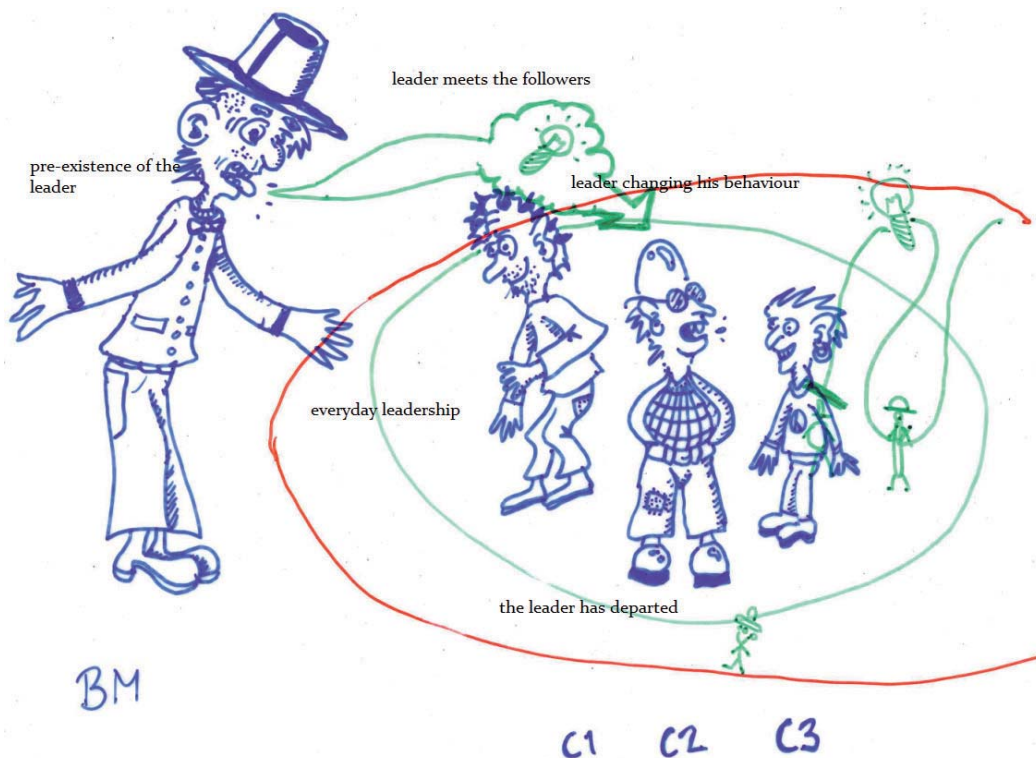


Tommi Auvinen

Narratiivinen johtajuus

Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä



Tommi Auvinen

Narratiivinen johtajuus

Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan
tutkimuksesta ja käytännöstä

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Historica-rakennuksen salissa H320
tammikuun 11. päivänä 2013 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the School of Business and Economics of the University of Jyväskylä,
In building Historica, hall H320, on January 11, 2013 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Narratiivinen johtajuus

Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan
tutkimuksesta ja käytännöstä

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 119

Tommi Auvinen

Narratiivinen johtajuus

Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan
tutkimuksesta ja käytännöstä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture: Image/sketch (drawn by the author) is scanned
from SCMOI -conference (Orlando, USA) presentation (Auvinen & Sintonen 2009).

URN:ISBN:978-951-39-5030-9
ISBN 978-951-39-5030-9 (PDF)

ISBN 978-951-39-5029-3 (nid.)
ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

ABSTRACT

Auvinen, Tommi

Narrative leadership: Studies on leadership storytelling research and practice

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 94 p. (+articles)

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,

ISSN 1457-1986; 119)

ISBN 978-951-39-5029-3 (nid.)

ISBN 978-951-39-5030-9 (PDF)

This dissertation belongs to the field of management and leadership. The aim is to contribute to our knowledge and understanding of the significance of the narrative approach to leadership. The dissertation consists of an introductory essay and five published articles. The main research task is to dissect how and why managers communicate their intentions in narrative form and what meanings storytelling has for the construction of their leadership. Furthermore, each article has its own unique research task. Four of the articles are empirical studies based on qualitative methodology while one is conceptual.

The premise of narrative leadership is that storytelling has a significant role in leadership and organizational rationality. Its theoretical underpinnings stem from the narrative paradigm, which says that all human beings are storytellers (*homo narrans*). Stories are engaged with power in organizations. Alongside knowledge, values and emotions, stories convey leadership influence by mediating and shaping organizational reality. The stories make sense in the organizational flow, which takes place discursively in social interaction, both on formal and informal occasions.

According to the findings, the managers aspire to construct their leadership influence by telling stories in different situations. The areas of leadership influence were identified as inspiring and motivating followers, influencing own superiors, discovering focus, preventing conflicts and constructing trust. Furthermore, managers may tell stories with a view to manipulate their subordinates. The types of manipulation in storytelling were identified as humorous, pseudo-participative, seductive and pseudo-empathetic. The ethics of manipulation in storytelling is also discussed. Leadership storytelling is also dissected from the subordinate's standpoint. The ghost leader metaphor is used with a view to illustrate the significance of organizational storytelling both in the sense of constructing and resisting leadership.

Potential future aspects of leadership research are also pointed out. In particular, the antenarrative approach is used as a recent approach to organizational storytelling and using visualization to analyze complex qualitative data is also suggested.

Keywords: Leadership, narrative, storytelling, narrative paradigm, social constructionism, manipulation

Author's address Tommi Auvinen
Jyväskylä University of Business and Economics
Sippulantie 39 b 3, 40520 Jyväskylä
tommi.p.auvinen@jyu.fi

Supervisor Professor Tuomo Takala
Jyväskylä University School of Business and
Economics
P.O. Box 35
40014 University of Jyväskylä

Reviewers Professor Tuomo Peltonen
Tampere University of Technology

Adjunct professor Tarja Pietiläinen
University of Eastern Finland

Opponent Professor Tuomo Peltonen
Tampere University of Technology

ESIPUHE

Olen ylenpalttisen onnellinen ja kiitollinen pääsystä tähän pisteeseen. Väitöstudkimus ei liene kenellekään itsestäänselvyys, ja mikäli joku toisin väittää, epäilen kyseessä olevan vitsailu, retrospektiivinen "aika kultaa muistot" - tyyppinen narratiivinen harha tahi kukaties manipulaatio. Väitösrubeaman parissa vierähtäneen puolen vuosikymmenen aikana on tapahtunut enemmän kuin vain väitöskirja (joka nyt ei sinänsä "tapahtunut"). Tuntuu jopa, että minulle on tapahtunut enemmän kuin koko prosessia edeltäneen 30 vuoden aikana yhteensä. Tuoni vei minulle läheisiä ihmisiä, muassaan kolme erityisen rakkasta: kaksi isoisää ja yhden isän eli jotakuinkin 100 % sukuni ylenevän sukupolven miespuolisista edustajista. Kohtasin kuitenkin menetysten ohella maailman suurimman onnen kahden pikkupojan syntyessä valaisemaan maailmani. Myöskään väitöskirjan valmistumisen merkitystä mielihyvänlähteenä ei pidä aliarvioiman. Mutta aloittakaamme tarina alusta; kiittämällä ihmisiä, jotka ovat mahdollistaneet pääsyni tähän mainioon etappiin ja hyvään olotilaan.

Ensimmäisenä kiitos ohjaajalleni professori Tuomo Takalalle: Ohjauksesasi on ollut ilo aloittaa tutkijanura. Olet antanut akateemisen vapauden rakentaa omaa tutkijaidentiteettiä ja pureskella eri aiheita; löytää oma mielenkiinto joka kantaa. Olet ollut vankka tuki taustalla – sekä myös aikatauluista muistuttava orjapiiskuri. Alati olet myös muistuttanut muun elämän, kuten harrastusten ja perheen tärkeydestä. Alun formaali suhde on muuttunut ystävyudeksi, muun muassa bänditoveruudeksi. Nyt jatko-opiskelijasi kiittäessä ja kumartessa ohjaajaansa, Dumpersin rumpali huutaa basistille: For Those About to Rock We Salute You.

Suuri kiitos dosentti Teppo Sintoselle tuesta ja mentoroinnista. Yhteistyömme on ollut paitsi mitä hedelmällisin, myös erikoinen. Niin vain kuitenkin kaksi näinkin erilaista ihmistä voi päätyä tekemään laaja-alaista ja laadukasta yhteistyötä – eläköön diversiteetti! Kaksi on kuitenkin aina yhdistänyt, tutkimuksen mielenkiinnon kohteet ja jästipäisyys. Muista kuitenkin 2008 langettamani ukaasi: Väitökseen asti tunnustan teoreettisen ja metodologisen yliveritaisuutesi ja artikkeleissamme viime kädessä annan oman uppiniskaisuuteni periksi jästipäisyydellesi. Verestän tässä yhteydessä yhteistyömme alkuaikoja myös vanhalla anekdootilla: Loppuvuodesta 2007 äidyit ohjaamaan minua jatko-opintojeni alkumetreillä ja minä puolestani sinua nyrkkeilyosalilla. Kuinka kipeältä joskus kriittiset kommenttisi tuntuivat, mutta lohdutit kertomalla kuinka kipeältä tuntuivat myös illan nyrkkeilytreenit ja varsinkin harjaantumisen vartaloiskujen vastaanottoon.

Sydämellinen kiitos professori Anna-Maija Lämsälle tuesta, kriittisestä ajatusten reflektoinnista sekä lukuisista keskusteluista, joiden aihepiiri on liikunut niin tieteessä, taloudessa, politiikassa kuin henkilökohtaisissa asioissa kuten vanhemmuuden suurissa kysymyksissä. Yhteistyö kanssasi on ollut mitä opettavaisinta myös mitä miellyttävintä. Yhtäläinen kiitos professori Iiris Aaltiolle, jolta minulla on ollut etuoikeus oppia tieteen tekemistä jo useamman yhteisarikkelin muodossa. Myös yhteiset konferenssimatkat ovat jääneet mieleeni, ku-

ten EURAM 2010 paitsi onnistuneena konferenssina, myös selviytymiskertomuksena. En saata unohtaa pelkoamme taksin takapenkillä kuskin kaahatessa toista sataa Rooman keskustassa. Taksikuski totisesti onnistui pelolla johtamisessa, joskaan ei ehkä perinteisessä johtajuusmielessä.

Tutkijanurani alkuvaiheessa emeritusprofessori Pertti Kettunen on ollut kallisarvoinen tuki ja tietäjä sanan varsinaisessa merkityksessä. Tukesi alkoi kutsusta saapua kotiisi saamaan graduohjausta alkuvuodesta 2006. Tämä jatkui niin muodollisempina keskusteluinä strategiklubin seminaareissa kuin epämuodollisempina keskusteluna esimerkiksi klubin tanssiaisissa.

Väitöstutkimukseni esitarkastajille professori Tuomo Peltoselle ja dosentti Tarja Pietiläiselle olen hyvin kiitollinen asiantuntevista lausunnoista. Professori Tuomo Peltoselle lisäksi erityinen kiitos suostumuksesta vastaväittäjäksi.

Omasta käytännön esimiestyökokemuksestani metsäteollisuudessa on jo kulunut vuosia. Aika usein kultaa muistot, mutta muistan yhä toisinaan tuskailleeni työpäivien pituutta tehtaalla. Nyt tuskailen työpäivien riittämättömyyttä, päivät vilisevät ja innoittavaa tekemistä riittäisi. Yhtä kaikki olen havainnut aiemman käytännön työelämäkokemukseni arvon usein erityisesti opetuksen kannalta, ja vaikka käytännön arki metsäteollisuudessa on nyt muovautunut menneisyyden kertomuksiksi, tarkoitukseni ei ole katkaista yhteyttä johtajuuden arkeen ja käytäntöön.

Jani-Mikael Kuusisto ja Hannu Tonteri ovat henkilöitä - käytännön ihmisiin käytännössä vaikuttamisen asiantuntijoita (johtajia sanan niin arkisessa kuin tieteellisessä merkityksessä) - jotka osaltaan ovat ylläpitäneet yhteyttäni johtajuuden teorian ja käytännön välillä. Keskustelukumppanuuden lisäksi he ovat avanneet organisaatioissaan lukuisia ovia tarinoiden kerrontapaikoille, kuten kokouksiin ja organisaatioidensa eri toimijoiden pariin. Kiitos myös johtajuuden arjessa ansiokkaasti puurtaville Taru Lahtiselle (Jyväskylän kaupunki), Jussi Huttuselle (Helsingin OP Pankki) sekä Markku Koivulalle (Puustelli) niin tuestanne tutkimustyötäni kohtaan kuin hyvistä keskusteluista. Kiitos myös teille aineistoni lukuisille johtajille, joita joko kirjoitusekonomisista ja/tai luotamusellisuussyistä en voi erikseen nimellä mainita! Kiitos suostumuksestanne haastateltavaksi sekä siitä, että olen haastattelupuheillanne saattanut harjoittaa (toisinaan enemmän, toisinaan vähemmän onnistunutta) tulkitsevaa tutkimusta.

Olen kiitollinen useille yliopistoyhteisön henkilöille arvokkaista keskusteluista, ideoista ja kommentista sekä hyvästä yhteistyöstä ylipäänsä. Dosentti Pasi Sajasalolle, KTT Marjo Siltaojalle, professori Jukka Pelliselle, professori Marko Järvenpäälle, KTT Henri Teittiselle, KTT Antti Rautiaiselle, KTM Maria Pecorarolle, KTT Esa Mangelojalle, KTM Kari Karjalaiselle, professori Kimmo Alajoutsijärvelle, KTT Virpi Malinille, professori Aila Virtaselle, professori Kirsimarja Blomqvistille, professori David M. Bojelle sekä professori Hannu Niitykankaalle (in memoriam) erityinen kiitos. Myös kahvipöytäporukalle ja ylipäänsä koko hyvähenkiselle työyhteisöllemme suuri kiitos! Olen murheellinen, että en voi kaikkia tekstissä nimeltä kiittää mutta toivon itse kunkin tunnistanavan itsensä tätä raporttia lukiessaan.

Kiitän suuresti myös kauppatieteellisen tutkimuksen mainiota mesenaattia, Liikesivistysrahastoa. Myöntämänne tuki on tullut tarpeeseen ja apurahalla on ollut suuri merkitys niin artikkeleiden teknisen eteenpäin viemisen kuin henkilökohtaisen motivoitumisen kannalta.

Rakkain ja henkilökohtaisin kiitos puolisololleni Eva Adaranijolle, ystävälle ja elämänkumppanille sekä lastemme maailman parhaalle äidille. Vaikka viime vuosina kotimme on ollut kaaos erinäisten kiireiden vuoksi, kuitenkin elämä on saatu toimimaan molempien vuorotellessa vetovastuusta lapsiperheen arjen kiireissä. Niinpä esimerkiksi ruokahuollon toimivuudesta puhuu puolestaan perhepotretti vuodelta 2009 sekä vuodelta 2012, jotka osoittavat perheemme yhteenlasketun elopainon nousseen hyvästi puolen sataa kiloa. (Tosin osansa on poikien lapsuuteen ja nuoruuteen kuuluvalla kasvulla, mutta myös omalla horisontaalisella kasvullani, mikä on sekin ihan luonnollista – kysykää keneltä tahansa sittisontiaisen malliselta keski-ikäistyvältä mieheltä!) Kiitos myös äidilleni Marketta ”Äyrä” Auviselle erityisesti lastenhoitoavusta. Myös lupauksesi kustantaa pönttölakki motivoi tohtorintutkimuksen muodollisuuksien loppuunsaattamista.

Päätän kiitospuheenvuoroni omistuskirjoitukseen, jossa mukailen Polkinghornen (1988) ajatuksia reaalisesta, organisisesta ja diskursiivisesta maailmasta: Omistan tutkimukseni neljälle henkilölle, joista kaksi edesmennyttä elää nykyisin diskursiivisessa maailmassa ja kaksi kaikissa kolmessa maailmassa (koska tutkimukseni on liiketaloustieteen alalta ja metodologiani narratiivinen, sivuutan tässä yhteydessä biologisen näkökulman kuten isäni reaalisen ja organisen olemassaolon geeniperimässäni. Myös teologinen näkökulma sivuutetaan). Näiden neljän kanssa olen käynyt, käyn ja tulen käymään keskusteluja; jäsennän mennyttä, tulkitsen nykyistä ja hahmotan tulevaa. Rakentaessani elämäntarinaani heistä jokainen on narratiivisesti läsnä; merkityksellisessä maailmassani todellinen ja elävä. Edesmenneet veljeni Juha (* 1981 † 1998) ja isäni Jukka-Pekka (* 1951 † 2009) ovat haamuja, joiden kanssa keskustelen; riitelen, sovin, ikävöin, kysyn neuvoa yrittäessäni ymmärtää itseäni ja muita. Poikani Oskari (* 2007) ja Julius (* 2009) ovat pieniä, eloisia ja iloisia ihmisiä, jotka kasvavat nopeasti ja joihin tulevaisuudentarinani kietoutuu erityisen vahvasti. Näin reaalinen ja diskursiivinen maailma kohtaavat menneessä, nykyhetkessä ja prospektiivisessä tulevaisuudessa.

Minulla onkin mahdollisuus ja kunnia toimia sanansaattajana; kertoa menneistä jälkipolville ja riemuja haamujen herätessä henkiin. Jokaisessa historiikissa, jokaisessa iltasadussa; jokaisessa varottavassa ja innoittavassa tarinassa haamut syntyvät, virtaavat ja resonoivat. Joskus olemme kaikki tarinoiden kuolleita sieluja, mutta merkitysten maailman elävä veri. Ja juuri tässä, nyt, hyvä lukija, elämäntarinasi kohtaa omani.

Jyväskylässä 11.9.2012
Tommi Pekka Auvinen

KUVIOT

KUVIO 1.	Greimasin aktanttimalli (Greimas 1980, 206).....	34
----------	--	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Yhteenveto artikkeleista: Julkaisujen tiedot, avainsanat sekä keskeiset löydökset.....	30
TAULUKKO 2.	Yhteenveto empiirisestä aineistosta aineiston muodon, määrän, keston ja käyttökohteiden mukaan.....	32
TAULUKKO 3.	Narratiivisen rationaalisuuden keskeiset elementit: Koherenssi ja täsmällisyys/tarkkuus (Fisher 1994).....	37
TAULUKKO 4.	Synteesi johtajuuden rakentumisesta perinteisen ja narratiivisen johtajuuden näkökulmista.	64

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Ensin oli johtaja, sitten tarina - vai päinvastoin?.....	11
1.2	Tieteestä ja ihmisestä: Rationaalinen vs. narratiivinen paradigma ...	16
1.3	Narratiivisuuden läpimurto johtajuustutkimussa	19
1.4	Tutkimustehtävä ja artikkeleiden kuvaus	21
1.4.1	Artikkeli 1. Who is Leading, Leader or Story? The Power of Stories to Lead.....	23
1.4.2	Artikkeli 2. Constructing leadership by storytelling - The meaning of trust and narratives	24
1.4.3	Artikkeli 3. Leadership manipulation and ethics in storytelling.....	25
1.4.4	Artikkeli 4. Visual/Pictures as Antenarratives: Sketching the Research Process.....	26
1.4.5	Artikkeli 5. The Ghost Leader	28
2	AINEISTO JA MENETELMÄT	31
2.1	Empiirisen aineiston kuvailu ja hyödyntäminen tutkimuksessa	31
2.2	Greimasin aktanttimalli	34
2.3	Narratiivinen rationaalisuus	36
2.4	Perinteinen ja antenarratiivinen teemoitteluanalyysi	37
2.5	Johtajan toimien moraalien ja eettisyyden arvioinnin viitekehys	39
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	41
3.1	Narratiivisen johtajuustutkimuksen idea ja filosofia	41
3.1.1	Narratiivinen paradigma tutkimuksen viitekehyyksenä	41
3.1.2	Todellisuus ja tieto narratiivisessa tutkimuksessa	43
3.2	Koliksen kaksi puolta: Narratiivinen johtajuustutkimus ja narratiivinen johtajuus.....	47
3.3	Tarinan ja narratiivin määritelmistä	54
3.4	Antenarratiivi	57
3.5	Tarinat ja diskursiivinen valta: Hyvää vai manipulatiivista johtajuutta?	59
3.6	Yhteenvedo ja johtopäätöksiä narratiivisen johtajuuden käsitteistöstä	62
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO	66
4.1	Tutkimuksen tulokset	66

4.1.1 Kontribuutio 1: Tarinankerronta johtajuuden käytänteiden, prosessien ja etiikan näkökulmista	66
4.1.2 Kontribuutio 2: Näkökulmia diskursiivisen johtajuuden kehittämiseen	69
4.1.3 Kontribuutio 3: Haamujohtajuus narratiivisen johtajuuden näkökulmana	72
4.1.4 Kontribuutio 4: Antenarratiivit ja visualisointi metodologisina lähestymistapoina	73
4.2 Väitöstarinan retrospektiivistä reflektointia	75
4.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointia.....	75
4.2.2 Retro- ja prospektiivinen reflektio väitösprosessiin.....	77
SUMMARY	81
LÄHTEET	85
OSA II: ALKUPERÄISET ARTIKKELIT (ORIGINAL PAPERS)	

1 JOHDANTO

1.1 Ensin oli johtaja, sitten tarina - vai päinvastoin?

Tämän johtajuuden alan väitöstutkimuksen voi hyvällä syyllä aloittaa kliiseenomaisesti ”jo muinaiset kreikkalaiset”, sillä havainto tarinankerronnan, vallankäytön ja johtajuuden yhteydestä kumpuaa jo antiikin ajoilta. Noin 2300 vuotta sitten Platon esitti, että se, joka kertoo tarinoita, hallitsee yhteiskuntaa. (Fisher 1985; Boje 1999; ks. myös Auvinen 2008.) Aristoteles puolestaan opetti Retoriikassaan valtiomiehiä ja puhujia taivuttelemaan yleisöä uskomaan (tai olemaan uskomatta) haluamiaan asioita ja tarkasteli Nikomakhoksen etiikassa sekä Runousopissa ihmisen luontaista narratiivista järkeilyä (Heath 1996).

Tarinoiden, vallankäytön ja johtajuuden yhteys kuitenkin unohdettiin jossain vaiheessa. Tarinoilla johtamisen tutkija David M. Boje (1999) väittääkin, että johtajuusteoria alkoi tarinankerronnalla, mutta kääntyi 1900-luvulla pois narratiivisilta juuriltaan jääden piirreteorioiden ja tieteellisen liikkeenjohdon varjoon. Johtamistieteiden voimakkaan tieteellisen läpimurron kulta-ajan ihmiskäsitys painotti loogis-tieteellistä ajattelua ja formaalin informaation ja eksplisiittisen faktatiedon nimeen vannova rationaalinen paradigma sai vallan (esim. Fisher 1985; Juuti 2001; ks. myös Auvinen 2010). Taylorin (1911) tieteellinen liikkeenjohto ja hierarkkinen, byrokraattis-rationaalinen ihmis- ja organisaatiokäsitys (Alvesson & Spicer 2012) juurtuivat myös suomalaiseen johtamiskulttuuriin erityisesti 1900-luvun alkupuolella pysyen läpi vuosisadan vahvassa asemassa (Seeck 2008; Auvinen 2008; Auvinen & Lämsä 2010).

Vaan mikä on 2010-luvulla narratiivisuuden asema ja merkitys johtajuuden kentässä? Narratiivisuuden voidaan ainakin sanoa olevan samanaikaisesti sekä vanha että viimeaikainen näkökulma. Tarinankerronta on jo jonkin aikaa nähty yhtäältä nousevana (ks. esim. Weick & Browning 1986; Dennehy 1999; Gabriel 2000; Taylor ym. 2002; Boje 2006) mutta toisaalta viimeaikaisena johtajuuden käytännön ja tutkimuksen muoto, kuten tuore johtajuuden käsikirja *The Sage Handbook of Leadership* (Bryman ym. 2011) osoittaa.

Esittelen seuraavaksi narratiivisen johtajuuden ideaa (aiheesta tarkemmin luvussa 3.1). Sivuan myös eräitä johtajuuden teorioita ja lähestymistapoja, erityisesti piirreteorioita ja tieteellistä liikkeenjohtoa, jotka usein liitetään perinteiseen johtajuuskäsitykseen (Grint 2011; Alvesson & Spicer 2012). Perinteiset johtajuusteoriat ovat toki yhä merkityksellisiä ja myös narratiivisella johtajuudella on niihin tiettyjä yhtymäkohtia (Denning 2005; 2007; Marek 2011), mutta narratiivinen johtajuus poikkeaa esimerkiksi perinteisestä henkilökeskeisestä johtajuuskäsityksestä monella tapaa. Tarkoitukseni on siis nostaa esiin joitakin narratiivisen johtajuuden erityispiirteitä ja niiden tuomia uusia näkökulmia perinteisiin teorioihin verrattuna. Tarkastelu osaltaan auttaa hahmottamaan sitä, mistä on tultu ja mihin narratiivinen johtajuus osaltaan johtajuustutkimusta pyrkii viemään.

Perinteisten johtajuusteorioiden loogis-tieteellinen rationaalisuuskäsitys, transaktionaalinen johtajuus ja hierarkkisuus sekä argumentatiivisen diskurssin arvostus on ollut johtamistieteissä pitkään vahvassa asemassa (esim. Boje 2006; Weick & Browning 1986). Narratiivinen johtajuus puolestaan kiinnittyy narratiivisen paradigman rationaalisuus- ja ihmiskäsitykseen (Fisher 1985; 1987) ja transformationaalisen johtajuuden viimeaikaisempiin määritelmiin, jotka korostavat johtajuuden vuorovaikutteisuutta, prosessinomaisuutta ja merkityksiä (Ciulla 2005; Northouse 2007; Boje ym. 2011)¹. Narratiivisen johtajuuden peilaaminen mainittuihin perinteisiin teorioihin myös osoittaa, mikä merkitys voi olla huomion kohdistamisella ”todellisen” tai ”reaalisen” henkilön sijaan johtajuuteen (Boje 1999; Artikkel 5). Jännite reaalisen ja kerronnassa merkityksellistyneen johtajuuden välillä nouseekin narratiivisen johtajuuden tutkimuksessa esille (Boje & Rhodes 2006), tämä väitöstutkimus mukaan lukien. Puhuessani reaalisesta ja virtuaalisesta johtajasta/johtajuudesta seuraan Bojen ym. (emt., 519) jäsennystä².

Piirreteoriat on esimerkki perinteisestä ja suositusta lähestymistavasta johtajuuteen, joka johtajuuden sijaan fokusoituu johtajaan ja tämän piirteisiin. Ne olettavat, että on reaalisia johtajia³, joilla on johtajalle ominaisia pysyviä, universaaleja luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia jotka erottavat heidät ei-johtajista (esim. Northouse 2007). Varhainen esimerkki piirreteorioista on Galenuksen typologia ihmisen temperamenteista noin vuodelta 200 jKr. ja niistä seuranneet Kretisimit ja morfologiat (ks. esim. Tyson & Jackson 1992). Piirreteorioilla narratiivisen johtajuuden tavoin on juuret antiikissa vaikkakin jälkimmäinen on jäänyt pitkäksi aikaa pimentoon (Boje 1999).

Suosioistaan huolimatta piirreteorioiden selitysvoima on kuitenkin osoittautunut heikoksi eikä yksittäisiä, pysyviä ja yhdenmukaisia universaaleja hy-

¹ Boje ym. (2011, 518) puhuvat lisäksi tärkeästä ja potentiaalisesta nykyjohtajuustutkimuksen ulottuvuudesta, jossa kyse on poissiirtymisestä johtajan materiaalisuudesta.

² Bojen ym. (2011) virtuaalijohtaja voi olla (1) aiemman aktuaalisen (ihmisen) imitaatio jota organisaatio käyttää yhä johtajahahmona; (2) aiemman reaalisen johtajan luova representaatio tai (3) tekaistu johtaja, jolla ei ole suoraa suhdetta reaaliseseen, keholliseen johtajaan. Näin ollen narratiivisen johtajuuden näkökulmasta johtajan reaalisuus on lähtökohtaisesti problematisoitu.

³ Kutsun jatkossa piirreteoreettista reaalista johtajahenkilöä myös johtajan *reaaliminäksi*.

vän ja tehokkaan johtajan piirteitä tahdo löytyä (Mole 2004). Huomio Bojen (1999) mukaan ollut liian pitkään johtajassa eikä niinkään johtajuudessa ja yhä johtajat usein mielletään erityislaatuina ja ylivertaisina yksilöinä, jotka viimekädessä ovat piirreteorioiden etsimiä synnynnäisiä, universaaleita johtajatyyppejä. Nykyisin voisikin pikemmin puhua universaalista ylivertaisen sankarijohtajayksilön myytistä, jota jo Platon kyseenalaisti: Johtajuus on harvoin piirre, tyypillisesti yhden ihmisen hallussa oleva missään yhteisössä; ja johtaja on harvoin yksilö jolla on ainutkertainen viisaus ja totuus hallussaan (O'Toole, Gailbraith & Lawler 2002). Myös johtajan todellisuus tai reaalinä (esim. Boje ym. 2011; Artikkel 5) ovat monitulkintaisia asioita.

Narratiivisuus on erityisesti johtajuuden rakentumisen prosesseja avaava lähestymistapa (Boje ym. 2011). Perinteiset, kuten piirre-, tilanne- ja kontingensinäkökulmat johtajuuteen ovat kiinnittyneet pikemmin henkilöön, tilanteeseen, tai henkilö-tilanne yhdistelmiin. Perinteisiä rationaalisia prosesseja painottavien johtajuusteorioiden jälkeen noussut transformationaalisuus ja karismaattinen johtajuus painottivat emootioita ja arvoja (ks. johtajuuden määritelmistä luvut 3.2 ja 3.5). Uudemmat teoriat painottavat myös käyttäytymisen symboliikkaa ja johtajuuden roolia tapahtumien merkityksellistämässä. (Yukl 1999; Fairhurst 2008; Grint 2011.) Tarinankerronta fokusoituu johtajuuden prosesseihin, tilanteeseen ja kielelliseen ulottuvuuteen sekä johtajuuden sosiokulttuuriseen määrittelyyn, jossa tunteet ja arvot ovat osallisena (esim. Gabriel & Griffiths 2004; Boje 1991; Jameson 2001).

Johtaja muiden tavoin joutuu tyytymään pirstaleiseen organisaatiotodellisuuteen. Boje (1995; 2001) käyttää Tamara-metaforaa, joka viittaa kuuluisaan teatterinäytelmään jossa monitasoinen tarina etenee useiden näyttelijöiden samanaikaisessa vuorovaikutuksessa eri huoneissa. Katsoja voi seurata joko tiettyjä näyttelijöitä kohtauksiin eri huoneissa tai voi yhtä hyvin seurata näyttelijöiden vaihtumista yhdessä huoneessa. Tässä nousee esille johtajan rajallisuus, sillä kukaan ei voi olla läsnä kaikkialla (Boje 2008, 15). Suhtaudun O'Toolen ym. (2002), Molen (2004) sekä Bojen (emt.) tavoin kriittisesti ylivertaisten yksilöiden omistamaan ja piirteiden itseoikeuttamaan johtajuuteen kuten myös johtajalla hallussa olevaan täydelliseen tietoon; johtajuus on enemmän kuin johtajayksilön staattinen reaalinä, jolla on kokonaisvaltainen ja ainoa oikea käsitys organisaation todellisuudesta. Pikemmin johtajuutta rakennetaan ja kyseenalaistetaan organisaatioissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa - esimerkiksi tarinankerronnassa - eikä johtajuus sen enempää kuin tietokaan ole täydellistä ja itseoikeutettua (ks. myös Artikkel 5).

Narratiivinen johtajuus ei kuitenkaan pyri heikentämään johtajien arvoa ja vastuuta saati johtajuuden merkitystä organisaatioille. Pikemmin se korostaa johtajan aktiivista roolia, joka edellyttää tietoisuutta johtajuuden rajoituksista ja elementeistä kuten organisaation toimijoiden dynamiikasta ylipäänsä. Johtaja ei voi piiloutua reaalinänsä ja staattisten persoonallisuudenpiirteidensä tai synnynnäisten ominaisuuksiensa taakse. Edellä mainittuun tietoisuuteen liittyy ymmärrys johtajan alati rakentuvasta tarinasta, joka kertoo hänestä - ja jota ker-

too niin johtaja itse kuin muutkin organisaation jäsenet (esim. Marek 2011; Denning 2005).

Muiden kielellisesti orientoituneiden tutkijoiden tapaan narratiivisen johtajuuden tutkijat ovat kiinnostuneita organisaatioiden jäsenten toiminnan ja ajattelun dynamiikasta, jossa viime kädessä johtajuus saa merkityksensä (Holman & Thorpe 2003). Kiinnostus ei ole niinkään johtajan synnynnäisissä piirteissä vaan olennaisempaa on diskursiivinen ihmisiin vaikuttamisprosessi. Diskursiivisuus tarkoittaa tässä kielenkäyttöä ja tarinankerronnassa tapahtuvaa merkityksellistämistä, eli johtajuuden narratiivista rakentumista (ks. myös Artikkelit 1, 2 ja 5). Tarinoilla johtamisen tutkimuksessa voi kuitenkin nousta myös kertojan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten taito kertoa vetoavia ja koherentteja tarinoita (vrt. Edwards & Sienkewicz 1990, 16-22) sekä karisma. Esimerkiksi Boje (1999; 2003) esittää, että osalla johtajista tarinankerronnassa voi olla karismaattisia piirteitä, kun taas toiset voivat kertoa anekdootteja pikemmin byrokraattisina hokemina.

Karismaattista johtajuutta onkin pitkään tutkittu lukuisilla menetelmillä kuten laboratoriossa, survey-kenttätutkimuksin, elämäkertojen sisällönanalyysin keinoin ja niin edelleen (Yukl 1999). Toki reaalin johtaja voi tehdä aktuaalisia johtajuuden tekoja, mutta narratiivisessa johtajuudessa kiinnostus ei ole ensisijaisesti faktoissa, kuten tekojen ja tapahtumien todennettavuudessa ja objektiivisessa totuudessa tai johtajahenkilön todellisissa piirteissä (esim. Parry & Hansen 2007; Hyvärinen 2004). Narratiivisen johtajuuden tutkija ei siis pyri osoittamaan, että totuus tai piirteet ovat empiirisesti verifioitavissa, vaan niiden rakentuminen ja merkitys ymmärretään diskursiivisena konstruktiona (ks. myös Artikkelit 1 & 5). Tarinoiden tosi on merkityksissä ja tarinat levitessään voivat kuitenkin aikaansaada toimintaa ja rakentaa (tai kyseenalaistaa) jonkin henkilön johtajuutta. Jos organisaation jäsenet uskovat tarinan – jos tarina saa heidät valtaansa – todellisten tapahtumien ja faktojen merkitys ei ole niinkään relevanttia (Gabriel 2000, 4-5; Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999). Johtaja ei välttämättä ole yli-inhimillinen sankari, joskin tarina voi ilmentää sankaruutta ja taitava kertoja voi rakentaa kerronnallaan karismaa (esim. Boje emt.; Denning 2007; 2005).

Denning (2011; 2010; 2007) esittää narratiivisen johtajuuden näkökulmasta esimerkin karisman rakentumisesta tarinankerronnassa. Hän poimii Parryn ja Hansenin (2007) tavoin lukuisten kansainvälisesti tunnettujen karismaattisten johtajien joukosta Gandhin, joka kuitenkin Denningin mukaan edusti tosielämän henkilönä pikemmin muuta kuin suuren, karismaattisen johtajan arkkityyppiä. Hän oli ujo, huonotapainen ja hädin tuskin kykenevä elättämään itseään varsinaisessa ammatissaan. Yksittäinen rasisminvastaiseen taisteluun liittynyt radikaali teko toimi Gandhille ponnahduslautana ja käynnisti karisman rakentumisen, joka kehkeytyi tarinoiden levitessä. Denningiä (emt.) mukailleen ensin oli saavutus, josta seurasi tarinankerronta ja lopulta karismaattinen johtajuus. Näin suuren sankarijohtajajäsenön karisman syntyä voi tarkastella narratiivisesti kuitenkin viemättä johtajalta arvoa tai kyseenalaistamatta karismaattisen johtajuuden inspiroivaa merkitystä seuraajille. Puuttumatta Denningin

tavoin esimerkiksi Gandhin synnynnäisiin ja persoonan piirteisiin mielenkiintoinen kysymys on, miten ja miksi hänen karismansa on rakentunut – ja voiko hänen johtajuuttaan karismaattisine merkityksineen ymmärtää ilman tarinankerrontaa? Kysymykseen voisi vastata Cunliffea ja Couplandia (2012, 69) mukaillen: Ei voi, sillä lopulta me olemme omaelämäkerrallisia kertomuksia, joita me kerromme ja joita muut kertovat elämistämme. Johtajan piirteet ja karisma merkityksellistyvät tarinan kertojille, kuulijoille ja jälleenkertojille; kertomuksen jo irrottua oletetusta tosielämän henkilöstä, reaalinästä.

Vaikka narratiivinen johtajuus on viime aikoina saavuttanut laajempaa huomiota, aihe on yhä alituttu. Lisäksi narratiivisuus on avannut johtajuudelle uusia näkökulmia tutkimuksen lisääntyessä, eli kyseessä on myös sikäli tuore tutkimuksen alue. (Boje & Rhodes 2006; Gabriel & Griffiths 2004; ks. myös Vaara & Tienari 2011.) Narratiivisuuteen liittyvä käsitteistö on tästäkin syystä monitulkintaista ja vakiintumatonta (esim. Polkinghorne 1995; Andrews ym. 2008; Flory & Inglesias 2010). Suomessa johtamisen alan tutkijat kirjoittavat ensisijaisesti englanniksi kansainvälisen julkaisupaineen kurimuksessa ja suomenokset ovat usein ad hoc -tyyppisiä, joten tutkijoiden on tärkeää kirjoittaa myös suomeksi (esim. Karjalainen & Auvinen 2012). Varsinaiset väitöstutkimuksen artikkelit ovat englanninkielisiä ja indikoivat osallistumista narratiivisen johtajuuden kansainväliseen tutkimuskeskusteluun, mutta väitöstutkimukseni johdantooseseen kielivalinta on vaatimaton panokseni myös suomalaisen narratiivisen johtajuustutkimuksen käsitteelliseen kehittämiseen.

Narratiivisuus on noussut vähitellen myös suomalaisessa liiketaloustieteessä esiin ja 1990-luvulta alkaen on ilmestynyt lisääntyvässä määrin narratiivisia johtamisen alan tutkimuksia (esim. Aaltio-Marjosola, 1994; Peltonen 1998) sekä 2000-luvun alkupuolelta myös suomenkielistä niin teoreettista kuin käytännönläheistä kirjallisuutta (esim. Heikinheimo ym. 2000; Aaltonen & Heikkilä 2003). Erityisesti autenttista empiiristä aineistoa on kuitenkin hyödynnetty narratiivisen johtajuuden tutkimuksessa vielä vähän, vaikka joitakin esimerkkejä löytyy (ks. esim. Auvinen 2008; Sirén 2009). Narratiivisella johtajuudella on maassammekin kuitenkin varsin pitkät perinteet. Esimerkiksi suomalaisen johtajuuden arkkityypit ja suomalainen johtamiskulttuuri ovat ammentaneet muun muassa sellaisista suurista kertomuksista kuten Kalevala ja Tuntematton sotilas, ja jotka kuitenkin elävät niin yhteiskunnan tasolla kuin useiden organisaatioiden arjessa (esim. Ropo ym. 2005; Lundberg 2005).

Kysymykseen kumpi oli ensin, johtaja vai tarina, en voi antaa tyhjentävää vastausta. Selvää toki on, että tarvitaan ihmisiä kertomaan tarinoita; johtajia jotka kertovat ja joista kerrotaan tarinoita kuin myös seuraajia jotka myös kertovat, tulkitsevat ja jälleenkertovat tarinoita. Mielenkiintoista on kuitenkin pohtia suuria johtajayksiöitä suhteessa heistä kerrottuihin tarinoihin – ja onko heitä ilman tarinankerrontaa? Mikäli asiaa tarkastellaan Bojen ym. (2011) virtuaalisen johtajan metaforan kautta, reaalisesta ja narratiivisen johtajuuden lisäksi voidaan sivuta kysymyksiä kuka tai mikä johtaja tai johtajuus on. Virtuaalinen johtaja voi Bojen ym. (emt.) mukaan pohjautua todelliseen johtajaan, mutta kyseessä voi olla myös olla fiktiivinen johtajahahmo; artefakti tai alter ego kuten Ronald

McDonald. Tällöin myös kysymys ”kumpi oli ensin, johtaja vai tarina” saa uuden merkityksen. Jos seurataan Parrya ja Hansenia (2007) heidän erottaessaan reaalin johtaja tämän kertomasta tarinasta sekä Denningia (2007; 2010) johtajuuden (ja karisman) narratiivisesta synnystä, saadaan kuitenkin vastaus pikemmin kysymykseen ”kuka johtaa organisaatiossa”? Vastaus löytyy tarinasta, ja johtaja aikaansaadakseen johtajuutta tarvitsee tarinoita jotka kertovat hänestä; hänen saavutuksistaan, arvoistaan ja tavoitteistaan. Tältä kannalta voidaan sanoa, että ehkä kaikki suuren johtajan statuksen ansaitsevista eivät sitä saavuta, ja joskus jopa keksitystä (virtuaalisesta) johtajasta voi kehittyä suuri johtaja. Yhtä kaikki tämä osaltaan osoittaa – riippumatta siitä, oliko ensin johtaja vai tarina – että on tärkeää tutkia johtajuutta, ei vain johtajaa.

1.2 Tieteestä ja ihmisestä: Rationaalinen vs. narratiivinen paradigma

Tieteelliset tutkielmat ovat fiktiota siinä kuin romaanikin, erona vain se että ne ovat huonosti kirjoitettuja, mutta niin ovat useimmat romaanitkin. Pentti Saarikoski

Tieteen on sanottu olevan tarinankerrontaa, joskaan kyseessä ei enää ole yksi suuri kertomus. Tutkijat muiden ihmisten tavoin pyrkivät kertomaan mahdollisimman vakuuttavia ja vetoavia tarinoita; käyttäen kohdeyleisön edellyttämiä retorisia keinoja. Tutkijoilla on kuitenkin taipumus linnoittautua omiin käsityksiinsä ja tiedeyhteisö on taipuvainen arvostamaan omanlaistaan, tieteellistä retoriikkaa. Tähän on perinteisesti kuulunut niin looginen argumentointi, objektiivisuuden ihanne sekä laajoihin aineistohavaintoihin pohjautuvat tilastolliset kausaalimallit. Perinteinen moderni ja rationaalinen paradigma on suhtautunut tarinankerrontaan pehmeänä, jopa epätieteellisenä, ja narratiivista tutkimusta tekevien johtajuustutkijoiden on pitkään pitänyt legitimoida asemaansa. (Fisher 1985; Burrell & Morgan 1979; Boje 1991; 1995; Juuti 2001.) Heikkinen ym. (1999, 50) kuvaavat rationaalisen ja narratiivisen paradigman jännitettä osuvasti:

Jos ajattelemme kuten Bruner, että loogisten propositioiden välityksellä esitettävää tieto on yksi tiedon lajinsa ja narratiivinen muoto on oma tietämisen tapansa, eikö silloin ole luonnollista, että narratiiviselle tutkimukselle löytyisi oma tilansa todellisuuden tarkastelijana loogis-tieteellisen tietämisen tavon rinnalle. Oppisivatko nuo tietämisen tavat elämään rinnakkain ja toisiaan täydentäen?

Fisher (1985; 1987) on tarkastellut tiedettä kahdesta näkökulmasta, rationaalisen ja narratiivisen paradigman kautta, jotka sisältävät erityisiä olettamuksia niin tiedosta kuin ihmisestä. Rationaalinen eli perinteinen näkökulma näkee ihmiset pohjimmiltaan rationaalisina olentoina ja maailman joukkona loogisia palapelejä, jotka voidaan ratkaista sopivaa analyysia ja järjelymenetelmiä käyttäen. Rationaalisen paradigman näkökulma tietoon ja järjelyyn ei Fisherin (1987, 58) mukaan palvele erityisen hyvin fiktiivistä tai edes realistista diskurssia. Hän ei

kuitenkaan väheksy järkeilyn ja rationaalisuuden merkitystä, vaan pikemmin pyrkii laajentamaan käsitystämme tunnistaen niiden rooleja ja läsnäolon muotoja eri inhimillisen kommunikaation muodoissa. Fisherin narratiivinen paradigma on ikään kuin laajennus, jatke perinteiseen rationaaliseen paradigmaan. Se näkee ihmiset tarinankertojina, jotka tekevät järkeilevät ja tekevät päätöksiä kulttuurin, median, historian ja tilanteiden kautta rakentuvilla hyvillä syillä (Fisher 1987, 64). Ihmiselle ominaista rationaalisuutta hän kutsuukin narratiiviseksi rationaalisuudeksi (ks. luku 2.3). Paradigmojen väliset jännitteet usein kuitenkin rajoittavat tutkimuksen tekemistä poikkitieteellisenäkin itseään pitävillä tieteenaloilla. Yhtä lähestymistapaa ei tule kuitenkaan nostaa muiden yläpuolelle ja niin modernit ja rationaaliset kuin narratiiviset näkökulmat tulee alistaa kriittiselle tarkastelulle (esim. Gabriel 2008; Burrell & Morgan 1979).

Taloustiede on varsin poikkitieteellinen yhteiskuntatieteiden alue ja pitää sisällään suuntauksia, jotka sitkeästi pitävät kiinni omasta perinteisestä viitekehystä (kuten tieto- ja ihmiskäsityksistä, ks. esim. Taleb 2007; Auvinen, Mangelola & Sintonen 2011). Taloustieteistä kansantaloustiede on omaksunut rationaalisimman suhtautumisen yksilöiden käyttäytymiseen (Vihanto 2008a; 2011), erityisesti sen haara rahoitus (Donaldson 2002). Tieto- ja ihmiskäsitys pohjautuvat ensisijaisesti rationaalisen paradigman numeeriseen ja objektiivisuuden ihanteeseen eikä useinkaan myönnetä, että taloustieteilijät ovat muiden ihmisten tavoin tarinankertojia ja emotioiden ja merkitysten vankeja mitä suurimmassa määrin (McCloskey 1991; Taleb 2007; Pihlanto 2002). Ylenpalttinen rationaalisuus ja *homo economicus* ei ole kuitenkaan vain kansantaloustaloustieteen fiksaatio (Vihanto 2008) vaan esiintyy yhä yleisesti liiketaloustieteissä – niin laskentatoimissa kuin organisaatiotutkimuksissa (esim. Schipper 2009; Pihlanto 2002; Donaldson 2002; Auvinen & Teittinen 2009).

Liiketaloustieteissä moderni tieteellinen näkökulma on saanut liiketaloustieteissä rinnalleen kieltä ja kulttuuria painottavan postmodernin otteen erityisesti 1980-luvulta lähtien. Organisaatio- ja johtajuustutkimuksessa tätä kokonaisvaltaisempaan ihmiskäsitykseen nojautuvaa ja ihmisten sosiaalisesti rakentuneita merkitysten verkostoja tutkivaa orientaatiota kutsutaan myös kulttuuri-paradigmaksi (esim. Peltonen 2008; Hatch & Cunliffe 2006, 42; Takala 1999; Huczynsky & Buchanan 2007), joskaan sekään ei ole onnistunut eliminoimaan rationaalisuuden myyttiä (Pihlanto 2002).

Perinteisen rationaalisen paradigman ihmiskäsitystä, *homo economicusta* (Foucault 2000 [1975]; Pihlanto 2002; Vihanto 2008a) eli kävelevää kalkulaattoria on ehdotettu täydennettäväksi kokonaisvaltaisemmalla ihmiskäsityksellä, joka kuvaisi paremmin ihmisen perimmäistä luonnetta ja rationaliteetteja. Narratiivisen paradigman ihminen on *homo narrans* (esim. MacIntyre 1981; Fisher 1985); ajattelussaan ja toimissaan ennen kaikkea tarinoita kertova eläin ja jonka merkitysten etsimiseen ja rakentamiseen tarinat liittyvät (Gabriel 2000)⁴. Homo nar-

⁴ Merkityksellisyyden näkökulma linkittyy myös Charles Taylorin merkityshorisontin käsitteeseen (ks. Puolimatka 2002), jonka mukaan ihmisen elämään kuuluu vääjäämättä inhimillinen ominaisuus tarkastella asioita niiden merkityksellisyyden ja arvon näkökulmasta.

rans elää todellisuudessaan merkityksellisine tunteineen, irrationaalisine uskomuksineen ja arvoineen (ks. myös Auvinen, Mangelaja & Sintonen 2010) ja on organisaatiotutkimuksessa antiteesi homo economicukselle (Snowden 2010; Snowden 2002).

Paradigmojen jännitteestä huolimatta narratiivinen paradigma ei täysin kiellä perinteisen paradigman loogis-tieteellistä järkeilyä ja siihen liittyvää rationaalista ajattelua. Se pyrkii pikemmin avaamaan rationaalisuuden myyttiä problematisoimalla ja syventämällä todellisuus- ja tietokäsityksen ohella ihmiskäsitystä tuomalla mukaan ihmisen rationaalisuuden kannalta merkityksellisiä elementtejä kuten tunteet, arvot sekä historian ja kulttuurin kertomukset (Fisher 1987). Myös nobelisti Herbert Simon hallinnollisessa teoriassaan – joka on liitetty pikemmin rationaaliseen kuin narratiiviseen paradigmaan – näkee ihmisen päätöksenteossa keskeisinä tekijöinä tosiasiallisten premissien ohella arvot (Prasad ym. 1991, 10-11). Hän myös nostaa yksilön käyttäytymisen ymmärtämisen merkityksen organisaatiokontekstissa keskeiseksi, mutta uskoo modernin tieteen kykyyn kehittää mahdollisimman rationaalinen, inhimillisistä arvoista vapaa hallinnollinen teoria (emt.).

Simon on sikäli hyvä esimerkki osoittamaan joitakin rationaalisen ja narratiiviseen paradigman eroja, sillä hän nostaa esiin ihmisten toiminnan dynamiikkaan vaikuttavat aiemmin jopa pehmeinä tai irrelevantteina pidettyjä osalualueita (kuten arvot ja tunteet) ja joihin rationaaliset ja narratiiviset näkökulmat suhtautuvat eri tavoin. Simonin lähestymistapaa organisaatiotieteisiin on sanottukin painottaneen keinotekoista lähestymistapaa ja inhimillistä tulkintaa luonnontieteellisen sijaan (Hodgkinson & Rousseau 2009). Perinteisen (modernin) johtajuustutkimusparadigman organisaatio kuitenkin on (ja sen tulee olla) viime kädessä Weberin kuvaileman ideaaliorganisaation tavoin rationaalinen, ja ”oikea” päätöksenteko pyrkii minimoimaan tunteiden ja arvojen merkityksen (vrt. Burrell & Morgan 1979). Narratiivinen paradigma kuitenkin pitää arvoja ja emootioita johtajuuden ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa jopa faktoja ja numeerista informaatiota merkityksellisempänä loogis-tieteellistä ajattelua tyystin hylkäämättä. Taloustieteitä ja perinteistä johtajuustutkimusta onkin kritisoitu tunteiden ja arvojen jättämisestä ulkopuolelle (esim. Yukl 1999; Viuhanto 2008b) ja myöhäisherännäisyydestä organisaatiokontekstissa tapahtuvaan tarinankerrontaan (esim. Gabriel & Griffiths 2004; aiheesta lisää luvussa 1.3). Nimenomaan tarinat sisältävät informaatiota arvoista, tunteista, moraalisesta arvioinnista, lyhyesti sanottuna ihmisten rationaliteetteihin keskeisesti vaikuttavista asioista – eli miksi ihminen ei ole (vain) homo economicus, vaan homo narrans.

Lisäksi Weick ja Browning (1986) nostavat esille erään jännitteen perinteisen ja narratiivisen paradigman johtajuuskäsityksestä: Ensiksi mainittu painottaa hierarkiaa ja loogis-rationaalista argumentointia, mutta jälkimmäinen vuorovaikutteisuutta ja tarinankerrontaa (Fisher 1987). Narratiivinen paradigma on Weickin & Browningin (emt.) mukaan demokraattisempi näkökulma johtajuuteen, sillä loogis-rationaalinen argumentointi marginalisoi organisaatioissa muut kuin ne jotka siihen formaalisti ja teknisesti voivat osallistua (aiheesta

lisää luvussa 3.5). Tarinoita ei kuitenkaan pidä nähdä kaikkialla, eikä tarinan-kerronta aina ole itsestään selvästi demokraattista ja voimaannuttavaa johtajuutta (Gabriel 2000; Boje 1999).

Yhteenvetona voidaan todeta, että niin perinteinen (moderni) rationaalisuutta painottava kuin narratiivinen paradigmatkin ohjaavat vahvasti niistä käsin tehtyä tutkimusta. Perinteisen tutkimuksen on usein syytetty väheksyvän narratiivista paradigmat ja jopa leimaavan laadulliset menetelmät epätieteelliseksi kun taas narratiivinen paradigma kritisoi modernia ja positivistista tiedettä objektiivisuuden ja ylenpalttisen rationaalisuuden ihannoinnista sekä ohuesta ihmiskäsityksestä. Paradigmoja ei tule kuitenkaan yksioikoisesti leimata toisiaan poissulkeviksi ja mitätöiviksi sillä ne voivat rikastaa ja täydentää toisiaan (esim. Fisher 1985; ks. myös Auvinen ym. 2011).

1.3 Narratiivisuuden läpimurto johtajuustutkimussa

Narratiivisuudella on vanhat juuret ja nykyisen teorian alkujuuria on mahdoton täsmällisesti paikantaa⁵. Länsimaisessa kirjallisuuspärinteessä merkittävässä asemassa ovat Homeroksen eepokset ja narratiivinen teoria pohjautuu erityisesti antiikin Kreikassa käynnistyneeseen keskusteluun, josta erityisesti Platonin ja Aristoteleen urauurtavaa työtä yhä hyödynnetään ja kehitellään. (Routledge Encyclopedia of Narrative Theory, 14-22.)

