



Reetta Kurtti

Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa

| 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä

Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa

**11 tapaustutkimusta suomalaisissa
pk-yrityksissä**

Reetta Kurtti

ISBN 951-38-6772-2 (nid.)
ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-6773-0 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2006

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

VTT, Tekniikantie 12, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 6752

VTT, Teknikvägen 12, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 6752

VTT Technical Research Centre of Finland, Tekniikantie 12, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 6752

Kannen kuva

Nettiradio Mikaeli, Talvisodan muisteluja Mikkelissä (haettu 8.2.2006)
<http://mikaeli.mikkeli.amk.fi/mikaeli/arkisto/tutkimus/talvisota/voutilainen.htm>

Toimitus Anni Kääriäinen

Otamedia Oy, Espoo 2006

Kurtti, Reetta. Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä [Metaphor analysis as a method for studying organisational culture. 11 case studies in Finnish manufacturing companies]. Espoo 2006. VTT Tiedotteita – Research Notes 2328. 64 s. + liitt. 10 s.

Avainsanat organizational culture, organizational studies, metaphors, Finland, manufacturing companies, metaphoric studies, mechanical engineering, engineering workshops, customers, personnel

Tiivistelmä

Tämä julkaisu on osa Metafora-projektia, jossa tarkastellaan metaforien käyttöä organisaatioiden kulttuurin tutkimisen ja arvioimisen menetelmänä. Tärkeänä lähtökohtana ovat organisaatioiden henkilöstön käyttämät metaforat ja metaforisen menetelmän kehittäminen löydettyjen metaforien avulla.

Tässä julkaisussa raportoidaan vuosina 2004–2005 tehdyn pro gradu -tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten konepajojen henkilöstön käyttämiä metaforia ja arvioitiin organisaation kulttuuria käytettyjen metaforien avulla. Tutkimuksen aineistona oli 11 pk-yrityksessä tehty 54 haastattelua, jotka kerättiin Laatuoli-projektin yhteydessä organisaatioiden kulttuurinkartoitusta varten. Koko Laatuoli-projektin tavoitteena oli tarkastella suomalaisten konepajayritysten laaduntuotantokykyä ja niiden toimintakulttuuria.

Metaforatutkimuksen jälkeen voitiin todeta, että metaforia käytettiin näissä 11 suomalaisessa konepajassa paljon ja niillä oli erityinen funktio henkilöstön puheessa ja ajattelussa. Metaforien avulla kuvattiin vaikeita ja ongelmallisia tilanteita, asioita, jotka vaikuttivat olevan haasteellisia tehtaissa tutkimuksen teon ajankohtana. Metaforien avulla myös havainnollistettiin työhön liittyviä asioita ja kuvattiin ilmiöitä, joiden kuvaamiseen oli vaikea löytää kirjaimellista ilmaisutapaa.

Metaforat toivat esiin erityisiä juuri konepajateollisuudelle ominaisia piirteitä, kuten ulkoistamiseen ja tehokkuusajatteluun liittyviä asioita. Metaforien avulla voitiin luoda yleiskuva konepajateollisuuden henkilöstön mielikuvista työtään ja organisaatiotaan kohtaan. Yleisimmät metaforaluokat, joita löydettiin, olivat kone, organismi/luonto, pelit, sota, perhe/koti, laitos, orkesteri ja potilas. Metaforien avulla kuvattiin myös organisaatioiden asiakkaita ja henkilöstöä. Organisaatioiden välillä oli eroja metaforien käytössä.

Metaforat näyttävät olevan yksi tehokas menetelmä arvioida organisaatioiden kulttuuria, sillä metaforat paljastavat sellaisia alitajuisia asenteita ja mielikuvia, joita kirjaimellinen kieli ei välttämättä tuo esille. Tehdyssä tutkimuksessa käytettyjä metodeja pyritään tässä Metafora-projektissa edelleen kehittämään niin, että niitä voitaisiin hyödyntää työyhteisöjen tutkimus- ja kehityshankkeissa ja myös muilla aloilla kuin konepajateollisuudessa.

Alkusanat

Julkaisu on osa Työsuojelurahaston ja VTT:n rahoittamaa Metafora-projektia. Projektin ideana on pyrkiä kehittämään metaforista menetelmää organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen tehdyn pilottitutkimuksen ja muiden metaforatutkimusten pohjalta. Tarkoituksena on muun muassa pohtia sitä, voisiko metaforista kehittää tehokkaan johtamisvälineen.

Tässä julkaisussa kuvataan tehty pilottitutkimus, jossa paneuduttiin metaforien käyttöön suomalaisissa konepajoissa. Vastaavaa tutkimusta ei ole ennen tehty kyseisellä alalla, ja muutenkin nimenomaan organisaatioiden henkilöstön käyttämiä metaforia on tutkittu varsin vähän. Kyseisen aineiston metaforien jakautumisesta ei ole olemassa teoriaa, joten tutkimuksessa lähdettiin selvittämään aineistolähtöisesti, miten metaforat jakautuvat ja millaisia asioita niiden avulla organisaatioissa kuvataan.

Julkaisun tavoitteena on tuoda esille metaforien käytön mahdollisuus organisaatioiden tutkimisessa ja kehittämisessä. Metaforista menetelmää tullaan tämän projektin puitteissa kehittämään edelleen.

Kiitän kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja Laatuoli-projektin tutkijoita, jotka mahdollistivat tehtyjen haastatteluiden ja muun aineiston avulla metaforien tutkimisen. Laatuoli-projektin rahoittivat Tekes, työministeriö, Työsuojelurahasto ja osallistujayritykset. Tämän nyt kyseessä olevan julkaisun ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto ja VTT.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Alkusanat.....	4
1. Johdanto.....	6
1.1 Mitä metaforat ovat ja mihin niitä käytetään?.....	6
1.2 Metaforat arkipäiväisessä kielenkäytössä.....	7
1.3 Organisaatiometaforat.....	9
1.4 Aikaisempia tutkimuksia.....	12
1.5 Miten metaforia lähdettiin tutkimaan?.....	14
2. Aineisto ja menetelmät.....	16
3. Tulokset.....	17
3.1 Millaisiin tilanteisiin suomalaisissa konepajoissa esiin tulleet metaforat liittyivät?.....	18
3.2 Erot organisaatioiden välillä, organisaatioiden iän ja koon vaikutus metaforiin ..	22
3.2.1 Mitä metaforat kertoivat yksittäisistä organisaatioista?.....	27
3.3 Millaisia mielikuvia henkilöstön käyttämien metaforien taustalla oli ja millaisen kuvan metaforat antoivat suomalaisista konepajoista?.....	38
3.3.1 Mitä muodostuneet metaforaluokat kertoivat suomalaisista konepajoista?.....	39
3.3.2 Organisaatiota kuvaavat metaforat.....	41
3.3.3 Asiakasta kuvaavat metaforat.....	46
3.3.4 Työntekijöitä kuvaavat metaforat.....	48
3.4 Tulosten yhteenveto.....	50
4. Tulosten tarkastelu ja pohdinta.....	53
4.1 Erot organisaatioiden välillä.....	54
4.2 Mitä metaforat kertovat suomalaisista konepajoista?.....	55
4.3 Tutkimuksen uskottavuus ja kriittinen tarkastelu.....	57
4.4 Yhteenveto.....	60
4.5 Kehitysideoita organisaatioille.....	60
Lähteet.....	61

Liitteet:

Liite 1. Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Esimerkkejä metaforaluokista

1. Johdanto

Metaforia on käytetty organisaatiotutkimuksen menetelmänä aikaisemmin varsin vähän. Tämänkaltaiseen tutkimukseen näyttäisi silti olevan tarvetta. Metaforat on nähty yhtenä keinona tarkastella organisaatiokulttuuria, sillä ne voivat tuottaa kirjaimellisia ilmaisuja havainnollisempaa tietoa ihmisen todellisista ajattelutavoista ja mielikuvista (Koiranen & Hyrsky, 1997). Analysoimalla organisaation henkilöstön käyttämiä metaforia voidaan organisaatiosta saada esille sellaisia ajatuksia ja asenteita, jotka eivät ehkä muutoin tulisi ilmi. Yhteiskunnan ja organisaatioiden muuttuessa organisaatiotutkimus tarvitsee kuitenkin uudenlaisia välineitä ja menetelmiä tai jopa kokonaan uudenlaisia ajattelutapoja (Auranen, 2004b), ja metaforatutkimus on nähty yhtenä mahdollisena välineenä uudistukseen.

Aikaisemmin organisaatiokonsultit ovat käyttäneet metaforia selventääkseen organisaation tilaa ja tilannetta, esimerkiksi muutoksen ja kehittämisen yhteydessä. Tällöin kuitenkin metaforat on usein tuotu organisaatioon valmiina, eivätkä henkilöstön käyttämät metaforat ja alitajuiset mielikuvat ole tulleet esiin. Tieteen kentällä onkin kysely sellaisen organisaatiotutkimuksen perään, jossa metaforat olisivat tutkimuksen aineistona (Oswick & Grant, 1996). Tällaista tutkimusmenetelmää käytettiin nyt raportoitavassa tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin 11 suomalaisen konepajan kulttuuria metaforien avulla. Organisaatioihin ei siis viety metaforia valmiina, vaan puheenvuoro annettiin organisaatioissa työskenteleville ihmisille.

Tämän julkaisun tarkoituksena on selvittää lukijalle, miten metaforia käytetään organisaatioissa, miten niitä käytettiin erityisesti 11 suomalaisessa konepajassa ja millä tavoin käytetyistä metaforista voidaan tehdä johtopäätöksiä organisaatioissa vallitsevasta kulttuurista.

1.1 Mitä metaforat ovat ja mihin niitä käytetään?

Ihmiset joutuvat arki- ja työelämässä jatkuvasti tilanteisiin, jotka ovat uusia ja vaikeita ja joissa sosiaalinen ympäristö ei ole kontrolloitavissa (Grant & Oswick, 1996). Nämä tilanteet voivat olla niin haastavia, että valmiina olevat käsitteelliset rakenteemme eivät riitä selittämään ja kuvailemaan ilmiöitä. Metaforien avulla tuomme esille sellaisia alitajuisia ilmiöitä ja mielikuvia, joita emme välttämättä osaa kuvailla kirjaimellisin termein. Lisäksi metaforat ovat keino rakentaa, päästä osaksi ja ymmärtää ympärillämme olevaa kulttuuria, kuten omaa organisaatiota (Morgan, 1986; Pipan, 2000). Metaforat ovat tapa ajatella ja nähdä maailma (Lakoff & Johnson, 1980). Metaforat ovat myös osa jokapäiväistä kielenkäyttöä ja kuuluvat osana työelämään. Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää, miten ja millä tavoin ihmiset käsittelevät ongelmia, jakavat ympärillään olevaa kulttuuria sekä selittävät ja rikastavat käyttämäänsä puhetta.

Lakoffin ja Johnsonin (1980) mukaan metaforilla tarkoitetaan kielikuvia, joissa toinen asia nähdään toisen asian kautta. Metaforat voivat myös muodostaa laajemman kulttuurisen ilmiön. Väittely voidaan esimerkiksi kuvata sodankäyntinä, jossa väittely *voitetaan* tai *hävitään*, omaa näkemystä *puolustetaan*, toista puhujaa vastaan *hyökätään* sekä käytetään erilaisia *strategioita* kuulijan vakuuttamiseksi. Tällaisia termejä voidaan käyttää puhuttaessa esimerkiksi organisaatioiden strategiasta. Tällöin emme käytä pelkästään yksittäistä metaforaa tietyssä argumentoinnin kontekstissa, vaan koko käsityksemme argumentoinnista on metaforinen (Lakoff & Johnson, 1980). Täten metaforinen käsite- tai käsitysjärjestelmä tarkoittaa enemmän kuin yksittäinen metafora. On eri asia sanoa kontekstista irrallisena, että ”työntekijä on sotilas” kuin kuunnella esimerkiksi organisaation johtajaa, joka puhuu lähes kaikista organisaatioonsa liittyvistä asioista armeijatermistön avulla. Metaforat ovat myös kulttuurisidonnaisia, ja yhden organisaation sisällä saattaa olla erilaisia alakulttuureita, joissa käytetään erilaisia metaforia ja metaforisia käsitejärjestelmiä (Lakoff & Johnson, 1980).

Metaforaa ja lausetta tai lauseenosaa yhdistää tyypillisesti sana ”kuin” (Lyon, 2000): ”Julia on kuin aurinko” (Black, 1993). Tämä ei ole kuitenkaan välttämätöntä, kuten esimerkissä: ”Mies on leijona” (Morgan, 1980; 1986; Black, 1993). Max Blackin edustaman vuorovaikutusteorian mukaan metafora on seurausta kahden tai useamman elementin vuorovaikutuksesta (Levin, 1993). Blackin (1993) mukaan metaforinen ilmaisu tarvitsee primäärisen ja sekundaarisen subjektin toimiakseen. Primäärinen subjekti on se, mitä on tarkoitus kuvata, kuten ”mies”, ja sekundaarinen on lauseen metaforinen osa, esimerkiksi ”leijona”, jonka kautta primäärinen subjekti tietyssä kontekstissa nähdään. Itse metaforassa Black (1993) puhuu fokuksesta (*focus*) sekä kehyksestä (*frame*), jolloin fokus on sana, jota käytetään ei-kirjaimellisesti, ja kehys on metaforan ympärillä oleva kirjaimellinen ympäristö.

Donald Davidsonin (1986) mukaan metaforan merkitys puolestaan on juuri se, mitä siinä esiintyvät sanat merkitsevät, ja metafora saa tulkinnan kontekstissa, jossa metaforaa käytetään. Metafora on Davidsonin mukaan kirjaimellinen ilmaisu, jonka tehtävänä on saada yleisö näkemään jokin asia toisena. Se, mikä tekee ilmaisusta metaforan, on Davidsonin mukaan sen käyttö, ei sen merkitys. Jos sanomme, että ”mies on leijona”, riippuu kontekstista, millä tavalla lauseen tulkitsemme ja minkä painoarvon annamme leijonan piirteille suhteessa mieheen. Riippuu kontekstista, näemmekö miehessä leijonan hyvät vai huonot piirteet. (Davidson, 1986.)

1.2 Metaforat arkipäiväisessä kielenkäytössä

Metaforat ovat osa ihmisen arkipäiväistä kielenkäyttöä ja ajattelua, ja usein käytämme metaforia niin automaattisesti, tiedostamatta ja helposti, että emme pane niiden käyttöä

merkille (Mangham, 1996). Metaforat kiteyttävät muutamaan sanaan kokonaisen tarinan, joka sisältää tunteita, ajattelua ja tilanteiden tulkintaa (Auranen, 2004a). Jos esimerkiksi sanomme, että ”hänen työpaikkansa on vankila”, liitämme kyseessä olevaan työpaikkaan negatiivisia asioita, ja ilmaus saa meidät pitämään puheen kohteena olevaa työpaikkaa epämiellyttävänä paikkana (Harris ym., 2005).

Metaforia käytetään jokapäiväisessä ajattelussa, kategorisoinnissa sekä selitettäessä arkisia ilmiöitä (Lakoff & Johnson, 1980). Morganin (1986) mukaan metaforien käyttö on jatkuvaa, ja niiden avulla voidaan käytännön elämässä kuvata kompleksisia ilmiöitä itselle ja muille. Käytämme metaforia siksi, koska kykenemme siihen: käytämme metaforia, koska kirjaimellisten ilmaisujen avulla emme välttämättä voi ilmaista rikasta käsitystämme vastaavuuksista, eri käsitejärjestelmien välisistä yhteyksistä ja analogioista (Black, 1993). Blasko ja Briehl (1997) ajattelevat, että yksi metaforien funktioista on auttaa ilmaisemaan sellaisia ajatuksia, joita on vaikea tai mahdoton kuvata kirjaimellisten ilmausten avulla. Metaforat ovat yksi harvoista välineistä, joilla voidaan muodostaa tiivis kuvaus kompleksisista ilmiöistä (Weick, 1989).

Metaforien käyttö on myös kaksijakoista: ne sekä sitovat ennestään tuttuja asioita uusiin yhteyksiin että helpottavat sellaisten uusien ilmaisujen muodostamista, joilla ei ole ennestään tunnettua muotoa ja merkitystä (Pondy, 1983). Tsoukas (1993) näkee metaforat osana yleistä ajattelutapaa, turhanpäiväisinä kielen tehokeinoina sekä ajattelutapojen käännyttäjinä tai vääristäjinä. Hänen mukaansa metaforien tarkoituksena ei ole kuvata ulkomaailmaa sellaisena, kuin se oikeasti on, vaan metaforat toimivat mielikuvien herättäjinä (Tsoukas, 1991). Metaforien avulla voidaan korostaa jotain positiivista tai negatiivista asiaa kuvattavasta kohteesta (vrt. organisaatio vankilana, organisaatio kotina). Postmodernin organisaatiotutkimuksen kontekstissa metaforat voidaan nähdä myös organisaatiokulttuurin konstruoinneina, merkitysten kiteyttäjinä ja tuottajina (Auranen, 2004a). Palmerin ja Lundbergin (1995) mukaan yksi yhtenäisen organisaatiokulttuurin piirre onkin se, että siellä esiintyvät metaforat ovat yhdenmukaisia tai metaforia esiintyy vain vähän.

Jotta metafora voitaisiin ymmärtää ja jotta se olisi toimiva, olennaista on, että metaforinen ilmaus on vain osaltaan kuvailtavan asian kaltainen – ei liikaa eikä liian vähän – muutoin metaforinen ilmaisu voi jäädä ymmärtämättä tai se ei ole tehokas (Alvesson, 1993; Morgan, 1980). Kun sanomme, että ”organisaatiomme on kuin aivot”, emme tarkoita hermosoluja ja suonia vaan kenties tietoa, osaamista ja osaamisen verkottumista. Jotta voimme ymmärtää, mitä metaforalla ”aivot” haluamme organisaatiota kuvatesamme sanoa, meillä täytyy olla jo jonkinlainen tulkinta aivoista ja metaforien käytöstä yleensä. Käytännön kannalta olennaista on, että puhuja ratkaisee sanavalintansa joksikin seuraavan ajatusmallin mukaisesti: tiedän kyllä, ettei X ole Y, mutta sanon sitä kuitenkin Y:ksi, koska haluan antaa kuulijalle sen vaikutelman, että se jotenkin muistuttaa

Y:tä (Koski, 1992). ”Tiedän kyllä, ettei organisaationi ole yhtä kuin aivot, mutta sanon sitä kuitenkin aivoiksi, sillä haluan antaa kuulijalle sen vaikutelman, että organisaatiosamme on paljon osaamista ja osaajat ovat tehokkaasti verkottuneet yhteen.”

1.3 Organisaatiometaforat

Organisaatiometaforilla tarkoitetaan metaforia, joita organisaatiotutkijat ja konsultit käyttävät omassa työssään koettaessaan ymmärtää organisaatioita. Organisaatiometaforia käytetään yleensä tässä yhteydessä, mutta niillä voidaan myös tarkoittaa organisaatioiden työntekijöiden käyttämiä metaforia. Työntekijöiden käyttämien metaforien tutkimus on kuitenkin ollut vähäistä, ja terminä organisaatiometaforia käytetään yleisemmin ensiksi mainitussa merkityksessä.

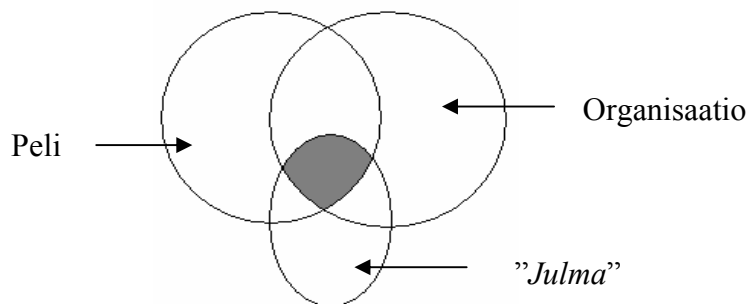
Vuonna 1986 tutkija Gareth Morgan yhdisti ensimmäisen kerran metaforat ja organisaatiot systemaattisesti toisiinsa teoksessaan *Images of organization* (Auranen, 2004b). Hänen mukaansa metaforat kuuluvat jokapäiväiseen ajatteluamme organisaatioista. Vielä vuonna 1873 Oxfordin englannin kielen sanakirjassa termiä ”organization” (*järjestyminen*) käytettiin kuvaamaan organisoitumisen tapahtumaa lähinnä biologisessa merkityksessä. Sanan ”organisaatio” käyttö kuvaamaan sosiaalista instituutiota on kuitenkin jo nykyisellään yleistynyt kieleen niin, ettei sen metaforista taustaa tulla enää ajatelleeksi.

Tutkijat ovat myös käyttäneet erilaisia yksittäisiä metaforia kuvaamaan organisaatiota. Organisaatio voidaan nähdä esimerkiksi organismina, kulttuurina, aivoina, kyberneettisesti tai löyhästi järjestyneenä, ekologisena, hajaannusta lietsovana tai poliittisena systeeminä, kielipelinä, saavutuksena, säädöksenä, psyykkisenä vankilana, vallankäytön välineenä, katastrofina (Morgan, 1980), teatterina (Mangham & Overington, 1987) sekä tekstinä (Harris, 1996). Näiden metaforien lisäksi Morgan (1986) on myös esitellyt kahdeksan juurimetafora, jotka hän kehitti vallitsevista organisaatioteorioista. Juurimetaforat ovat implisiittisiä ja muodostavat perustavanlaatuisen pohjan maailman ymmärtämiselle ja siitä puhumiselle. Näistä muutamia käytetään eri muodoissa lähes kaikilla tieteenaloilla. Yleisesti käytettyjä juurimetaforia ovat esimerkiksi kone, organismi ja luonto. Manghamin (1996) mukaan jotkin juurimetaforat ovat korvaamattomia, kun taas Oswick ja Grant (1996) kehottavat luopumaan Morganin esittämistä metaforista ja kehittämään uusia, vaihtoehtoisia näkökulmia.

Käytettäessä metaforia organisaation eri aspekteja korostetaan riippuen siitä, minkä metaforan (tai mielikuvan) kautta organisaatio nähdään (Morgan, 1980). Kun organisaatio nähdään organismina, korostuvat sen synty, kehittyminen ja lajit. Kun organisaatio nähdään kulttuurina, kiinnittyy huomio organisaation elämän symbolisiin puoliin, kuten kieleen, rituaaleihin, tarinoihin, myytteihin tai subjektiivisiin merkityksiin, jotka ovat

olennaisia haluttaessa ymmärtää, kuinka organisaation todellisuus (*realities*) on luotu ja kuinka kulttuuria ylläpidetään (Morgan, 1980). Organisaatioiden kohdalla kaikissa tapauksissa ei ole kuitenkaan selvää, onko organisaation toiminnan kannalta hyvää vai huonoa, jos organisaatio esimerkiksi nähdään mekaanisena koneena ja työntekijät koneen osina. Luultavasti tämä vähentää työmotivaatiota ja tunnetta työntekijöiden arvostamisesta, mutta toisaalta toiminta voi olla tehokasta ja hyvin organisoitunutta.

Alvessonin (1993) mukaan puhuttaessa organisaatiotutkimuksessa organisaatiosta esimerkiksi pelinä täytyy huomioida se, millaiseksi pelit ajatellaan. Tämä on tärkeää myös henkilöstön käyttämien metaforien analysoinnissa. Alvesson puhuu ensimmäisen (*first-level*) ja toisen tason (*second-level*) metaforista. Kuvassa 1 esitetään malli Alvessonin (1993) toisen tason metaforasta. Harmaa alue kuvaa niitä organisaation, pelien ja julmuuden piirteitä, joiden ajatellaan olevan yhteistä näille kolmelle ilmiölle. Jos pidämme pelejä julmana ja sanomme organisaatiota peliksi, ajattelemme silloin, että organisaatiota kuvaavat samat piirteet (esimerkiksi kilpailu ja voitto) kuin käsityksiämme pelistä. Ei riitä, että toteamme, että työntekijä kuvaa organisaatiotaan metaforalla peli, vaan on tarkasteltava sitä, mitä pelien piirteitä tällöin korostetaan.



Kuva 1. Alvessonin (1993) toisen tason metafora, jossa sana organisaatio on kuollut metafora, sana peli ensimmäisen tason metafora ja sana julma toisen tason metafora. Harmaa alue kuvaa näiden kaikkien kolmen seikan yhteisiä ominaisuuksia.

Varsinkin silloin, kun metaforat, esimerkiksi organisaatio ja kulttuuri, ovat hyvin lähellä toisiaan, on Alvessonin (1993) mukaan tärkeää tarkastella, mitä ajatuksia metaforisten lähestymistapojen takana oikeastaan on. Usein ensimmäisen tason metafora (esimerkiksi organisaatio → **kulttuuri**) on hyvin karkea ja moniselitteinen, kun taas toisen tason metafora (esimerkiksi organisaatio → kulttuuri → **viidakko**) antaa paljon selkeämmän kuvan siitä, millaisena kohdetta pidetään. Kun käytössä ollut ensimmäisen tason metafora konventionaalistuu eli yleistyy kieleen ja siitä tulee kuollut metafora, voi Alvessonin mukaan toisen tason metaforasta tulla ensimmäisen tason metafora, jolloin se voi valottaa jälleen tutkittavan kohteen uusia puolia.

Metaforia voidaan myös käyttää organisaation kehittämis- ja muutosprosessien apuna, ja näin on tehty jo suhteellisen pitkään. Organisaation kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa metaforia käytetään apuna diagnosoitaessa organisaation ongelmia ja tämän jälkeen rakentamaan ratkaisu näihin ongelmiin (Oswick & Grant, 1996). Organisaation muutos- tai kehitysprosessi voidaan nähdä esimerkiksi ”matkana”, jolla on tietty loppu ja alku, tai esimerkiksi ”tutkimusretkenä”, jolloin ei tiedetä, mihin päädytään ja millaisin keinoin (Inns, 1996).

Organisaatiota kehitettäessä konsultit usein etsivät tietoisesti metaforia joko organisaatiosta tai keksivät niitä itse. Metafora on nähty konsultoinnissa tehokkaana välineenä, sillä se auttaa organisaation jäseniä näkemään tilanteen uudella tavalla ja organisaatiossa piirteitä, joita he eivät ole ehkä ennen organisaatiossa havainneet (Morgan, 1986). Uusi metafora voi myös auttaa tutkijoita lähestymään tutkittavaa organisaatiota uudesta näkökulmasta, jolloin ne piirteet, joita jokin toinen metafora ei ole ottanut huomioon, tulevat esille (Morgan, 1980). Tällöin voi myös käydä niin, että tutkija lukkiutuu katsomaan asioita liiaksi yhden metaforan esille nostamasta näkökulmasta, ja Morganin (1980) mukaan hyödyllistä olisikin, että organisaatiota lähestyttäisiin useamman eri metaforan avulla.

Myös konsultit itse voivat nähdä oman toimintansa metaforien välityksellä. Schein (1998) on kuvannut erilaisia konsultointimetaforia, joiden avulla toiminta voidaan nähdä. Näitä ovat konsultin toiminta esimerkiksi lääkärinä tai asiantuntijana, jolloin konsultin rooli toimintaa ohjaavana tekijänä vaihtelee. Esimerkiksi konsultti lääkärinä voi antaa diagnoosin ja reseptin, jonka avulla organisaation ongelmat ratkaistaan, kun taas konsultti asiantuntijana voi toimia auttavana asiantuntijana muutosprosessin kaikissa vaiheissa.

Organisaatiotutkimuksessa ja käytännön toiminnassa käytetyt metaforat voivat olla sekä hyödyllisiä että haitallisia. Ne ovat hyödyllisiä silloin, kun ne auttavat ymmärtämään tuntemattomia asioita ja ilmaisemaan ideoita ja ajatuksia selkeämmin. Haitallisia metaforat voivat olla silloin, jos todellisuutta ajatellaan vain yhden metaforan välityksellä eikä tulla ajatelleeksi, että yksi metafora tuo esille vain yhden todellisuuden piirteen (Alajoutsjärvi ym., 2001; Erdem & Satir, 2003). Burken (1969) mukaan metaforat ovat luonnostaan valikoivia. Käyttämällä useita metaforia kuvattaessa yhtä ilmiötä voidaan saada tarkempi kuva kokonaisuudesta.

