin uhkaavat ja väkivaltaiset sodan metaforat. Perheen ja kodin käsitteillä Hienonen muodostaa jälleen metaforisin ilmauksin kiinnostavia toimijasuhteita eri sidosryhmiin, kuten jo edellä esimerkiksi armeijan ja sodan metaforilla vihollissuhteita asiakkaisiin ja mediaan. **Sairauteen ja lääkitykseen liittyvät metaforat** presupponoivat tyypillisesti, että sekä yhtiö että koko toimiala ovat jotakin elollista, joka voi sairastua. Hienosen teksteissä sairaus- ja lääkemetaforat liittyvät lähes poikkeuksetta erilaisiin kriiseihin ja niistä selviytymiseen.

Olen tarkastellut myös sitä, millaisia aihealueita Hienosen blogiteksteissä erityisesti metaforisoidaan. Pyrin analyysissä samalla hahmottamaan, millaisia johtajuuden merkityksiä metaforisilla ilmauksilla rakennetaan.

Synkät tulevaisuuden näkymät sekä erilaiset ongelmat ja konfliktit ovat aihepiiri, jota Hienonen käsittelee erittäin paljon metaforisin ilmauksin. Hienonen kuvaa

vaihtelevin metaforin maailmalla ja lentoalalla vallitsevaa huonoa taloustilannetta. Hienonen nostaa teksteissään avoimesti esiin ikäviäkin ilmiöitä kuten yhtiön sisäisiä ongelmia ja ennakkoluuloja. Vaikeiden teemojen, kuten maailmantalouden laman ja liiketoiminnallisten vaikeuksien kuvauksessa sekä konkrettisten ongelmien ja konfliktien käsittelyssä, metaforien voi katsoa auttavan Hienosta ”liian” vaikeiden ja ikävien asioiden käsittelyssä. Synkkien talousnäkyvien kuvauksessa korostuu erityisesti luontoon sekä sairauksiin liittyvien metaforien käyttö.

Strateginen ja ohjaava johtajan puhe, jolla toimitusjohtaja viestii siitä, miten ja mihin suuntaan Finnairissa tulisi toimia, kuuluu Hienosen teksteissä myös hyvin. Selkeästi johtajan puhetta teksteissä ovat kohdat, joissa Hienonen kertoo toimintaohjeita ja näyttää suuntaa tulevalle. Metaforien avulla Hienosen toimintaohjeisiin syntyy liikkumavaraa ja mahdollisuuksia omille tulkinnoille siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin toimitusjohtaja toimintaa luotsaa. Toimintaa ohjaavassa puheessa nousevat esiin yleisesti urheiluun ja harjoitteluun liittyvät metaforat. Esimerkiksi menestystä kuvataan henkilöstölle mieluummin urheiluun liittyvillä ilmauksilla niin, että rakennetaan kuvaa voitoista ja onnistumisista reilun pelin ja rehdin harjoittelun palkintona kuin häikäilemättömän sodankäynnin tuloksena. Vastaavasti Finnairin kokemat vastoinkäymiset ja ympäröivän liiketoiminnan todellisuuden karuus ilmaistaan usein taistelun ja sodan metaforin. Ohjaamisen ja suunnan näyttämisen lisäksi Hienonen asettaa johtajana teksteissään myös rajoituksia siitä, miten Finnairin ei tule toimia.

Hienosen roolia, tehtäviä ja ominaisuuksia johtajana kuvataan blogissa myös metaforisin ilmauksin. Teksteissään Hienonen kuvaa esimerkiksi vastuitaan ja velvollisuuksiaan Finnairin toimitusjohtajana. Finnair organisaationa kuvataan usein elollisena kehollisia metaforia käyttämällä. Finnairin toimintoja ja sisäisiä suhteita kuvattaessa hyödynnetään teksteissä usein juuri kehollisia metaforia, kun taas Finnairin suhdetta ulkoisiin sidosryhmiin kuvataan enemmän esimerkiksi urheilun ja armeijan metaforilla. Monet keholliset metaforat nivoutuvat fyysiseen suorituskykyyn ja sitä kautta myös urheiluun liittyviin metaforiin, minkä voi katsoa korostavan metaforin kuvattujen aiheiden ristikkäisyyttä ja ilmiöiden monesti yhteistä käsitte pohjaa. Johtajan puhe näkyy teksteissä erityisesti kohdissa, joissa Hienonen määrittelee joh-

don tehtäviä ja rajaa omaa työkenttäänsä. Omien ominaisuuksiensa kuvauksen lisäksi on kiinnostavaa, että Hienonen metaforisoi usein oman riittämättömyytensä.