Modernin tieteen aikakaudella, vielä 1900-luvun alussa, pikemmin marginaalit ryhmät kuten folkloristit, käyttivät tarinoita tutkimuksessaan valtavirran fokuoituessa mieluummin koviin faktoihin (Gabriel 2000). Narratiivisuuden nousu käynnistyi 1960-luvulla filosofian alalla alkaneesta kielellisestä käänteestä, joka 1980-luvulla sosiaali- ja ihmistieteistä siirtyi myös taloustieteisiin 1990-luvun aikana (esim. Rorty 1967 [1992]; Juuti 2001; Andrews, Squire & Tamboukou 2008; Auvinen, Mangeloja & Sintonen 2010). Erityisesti 1990-luvulla tapahtui narratiivisuuden läpimurto organisaatio- ja johtajuustutkimukseen (Gabriel 2000; ks. myös Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Narratiivisuus kuitenkin nähdään yhä hyvin monitahoisena ilmiönä ja huolimatta runsaan parin vuosituhatvuoden ponnisteluista (ja jotka ovat jälleen kiihtyneet viime vuosikymmeninä) edes keskeisimpiä käsitteitä – kuten tarina ja kertomus/narratiivi – ei ole pystytty yksiselitteisesti määrittelemään (esim. Polkinghorne 1988; Routledge Encyclopedia of Narrative Theory). Luonnollisesti tämä ulottuu johtajuuden ja organisaatioiden tutkimuksen kenttään ja näyttäytyy organisaatiotarinoitten ja -narratiivien määritelmien sekamelskana (vrt. esim. Boje 2001; Snowden 2010; Flory & Inglesias 2010; Czarniawska 1998).

⁵ Kirjallisuusteorioiden esimerkiksi Intiassa, Kiinassa ja Arabimaailmassa sekä esimerkiksi suullisen ja kirjallisen kertomustradition käsitteellinen jaottelu Afrikassa ovat länsimaalaista perinnettämme varhaisempia. Ne osin poikkeavat myös länsimaalaisesta käsitteistöä ja teoriasta (ks. esim. Edwards & Sienkewich 1990; Routledge Encyclopedia of Narrative Theory). Jätän kuitenkin nämä näkökulmat tarkasteluni ulkopuolelle.

Gabriel (2000) esittää, että vielä pari vuosikymmentä sitten organisaatiotutkijat usein kokivat, että tarinoihin ja narratiiveihin ei suhtauduta riittävän vakavasti. Nykyisin narratiivisuus on kuitenkin saavuttanut hämmästyttävän korkean profiilin ja usein vaikuttaa jopa siltä, että valtaosa tutkijoista sosiaali- ja ihmistieteiden aloilla tekee tavalla tai toisella narratiivista tutkimusta (Andrews ym. 2008). Narratiivisuus onkin vakiintunut organisaatio- ja johtajuustutkimuksen muoto⁶, josta on myös syntynyt lukuisia näkökulmia tarinoilla johtamiseen niin tutkimuksessa kuin käytännössä (esim. Brown, Gabriel & Gherardi 2009; Flory & Inglesias 2010).

Narratiivisuuden on nähty ilmaantuneen myös erinäisille positivistisille tieteenaloille, kuten kansantaloustieteesiin (ks. esim. Nelson 1991; McCloskey 1991), mutta toistaiseksi kyse on pikemmin säröistä ja marginaalin mielenkiinnosta sekä kritiikistä valtavirtaa kohtaan (Auvinen ym. 2010). Esimerkiksi kansantaloustieteen ”kausaalimallien” selitysvoimaa, rationaalista ihmiskäsitystä sekä talouden ilmiöiden rationaalista ennustamisesta on kyseenalaistettu ja narratiivisuutta on ehdotettu täydentämään tutkimusta (Taleb 2007; Nelson 1991; 2001; McCloskey 1998; Rubinstein 2006; Reichenstein 2006). Esimerkiksi Auvinen, Mangelaja ja Sintonen (2011) ovat ehdottaneet narratiivista (kansan)taloustiedettä, jossa muun muassa edellä mainittuja makrotaloustieteen ”kausaalimalleja” rikastettaisiin narratiivisen tutkimuksen käsitteillä ja teorioilla. He ehdottavat, että narratiivisen teorian (esimerkiksi Lyotardin suurten kertomusten tai Fisherin narratiivisen rationaalisuuden) käsitteistö voi tarjota suurten numeeristen aineistojen analyysille ja makrotalouden ilmiöiden tulkin- nalle syvyyttä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa makrotaloustieteen teorioiden ja mallien peilaamista ja tulkitsemista yhteiskunnan suurten kertomusten (esimerkiksi talouskasvu tai kulttuuri) kautta sekä taloudellisen toiminnan dynamiikan tarkastelua kertomuksen rationaalisuuden kautta.

Eräiden tutkijoiden (esim. Boje 2006; Auvinen 2008; Denning 2005) mukaan tarinoilla johtaminen näyttää viime aikoina nousseen jopa jonkinasteiseksi muoti-ilmiöksi useiden konsulttien ja liikkeenjohtajien keskuudessa. Tästä osoituksena on esimerkiksi se, että Amazon.comissa oli jo vuonna 2006 yli 1100 kirjaa englanniksi tarinankerronnasta ja niistä yli 50 kosketti tarinankerrontaa organisaatioissa (Boje emt.) – ja julkaisujen määrä lisääntyy vuosittain kymmenillä (vrt. myös Karjalainen & Auvinen 2012). Pääpaino tarinoilla johtamisen tekstien tuotannossa on USA:ssa, mutta viime aikoina myös Suomeen on ilmaantunut konsultteja, jotka tarjoavat tarinankerronnan tuomia mahdollisuuksia niin muutoksen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen resurssiksi kuin henkilöstön ja asiakkaiden sitouttamiseen (ks. esim. www.mailand.fi; www.humap.fi).

Tarinankerronnan mahdollisuuksia useisiin perinteisesti haastaviin johtajuuden aiheisiin on sovellettu muun muassa henkilöstön sitouttamisen ja motiivoinnin, oppimisen tukemisen, organisaatiokulttuurin sekä strategisen muu-

⁶ Käytän jatkossa organisaatio- ja johtajuustutkimusta myös tarkoittamaan samaa asiaa. Käsitteet esiintyvät limittyneinä ja osin päällekkäisinä yleisestikin. Esimerkiksi ABS (Association of Business Schools, Academic Journal Quality 2010) luokituksessa organisaatiotutkimus kattaa niin organisaatio- kuin johtajuustutkimuksen julkaisut (esim. Organization Science ja The Leadership Quarterly).

toksen johtamisen yhteydessä (esim. Swap ym. 2001; Sonenshein 2010; Denning 2005; Koskinen ym. 2005). Organisaation arvojen rakentamisen lisäksi mahdollisuus kontrolloida omaa ja organisaationsa tarinaa on kiistatta houkutteleva – kertomusten verkostossahan käsityksiä rakennetaan kielellä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (esim. Marek 2011; Brown ym. 2005; Boyce 1996; Gergen & Gergen 2006). Käytännön tarinoilla johtamisen asiantuntijat tarjoavatkin johdolle oppeja esimerkiksi paremman kerrontatekniikan hallinnasta sekä taidosta rakentaa mielekäs ja kertomisen arvoinen, uusia näkökulmia avaava tarina (esim. Denning 2005; Taylor ym. 2002; Heikkinen ym. 1999).

Organisaatio- ja johtajuustutkimusta on kuitenkin vielä viimeaikoina kritisoitu myöhäisherännäisyydestä narratiivisuuden suhteen. Tämän seurauksena teoreettinen ymmärrys on jäänyt jälkeen ja käytännön ja teorian yhteys on usein löyhä. On myös väitetty, että organisaatioiden tarinankerronnan akateeminen tutkimus ja ymmärrys on vielä alkuvaiheessa. (Gabriel & Griffiths 2004; Boje 2006; Denning 2005; 2007.) Toisinaan aiheeseen perehtymättömät johtajat innostuttuaan tarinoilla johtamisesta alkavat tarinajohtamaan, mutta seuraukset eivät ole odotetut – joskin samankaltainen kritiikitön hurmos näkyy laajemminkin liiketalouden eri aloilla, esimerkiksi markkinoinnissa. (Denning 2004; Marek 2011; Boje 2006; Godin 2005.)

Vaikkakin narratiivinen johtajuus on vakiintunut johtajuustutkimuksen muoto, se on yhä monelta osin viimeaikainen ja tarvitsee lisätutkimusta. Erityisesti empiirisiä tutkimuksia tarvitaan lisää (esim. Boje & Rhodes 2006; Gabriel 2008; Aaltio & Auvinen 2012) ja narratiivisen paradigman oletuksiin, kuten ihmiskäsitykseen, tulee suhtautua asianmukaisen kriittisesti lähestymistavan suosiosta huolimatta (Gabriel 2008; aiheesta lisää luvussa 3.1).

Yhteenvetona voidaan todeta, että narratiivisuus on saavuttanut vahvan aseman yhteiskunta- ja ihmistieteissä (liiketaloustieteet mukaan lukien). Vaikka varsinainen läpimurto tapahtui 1990-luvulla, johtajuustutkimuksen voidaan sanoa ikään kuin palanneen narratiivisille juurilleen (Boje 1999; Gabriel 2000). Kuitenkin joillakin tieteenaloilla, kuten kansantaloustieteessä, narratiivisuus on jäänyt vielä marginaaliin. Yhtä kaikki nopeasta nousustaan huolimatta narratiivisen johtajuuden tieteellinen ymmärrys on vasta alkumetreillä ja lisää tutkimuksia tarvitaan.

1.4 Tutkimustehtävä ja artikkeleiden kuvaus

Tässä väitöstutkimuksessa johtajuutta lähestytään narratiivisesta näkökulmasta. Keskeinen argumenttini on, että narratiivisuus on merkityksellinen näkökulma johtajuuteen ja että johtajuus rakentuu ainakin osin narratiivisesti. Motiivini ovat ensisijaisesti akateemiset, koostuuhan väitöskirja tieteellisistä julkaisuista ja tavoitteena on tieteellinen pätevytyminen. Tarkoitukseni on kuitenkin pohtia löydösten relevanssia ja soveltamista myös käytännön johtamistyölle.

Tutkimustehtäviä on väitöstutkimuksessani useita ja joka artikkelilla on omansa. Kuitenkin myös yhdistävä, yleisemmän tason tehtävä voidaan määri-

tellä. Tutkimustehtäväni jakautuu kahteen osaan. Ensinnäkin, tarkastelen narratiivisuutta lähestymistapana johtajuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkin narratiivisuuden ilmenemistä johtamistyössä, johtamisen tavoitteiden muotona ja johtajuuden rakentumisena (Artikkelit 1, 2, 3 ja 5). Toiseksi pyrin kehittämään narratiivisuutta johtajuustutkimuksen metodologiana (Artikkelit 4 ja 5). Tutkimustehtäväni voi kiteyttää seuraavaan yleisempään kysymykseen: *Miten ja miksi johtajat kommunikoivat tavoitteistaan narratiivisesti ja millaisia merkityksiä tarinoilla on johtajuuden rakentumisessa?* Pääkysymys puolestaan jakaantuu kolmeen alakysymykseen (sulkeissa kysymystä erityisesti tarkastelevat artikkelit):

1. Miten johtajan puhe ja symbolinen toiminta merkityksellistyy narratiivisesti? (Artikkelit 1 ja 5)
2. Miksi, millaisissa tilanteissa ja millaisia tarinoita johtajat kertovat organisaatioissaan saavuttaakseen johtamistyöhönsä liittyviä tavoitteita? (Artikkelit 1, 2 ja 3)
3. Millaisia uusia näkökulmia narratiivisuus voi tarjota johtajuustutkimukselle? (Artikkelit 3, 4 ja 5)

Lähtökohta väitöstutkimukselleni oli, että tietoisuus johtajuuden tarinoista voi tarjota niin käytännön johtajuudelle kuin johtajuustutkimukselle lisäarvoa ja avata uusia näkökulmia. Pyrin lisäämään tietoisuutta ihmisiin vaikuttamisen mahdollisuuksista ja myös riskeistä ja rajoitteista. Väitteet eivät kuitenkaan ole itsestään selvästi perusteltavissa empiirisesti tai relevanssi osoitettavissa yksioikoisesti käytännön johtajuudelle. Väitöstutkimukseni lisäarvo johtajuustutkimukselle syntyy viimekädessä siitä, että tarkastelen aihetta ensisijaisesti hankkimani empiirisen aineiston kautta teorian ja empirian ylittävällä otteella, josta pyrin nostamaan uusia näkökulmia aiempiin keskusteluihin.

Vaikka väitöskirjani koostuu viidestä artikkelista ja jokaisella artikkelilla on viimekädessä oma tutkimustehtävänsä, artikkeleita kuitenkin yhdistää moni asia – viime kädessä yhteinen ilmiö, narratiivinen johtajuus. Yhdistäviä tekijöitä on myös narratiivinen viitekehys, kuten käsitteistö, tieteenfilosofiset oletukset ja viimekädessä narratiivisen paradigman idea johtajuudesta ja sen rakentumisesta. Artikkeleissa esiintyy myös sama keskeinen käsitteistö, kuten johtajuus, tarina ja narratiivi, joka tosin on kussakin artikkelissa määritelty kyseenomaisen tutkielman edellyttämällä tavalla, osin eri lähteitä hyödyntäen. Artikkelit muodostavat kuitenkin väitöstutkimukseni kannalta jatkumon. Artikkelit eivät kuitenkaan pyri olemaan kronologinen esitys tieteellisen ajatteluni kehittymisestä, vaikka ensimmäisenä aloitettu ja varhaisin julkaisu esitellään ensimmäisenä kun taas viimeisenä aloitettu viimeisenä. Olen osin temaattisesti jäsentänyt artikkeleita, ja ehkä kronologisen esityksen asemesta kuvaavampaa on artikkeleiden näkökulman tuoreuden perustelu: Ensimmäinen artikkeli on lähimpänä perinteistä strukturalistista narratologiaa mukaileva tutkimus aktanttimalleinen kun taas viimeisin nojautuu pikemmin viimeaikaisempaan postmoderniin orientaatioon, erityisesti antenarratiiviseen lähestymistapaan. Seuraavaksi esit-

telen lyhyesti kunkin artikkelin sekä kuvailen omaa rooliani tutkimusprosessissa.

1.4.1 Artikkeli 1. Who is Leading, Leader or Story? The Power of Stories to Lead.

Artikkelissa tarkastellaan, kuinka johtajan tarinat ja valta kytkeytyvät toisiinsa organisaatioissa. Kiinnostus on erityisesti johtajan tarinoissa, jotka sisältävät toimintaa aikaansaavia merkityksiä. Teoreettisella tarkastelulla on varsin suuri painoarvo, ja empiirisenä tapauksena käytetään vain yhden johtajan yhtä narratiivisesti esitettyä metaforaa 1990-luvun pankkikriisin aikana.

Paperissa keskeinen teoreettinen viitekehys on diskursiivinen valta, joka perustuu ensisijaisesti Foucault'n (2000 [1975]) disiplinaarisen vallan ideaan. Kiinnostus ei siis ole vallan kannalta (johtaja)yksilön suvereenin vallan käytössä ja mahdollisuuksissa, vaan vallankäyttöä tarkastellaan diskursiivisena ilmiönä, jota konstruoidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Narratiivisen tutkimuksen kannalta eräs keskeinen teoreettinen lähtökohta on Ricoeurin (1991a, 29-30) ajatuksessa inhimillisen kokemuksen "esinarratiivisesta" luonteesta ja tarinoista, joita ei ole vielä kerrottu. Tällaisia potentiaalisia tarinoita on olemassa esimerkiksi oikeussaleissa tai psykoterapiaistunnoissa, joissa tarinaa konstruoidaan tilaisuuden aikana. Tässä mielessä toiminta ja elämä sisältävät ajallisen struktuurin, mikä on yhdenmukainen tarinan juonen kanssa. Tämä rakenne tulee artikuloitua, kun mahdollinen tarina tulee olemassa olevaksi⁷.

Empiirinen tarkastelu pyörii yhden toimitusjohtajan vuorimetaphoran (aineistoon haastatellun johtajan itsensä käyttämä nimitys) ympärillä, jota analysoidaan eri näkökulmista Greimasin aktanttimalin avulla. Vuorimetaphora on alun perin johtajan palaverissa pitämänsä puheen yhteydessä piirtämä havainnekuva henkilöstölleen, jossa johtaja pohti pankkikriisin aiheuttamia haasteisiin organisaatiolle. Jyrkkä vuori symboloi metaforisesti nykyistä haastavaa tilannetta, rinteillä tasapainottelevat ihmiset organisaation henkilöstöä ja ylhäällä siintävä aurinko yhteistä tavoitetta. Johtaja havainnollisti metaforaa piirtämällä ja kertoi samalla suullisesti kunkin symbolin merkityksen. Hän myös muun muassa piirsi kuvaan köyden, johon henkilöstö voi tarttua (symboloi yhteistä tahtoa) sekä selkäreput (symboloi organisaation tukea muutoksesta selviytymiseen, esimerkiksi koulutusta).

Vuorimetaphora esitettiin ja tulkittiin näin ollen narratiivisesti. Aktanttimalin avulla havainnollistimme kertomuksen toimijoita eri näkökulmista, kuten henkilöstöä subjektina sekä pankkikriisistä selviytymistä objektina. Vallan ja johtajuuden näkökulmasta empiirinen tarkastelu pohjautuu kuitenkin ainoastaan johtajan itsensä haastattelupuheeseen sekä hänen esittämiinsä retrospektiivisiin tulkintoihin ja havainnekuviin vuorimetaphorasta. Artikkelin alkuperäinen tarkoitus osoittaa johtajuuden ja vallan rakentumista narratiivisesti kuitenkin

⁷ Idea liittyy läheisesti myös Bojen (2001; 2008) antenarratiiveihin, joka kytkeytyy Ricoeurin ajatuksiin. Artikkelin 1 poiki jatkotutkimusaiheita joita realisoitiin myöhemmin, esimerkiksi antenarratiivin kehittäminen yhdistämällä se visualisoinnin kanssa empiirisen aineiston analyysimenetelmäksi (ks. artikkelit 4 ja 5).

kin onnistui sikäli, että aktanttimallin avulla saatoimme tunnistaa ja havainnollistaa johtajan kertomuksen sisältämiä organisaatiolleen asettamia tavoitteita, kuten premissejä, sekä tulkintoja menneisyydestä, nykyisyydestä ja tavoitellusta tulevaisuudesta.

Oma roolini oli ensisijaisesti artikkelin ideoijana ja aineisto pohjautui jo vuonna 2008 tekemäni liseniaatin tutkimuksen aineistoon kun taas Teppo Sintonen vastasi erityisesti teoriataustan rakentamisesta sekä viimekädessä tekstin lopullisesta muodosta. Analyysia ja sisältöä, kuten johtopäätöksiä, tuotimme tiiviissä yhteistyössä. Kyseessä oli ensimmäinen tieteellinen artikkelini, ja artikkelinkirjoitusprosessin lisäksi myös teorian soveltamisen näkökulmasta olin pikemmin oppilas. Artikkelini avasi myös haastavan review-prosessin kulkua, sillä jouduimme työstämään kommenttien pohjalta artikkelia useita kertoja ennen kuin se hyväksyttiin julkaistavaksi. Ensimmäisestä submittamisesta journaliin julkaisupäätöksen saamiseen kului lähes vuosi.

1.4.2 Artikkelin 2. Constructing leadership by storytelling – The meaning of trust and narratives

Tutkimuksemme tarkoitus oli ensisijaisesti kartoittaa empiirisesti niitä johtajuuden vaikuttamisen alueita (areas of leadership influence), joita johtajat kertomuksillaan pyrkivät organisaatioissaan rakentamaan. Vaikka pyrimme aineistolähtöisesti tunnistamaan johtajuuteen liittyviä aineistosta nousevia osa-alueita, olimme valinneet luottamuksen rakentamisen yhdeksi tarkasteltavaksi osa-alueeksi jo ennen varsinaisen analyysin aloittamista. Aineisto perustui 13 johtajalle tekemäni teemahaastatteluihin, joissa keskusteltiin johtajan käsityksistä itsestään, suhteestaan alaisiin ja omaan johtajuuteen, tarinoiden rooliin omassa esimiestyössä (sisältäen esimerkkitapauksia tarinoilla johtamisesta) sekä johtajan suhteesta omiin kollegoihin ja esimiehiin. Myös tarinoilla johtamisen riskeitä keskusteltiin, mutta teeman käsittely perusteellisemmin siirrettiin seuraavaan tutkimukseen (Aaltio & Auvinen 2012).

Aineiston kerrontatilanteiden ja tarinoiden kautta rakensimme kuusi tarinoilla vaikuttamisen aluetta johtajuudessa, joita olivat motivointi, inspirointi, konfliktin laukaiseminen, omiin esimiehiin vaikuttaminen, fokuksen löytäminen sekä luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentaminen laajempaan teemana jakaantui neljään ulottuvuuteen: hyväntahtoisuuden osoittamiseen, kyvykkyyden osoittamiseen, ihmisten väliseen luottamukseen sekä impersonaaliseen (organisatoriseen) luottamukseen. Kartoittavan tutkimuksemme löydöksistä perinteiset johtajuuden osa-alueet, kuten motivointi ja inspirointi, eivät sinänsä paljasta uusia teemoja narratiiviseen johtajuuteen. Autenttinen aineisto kuitenkin mahdollisti tarinoilla johtamisen muotojen hienosyisemmän variaatioiden esiin nostamisen. Esimerkiksi fokuksen löytäminen johtajan tarinankerronnan avulla sai uusia tulkintoja. Erityisesti luottamuksen kannalta eri hienosyisempien luottamustyyppien jäsentäminen empirian kautta voi tarjota näkökulmia tietoiseen narratiivisuuden hyödyntämiseen. Tarinankerronta rajoittuu mielenkiintoisella tavalla luottamuksen eri tasoihin ja läpileikkaa niin yksilö- kuin organisaatiotason luottamuksen rakentumista.

Löydöstemme mukaan moni johtajista käytti tarinoita yllättävänkin usein harkitusti eri johtamistilanteissa. Osa johtajista kuvaili tarinat tehokkaina ihmisiin vaikuttamisen keinona, joihin he turvautuvat tietoisesti useissa johtamistyönsä tilanteissa. Erityisesti henkilökohtaisella tasolla luottamuksen rakentaminen voi olla jopa mahdotonta saavuttaa ilman tarinankerrontaa. Johtajat myös kokivat tarinoilla olevan tiedollisten taitojen lisäksi erityisesti asenteiden ja arvojen opetuksessa keskeinen rooli, mutta myös tarinoiden merkitys itsereflektion ja itsensäkehittämisen keinona nousi esiin. Koska aineistomme mukaan tarinoilla on merkittävä rooli käytännön johtamistyössä, eräs luonteva käytännön sovellus on huomioida tarinankerronta johdon koulutusohjelmissa.

Aineiston erityinen rajoite on kuitenkin näkökulmasidonaisuus, eikä esimerkiksi luottamuksen rakentamisen varsinaista narratiivista rakentumisprosessia voitu tarkastella alaishaastattelujen puuttumisen vuoksi. Yhtä kaikki paperin oli tarkoitus täydentää tarinoilla johtamisen tutkimuksen yhä vallitsevaa puutetta, empiiristen tutkimusten vähäistä määrää.

Toimin ensimmäisenä kirjoittajana ja olin osallisena kaikissa vaiheissa alun ideoinnista aina artikkelin julkaisumuotoon saattamiseen. Kyseessä oli kuitenkin kiinteä ja kokonaisvaltainen yhteistyö kaikkien kolmen kirjoittajan kesken. Myös niin Iiris Aaltio kuin Kirsimarja Blomqvist osallistuivat osaltaan teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen sekä myös aineiston analyysiin. Aaltio kokeneena tutkijana auttoi kirkastamaan kokonaisvaltaista näkemystä ja osallistui kanssani myös johtopäätösten tekemiseen. Blomqvist puolestaan toimi erityisesti luottamus-keskustelun asiantuntijana tuoden panoksensa niin luottamusta käsittelevään teoreettiseen viitekehykseen kuin analyysiin.

1.4.3 Artikkel 3. Leadership manipulation and ethics in storytelling

Artikkelissa tarkastellaan johtajien tarinankerrontaa manipulaation näkökulmasta empiirisesti. Manipulatiivisia kertomuksia arvioidaan eettisestä viitekehyksestä. Aineisto koostui 18 johtajan haastattelusta joissa pyydettiin kuvailemaan omaa johtajuuttaan ja muistelemaan johtamistyöhön liittyviä tilanteita, joissa he ovat kertoneet alaisilleen kertomuksia. Aineisto pohjautui pääosin lissensiaatintutkimukseni aineistoon, josta valittiin 12 haastattelua. Neljä haastattelua otettiin Anna-Maija Lämsän aineistosta ja tein lisäksi kaksi haastattelua tätä tutkimusta varten syksyllä 2010.

Etsimme aineistosta tilanteita, joissa johtajien tarinankerrontaan liittyy manipulatiivinen alaisiin vaikuttaminen. Tunnistimme kaikkiaan 13 tarinaa yhdeksän johtajan haastatteluista, joista rakensimme neljä tarinoilla manipulatiivisen johtamisen tyyppiä: Humoristinen, pseudo-osallistava, viettelevä sekä pseudo-empaattinen. Humoristinen tyyppi sisälsi neljä tarinaa, jotka tosin edustivat pikemmin tyyllilajiltaan mustaa huumoria kuin perinteitä vitsiä. Mekanismi kuitenkin oli samankaltainen; jokaisessa (reaalinen tai kuvitteellinen) päähenkilö kohtasi organisaation kohtaaman tilanteen ja tarinan ratkaisu kuvasti johtajan tavoitetta. Pseudo-osallistava tyyppi sisälsi kaksi tarinaa, jotka stimuloivat osallistamisen tunnetta. Manipulatiiviseksi tarinat osoittivat johtajien paljastukset, että kyseessä on enemmän tai vähemmän jo ennalta päätetty asia.

Osallistavasta kerronnasta tai tarinasta huolimatta alaisen toimintatila ja vallan mahdollisuudet ovat siis varsin rajatut. Viettelevä manipulointi sisälsi neljä tarinaa, joiden yhteinen ominaisuus oli nykytilanteen kaunistelu eri muodoissa. Manipulaation kannalta ”lievin” tarina liittyi alaisen huomion ohjaamiseen pois organisaatiossa tyytymättömyyttä aiheuttavasta yksittäisestä asiasta, kun taas voimakkaampaa manipulointia edustava tarina sisälsi suoranaisia valheita organisaatiosta ja työ tekemisestä. Pseudoempaattinen manipulointi sisälsi kolme tarinaa, jotka liittyivät irtisanomis- tai uudelleensijoittamistilanteisiin. Niissä johtajat kokivat, etteivät voi täysin avoimesti kommunikoida alaiselle ”koko totuutta”, joko inhimillisistä tai juridisista syistä. Johtajat ikään kuin pyrkivät suojaamaan alaistaan emotionaalisesti auttaen säilyttämään tämän itsekunnioituksen ja -luottamuksen irtisanomistilanteessa. Myös johtajan itsesuojelu nousi esille.

Idea artikkeliin syntyi jo liseniaatintutkimukseni (Auvinen 2008) aikana, jolloin eräänä sivujuonteena havaitsin joidenkin aineistoni johtajien yllättävänkin avoimen suhtautumisen kätkeytyyn vaikuttamiseen. Idea kehittyi Yrittäjä -lehden artikkelissani (Auvinen 2010) sekä yhteisartikkelissamme Anna-Maija Lämsän kanssa (Auvinen & Lämsä 2010). Lämsä onkin ollut keskeinen ajatusteni haastaja ja kanssakehittäjä manipulaatiota käsittelevissä tutkimuksissani. Varsinainen artikkeli on kuitenkin koko ryhmän yhteinen tuotos ja jokainen kirjoittaja on osallistunut prosessiin omalla panoksellaan. Ensimmäisenä kirjoittajana roolini on ollut kokonaisvaltainen sisältäen vastuunkantoa alun orastavan idean operationalisoinnista tutkimusprojektiksi aina loppuvaiheen review -kommenttien korjaamiseen saakka. Keskeiseltä osin vastasin myös aineiston hankinnasta sekä teoreettisen viitekehyksen narratiivista johtajuutta ja manipulaatiota käsittelevien osuuskien sekä metodologialuvun kirjoittamisesta. Teoreettisessa viitekehyksessä Lämsä vastasi erityisesti johtajuuden etiikan aiheista ja kontribuoi analyysissa erityisesti manipulaation teemojen tunnistamiseen ja nimeämiseen sekä johtopäätösten laatimiseen. Sintosen kanssa kirjoitimme suurelta osin analyysiluvun tekstin yhdessä ja lisäksi hän osallistui artikkelin eri väliversioiden kehittämiseen, kuten tekstin tiivistämiseen ja koherenssein rakentamiseen. Tuomo Takalan rooli korostui erityisesti kriittisenä lukijana, etiikan asiantuntijana ja ajatusten ja tulkintojen haastajana. Hän myös submittasi artikkelin journaaliin eli jätti käsikirjoituksen vertaisarviointiin.

1.4.4 Artikkelin 4. Visual/Pictures as Antenarratives: Sketching the Research Process.

Artikkelin taustalla on väite, että visualisoinnilla on keskeinen rooli merkityksellistämässä – myös tutkimustyössä. Artikkelin pohjautuu kokemuksiimme kansainvälisen konferenssin paperin kehittämisestä paperin esittelemiseen. Ajatus laadullisen tutkimuksen visualisoinnista ei ole uusi, mutta liiketaloustieteen tutkimuksessa vähäiselle huomiolle jäänyt ja näin ollen alikehittynyt.

Vuosisatojen ajan tutkimusmatkailijat ovat piirtäneet kuvia näkemästään ja antropologien visualisoinnit olivat lähes ainoa tapa representoida muita rotuja ja heimoja ennen valokuvauksen aikakautta. Usein kuvaukset esittivät myös

niin kohteessa vallitsevia olosuhteita kuin sosiaalisia suhteita. (Mason 1990; Levi-Strauss 1969.) Fysiikassa, lääketieteessä ja insinööritieteissä läpinäkyviä materiaaleja ja aineita (kuten ilma) on värjätty havainnoinnin ja tarkastelun mahdollistamiseksi (Hill & Levenhagen, 1995). Artikkelimme mielenkiinnon kohteena oleva läpinäkyvä aine on tarinoiden dynaaminen virta organisaatioissa, jota visualisoimme tarkastelun mahdollistamiseksi. Pyrimme kehittelemään menetelmää, joka tukee monimutkaisen laadullisen aineiston analyysia, tutkijan aineistosta tekemää tulkintaa ja merkityksellistämistä sekä myös analyysin tulosten, monimutkaisten sosiaalisten suhteiden rakentumisen esittämistä.

Organisaatoiden tarinoiden virta liittyy Bojen (2001; 2008) antenarratiivin ideaan. Tarinoiden virrassa organisaation kokemuksia merkityksellistetään kompleksissa ja monitulkintaisessa prosessissa, jolla on niin menneisyyteen, nykyisyyteen kuin tulevaisuuteen liittyvä ulottuvuus. Kun organisaation tarinoissa antenarratiivi fokuoitetuu ennen koherentin käsityksen syntyä tapahtuvaan merkityksellistämiseen, painotamme artikkelissamme tutkijan analyysissa tekemää merkityksellistämistä ja vielä orastavia tulkintoja aineiston toimijoiden sosiaalisista suhteista ja tavoitteista. Tällöin antenarratiivin idea yhdistettynä orastavien tulkintojen visualisointiin tukee paitsi tutkijan itsensä ymmärrystä, se myös tukee aineiston alustavien löydösten esittämistä yleisölle.

Uskomme, että visualisointia, kuten hahmotelmia ja jopa sarjakuvanomaisia luonnoksia analyysin eri vaiheista, voidaan kehittää metodologisista lähtökohdista. Tästä on kysymys läpinäkyvän, toistaiseksi näkymättömän laadullisen aineiston (esimerkiksi haastattelut ja ryhmäkeskustelut) värjäämisessä; kun sosiaalisia suhteita, organisaation toimijoiden interventioita ja vaikuttamispyrkimyksiä muihin kuvitetaan. Vaikkakin kuva on ”pysäytetty” kuvaus, se indikoii liikettä. Havaintomme syntyi monimutkaisen laadullisen aineiston analyysissa ja visualisointi käynnistyi aluksi intuitiivisesti, pyrkiessämme kommunikoimaan ensin itsellemme ja myöhemmin konferenssissa yleisölle alustavia havaintojamme ja löydöksiämme. Kokemus osoittautui hyväksi, ja verrattuna perinteiseen teksti- ja/tai taulukkomuotoiseen tulosten esittämiseen havaitsimme menetelmällä etuja. Eli tutkimusprosessissa kyseessä on kokonaisvaltaisempi tapa prosessoida informaatiota mutta myös esimerkiksi kielimuuri konferenssiesityksissä on helpompi ylittää visualisointia hyödyntämällä.

Yksinkertaistimme ja kiteytimme visualisointia hyödyntävän empiirisen aineiston tulkintamme kahdeksaan prosessissa esiintyneeseen vaiheeseen: (1) Visualisointi analyysin alkuvaiheessa; ensimmäiset intuitiiviset hahmotelmat piirrettiin haastattelujen transkriptoinnin ja alustavan aineiston läpikännin aikana. (2) Ymmärryksen orastavat siemenet tulkinnoistamme eri organisaation toimijoiden haastatteluista alkoivat kehkeytyä. (3) Teimme lisää hahmotelmia ilman selkeää käsitystä siitä, mihin piirrokset ja hahmotelmat tulevat johtamaan. (4) Luettuamme johtajan ja alaisten haastattelut uudelleen, aloimme hahmotella eri haastateltujen puhetta ikään kuin kerroksina, jotka paljastivat haastatteluiden limittyneen toisiinsa. (5) Kehittelimme aiempia hahmotelmia johtajan haastattelupuheesta. Havaitsimme mallien indikoivan johtajan tavoitteita. (6) Palasimme alustaviin hahmotelmiin ja huomasimme joitakin alkuvaiheen havain-

toja jo unohtuneen ja että analyysin edettyä miellämme varhaisia piirroksia jokseenkin eri tavoin. (7) Hypimme edestakaisin analyysin edetessä vaiheiden 1-6 välillä konferenssipaperin deadlineen saakka. (8) Lopuksi editoimme malleista ja hahmotelmista sarjakuvanomaisen visuaalisen esityksen, jonka esitimme konferenssissa. Kyseessä on luonnollisesti yksinkertaistus, sillä monimutkaisen laadullisen aineiston tulkinta ei ole lineaarinen prosessi. Hyödyntämällä visualisointia systemaattisesti koimme kuitenkin voivamme jäsentää ja syventää tutkijoina analyysiprosessiamme, sekä kommunikoida visualisoinnin tuloksena syntyneiden sarjakuvien avulla yleisölle aineistomme toimijoiden tavoitteiden monimerkityksisyyttä ja kaaosta ymmärrettävästi.

Kirjoittajien rooleja artikkelissa on hyvin vaikea eritellä eksplisiittisesti, sillä koko prosessi pohjautui monivuotiseen yhteistyöhön. Vuosien keskustelujen lisäksi artikkeli pohjautui osin aiempaan yhteisartikkeliin sekä kolmeen yhteiseen konferenssipaperiin. Ehkä kuitenkin voidaan sanoa, että oma roolini artikkelissa painottui ideointiin, ajatusten kehittämiseen sekä empirian parissa asiantuntijuuteen. Teppo Sintonen taas vastasi artikkelin teksti- ja ulkoasusta. Julkaistun artikkelin lopullisen näkökulmasta voidaankin todeta, että Sintosen tekstiä lienee enemmän, mutta visuaalinen aineisto on puolestaan minun laatimaani.

1.4.5 Artikkelin 5. The Ghost Leader

Artikkelissa kehitellään narratiivisen johtajuuden ideaa teorian ja empirian ylittävällä otteella. Artikkelin päätarkoitus on ehdottaa haamujohtajan metaforaa, erityistä narratiivista näkökulmaa johtajuuteen. Lähtökohta perustuu koko väitöstutkimusta läpileikkaavaan ajatukseen siitä, että reaalisen johtajan lisäksi johtajuus rakentuu ainakin osin organisaation dynaamisessa, jatkuvassa, monitulkintaisessa ja vaikeasti ennakoitavissa olevassa tarinankerrontaprosessissa. Vaikka tarkastelu pohjautuu teoreettisesti narratiivisen johtajuuden aiemmalle keskustelulle, painotus on autenttisesti empiirisessä aineistossa. Idea artikkeliin syntyi erityisesti kolmesta aiemmasta tutkimuksesta: (1) Bojen (1999) kriittistä johtajuustutkimusta kohtaan, jossa liian usein huomio on itse asiassa johtajassa johtajuuden sijaan; (2) Parryin ja Hansenin (2007) ehdotuksesta erottaa johtaja (henkilö) hänen tarinastaan, joka voi olla organisaatiossa jopa johtajaa vahvempi auktoriteetti sekä (3) diskursiivista valtaa ja oppimista käsittelevästä yhteisartikkelistamme (Collin ym., 2011), jossa empiirisesti havaitsimme johtajan vaikuttavan esimerkiksi organisaation käytänteiden oppimiseen silloinkin, kun hän ei ole fyysisesti läsnä.

Kohdeorganisaationa on eräs suuri suomalainen huipputeknologiaorganisaatio ja informantteina organisaation erään strategisen kärkihankkeen liiketoiminnan kehittämisjohtaja sekä hänen neljä kollegaansa/alaistaan. Haastateltiin johtajaa viisi ja hänen kollegojaan/alaisiaan kaksi kertaa neljän vuoden aikana, joten kyseessä on ainakin jossain määrin pitkäaikainen aineisto. Tämä mahdollistaa kerronnan prosessinomaisen tarkastelun, eli käsitysten ja tulkintojen ajallisen muutoksen tuoman varianssin ja kertomusten resonanssin tarkastelun. Fokusoin erityisesti tyypillisiin johtajuuden arjen tilanteisiin, kuten uuden joh-

tajan saapumiseen organisaatioon, johtajan kohtaamaan organisatoriseen vastustukseen sekä myös johtajan poistumiseen organisaation palveluksesta.

Keskeinen tutkimuksen johtopäätös ja myös tulos on haamujohtajan metafora, jolla pyrin havainnollistamaan organisaation tarinankerronnassa syntyviä johtajaa ympäröiviä diskursiivisia hahmoja. Haamujohtaja on narratiivisen johtajuuden sovellus ja kehitelmä, joka kyseenalaistaa reaalisen (tai todellisen) ja reaaliaikaisen johtajan mahdollisuuden organisaatiossaan. Haamujohtajan tunnistamiseen johti keskeisesti kolme löydöstä aineistossa. Ensimmäkin kollegoiden/alaisten haastatteluaineiston mukaan johtaja oli jo olemassa organisaation tarinoiden hahmona jo ennen varsinaista saapumistaan palvelukseen. Hän myös esiintyi ikään kuin läsnä olevana diskursiivisena johtajuutta edustavana hahmona myös poistuttuaan organisaation palveluksesta.

Toiseksi tunnistin sekä kollegoiden/alaisten että myös johtajan itsensä haastattelupuheesta epävirallisen johtajahahmon, ”vanhan tutkijan”, jota en onnistunut tavoittamaan organisaatiosta reaalihenkilönä yrityksistäni huolimatta (joskaan tämän hahmon empiirinen verifiointi ei ollut tutkimuksen tarkoitus). Tämä hahmo tai tarinahenkilö kuitenkin esiintyi lähes kaikissa haastatteluissa. Vanha tutkija ilmensi yhtäältä organisaation vastustusta, mutta toisaalta johtajan itsensä konstruoimaa selitystä hänen kohtaamalleen vastustukselle vaikka enemmän tai vähemmän kaikki haastattelemani henkilöt kertoivat eksplisiittisesti tukevansa johtajaa ja hänen agendaansa. Kolmanneksi havaitsin, että johtajan reaaliaikaisilla (haastattelutilanteessa ilmenevillä) ajatuksilla ei välttämättä ole kovin paljon yhteyttä niihin käsityksiin, mitä muut organisaation toimijat kyseisellä hetkellä olettavat johtajan käsityksistä. Kun johtaja oli jo muuttanut mieltää, osa alaisista yhä otaksui hänen mielipiteensä edustavan aiemmin (esimerkiksi julkisessa puheessa) ääneen esitettyä asiaintilaa.

Sovelsin antenarratiivista teemoitteluanalyysia osin samoista syistä kuin Vaara ja Tienari (2011) – hahmottamaan vielä jäsentymättömiä tapahtumia organisaatiossa tarinoista, jotka eivät ole vielä saavuttanut koherenssia – tosin olematta tuolloin tietoinen heidän artikkelistaan, joka julkaistiin samoihin aikoihin kuin kirjoitin tutkimustani. Erityisen suurena puutteena juuri tälle tutkimukselle pidän sitä, etten ollut vielä kirjoitusvaiheessa tietoinen Bojen ym. (2011) tuoreesta virtuaalista johtajaa käsittelevästä artikkelista. Viittasin kuitenkin Bojen ja Rhodesin (2006) osin samaa aihepiiriä käsittelevään tutkimukseen, joka käsitteli fiktiivistä narratiivista johtajaa Ronald McDonaldia. Virtuaalista johtajaa käsittelevässä artikkelissaan he ovat sittemmin kehitelleet ideaa suuntaan, joka olisi hyödyttänyt omaa tarkasteluani erityisesti (kuten johtajien jäsentäminen kolmeen eri tasoon sen mukaan, ovatko tarkasteltavat johtajat olleet reaalisia vaiko lähinnä kertomushahmoina diskursiivisia johtajia).

TAULUKKO 1. Yhteenveto artikkeleista: Julkaisujen tiedot, avainsanat sekä keskeiset löydökset.

Artikkeli	Avainsanat	Keskeiset löydökset
Artikkeli 1. Sintonen, T. & Auvinen, T. (2009). Who is Leading, Leader or Story? The Power of Stories to Lead. <i>Tamara Journal</i> . Vol. 8 (8.1), ss. 95-109.	Tarina, johtajuus, tarinoilla johtaminen, diskursiivinen valta, epistemologia, aktanttimalli	Tarkoituksemme oli tutkia johtajan alaisilleen kertoman tarinan välittämää informaatiota ja merkityksiä. Fokusoimme aineistossa yhden johtajan 1990-luvun pankkikriisin aikana kertomaan tarinaan, joka analysoitiin Greimasin aktanttimallin avulla. Löydösten mukaan johtajan kertoma tarina voi sisältää monitasoisia tavoitteita sekä johtajan tulkintoja organisaation menneisyydestä, nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tarinan aktantit voivatkin operoida monella tasolla aikaansaaden toimintaa organisaatiossa. Näin johtajuus ja diskursiivinen valta yhdistyvät tarinankerronnassa.
Artikkeli 2. Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K-M. (hyväksytty julkaisutavaksi). Constructing leadership with stories. <i>Leadership and Organization Development Journal</i> .	Tarinankerronta, tarina, narratiivi, johtajuus, tulkinta, luottamuksen rakentaminen	Johtajat kertovat tarinoita rakentaakseen johtajuutta sekä myös itsereflektion ja itsensä kehittämisen muotona. Tunnistimme kuusi johtajuuden aluetta, joihin johtajat pyrkivät vaikuttamaan tarinankerronnalla: Motivointi, inspirointi, konfliktin ratkaisu, omiin esimiehiin vaikuttaminen, fokuksen löytäminen sekä luottamuksen rakentaminen. Johtajat mieltävät tarinoiden olevan tehokas keino vaikuttaa ihmisiin ja jopa edellytys luottamuksen rakentamiseksi.
Artikkeli 3. Auvinen, T., Lämsä, A-M., Sintonen, T. & Takala, T. (DOI: 10.1007/s10551-012-1454-8 Online First™) Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. <i>Journal of Business Ethics</i> .	Johtajuus, etiikka, epäeettinen, manipulaatio, tarinankerronta, narratiivi, sosiaalinen konstruktioismi	Tarinoilla manipulointi esiintyy erottamattomana osana johtajuutta. Tunnistimme aineistosta neljä tarinoilla manipuloinnin muotoa johtajuudessa: Humoristinen, pseudo-osallistava, viettelevä sekä pseudoempaattinen. Eettisen tarkastelun tuloksena havaitsimme, että kyseessä ei ole kuitenkaan itsestään selvästi epäeettinen johtajuus. Joissakin tilanteissa johtajat kokevat olevansa jopa pakotettuja manipulatiiviseen käyttäytymiseen ja manipuloinnin olevan jopa inhimillisen vaikuttamisen muoto.
Artikkeli 4. Sintonen, T. & Auvinen, T. (2011). Visualizing research process. Storytelling and future organizations. <i>Antenarrative handbook</i> . (toim. David Boje) USA: Routledge.	Visualisointi, antenarratiivi, tutkimusprosessi, hahmotelma /malli, tarinoiden virta	Laadullisen tutkimuksen analyysissa visualisointia on vielä toistaiseksi hyödynnetty vähän. Erityisesti kompleksisen laadullisen aineisto usein sisältää diskursiivisia virtauksia, joita on vaikea hahmottaa yksinomaan sanallisessa analyysissä. Sovelsimme antenarratiivista lähestymistapaa analyysin visualisointiin. Antenarratiivi tukee vielä epäkoherenttien, prospektiivisten merkitysten tunnistamista. Visualisointi tukee myös tulosten kommunikointia.
Artikkeli 5. Auvinen, T. (2012). The ghost leadership. <i>Electronic Journal for Business Ethics and Organization Studies</i> . Vol. 17 (1), ss. 4-15.	Haamujohtaja, diskursiivinen johtajuus, tarinankerronta, antenarratiivi, narratiivinen rationaalisuus	Johtajan diskursiivinen hahmo voi olla organisaatiotodellisuudessa olemassa "haamujohtajana" jo ennen johtajan virallista saapumista organisaatioon sekä myös hänen poistuttuaan tehtävistään. Johtajuus voi ilmetä organisaation tarinankerronnassa monimerkityksisenä hahmona, diskursiivisena haamuna, kun alaisten käsitykset johtajasta varioivat kertomuksissa. Lisäksi johtajan ohella myös epävirallisia johtajia esiintyy organisaatioissa, jotka syntyvät ja ilmenevät esimerkiksi muutostarinnassa.

2 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja aineiston analyysissa käytetyt keskeiset menetelmät lyhyesti. Nostan esiin eri aineistojen sekä analyysimenetelmien roolia eri osajulkaisuissa.

Ensiksi käydään läpi empiirisen aineiston muodot ja osallisuus kussakin artikkelissa. Tämän jälkeen esittelen lyhyesti Greimasin aktanttimallin (Artikkeli 1), jonka jälkeen kuvailen väitöstutkimuksen metodologista metaviitekehystä, narratiivista rationaalisuutta, joka linkittää johtajuuskäsitystäni (narratiivinen johtajuus) narratiivisen paradigman näkökulmiin. Kolmanneksi esitellään sekä perinteinen (Artikkelit 2 ja 3) että antenarratiivinen (Artikkeli 5) teemoitteluanalyysi. Lopuksi esitellään Joanne Ciullan johtajuuden toiminnan eettiseen tarkasteluun kehittelemä viitekehys (Artikkeli 3). Kunkin metodin ja viitekehysten yhteydessä kuvailen lyhyesti myös menetelmän soveltamista artikkeleissa.

2.1 Empiirisen aineiston kuvailu ja hyödyntäminen tutkimuksessa

Tutkimusaineisto koostuu pääosin teemahaastatteluista, mutta myös muita aineiston muotoja, kuten ryhmäkeskusteluja ja organisaatiosta saatuja dokumentteja on hyödynnetty. Teemahaastatteluista varhaisimmat (2005-2006, yhteensä 8 kappaletta) ovat analogisia tallenteita. Muut haastattelut, ryhmäkeskustelut sekä havainnointi organisaatioiden tilaisuuksissa on tallennettu digitaalisella nauhurilla. Haastattelut on litteroitu kokonaisuudessaan ja ryhmäkeskustelut ja havainnoinnit soveltuvien osien, eli kun puhe on liittynyt tutkimusaiheeseen. Ohessa yhteenveto empiirisestä aineistosta⁸:

⁸ Aineistojen kestot sekä litteroitu sivumäärä ovat viitteellisiä, sillä ne ovat osin eri muodossa eivätkä näin ollen täysin yhteismitallisia. Teemahaastattelut vuosilta 2005-2006 ovat c-kasettitalenteita, joten haastattelujen kesto perustuu arvioon. Litteraatioissa puolestaan sivun marginaalit, fonttikoko sekä riviväli voivat vaihdella ja lisäksi kenttämuistiinpanot käsin kirjoitettu osin muistiinpanovihkoon sekä osin haastattelulomakkeen marginaaleihin.

TAULUKKO 2. Yhteenveto empirisestä aineistosta aineiston muodon, määrän, keston ja käyttökohteiden mukaan.

	Aineiston muoto	Lukumäärä (kpl)	Milloin kerätty (vuosi)	Kesto yhteensä (h)	Sivuja litteroituna	Artikkelit, missä ko. aineistoa käytetty
1.	Teemahaastattelut	23	2005– 2010	21	240	1,2,3,4,5
2.	Teemahaastattelut (muiden tekemät)	4	1998– 1999	6	100	3
3.	Pari/ryhmäkeskustelut	2	2008– 2009	2	30	5
4.	Havainnointi (kokoukset, palaverit)	3	2008– 2009	14	60	2,4,5
5.	Kenttämuistiinpanot		2006– 2010		50	4,5
6.	Organisaatioista saadut dokumentit	3	2008– 2009		30	1,4,5
	Yhteensä	32		41	510	

Teemahaastatteluisissa (1.) keskeisiä teemoja olivat tarinat, tarinankerronta sekä oma johtajuustyö, esimerkiksi käsitys omasta johtamisotteesta. Haastateltujen sekä pari/ryhmäkeskusteluissa (1., 2. ja 3.) mukana olleiden tausta on monipuolinen, sillä he työskentelivät eri toimialoilla (esimerkiksi metsäteollisuus, pankki- ja finanssisektori, huipputeknologia sekä koulutus ja konsultointi) ja niin julkinen (4 organisaatiota) kuin yksityinen (5 organisaatiota) sektori ovat edustettuina.

Haastatteluissa sekä pari/ryhmäkeskusteluissa olleiden henkilöiden ikäjakauma oli myös laaja (27–70 vuotta). Parikeskusteluista (2.) ensimmäinen tehtiin syksyllä 2009 VTT:n eräessä toimipisteessä ja toinen Suur-Helsingin Osuuspankki Oyj:n erään toimipisteen kokouksen yhteydessä talvella 2010. Aineistossa (1., 2. ja 3.) oli molempien sukupuolten edustajia. Miehiä haastatelluista esimiehistä oli 12 ja naisia 7 kappaletta. Kaikkiaan 18 eri henkilöä haastateltiin, joista kolmea haastateltiin kahdesti tai useammin artikkelin 5 pitkittäistarkastelun vuoksi.

Teemahaastatelluista (1.) henkilöistä kahdeksan toimi strategisessa johdossa, seitsemän operatiivisessa johdossa (keskijohto tai lähiesimies) ja kolme olivat aiemmin haastatellun johtajan kollegoita tai alaisia. Muiden tekemät haastattelut (2.) tarkoittaa professori Anna-Maija Lämsän aiemmin tekemiä

haastatteluita, joita yhdistimme omiin teemahaastatteluihini Artikkelissa 3. Hänen neljästä haastattelemastaan johtajasta oli kaksi kumpaakin sukupuolta. Parikeskustelussa (3.) oli mukana strateginen johtaja ja hänen suora alaisensa.

Havainnointiaineisto (4.) koostuu sekä Suur-Helsingin Osuuspankki Oyj:n vuoden 2009 strategia- ja vuosisuunnittelupäivästä sekä talvella 2010 seuranneesta toimipisteillä tapahtuvasta strategiatyöskentelystä. Ikä- ja sukupuolija-kaumaa on mahdoton esittää, sillä vuosisuunnittelupäivään osallistui koko johdoryhmä sekä kaikkien toimipisteiden esimiehet, noin 80 henkeä.

Kenttämuistiinpanoja (5.) tein lähes kaikkien haastatteluiden sekä pari/ryhmäkeskusteluiden aikana, mutta erityisesti havainnoinnin yhteydessä. Täsmällistä sivumäärää on mahdoton esittää, sillä osan muistiinpanoista tein haastattelulomakkeen marginaaleihin, osan kirjoitin käsin A4-muistioon. Organisaatioista saadut dokumentit (6.) koostuivat VTT:ltä sekä Suur-Helsingin Osuuspankki Oyj:stä saatuihin asiakirjoihin. Dokumentit sisälsivät organisaatiokaavioita sekä luottamukselliseksi määriteltyä informaatiota esimerkiksi strategisista linjauksista. Kenttämuistiinpanot ja organisaatioista saadut dokumentit tukivat lähinnä muuta empiiristä aineistoa eikä niitä suoranaisesti analysoitu. Poikkeuksena on Artikkeli 4, joka keskeiseltä osin koostui niin kenttämuistiinpanoihin kuin erään konferenssipaperimme analyysiin liittyviin muistiinpanoihin ja hahmotelmiin (ks. Auvinen & Sintonen 2009). Erityisesti muistiinpanojen yhteydessä laatimani kuvahahmotelmat olivat artikkelissa keskeisessä asemassa.

Kaikista tutkimukseni aineistoista on ensisijaisesti etsitty analysoitavaksi johtajuuden rakentumiseen liittyviä tarinoita. Ne voivat olla johtajan alaisilleen ja kollegoilleen kertomia tai yhtä hyvin alaisten johtajasta kertomia tarinoita. Aineisto sisältääkin useita toisen käden tarinoita, tarinoita tarinoista, jotka ovat helpommin toistettavissa, selvärajaisempia sekä koherentimpia. Osa on anekdootteja tai vaikkapa tarinamuotoon puettuja strategiakuvauksia, joissa esiintyy organisaation henkilöitä ja jotka on lähes sanatarkasti kerrottu alkuperäisessä kerrontatilanteessa. Tämän olen saattanut todeta haastateltuani joidenkin johtajien alaisia, jotka ovat toistaneet saman tarinan (ks. Artikkeli 5). Aineistoni sisältää siis niin pirstaleisia, lyhytsanaisia ja epäkoherentteja tarinoita, mutta myös koherentteja ja selvärajaisia narratiiveja (vrt. Boje 2001; Czarniawska 1998). Pirstaleisimpia tarinoita aineistossani edustaa esimerkiksi johtajan itsereflektiiviset pohdiskelut omasta johtajuudestaan, jossa hän peilaa nykyistä asemaansa, organisaation tilannetta suhdetta alaisiinsa ja itseensä menneisyyden kertomusten kautta – heijastellen samalla prospektiivista tulevaisuutta. Tässä yhteydessä voidaan jo puhua antenarratiiveista sekä prospektiivisesta tulevaisuuden merkityksellistämistä (prospective sense-making).