Tutkijat ovat käyttäneet pitkään metaforia kuvaamaan organisaatioita (Brink, 1993), mutta henkilöstön käyttämiä metaforia on organisaatiotutkimuksessa käytetty vähän, eikä organisaatiossa käytettyjen metaforien analysoimiseksi ole varsinaisesti kehitetty menetelmiä (Auranen, 2004a). Tutkijoiden keskuudessa kiinnostus metafora-analyysia kohtaan organisatoristen ilmiöiden tutkimuksessa on kuitenkin kasvamassa (El-Sawad, 2005). Työnteko ja organisaatioon kuulumisen ovat osa ihmisen jokapäiväistä elämää.

Niinpä ihmiset myös työympäristössä toimiessaan käyttävät metaforia yrittäessään kuvata ja hallita ristiriitaisuuksia ja jokapäiväisen elämän haasteita (Pipan, 2000). Pondy (1983) näkeekin metaforien roolin organisaatiossa niin, että metaforat ovat välttämätön väline organisaation toimijoille sulautua (in-fuse) organisaationsa kokemuksiin ja merkityksiin. Hänen mukaansa metaforat toimivat yhtenä organisoitumisen muotona. Pipanin mukaan (2000) organisaation henkilöstön käyttämiä metaforia tutkimalla voidaan selvittää yksilöiden asenteita, organisaation kyvykkyyttä toimia sekä niitä kommunikaation välineitä, jotka ovat merkittävässä asemassa organisaation toiminnassa.

Erdemin ja Satirin (2003) mukaan metaforat ovat yksi keino tutkia nimenomaan organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa metaforat toimivat hyvin organisaatiossa vallitsevien negatiivisten mielikuvien paljastajana ja esille tulleet metaforat auttavat syventämään ymmärrystä organisaatioiden kulttuurista. Seuraavaksi esitellään muutamia erilaisia tutkimuksia, joissa on käytetty metaforia organisaatiotutkimuksen välineenä ja joihin tehty pro gradu -tutkielma pohjautui.

1.4 Aikaisempia tutkimuksia

Pipanin (2000) mukaan metaforien avulla voidaan organisaatiotutkimuksessa saada selville keskustelun alla piileviä rakenteita, jotka eivät välttämättä tule ilmi kirjaimellisessa keskustelussa. Symbolisen kielenkäytön (metaforat, myytit, rituaalit) avulla voidaan ymmärtää organisaation subjektiivisia ilmiöitä ja organisaation identiteettiä. Analysoimalla organisaatiossa käytettäviä metaforia voidaan analysoida myös organisaation arvoja ja metaforien kautta esille tulleita rakenteellisia ilmiöitä. (Pipan, 2000.)

Pipan (2000) tutki Italian julkisten palveluiden, sihteeritoimiston ja keskikokoisen sairaalan henkilöstön metaforien käyttöä. Aineistona Pipan käytti, havainnoinnin lisäksi, 70:tä puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluiden avulla Pipan selvitti, millaisia mielikuvia henkilöstöllä on työtään, organisaatiotaan ja asiakkaitaan kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella organisaatiokulttuuria symbolisten rakenteiden, kuten metaforien, avulla. Pipanin tarkastelun kohteena olivat seuraavat kysymykset: kuinka henkilöt luovat omaa ympärillä olevaa todellisuuttaan myyttien, metaforien ja rituaalien avulla ja kuinka ihmiset tulkitsevat ja selittävät ympärillään olevia haasteita ja ongelmia. Yhtenä hypoteesina oli, että palvelun laatu kyseisissä organisaatioissa olisi yhteydessä työntekijöiden kykyyn muuttaa työnkuvaansa byrokraattisesta organisaatiosta palvelun tarjoajiin. Kaksi merkittävää metaforaa, jotka kuvasivat suhdetta asiakkaaseen, olivat ”vihollinen” (*foe*) ja ”ystävä” (*friend*). Tämä erottelu vaikutti palvelun laatuun ja siihen, mitä asiakkaista ajateltiin. (Pipan, 2000.)

Palmer ja Lundberg (1995) tutkivat kyselyn avulla, millaisten metaforien avulla palvelualojen henkilöstö kuvasi organisaatiotaan. Tutkijat saivat selville 18 luokkaa, joista he mainitsevat seuraavat: johtamistaidot, organisaation rakenne, elämänkaari, organisaation toiminta, organisaation suhde ulkomaailmaan, valta ja suhde alaisiin. Negatiivisia metaforia oli lähes puolet enemmän kuin positiivisia metaforia. Palmerin ja Lundbergin mukaan metaforien laatu ja määrä organisaatioissa kertovat organisaatiokulttuurin vahvuudesta sekä johdon olettamuksista sopivia johtamistapoja kohtaan. Mitä vähemmän metaforia on, sitä vahvempi kulttuuri organisaatioissa vallitsee. Riippuen siitä, mihin metaforat liittyvät, ne heijastelevat todennäköisesti organisaation jäsenten uskomuksia ratkaisevia huolenaiheita, oikeudenmukaisuutta, vaikuttamisen mahdollisuuksia, ammatillista kehittymistä sekä ammatillista turvallisuutta kohtaan. Palmerin ja Lundbergin (1995) mukaan johdon tulisi ottaa vakavasti organisaatioissa käytettävät metaforat, sillä ne voivat heijastella työntekijöiden lähtöaikeita, organisaation epäkohtia, tehokkuutta, johtamistyyliä, kontrollia ja organisoinnin onnistumista. Näin on myös Brinkin (1993) mukaan. Hänen mielestään johtajien pitäisi kuunnella työntekijöitä ja asiakkaita, sillä metaforat saattavat paljastaa sellaisia kipeitä totuuksia, joita ei muuten koskaan sanotaisi suoraan johtohenkilöstölle.

Erdemin ja Satirin (2003) mukaan metaforilla on merkitystä tutkittaessa organisaatioiden negatiivisia piirteitä. He tutkivat kolmen valmistavan teollisuuden organisaation metaforien käyttöä kyselyn avulla. Heidän tuloksensa oli, että vanhoissa, kulttuuriltaan yhtenäisissä organisaatioissa työntekijöiden mielipiteet organisaatiotaan kohtaan olivat yhtenäisiä, toisin kuin nuorissa organisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuri oli heikko. Erdem ja Satir esittävätkin, että yhteinen historia vahvistaa työntekijöiden mielipiteitä organisaatiostaan. Nuorissa organisaatioissa metaforat poikkesivat enemmän toisistaan ja olivat negatiivisävytteisempiä. Erdem ja Satir (2003) havaitsivat myös, että teollisuuden työntekijät pohtivat enemmän organisaationsa rakennetta ja organisaatiokulttuuria, toisin kuin esimerkiksi palvelualan organisaatioissa, joissa keskityttiin enemmän henkilöstön välisten suhteiden pohdintaan.

Koiranen ja Hyrsky (1997) tutkivat omassa tutkimuksessaan kyselyn avulla, millaisten metaforien välityksellä suomalaiset, ruotsalaiset ja norjalaiset näkevät yrittäjät ja yrittäjyyden. He löysivät tutkimuksessaan seuraavia metaforaluokkia: koneisto, luonto, urheilu ja pelit, sota ja seikkailu, luovuus sekä adjektiivit, joiden avulla kuvattiin yrittäjää tai yrittäjyyttä. Samankaltaisia metaforia löysivät myös Kendall ja Kendall (1993). He tutkivat metaforien käyttöä luonnollisen kielenkäytön tilanteessa haastatteleamalla kolmen vuoden aikana 16 pohjoisamerikkalaisen ja eurooppalaisen organisaation työntekijöitä. Kendall ja Kendall tarkastelivat organisaation kehittymistä löytämiensä metaforaluokkien välityksellä, joita olivat peli, kone, matka, viidakko, perhe, eläintarha, yhteiskunta (*society*), sota sekä organismi. Näiden metaforien avulla tutkijat tarkastelivat, millaiseksi kehitys nähdään, päämääräsuuntautuneeksi vai kaoottiseksi, sekä millainen rooli johdolla näytti olevan

kunkin eri metaforan välityksellä katsottuna. Kendallin ja Kendallin (1993) mielestä metaforat toimivat hyvänä työkaluna aloittaa ja saada aikaan tehokas muutosprosessi organisaatioissa. Samanlaisia metaforaluokkia löysivät myös Easton ja Araujo (1993) tutkiesaan verkostoja (*network*) ja niistä käytettyjä metaforia (Koiranen & Hyrsky, 1997).

1.5 Miten metaforia lähdettiin tutkimaan?

Aikaisemmin ei ole tehty vastaavaa tutkimusta siitä, miten paljon ja millä tavoin konepajateollisuuden henkilöstö käyttää metaforia. Tästä syystä metaforia lähdettiin kartoittamaan perusteellisesti. Jotta voitaisiin sanoa, että metaforat kertovat jotain työntekijöiden asenteista ja mielikuvista organisaatioitaan kohtaan, oli aluksi lähdettävä selvittämään, käytetäänkö metaforia alun perin ollenkaan. Tutkittaessa 11 suomalaisen konepajan metaforia ryhdyttiin selvittämään seuraavia kysymyksiä:

- 1) Kuinka paljon metaforia haastatteluissa käytettiin?
- 2) Mitkä tilanteet suomalaisissa konepajoissa olivat sellaisia, joita kuvattiin metaforien avulla?
- 3) Mitä aineistosta löydetty metaforat kertoivat organisaatioiden välisistä eroista?
- 4) Millaisia mielikuvia henkilöstön käyttämien metaforien taustalla oli, ja millaisen kuvan nämä esille tulleet mielikuvat antavat suomalaisista konepajoista?

Tutkimuksen tavoitteena oli kyetä muodostamaan löydetystä metaforista aineistolähtöinen luokittelu sekä löytää mahdollisia organisaatioiden välisiä eroja. Tämän lisäksi tavoitteena oli metaforien välityksellä kyetä muodostamaan kuva suomalaisesta konepajatoiminnasta toimialana. Tutkimuksen oletuksina olivat seuraavat:

- 1) Metaforat kuuluvat erottamattomana osana ihmisen arkipäiväiseen kielenkäyttöön, ja vaikka metaforia ei aineiston keruuvaiheessa ollut kysytty haastatteluilta, niitä tulisi esiin spontaanisti.
- 2) Tilanne suomalaisissa konepajoissa oli haastattelujen suorittamisen aikana haasteellinen ”Kiina-ilmiön”,¹ globalisoitumisen ja nykyisen tehokkuusajattelun vuoksi. Tästä syystä oletettiin, että jotkin tällaiset ilmiöt suomalaisissa konepajoissa olisivat tutkimuksen teon hetkellä sellaisia, että ne mietityttävät henkilöstöä ja että niitä tästä syystä pyrittäisiin ilmaisemaan metaforisten ilmausten avulla.

¹ Alun perin ”Kiina-ilmiö” tarkoittaa toisaalta valmistuksen siirtämistä Kiinaan halvempien työvoimakustannusten takia, toisaalta Kiinan taloudellista nousua ja viennin ja kysynnän kasvua tietyillä aloilla mutta myös, erityisesti metalliteollisuuteen liittyen, teräksen hinnannousua” (Oedewald ym., 2005, 5).

- 3) Metaforien analyysin avulla voitaisiin havaita ja kuvailla eroja organisaatioiden välillä.

Palmerin ja Lundbergin (1995) mukaan metaforien määrällinen vähyys ja laatu kertovat organisaatiokulttuurin vahvuudesta, mutta he eivät ottaneet tutkimuksessaan huomioon organisaation iän ja koon vaikutusta metaforien esiintymiseen. Tässä tutkimuksessa oletettiin, että näillä molemmilla tekijöillä on erotteleva vaikutus organisaatioiden välillä ja

- 4) että työntekijöiden käyttämien metaforien välityksellä saataisiin yleisempi kuva siitä, millaisena toimialana konepajatoiminta Suomessa nähdään.

Kuten Kendallin ja Kendallin (1993) tutkimuksessa, tässäkin tutkimuksessa tarkoituksena oli tarkastella metaforia, jotka olisivat yhteisiä joko yhden organisaation sisällä tai konepajateollisuudessa yleisemmin. Huomiota ei kiinnitetty siihen, millaisia yhden henkilön käyttämiä metaforia nousi esille. Tässä kohtaa Alvessonin (1993) teoria toisen tason metaforasta nousi keskeiseen rooliin, sillä sitä soveltamalla voitiin abstrahoida yhden haastateltavan metaforien taustalla olevia yleisempiä mielikuvia organisaatiosta ja näin muodostaa yleisempi kuva suomalaisesta konepajatoiminnasta.

2. Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin osana VTT:n Laatuoli-projektia, jossa tarkasteltiin suomalaisten konepajayritysten laaduntuotantokykyä ja niiden toimintakulttuuria. Laatuoli-projektissa ja sen organisaatiokulttuurin arviointiosioissa (Oedewald ym., 2005) sovellettiin CAOC-metodologiaa (Contextual assessment of Organisational culture) (Oedewald & Reiman, 2003; Reiman & Oedewald, 2002). Aineistona koko projektissa oli 54 haastattelua 11 suomalaisessa konepajassa, Culture-kysely ja sen tulokset sekä organisaatioiden tunnuslukuja ja laatuvirhedataa. Pro gradu -työnä tehty metaforatutkimus keskittyi 54 haastatteluun, jotka tehtiin kevään 2004 aikana suomalaisissa konepajoissa. Haastattelujen teemat olivat oma työ, organisaation perustehtävä, töiden organisointi ja kulttuuri. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Aineiston keruun aikana ei tutkimuksen tavoitteina vielä tässä vaiheessa ollut metaforanalyysin tekeminen, joten aiheen valinta ei päässyt vaikuttamaan metaforien käyttöön aineiston keruun aikana. Koska vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineiston keruu ja rakenne, haastateltavien rooli organisaatioissa, haastattelujen pituudet ja analyysin vaiheet kuvataan yksityiskohtaisesti liitteessä 1.

3. Tulokset

Tutkimuksen kannalta olennaisia metaforia löytyi 343 kappaletta. Pk-konepajojen haastateltavia ei missään vaiheessa pyydetty käyttämään metaforia, mutta analyysin jälkeen voitiin havaita, että niitä tuli esiin runsaasti, kun verrattiin metaforien määrää (343 kpl) suhteessa Mion ym. (2005) tutkimukseen. Mio ym. tarkastelivat tutkimuksessaan karismaattisten ja ei-karismaattisten Amerikan presidenttien käyttämiä metaforia heidän virkaanastujaispuheissaan. Mion ym. tutkimuksen tuloksena oli, että karismaattiset presidentit käyttivät enemmän metaforia kuin ei-karismaattiset presidentit. Karismaattisten presidenttien puheesta keskimäärin 0,59 prosenttia oli metaforista, kun taas ei-karismaattisten presidenttien puheesta 0,30 prosenttia oli metaforista (ero oli tilastollisesti merkitsevä). Taulukossa 1 esitetään haastattelujen määrät konepajoissa ennen lopullista analyysia ja sen jälkeen, haastattelujen pituudet sanoina, löydettyjen metaforien määrät ja metaforien suhteellinen osuus organisaatioittain.

Taulukko 1. Haastattelujen määrät ennen lopullista analyysia ja sen jälkeen, haastattelujen pituudet sanoina, löydettyjen metaforien määrät ja metaforien suhteellinen osuus organisaatioittain. Organisaatiot on merkitty kirjaimin A–K.

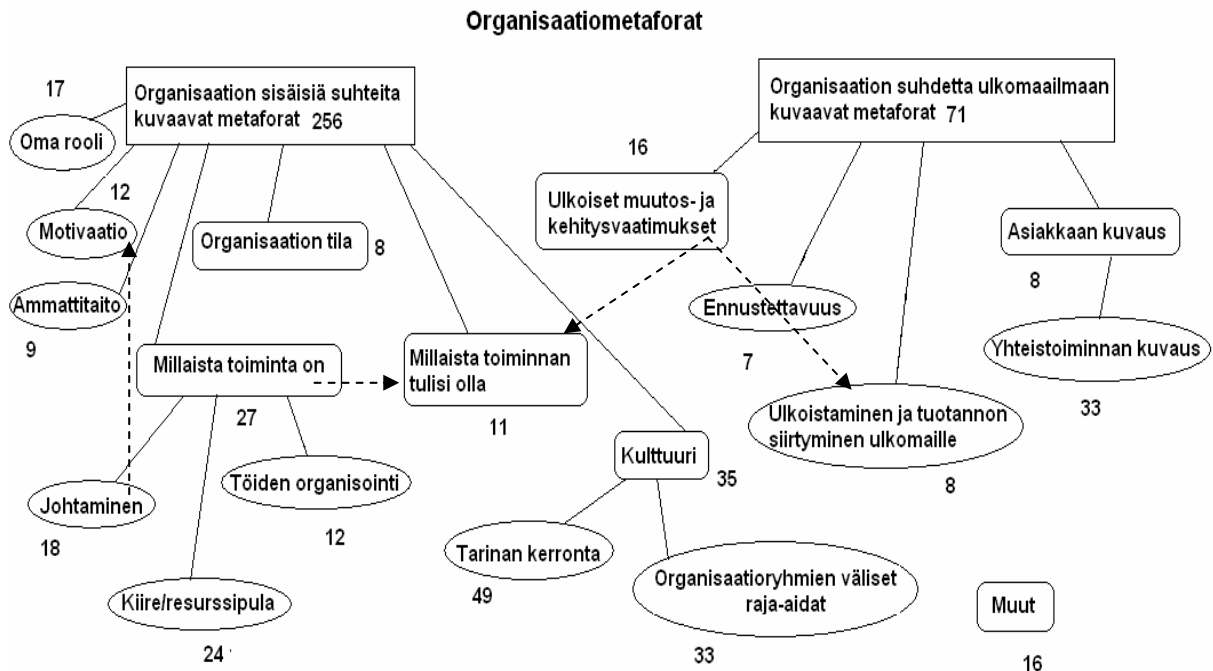
Organisaatio	Tehtyjen haastattelujen määrä (kpl)	Lopullisessa analyysissä olevien haastattelujen määrä (kpl)	Haastattelujen pituus (sanojen ka.)	Lopullisessa analyysissä olevien metaforien määrä (kpl)	Metaforien suhteellinen osuus haastatteluissa
A	6	6	4 238	25	0,0059
B	4	4	5 512	16	0,0029
C	5	5	5 750	29	0,005
D	5	5	4 896	42	0,0086
E	5	5	5 554	32	0,0058
F	8	8	6 101	89	0,015
G	5	5	5 840	54	0,0092
H	5	5	4 856	15	0,0031
I	4	3	5 374	5	0,00094
J	4	3	6 464	24	0,0037
K	3	3	7 632	12	0,0016
Yhteensä	54	52	62 217	343	0,06174
Keskiarvo	4,90	4,73	5 656	31,20	0,00561

Metaforien esiintymisestä voidaan havaita, että Mion ym. (2005) tutkimukseen verrattuna suomalaisissa konepajoissa käytettyjen metaforien määrä oli lähempänä karismaattisten presidenttien kuin ei-karismaattisten presidenttien käyttämien metaforien määrää. Organisaatiossa F jopa 1,5 prosenttia haastateltavien puheesta oli metaforista. Presidentteistä ainoastaan Richard M. Nixon käytti enemmän (1,9 %) metaforia puheensa aikana kuin haastateltavat organisaatiossa F (vrt. Mio ym., 2005).

Metaforien esiintymisen lisäksi tarkasteltiin sitä, miten eri organisaatiotasolla työskentelevät henkilöt käyttivät metaforia. Johtohenkilöstö käytti metaforia keskimäärin 8,7 kertaa haastattelun aikana, toimihenkilöt 7,1 kertaa ja työntekijät 5,1 kertaa. Yrityksen johto ja toimihenkilöt käyttivät siis metaforia keskimäärin enemmän, vaikkakaan sitä, miten nämä metaforat erosivat työntekijöiden käyttämistä metaforista, ei tässä tutkimuksessa ollut mahdollista tarkastella. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna Palmer ja Lundberg (1995) saivat esimerkiksi omassa tutkimuksessaan tuloksen, että johtohenkilöstö käyttää enemmän negatiivisia metaforia kuin työntekijät.

3.1 Millaisiin tilanteisiin suomalaisissa konepajoissa esiintyvät metaforat liittyvät?

Löydetyt metaforat muodostivat kaksi pääluokkaa: *organisaation sisäisiä suhteita kuvaavat* ja *organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat* metaforat. Kaiken kaikkiaan luokkia syntyi 18, ja ne esitellään kuvassa 2. Jokaisen luokan yhteydessä ilmoitetaan luokan muodostaneiden metaforien lukumäärä. Katkoviivoilla olevat nuolet osoittavat niitä luokkia, joiden välillä oli nähtävissä yhteyksiä. Esimerkiksi johtajat ja johtamistyylit vaikuttivat työmotivaatioon. Esille tulleita teemoja kuvattiin myös muuten kuin metaforien avulla, mutta teemoista juuri nämä osoittautuvat sellaisiksi, joiden kuvaamiseen käytettiin myös metaforia.



Kuva 2. Aineistolähtöinen luokittelu, joka muodostui löydetyistä metaforista. Katkoviivoilla esitetyt nuolet kertovat luokkien välisistä suhteista. Esimerkiksi johtaminen vaikutti työmotivaatioon. Jokaisen luokan yhteydessä on ilmoitettu lukuna, montako metaforaa kyseiseen luokkaan kuului.

Organisaation sisäisiä suhteita kuvaamaan käytettiin 256:ta metaforaa ja organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaamaan 71:tä metaforaa. Organisaation sisäisiä suhteita kuvattaessa hankalasti kuvattavia ilmiötä olivat muun muassa työmotivaatio, kiire ja resurssipula sekä organisaatiokulttuuri. Organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat metaforat liittyivät ulkomaailmasta tulevien haasteiden ja kehityspaineiden sekä asiakassuhteiden kuvaamiseen.

Metaforien jakautumisesta on huomattavissa, että vaikka ulkoapäin tulevat muutospaineet ja haasteet nousivat esille metaforien kautta (71 kpl), vielä lähes nelinkertainen määrä metaforia (256 kpl) liittyi organisaation sisäistä rakennetta kuvaaviin ilmiöihin. Joissakin organisaatioissa toiminta nähtiin sekavana ja huonosti organisoituna ja sitä havainnollistettiin esimerkiksi seuraavanlaisten metaforisten ilmausten avulla:

”Me mennään täällä ku *muurahaiset* edestakasin ku *päättömät kanat*... se on semmonen *jatkuva oravanpyörä*, että tuntuu, että *mitä enempi juokset, sen enempi saa juosta*.”

Suurin luokista oli ”tarinan kerronta”, johon kuuluvien metaforien avulla kerrottiin organisaation historiasta, kriittisistä tapahtumista sekä omalaatuisista persoonista. Tämä tukee Madsenin (1988, 10) kuvailemaa ilmiötä, jossa metaforat voivat nousta esiin konkreettisista tilanteista ja osallistujien kertomista tarinoista: ”*A metaphor often emerges out of the richness of a concrete situation or the alternation between being involved in a concrete situation and reflecting on the situation.*” Schön (1979) jopa suosittelee, että haluttaessa saada esille rikkaita metaforia voidaan käyttää tekniikkaa, jossa haastateltavilta kysytään erilaisiin tilanteisiin liittyneitä asioita. Tässä tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin organisaation historian kriittisistä tapahtumista, minkä yhteydessä osa luokan ”tarinan kerronta” metaforista tuli esiin.

Metaforia käytettiin tässä aineistossa kuvaamaan vaikeasti hallittavia tai ongelmallisia tilanteita, mutta niitä käytettiin myös rikastamaan puhetta ja havainnollistamaan jotakin asiaa haastattelijoille. Taulukkoon 2 on koottu jokainen aineistolähtöisesti muodostettu luokka, luokan määritelmä sekä kysymykset, joiden kohdalla metaforat ovat tulleet esiin, jos sellainen oli määriteltävissä. Lisäksi annetaan esimerkkejä jokaisesta luokasta. Esitettyjen luokkien järjestys taulukossa on sattumanvarainen. Liitteessä 3 on enemmän esimerkkejä kustakin luokasta.

Metaforat tulivat pääosin esille keskusteltaessa erilaisista teemoista, eivät niinkään suoranaisina vastauksina johonkin tiettyyn kysymykseen. Aineistolähtöisesti muodostuneista luokista viisi muodostui haastattelukysymysten mukaisesti. Näitä olivat ”oma rooli”, ”motivaatio”, ”ammattitaito”, ”millaista toiminnan tulisi olla” ja ”tarinan kerronta”. Muodostuneista 18 luokasta kaksi oli samoja kuin Palmerin ja Lundbergin (1995)

tutkimuksessa. Näitä olivat ”johtaminen” ja organisaation toiminnan kuvaaminen (”millaista toiminta on”). Toiseksi yläluokaksi muodostui ”organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat metaforat”, joka oli myös yksi Palmerin ja Lundbergin (1995) metaforaluokista.

Taulukko 2. Aineistolähtöisesti muodostuneet luokat, luokkien määritelmät ja kysymykset, joiden kohdalla metaforat ovat tulleet ilmi, sekä esimerkkejä kustakin muodostuneesta luokasta. Taulukossa olevat numerot kertovat metaforien lukumäärän kussakin luokassa. Ensinnäkin on taulukoitu organisaation sisäistä toimintaa ja tämän jälkeen organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat luokat. Viimeisenä on luokka muut.

Metaforaluokka ja metaforien lukumäärä	Luokan määritelmä ja metaforien esiintymisen haastatteluissa	Esimerkkejä
Organisaation sisäisiä suhteita kuvaavat metaforat		
Oma rooli, 17	Luokkaan kuuluivat metaforat, joiden avulla henkilöt kuvailivat työtehtäväänsä tai toimintaa, jota olivat organisaatiossa tehneet. Metaforat tulivat esille kysymysten 1–3 kohdalla.	”mä oon tavallaan sitte niinku tavallaan vähän semmonen <i>villi kortti</i> ”
Motivaatio, 12	Luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin työmotivaation vaikuttavia tekijöitä. Metaforat tulivat esille kysymyksen 4 kohdalla.	”eihän tässä hirveesti työmotivaatiota oo ku aattelee, että suurinpiirtein koko ajan <i>liipasimella</i> tossa itekki”
Ammattitaito, 9	Luokka muodostui metaforista, joiden avulla kuvattiin ammattitaitoa ja oppimisen kontekstia. Metaforat tulivat esille kysymyksen 5 kohdalla.	”ei tää oo niinku <i>puuverstain tehdas</i> , että <i>joku veistää paremmin ku toinen</i> ”
Organisaation tila, 8	Luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin organisaation tilaa abstraktisti. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun useassa eri vaiheessa.	”No se tällä hetkellä se on vähä sellasta <i>hiljaiskäyntiä</i> , että kun on lomautettuna porukka, niin täällä siinä mielessä on hiljasempaa”
Millaista toimintaa on, 27	Luokan muodostivat metaforat, jotka esiintyivät kontekstissa, jossa kuvattiin organisaation toimintaa ja toimintaa organisaatiossa. Metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”Se on <i>viestijuoksua</i> ku tässä mennään, et seuraavalle kaverille annetaan <i>valmis kapula</i> , eikä vaan <i>puolikasta</i> , koska <i>puolikas</i> palautuu takasi”
Töiden organisointi, 12	Tämän luokan metaforien avulla kuvattiin toiminnan organisoinnin onnistumista ja organisaation henkilöstön roolia töiden organisoinnin eri vaiheissa. Tämän luokan metaforat tulivat esiin keskusteltaessa teemasta ”organisaatio / työn organisointi”.	” <i>kokkisota</i> se on tuolla niinku [tuotannossa], ² tuolla puolen on hirvee” ”jokainen oman <i>sektorinsa</i> koittaa pelata mahdollisimman hyvin”

² Hakasulkeissa olevat tekstit ovat kirjoittajan lisäämiä. Ne on tarkoitettu selkeyttämään lukijalle kontekstia, jossa metafora on esiintynyt.