Yllättävää on, että analyysissa ei noussut esiin merkittävää vaihtelua metaforien käytössä eri vuosina. Joitakin mielenkiintoisia tuloksia silti syntyi siitä, miten metaforien käyttö Hienosen teksteissä vaihtelee Finnairin taloudellisen tilanteen mukaan. Lentotalan ja Finnairin taloudellisia vaikeuksia kuvaavat metaforiset ilmaukset muuttuvat Hienosen teksteissä synkemmiksi ja dramaattisemmiksi, mitä lähemmäs kohti vuoden 2008 kesän ja syksyn jyrkintä maailman talouden heikkenemistä edetään. Luonnonvoimiin liittyvien metaforien tavoin sota-aiheiset metaforatkin ovat aineistossa sitä yleisempiä, mitä huonompaa taloudellista tilannetta eletään ja mitä vaikeampia ongelmia ja konflikteja Hienonen käsittelee.

Vuoden 2005 teksteissä, jotka sijoittuvat aikaan ennen Hienosen toimitusjohtajan pestin virallista alkua, ei ole yhtäkään sairauden tai lääkkeiden metaforaa. Sen sijaan myöhemmin vuosina alkaneet taloudelliset vaikeudet lisäävät sairauteen ja lääkkeiden liittyvien metaforien käyttöä teksteissä. Perheeseen, kotiin ja arkeen liittyviä metaforia esiintyy puolestaan tasaisesti vuodesta 2005 vuoteen 2007, mutta vuoden 2008 teksteissä ei esiinny enää ainuttakaan näiden aihepiirien metaforaa. Tulokset viittaavat siis siihen, että taloudellisen tilanteen huonontuessa erityisesti luonnonvoimien, sodan ja sairauksien metaforat yleistyvät teksteissä.

Asettamani tutkimuskysymykset toimivat mielestäni hyvin, kun tavoite oli tehdä näkyväksi johtajuuden rakentumista Hienosen blogiteksteissä analysoimalla nimenomaan metaforien kautta tuotettuja merkityksiä. Metafora-analyysin keinoin tekstejä analysoidessa tulee kuitenkin hyväksyä, että analyysoijan oma tulkinta ja käsitteellinen viitekehys määrittävät melko pitkälle, minkälaiset ilmiöt ja merkitykset nousevat esiin teksteistä. Myös Vaara ym. (2003) huomauttavat, että on tärkeää tiedostaa myös yksittäisen metaforan monimerkityksisyys. Koska eri tulkitsija voi liittää samaan metaforaan hyvin erilaisia merkityksiä, on tunnistettava metafora-analyysinkin tulkinnanvaraisuus. Lisäksi samakin tulkitsija voi eri tilanteissa tulkita saman metaforan eri tavoin. Myös Hellsten (1997, 1) toteaa, että metaforien merkitys riippuu vahvasti niiden käyttöyhteydestä ja tulkitsijan kokemuksista. Tämä tarkoittaa siis, että samaa

metaforaa voidaan käyttää eri aikoina ja eri konteksteissa hyvin eri tavoilla. Yhdellä metaforalla voidaan myös merkityksellistää monenlaisia asioita. Viime kädessä moninaiset ja muuttuvat tulkinnat siis määräävät metaforan merkityksen.