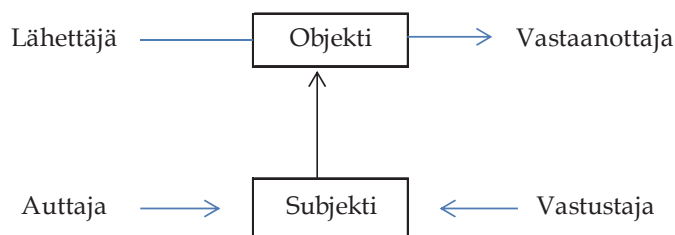
Aineiston ja analyysiprosessin kannalta kiinnostustani voisi luonnehtia matkaksi koherenssista ja strukturalismista kompleksimpaan ja fragmentoituneempaan (ks. myös luku 2.2). Ensimmäisenä teemahaastatteluissa (14 kpl, vuosina 2005–2008) pyrin keräämään mahdollisimman paljon koherentteja johtamistyössä käytettyjä narratiiveja. Ensimmäinen artikkeli perustuikin strukturalistiseen analyysiin (ks. Artikkeli 1). Vuosina 2009–2010 tein enää kuusi tee-

mahaastattelua ja paino aineistossa siirtyi ryhmähaastatteluihin. Näkökulma tarinoilla johtamisesta laajeni aluksi huomaamatta narratiiviseksi johtajuudeksi laajemmin, jolloin fokukseni laajeni suorasta esimiehen intentionaalisesta narratiivisesta vaikuttamisesta organisaatiossa tapahtuvaan tarinankerrontaan (ks. Artikkel 5). Omaksuin aineiston käsittelyyn vaikutteita prosessin edetessä Bojen antenarratiivisesta lähestymistavasta (ks. luku 3.3) sekä Fisherin narratiivisesta rationaalisuudesta (ks. luku 3.2), mikä on havaittavissa jo arikkeleissa 2 ja 3 mutta erityisesti artikkeleissa 4 ja 5.

2.2 Greimasin aktanttimalli

Greimas on todennut strukturalistisesta semantiikasta, että sen tarkoitus on ”formuloida niin yleisiä kuvausmenetelmiä kuin mahdollista, joita voidaan käyttää ainakin alkuvaiheessa mitä lukuisimmilla aloilla” (1980, 4). Greimasin esitys on yleisempi tietoteoreettinen ja sovellettavissa periaatteessa kaikenlaisten merkkijärjestelmien ja diskurssien tutkimiseen. Scheiferin (1987, 11) mukaan Greimasin aktanttimallin perustuu ”globaaleimpaan kuvaukseen kielestä Strukturalistisessa Semantiikassa”. Aktanttimallia on sittemmin sovellettu eri tieteenaloilla, myös liiketaloustieteissä (ks. esim. Cooren & Fairhurst 2003; Mangelola, Auvinen & Sintonen 2012).

Aktanttimalli paljastaa tarinoiden strukturaaliset roolit. Toimijoita Greimas on erottanut kuusi (Greimas 1980, 206; ks. myös esim. Sulkunen & Törrönen 1997; Sintonen 1999; Artikkel 1):



KUVIO 1. Greimasin aktanttimalli (Greimas 1980, 206).

Greimas (1980, 198-206) on saanut aktanttimalliinsa vaikutteita Vladimir Proppin Venäläisen kansansadun morfologiasta ja Proppin tavoin myös Greimasin käsitys aktanteista oli funktionaalinen. Henkilöt Proppin morfologiassa määritellään funktiokimppujen perusteella. ”Aktorit voidaan määritellä yhden satuesiintymän rajoissa, niin aktantit, jotka ovat aktoriluokkia, voidaan puolestaan määritellä vain kaikkien satujen muodostaman korpuksen perusteella...aktanttirakenne muodostaa lajin” (s. 199).

Aktanttimalli perustuu oletukseen, että kaikki kuusi aktanttia ovat läsnä kaikissa tarinoissa. Tarinoiden aktantit ovat toiminnan käynnistäjiä: Subjekti on tarinan (tai tarkasteltavan sekvenssin) keskeinen toimija; objekti on tekemisen tai toiminnan tavoitteen kohde; lähettäjä asettaa subjektille tehtävän ja motivoi subjektin saavuttamaan objektin; tarinan (tai prosessin) vastaanottajan kautta toiminta tulee arvioiduksi; auttaja puolestaan tukee subjektia tehtävän tai toiminnan tavoitteen saavuttamisessa. Vaikka Greimasin mallissa on vain kuusi aktanttia, kussakin tarinassa voi olla rajoittamaton määrä toimijoita eli aktoreita. (ks. esim. Greimas 1980; Artikkelit 1.)

Artikkelissa 1 tarkastelimme tarinoiden sisältämää valtaa. Sovelsimme aktanttimallia erään pankinjohtajan vuorimetafaaraan tarkoituksenamme nostaa esiin diskursiivisesti esiintyviä johtajan tavoitteita välittäviä tekijöitä aktanttien muodossa. Aktanttimallin merkitys korostuu siis ensisijaisesti johtajan kertoman tarinan havainnollistajana, eli meille malli oli tässä mielessä heuristinen.

Vaikka aineiston suhteen voi syntyä mielikuva, että kyseessä on ikään kuin matka strukturalistisesta poststrukturalismiin (esim. varsin strukturoidusta haastattelulomakkeesta siirrytty myöhemmin vapaamuotoisempiin ryhmäkeskusteluihin), kyseessä on pikemmin kiinnostus menneisyyden tarinoiden tulkinnasta prospektiivisen tulevaisuuden tarkasteluun. Kyseessä aineistossani ei siis ole strukturalistisen narratologian hylkääminen, sillä se ei poissulje narratiivisen johtajuuden tutkimuksessani keskeistä merkitysten rakentumisen tarkastelua johtajan tai muiden organisaation jäsenten puheessa. Siitä on osin myös Greimasin strukturalistisessa lähestymistavassa kyse (Cooren & Fairhurst 2003). Scheifer (1987, 7-8) viittaaakin strukturalistisen narratologian perusoletukseen, johon liittyy kielen merkityksiä (ja todellisuutta) rakentava funktio ja jota strukturalismi tieteenä pyrkii tarkastelemaan:

...the basic assumption of structuralism, namely that the meaning-effect of language, particularly apprehended meaning that occur in human affairs, are not simply intuited in some 'mysterious' way, but are generated and apprehended by means of a systematic 'unconscious activity of the mind...'

Vaikka Boje (esim. 2001; 2008; 2011) esittää kritiikkiä strukturalismia kohtaan ja vastustaa universaaleja, koherentteja ja stabiileja tulkintoja, ei hänen postmoderniksi luonnehtima lähtökohta kiistä narratiivisen paradigman tieteenfilosofiaa (vrt. esim. Greimas 1980; Fisher 1985). Tutkimukseni aineiston käsittelyn suhteen viittaan tällä siihen, että esimerkiksi artikkelissa 5 hyödynnetty Bojen antenarratiivinen orientaatio (vielä jäsentymättömän tarinan rakentumista tarkasteleva lähestymistapa) ei ole ristiriidassa konstruktionistisen epistemologian kanssa (ks. luku 3).

Yhteenvetona voidaan todeta, että empiirinen aineisto sekä metodologinen lähestymistapa on ainakin jossain määrin muuntunut strukturalismista postmodernimpaan suuntaan. Koherentit narratiivit eivät ole kuitenkaan menettäneet merkitystään aineistossa, mutta erityisesti varhaisemmissa aineistoissa koherenttien narratiivien merkitys korostuu (artikkelit 1, 2 ja 3) kun taas viimeaikaisemmissa pari/ryhmäkeskusteluissa sekä haastatteluissa korostuu pirs-

taleisen, monitahtoisen kerronnan rooli (artikkelit 4 ja 5). Näen Greimasin akanttimallin yhä relevanttina metodina narratiivisen johtajuuden tutkimuksessa.

2.3 Narratiivinen rationaalisuus

Narratiivinen rationaalisuus on tämän väitöstutkimuksen eräänlainen metaviitekehys organisaation toimijoiden rationaalisuuden ja toiminnan dynamiikan ymmärtämiseksi. Erityisesti tämä nousee esille artikkelissa 5, jossa antenarratiivinen aineiston tulkinta pohjautuu narratiivisen rationaalisuuden ehdottamaan organisaation rationaalisuuden ja merkitysten rakentumiseen (ks. luku 3.3). Olen hyödyntänyt ensisijaisesti Walter R. Fisherin (1985; 1987; 1994) esitystä narratiivisesta rationaalisuudesta.

Fisher (1985; 1987) hahmottelee logiikan muotoja tekniseen ja retoriseen argumentaatioon. Hän näki loogis-tieteellisen/rationaalisen ja narratiivisen paradigman kilpailevina diskursseina ja päätyi kompromissiin, jota hän kutsuu narratiiviseksi rationaalisuudeksi. Kyseessä on siis eräänlainen narratiivinen logiikan teorian muoto, jota on käytetty myöhemmin eri tieteenaloilla. Fisherin narratiivista rationaalisuutta on sovellettu näkökulmana eri tieteenaloilla, kuten organisaatiotutkimuksessa näkökulmana kommunikaatioon ja merkityksellistämiseen (esim. Weick & Browning 1986; Cunliffe & Coupland 2012), juridiikassa pohdittaessa kysymystä ”mikä tekee kertomuksen vakuuttavaksi oikeudessa” (Rideout 2008, 55) sekä viestintätieteissä tarkasteltaessa merkittävien kriisien tarinankerrontaa suurissa aikakauslehdissä (Caldiero 2007).

Fisherin (1985; 1987; 1994) narratiivinen rationaalisuus pohjautuu narratiivisen paradigman ihmiskäsitykseen (homo narrans, ks. luvut 1.2 ja 3.1.1) ja olettaa, että yksilöt tulkitseva narratiivisesti, mikä he pitävät totena ja tarkoituksemukaisena. Narratiivisen rationaalisuuden kaksi keskeistä peruselementtiä ovat koherenssi (coherence) ja tarkkuus/täsmällisyys (fidelity). Koherenssi viittaa tarinan rakenteeseen, johdonmukaisuuteen ja keskeisiin henkilöhahmoihin eli lyhyesti siihen, pysyykö tarina kasassa. Tarkkuus/täsmällisyys kohdistuu siihen, voiko tarinaa pitää uskottavana ja todenmukaisena, eli lyhyesti sanottuna ovatko tarinan esittämät ”faktat todella faktoja”. Narratiivisen rationaalisuuden tarkoitus ei ole kieltää formaalin, loogisen järkeilyn olemassaoloa, vaan pikemmin ehdottaa kokonaisvaltaisempi viitekehys yksilön rationaalisuuden ymmärtämiseksi.

Taulukkoon 3 on kiteytetty narratiivisen rationaalisuuden mallin keskeiset osa-alueet. Taulukon on alun perin koostanut Fisherin (1994) artikkelista Teppo Sintonen konferenssipaperiimme (Auvinen & Sintonen 2009), jonka olen vapaasti suomentanut.

TAULUKKO 3. Narratiivisen rationaalisuuden keskeiset elementit: Koherenssi ja täsmällisyys/tarkkuus (Fisher 1994).

Narratiivinen Rationaalisuus		
Koherenssi	Täsmällisyys/tarkkuus	
<p>Argumentatiivinen / rakenteellinen</p> <p>Materiaalinen</p> <p>Määrittynyt vertailussa ja vastakkainasettelussa Nykyisen ja muun merkityksellisen diskurssin suhteen</p> <p>Luonteenomaisuus</p> <p>Määrittynyt kuinka lukija/kuulija kiinnittyy tarinan viestiin, eli tarinan älyllinen ulottuvuus, rehellisyys ja hyvántahtoisuus jotka kertoja on upottanut tarinaan.</p>	<p>Järkeily/Perustelut</p> <ul style="list-style-type: none"> -Faktat ovat faktoja -Faktat jätetty pois tai tulkittu väärin -Terveet perustelut -Avainasiat osoitettu 	<p>Arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> -Arvojen eksplisiittinen/implisiittinen kommunikointi -Tarinan tarjoamien uskomusten tarkoituksenmukaisuus -Vaikutukset, joita tarinan arvoihin kiinnittyneen aikaansaa itseymmärrykselle -Arvojen vahvistuminen suhteessa omakohtaisiin kokemuksiin -Tarina inhimillisen käyttäytymisen edistäjänä

Näen Fisherin narratiivisen rationaalisuuden olevan potentiaalinen mutta yhä vähän hyödynnetty viitekehys organisaatio- ja johtajuustutkimuksessa. Mallin avulla voi empiirisesti tutkia johtajuustutkimuksessa keskeisiä osa-alueita, kuten organisaation toimijoiden dynamiikkaa, organisaatiomuutoksia sekä muutostvasterintaa. Narratiivinen rationaalisuus paljastaa esimerkiksi organisaation muutoksessa toimijoiden faktoina pitämät asioita sekä piileviä arvoja ja jopa emootioita. Mallin vakiinnuttaminen metodiksi edellyttää vielä työtä, sillä narratiivinen rationaalisuus itsessään on pikemmin yleistason esitys inhimillisestä rationaalisuudesta eikä esimerkiksi sisällä täsmällistä ohjeistusta aineiston jäsentämiseen tai ohjaa varsinaista tulkintaa. Suomen kielellä tapahtuvaa tutkimusta varten käsitteellinen työ myös vaatii panostusta, sillä taulukon käännökset eivät ole kaikilta osin mielestäni onnistuneita ja niiden suomenkielisiä merkityksiä on yhä syytä pohtia.

2.4 Perinteinen ja antenarratiivinen teemoitteluanalyysi

Perinteinen teemoitteluanalyysi on tunnustettu ja vakiintunut laadullisen aineiston analyysin muoto (ks. Boje 2001). Kyseessä on tulkitseva tutkimus, joka

onnistua kseen edellyttää aineiston ja empirian välistä vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 1999). Käytännössä tämä edellyttää lukijalta huolellista perehtymistä sekä aineistoon että teoriaan. Menetelmä soveltuu hyvin narratiivisen aineiston analyysiin (Riessman 2008). Tällöin kyseessä voi olla esimerkiksi tarinamuotoisesta aineistosta nousevien teemojen tunnistaminen ja tarinoiden jäsentäminen tyyppeihin. Tällöin lähestytään Polkinghornen (1995; ks. myös Eriksson & Kovalainen 2008, 217-219) narratiivien analyysia.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 219) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa temaattisella analyysillä on ainakin kaksi eri merkitystä: Ensinnäkin, lähes mitä tahansa laadullista aineistoa voidaan tutkia teemojen tunnistamiseksi. Seuraavaksi tutkija rakentaa juonen, joka integroi teemat merkitykselliseksi tarinaksi. Toiseksi, kyseessä voi olla toimijoiden puheessa tai tekstissä tuottamien narratiivien tutkiminen. Tällöin tutkijan tarkoituksena on löytää temaattisia tyyppejä.

Artikkeleissa 2 ja 3 oli kyseessä lähinnä jälkimmäinen teemoitteluanalyysin sovellus aineiston tarinoihin. Artikkelin 2 lähtökohta oli kartoittaa johtajuuden tavoitteellista rakentamista narratiivisesti. Etsimme siis aineistosta johtajan organisaatiossaan kertomia tarinoita, joilla hän pyrkii edistämään johtamistyönsä tavoitteita. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa pyrimme tunnistamaan tarinoilla johtamisen johtajuuteen viittäviä teemoja, joista seuraavassa vaiheessa rakennettiin tarinoilla johtamisen tyypillisiä tilanteita. Aineisto sisälsi lukuisia koherentteja kertomuksia, joita johtajat kykenivät jälleenkertomaan haastattelutilanteessa. Tällöin perinteinen teemoitteluanalyysi soveltuu tarkoituspäämme varsin hyvin. Vastaava tilanne oli Artikkelin 3 analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistamamme manipulatiivisen tarinoilla johtamisen teemoja. Myös niistä kehitettiin lopulta tarinoilla manipuloinnin tyyppejä johtajuudessa. Molemmissa tapauksissa oli kuitenkin kyseessä tiivis empirian ja teoreettisen aineiston vuorovaikutus; teorian lukeminen ohjasi aineiston tulkintaa ja löydökset aineistosta ohjasivat taas uuden teorian pariin.

Perinteiseen teemoitteluanalyysiin verrattuna Bojen (2001) antenarratiivinen teemoitteluanalyysi on vielä toistaiseksi jokseenkin vähän sovellettu ja yhä kehitteillä oleva menetelmä. Boje (emt.) puhuu monimutkaisesta, kontekstiin ja tilanteeseen kiinnittyvästä ”paikan päällä tapahtuvasta” (in-situ) tarinankerronnasta, jossa ei välttämättä ole olemassa koherentteja ja selkeitä narratiiveja kuvaamaan tapahtunutta. Aineiston näkökulmasta antenarratiivinen lähestymistapa teemoitteluun soveltuu monitulkintaiseen ja pirstaleiseen, tilanteeseen, jäsentymättömään ja moniääniseen aineistoon perinteistä konventionaalista narratiivista analyysia paremmin (Boje 2001; ks. myös Eriksson & Kovalainen 2008; Vaara & Tienari 2011). Perinteisen retrospektiivisen narratiivisen analyysin asemesta antenarratiivinen analyysi mahdollistaa dynaamisen ja prospektiivisen merkitysten tekemisen ja merkityksenannon tarkastelun tarinankerronnassa; antenarratiivit tuovat mukanaan tulevaisuuden jota ei muuten olisi (Boje 2008).

Esimerkiksi Vaara & Tienari (2011) päätyivät soveltamaan antenarratiivista näkökulmaa, sillä organisaatiomuutoksen vallitessa narratiivit ovat harvoin koherentteja tarinoita. Artikkelissa 5. tarkoitukseni oli alunperin soveltaa perin-

teistä teemoitteluanalyysia, mutta aineisto ja tutkimustehtävä ohjasivat lopulta soveltamaan antenarratiivista teemoitteluanalyysia. Tutkimuksessa tarkoitus oli tulkita eri haastatteluissa kerrottuja tarinoita, joissa esiintyi johtajuus eli sitä, kuinka aineistosta rakennetaan johtajuutta diskursiivisesti. Aineistoni sisälsi johtajan ja neljän hänen kollegan/alaisen haastatteluja. Havaitsin jo analyysin alkuvaiheessa, että tilanteinen johtajuus ei nouse ainoastaan aineiston virallisessa johtamispuheessa tai johtajan tarinoissa. Johtajuus ei liioin ole koherentti ja itsestään selvä ilmiö ja se voi olla riippumaton organisaation formaalista hierarkiasta (vrt. myös esim. Collin ym. 2011). Aineiston fragmenttien yhdisteleminen tarinaksi sekä rivien välistä tehtävä tulkinta ovat Bojen (2001; 2008; 2011) antenarratiivista aineiston tulkintaa, johon huomasin päätyneeni luettuani hänen töitään. Tämä mahdollisti ilman selkeää formaalia ja konkreettista hahmoa olevan johtajuuden tunnistamisen ("vanha tutkija", ks. Artikkel 5), joka selvästi vaikutti niin johtajan kuin alaisten toimintaan ja ajatuksiin organisaatiossa.

2.5 Johtajan toimien moraalien ja eettisyyden arvioinnin viitekehys

Artikkelissa 4 sovellettiin Ciullan (2005; Ciulla & Forsyth 2011) johtajuuden moraalisen ja eettisen arvioinnin mallia. Kyseessä ei varsinaisesti ole metodi, vaan pikemmin viitekehys johtajuuden moraaliseen ja eettiseen arviointiin ja josta päädyimme kehittämään tulkintaviitekehyksen aineistoomme. Päätöstämme tuki havainto, että manipulatiivista tarinoilla johtamista on tutkittu varsin vähän empiirisesti emmekä löytäneet vakiintunutta analyysimenetelmää. Ciullan (2005) ja Ciullan ja Forsythin (2011) eettisen johtajuuden arvioinnin kategoriat voidaan kiteyttää kolmeen näkökulmaan, joista kunkin kautta johtajuutta tarkastellaan (vrt. Artikkel 3):

- Mitä johtaja tekee? Tämä viittaa johtajan toiminnan seurauksiin (seurausetiikka).
- Kuinka johtaja toimii? Tämä viittaa johtajan toiminnan hyveisiin ja paheisiin (hyve-etiikka).
- Miksi johtaja tekee asioita? Tämä viittaa eettisiin velvollisuuksiin (velvollisuusetiikka).

Soveltamamme viitekehyksen rakenne sekä myös idea siis mukailevat pitkälti Ciullan esittämiä näkökulmia, mutta tarkoituksenamme oli kehittää viitekehystä metodologinen esitys empiirisen aineiston aineistoon. Lähestymistapamme oli myös sikäli erityislaatuinen, että nimenomaan tarinoilla johtamisen näkökulmasta tarkastelimme johtajien tarinoiden sisältämää manipulatiivisuutta. Tarkastelimme empiirisen aineiston kautta, miten johtajan kertomissa tarinoissa voi ilmetä manipulatiivisia intentioita eli tietoista tarinoiden kautta manipulointia.

Lopputulemana oli tulkintakehys, jota voidaan pitää ehdotuksena analyysimenetelmäksi vaikkakin sen soveltaminen aineiston analyysiin käytännössä oli haastavaa. Kyseessä on siis vasta analyysimenetelmän hahmotelma eikä tarkkoja ohjeita ole vielä olemassa. Osin tästä syystä yksin analyysiprosessi veikin runsaan vuoden. Vaikka alkuvaiheessa malli ei ollut mielissämme kovinkaan kypsä, uskon tämän olevan potentiaalinen lähtökohta jatkokehittelylle. Haasteina yhä mallin selkeälle soveltamiselle aineistomme suhteen on muun muassa se, että (narratiivinen) aineisto on harvoin yhteismitallista ja että se sisältäisi kaikki analyysin edellyttämät osa-alueet. Vaikka nimenomaan tarinat sisältävät paljon informaatiota toimijoiden arvoista ja etiikasta (esim. Brown ym. 2009; Gabriel & Griffiths 2004), tuon informaation tunnistaminen ei ole aina yksiselitteistä. Osasta johtajien tarinoista puuttui myös esimerkiksi selkeä johtajan toiminnan intention kuvailu, joten meidän tuli ratkaista tämä haaste analyysin edetessä. Lisäksi tarinat olivat hyvinkin erimuotoisia; aineistossa oli niin koherentteja narratiiveja kuin myös muun puheen seasta hahmottuvia pirstaleisia ja epäkoherentteja kertomuksia. Ratkaisumme on käytännön analyysiprosessin seurauksena syntynyt kompromissi, jolla saimme tuloksia mutta varsinaiseksi metodiksi Ciullan mallin kehittäminen vaatii vielä lisätyötä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Narratiivisen johtajuustutkimuksen idea ja filosofia

3.1.1 Narratiivinen paradigma tutkimuksen viitekehyksenä

Narratiivisen tutkimuksen määrittely on haastavaa eikä narratiivisuus tarjoa selkeitä yleisiä sääntöjä soveltuvasta aineiston muodosta. Myös tarinan ja narratiivin määritelmät ovat moniselitteisiä ja -tulkintaisia. (esim. Sparkes & Smith 2008; Andrews ym. 2008; Polkinghorne 1988; Riessman 2008.) Narratiivinen lähestymistapa tarjoaa näkökulmien kirjon myös organisaatio- ja johtajuustutkimukseen. Tutkijoiden onkin toisinaan väitetty monenkirjavilla narratiivisilla määritelmillään ja sovelluksillaan aikaansaaneen käsitteellistä monitulkintaisuutta, joka on osaltaan johtanut selkeyden ja täsmällisyyden puutteeseen (Polkinghorne 1995).

Andrews ym. (2008) ehdottavat, että nykyiset narratiiviset tutkimukset sijoittuvat pääsääntöisesti kahteen rinnakkaiseen akateemiseen liikkeeseen. Ensimmäinen on sodanjälkeinen nousu ihmistieteissä, joka käynnistyi erityisesti sosiologiassa ja psykologiassa. Toinen on venäläinen strukturalismi, joka jäljempänä kehittyi ranskalaiseksi jälkistrukturalismiksi, postmodernismiksi sekä dekonstruktionismiksi (ks. myös Boje 2001). Lähempänä strukturalismia ovat narratiiviset organisaatiotutkimukset, joissa esimerkiksi koherentteja, organisaation menneisyyden kertomuksia analysoidaan rakenteellisesti kun taas pirstaleisten, monitulkintaisten, mahdollista tulevaisuutta hahmottavan tarinankerronnan tarkastelu kiinnittyy postmoderniin orientaatioon (vrt. Boje 2001; 2008; Czarniawska 1997; 1998; Eriksson & Kovalainen 2008).

Fisher (1985) esittää varsin kokonaisvaltaisen viitekehyksen, narratiivisen paradigman, joka valottaa narratiivisen lähestymistavan filosofiaa ja ideaa. Se tarkastelee inhimillisen järkeilyn, arvojen ja toiminnan filosofiaa ja valottaa toimintamme ja kokemustemme arvioinnin logiikkaa; esimerkiksi kuinka päätöksentekomme rationaalisuus rakentuu kertomusten verkostossa ja kuinka toimintamme arviointi ilmenee tarinankerronnassa (Boyce 1996, 13; vrt. myös Au-

vinen 2008, 31). Fisher (emt.; 1987) monen muun ajattelijan (esim. MacIntyre 1981; Bruner 1991; Polkinghorne 1988; 1995) tavoin lähtee narratiivisesta ihmiskäsityksestä, jonka mukaan ihminen on homo narrans, pohjimmiltaan teoissaan ja ajatuksissaan tarinoita kertova olento. Narratiivisuuden omaksuminen tapahtuu luonnollisena sosiaalisena prosessina ja on myös organisaatioissa perustavanlaatuisen ilmiö ja sosiaalisen olemisen muoto (esim. Fisher 1985; MacIntyre 1981; ks. myös Jameson 2001). Narratiivi on siis diskurssin keskeinen muoto, oletuskäytäntö, joka omaksutaan jo varhaislapsuudessa.

Narratiivisen paradigman tutkijat näkevät organisaatiot täynnä tarinoita ja kuten inhimillinen toiminta ylipäänsä, organisaatiot voidaan myös nähdä tarinoina. (esim. Fisher 1985; Bruner 1991; Boje 1991; Czarniawska 1998.) Narratiivissa eli kerronnassa ymmärrämme ja jäsenämme kokemuksia sekä myös kommunikoimme niistä narratiivisesti. Narratiivisuudessa sosiaalinen olemassaolomme nähdään lingvistisenä ilmiönä; olemisen muotona, jossa tarinankeronta on inhimillistä, tilanteista toimintaa (Polkinghorne 1995). Narratiivinen paradigma nojautuu ensisijaisesti sosiaaliseen konstruktionismiin (Sparkes & Smith 2008; Heikkinen ym. 1999). Toki konstruktionismin teorian sisälläkin käydään yhä keskustelua konstruktionismin asteista ja myös narratiivisuuden roolia inhimillisen todellisuuden ja tiedon rakentumisen perusmekanismina yhä pohditaan (vrt. Hacking 1999; Polkinghorne emt.).

Vaikka narratiivinen tutkimus on lähtökohtaisesti kvalitatiivista (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005), Polkinghorne (2007) kuitenkin väittää, että moni laadullinen narratiivinen tutkimus on saattanut saada vaikutteita realistisesta epistemologiasta. Lisäksi hän väittää, että inhimillisen maailman (*human realm*) luonteen pohdiskelu on suorastaan lyöty laimin monissa laadullisissa tutkimuksissa. Tieteenfilosofinen tarkasteluun kuitenkin kuuluu tutkimukseen, olipa kyseessä realistinen tai konstruktionistinen näkökulma todellisuuteen, kieleen ja tietoon (Burrell & Morgan 1979; Hacking 1999; Sparkes & Smith 2008, 297-302; LaPointe 2011, 23) ja narratiivisuuden levitessä muille aloille tieteenfilosofisen pohdiskelun merkitys vain korostuu⁹. Narratiivisuuden ideaa ja käsitteistöä onkin viime aikoina sovellettu myös perinteisen laadullisen tutkimuksen lisäksi muun muassa mixed methods -tyyppisissä tutkimuksissa (ks. esim. Martens, Jennings, & Jennings 2007; Auvinen, Niittykangas & Kuhmonen 2010).

Esittelen seuraavaksi lyhyesti narratiivisen tutkimuksen ontologiaa ja epistemologiaa sekä narratiivista asetelmaa laadullisessa tutkimuksessa yleisemmin. Painotus on erityisesti konstruktionistisessa ontologiassa ja epistemologiassa.

⁹ Tosin kohtuus kaikessa ja pitäen mielessä tutkimuksen merkitys erityisesti omalle tieteenalalle: Johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksissa voi toisinaan olla tä "viheltää peli poikki" ontologisten ja epistemologisten kysymysten pohdinnassa, sillä niiden ratkaiseminen on pikemmin filosofien kuin johtamisen alan tutkijoiden tehtävä (ks. Sintonen 2008, 20).

3.1.2 Todellisuus ja tieto narratiivisessa tutkimuksessa

Narratiivisen paradigman oletus, että ihmiselle on luonteenomaista jäsentää todellisuutta narratiiviseen muotoon (esim Bruner 1991; Novak 1975; Gabrielin 2000, 4 mukaan) ja että asiat muodostuvat joko todeksi tai epätodeksi narratiivisessa tulkinnassa (esim. Fisher 1985; 1987) on tyypillinen mutta jokseenkin ylimalkainen lähtökohta tutkimukselle. Mitä oikeastaan narratiivinen todellisuus, tosi ja epätosi organisaatioissa tarkoittaa? Mitä narratiivinen tietäminen tarkoittaa – ja mikä on sen suhde positivistiseen järkeilyyn ja tietoon? Hämmennys organisaatioissa todellisuuden ja faktojen luonteesta onkin useammin konstruktionistien kuin positivistien päänvaiva (Burrell & Morgan 1979; Hacking 2009; Boyce 1996; Holman & Thorpe 2003), mutta ylipäänsä tieteenfilosofinen ja metodologinen reflektointi sekä tutkimuksellisten otteiden laaja-alaisempi sijoittaminen tukevat tieteellisen tutkimuksen etenemistä, olipa kyseessä subjektiivinen tai objektiivinen lähestymistapa (Raunio 1999; Gabriel 2008).

Heikkisen ym. (1999) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa huomio kohdistetaan kertomusten todellisuuden ja maailman merkitysten välittäjänä ja tuottajana. Universaalien todellisuuden ja totuuksien asemesta ihmisellä on kuitenkin pikemmin universaali tarve merkityksiin ja järjestykseen (Berger & Luckmann 1966; ks. myös Boyce 1996). Ihmisen perimmäinen taipumus muihin eläimiin verrattuna ei ole niinkään rakkaus, valta tai edes mielihyvä, vaan merkitys (Gabriel 2000, 3-4). Hyvärinen (2004, 297) viittaaakin Paul Austerin osuvaan kiteytykseen kertomusten ja inhimillisen maailman suhteesta¹⁰:

Emme voi elää ilman tarinoita. Muodossa tai toisessa, jokainen elää niissä kaksivuotiaasta kuolemaansa asti. [We can't live without stories. In one form or another, everybody lives on them from the age of two until their death.] (Auster 1997, 336)

Fisherin (1984) mukaan kerronnassa kyse ei ole fiktiivisestä muodostelmasta, jonka sisältämät väitteet joko ovat sinänsä tosia tai epätosia ja jotka eivät välttämättä ole suhteessa tämän muodostelman viestiin. Narraatio eli kerronta viittaa teoriaan symbolisista toimista, sanoista ja teoista, joilla on järjestys ja jotka ovat merkityksellisiä niille, jotka elävät, luovat ja tulkitsevat niitä. Greimasin (1980, 13) sanoin "[m]aailma on inhimillinen vain siinä määrin kuin se merkitsee jotain". Tässä mielessä tarinan merkityksen rakentumisessa juoni ja juonellisuus on merkittävässä asemassa ja myös keskeinen narratiivinen rakenne; järjestyksen ja koherenssin synnyn elementti, jonka kautta ihmiset merkityksellistävät kokemuksiaan ajallisesti ja tilallisesti (Polkinghorne 1995).

Kerrontaan liittyy myös valta, sillä merkityksellistäminen vangitsee monimutkaiset kokemukset, joissa yhdistyvät järki, merkitys, tunne ja mielikuviutus. Kerronta aikaansaa myös tuntemuksen tarkkuudesta ja todellisuudentunnusta, sillä kertomus sitoo kaikki edellä mainitut elementit yhteen ja säilyttää niiden

¹⁰ Myös Ricoeur (1991; ks. myös Sintonen 1999) pohtii kertomusten, kerronnan ja eletyn elämän suhdetta; mistä kerronnassa on perimmiltään kysymys. Polkinghorne (2007) ja Bruner (1991) kiteyttävät pohdinnan siten, että inhimillisen toiminnan ymmärtäminen edellyttää maailman ja toiminnan ymmärtämistä ja välittymistä narratiivisesti.

väliset vaikutussuhteet kiinteänä tiivistelmänä. Tarina voidaan rekonstruoida aloittaen mistä tahansa kokemuksen osasta, mutta juonen rakenteiden ja henkilöhahmojen muuttuessa myös tarinan merkitys muuttuu (ks. esim. Weick & Browning 1986; Fisher 1994; Lehtonen 2004).

Samat tapahtumat saavat siis aikaan erilaisia narratiivisia selontekoja, riippuen katsantokannasta ja kontekstista. Benjamin (1968) tarkastelussaan Nikolai Leskovin työhön korostaakin, että tarinankertoja ei niinkään käsittele tarinoita informaationa, vaan kokemuksena. Gabrielin (1995) mukaan kertojalle ja tulkitsijalle rakentuva tieto ja kokemukset ovat kuitenkin todellisia ja oikeita riippumatta siitä, millaisiin objektiivisiin tosiasioihin tulkinta rakentuu. Jopa faktat voivat pysyä samana, mutta eri silminnäköiden kertomuksista syntyy erilaisia versioita todellisuudesta. Kun kokemuksia tulkitaan kertomusmuodossa, tapahtumat varioivat poeettisesti ja symbolisesti tavassa, kuinka yksilöt autenttisesti ne jäsentävät (Benjamin emt.; Gabriel emt.). Tuloksena on ainutlaatuinen kuvaus kokemuksista, tarina, joka voi pohjata samoihin faktoihin mutta poiketa paljonkin toisen tulkitsijan versiosta; jokaisella tulkitsijalla on ainutkertainen omaan historiaan ja kokemusmaailmaan pohjautuva tulkintaviitekehysensä (Polkinghorne 1995).

Sosiaalisen konstruktionismin kehittäjät Berger ja Luckmann (1966) esittävät, että todellisuus rakentuu ainakin osin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja diskursiivisissa käytänteissä. Konstruktionismi pitää kuitenkin sisällään eri suuntauksia ja muunnelmia (Puolimatka 2002) ja eräät varhaiset konstruktionistit, kuten George Berkeley, väittivät koko maailman olevan keinotekoinen, etiketeistä ja nimityksistä muodostunut (Burrell & Morgan 1979). Vaikka puheella ja tarinoilla on keskeinen merkitys todellisuuden rakentumisessa, Berger ja Luckmann (emt.) eivät kuitenkaan esitä universaalisti kaiken olevan sosiaalista konstruktiota. Hackingin (2009, 46) mukaan he "eivät väittäneet, että kaikki on sosiaalista konstruktiota, mukaan lukien vaikkapa hunajan maku ja Marsplaneetta - maku ja planeetta itsessään, ei niiden merkitykset, kokemuksemme niistä tai tunteet, joita ne meissä herättävät". Polkinghorne (1988) - kuten useimmat viimeaikoina narratiivisuudesta ja konstruktionismista kirjoittanut - pidättäytyykin väittämästä, ettei mikään voisi olla olemassa muuten kuin sosiaalisesti rakentuneena. Polkinghornen (emt.) mukaan tulkinta inhimillisestä todellisuudesta syntyy reaali maailman sekä diskursiivisen eli mentaalisen maailman läpileikkauksessa syntyvistä kokemuksista. Tarinat eivät siis ole kaikki kaikessa ja kaiken inhimillisen todellisuuden rakentumisen lähde (ks. myös Gabriel 2000).

Puolimatka (2002) esittää kritiikkiä konstruktionistisen teorian ylenpalttisuudesta käytöstä ja viittaa myös Ian Hackingin (1999) kritiikkiin konstruktionismin käsitteen laajenemisesta, hämärtymisestä ja suoranaista ylikäytöstä. Hackingin (1999) esitys sosiaalisen konstruktionismin kuudesta asteesta pyrkii vastaamaan mainittuun kritiikkiin, sillä se avaa esimerkiksi eri konstruktionismin sovellusten käyttöyhteyksiä ja konstruktionististen tutkijoiden arvoja ja tavoitteita.

Hackingin (1999) konstruktionismin asteet muodostavat ikään kuin jatkumon sen suhteen, mikä kunkin asteen suhde on keskeisiin kolmeen väittämään: (1) X ei ole väistämätön, (2) X on paha asia sekä (3) maailma olisi parempi paikka ilman X:ää. Ensimmäinen ja ”lievin” konstruktionismin taso, historiallinen, lähtee siitä, että historiallinen lopputulos on kontingentti ja kaikkea muuta kuin väistämätön. Historiallinen konstruktionismi ei välttämättä ota kantaa siihen, onko X hyvä vai paha. Seuraava sitoutumisen aste, ironinen asenne X:ää kohtaan näkee sosiaalisen todellisuuden historian ja sosiaalisten voimien tuotteenä. Maailmankaikkeus on tulosta sosiaalisen vuorovaikutuksen muiden ihmisten, materiaalisen maailman ja itsemme kanssa. Kolmas sitoutumisen aste, uudistusmielinen ja naamioita riisuva konstruktionismi, ottaa jo kohdan 2 vakavasti. Uudistusmielinen konstruktionismi pyrkii muokkaamaan joitakin X:n piirteitä muokatakseen siitä vähemmän pahan asian. Naamioita riisuva konstruktionismi puolestaan pyrkii horjuttamaan ideoita paljastamalla niiden tarkoituksetperät ja viemään idealta perusteettoman arvovaltaisen vaikutelman. Naamioiden riisujat uskovat kohtiin että X ei ole väistämätön (1) ja että X on paha asia, mutta todennäköisesti tulisimme paremmin toimeen ilman X:ää (3). Kaikista kolmesta kohdasta aktiivisesti kiinnipitävä on kapinallinen konstruktionisti (neljäs taso) ja viidennen asteen konstruktionisti on vallankumouksellinen. Hän on aktivisti, joka siirtyy ideoiden maailman ulkopuolelle muuttaakseen maailmaa X:n osalta. (Hacking 2009, 37-39.) Yhtä kaikki, riippumatta konstruktionismin asteista, ontologisesti ja epistemologisesti seurauksena on, ettei todellisuuteen ja tietoon voida suhtautua objektiivisina tosina. Tieto ja todellisuus on näin ollen ainakin osin sosiaalisesti tuotettuja.

Narratiivinen johtajuustutkimus voi liikkua monella konstruktionismin tasolla ja näin on myös väitöstutkimukseni laita. Artikkeleista 1, 2 ja 4 kiinnittyvät lähinnä historialliseen konstruktionismiin, sillä ne olettavat johtajuuden ainakin osin konstruoituneen mutta eivät suoranaisesti vaadi muuttamaan maailmaa itsessään. Kyseessä on pikemmin eksploratiivinen tarkastelu, missä paljastetaan johtajuuden ja johtajuustutkimusten narratiivista rakentumista. Sitä vastoin artikkelit 3 ja 5 ovat lähempänä naamioita riisuvaa ja niissä otetaan normatiivisesti kantaa johtajuuden rakentumiseen. Artikkelissa 3 pohditaan tarinoilla manipuloinnin ulottuvuutta etiikan näkökulmasta kriittisesti. Kriittisyys koskettaa myös perinteistä käsitystä siitä, että manipulatiivisuus johtajuudessa on itsestään selvästi epäeettistä ja huonoa johtajuutta. Artikkelissa 5 menään vielä pidemmälle kyseenalaistamalla yksilön omistamaa johtajuutta. Taustalla on oletus, että johtajuus rakentuu merkittävin osin narratiivisessa prosessissa. Tällöin myös päädymme kyseenalaistamaan oletuksen reaali maailman ylivertaisista sankarijohtajista, jotka todellisilla johtajaominaisuuksillaan ovat itseoi keutettuja johtajia. Tästä voidaan johtaa kriittinen tarkastelu jo aiemmin (ks. luku 1) mainittujen piirreteorioiden etsimisiin ylivertaisiin superjohtajayksilöihin, jotka ovat reaali minänsä puolesta poikkeuksellisen kyvykkäitä, itseoi keutettuja johtajia (mainittakoon tosin vielä, että tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole osoittaa ja/tai puhkaista ”kuplia” kenenkään tietyn johtajan ympäriltä).

kuksessa on inhimillinen, merkityksellinen maailma ja jota rakennetaan ja tulkitaan ja josta kommunikoidaan narratiivisesti – kiinnostukseni on ensisijaisesti diskursiivisessa todellisuudessa kuten narratiivisesti tapahtuvassa johtajuuden ilmenemisessä, rakentumisessa sekä myös haastamisessa.

3.2 Kolikon kaksi puolta: Narratiivinen johtajuustutkimus ja narratiivinen johtajuus

Tarkastelen seuraavaksi narratiivista johtajuutta kahdelta kannalta: narratiivisuus lähestymistapana johtajuustutkimukseen sekä johtajuus narratiivisena ilmiönä. Kyseessä on siis jäsenyys saman yläkäsitteen näkökulmista, mutta joissa on eri painotus. Ensiksi mainitussa tarkoitukseni onkin nostaa esiin joitakin kirjallisuudessa esiintyviä näkökulmia narratiiviseen johtajuustutkimukseen, joskin narratiivinen johtajuustutkimus voi viitata myös muihin kuin yksinomaan narratiivista johtajuutta käsitteleviin tutkimuksiin. Jälkimmäisessä tarkastellaan nimenomaan narratiivisuutta ja tarinankerrontaa näkökulmana johtajuuteen. Kun painotus narratiivisen johtajuustutkimuksen tarkastelussa on enemmän metodologiassa, narratiivisen johtajuuden tarkastelussa painotetaan johtajuuden ymmärtämisestä narratiivisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tavoitteellista tarinoilla ihmisiin vaikuttamista organisaatioissa.

Käyn aluksi yleisellä tasolla läpi narratiivisen johtajuustutkimuksen käsitteistöä, taustaa, metodologiaa ja esittelen lyhyesti esimerkkejä narratiivisista johtamisen alan tutkimuksista. Etenen narratiiviseen johtajuuteen, jossa käyn läpi lyhyesti narratiivisen johtajuuden historiaa, käsitettä ja merkitystä myös käytännön johtajuudelle. Tämä viittaa mainitsemaani narratiivisen johtajuuden ilmenemiseen käytännössä. Päätän tarkastelun synteesiin johdannossa avattuun keskusteluun perinteisen ja narratiivisen johtajuuden näkökulmien eräistä keskeisistä piirteistä.

Narratiivinen johtajuustutkimus

Narratiivinen johtajuustutkimus on pääsääntöisesti laadullista ja nojautuu usein enemmän tai vähemmän konstruktionismiin sekä narratiivisen paradigman oletuksiin (vrt. Boyce 1996; Bleakley 2005). Fairhurst (2011) ehdottaa, että narratiivinen lähestymistapa on diskursiivisen johtajuuden eräs koulukunta, jonka tunnettuja edustajia ovat David Boje, Barbara Czarniawska ja Yiannis Gabriel. Kyseessä on siis diskursiivinen orientaatio johtajuustutkimuksessa, jonka fokusessa on tarinankerronta ja narratiivit. Lähestymistapoja ja teemoja on lukuisia, joista tyypillisiä ovat esimerkiksi tarinoilla vaikuttaminen organisaation jäseniin niin muutoksen, oppimisen kuin organisaatiokulttuurin näkökulmista sekä johtajan ja organisaation itseyttäminen (esim. Clark 1972; Boje & Rhodes 2006; Tienari & Vaara 2011; Swap ym. 2001; Boje ym. 2011; Artikkelit 1,2, ja 5).

Usein tarinoilla johtamista on tarkasteltu teoreettisesti (esim. Weick & Browning 1986; Swap ym. 2001; Juuti 2001) mutta myös empiirisiä tutkimuksia on alkanut esiintyä erityisesti 1990-luvulta lähtien (vrt. esim. Boje 1991; 1995; Jameson 2001; Auvinen 2008). Vaikka narratiiviset johtajuustutkimukset pääsääntöisesti pohjautuvat sosiaaliseen konstruktionismiin, kaikki konstruktionistit eivät ole tulkitsevia, kriittisiä ja/tai poststrukturalistisia (Fairhurst 2010; Boyce 1996). Painotus voi olla pikemmin funktionaalisessa johtajan tarinankerronnassa, jossa kerronnasta oletetaan seuraavan odotettuja asioita (esim. Parkin 2004; Denning 2005). Tällöin huomio on johtajan toimijuudessa, jolloin johtajuutta ja johtajan intentioiden välittymistä ja rakentumista tarkastellaan tarinoiden kerronnan, tulkinnan ja jälleenkerronnan kautta (ks. myös artikkelit 1 ja 2).

Mielenkiinto voi myös olla johtajuuden kontekstissa tapahtuvaan asioiden diskursiiviseen merkityksellistämiseen organisaatioissa, joka tapahtuu tarinankerronnan muodossa (Weick & Browning 1986; Weick 2001). Perinteisesti johtamisen kirjallisuudessa huomio kohdistuu oletettujen todellisten johtajien kerrontaan sekä strukturalistiseen narratiivien tarkasteluun (ks. esim. Clark 1972; Mitroff & Kilmann 1975; Denning 2005). Rajanveto virtuaalisen narratiivisen johtajuuden ja tarinoilla johtamaan pyrkivän reaalisen henkilön välille on kuitenkin häilyvä, ellei mahdoton, kuten Parryn ja Hansenin (2007) sekä Bojen ja Rhodesin (2006; ks. myös Artikkelit 5) tarkastelu osoittaa. Palaan asiaan myöhemmin.

Vaikka narratiivisuuden nousun seurauksena toisinaan jopa väitetään kaiken laadullinen tutkimuksen olevan tavalla tai toisella narratiivista, näin ei välttämättä ole (Polkinghorne 1995; Andrews ym. 2008). Tarinoita ollaan myös taipuvaisia näkemään kaikkialla (Gabriel 2000) ja johtajien tarinoita halutaan kuulla (ks. esim. Dennehy 1999; Jabe & Häkkinen 2010). Halu kertoa ja kuulla tarinoita johtajuudesta siis kiinnostaa (esim. Denning 2004; 2005; Boje 2006), mutta tarinat eivät ole kaikki kaikessa eikä kaikki tarinoihin ja johtajuuteen viitettava ole narratiivista johtajuustutkimusta (Gabriel 2000).

Narratiiviseksi johtajuustutkimuksen voi tehdä metodologia ja/tai narratiivinen johtajuus kohdeilmionä. Metodologia voi viitata esimerkiksi aineiston muotoon sekä erityiseen narratiiviseen analyysimenetelmään. Aineiston kannalta tämä voi tarkoittaa, että aineisto on joko valmiiksi ikään kuin tarinamuodossa, tai tutkija voi rakentaa aineiston narratiiviseen muotoon (esim. Riessman 2008; Eskola & Suoranta 1998; Boje 2001). Narratiivinen johtajuus kohdeilmionä puolestaan tarkoittaa viittaa merkittävään osaan osa tutkimuksista, joissa teoretisoidaan narratiivista johtajuutta ilman empiiristä aineistoa (esim. Parry & Hansen 2007).

Tarina-aineisto voi olla hyvinkin monimuotoinen. Kyseessä voi olla esimerkiksi omaelämäkerrallinen (esim. Sintonen 1999), haastatteluaineisto (esim. teemahaastatteluin johtajilta kerätyt tarinat, joita he ovat kertoneet organisaatioissaan kollegoilleen tai alaisilleen, ks. esim. Jameson 2001; Auvinen 2008; tai omakohtaiset muutosselonteot, ks. Sirén 2009), organisaation dokumentteihin pohjautuva aineisto (esim. Boje 1991; 1995) tai näiden yhdistelmä (esim. Vaara & Tienari 2011). Aineiston narratiiviseen muotoon saattamiseksi niin haastatte-

lu, etnografinen aineisto tai videotallenne yleensä transkriptoidaan ja/tai teemoitellaan narratiiviseen muotoon (ks. esim. Riessman 2008; Bleakley 2005).

Polkinghornen (1995) mukaan narratiiviset tutkimukset voidaan jakaa narratiivisen asetelman mukaan kahteen pääryhmään: (1) *Narratiivien analyysi*, jossa on kyse tutkimuksissa, joiden aineisto koostuu tarinoista mutta analysoidaan pikemmin paradigmaattisia typologioita tai kategorioita. (2) *Narratiivinen analyysi* on kyseessä tutkimuksissa, joiden data koostuu toiminnasta, tapahtumista ja kokemuksista mutta joiden analyysi itsessään tuottaa tarinoita. Bleakleyn (2005; mukailen Lieblichä ym. 1998) mukaan narratiivisen analyysin keskeiset painotukset liittyvät sisältöön, holistisuuteen, muotoon sekä kategoriaan. Jaottelun mukaan holistinen sisältöön kohdistuva analyysi kysyy *mitä* tarinassa tapahtuu; kategorinen sisällönanalyysi kysyy *mitä* tapahtuu jossain tietyssä tarinan episodissa; holistinen muotoon kohdistuva analyysi kysyy *kuinka* tarinan kehys avautuu kontekstissaan; ja kategorinen muotoon kiinnittyvä analyysi kysyy *kuinka* tietty episodi tarinassa ilmenee.

Polkinghornea (1995) mukailen voidaankin kiteyttää, että narratiivien analyysi on pikemmin kertomusmuodossa olevan diskurssin yksikön tutkimista ja kategorioiden ja typologioiden tuottamista kun taas narratiivinen analyysi on prosessi, jossa narratiivien välittämät merkitykset ja kokemukset muodostavat synteessin; tutkijan juonellistettuja tulkintoja inhimillisistä kokemuksista. Tässä tutkimuksessa erityinen painopistealue on narratiivien analyysilla, sillä valtaosa aineistosta koostuu johtajien kertomuksista. Näin on erityisesti artikkeleissa 1-3. Artikkelit 5 sitä vastoin on pikemmin narratiivinen analyysi, jossa organisaation toimijoiden puheen kautta hahmotellaan johtajuuden kertomuksen henkilöitä (haamujohtaja) ja rakennetaan tarinaa johtajuudesta.

Näkökulmat narratiiviseen johtajuuteen eri tutkimuksiin ovat moninaisia myös käytetyn käsitteistön vuoksi. Kyseessä voivatkin olla määritelmälliset erot tarinan ja narratiivin välillä, jotka viittaavat eri narratologian metodologisiin paradigmoihiin kuten strukturalismiin tai postmodernismiin (esim. Boje 2001; Czarniawska 1998; Polkinghorne 1995; ks. myös luku 3.3). Suomessa tyypillisempää on ollut strukturalistinen orientaatio (ks. esim. Peltonen 1998; Siljanen 2007; Ekonen 2006). Esimerkiksi Siljasen (2007) henkilöstöjohtamisen alan väitöstutkimuksessa expatriaattien tarinoita analysoidaan Labov-Waletzkyyn mallin avulla. Suomalaista johtajuuden narratiivista tutkimusta edustaa myös Sirénin (2009) johtajan identiteettitarinaa tarkasteleva väitöskirja. Hän on ottanut tutkimukseensa myös postmodernia otetta tarkastellessaan strategiaa ja strategista johtamista. Esimerkki postmodernia näkökulmaa hyödyntävästä suomalaisesta tutkimuksesta on myös jo mainittu Vaaran & Tienarin (2011) antenarratiivinen analyysi suuresta organisaatiomuutoksesta yrityskaupan yhteydessä.

Tunnettuja kansainvälisiä esimerkkejä postmodernista narratiivisen johtajuuden tutkimuksesta ovat Bojen (1995) analyysi Disneyn organisaatiosta sekä Bojen ja Rhodesin (2006) tutkimus kahdenkertaisesta tarinankerronnasta (double narration). Molemmista tutkimuksista empiria pohjautuu ensisijaisesti organisaation dokumentteihin ja teksteihin eli sekundäärisiin aineistoihin (ks. Eskola & Suoranta 1999). Ensiksi mainitussa Boje esittelee Tamara-metaforan, jonka

tarkoitus on havainnollistaa tarinoiden moniäänistä tulkintaa, joka rakentuu kilpailevien diskurssien virrassa organisaatiossa. Jälkimmäisessä kahdenkertainen tarinankerronta viittaa transformationaaliseen johtajuuteen, joka rakentuu kollektiivisessa tarinankerronnassa. Kyseessä on organisaatiotason muutos, jota vie eteenpäin Ronald McDonalidin klovnihahmon edustama johtajuus. Boje & Rhodes (emt.) ovat siis pikemmin kiinnostuneet makrotasolla tapahtuvasta pirstaleisesta kerronnasta rakentuvasta johtajuudesta ja vallankäytöstä, joka ei ole välttämättä henkilöitynyt reaaliseen johtajaan. Narratiivisissa johtajuustutkimuksissa kollektiivista tarinankerrontaa voidaan tarkastella vielä organisaatioita laajemmalla kannalla, kuten kansallisen tason kulttuurin symbolien ja merkitysten kautta (ks. esim. Taylor ym. 2002; Snowden 2001).

Yhteenvedona voidaan todeta narratiivisen johtajuustutkimuksen olevan diskursiivisen johtajuustutkimuksen (esim. Holman & Thorpe 2003) erityinen narratiiviseen paradigmaan kiinnittyvä muoto. Tutkimuskohteena voi olla niin johtajan organisaatiossaan kertomat tarinat kuin organisaatioiden ja johtajuuden narratiivinen rakentuminen. Ensiksi mainitussa fokus on tietoisessa tai tiedostamattomassa pyrkimyksessä rakentaa johtajuutta ja vaikuttaa ihmisiin tarinankerronnan kautta jolloin myös johtajan toimijakeskeisyys usein korostuu. Jälkimmäisessä tarinankerronta voi olla irronnut johtajasta, jolloin tarina voidaan ymmärtää jopa johtajana; merkityksiä ja toimintaa aikaansaavana oliona organisaatiossa (Parry & Hansen 2007; Artikkelit 1). Molemmissa näkökulmissa tarkoitus voi olla rakentaa kategorioita ja typologioita tarinankerronnasta, esimerkiksi tarinoilla johtamisen tilanteista tai johtajuuden tarinankerronnalla välitetyjä tavoitteita. Narratiiviseksi johtajuustutkimuksen tekee ensisijaisesti metodologia ja aineisto (esim. Jameson 2001; Polkinghorne 1995; Andrews ym. 2008; Auvinen 2008; ks. myös Artikkelit 1, 2 ja 3) ja tutkija voi itse tuottaa kertomuksen organisaation liikkeestä, tavoitteista, muutoksista ja kulttuurista (esim. Boje & Rhodes 2006; Vaara & Tienari 2011; ks. myös Artikkelit 4 ja 5).

Narratiivinen johtajuus

Narratiivinen johtajuus voi tarkoittaa niin intentionaalista tarinoilla johtamista, eli johtajan toimijuutta korostavaa näkökulmaa, kuin johtajuuden rakentumista organisaation tarinankerronnassa. Tässä yhteydessä painotan erityisesti narratiivisen johtajuustutkimuksen käytännön puolta, ihmisiin vaikuttamista tarinoilla sekä johtajuuden rakentumista organisaation tarinankerronnassa.