Johtaminen, 18	Tämän luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin johtohenkilöstöä, johtohenkilöstön roolia ja tekoja sekä johtamistyyliä. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”[uusi tehdaspäällikkö] <i>laskeutuu kuolevaisten sekaan</i> ” ”Se oli <i>motivaationollaattori</i> [entinen toimitusjohtaja]. Sehän <i>söi</i> ihmisten motivaatio.”
Kiire ja resurssipula, 24	Tämän luokan muodostivat metaforat, jotka esiintyivät kontekstissa, jossa kerrottiin töiden liiallisesta kiireellisyydestä, resurssipulasta ja säästötoimenpiteistä. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”ihminenhän tekee vaan määräsä, että tota <i>jos sitä ruvetaan kauheesti lap-pamaan mustikkaa kannuun, niin ylihän se tulee</i> ”
Millaista toiminnan tulisi olla, 11	Näiden metaforien avulla organisaation toiminnassa nähty epäkohta tai mielikuva parannuskeinosta tuotiin ilmi. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa, mutta pääasiallisesti kysymyksen 21 kohdalla.	”konekantaa [pitäisi] uusia. Ettei tää rupee, ku tää rupee kohta oleen <i>teknii-kanmuseo. Laittaa lipunmyynti tohon ovelle</i> ”
Kulttuuri, 35	Näiden metaforien avulla kuvattiin organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä. Nämä metaforat tulivat esille keskusteltaessa teemasta ”kulttuuri”.	”Pitäs olla niin <i>sotilaallisesti</i> ” ”[kulttuuri on] no vähä semmonen <i>kylmä</i> ”
Organisaatio-ryhmien väliset raja-aidat, 33	Tämän luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin oman tai toisten tiimien sekä yleisemmin työntekijöiden roolia ja eroja organisaatiossa. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”se on vähä semmonen <i>lajikulttuuri</i> siellä puolen hallia” ”sillä lailla suurin piirtein eroo, että <i>he leikkii kuninkaita ja me ollaan siellä alhaalla vaan</i> ”
Tarinan kerronta, 49	Luokka muodostui metaforista, joiden avulla kerrottiin menneistä tapahtumista, persoonallisista henkiöistä tai organisaation historian kriittisestä tapahtumasta. Metaforat tulivat esiin kysymysten 19 ja 20 kohdalla.	”no ei siinä paljo <i>tanhuttu</i> [kun lomautettiin], kyl se aika tiukka on tommonen”
Organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat metaforat		
Ulkoiset muutos- ja kehityshaasteet, 16	Luokan muodostaneiden metaforien avulla kuvattiin niitä haasteita ja kehitysvaatimuksia, joihin organisaation tulisi vastata tulevaisuudessa pysyäkseen kilpailussa mukana. Metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”se hinta pitää olla kohallaan, vaikka ois kuinka <i>partnersuhde</i> ” ”Suomessa ei tällä alueella voi mennä <i>henkseleitään paukutellessaan</i> ”
Ulkoistaminen ja tuotannon siirtyminen ulkomaille, 8	Luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin sitä, mitä ulkoistetaan, millä tyylillä ja miten tämä vaikutti toimintaan. Metaforia tuli esiin eniten keskusteltaessa teemasta ”perustehtävä”.	”[osa tuotannosta ulkoistetaan], mikä on meikäläisen mukaan niin on <i>alotettu vähä niinku väärästä päästä</i> ”
Ennustettavuus, 7	Luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin asiakkailta tulevien tilausten huonoa ennustettavuutta. Metaforia tuli esiin keskusteltaessa teemasta ”perustehtävä”.	”se on vähä <i>niinku kaljan myynti, että se pompsahtaa kummasti aina kesällä</i> ”
Asiakkaan/yhteistyökumppanin kuvaus, 8	Näiden metaforien avulla kuvailtiin suoraan, millainen asiakas tai alihankkija on suhteessa joihinkin tiettyihin toimintatapoihin. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”[yksi meidän asiakkaista] on varmaan ihan hyvä esimerkki siitä [kovasta kasvusta]. Muutamassa hetkessä kasvo <i>niinku pullataikina</i> ”

Yhteistoiminnan kuvaus, 33	Luokan muodostivat metaforat, joiden avulla kuvattiin toimintaa suhteessa asiakkaaseen tai alihankkijaan. Näiden metaforien avulla kuvattiin esimerkiksi sitä, saatiinko riittävästi tietoa omaa toimintaa tukemaan ja määräsikö asiakas perustehtävän. Näitä metaforia tuli esiin haastattelun kaikissa vaiheissa.	”Ei ne suoraan kerro, että kyllä se <i>tieto täytyy</i> niinku <i>onkia</i> ” ”tietysti tässä ku joku <i>mahti</i> tulee, joka <i>ajaa</i> kaiken muun edelle” ”mutta kyllä se asiakas on kuitenkin <i>kuningas</i> , että se yleensä sen saa, mitä se haluaa”
Muut, 16	Luokan muodostivat ne metaforat, jotka eivät olleet luokiteltavissa mihinkään edellä esiteltyihin luokkiin.	”semmoset [työntekijät], jotka nyt toivos, että voiski mennä, mennä tota <i>kokeileen vähä siipiään muualle</i> , niin tota harvoinhan ne lähtee”

Kun tarkasteltiin muodostunutta luokittelua suhteessa Erdemin ja Satirin (2003) tuloksiin, voitiin havaita, että myös näissä teollisuuden organisaatioissa metaforat liittyivät enemmän organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin kuvailuun kuin henkilöstön välisten suhteiden pohtimiseen. Näitäkin asioita pohdittiin, esimerkiksi ”organisaatioryhmien väliset raja-aidat” -teeman yhteydessä, mutta kokonaisuutena vähemmän.

Metaforia tuli esiin eniten keskusteltaessa kulttuuriosioista (112 kappaletta) ja vähiten puhuttaessa perustehtäväosioista (69 kappaletta). Perustehtävä oli osioista ainoa, johon liittyvien metaforien avulla ei suoraan kuvattu perustehtävää, vaikka metaforia tulikin paljon esiin liittyen perustehtävän toteuttamiseen. Tämä saattoi johtua siitä, että kysymys ”Mikä on organisaation x perustehtävä?” oli hyvin rajattu ja selkeä. Taulukkoon 3 on koottu metaforien jakautuminen neljän eri haastatteluteeman perusteella.

Taulukko 3. Metaforien lukumäärät keskusteltaessa eri haastatteluteemoista. Haastattelun teemat olivat oma työ, perustehtävä, organisaatio / työn organisointi ja kulttuuri.

Haastatteluteema	Metaforien lukumäärä
Oma työ	82
Perustehtävä	69
Työn organisointi	80
Kulttuuri	112

3.2 Erot organisaatioiden välillä, organisaatioiden iän ja koon vaikutus metaforiin

Organisaatioiden välillä oli eroja siinä, mihin teemaan liittyviä metaforia tuli esiin. Tämä tukee pilottitutkimuksen alussa asetettua oletusta, että organisaatioiden välillä olisi eroja metaforien käytössä. Myös organisaation koko vaikutti siihen, mihin teemaan me-

taforat eniten liittyivät. Tämä puolestaan tukee oletusta, jonka mukaan organisaation koolla olisi vaikutusta organisaatioissa käytettyihin metaforiin. Organisaatioiden iän vaikutusta metaforien esiintymiseen oli hankala arvioida, sillä muutaman organisaation historia oli pitkä, mutta ne oli äskettäin liitetty osaksi suurempaa konsernia, jolloin ne olivat olleet olemassa nykymuotoisena vasta muutamia vuosia. Tämän vuoksi organisaatioiden jaottelua iän mukaan ei kyetty tekemään, sillä siitä ei muodostunut järkevää ryhmittelyä. Taulukossa 4 esitetään metaforien jakautuminen organisaatioittain.

Taulukko 4. Metaforien jakautuminen organisaatioittain. Organisaatiot on koodattu kirjaimin A–K.

Metaforaluokat	Metaforien lukumäärät jokaisessa luokassa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Oma rooli	17	1		1	2	2	7	3			1	
Motivaatio	12			2	4	1	3	1		1		
Ammattitaito	9	1			1	3	2	1			1	
Organisaation tila	8		1		1		5	1				
Millaista toiminta on	27	2			2	1	12	2	2		5	1
Töiden organisointi	12	5	1	2		1		2	1			
Johtaminen	18		1	3	2	3	2	4			1	2
Kiire ja resurssipula	24	5	1	3	6	3	5					1
Millaista toiminnan pitäisi olla	11	2		1		1	1	2	1	1	1	1
Kulttuuri	35		3	3	2	5	9	6	2		2	3
Organisaatioryhmien väliset raja-aidat	34		3	3	1		17	8	1		1	
Tarinan kerronta	49	6	4	4	10	3	6	10	3			3
Ulkoiset muutos- ja kehityshaasteet	16			3	1	3	2	2	2	1	2	
Ennustettavuus	6			1			2			1	2	
Ulkoistaminen, tuotannon siirtyminen ulkomaille	8				3		4				1	
Asiakkaan/yhteistyökumppanin kuvaus	8			2	1		2	1			2	
Yhteistoiminnan kuvaus	33	3	2	1	5	5	4	6	2		4	1
Muut sanonnat	16				1	1	6	5	1	1	1	
Yhteensä	343	25	16	29	42	32	89	54	15	5	24	12

Aineistosta ei ollut löydettävissä yhtäkään teemaa, johon liittyen kaikista organisaatioista olisi tullut metaforia esiin, eikä yhtään teemaa, joka olisi tullut esille vain yhdessä organisaatiossa. Metaforien avulla kuvattiin eniten sitä, millaista toiminta on, kulttuuria, organisaatioryhmien välisiä raja-aitoja ja erilaisia historiallisia tapahtumia organisaatiossa (”tarinan kerronta”). Kaikista tasaisesti metaforat jakautuivat luokassa ”yhteistoiminnan kuvaus”. Tämän teeman avulla kuvattiin suhdetta asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin, ja tämä teema oli kaikissa organisaatioissa keskeinen.

Kyseiset 11 organisaatiota jaettiin myös kooltaan kolmeen ryhmään, jotta voitiin tarkastella, eroaisivatko metaforien avulla kuvatut asiat erikokoisten organisaatioiden välillä. Ryhmään 1 kuuluivat organisaatiot A, I ja J. Näiden organisaatioiden henkilöstön koko oli alle 30 henkeä. Ryhmään 2 kuuluivat organisaatiot B, D, G ja K. Näiden organisaatioiden henkilöstön koko oli 30–80 henkilöä. Ryhmään 3 kuuluivat organisaatiot C, E, F ja H, kooltaan yli 80 henkeä. Ryhmään 1 kuuluvien organisaatioiden keski-ikä oli 14,3 vuotta, ryhmään 2 kuuluvien organisaatioiden keski-ikä 35 vuotta ja ryhmään 3 kuuluvien organisaatioiden keski-ikä 34,3 vuotta.

Taulukossa 5 tarkastellaan metaforien jakautumista kussakin kuvaillussa ryhmässä. Ryhmään 1 kuuluvissa organisaatioissa tehtiin 14 haastattelua, ryhmään 2 kuuluvissa organisaatioissa 17 ja ryhmään 3 kuuluvissa organisaatioissa 23. Koska ryhmän 3 organisaatioissa oli niiden suuren koon vuoksi tehty eniten haastatteluja, myös metaforia tuli yhteensä eniten esille ryhmässä 3. Metaforien suhteellisen osuuden selvittämiseksi niiden esiintymisestä laskettiin suhdeluku (taulukossa /-merkin jälkeen). Suhdeluku laskettiin siten, että jokaisessa ryhmässä esiintyneet metaforat, kunkin muodostuneen luokan kohdalla, jaettiin niiden haastattelujen lukumäärällä, jotka kuhunkin ryhmään kuuluneissa organisaatioissa oli yhteensä tehty. Esimerkiksi ryhmän 1 ”oma rooli” -luokan suhdeluku (0,14) saatiin jakamalla luku 2 luvulla 17, sillä näissä organisaatioissa tehtiin yhteensä 17 haastattelua (ks. taulukko 5). Suhdeluku kertoo, kuinka monta metaforaa kussakin ryhmässä on keskimäärin esiintynyt jokaisen luokan kohdalla. Taulukon luvuille ei tehty tilastollisia testejä.

Taulukko 5. Organisaatioista muodostetut ryhmät 1, 2 ja 3, jotka on muodostettu sen perusteella, kuinka suuri henkilöstömäärä organisaatioissa oli. Ryhmän 1 organisaatioiden (A, I ja J) henkilöstön koko oli alle 30 henkeä, ryhmän 2 (B, D, G ja K) koko 30–80 henkeä ja ryhmän 3 (C, E, F ja H) koko yli 80 henkeä. Ryhmässä 1 haastatteluja tehtiin 14, ryhmässä 2 haastatteluja oli 17 ja ryhmässä 3 puolestaan 23. Taulukossa ilmoitetaan, kuinka monta metaforaa kussakin ryhmässä on tullut esiin kuhunkin luokkaan liittyen. Lisäksi luvuista on laskettu suhdeluvut, jotka ilmoittavat tarkemmin todelliset erot ryhmien välillä.

Metaforaluokat	Metaforien lukumäärä jokaisessa luokassa	Ryhmä 1 (koko < 30)	Ryhmä 2 (30–80)	Ryhmä 3 (koko > 80)
Oma rooli	17	2/0,14	5/0,30	10/0,43
Motivaatio	12	1/0,07	5/0,30	6/0,26
Ammattitaito	9	2/0,14	2/0,11	5/0,22
Organisaation tila	8	0	3/0,18	5/0,22
Millaista toiminta on	27	7/0,5	5/0,3	15/0,65
Töiden organisointi	12	5/0,36	3/0,24	4/0,17
Johtaminen	18	1/0,07	9/0,53	8/0,34
Kiire ja resurssipula	24	5/0,36	8/0,47	11/0,48
Millaista toiminnan pitäisi olla	11	4/0,29	3/0,18	4/0,17
Kulttuuri	35	2/0,14	14/0,82	19/0,83
Organisaatioryhmien väliset raja-aidat	34	1/0,07	12/0,7	21/0,9
Tarinan kerronta	49	6/0,43	17/1,0	16/0,7
Ulkoiset muutos- ja kehityshaasteet	16	3/0,21	3/0,18	10/0,43
Ennustettavuus	6	3/0,21	0	3/0,13
Ulkoistaminen ja tuotannon siirtyminen ulkomaille	8	1/0,07	3/0,18	4/0,17
Asiakkaan/yhteistyökumppanin kuvaus	8	2/0,14	2/0,12	4/0,17
Yhteistoiminnan kuvaus	33	7/0,5	14/0,82	12/0,52
Muut sanonnat	16	2/0,14	6/0,35	8/0,35
Yhteensä	343	54/3,9	114/6,7	165/7,2

Tarkasteltaessa eroja erikokoisten organisaatioiden välillä voitiin havaita, että yli 30 hengen organisaatioissa (alin rivi, suhdeluvut 6,7 ja 7,2) on metaforia käytetty enemmän kuin alle 30 hengen organisaatioissa (suhdeluku 3,9). Edelleen on havaittavissa, että yli 30 hengen organisaatioissa (ryhmät 2 ja 3) metaforia on käytetty kuvaamaan organisaatioryhmien välisiä raja-aitoja enemmän (suhdeluvut 0,7 ja 0,9) kuin alle 30 hengen organisaatioissa (suhdeluku 0,07). Tämä näytti olevan luonnollinen seuraus siitä, että kun organisaatiossa on paljon työntekijöitä, kaikki eivät välttämättä tunne toisiaan tai työskentele samoissa työvuoroissa. Organisaatioon muodostuu väistämättä erilaisia tiimejä ja ryhmiä. Se, että yli 30 hengen organisaatioissa on käytetty paljon metaforia kuvaamaan organisaatioryhmien välisiä raja-aitoja, voi kertoa erilaisten alakulttuurien olemassaolosta. Mutta vaikka metaforia tulisikin esille runsaasti, ei se silti välttämättä kerro

organisaatiokulttuurin heikkoudesta, kuten Palmer ja Lundberg (1995) esittävät. Heidän mukaansahan organisaation kulttuuri on sitä vahvempi, mitä vähemmän metaforia siellä tulee esiin.

Toiseksi ryhmissä 2 ja 3 tarinan kerrontaan on käytetty enemmän metaforia kuin ryhmässä 1. Tämä voi kertoa siitä, että suurissa organisaatioissa normit ja asenteet liikkuvat ja säilyvät organisaatiossa tarinan kerronnan välityksellä. Suuressa organisaatiossa ei ole välttämättä mahdollista ylläpitää kulttuuria työtoverin kanssa kasvotusten. Pienemmissä organisaatioissa tarinat eivät välttämättä elä niin vahvasti, sillä kun jokin uusi asia tulee ilmi, kaikki saavat sen tietoonsa heti, eikä tarina jää liikkumaan, vaikka vanhoja tapahtumia muisteltaisiin.

Tämä sama ilmiö näyttäisi heijastuvan myös kulttuuriin, sillä myös luokkaan ”kulttuuri” tuli eniten metaforia yli 30 hengen organisaatioissa (ryhmät 2 ja 3). Pienissä organisaatioissa kulttuuri on tässä ja nyt, kun taas isommissa organisaatioissa kulttuuri on hajautettuna eri vuoroihin, tiimeihin ja mahdollisesti eri tiloihin. Suuremmissa organisaatioissa kulttuurin ylläpitämiseen tarvitaan tarinoita, joiden avulla organisaation kulttuuri välittyy myös uusille työntekijöille.

Näiden havaintojen lisäksi oli myös huomattavissa, että ryhmissä 2 ja 3 luokkaan ”johtaminen” kuului enemmän metaforia kuin ryhmässä 1. Tämäkin vaikuttaisi olevan luonnollinen seuraus siitä, että kun organisaatiossa on paljon työntekijöitä, tarvitaan enemmän johtajia, minkä jälkeen organisaatiossa on enemmän johtohenkilöstöä, jota kritisoida ja kuvailla. Kiire ja resurssipula puolestaan näyttivät olevan keskeinen teema kaikissa kolmessa ryhmässä. Tämä voi olla heijastusta nykyisestä tehokkuusajattelusta, sillä tuotannon tahtia oltiin kiristämässä jokaisessa organisaatiossa. Muutaman viime vuoden aikana useissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli jouduttu tekemään ensimmäisiä lomautuksia ja irtisanomisia, ja tämä heijastui metaforien käyttöön.

Alle 30 hengen organisaatioissa korostuivat luokkien ”töiden organisointi”, ”millaista toiminnan pitäisi olla” ja ”ennustettavuus” metaforat. Tämä johtui luultavasti siitä, että pienissä organisaatioissa ei ollut kiinnitetty niin paljon huomiota töiden tehokkaaseen organisointiin. Suuremmissa organisaatioissa joudutaan pienempiä enemmän keskittämään suuren työntekijäjoukon ohjaamiseen, minkä vuoksi työt ja työntekijät on ryhmiteltävä, jotta kokonaisuus pysyisi hallinnassa. Pienemmissä organisaatioissa organisaation toimenkuva saattoi olla epäselvempi ja työntekijät osallistuivat enemmän sen pohjimiseen. Myös teema ”ennustettavuus” korostui pienemmissä organisaatioissa. On vaikea sanoa, miksi. Voi kuitenkin olla niin, että pienimmissä organisaatioissa ollaan riippuvai-
sempia asiakkaista, joten yksi keskeinen huolenaihe on tilausten ennustettavuus.

Kun tarkasteltiin organisaatioiden iän vaikutusta metaforien käyttöön, oli arvio vain suuntaa antava. Kyseisistä organisaatioista oli vaikea tehdä iän mukaista luokittelua, sillä muutamat tutkimukseen osallistuneista organisaatioista olivat nykymuotoisina hyvin nuoria, vaikka käytännössä niillä työyhteisöinä oli pitkä historia. Metaforien jakautumista eri-ikäisissä organisaatioissa voidaan kuitenkin tarkastella hieman edellä olevaan ryhmittelyyn pohjautuen. Ryhmien 2 ja 3 organisaatioiden keski-ikä oli keskimäärin 15 vuotta suurempi kuin ryhmään 1 kuuluvien organisaatioiden keski-ikä. Kun tarkastellaan sitä, miten metaforat poikkeavat alle 15 vuoden ikäisissä ja yli 30 vuoden ikäisissä organisaatioissa, on havaittavissa, että kulttuuriin, tarinan kerrontaan (organisaation historia), johtamiseen sekä organisaatioryhmien välisiä raja-aitoja kuvaaviin luokkiin kuului enemmän metaforia kuin nuoremmissa organisaatioissa. On kuitenkin vaikea sanoa, johtuvatko esille tulleet asiat organisaatioiden iästä vai koosta – vai molemmista. Kun organisaation ikä kasvaa, luonnollisesti usein myös organisaation koko kasvaa.

3.2.1 Mitä metaforat kertoivat yksittäisistä organisaatioista?

Metaforat eivät kerro kulttuurista kaikkea, mutta ne voivat tuoda korostaen esiin tiettyjä Aspekteja. Tämä oli havaittavissa, kun verrattiin metaforia ja kussakin organisaatiossa tehtyä organisaatiokulttuurin kartoitusta (Oedewald ym., 2005) tarkastelemalla, missä suhteessa tämän metaforatutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä tehdyn organisaatiokulttuurin kartoituksen kanssa ja mitä puolia organisaatiokulttuurista esille tulleet metaforat paljastavat organisaatiosta. Tämä arvio oli tärkeä, sillä vasta tämän jälkeen voitiin arvioida, mitä uutta metaforat tuovat kulttuurintutkimukseen. Metaforien avulla ei ole mahdollista tehdä täydellistä kulttuurianalyysiä organisaatioista, vaan ne pikemminkin tukevat ja täydentävät muuta organisaatiokulttuurin tutkimusta.

Organisaatiossa A analyysin kannalta olennaisia metaforia tuli esiin 25. Projektiin osallistuneista yrityksistä organisaatio A oli toiseksi nuorin, mutta nuoresta iästä huolimatta vaikutti siltä, että organisaation yleinen ilmapiiri oli jo ehtinyt vaikuttaa myös metaforiin ja jonkinlainen työnteon kulttuuri muotoutua, vaikka tehtaan kulttuuri olikin ”nuori” (Oedewald ym., 2005). Tämän organisaation metaforat olivat suurelta osin teknisiä, ja organisaation toiminnassa oli nähtävissä konemetaforia tai mekaanista toimintaa korostavia metaforia.

”me yritetään *monistaa* sitä *systemiä* näihin muihinkin asiakkaisiin”

”mutta pysys vähä niinku sillain, tietäs, ettei oo niinku... vääntäs jossain, *ruuvaa leivänpaahdimia ja tehtaan toisesta päästä tulee panssarivaunuja*”

”me ollaan lähetty firmassa siinä liikkeelle, että aika määrätietosesti voi sen *osaamisen voi niinkun kopioida*”

”meillä on oikeestaan se *show* semmonen, joka tekee sen tuotteen alusta loppuun asti... pienillä välivarastoinneilla”

Tämä sopii yhteen sen kanssa, millä tavoin organisaation A organisaatiokulttuuria arvioitiin Laatuoli-projektin organisaatiokulttuurin kartoitus -osiossa: ”Kulttuuri oli melko voimakkaasti suorittamiseen, ’pärjäämiseen’ suuntautunut” (Oedewald ym., 2005, 38), ja kilpailuhenkisyyttä esiintyi organisaation sisälläkin. Tätä tuki seuraava metafora:

”ehkä pieniki *reviiritaistelu* joskus, mutta muuten mun kannalta ihan nätisti. Siinä se on... työhtehtäväni”

Työntekijöiden rooli nähtiin koneen osana, vaikka negatiivisia metaforia tähän liittyen ei tullutkaan esiin. Kaiken kaikkiaan metaforat vaikuttivat olevan neutraaleja ja kuvailevia.

”*linja ei anna* silleen *armoo*, että kerkii sen mukaan”

”on yritetty pitää semmosia sanotaanko *varastoihmisiä*, joita pystyy käyttään aika hyvin ristiin rastiin”

Organisaatiossa B metaforia tuli esiin 16. Lähes kaikkien tässä organisaatiossa esiintyvien metaforien avulla kuvattiin omaa työtiimiä, ja metaforat liittyivät pikemminkin ihmisiin kuin organisaatioon ja työn tekemiseen. Tämä sopii yhteen kulttuurin kartoituksessa saadun kyselytutkimuksen tuloksen kanssa. Ilmapiiriä ja henkilöstöstä välittämistä pidettiin tällä hetkellä parantamisen arvoisena asiana organisaatiossa B (Oedewald ym., 2005). Ehkä juuri tästä syystä henkilöstön hyvinvointi oli se ilmiö, joka puhututti ja herätti mielikuvia organisaation henkilöstön keskuudessa.

”me ollaan hyvin *ruohonjuuritasonen porukka*”

”minusta sille on *hatunnoston paikka* sille, joka lähtee... minusta se vaatii kyllä *hattutempua* [kun joku lähtee korjaamaan jotain tuotetta asiakkaan luo]”

”just nää tietyt samat henkilöt on sellasia *kestovempuloiks* sanotaan, että ne on jatkuvasti pois”

Metaforien välityksellä sai sen kuvan organisaatiosta, että ihmiset työpaikalla olivat niitä, joiden vuoksi käytiin töissä: ”Me oltiin ku yks *perhe*.” Muuta kuin henkilöstöä pidettiin etäisinä asioina. Muutamat metaforat liittyivät työn organisointiin, tiedonkulkuun ja asiakkaisiin:

”mutta kyllä se asiakas on kuitenkin *kuningas*, että se yleensä sen saa, mitä se haluaa”

”no jossain se voi mennä ihan, välillä tuntuu että menee ihan *ympäri ämpäri* [töiden organisointi]”

Tämä organisaatio oli iältään kolmanneksi vanhin projektiin osallistuneista yrityksistä, mutta vahvaa työnteon kulttuuria organisaatiossa ei ainakaan metaforien välityksellä ollut havaittavissa. Muuten kulttuuri vaikutti yhtenäiseltä, työntekijätasolla ihmisistä välittävältä, mikä tukee Palmerin ja Lundbergin (1995) mielipidettä, että mitä vahvempi organisaatiokulttuuri yrityksessä vallitsee, sitä yhtenäisempiä metaforat ovat.

Organisaatiossa C metaforia tuli esiin 29. Tämän organisaation metaforien avulla kuvattiin toimintaa ja toiminnan tehokkuutta. Kyseinen organisaatio oli osa laajempaa konsernia, eikä konsernin johtamistavoista ja johtohenkilöistä suuresti pidetty.

”vaan siellä vähä *jauhaa siellä byrokratian rattaissa* [päätökset]”

”mä sanon näistä aina, että ne on *papukaijoja* mutta tota... näin se on. Ne toistaa aina että mikä on hallituksen puheenjohtaja, mitä on sanonu”

Organisaatiokulttuurin arvioinnin mukaan ”organisaation kulttuuri oli erittäin tehokkuuskeskeinen” (Oedewald ym., 2005, 43), mikä heijastui myös metaforiin. Valvonta ja työnteke organisaatiossa oli tehokasta. ”Uhkakuvana tässä tehtaassa on voimavarojen loppuminen” (Oedewald ym., 2005, 45), mikä näkyi myös metaforien välityksellä.

”pitäs olla niin *sotilaallisesti*”

”vähä on niinku semmonen tilanne, että on niin kiire ettei kerkiä, siis tietysti pyörällä ajaa nopeammin paikasta toiseen, mutta ku on niin kiire sitte, että ei kerkee muuta ku sitte juosta siinä pyörän rinnalla”

Organisaation C metaforat liittyivät vahvasti organisaation oman toiminnan reflektointiin. Pääosin metaforat liittyivät kehityskohteiden kuvailuun. Tässä organisaatiossa yksi haastateltavista kuvasi asiakasta metaforalla ”vastapeluri” ja organisaatiossa yleisesti pidettiin tärkeänä markkinakilpailussa mukana pysymistä. Pääasiallisesti tässä organisaatiossa metaforien avulla tuotiin esille hieman eri asioita kuin organisaatiokulttuurin arvioinnissa. Tällainen ilmiö oli esimerkiksi johtohenkilöstön ja konsernin kritisointi. Kuitenkin myös kiire ja tehokkuusajattelu tulivat esille, kuten organisaatiokulttuurin arvioinnissakin.