Blogeissa voi olettaa olevan huomattavan paljon potentiaalia organisaatioiden viestinnän alueella tulevaisuudessa: ne ovat vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan mahdollistavia työkaluja niin organisaatioiden sisällä kuin ulkoisessa viestinnässäkin. Johtajat pystyvät kirjoittamaan blogeissaan toiminnastaan, päätöksistään ja strategioistaan, kun samalla sekä henkilöstö että muut ulkopuoliset havainnoijat voivat arvioida kommentteillaan johtajan tekstien sisältöä. Oleellista on tiedostaa, että blogit ovat kuitenkin johtamisviestinnässäkin vain työvälineitä – ratkaisevaa sosiaalisten medioiden hyödyntämisessä on luonnollisesti viestien sisältö.

Mitä merkitystä Hienosen teksteillä Finnairille on? Jukka Hienosen blogin voi katsoa olevan esimerkki uudeltaisesta johtamisviestinnästä, jossa avoimuus ja vuorovaikutus nousevat toiminnan keskiöön. Vaikkei Hienosen viesteillä olisi varsinaista ohjaavaa vaikutusta henkilöstön toimintaan, luovat hänen ilmauksensa ja kielelliset valintansa vähintään perustaa yhteiselle käsitemaailmalle, jonka pohjalta asioista Finnairin henkilöstön ja muiden sidosryhmien kesken keskustellaan. Hänen blogitekstinsä peilaavat niin Finnairin liiketoimintaa kuin koko lentoalan toimintaympäristöä ja tarjoavat mielenkiintoisen näköalan pörssiyrityksen sisäisessä viestinnässä välittyviin merkityksiin. Johtamisviestinnän näkökulmasta tuskin voi olla päättelemättä, että kaikki toimitusjohtajan sanoillaan luomat merkitykset ovat osa johtajuuden kokonaisuutta.

7.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän tutkimuksen teko on avannut itselleni mielenkiintoisia näkymiä sekä metaforatutkimuksen mahdollisuuksiin että blogiviestinnän ja sosiaalisten medioiden vielä tutkimattomiin ilmiöihin. Tässä luvussa hahmotan mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle niin blogiviestinnän mahdollisuuksien avaamiseksi kuin metaforatutkimuksen hyödyntämiseksi organisaatioviestinnässä laajemmin.

Vaaran ym. (2003) mukaan heidän tutkimuksensa kaltainen organisaatiokontekstiin yhdistetty metafora-analyysi voi auttaa ymmärtämään monen muun organisaatioiden muutokseen liittyvän ilmiön kielellistä rakentumista ja tuoda läpinäkyväksi käsitystemme ja uskomustemme peruselementtejä. Näkemys siitä, että organisaatiot rakentuvat ja kehittyvät niissä käytetyn kielen ympärille, kannustaa perehtymään syvemälle siihen, miten johtamisviestinnän teksteillä luodaan ja uusinnetaan johtajuutta. Chian (1996; ks. Juuti 2001, 138) mukaan organisaatioiden ja niissä käytetyn kielen merkitysten purkaminen ja analysointi tarjoavat suuria mahdollisuuksia organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen. Tämä tutkimus osallistuu samaan keskusteluun nostamalla esiin toimitusjohtajan blogiteksteistä välittyviä merkityksiä.

Metaforien tutkimista tästä aineistosta voisi jatkaa analysoimalla vieläkin yksityiskohtaisemmin, mitä asioita blogissa metaforisoidaan minkäkinlaisilla metaforilla eli yhdistämällä tässä tutkimuksessa kartoitetut metaforisten ilmausten lähde- ja kohdealueet toisiinsa muutenkin kuin johtajuuden näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista selvittää, minkä kohdealueiden metaforia Hienonen käyttää yleisimmin muilla kuin johtajuuteen liittyvillä aihealueilla. Esimerkiksi Tienarin ym. (2000, 16) tutkimuksen tulosten mukaan perheeseen ja yhteiskuntaan liittyvät metaforat olivat käytetyimpiä Nordean konsernin yhdistymistä kuvattaessa, kun taas sotaan ja taisteluun sekä urheiluun ja peleihin liittyvät metaforat kuvasivat lähinnä ongelmia. Vastaavaa tutkimusta olisi kiinnostavaa tehdä aineistona tässä tutkimuksessa käytetty toimitusjohtajan blogi.