Vaikka narratiivisen johtajuuden tutkimus on erityisesti vasta viimeisen parin vuosikymmenen aikana noussut merkittävään asemaan, tarinankerronta vuorovaikutuksen, vallankäytön ja johtajuuden muotona on vanhempi kuin teoria johtajasta. Narratiivinen johtajuus ilmiönä on esiintynyt suullisissa sekä myös varhaisissa kirjoituksissa kauan ennen tarinoilla johtamisen käsitteellistämistä ja varsinaista narratiivisen johtajuuden tutkimusta (Boje 1999; Routledge Encyclopedia for Narrative Research 2005). Esimerkiksi lähi-idässä narratologian synnyn varhaiset vaiheet hyödynsivät antiikin Kreikan, lähinnä Platonin ja Aristoteleen, käsitteitä. Tuolloinen teoretisointi opetti muun muassa Allahin

tahdolle alistumista sekä emootioiden, kuten hurskauden ja myötätunnon kehittämistä kertomusten kautta. Vastaavanlaisia ihmisten käyttäytymistä ohjaavia kulttuurisia kertomuksia sekä jumaltarustoja löytyy lähes kaikista varhaiskulttuureista (esim. Routledge Encyclopedia for Narrative Research 2005; Fisher 1985; Edwards & Sienkewicz 1990).

Myös valta on ikivanha johtajuuteen liittyvä keskustelun aihe (Ylikoski 1999), mutta vaikka jo Platon ja Aristoteles linkittivät vallan ja johtajuuden toisiinsa kauan sitten, narratiivisessa johtajuudessa kyseessä oleva diskursiivinen valta on varsin viimeaikainen käsite (Fisher 1985; Lehtonen 2004). Diskursiivisen vallan idea pohjautuu Foucault'n (1975) disiplinäärisen vallaksi teoriaan, jonka mukaan vallan havainnoitavaa materiaalia on kommunikaatio. Hän väittääkin vallan olevan sisäänrakennettu kaikkiin inhimillisiin sosiaalisiin verkostoihin ja vuorovaikutukseen ja että kaikilla ihmisillä on valtaa. Disiplinäärisen vallan näkökulmasta esimerkiksi uskonnon ja yhteiskuntien suurissa kertomuksissa kyseessä on historiasta kumpuava narratiivinen johtajuus, jossa ihmisten toimintaa on pyritty ohjailemaan vallanpitäjän haluamaan suuntaan merkitysten rakentumisen kautta (ks. myös Ahonen 1997; Karjalainen & Auvinen 2012). Mekanismi muistuttaa myös Bojen ja Rhodesin (2006) diskursiivisen transformatiivisen johtajuuden hienosyisemmäksi organisaatioiden johtajuuden näkökulmaksi kehittämää lähestymistapaa.

Niin käytännön toimijoiden kuin tutkijoiden kiinnostus narratiiviseen johtajuuteen on noussut ainakin osin samasta syystä kuin useimmat muutkin johtamisopit ja -teoriat: Tarinoilla johtaminen pyrkii tarjoamaan yhä parempia ja tehokkaampia välineitä johtamiselle ja johtajuudelle (Boje 2008). Viime aikoina on myös nostettu esille, kuinka suuret johtajat kautta aikojen muassaan Gandhi, Martin Luther King Jr. sekä Churchill, ovat kyenneen inspiroimaan alaisiaan juuri tarinoillaan ja että heidän karismallaan onkin ainakin osin narratiiviset juuret (esim. Peters 1991; Gardner 1995; Denning 2005). Tarinoilla johtaminen ei niinkään etsi ylivertaisia, suvereenia valtaa käyttäviä superyksilöitä, mutta pyrkii selvittämään, miksi ja millaisissa narratiivisissa käytännöissä näitä merkityksiä rakentuu (vrt. myös Artikkelit 1 ja 5). Ylivertaisten yksilönominisuuksien asemesta narratiivinen johtajuus painottaa sosiaalisia prosesseja, merkityksenantoa ja inhimillistä narratiivista kapasiteettia.

Narratiivinen johtajuus on johtajayksilön sijaan (tai sen lisäksi) kiinnostunut pikemmin johtajuudesta (Boje 1999), vaikka myös tarinoilla johtamisessa on johtajan toimijuutta painottavia lähestymistapoja (esim. Jameson 2001). Kuitenkin keskeistä on ajatus siitä, että tarinan irtauduttua johtajasta tarina alkaa johtaa narratiivisesti, tarinankerronnassa. Tämä tapahtuu kommunikaatiossa; kuulijoiden kerronnassa ja jälleenkerronnassa, ja tulkintojen synnyttämässä rationaliteeteissa (ks. myös Artikkelit 1, 2 ja 5). Tällainen johtajuus poikkeaa hierarkkisesta ja suoraviivaisesta, välitöntä toimintaa edellyttävästä näkökulmasta (Weick & Browning 1986). Ylenpalttinen toimijakeskeisyys tarinoilla johtamisessa voikin aiheuttaa kertojan ja kertomuksen alullepanijan määrittelyn ylikorostusta ja jopa johtaa "muna-vai-kana" -tyyppiseen spekulointiin tai kehäpäätelmiin.

”Muna-vai-kana” ajatusta voidaan avata kahdella toisistaan hieman poikkeavan näkökulman kautta, joita voidaan tarkastella erillisinä alateemoina mutta myös jatkumona. Johtajuus voi ilmetä ja rakentua narratiivisesti (1) esimerkiksi johtajan kertoessa tarinoita alaisilleen (intentionaalisesti ja suunnitellusti mutta myös spontaanisti) tarkoituksenaan vaikuttaa heihin; tai (2) yleisesti organisaatiossa tapahtuvassa tarinankerronnassa; narratiivisessa kokemusten merkityksellistämässä joka ilmentää ja konstituoi johtajuutta.

Ensiksi mainittu näkökulma, tarinoilla johtaminen, viittaa toimintaan, jossa korostuu enemmän tai vähemmän edellisessä luvussa mainittu toimijakeskeisyys. Tällöin johtajalla voi olla pyrkimyksenä esimerkiksi inspiroida alaisiaan (esim. Denning 2000; 2004; 2005), aikaansaada muutosta (esim. Parkin 2004), ratkaista konflikteja (esim. Jameson 2001) tai voimaannuttaa (Boje 1999). Jälkimmäinen näkökulma viittaa narratiiviseen johtajuuteen, jossa esimerkiksi organisaation kulttuurinen muutos tapahtuu organisaation tarinankerronnassa (Boje & Rhodes 2006). Parry & Hansen (2007) väittävätkin, että tarina saattaa nousta organisaatiossa vahvaksi auktoriteetiksi ja jolla voi olla valtaa varsinaista johtajaa (henkilö) enemmän. Esimerkkeinä he mainitsevat muun muassa Jeesuksen ja Gandhin, jotka edustavat sellaista johtajuutta, jota yhä seurataan – mutta ei reaalina henkilöinä vaan kertomuksina. Olennaista ei siis ole johtajahahmon historiallinen verifioitavuus tai reaalinen henkilöitymä vaan johtajuuden merkitykset. Narratiivisen johtajuuden jatkumo rakentuu näin ollen johtajasta (ja tämän johtajuudesta) kerrottujen kertomusten levitessä; kertomuksia tulkintoihin ja jällekerrotaessa. Kun Denning (2007) kertoo Gandhista, joka kertoi aikalaisilleen rasminvastaisia puheita, ilmenee juuri tämänkaltaisen jatkumo; vaiheesta 1, jossa oletettu toimija kertoo tarinan, vaiheeseen 2 missä kertomus on irronnut kertojasta; reaalista johtajahenkilöstä.

Rimmon-Kenan (2002) ehdottaa käsitettä *master narrative*, jonka voisi suomentaa vaikka hallitsevaksi tarinaksi. Hallitseva tarina tarkoittaa sitä, että toimintaamme johtaa tietoinen tai tiedostamaton omakohtaisessa ja muiden kanssa vuorovaikutteisessa tarinankerronnassa rakentunut malli. Tätäkin näkökulmaa voi yhtäältä tarkastella ensiksi mainitun näkökulman kautta, eli johtaja voi aktiivisesti pyrkiä rakentamaan hallitsevaa tarinaa. Toisaalta hallitsevia tarinoita kuitenkin esiintyy organisaatiossa myös ilman johtajan toimijuutta. Tällöin tullaan lähemmäksi jälkimmäistä näkökulmaa, josta myös Bojen ym. (2011) virtuaalisessa johtajuudessa on kysymys: Kertomusten hahmo voi olla reaalinen johtajahenkilö, mutta virtuaalista johtajuutta voi myös edustaa täysin fiktiivinen tarinankerronnassa todellistuva johtajahenkilö. Kertomuksen alullepanijaksi tarvitaan kuitenkin ihminen, sillä kertomus ei sosiaalisen, inhimillisen toiminnan konstruktiona ”vain ole” kuten hunajan maku tai Mars -planeetta (Lehtonen 2004; Hacking 1999).

Vaikka tarinoilla johtamisen tavoite on tuottaa näkökulmia ja keinoja käytännön johtajuudella kuten tehokkaampia ja/tai inhimillisempiä johtamiskäytänteitä, tavoitteena ei ole kehittää yleislääkkeitä kaikkiin organisaatioiden ongelmiin vaan välttyä piirreteoreettiseen ajautumiseen viisasten kiven etsintään (vrt. esim. Boje 2006; Denning 2000; 2005; Auvinen 2010; Mole 2004). Tehok-

kuusajattelun taustalla narratiivisen johtajuuden tutkijat ovatkin itse nostaneet lähestymistapansa ongelmia esille (Gabriel 2008). Esimerkiksi Boje (1999) on pohtinut johtajan dis-voimaannuttavia kertomuksia ja Aaltio ja Auvinen (2012) tarkastelevat johtajien kokemuksia epäonnistuneesta tarinankerronnasta. Gabriel (emt.) sekä Swap ym. (2001) ylipäänsä pohtivat tarinoiden viettelevyyden ja totuudenmukaisuuden ongelmaa (vrt. myös Godin 2005). Tarinan tulkinnat ovat myös muuttuvia ja näkökulmasidonnaisia (Boje 1991; 1995; Taylor emt.) ja tarinankerronnan edetessä henkilö voi myös vaihtua sankarista konnaksi ja takaisin sankariksi (Cunliffe & Coupland 2012). Jopa koko organisaation hatara ja häilyvä itseymmärrys voi kollektiivisessa tarinankerronnassa muuntua ja suuri voittaja voidaan yhtäkkiä nähdä onnettomana häviäjänä (Clark 1972, 179). Vaikka tietoisuus riskeistä on lisääntynyt, tarinoilla johtamisen epäonnistumista on varsinkin empiirisesti tutkittu vähän (esim. Boje 2006; Aaltio & Auvinen emt.). Tämä näkökulma on hyvä kantaa mukana myös narratiivista johtajuutta sovellettaessa käytäntöön.

Lopuksi nostan esille, että edellä esitetty jako on myös osin kielisidonnainen. Englannin kielen käsitteet *narrative leadership*, *leadership storytelling* sekä *managerial storytelling* olisi vapaasti suomeksi käännettynä *narratiivinen johtajuus*, *johtajuuden tarinankerronta* ja *johtajien tarinankerronta*. Näistä ensimmäinen on tässä tutkimuksessa yläkäsite. Suorat käännökset eivät suoraan palaudu englanninkielisiin käsitteisiin. Ensinnäkin suomen kielen johtaja sisältää käsitteenä johtajuuden (leadership) ja formaalin johtajan (manager), eli johtajalla oletetaan implisiittisesti olevan sekä johtajuutta että formaali asema. Toiseksi toimijuus nousee eri tavoin suomenkielisissä vastineissa. Johtamisteoreettisesti voidaan kuitenkin sanoa, että perimmiltään narratiivisessa johtajuudessa niin englannin- kuin suomenkielisissä määritelmässä on kysymys transformationalisesta johtajuudesta – olipa kyseessä organisaatio- tai yksilötason tarinankerronta tai toimija- tai tarinakeskeisyys. Tämän näkökulman mukaan johtajuus rakentuu sosiaalisissa suhteissa ja johtajan ja johdettavan välisissä vuorovaikutussuhteissa ja organisaatioiden tarinankerronnassa. Keskeistä on käsitysten, arvostusten, ihmis- ja olosuhteiden muutos. (esim. Fairhurst 2008; Ciulla 2005; Boje 1995).

Yhteenvetona voidaan todeta, että narratiivinen johtajuus on lähestymistapa johtajuuteen, joka tarjoaa näkökulmia niin johtajuustutkimukselle kuin johtamisen käytännölle. Viidestä artikkelistani neljä pohjautuu erityisesti ajatukseen siitä, että johtajuus itsessään voi olla narratiivinen ilmiö. Tällöin kunkin artikkelin tarkoitus on viimekädessä tuottaa lisäymmärrystä siitä, kuinka tarinat voivat tukea tai hyödyttää johtamistyötä. Kunkin empiirisen artikkelin aineisto pohjautuu mielenkiintoon siitä, kuinka johtajat omassa johtamistyössään pyrkivät vaikuttamaan alaisiinsa tarinoiden avulla. Tutkimuksesta saatava hyöty on tällöin yhtäläillä suunnattu niin alan muille tutkijoille kuin käytännön johtajille. Yksi artikkeleista (*Visualizing/sketching research process*), kuitenkin pyrkii teoreettisesti kontribuoimaan narratiiviseen johtamistutkimukseen metodologisesti. Tällöin kyseessä on ensisijaisesti ideapaperi, ehdotus muille organisaatio- ja johtajuustutkijoille edelleen kehitettäväksi. Lisäarvon ja tutkimuksella saadun hyödyn loppukäyttäjät ovat näissä tapauksissa jokseenkin

toisistaan poikkeavat. Välillisesti toki senkin on tarkoitus hyödyttää johtajuuteen kohdistuvaa tutkimusmetodologiaa, jonka eräs tavoite on tuottaa arjen johtajuutta hyödyttävää tietoa.

3.3 Tarinan ja narratiivin määritelmistä

Tarinat ovat niin läheisesti ja monisäikeisesti läsnä kaikessa ajattelussamme ja toiminnassamme – merkityksellisessä olemassaolossamme – että tarinan määrittely voi tuntua jopa triviaalilta. Kykenemmehän vaivattomasti tuottamaan narratiivisen selonteon eli kertomaan tarinan lähes mistä tahansa kokemuksestamme. Vaikka jokaisella on jonkinlainen arkikäsite siitä, mikä tarina on, tarinan täsmällinen määrittely on kuitenkin osoittautunut hyvinkin haastavaksi (esim. Routledge Encyclopedia for Narrative Theory 2005; Gabriel 2000; 2008; Karjalainen & Auvinen 2012). Tarinan käsite liittyy kokemusten ja tapahtumien temporaaliseen järjestämiseen ja henkilöhahmojen sijoittamiseen tapahtumiin – eli inhimilliseen merkityksellistämiseen (esim. Polkinghorne 1988; Bruner 1991).

Tarinan vuosituhansia kestänyt teoretisointi ei ole tuottanut konsensusta, vaan pikemmin käsitteiden monitulkintaisuus ja lukuisat näkökulmat ovatkin aikaansaaneet sekamelskan. Yhtäältä voidaankin sanoa, että Aristoteleen klassinen tarinan ja juonen määritelmä on yhä organisaatiotutkimuksessa toimiva ja usein käytetty¹², mutta toisaalta juuri koherentin ja yksiselitteisen tarinan määritelmää on paljon kritisoitu riittämättömäksi (vrt. esim. Boje 2001; 2010; Gabriel 2000). Tarinan käsitteellinen monitulkintaisuus ilmenee jopa epätarkkuutena tutkimuksissa ja tutkijoiden on väitetty sotkeneen itsensä suohon (Polkinghorne 1995; ks. myös Andrews ym. 2008; Gartner 2007). Viimekädessä jokainen tutkija valitseekin itse käyttämänsä käsitteistön lukuisien aiempien määritelmien pohjalta ja rakentaa tutkimukseensa mielekkäänä pitämänsä tulkinnan niin narratiivin ja tarinan ja tarvittaessa myös kerronnan ja kuuntelemisen aktin käsitteisiin (Ann & Carr 2011). Teen seuraavaksi lyhyen läpileikkauksen joihinkin johtamisen alan keskeisiin tarinan ja narratiivin määritelmiin.

Tarinan ja sen lähikäsitteiden kuten narratiivien, myyttien, juorujen, faabelien ja anekdoottien selvärajainen määrittely on mahdotonta (esim. Gabriel 2000). Niin englannin- kuin suomalaisessa kirjallisuudessa tarinaa (story) ja narratiivia/kertomusta (narrative) käytetään toisinaan päällekkäin ja jopa synonyymeinä¹³ (vrt. Polkinghorne 1988; 1995). Narratiivi kääntyy usein arkisesti

¹² vrt. esim. Hatch ym. 2005; Lämsä & Sintonen 2006; Weick 2001. On myös syytä mainita, että erityisesti Vladimir Proppin venäläisten ihmesatuanalyysien merkitys strukturalistisen narratiivisen paradigman nousulle on ollut merkittävä. Tällä on ollut suuri vaikutus länsimaalaiseen organisaatiotutkimukseen. Yhtä kaikki länsimaalaisessa organisaatiotutkimuksessa taka-alalle ovat jääneet esimerkiksi afrikkalainen suullinen tarinakulttuuri sekä aasialaiset teoriat, jotka ovat kuitenkin vanhempia ja joiden käsitteistö on myös hyvin rikasta (Routledge Encyclopedia for Narrative Theory 2005).

¹³ Lisäesimerkkinä tarinan määritelmien viidakkoon lisättäköön Benjaminin (1968) Nikolai Leskovin työn ja modernin ajan kirjallisuuden reflektion yhteydessä esittä-

kertomukseksi tai tarinaksi (esim. Koskinen ym. 2005). Toisinaan tarinan ja narratiivin määritelmät itsessään poikkeavat paljonkin eri tutkimuksissa (ks. Boje 2001; Artikkelit 2). Gabriel (2000) esittää, että organisaatioille kiinnostavia ovat nimenomaan tarinat, eivät niinkään narratiivit¹⁴ (kertomus), sillä niissä on narratiiveista poiketen keskeistä viihde-elementti¹⁵ sekä emotiot. Tarinat ovat aina täynnä merkityksiä ja sisältävät usein organisaatioiden jäsenten moraalisia arviointeja ja emotionaalisia reaktioita (Brown, Gabriel & Gherardi 2009, 325).

Gabriel (2000) sekä Gabriel ja Griffiths (2004) ovat organisaatiotarinoiden genrejä pohtiessaan erottaneet tarinat ja narratiivit toisistaan Bojen (2001; 2008; 2011) tavoin – joskin heidän määritelmänsä osin poikkeavat toisistaan. Tarinatyyppien erityinen merkitys organisaatioille ja johtajuudelle nousee myös varhaisissa liiketaloustieteen kirjoituksissa. Esimerkiksi Clark (1972) puhuu nimenomaisesti organisaation saagojen merkityksestä johdon koulutukselle ja Mitroff ja Kilman (1975) eppisistä myyteistä, jotka toimivat eräänlaisena transformationaalisen johtajuuden muotona.

Gabrielin (2000) mukaan esimerkiksi moraalisisissa kertomuksissa kuten faabeleissa on viihdeellinen elementti, mutta didaktinen funktio on niissä erityisen merkityksellinen. Legendoissa puolestaan esiintyy usein historiallisia organisaation henkilöitä ja tapahtumia, mutta niitä tehostavat yliluonnolliset lisäykset, jotka kumpuavat myyteistä ja saduista. Myytit voivatkin kantaa suuria sakraalisia¹⁶ merkityksiä, jotka kuitenkin ovat tarinoille (story) vieraita. Vaikka myytit mielletään ikään kuin tarinoiksi, jota ei voida osoittaa todeksi, niiden avulla ihmiset etsivät merkityksiä kokemuksilleen; myyteillä pyritään selittämään, oikeuttamaan ja lohduttamaan.

Polkinghornen (1995) mukaan narratiivi eli kertomus viittaa kaikkiin teksteihin, jotka organisoituvat juonen kautta. Kyseessä on hänen mukaansa diskurssin muoto, jossa tapahtumat konfiguroidaan temporaalisiksi yksiköiksi juonellistamisen keinoin. Juonellistaminen viittaa jo Aristoteleen (1996) hyvin rakennetun tarinan peruselementtiin, jossa on hänen mukaansa alku, keskikohde ja loppu. Bojelle (esim. 2001; 2008) tarina on enemmän kuin narratiivi. Narratiivi on hänen mukaansa koherentti, kiinteän juonen omaava diskursiivinen muodostelma tapahtumista kun taas tarina ikään kuin vastustaa narratiivin ko-

määnsä jäsennykseen: tarinan erottaa romaanista kirjasidonnaisuus. Romaanit puolestaan erottaa muista kirjallisuuden muodoista (esim. ihmesadut ja legendat) se, että niiden pohja ei ole suullisessa traditiossa eivätkä ne myöskään palaudu sinne. Tämä on myös Benjaminin mukaan olennaista nimenomaisesti tarinankerronnassa, jossa tarinankertoja tukeutuu kokemuksiin, joko omiinsa tai muiden raportointiin. Tarinankertoja kääntää tarinansa kuulijoiden kokemukseksi kun taas romaanikirjailija ikään kuin eristää itsensä.

¹⁴ Gabriel (1995) on tutkinut empiirisesti eri organisaationarratiiveja ja tunnisti aineistostaan neljä muotoa: subjekti sankarina, subjekti sankarillisena selviytyjänä, subjekti uhrina sekä subjekti rakkauden kohteena.

¹⁵ Taylor ym. (2002) lisäävät, että tarina ja kerronta itsessään ovat viihdyttäviä, minkä vuoksi ihmiset luonnostaan haluavat kuulla ja kertoa tarinoita.

¹⁶ Heathin (1996) mukaan Aristoteles oli vahvasti tietoinen siitä, että tarinankerronta on poeettista toimintaa, jossa kyseessä on narratiivisen materiaalin symbolinen käsittely. Poetiikassa on lupa (licence) uhrata kaikki vaikutuksen (effect) aikaansaamiseksi. Tämä korostuu erityisesti tarinallisuuden tietyssä genressä, tragediassa, jossa hyvälle ihmisille tapahtuu ikäviä asioita.

herenssia. Czarniawskan (1998; ks. myös Boje 2001) lähestymistapa narratiiveihin on Bojen tarinaan verrattuna konventionaalinen, juonnellistettu tarinan muoto, jossa on keskeiset henkilöhahmot ja koherenssi.

Swap. ym. (2001, 103) määrittelevät organisaatioiden mentorointia ja tiedonsiirtoa käsittelevässä tutkimuksessaan tarinan "seikkaperäiseksi narratiiviksi menneistä johtajien teoista, työntekijöiden vuorovaikutuksesta, tai muista intra- tai ekstra-organisatorisista tapahtumista, jotka on kommunikoitu informaalisti organisaatiossa. Nämä narratiivit sisältävät tavanomaisesti juonen, keskeiset hahmot ja lopputuleman." Tässä määritelmässä tarinaa määritellään narratiivin avulla jolloin narratiivi nähdään ikään kuin yläkäsitteenä. Tarina voidaankin yhtäältä nähdä vähäisempänä, narratiiville alisteisena käsitteenä jolloin narratiivi on ikään kuin yläkäsite; toisaalta tarina voidaan nähdä narratiivina laajempänä ja rikkaampana, narratiivisen diskurssin muotona (esim. Boje 2001; Gabriel 2000).

Edellä mainitun esimerkin kautta esitän kolme huomiota: Ensinnäkin viittaus siihen, että tarina on kommunikoitu informaalissa yhteydessä, rajaa ulkopuolelle kaikki "viralliset" organisaatiotarinat, joita esimerkiksi organisaatioiden historiikit, vuosikertomukset ja strategiakokoukset ovat tulvillaan. Toiseksi tarinan rajaaminen intra- tai ekstra-organisatorisiin tapauksiin voi rajata ulkopuolelle sikäli rikkaita ja myös johtajuudelle merkityksellisiä tarinoita, esimerkiksi johtajan tai alaisen henkilökohtaisesta kokemusmaailmasta. Toisin sanoen johtajan tarina, mikä kuvastaa muuta suoranaisesti organisaatioon liittyviä kokemuksia ja tapahtumia, ei tämän määritelmän mukaan voi olla organisaatiotarina, vaikka se mitä suurimmassa määrin voisi olla merkityksellistä juuri kyseenomaisen johtajan johtajuuden toimien ja käsitysten kannalta. Kolmanneksi, määritelmän yhteydessä ei nouse eksplisiittisesti esille juuri tämän organisaatiotarinan määritelmän konteksti. Tutkimuksen konteksti (mentorointi) on toki selvä, jos lukee koko artikkelin. Tämä korostaakin tarinan ja narratiivin määritelmän kontekstisidonnaisuutta eli viime kädessä esimerkiksi sitä, onko määritelmän tarkoitus esittää tarinalle ja narratiiville universaali määritelmä vaiko vain juuri kyseenomaiseen tarkasteluun rakennettu ja sovellettu määritelmä. Swapin ym. (emt.) määritelmä kuvastaa siis varsin osuvasti paitsi tarinan ja narratiivin keskinäisen suhteen merkitystä, määritelmässä lukuisia muitakin organisaatioiden narratologeille nousevia käsitteellisiä haasteita.

Edellä mainittu tarinan eri tyyppien välinen suhde havainnollistaa Gartnerinkin (2007) mainitsemaa suota, joihin tutkijat itsensä sotkevat. Määritelmän kannalta olennaista on toki tunnistaa, mitä määritelmä sisältää mutta merkitystä on myös sillä, mitä se jättää ulkopuolelle. Tarinan sisällön ylenpalttinen painottaminen voi jättää kerronnan kontekstin ulkopuolelle, jolloin tarinan sosiaalinen merkitys jää avoimeksi. Kuvitelkaamme esimerkkitilanne, jossa talousjohtajaa epäillään yrityksen varojen väärinkäytöstä: Yrityksen hallitus tutkiessaan asiaa todellisten tapahtumien selvittämiseksi pyrkii tuottamaan virallisen, organisaation toimintaan keskeisesti liittyvän kertomuksen. Kun taas organisaation jäsenet kahvipöytäkeskusteluissa spekuloiivat asiaa, voi kyseessä olla pikemmin juoruilu. Ensiksi mainittu kertomus on organisaation toiminnan kan-

nalta välttämätön, mutta jälkimmäinen nähdään usein organisaatioiden toiminnan kannalta negatiivisena ilmiönä. Yhtä kaikki näin samasta tapahtumasta tuotettujen kertomusten genret voidaan määritellä kontekstin kautta (ks. Järvinen & Knuutila 1982).

Konteksti ja kerronnan funktio nouseekin usein esille johtajuustutkimuksissa. Mielenkiinnon kohteena voi olla tarinatyyppien ominaisuudet eri konteksteissa, kuten didaktiset opetuskertomukset sekä inspiroivat sankaritarinat, jotka ovat arvoja ilmentäviä moraalisia kertomuksia (Gabriel & Griffiths 2004) jotka kiinnittyvät erilaisiin johtamistilanteisiin. Järvinen ja Knuutila (1982) viittaavat saksalaiseen folkloristiin Rudolf Schendaan: ”Käytännöllisesti katsoen ei ole mitään hyötyä tunnistaa kertomusta saduksi tai väittämää sananparreksi, jos ei tiedetä onko tämä satu tai sananparsa tarkoitettu esim. aikuisten viihdyttämiseksi, lasten kurissa pitämiseksi tai propagoimaan teollisuuden tuotteita” (ks. myös Auvinen 2008, 38). Tämä osoittaa tarinan sisällön ohella kontekstin tunnistamisen merkittävyyttä myös tarinan määritelmän kannalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tarinan ja narratiivin sekä muiden narratiivisuuden käsitteiden määrittäminen on haastavaa ja viime kädessä jokainen tutkija joutuu itse määrittelemään käyttämänsä käsitteet. Käsitteitä tarina ja narratiivi käytetään toisinaan synonyymeina, toisinaan niiden määritelmät poikkeavat toisistaan. Perinteinen aristoteelinen tarinan määritelmä (alku, keskikohta ja loppu) on johtajuustutkimuksessa yhä merkittävässä asemassa. 1990-luvulta lähtien kuitenkin määritelmien kirjo on lisääntynyt. Esimerkiksi Gabriel (2000) korostaa tarinoiden arvo- ja emotionäkökulmaa, joka hänen mukaansa on tärkeä elementti erityisesti organisaatiotarinoissa. Boje (esim. 1995; 2001; 2011) puolestaan korostaa postmodernia näkökulmaa tarinan määritelmiin. Hänen mukaansa tarinankerronnan kompleksisuus ja tarinoiden pirstaleisuus on johtajuuden tarinankerronnassa merkityksellistä. Yhtä kaikki kerronnan konteksti on organisaatio- ja johtajuustarinoille merkityksellistä, sillä se avaa tarinan ja kerronnan sosiaalisia merkityksiä.

Tässä väitöskirjassa käytetyt tarinan määritelmät pohjautuvat ensisijaisesti Sintosen (1999; Artikkelit 1), Bojen (1991; 1995; 2001) ja Czarniawskan (1998; ks. Artikkelit 1, 2 ja 5) sekä Söderbergin (2003; ks. Artikkelit 3) määritelmiin.

3.4 Antennarratiivi

Jos luen tämän lauseen, tämän tarinan tai tämän sanan mielihyvin, se johtuu siitä, että ne on kirjoitettu mielihyvää tuntien [...] Lukijan "persoonaa" ei ole minulle suinkaan välttämätön, vaan tämä liikkumatila: halun dialektiikan ja nautinnon ennalta arvaamattomuuden mahdollisuus: kortteja ei ole vielä jaettu, peliä voidaan yhä jatkaa. (Roland Barthes, Tekstin Hurma 1993 [1973])

Antennarratiivi on David Bojen (2001) kehittämä tulevaisuuteen suuntautuva narratiivin muoto. Ante viittaa veikkaukseen ja eräänlaiseen ennalta olemiseen, joka muistuttaa Barthesin (1993 [1973]) ennalta arvaamattomuuden mahdolli-

suutta. Antenarratiivi edeltää narratiivia ja on sen häilyvä ja monitulkintainen, prospektiivisen merkityksellistämisen muoto; kerronnan vaihe ja olotila ennen kuin kertomus on saavuttanut koherenssin. Bojen (2011, 1) sanoin ennen kuin ”narratiivinen koheesio fossiloitui menneen”.

Antenarratiivit ovat myös eräänlainen uudelleenjärjestelyn muoto, missä uusia hahmoja tunnistetaan ja vanhojen hahmojen merkitystä minimoidaan. Antenarratiivien analyysissa kyse on morfologisesta eli kätkeytyä ja situationaalisia muotoja ja hahmoja paljastavasta analyysistä. Kyse on tällöin viimekädessä tilanteessa rakentuvan todellisuuden tutkimisesta ja havaittavaksi tekemisestä. Koskisen ym. (2005, 204) mukaan antenarratiivit muovautuvat ja yhdistyvät tarinankerronnan verkostoissa ja näyttäytyvät organisaation elämän jatkuvana, arkisena ja monitasoisena tulkintana.

Boje (2008; 2011) ehdottaa kolmenlaisia antenarratiiveja: lineaariset, sykliset ja juureilevat. Kyseessä on näiden eri muotojen vuorovaikutus. Linearisissa antenarratiiveissa on aristoteelinen rakenne, jonka juoni koostuu alusta, keskikohdasta ja lopusta (jatkossa myös Bojen 2001 tavoin BME-tarina). Bojen mukaan BME-näkökulma kuitenkin heikentää elämän kolmiosaisen näytelmään päähenkilön matkasta. Todellisuus ja inhimilliset kokemukset eivät ole toisiaan itsestään selvästi seuraavia syys-seuraussuhteita, joten elämän esittäminen kolmiosaisena tarinana on pikemmin karkea yksinkertaistus. Koherentti BME-muotoinen tarina onkin pikemmin retrospektiivista tarinankerrontaa, kun taas sykliset ja juureilevat antenarratiivit liittyvät prospektiiviseen eli meneillään olevaan ja tulevaisuuteen suuntautuvaan merkityksellistämiseen. Prospektiivinen merkityksellistäminen on antenarratiivien näkökulmasta pyrkimys rakentaa skenaarioita tulevaisuudesta.

Bojen (2001; 2011) prospektiivinen merkityksellistäminen on tulevaisuuden katsomista (ks. myös Artikkelit 4). Tulevaisuus (kuten nykyisyys mutta myös menneisyys) voi näyttää hyvin arvaamattomalta ja monitulkintaiselta, jopa kaoottiselta. Boje (emt.) ei kuitenkaan tarkoita antenarratiivilla arvaamattoman tulevaisuuden aiheuttamaa täysin hallitsematonta kaaosta, mikä tarkoittaisi pikemmin hälyääniä tai kakofoniaa. Antenarratiivinen kaaos ei ole vain sotkeutumista järjestyksen laiminlyönnille tai piittamattomuuteen koherenssista, vaan liikettä; ennakkotietoisuutta – ja vielä piilevien tapahtumien merkityksellistämistä. Antenarratiivi ei ole uusi tapa lisätä tietoisuutta ahdistavasta ennustettamattomuudesta, vaan kuten Barthes (1993 [1973]) esittää, tekstin ennalta-arvaamattomuuden nautinnon kautta. Inhimillinen todellisuus ei ole kiveen hakattu. Boje korostaa tarinankerronnan kompleksisen dynamiikan tarkastelua ja niin lineaaristen kuin elävien tarinoiden vuorovaikutusta, joista tulkinta kumpuaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että antenarratiivi on viimeaikainen mutta käytännöllinen lähestymistapa organisaatio- ja johtajuustutkimukseen (Boje 2001; 2008; 2011; ks. myös Vaara & Tienari 2011; Artikkelit 4 ja 5). Antenarratiivisen näkökulman keskiössä on pirstaleisen ja monitulkintaisen organisaatiotodellisuuden ja prospektiivisen tulevaisuuden merkityksellistämisen ja havainnoitavaksi tekeminen. Antenarratiivi viittaa kerronnan tilaan, jossa tarina ei ole

vielä saavuttanut koherenssia. Tässä väitöskirjassa antenarratiivinäkökulmaa on hyödynnetty erityisesti artikkeleissa 4 ja 5.

3.5 Tarinat ja diskursiivinen valta: Hyvää vai manipulatiivista johtajuutta?

Tutkijat ovat käyttäneet huomattavasti aikaa määritellessään johtajuutta. Useimmat johtajuuden määritelmistä eivät kuitenkaan poikkea radikaalisti toisistaan, sillä usein määritelmässä korostuu johtajuuden ymmärtäminen ihmisiin vaikuttaminen vuorovaikutusprosessina. (Ciulla 1998; 2005; Yukl 1999; Fairhurst 2008; Boje ym. 2011; ks. myös Artikkelit 3.) Tällöin kyse ei ole niinkään yksilön, johtajan, tutkimisesta, vaikka useat perinteiset johtajuuden teorit painottavat johtajan piirteitä sekä johtajan toimintaa rationaalisina ja kognitiivisina prosesseina (Mole 2004; Grint 2011).

Usein johtajuuskeskustelun taustalla on kysymys hyvästä johtajuudesta, joka on pitkä ja todennäköisesti loputon keskustelu (esim. Ahonen 2001; Auvinen 2010). Tarinankerronta ei ole itsestään selvästi hyvää johtajuutta, mutta hyvä johtajuus ja tarinankerronta usein liitetään toisiinsa. Esimerkiksi Peters (1990, 15) väittää, että niin yhteiskuntien kuin organisaatioiden parhaat johtajat ovat kautta aikojen olleet parhaita tarinankertoja. McKee (2003) puolestaan ehdottaa, että hyvät tarinat voivat tukea johtajuutta, mutta hyvä tarinankertoja ei välttämättä ole hyvä johtaja. Hyvällä johtajalla ja hyvällä tarinankertojalla on hänen mukaansa kuitenkin joitakin yhteisiä ominaisuuksia, kuten tilannetaju, empaattisuus sekä ymmärrys itsestään ja ihmisluonteesta ylipäänsä. Lisäksi he ovat usein skeptikoita ja realisteja (sanan arkisessa merkityksessä), mikä liittyy ymmärrykseen oman ja muiden ihmisten elämän rajallisuuksista (vrt. myös Godin 2005; Auvinen & Lämsä 2010).

Usein hyvään johtajuuteen liittyy oikeudenmukaisuus ja alaisten voimaantumisen tukeminen kun taas vähiten houkuttelevia määritelmiä johtajuudesta ovat pakottaminen ja manipulointi (Ciulla 1998; Clements & Washbush 1999). Autoritaarinen johtaja rajaa alaistensa toimintatilaa ja pyrkii pakottamaan haluamaansa todellisuuskäsityksiin. Tarinankerronta puolestaan on lähökohtaisesti pikemmin demokraattinen johtajuuden muoto, sillä jokaisella organisaation jäsenellä on kyky ja oikeus merkityksellistä asioita (Weick & Browning 1986). Kun teknokraattinen argumentointi pikemmin rajoittuu asiantuntijoiden väliseksi debatiksi, tarinankerrontaan osallistamisesta hyötyy koko organisaatio. Kyseessä on laajimmillaan yhteinen organisaatiotodellisuuden määrittely (emt.) Johtaja voi tietoisesti tunnustaa alaistensa kyvyn ja vapauden tulkita kertomuksia ja jopa pyrkiä tukemaan omien sekä alaistensa viestinnällisten taitojen kehittämistä, avoimuutta ja kriittistä keskustelukulttuuria (ks. myös Auvinen 2010; Auvinen & Lämsä 2010). Narratiivisen johtajuuden kannalta kysymys on tällöin suoran käskytyksen vastustamisesta, joka saisi aikaan merkityksenannon kaventamista organisaatiotodellisuuden tulkinnoissa.

Varhaisempi esimerkki valtaistavasta ja osallistavasta, alaisia ”ei-pakottavasta” johtajuudesta on Eisenbergin (1984) strategisen monimerkityksisyyden näkökulma ja viimeaikaisempi Denningin (2010) radikaalin johtajuuden idea. Molemmissa on viimekädessä kysymys siitä, että strateginen päätöksenteko on monitulkintaista ja –merkityksistä ja että operationaalinen henkilökunta voi olla osin johtoa parempi asiantuntija strategisista linjauksista organisaatioissa. Kun johto antaa esimerkiksi asiantuntijoille ja asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille valtaa rakentaa strategiaa, seurauksena on joustavuus, innovatiivisuus ja organisaatiotason tehokkuus. Denningin (emt.) mukaan monimutkaisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä ei ole olemassa yhtä oikeata vastausta, joten johtamistyötä vaivanneesta lineaarisesta ajattelusta tulee pyrkiä pois. Eisenbergin (emt.) mukaan liian konkreettiset, ylhäältä annetut ja kapeat numeeriset tavoitteet ja suunnitelmat ovat osoittautuneet hätkähdyttävän tehottomiksi ja ei-motivoiviksi pitkällä aikavälillä. Hän kuitenkin tähdentää, että vaikka strateginen monimerkityksisyys painottaa yksilön vapautta tulkinnoissa ja diversiteetin arvostusta, kyse ei ole huolimattomasta, ylimalkaista, epäjohtonmukaisesta ja epätarkasta kommunikoinnista.

Narratiivinen johtajuus liittyy lähtökohtaisesti pikemmin valtaistamiseen¹⁷ kuin pakottamiseen ja vallan näkökulmasta diskursiiviseen valtaan (vrt. Boje 1999; Weick & Browning 1986; Artikkelit 1). Vaikka narratiivinen johtajuus voi tukea osallistavaa ja demokraattista johtajuutta ja alaisia valtaistavaa, tarinankerrontaa voidaan tarkasteltu myös vallan rajoittamisen ja manipulaation kautta. Gabriel (2008) ehdottaa, että tarinankertojan ja kuulijoiden välillä on psykologinen sopimus, jonka kuulijat hyväksyvät. Tarinat ovatkin Gabrielin mukaan valtaa sisältäviä diskursiivisia instrumentteja, sillä kertojan tulkinnoilla on usein tiukoista faktoista riippumaton lisenssi jättää pois, yhdistellä omintakeisesti uudelleen kausaalisuhteita, jälleen tulkita ja niin edelleen.

Bojen (1999) mukaan tarinankerronnan riskejä demokraattiselle johtajuudelle on vallasta riisuminen, jossa johtajan valtaistavaksi tarkoitettu tarina voi olla vallasta riisuvaa (disempowering). Johdettavia voidaan yhtäältä houkuttella organisaation tarinankerronnan kautta vahvistamaan jo ennestään vahvojen organisaation tasojen valta-asetelmia ja toisaalta johtajan tarina dominoidessaan voi rajoittaa johdettavien valtaistumista (Boje 1999; Alvesson & Berg 1992; Auvinen 2010). Boje (emt.) esittää, että alaisen tunne valtaistumisen tunne ei ole yhtä kuin olla aidosti valtaistettu. Sole & Wilson (2004) puolestaan puhuvat tarinoilla houkuttelemisen näkökulmasta, jossa johtajan tarina saattaa rajoittaa

¹⁷ Valtaistaminen (empowerment) on autoritaarisuudesta pois pyrkivä, demokraattisempi johtajuuden muoto, jonka lupaus johtajuudelle ja organisoitumiselle on lisääntynyt organisaation tehokkuus ja parempi suorituskyky (Conger & Kanungo 1988). Valtaistamisessa esimiehet jakavat valtaa alaisilleen ja johdon näkökulmasta usein kaikki työntekijöitä osallistava toiminta nähdään valtaistavana. Congerin ja Kanungon (emt., 473) mukaan alaisen näkökulmasta useat motivaatioteoriat (esim. Maslow 1954 ja McClelland 1970) näkevät yksilön lisääntyneen vallan tukevan motivaatiota ja suoriutumista työssä. Vahva hierarkkia, johtamisen tarkka mallintaminen ja alaisten pakottaminen yhteen ainoaan organisaatiotodellisuuteen onkin osoittautunut riittämättömäksi lähtökohdaksi ihmisten johtamisessa (Eisenberg 1984). Alaisia ei liioin uskota enää olevan mahdollista vakuuttaa ja sitouttaa vain luvuilla (esim. Weick & Browning 1986; Swap. ym. 2001).

alaisten mahdollisuuksia tulkita organisaatiotodellisuutta laajemmin ja lisäävät kriittisyyden heikkenemisen ongelman: Johtajan liian houkutteleva ja vetoava tarina voi heikentää alaisen kriittistä ja monitahoista ajattelua. Lisäksi kertomukset voivat syrjiä esimerkiksi etnisen taustan tai vaikkapa sukupuolen ominaisuuksia stereotyyppisesti, jolloin syrjintä voi kohdistua niin yksilöihin kuin tiettyihin henkilöstöryhmiin (esim. Lämsä & Sintonen 2006; Sintonen 2008).

Tarinankerronta ja johtajuus vallan näkökulmasta

Valta jaetaan usein neljään muotoon: voimankäyttö, pakottaminen, suostuttelu sekä legitiimi auktoriteetti (Wrong 2004; Lukes 2005). Valtaa voidaan tarkastella niin havainnoitavana kuin latenttina eli piilevänä. Vallan näkökulmasta narratiivisessa johtajuudessa kyse on latentista vallasta. Narratiivisessa johtajuudessa on kyseessä kuitenkin sikäli avoin, vuorovaikutteinen ja osin piilevä vallankäytön muoto, joka mahdollistaa myös manipuloinnin (vrt. esim. Gabriel 2008; Riessman 2008; ks. myös Artikkelit 3).

Tarinoilla johtamisessa ei siis ole kyse niinkään henkilöön kiinnittynyt valta vaan diskursiivinen, institutionalisoitunut ja kaikkiin sosiaalisiin suhteisiin upotettu valta (Foucault 2000; Parry & Hansen 2007). Tarinoilla johtamisen näkökulmasta diskursiivisella vallalla on tosin hyvin vanhat juuret, sillä Platon ja Aristoteles liittivät tarinankerronnan johtamiseen ja vallankäyttöön jo noin 2300 vuotta sitten (esim. Fisher 1985; Boje 1999; Lehtonen 2004; ks. luku 3.2). Vallan näkökulmasta voidaan kuitenkin todeta, että valta on viime vuosisatojen aikana muuttunut yhteiskunnassamme hienosyisemmäksi (Ahonen 2001; Foucault 1975; Hall 1999) ja diskursiivinen vaikuttaminen näin ollen on korostunut. Johtajan fyysisen pakkovallan käyttö ja autoritaarisuus tuntuu nykykaisten organisaatioiden johtamisen kannalta vieraalta ja Lukes (2005) esittääkin, että valta on tehokkaimmillaan kun se on vähiten havaittavissa olevaa.

Manipulaatio on vallankäytön muoto, jossa vallankäytön kohteena oleva henkilö ei ole tietoinen häneen kohdistuvista vaikutuspyrkimyksistä (Wrong 2004). Manipulaatio on arkinen, jopa kiinteästi läsnä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vallankäytössä mutta usein vaikeasti havaittavissa ja ero suostutteluun on häilyvä (esim. Lukes 2005; Ahonen 2001; Lauerma 2006; Ylikoski 1999). Toimintamme ja kokemuksemme voidaan määrätyn kerronnan avulla saada näyttämään oikealta ja normaalilta (Weick & Browning 1986), jolloin epäsuoraan, manipulatiivinen johtaminen voi nousta esiin (ks. myös Artikkelit 3). Kyseessä voi olla myös tarinoilla vietteleminen – eikä vain siksi, että johtaja haluaa tarinoillaan viettelä, vaan ihmiset usein haluavat tulla vietellyiksi (Gabriel 2008).

Narratiivisen johtajuuden kannalta Lukesin (2005) radikaali näkökulma valtaan on mielenkiintoinen. Lukes esittää, että kun kyseessä konsensuskeen perustuva auktoriteetti ilman intressien konfliktia, kyseessä ei ole vallan muoto (emt. 35). Hänen määrittelee vallan käsitteen sanomalla että "...A exercises power over B when A affects B in a manner contrary to B's interests" (emt. 37). Juuri intressien kautta nousee esille normatiivinen arviointi moraalisiin ja poliittisiin hahmoihin ja toimijoihin liittyen. Lukes ehdottaa esimerkkinä radikaali-

lin toimijan poliittiset intressit, jota voi soveltaa aiemmin mainitun radikaalin konstruktionismin yhteyteen. Lukesin mukaan radikaalit väittävät, että ihmisten halut voivat olla järjestelmän rakentamia tuotteita, jotka itse asiassa toimivat ihmisten intressejä vastaan. Näin ihmisten halut ja preferenssit ovat saaneet vaikutteita järjestelmältä, ja tätä osaltaan myös radikaalit konstruktionistit pyrkivät paljastamaan (Hacking 1999). Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä järjestelmänä, jossa uudet organisaation jäsenet opetetaan hyväksymään ja vahvistamaan jo vahvassa asemassa olevien asemaa (Alvesson & Berg 1992). Tämä ajatus palautuu aiempaan suurten johtajajaksilöiden ihannoointiin kohdistamaan kritiikkiin, jossa tarinankerronnalla vahvistetaan johtajan itseoikeutusta, ehkä jopa suuria palkkioita ja joita niin alaiset kuin johtaja itse alkaa pitää itsestään-selvyytenä ja oikeutettuna.

Yhteenvedona voidaan todeta, että narratiivisessa johtajuudessa on kyse diskursiivisesta vallasta, joka voi tukea hyvää ja valtaistavaa johtajuutta. Tarinankerrontaan voi liittyä myös manipulointia ja vallasta riisumista. Vaikka tarinoilla johtaminen on lähempänä demokraattista kuin autoritaarista johtamisotetta, tulee narratiiviseen johtajuuteen suhtautua kriittisesti.

3.6 Yhteenvedo ja johtopäätöksiä narratiivisen johtajuuden käsitteistä

Narratiivisuus usein muiden diskursiivisten näkökulmien mukaan kiinnittyy erityisesti sosiaaliseen konstruktionismiin (Sparkes & Smith 2008). Fisherin (1985; 1987) narratiivinen paradigma on kokonaisvaltainen esitys narratiivisuuden ideasta ja filosofiasta. Narratiivisuus on erityinen tietämisen muoto ja tapa (esim. Bruner 1991; Polkinghorne 1988) ja narratiivisen paradigman ihminen on homo narrans, ajatuksissaan ja toimissaan tarinoita kertova eläin (esim. MacIntyre 1981; Fisher 1985). Myös johtaja muiden ihmisten tapaan on tarinankertaja ja elää merkityksellisessä organisaatiotodellisuudessaan tarinoiden verkostossa (Boje 1991; 1995).

Narratiiviseen johtajuuteen on lukuisia näkökulmia ja käsitteistö on monitulkintaista ja osin vakiintumatonta. Tarkastelua selkeyttääkseni jäsenän aihetta tutkimusta (painopiste metodologiassa) ja käytäntöä painottaviin näkökulmiin. Vaikka väitöstutkimukseni kontribuutiot kohdistuvat ensisijaisesti tutkimukseen, näkökulmat myös johtajuuden luonteeseen ja ilmenemiseen organisaatioissa ovat merkityksellisiä (käytännön näkökulma).

Tässä tutkimuksessa erityisen keskeisessä asemassa ovat Bojen (1991; 1995; 2001; 2008; 2010), Gabrielin (1995; 2000; 2008; Gabriel & Griffiths 2004) sekä Polkinghornen (1988; 1995; 2007) määritelmät narratiivisuudesta ja sen keskeisistä käsitteistä. Bojen (emt.) käsitteistä erityisen merkityksellistä on erottelu koherentteihin narratiiveihin, tilanteisesti tulkittaviin tarinoinhin sekä tulevaisuuteen viittaaviin, vielä jäsentymättömiin antenarratiiveihin. Myös Gabriel (emt.) painottaa määritelmässään narratiivin ja tarinan erityisiä ominaisuuksia. Hän ko-

rosta, että organisaatioissa kerrotuissa tarinoissa erityisen merkityksellistä on tarinoiden sisältämät emootiot, moraaliset päätökset ja arvot sekä viihdyttävyyys. Hän korostaa myös tarinankerronnan sisältämiä riskejä (esimerkiksi tarinoilla viettely sekä tietoinen tai tahaton eettinen arvottaminen).

Polkinghornen (1995;2007) mukaan tutkijoiden on tärkeää ymmärtää laajemmin narratiivisen viitekehyksen merkitys omalle tutkimukselle ja käytetyille tarinoille. Hänen mukaansa tarinaa ja narratiivia voi käyttää myös synonyymeina, mutta hän nostaa esille eri määritelmien teoriasidonnaisuuden. Artikkeleissa 1,2 ja 3 on kyseessä pikemmin narratiivien tarkastelu, mutta myös epäkoherenttien tarinoiden merkitys aineistossa nousee esiin. Lisäksi artikkeleissa 4 ja 5 on käytetty antenarratiivin käsitettä. Artikkelissa 3 on myös pohdittu Gabrielin mainitsemia tarinankertojan kommunikoimia moraalisia ja eettisiä arvoja. Kuitenkaan tarinan muotoon ei sinänsä tässä tutkimuksessa puututa syvällisemmin, vaan Polkinghornea (emt.) mukaillen tarinoita ja narratiiveja on käytetty myös päällekkäin (artikkelit 2 ja 3).

Narratiivisen johtajuuden valta kiinnittyy pikemmin välilliseen vaikuttamiseen ja on ymmärrettävissä pikemmin diskursiivisen kuin autoritaarisen johtajuuden ja vallankäytön muotona. Tarinankerronta johtajuudessa poikkeaaakin loogis-rationaalista argumentoinnista ja tukee valtaistavaa ja demokraattista johtajuutta. Valtaistamiseen ja demokraattiseen otteeseen on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, eivätkä tarinat edusta itsestäänselvästi valtaistavaa ja/tai hyvää johtajuutta. Tarinankerronta on lisäksi vuorovaikutteinen johtajuuden muoto, joka on avoin myös manipulaatiolle. Tarinoilla voidaan johtajuuden avoimen tavoitteellisen toiminnan lisäksi vaikuttaa ihmisiin piilevästi ja ohjailen. (esim. Gabriel 2008; Boje 1999; Artikkelit 1-3.)

Esittelen lopuksi dikotomian muodossa johtopäätöksiä sisältävän yhteenvedon johtajuuden näkökulmista perinteisen ja narratiivisen paradigman kautta:

TAULUKKO 4. Synteesi johtajuuden rakentumisesta perinteisen ja narratiivisen johtajuuden näkökulmista.

Perinteinen	Narratiivinen
Formaali organisaatio ja argumentointi; rationaalinen; aksiomaattinen → <i>realismi</i>	Informaali organisaatio, jonka muotoja ovat myytit, saagat ja juorut; tarinankerronta. Narratiivinen rationaalisuus; tulkitseva. → <i>diskursiivisuus</i>
Homo economicus	Homo narrans
Koherenssi, pysyvyys, ennustettavuus, lineaarisuus	Pirstaleisuus, dynaamisuus, tarinoiden verkosto
Johtaja voi johtaa tarinoilla; kertomuksen kausaalisuhteet syntyvät reaalia maailman tapahtumista (korrpondenssiteoria)	Johtajuus rakentuu narratiivisesti; kertomuksen kausaalisuhteet ovat inhimillisen tulkinnan ja vuorovaikutuksen aikaansaama (koherenssiteoria)
Johto rakentaa selkeää strategiaa, joka kommunikoidaan alaisille	Monimerkityksinen organisaation strategia, joka rakentuu organisaatiossa
Johtajakeskeisyys (formaali, positio, top-down), hierarkkia, transaktionaalisuus → <i>huomio johtajassa</i>	Johtajuuskeskeisyys (informaali, tilannekeskeisyys, kaksisuuntainen), demokratia, transformationaalisuus → <i>huomio johtajuudessa</i>
Johtaja johtaa, alaiset seuraavat (perinteinen valtakäsitys: pakottaminen, voimankäyttö ja vaikuttaminen)	Tarina johtaa, alaiset tulkitsevat (diskursiivinen valta)
Johtajuus omaisuutena/ominaisuutena; esim. karisma ja valta suurten johtajayksilöiden omaisuutena	Johtajuus suhteissa, esim. karisman ja vallan rakentuminen narratiivisesti

Taulukossa 4. osoitetaan joitakin narratiivisen johtajuuden keskeisiä piirteitä, oletuksia ja mielenkiinnon kohteita perinteiseen johtajuuskäsitykseen verrattuna. Näitä osa-alueita ovat organisaatio- ja ihmiskäsitys, huomion kohde ja vallan lähde johtajuuden rakentumisessa sekä vuorovaikutuksen luonne johtajan ja alaisen välillä. Taulukko pohjautuu ensisijaisesti Burrellin ja Morganin (1979), Brymanin ym. (2011), Bojen (1991; 2008; 2011), Fisherin (1987), Lukesin (2005), Gabrielin (2000), Eisenbergin (1984) sekä Ricoeurin (1991) ajatuksiin. *Perinteinen* viittaa aiempaan johtajuuskäsitykseen, jolle luonteenomaista on johtajakeskeisyys, rationaalisuus ja funktionaalisuus sekä hierarkkisuus (esim. Bryman ym. 2011). *Narratiivinen* puolestaan viittaa viimeaikaisempaan johtajuuskeskeiseen orientaatioon, jossa huomio on johtajuuden sosiaalisissa ja diskursiivisissa prosesseissa kuten tarinankerronnassa (esim. Weick & Browning 1986; Boje 1999;

Gabriel 2000). Taulukon keskeinen viesti on johtajuuden henkilökeskeisyydestä ja johtajan reaalisten ominaisuuksien tarkastelusta huomion siirtämisessä johtajuuden prosesseihin ja merkityksiin (johtajuus suhteissa), mihin narratiivisuus avaa näkökulmia.