Organisaatiossa D käytettiin 42:ta metaforaa. Verrattuna edellä tarkasteltuihin yrityksiin, organisaatiossa D oli metaforissa suuntauduttu vahvasti pohtimaan suhdetta asiakkaisiin ja ulkomaailmaan.

”isot asiakkaat sanelee sen *marssijärjestyksen*”

”siinä sitte joutuu *puntaroimaan* sitten näitten pienasiakkaitten ja isompien asiakkaitten välillä niitten kiireisyysjärjestyksiä. *Kelle kumartaa ja kelle pyllistää*”

”Toisilla ihan erilainen suhtautuminen toimitusaikoihin ja toimitus... että ne ei välitä vaikka viikolla siirretään. On niissä hirveästi eroa. Tietenki mitä isompi *vastataistelija* on niin sitä enemmänhän se vaatii”

Kyseinen organisaatio oli Laatuoli-yrityksistä toiseksi vanhin, ja organisaation osaaminen Suomessa oli ainutlaatuista. ”Tehtaalla on pitkät perinteet, eikä sillä ole Suomessa paljon kilpailijoita. Nyt globalisoitumiseen on vastattava tälläkin tehtaalla” (Oedewald ym., 2005, 47). Tässäkin organisaatiossa oli jouduttu tilanteeseen, jossa asiakkaat olivat siirtämässä tuotantoaan Kiinaan, mikä vaikutti organisaation toimintaan. Tämä näkyi myös metaforissa:

”me ollaan nyt semmosessa tilanteessa, että meillä tavallaan se *häntä heiluu* nyt aika rajusti nyt tuolla tuotannossa, että me ei saada kunnan ennustetta ja asiakkailta tietoa, että mitä ne tarvii ja sit yks kaks tuleeki kauheita tilauksia, että ku ne ei nyt saakaan sieltä tavaraa, et et. Mut suunta on niin se, että se on se liikevaihto meiltä niinku siirtymässä sinne Kiinaan päin, ja me jäädään tämmöseksi kakkostoimittajaksi, että täydennetään sitte vaan näitä tämmösiä *hännän heilumisia*”

Koska tämän yrityksen osaaminen alallaan oli ainutlaatuista, henkilöstön osaamista pidettiin organisaation sisällä suuressa arvossa. Kyseinen organisaatio oli osa suurempaa konsernia, ja henkilöstö organisaatiossa D oli sitä mieltä, että konsernissa kokonaisuudessaan ei osattu arvostaa sen osaa D, vaikka konsernin tuloksen nähtiinkin tulevan pääasiassa sieltä. Tämä laski työmotivaatiota. Myös organisaatiokulttuurin arvioinnissa havaittiin, että ”keskeisenä haasteena organisaatiossa oli roolin löytäminen suhteessa konserniin” (Oedewald ym., 2005, 47).

”tulos tehdään *ruohonjuuritasolla*, että se on se henkilöstö kuitenkin se vahvuus”

”se *kääntyi yhtäkkiä se peli*, sitte ollaanki koko konsernin huippujätkiä ku onki täällä vaan sitä työtä ja tekemistä”

”täällä niinku revittä... tää ois niinku *lypsylehmä*. Koko konsernissa. Se vie miestä ja naista alas työmotivaatiota, eikä mittään niinku meitä sitte pystyttyä palkihteemaan sen takia, ku *pittää toiset elättää*”

”se että onko se kuinka ylhäältä, onko se [konsernin päätehdas] niinku ajanu alas sen kaiken kehittämisen ja muun, että onko se on ollu semmonen *latusuksen mankeli* niinku sanoin, että kaikki mitä yrität niin aina *ammutaan alas*”

Organisaation D kulttuurin yhteneväisyys näkyi metaforien välityksellä vahvasti, sillä tilanteet, jotka painoivat eniten haastateltavien mieltä ja tulivat esille metaforissa, olivat selkeästi seuraavat kolme: konsernin vaikutus yritykseen D, ulkoistaminen ja asiakkuussuhteiden pohtiminen.

Organisaatiossa E metaforia tuli esiin 32 kappaletta. Tämä organisaatio oli tutkimukseen osallistuneista konepajoista vanhin, ja organisaatio oli ollut perheomistuksessa vuosikymmeniä. Myös tässä organisaatiossa keskityttiin metaforien avulla kuvaamaan asiakassuhteita. Tehtaan toimitusjohtaja suhtautui kriittisemmin asiakasyhteistyöhön kuin henkilöstö muissa organisaatioissa (Oedewald ym., 2005). ”Pikemminkin nähtiin, että monien asiakkaiden osaaminen koskien valmistusta on hyvin puutteellista ja piirustukset huonoja ja alihankkijayritys joutuu tekemään paljon ylimääräistä työtä tämän vuoksi” (Oedewald ym., 2005, 49). Kyseinen mielikuva näkyi myös metaforien välityksellä.

”ei saa mennä neuvomaan *päämiestä*”

”Ei ne suoraan kerro [asiakkaat tietoja], että kyllä se *tieto täytyy niinku onkia*”

Kulttuuriltaan organisaatiota pidettiin hieman kylmänä, ja joitakin irtisanomisia oli tässäkin organisaatiossa ollut. Ne vaikuttivat organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Kyselytutkimuksen mukaan ilmapiiri ja avoimuus olivat tässä yrityksessä keskimäärin heikompia kuin muissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa (Oedewald ym., 2005).

”[millainen kulttuuri on ?] no vähä semmonen... *kylmä*”

”ne on ollu semmosia *kovia paloja* [irtisanomiset], pitkäaikasia työntekijöitä on tosta vaan *käsketty pöydän viereen... pois*”

Organisaatiossa F metaforia tuli esiin 89 kappaletta, suhteellisesti eniten kaikista organisaatioista. Organisaatiossa F oli vahva organisaatiokulttuuri, joka oli vanhan valtion omistaman organisaation jäämistöä, mutta metaforia käytettiin silti runsaasti. Esiintyneiden metaforien paljous suhteessa organisaation ikään on ristiriidassa Palmerin ja Lundbergin (1995) tutkimuksen kanssa. Metaforien paljous voi johtua organisaatiossa olevista alakulttuureista eikä organisaatiokulttuurin heikkoudesta, kuten Palmer ja

Lundberg (1995) esittävät. Organisaatiossa F vaikuttikin olevan erilaisia alakulttuureita, sillä 89 metaforasta 17, eniten kaikista organisaatioista, liittyi organisaatioryhmien välisten raja-aitojen kuvailuun (ks. taulukko 4).

Organisaation F metaforat olivat hyvin vaihtelevia. Tutkimusajankohtana kustannuspaineiden oli koettu lisääntyneen viime vuosina (Oedewald ym., 2005). Organisaatiosta oltiin ulkoistamassa merkittävää osaa tuotannosta, minkä työntekijät kokivat huonona asiana. Heidän mielestään oltiin ulkoistamassa väärää tuotannon osaa.

”mä en tiedä onko niitä enää [mitä ei ulkoistettaisi], ei taida mikään olla *pyhää*”

”[osa tuotannosta ulkoistetaan] mitä on meikäläisen mukaan niin on alotettu vähä niinku *väärästä päästä*”

Organisaatiossa F oli meneillään useita kehitys- ja muutosprojekteja, ja metaforat liittyivät suurelta osin näiden kuvailuun. Metaforistakin oli nähtävissä, että ”nykyisellä toimintamallilla ei voida jatkaa, mutta uusi linjaus ei ollut yleisesti selvillä” (Oedewald ym., 2005, 51):

”meillä on kato *monta rautaa* niinku kerralla *tulessa*”

”organisaatio on *pyöräytetty* kuinka moneen kertaan uusiks”

”nythän tuo on vähä semmosta *kaaosmaista kehittämistä* ollu usein”

”kyllähän tää on sitte näinä vuosina käyny melkosen *myrskyn muutokset*”

”No kyllä tää on aika *sahaamista*... että tää on aika sekasta”

Myös organisaatiokulttuuri oli muutoksen kohteena, sillä organisaatiossa oli muutama vuosi sitten siirrytty valtion omistuksesta yksityisomistukseen. Yrityksen henkilöstö koki, että organisaatiossa vallitsi entinen valtion yrityksen aikainen kulttuuri, mikä toisaalta mahdollisti sen, että jokainen sai tehdä työtään rauhassa omaan tahtiin (Oedewald ym., 2005).

”ei oo semmosta niinku *herrojen käyttäystoimintaa*”

”kyllä siellä *kytee* se semmonen *vanha systeemi valtion juttu*”

”semmonen tota noin niin *kulttuuri vähä niinku ois valtion firma*”

Organisaatiossa organisaatioryhmien ja tiimien väliset rajat nähtiin selkeinä. Jokainen oli organisaatiossa tekemässä omaa asiaansa, ja myös ero johtoon nähtiin suureksi.

Organisaatioryhmien erot olivat jossain tapauksissa niinkin suuret, että ne saattoivat haitata yhteistyötä ja organisaation kokonaisuuden hahmottamista.

”tossa on semmonen *näkymätön muuri* tossa kokoonpanon ja meidän välillä, että me ollaan aina oltu vähän niinku *eri sarjassa* ilkee sanoo kyllä, mutta ne on aina ollu vähä niinku parempia ku me”

”[kokoonpano] kyllähän se vähä semmonen *kuningaskunta* on siellä suurin osa”

”ollaan niinku helposti semmosia omia, *oman solun pomoja* ja tehdään vähän niinku itelle sopii parhaiten, että ei aatella sitä kokonaisuutta”

Organisaatiossa G metaforia tuli esiin 54 kappaletta. ”Tehtaan kulttuuri on ’patruunavetoinen’ omistajan näkyvän roolin ja johtamisotteen takia” (Oedewald ym., 2005, 52). Yritys oli omistajalle tärkeä, ja hän halusi vastata itse organisaation toiminnasta ja sen johdosta. Organisaatiossa käytettiin paljon armeijaan ja sotaan liittyviä metaforia.

”seki oli hyvin vaikeaa *taistelua* hallituksen kanssa, että tuli kaveri sisään niinku *pystymetsästä laakista...* et periaatteessa käytiin *taistelua*, että mä en ois saanu täällä olla”

”kyllähän se on niinku, niinku varaan muissaki niin kyllä se on hirveen vaikee oli *jalkauttaa* niitä [uusia ideoita]”

”tää *vanha ja uus kaarti* niin niin tota ei sitä saatu oikein *synkattua*”

Metaforien armeija ja sota lisäksi organisaatiossa G vallitsi myös toinen metafora, orkesteri. Jollakin tavalla organisaatiossa nähtiin, että tavoitteena oli saada työntekijät soittamaan samaa säveltä yhtenäisesti, jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti.

”nyt mun tehtävä on niinku *trimmata* tää organisaatio nyt kuntoon”

”mulla on niinku yks haaste siinä, et mä saan niinku tän *orkesterin* niinku *trimmattua* silleen, että suunnilleen tiedettäs, kuka tekee, mitä tekee”

Kyselytutkimuksen mukaan organisaatiota pidettiin kulttuuriltaan suhteellisen avoimena (Oedewald ym., 2005). Metaforien välityksellä oli havaittavissa, että työntekijätasolla vallitsi hyvä yhteishenki ja työilmapiiiri.

”se on niin *sisään lämpiävä organisaatio* se Kansallisteatteri, että tota, et jos ei sinne pääse sisään sinne, siihen kulttuuriin ja muuhun, niin se *sylkäsee niinku* pois. Mutta ne jotka siihen pääsee, niin sitte ne on siellä *lujaa* [puhuja vertaa omaa organisaatiotaan Kansallisteatteriin]”

”ei oo mitään semmosta hirveetä *kynnystä* sinne, että pitäs *hattu kädessä* mennä tai muuta että [työnekiäjät suunnittelijoiden luokse]”

”No ei täällä ainakaan mitään semmosii suurempia *veljeskuntia* oo tuolla, että kyl tää on aikalaila semmosta *yhtä isoo sakkia*”

Kyseiselle organisaatiolle myös asiakkaat olivat tärkeitä. Asiakkaat nähtiin kumppaneina ja partnereina. Kyseinen organisaatio oli keskittynyt kapealle osaamisalueelle, eikä tätä osaamista tarvitsevia yrityksiä Suomessa ollut useita. Työntekijöiden keskuudessa ajateltiin, että uusia asiakkuuksia pitäisi hankkia, jotta toiminnan jatkuminen ja töiden kuormittuminen tasoittuisivat, sillä muutamat asiakastilaukset olivat jo vähentyneet tai loppuneet kokonaan.

”kyllähän se on kuitenkin semmonen, mitä itekki, itekki toivois, että kummiski otettas vähä ehkä nytte niinku *isommalla sihdillä* niitä asiakkaita sisään ja tota, sit taas ku paremmat ajat niin voidaan sitte vähä *seuloa*, että on siellä jotain mitä me, mitä me ei enää tarvita”

Organisaatiossa H metaforia tuli esiin 15. Kyseinen organisaatio oli läheisessä yhteydessä alihankkijaansa, ja metaforat liittyivät osaltaan tämän yhteistyön kuvaamiseen. ”Volyymin kasvattaminen oli suuri haaste omalle tuotannolle sekä alihankkijoille” (Oedewald ym., 2005, 54), mikä näkyi myös metaforissa:

”sen ihan fyysinen toteuttaminen tuntuu aika *rallilta* välillä, mutta pakkohan siinä on tavaran liikkua”

Organisaatiossa H valmistettiin tuotteita, joiden kysyntä tutkimuksen teon hetkellä kasvoi voimakkaasti (Oedewald ym., 2005). Metaforat liittyivät vahvasti sen kuvaamiseen, miten historiasta on päädytty tilanteeseen, jossa organisaatiolla nykyisellään menee hyvin, vaikka töitä menestymisen eteen olikin tehty.

”*syvällä uitiin, mutta pää jäi pinnalle kuitenkin*”

”myymällä näitä tuotteita oikealla hinnalla, se on se joka *pitää meitä* niinku *hengissä*. Se et meillä on älyttömän hienot tuotteet ja meillä on älyttömän paljo erilaisia tuotteita, niin se ei meitä pidä *hengissä*”

”kapasiteetti on myyty loppuun karrikoidusti kesäkuuhun, mutta sitte meillä *tekee sananjulistustyötä* siellä markkinointihenkilö *luo tätä riemusanomaa* vie tuota Pohjois-Amerikassa tai Japanissa”

Yleisesti katsottuna organisaation H henkilöstö oli tyytyväinen työhönsä ja ylpeä yrityksestään (Oedewald ym., 2005), mutta raja-aidat organisaation sisällä nähtiin suuriksi.

”ei olis niitä *raja-aitoja* ja hyväksyttäs ihminen semmosena ku se on”

”mikä on pakkaamon edessä joku *näkymätön seinä*, että se ei kuulu meidän töihin, että tämmösiä tulee esiin kyllä”

Organisaatiossa I analyysin kannalta olennaisia metaforia tuli esiin vain viisi. Haastatteluja organisaatiossa tehtiin neljä, mutta yksi niistä jouduttiin jättämään analyysin ulkopuolelle, sillä siinä ei esiintynyt tutkimuksen kannalta olennaisia metaforia. Tämä organisaatio oli kooltaan pieni, ja kaikki työntekijät tunsivat toisensa ja tulivat toimeen keskenään. Kaikki ässä organisaatiossa esille tulleet metaforat esitetään seuraavaksi niiden vähyyden vuoksi.

Ensimmäinen metafora liittyi työmotivaatioon ja tarkemmin siihen, kun yksitoikkoisia pitkiä sarjoja joutui valvomaan koneen vieressä. Tähänkin oli tullut kuitenkin muutos, sillä yritykseen oli hankittu työtä helpottavia teknisiä laitteita.

”että pitää niinku pelkästään päivystää jonku koneen, päivystää siinä, että is-tut, että ajat pari minuuttia jotain kapulaa ja sit vaihat ja *oot niin robotti käytännössä*”

Toinen metafora tuli esiin, kun kysyttiin, mistä tietää, että työ on tullut tehtyä hyvin.

”no siitä ku ne ei tuu *bumerangina* takas tuolta [asiakkaalta] ja tuolta”

Kaksi metaforaa liittyi selkeästi konepajojen nykyiseen haasteelliseen tilanteeseen. Asiakkaat vaativat paljon, toiminnan tulisi olla joustavaa, mutta silti tietoa toiminnan tukemiseksi ei ollut välttämättä aina tarpeeksi saatavilla. Konepajat nyky-Suomessa joutuvat toimimaan osaltaan vaistonvaraisesti, ja tietyt päätökset joudutaan pohjaamaan arvauksiin, eikä yksiselkoisia ennusteita ole saatavilla.

”vaaditaan hirveesti ja sit pitäs kumminki olla joustava. Siinä sit onki. *Soppa kerrakseen*”

”se on vähä sellasta *arpapeliä*, että täytys niinku aika ite vähä *arvata*, että kyllä niitä osia rupeis kohta varmaan meneen”

Viides metafora liittyi töiden organisointiin. Tämä metafora on lähes yleiskielinen, mutta siitä on nähtävissä organisaatiometafora orkesteri.

”se homma toimii paljo helpommin jos siinä kaikki tekee hommat just samalla viisillä, eikäkäy säveltään ite omii”

Organisaatiossa J metaforia tuli esiin 24. Myös tämä konepaja oli kooltaan pieni, ja omistajalla oli keskeinen rooli organisaation johdossa. Tämänkin organisaation haastateluista jouduttiin poistamaan yksi, sillä siinä ei esiintynyt analyysin kannalta olennaisia metaforia. Tätä organisaatiota voisi kuvata hyvin yhden haastateltavan kulttuurin luonnehdinta:

”eiks tää oo tällanen *pieni perinteinen metallipaja*”

Organisaation J metaforat eivät olleet kovin yhtenäisiä. Metaforien avulla pohdittiin organisaation suhdetta ulkomaailmaan ja asiakkailta tulevia haasteita.

”Kiina-ilmio tietyllä tavalla niin onhan se sellanen niinku *kummitus*”

”töitten niinku *tempoilevuus* ja nopeet toimitusajat niin niitten niihin vastaaminen ei oo kauheen helpoo aina, se aiheuttaa tämmösiä *nykäyksiä*”

Tässä organisaatiossa oltiin vahvasti sitä mieltä, että asiakas määrää perustehtävän eikä pienenä konepajana ole aina välttämättä vara toimia, niin kuin olisi kaikkein kannattavinta, vaan usein kannattavaa oli pitää asiakkuuksista kiinni ja toimittaa muutamankin kappaaleen sarjoja. ”– – laatua ja asiakasta koettiin arvostettavan yrityksessä erittäin paljon” (Oedewald ym., 2005, 58).

”no kyl sil tavalla asiakkaat määrää, et pakko se on niin sanoa, että tämmönen pieni yritys, se on oltava vähä niinku *lakki kädessä*, että jos joku tämmönen isompi tilaaja niin haluaa välillä, että teettekste tämmösen jatämmösen osa vaikka ei niitä oo ku näin vähän niin on aika vaikee mennä kieltäytymään”

Pienenä yrityksenä organisaatiossa J yhteishenki oli hyvä ja kaikki työntekijät tunsivat toisensa.

”täällä on ehkä paljo tiiviimpi tää *yhteisö* silleen, että kaikki tuntee toisensa ja onhan ihan hyvis väleis kavereita keskenään niin ehkä semmosissa isommissa yrityksissä ei oo semmosta niin hyvää yhteishenkee”

Organisaatiossa K metaforia tuli esiin 12. Organisaatio K oli nykymuotoisena yksi nuorimmista projektiin osallistuneista yrityksistä. Tässä organisaatiossa työntekijät olivat tyytymättömiä työhönsä, ja työmotivaatio ja ylpeys yrityksestä, jossa työskennellään, olivat alhaisimpia (Oedewald ym., 2005). Tällainen kuva välittyi myös metaforien välityksellä:

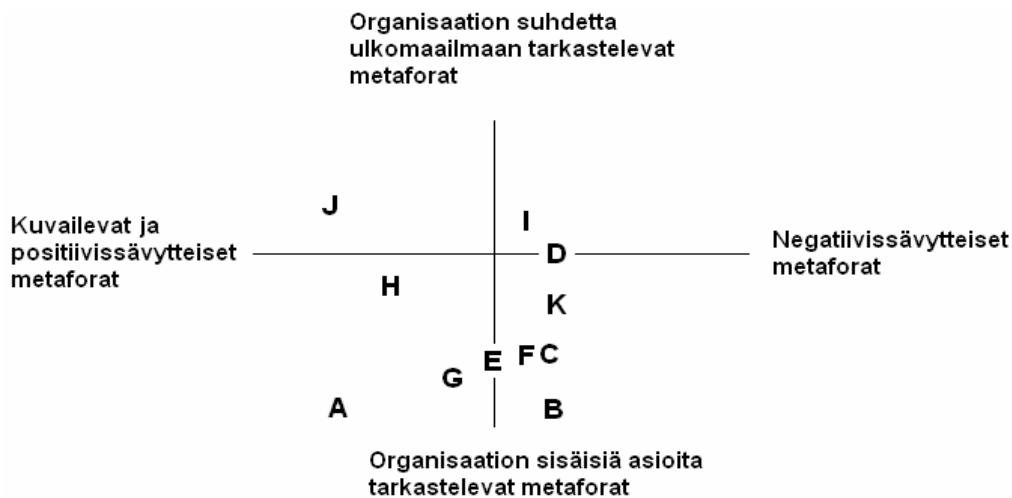
”ne niinku yrittää saada niinku työntekijän *selkärangasta irti* kaikki mahdollinen”

”työntekijä on vaan se *kone*, mikä tekee työtä”

Organisaation K metaforat liittyivät vahvasti organisaation sisäisten kehityskohteiden pohtimiseen. Vain yksi metafora liittyi organisaation suhteeseen ulkomaailmaan. Organisaation K asiakkaan tuotanto oli kasvanut viime aikoina rajusti, ja organisaatio yritti kovasti vastata asiakkaan tarpeisiin.

”nyt jopa viikonloppuja joudutaan *miehittämään*”

Yhteenvetona organisaatioissa käytettyjen metaforien tarkastelusta voidaan sanoa, että metaforien avulla kuvattiin asioita organisaatiokohtaisesti. Eniten organisaatiot erosivat siinä, kuinka vahvasti metaforat organisaation sisällä liittyivät samoihin teemoihin. Kuvasta 3 on nähtävissä, miten eri organisaatiot jakautuivat sen mukaan, liittyivätkö organisaatioissa esiintyneet metaforat organisaation sisäisten suhteiden vai organisaation ja ulkomaailman välisen suhteen kuvaamiseen, sekä se, olivatko esiintyneet metaforat kuvailevia, neutraaleja ja positiivissävytteisiä vai negatiivissävytteisiä. Organisaation I kohdalla metaforia tuli esiin vain viisi, joten sen kohdalla sijoitus on vain suuntaa antava.



Kuva 3. Kuvaan on sijoitettu organisaatiot sen mukaan, liittyivätkö siellä käytetyt metaforat enemmän organisaation suhteeseen ulkomaailmaan vai organisaation sisäisiin asioihin, sekä sen mukaan, olivatko metaforat enemmän kuvailevia vai arvottavia. Organisaatiot on merkitty kirjaimin A–K.

Organisaatioiden A ja G metaforat liittyivät vahvasti organisaation sisäisten asioiden kuvaamiseen, ja ne olivat kuvailevia ja positiivissävytteisiä. Organisaatioiden F, B, C, E ja K metaforat olivat puolestaan arvottavia ja negatiivissävytteisiä. Organisaation D metaforat liittyivät vahvemmin organisaation suhteeseen ulkomaailmaan kuin muissa suuremmissa organisaatioissa. Kahden pienimmän organisaation, I ja J, metaforat

liittyivät organisaation suhteeseen ulkomaailmaan enemmän kuin organisaation sisäisiin asioihin. Organisaation H metaforat olivat kuvailevia ja liittyivät enemmän organisaation sisäisiin kuin ulkoisiin asioihin.

On vaikea sanoa, mistä kaikista tekijöistä kyseinen tulos muodostui, mutta joitakin yhteyksiä metaforien ja organisaatioiden tilan kohdalla oli nähtävissä. Esimerkiksi Erdem ja Satir (2003) ovat osoittaneet, että organisaation merkittävien muutosten aikana työntekijöillä saattaa olla organisaatiotaan kohtaan negatiivisia mielikuvia, jotka paljastuvat metaforien välityksellä. Näin saattoi olla organisaatioiden D, K, B ja F kohdalla, joissa oli meneillään muutoksia sekä kehityshankkeita. Organisaatioissa B ja K henkilöstö koki työtytymättömyyttä, ja lisäksi organisaatio K oli joutunut viime aikoina kasvattamaan tuotantoaan voimakkaasti. Organisaatiossa F oltiin ulkoistamassa osaa tuotannosta ja monia kehitysprojekteja oli meneillään. Organisaatiossa D taas oli viime aikoina jouduttu pohtimaan ulkoistamisen tuomia haasteita, koska osa asiakkaista oli ulkoistamassa tuotantoaan Kiinaan. Nämä syyt huomioon ottaen on ymmärrettävää, että mielipiteet olivat pinnalla ja metaforat liittyvät omien mielipiteiden ilmaisuun ja voivat tästä syystä olla negatiivisia.

Organisaatioiden A ja G perustehtävä tai toimintamalli oli muodostunut hieman selkeämmäksi kuin muissa organisaatioissa. Näin oli myös organisaatiossa E, mutta sen henkilöstö oli keskimääräistä tyytymättömämpää työhönsä (Oedewald ym., 2005), mistä saattoi johtua, että osa metaforista oli hyvinkin negatiivisia. Useat näistä metaforista liittyivätkin johtamisen ja työilmapiirin kuvaamiseen. Organisaation H metaforat puolestaan liittyivät lähes yhtä paljon organisaation suhteeseen ulkomaailmaan kuin organisaation sisäisiin asioihin, mikä voi johtua siitä, että organisaation tuotteiden kysyntä oli kovassa kasvussa tutkimuksen teon hetkellä. Organisaation C toiminta oli tehokkuuskeskeistä ja kurinalaista, mikä näkyi henkilöstön mielipiteissä ja täten myös negatiivisissa metaforissa.

Organisaatiot I ja J olivat kaksi pienintä projektiin osallistuneista yrityksistä, ja kuvasta 3 on havaittavissa, että kaikista organisaatioista juuri nämä pienimmät organisaatiot käyttivät metaforia eniten kuvaamaan organisaation suhdetta ulkomaailman. Tämä voi johtua siitä, että mitä pienempi konepaja on, sitä riippuvaisempia asiakkaista ollaan.

3.3 Millaisia mielikuvia henkilöstön käyttämien metaforien taustalla oli ja millaisen kuvan metaforat antoivat suomalaisista konepajoista?

Tehdyssä pilottitutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, mitä löydetty metaforat kertovat konepajoista ja alihankintatoiminnasta toimialana. Näitä ilmiöitä kartoitettiin tarkaste-

lemalla aineistolähtöisesti muodostuneita luokkia ja vertaamalla tutkimuksessa esille tulleita metaforia aikaisemmissa tutkimuksissa löydettyihin metaforiin. Aineistolähtöisesti muodostuneista luokista muutamat vaikuttivat olevan tyypillisiä konepajatoiminnalle, ja sen vuoksi niitä tarkasteltiin tarkemmin.

Ensimmäisen tason eli organisaatiota, asiakasta ja työntekijöitä kuvaavien metaforien taustalla olevia mielikuvia tarkasteltiin tarkemmin. Kerätystä aineistosta oli löydettävissä viisi samaa metaforaluokkaa kuin Kendallin ja Kendallin (1993) ja Koirasen ja Hyskyn (1997) tutkimuksista. Näitä olivat kone, organismi/luonto, urheilu ja pelit, sota ja seikkailu sekä perhe/koti. Lisäksi löytyi kolme uutta metaforaluokkaa: potilas, laitos ja orkesteri. Pipan (2000) löysi asiakasta kuvaavia metaforia: niitä löydettiin myös tästä aineistosta. Näiden lisäksi toisen tason metaforista tarkasteltiin työntekijöitä kuvaavia metaforia.