Lisäksi tutkimus herättää kiinnostuksen metaforien tarkastelun yhdistämiseen yleisesti tekstin- ja diskurssintutkimukseen. Tämä edellyttäisi kunkin tekstin eli blogimerkinnän analysointia kokonaisvaltaisesti, eikä vain yksittäisen metaforisten ilmausten perusteella. Onikki-Rantajääskö (2008) huomauttaa, että yhdistettäessä metaforien tarkastelu täysimittaisesti tekstin- ja diskurssintutkimukseen täytyy ensin analysoida tarkasti tekstin kokonaisuus ja metaforien rooli siinä. Tämän jälkeen analyysi suhteutetaan laajempaan diskurssiin, johon teksti kuuluu. Oman tutkimukseni analyysi ja sitä avaavat esimerkit ovat siis vain esimerkinomaisia väläyksiä, joista analyysia voisi tarkentaa ja laajentaa. Olen samaa mieltä Vaaran ym. (2003) kanssa siitä, että metaforien ja diskurssien välisen suhteen teoreettinen ja metodologinen selkeyt-

täminen ja metaforien valintaprosessien tarkempi analyysi olisivat metaforatutkimuksen kehittämiseksi jatkossa tarpeellisia.

Metaforatutkimuksen ulkopuolellakin tämä tutkimus nostaa mielenkiintoisia lisäky symyksiä kontekstinsa eli blogiviestinnän ja sosiaalisten medioiden alueella. Blogit ovat todellinen tulevaisuuden tutkimuskohde: Wyldin (2008) mukaan blogikirjoittamisen trendin yleistyessä aukeaa runsaasti mahdollisuuksia tutkia, kuinka ilmiö vaikuttaa viestinnän käytäntöihin laajemmin. Finnairin tapauksessa olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi haastattelututkimuksen avulla, millainen rooli Hienosen blogilla yrityksen sisäisessä viestinnässä ja henkilöstön arkikeskusteluissa on ollut ja on.

Viime vuosien johtajuustutkimuksessa on puhuttu paljon vuorovaikutusjohtamisesta, mikä tarkoittaa, että johtaminen nähdään entistä enemmän aitona vuorovaikutuksena esimiehen ja alaisten välillä. Blogin suosiota viestintävälineenä on julkisessa keskustelussa perusteltu nimenomaan sen vuorovaikutteisuuksella, millä tarkoitetaan sitä, että viestintätilanteessa olevilla osapuolilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Blogin katsotaan mahdollistavan dialogin sellaistenkin viestijöiden välillä, jotka eivät muuten kohtaisi. Erityisen kiinnostavaa tämän aineiston yhteydessä olisi, jos tutkittavana olisivat myös Hienosen blogin lukijoiden eli Finnairin henkilöstön kommentit. Tällöin voisi tutkia blogia myös vuorovaikutuksen näkökulmasta perehtymällä siihen, millaista vuorovaikutusta ja mahdollista keskustelua tekstit synnyttävät kommentointimahdollisuuden kautta. Tämän tutkimuksen aineiston esimerkissä 104 Hienonen itse kommentoi bloginsa vuorovaikutteisuutta:

- (104) Joku teistä sanoi, että uuden johtajan ajatukset ovat näin tulleet hyvin tietoon, mutta ovatko tavallisten työntekijöiden ajatukset tulleet johdon tietoon? Blogi on poikunut kymmeniä sähköposteja minulle suoraan, ja kaikkiin olen käsittäkseni vastannut. (---) Ainakin siis minun sähköpostilaitikkooni on syntynyt liikennettä, vaikka tiedostan, että edustettuna on pieni murto-osa lähes 10 000 finnairilaisen arjesta ja murheista. (30.12.2005)

Vaikka Hienonen (esimerkissä 104) hehkuttaa blogin ansiosta tullutta palautetta, hän myös kyseenalaistaa bloginsa kaksisuuntaisuuden. Juuri tätä vuorovaikutteisuutta Hienosen blogin ja finnairilaisten välillä olisi kiinnostavaa tutkia lisää. Hienonen on kirjoittanut myös Finnairin ”Kiitotie”-internetsivustolla vuodesta 2009 alkaen julkis-

ta, kaikille sidosryhmille suunnattua blogia ajankohtaisista aiheista. Tämän julkisen blogin ja sisäisen intranetin blogin tekstien vertailu avaisi myös mielenkiintoisen näkymän eri sidosryhmille suunnattuun johtamisviestintään.