Taulukkoa ei tule lukea selvärajaisena dikotomiana johtajuuskäsityksistä, koska paradigmojen sisälläkin on poikkeavia tulkintoja. Taulukossa kuitenkin kiteytyy keskeisiä oletuksia ja usein toistuvia teemoja johtajuustutkimuksessa. Johtajuuden kannalta keskeisimpiä lienee perinteisen näkökulman rationaalinen ihmiskäsitys sekä mielenkiinto johtajaan, jonka omaisuutta johtajuus ja valta ikään kuin ovat. Narratiivinen näkökulma sitä vastoin painottaa narratiivista rationaalisuutta sekä johtajuuden prosessien ja kielellisen rakentumisen ulottuvuuksia. Perinteinen paradigma myös painottaa johtajan viestin, kuten strategisen tavoitteen, yksiselitteistä ymmärrystä organisaatiossa kun taas narratiivisuus painottaa monimerkityksisyyttä ja -tulkintaisuutta, joka voi olla jopa resurssi organisaation tehokkuudelle.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO

Tässä luvussa esitellään yleisellä tasolla tutkimuksen tuloksia ja kontribuutioita johtajuustutkimukselle ja johtajuudelle. Luvuissa 4.1.1 ja 4.1.2 löydöksiä peilataan tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 kun taas tutkimuskysymykseen 3 vastataan luvuissa 4.1.2 ja 4.1.3 sekä erityisesti 4.1.4. Tutkimuskysymysten kautta tehdystä keskustelusta ja johtopäätöksistä siirrytään jatkotutkimusaiheisiin sekä oman tutkimuksen rajoitusten ja luotettavuuden arviointiin. Päätän luvun itsereflektioon ja pohdin, miltä jatko-opintoprosessi näyttää väitöskirjan viimeistelyvaiheessa, erityisesti omien tutkijanvalmiuksieni näkökulmasta.

4.1 Tutkimuksen tulokset

4.1.1 Kontribuutio 1: Tarinankerronta johtajuuden käytänteiden, prosessien ja etiikan näkökulmista

Tarinankerronnan tarkastelu johtamistyylinä tai -otteena liittyy ensisijaisesti tutkimuskysymykseen 2 (miksi, missä tilanteissa ja millaisia tarinoita johtajat kertovat organisaatioissaan saavuttaakseen johtamistyöhönsä liittyviä tavoitteita). Aihetta tarkastellaan erityisesti artikkeleissa 2 ja 3, sillä niissä korostuu johtajan toimijuus ja intentionaalinen tarinankerronnalla vaikuttaminen alaisiinsa eli tarinankerronta johtamisotteena.

Tarinankerronta voi olla johtajuuden tavoitteellista toimintaa, jolloin voidaan myös puhua tarinankerronnasta vaikuttamisen strategiana. Artikkelit 2 nostaa esille johtamistyön tilanteita, kuten alaisten motivointia ja inspirointia sekä toiminnan fokuksen suuntaamista tarinankerronnan muodossa eli tarinan kautta. Tarinankerronta nousi esiin myös johtajan pyrkiessä lisäämään vuorovaikutteisuutta erityisesti rakennettaessa luottamusta. Artikkelissa 3 tarinankerrontaa tarkasteltiin erityisenä manipuloinnin muotona, jolloin fokusoidimme tarinaan ja kerrontatilanteeseen liittyvään kätkeytyyn vaikuttamiseen. Näin artikkelit avaavat tarinankerronnan merkitystä johtamisotteena niin johta-

juuden rakentumisen arkipäiväisissä (artikkeli 2) kuin myös erityisen haastavissa tilanteissa, kuten irtisanomisten yhteydessä (artikkeli 3).

Tarinankerronta mielletään ensisijaisesti demokraattisena, voimaannuttavana ja vuorovaikutteisena johtamisotteena (esim. Weick & Browning 1986). Artikkeleissa 2 ja 3 johtajat korostivat usein tietoisesti tukevansa alaisen mahdollisuutta omiin tulkintoihin kannustaen myös osallistumaan kerrontaan. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, sillä esimerkiksi manipuloidessaan tarinoilla johtaja pyrkii ohjaamaan haluamiinsa todellisuuskäsityksiin ja vahvistamaan haluamaansa organisaatiokulttuuria (Alvesson & Berg 1992). Tarinoilla voidaan houkutella alaisia hyväksymään omien etujensa vastaisia asioita ja voimaannuttamisen näkökulmasta tarinankerronta voi olla jopa vallasta riisuvaa johtajuutta ja alaisen toimintatilaa ja subjektiviteettia heikentävää (Boje 1999; Wrong 2004). Artikkelin 3 osoitti tarinoilla manipuloimisen merkityksen johtajuudelle olevan yllättävänkin läheinen, ja monelle johtajalle manipulaatio näyttäytyy arkisena, jopa kiinteänä osana ihmisiin vaikuttamista. Tämä asettaa demokraattisena ja valtaistavana nähdyn tarinankerronnan toiseen valoon.

Autoritaarisen ja transaktionaalisen johtamisotteen (esim. Taylor 1911; Denning 2005; Grint 2011) mukaisen suoraviivaisen ohjailun asemesta tarinankerronnalla voidaan ohjata alaista tekemään itse ratkaisut – vaikkakin taustalla johtaja voi itse pyrkiä kontrolloimaan tilannetta. Manipulaation kannalta vaikuttaa siltä, että eettisesti on helpointa tuomita manipulaatio, jossa alaisen oikeuksia ja/tai etuja pyritään heikentämään. Äärimmäinen esimerkki tästä on työturvallisuuteen liittyvien puutteiden kätkeyminen tarinankerronnassa (artikkeli 3). Lievempää ja inhimilliseltä kannalta vähemmän merkityksellistä manipuloimista edustaa näennäisosallistaminen organisaation päätöksentekoon sekä autoritaarisuuden vastustaminen manipulaation avulla. Inhimilliseltä kannalta hyvin merkitykselliset tilanteet, kuten irtisanomiset, ovat erityisen haastavia. Johtajat turvautuivat manipulaatioon pyrkiessään jopa suojelemaan irtisanottavaa alaistaan, kuten erään johtajan irtisanoessa heikosti menestyvää, eläkeiän kynnyksellä olevaa pankinjohtajaa. Eettisesti haastava jännite kiteytyy kysymyksessä onko tällaisessa tilanteessa eettisempää kertoa asiat täysin avoimesti – vai onko inhimillisistä syistä perusteltua antaa irtisanottavalle alaiselle positiivisesti väritetty käsitys tämän kyvyistä ja suoriutumisesta? Eettistä ongelmaa on mahdoton ratkaista yksiselitteisesti, kuten on haastavaa tarjota selkeää eettistä ohjenuoraa käytännön esimiehille manipulaation muodoista ja tilanteista. Aihetta on syytä kuitenkin jokaisen johtajan pohtia omassa työssään; peilamaan omia johtajuuden tilanteita ja vuorovaikutusta alaisten kanssa, miksei kuvittelemalla itsensä manipuloitavan alaisen asemaan. Manipulaation, autoritaarisuuden sekä valtaistamisen etiikan pohdiskelua tältä kannalta on syytä tehdä myös johtamiskoulutuksessa.

Artikkelissa 3 yhdistellään tarinankerrontaa johtajuuteen manipulaation ja etiikan näkökulmista, jota on toistaiseksi tehty vähän. Ciullan (2005) mukaan johtajan moraalisuus vuoksi saama valta on liian vähän tutkittu aihe, joten tutkimus täyttää aukkoa keskustelussa. Lisäksi tarinoilla johtamisen tarkastelu manipulaation kannalta sekä myös eettisen tarkastelun soveltaminen voivat

tarjota aiheita jatkotutkimukselle. Kirjallisuudessa manipulaatio pääsääntöisesti tuomitaan itsestään selvästi epäeettiseksi johtajuudeksi (esim. Bass 1998; Brown & Treviño 2006), mutta käytännön johtajat eivät näe asiaa näin yksioikoisena. Manipulaatio alaisen alistamisen välineenä lienee itsestään selvästi tuomittavaa, mutta käytännössä manipulaation kautta voidaan välttää alaisen pakottamista ja autoritaarisuutta. Suhtautuminen ei ole niin jyrkkää, kun esimerkiksi lapsia manipuloidaan hyvää tarkoittaen, vaikkapa suojeltaessa heitä (Bok 1981; Lauerman 2006). Vaan kuinka on alaisen suojelun suhteen, esimerkiksi juuri irtisanomistilanteissa tai kannustettaessa heitä luottamaan itseensä epäonnistumisen kohdatessa? Artikkelin 3 ei sinänsä kykene vastaamaan näihin kysymyksiin, mutta sen kontribuutio johtajuustutkimukselle on johtajuuteen lisänäkökulmia avaavien kysymysten esittäminen sekä artikkelin teorian ja empirian ylittävä ote manipulaation keinojen ja tilanteiden tarkasteluun.

Artikkeleissa 1 ja 5 lähestytään tarinankerrontaa laajemmasta näkökulmasta, jolloin nousee ikään kuin taso ylemmäs. Sen lisäksi, että tarinankerrontaa tarkasteltaisiin johtamisotteena ja -tyylinä, voidaan puhua narratiivisesta johtajuudesta prosessina. Artikkelissa 1 johtajan tavoitteita ja viime kädessä myös organisaation itseyemmärrystä tarkastellaan narratiivisena prosessina, joka kiteytyy johtajan esittämässä vuorimetäforassa. Johtajan ja organisaation tavoitteet sekä käsitys vallitsevasta haastavasta tilanteesta, ja siihen liittyvät metaforan esittämä epävarmuus, mutta myös organisaation lupaama tuki merkityksellistyvät organisaatiossa kollektiivisessa tarinankerronnassa. Artikkelin 5 menee pidemmälle tarkastellessaan narratiivista johtajuutta vuorovaikutteisena prosessina. Tällöin tarkastelemalla paitsi johtajan tarinankerrontaa, myös alaisen tulkintoja johtajan itsensä sekä myös alaisen johtajasta keskenään kertovia tarinoita, aukeaa uusia näkökulmia narratiiviseen johtajuuteen. Artikkelissa 5 nousee näin esiin narratiivisen johtajuuden kaksi tasoa; organisaatiotason tarinankerronta, ja siinä tapahtuva merkityksellistäminen ja rationaliteettien synty, sekä johtajan ja alaisen mikrotason tarinankerronta.

Johtajuusteorioiden näkökulmasta narratiivinen johtajuus nousee artikkeleissa 2 ja 3 esille koulutuksen näkökulmasta kiinnostavana ilmiönä. Piirreteoriat ovat usein mukana johdon koulutuksessa, mutta ne ovat ongelmallisia, sillä ne usein edellyttävät johtajan suhteellisen pysyvien persoonallisuuspiirteiden ja ominaisuuksien (esim. ekstroverttiys, älykkyys) muuttamista (Northouse 2007). Tarinankerronta johtajuuden resurssina edellyttää minimissään lähinnä kerronnan merkityksen ymmärtämistä organisaation toiminnan dynamiikan kannalta (esim. Fisher 1987; Boje 2001; Jameson 2001). Ann ja Carr (2011) sekä Denning (2004) nostavat myös tarinoiden kuulemisen ja kuuntelemisen merkityksen esille; jotta tarinasta ja sen osista voidaan tehdä johtopäätöksiä, tulee ensin saada mahdollisimman kattava käsitys koko tarinasta. Johdon koulutuksessa kyseessä voi olla myös tietoinen tarinoilla johtamisen tekniikan kehittäminen, johon liittyy niin tarkoituksenmukaisen tarinan valinta tai rakentaminen kuin myös kerrontataitojen kehittäminen (esim. Denning 2005; 2007; Parkin 2004). Tällöin tosin voi nousta esiin myös kertojan ominaisuudet ja taipumukset, joita voi olla työläs kehittää (Boje 1999; Denning emt.; palaan tähän aiheeseen myöhemmin).

Artikkeleissa 2 ja 3 nousseet johtajan tietoiset tavoitteet kerrontatilanteisiin ja hänen kerronnalla välittämiin tavoitteisiinsa liittyen ovat kuitenkin usein johtajan työlle tavanomaisia, mutta tutkimuksen näkökulmasta niitä ei tunneta vielä riittävästi (Boje 2006; ks. myös artikkeli 3). Siksikin empiirinen kartoittaminen on tärkeää. Käsittelenkin seuraavaksi aihetta menetelmien kehittämisen näkökulmista.

4.1.2 Kontribuutio 2: Näkökulmia diskursiivisen johtajuuden kehittämiseen

Johtajan puheen ja symbolisen toiminnan merkityksellistymistä narratiivisesti pohditaan erityisesti artikkeleissa 1 ja 5. Ne vastaavat erityisesti tutkimuskysymykseen 1, sillä kyseessä on johtajuuden merkityksellistymisen tarkastelu erityisesti tarinan ja kerronnan kautta, ja johtajan itsensä havainnointi on toissijaista. Aloitan tarkastelun johtamismenetelmien kehittämisen kautta; esimerkiksi muutoksen johtamisen menetelmille tuntuu olevan loputon kysyntä, johon viime aikoina narratiivisuudesta on ammennettu uusia lähestymistapoja. Strateginen muutos onkin organisaation hankkeista tärkeimpiä, jopa niin tärkeä, että onnistunut implementointi voi elvyttää koko liiketoiminnan – ja epäonnistuminen voi johtaa katastrofaalisiin seurauksiin, jopa yrityksen kaatumiseen. (Sonnenshein, 2010.)

Narratiivisista menetelmistä erityisesti antenarratiivi on vielä vähän käytetty, mutta se voi tarjota käytännön johtajuudelle resurssin organisaatiomuutoksessa vallitsevan kaaoksen systemaattiseen tarkasteluun, ymmärtämiseen ja jopa hallittuun johtamiseen. Strateginen muutos on lähtökohtaisesti monitulkintainen ja kompleksinen ilmiö ja muutoksen johtamisessa korostuvat monimerkityksiset tavoitteet ja pirstaleiset tulkinnat (esim. Eisenberg, 1984; Weick & Browning, 1986; Sonnenshein, 2010). Muutos (lieveilmiöineen, kuten tilanteisesti rakentuva organisaation vastustus) on usein vaikeasti hahmotettava ilmiö. Vastustuksen kielellinen rakentuminen ja usein viiveellä tapahtuva ilmeneminen ovat johtajan tyypillisiä haasteita. Tavoitteena on johtaa muutos hallitusti, vieläpä mielellään tavoiteltuun suuntaan kaaoksessa. Kaaos ei kuitenkaan aina viittaa epäjärjestykseen ja sekasortoon: Jälkimmäisissä kyseessä ei olisi niinkään kaaos, vaan pikemmin hälinä tai kakofonia. Kyse ei ole liioin sotkeutumisesta, hunningolle jättämisestä tai järjestyksestä piittaamattomuudesta, vaan kaaos on pikemmin kätkeytyä, maanalaista ja ennakkotiedostettua liikettä. (Boje 2011, 1-2.)

Haamujohtajuus, joka pohjautuu keskeisesti Bojen (2001; 2011) antenarratiivin ideaan voi kuulostaa hyvinkin teoreettiselta, mutta tarjoaa perin käytännönläheisen näkökulman muutoksen johtamiseen. Haamujohtajuudessa on viime kädessä yksinkertaisesti kysymys kolmesta arkisesta asiasta, jotka jokainen muutosjohtaja voi esittää itselleen. Ensinnäkin, mitä on johtajuus – mitä on juuri *minun* johtajuuteni? Mistä se rakentuu; millaisena olen olemassa organisaationi todellisuudessa? Olenko kertomuksen konna vai sankari – ja mitä kaikkea muuta? Toiseksi, mistä muutoksessa on kysymys? Miten muutoksen kertomus ja sen edustama tulevaisuudentila suhteutuu nykyiseen organisaatiomme kertomukseen? Tämä edellyttää retrospektiivistä kerrontaa, jotta varsi-

nainen muutoksen ja status quon välinen jännite saadaan esiin. Kolmanneksi, kenen kanssa kilpailen? Tämän hahmottaminen ja ymmärtäminen edellyttää kahden edellisen kohdan tarkastelua. Millä tavalla oman johtajuuteni haamu peilautuu mahdollisen muutosvastarintajohtajan haamuun? Miten minun pitää rakentaa oman johtajuuteni narratiivista hahmoa; kuinka rakentaa muutoksen kertomusta, jotta se olisi linjassa organisaationi tarinakulttuurin arvojen ja uskomusten kanssa; ja kuinka minun pitäisi suhtautua niin oman johtajuuteni kuin muutoksen (ja vastustuksen) kertomusten kuvastamiin johtajahmoihin?

Edellä kuvailtu asetelma varsinaisena menetelmänä edellyttää vielä kehittämistyötä ja tarvitsee myös lisää empiiristä tutkimusta käytännön johtajuuden ja muutostilanteiden kontekstista. Uskon kuitenkin lähestymistavan tarjoavan jo nyt aineksia pohtia, jäsentää, ymmärtää, ehkä jopa hallita useissa organisaatioissa vallitsevaa kaaosta. Haamujohtajuuden avulla voidaan organisaation puhetta havainnoimalla indikoida muutosta tukevia ja vastustavia elementtejä ja (diskursiivisia ja reaalisia) toimijoita. Jatkan seuraavaksi aiheen käsittelyä hie-man toisesta näkökulmasta, johtajuuden diskursiivisen hahmottumisen kautta.

Johtajuuden diskursiivinen hahmottuminen organisaatioissa

Antenarratiivin käsitteessä Boje (2001; 2008) nojautuu vahvasti Ricoeurin työhön inhimillisten kokemusten ”esinarratiivisesta” luonteesta. Kyse on tällöin tarinoista, joita ei ole vielä kerrottu, mutta sosiaalinen tilanne ja institutionalisoituneet käytänteet jäsentävät tulevaisuuteen suuntautuvaa tulkintaa kokemuksesta. Esimerkiksi organisaation strategiakokous voi olla tällainen tilanne, jossa on tietty, ainakin osin vakiintunut asetelma, ja jota ohjaavat hierarkia sekä muodollinen protokolla strategian rakentumisessa. Antenarratiivin näkökulmasta kyseessä on hahmotettava kokemus; tarinan aihio ilman aktuaalista kokemuksen aikaansaamaa rakennetta. Varsinainen tarina rakentuu koko tilaisuuden ajan, ja mikäli tilaisuudesta esitetään jälkikäteen kronologinen selonteko keskeisine henkilöhahmoineen, kyseessä on narratiivi. Ajallinen ja rakenteellinen elementti sekä keskeiset henkilöhahmot ovat kyseessä kaikissa näissä narratiivisen merkityksellistämisen muodoissa. Kuitenkin vain jälkimmäisessä, narratiivissa, on koherentti juoni. Ensimmäisessä, antenarratiivissa, koherenssia ei vielä ole, vaikka meillä on orastava käsitys tulevista tapahtumista. Merkitys rakentuu jatkuvasti tilanteen edetessä. Juoni jäsenyy ja rakenteen tullessa artikuloitukseksi potentiaalinen tarina tulee ikään kuin olemassa olevaksi.

Antenarratiivi, tarina ja narratiivi merkityksellisen kokemuksen muotoina voivat soveltua ylipäänsä johtajuuden rakentumiseen ja ymmärtämiseen. Artikkelissa 4 orastavan, antenarratiivin rakentumista olemassa olevaksi tarinaksi tarkastellaan teoreettisesti, oman tutkimusprosessin kautta. Artikkelissa 5 sitä vastoin ajatusta tarkastellaan empiirisen aineiston kautta. Idea on mielestäni johtajuuden kannalta mitä mielenkiintoisin ja relevantti sekä myös kehiteltävissä käytännönkin näkökulmasta. Esimerkiksi johdon koulutukseen voisi rakentaa näiden kolmen narratiivisen johtajuuden eri tarinakäsitteen kautta oman kokonaisuuden. Artikkelin 5 aineiston mukaan johtaja on jossain määrin tietoi-

nen siitä, että hänestä saattaa liikkua tarinoita organisaatiossa jo ennen hänen virallista saapumistaan organisaatioon. Hän ei kuitenkaan osannut valmistautua oman, organisaation jäsenten, saati organisaation institutionalisoituneiden käytäntöjen näkökulmasta varsinaiseen työnsä aloittamiseen johtajana.

Johtamistyölle tietoisuus antenarratiivinäkökulmasta on merkityksellinen, sillä hahmottuvien organisaation merkitysten lisäksi se voi avata näkökulmia myös omaan johtajuuteen. Jokainen johtaja taatusti pohtii omaa persoonaansa, kokemushistoriaansa ja ehkäpä mainettaankin joko intentionaalisesti tai intuitiivisesti koettaen adaptoida toimintaansa suhteessa organisaatioonsa. Antenarratiivinäkökulma auttaa hahmottamaan sekavaa, toisinaan jopa kaoottista organisaatiotodellisuutta, jossa kilpailevat diskurssit alati muokkaavat käsityksiä. Ensinnäkin tietoisuus oman johtajuuden ja rooliodotusten esinarratiivisesta luonteesta voi tukea johtajuuden rakentumista. Organisaation tarinat kertovat menneistä johtajista, esimerkiksi mitä alaiset arvostivat ja mitä kammoksuivat näissä tarinoiden johtajissa tai millaista vuorovaikutusta nämä tarinat edustavat. Antenarratiivinäkökulma avaa ikkunan meneillään olevaan merkityksellistämiseen, johon johtaja voi kiinnittyä omilla tulkinnoillaan ja kerronnaalla. Toiseksi, tämä tietoisuus ja ymmärrys tukee johtajan tavoitteiden kommunikointia organisaatiossa ja mahdollisesti vähentää organisaation resistanssia. Antenarratiivi on meneillään oleva tarina sekä lähde lukemattomille tuleville tarinoille, joka voi tukea niin uuden johtajan kuin myös organisaatiossa jo pidempään olleen johtajan johtajuuden rakentumista ja sen muutosta. Johtaja voi vaikuttaa oman tarinansa rakentumiseen olemalla tietoinen organisaationsa puheesta ja siihen aktiivisesti osallistumalla - niin virallisessa strategiapuheessa kuin epävirallisessa kahvipöytäkerronnassa.

Kuten artikkelissa 5 nousee esille, johtaja ei edusta itseään (vain) reaalisena henkilönä. Haamujohtaja on organisaation tarinankerronnassa rakentuva diskursiivinen hahmo, joka toisinaan voi edustaa hyvinkin täsmällisesti johtajaa joillakin osa-alueilla, mutta onkin pikemmin johtajan nykyisen hahmon eri toimijoiden käsityksissä häilyvä tulkintakehys.

Palaankin lopuksi ajatukseen sankarijohtajista, ylivertaisia ominaisuuksia ja piirteitä omaavasta todellisesta henkilöstä ja siihen mikä merkitys narratiivisella johtajuudella on tämänkaltaisen johtajuuden ymmärtämiselle. Narratiivinen johtajuus ei voi tai pyri kiistämään suurten johtajien olemassaoloa eikä varsinkaan merkitystä organisaatioille. En liioin edes omakohtaisesti epäile, etteikö jokainen meistä tarvitse turvallisuutta, innoitusta, arvoja ja radikaalia muutosta edustavaa ja tarjoavaa johtajaa. Narratiivinen johtajuus kuitenkin avaa näiden käsitysten ja merkitysten rakentumista; prosessia joissa johtajien karisma tavoittaa seuraajat, henkilöt, jotka tätä johtajaa eivät koskaan ole reaalisesti edes tavanneet. Olemmehan tutustuneet useisiin suurimpiin ympäri maailmaa seuraajiinsa vaikuttaviin johtajiin - olipa kyseessä Gandhi, Jeesus tai Jack Welch - tarinankerronnan kautta. Narratiivinen johtajuus avaa prosesseja, joissa tilanteisesti johtajan kerrottu persoona kohtaa historian kerrotut tilanteet. Kerronnassa syntyvä johtajuus ei voi näin ollen olla yksinkertaisesti joukko reaalisia piirteitä omaava yksilö, vaan ilmiön synnyn ja rakentumisen ymmärtämiseksi

tarvitaan myös virtuaalista johtajuutta ja haamujohtajuutta. Käsittelen seuraavaksi aihetta vielä hieman yksityiskohtaisemmin.

4.1.3 Kontribuutio 3: Haamujohtajuus narratiivisen johtajuuden näkökulmana

Fairhurstin (2011) diskursiivisen johtajuuden sekä Bojen (ym. 2011) virtuaalijohtajuuden kautta voidaan nostaa haamujohtajuudesta (Artikkeli 5) näkökulmia, jotka liittyvät niin rationaaliseen johtajuuskäsitykseen kuin piirreteorioihin. Ensinnäkin haamujohtajuudessa nousee esille tarinankerronnassa tapahtuva suostuttelu ja järkeily, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan narratiivisen rationaalisuuden kautta (esim. Fisher 1985; 1987). Haamujohtajuus nostaa suostuttelun ja järkeilyn esiin johtajuuden arjessa; johtajan diskursiivisen hahmon kautta nousee esille se, kuinka organisaation jäsenet usein pohtiessaan johtajan ominaisuuksia vetoavat aiemmin kuulemiinsa tarinoihin. Ehdottoman totuuden etsintää tärkeämpää ihmiselle on merkitysten etsiminen, ja tämä pätee myös johtajuuteen ja organisaatiokäyttäytymiseen (Gabriel 2000). Haamujohtaja ei ole empiirinen fakta, vaan merkityksellisen organisaatiodelllisuuden narratiivinen hahmo.

Toiseksi, piirreteorioiden olettaessa aktuaalisella johtajalla olevan tiettyjä ominaisuuksia, haamujohtajuudessa ominaisuudet ovat suhteellisia; sosiaalisesti neuvoteltuja. Niin reaalisella kuin virtuaalijohtajalla on kuitenkin johtajuudelle merkityksellisiä ominaisuuksia. Esimerkkinä Boje ym. (2011, 519) mainitsevat Ronald McDonalдин, joka on McDonalдин edesmenneen omistajan ja johtajan Ray Krockin alter ego. Ronald McDonald kuitenkin muuntuu tarinoissa ja kuvissa virtuaalisena johtajana tilanteen vaatimalla tavalla. Kun esimerkiksi rasvaiset hampurilaiset ovat suosiossa, Ronald voi olla tanakka. Terveysvillityksen aikana hahmo voi muuntua solakaksi, hampurilaisten terveellisyydestä tarinotavaksi organisaation keulakuvaksi.

Johtajan haamun rakentuminen tarinankerronnassa voi tapahtua osin tietoisesti, osin johtajasta riippumatta (esim. Denning 2007; Marek 2011; Parry & Hansen 2007) ja reaalin johtaja voidaan kertoa aivan toisenlaiseksi eri kerrontayhteyksissä. Lisäksi hän voi kertoa aktiivisesti tarinoita itsestään, joiden kautta hän voi pyrkiä muuttamaan reaalinänsä alaisten käsityksissä; jopa tekaisemalla tarinoita. Haamujohtajuudessa nousi esille kaikki virtuaalijohtajan kolme tasoa. Haamujohtajan metafora representoi samanaikaisesti reaalin johtajahenkilöä, Adamia (ks. Artikkeli 5); hänen diskursiivista alter egoaan; sekä organisaation tarinankerronnassa neuvoteltua artefaktia; johtaja X:ää, joka on kaikissa organisaatioissa samanaikaisesti diskursiivisesti olemassa oleva ja olematon.

Haamujohtaja limittyy osin Bojen ym. (2011) virtuaalijohtajan käsitteeseen ja molemmat väittävät muun muassa seuraavaa: johtaja voi harjoittaa johtajuutta organisaatioissa ilman, että kyseessä on reaalin henkilö. Käsitteet kuitenkin myös eroavat hienoisesti monellakin tapaa. Ensinnäkin virtuaalijohtaja määritellään johtajaksi, joka ei ole kehollinen/reaalin henkilö. Haamujohtaja ei kuitenkaan kiellä kehollisuutta, vaan nimenomaan problematisoi diskur-

siivisen ja reaalisen todellisuuden rajat. Haamujohtajuus liikkuu samanaikaisesti kaikilla Polkinghornen (1988) kolmella todellisuuden tasolla, mutta fokusoi-tuu mentaaliseen todellisuuteen, missä kokemukset ensisijaisesti merkityksellistyvät narratiivisesti. Toiseksi, virtuaalisen johtajuuden kategoriat ovat enem-män sitovia. Bojen ym. väite, että reaalinen henkilö ei voi harjoittaa Ronald McDonal-din kaltaista joustavaa johtajuutta, on haamujohtajan näkökulmasta perin vahva. Bojen ym. (2011) eräs keskeinen esimerkin, Ronald McDonald pe-rustuu Ray Krockin alter egoon – vaikkakin hän on jo edesmennyt. He mainit-sevat vain yhden täysin fiktiivisen hahmon, joulupukin, jota kuitenkin seuraa-vat lähinnä vain lapset (ks. myös artikkeli 5). Haamujohtajuus osoittaa, että rea-alisen henkilön johtajuus voi olla hyvin joustava; todennäköisesti useimmille organisaatioille ei ole niinkään merkityksellistä, onko johtaja reaalisesti hoikka vai tanakka, vaan syvemmät arvot ja merkitykset löytyvät arvoista, emootioista, uskomuksista ja sieltä, mitä kutsutaan organisaatioissa rationaalisuudeksi. Haamujohtaja voi hyvin näihin vastata, vaikka olisikin inhimillistä alkuperää.

Palatakseni vielä luvun 3.2 jäsenyykseen, artikkelit 4 ja 5 avaavat näitä kahta toisistaan hieman poikkeavaa näkökulmaa. Perin mielenkiintoista on pohtia organisaation tarinankerronnassa henkilöiden merkityksiä, erityisesti johtajan merkitystä niin tutkimuksen kohdeilmionä kuin käytännön johtajuu-den vallankäytön ”henkilöitymänä”. Haamujohtajuudessa sivutaan Cunliffen ja Couplandin (2012) johtajuuden roolien dynamiikkaa, ja kuinka formaalisti ”ei-johtaja” – jopa virtuaalinen – hahmo – voi muodostua johtajaksi. Käsitteellistä voimaa voisikin olla johtaja-konna hahmodynamiikan kehittämisessä niin tut-kimuksessa kuin käytännössä. Erityisesti pitkittäisaineisto hyödyttäisi tällaista tarkastelua. Epäilemättä jokainen johtaja on joskus sankari, joskus konna, ja kä-sitykset johtajan luonteesta ja ominaisuuksista kuten moraalista vaihtelee näkö-kulman mukaan. Tämä lähestymistapa voi avata niitä organisaatioiden tarinan-kerronnan kriittisiä pisteitä, joissa sankaruus ja konnuus syntyvät; kuten myös niitä kerronnan tahoja intresseineen, jotka tätä narratiivista määrittelyä tekevät. Haamujohtajuus on eräs sovellus, jolla tätä sankarien ja konnien rakentumista voi tarkastella, mutta se on myös käsite, jonka kautta voidaan johtajaa tarkastel-la niin sankari- kuin konnasilmälaseilla.

Yhtä kaikki, haamujohtajuus osoittaa, että narratiivisen johtajuuden merkityksistä ja mahdollisuuksista johtajuudelle riittää vielä ammennettavaa. Haamujohtajuus korostaa virtuaalisen ja diskursiivisen johtajuuden tavoin ma-teriaalisuuden ja aktuaalisuuden problematiikkaa ja tuottaa rationaalisuuden ja järjkeilyn narratiivisesta luonteesta tietoa organisaatioiden toiminnalle (vrt. esim. Fairhurst 2009; Boje ym. 2011).

4.1.4 Kontribuutio 4: Antenarratiivit ja visualisointi metodologisina lähes-tymistapoina

Artikkelissa 4. esitetty antenarratiivista menetelmää hyödyntävä visualisointi on vielä vähän käytetty menetelmä monimutkaisen laadullisen aineiston ana-lyysiin. Ensisijaisesti paperin tarkoitus on tarjota laadullisen empiirisen aineis-ton analysointiin tutkijoille näkökulmia. Esimerkiksi fyysikot ovat pitkään vär-

jänneet näkymättömiä aineita (kuten vesi tai ilma) tutkimisen ja havainnoinnin helpottamiseksi ja tilastotieteilijät puoleistaan ovat laatineet graafeja kuvaamaan suurten numeeristen aineistojen sisältöä ja riippuvuussuhteita. Jostain syystä laadulliset tutkijat hyödyntävät yhä yllättävänkin vähän visualisoinnin mahdollisuuksia. Eivätkö esimerkiksi monimutkaiset sosiaaliset suhteet organisaatioissa ole mitä enimmässä määrin näkymättömiä, mutta toimijoiden dynamiikan kannalta mitä suurimmassa määrin merkityksellisiä?

Johtajuustutkimuksen kannalta artikkeli 4 myös osoittaa, kuinka vanha sanonta ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” on relevantti myös johtajuustutkimukselle. Aihe nousee esille myös artikkelin 1 vuorimetaforassa. Molemmissa tapauksissa varsinainen tarina voidaan kiteyttää muutamiin kuviin, mutta vasta narratiivinen tulkinta avaa sinänsä informatiivisen kuvan (ja artikkelissa 1 metaforan) merkityksiä. Kuva on ikään kuin pysäytyskuva tilanteesta, yksittäisruutu elokuvasta ilman, että tiedämme sen täsmällistä kronologista ja kausaalista sijaintia. Yhdistelemällä kuvien henkilöitä ja symboleja avautuu varsinainen juoni ja itse prosessi. Tulkitsemalla toimijoiden rooleja ja symboleja; peilaamalla niitä toisiinsa sekä järjestämällä niiden paikkoja hahmottuvassa kertomuksessa, saadaan kuvasta toisenlaisia tulkintoja. Narratiivisen johtajuuden kannalta mielenkiintoista onkin avata eri organisaation toimijoiden, johtajan ja alaisten, antamia merkityksiä ja tulkintoja, sillä ne avaavat myös varsinaisen tarinan merkitystä. Näin päästään käsiksi myös aiemmin mainittuihin organisaation toimijoiden rationaaliteetteihin, jota Fisherin (1985; 1994) narratiivisen rationaalisuus tarkastelee.

Artikkelissa 4 nousi antenarratiivinäkökulmasta esiin erityisesti hatarat, vielä jäsentymättömät (prospektiiviset) merkitykset, kuten näkymättömät ja eksplisiittisesti ääneen lausumattomat sosiaaliset voimat joista rakentuu tarinoita. Esimerkiksi kahden eri alaisen haastattelupuheessa tekemää ”reaaliaikaista” reflektointia ja merkityksellistämistä johtajan määrittelemästä strategisesta tavoitteesta voidaan pitää tällaisena. Havaitsimme omassa tutkimusprosessissa, että analyysin edetessä ilman vastaavaa reaaliaikaista visualisointia nämä tutkijana tehdyt alustavat tulkinnat olisivat tyystin unohtuneet. Lisäksi verbaalisesti moni tulkinta olisi ollut joko liian monisanaista, tai toisinaan jopa mahdotonta kommunikoida tekstin muodossa ainakaan yhtä rikkaasti. Boje (1991; 2001) korostaakin, ettei mikään tarina pysty kokonaisvaltaisesti kuvailemaan todellisuutta ja kaikkia mahdollisia merkityksiä, mutta kuvan avulla voi vaivattomammin ylittää esimerkiksi kulttuurillisia rajoja kommunikaatiossa.

Visualisointi voi laadullisen aineiston analyysissa tarkoittaa myös pieniä kuvauksia ja kuvioita – vaikkapa kahden eri haastatellun tavoitteista ja merkityksistä – jotka ovat tarinan jonkin osan visuaalisia komponentteja. Myös aineiston kodifioinnin näkökulmasta tämä voi helpottaa monimutkaisen aineiston käsittelyä, jos aineisto koostuu useiden eri henkilöiden perättäisistä haastatteluista tai vaikka ryhmäkeskustelutilanteita. Lisäksi erityisesti kansainvälisissä esityksissä visuaalinen esitys tukee paitsi monimutkaisen aineiston esittelyä, myös rikkaiden, usein kompleksisten tulosten kommunikointia. Näin ollen (an-

te)narratiivinen lähestymistapa johtajan ja johtajuuden tutkimisen lisäksi avaa näkökulmia myös tutkijoiden analyysiin ja tulkintoihin.

Metodologisesti visualisointiehdotuksemme on kontribuutio erityisesti Bojen (2001; 2008; 2011) antenarratiiviteorialle. Täsmällisemmin ehdotuksemme hyödyttäisi erityisesti esimerkiksi Adorion (2011) kaltaisia tutkijoita, jotka tuskailevat monimutkaisen empiirisen aineistonsa (struktuuroimaton haastattelupuhe pitkittäisotannalla) kommunikointia lukijoille. Hänen analyysinsa on antenarratiivinen ja hän pyytää lukijalta kärsivällisyyttä ja ponnisteluita pyrkiesään ymmärtämään aineistonsa häilyviä, monitasoisia ja toisinaan sekaviakin katkelmia ja aineistosta kumpuavia ajatuksia. Ehkäpä juuri visualisointi voisi auttaa tässä – niin lukijaa kuin Adoriota itseään.

4.2 Väitöstarinan retrospektiivistä reflektointia

4.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointia

Johtajuuden näkökulmasta eräs keskeinen rajoite koskettaa niin väitöstutkimustani kuin narratiivista johtajuutta ylipäänsä. Ensinnäkin, tarinat eivät ole kaikki kaikessa vaan myös moni muu asia organisaatioissa rakentaa ja ylläpitää merkityksiä. Esimerkiksi tatuointi, kiiltävä auto tai organisaation rakennus ei ole yhtä kuin merkityksellinen tarina (Gabriel 2000). Tämän seurauksena narratiivisuus rajaa johtajuuden ulkopuolelle – tai ainakin vähemmälle huomiolle – muut kuin narratiivisen diskurssin eli tarinat ja kertomukset.

Olen jättänyt hyvin vähälle huomiolle esimerkiksi johtajan non-vebaalisen viestinnän (eräitä litteraatioihin kirjattuja naurahduksia tai katsahduksia lukuun ottamatta) sekä organisaatioiden tilat (joista on vain lähinnä mainintoja kenttämuistiinpanoissa ja joista vain artikkeliin 5 päätyi empiiriseen osioon muutama huomio). Kokonaan olen päättänyt rajaamaan pois esimerkiksi aistimani organisaation hajut, varsinaiset tilaratkaisut johtajan huoneen sisustukseen ja artefakteineen tai laajemmin vuorovaikutuksen organisaatiossa tervehdimiskulttuureineen ja muine rituaaleineen. Näilläkin asioilla on merkitystä johtajuuden rakentumisen kannalta.

Gabriel (2000, 6) myös huomauttaa, että kaikki tekstit eivät ole tarinoita. Jos kaikki ymmärrettäisiin tarinoina, menetettäisiin kosketus siihen nimenomaiseen valtaan, mikä juuri tarinoilla on merkityksellistämässä (ks. myös Auvinen & Lämsä 2010.). Lisäksi eri artikkeleissa käyttämäni tarinan määritelmät ovat jopa sulkeneet pois muita mahdollisia määritelmiä. Ehkäpä esimerkiksi hyvin postmodernisti orientoitunut tutkija kykenisi tunnistamaan ja nostamaan esiin aineistostani johtajuudelle merkityksellisiä prospektiivisiä tarinoita minua enemmän. Lisäksi on syytä vielä nostaa esille, että kunkin haastattelun yhteydessä, kerätessäni johtajien ja alaisten tarinoita, on valtaosa organisaation tarinoista jäänyt tietoisuuteni ulkopuolelle – kuten jopa valtaosa haastatellun itsensä tarinoista. Johtajuustutkimus sen enempiä kuin mikään muukaan tiedeyhteisön harjoittama toiminta ei kuitenkaan pysty tai edes pyri vastaamaan

tyhjentävästi kaikkeen. Olen narratiivisuuden, puhumattakaan omien tutkijan-taitojeni rajallisuudesta huolimatta tyytyväinen päätymisestä narratiivisuuteen. Koen, että haastateltujen kertomat tarinat ovat täynnä merkityksiä, jotka osaltaan synnyttävät uusia tulkintoja ja merkityksiä johtajuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston muoto ja koko ovat haastavia mutta tärkeitä tekijöitä niin luotettavuuden kuin rajoitusten kannalta (esim. Eskola & Suoranta 1999). Näen aineistoni muodon ja koon kohtuullisen hyvin palvelevan tutkimustehtävääni. Aineistoa on sinänsä riittävästi ja se on monimuotoista. Erityinen puute on kuitenkin pitkittäisaineiston vähäinen määrä, sillä vain neljää henkilöä olen haastatellut useammin kuin kerran. Tarinankerronnan dynamiikan kannalta olisi kuitenkin tärkeää tarkastella tarinoiden tulkintojen muuntumista ja jälleenkerrontaa, jota ei käytännössä ilman pitkittäistarkastelua voi empiirisesti edes tehdä. Tämä rajoite korostuu erityisesti artikkelissa 5, jossa keskiössä on nimenomaan merkitysten rakentuminen ja muuttuminen ajan kuluessa. Tähänkin osa-alueeseen tulen jatkossa kiinnittämään huomiota.

Lisäksi on syytä nostaa esille myös antenarratiivisen tarkastelun suhde tarinankerronnan dynamiikkaan. Kyseessä on erityisesti organisaatioiden suullinen tarinankerronnan dynamiikka, jota pyritään tutkimaan ja ymmärtämään narratiivisen johtajuuden kannalta. Kuitenkin suullisten tapahtumien – olkoonkin kyseessä antenarratiivinen, fragmentoitunut ja dynaaminen kertomus – tutkiminen edellyttää transkriptointia (vrt. Sintonen 1999). Suullisen tekstin muodostaminen kirjoitetuksi tekstiksi sulkee aina ulos ainakin osin esteettisen ulottuvuuden, mutta lisäksi dynaaminen suullinen tapahtuma muuttuu transkriptiossa staattiseksi; tietyllä tavalla vakioiduksi ja kangistuneeksi (Edwards & Sienkewicz 1990, 2). Vaikka tutkimuksen kohteena on nimenomaan monitulkintaisuus ja merkityksellistämisen dynamiikka johtajuudessa, aineiston näkökulmasta kirjoitettu teksti pysyy määrätysässä muodossa.

Suullisessa kommunikaatiossa muutos sisällössä, muodossa ja esitystavassa on jatkuvaa. Tämän tosin nostaa esille myös Boje (esim. 2001; 2008) organisaatiotarinoiden yhteydessä. Hänen mukaansa liioin minkään tarinan tulkinta ja merkitys ei ole stabiili, vaan myös tarinan muoto ja tulkinta muuttuvat. En väitä, etteikö tarinankerronnan dynamiikkaa ole mielekästä tutkia transkriptoidun tekstin kautta. Päinvastoin, antenarratiivinen viitekehys vaikuttaa erinomaiselta tavalta tutkia juuri dynamiikkaa ja esiinnousevia merkityksiä. Tutkijan on kuitenkin syytä tiedostaa tämä aineiston muotoon liittyvä ominaisuus ja välttää ylenpalttista johtajuuden dynamiikan korostamista juuri sellaisena kuin se organisaatiotodellisuudessa ilmenee.

Lopuksi nostan esille oman narratiivisen rationaalisuuteni merkityksen, ja osallisuuteni tarinoiden monimuotoiseen verkostoon, johon jokainen kertoja on tulkinnoissaan ja toimissaan kietoutunut (Boje 1991; 1995). Elän upotettuna väitöstutkimukseni tarinaan, joka puolestaan on kietoutunut niin oman historiani, haastattelemieni henkilöiden kuin muiden tutkijoiden tarinoihin. Tältä kannalta minun on mahdotonta esittää objektiivista kritiikkiä omalle työlleni. Siksi olen pyrkinyt avaamaan myös niin esipuheessa kuin eri puolilla väitöskirjaa omia käsityksiäni ja kokemani todellisuuden ulottuvuuksia, jotka väijäämättä vai-

kuttavat tulkintoihini ja siihen, millaista tarinaa kirjoitan. Jos kirjailija kirjoittaessaan romaanin eristää itsensä (ks. Benjamin 1968), narratiivista tutkimusta kirjoittavan tutkijan tulee kääntää tekstinsä erityisesti tutkijan itsensä kokemukseksi. Tarina ei vain ole, ja jatkankin kirjoitustani vielä hetken seuraavassa (ja viimeisessä) luvussa – avaamalla väitöstarinaani vielä kerran sisäpuolelta.

4.2.2 Retro- ja prospektiivinen reflektio väitösprosessiin

Uunituoreena jatko-opiskelijana tammikuussa 2007 hahmottelin projektisuunnitelmaa, jonka voisin hyväksyttää ohjaajallani professori Tuomo Takalalla. Kuu-kautta myöhemmin kaikki vaikutti selvältä ja koko väitöstutkimusprosessi jatko-opintokursseineen vaikutti hyvin strukturoidulta, ellei suorastaan koherentilta menestystarinalta. Kalenteriin merkitsin keskeiset tulevat tapahtumat ja virstanpylväät. Vuoden 2007 kalenteriini on kirjattu ”lisensiaatin tutkimus valmiina joulukuussa 2008. Väitöstutkimus valmis syyskuussa 2011.” Tarkoitukseni oli kirjoittaa molemmat tutkimuksen suomenkielisinä monografioina.

Ajallisesti ennuste osui kohtuullisen tarkasti. Lisensiaatintutkimukseni valmistui puolisen vuotta aiottua aiemmin (heikensi työn laatua, mutta ilmeni tarve valmistua lisensiaatiksi nopeasti) ja väitöstutkimus vuoden myöhemmin (monografia vaihtui artikkeliväitöskirjaksi, mikä lisäsi vaikeustasoa mutta toivottavasti laatua parantaa se, että kaikki artikkelit on julkaistu tai hyväksytty julkaistavaksi). Kuitenkin vain menneisyyteen suuntautuviin, retrospektiivisiin narratiiveihin kuuluu kohtuullinen selkeys sekä koherenssi¹⁸ (joka sekin yleensä toteutuu vain tietystä näkökulmasta, vaikka tulkintaa pyrkisi tekemään kriittisesti, kätkeytyä näkökulmia avaten); mutta kuitenkin ennakoidessamme tulevaa, käytämme väijäämättä menneisyyteen pohjautuvaa informaatiota. Näin syntyy narratiivinen harha. Siksi aloitin koko väitösprosessia läpileikkaavan oman oppimiseni reflektion nostamalla esiin aiemman intuitiivisen epäilykseni tulevaisuuden suunnittelun haasteista – mutta joita nykyisin pystyn käsittelemään narratiivisin käsittein.

Teoreettisen viisauden ainakin jonkin asteisesta karttumisesta huolimatta en ole kaikilta osin viisastunut – en edes tiedä haluanko. Rakennan yhä kalenturia, suunnittelen tulevaisuuttani kertoen itselleni suotuisia tulkintoja menneistä ja mahdollisista tulevista tapahtumista. Osin jopa haluan itseäni suojellakseni säilyttää ”naiivin realistin” itsessäni uskoessani, että ainakin osa suunnitelmistani muuttuu konkreettiseksi, aina entistä ihanammaksi todellisuudeksi suunnitelmieni; tavoitteideni ja toiveideni mukaan (esimerkkinä mainittakoon 31.12., jolloin kerron sankaritarinoita tulevasta uudesta ja entistä paremmasta minästä. Tätä vuotuista antenarratiivisen harhan muotoa kutsutaan uudenvuodenlupaukseksi). Vaikka voin nyt tuottaa kohtuullisen mutkattomasti retrospektiivisen, jopa koherentilta vaikuttavan narratiivin tapahtuneesta, en ole vielääkään täysin varma kaikista väitösprosessiin liittyvistä tapahtumista; kausaalisuhteet ovat

¹⁸ Prospektiiviseen merkityksellistämiseen kuuluu antenarratiivinen ulottuvuus. Tällöin yllättävät ja jopa täysin ennalta-arvaamattomat juonenkäänteet, sekava ja monimerkityksellinen todellisuus sekä puun takaa ilmestyvät tarinahahmot ovat asiaankuuluvia. (Boje 2001; 2008).

vähintäänkin hataria, enkä ole kyennyt rakentamaan kaikille tapahtumille mielekästä merkitystä.

Olen työskennellyt väitöstutkimukseen käyttämäni viiden vuoden aikana ajoittain yksin, mutta useammin työpareissa sekä erilaisissa ryhmissä. Uskon, että tieteen yksinäisten supertähtien aika on ohi. Viimekädessä julkaisemista painottava trendi kertoo siitä, että yhä aktiivisemmin pyritään osallistumaan kansainväliseen oman alan tieteelliseen keskusteluun. Olipa julkaisussa yksi tai useampi nimi tekijäsarakeessa, itse artikkeli on mitä suurimmassa määrin vuorovaikutuksen tulos. Yhtä kaikki koen, että erityisen antoisaa ja opettavaista on ollut erilaisissa tutkijaryhmissä työskentely. Useimmissa yhteisissä projekteissa olen edustanut juniorikaartia, mutta on myös projekteja, jotka on tehty muiden tohtoriopiskelijoiden tai vastaväitelleiden kanssa (tällöin konkreettisesti voi huomata jotain jo oppineensa). Ryhmät ovat myös olleet toisinaan poikkitieteellisiä, jolloin ryhmän sisäiset työnjaot näyttävät eri valossa. Tämä yhteistyön kirjo on ollut uskomattoman hieno kokemus. Uskonkin, että metodologisen sekä oman tieteenalan teoreettisen ja käsitteellisen yleissivistyksen ohella tärkeimmät väitösprosessissa saavuttamat tutkijanvalmiuteni liittyvät juuri tieteellisiin taitoihin. Väitöskirja ei siis itsessään paljasta läheskään koko todellisuutta monimuotoisen yhteistyön saralla ja kaikkea tutkijantyöhön liittyvää, mutta heijastaa osuvasti ponnistelujani nimenomaan väitöskirjan parissa.

Tieteellisen toiminnan tarkoituksena on tuottaa tieteellisiä, mutta myös käytäntöön suuntautuvia kontribuutioita. Myös tätä olen oppinut hahmottamaan hieman eri näkökulmista. Mikrotasolla voidaan pohtia, kuinka juuri minä voin kontribuoida yhteiseen tutkimushankkeeseemme ja siihen liittyviin julkaisuihin. Laajempi kysymys on, kuinka tutkijaryhmämme pystyy kontribuoimaan yksikkömme ja yliopistomme yhteiseksi hyväksi. Jokaisessa julkaisussa tulee kuitenkin keskeisesti pohtia (ja kyetä osoittamaan), kuinka tutkimuksemme kontribuoi alan keskusteluun. Ja sen ymmärtäminen, mikä on juuri se tieteellinen keskustelu johon osallistua, on ollut eräs väitösprosessin suurimpia haasteita. Kukaan ei tule osoittamaan, että katso! Juuri tuossa on sinun keskustelusi, aukko tietämyksessä, jonka voit juuri tällä tutkimuksella täyttää – ja että viittaat juuri noihin lähteisiin kun taas nämä voit jättää asiaankuulumattomina ulkopuolelle. Vaatii pitkää perehtymistä sekä myös harkintaa hahmottaa kunkin oman tutkimushankkeensa keskustelu, johon myös julkaisufoorumi vaikuttaa. Olen alkanut tietoisesti jatko-opintojen edetessä pohtia, kuka, mikä, miksi ja milloin mieltäisi tieteellisen toimintani kontribuutioksi, joka oikeutta julkaisemisen (ja johon muutkin jatkossa viittaisivat). Tutkimukseeni viittaaminen tai sen esille nostaminen missä tahansa mielessä tarkoittaa, että tutkimukseni on noteerattu. Sitä voi jo pitää kontribuution perusaskelmana.

Aluksi tarkoitukseni oli tutkia tarinankerrontaa lähinnä johtamiskäytäntöiden näkökulmasta. Kun varkain huomio siirtyi johtamisen teksteistä sosiologiseen, kieli- ja viestintätieteelliseen sekä viimein filosofiseen suuntaan. Tutkijanurani alkupuolelle allergisoiduin normatiiviselle suuntaukselle tuottaa käytännön toimintaohjeita ja politiikkasuosituksia käytännön johtajuudelle. Käytännön toimijoiden kanssa käydyt keskustelut alkoivatkin tuntua hetkittäin jo-

pa tylsiltä, sillä ne eivät stimuloineet akateemista mielihyvää syvälle menevän käsitteellisen keskustelun osalta. Nostin esiin kärjistetyksi ajatuksen, että johtajuustutkimuksen tehtävä ei voi olla ensisijaisesti ratkaista kunkin johtajan ja organisaation lukemattomia arjen ongelmia. Ymmärrys tarinankerronnasta johtamiskäytänteenä siirtyikin narratiiviseen paradigmaan ja sen ihmiskäsitykseen, homo narransiin. Yhtäkkiä olin diskursiivisessa maailmassa, jossa kaikki näyttäytyi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvaksi monisäikeiseksi kertomusten verkostoksi. Onnekseni ajauduin lukemaan tekstejä siitä, kuinka kaikkea ei pidä ymmärtää tarinoina. Kesti kuitenkin aikansa, ennen kuin taas löysin yhteyden käytännön johtajuuteen narratiivisen teorian takaa. Yhtä kaikki, lopulta kaikki näyttäytyi minulle hyvin erilaisena; todellisuus, johtajuus, organisaatiotodellisuus ja lopulta itse johtaja. Yhä lähestymistapani johtajuuteen on narratiivinen, mutta käsitykseni johtajuudesta kypsyy narratiivisen paradigman hengessä: narratiivinen lähestymistapa ei kiistä johtajuuden loogis-rationaalista puolta, vaan pikemmin pyrkii tuomaan ihmisten toiminnan dynamiikalle ja rationaalisuudelle syvyyttä ja inhimillisen puolen. Vaikka painotan johtajuuden prosessien ja merkitysten tarkastelua, en poissulje reaalisen johtajan olemassaoloa. Tarinoilla johtamisessa tunnustetaan ja tunnustetaan tarinankerrontaprosessissa inhimilliset kokemukset, historia, uskomukset, arvot ja emootiot (joilla voi olla niin orgaanisia kuin mentaaliasia ulottuvuuksia).