3.3.1 Mitä muodostuneet metaforaluokat kertoivat suomalaisista konepajoista?

Yksi keskeinen teema, joka tuli metaforaluokituksista esiin, oli työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. Työmotivaatio oli joissakin tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa heikko, ja motivaatiota huonontavina tekijöinä näissä konepajoissa tulivat metaforissa esiin lomautukset, ainainen kiire, yksitoikkoinen työ, konsernin negatiivinen vaikutus sekä huonot vaikuttamisen mahdollisuudet. Työmotivaatiota parantaviin tekijöihin liittyviä metaforia tämän luokan yhteydessä mainittiin vain kolme, kun taas työmotivaatiota vähentäviin tekijöihin liittyviä metaforia tuli esiin yhdeksän. Myös esimerkiksi luokan ”kiire ja resurssipula” metaforat heijastelivat huonoa työmotivaatiota.

Myös motivaation ja johtamistyylin välillä oli nähtävissä yhteyksiä. Erästä johtajaa esimerkiksi kuvattiin sanalla ”motivaationollaattori” ja hänen nähtiin vaikuttavan työmotivaatioon. Näiden konepajojen johtajat käyttivät paljon armeijaan ja sotaan liittyviä metaforia, mikä saattaa johtua siitä, että tieteellinen liikkeenjohdon kieli on armeijatyylisiä, ja tämä on saattanut vaikuttaa johtajien käyttämään käsitteistöön (Deetz, 1986). Johtajia kritisoitiin metaforien avulla pääasiassa siitä, että he olivat liian etäällä työntekijöistä ja että he käyvät kentällä liian harvoin.

Metaforien välityksellä oli myös havaittavissa, että organisaatiotasojen ja työtiimien tai ryhmien väliset erot olivat suuret näissä organisaatioissa. Metaforien välityksellä sai vaikutelman, että työt oli organisoitu niin tehokkaasti eri ryhmiin, että yhteistyötä ei nähty tarpeelliseksi eikä joissakin tapauksissa edes mahdolliseksi. Tiimien ja ryhmien välisistä eroista kertovat metaforat olivat arvottavia. Toiset tiimit saatettiin nähdä vas-

tustajina ja usein myös oltiin sitä mieltä, että johtohenkilöstö oli kaukana organisaation tavallisista työntekijöistä.

”[kokoonpano] kyllähän se vähä semmonen *kuningaskunta* on siellä suurin osa”

”sillä lailla se suurin piirtein eroo, että *he leikkii siellä kuninkaita* [johtajat] ja me ollaan siellä alhaalla vaan”

Erot organisaatioryhmien välillä saattoivat johtua osaltaan siitä, että eri tiimit tekivät tuotteita eri asiakkaille eikä tiimien välillä nähty kaikissa organisaatiossa selkeää yhteyttä. Oman organisaation perustehtävä oli monelle haastateltavalle epäselvä. Suurin osa näki, että organisaation perustehtävä oli tuotteiden tuottaminen ja tekeminen (Oedewald ym., 2005), jolloin oman tiimin toiminta korostui. Selkeimmät erot organisaation eri tiimien välillä näyttivät johtuvan metaforien perusteella seuraavista syistä: organisaatiossa ei ajatella muita kuin omaa tiimiä, työnkuva eroaa paljon eri tiimien välillä, tiimien välillä on kilpailua, työntekijät nähdään eriarvoisina, eivätkä henkilökemiat kohtaa.

Tuotannon ulkoistaminen oli myös yksi teemoista, joka mietitytti haastateltavia. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat kaikki joutuneet viime vuosina pohtimaan halpatyövoiman vaikutusta omaan tuotantoon sekä asiakassuhteisiin ja niiden pysyvyyteen. Kiina-ilmiöstä puhuttiin muun muassa seuraavalla tavalla:

”Kiina-ilmiö tietyllä tavalla niin onhan se sellanen niinku *kummitus*”

Muutamissa organisaatioissa oltiin sitä mieltä, että tuotteiden jatkojalostuksella voitiin estää omien tuotteiden meno Kiinaan. Joissakin organisaatioissa oltiin myös sitä mieltä, että vaikka tuotannon siirtäminen Kiinaan tällä hetkellä saattaisi vaikuttaa hyvältä ratkaisulta, se ei sitä välttämättä kuitenkaan ole.

”Siellä moni yritys tulee vielä varmasti tuota niin *häntä koipien välissä takasi* [Kiinasta], että ei tää ollukkaan hyvä reissu”

Organisaatioiden työntekijät olivat pahoillaan oman organisaationsa tuotteiden ulkoistamisen vuoksi, ja työpaikkojen menettämisen aiheuttaman pelon lisäksi oltiin sitä mieltä, että joissakin tapauksissa myös väriä tuotteita tai toimintoja ulkoistettiin.

Toinen asiakassuhteita ja konepajatoimintaa luonnehtiva teema oli ennustettavuus. Joissakin tapauksissa päähankkijoilta oli saatavilla liian vähän tietoa ja joissakin tapauksissa oltiin sitä mieltä, että päähankkijoiden oli ihan yhtä vaikea ennustaa omaa tilauskantansa kuin alihankkijoiden omaansa. Pääasiallisesti mielikuvat kertoivat, että toiminnan huono ennustettavuus kuuluu konepajatoiminnan luonteeseen eikä sitä nähty kovin ongelmallisena asiana vaan pikemminkin neutraalina ja väistämättömänä tekijänä.

Pääasiallisesti näissä suomalaisissa konepajoissa oltiin sitä mieltä, että asiakas määrää perustehtävän. Tämä vaikutti olevan ominaista juuri alihankintatoiminnalle. Joidenkin metaforien avulla asiakasta kuvailtiin mahtina, kuninkaana tai päämiehenä, eikä näillä organisaatioilla useinkaan ollut varaa menettää asiakkaitaan, saati sanella yhteistyön ehtoja.

”siinä sitte joutuu *puntaroimaan* sitten näitten pienasiakkaitten ja isompien asiakkaitten välillä niitten kiireisyysjärjestyksiä. *Kelle kumartaa ja kelle pyllistää?*”

”mutta kyllä se asiakas on kuitenkin *kuningas*, että se yleensä sen saa, mitä se haluaa”

Monet kyseessä olevista yrityksistä olivat hyvin riippuvaisia asiakkaiden tilauskannasta. Projektiin osallistuneilla alihankintakonepajoilla ei ollut omaa tuotetta, joten tämä riippuvaisuus oli ymmärrettävää.

Ammattitaitoon liittyvien metaforien avulla kuvattiin ammattitaitoa, osaamista ja yleistä ammattitaidon oppimisen kontekstia. Metallipajoissa, niin kuin monella ammattialalla nyky-Suomessa, työntekijöiden keski-ikä on korkea. Näitäkin yrityksiä uhkasi suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle mutta myös työvoiman siirtyminen Etelä-Suomeen. Haastatteluissa yleisesti sekä kyselytutkimuksen avoimessa osiossa kiinnitettiin huomiota ammattitaidon katoamiseen (Oedewald ym., 2005), mutta aiheeseen liittyviä metaforia ei tullut ilmi. Tämä voi olla seurausta siitä, että kyseinen ongelma oli jo tiedostettu ja ihmisillä oli jo tietyt välineet käsitellä kyseistä asiaa eikä metaforia tarvittu ilmiön käsitteistämiseen.

Tämän perusteella voidaan sanoa, että metaforat voivat toimia sellaisten ajatusten paljastajina, jotka puhututtavat ja mietityttävät organisaation henkilöstöä. Ammattitaidon katoaminen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on jo tiedostettu ongelma, kun taas metaforien avulla muutoin tuli esiin ilmiöitä ja ongelmia, joiden käsitteistämiseen ei vielä ollut sopivia ilmaisuja. Muodostuneista 18 metaforaluokasta vain viisi liittyi suoraan haastattelukysymyksiin, joten metaforien avulla saatiin lisätietoa ja tukea jo tehdyille analyyseille myös Laatuoli-projektissa.

3.3.2 Organisaatiota kuvaavat metaforat

Kendall ja Kendall (1993) sekä Koironen ja Hyrsky (1997) ovat tutkimuksissaan löytäneet samoja metaforaluokkia, kuin tässäkin tutkimuksessa tuli esiin. Samoja luokkia olivat kone, organismi/luonto, urheilu ja pelit, sota ja seikkailu sekä koti/perhe. Näitä sekä esille tulleita uusia metaforaluokkia ja niiden taustalla olevia mielikuvia tarkastellaan seuraavaksi.

Aineistosta tuli esiin luontoon tai organismiin viittaavia metaforia. Näiden, yleensä eläimiin, viittaavien metaforien avulla organisaation toiminnassa nähtiin organismeille ja eläimille ominaisia piirteitä.

”tää *kuhisi ku muurahaispesä* tää koko kiinteistö silloin ku näitä lähti tuhansia isoja kuormia ulos”

”Me mennään täällä *ku muurahaiset* edestakasin”

”ehkä pieniki *reviiritaistelu* joskus, mutta, muuten mun kannalta ihan nättiä. Siinä se on työntehtäväni”

”täällä niinku revittä... tää ois *niinku lypsylehmä*. Koko konsernissa”

”niin kuitenkin *me ois jääty vähä niinku niinku pässi karsinaan*, että kyllä se täytyy hakee vähä laajempaa skaalaa tuohon suomalaiseen yhteistyöhön”

”systeemi on aika *haavoittuvainen* sinänsä, että se ei kärsis yhtään niinku semmosia takapakkeja”

Eläinmetaforassa organisaatio personifioitiin. Organisaatiosta kerrottiin olentona tai eläimenä, joka pystyi tekemään asioita ja olemaan konkreettisesti olemassa, kuten seuraavassa esimerkissä: ”*Me ois jääty vähä niinku pässi karsinaan.*” Kun organisaatiota pidettiin eläimenä, nähtiin, että sillä on rajalliset voimavarat. Esimerkiksi muurahaismetafora korosti työnteossa olevaa kiirettä.

Organismia tai luontoa yleisempi metafora oli konemetafora, jonka avulla moni haastateltava katseli organisaationsa toimintaa. Organisaation näkeminen koneena toi tyypillisesti esiin organisaation mekaanisena laitteena, jossa työntekijät olivat koneen osia. Deetzin (1986) mukaan työntekijät, konemetaforan välityksellä katsottuna, ovat vaihdettavissa, jos työ on hajoitettavissa osiin ja joku muu voi tulla täyttämään tehtävää. Kun organisaatio nähtiin koneena, työntekijät kokivat, että he eivät voi vaikuttaa asioihin ja työ on yksitoikkoista.

”*työntekijä on vaan se kone*, mikä tekee työtä”

”mä oon se *käynnistävä moottori* sitte”

”*tulee vika ihmiseen*”

”no tällä hetkellä se on vähä sellasta *hiljaiskäyntiä*”

”on yritetty pitää semmosia sanotaanko *varastoihmisiä*”

”ehkä ne *hitsaantuu* yhteen [eri työryhmät]”

Joissakin organisaatioissa toiminta nähtiin konemaisena, ja pahimmassa tapauksessa yhdellä yksittäisellä työntekijällä ei tuntunut olevan arvoa. Nykyisen tehokkuusajattelun mukaan organisaation näkeminen koneena voi olla hyvinkin kannattavaa. Jos kaikille työntekijöille saadaan luotua mielikuva organisaatiosta saumattomasti pelaavana koneena, voidaan tuotannon tehokkuutta todennäköisesti parantaa.

Konemetaforaakin yleisempi oli organisaation näkeminen armeijana tai sotana. Armeijaan liittyviä metaforia tuli esiin lähes kaikissa organisaatioissa. Näitä metaforia kuvasi se piirre, että työntekijöiden nähtiin olevan tiukan kurin alaisena, kaiken toiminnan haluttiin olevan järjestelmällistä ja täsmällistä ja asiakas saatettiin nähdä vihollisena, jota vastaan taisteltiin. Armeijaan viittaavien metaforien välityksellä johtajat nähtiin patruunoina tai kaartin vetäjinä ja työntekijät sotilaina.

”patruunavetonen tavallaan”

”nyt jopa viikonloppuja joudutaan miehittämään”

”mä oon niinku... laatinu sen marssijärjestyksen omalta osaltani tohon maa-laamoon”

”kasataan joukot uudestaan”

”tavotteena niinku, että pystyis toimimaan ilman tätä hirveetä patruuna-johtamista”

”Sit tietysti se... sen sodankäynnin kannalta pitäis varmaan ymmärtää, että ketä meillä on vastassa”

Armeijametaforan välityksellä oli havaittavissa, että johtohenkilöillä on hyvin merkittävä rooli. Johtohenkilöstö oli arvostettua ja etäällä työntekijöistä. Armeijametafora oli organisaatiometäforista ainut, joka liittyi kaikkeen toimintaan: töiden organisointiin, työntekijöihin, johtajiin, organisaation toimintaan sekä asiakkaisiin.

Neljäs yleinen organisaatiometäfora oli organisaation näkeminen pelinä tai kilpajoukkueena. Myös nämä metaforat liittyivät laaja-alaisesti organisaation toiminnan eri puoliin. Näitä metaforia leimasivat useimmiten enemmän pelaamisen negatiiviset piirteet ja kilpailuhenkisyys kuin joukkuehenki ja tiimityöskentely. Tiimityöskentely oli nähtävissä ainoastaan viestijoukkuemetaforasta.

”Se on viestijuoksua ku tässä mennään, et seuraavalle kaverille annetaan valmis kapula, eikä vaan puolikasta, koska puolikas palautuu takasi”

”Se kääntyi yhtäkkiä se peli, sitte ollaanki koko konsernin huippujätkiä ku onki täällä vaan sitä työtä ja tekemistä”

”se on aika laaja se mun osaltani se pelikenttä”

”jokainen oman sektorinsa koittaa pelata mahdollisimman hyvin”

”onhan tietysti jotkut vaihtanu niinku puolta, porukasta toiseen”

”me ollaan aina oltu vähän niinku eri sarjassa ilkee sanoo kyllä, mutta ne on aina ollu vähä niinku parempia ku me”

Organisaation näkeminen pelikenttänä aiheutti organisaatioryhmien välille kilpailua, ja pelimetaforaa käytettäessä painotettiin pelaamisen tunnelmaa kiristäviä piirteitä. Metaforia leimasi niiden organisaatiotasoja erotteleva vaikutus enemmän kuin me-henki.

Edellä mainittujen metaforien lisäksi yksi organisaatiometafora oli koti/perhe. Tämä metafora tuli esille muutamalta haastateltavalta, ja metaforat liittyivät työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Koti- tai perhemetaforan taustalla näytti olevan ajatus hyvästä yhteishengestä sekä lämpimistä perhesuhteista. Tällöin organisaatio nähtiin paikkana, jossa viihdytään ja jossa välitetään toisista työntekijöistä.

”me oltiin ku yks perhe. Se [tuotanto]porukka ja se oli semmonen aina niin sanottu semmonen koko perheen juttu. Sillä lailla että me oltiin ku yks perhe tuolla”

”Vaimo sanoo aina, että mä olen vasta kuuden jälkeen kotona. Mä tykkään sen verran käydä töissä. Tätä sanotaan kodiksi”

Perhe- tai kotimetafora voi olla vieraampi nykyaikaisille organisaatioille kuin organisaatioille kymmeniä vuosia sitten, jolloin monet yritykset olivat perheyrityksiä ja työntekijät saattoivat olla samasta perheestä ja täten läheisiä toisilleen. Nykyisin henkilöstömäärä useilla työpaikoilla on niin suuri, että kaikkia on mahdotonta tuntea eikä samanlaista läheisyyttä henkilöstön keskuudessa välttämättä synny.

Edellä mainittujen metaforaluokkien lisäksi tuli ilmi kolme uutta metaforaluokkaa: laitos, potilas sekä orkesteri. Laitokseen viittaavia organisaatiometaforia tuli esiin muutamia, ja niiden avulla tuotiin esille oman organisaation piirteitä seuraavasti:

”me ollaan täällä vähä niinku semmosessa umpiossa, että me tullaan aamulla töihin ja me lähdetään illalla töistä kun vuoro päättyy, että ei oikeestaan, tosi vähän tiedetään niinkun mitä on aateltu, että jotaki joskus saadaan vähä valotusta”

”ei tämä kyllä mitenkään mielekkäänä oo koettu tää laitos ikinä”

Laitosmetaforat toivat esille puutteita esimerkiksi tiedonkulussa. Laitokseen tullessa työ tehdään ja palkka maksetaan, mutta laitospelämään eivät kuulu viihtyminen ja hyvä työympäristö. Tämä mielikuva tuli esille muutamien haastateltavien kohdalla. Tiedonkulku nousi useimmiten mainituksi kehityskohteeksi organisaatiokulttuuria koskevan kyselytutkimuksen avoimessa osiossa (Oedewald ym., 2005).

Muutama henkilö näki organisaationsa orkesterimetaforan kautta. Tämä metafora oli positiivinen ja loi kuvan hyvästä työympäristöstä verrattuna edellä mainittuihin metaforiin. Tämän metaforan taustalla näyttäisi olevan se, että jos kaikki työntekijät saadaan soittamaan samaa säveltä ja tuotannon organisointi onnistumaan, työteko sujuu tehokkaasti.

”mulla on niinku yks haaste siinä, et mä saan niinku tän *orkesterin* niinku *trimmattua* silleen, että suunnilleen tiedettäs, kuka tekee, mitä tekee”

”se homma toimii paljo helpommin jos siinä kaikki tekee hommat just samalla viisillä, eikä käy *säveltään* ite omii”

Organisaatiometäforana orkesteri on uusi. Metafora vaikuttaa toimivalta ja kuvaa positiivisella tavalla yhteistyön onnistumista. Organisaatiometäforana orkesteri tuo esille työhyvinvoinnin kannalta olennaisia piirteitä: jokainen työntekijä on tärkeä ja oleellinen osa kokonaisuutta. Jos suomalaisissa konepajoissa käytettäisiin orkesterimetaforaa yleisemmin, voisi olettaa pehmeiden arvojen nousevan laajemman keskustelun kohteeksi. Tietysti orkesteri voidaan nähdä myös sekasortoisena paikkana, jossa kaikki virittelevät eri tahtiin soittimiaan, mutta viime kädessä orkesterin tarkoituksena on soittaa yhtenäisesti samaa kappaletta.

Edellä mainittujen laitos- ja orkesterimetaforien lisäksi esille tuli vielä potilasmetafora. Yksi haastateltavista kuvasi organisaatiotaan potilaana, joka on sairas, mutta jo paranemaan päin.

”Eikä pelkästään *taistella*... siitä *hengissä pysymisestä*. Toisin sanoen, *potilas on nyt otettu letkuista irti. Sille pitää nyt ruveta syöttämään läskisoosia ja kattoo, että kohta se rupee kävelemään ja juoksemaan*”

”ja sit toisaalta, ku me on käyty läpi tää *matokuuri*”

Myös Tsoukas (1991) on havainnut, että organisaatio voidaan yhdistää inhimilliseen organismiin. Kuten ihminen voi kärsiä moninaisista sairauksista, niin voi myös organisaatio (Tsoukas, 1991). Potilasmetaforan kautta organisaation oma rooli nähtiin passiivisena, sillä maatessaan sairaalavuoteella potilas itse ei voi tehdä juuri mitään, vaan lääkäri ja lääkkeet auttavat parantumaan. Tässä tapauksessa ”läskisoosin”

syöttäjänä saattoi toimia organisaation johto, joka oli keksinyt ratkaisuja organisaation toiminnan parantamiseksi.

3.3.3 Asiakasta kuvaavat metaforat

Omassa tutkimuksessaan Pipan (2000) löysi eroja siinä, miten Italian julkisissa palveluissa, sihteeritoimistossa sekä keskikokoisessa sairaalassa asiakkaat nähtiin metaforien avulla. Asiakas saatettiin nähdä ystävänä (*friend*) tai vihollisena (*foe*), ja asiakaspalvelun laatu vaihteli tästä riippuen. Vastaava erottelu oli havaittavissa tässäkin tutkimuksessa, mutta myös muutamia muita metaforia tuli esiin.

Muutamissa organisaatioissa asiakas nähtiin aviopuolisona, kumppanina tai partnerina. Näissä tapauksissa toiminta saatettiin nähdä hyvin asiakaslähtöisenä ja molempien osapuolien tarpeita palvelevana. Organisaatioissa, joissa asiakas nähtiin näiden metaforien avulla, oli keskitytty myös asiakkaiden tuotteiden kehittämiseen ja yrityksenä haluttiin olla asiakkaalle enemmän kuin pelkkä tavarantoimittaja.

”ois semmonen pysyvä *avioliiton omainen suhde* asiakkaitten kanssa”

”haetaan enemmän tämmöstä isompaa *kumppanuussuhdetta*”

”hintaa pitää olla kohallaan, vaikka ois kuinka *partnerisuhde*”

Kun asiakas nähtiin kumppanina tai aviopuolisona, yhteistoimintaa luonnehdittiin luotettavaksi ja avoimeksi. Esimerkiksi ennusteiden saaminen saatettiin nähdä avoimempana kuin joidenkin muiden toimittajien kanssa. Kun tuotteita tehtiin aviopuolisolle tai kumppanille, haluttiin tarjota parasta, haluttiin olla kumppanuussuhteen arvoisia ja toimintaa pyrittiin jatkuvasti kehittämään yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Joissakin organisaatioissa toiminta nähtiin metaforien kautta päinvastaisena. Kehittämisestä nähtiin koituvan kustannuksia, ja asiakkaat olivat niitä, jotka vaativat liikoja ja toimituksia mahdottomalla aikataululla. Joissakin yrityksissä asiakas nähtiin vihollisena tai vastapelurina.

”Tietenki mitä isompi *vastataistelija* on niin sitä enemmänhän se vaatii”

”jokaisen asiakkaan kans joutuu vähä *pelaamaan* eri tavalla. Ja sitte jos niinku kemiat saa pelaamaan *vastapelurin* kanssa hyvin. Yleensä menee, tulee jotaki. Ja se, että saa sen luottamuksen siihen”

Vaikka asiakkuutta kuvaavat metaforat tässä yhteydessä viittasivat viholliseen, ei yhdestäkään organisaatiosta tullut mielikuvaa, että asiakkaita todellisuudessa vastustettiin. Heistä oltiin joka tapauksessa riippuvaisia. Asiakassuhde saattoi tällöin olla vain hieman etäisempi, eikä asiakkaita arvotettu siinä merkityksessä kuin puhuttaessa asiakkaasta *aviopuolisona*. Joidenkin organisaatioiden kohdalla asiakkaat olivat myös hyvin vaativia ja halusivat laskea tuotteiden ostohintaa jatkuvasti, mikä kiristi pää- ja alihankkijan välejä. Kaikilla ja kaikkien asiakkaiden kanssa yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ei siis sujunut täysin mutkattomasti.

Muutamit haastateltavat näkivät asiakkaan mahtina tai kuninkaana, joka saneli täydellisesti alihankintapajan toimintaa. Nämä metaforat näyttävät olevan ominaisia juuri alihankintakonepajoille, jotka ovat riippuvaisia asiakkaistaan.

”kyllä se asiakas on kuitenkin *kuningas*, että se yleensä sen saa, mitä se halua”

”isot asiakkaat sanelee sen *marssijärjestyksen*”

”tämmönen pieni yritys, se on oltava *vähä niinku lakki kädessä*, että jos joku tämmönen isompi tilaaja niin haluaa välillä, että teettekste tämmösen ja tämmösen osan vaikka ei niitä oo ku näin vähän niin on aika vaikee mennä kieltäytymään”

”tietysti tässä ku joku *mahti* tulee, joka *ajaa kaiken muun edelle*”

Nämä metaforat kuvastivat sitä, että jotkin konepajat olivat niin riippuvaisia asiakkaisistaan, että melkein mitä tahansa, mitä asiakas vaati, oli tehtävä. Suomalaisissa konepajoissa oli olemassa pelko asiakassuhteen menettämisestä hintakilpailun kovetessa ja tuotannon siirtyessä Kiinaan. Organisaatiot olivat usein myös erikoistuneet johonkin tiettyyn osaamiseen, eikä tätä osaamista tarvitsevia asiakkaita ollut vara menettää. Myös pienille konepajoille jokainen yksittäinen asiakas oli tärkeä. Se, millä pienet konepajat pystyivät kilpailemaan, olivat pienet kappalemäärät enemmän kuin suuri sarjatuotanto.

Jotkut haastateltavat kuvasivat asiakkaita myös eläimiin viittaavilla metaforilla. Nämä metaforat olivat kaikista lähimpänä yleiskielisiä ilmaisuja, mutta kuvasivat silti asiakassuhteen laatua sekä yhteistoimintaa. Joissakin tapauksissa tietoa piti *onkia* tai *lypsää* asiakkailta ja ennusteiden saaminen oli työlästä.

”Ei ne suoraan kerro, että kyllä se *tieto täytyy* niinku *onkia* [tieto, mitä tilauksia on tulossa seuraavaksi ja mihin kannattaisi investoida]”

”et senki sais *lypsämällä* [jotkin tiedot asiakkailta]”

”jos mä haen jotain uusia toimittajia taas niin mun pitää tietää, mitkä on ole-
massa ja jotenki tulla ja niinku reogoida mitenkä mä niitä niinku *karsinoin*”

Kuten Pipanin (2000) tutkimuksessa, tässäkin tutkimuksessa huomattiin, että asiakasta saatettiin pitää joko vihollisena tai kumppanina. Tämän lisäksi asiakasta saatettiin pitää kuninkaana tai mahtina, mikä näyttäisi selkeästi liittyvän alihankintatoimintaan. Asiakkaasta ollaan hyvin riippuvaisia, ja kun omaa tuotetta ei ole, ei ole varaa välttämättä vaikuttaa kovin paljon siihen, mitä tehdään ja mitä ei.

3.3.4 Työntekijöitä kuvaavat metaforat

Aineistosta oli havaittavissa runsaasti työntekijöitä kuvaavia metaforia. Kun työntekijät kuvasivat toista tiimiä, metaforat olivat negatiivisempia, kuin jos kuvattiin omaa tiimiä. Metaforat olivat myös hieman erilaisia, kun johto kuvasi alaisiaan. Työntekijöitä kuvaavat metaforat olivat pääosin yhteneväisiä sen kanssa, millaisena koko organisaatio nähtiin. Näitä metaforia olivat kone, eläimet, sota sekä kilpajoukkueet. Tämän lisäksi työntekijät nähtiin kuninkaina ja herroina. Selkeä koneen osana oleminen nähtiin työntekijöiden keskuudessa seuraavissa metaforissa:

”*työntekijä* on vaan se *kone*, mikä tekee työtä”

”*oot niin robotti käytännössä*”

”*ehkä ne hitsaantuu yhteen [eri työtiimit]*”

Kun työntekijät näkivät itsensä koneen osina, vaikutti siltä, että he olivat kyllästyneitä työhönsä, työmotivaatio oli heikko eikä kiinnostusta ollut muuhun organisaation toimintaan kuin omaa työtä kohtaan. Myös pitkät sarjat puuduttivat, ja tällöin tunne oli kuin robotilla, joka lisäsi kappaleita automatisoituun koneeseen.

Työntekijät saatettiin nähdä myös eläiminä. Tällöin eläimenä olo viittasi kiireeseen tai huonoihin vaikuttamisen mahdollisuuksiin sekä tiimien väliseen kilpailuun.

”*Me mennään täällä ku muurahaiset edestakasin ku päättömät kanat... se on semmonen jatkuva oravanpyörä, että tuntuu, että mitä enempi juokset, sen enempi saa juosta*”

”*ehkä pieniki reviiritaistelu jokus, mutta muuten mun kannalta ihan nätisti*”

”*vaikka oli esimies niin se ei uskaltanu mennä herättää sitä vanhaa karhua*”

Organisaatioiden työntekijöitä kuvattiin myös sotilaina. Näiden metaforien välityksellä oli havaittavissa, että kuri ja valvonta organisaatioissa oli tiukkaa. Työntekijät olivat tekemässä työtänsä, ja valvonta tuli ylhäältä päin. Taisteluun liittyvillä metaforilla saatettiin kuvata myös tiimien välisiä eroja.