Tämä tutkielma on väistämättä vain pintaraapaisu siihen jaettujen merkitysten ja sosiaalisen ymmärryksen maailmaan, joka teksteissä rakentuu. Näinkin suppeaan opin- näytetyöhön taustoittavaa teoriapohjaa on liikaakin: vaarana on tutkia liian pinnal- lisesti liian laajaa ilmiötä. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, miten monitahoinen ana- lyysin kohde todellisuuden sosiaalinen rakentuminen teksteissä on, kun huomioidaan sekä tarkasteltava ilmiö, tässä tapauksessa johtajuus, että blogiviestinnän konteksti metaforatutkimuksellisine työkaluineen.

Mielestäni tutkielmani ainutlaatuisine aineistoineen oli inspiroiva kurkistus tutki- musmahdollisuuksiin, joita johtajien ja organisaatiokontekstin blogitekstien analy- sointi metafora-analyysin tai muun kielellisen analyysin avulla avaa. Kiinnostukseni avaintekijät, johtajuus ja metaforat, nivoutuvat saumattomasti yhteen tutkimuksen aineistossa, ja tätä yhteyttä olisi mielenkiintoista tutkia yksityiskohtaisemman teks- tianalyttisen tarkastelun avulla vielä tulevaisuudessa.

8 Lähteet

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2003. Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. – *Human Relations* 56:12 s. 14–35.
- Aula, Pekka & Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.) 2006. *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aula, Pekka & Matikainen, Janne & Villi, Mikko 2006. Verkko yhteiskunnallisena tilana. Teoksessa Pekka Aula & Janne Matikainen & Mikko Villi (toim.), *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, s. 9–21.
- Beach Thielst, Christina, 2007. Weblogs: A Communication Tool. – *Journal of Healthcare Management* 52:5 s. 287–289.
- Brady, Mark 2005. *Blogging, personal participation in public knowledge-building on the web*. Chimera Working Paper 2005-02. University of Essex, Colchester. Saatavilla osoitteesta: <http://www.essex.ac.uk/chimera/content/pubs/wps/CWP-2005-02-blogging-in-the-Knowledge-Society-MB.pdf>. Luettu 10.2.2009.
- Clegg, Stewart & Gray, John 1996. Metaphors in Organizational Research: Of Embedded Embryos, Paradigms and Powerful People. Teoksessa David Grant & Cliff Osrick (toim.), *Metaphor and Organizations*. London: Sage Publications. s. 74–94.
- Dunford, Richard & Palmer, Ian 1996. Metaphors in Popular Management Discourse: The Case of Corporate Restructuring. Teoksessa David Grant & Cliff Osrick (toim.), *Metaphor and Organizations*. London: Sage Publications. s. 95–109.
- Finnair 2009a. Finnair lyhyesti. Saatavilla osoitteesta: http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html. Luettu 10.3.2009.
- Finnair 2009b. Yhteiskuntavastuu. Saatavilla osoitteesta: http://www.finnairgroup.com/yhteiskunta/yhteiskunta_2.html. Luettu 10.3.2009.
- Finnair 2009c. *Lehdistötiedote 21.1.2009*. Saatavilla osoitteesta: http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_2_1.html?&Id=hex_200901210000366358.html. Luettu 6.2.2009.