Tietenkään johtajuustutkimus ei voi olla käytännön johtajan arjen ongelmanratkaisua, mutta sen on tarkoitus tukea johtajan työtä tuoden uusia näkökulmia johtajuuteen sekä syventää ymmärrystä aiemmista käsitteistä ja teorioista. Nyt näenkin absurdiksi johtajuustutkimuksen, josta saatava ymmärrys ei voi mitenkään hyödyttää organisaatioissa tapahtuvaa johtajuutta. Nuori tutkija ei kykene uransa alkuvaiheessa tarjoamaan käytäntöä juurikaan hyödyttävää tietoa eivätkä toisaalta käytännön toimijat välttämättä edes koe nuoren tutkijan työtä erityisen hyödylliseksi. Tutkimus vaatii kypsymistä, jotta siitä voi juontaa käytäntöä rikastavia ja hyödyttäviä käsitteitä, teorioita tai käytänteitä.

Taustalla on myös implisiittinen kysymys teorian ja käytännön välisestä vuorovaikutuksesta. Hankkiessani empiiristä aineistoa organisaatioista, jonka halusin vuorovaikuttamaan teorian kanssa, tutustuin useisiin käytännön johtajiin. Heidän kanssaan olen vuosien mittaan käynyt keskusteluja ja oppinut ymmärtämään heidän työtään sekä siihen liittyviä haasteita. Tämän ymmärryksen kautta olen oikeastaan vasta viimeisen vuoden aikana – tätä johdantoosetta kirjoittaessani – oppinut pohtimaan tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuutta käytännön johtajuuden tarpeisiin. Allergia käytännön näkökulmalle on vaihtunut aidoksi kiinnostukseksi ja intensiiviseksi vuoropuheluksi käytännön toimijoiden kanssa.

Matka tutkijana kehittämisessä on pitkä – ehkä loputon. Tarinankerronnassa suuret tutkijat, kuten antiikin Aristoteles, modernin Mayo, postmodernin Foucault – ja suuret johtajat kuten Gandhi, Weclh ja Jeesus – jäävät elämään tutkimuksessa ja parhaimmillaan laajemmin yhteiskunnassa ja kulttuurissa. Kuitenkin henkilöhahmojen merkitykset muuttuvat jatkuvassa tarinankerronnassa. Niin myös elävät tieteen kerronnassa hyvät käsitteet ja teoriat, toisinaan

kehittyen, toisinaan taantuen; ajoin pirstaloituen, ajoin taas saavuttaen kohe-
rensia aikojen, ja näkökulmien – tulkitsijoiden vaihtuessa.

Tieteen ja johtajuuden tarinankerronnan lomassa on kuitenkin syytä muis-
taa, että tarinat eivät ole kaikki kaikessa. Vaikka tarinat ovat läpitunkevia ja
kaikkialla läsnä, myös on myös muita merkityksiä rakentavia asioita; joita voi-
daan nimetä ja jotka toimivat. Tarvitsemme kaikkia aisteja kokeaksemme rak-
kautta, elämää, kuolemaa ja syntymää tarinankerronnan raaka-aineeksi ja läh-
teeksi – mutta joita tarinankerronta ei koskaan kokonaisvaltaisesti saavuta sel-
laisenaan. Oma tutkimusosaamiseni on nuorta, jos kohta syntyneestä osaami-
sesta on todistettavasti pian edesmennyt jatko-opiskeluaika (*requiescat in pace*) ja
konkreettisempänä tämä väitöskirja (*viva!*). Olen pyrkinyt kehittämään aistejani
ja mieltäni avoimemmaksi, jotta voin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti
hahmottaa ja tulkita tutkimani johtajuuden ja organisaatiokäyttäytymisen mer-
kityksi; ehkä myös hahmottaa oman elämäni tarinaa.

Pitkä matka on alkanut, ja nostan retrospektiivisen narratiivini viimeiseksi
episodiksi esille tutkijantyölle merkityksellisen persoonaani liittyvän kehitys-
alueen: Äärimäinen kärsimättömyys on muun muassa loputtomalta tuntuvi-
en review –prosessien nöyryyttämänä jalostunut kärsimättömyydestä ja kärsi-
myksestä ainakin kohtuuliseksi kärsivällisyydeksi. Tätä tarvitsen jatkossa, post-
doc –vaiheessa, jossa julkaisupaine entisestään kasvaa, mutta jonka kestämiseen
ja hallitsemiseen väitösprosessi on valmentanut.

SUMMARY

This management and leadership dissertation consists of an introductory essay and five published articles that dissect leadership from the narrative perspective. The research phenomenon, narrative leadership, is used as an umbrella conception for both academic and practical perspectives. The aforementioned can be understood in terms of conducting narrative management and leadership research (narrative methodology), where the latter refers to the narrative construction of leadership in organizations and the leadership intentionally influencing followers by telling stories (this can also be understood as a pragmatic application of leadership storytelling). The main research task is to dissect *how and why do leaders use narratives with a view to communicate their aims and what meaning does storytelling have for the construction of leadership*. The methodology used is qualitative, narrative in particular, and the empirical data consists of 27 thematic interviews, two dyadic discussions (manager and subordinate), observations in two different organizations, field notes and organizational documents.

Over the last two decades, as a consequence of changes in the field of narratology, narrative studies have become more common in organizational and leadership studies. The emergence of these shifts is linguistics-based and has its background in philosophy. The main theoretical underpinnings stem from the narrative paradigm, which shares constructionist ontology and epistemology and has a particular conception of human beings (*homo narrans*). Human beings are ultimately seen as storytellers in their actions seeking meaning for their experiences in the narrative process. Thus, the main argument in this dissertation is that (1) leadership is at least partially constructed in discursive social interaction in organizations, and (2) storytelling is a significant and undercapitalized approach to leadership.

Narrative leadership can be seen as a particular branch or school in discursive leadership studies, emphasizing storytelling and the role and meaning of narratives for both leadership construction and the leader's influence on their followers. Besides its value in research, leadership storytelling is even argued to have become a fashionable approach to leadership practice in the past ten years. Storytelling has so far been studied from multiple angles, including as an effective tool for influencing and inspiring subordinates, a means for advancing organizational change, a tool for developing leadership skills and a form of organizational sense making. Furthermore, storytelling has been linked to charismatic leadership and many of the best leaders in organizations and societies have been argued to also be the best storytellers. However, narrative leadership is still under researched and in particular more empirical studies are needed.

In the first article, we were interested in the leadership power stories mediate in the organization. The main theoretical argument is that stories may have the power to lead themselves, rather than the leader who recounts them. The idea of disciplinary power is capitalized on in order to dissect the power of

the leader's story¹⁹. We focused on one manager's (CEO of a fairly large bank) mountain metaphor, which he communicated in the form of a story to the personnel in a common meeting during the banking crisis in the mid 1990s. We dissected the utterances of the story that reflect the manner of how stories have power – how the story conveys aesthetic and prescriptive utterances that have an influence on organizational members. The story was analyzed using Greimas' actantial model with a view to making visible the normative and ethical elements that could motivate action among organizational members. We identified several actants in the mountain metaphor, such as the rope for representing the solidarity of the organization and the backpack illustrating the competence of the personnel supported by the organization. We also found that after the narration, the story disengaged from the manager and was embedded in the organizational culture. The story was also retold on several later occasions in the organization and later on, the mountain metaphor was even produced as an artifact (a rimmed picture that was placed on the walls of several bureaus in the bank). Furthermore, the mountain metaphor was acknowledged in the strategic planning in subsequent years, and thus, resonated in the organizational storytelling.

In the second article, we aimed to identify when managers tell stories and why, and what kinds of areas of influence they seek when telling stories. We particularly focused on the meaning of trust in storytelling leadership. In this explorative study we used a thematic analysis to identify the areas of influence in the leaders' storytelling using data from interviews with 13 managers. We constructed six categories of areas of influence where storytelling and leadership are intertwined: Motivation, inspiration, defusing conflict, influencing superiors, discovering a focus and constructing trust. Trust turned out as a major theme that also relates to all of the other categories. Many of the managers were aware of the interactive nature of storytelling when they sought to create trust among their subordinates. They believed that trust is needed in order to make the stories "come true" and to stimulate action. In terms of practical implications we suggested that resorting to storytelling can support the empowering of leadership and that stories can be used to develop leadership skills.

In the third article we focused on concealed influence or manipulation in leadership storytelling. Our data consisted of interviews with 18 managers and we were able to trace manipulative behavior in the data from 9 of the managers. Thus, while manipulation is considered unethical in leadership, it also seems to be an inevitable part of a leader's work. We identified 13 manipulative stories and constructed four types of manipulation in leadership storytelling: Humorous, pseudo-participative, seductive and pseudo-empathetic. The managers themselves even considered manipulation sometimes as a less unethical way to act. In particular, they seem to resort to manipulation in challenging situations (such as dismissing a subordinate) or with a view to avoid coercion. However,

¹⁹ The core of discursive power is that power appears anonymously in institutionalized practices that regulate and shape the actions of individual agents.

the ethics of manipulation in leadership remains ambiguous and further research is needed.

The fourth article focuses on drawing images and sketches during the research process as methodological means. The idea is to contrive new ideas to see the nature of the process of analysing complex qualitative data. Furthermore, visualizing can also be understood as an innovative style of writing. As a result of the lengthy research process, we noticed that we had drawn many sketches while writing and analyzing the data. We discovered that these sketches constitute documentary evidence of our work processes, and in addition help to make sense of our analysis, and help communicate our findings to the audience. We used an antenarrative approach to point out the prospective dimension of the sketches. The drawings are not complete or definite at the moment they are drawn. Alongside other antenarratives, the drawings are future oriented in the sense that they illustrate something which has not emerged or stabilized yet. Harnessing the dispersive, incomplete and fragmented sketching during the research process, the sketches and pictures may simultaneously provide guidelines for understanding the present condition of the research and signals for future analysis.

The fifth article criticizes traditional management and leadership studies for focusing on the leader rather than the leadership. The assumption behind the article is that leadership is not equal to the leader as a real person. Instead, the article argues that leadership is constructed at least partly through organizational storytelling. The main difference between this article and the previous four is that besides the manager, four colleagues/subordinates were also interviewed. Furthermore, the data is longitudinal since the manager was interviewed four times and two of the colleagues/subordinates twice. This makes it possible to study the resonance of the stories from different perspectives and also to include the temporal element. The antenarrative thematic analysis was used to sketch the different phases of the construction of leadership through organizational storytelling. The five phases that illustrated leadership construction were: (1) the pre-existence of the leader, (2) the leader meeting the followers, (3) everyday leadership work in terms of constructing leadership but also organizational resistance, (4) reflecting the leader changing his mind to the prevailing conceptions of the followers, and (5) the situation after the leaders depart. In conclusion, the metaphor of ghost leader is suggested. This refers to an ambiguous discursive character that may be an alter ego or representation of the real leader, but is constantly negotiated and constructed in organizational storytelling.

In terms of the general research task of the dissertation, the first article reveals the meaning of storytelling for leadership by addressing that besides the leader (person), it may be the story that possesses the leadership influence. The story conveys meanings that mediate organizational reality and persuasive utterances that bring about activity among organizational members. Thus, the story can possess the leadership power in the organization and construct the meaning-mediated organizational reality, which defines action in the organiza-

tion. The fifth article contributes to the same part of the task by proceeding to explore not only the manager but other organizational members too. This is significant since the definitions of leadership used in this dissertation emphasize the interactional and process nature of leadership. The article points out, that in the flux of organizational storytelling there are leadership stories told by the leader but also involving other organizational members (re)telling and interpreting the stories. From the leadership standpoint this means that the leader may tell a story with a view to influencing his/her subordinates; but for leadership construction the resonance of the story in the interpretations among followers is crucial. Alongside the leader, followers construct stories and counter narratives that also construct leadership power. Furthermore, this kind of storytelling is intertwined with the rationality and behavior of both the leader and his/her follower. Hence, these two articles reveal the significant role of storytelling for leadership and the intended leader influence, which is rooted in discursive reality. However, as underlined in article 1 and empirically addressed in article 5, the narrator does not have direct influence on the audience and there are no axiomatic, causal interpretations for any story.

Furthermore, in terms of the general research task of the dissertation, the second and third articles also reveal how and why leaders tell stories. As the second article illustrated, there are many situations where narration is particularly preferred instead of resorting to other means or strategies of communicating leader's intentions. Storytelling may be a part of everyday leadership work as a planned or spontaneous, even innocent way to communicate intentions. On some occasions, such as constructing trust, the stories may even appear as a self-evident form of (dyadic) social interaction between the leader and his/her follower. The third article revealed the role of concealed leadership influence (manipulation) in leadership storytelling, and the problematic ethical questions it raises. The leaders seem to justify their behavior in terms of consequence ethics; the expected positive outcome (such as supporting the self-respect of the subordinate) entitles even concealed influence.

Lastly, the fourth article reveals the antenarrative nature of qualitative leadership research. In the analysis, scholars use sketches and resort to visualizing with a view to making sense of the dynamics of social relations in the organization. This contributes to the general research task from the academic standpoint of the role and meanings of storytelling by highlighting the significance of the (ante)narrative nature of the analysis process itself. This approach seems to be in line with interpretative paradigms; however, it needs to be further developed with a view to providing a tool for scholars. Alongside this dissertation, I strongly believe that the narrative approach can still be used more in leadership research and practice, and it would also be beneficial to take storytelling into leadership education. In addition to investing in empirical data in narrative leadership studies in general, I particularly suggest that manipulation in leadership storytelling be further investigated by extending the data to also cover the followers.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1994. From a "Grand Story" to Multiple Narratives? Studying an Organizational Change Project. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, (5), ss. 56-67.
- Aaltio, I. & Auvinen, T. 2012. Telling failed in stories. Konferenssipaperi. Taloustutkijoiden XXIX kesäseminaari 13.-14.6.2012. Jyväskylä: JSBE.
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: Miten Yritykset Hyödyntävät Tarinoita? Jyväskylä: Talentum.
- Adorio, A. L. 2011. Narratives: A Love Story. In *Storytelling and the Future of Organizations: An Antenarrative Handbook*. (toim. David Boje). New York, USA: Routledge.
- Ahonen, A. 1997. Liikkeenjohdollinen tieto ja disiplinäärinen valta: tutkielma Michel Foucault'n ajattelun relevanssista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Doctoral Dissertation. Turku, Finland: Turku School of Economics.
- Alvesson, M. & Berg, P. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, Vol. 65 (3), ss. 367-390.
- Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. 2008. *Doing Narrative Research*. Lontoo: Sage.
- Ann, C. & Carr, A. N. 2011. Inside Outside Leadership Development: Coaching and Storytelling Potential. *Journal of Management Development*, Vol. 30 (3), ss. 297-310.
- Aristoteles. 1996. *Poetics*. Lontoo: Penguin Group.
- Auvinen, T. 2008. Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 174/08. Lisensiaatin tutkielma. Sähköisenä: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/19254>
- Auvinen, T. 2010. Esimiesten ajatuksia tarinoilla johtamisesta: Pehmeää johtamista vai manipulointia? *Yritysetiikka* 2 (1), ss. 6-20.
- Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. 2010. Huijareita ja pyhimyksiä - johtajat tarinoiden kertojina. Teoksessa *Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen* (toim. Pauli Juuti). (pp. 82-94). JTO.
- Auvinen, T., Mangelaja, E. & Sintonen, T. 2010. Is Narrative a Content of Economics and Business Administration? An Essay about why Homo Economicus is actually Homo Narrans: From Realistic to Narrative Paradigm. *Annual Review of Management and Organization Inquiry*, Vol. 6 (1), 1-13.
- Auvinen, T., Mangelaja, E. & Sintonen, T. 2011. Kohti Narratiivista Taloustiedettä. *Yksilöiden ja Yhteiskuntien Kertomukset. Kansantaloustieteellinen Aikakauskirja*, 107. vsk. (3), ss. 291-298.

- Auvinen, T., Niittykangas, H. & Kuhmonen, T. 2010. Yrittäjän subjektiivinen rationaalisuus mekanististen selitysmallien maailmassa: Esimerkkinä paikallinen kehittäminen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun working paper -julkaisusarja, No. 366.
- Auvinen, T. & Sintonen, T. 2009. Storiiosis in Finnish high-tech organization. Philadelphia, USA: Standing Conference for Management and Organization Inquiry Conference proceedings [cd-rom julkaisu], ss. 1-13.
- Auvinen, T. & Teittinen, H. 2009. Näkökulmia Johdon Kontrolliin: Ulkoista Valvontaa ja Subjektiivista Tulkintaa. Jyväskylän yliopiston laitossarjajulkaisuja, No. 360.
- Barthes, R. 1993 [1973]. Tekstin hurma. [Le palisir du texte]. Jyväskylä: Vastapaino.
- Bass, B.M. 1998. The Ethics of Transformational Leadership. Teoksessa Ethics (toim. Joanne B. Ciulla). The Heart of Leadership, 169-192. Westport, CT: Praeger.
- Benjamin, W. 1968. Illuminations. New York: Schocken Books.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1966 [1994]. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma. Suom. & toim. Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Bleakley, A. 2005. Stories as data, data as stories: making sense of narrative inquiry in clinical education. Medical Education. 39, 534-540.
- Boje, D. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, Administrative Science Quarterly, Vol. 36 (1), ss. 106-126.
- Boje, D. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-land." Academy of Management Journal. Vol. 38 (4), ss. 21-32.
- Boje, D. 1999. Storytelling leaders.
<http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> [viitattu 15.3.2008.]
- Boje, D. 2001. Narrative Methods for Organizational and Communication Research. Lontoo: Sage Publications.
- Boje, D. 2003. Using Narrative and Telling Stories. In Management and Language (eds. David Holman & Richard Thorpe). London: Sage Publications Ltd.
- Boje, D. 2006. Pitfalls in Storytelling - Advice and Praxis, Academy of Management Review, Vol. 31 (1), ss. 218-225.
- Boje, D. 2008, Storytelling Organizations. Lontoo: Sage Publications.
- Boje, D. & Rhodes, C. 2006. The leadership of Ronald McDonald: Double narration and stylistic lines of transformation. The Leadership Quarterly, Vol. 17, no. 1, ss. 94-103.
- Boje, D. 2011. Introduction to Agential Antenarratives That Shape the Future of Organizations. In Storytelling and the Future of Organizations: An Antenarrative Handbook. (toim. David Boje). New York, USA: Routledge.

- Boje, D., Pullen, A., Rhodes, C. & Rosile, G. A. 2011. The virtual leader. The sage handbook of leadership. (eds. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). London: SAGE Publications Ltd.
- Bok, S. 1981 [1978]. *Miksi Valehtelemme* [Lying: Moral Choise in Public and Private Life]. Jyväskylä: Gummerus Osakeyhtiö.
- Boyce, M. E. 1996. Organizational Story and Storytelling: a Critical Review. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 (5), ss. 5-26.
- Brown, A. D., Gabriel, Y. & Gherardi, S. 2009. Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, Vol. 16 (3), ss. 323-333.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. 2005. *Storytelling Organizations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brown, M.E. and Trevinõ, L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, ss. 595-616.
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18 (1), 1-21.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Great Britain: Heinemann Educational Books.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. 2011. *Esipuhe teoksessa "The sage handbook of leadership"*. (eds. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). London: SAGE Publications Ltd.
- Caldiero, C. 2007. Crisis Storytelling: Fisher's Narrative Paradigm and News Reporting. *American Communication Journal*, Vol. 9 (1).
- Ciulla, J.B. 1998. Leadership Ethics: Mapping the Territory. In Joanne B. Ciulla (Ed.) *Ethics. The Heart of Leadership*, 1-25. Westport, CT: Praeger.
- Ciulla, J.B. 2005. The State of Leadership Ethics and the Work that Lies Before Us, *Business Ethics: A European Review*, 14, ss. 323-335.
- Ciulla, J. B., Forsyth, D. R. 2011. Leadership Ethics, in Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson and Mary Uhl-Bien (Eds.) *The Sage Handbook of Leadership*, ss. 229-241, Lontoo: Sage.
- Clark, B. 1972. The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), ss. 178-184.
- Clements, C. and Washbush, J.B. 1999. The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11 (5), 170-175.
- Cunliffe, A. & Coupland, C. 2012. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, Vol. 65 (1), ss. 63-88.
- Collier, J., Jr., & Collier, M. (1986). *Visual anthropology. Photography as a research method*. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Collin, K., Sintonen, T., Paloniemi, S. & Auvinen, T. 2011. Work, power and learning in a risk filled occupation. *Management Learning*, 42 (3), ss. 301-318.

- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* vol.13 (3), ss. 471-482.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. T. 2003. The leader as a practical narrator: leadership as the art of translating. *Teoksessa Management & Language* (eds. David Holman & Richard Thorpe). Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organizational Studies*. Lontoo: Sage.
- Dennehy, R. 1999. The Executive as Storyteller. *Management Review*, Vol 88 (3), ss. 40-43.
- Denning, S. 2005. *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Denning, S. 2010. *The Leader's Guide to Radical Management: Re-inventing the Workplace for the 21st Century*. San Fransisco, USA: Jossey-Bass.
- Denning, S. 2011. Leadership: Where Does Charisma Come from? *Forbes*, 20.7.2011. (sähköisenä <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/20/leadership-where-does-charisma-come-from/>) [viitattu 1.1.2012]
- Donaldson, L. 2002. Damned by Our Own Theories: Contradiction Between Theories and Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, Vol 1 (1), ss. 96-106.
- Edwards, V. & Sienkewicz, T. J. 1990. *Oral cultures past and present : rappin' and Homer*. Oxford; Cambridge, Mass: Blackwell.
- Eisenberg, E. M. 1984. Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. *Communication Monographs*. 51, ss. 227-242.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. *Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 170/2007. Lisensiaatin tutkimus*.
- Eriksson, P. and Kovalainen, A, .2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.
- Fairhurst, G. T. 2008. Discursive Leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology. *Management Communication Quarterly*, Vol. 21 No. 4., ss. 510-521.
- Fairhurst, G. T. 2011. Discursive approaches to leadership. *Teoksessa The SAGE handbook of leadership* (toim. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien), ss. 495-517. Lontoo: Sage.
- Fisher, W. R. 1985. The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*. Vol. 35 (4), ss. 74-89.
- Fisher, W.R. 1987. *Human communication as a narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. South Carolina, Columbia: University of South Carolina Press.
- Fisher, W.R. 1994. Narrative Rationality and the Logic of Scientific Discourse, *Argumentation* 8, ss. 21-32.

- Flory, M. & Iglesias, O. 2010. Once Upon a Time: The Role of Rhetoric and Narratives in Management Research and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 (2), ss. 113-119.
- Foucault, M. 2000 [1975]. *Tarkkailta ja rangaista [Surveiller et punir]*. Helsinki: Otava.
- Forster, N., Cebis, M., Majteles, S., Mathur, A., Morgan, R., Preuss, J., Tiwari, V. & Wilkinson, D. 1999. The role of story-telling in organizational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 20 (1), ss. 11-17.
- Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity, *Organization Studies*, Vol. 16 (3), ss. 477-501.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Gabriel, Y. 2004. *Narratives, Stories and Texts*. Teoksessa *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (toim. Grint, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L.). Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Gabriel, Y. 2008. Seduced by the text: The desire to be deceived in story, memoir and drama. *Tamara Journal*, Vol. 7 (2), ss. 154-167.
- Gabriel, Y. & Griffiths, D. S. 2004. Stories in Organizational Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (eds. Cassell, C. & Symon, G.). Lontoo: Sage.
- Gardner, H. with Laskin, E. 1995. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gartner, W. 2007. Entrepreneurial Narrative and a Science of the Imagination. *Journal of Business Venturing*. Vol. 22 (5), ss. 613-627.
- Gergen, M. M. & Gergen, K. J. 2006. Narratives in action. *Narrative inquiry*, Vol. 16 (1), ss. 112-121.
- Gibson C. H. 1991. A concept analysis of empowerment. *Journal of advanced nursing*. 16, ss. 354-361.
- Greimas, A. J. 1980. *Strukturaalista semantiikkaa*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Grint, K. 2011. A history of leadership. Teoksessa *The SAGE Handbook of leadership* (toim. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Godin, S. 2005. *All marketers are liars. The power of telling authentic stories in a low-trust world*. New York, USA: Penguin Group.
- Hacking, I. 2009. *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?* Tampere: Vastapaino.
- Hall, S. 1999. *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., Koster, M. & Kozminski, A. 2005. *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Malden, Usa: Blackwell Publishing. (sähköisenä: <http://lib.nu.edu.sa/uploads/m1/63.pdf>)
- Heath, M. 1996. *Aristotle Poetics*. Johdanto. Lontoo: Penguin Books.
- Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R. & Wahlström, J. 2000. *Tarinoita johtamisesta*. Odeco.

- Heikkinen H., Huttunen, R. & Kakkori, L. 1999. Ja tämä tarina on tosi...: Narratiivisen totuuden ongelmasta. *Tiedepolitiikka* 24 (4), ss. 39-52.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. 1995. Metaphors and mental models sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), ss. 1057 – 1074.
- Hodgkinson, G. P. & Rousseau, D. M. 2009. Bridging the Rigour-Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening! *Journal of Management Studies*, 46 (3), ss. 534-546.
- Holman, D. & Thorpe, R. 2003. Introduction: management and language: the manager as practical author. Teoksessa *Management & Language* (toim. David Holman & Richard Thorpe). Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. 2007. *Organizational behavior* (6th edition). Englanti: Pearson Education Limited.
- Hyvärinen, M. 2004. Eletty ja Kerrottu Kertomus. *Sociologia*, 4/2004, ss. 279-309.
- Jameson, D. A. 2001. Narrative Discourse and Management Action. *Journal of Business Communication*, 38 (4), ss. 476-511.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon Opisto. Vantaa: Hansaprint.
- Järvinen, I-R. & Knuutila, S. (toim.) 1982. Kertomusperinne: Kirjoituksia proosaperinteen lajeista ja tutkimuksesta. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Karjalainen, K. & Auvinen, T. 2012. Narratiivisuus liiketaloustieteissä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja. (sähköisenä: <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/ttkjulkaisuja>)
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- LaPointe, K. 2011. *Moral Struggles, Subtle Shifts. Narrative Practices of Identity in Career Transitions*. Aalto University publication series. Doctoral dissertations, ISSN 1799-4934 ; 34/2011.
- Lauerma, H. 2006. *Usko, Toivo ja Huijaus*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Lehtonen, M. 2004. *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- Levi-Strauss, C. 1969. *The elementary structures of kinship*. Boston, USA: Beacon Press.
- Lukes, S. 2005. *Power. A radical view*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lundberg, T. 2005. *Tuntematon sotilas ja johtamisen taito*. Porvoo: Motto Universal.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2006. A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18 (2), ss.106 - 120.
- MacIntyre, A. 2007 [1981]. *Hyveiden jäljillä. (After Virtue: A Study in Moral Theory)*. Helsinki, Finland: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Marek, K. 2011. *Organizational Storytelling for Librarians: Using Stories for Effective Leadership*. Chicago : American Library Association.
- Martens, M. L., Jennings, J. E. & Jennings, P. D. 2007. Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50 (5), ss. 1107-1132.
- Mason, P. 1990. *Deconstructing America. Representations of the other*. London: Routledge.
- McCloskey, D.N. 1998. *The Rhetoric of Economics*. USA: University of Wisconsin press.
- McKee, R. 2003. *Storytelling That Moves People*. *Harvard Business Review*. Vol. 81 (6), ss. 51-55.
- Mitroff, I. & Kilmann, R. H. 1975. *Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving*. *Management Review*, July, ss. 18-28.
- Mole, G. 2004. *Can Leadership be Taught? Teoksessa Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends (toim. Storey, J.)*, ss. 125-137. Lontoo: Routledge.
- Nelson, R.H. 1991. *Reaching for heaven on earth*. Rowman&Littlefield.
- Nelson, R.H. 2001. *Economics and Religion. From Samuelson to Chicago and beyond*. Pennsylvania State University Press.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. E. 2002. *When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership*. *California Management Review*, Vol. 44 (4), ss. 65-83.
- Parkin, M. 2004. *Using Storytelling to Develop People and Organizations*. Lontoo, UK ja Sterling, USA: Kogan Page Limited.
- Parry, K. and Hansen, H. 2007. *Organizational Story as Leadership, Leadership*, 3 (3), ss. 281-300.
- Peltonen, T. 1998. *Narrative construction of expatriate experience and career cycle: discursive patterns in Finnish stories of international career*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 (2), ss. 875-892.
- Peltonen, T. 2008. *Johtaminen ja organisointi*. Helsinki: AYY-Palvelu Oy.
- Peters, T. 1991. *Get Innovative or Get Dead*. *California Management Review*. Vol. 33 (2), ss. 9-23.
- Pihlanto P. 2002. *Rationaalisen toimijan myytti taloustieteissä, yritysmaailmassa ja yhteiskuntapolitiikassa*. Niin & Näin. *Filosofinen aikakauslehti* 2/2002, ss. 74-77.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, USA: State University of New York Press.
- Polkinghorne, D. E. 1995. *Narrative configuration in qualitative analysis*. *Qualitative Studies in Education*, 8 (1), ss. 5-23.
- Polkinghorne, D. E. 2007. *Validity Issues in Narrative Research*. *Qualitative Inquiry*, Vol. 13 (4), ss. 471-486.

- Puolimatka, T. 2002. Opetuksen Teoria. Konstruktivismista Realismiin. Vammala: Tammi.
- Prasad, D. R., Prasad, V. S. & Sathyanayarayana, P. 1991. Administrative Thinkers. New Delhi, India: Sterling Publishers Private Ltd.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Helsinki: Gaudeamus.
- Reichenstein, W. 2006. Rationality of Naïve Forecasts of Long-Term Rates. *The Journal of Portfolio Management*, 32 (2), ss. 116-119.
- Ricoeur, P. 1991. Life in Quest of Narrative. In *On Paul Ricoeur. Narrative and Interpretation.* (toim. Wood, D.) Lontoo: Routledge.
- Rimmon-Kenan, S. 2002. The Story of "I": Illness and Narrative Identity. *Narrative*, Vol. 10 (1), ss. 9-27.
- Riessman, C. K. 2008. Narrative Methods for the Human Sciences. Lontoo: SAGE.
- Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Talentum: Helsinki.
- Rorty, R.M. 1992. *The Linguistic Turn: Essays in Philosophical Method* (1. painos 1967). Chicago: University of Chicago Press.
- Routledge Encyclopedia for Narrative Theory. 2005. (toim. Herman, D., Manfred, J. & Ryan, M-L.) USA and Canada: Routledge.
- Rubinstein, A. 2006: Dilemmas of an Economic Theorist. *Econometrica*, 74 (4), ss. 865-883.
- Schipper, F. 2009. Excess of Rationality?; about Rationality, Emotion and Creativity. A Contribution to the Philosophy of Management and Organization. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*. Vol. 7 (4).
- Scheifer, R. 1987. A. J. Greimas and the nature of meaning: linguistics, semiotics and discourse theory. Great Britain: Mackays of Chatham Ltd.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. Jyväskylä: SoPhi.
- Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 64. Jyväskylän yliopisto.
- Siirtola, H. 2007. Interactive visualization of multidimensional data. *Dissertations in Interactive Technology*, No. 7. Tampere, Finland: University of Tampere.
- Siljanen, T. 2007. Narratives of expatriates in the Middle East. Adaptation, identity and learning in non-profit organizations. Jyväskylän Yliopisto. Yritysten johtamisen ja johtajuuden väitöstutkimus. Sähköisenä: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13192/9789513927707.pdf?sequence=1>
- Sirén, J. 2009. Pienestä suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi. Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina. Turun kauppakorkeakoulu, Turku: Uniprint.

- Sköldbberg, K. 2001. Book review on Storytelling In Organizations. *Organization Studies*, 22, ss. 378-383.
- Snowden, D. 2001. From Storytelling to Narrative: Archetypes as an Instrument of Narrative Patterning. *Knowledge Management*, (Story Special Edition November 2001). Sähköisenä:
<http://www.anecdote.com.au/papers/Snowden2001Archetypes.pdf>
 [viitattu 11.7.2011]
- Snowden, D. 2002. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), ss. 100-111.
- Snowden, D. 2010. Narrative research. Sähköisenä: www.cognitive-edge.com
 [viitattu 11.7.2011]
- Sole, D. & Wilson, D.G. 2004. Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations, From LILA Harvard University Web Site:
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Storytelling_in_Organizations.pdf [viitattu 1.1.2007]
- Sonenshein, S. 2010. We're changing - or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53 (3), ss. 477-512.
- Sparkes, A. C. & Smith, Brett. 2008. Narrative constructionist inquiry. Teoksessa *Handbook of constructionist research* (toim. James A. Holstein & Jaber, F. Gubrium). New York: The Guilford Press.
- Sulkunen, P. & Törrönen, J. 1997. Semioottisen Sosiologian Näkökulmia. Sosiaalisen Todellisuuden Rakentuminen ja Ymmärrettävyys. Helsinki: Gaudeamus.
- Søderberg, A. 2003. Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. Teoksessa *Narratives we organize by* (toim. B. Czarniawska & P. Gagliardi), ss. 3-35. Philadelphia, PA: John Benjamins Publishing.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information System*, 18 (1), ss. 95-114.
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Ateena.
- Taleb, N. 2007. Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus (alkuteos The Black Swan: The impact of the highly improbable). Helsinki: Terra Cognita.
- Taylor, F. W. 1911. The principles of scientific management. New York, USA: W. W. Norton & Company, Inc.
- Taylor, S.S., Fisher, D. & Dufresne R. L. 2002. The Aesthetics of Management Storytelling: A Key to Organizational Learning. *Management Learning* Vol. 33 (3), ss. 313-330.
- Tyson, S. & Jackson, T. 1992. The Essence of Organizational Behaviour. Great Britain: Prentice Hall.
- Vaara, E. & Tienari, J. 2011. On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22 (2), ss. 370-390.

- Vihanto, M. 2008a. Taloustieteen Luonne. (Kirjassa Instituutiotaloustieteen nykyisiä suuntia, toim. Martti Vihanto.) Turku: Turun korkeakoulujen yhteiskunnallistaloudellinen tutkimusyhdistys.
- Vihanto, M. 2008b. Tunteiden ja sosiaalisen pääoman murtautuminen taloustieteeseen. Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia, toim. Jarkko Keskinen ja Kari Teräs. Historia mirabilis referee-sarja 5. Turku: Turun Historiallinen Yhdistys, ss. 55-75.
- Vihanto, M. 2011. Mitä on instituutiotaloustiede. Verkko-oppikirja, sähköisenä: <http://www.ace-economics.fi/index.php?pageid=11&aid=16&lang=> [viitattu 27.3.2012]
- Weick, K. E. 2001. Making Sense of the Organization. USA: Blackwell Publishing.
- Weick, K. & Browning, L. 1986. Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12 (2), ss. 243-259.
- Wrong, D. 2004. Power. Its Forms, Bases and Uses. London: Basil Blackwell.
- Ylikoski, P. 1999. Onko valta dispositiokäsite? Lähde sähköisenä: <http://www.helsinki.fi/~pylikosk/opetus/valta/valtadispo.html> [viitattu 1.10.2008]
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), ss. 285-305.

**OSA II:
ALKUPERÄISET ARTIKKELIT
(ORIGINAL PAPERS)**

I

**WHO IS LEADING, LEADER OR STORY?
THE POWER OF STORIES TO LEAD**

by

Sintonen, Teppo
Auvinen, Tommi

TAMARA JOURNAL for Critical Organization Inquiry
Vol 8 Issue 8.1 May 2009, pp. 95-109.

Reproduced with kind permission by Tamaraland Publications / David Boje
(editor in chief).

Sintonen & Auvinen

WHO IS LEADING, LEADER OR STORY?

The Power of Stories to Lead

Teppo Sintonen, PhD
University of Jyväskylä

Tommi Auvinen, MA
University of Jyväskylä

Introduction

Narrative research has become more and more common in business and organization studies over the last two decades (Barry & Elmes 1997; Czarniawska 1995, 1997; Boje 2001). Behind the emergence of the narrative turn in business studies lies the linguistic turn, which has its background in philosophy (see Rorty [1967] 1992; Fisher 1985). Generally, philosophers have been interested in the problems of language and its role in human life and existence for a long time. There have been debates on such issues as to what extent philosophical questions are basically linguistic questions or, ontologically, what is the relation between language and reality (whatever the latter is)? These debates have reverberated in organization studies such that organizational reality has come under consideration from the linguistic and discursive point of view. (Grant & Keenoy & Osrick 1997.)

Organizational reality has been conceived of as, at least in partly, discursively constructed, meaning discourse has been understood as language usage. Where as a formal language system (grammar) exists outside of time, place or situation, discourse is bound to temporal and spatial presence and immediacy. It matters how language is used in organizations because linguistic conventions and styles form and shape discourses which define the conceptions of reality and prevailing practices. Thus, stories as discursive entities, in whatever

situations they appear in organization, also participate substantially in the formation of organizational reality. (Fisher 1985; Bruner 1991; Gergen & Thatchenkery 2006; Broekstra 1998; Woodilla 1998; Brown & Humphreys 2003; Phillips 1995; Phillips & Lawrence & Hardy 2004; Weick & Sutcliffe & Obstfeld 2005.)

In this article we focus on how stories are engaged with power in organizations. We do not examine leaders as such, but how stories they tell may have power to lead. Thus the definition of leader or leadership is quite narrow. Several definitions of leadership have emphasized the idea that leadership is a process whereby somebody influences a group of people (Northouse 2004). Thus is a matter of interaction which occurs between a leader and her/his followers. Because this study focuses on power of stories, not the interaction between a leader and followers, it is not necessary to define leadership more profoundly.

Here we are also following the idea presented by Parry & Hansen (2007) that a story can be seen as leader. Because of this, our main research question is that how stories can lead? Our argument, which we elaborate below in the theoretical part of this article, is that it is the stories which are leading.

The linkage between stories and leading in an organization is based on the ability of stories to mediate and shape organizational reality. Stories are able to

convey knowledge, values and emotions in the organization (Gherardi & Poggio 2007). Thus, they have an influence on the organizational culture, and on the atmosphere, trust, understanding of strategy and everyday flow of information in an organization. However, it is worth noticing that although stories are occasionally mentioned as tools for the management (e.g. Denning 2005), we do not take it for granted that the use of stories in management is mechanistic or fully controllable. Instead, in the discursive world the producer of an utterance cannot completely control how her/his utterance will be received and understood. (Ricoeur 1991a, 1991b; Gadamer 2004; Schütz [1932] 2007.)

There are certain questions which require elaboration when studying power of stories to lead in the context of organization. First, to enable the inquiry of the relation between stories and power in general, one must consider narrative ontology and epistemology. In the case of narrative ontology, we ask how human beings in the world are mediated by stories and how stories construct social reality. If a human being is conceived of as a creature who is capable of understanding the world, other human beings and her/himself, as this article proposes, the meaning-mediated relation between a human being and her/his world and life must be dissected.

Second, when inquiring into the effects of storytelling on organizational reality, issues concerning power should be recognized. Traditionally power has seen as a sovereign relation between a leader and her/his followers, and that a leader's task as getting her/his followers to do what s/he wants, including what they would not otherwise do (Clegg 1998; Clegg et al 2006). A leader can exert her/his personal authority or her/his position in the organization or use various coercive means. However, the traditional concept of power is far too simple and misleading, and thus uninteresting for an inquiry into storytelling leadership. It simplifies the power relations of organization into individual relations and

ignores the discursive character of meaning-mediated organizational reality. It is misleading because organizational stories are a part of the discursive world and thus out of reach of the traditional concept of power. Thus we are focussing here on the idea of disciplinary power.

Third, the focus is on language, specially the use of language, i.e. discourses. A leader uses language in an organization to enunciate something about the character of the organizational reality, and these utterances have meaning in the organization. The utterances may be speech, written texts, arguments or other kinds of diverse discursive representations. These utterances are usually referred as discursive practices (see Clegg 1998; Clegg et al 2006). This directs our attention especially to the process of interpretation of stories and to the elements of a story according to which meanings are constructed.

Thus, we start the elaboration with a following configuration and proposition. A leader tells stories which have some kind of a structure and content, and narration occurs in a social situation and at a particular time. The storytelling situation creates a relation between narrator and listeners, which situates the leader as a narrator and the followers as listeners both joined in membership of the situation and knowledge delivered and mediated in the situation (cf. Lyotard 1985). This membership constitutes the basic precondition for storytelling leadership, because without it there cannot be a relation between narrator and listeners which enables the reception, interpretation and understanding of the stories told.

But, we add some critical points which stems from postmodern narrative theory (see Parry & Hansen 2007; Boje 2008). We do not take it granted that stories have a tight formal structure always and their meanings are fixed by the storyteller. Instead, stories in an organization appear as dispersed and there emerge wide range of interpretations in various kinds of

Sintonen & Auvinen

discursive practices. Here we focus on the power of a story to lead.

The Data

The empirical data consist of thematic interviews. The interviews took place during September 2005 - July 2007. Altogether 12 individuals were interviewed, of whom seven were from the strategic echelon (member of management group) and five from the operative echelon (middle management and supervisors). Eight of the interviewees were male and four female, and varied in age from less than 30 years to nearly 70 years.

The interviewees were in superior position in their organizations and they were from both the public and private sector organizations and from different lines of business (e.g. banking business, forestry industry and municipal administration). The duration of each interview was on average approximately 1 hour 20 min and every interview took place in each interviewee's office. All the interviews were tape-recorded and transcribed (totalling some 120 pages of transcribed interview text).

The process of selecting interviewees was done of two phases: in the first phase we looked for individuals, who are known as storytelling leaders (both in media and random organizations). What made these individuals as leaders was that they all participated to the process of influencing other people by telling stories, and they were nominated as having this skill by their colleagues. We found 14 individuals, and these we contacted in the second phase. Eventually 12 individuals agreed to an interview. The identity of each interviewee is coded (hidden) for research ethical reasons.

Our data sets a limit to the scope of the empirical analysis. We can not analyse how the stories told by the interviewees were received in the organizations they were told. Our data consists only of interviews with the leaders, not with other members of the organizations. Thus we concentrate on the stories themselves in our

analysis. Our purpose is to investigate linguistic elements in the stories which convey such meanings which may be descriptive, prescriptive and contain ethical principles. By this definition we delimit our analysis to concern only the stories, not how the personnel interpret them. Instead of interpreting stories on behalf of the personnel, we interpret the stories as any other kind of symbols or cultural manifestations. These interpretations are based on collectively shared frameworks of understanding.

Stories, discourse and power

Understanding Stories in Organization

In this section we discuss about and elaborate the conditions thorough which the understanding of stories is possible both in the general and in the organizational context. Understanding requires that the stories and life, and vice versa, have something to do with each other. Stories must resemble life in one way or another, and one must be able to recount life in narrative form. The same also holds in organizations: organizational stories must resemble life and the action which takes place in organizations. This resemblance does not mean that all such stories have to occur in organizations themselves; instead, stories need to consist of features or content which have meaning and relevance to the members of the organization. For example, the content of a story may include some kind of moral lesson or precept. In elaborating the relation between stories and life we follow Ricoeur (1991a), and start with the same problem or paradox: stories are recounted, not lived; life is lived not recounted.

There seems to be an insurmountable gap between life and story. In trying to surmount that gap, attempts must be made from both sides. From the side of life there is the question of how a story can imitate life; from the side of story, the question is: what are the features of life which recall narration? From the

hermeneutical point of view stories mediate three relations: between a man and her/his world, between a man and other human beings, and between a man and her/himself. In the first relation it is a matter of referentiality, i.e. the ways in which a story refers to a world somewhere. The second relation is about communication, and the third relation reflects self-understanding. (Ricoeur 1991a.) Hence, analysis of the plain inner structures of a story does not reach the world in which people, and also leaders in organizations, recount their stories. Furthermore, we notice that an inquiry into leaders' stories is situated in the field of hermeneutics when the meaning relations between stories and organizational reality are being dissected.

How a story can become closer to life as lived? Ricoeur (1991a) argues that no text is completed until in the act of reading. According to Ricoeur (1991a), a text is discourse which is fixed by inscription. Inscription transforms an evanescent discourse into a temporally constant text. This feature of a text makes it possible to return over and over again into a text. While discourse disappears in time, constant text can be interpreted and reinterpreted. Stories may also reach a text-like constancy when they become memorialized into folklore or oral tradition of an organization. Thus stories which are a part of organizational oral tradition can be considered as texts.

Here reading refers more widely to the different ways texts are received than in the every day reading words, which is based on the visual perception of letters. No text in itself contains a comprehensive set of codes which enables its complete interpretation and full understanding. Instead, texts open up a variety of worlds for reading and interpretation and understanding emerges when the meaning horizons of the text and the reader encounter each other. Text in itself is not a closed entity, but a projection which opens up a new and not-yet-experienced world (Ricoeur 1991a). In the case of a story, reading opens up an inexperienced horizon

of meanings which consists of different actions, characters and plotted events.

Thus, understanding a text requires fusion of the horizons of meanings between a text and a reader (Gadamer 2004), and this occurs in the act of reading (Ricoeur 1991a). In the act of reading the expectations offered by a text and a reader's experiences of life converge. With the help of the imagination these expectations and experiences become interpreted, and the reader's life has membership in the world of a story. Reading a text connects the reader to the horizon of meanings opened by the story, and the understanding of a text occurs through the reader's horizon of experiences. Thus, stories are not only recounted, but they are also lived in the imagination. This is how a story as a text becomes closer to life as lived. In the organizational context, this is also the basis for the understanding of the stories that leaders tell.

How does life come closer to story? Ricoeur (1991a; 1991b) proposes three ways in which life comes closer to story. The first is what he calls the semantics of action. Human action becomes meaningful through the concepts of natural languages in such a way that it is understood as aims, projects, circumstances, states of affairs etc. In this sense meaningful action differs from physical movements and behaviour. Meaningful action includes a subjective sense of reason for the actor (Schütz [1932] 2007). Behaviour may seem to be an unintentional reaction to stimuli, but action is meaningful in a way or another for the actor. What is important is that the meaning of action arises from the concepts which accompany action. The ability to understand action through concepts provides action with same kind of structure that stories have: action is organized in relation to time, space and human sense of reason.

Second, understanding of action is based on symbolic resources which consist of signs, rules and norms which mediate and articulate the meanings of action. Without these symbolic resources the

Sintonen & Auvinen

recounting of action is not possible. As human beings we all share an immanent arsenal of symbolic means of expression which constitute the contexts and conventions for the depiction of actions, and rules by which to understand an action in a certain time and place. Symbolic resources exist before a certain action is performed and thus they are initial conditions for the legibility of that action. For example, a gesture, such as the sudden closing and opening of an eyelid, can be interpreted as wink, and thus not only as a mechanical and physiological tic. (Ricoeur 1991a; about wink see Ryle [1949] 1990; Geertz 1973.)

Third, understanding action is not limited only to the resemblance between action and its conceptual descriptions, nor the symbolic mediation of this resemblance. In the broadest sense action can be seen as containing temporal structures which call for becoming recounted. Ricoeur (1991a, 29-30) speaks here about the "pre-narrative quality of human experience" and refers to stories which are not yet told. Such potential stories exist, for example, in courtrooms or in psychotherapy sessions, in which the story is constructed during the session. In this sense action and life contain a temporal structure which is congruent with a plot of a story, and this structure becomes articulated when a potential story comes into existence.

From the ontological point of view the possibility of using stories in organizations is tied to the idea that there a resemblance exists between story and life, even though they never fully meet or merge. It is also the basic condition of the understanding stories told by a leader.

Epistemology of leaders' stories

The epistemological question is: what kind of knowledge do stories convey? Stories that a leader tells in an organization have functions similar to those of stories in general: teaching/learning, advice, delivery of values, diversion of actions etc. This is why we focus on ideas according to the dimensions of knowledge as proposed by Lyotard (1985).

What is knowledge and what its relation is to stories? Usually the knowledge which stories convey is considered to cover a broader area than modern academic or scientific knowledge. Scientific knowledge is typically enunciated by denotative clauses. The clauses depict the state of affairs or phenomenon, and they can be proved true or false. The knowledge that appears in stories is not limited only to expressions in denotative utterances, but also consists of expressions which say something about what is right or wrong, equity and fairness (ethical utterances), beauty and gracefulness (aesthetic utterances), or they demand that people to do something (prescriptive utterances). (Lyotard 1985; Fisher 1985; Cohn 2006.) In addition, utterances may have a performative function, i.e. we do something by saying (cf. Austin 1962). Thus stories are capable to convey a wide body of knowledge which can be applied to the social world and to life itself. This is also the case in the organizational context and with leaders' stories, in which the knowledge they impart is not typically scientific but more as the common sense kind.

The connection between utterances and the social world surrounding them defines the validity, eligibility and adequateness of the knowledge mediated by stories, also in cases without a particular claim to truth. Knowledge that stories convey becomes assessed in relation to collective conceptions of ethics, models of action and ideas about reality, whether a matter of evaluative, inciting, encouraging or descriptive utterances. This does not mean that such utterances have to be accepted or are in line with collective conceptions, but they must be available for social assessment and negotiation through shared codes of meaning (Lyotard 1985). In this study our aim is to trace such utterances in stories which reflect the manner how stories have power. This aim is based on the feature of stories that they can convey denotative, aesthetic and prescriptive utterances.

As an intermediary form of knowledge, stories interpolate the narrator and the listeners in to the social order. This emphasizes both the situational feature of the narration and the structures and content of stories. Narrations are often institutionalized in such a way that only certain actors have the right, duty, responsibility or power to recount stories in a certain place and time. This privileged position may be based on age, gender, social rank or occupational group. (Lyotard 1985.) In organizations this position is usually imposed to leaders, or leaders have, at least, a special role when organizational stories are recounted. Social positioning is not merely determined by faceless institutions, but also by the narration itself (Lyotard 1985). Listeners become participants to the story when the narrator recounts the story explicitly to them. Thus, the situation of the narration produces social inclusion and exclusion.

Presence in the situation is not, however, the only criterion for membership, because a story may contain elements which make listeners partakers by positing them as characters in the story or getting them to perform certain tasks. In our case, personnel of the organization are incorporated into the mountain story. They are immanent participants of the story, regardless of their appearance in the situation of narration.

Power of stories that leaders tell

The concept of power requires a clear comment in inquiring into leaders' stories. Because the stories told by leaders and stories in general, produce and shape organizational reality in a discursive manner (Boje 2001; Czarniawska 1995, 1997; Parry & Hansen 2007), the traditional conception of sovereign power does not apply here. Sovereign power means direct command, and can be illustrated in the following way: A getting B to do something that B wouldn't otherwise do. (Foucault 1980 [1975]; Clegg 1998; Gordon 2006). There are two reasons why we distance us from the concept of

sovereign power. First, stories cannot have this kind of coercive influence on something or somebody. Although stories consist of prescriptions, advice, rules, ethical principles and values, they do not in themselves compel anyone to act. Second, the idea of sovereign power does not recognize the discursive character of the construction of reality. It is assumed, mechanically and realistically, that in the exercise of power there clearly exists a subject, who uses that power, and an object, who is the target of that use of power.

The idea of disciplinary power, presented by Foucault (1980 [1975]) is more suitable for an inquiry into the power of leaders' stories. The core idea of disciplinary power is that power appears anonymously through diversified institutional practices which regulate and shape the actions of individual agents. Disciplinary power does not result from the exercise of sovereign power. Instead, it grows gradually in through negotiation by and between multiple institutional agents and is mediated by discursive practices. Furthermore, its regulative function is based on its ability discursively to create and maintain a sense of normality in people's everyday lives. (Clegg 1998; Clegg et al 2006 Gordon 2006.)

Moreover, it is relevant to ask what kinds of agents are able or entitled to define or regulate conceptions of reality and normality. In the case of leaders' stories, a leader does not have the kind of sovereign power that could be used to compel subordinates to do things which they wouldn't do otherwise. But, by telling stories, a leader can participate, as one agent among others, in the discourses which define the organizational action and reality. The discursive definition of organizational reality consists not only of descriptive utterances, but also of prescriptive, normative and ethical utterances, i.e. utterances which say something about how things should be or what is valued in the organization. Starting point for our analysis is that the mountain

Sintonen & Auvinen

story participates to the construction of the organizational reality by being a discursive element which shapes the imagery of the organization.

What, then, is the power of leader in organization if s/he is not exercising sovereign power? Parry & Hansen (2007) have stretched the anonymity of the leader to its extreme by arguing that leaders do not lead by telling stories, but that stories do the leading. This is an interesting viewpoint, but also challenging. It presupposes that the position of the speaking subject is minimal, almost non-existent. It is like the concept of the voice in a story (cf. Genette 1980) which refers to an idea that in a story told by a leader it is not of a leader her/himself who is narrating it, but it is an internal narrator of a story. Thus, in this case, a relation between speaker and listener is not taken for granted. It follows that no causality exists between a leader's intention and the actions of the listeners. It also implies that stories cannot function, to quite a commonly employed metaphor, as tools for a leader (cf. Denning 2005; Clark & Salaman 1996).

In taking up the gauntlet of investigating the claim that stories themselves have the power to lead, the first task is to examine the impressiveness of stories. We use the term impressiveness instead of influence because it indicates looseness of the relation between story and organization. We consider that the term influence refers more to the causality between stories and actions in an organization that is suggested by impressiveness. The traditional conception of causality does not fit into the discursive and storytelling approach. Causality was defined by Hume in 1874 in terms of cause and effect (Niiniluoto 2007). In Hume's definition cause is an entity from which another entity follows, thus all former entities are always and necessarily followed by the subsequent entities. Furthermore, there is a temporal difference between the existence of cause and effect: cause always emerges before effect. Causality is also asymmetrical. If A is a cause of B, B cannot be a cause of A.

We argue that causality as described above cannot exist between a story told by a leader and the action occurring in an organization. It necessitates that every story, A, told by a leader, will always and inevitably be followed by action, B, on the part of the members of the organization. Thus the idea of causality should be understood more loosely, by asking, how is the impressiveness of a story created?

Psychological type of causality cannot be properly applied in the argument that stories do the leading, as it is based on the idea that action is caused by an actor's belief and will that s/he will act in a certain situation in a certain manner. Hence the motivation to act emerges from a psychological state of mind (Laitinen 2007; Dancy 2000). For example, person X acts in a certain way, because s/he believes that someone else, person Y, needs that kind of action, and this also creates the will to act. Nevertheless, this approach leaves open the question about the basis for the belief and will of person X. Thus, instead of a psychological state of mind, one should direct the attention to the state of affairs, i.e. the situation itself and its social context. (Laitinen 2007.) The situation itself imposes certain social norms, values and normative demands on the actors. The will to act a certain manner is to accept the normative demands which the situation sets, externally to the actor.

In an organization, it is the organizational culture which sets and conveys the motivating social norms and values. Discursive elements, which evaluate, advise and define the social action in the organization, become sediment in organizational culture. (Alvesson & Berg 1992; Parker 2000; Trice & Beyer 1993; Hancock & Tyler 2001.) These elements produce the conception of a state of affairs, which may motivate the actors. This is the basis for the impressiveness of the organizational culture. Furthermore, if stories also participate in the construction of the organizational culture, it is reasonable to claim that stories have power to lead. In

other words, stories which become sediment in the organizational culture produce an organizational reality which can become institutionalized as the normative basis for the exercise of Foucaultian disciplinary power. In organizations some stories acquire hegemony, but the position of the narrator may also have an influence on the process of sedimentation.