”pitäs olla niin *sotilaallisesti*”

”*patruunavetonen* tavallaan”

”minä kuulun ihan selkeesti siihen oston *klaaniin*, vaikka en itse ehkä miel-läkkään niin”

Työntekijähenkilöstö nähtiin osaltaan myös pelaajina. Nämä metaforat korostivat enemmän kilpailua työntekijöiden välillä kuin yhteishenkeä ja joukkueena pelaamista. Toiset työntekijät saatettiin nähdä parempina kuin toiset. Näitä metaforia tuli esiin runsaasti.

”onhan tietysti jotkut *vaihtanu* niinku *puolta*, porukasta toiseen”

”me ollaan aina oltu vähän niinku *eri sarjassa* ilkee sanoo kyllä, mutta ne on aina ollu vähä niinku parempia ku me [toiset työntekijät]”

Kun työntekijät nähtiin eri joukkueisiin kuuluvina, saattoi organisaation sisäinen yhteistyö kärsiä ja organisaation kokonaisuuden ja perustehtävän hahmottuminen huonontua tai sitä ei pidetty enää tärkeänä. Tämä voi aiheuttaa sen, että tiimistä toiseen ei haluta enää siirtyä ja työnkierto ja toisten auttaminen tulevat mahdottomiksi. Edullisempaa olisi vaihtaa negatiiviset kilpailumetaforat esimerkiksi viestijoukkue-metafaaraan, jonka avulla yhteistyön positiivisia piirteitä voitaisiin korostaa.

Organisaatiometaforaista poikkeavia, työntekijöitä kuvaavia metaforia oli työntekijöiden näkeminen herroina tai kuninkaina. Tällöin omaa tai toista tiimiä pidettiin parempana. Näitä metaforia tuli esille runsaasti, ja ne olivat tyypillisiä suurissa organisaatioissa, joissa tiimit työskentelivät itsenäisesti ja työnkuvat olivat erilaisia. Myös näiden metafo-rien välityksellä oli havaittavissa, että organisaation toiminnan kokonaisuutta ei pidetty tärkeänä tai sitä ei kyetty hahmottamaan.

”ollaan niinku helposti semmosia omia, *oman solun pomoja* ja tehdään vä-hän niinku itelle sopii parhaiten, että ei aatella sitä kokonaisuutta”

”no kylläpä ne aika selkeet on. Se on kyllä jokainen siellä varmaan oman tuota *oman tuota ryhmänsä herra* että siinä ei niinku”

”täällä jotenki ne tykkää [jotkut työntekijät], että ne on vähän niinku *kunin-kaita* ku ne tulee tästä ovesta sisään, että he nyt tuli tänne näin”

Työntekijöiden itsensä lisäksi johtohenkilöstö kuvaili työntekijöitä metaforien avulla. Suurin teema, johon johdon käyttämät metaforat liittyivät, olivat sotilaat ja armeija. Useiden organisaatioiden johto oli vaikutusvaltaista, etäällä työntekijöistä, ja tunne siitä, että käskyvalta oli suuri, näyttäytyi metaforien välityksellä.

”kyl kai nyt jos aattellaan sitä, että näitä *sodankäyntioppeja* ihan organisaatioteoriassa *jokaisen sotilaan pitäs tietää, että minkä takia tässä soditaan*”

”ku ei voi *reservissä* pitää niitä henkilöitä, niin niitä joutuu lainailemaan muista ryhmistä”

”nyt jopa viikonloppuja joudutaan *miehittämään*”

”tätä *vanhaa kaartia* ja *uutta kaartia* niin ei se oo näköjään oikein synkannu”

”se on niinku sen, sen asiakkaan niinku, niinkun tota lainausmerkeissä *partioipoika* [yksi liiketoimintoryhmä organisaatiossa]”

Deetzin (1986) mukaan tällainen ilmiö saattaa johtua siitä, että tieteellinen liikkeenjohdon kieli on saanut paljon vaikutteita armeijan tehokkuuskäsitteistöstä. Johtohenkilöstöllä näytti olevan käsitys organisaatiosta armeijan johtamisena, mikä voi tuntua luonnolliselta johdettaessa yli 80 hengen työntekijäjoukkoa.

3.4 Tulosten yhteenveto

Aineiston analyysistä saadut tulokset tukivat lähes kaikkia alussa asetettuja oletuksia. Vaikka haastateltavia ei pyydetty käyttämään metaforia, niitä tuli esiin runsaasti, kun verrataan metaforien suhteellista osuutta esimerkiksi Mion ym. (2005) tutkimukseen. Aineistolähtöisen luokittelun jälkeen voitiin havaita, että tilanne organisaatioissa oli tutkimuksen teon hetkellä haasteellinen ja eri teemoja kuvattiin metaforien avulla. Kaksi havaittua pääluokkaa olivat organisaation sisäistä toimintaa ja organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat metaforat. Muodostuneista luokista erityisesti ”motivaatio”, ”johtaminen”, ”organisaatioryhmien väliset erot”, ”ulkoistaminen ja tuotannon siirtyminen ulkomaille” ja ”ennustettavuus” kertoivat eniten suomalaisesta konepajatoiminnasta.

Erityisesti organisaatioiden koolla oli merkitystä siinä, mihin liittyviä metaforia tuli esiin. Yli 30 hengen organisaatioissa nousi esiin paljon tarinan kerrontaan, organisaatioryhmien välisten raja-aitojen, johtamisen ja kulttuurin kuvaamiseen liittyviä metaforia. Kaikenkokoisissa organisaatioissa kiire ja resurssipula näyttivät olevan yksi keskeinen teema, jota pohdittiin metaforien avulla. Aineistosta ei ollut havaittavissa yhtäkään teemaa, johon liittyen olisi tullut metaforia kaikista organisaatioista.

Tulososiossa analysoitiin ensimmäisen tason metaforien taustalla olevia henkilöstön mielikuvia liittyen organisaatioon, asiakkaaseen ja työntekijöihin. Taulukkoon 6 on koottu kaikki näihin kolmeen teemaan liittyvät metaforat. Joukossa on muutamia metaforia, joiden avulla nähtiin, millainen oma organisaatio on suhteessa ulkomaailmaan, mutta tätä ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa tarkemmin. Toisen tason metaforat, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, ovat taulukossa olevat numeroidut sarakkeet (1), (3) ja (4).

Taulukko 6. Yhteenveto esille tulleista metaforista, jotka liittyvät organisaation, asiakkaan ja työntekijöiden kuvaamiseen. Ensimmäisessä sarakkeessa ovat metaforat, jotka liittyvät organisaation sisäisiin suhteisiin, ja toisessa sarakkeessa metaforat, jotka liittyvät organisaation suhteeseen ulkomaailmaan.

	Organisaation sisäisiä suhteita kuvaavat metaforat	Organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaavat metaforat
Organisaatio-metaforat	(1) Kone, armeija, sota, orkesteri, muurahaiskeko, viestijoukkue, potilas, koti/perhe, umpio, laitos, tekniikan museo, show, partio	(2) Lypsylehmä, (sota)lentokone, vapaa viheltäjä, pässi, kalastusalus/troolari, hyökkipoika
Työntekijöitä kuvaavat metaforat	(3) Sotilas, muurahainen, kilpailija, kuninkaat ja alamaiset, pienet vihreät miehet, haudankaivaja vs. kättilö, linnunpojat, robotti, kone, tontin omistaja, orkesterin soittaja, hevosajuri, viestijoukkueen jäsenet, petoeläin, klaanin jäsenet, takapiru, pilottiryhmä, kokit, pelinappula, jalkapallon pelaajat, ruohonjuuritasoinen porukka, kaarti, rauta (joka hitsaantuu yhteen), riippa(kivi) työn nilkoissa	
Yhteistyökumppania/asiakasta kuvaavat metaforat		(4) Aviopuoliso, kumppani, partneri, vihollinen, vastataistelija, vastapeluri, kuningas, pullataikina, päämies, mahti, kala, lehmä, koira, maanläheinen, suoraselkäinen, selkärangaton, kuollut, pieni nyrkkipaja, sikaeläin

Organisaatiota kuvaavat ensimmäisen tason metaforaluokat olivat kone, organismi/luonto, pelit, sota, perhe/koti, laitos, orkesteri ja potilas. Näistä viisi luokkaa – perhe/koti, sota, pelit, kone ja organismi/luonto – olivat samoja kuin Kendallin ja Kendallin (1993) sekä Koirasen ja Hyrskyn (1997) löytämät metaforaluokat. Organisaatiometaforista armeijametafora kuvasti kurinalaisuutta ja joissakin tapauksissa taistelua vihollista eli asiakasta vastaan. Peli- ja kilpailumetaforien avulla kuvattiin lähinnä pelien negatiivisia piirteitä, kilpailuhenkisyttä ja tiimien välistä erottelua pikemmin kuin joukkuehenkeä ja yhteistyötä. Perhe- ja luontometaforat olivat harvinaisempia. Perhemetaforan avulla kuvattiin aikaisemmin organisaatiossa vallinnutta hyvää ilmapiiriä ja luontometaforien avulla pääasiassa kiireeseen liittyviä asioita. Uusia metaforia olivat potilas,

laitos sekä orkesteri. Tuloksina voidaan sanoa, että suomalaisista konepajoista oli havaittavissa vain vähän positiivisia metaforia, tästä poikkeuksena orkesteri, jonka voisi nähdä hyvinkin käyttökelpoisena metaforana.

Asiakasta kuvaavia metaforia olivat muun muassa aviopuoliso, kumppani, eläimet, mahti, kuningas, vastaviihollinen sekä vastataistelija. Metaforista päätellen näytti siltä, että organisaatiot tai yksittäiset henkilöt suhtautuvat eri tavalla asiakkaisiinsa. Jos asiakas nähtiin vihollisena, saattoi toiminnan laatu olla erilaista, kuin jos asiakas nähtiin kumppanina. Tätä yhteyttä oli mahdotonta silti todentaa, sillä metaforien ja toiminnan laadun yhteyttä olisi pitänyt tutkia laajemmin.

Työntekijät nähtiin sotilaina, koneen osina, kuninkaina ja herraina, kilpailijoina ja eläiminä. Suurin osa työntekijöitä kuvaavista metaforista paljasti tyytymättömyyttä työntekijöiden arvostusta kohtaan, ja erot organisaatiotasojen ja ryhmien välillä näyttivät olevan suuret. Useissa organisaatioissa työntekijöiden välillä saattoi olla myös kilpailua ja toisten arvottamista, eikä tiimityöskentelyllä nähty olevan suurta roolia, tai siihen ei ollut edellytyksiä. Johtohenkilöstö kuvasi työntekijöitä eniten sotilaisiin viittaavien metaforien avulla.

4. Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Henkilöstön käyttämiä metaforia on käytetty aikaisemmin hyvin vähän organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmänä, vaikka tutkijat ovatkin olleet kiinnostuneita tämänkaltaisesta tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon metaforia käytetään suomalaisissa konepajoissa, millaisia asioita niiden avulla kuvataan sekä mitä metaforat kertovat organisaatioiden kulttuurista ja organisaatioiden välisistä eroista.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin suuri joukko metaforia, vaikka haastateltavia ei erityisesti pyydetty käyttämään niitä. Tämä tukee Lakoffin ja Johnsonin (1980) mielipiteitä, joiden mukaan metaforat liittyvät jokapäiväiseen kielenkäyttöömme ja käytämme niitä myös hyvin tiedostamattomasti. Keskimäärin organisaatioissa käytettiin lähes yhtä paljon metaforia, kuin Mio ym. (2005) havaitsivat karismaattisten presidenttien käyttävän. Tästä voidaan päätellä, että tilanne nyky-Suomen konepajoissa oli sen verran haastava, että asioiden kuvaamiseen tarvittiin muitakin keinoja kuin kirjaimelliset kielelliset ilmaisut.

Metaforatutkimuksessa ollaan eri mieltä siitä, kumpaa metaforat ovat: kieltä rikastavia välineitä vai vaikeiden ilmiöiden kuvaajia (Black, 1993; Pipan, 2000) vai molempia. Tutkimuksessa ei otettu kantaa kyseiseen keskusteluun, sillä jokaisen esille tulleen metaforan alkuperää olisi ollut mahdoton jäljittää. Kuitenkin metaforien tarkastelu analyyysien yhteydessä viittaisi siihen, että tässä tutkimuksessa ilmi tulleita metaforia olisi käytetty sekä rikastamaan kieltä ja havainnollistamaan asioita haastattelijoille että hallitsemaan sellaisia ilmiöitä, joita ei osattu muuten kuvata. Vaikka metaforia olisikin käytetty vain rikastamaan kieltä, siitä ei kuitenkaan seuraa, että tilanteet, joita haastateltavat rikastivat metaforien avulla, eivät olisi olleet heille itselleen haastavia ja vaikeasti käsiteltäviä, vaikka ne eivät organisaatiotasolta katsottuna sitä olisikaan. Näin ainakin näytti olevan perustehtävä- ja kulttuuriosion kohdalla: teemoja tunnuttiin kuvattavan metaforien avulla juuri siksi, että ne olivat haastateltaville kaikista vaikeimpia.

Aineistosta muodostuneista luokista vain viisi vastasi suoraan haastattelukysymyksiä. Pääosin näytti siltä, että asiat, joita kuvattiin metaforien avulla, liittyivät organisaation toiminnan, kulttuurin ja organisaatioryhmien välisten raja-aitojen kuvailuun. Tämä tukee Erdemin ja Satirin (2003) tutkimuksia, joissa he havaitsivat, että teollisuuden työntekijät pohtivat organisaationsa rakennetta ja organisaatiokulttuuria palvelualan organisaation työntekijöitä enemmän. Tähän tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa pohdittiin kuitenkin myös esimerkiksi työmotivaatioon ja johtamiseen liittyviä asioita, mikä luultavasti johtui siitä, että joissakin konepajoissa työmotivaatio oli huono.

Suurin osa metaforista liittyi organisaation sisäisiä suhteita kuvaaviin ilmiöihin. Tämä kertonee siitä, että vaikka ulkoapäin tulevat haasteet ovat ajankohtaisia, henkilöstöä mietityttävät enemmän organisaation sisäiset ja omaan työhön liittyvät asiat. Tämä

vaikuttaakin luonnolliselta, sillä kaikki työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaationsa kehittymisestä ja organisaation ulkoisista asioista, vaan joillekin organisaatiossa mukanaolo on vain oman työn tekemistä ja toimeentulon saamista. Tulos on kuitenkin mielenkiintoinen. Useissa organisaatioissa organisaatiota kehittävät vain johtohenkilöstö ja siihen erikseen palkatut henkilöt. Tutkijanäkökulmasta organisaatioiden kehityksen voimavarana tulisi olla koko henkilöstön. Usein lattiatasolta tulevat parhaat ideat tuotannon tehostamiseen, vaikkakaan oletuksena ei tietenkään ole se, että kaikki ovat kiinnostuneita organisaationsa kehittymisestä. Näin ehkä kuitenkin tulisi olla, ja yksi kehityskohde olisikin saada koko henkilöstö panostamaan yrityksen tulevaisuuden eteen. Tällöin myös oman työn merkitys ja työmotivaatio paranisivat.

4.1 Erot organisaatioiden välillä

Erityisesti organisaatioiden koolla näytti olevan vaikutusta metaforiin. Suurissa organisaatioissa tuli pieniä enemmän esiin metaforia liittyen tarinan kerrontaan sekä kulttuurin ja organisaatiotasojen välisiin eroihin. Näin oli myös luokan ”johtaminen” kohdalla. Kuitenkin ”kiire ja resurssipula” näytti olevan teema, joka mietitytti kaikenkokoisissa organisaatioissa. Tämä oli luultavasti heijastusta nykyisestä tehokkuusajattelusta ja kyseisissä organisaatioissa viime vuosina tapahtuneista irtisanomisista ja lomautuksista. Organisaation iän vaikutusta metaforiin ei voitu tässä tutkimuksessa pätevästi tarkastella, koska iän mukaista ryhmittelyä oli hankala muodostaa.

Myös yksittäisten organisaatioiden välillä oli eroja metaforien käytössä. Joissakin organisaatioissa oli havaittavissa esimerkiksi konemetaforia, joissakin armeijaan viittaavia metaforia, kun taas jossakin organisaatiossa keskityttiin enemmän henkilösuhteiden pohtimiseen. Joissakin organisaatioissa tuli esille enemmän metaforia kuin toisissa. On kuitenkin hankala arvioida, mistä tämä johtui. Toisaalta ero voi johtua haastateltavista, mutta osaltaan tähän vaikuttivat myös organisaation koko ja ikä. Jotta voitaisiin tehdä parempi arvio siitä, mistä metaforien määrä johtui, pitäisi tehdä tarkentavia tutkimuksia. Olisi tärkeää tarkastella esimerkiksi, miten työntekijöiden organisaatiossa oloaika vaikuttaa henkilöstön käyttämiin metaforiin ja niiden määrään.

Myös organisaatiokulttuurin vahvuutta oli pilottitutkimuksen perusteella hankala arvioida, vaikka Palmer ja Lundberg (1995) esittävätkin, että metaforien vähäinen määrä kertoo vahvasta organisaatiokulttuurista. Tämä ilmiö ei ollut suoraan havaittavissa tässä tutkimuksessa. Organisaatioissa, joissa tuntui olevan vahva organisaatiokulttuuri, ei metaforia tullut esiin sen enempää tai vähempää kuin muissakaan organisaatioissa. Joissakin organisaatioissa tämä seikka taas tuntui heijastuvan enemmän. Jotta organisaatiokulttuurin vahvuutta voitaisiin tarkastella metaforien avulla paremmin, olisi tarpeen tehdä laajempi kartoitus useammassa organisaatiossa.

Organisaatiot jakaantuivat myös sen mukaan, olivatko organisaatiossa esiintyneet metaforat enemmän kuvailevia ja positiivissävytteisiä vai negatiivissävytteisiä. Konepajoissa, joissa toimenkuva oli hieman selkeämpi ja joissa ei ollut meneillään kovin suuria muutoksia, metaforat olivat enemmän kuvailevia. Niissä organisaatioissa, joissa oli meneillään suurempia muutoksia ja kehitysprojekteja, metaforat olivat negatiivisempia ja toivat hyvin mielipiteitä esille. Pääasiallisesti metaforat tässä aineistossa olivat enemminkin negatiivissävytteisiä kuin positiivisia. Tämä voi johtua Erdemin ja Satirin (2003) havainnosta, että metaforat toimivat hyvin nimenomaan organisaatiossa vallitsevien *negatiivisten* mielikuvien paljastajana. Metaforien avulla tuodaan esiin sellaisia negatiivisia asioita, joita voi olla hankala muuten pukea sanoiksi tai jotka ovat aiheina niin arkoja, että niitä on vaikea sanoa suoraan.

4.2 Mitä metaforat kertovat suomalaisista konepajoista?

Esille tulleista metaforaluokista ”motivaatio”, ”johtaminen”, ”organisaatioryhmien välistet raja-aidat”, ”ulkoistaminen ja tuotannon siirtyminen ulkomaille” ja ”ennustettavuus” kertoivat eniten suomalaisten konepajojen toiminnan luonteesta. Metaforien avulla oli esimerkiksi havaittavissa, että työmotivaatio ei näissä konepajoissa ollut hyvä, sillä luokkaan ”motivaatio” liittyvät metaforat kertoivat enemmän motivaatiota huonontavista kuin sitä parantavista tekijöistä. Tätä tukivat myös haastatteluista riippumattoman Culture-kyselyn tulokset (Oedewald ym., 2005).

Yksi merkittävä tekijä, joka paljastui metaforien välityksellä, olivat suuret erot työryhmien välillä. Useissa organisaatioissa tiimien välistä erottelua korostettiin kilpailuun ja kuninkuuteen liittyvien metaforien välityksellä. Näistä eroista oli selkeästi nähtävissä, että yhteistyölle ja hyvälle työilmapiirille työryhmien välillä ei ollut edellytyksiä ja koko organisaation perustehtävän hahmottaminen saattoi heikentyä, kun organisaatiossa keskityttiin vain omaan työhön. On vaikea sanoa, johtuiko tämä kiristyneestä työtahdistista ja siitä, että aikaa yhteistyölle ei ollut, motivaation puutteesta vai henkilökemioista tai kenties näistä kaikista tekijöistä. Jotta asiasta saataisiin tarkempi kuva, olisi tärkeää kartoittaa lisää kyseistä ilmiötä. Kyseinen teema vaikuttaa olevan tärkeä koko organisaation toimivuuden kannalta.

Tietyt metaforiset käsitejärjestelmät näyttivät olevan ominaisia tutkituille suomalaisille konepajoille. Löydetyt metaforaluokat olivat pääosin samoja kuin Kendallin ja Kendallin (1993) sekä Koirasen ja Hyrskyn (1997) löytämät metaforaluokat. Uusista esille tulleista metaforista laitosmetafora kuvasi hyvin suomalaisten konepajojen henkeä. Muutamissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa työmotivaatio oli heikko, ja joissakin yrityksissä koettiin, että työntekijöitä arvostettiin vähemmän kuin pitäisi, ja useat kehityskohteet liittyivät henkilöstön hyvinvointiin. Potilasmetafora viittasi

organisaation passiivisuuteen ja siihen, että organisaatiot saattavat voida huonosti. Vain muutaman haastateltavan kohdalla tuli esille perheeseen ja kotiin viittaavia metaforia. Nämä olivat metaforina yllättävän positiivisia kuvattaessa organisaatiota.

Yksi esille tullut, käyttökelpoiselta vaikuttava metafora oli orkesteri. Se on metaforana yhtä vahva kuin esimerkiksi Manghamin ja Overingtonin (1987) organisaatio teatterina -metafora. Orkesteri metaforana voisi sopia hyvin suomalaisten konepajojen kulttuurin kontekstiin, sillä usein tuotannossa korostetaan tuotannon sujuvuutta, laatua ja tehokkuutta. Niin kuin orkesterin jäsenten, on konepajojenkin henkilöstön haluttava toimia yhtenäisesti ja laadukkaasti. Näiden piirteiden lisäksi orkesterimetafora korostaa henkilöstön tasa-arvoa ja yksilöä. Orkesterissa jokainen soittaja on tärkeä eikä yksi soittaja ole korvattavissa kenellä tahansa toisella.

Toinen varteenotettava metafora oli viestijoukkue, vaikka se tulikin esille vain yhdeltä haastateltavalta. Useat peleihin ja kilpailuun liittyneet metaforat liittyivät kilpailun negatiivisiin puoliin, kuten joukkueiden erotteluun, eriarvoisuuteen ja kilpailuhenkisyteen. Tiimityöskentely tai yhteishenki eivät tulleet ilmi muussa kuin viestijoukkuemetaforassa. Mikäli pelit ja kilpailu nähdään toimivina metaforina suomalaisissa konepajoissa, niiden tulisi kehittyä enemmän joukkuehenkeä ja yhteistyötä korostavaan suuntaan. Tässä viestijoukkuemetafora voisi toimia hyvänä mielikuvien muodostajana.

Uudet organisaatiometaforat eivät olleet kuitenkaan kovin vahvasti edustettuina henkilöstön keskuudessa, vaan enemmän mielikuviiin näyttivät vaikuttavan tunnetut ja olemassa olevat metaforat. Tässä yhteydessä on vaikea sanoa, tiedostivatko haastateltavat käyttävänsä jotakin tunnettua metaforaa vai käyttivätkö he näitä metaforia täysin tiedostamattomasti. Osa metaforaluokista oli Morganin (1980; 1986) mainitsemia juuri-metforia (vrt. kone ja organismi), ja tästä syystä vaikuttaisi luonnolliselta, että juuri näihin luokkiin liittyviä metaforia tulikin ilmi. Se, että kyseiset metaforaluokat tulivat ilmi, osoittaa myös oikeaksi juurimetforien olemassaolon. Henkilöitä ei pyydetty tarkastelemaan organisaatiotaan sodan, pelin, koneen tai luonnon kautta, mutta silti nämä olivat yleisimmät luokat, joiden kautta organisaatio nähtiin. Täten ei siis tulisi luopua kokonaan juurimetforista, vaikka Oswick ja Grant (1996) niin ovat ehdottaneetkin.

Uutta tietoa tuottavan tutkimuksen kannalta oli olennaista havaita, että suomalaisissa konepajoissa esiintyy metaforia, jotka eivät vielä olleet tulleet esille muissa raportoiduissa metaforatutkimuksissa. Konepajoissa käytetyt metaforat voivat kertoa jotain juuri suomalaisten konepajojen kulttuurista, siitä, millaisten metaforien kautta organisaatio nähtiin ja millaisena se kenties nähdään nyt, kun ulkomaailmasta tulevat haasteet ovat muuttuneet ja muuttumassa. Orkesteri- ja perhe-/kotimetforat voivat kenties vastata kone-, armeija-, laitos-, organismi/luonto- ja pelimetforia paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Toisaalta on myös niin, että organisaation toiminnan näkeminen esimerkiksi

konemetaforan avulla voi olla taloudellisesti kannattavaa, vaikkakaan ei todennäköisesti henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä korostavaa. Metafora voidaan valita tietoisesti korostamaan haluttua puolta toiminnasta, mutta toisaalta tässä yhteydessä on vaikea sanoa, mikä metafora on paras tai kyllin hyvä tai mikä toiminnan piirre korostamisen arvoinen. Toisaalta olisi hyvä, että organisaatiota lähestyttäisiin usean eri metaforan avulla, kuten Morgankin (1986) ehdottaa. Tällöin metaforat voisivat auttaa organisaation jäseniä hahmottamaan toiminnan uudella tavalla ja eri näkökulmista.

Asiakasta kuvaavat metaforat vastasivat osaltaan Pipanin (2000) löytämiä metaforia, mutta esille tuli myös uusia. Tietynlainen suhtautuminen asiakkaisiin ja asiakasyhteistyöhön välittyi näissäkin konepajoissa käytetyistä metaforista. Kun asiakassuhde nähtiin avioliiton omaisena, asiakassuhdetta kuvattiin läheiseksi ja avoimeksi ja yhteistyötä tehtiin ali- ja päähankkijan välillä. Kun asiakas nähtiin vihollisena tai vastapelurina, saatettiin asiakkuuksista puhua enemmän etäisinä asioina. Edellä mainittujen lisäksi asiakas saatettiin nähdä kuninkaana tai mahtina, mikä vaikuttaisi olevan olennaista juuri alihankintatoiminnalle. Alihankintakonepajoilla ei ole omaa tuotetta ja tuotanto on täysin riippuvaista asiakkaista ja heidän tilauskannastaan. Kuningas- ja mahti-metaforien lisäksi asiakasta saatettiin kuvata erilaisiin eläimiin viittaavilla metaforilla, mikä osaltaan korosti tarvittavien tietojen ”onkimista” tai ”lypsämistä”. Nämäkin metaforat näyttivät olevan tyypillisiä konepajateollisuudelle, jossa ennusteiden saaminen niin pää- kuin alihankkijoilla on vaikeaa.

4.3 Tutkimuksen uskottavuus ja kriittinen tarkastelu

Tämänkaltaista metaforatutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Suomessa, ja vain muutamia vastaavia tutkimuksia on tehty maailmalla. Kun metaforia ryhdyttiin keräämään, aineiston keruu oli riippumaton tutkimusaiheen valinnasta ja metaforien tarkastelu luonnollisen kielenkäytön tilanteessa ideaalinen, sillä haastattelut kerättiin alun perin muuta tarkoitusta varten. Toisaalta metaforien analysoinnissa ja luokkien muodostamisessa jouduttiin tyytymään jo olemassa olevaan aineistoon.

Metaforia voi olla vaikea erottaa kontekstista, jossa ne esiintyvät. Kun metaforia erotellaan metonymioista, synekdokeista ja idiomeista, voi täydellinen erottelu olla vaikeaa. Joissakin tapauksissa metafora voi olla näitä kaikkia, ja päätös siitä, millaista kielellistä ilmiötä ilmaisu edustaa, on vaikea tehdä. On siis mahdollista, että tässäkin tutkimuksessa muutama olennainen metafora on jäänyt analyysin ulkopuolelle ja jokin enemmän metonyyminen kuin metaforinen ilmaus on päässyt analysoitavaksi. Sillä ei kuitenkaan ole tässä tapauksessa kovin suurta merkitystä, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia metaforia metaforien takia, vaan tarkoituksena oli tutkia konepajojen organisaatiokulttuuria metaforien avulla. Siihen tarkoitukseen löydetty metaforat olivat riittävän tarkasti valittuja.