- Finnair 2009d. *Lehdistötiedote* 29.1.2009. Saatavilla osoitteesta:
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_2_1.html?&Id=hex_200901290000367788.html. Luettu 6.2.2009.
- Gergen, Kenneth 1999. *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications.
- Gherardi, Sylvia 2000. Where Learning Is: Metaphors and Situated Learning in a Planning Group. – *Human Relations* 53:8 s. 1057–1080.
- Gill, Roger 2006. *Theory and Practice of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Grant, David & Osrick, Cliff (toim.) 1996. *Metaphor and organizations*. London: Sage Publications.
- Grint, Keith, 2005. Problems, Problems, Problems: The Social Construction of ‘Leadership’. – *Human Relations* 58:11 s. 1467–1494.
- Harvilahti, Lauri & Kalliokoski, Jyrki & Nikanne, Urpo & Onikki, Tiina (toim.) 1992. *Metafora: Ikkuna kieleen, mieleen ja kulttuuriin*. Helsinki: SKS.
- Hellsten, Iina 1998. Monistettu Dolly. Johdatusta metafora-analyysiin. Teoksessa Anu Kantola & Inka Moring & Esa Väliverronen (toim.), *Media-analyysi – tekstistä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino, s. 64–92.
- Hellsten, Iina 1997. *Metaforien Eurooppa. Näkökulmia suomalaiseen EU-journalismiin*. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisuja. Tiedostusopin laitos, sarja A90.
- Herring, Susan & Scheidt, Lois Ann & Bonus, Sabrina & Wright, Elijah 2004. *Bridging the Gap: A Genre Analysis of Weblogs*. Conference paper. Hawaii International Conference on Systems Science HICSS-37. School of Library and Information Science, Indiana University, Bloomington.
- Holtz, Shel 2006. The impact of new technologies on internal communication. – *Strategic Communication Management* 10:1 s. 22–25.
- Jokinen, Karina & Aula, Pekka & Matikainen, Janne 2006. Näkökulmia organisaatioiden verkkoviestintään. Teoksessa Pekka Aula & Janne Matikainen & Mikko Villi (toim.), *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, s. 197–217.
- Juuti, Pauli 2001. *Johtamispuhe*. Juva: WS Bookwell Oy.

- Kilpi, Tuomas 2006. *Blogit ja bloggaaminen*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Kulmala, Anna 2004. *Tunteva kuluttaja, tietävä lääkäri. Merkitysten rakentuminen eri kohderyhmille suunnatuissa lääkemainoksissa*. Pro gradu –tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitos.
- Lakoff, George & Johnson, Mark 1980. *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leino, Pentti 1983. Mielikuvat kielikuvien takana. – *Virittäjä* s. 107-116. Saatavilla osoitteesta: http://www.kotikielenseura.fi/virittaja/hakemistot/jutut/1983_107.pdf. Luettu 23.11.2008.
- Leinonen, Tiina 2008. *Vuoden kohtaauspaikka: Facebook. Uuden ilmiön metaforat sanomalehdissä*. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopiston viestintätieteiden laitos.
- Levin, Samuel 1993. Language, concepts and worlds: Three domains of metaphor. Andrew Ortony (toim.), *Metaphor and thought*. Toinen, uudistettu painos. Cambridge: Cambridge University Press, s. 112–123.
- Li, Dan 2005. *Why do you blog: a uses-and-gratifications inquiry into bloggers' motivations*. Master's thesis. Marquette University. Milwaukee, Wisconsin.
- Maanavilja, Laura 2005. *Iittala etsii suomalaiskotia. Kansainvälisen yrityskaupan metaforiset tulkinnat lehtikirjoituksissa*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitos.
- Majava, Jere 2006. Kohti sosiaalista verkkoa. Teoksessa Pekka Aula & Janne Matikainen & Mikko Villi (toim.), *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, s. 87–97.
- Matikainen, Janne 2006. Vuorovaikutus ja sosiaalisuus verkossa. Teoksessa Pekka Aula & Janne Matikainen & Mikko Villi (toim.), *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, s. 177–196.
- Morgan, Jerry 1993. Observations on the pragmatics of metaphor. Teoksessa Andrew Ortony (toim.), *Metaphor and thought* (1979). Second edition. Cambridge: Cambridge University Press, s. 124–136.