The Task of Analysis

In the introduction we argued that, first, there are two dimensions in the telling of stories by a leader, the structure of the story itself and narration as a social event. However, our data limit the analysis such that we have only indirect access to the social situation. The data do not cover storytelling events as such, but consist only of descriptions of those situations by the leaders interviewed. Thus we have decided to analyse the data on two levels. The first level consists of the stories proper which are embedded in the interview speech and which have an identifiable plot. These are the stories which the interviewed leaders have recounted to their followers. The second level consists of the speech in context, where the leaders describe and ponder the situations in which the stories were told.

Secondly, we stated that our starting point is inquiring into how the stories can be said to lead. Thus the purpose is not to investigate whether or how the leader's intention has been realized in the organization. We also posed the questioning of what a leader means by her/his story. In addition, we proposed that there can be no direct causality, cause and effect, between the stories told by a leader and the actions taking place in an organization. Instead, we suggested that stories may become impressive in an organization by becoming sedimented in the organizational culture. Thus, stories can define and shape conceptions of organizational reality and motivate action.

These two starting points define our research task and data analysis. The

aim of our analysis, then, is to investigate the prescriptive, descriptive and ethical elements included in stories proper to see how it is that stories are able to lead. Prescriptive elements concern what someone should or must do. It is not only a matter of imperatives or commands, but more general tendency to get someone to act in a desired way. Stories set states of affairs in narrative form which in turn, should motivate the action. These states of affairs also contain ethical elements which justify the action in a given state of affairs. Because stories in themselves, regardless of the narrator, consist of prescriptive and ethical elements, they are able to function as leaders. Furthermore, stories also need descriptive elements, which depict the states of affairs.

We applied actant analysis, as developed by A. J. Greimas (1979) to investigate the relations between the actors appearing in the stories told, with the aim of trying to make visible the normative and ethical elements which could motivate these actors. The actant model posits six actants all of which are present in all stories. Here we do not use actant analysis to find universal elements in the stories, but as a heuristic means to perform a practical analysis. Actants in stories function to initiate and further the action. These actants are: the subject, which is the central actor of the story or sequence of a story; the object, the objective or target of the action of the subject; the sender, which assigns the subject a mission and motivates the subject to achieve the object; the receiver, goal or destination of the story or process in which the action becomes evaluated; the helper, which supports the subject in the latter's mission; and the villain, which tries to forestall the fulfilment of the subject's aims. Although there are only six actants, there may be manifested by unlimited number of actors in particular stories.

The case analysis

We start with a story we have named "The mountain". Its context is the economic crisis in the banking business which took place in Finland at the 1990s. It is a story told by a bank manager and its topic is how the crisis was coped with. It contains many metaphors and it is actually constructed from metaphors. A metaphor is a figure of speech which transfers meaning from the source domain to the target domain by resemblance, and simultaneously creates a new understanding about the target domain (Morgan 1997; Fiske 1992; Ricoeur 1977; Fiumara 1995; Grant & Oswick 1996; Cazal & Inns 1998). Hence, the metaphors in the stories told by a leader can also create new understanding of the organizational reality.

The following extract from the interview contains both the story proper, i.e. The mountain, and the contextual speech of the leader. It was originally a continuous sequence of speech, but we have divided it into three parts for easier reading. These are the core metaphor, i.e. the presentation of mountain metaphor, the explanation of the metaphor, and the sub-metaphors with their explanations. The name of the organization is concealed for ethical reasons and in the extract it is named as Bank X.

This [story] was constructed when our brand new banking business started up in the autumn of 1996. It had progressed so far ... there were some 100 people working on that project, and it was being done merely bit by bit. We drew a picture of our vision, which - surprise, surprise [refers to an earlier story of constructing the triangle model about the vision and strategy of their bank] - was a picture of a mountain that was reminiscent of a triangle. So ... there's this mountain there, there are also some other mountains behind it ... On the mountain there are various ledges and the sun is shining ...

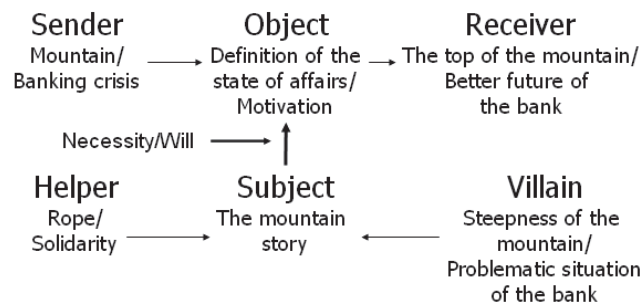
the higher up you are, the warmer it is. Then we drew the employees of Bank X all along the mountainside and they all had backpacks on their backs ... you can see them climbing there ... They are all connected by a rope. They are all hanging onto that, and our slogan became "we will do it". It was about encouraging, maybe spurring people on [at the time of the bank crisis], and we wanted to frame this picture and hang it on the walls, for all of the units ... for suitable places. We were creating confidence that our new bank would rise up, and make it all the way to the top.

Here the story is also that ... when you put this backpack on, you will possess all the required know-how. You have all the equipment you need to ascend in the banking business. And the idea of the rope was that no-one will fall by the wayside ... that everyone will be supported and everyone's knowledge is needed and so on. And this was the wild thing about it, it soon became as a slogan ... It was suitable, because it was like the history of the crisis situation that the banking business was in. We had to establish a brand new bank, and these people had been in very wretched situation for 5 years and not knowing whether or not the activity here will go on, or how it will go on. It was excellent in this situation that the whole gang, who were all there on the mountainside and everyone will be supported, and we put even better equipments in the backpacks and then ... that everyone had their hands firmly on the rope, no-one will fall. Instead, they are hankering to ascend up there, to sunnier meadows" (S2, Chief executive officer)

We apply actant analysis by modelling The mountain story from two directions. First, we posit the story itself as the subject actant with the aim of examining the descriptive, prescriptive and ethical utterances that the story contains. Second, we model the story from the point of view of the listeners by positing the personnel as the subject actant. Here we also utilize the second level of the

data, i.e. the text surrounding the embedded story. The purpose of this modelling is also to examine the elements which would motivate action. Model 1 illustrates the actant setting in The mountain. For every actant an interpretation of the metaphor is given.

Model 1



The mountain appears as the central metaphor and its purpose is to define the state of affairs which is present in the story. The mountain signifies the situation of the bank in the context of the banking crisis prevailing at the time in Finland. Furthermore, the definition of the state of affairs appears as the object actant: the bank is in economic crisis. The definition focuses on the inner situation of the bank, and it is directed towards the personnel of the bank. The Sender is the economic crisis of the banking business in Finland in general. It initiates the action, which is improvement in the economic status of the bank. The top of the mountain represents the better future of the bank, and is the Receiver. The meaning of the top is dual. There are two symbols of a better future: to reach the summit is to reach sunlight (away from darkness) and warmth (away from chilliness). The direction of the proposed action is uphill and the task of the personnel is to climb the mountain. Solidarity, represented by the rope, is an important

element of the metaphorical climb and thus it is the Helper. The steepness of the mountain, defined as the Villain, illustrates the hardship caused by the economic crisis and the problematic situation of the bank.

The mountain metaphor itself is the descriptive element of the story. It defines the state of affairs in relation to space and time. It organizes the imaginary space such that it also manifests the system of power implied in the metaphor. In the foucaultian (1980 [1975]) sense the mountain metaphor sets limits on the zone in which the disciplinary power of the organization is effective, and on the actors in the zone. Here the space occupied by the personnel is limited to the mountainside, which represents the inside of organization. In this definition the personnel are seen as striving towards a common goal as a group, not as individuals. Thus, it is not only a matter of confining the personnel within their organization, but also assigning them the same and shared task. By this way the mountain metaphor limits the personnel's

Sintonen & Auvinen

field of action, orders the direction of the action and tries to forestall the possibility of deviant action. The rope as a metaphor of solidarity is of special interest. It links the personnel spatially and excludes nonconformists. The rope has also prescriptive feature: those who do not tie themselves to the rope, will fall. Hence, one must tie oneself to the rope and commit oneself to the goal of organization to avoid losing one's job.

The temporal organization of the mountain metaphor connects the past, the present and the future such that they form a temporal structure, which is typical of stories in general (cf. Foucault 1980 [1975]; Rimmon-Kenan 1991). The past has brought the present (climbing up the mountainside), and the present is a moment which has to be left behind to reach the future (to the sunlit, warm mountain top). In this way the mountain metaphor becomes a story composed of a certain sequence of events, and in which the present is a propositional event for a bright future. The expectation of the future can also be considered as motivating element in The mountain.

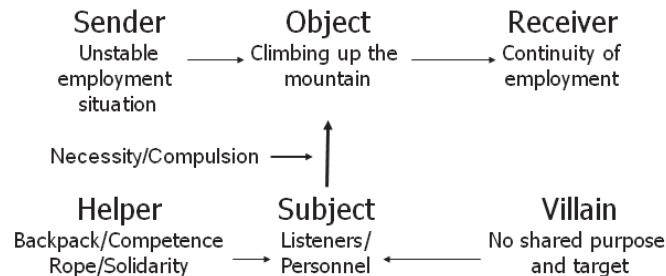
The spatial and temporal organization of the mountain metaphor illustrates how disciplinary power intrudes discursively into the reality of the organization and engages with the processes of defining states of affairs. Similarly, a physical space may evoke power structures and positions by assigning people different positions (Foucault 1980 [1975]), the metaphor organizes the personnel of organization in a fictitious

space. It limits the sphere of action to climbing up the mountainside and simultaneously intensifies and rationalizes the organization. The temporal structure also compresses time and makes it unidirectional.

After analysing the description of the state of affairs, how then do we proceed to analyse the prescriptive elements of a story? In constructing the actant model (Model 1) attention needs to be paid to the relation between the Subject and Object in accordance with the modality of that relation. Modality refers to a mode of action, e.g. something might happen accidentally, because of necessity, compulsion, obligation, responsibility, habit or will. In The mountain, the modality of the action is necessity, because coping with the banking crisis, i.e. climbing to the top of the mountain, is presented as the only way to survive. The other modality which the story implies is the will of the personnel to climb up. Thus, the target of the story is a redefinition of the state of affairs in the following way: personnel must want to climb the mountain. Moreover, the contextual text surrounding the story presupposes that the bank will overcome the crisis, which in turn motivates the will.

The listeners, the bank's personnel, are positioned as the subject actant in the second modelling of the mountain story (Model 2). This modelling is mainly based on the second level of the interview extract, which is the contextual text.

Model 2



As climbing the mountainside represents the banking crisis and the problematic economic situation of the bank to the bank management, it represents the threat of losing their jobs for the personnel. The threat appears in the contextual text in the third paragraph of the interview extract where the leader notes that the employees have worked five years in a situation of insecurity regarding the continuity of their jobs.

The change in the subject-object actant relation from necessity/will in the first model to necessity/compulsion in the second model is two-fold. First, the Sender and Receiver change between the models from general societal crisis to a concrete personal and individual threat. In the first model it is a matter of issues at the organizational level and in the second model of issues at the individual level. The principle that was articulated in the first model want to climb the mountain, is transformed into the form one have to climb the mountain.

Second, the modality of will consists of two subcategories: deliberate and non-deliberated will (cf. Aristotle 1997). In the first model there is deliberate will the purpose of which is to lead the organization to survive the crisis. To some degree, at least, a systematic element is connected to the deliberate subcategory of will which the mountain metaphor implies. The composition of the mountain itself is a systematic effort to master the process. In contrast, the will assigned to personnel is not deliberated by this group of individuals. Instead, it is non-deliberated even, paradoxically, constrained from outside.

Finally, we would like to say few words about the sedimentation of stories in the organizational culture. Although our interview data do not allow us empirically to investigate the process of sedimentation, there are some hints in the contextual part of the interview extract which allow us to comment on the process. The narrator describes in the extract how his drawing of the mountain was put on the walls of all the organization's units, visible to everyone. By displaying the drawing in public it became a collectively readable object which has the possibility of becoming institutionalized in the organizational culture. In this case, it is the public display of the story which the sedimentation process requires. Moreover, it means that the story transcends the spatial and temporal limitations of the original moment of its narration by being read by more people than the number of listeners in the original situation. It creates an organization-wide membership which no longer requires presence in the original situation.

We argued earlier that the possibility for the collective evaluation of stories is tied to their structural elements. In the case of the story analysed here, the metaphor of the mountain is the element which enables collective readability. Metaphors are collectively readable figures of speech and thus they mediate between situational and public understanding. Furthermore, collective or public readability enables the ethical evaluation and assessment of stories, i.e. meditation on how one should act in the light of the models of action they convey. It calls for an answer to the question: is the state of affairs

Sintonen & Auvinen

described by the story valuable enough to initiate the desired action? In the social sense it is a matter of the legitimating the story in the organization.

Conclusions

In this article, which focuses on the relation of stories and leadership, our main theoretical argument was that stories may have power to lead themselves, not the leaders who recount them. We justified the argument by elaborating the idea, which stems from the hermeneutics of Ricoeur (1991a & 1991b) and Gadamer (2004), that any text is completed in the act of reading. The meaning of a text is constructed through its interpretation in the moment of reception. Hence, this principle breaks the connection between narrator and listener such that a narrator can have no direct influence on her/his audience. Furthermore, we also favoured the concept of disciplinary power against the traditional one of sovereign power. In studying stories and storytelling, the concept of sovereign power is not applicable, because it requires that there exists at least a mild causal relation between an utterance and action. The causal argument that any story A is always followed by action B does not hold. Instead, we utilized the concept of disciplinary power, which focuses on the discursive practices through which power infiltrates the organizational culture. Our argument was that stories, as participants in organizational discursive practices, also construct the meaning-mediated organizational reality which defines the desired action in the organization.

In the empirical analysis we concentrated on the descriptive, prescriptive and ethical elements of a specific story, The mountain. Our aim was to show how these elements produce conceptions about the state of affairs and may motivate action without a leader issues commands. The mountain depicted and defined metaphorically the current state of affairs of the bank organization, and the limits of possible and desired actions. The metaphor of the mountain was the main linguistic figure which mediated between the story and its audience. It enabled the descriptions, prescriptions and ethical

principles of the story to be read. There were also other metaphors in which various elements were embedded. The rope symbolized the solidarity of the personnel, the backpack illustrated the competences of personnel, and the steepness of the mountain represented the economic crisis that the bank was trying to avoid. All of these metaphors mediate meanings regardless of the intention of narrator.

It may be reasonably asked whether, despite our claim that it is the story which leads, that is it not still the case that the story has been told by a leader and thus the teller-leader is still leading? We would reply that we do not exclude the role of the narrator completely. It is true that someone tells a story, but the impressiveness of the story nevertheless lies in the text. It is the story that the listeners are interpreting, not the intentions of the narrator. The descriptions, prescriptions and ethical principles inherent in a story endure beyond the moment of narration.

We offer some ideas for further research into stories and leadership. Because here we were unable to answer the problems of how the stories are received, the empirical data should be expanded to cover the listeners as well, i.e. personnel. This would open the way to elaborating on the more specific role of the stories from the standpoint of disciplinary power. It would also enable more detailed examination of the sedimentation process and thus the relation between discourse, stories and the organizational culture.

References

- Alvesson, M. and Berg, B. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York: de Gruyter.
- Aristotle (1997). *Retoriikka* [Rhetorica]. Helsinki: Gaudeamus.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press.
- Barry, D. and Elmes, M. (1997). 'Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse'. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2.

- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D. (2008). *Storytelling Organization*. London: Sage.
- Broekstra, G. (1998). An Organization is a Conversation. In *Discourse + Organization*. Grant, D. & Keenoy, T. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.
- Brown, A. D. & Humphreys, D. (2003). Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 39, No. 2.
- Bruner, J. (1991). 'The Narrative Construction of Reality'. *Critical Inquiry*, 18.
- Cazal, D. & Inns, D. (1998). Metaphor, Language and Meaning. In *Discourse + Organization*. Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.
- Clark, T. & Salaman, G. 1996. Telling Tales: Management Consultancy as the Art of Story Telling. In *Metaphor and Organizations*. Grant, D. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.
- Clegg, S. (1998). Foucault, Organization and Power. In *Discourse + Organization*. Grant, D. & Keenoy, T. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.
- Clegg, S. & Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage.
- Cohn, D. (2006). *Fiktio mieli* [The Distinction of Fiction]. Helsinki: Gaudeamus.
- Czarniawska, B. (1995). 'Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies'. *Organization*. Vol. 2 (1).
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dancy, J. (2000). *Practical Reality*. Oxford: The Clarendon Press.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Fisher, W. R. (1985). The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*. Volume 35:4.
- Fiske, J. (1992). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimukseen* [Introduction to Communication Studies]. Tampere: Vastapaino.
- Fiumara, G. C. (1995). *The Metaphoric Process. Connections Between Language and Life*. London: Routledge.
- Foucault, M. (1980 [1975]). *Tarkkailla ja rangaista* [Surveiller et punir]. Helsinki: Otava.
- Gadamer, H-G. (2004). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. [Gesammelte Werke, 2 & 4. 1986, 1987] Tampere: Vastapaino.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. BasicBooks.
- Genette, G. (1980). *Narrative Discourse. An Essay in Method*. Ithaca: Cornell University Press.
- Gergen, K. J. & Thatchenkery, T. (2006). Organizational Science and the Promises of Postmodernism. In *The Social Construction of Organization*. Hosking, D. M. & McNamee, S. (eds.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gherardi, S. & Poggio, B. 2007. *Gendertelling in Organizations: Narratives from Male-dominated Environments*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gordon, R. D. (2006). *Power, Knowledge and Domination*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Grant, D. & Keenoy, T. & Osrick, C. (1997). Introduction: Organizational Discourse: Of Diversity, Dichotomy and Multi-diciplinary. In *Discourse + Organization*. Grant, D. & Keenoy, T. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.
- Grant, D & Osrick, C. (1996). Introduction: Getting the Measure of Metaphors. In *Metaphor and Organization*. Grant, D. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.
- Greimas, A. J. (1979). *Strukturalistista semantiikkaa*. [Sémantique structurale. Recherche de méthode. 1966]. Helsinki: Gaudeamus.

Sintonen & Auvinen

- Hancock, P. and Tyler, M. (2001). *Work, Postmodernism and Organization: A Critical Introduction*. London: Sage.
- Laitinen, A. (2007). Praktinen todellisuus: motivoivat tosiasiat toiminnan perusteina ja syinä. In Syy. Gylling, H. & Niiniluoto, I. & Vilkkio, R. (eds.). Helsinki: Gaudeamus.
- Liotard, J-F. (1985). *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa* [La condition postmoderne]. Tampere: vastapaino.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. London: Sage.
- Niiniluoto, I. (2007). Probabilistinen kausaliteetti. In Syy. Gylling, H. & Niiniluoto, I. & Vilkkio, R. (eds.). Helsinki: Gaudeamus.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: Sage.
- Parry, K. W. & Hansen, H. (2007). The Organizational Story as Leadership. *Leadership*, 3; 281.
- Phillips, N. (1995). 'Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations'. *Organization Studies*, 16(4), 625_649.
- Phillips, N. & Lawrence, T. B. & Hardy, Cynthia. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 4.
- Ricoeur, P. (1977). *The Rule of Metaphor. Multidisciplinary Studies of the Creation of Meaning in Language*. Toronto: University of Toronto Press.
- Ricoeur, P. (1991a). Life in Quest of Narrative. In *On Paul Ricoeur. Narrative and Interpretation*. Wood, D. (ed.) London: Routledge.
- Ricoeur, P. (1991b). *From Text to Action. Essays in Hermeneutics, II*. Evanston: Northwestern University Press.
- Rimmon-Kenan, S. (1991). *Kertomuksen poetiikka* [Narrative Fiction: Contemporary Poetics]. Tietolipas 123. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Rorty, R. M. ([1967] 1992). Metaphilosophical Difficulties of Linguistic Philosophy. In *The Linguistic Turn. Essays in Philosophical Method*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ryle, G. (1990 [1949]). *The Concept of Mind*. London: Penguin Books.
- Schütz, A. ([1932] 2007). *Sosiaalisen maailman merkitykseks rakentuminen* [Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt: Eine Einleitung in die verstehende Soziologie]. Tampere: Vastapaino.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, No. 4.
- Woodilla, J. (1998). Workplace Conversations: The Text of Organizing. In *Discourse + Organization*. Grant, D. & Keenoy, T. & Osrick, C. (eds.). London: Sage.

II

CONSTRUCTING LEADERSHIP BY STORYTELLING - THE MEANING OF TRUST AND NARRATIVES

by

Auvinen, Tommi
Aaltio, Iiris
Blomqvist, Kirsimarja

Leadership & Organization Development Journal (forthcoming)

Reproduced (in final draft version) with kind permission by Emerald.

1 Introduction

It has been argued that organizational and management studies are still overly rational (Schipper, 2009; Brunsson, 2002; March, 2006). At the beginning of the 1980s, studies of organizational culture began to focus on the interactional and social processes that take place within organizations, leading to the understanding that organizations have norms, beliefs, self-certainties and stories as essential aspects of their existence. The emotional rationality concept (Fineman, 1994) was promoted, as was the concept of narrative rationality (Fisher, 1994). These shifts in research have guided us towards the understanding that organizations are by nature complex, and multiple perspectives and concepts are needed in order to understand them.

Storytelling is part of organizational communication and sensemaking, and narratives are significant for participants constructing the meaning of the organization (e.g. Weick, 2001; Gergen & Gergen, 2006; Polkinghorne, 1988; Aaltio-Marjosola, 1994). Leaders impact follower behaviour in the organization, including their values and feelings, by telling stories and narratives. It is argued that charismatic leaders have an affinity for using symbolism and they use drama in everyday communication (Cogner & Kanungo, 1987; Aaltio-Marjosola & Takala, 2000). Environmental and organizational changes often create both the need and the fertile ground for charismatic leadership. In leadership, solid rhetoric and self-confidence are among the factors that create trust among followers, and managers who are defined as charismatic leaders are often skilful orators and have the ability to build trust, which is needed in times of uncertainty and when a transformation is necessary (Cogner & Kanungo, 1987; Gergen & Gergen, 2006). As found by Gillespie and Mann (2004), trust in a leader is associated with the leader's ability to communicate a collective vision and build shared values with the employees. Whitener et al. (1998) define trustworthy managerial behaviour through organizational culture, structure and HR policies, relational factors like expectations and individual factors like self-efficacy, values and the propensity to trust. Trust is built among followers at all levels and trustworthy managerial behaviour is actualized in leadership behaviour and communication.

In storytelling leadership, the hierarchical relationship between leader and follower may diminish when communication takes place "face-to-face". Basically, everyone in the organization is able to take part in storytelling processes, and this fosters equality compared to other styles of leadership (Weick & Browning, 1986). Leaders and followers are able to feel that they share the same organizational reality rather than being trapped behind barriers arising from hierarchical levels and differences of power in the organization. This kind of leadership is usually also connected to communicative

and human-orientated leadership (Vries et al., 2010). Storytelling can be a valuable source of trust by creating a shared context and sense of meaning among leaders and their followers.

Gergen and Gergen (2006) argue that in organizational studies narrative scholars with a postmodern emphasis have a pronounced tendency to see the potential of rhetorical tropes such as metaphor and narrative. An increasing number of publications in the field of organizational storytelling have emerged, and storytelling leadership has even become fashionable among management consultants and leadership scholars (e.g. Brown, Gabriel & Gherardi, 2009; Boje, 2006; Auvinen, 2008). Storytelling has also emerged as a potential approach in terms of coaching and leadership development (e.g. Ann & Carr, 2011) or for making sense of major organizational change (e.g. Vaara & Tienari, 2011). Yet, organizational and leadership studies are criticized for being late in taking an interest in the stories that people tell in and about organizations as meaningful data (Gabriel & Griffiths 2004; Denning 2005). The area of storytelling and leadership remains under researched (e.g. Boje & Rhodes, 2006; Flory & Iglesias, 2010), and empirical investigations are scarce. In addition to contributing to discussions in this area, we also seek to fill this gap with authentic data – leadership stories told by managers in their organizations.

Storytelling has recently been studied from multiple angles (e.g. Brown et al., 2009) and there is a great variety in the definitions and methods stemming from theoretical underpinnings such as structuralist and poststructuralist narratology (e.g. Boje, 2008; Czarniawska, 1998; Vaara & Tienari, 2011; Herman, Jahn & Ryan, 2005). However, more or less pragmatic leadership literature is less concerned with the problems of narrative theory or concepts such as “story” and “narrative”. Storytelling is often seen as an effective tool for influencing and inspiring followers, a means for advancing organizational change (e.g. Denning, 2007; Parkin, 2004), a tool to develop leadership skills (e.g. Stevenson, 2006) or an instrument for narrative patterning in organizations (Snowden, 2001). Among scholars, stories are indeed acknowledged as having great significance for leadership, but leadership in itself is also seen as a socially constructed narrative process. This perspective underlines that stories are difficult to use as tools; they remain uncertain and complex (see e.g. Boje, 2006; Parry & Hansen, 2007; Sintonen & Auvinen, 2009).

The study focuses on the intentions behind telling stories in leadership situations. Therefore, our study is about narrative leadership, as Boje and Rhodes (2006) define it, particularly in line with the work of such authors as Dennehy (1999), Denning (2005; 2007), Snowden (2001; 2003), Gabriel (2000) and Sintonen and Auvinen (2009). Our approach differs from most of the former studies in this field since we use authentic empirical data. In this study, interview data is collected from managers identified by their subordinates as “storytelling managers” that expressed their intentions in narrative

form. However, we do not axiomatically consider managers (as people in charge of a working-group) as leaders, but we are interested in situations where managers use storytelling in their leadership situations. As they use stories, the managers simultaneously construct leadership, and it is their intentions and the areas of influence they seek when storytelling that we are interested in. The limitation of this approach is that we cannot follow the actual effect of the stories, nor the subsequent process of the impact of such leadership practices on the followers in the organizations.

The leaders were asked what kinds of leadership situations they would use stories and narratives in and why. It is possible to identify from the interview data which areas of influence over their employees the leaders sought through the use of stories. Since the creation of trust itself is a narrative process (Fisher, 1987), it genuinely relates to our research task. By telling stories, managers also seek to foster trust among their subordinates. In this rather explorative study, we dissected the content of the managers' stories, their intentions in the storytelling situation and also their opinions and reflections considering the resulting influence on their subordinates. The definitions of the words "story" and "narrative" are also discussed in chapter 4.1. It is possible for stories to create trust among those concerned in a given situation. Managers themselves often feel that their stories have successfully promoted the intended outcome, and have even become "true" in that situation. We believe that developing trust between actors is a bridging concept in this process.

Do followers start to feel that stories from managers include structures, facts and models that are worth following? To what extent do subordinates embrace the symbolism in stories? We approach storytelling among managers as a means of promoting certain aims and constructing leadership.

2 Theoretical and conceptual framework

2.1 Organizations, storytelling leadership and sensemaking

Leaders are said to play a key role in determining organizational effectiveness across all levels, including individual and team effectiveness. The social constructionist view of organizational realities emphasizes shared understanding and symbolic action as a way to create and maintain an organization. According to Linda Smircich (1983, p. 351), "the researcher seeks to examine the basic processes by which groups of people come to share interpretations and meanings for experience that allow for the possibility of organized activity... Theorists and practitioners are concerned with such practical matters as how to achieve common interpretations of situations so that coordinated action is possible." This owes a lot to the Great Man theory of leadership, which

emphasizes the role of the individual leader as the hero of organizational success and a central figure in its realization (e.g. Navahandi, 2000).

The use of stories has shown potential in leadership theory over the past two decades (Boje, 2006). Peters (1990) has even argued that the best leaders have always been the best storytellers, and Ciulla (2005) also agrees that influential leadership involves storytelling. The instrumental use of stories, and stories as tools in communication is, however, questioned. Using stories is so complex that it cannot be seen as a functional, non-problematic or obvious control mechanism (Boje, 2008). Communication between leaders and followers is a dyadic, natural and even innocent process, which includes the talking and chatting necessary in any human contact. However, leaders and followers embody different situations and roles; the leader often being in a position where the use of power is easier than it is for the follower. Perceptions of power increase the likelihood of using dominant communication behaviour in an attempt to control the interaction (Dunbar, 2004, pp. 235-248). Attempts at greater control lead to greater influence over decisions. As Dunbar argued, partners in a dyadic communication situation who perceive that they can use power gain more satisfaction, even when they are actually relatively equal in power terms. To use stories as tools, therefore, is problematic from the perspective of power and influence.

How stories are influential can best be understood by a) considering (or analysing) the ways in which the storyteller and the listeners try to interpret the stories they hear, b) through the rationality of the interpretations that the storyteller and the listeners assign to the stories (see Auvinen & Sintonen, 2009), and c) even through narrative rationality (Fisher, 1994). We can also discuss organizational stories in relation to leadership by seeing them as distinct from the notion of 'leader as person' but rather focusing on 'leadership as discourse' in the creation and representation of visions. From Parry and Hansen (2007, p. 281) we learn that "leaders are often noted for providing a compelling vision that inspires followers to act to fulfil the vision, often by telling stories". Narratives resonate with organizational realities, not only at the level of individuals.

Parry and Hansen (2007) distinguish leader and story; they argue that it is actually the leader's story that leads people in the organization, not the leader. Their aim was to find out "what we can see, think and talk about if we think of organizational stories as leadership" (p. 282). They proposed some insights that were revealed by adopting the perspective that it is the stories that are the leaders. We also find it relevant to study leaders' stories to gain an understanding of the process of influencing people, and to understand the leadership process more holistically. On the other hand, this does not completely separate the leader and the story, but emphasizes the significance of the storytelling nature of leadership. Because communication is a focal means in trust building, stories can be used purposefully to create trust between leader and follower (see e.g. Denning, 2005; 2007; Sintonen & Auvinen, 2009). Our approach differs from

Parry and Hansen's (ibid.) in the sense that we empirically focus on the intentions of the managers in constructing leadership.

Sensemaking and rationality are accomplished through storytelling. Making sense means making something real in people's minds. Although sensemaking and rationality are intertwined, they do not go hand-in-hand: they both have long theoretical debates and their core conceptual nature also differs (e.g. Weick, 2001; Fisher, 1987; March, 2006). Sensemaking is but an individual process also taking place in the broader, organizational context. Therefore, organizationally bound ideals and values surround it. However, we are rather more interested in the intentions of managers constructing reality through storytelling in their organizations.

2.2 The role of trust in leadership

Trust can be defined as a follower's belief in a leader's ability, benevolence and integrity, and a willingness to act on the basis of the words, actions and decisions of a leader (adapted from Mayer et al. 1995; McAllister, 1995; see also McEvily et al., 2003). A leader's trust is manifested by disclosing sensitive information to the follower who may then choose to reciprocate by first being trustworthy and secondly trusting the leader (see Gillespie & Mann, 2004; Mayer et al., 1995, Costa et al., 2001). A leader's own propensity to trust forms the basis for his or her willingness and ability to build trusting relationships. Both the propensity to trust and related human behavioural assumptions create the necessary conditions for trusting relationships (Dirks & Ferrin, 2001; Brower et al. 2009).

Even if empirical research on leader stories and follower trust is scarce, the role of trust in influential leadership is evident in many leadership theories; for instance, in leader-member exchange theory the leader's trust and related communication form a cornerstone on which trust can be built, and this is then triggered and enhanced by follower performance (Whitener et al., 1998). In charismatic leadership (e.g. Pearce et al., 2001, Aaltio, 2008), a commonly shared collective identity and supportive leadership are seen to support follower trust in the leader. Leader-subordinate communication is best illustrated in the theories of transformational leadership, where specific elements in communication – goal, content and style – are seen to influence follower trust (Gillespie, 2003; Liu et al. 2010). Bijlsma and Koopman (2003) have identified leader task reliability, support and justice, such as interactional, procedural and distributive justice, as critical factors in building trust among followers. Inspiration, intellectual stimulation, motivation through follower self-actualization and presenting higher order organizational goals are seen as methods of building trust in leadership (Gillespie & Mann, 2004). Communication usually includes showing respect and concern, which is exemplified by support and care for followers, providing a role

model, manifesting interest in the follower's development, establishing important values and shared purposes and fostering the acceptance of group goals. The communication style associated with trustworthy leadership is marked by openness, explanations, accuracy and the timeliness of any information given (Whitener et al., 1998, p. 517). As we can see, stories, narration and trust are closely related.

The use of stories by managers occurs in special situations and contexts. The stories have a background and history that fits the manager's own history and reputation in the organization. "Coherence in life and in literature requires that characters behave characteristically. Without this kind of predictability there is no trust, no community, no rational human order" (Fisher, 1987, p. 47). Managers who use storytelling techniques may be aware of the power of their stories; these managers already have a kind of narrative identity that provides a context of trust for their use of stories. So the stories do not evolve from a vacuum, one-by-one, but are coherent with the manager's past behaviour.

3 Data and methodology

3.1 Research strategy and definitions of narrative

Our research strategy is qualitative. We draw on a narrative approach in leadership inquiry, which emphasizes discursive interaction and a socially constructed reality, where storytelling is the preferred method of sensemaking and currency in human relationships (see e.g. Boje, 1991; Weick, 2001). In general, narrative research offers no clear or unambiguous framework (Andrews et al., 2008). Also, the terms 'story' or 'narrative' are equivocal and no single universal definition exists (e.g. Polkinghorne, 1988; Brown et al., 2009; Riessman, 2008). Story and narrative are sometimes considered synonyms; sometimes they are distinguished from each other. The definition, however, has a great impact on what kind of narrative approach is adopted. For instance, Gabriel (2000) defines stories as special, fragile and valuable webs of narratives, while Boje (2001) stresses the difference between narrative and story by arguing that a narrative requires a plot and coherence, whereas a story resists narrative. Boje (2001; 2008) emphasizes a polyphonic, terse, unplotted – in a word – postmodern approach to storytelling. Czarniawska's (1998; see also Boje, 2001) orientation towards the narrative approach in organizational studies differs from Boje's. Her conception of a narrative stems from a more conventional and plotted form of story with characters and coherence. In this study we rely on Polkinghorne's (1988, 13) definition of narrative, "the kind of organizational scheme expressed in story form" referring to any spoken or written presentation. Boje (1991) defines a story as an oral or written performance involving two or more people interpreting past or anticipated experiences. Certainly all

the stories analysed in this study are a result of managers' oral performances, but in Boje's terms, our data consists merely of narratives rather than stories. Nevertheless, as Ann and Carr (2011, 308) state, "the act of narration and storytelling could take on different interpretations depending upon which set of intellectual lenses one is viewing and hearing the narrative or story [through]". In this study we follow Polkinghorne's (1988) lenses and use story and narrative synonymously.

In this study, narrative research works in two ways. First, our data has narrative form. We have collected narratives told by managers by interviewing them. Originally, the stories emerged in social interactions such as conversations between a manager and a subordinate (see Riessman, 2008). In this sense our data consists of "second-hand" stories or narratives about the stories used by leaders for a certain purpose that they can even retell in the interview situation. Secondly, the framework for analysing the data respects the traditions and framework of the narrative organization and leadership research (see e.g. Gergen & Gergen, 2006; Boje, 2008; Gabriel, 2000). In particular, in order to structure the (sometimes fragmented) stories and piece together the areas of influence in storytelling by managers we have used a thematic analysis (Riessman, 2008; Eskola & Suoranta, 1998). To sum up, a story in this study can be defined as an organizational scheme in story form performed by a manager and our empirical data, the managers' stories, are dissected using a thematic analysis.

3.2 About the data and interpretation

The data consists of interviews of 13 Finnish managers performed in September 2005 and September 2010¹. The total number of interviews is 15 since two of the managers were interviewed twice. The interviewees were selected using purposeful sampling (Coyne, 1997; Flick 2007) with the intention of selecting information-rich cases from which to learn about issues central to the purpose of the study. In this study the managers interviewed were known for using stories in their organizations. Information confirming this was received from their subordinates. The managers are codified to maintain confidentiality: The seven strategic managers belonging to the executive group are codified as S1–S7 and the six operations managers (middle managers, supervisors and experts) are codified as O1–O6. Five of the interviewees were female and eight male, and their ages varied from under 30 to nearly 70. Six interviewees were working in private sector organizations, four in the public sector and three in hybrid organizations (public and private). The interviewees were from different lines of business, including banking, high-technology/research, the forestry industry and

¹ The data used is selected from a larger pool of data belonging to the primary author's dissertation project.

municipal administration. The interviews took an average of 1 hour 20 minutes and they took place in each interviewee's office.

The interviews were thematic (Eskola & Suoranta 1998; Steinar 2007). In the interviews we invited the managers retell stories they themselves had told in their organizations. We sought to gather as many stories that the managers had told to their subordinates as possible with explanations about their intentions in terms of leadership. The exact themes were (1) manager's career background, (2) self-image as a leader and relationships with followers and colleagues, (3) views on influencing people through narratives and stories, and (4) reasons for storytelling, reflecting on the stories told and the consequences of storytelling. Altogether, 21 stories containing leadership intentions could be identified in the interviews with the managers.

Thematic analysis (Riessman 2008; Eskola & Suoranta 1998; Eriksson & Kovalainen 2008) was used with the intention of identifying the areas of influence in managers' storytelling. The work began by interviewing the managers, and with their assistance, collecting material about their organizations. This included field notes and recorded interviews in the first instance with the manager on a one-to-one basis. The interviews were audio taped and transcribed afterwards, resulting in about 150 pages of transcripts with single spacing. Observations consisted of field notes made by the researchers during the interviews. The field notes constitute some 40 handwritten pages, and were used as support for the analysis; for example, in order to obtain a more comprehensive picture of the interview situation.

In the first phase of the analysis, in order to obtain a general picture of our research phenomenon, we first read through the data individually. In the second phase, after we had become acquainted with the data as a whole, we began to discuss and share our first impressions of the issues and dissected the data collectively. While conducting the first phase of analysis we also acquainted ourselves with the theoretical material. During the second phase we redefined our research task. In the course of the analysis, we circulated the data and organized several common collective analysis sessions. The process can be seen as being triangular in at least two senses: (1) the researchers circulated data and ideas (Flick 2007), and (2) the analysis process was by nature an interaction of empirical data and the researchers' theoretically-bound interpretations (e.g. Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998). During the aforementioned phases of analysis, we were able to identify stories and episodes in "ordinary work conversations", which involved storytelling, leadership and trust creation. Following our discussions, we divided the stories into themes, hereafter referred to as areas of influence.

The key features for identifying how the narratives were used to influence behaviour resulted seven areas of narrative influence. These include a description of each situation

based on our field notes, audio taped discussions, and extracts from the interviews related to the incidents in question. Our aim was to empirically reveal the interconnectedness we believe is present in organizational storytelling in discourses involving managers and subordinates. To sum up, we have particularly focused on managers' intentions related to storytelling. Besides the more general themes or areas of influence in leadership (such as motivation or inspiration), the focus is particularly on the creation of trust, since it turned out to be a major theme that also links other areas of influence.

4 Empirical data and its interpretation

4.1 Areas of influence in leadership stories

With a view to communicating the salient findings in the analysis compact, we constructed Table 1 and Table 2. General areas of influence are introduced in the former, while the latter focuses on trust. The tables consist of five columns. (1) Our constructed category and keywords for how a manager uses stories in order to influence subordinates. The area of influence indicates the nucleus in leadership terms, since this is why managers tell these kinds of stories. (2) The context or situation in which the story telling took place and the intended impact of the example story according to the manager. This column contains less interpretation. Rather we have captured the description of the contexts from the interview text. (3) An excerpt of an example story word for word from the data. Only one concise and informative story for each area of influence was chosen for the tables (except in Table 2, where three stories were chosen to illustrate the different aspects of "Goodwill"). (4) Our interpretation of the meta meaning of the example story (excerpt); what inner dynamics of the story make it influential. This is based on our interpretation of the content of the story (including its central characters), its context and also the manager's intention according to his/her reflection in the interview. (5) The number of stories (with reference to the code of the narrator [S1–S7 and O1–O6]) in the data belonging to the category in question.

Table 1: Areas of influence found in leadership stories

1. Areas of influence and keywords	2. Context/situation	3. Excerpt	4. Interpretation	5. Count
------------------------------------	----------------------	------------	-------------------	----------

Motivation

Training situation in the army: There had

O4: A Croatian guerrilla story: "Once

The subject compares subordinate's own

3

<i>Comparison, competition values, attitudes</i>	been no recent improvement in the subordinates' performance. The manager motivates and challenges subordinates to gain improved performance.	<i>I knew a Croatian guerrilla – female – who could take apart and assemble this rifle in 30 seconds – blindfolded”</i>	performance against a protagonist's → the subject would neither wish to identify himself with the protagonist nor loose to her. The story implicitly reveals values and attitudes (e.g. gender and ethnic problems).	O1 O4 S3
Inspiration <i>Faith, supremacy vision, equality future</i>	The woman CEO in a forest industry consultancy firm is concerned by the growing fierce competition from large global companies. The manager needs to inspire discouraged subordinates.	<i>S3: Alexander the great defeated Darius. “...and they got their crew defeated despite having only 10% of the enemy's strength...”</i>	A small but well focused group with great vision defeated a superior enemy. The group has the promise of a better future and great rewards that will be shared equally.	3 S3 O4
Prevent /defuse conflict <i>Humour liberation, relaxation</i>	Conflict situation in a morning meeting of managers in a plywood mill: Once again there were sticky fingerprints on the surface of the plywood. A furious CEO reprimands the whole staff in a meeting which was descending into conflict. Everyone was getting irritated. The situation needed to be defused for interaction to be possible again.	<i>O1: A chef in a logging camp: “...we should choose staffers for the gluing stage like a short armed chef with no thumbs in the old days in a logging camp: he did not dip his thumbs in the saucepans and couldn't scratch his butt”</i>	There are some absurd but felicitous similarities between the organization's prevailing situation and an old joke. The solution the joke suggests would actually apparently remove the undesired result (“no fingerprints”) but would certainly not offer a solution. Laughter liberates and relaxes the atmosphere.	2 O1 S3

Influencing superiors	A junior manager in the paper industry tries to convince the senior management how the role of paper will change in the future. He believes there are major changes in their market but the seniors would not listen to “logical-rational” arguments. The junior manager embedded his message in a story during his presentation in a strategy meeting.	<i>O3: “[T]hey didn’t listen... Then I told them... Before heading back to Finland, and I went to Times Square NY, where I used to buy presents for my kids. But all I found was all kinds of electronic devices and toys. It was really hard to find any printed matter.”</i>	A manager wants to utilize the features of storytelling when trying to influence his own manager’s thinking. Stories are not limited by space and time hence the (future) state of affairs in the story can be imagined during the meeting. The situation described in the story may represent a reality somewhere else (e.g. in another country); hence the listeners may discover other possible realities.	2 O3 O4
<i>Insight, learning, discovering a new reality</i>				
Discovering a focus	The owner of a high-tech company was concerned about product development getting too diversified and fragmented. The manager wanted his staff to find their own focus for further development and give up additional, unnecessary, wasteful research.	<i>O4: “The manufacturer of Oldsmobile had experimented with all kinds of techniques... But then luckily there was a fire in the factory. The firm lost all but one gas automobile engine. That was the one that made the breakthrough later. What could our fire be?”</i>	The story is about a blessing in disguise. This kind of story represents non-coercive leadership; the personnel get (at least the feeling of being) empowered and the freedom to allocate their own resources.	1 O4
<i>Feeling of freedom, empowering</i>				

In the following we explicitly take up the dimensions of trustworthiness that the managers signalled in their stories (competence and goodwill) as well as examples of interpersonal leader-follower trust and impersonal organizational trust.

Table 2. Dimensions of trustworthiness and levels of trust in stories

Dimensions of manager trustworthiness

<p>a) Goodwill</p> <p><i>Identification</i></p>	<p>The manager of a plywood mill wishes to cheer up a depressed worker at her post; the manager wants to create a more trusting relationship.</p>	<p>O1: “[T]hen I told a suitable anecdote or story, and often the spark lasted longer, after our discussion. (The content of the anecdotes were multiple – jokes about engineers etc.)”</p>	<p>The manager shows goodwill and affect-based trust by identifying with the subordinate. Social exchanges create a positive spirit.</p>	<p>5 S2 S3</p>
<p><i>Values and norms</i></p>	<p>The manager tells this story on different occasions to remind her staff and partners about the equal value and potential in each.</p>	<p>S7: “I met a small poor rickshaw boy 20 years ago dreaming of his own firm. I wanted to treat the boy with dignity and gave him 20 € to set up a company. Years went by. One day I got a pink envelope with a thank you-card. The small rickshaw boy was now CEO of a successful transportation company.”</p>	<p>Successful and acknowledged manager shows that she is generous and human. She wants to communicate to her staff never to underestimate anyone and good deeds will return.</p>	<p>S7 O1 O4</p>
<p><i>Personal disclosure; Value and character similarity</i></p>	<p>An army commander wants to encourage his subordinates to trust themselves e.g. convincing them that he has also managed to come through failures.</p>	<p>S2: “[A]nd when he [a subordinate taking a major exam] totally failed, I told him my history. When I was a kid, I failed so many exams that I had to retake the whole semester.”</p>	<p>By emphasizing a similar character and disclosing his vulnerability through stories about himself, the manager shows himself willing to rely on his subordinates’ discretion, not to exploit his vulnerability; being able to understand how the subordinate feels.</p>	
<p>b) Capability</p>	<p>The manager tells</p>	<p>S3: “The client kept</p>	<p>The manager</p>	<p>3</p>

<i>Problem solving ability, improvisation skills (S3)</i>	this story on different occasions to remind her staff and partners about the equal value and potential in each.	<i>complaining... offered no more than half the price for our valuable work. I said hey! Now you are about to buy only half a tank of fuel. Then you must find out how far it takes you!"</i>	articulates a shared vision and new perspectives as well as high performance expectations. Furthermore, she aspires to represent him/herself as a positive role model.	S1 S3 S7
Interpersonal trust <i>Personal disclosure</i>	Manager of a pre-school tells stories spontaneously in interaction situations with the subordinates. The stories are about everyday incidents at the workplace with colleagues or at home with the kids.	<i>O2: "I want to make them trust me by telling personal stories about my son's tree house and how the twins call me manager, although they know my name. And if I tell them something personal, I expect subordinates to tell me something back."</i>	The manager wants to be seen as an ordinary person with a private life. Through stories a manager shows qualifications and features that are desirable in work, because she works in the pre-school.	1 O2
Impersonal organizational trust <i>Predictability and adaptability</i>	The staff in a large bank were anxious and felt insecure because of the economic depression. The manager wanted to make his subordinates believe that they can make it again, in this very organization. Besides, the manager has also experienced challenges before with this organization.	<i>S1: "In the 1990s financial crisis I drew a picture and told this story to my staff – I call this the mountain metaphor. In the picture our people are climbing the mountain. The wind is blowing hard and we are on the very edge. We have a rope and backpacks. They see that this symbolizes education and support at the bank. We can survive the crisis together. Our bank managed to get out of the crisis first."</i>	A manager wants to encourage his/her subordinates to trust their organization e.g. arguing in favour of safety with jobs and support (education) to survive the change.	1 S1

According to our findings, the situations where managers tell stories vary a lot. There are everyday situations like motivating subordinates, but leadership stories can be seen as an important element in a manager's trust building that influences the relationship between the manager and the subordinate. Different stories have different purposes and they reveal different aspects of manager trustworthiness. The complexity of the communication and the related content of the story may simultaneously enhance trust in a manager's competence, goodwill and integrity.

4.2 A summary of the seven categories identified: Areas of influence in leadership narratives

Classifying the stories into seven areas of influence was achieved in three stages. Firstly, we identified the use of storytelling leadership from the interviews with the managers. This meant that we found that the stories followed the structure of a story and appeared to include symbolism relevant to the organization. Therefore, pure private life stories were excluded from interpretation. Secondly, we asked the manager to enlarge on why he or she used the story and what intentions he or she saw concealed in the story. The managers retrospectively explained and also made sense of their intentions. Thirdly, we classified the intentions of the stories and found that the seven categories gave them a meaningful context. Even if some of the stories were difficult to put into only one category of intention, we could classify them without a lot of simplification.

The areas of influence and how they related to trust building were identified in the study as follows:

Motivation: Managers may use stories to motivate subordinates to carry out certain tasks, achieve group goals or behave in a certain way; for example, to encourage customer orientation in their subordinates, they might tell stories about themselves as role models for how to approach customers. Motivating communications and similar narratives relate to transformational leadership supporting leader-follower trust (Gillespie & Mann, 2004).

Inspiration: Inspiration in this case refers to a manager's use of a story to make the subordinates feel useful. Stories may be used to build a shared vision between the manager and the subordinates. Stories can also be used to set higher order organizational goals and energize subordinates to try to achieve these targets. As with motivation, inspiration is also a focal element in transformational leadership and the fostering of trust in the leader-follower relationship (Gillespie & Mann, 2004).

Prevent / defuse conflict: When using stories in order to prevent conflict, the manager seeks to avoid giving direct advice and tries instead to make people feel involved and to

defuse a negative atmosphere. The stories may include humour or personal experiences. They may have an effect on emotions, which help in problem solving and conflict resolution. Disclosing personal information is a strong behavioural element that indicates a leader's trust in their followers.

Influencing superiors: When a manager uses stories for this purpose, he or she is trying to promote creative thinking and behaviour. Stories of personal experiences include affect-based elements and can have a stronger impact than fact-based arguments. This area of influence highlights that managers also tell stories to their own supervisors or management group. In this case the manager does not have formal power over his or her supervisors, but he or she may also aspire to construct a similar kind of leadership effect through storytelling in this case.

Discovering a focus: The manager wants to make the subordinate feel free to develop new ways of doing things at work. Unexpected and even radical stories may provide the mental space for making new discoveries. Instead of forcing the subordinate to choose one way, the manager's story may inspire or provide the impetus for finding the necessary focus to move in a new direction.

Manager shows him or herself to be trustworthy: The manager's concern, exemplified by support and care for the subordinate, showing empathy and identifying with the subordinate's situation, builds trust. The stories may present the manager as a positive role model, either as an expert or humanist. When leadership stories provide a role model they may build trust in a follower through transformational leadership behaviour.

Creating trust with interactive stories: Trust building is an iterative process that begins when a manager puts him or herself into a vulnerable position by first trusting the subordinate. The manager may tell stories either to build social and interpersonal trust or impersonal organizational trust. Interactions between the manager and subordinate naturally form the basis in every storytelling situation, but are emphasized in this category – the manager expects instant action from the subordinates, either by telling another story in return or making a decision.

To sum up, most of the means identified in storytelling build trust indirectly. For example, inspiration and motivation, the leader's ability to solve conflicts or act as a role model and their willingness to empower followers (as in transformational leadership) indirectly impact the follower's trust in their manager. The direct trust-building mechanisms identified in the stories are, firstly, trusting followers and, secondly, identifying with followers.

Managers may deliberately choose stories to influence their subordinates and support their leadership. Leadership stories form a bridge from the manager's past to the

present, and project their behaviour into an uncertain and risky future. They also build a wider image of the manager's character than a subordinate may experience in any interpersonal dyadic interaction. Stories build trust not only in the manager, but also in the future of the business. This may be achieved through the use of visionary stories, or by projecting impersonal elements such as organizational values, norms and processes. Stories are both an interpersonal and an impersonal means to build trust, as they can be used not only in direct interaction but, as explained by one manager, they may also be retold repeatedly inside the organization. Stories that are cherished and stay alive will become part of the organizational culture and identity.

Furthermore, managers consciously or unconsciously select the stories they tell. However, they cannot control the trust-building effect of the stories, as their meaning and appropriateness will always be a matter of individual interpretation by their followers, who position the stories within their own frameworks and expectations of a trustworthy leader. Various stories told by the manager, and also by others, are like mosaic tiles forming the subordinate's perception of the trustworthiness of the manager's character, and that of the organization. If different stories are not congruent with each other, or if there is insufficient connection between the stories and reality, the managers' stories may actually reduce subordinate trust or even cause mistrust.

5 Conclusions, discussion and future studies

In the beginning of this study we asked why leaders tell stories. Managers, as "homo narrans", using stories and narratives in their communication, have existed as long as there have been leaders, but only recently has this kind of process become acknowledged as a "real" part of leadership and worthy of study. In this empirical study on leadership storytelling, the managers found the interviews meaningful and could easily remember themselves using stories in their organizations. Storytelling in this study was seen as a relevant and everyday level phenomenon in organizations, and the leaders were able to backtrack to situations and stories that they had used. Even if not all managers use storytelling intentionally in their leadership work, every manager was able to reflect upon and retrospectively interpret their storytelling in their organizations. In addition to the intended organizational results, leaders also use stories to study leadership. By using stories and reflecting on their own behaviour, managers can learn a lot about leadership behaviour and enrich communication with other leaders and followers. This kind of leadership also requires the skill to use drama and intuition in social dynamics. There is also an element of a kind of self-amusement in telling stories – they probably motivate the leaders and provide an opportunity to connect using earlier experiences and even jokes and humour.

The subject of storytelling is the managers themselves, but being dyadic, the listening aspect of storytelling is also an essential element (see e.g. Ann & Carr 2011; Denning 2004). According to our data, the managers were aware that this is necessary in order to understand unique situations and contexts. The dyadic nature of leadership and the building of trust are manifested in many forms of storytelling. Four issues are summarized here. First of all, managers can communicate values in an interactive narrative form. There were leadership stories, which were actually a response to a follower's story, which indicated the latter's values. The manager intended to influence the subordinates' values through storytelling (e.g. by linking those values with the organization's values). Secondly, there are emotions and feelings, which are essential elements in organizational behaviour and have a significant effect on subordinates. A manager can receive information about a subordinate's feelings through storytelling and can support, comfort or cheer the subordinate with an appropriate story. Sometimes this can manifest itself through a humorous story told by the manager with a view to defusing conflict in a meeting. This requires emotional intelligence to a certain degree. Thirdly, there is the subordinate's perception of themselves and of their task. Managers often try to influence a subordinate's actions by, for instance, supporting and encouraging self-confidence through the telling of positive stories. A manager can also support and encourage a subordinate to discover a reasonable focus in their work. Fourthly, (and this relates to all the aforementioned), storytelling partly forms a manager's identity and self-understanding at work. This may take place in everyday interaction and communication. Managers may express their values, their worldview and so on, through storytelling. Managers may also create the impression that they are democratic, heroic or self-sacrificing, which may be used as a means of fostering trust in the manager in different situations.

Storytelling is partly intentional and even planned, and partly spontaneous and intuitive. In our study, the storytelling scene was in some cases clearly set, but in some cases storytelling was more a natural part of everyday interaction. The stories were more often inspired by the leadership situation; 17 out of 21 leadership stories identified in our data were not planned and prepared beforehand. Leadership is the result of a dyadic relationship between managers and subordinates, and this way the subordinates are also actors in this process. Furthermore, it is worth mentioning that it is impossible to control all the potential meanings of any story (planned or spontaneous), but since storytelling is an inherent characteristic of human communication, it cannot always be a considered or even conscious activity. Trust is rarely built merely by a manager's request to "Trust me". On the contrary, the development of trust in a leader-follower relationship is more often a bi-product of a continuous shared process in which the manager's attitudes, decisions and behaviour impact on the subordinate's expectations of the manager as leader. Storytelling relates to this.