Tutkimuksen aikana tehdyt aineistolähtöiset analyysit ja johtopäätökset olivat subjektiivisia ja perustuivat tutkijoiden päätelmiin. Kontekstit, joissa metaforat esiintyivät, olivat kuitenkin suhteellisen selkeitä. Esimerkiksi jos haastateltava sanoi: ”[tämän organisaation kulttuuri on] no vähä semmonen *kylmä*”, voidaan sanoa, että organisaatiota kuvattiin metaforan ”kylmä” avulla. Kuitenkin se, mitä sanalla tarkoitettiin, jäi tutkijan tulkinnan varaiseksi. Luonnollisen kielen yhteydessä tehdystä metaforatutkimuksesta on esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna kuitenkin se etu, että se, mitä informantti on metaforalla halunnut tarkoittaa, on helpommin pääteltävissä. Konteksti antaa yleensä riittävän hyvän kuvan metaforan tarkoituksesta.

Tutkimuksen laadullinen aineisto oli suuri ja rikas, ja sen avulla saatiin tehdä perusteellista pohjatyötä, jotta voidaan arvioida metaforien käyttöä organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä. Kaikkia analyysijä ei kuitenkaan voitu suorittaa tämän tutkimuksen puitteissa, ja lisäanalyysijä tullaan tekemään aineistolle tulevaisuudessa. Yksi tärkeä analyysin kohde olisi ollut esimerkiksi se, miten johdon ja työntekijöiden käyttämät metaforat eroavat toisistaan. Voisi olettaa, että johtohenkilöstö käyttää enemmän organisaation ulkoisiin asioihin liittyviä metaforia, kun taas työntekijät käyttävät organisaation sisäisiin asioihin liittyviä metaforia. Erdem ja Satir (2003) saivat tutkimukseensa tuloksen, jonka mukaan johtohenkilöstö käyttää enemmän negatiivisia metaforia kuin työntekijät. Olisi ollut mielenkiintoista tarkastella, oliko asia tässä aineistossa näin.

Tutkimuksessa tarkasteltiin 11 suomalaista konepajaa. Tulokset ovat lupaavia, mutta kokonaisuutena 11 konepajaa Suomen kaikista konepajoista on silti pieni otos, ja tämän vuoksi olisi tarpeellista tutkia lisää, millaisia metaforia muissa konepajoissa ja eri alojen organisaatioissa tulisi esiin. Tämän tutkimuksen jälkeen aineistoa kerätäänkin muun muassa ydinvoiman, logistiikkaorganisaatioiden ja terveydenhuollon alalta ja metaforien käyttöä organisaatiokulttuurin arvioinnissa pyritään tarkastelemaan myös näissä yhteyksissä.

Laadulliset tutkimukset ovat usein vaikeasti toistettavia, niin myös tämä tutkimus. Tutkimus on tehty keväällä 2004, eikä vuoteen 2004 ja siihen tilanteeseen, jossa suomalaiset konepajat olivat silloin, voi palata. Metaforat ovat sidottuja aikaan, paikkaan, kieleen ja kulttuuriin. Jos sama haastattelurunko esitettäisiin samoissa organisaatioissa samoille henkilöille nyt, voisivat metaforat olla erilaisia, sillä kohta kaksi vuotta on kulunut siitä, kun suomalaiset konepajat yrittivät vastata niihin haasteisiin, joita keväällä 2004 oli vastassa. Yksi tulevaisuuden tutkimustarpeista olisikin kerätä uusi metafora-aineisto tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ja tarkastella, mitä metaforat kertovat tällöin näistä 11 suomalaisesta konepajasta. Millaisia muutoksia on läpikäyty, miten henkilöstö suhtautuu niihin, miten ulkoapäin tulevat haasteet ovat muuttuneet ja miten henkilö näkee itsensä organisaatiossa.

Vaikka tutkimuksessa tarkasteltiin nimenomaan metaforia, ei ole syytä unohtaa, että aineistolähtöisesti analysoitujen luokkien ilmiöitä kuvattiin myös kirjaimellisin termein. Esille tulleet metaforat korostavat kuitenkin niitä asioita, jotka mietityttivät organisaatioiden henkilöstä tällä hetkellä. Kyseisille organisaatioille tehtiin myös organisaatiokulttuurin arvio (Oedewald ym., 2005), jonka aikana tehtiin kattava tutkimus jokaisesta tutkimukseen osallistuneesta organisaatiosta ja myös perehdyttiin siihen, mitkä ovat kunkin organisaation tulevaisuuden haasteita. Vaikka kyseinen metaforatutkimus oli suurelta osin yhteneväinen Laatuoli-projektissa tehdyn organisaatiokulttuurin arvioinnin kanssa, on huomattava, että organisaatiokulttuurin arvioinnissa aineisto oli osittain sama kuin tässä metaforatutkimuksessa. Kulttuurin arvioinnissa tehtiin kuitenkin haastattelujen lisäksi Culture-kysely, jonka tulosten avulla voitiin validoida joitakin tämän tutkimuksen johtopäätöksiä.

Kyseessä olevan tutkimuksen kontekstissa täytyy myös ottaa huomioon, että haasteltavat käyttivät metaforia tilanteessa, jossa he ovat kuvanneet työtään ja organisaatiotaan haastatteliijoille. Brinkin (1993) mukaan metaforat ovat hyvä keino kuvata nimenomaan omaa organisaatiota ulkopuolisille. Metaforat voisivat kuitenkin olla erilaisia tai niitä voitaisiin käyttää eri tavalla, jos niiden käyttöä tutkittaisiin organisaation sisällä esimerkiksi observoimalla. Tämän lisäksi voi olla, että haastateltavat käyttivät vain jo ennestään kuulemiaan tuttuja metaforia, ja tästä syystä Morganin (1980; 1986) kuvaamia juurimetaforia tuli esiin enemmän kuin uusia metaforia.

Haastatteluja analysoitaessa näytti siltä, että haastateltavat käyttivät metaforia hyvin yksilöllisesti eikä organisaation sisällä ollut yhteisesti jaettuja metaforia tai ainakaan niitä ei tullut esille. Tästä huolimatta metaforiset käsitejärjestelmät olivat yhtenäisiä. Olihan aineistosta selkeästi havaittavissa toiminnan näkemistä esimerkiksi armeijan tai pelien välityksellä. Niinpä voidaan sanoa, että toiminta voidaan nähdä samojen käsitejärjestelmien kautta organisaation henkilöstön keskuudessa ja metaforat toimivat yhtenä organisoitumisen muotona, kuten Pandy (1986) toteaa.

Metaforien tutkimus luonnollisen kielen kontekstissa tuotti tulokseksi paljon erilaisia metaforia. Mielenkiintoista olisi tarkastella, tulisiko metaforia kenties esille enemmän vai vähemmän ja olisivatko ne erilaisia, jos niitä olisi kysytty haastateltavilta suoraan. Voi kuitenkin olettaa, että metaforat eivät olisi olleet yhtä rikkaita ja moninaisia eivätkä ne olisi kertoneet niin paljon alitajuisesta suhtautumistavasta organisaatioon, jos haastateltavat olisivat ajatelleet niitä tietoisesti. Vain muutamissa aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa, joissa käytettiin menetelmänä kyselytutkimusta, raportoitiin löydettyjen metaforien määrä. Olisikin mielenkiintoista verrata kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen avulla saatuja metaforia sekä määrällisesti että laadullisesti. Kaiken kaikkiaan haastattelumenetelmä vaikuttaa pätevämmältä metaforien keräämiseksi kuin kyselytutkimus, vaikka haastattelututkimus menetelmänä onkin työläämpi.

4.4 Yhteenveto

Yhteenvetona tehdystä pilottitutkimuksesta voidaan sanoa, että metafora-analyysi ja kulttuurin arviointi kyseisen kaltaisen aineiston avulla onnistui hyvin. Metaforien avulla saatiin esille sellaisia alitajuisia asenteita ja mielikuvia, jotka paljastuivat vain metafora-analyysin ansiosta. Tutkimuksen aikana havaittuja mielenkiintoisia ilmiöitä olivat esille tulleiden *negatiivisten* metaforien paljous, asiakkaita, henkilöä ja organisaatiota kuvaavat metaforat, organisaatioiden väliset erot, erikokoisten organisaatioiden väliset erot sekä alihankintatoiminnalle ominaisilta tuntuvat metaforat. Pro gradu -työnä tehdyn pilottitutkimuksen avulla saatiin hyvä pohja tulevalle metaforatutkimukselle organisaatiokulttuurin arvioinnissa, mutta paljon on vielä tehtävää. Henkilöstön käyttämien metaforien analysoimiseksi ei ole vielä kehitetty menetelmiä, ja niitä on hyvä lähteä kehittämään tämän tutkimuksen pohjalta. On myös selvitettävä ja arvioitava, millä tavoin metaforatutkimus sopii muille aloille, ja pohdittava ylipäänsä, millä tavoin metaforia voisi käyttää organisaatioiden arvioinnissa ja kehittämisessä ja mahdollisesti yhtenä johtamisen välineenä.

4.5 Kehitysideoita organisaatioille

Yleisimmät tässä tutkimuksessa löydetyt metaforat olivat kone, pelit ja sota. Muutamat haastateltavat toivat esille uusia, hyvin toimivilta vaikuttavia metaforia, kuten organisaatio orkesterina ja organisaation toiminnan näkeminen viestijoukkueena. Useissa organisaatioissa työmotivaatio oli melko heikko ja henkilöstö oli sitä mieltä, että työntekijöitä ei arvostettu tarpeeksi. Käyttämällä organisaation työntekijöitä ja työn tärkeyttä korostavia metaforia, kuten viestijoukkue- tai orkesterimetaforia, voisi henkilöstö saada mielekkyyttä työhönsä ja tunteen kuulumisesta työntekijää arvostavaan organisaatioon.

Metaforat ja kieli välittävät myös arvoja ja mielikuvia, ja jo pelkästään tiedostamalla oman puheen vaikutukset voidaan välttää se, että joku tuntee olevansa vain yksi osa suurta konetta ja korvattavissa kenellä tahansa toisella. Tämä voidaan myös kääntää toisin päin: käyttämällä tietoisesti positiivisia ja organisaatioon sopivia metaforia, voidaan organisaation asenteisiin ja työilmapiiriin vaikuttaa myönteisellä tavalla. Toiminnan luonne, työilmapiiri ja työmotivaatio ovat erilaisia, jos puhutaan organisaatiosta koneena, asiakkaasta vihollisena ja työntekijöistä sotilaina kuin jos puhuttaisiin organisaatiosta orkesterina, asiakkaasta aviopuolisona ja työntekijöistä orkesterin soittajina, jolloin jokainen soittaja on tärkeä.

Henkilöstön käyttämät metaforat paljastavat henkilöstön alitajuisia mielikuvia organisaatioon kohtaan. Tarkastelemalla käytettyjä metaforia johtohenkilöstö voisi hyvinkin saada vihiä toiminnan epäkohdista. Useinkaan negatiivisia asioita ei sanota ääneen, ei ainakaan niin, että ne kantautuisivat johtoportaan asti, ja tällöin epäkohtien korjaus jää toteutumatta.

Lähteet

- Alajoutsjärvi, K., Eriksson, P. & Tikkanen, H. (2001). Dominant metaphors in the IMP network discourse: 'the network as a marriage' and 'the network as a business system'. *International Business Review*, Vol. 10, s. 91–107.
- Alvesson, M. (1993). The play of metaphor. Teoksessa: J. Hassard & M. Parker (Toim.). *Postmodernism and organization*. London: Sage. S. 114–131.
- Auranen, J. (2004a). *Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatustyöstä kuntaorganisaation osana*. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 97. Haettu 16.5.2005 osoitteesta: <http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/auranen>.
- Auranen, J. (2004b). *Metaforat organisaatioon liitettyjen merkitysten kiteyttäjinä*. Mekri-artikkeli. Haettu 16.5.2005 osoitteesta: http://www.auranet.fi/johanna/mekri_artikkel.htm.
- Black, M. (1993). More about metaphor. Teoksessa: A. Ortony (Toim.). *Metaphor and thought*. 2. painos. Cambridge: Cambridge University Press. S. 21–41. (Ilm. 1979.)
- Blasko, D. G. & Briihl, D. S. (1997). Reading and recall of metaphorical sentences: Effects of familiarity and context. *Metaphor and Symbol*, Vol. 12, s. 261–285.
- Brink, T. L. (1993). Metaphors as data in the study of organizations. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, s. 366–371.
- Burke, K. (1969). *A grammar of motives*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Davidson, D. (1986). *Inquiries into Truth & Interpretation*. New York: Oxford University Press.
- Deetz, S. (1986). Metaphors and the discursive production and reproduction of organization. Teoksessa: L. Thayer (Toim.). *Organizations – communication*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation. S. 168–182.
- Easton, G. & Araujo, L. (1993). Industrial networks. *Advances in International Marketing*, Vol. 5, s. 67–85.
- El-Sawad, A. (2005). Becoming a 'lifer'? Unlocking career through metaphor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, s. 23–41.

- Erdem, F. & Satir, C. (2003). Features of organizational culture in manufacturing organizations: a metaphorical analysis. *Work Study*, Vol. 52, s. 129–135.
- Grant, D. & Oswick, C. (1996). Introduction: Getting the measure of metaphors. Teoksessa: D. Grant & C. Oswick (Toim.). *Metaphor and organization* London: Sage. S. 1–20.
- Harris, D. (1996). *A Society of Signs?* London: Routledge.
- Harris, R. J., Friel, B. M. & Mickelson, N. R. (2005). Attribution of discourse goals for using concrete- and abstract-tenor metaphors and similes with or without discourse context. *Journal of Pragmatics*, Vol. 17, s. 1–17.
- Inns, D. (1996). Organization development as a journey. Teoksessa: C. Oswick & D. Grant (Toim.). *Organisation development. Metaphorical explorations*. London: Pitman Publishing. S. 20–34.
- Kendall, J. & Kendall, K. (1993). Metaphors and Methodologies: Living beyond the Systems machine. *MIS Quarterly*, Vol. 17, s. 149–171.
- Koiranen, M. & Hyrsky, K. (1997). *Yrittäjyys- ja yrittäjämetaforat sekä lähikäsitteet pohjoismaisessa kielenkäytössä*. The first Finnish SME Research Forum 13–14.2.1997, Turku. Haettu 3.4.2005 osoitteesta: <http://www.tukkk.fi/pki/SME-forum/SME97/koiranen.doc>.
- Koski, M. (1992). Erilaisia metaforia. Teoksessa: L. Hirvilahti, J. Kalliokoski, U. Nikanne & T. Oinikki (Toim.). *Metafora. Ikkuna mieleen, kieleen ja kulttuuriin*. Suomi 162. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. S. 13–33.
- Kupiainen, U. (1972). *Lyhyt runousoppi*. Helsinki: WSOY.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lehtonen, M. (1998). *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Levin, S. R. (1993). Language, concepts, and worlds. Teoksessa: A. Ortony (Toim.), *Metaphor and thought*. 2. painos. Cambridge: Cambridge University Press. S. 112–123. (Ilm. 1979.)
- Lyon, G. (2000). Philosophical perspectives on metaphor. *Language Sciences*, Vol. 22, s. 137–153.

- Madsen, K. H. (1988). *Breakthrough by Breakdown. Metaphors and Structured Domains*. Daimi PB-243 March, 1988. Aarhus University, computer science department.
- Mangham, I. L. (1996). Some consequences of taking Gareth Morgan seriously. Teoksessa: D. Grant & C. Osrick (Toim.). *Metaphor and organization*. London: Sage. S. 21–36.
- Mangham, I. L. & Overington, M. A. (1987). *Organizations as theatre: a social psychology of dramatic appearances*. John Wiley & Sons Ltd.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Mio, J. C., Riggio, R. E., Levin, S. & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, s. 287–294.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, s. 605–622.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Oedewald, P. & Reiman, T. (2003). Core task modelling in cultural assessment: A case study in nuclear power plant maintenance. *Cognition, Technology & Work*, Vol. 5, s. 283–293.
- Oedewald, P., Reiman, T. & Kurtti, R. (2005). *Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä*. VTT Tiedotteita 2316. Espoo: VTT. Saatavissa: <http://virtual.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2316.pdf>.
- Osrick, C. & Grant, D. (1996). The Organization of metaphors and the metaphors of organizations: Where are we now and where do we go from here? Teoksessa: D. Grant & C. Osrick (Toim.). *Metaphor and organizations*. London: Sage. S. 213–226.
- Palmer, I. & Lundberg, C. C. (1995). Metaphors of Hospitality Organizations, an Exploratory Study. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 6, s. 80–85.
- Pidgeon, N. & Henwood, K. (1997). Using grounded theory in psychological research. Teoksessa: N. Hayes (Toim.). *Doing qualitative analysis in psychology*. Hove, East Sussex: Psychology Press. S. 245–273.
- Pipan, T. (2000). Metaphors and organisational identity in the Italian public services. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 16, s. 391–409.

Pondy, L. (1983). The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. Teoksessa: L. R. Pondy, G. Morgan, P. J. Frost & T. C. Dandridge (Toim.). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI. S. 157–166.

Reiman, T. & Oedewald, P. (2002). Contextual Assessment of Organisational Culture – methodological development in two case studies. Teoksessa: R. Kyrki-Rajamäki & E.-K. Puska (Toim.). FINNUS. *The Finnish Research Programme on Nuclear Power Plant Safety, 1999–2002. Final Report*. VTT Tiedotteita – Research Notes 2164. Espoo: VTT. S. 251–260. Saatavissa: <http://virtual.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2164.pdf>

Reiman, T. & Oedewald, P. (2004). Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire – a case study in the power industry. *Safety Science*, Vol. 42, s. 859–889.

Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Qualitative research methods series, No. 30. London: Sage.

Schein, E. H. (1998). *Process consultation, part 2: Lessons for managers and consultants*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Schön, D. A. (1979). Generative Metaphor: A Perspective on Problem-Setting in Social Policy. Teoksessa: A. Ortony (Toim.). *Metaphor and thought*. Cambridge: Cambridge University Press, Cambridge. S. 254–283.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, Vol. 16, s. 566–585.

Tsoukas, H. (1993). Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory. *Organization Studies*, Vol. 14, s. 323–346.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Wahlström, J. (2005). Suullinen tiedonanto. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Psykologian laitos, luentosarja. Jyväskylän yliopisto. Kevät 2005.

Weick, K. E. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, Vol. 14, s. 516–531.

Liite 1. Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät

1. Aineiston keruu ja rakenne

Tämän julkaisun kohteena oleva pro gradu -tutkielma toteutettiin osana Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen (VTT) Laatuoli-projektia, jossa tarkasteltiin suomalaisten konepajayritysten laaduntuotantokykyä ja niiden toimintakulttuuria. Laatuoli-projektissa ja sen organisaatiokulttuurin arviointiosioissa sovellettiin CAOC-metodologiaa (Contextual assessment of Organisational culture) (Oedewald & Reiman, 2002; Reiman & Oedewald, 2003; Reiman & Oedewald, 2004). Aineistona koko projektissa oli 54 haastattelua 11 suomalaisessa konepajassa, Culture-kysely ja sen tulokset sekä organisaatioiden tunnuslukuja ja laatuvirhedataa. Culture-kysely koostui neljästä osiosta: arvot, joita organisaatiossa tunnetaan arvostettavan, oma työ, perustehtävä sekä arvot, joita organisaatiossa tulisi arvostaa. Haastatteluteemat muodostuivat neljästä osa-alueesta: oma työ, perustehtävä, organisaatio / työn organisointi ja kulttuuri (liite 2). Tässä pro gradu -tutkielmassa keskityttiin laadulliseen aineistoon eli 54 haastatteluun, jotka koskivat yhdeksää alihankintaorganisaatiota ja kahta päähankkijaa.

Haastattelut tehtiin kevään 2004 aikana 11 organisaatiossa eri puolilla Suomea. Kukin haastatteluista kesti noin 60 minuuttia. Haastattelujen pituuksien keskiarvo sanoina oli 5 656 sanaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin digitaaliselta nauhurilta. Haasteltavista 50 oli miehiä ja neljä naista. Haastattelijoina toimivat pääasiallisesti VTT:n kaksi psykologia. Kirjoittaja oli mukana kolmen eri organisaation haastatteluissa (yhteensä 12:ssa), joista hän itse teki viisi. Kaikki 54 haastattelua kirjoittaja litteroi itse.

Haasteltavista 28 (52 %) oli organisaatioiden työntekijöitä, 16 (30 %) organisaatioiden toimihenkilöitä ja 10 (18 %) organisaatioiden johtohenkilöitä. Haasteltavien koulutus vaihteli peruskoulutasosta yliopistotasoon; tarkkoja tietoja koulutustaustoista ei kerätty. Jotkut haasteltavat olivat olleet saman organisaation palveluksessa yli 20 vuotta, kun taas osa oli työskennellyt omassa organisaatiossaan vasta puoli vuotta. Tämä johtui siitä, että osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli suhteellisen nuoria tai niissä oli tapahtunut rakenteellisia muutoksia. Henkilöstön määrä ja organisaatioiden iät ovat nähtävissä seuraavasta taulukosta. Haastatteluja tehtiin kussakin organisaatiossa 3–8 kappaletta.

Taulukko A1. Laatuoli-projektiin osallistuvien organisaatioiden henkilöstömäärä sekä yrityksen ikä nykymuotoisena ja keskiarvoina.

Organisaatioiden ikä ja koko	Vaihteluväli	Keskiarvo
Henkilöstön määrä tehtaalla	12–160	66
Organisaation ikä (vuotta)	5–81	29

2. Tutkimusmenetelmät

Morganin (1986) mukaan metaforia voidaan analysoida kaksivaiheisella menetelmällä: ensin aineistosta etsitään metaforat, jotka ovat tulleet esiin, ja tämän jälkeen arvioidaan niitä kriittisesti. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tutkia metaforia metaforien takia, vaan tarkoituksena oli tutkia metaforia, jotka kertoivat jotain kyseisten organisaatioiden organisaatiokulttuurista. Haluttaessa tutkia organisaation piileviä rakenteita, kuten kehittämistä, johtajuutta tai motivaatiota, on tutkimuksen kohdistuttava eläviin metaforiin (Tsoukas, 1991). Käytämme eläviä metaforia silloin, kun *tiedämme*, että korvaamme metaforisilla ilmauksilla kirjaimellisen ilmauksen (Tsoukas, 1991), eli käytämme metaforia tietoisesti. Näiden syiden vuoksi kaikenlaisia metaforia ei otettu tässä tutkimuksessa mukaan, vaan analyysi keskittyi metaforiin, jotka perustuvat kompleksoituun kategorisointiin, jossa puhuja käyttää lauserakenteen alla piilevää oletusta, että jokin tietty asia on ikään kuin toisen asian kaltainen. Analyysin ulkopuolelle jätettiin seuraavat ilmaisut:

1) Metonymiat ja synekdokeet

Metafora on tapa käsittää jokin asia toisen asian termin, metonymia korostaa tiettyä puolta kokonaisuudesta ja jättää loput taustalle. Metonymia on puhekuvio, jossa yhden olion nimi korvataan jollakin siihen läheisesti liittyvällä (Lehtonen, 1998), samaan käsiteperheeseen kuuluvalla ilmaisulla, kuten esimerkissä ”kuohuvat peräaalot”.

Synekdokeessa osa edustaa kokonaisuutta. Ilmaisussa asialle annetaan joko laajempi tai suppeampi merkitys (Kupiainen, 1972). Synekdokeettisia esimerkkejä ovat lauseet: ”Yliopistossa on paljon viisaita päitä” tai ”Tarvitsemme työpaikalle uutta verta”. Näissä kummassakaan tapauksessa ei päillä eikä verellä tarkoiteta kirjaimellisia viittauksen kohteita, vaan päät ja veri edustavat tässä tapauksessa ihmisiä (Lakoff & Johnson, 1980).

2) Kuolleet, konventionaalituneet metaforat (kuten ”pöydänjalka”)

Metafora on kuollut, kun sen alkuperäinen kuvaus unohtuu ja siitä tulee osa (yleis)kieltä.

3) Idiomit (”ostaa sika säkissä”, ”potkaista tyhjää”)

Idiomi on kieleen sulautunut lauserakenne, jonka merkitystä ei voi johtaa sen osien merkityksestä, vaan se joko ymmärretään kokonaisuutena tai sitten sitä ei ymmärretä.

- 4) Metaforat, joiden avulla organisaation henkilöstö kertoi omasta persoonallisuudestaan.
- 5) Metaforat, joita ei voitu analysoida tutkimuskysymysten vaatimalla laajuudella haastattelunauhan epäselvyyden takia.

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti (*grounded theory*), koska suomalaisissa konepajoissa ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta eikä teoriaa metaforien jakaantumisesta tämän kaltaisessa aineistossa ole olemassa. Tutkimuksen aineistolähtöinen analyysi pohjautui Straussin ja Corbinin (1990) kuvaamaan grounded theory -menetelmään sekä Milesin ja Hubermanin (1984) kuvaamaan kolmivaiheiseen prosessiin, johon kuuluvat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston jäsentely ja klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen ja abstrahointi sekä johtopäätösten tekeminen. Aluksi aineisto kerätään ja pelkistetään; kyseisessä tutkimuksessa haastateluaineisto kerättiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen aineistosta etsitään tutkittavia ilmiöitä ja aineisto luokitellaan. Tässä kyseisessä tutkimuksessa analyysiyksikkönä oli metafora. Viimeisessä vaiheessa syntyneistä luokista muodostetaan teoreettisia käsitteitä, jotka kuvaavat ilmiötä, ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Koodaamisessa on käytetty Jarl Wahlströmin (2005) kuvaamia koodaamisen neljää askelta eli tiheän koodaamisen vaihetta, integroinnin vaihetta, teorian rajaamisen vaihetta ja tulkinnan kirjoittamisen vaihetta.

Aineistolähtöinen analyysi perustuu aineiston systemaattiseen käsittelyyn, jossa teoria johdetaan kvalitatiivisesta aineistosta (Pidgeon & Henwood, 1997). Aineistolähtöinen tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, vaan tutkimuskysymyksiä ja hypoteeseja tarkennetaan analyysin aikana ja aineistoon palataan yhä uudelleen ja tulkintaa ja aineistoa vertaillaan jatkuvasti keskenään (Strauss & Corbin, 1990). Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyy luokkia kuvailtavasta ilmiöstä, ja tarkoituksena on kyetä abstrahoiamaan luokista pääluokkia, jotka kuvaavat tutkittavan ilmiön piirteitä yleisemmin.

Aineistolähtöinen analyysi perustuu tutkijan subjektiivisiin arviointeihin, mutta jatkuvan vertailun sekä teoriaa testaavien kysymysten avulla on mahdollista saavuttaa hyvä uskottavuus aineiston tulkinnalle. Saturatio eli teorian kylläntyminen on saavutettu, kun jatkuva vertailu ei enää tuo esille uutta vaihtelua (Wahlström, 2005). Riessmanin (1993) mukaan tutkijan analyysiä ohjaavat tutkimuskysymykset, teoreettiset tai epistemologiset lähtökohdat, arvot tai jopa tutkijan oma elämänkerta. Tässä tutkimuksessa analyysiä ohjasi se, että vain tietyt kriteerit täyttävät metaforat otettiin mukaan analyysiin. Lisäksi haastateltavien metaforien käyttöä ovat ohjanneet haastattelukysymykset, joten tutkimuksessa voitiin olettaa, että esille tulleet metaforat liittyvät teemoihin oma työ, perustehtävä, organisaatio / työn organisointi sekä kulttuuri. Tutkimuksen analyysin aikana käytiin läpi kuusi eri vaihetta. Nämä vaiheet kuvataan vaihe vaiheelta seuraavassa luvussa.