- Nardi, Bonnie & Schiano, Diane & Gumbrecht, Michelle & Swartz, Luke 2004. *I'm Blogging This: A Closer Look at Why People Blog*. Working paper. School of Library and Information Science, Indiana University, Bloomington.
- Nikanne, Urpo 1992. Metaforien mukana. Teoksessa Lauri Harvilahti & Jyrki Kalliokoski & Urpo Nikanne & Tiina Onikki (toim.), *Metafora: Ikkuna kieleen, mieleen ja kulttuuriin*. Helsinki: SKS, s. 60–78.
- Northouse, Peter 2006. *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage publications.
- Onikki, Tiina 1992. Paljon pystyssä. Teoksessa Lauri Harvilahti & Jyrki Kalliokoski & Urpo Nikanne & Tiina Onikki (toim.), *Metafora: Ikkuna kieleen, mieleen ja kulttuuriin*. Helsinki: SKS, s. 33–59.
- Onikki-Rantajääskö, Tiina 2008. Kielikuvia kaikkialla. Teoksessa Tiina Onikki-Rantajääskö & Mari Siirainen (toim.), *Kieltä kohti*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, s. 49–65.
- Ortony, Andrew (toim.) 1979. *Metaphor and thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortony, Andrew 1993a. Metaphor, language, and thought. Teoksessa Andrew Ortony (toim.), *Metaphor and thought* (1979). Second edition. Cambridge: Cambridge University Press, s. 1–18.
- Ortony, Andrew 1993b. The role of similarity in similes and metaphors. Teoksessa Andrew Ortony (toim.), *Metaphor and thought* (1979). Second edition. Cambridge: Cambridge University Press, s. 342–356.
- Puro, Jukka-Pekka 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.
- Ringmar, Erik 2007. *A Blogger's Manifesto. Free Speech and Censorship in the Age of the Internet*. London: Anthem Press. Saatavilla osoitteesta:
<http://ia360926.us.archive.org/3/items/ABloggersManifestoFreeSpeechAndCensorshipInTheAgeOfTheInternet/ErikRingmarABloggersManifesto.pdf>. Luettu 13.2.2009.
- Searle, John 1993. Metaphor. Teoksessa Andrew Ortony (toim.), *Metaphor and thought* (1979). Second edition. Cambridge: Cambridge University Press, s. 83–111.
- Sotamaa, Kari 2002. *Ylivoimainen tilavuusseikkailu. Automainosten metaforien tarkastelua*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitos.

Technorati 2008. *State of the Blogosphere Report*. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.technorati.com/blogging/state-of-the-blogosphere/>. Luettu 19.12.2008.

Tienari, Janne & Vaara, Eero & Sääntti, Risto 2000. *Pride and Prejudice. Construction of Metaphors in a Merger Across National Boundaries*. Working paper. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Tilastokeskus 2008. *Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2008*. Saatavilla osoitteesta:

http://www.stat.fi/til/ict/2008/ict_2008_2008-11-20_kat_003_fi.html. Luettu 26.2.2009.

Vaara, Eero & Tienari, Janne & Erkama, Niina 2003. Ne glider in! Yritysjärjestelyiden metaforisesta rakentumisesta tiedotusvälineissä. – *Liiketaloudellinen aikakauskirja / The Finnish Journal of Business Economics* 52:2, s. 288–310.

Vaara, Eero & Tienari, Janne & Sääntti Risto 2003. The international match: Metaphors as vehicles of social identity building in cross-border mergers. – *Human Relations* 56:4, s. 419–451.

Viestintävirasto 2008. *Viestintäviraston terminologiaryhmän Web 2.0 –sanastoprojekti: Blogosfääri*. Saatavilla osoitteesta:

http://tutkimus.parvi.fi/index.php/Viestint%C3%A4viraston_terminologiaryhm%C3%A4n_Web_2.0_-sanastoprojekti#Blogosf.C3.A4.C3.A4ri_.28blogosphere.29. Luettu 19.12.2008.

Viherä, Marja-Liisa, 2000. *Digitaalisen arjen viestintä*. Helsinki: Edita.

Wyld, David 2008. Management 2.0: a primer on blogging for executives. – *Management Research News* 31:6, s. 448–483.

Åberg, Leif, 1997. *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.