3. Aineiston analyysi

3.1 Analyysivaihe 1 ja 2

Analyysivaiheessa 1 lähdettiin liikkeelle siitä, että kaikki haastattelut kuunneltiin ja literoitiin (erikoismerkkejä ei käytetty). Tämän jälkeen haastatteluja luettiin läpi ilman alustavaa metaforien koodaamista. Sitten siirryttiin aineiston klusterointiin, analyysivaiheeseen 2, jossa lähdettiin etsimään pelkistettyjä ilmauksia eli metaforia alleviivamalla niitä erivärisillä kynillä (Tuomi & Sarajärvi, 2002), jotta eritasoiset ja analyysin kannalta olennaiset metaforat voitaisiin havaita. Pelkistetyt ilmaisut kirjattiin ja jokainen metafora sijoitettiin johonkin klusteriin. Jos valmista klusteria ei ollut, uusi muodostettiin. Tässä vaiheessa metaforia löytyi 501 kappaletta. Ensimmäiset klusterit muodostuivat sen perusteella, mihin asiaan metaforinen ilmaisu liittyi. Esimerkiksi metaforisen ilmaisun

”mä oon se *käynnistävä moottori*³ sitte”

tullessa esiin tarkasteltiin kontekstia, missä metafora esiintyi, ja päädyttiin johonkin tulokseen, kuten tässä tapauksessa klusteriksi muodostui ”työntekijän rooli organisaatiossa”.

Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluja luettiin organisaatio organisaatiolta läpi ja yhden organisaation metaforat koottiin niiden teemojen alle, jotka kussakin organisaatiossa nousivat esiin. Tämä analyysitapa mahdollisti sen, että myöhemmässä vaiheessa oli helpompi tarkastella yksittäisen organisaation metaforia.

3.2 Analyysivaihe 3

Alustavien klustereiden muodostumisen jälkeen aineistoista etsittiin luokituksia, joiden alle kaikkien organisaatioiden metaforat voisivat jakaantua. Tässä vaiheessa käytettiin jatkuvaa vertailua ja eroja ja yhtäläisyyksiä etsittiin esille tulleiden metaforien välillä. Kunkin organisaation metaforien joukosta jatkokäsittelyyn valittiin ne metaforat, jotka perustuivat komplisoituun kategorisointiin ja vaikuttivat mielekkäiltä analyysin kannalta. Esimerkiksi metaforat, joilla henkilö kuvasi itseään ja omaa persoonallisuuttaan, jätettiin analyysin ulkopuolelle, sillä niiden avulla ei voitu sanoa mitään kyseistä organisaatiota käsittelevistä mielikuvista. Tässä analyysivaiheessa metaforia karsittiin pois 38.

³ Esimerkeissä olevat kursivoinnit ovat kirjoittajan lisäämiä. Ne on tarkoitettu lukijalle helpotukseksi erottamaan metaforat muusta asiayhteydestä.

3.3 Analyysivaihe 4

Neljännessä vaiheessa jäljellä oli 463 metaforaa. Näistä metaforista osa oli sellaisia, jotka eivät olleet analyysin kannalta mielekkäitä. Tällaisia olivat metaforat, joista oli vaikea sanoa, olivatko ne yleiskielisiä vai eivät, oliko metafora tarpeeksi selkeä, jotta se voitaisiin tulkita oikein, ja kertoivatko metaforat analyysin kannalta olennaisia asioita. Tässä vaiheessa metaforia oli kirjoittajan lisäksi arvioimassa VTT:n tutkija, jotta mahdollisimman hyvä uskottavuus analyysissä voitiin säilyttää. Ensin kirjoittaja poimi 463 metaforasta 340 metaforaa. Tämän jälkeen VTT:n tutkija arvioi 123 jäljelle jäänyttä metaforaa, ja niistä kolme otettiin mukaan lopulliseen analyysiin, sillä ne vaikuttivat VTT:n tutkijan mielestä analyysiin kuuluvilta. Näin lopullisessa analyysissä oli mukana 343 metaforaa, joihin tämän työn tulososio pohjautuu.

Kun lopulliseen analyysin otettavat metaforat oli valittu, niitä ryhdyttiin luokittelemaan aikaisemmin muodostuneita luokkia hyödyntäen. Jokainen metafora pyrittiin sijoittamaan johonkin jo olemassa olevaan luokkaan tai, jos sellaista ei ollut, muodostettiin uusi. Jokainen syntyneistä luokista määriteltiin, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä kuva siitä, ovatko luokat varmasti toisensa poissulkevia. Niitä metaforia varten, jotka eivät sopineet mihinkään luokkaan, perustettiin luokka ”muut”. Tässä vaiheessa metaforien jakautumisesta muodostettiin teoria, joka esitetään tulososiossa (kuva 2).

3.4 Toisen tason metaforien etsiminen

Kun kaikki metaforat oli luokiteltu, tarkasteltiin sitä, mitä nämä metaforat kertovat kyseisten organisaatioiden organisaatiokulttuureista sekä mielikuvista suomalaisissa konepajoissa. Tässä vaiheessa Alvessonin (1993) toisen tason metafora oli keskeisessä roolissa. Kun joku haastateltavista oli tuonut esille esimerkiksi ilmaisun

”Eikä pelkästään taistella... siitä hengissä pysymisestä. Toisin sanoen, potilas on nyt otettu letkuista irti. Sille pitää nyt ruveta syöttämään läskisoosia ja kattoo, että kohta se rupee kävelemään ja juoksemaan.”

tarkasteltiin pelkän metaforisen ilmaisun sijasta sitä, mitä tämän metaforisen ilmaisun taustalla on. Tässä tapauksessa haastateltava kuvaa organisaatiotaan käyttämällä metaforaa ”potilas”, joka on ensimmäisen tason metafora Alvessonin (1993) esittämässä teoriassa. Tarkempi kuva puhujan käyttämästä metaforasta saadaan, kun tarkastellaan niitä ominaisuuksia, joiden puhuja ajattelee olevan yhteisiä organisaatiolle ja potilaalle. Tässä tapauksessa organisaatiota potilaana kuvaava henkilö voi kenties ajatella, että konepajat ovat sairaita, jopa sairaalakunnossa olevia potilaita, ja niitä täytyy hoitaa. Suomalaisia konepajoja täytyy lääkittää, että ne pääsevät taas jaloilleen. Lisäksi

potilasmetafora on passiivinen ja kuvaa sitä, että potilaana oleva itse ei välttämättä toimi aktiivisesti itsensä parantajana vaan hoitajaksi tarvitaan lääkäri. Lääkäreinä voivat toimivat esimerkiksi organisaation johto ja ne henkilöt, jotka haluavat nostaa organisaation taas jaloilleen.

Kaikista haastateltavien esille tuomista metaforista pyrittiin löytämään niiden taustalla olevia toisen tason metaforia. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu organisaatioon liittyviä (Kendall & Kendall, 1993; Koironen & Hyrsky, 1997) ja asiakasta (Pipan, 2000) kuvaavia metaforia, ja näitä kuvaavia metaforia etsittiin tässäkin tutkimuksessa. Tämän lisäksi aineistosta oli havaittavissa paljon työntekijöitä kuvaavia metaforia. Toisen tason metaforaluokat, joita tässä työssä tarkasteltiin, sisälsivät siis organisaatiota, asiakasta ja työntekijöitä kuvaavat metaforat.

3.5 Analyysivaihe 6

Viimeisessä analyysivaiheessa tarkasteltiin metaforien esiintymistä jokaisen organisaation kohdalla erikseen. Tässä vaiheessa tarkasteltiin eroja organisaatioiden välillä, iän ja koon vaikutusta metaforiin ja sitä, mitä löydetyt metaforat kertovat yksittäisestä organisaatiosta ja yleisemmin näistä suomalaisista konepajoista. Analyysivaihe suoritettiin tarkastelemalla metaforia, jotka oli kerätty organisaatiokohtaisesti jo analyysin alkuvaiheissa.

Kunkin yksittäisen organisaation metaforien analysoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, käyttävätkö henkilöt yhden organisaation sisällä samoja metaforia. Lisäksi tarkasteltiin, mitä metaforat kertovat organisaation johdosta, töiden organisoinnista ja muista organisaatiokulttuurin piirteistä. Yksittäisissä organisaatioissa käytettyjä metaforia tarkasteltiin myös sen suhteen, liittyivätkö ne enemmän organisaation sisäisiin asioihin vai organisaation suhdetta ulkomaailmaan kuvaileviin ilmiöihin, sekä sen suhteen, olivatko metaforat enemmän kuvailevia ja positiivissävytteisiä vai negatiivissävytteisiä.

Liite 2. Haastattelurunko

OMA TYÖ

1. Kerro työstäsi.
 - Mitä kuuluu päivittäisiin tehtäviisi ja vastualueisiisi?
 - Mikä on työsi keskeinen sisältö? Kenen kanssa toimit päivittäin? Missä yhteydessä?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt täällä?
3. Mitkä asiat ovat mielestäsi vaativimpia tai vaikeimpia työssäsi?
 - Miten vaatimukset/haasteet näkyvät työssäsi?
4. Mikä motivoi sinua työssäsi?
 - Mikä on mielenkiintoista, kiinnostavaa?
 - Mikä on tylsää?
 - Nautitko haasteista työssäsi vai pidätkö enemmän rutiiniluontoisesta työstä?
5. Mistä erottaa ammattilaisen?
6. Mistä tiedät, että olet tehnyt työsi hyvin?
 - Miten hyvä laatu työssäsi ilmenee?
 - Miten pystyt varmistamaan sen?
7. Onko työsi muuttunut? Miten?

PERUSTEHTÄVÄ

Johdanto: Ajattele yleisemmin työtä, jota organisaatiosi tekee...

8. Mikä on X:n tavoite/perustehtävä
9. Mikä on kriittistä, että siihen päästään?
 - Mitä epävarmuustekijöitä sen saavuttamiseen liittyy? (Mistä se on riippuvainen?)
10. Mitä osaamista siihen tarvitaan / teillä on sen hallitsemiseen?
11. Mikä erottaa teidät kilpailijoista?
12. Määrittävätkö asiakkaat perustehtävän?
 - Kuinka paljon pystytte itse määrittelemään, millä tavalla työtä ja toimintaa kehitätte? Vaikuttavatko asiakkaat tai toimittajat suoraan toimintanne suuntaamiseen tai sen pyörittämisen keinoihin?
13. Miten itse voit vaikuttaa, että päästään kokonaistavoitteeseen?
 - Mikä on osuutesi kokonaisuudessa?

ORGANISAATIO / TYÖN ORGANISOINTI

Johdanto: ajattele nimenomaan omaa organisaatiotasi.

14. Toimiiko organisointi tällaisenaan optimaalisesti?
 - Jos ei, niin missä se näkyy käytännössä?
15. Minkälaiset ovat eri ryhmien/osastojen/toimipisteiden/organisaatiosojen väliset rajat? (selvät/häilyvät, pysyvät/muuttuvat)
16. Onko vastuualuejako asiakkaiden tai toimittajien suuntaan selvä?
 - Miten yhteydenpito tapahtuu?
17. Onko organisaatiossa / töiden organisoinnissa tapahtunut muutoksia viime aikoina?
 - Mistä ne johtuivat?
 - Onko toimintaympäristö muuttunut?

KULTTUURI

18. Minkälainen kulttuuri X:ssä on?
 - Onko erilaisia alakulttuureita? (eri jaokset, eri-ikäiset työntekijät, eri ammattiryhmät)
 - Miten teidän kulttuurinne eroaa yhteistyökumppaneiden kulttuurista?
19. Organisaatioissa liikkuu aina erilaisia tarinoita esim. suurista muutoksista, vanhoista hyvistä ajoista, sankarillisista teoista tai suurista mokista (kerrotaan esimerkiksi uusille työntekijöille)... Tuleeko sinulle mieleen jokin legenda, jota täällä kerrotaan?
20. Mikä on organisaation historian kriittisin tapahtuma? Milloin koko organisaation tulevaisuus oli vaakalaudalla? Mitä tapahtui?
21. Aivan lopuksi, mieti mitä keskeistä kehitettävää organisaation toiminnassa on tällä hetkellä?
22. Haluaisitko vielä lisätä jotakin?

Liite 3. Esimerkkejä metaforaluokista

OMA ROOLI

”Et mä oon siinä nyt sitte *semmonen kellonsoittaja* sitte”

”et kumminki se on semmonen täällä, että mun täytyy *tavallaan kannukseni hankkia*”

”mä oon yksin vetäny tätä oikeestaan ja käyttäny vaan *tämmösiä sparraajia... sparrausryhmiä*”

MOTIVAATIO

”se on vähä semmonen niinku *Saarisen Esa on jossakin luennolla sanonu, että latistuksen mankeli, että pikku hiljaa niinku mankeloituu littanaks ja se on nyt aika littana*, että sitä pistä pikku hiljaa päästä niinku palauttamaan”

”Katon, että tällä alalla on sitä *seksikkyyttä* vielä sen verran olemassa. tässä tuota haluaa olla mukana”

”Ja sitte valitettavasti tuo työsuojelupäällikön homma kans [kuuluu]. No se tahtoo aina jäähä tohon *vasemmalle pikkusormelle...* ja kyseinen työ ei ole niin mielenkiintoista sitte”

AMMATTITAITO

”näkee tavallisesta *joo joo miehestä*, että on kyllä semmosia, että on työpaikkaki sen näkönen”

”jos on oikein *supermies* niin kyllä se pystyy hyppiin koneelta toiselle, mutta ei niinku...että ei oo semmosia miehiä”

”se on vähä niinku *tenniksen pelaaminen*, että mitä enemmän sitä oppii niin sitä paremmin tietää kuinka vähä osaa sitä ja haluis oppii sen”

ORGANISAATION TILA

”ehkä meillä on viime aikoina ollu tai ollaan viime vuonna *eletty tämmösessä murroksessa* ja ollaan vähä niinku *pakkaa, pakkaa sorkittu ja levitetty eri niinku suuntiin ja vähä tunnusteltu sieltä sun täällä*, että mikä olis hyvä ja missä se *meijän niinku se rakonen ja olotila on ja tota kyllähän meijän olellista on varmaan justiin on se, että me saadaan se paketti uudestaan kasaan ja tota meillä on tosissaan ne pelisäännöt*”

”Kyllähän tää on sitte näinä vuosina käyny melkosen *myrskyn muutokset*”

MILLAISTA TOIMINTA ON

”nythän tuo on vähä *semmosta kaaosmaista kehittämistä* ollu usein”

”mikä täs hommassa on se *epäkiitollisin* homma, elikkä oikeestaan mitään metallintyöstöä ei voi suorittaa, etteikö siihen jäis jotain niin sanottuu *jälkiruokaa*, elikkä purseita ja sitten semmosii mitä pitää hioa ja viilaa pois ja tämmöstä”

”sit siitä [työmääräimestä] näkee myös senki jos tuota siinä on toimitusaika ja sillä alkaa oleen kiire tai sitten tuota alkaa *niinku lähtölaskenta olemaan*, että sille todellaki pitää tehdä jotaki”

TÖIDEN ORGANISOINTI

”ei ollu semmosta sellasta sanotaanko sen tuotannon *pyramidin huippua*, että se oli aika hajautettu se”

”toimii. et siihen ei oo minkäänlaista *jälkipyykkejä* tai vastaavaa”

”no jossain se voi mennä ihan, välillä tuntuu että menee ihan *ympäri ämpäri*”

JOHTAMINEN

”tehtaan kavereitahan niin niitähän johtaa melkeen *pikkurillillä*”

”[entinen tehtaanjohtaja oli] vähä semmonen *Pelle Peloton* tyylinen”

”sit ku se *hiihtele* tuolla hallissa niin eihän se kerkiä mitään, se sanoo joo joo ja se on siinä sitten”

KIIRE JA RESURSSIPULA

”varsinki jos lomat painaa päälle, että jossakiha se pitäs se *viiva vetää poikki*”

”vähä on *niinku semmonen* tilanne, että on niin kiire ettei kerkiä, siis tietysti *pyörällä ajaa nopeammin paikasta toiseen*, mutta ku on niin kiire sitte, että ei kerkee muuta ku sitte juosta siinä *pyörän rinnalla*”

”koska se tulee se *väsymiskynny*s sitte sieltä [kun ihmisiä lomautetaan]”

MILLAISTA TOIMINNAN TULISI OLLA

”ihmiset *niinku* enemmän ottais sitten *ohjia omiin käsiinsä*”

”ei olis niitä *raja-aitoja* ja hyväksyttäs ihminen semmosena ku se on”

”jonku siinä täytyy tehdä *päänavaus* [että vuorovaikutustaidot paranisivat]”

KULTTUURI

”täällä on *semmonen kaverille ei jätetä -periaate*”

”Et sanotaan, että *kulttuuriltaan on semmonen niinku jossain määrin semmonen dynaamisen oloinen ja semmonen niinku muutoshakunen ja muutosta pelkäämätön*”

”täällä ei oo sellasta selkeätä hirveätä *nokkimista* ja muutakaan”

ORGANISAATIORYHMIEN VÄLISET RAJA-AIDAT

”Jos oot vaikka *haudankaivaja... kätilö*”

”[*Osto*] *se on vähä niinku semmosen takapirun asemassa* niinku sitä kautta siinä sitte taas”

”No ei täällä ainakaan mitään semmosii suurempia *veljeskuntia* oo tuolla, että kyl tää on aikalailla semmosta yhtä *isoo sakkia*”

TARINAN KERRONTA

”täällä oli vähän *eletty niinku pellossa* lainausmerkeissä”

”Et sillon tuli se tähän työn tekemiseen *se semmonen putkikatsehomma*, että suurinpiirtein katottiin kahen viikon päähän, että mitäs”

”et siitä on kyllä *herkuteltu* muutaman kerran kahvipöydän ääressä”

”hän piti *nuorat kädessä* loppuun asti... että hän ois voinu sanoa, ennen ku *häipy taivaan tuuliin*”

ULKOISET MUUTOS- JA KEHITYSVAATIMUKSET

”kapasiteetti on myyty loppuun karrikoidusti kesäkuuhun, mutta sitte meillä tekee *sananjulistustyötä* siellä markkinointihenkilö *luo tätä riemusanomaa* vie tuota Pohjois-Amerikassa tai Japanissa”

”huippu laatu ja sitten nopeet toimitukset, että ne on *niinku ne elementit* joilla *niinku...* me voitais pysyy jatkossa *hengissä*”

”konsulttiyritys tosiaan vähän ensin *kampaa* markkinoita, mitkä sitte olis sellasia joita on käytössä [toiminnanohjausjärjestelmiä]”

ULKOISTAMINEN JA TUOTANNON SIIRTYMINEN ULKOMAILLE

”[osa tuotannosta ulkoistetaan] mitä on meikäläisen mukaan niin on alotettu *vähä niinku väärästä päästä*”

”[laitetaan] kaikki *spesiaaliherkku pihalle*”

”Tota sillon sieltä karsittiin kaikki *tämmöset rönsyt* pois tai miten näitä voi sanoo”

ENNUSTETTAVUUS

”tää on tää meidän toiminta vähä *semmosta aaltoilevaa*”

”se on *vähä niinku kaljan myynti*, että *se pompsahtaa kummasti aina kesällä*”

”se on vähä sellasta *arpapeliä*, että täytyy niinku aika ite vähä arvata, että kyllä niitä osia rupeis kohta varmaan meneen”

ASIAKKAAN/YHTEISTYÖKUMPPANIN KUVAUS

”ku eihän jotku isot päähankkijat lähe ihan *hyökkipojan kanssa peliin*”

”niin jos puhutaan *pieneks nyrkkipajaks*, niin ne on suurinpiirtein tupakkiaskin kanteen piirrettyjä kuvia”

YHTEISTOIMINNAN KUVAUS

”mun mielestä tietty *tämmönen lokero* tossa *markkinoiden ekosysteemissä*, jossa on suht kohta helppo käydä kauppaa, koska... että siinä mielessä asiakkaat määrää meidän perustehtävän, koska löytyy tarve sille mitä me tehdään”

”Onhan tiettyjä toimittajia, mille pitää ehdottomasti sanoo *ihan niinku viis vuotiaalle pojalle*”

”*kumppanuus* ja muu niin niin tota me ollaan oltu aika semmosissa...sanotaan ehkä *suljetuissa bissneksissä* kanssa”

MUUT

”teknologiateollisuuden *niinku tönimänä* on lähteny *tämmönen projekti* käyntiin”

”et miten tätä voi tästä *irtaantua* koska on aina ollu niinku huoli ja jotenki niinku niinku jos ei *vanki*, niin *ainaki* niiden *ympäröimä*”

”niinku tiedätte, niin kyllähän *taloki pannaan aika nopeesti nurin*, mutta *sen rakentamisessa menee kuitenkin paljo pidempi aika*”

Tekijä(t) Kurtti, Reetta			
Nimeke Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä			
Tiivistelmä Tämä julkaisu on osa Metafora-projektia, jossa tarkastellaan metaforien käyttöä organisaatioiden kulttuurin tutkimisen ja arvioimisen menetelmänä. Tärkeänä lähtökohtana ovat organisaatioiden henkilöstön käyttämät metaforat ja metaforisen menetelmän kehittäminen löydettyjen metaforien avulla. Tässä julkaisussa raportoidaan vuosina 2004–2005 tehdyn pro gradu -tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten konepajojen henkilöstön käyttämiä metaforia ja arvioitiin organisaation kulttuuria käytettyjen metaforien avulla. Tutkimuksen aineistona oli 11 pk-yrityksessä tehdyt 54 haastattelua, jotka kerättiin Laatuoli-projektin yhteydessä organisaatioiden kulttuurinkartoitusta varten. Koko Laatuoli-projektin tavoitteena oli tarkastella suomalaisten konepajayritysten laaduntuotantokykyä ja niiden toiminta-kulttuuria. Metaforatutkimuksen jälkeen voitiin todeta, että metaforia käytettiin näissä 11 suomalaisessa konepajassa paljon ja niillä oli erityinen funktio henkilöstön puheessa ja ajattelussa. Metaforien avulla kuvattiin vaikeita ja ongelmallisia tilanteita, asioita, jotka vaikuttivat olevan haasteellisia tehtaissa tutkimuksen teon ajankoh-tana. Metaforien avulla myös havainnollistettiin työhön liittyviä asioita ja kuvattiin ilmiöitä, joiden kuvaa-miseen oli vaikea löytää kirjaimellista ilmaisutapaa. Metaforat toivat esiin erityisiä juuri konepajateollisuudelle ominaisia piirteitä, kuten ulkoistamiseen ja tehokkuusajatteluun liittyviä asioita. Metaforien avulla voitiin luoda yleiskuva konepajateollisuuden henkilös-tön mielikuvista työtään ja organisaatiotaan kohtaan. Yleisimmät metaforaluokat, joita löydettiin, olivat kone, organismi/luonto, pelit, sota, perhe/koti, laitos, orkesteri ja potilas. Metaforien avulla kuvattiin myös organisaatioiden asiakkaita ja henkilöstöä. Organisaatioiden välillä oli eroja metaforien käytössä. Metaforat näyttävät olevan yksi tehokas menetelmä arvioida organisaatioiden kulttuuria, sillä metaforat paljastavat sellaisia alitajuisia asenteita ja mielikuvia, joita kirjaimellinen kieli ei välttämättä tuo esille. Tehdyssä tutkimuksessa käytettyjä metodeja pyritään tässä Metafora-projektissa edelleen kehittämään niin, että niitä voitaisiin hyödyntää työyhteisöjen tutkimus- ja kehityshankkeissa ja myös muilla aloilla kuin konepajateollisuudessa.			
Avainsanat organizational culture, organizational studies, metaphors, Finland, manufacturing companies, metaphoric studies, mechanical engineering, engineering workshops, customers, personnel			
ISBN 951-38-6772-2 (nid.) 951-38-6773-0 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)			
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)			Projektinumero 3292
Julkaisu-aika Maaliskuu 2006	Kieli Suomi	Sivuja 64 s. + liitt. 10 s.	Hinta B
Projektin nimi Metafora		Toimeksiantaja(t) Työsuojelurahasto, VTT	
Yhteystiedot VTT Tekniikantie 12, PL 1000, 02044 VTT Puh. vaihde 020 722 111 Faksi 020 722 6752		Myynti VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	

- 2310 Halme, Minna, Nieminen, Jyri, Nykänen, Esa, Sarvaranta, Leena & Savonen, Antti. Business from Sustainability. Drivers for Energy Efficient Housing. 2005. 61 p. + app. 1 p.
- 2311 Sevón, Tuomo. Molten Core – Concrete Interactions in Nuclear Accidents. Theory and Design of an Experimental Facility. 2005. 83 p.
- 2312 McKeough, Paterson, Solantausta, Yrjö, Kyllönen, Hilikka, Faaj, Andre, Hamelinck, Carlo, Wagener, Martijn, Beckman, David & Kjellström, Björn. Techno-economic analysis of biotrade chains. Upgraded biofuels from Russia and Canada to the Netherlands. 2005. 40 p. + app. 25 p.
- 2313 Sassi, Jukka, Viitasalo, Satu, Rytönen, Jorma & Leppäkoski, Erkki. Experiments with ultraviolet light, ultrasound and ozone technologies for onboard ballast water treatment. 2005. 80 p. + app. 2 p.
- 2314 Häkkinen, Kai. Hankintatoimen ulkoistus metalliteollisuudessa. 2005. 77 s. + liitt. 3 s.
- 2315 Lahdenperä, Pertti, Nykänen, Veijo & Rintala, Kai. Elinkaarimallit. Tilapalveluhankkeiden vaihtoehtoiset toimintatavat. 2005. 56 s.
- 2316 Oedewald, Pia, Reiman, Teemu & Kurtti, Reetta. Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. 2005. 81 s. + liitt. 4 s.
- 2317 Ajanko, Sirke, Moilanen, Antero & Juvonen, Juhani. Jätteiden syntypaikkalajittelujärjestelmän ja käsittelytekniikan vaikutus kierrätyspolttoaineen laatuun. 2005. 83 s. + liitt. 21 s.
- 2318 Hostikka, Simo, Mikkola, Esko, Rinne, Tuomo, Tillander, Kati & Weckman, Henry. Henkilöturvallisuuden kehittäminen maanalaisissa tiloissa paloriskejä pienentämällä. 2005. 143 s. + liitt. 9 s.
- 2319 Weckman, Henry. Henkilöturvallisuuden kehittäminen maanalaisissa tiloissa paloriskejä pienentämällä. Tehtävä B: Poistumisturvallisuus. 2005. 93 s. + liitt. 13 s.
- 2320 Pöyhönen, Ilpo. Lääkintälaitteiden ohjelmistot. Suunnittelun kehityskohteita vesiputous- ja XP-mallin näkökulmasta. 2006. 61 s. + liitt. 2 s.
- 2321 Tsupari, Eemeli, Monni, Suvi & Pipatti, Riitta. Non-CO₂ greenhouse gas emissions from boilers and industrial processes. Evaluation and update of emission factors for the Finnish national greenhouse gas inventory. 2005. 82 p. + app. 24 p.
- 2323 Arnold, Mona, Kuusisto, Sari, Wellman, Kari, Kajolinna, Tuula, Räsänen, Jaakko, Sipilä, Jorma, Puumala, Maarit, Sorvala, Sanna, Pietarila, Harri & Puputti, Katja. Hajuhaitan vähentäminen maatalouden suurissa eläintuotantoyksiköissä. 2006. 74 s. + liitt. 12 s.
- 2324 Kivisaari, Sirkku & Saranummi, Niilo. Terveystuon systemiset innovaatiot vuorovaikutteisen kehittämisen kohteena. Case Pro Viisikko. 2006. 77 s. + liitt. 4 s.
- 2325 Häkkinen, Tarja, Rauhala, Kari & Huovila, Pekka. Rakennetun ympäristön kestävä kehityksen kriteerit ja indikaattorit. 2006. 89 s. + liitt. 29 s.
- 2327 Security-tutkimuksen roadmap. Mika Naumanen & Veikko Rouhiainen (toim.). 2006. 69 s.
- 2328 Kurtti, Reetta. Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. 2006. 64 s. + liitt. 10 s.

VTT
PL 1000
02044 VTT
Puh. 020 722 4404
Faksi 020 722 4374

VTT
PB 1000
02044 VTT
Tel. 020 722 4404
Fax 020 722 4374

VTT
P.O. Box 1000
FI-02044 VTT, Finland
Phone internat. + 358 20 722 4404
Fax + 358 20 722 4374