Our empirical findings suggest that stories can be an effective means of building trust between leaders and their subordinates. They support trust building indirectly when the manager uses stories to empower, motivate and inspire followers or to teach from past mistakes. Because trust is not only complex but also fragile, using leadership stories may be an effective indirect way of building trust. Another direct means of trust building is for the manager to display trust first, when the manager puts him or herself into a vulnerable position by discussing sensitive information. This can be effective and provide the first step in a continuous, co-operative trust-building process.

Storytelling in organizations also combines both leading people and management. Stories in organizations serve a purpose. Managers may use stories in many different ways, but they make sense in the situation in which they are told. However, the stories people tell should not be subjected to too much analysis because stories might also be told in some cases just to keep communication going, to fill gaps while thinking, and sometimes their significance might emerge only much later. If managers use stories intuitively and spontaneously, they do not necessarily see the importance of the story right away, but nevertheless the stories inspire, and work, just as drama works.

The focus in this study is more or less on successful leadership stories. However, in the future we could also study storytelling in leadership that pays attention to the reactions of followers, to their feelings and sense of truth in communications with their leader. Regardless, keeping in mind the complex and risky nature of storytelling, we are aware of the limitations of storytelling in leadership situations, and see that stories can also be used in a way that fails, and that there are risks in using storytelling. For instance, the seductiveness of the stories as well as their fixedness can lead to misinterpretation and unintended outcomes (Boje 2006; Sole & Wilson 2002). In this study, some of the managers explained that they refrain from storytelling in certain situations, and that their stories have had undesired outcomes. Furthermore, some of the stories the managers told also contained ethical contradictions, even such things as racism and sexism (e.g. the story told by O4 about the female Croatian guerrilla). We suggest that such stories should be considered more carefully in future studies.

Storytelling is communication between partners, and dialogue as such is an important component of this communication as well. Studies of storytelling in leadership that pay specific attention to the reactions of followers, to their feelings and sense of truth in communications with the leader are also necessary. Studies of charisma and the role of communication in charismatic leadership would benefit from using the storytelling approach. Furthermore, there may be gender differences in the use of storytelling as a leadership technique based on both the gender of the leaders and the followers. Levels of leadership, whether strategic or operational, have been studied less from the storytelling perspective. Studying the risks of storytelling may also reveal some new insights as well as relevant aspects of trust building in communication. In general,

empirical studies of the use of storytelling in leadership are still particularly needed. Current storytelling literature often deals with the phenomenon practically and even observes its use in management, instead of studying its complex and interactional nature. The narrative approach is traditional in the humanities, but has spread to leadership studies only quite recently and still needs the support of authentic data. As suggested in this paper, stories inspire, motivate, and help provide focus, prevent conflict and build trust. They benefit both leaders and subordinates in fulfilling their tasks in the organization.

References

- Aaltio, I. (2008), *Johtajuus lisäarvona*, WSOY, Helsinki.
- Aaltio-Marjosola, I. (1994): From a "Grand Story" to Multiple Narratives? Studying an Organizational Change Project. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 5, 1994, pp. 56-67.
- Aaltio-Marjosola, I. and Takala, T. (2000), "Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life", *Journal of Workplace Learning*, 12 (2000) No. 4, pp. 146-159.
- Andrews, M., Squire, C. and Tamboukou, M. eds. (2008), *Doing Narrative Research*, Sage, London.
- Ann, C. & Carr, A. N. (2011), "Inside Outside Leadership Development: Coaching and Storytelling Potential. *Journal of Management Development* Vol. 30 No. 3, pp 297–310.
- Auvinen, T. and Sintonen, T. (2009), "Storiosis in Finnish high-tech company", in *Standing Conference for Management & Organization Inquiry Proceedings*, Orlando, USA.
- Auvinen, T. (2008), *Narratiivinen Näkökulma Johtajuuteen* [Narrative approach to Leadership], Licentiate thesis, University of Jyväskylä Press, Jyväskylä, Finland.
- Blomqvist, K. (1997), "The many faces of trust", *Scandinavian Journal of Management* Vol. 13 No. 3, pp 271–286.
- Bijlsma, K. and Koopman, P. (2003), "Introduction: trust within organizations", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, pp. 513–333.
- Bijlsma-Frankema, K. M., De Jong, B. and Van de Bunt, G. G. (2008), "Heed, a Missing Link between Trust, Monitoring and Performance in Knowledge Intensive Teams", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 19–40.
- Blomqvist, K. (1997), "The Many Faces of Trust", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 271–286.

- Boje, D. (1991), "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 No.1, pp. 106–126.
- Boje, D. (1995), "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-Land'", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 4, pp. 997–1035.
- Boje, D. (2001), *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, Sage, London.
- Boje, D. (2006), "Pitfalls in Storytelling – Advice and Praxis", *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 218–225.
- Boje, D. and Rhodes, C. (2006), "The Leadership of Ronald McDonald: Double Narration and Stylistic Lines of Transformation", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 1, pp. 94–103.
- Boje, D. (2008), *Storytelling Organizations*, Sage Publishers, London.
- Brown, A. D., Gabriel, Y. & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, Vol. 16 No. 3, pp. 323-333.
- Brower H.H, Lester S.W., Korsgaard, M.A. and Dineen B.R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes in *Journal of Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 327-347.
- Brunsson, N. (2002), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, Actions in Organizations*, Abstrackt/Liber, Norway.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzarra, E.H. and Salas, E. (2007), "Trust in Leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp 606–632.
- Ciulla, J.B. (1998), "Leadership Ethics: Mapping the Territory", in Joanne B. Ciulla (Ed.) *Ethics, The Heart of Leadership*, pp. 1–25. Praeger, Westport.
- Connell, J., Ferres, N. and Traqvaglione, T. (2003), "Engendering trust in manager-follower relationships – Predictors and outcomes", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, pp. 569–587.

Costa, A.C., Roe, R.A. and Taillieu, T. (2001), "Trust within teams: The relation with performance effectiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 3.1, pp. 225–244.

Czarniawska, B. (1998), *A Narrative Approach to Organizational Studies*, Sage, London.

Cogner, J.A. and Kanungo, R. (1987), "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 637–747.

Coyne, I. T. (1997). Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling; Merging or Clear Boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, pp. 623-630.

Dennehy, R. (1999), "The Executive as Storyteller", *Management Review*, Vol 88 No. 3, pp. 40–43.

Denning, S. (2005), *The Leader's Guide to Storytelling*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Denning, S. (2007), *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through narrative*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87 No. 4, pp., 611–628.

Dunbar, N.E. (2004), "Dyadic Power Theory: Constructing a Communication-Based Theory of Relational Power", *Journal of Family Communication*, Vol. 4 No. 3 & 4, pp. 235–248.

Elsbach, K.D. (2004), "Managing images of trustworthiness in organizations", in Roderick M. Kramer and Karen Cook, (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, The Russell Sage Foundation, New York, pp. 275–292.

Eriksson, P. and Kovalainen, A, (2008), *Qualitative Methods in Business Research*, Sage, London.

Eskola, J. and Suoranta, J. (1999), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Introduction to Qualitative Research]*, Vastapaino, Tampere, Finland.

Fineman, S. (2003), *Understanding Emotion at Work*, Sage, London.

Fisher, W.R. (1987), *Human communication as a narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.

Fisher, W.R. (1994), Narrative Rationality and the Logic of Scientific Discourse. *Argumentation* Vol. 8, pp. 21–32.

Flick, U. (2007), *Designing Qualitative Research. The Sage Qualitative Research Kit*. Sage, London.

Flory, M. & Iglesias, O. (2010), Once Upon a Time: The Role of Rhetoric and Narratives in Management Research and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 113-119.

Gabriel, Y. (1995), The Unmanaged Organizations: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*, Vol. 16 No. 3, pp. 477-501.

Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations: Facts, Fiction and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford, UK.

Gabriel, Y. & Griffiths, D. S. (2004), Stories in Organizational Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (eds. Cassell, C. & Symon, G.) Sage, London.

Gergen, M. and Gergen, K. (2006), “Narratives in Action”, *Narrative Inquiry*, Vol. 16 No. 1, pp. 112–121.

Gillespie, N.A. and Mann, L. (2004), “Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 588–607.

Gillespie, N.A. (2003), “Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory”, presented at *Annual Meeting of the Academy of Management 2003* in Seattle, Washington.

Gillespie, N. and Mann, L. (2004), "Transformational Leadership and Shared Values: The building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 588–607.

Herman, D., Jahn, M. & Ryan, M-L. (2005). *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory*. (eds. Herman, Jahn & Ryan). Routledge: USA and Canada.

Kvale, S. (2007), *Doing Interviews. The Sage Qualitative Research Kit*. Sage, London.

Liu, J., Siu, Oi-Ling, and Shi Kan. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 454-479.

March, J.G. (2006), "Rationality, Foolishness and Adaptive Intelligence", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 201–214.

Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709–734.

McAllister D. (1995), Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24–59.

McEvily, B., Perrone, V. and Zaheer, A. (2003), "Trust as an Organizing Principle", *Organization Science*, Vol. 14 No. 1, pp. 91–103.

Navahandi, A. (2000), *The Art and Science of Leadership*. Prentice Hall, New Jersey, USA.

Parkin, M. (2004), *Using Storytelling to Develop People and Organizations*, Kogan Page Limited, London, UK and Sterling, USA.

Parry, K. and Hansen, H. (2007), "Organizational Story as Leadership", *Leadership*, 3 (3): 281–300.

Pearce, G.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schell, E., Smith, K.A. and Trevino L. (2003), "Transactors, transformers and beyond. A multi-method development of a theoretical typology of leadership", *Journal of management development*, Vol. 22 No. 4, pp. 273–307.

Peters, T. (1991), "Get Innovative or Get Dead", *California Management Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 9–23.

Polkinghorne, D. E. (1988), *Narrative Knowing and the Human Sciences*, State University of New York Press, Albany, USA.

Riessman, C. K. 2008. *Narrative Methods for the Human Sciences*. London: SAGE.

Schipper, F. (2009), "Excess of Rationality? Rationality, Emotion and Creativity. A Contribution to the Philosophy of Management and Organization", *Tamara Journal*, Vol. 8, No. 3–4, pp. 160–175.

Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 339–358.

Sintonen, T. and Auvinen, T. (2009), "Who is Leading, Leader or Story?", *Tamara Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 95–109.

Snowden, D. (2001), From Storytelling to Narrative: Archetypes as an Instrument of Narrative Patterning. *Knowledge Management*, (Story Special Edition November 2001). Available at: <http://www.anecdote.com.au/papers/Snowden2001Archetypes.pdf> [cited 11.7.2011]

Snowden, D. J. (2003), *Narrative Patterns: The perils and possibilities of using story in organizations*, Oxford University Press, UK.

Sole, D. and Wilson, G. (2002), "Storytelling in Organizations: The Power and Traps of Using Stories to Share Knowledge in Organizations", *Harvard Graduate School of Education*. Available at: http://lila.pz.harvard.edu/_upload/lib/ACF14F3.pdf. [cited 11.11.2005]

Stevenson, D. (2006), "Storytelling – A Leadership Development Tool", *Ezine Articles*, available at: <http://ezinearticles.com/?Storytelling---A--Leadership-Development-Tool&id=387096> [cited 1.12.2010]

Steinar, K. (2007). *Doing Interviews*. (ed. Uwe Flick). London: SAGE.

Thomas, G., Zolin, R. and Hartman, J.L. (2009), "The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement", *Journal of Business Communication*, Vol. 46 No. 3. Sage, London.

Vaara, E. & Tienari, J. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, Vol 22 No. 2, pp. 370-390.

de Vries, R., Bakker-Pieper, A. and Oostenveld, W. (2010), "Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 367-380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2.

Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford.

Weick, K.E. and Browning, L.D. (1986), "Argument and Narration in Organizational Communication", *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 243–259.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 513–530.

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to identify when managers tell stories and why, and what kinds of areas of influence they seek when telling stories. We particularly focus on exploring the meaning of trust in storytelling leadership.

Design/methodology/approach – This is an exploratory empirical study that draws on 13 thematic interviews with Finnish managers working in different lines of business. A qualitative thematic analysis is used in order to analyse the data.

Findings – Managers tell stories with a view to evoke leadership in different areas. We constructed the areas of influence where storytelling and leadership are intertwined in our data in six categories: Motivation, inspiration, defusing conflict, influencing superiors, discovering a focus and constructing trust. Trust is a major theme that also relates to all of these categories. Many of the managers were aware of the interactive nature of storytelling when they sought to create trust among their subordinates. Managers believe that trust is needed in order to make the stories “come true” and to stimulate action.

Practical implications – Storytelling can help empower leadership. In general, it could be beneficial for managers to reflect upon the areas of influence and the role of storytelling in leadership in order to develop their leadership skills. The areas of influence identified provide interesting research directions for scholars to pursue in this field.

Originality/value – Narrative leadership is a highly valued but under-researched approach to leadership. This study seeks to fill this gap in the research by providing an empirically based contribution to the field.

Keywords – storytelling, story, narrative, leadership, interpretations, trust building

Paper type – Research paper

III

LEADERSHIP MANIPULATION AND ETHICS IN STORYTELLING

by

Auvinen, Tommi
Lämsä, Anna-Maija
Sintonen, Teppo
Takala, Tuomo

Journal of Business Ethics (forthcoming)

Reproduced with kind permission by Springer.

Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling

Tommi P. Auvinen · Anna-Maija Lämsä ·
Teppo Sintonen · Tuomo Takala

Received: 21 June 2012 / Accepted: 10 August 2012
© Springer Science+Business Media B.V. 2012

Abstract This article focuses on exerting influence in leadership, namely manipulation in storytelling. Manipulation is usually considered an unethical approach to leadership. We will argue that manipulation is a more complex phenomenon than just an unethical way of acting in leadership. We will demonstrate through an empirical qualitative study that there are various types of manipulation through storytelling. This article makes a contribution to the literature on manipulation through leadership storytelling, offering a more systematic empirical analysis and a more nuanced view of the topic than previously existed by outlining how managers engage in manipulative storytelling and what kind of ethics they link to their manipulation in leadership. Four types of manipulation in storytelling are identified in the study: humorous, pseudo-participative, seductive and pseudo-empathetic. From an ethical perspective, we will show that manipulation is not always self-evidently reprehensible. We will conclude that the dominant ethical justification for manipulation stems from its consequences.

Keywords Leadership · Ethics · Unethical · Manipulation · Storytelling · Narrative · Narration · Social constructionism

T. P. Auvinen · A.-M. Lämsä · T. Sintonen · T. Takala (✉)
Department of Management and Leadership, Jyväskylä
University School of Business and Economics, Jyväskylä,
Finland
e-mail: tuomo.a.takala@jyu.fi

T. P. Auvinen
e-mail: tommy.p.auvinen@jyu.fi

A.-M. Lämsä
e-mail: anna-maija.lamsa@jyu.fi

T. Sintonen
e-mail: teppo.sintonen@jyu.fi

Introduction

The basic tool for the manipulation of reality is the manipulation of words. If you can control the meaning of words, you can control the people who must use the words (Dick 1978).

Leadership researchers have spent considerable time and effort on defining the meaning of leadership. However, according to Ciulla (1998), if we look at samples of definitions historically we see that leadership does not mean radically different things for different scholars. Leadership is typically viewed as an influence process between leaders and followers. Yukl (2010) also argues that despite the large number of definitions, it is useful to understand leadership as a process of influence. Recently, our understanding of leadership has turned increasingly on the discursive resources deployed by leaders such as storytelling in the influence process (e.g. Gabriel 2008; Fairhurst 2008; Boje et al. 2011).

Since most definitions view leadership as some kind of influence process, it raises a question about the nature of influence. According to Ciulla (1998), the ultimate interest in the field of leadership should not only be a question what are effective methods for exerting influence but what is the ethics of leadership. Rhode (2006) suggests that ethical leadership refers to exercising influence in ways that are ethical in means and in ends. Unethical leadership can for its part be considered unethical in means and ends.

In this article, we focus on a particular way of exerting influence in leadership, i.e. manipulation through storytelling. Manipulation can be defined as a way of exerting influence in which the target does not know that she or he has been influenced (Mills 1990[1959]). Manipulation is usually considered unethical of leadership (Bass 1998;

Bass and Steidlmeier 1999; Brown and Treviño 2006). In fact, Bass (1998) says that manipulative leaders can be called pseudo-ethical leaders. However, we think that manipulation in leadership is a more complex phenomenon than just one unethical way of acting. Thus, a starting point of our article is that manipulation in leadership can be a diverse phenomenon. The article makes a contribution to literature on manipulation through storytelling not only offering a systematic empirical analysis but also a more nuanced view on the topic, outlining how managers engage in manipulative leadership and what kind of ethics they link to their behaviour.

We draw upon social constructionism in this article (Berger and Luckmann 1966; Fairhurst and Grant 2010) by studying managers' storytelling as a form of manipulation in their leadership. Apart from the traditional views of leadership which tend to fix leadership in the person, the situation, or person–situation combinations, we see leadership as a socially and culturally constructed phenomenon which is created through language use and communication (Lämsä and Sintonen 2001; Fairhurst and Grant 2010; Fairhurst 2008, 2011). In an organizational context, which is our focus here, leaders aim to influence employees through the narrative form to create a particular social reality, for example, to engage employees, make a vision meaningful, to legitimise a leader's own role and ideas, etc. This process can be called a meaning making process which aims to make something real and meaningful in the followers' minds (Fairhurst 2011).

The aim of this article is to identify through an empirical study, different types of manipulation in leadership through storytelling. In particular, we are interested in what kind leadership reality managers are producing (Fairhurst 2008, 2011) while telling manipulative stories in their leadership. Our research questions are as follows:

- What kind of manipulative stories do managers tell to influence their employees?
- How do managers themselves say that manipulation takes place in their storytelling?
- Why do managers tell manipulative stories to influence their employees?
- What kind of ethics do managers reveal when telling manipulative stories to influence their employees?

According to Brand (2009), quantitative research has predominated in business ethics research and there is an urgent need for greater diversity of approaches and specifically for qualitative studies. Therefore, this article takes up this challenge by investigating the topic through a qualitative, particularly narrative, approach. We have acquired authentic data about manipulation in storytelling by interviewing managers. Brown et al. (2009) state that stories are deeply implicated in organizational life and

scholarship. They (p. 3025) argue that stories are 'always replete with meaning, often containing moral judgments' and emotional reactions. Driscoll and McKee (2007) suggest that storytelling by leaders, which integrates a moral and spiritual component, can transform organizational culture so that the members of an organization begin to feel connected to a larger community and a higher purpose. In this sense, storytelling has a positive moral aspect. However, Driscoll and McKee (2007) also raise the concern of the potential dark side of storytelling by leaders by arguing that caution has to be taken whenever there is a discussion of the emotional and moral influence of stories on employees. An employee being controlled by a manager through manipulative storytelling raises doubts about ethics of such an approach.

In general, in leadership literature, the role of storytelling is seen as increasingly important for both practice and research (Boje 1991, 1995, 2001; Dennehy 1999; Gabriel 1995, 2000). Boje (2006; also see Auvinen 2012) argues that storytelling in practice has progressed without a meaningful and close connection to academic work on storytelling and not too many empirical studies on storytelling in leadership exist. Storytelling has been argued to embody classical qualities of leadership and virtue. Particularly, the more pragmatic orientation in leadership often considers storytelling as an effective means for influencing, for example, an effective means to advance organizational change or to inspire employees (e.g. Collinson and Mackenzie 1999; Denning 2004; Parkin 2004; Brown et al. 2005). More recently, challenges such as ethics and pitfalls in storytelling leadership have been considered to some extent (e.g. Boje 2006, 2008; Poulton 2005; Parry and Hansen 2007). For example, Boje (1999) and Gabriel (2008) raise a concern about transparency in narrative influence. Collective, organizational memory can be panoptic—transparent only in one direction. Storytelling can also be a way to forget what is not convenient to recall or to embellish historical accounts (Gabriel 2008).

This article proceeds as follows. First, we will introduce our theoretical background and define the salient concepts (storytelling, manipulation, leadership and ethics). Second, we will move on empirical part, introducing the empirical data and methodology and the analysis of the data. We then present our results. Last, we make conclusions and suggest ideas for the future research and action.

Theoretical Background

Storytelling Leadership

Many influential leaders has been said to be great storytellers (Ciulla 2005). Peters (1990, p. 15) even argues that

'[t]he best leaders—of nations as well as corporations and volunteer groups—have always been the best storytellers'. Often charisma (effective) leadership and storytelling are intertwined (Boje 1999; Gabriel 2000; Denning 2004, 2005). Even Plato stated that those who tell stories rule society (Fisher 1985). A person, who narrates the story of the organization, shapes a shared social reality (Lehtonen 2004). Hence, storytelling is not about coercion. Influencing employees is constructed in an interpretation of the stories in the organization.

Boje (e.g. 1991, 1995, 2008) argues that storytelling is the work of leadership and the behaviour of the organization. All leaders tell stories—'some with all the rhythms and charisma of oral storytellers, others whose anecdotes are bureaucratic refrains, but all become part of the collective and storied memory that is organizations' (Boje 1999; see also Boje 2003a). In storytelling leadership, a human being is fundamentally seen as a storyteller who constructs stories in order to get a grip on our chaotic reality (MacIntyre 2007[1981]; Auvinen et al. 2010) and, thus, every organization is a storytelling organization (Boje 2008). Storytelling is the preferred sense-making and currency of human relationships (Boje 1991; Bruner 1991). For example, a leader crafts stories to integrate disparate organizational elements and to make sense of the present retrospectively (Weick 1995, p. 61; Boje 2003b) or to convince followers by backing up statistical measurements in complex situations (Jameson 2001; Auvinen 2012).

According to Boje (1999), leadership theory was very much rooted in storytelling in the beginning of its history. However, the theory quickly turned away from its narrative roots. More recently, organization and leadership studies have been criticized for being late in taking an interest in the stories that people tell in and about organizations (Gabriel and Griffiths 2004; Denning 2005). Even if stories are attracting increasing attention from among organization and leadership researchers today (Taylor et al. 2002; Gergen and Gergen 2006), their significance, role and function in leadership practice have remained relatively uncertain, complex and under-researched (Boje 2006; Sintonen and Auvinen 2009). Storytelling and leadership through narrative still remain under-researched and more empirical studies are needed (e.g. Boje and Rhodes 2006; Auvinen et al. 2012).

The terms 'story' or 'narrative' are equivocal and no single definitions exist (e.g. Polkinghorne 1988; Brown et al. 2009). In this study, we follow Polkinghorne (1988) and understand a story as a narrative. We define a story as an oral or written communicative act where particular events occur over time, thus any story has a chronological dimension (Søderberg 2003). When a manager recounts events related to her/his manipulation, she/he integrates them retrospectively into her/his leadership. Leadership

storytelling for its part is viewed here as a narrative process, where particular leadership *intention* is actualized in storytelling (cf. Auvinen et al. 2012). That is, a manager resorts to telling stories with a view to exerting influence on employees.

Storytelling in leadership is preferably more democratic than coercive manipulation and differs from argumentation since storytelling does not aim at instant (yes/no) solutions (Weick and Browning 1986). Unlike argumentation, storytelling is available and open to all organizational members. Moreover, storytelling differs from commands because it does not necessarily require instant action. In other words, storytelling is a relatively open influence process, which is also open to manipulation.

Manipulation in Leadership

In the old myths many heroes and great leaders swindled opponents ruthlessly on behalf of their crew. For instance Odysseys was completely crooked as were the many characters from the Bible, and neither were archetypes of trustworthiness the heroes of Kalevala. (Lauerma 2006, p. 28)

Manipulation has many aspects and the debate concerning the definitions of manipulative behaviour and related concepts (such as lying) are complex (Bok 1981; Carson 1988; Wrong 2004). However, a commonly accepted definition is that manipulation is about influencing someone so that she or he does not know the intention of the manipulator (Mills 1990; Wrong 2004). In this article, we understand manipulation as a discursive means used by managers for the purpose of the concealed influence of employees. In addition, we focus on stories as a type of discursive practice. This rather broad definition needs, however, some clarification. First, we need to know what the forms and means of manipulation are. Second, manipulation has an ethical dimension. Does manipulation imply lying or cheating? Is manipulative leadership automatically the most unethical option? These questions are discussed next.

Manipulation can be understood as an umbrella concept for some forms of intentional behaviour, such as lying or misleading (e.g. distributing disinformation). The definitions of lying suggest that it has something to do with concealed influence on people. Bok (1981, p. 33) sees lying as any intentional deceptive message, which is possible to formulate in words. Carson (1988, p. 511) expands the conditions of lying as a deliberate false statement which contains *at least one of the following*: (1) intended to deceive others, (2) foreseen to be likely to deceive others or (3) a statement which one has, in some sense, promised or guaranteed to be true. Disinformation for its part refers to

the sharing of truthful but purposefully misleading information while misinformation refers to the distribution of false information (Lauerma 2006, pp. 12–20). In both cases, information may be presented in a way that it provides misleading conceptions to the receiver. Even providing too much (truthful) information may relate to intentional manipulation too, since it may disrupt the finding of relevant information. Whether it is a matter of lying, dis- or misinformation, stories mediate all of them.

Influencing someone is a social action which has meaning. Furthermore, a meaningful action requires a medium through which meanings can be communicated. Thus, manipulation can be based on spoken or written language use and it is mediated discursively. Telling stories is a discursive action which functions as a medium for manipulation. As Riessman (2008) states, stories can serve many kinds of purposes for individuals, they may help us to remember past events, justify our arguments, entertain our friends and, most importantly, we may persuade, engage and mislead our fellow people. Gabriel (2008, p. 154) adds that it is a kind of agreement in storytelling which exists in social affairs: ‘Storytellers have always enjoyed a licence to embroider and embellish their accounts, even at the cost of sacrificing historical accuracy’. Manipulation as a discursive act of influencing exploits these features of stories.

It is argued that the great leaders have always led their troops by manipulating the line between normal and abnormal and desirable and undesirable—and the emphasis in exercising power has shifted from mediaeval coercive to more mental and psychological forms of power use in modern societies (Foucault 1980[1975]; Ahonen 2001). Traditionally, leadership research treats influence and power as distinct processes emphasizing the leader’s power over followers. Often power is associated with forced compliance, whereas influence is associated with voluntary compliance and is usually regarded as the very embodiment of leadership. The storytelling approach adopted in this article eschews a power-influence dualism and integrates both perspectives (Fairhurst 2011). Since manipulation can be a way of influencing, it is also related to the use of power.

Wrong (2004) categorizes manipulation as one of the four types of power use. The three others are persuasion, coercion and legitimate authority. According to Wrong, manipulation can be effectively used when supplemented with the other forms of power. In organizational life, manipulation is exercised to produce the intended outcomes by the power wielder. In terms of power, manipulation occurs when the power holder conceals her/his intent from the power object. Such an exercise of power is less likely to provoke resistance because the object, for example, an employee, is unaware of the exertion of power. As Lukes (2005, p. 1) states, ‘power is at its most effective

when least observable’. Storytelling is a salient means of manipulation because influence can be concealed into the commonplaceness of the conventions of stories. Adapting Wrong’s (2004, p. 29) idea, manipulative leadership may be even an act in which a leader presents and delivers information to aid or encourage the employee to pursue her/his own goals.

In general, leadership often has positive moral connotations embedded and mostly literature on the topic has focused on the constructive side of leadership (Tierney and Tepper 2007). There is an overwhelming number of discussions focusing on successful leadership such as transformational, authentic, servant, heroic and charismatic leadership (Ciulla 2005). The negative face of leadership is also recognized, referring to such characteristics as narcissism, a failure to reflect, mirroring, emotional illiteracy and an unwillingness to let go (Kets de Vries 1993). Being phoney and not genuine, which are often associated with manipulation, are also features which are considered as belonging to the dark side of leadership. By focussing on manipulation, we are more likely to be digging around in the dark side of leadership than the positive side since whenever there is an employee who is influenced by a leader through manipulative storytelling, doubts about the ethics of this arise (Driscoll and McKee 2007). For instance, according to Ciulla (1998; Rost 1993), the most ethically attractive ideas of leadership imply a participatory and democratic relationship between leaders and followers as well as recognition of the values and needs of the followers. The most ethically unattractive ideas are those that appear to be coercive and manipulative.

Despite some exceptions, the over-riding theme in studies on leadership and ethics is that leadership involves a moral purpose, and the common idea in the literature is that the efforts of leaders are well intended (Clements and Washbush 1999; Ciulla 2005). However, in their efforts to influence, to make inspiring appeals, to create and maintain the enthusiasm of employees, many leaders may be manipulative. They may publicly support, but in secret oppose proposals. They may have the image of a saint in public, but privately be devils. They may hide important matters from employees to achieve personal benefits (Bass 1998).

Professionals must sometimes do harm in order to do good, and tasks that require people to do harm in the pursuit of good are a ubiquitous part of professional work (Molinsky and Margolis 2005). Journalists, managers, salespersons, lawyers and administrators take the deviation of the truth often even as self-evident (Bok 1981). In everyday leadership routines such as evaluations and assessments, the leader may try to avoid insulting her/his subordinates. Demarcation between honesty and deceit seems to be extremely challenging and consistent procedure, unreachable.

To sum up, as Bok (1981, pp. 15–17) states there is a clear gap in moral theory: There is no theory for moral choices which would help when we hesitate before we speak the truth or tell a lie. This relates very much to leadership due to its interactional and power-related nature—and the way leadership influence is produced (McClelland 1970). Since manipulation is not simply a matter of telling the truth or a lie as such. What counts is that in manipulation, leaders may use stories, which they themselves consider false. Appealing to traditional theories of truth does not give a satisfactory answer. It is almost impossible to show that a told story corresponds to some kind of reality, since we are neither sure nor unanimous about the quality of reality. However, the ambiguity and uncertainty of reality cannot be used as an excuse for manipulation (Bok 1981). In a moral sense, the question of true/false has importance for the everyday practice of leadership. Adhering to the truth might be a good investment in the long run for at least two reasons: a reputation as a trustworthy leader is valuable social capital (Lauerma 2006) and rather than basing on outcomes, moral judgements should be based on the right moral principles (Ciulla and Forsyth 2011, p. 233). Furthermore, intentional cheating and lying can be aimed at self-seeking or a false image of self, but in any case a liar might reveal desires, intentions and other matters that he would like to hide most—concerning both the leader's own and his organization's weaknesses. Ultimately, the leader influences the ethical culture of the whole organization.

Ethics and Leadership

In this article, we rely on Ciulla's (2005; Ciulla and Forsyth 2011) framework while detecting ethics in managers' manipulative storytelling. Ciulla's framework looks at leadership ethics through a variety of philosophical viewpoints, based on traditional ethical theories which stress individuality and rationality. The framework offers a criterion for analysing manipulative leadership from different ethical angles, thus, allowing us to use theoretical triangulation (Bryman and Bell 2007)—a variation of multiple theories. For example, Kujala et al. (2011) argue that to be able to capture the characteristics of managers' ethical orientation as fully as possible, theoretical frameworks applied in empirical research should be multidimensional.

According to Ciulla and Forsyth (2011, p. 239), there are three facets to the ethics of leaders:

- (1) What a leader does? This refers to the consequences of a leader's actions (Mill).
- (2) How a leader does things? This refers to the virtues/vice of a leader's actions (Aristotle).
- (3) Why a leader does things? This refers to a leader's ethical duties (Kant).

The first facet, the consequences of a leader's actions, draws particularly from utilitarianism, a teleological approach in ethics (Ciulla 2005, 2011, pp. 238–239). The basic principle of utilitarianism is that 'an action is morally right if it results in the greatest amount of good for the greatest number of people affected by the action' (Crane and Matten 2004, p. 84). Utilitarianism thus stresses the moral principle of seeking the greatest happiness for the greatest number of people that is also part of job description of most leaders. Utilitarianism puts at the centre of evaluation the value of actions that is 'utility' (Velasquez 1998, p. 84). Action is morally correct when after analysing its good and bad effects for people involved; the greatest utility is a result of this action. Based on the argument by John Stuart Mill (see Ciulla and Forsyth 2011, p. 238), most people do not make utilitarian judgements that concern everyone around the world but rather make choices based on what is good for a specific group of people. So, it seems sensible to think that a leader's job is to find the greatest good for her/his constituents. According to utilitarianism, manipulation in leadership may be applied when an action is more or less justifiable according to the consequences (Bok 1981). However, we could assume that a utilitarian person always aims at some kind of benefit or profit, material or ideal. Manipulative utilitarian people try to reach their own goals at the cost of others, if this kind of action is regarded as being the most promising. Thus, they could be self-interested people, never motivated by altruistic motives. A benevolent utilitarian manipulator seems to be a contradiction in itself.

The second facet refers to the process of leadership. This is about the means that a leader uses to influence. According to Ciulla and Forsyth (2011), the process of leadership is connected to the ideas of Aristotle, an advocate of virtue ethics. A person has a moral virtue, an acquired disposition, when the person, i.e. a leader, is disposed to behave in the way that virtue demands, and with the reasons and desires that are features of a morally good person. Virtue ethics takes virtues such as honesty, courage, integrity, self-control, humanity and vices such as dishonesty, greed and lack for integrity as the basic starting point for ethical reasoning (Velasquez 1998, p. 132). Aristotle claimed that virtues are a golden means between extremes, and excess and deficiency represent vices. The evaluation of both is also context dependent and this influences what is prudent and realistic behaviour in a particular situation (Wicks et al. 1999). Moreover, virtue theory argues that the main aim of a moral life is to develop moral virtues and to exercise and exhibit them in the many situations that human life sets before us (Velasquez 1998,

p. 136). According to virtue ethics, the job of leaders is to make their constituents happy or at a minimum, to try not to make them unhappy (Ciulla and Forsyth 2011, p. 238). Ciulla and Forsyth contend that happiness is not a pleasure but rather it is an expansive notion of learning and growing.

The third facet relates to a leader's moral intentions, which is the focus of deontology. This refers to a leader's moral intentions and particularly to the role of duties as a basis for leadership. Kant, the advocate of deontology, saw people as rational actors who can make their own rational decisions about what is right and wrong. Moreover, Kant described specific duties for all people which should be followed to facilitate moral action. A leader's morality is based on her or his duty (Crane and Matten 2004, pp. 86–87). According to Kant, while making moral choices, a leader should follow the categorical imperative. This principle is related to the golden rule. It says, make choices based on how you want everyone else to choose if they were in your place (Ciulla and Forsyth 2011, pp. 237–238). So, if a leader decides to lie in a specific situation, he must also accept other people, i.e. employees will lie in a similar situation. Another Kant's maxim is that 'act so that you treat humanity, whether in your own person or in that of another, always as an end and never as means only' (Crane and Matten 2004, p. 87).

Method of the Study

Our research strategy is qualitative and we draw particularly on narrative enquiry (see e.g. Gabriel 1995; Jameson 2001; Auvinen et al. 2012). The data consists of qualitative, thematic interviews which contain stories managers have told with a view to influence their employees. In this study, our narrative configuration has to do the analysis of narratives, which, adopting Polkinghorne (2007), mean the studies whose data consist of stories and which are concerned with analysing according to typologies or categories. In other words, stories told by the interviewed managers are analysed by categorizing the stories and then producing a typology of manipulation in managers' storytelling.

To reach a rich view of the topic, a heterogeneous group of managers was interviewed. We applied purposeful sampling (Patton 2002) to select managers. A common characteristic shared by the interviewees was their leadership position in the organization. Furthermore, all managers were either publicly known (through the media) as good storytellers or recommended by their employees and colleagues for the same reason. In the first phase of the study, we conducted 18 open-ended interviews creating a sample comprising of 7 female and 11 male managers. Their age

varied from 26 to 70 years and work experience from 2 to 40 years. The managers worked in different lines of businesses such as industry, research, public administration and banking. The managers represented all managerial echelons—CEOs, middle managers and supervisors. The interviews were thematic (Steinar 2007; Eskola and Suoranta 1998).

We invited the managers to retell stories they themselves had told in their organizations with a view to exerting influence on their subordinates. The interviews included such themes as the manager's self-image as a leader and examples of storytelling in her/his leadership. Furthermore, managers' opinions on different leadership styles such as democratic and authoritarian were also discussed. All the interviews were conducted in Finnish since the data were gathered in Finland. Therefore, all the quotations presented in this article are translations. The interviews were recorded and transcribed word for word. The duration of each interview was between 45 min and 1.5 h.

Since our research task was related to manipulation, we then read the interview data carefully to detect manipulative stories. We detected such stories in 9 managers' interviews (out of 18), thus the other 9 interviews were excluded from the data since we found no signs of manipulation in them. Consequently, 9 interviewees were included in our final sample comprising 4 female and 5 male managers. Their age varied from 35 to 65 years and work experience from 8 to 40 years. They represented different managerial levels in different organizations (see Table 1). Due to anonymity promised to the interviewees, each manager was assigned a code A, B, C, D, E, F, G, H and I. The codes are used later on in this article to refer to each particular manager. In these managers' interviews, 13 manipulative stories were found. The stories are also numbered from 1 to 13. Some of the stories are coherent narratives meaning that the stories have a chronological dimension and a clear plot (Söderberg 2003), while some stories are in a more terse and fragmented form (Boje 2001).

At the first phase of the analysis, we started to read through the data carefully. In the second phase, after getting acquainted with the data as a whole, we began to discuss and share our first impressions of the issues and dissected the data collectively. We aspired to identify all leadership storytelling situations related to manipulation according to our definition. A thematic analysis (Riessman 2008; Eskola and Suoranta 1998) was used to identify the areas of manipulation in leadership storytelling. Manipulation in storytelling was revealed by a manager's descriptions of the situation and her/his intention, bearing in mind our definition of manipulation in this article—that the manager's intention of telling the particular story has to do with concealed influence (dis/misinformation or

Table 1 Summary of the empirical data—description of the interviewed managers

Background information			Background (education and working experience) and self-image as a leader	Data
Manager	Gender/ Age	Position/line of business		Duration of the interview
A	Female/ 50	Manager/education	Bachelor in business administration. Has worked for the same employer for 20 years. Has some experience as an entrepreneur in IT field. Describes own leadership style as non-bureaucratic, participatory, straightforward and trustworthy. Gives plenty of feedback	1 h
B	Female/ 45	CEO/consulting	M.Sc. (for) and B.Sc. (econ). Has worked for more than 20 years in forestry industry. Started as consultant and ended up as CEO in fairly sizeable consulting firm. Describes own leadership style as 'narrative' and says that 'leadership is essentially about being involved with people'	1 h 15 min
C	Female/ 55	Human resource manager/public sector	M.A. in economics. Has worked in public sector in different roles, nowadays as a human resource manager in a large municipal organization. Describes own leadership style as empathic, interactive and participative but aware of own responsibilities	50 min
D	Female/ 50	Manager/municipal company	Bachelor of arts. Has worked as a teacher for 15 years; advanced from kindergarten manager to the head of a pre-school cluster. Describes herself as an upright and impartial leader, listens to her subordinates. Prefers a softer approach leadership but can be hard and fast when needed	45 min
E	Male/ 65	Foreman (retired)/ forest industry	Vocational school. Has worked more than 35 years for the same employer. Many different tasks and positions, e.g. worker, shop steward and foreman in plywood mill. Describes own leadership style as humane, tries to avoid authoritarianism	1 h
F	Male/ 35	Business manager/ high-tech research	M.A. in business economics. Has worked as a marketing manager in forestry industry for 5 years and for the last 5 years in a high-tech firm. Describes own leadership style as persuasive and non-coercive and emphasizes the meaning of organizational stories	1 h 20 min
G	Male/ 45	Local manager/ banking	Lawyer. Has worked for almost 20 years in a fairly sizeable bank. Many positions and quick career advancement in management in the same organization. Describes his own leadership style as participatory and democratic	1 h 35 min
H	Male/ 60	CEO/banking	M.A. in sociology. Has worked more than 30 years for the same employer. Has advanced from local office manager to CEO of large financial group. Prefers non-coercive leadership	1 h 10 min
I	Male/ 55	Regional manager/ public sector	Lawyer. Has worked for a long period in the banking sector as a manager, expert and attorney. Nowadays works as a regional manager in a large public sector organization. Describes his leadership style as supportive and undisguised. 'An organization is like a sports team: Everyone has her/his own role to fulfil'	1 h 45 min

straightforward lying) (Wrong 2004; Mills 1990[1954]; Bok 1981; Lauerma 2006).

In the course of the analysis, we circulated the data and organized several common joint analysis sessions. Hence, methodological triangulation is involved in the analysis process at least in the following two senses: (1) the researchers circulated data and ideas (Flick 2007) and (2) the analysis proceeded by an interaction between empirical data and the researchers' theoretically based interpretations (Eriksson and Kovalainen 2008; Eskola and Suoranta 1998; Riessman 2008). As a result of this process, we detected 13 manipulative stories numbered from 1 to 13 and constructed then four types of manipulative leadership from the stories:

- humorous stories are (1) a hanged chef in the hotel, (2) a chef without thumbs in the old days in a logging

cabin, (3) a less harmful engineer and (4) Croatian female guerrilla

- pseudo-participative stories are (5) annual strategy meeting day and (6) Oldsmobile car manufacturer
- seductive stories are (7) cut-glass chandelier, (8) poppy fabric for curtains, (9) poor working circumstances and (10) my kid's hut,
- pseudo-empathetic stories are (11) the lies of angels, (12) tearful subordinate and (13) dyslexic supervisor.

Finally, in the analysis, we considered all the stories in terms of Ciulla's (2005; Ciulla and Forsyth 2011) three facets to the ethics of leaders. Every story was inspected through each ethical facet: (1) consequences, (2) virtues of the leader's actions and (3) the leader's ethical duties. The summary of our data is presented in Table 1. In Table 1, we have put forth managers, their gender, ages,

professional positions and their overall background. In addition, durations of interviews are also presented.

Four Types of Manipulation in Storytelling Leadership

The four types of manipulation are presented in this chapter. In each sub-chapter, we first define the idea and salient features of the type. Second, we provide one example story in a more detail and also describe the situation in which manipulative behaviour has taken place. Third, we will briefly consider other stories belonging to the type. Fourth, we will ponder situations and managers' intentions from an ethical perspective. To make it easier to distinguish between the stories, they are numbered from 1 to 13. In the analysis text, we use references that indicate the narrator and the story in question. For example (B, 1) refers to Manager B and story 1. The pivotal findings of the analysis, including the numbering and excerpt of each story, are summarized in Table 2.

Humorous Manipulation

Scholars, including philosophers, sociologists and psychologists have long attempted to develop a comprehensive theory of humour, but in vain (Stephenson 1951, pp. 569–574). Often humour is understood as a mood or where the subject is influenced by something considered as fanciful, comical, funny, odd or whimsical (Oxford English Dictionary 2012). The discussions about humour have revolved around themes such as the functions of humour (what humour says about society), the problems of how to recognize various expressions of humour in different situations, and the influence of humour on its recipients (Knuutila 1992). The second theme overrides the two others in our study: we identified the humorous aspect from our data. We do not analyse the general role of humour in our society, and our data does not include information about reception and recipients.

Generally, humour or issues considered as ridiculous have had something to do with feeling of superiority, sudden changes of events (for example situation comedy), the simultaneous existence of opposites such as pleasantness and unpleasantness, joy and distress, greatness and insignificance. It is also typical for humour to include some kind of element of tragedy because strong emotions are usually attached to humour. For example, some great accidents and disasters, such as the explosion of space shuttle Challenger in 1986 and the shipwreck of the Estonia in 1994, generated a crop of jokes, the purpose of which was to help people to cope with collective grief (cf. Oring 1987; Smyth 1986; Simons 1986). In addition, we can also identify humour by referring to the attitude of the narrator,

i.e. what she or he considers as humorous or funny. Of course, there may be disagreement about what is considered funny between the narrator and his audience (Knuutila 1992).

In general, literature on humour suggests that stories as a means of humoristic discourse have several functions. Certain genres have been identified, such as entertaining anecdotes, demeaning rumours, educating stories with a moral and emancipative trickster stories. According to Gabriel and Griffiths (2004, p. 114), on a symbolic level stories are able to deliver and mediate concealed meanings, which may be precarious or risky in social situations. Instead of direct critique towards a manager, a story in a form of joke can transform it in and offer the opportunity to pronounce one's critical opinion. On the other hand, a manager is also able to hide his critique in the form of a joke.

We identified four stories which can be considered humorous according to the content of the story and/or the narrator's attitude. The stories deal with an ill-fated chef (B, 1), a thumbless chef (H, 2), an innocuous engineer (E, 3) and gender issues in a Balkan army (F, 4). The first one was selected as an example story for closer analysis. The form or genre of the stories varied from an anecdote to a joke.

A Hanged Chef in the Hotel

In this example, the CEO (B) says that the experts of the company were dissatisfied with prevailing working conditions and conveniences. For example, they were complaining about having to travel economy class in airplanes and that they had to eat couscous or some other exotic food which they considered bad-tasting. Therefore, B decides to tell the following story to her employees.

Extract 1, Manager B

In Africa in the 70s they served a good breakfast every morning at this hotel. Outside the hotel conditions were so so, but back at the hotel everything was fine. However, one morning there was no breakfast, and so a guest began to wonder was going on, and went and took a peek into the kitchen—and found that the cook had been hanged.

The type of humour in the example story is rather gallows humour than innocent, good-hearted joking. The content of the story is not necessarily humorous, but our interpretation is based on the attitude of the narrator (B). Thus, although the story can be considered gruesome, the narrator considers it humorous herself. The classification of a story as humorous rests on the following issues. In the interview, B is laughing while telling and concluding the story. She also uses ridiculous utterances to send-up the situation. She refers, for example, to some employees' nagging wives.

Table 2 Summary of all stories—description of the types of manipulation

Humorous	Mgr	The content of the story in nutshell	The situation (why the story was told)	The form of manipulation	Ethical facet of the leaders actions
1. A hanged chef in the hotel	B	'A senior consultant was staying in a hotel in Africa in 1970s. One morning, there were no breakfast in the hotel—because the chef was hanged'	Dissatisfaction in prevailing working conditions	Disinformation	Consequence
2. A chef without thumbs in the old day in a logging cabin	E	'I know a kind of worker we need. In the old days in a logging cabin there was a short-armed chef without thumbs. He couldn't scratch his butt or soak his thumbs in the bowl'	E tries to defuse the conflict in the board meeting	Disinformation	Virtue
3. A less harmful engineer	E	And old sarcastic and also obscene joke about a newlyweds who wanted to make a kid that would be an engineer. An attempt failed and another harmful engineer was not born	The employees blame the management for the failed renewal in the production line	Lying	Consequence
4. Croatian female guerrilla	F	'Once I knew a Croatian female guerrilla who was able to assemble and disassemble this rifle in 15 s. I would think you can do better than that'	F stimulates servicemen's motivation with humorous story	Misinformation	Consequence
<i>Pseudo-participative</i>					
5. Annual strategy meeting day	H	The executive group has prepared the organization's strategy and annual plan. They want to outline the future of the organization and create a vision by having the entire organization participate	H aims to involve the whole operative management for the strategy process	Disinformation	Consequence + pseudo virtue
6. Oldsmobile car manufacturer	F	'Oldsmobile car manufacturer was fortunate to have a fire in its factory. The fire destroyed all different engines except the petrol engine which eventually made the breakthrough'	F aims to make employees follow the strategy and get rid of ineffective research	Misinformation	Consequence + pseudo virtue
<i>Seductive</i>					
7. Cut-glass chandelier	A	The staff were interested in a new cut-glass chandelier. According to one subordinate's story A is so generous that she even bought a cut-glass chandelier that has 'those healing gleam and beams and everything'	A aims to improve the working satisfaction among employees	Lying	Consequence
8. Poppy fabric for curtains	A	'[P]eople only saw the negative things...[saying] you can't possible make it in that time... [I]... went and bought 22 bolts of fabric for curtains... I'd tell them... the curtains have already been bought'	Employees suffer from insecurity and are in afraid of change	Disinformation	Duty (deontology)
9. Poor working circumstances	E	Several stories about E's youth in the factory and also amusing anecdotes about life in general. 'With an imagination you can construct that cosy working place'	The working circumstances are appalling. E aims to improve the working satisfaction	Misinformation	Consequence
10. My kid's hut	D	A positive story about D's own background and becoming a manager ('I have more power but I'm not interested, since I lose contact with the kids'). A story includes episodes from personal life	D aims to decrease the dissatisfaction among employees concerning working hours	Disinformation	Consequence + virtue
<i>Pseudo-empathetic</i>					
11. The lies of angels	G	Reflecting on a subordinate's past in the organization. The story indicates how excellent the subordinate to be fired has been. 'You've done a fine job' in an overly positive sense	The situation of dismissal is very challenging. G lies with a view to keep the employees face and self-dignity	Lying/ misinformation	Consequence + pseudo virtue
12. Tearful subordinate	I	'The timing of firing is excellent and your future looks prominent.' Negative stories about subordinate's past and performance in the organization are tempered	'I' feels that a miserable, dismissed employee needs to be encouraged	Disinformation	Consequence + virtue

Table 2 continued

	Mgr	The content of the story in nutshell	The situation (why the story was told)	The form of manipulation	Ethical facet of the leaders' actions
Humorous					
13. Dyslexic supervisor	C	The 'openly recalled' story about subordinate's merits and also failures. The major reason for the redeployment (dyslexia), is, however, 'interviewee trailed off'	In a redeployment situation C is not able to be frank due to labour legislation	Disinformation	Duty (deontology)

The meaning of the humorous story type depends on the *manner* in which the story is recounted (Gabriel and Griffiths 2004). This example story is about very bad conditions at work. B's intention in telling this story to her employees is that one can work in poor conditions if one has the right attitude. The manager explained her motives in telling this story by stating that she has to encourage subordinates to adapt also to poor conditions by raising a certain spirit in which they do not care about discomfort. She also thinks that her subordinates have become accustomed to very good conditions; unlike the people in the story. The function of the humorous story is educational and moral. Through the story employees are taught to respect their own working conditions more than now.

The type of manipulation is disinformation, because the manager exaggerates irrelevant and alien issues. An African chef hanged in the 1970s reflects current conditions in a Finnish company very indirectly. The manager appeals also to the employees' feelings of guilt and the shame for complaining about working conditions. Thus, she is using power indirectly while telling the story and negotiating about working conditions.

According to the B's own interpretation, she aimed to reduce the rumbles of discontent from the experts. Although the means to this end was peculiar, the goal was not completely unethical. Thus, from the storyteller's point of view, this can be understood as belonging to the realm of consequence ethics. Telling the story was justified by the manager according to the positive results of action for the whole group of employees as well as the manager herself.

The ethics of the three other humorous stories share the same tendency as the example story. The main ethical principle is the consequences of the manager's action. Deontological ethics was absent in the humorous type of stories because the managers did not refer to any kind of duty, i.e. inner feeling or experience which demand them to act in a certain way. Virtue ethics is also quite absent in the stories, except in the second and third stories which are told by the same manager (E). He describes himself as a benefactor who appreciates his followers' wellbeing. In the other cases, the storytellers treated their employees as means, not as ends, which is against the principles of virtue ethics.

To sum up all the four stories in this type, the humorous element of the stories is rather black humour, since the stories contain elements of tragedy (e.g. B, 1). The stories are identified as humorous due to the telling situation in the interview. In the story 1, the manager laughed herself while telling the story, whereas stories 2 and 3 were jokes. Furthermore, story 4 was recognized as humorous since the manager (F) said that the listeners laughed after hearing the story. Stories 1 and 3 were told with a view to reduce the

dissatisfaction among employees, and, besides, story 1 was intended to stimulate the feeling of being guilty among employees. Story 2 was told with a view to defuse conflict in a board meeting, where the participants were upset. E particularly aimed to influence his own superior, the CEO's behaviour. The purpose of story 4 was to increase motivation among servicemen. F preferred entertaining stimulation when he learned that commands and rational argumentation would not be that effective.

In terms of manipulation, stories 1 and 2 involve sharing disinformation. In story 1, there are no false statements whereas story 2 is an 'old chestnut' that E doesn't even expect to be believed. Story 3 is straightforward lying while story 4 is about distributing misinformation. In the former case, E reveals in the interview that he actually lied. The protagonist in story 4 is fictional character, but which according to the story is a real life person. From an ethical standpoint the stories 1, 3 and 4 involve consequence ethics, while story 2 indicates a touch of virtue.

Pseudo-participative Manipulation

In pseudo-participative manipulation, the manager allows the subordinate to fallaciously feel that the manager is engaged in her/his feelings and problems. Thus, the participation is more or less imaginary and one sided. We identified two stories which fulfil the demands of this type. The stories talk about a predetermined strategy of meeting and directing personnel by giving them a false conception of free choice. In the example story, a manager leads employees to believe that they have found the solution to a problem by themselves. The story goes as follows.

Oldsmobile Car Manufacturer

The organization suffers from lack of focus in its development work. The researchers have been used to studying quite freely, topics that they are interested in despite the strategic focus areas of the organization. Thus, research has become too fragmented and spread over too many areas. Although the researchers have been pressured to follow the strategy, they have been unwilling to give up their own research interests and projects.

Extract 2, Manager F

The Oldsmobile car manufacturer had been experimenting with all kinds of alternative engines in its time. In those days there were steam engines and combustion engines of numerous different kinds. He had all of the potential engine technologies under development at the factory, but then luck had it that his factory burned down. And the fire destroyed everything except for a car that was driven by a petrol

engine. And he no longer had any money to develop the others, so the one and only thing he had left was the petrol engine, which was the technology that ultimately made the breakthrough. The point of my story is: what fire do we need to identify that single, clear focus. I've sought to ask them what would be the one thing they wished would survive. So this is one example of my storytelling in this field.

F's intention was to persuade the researchers to get rid of additional projects. He was worried about the technological development in the organization because it did not follow the new strategy. Furthermore, all the additional projects caused inefficiency.

F explained the reasoning behind the story by saying that he thinks the best way to commit people is to give them a feeling of being an essential part of the story. Instead of revealing the forthcoming imperative of reducing the areas of research, F prefers disguised command (pseudo-participative) to coercion. In general, he believes that researchers are particularly sensitive to strict commands. The type of manipulation is misinformation, because the information given to researchers is false at root and its purpose is to mislead. This is not about straightforward lying since the situation itself was as F described. However, the premise—the free choice to choose—is more or less false since F revealed later on in the interview that the organization, however, made them choose the appropriate technology to be developed sooner or later. Thus, it is not about distributing disinformation either, which would require no fallacious information at all.

According to the manager (F), this story did not evoke an immediate response in the organization, but the story was 'lodged' in its collective memory. He emphasized that when the seed of an idea has been planted in an organization, it is easier to get a change through later. This is an example of consequence ethics since the aim of the manager was to produce a certain effect, i.e. to change and define on-going research to fit better the research strategy in the organization by manipulating the employees.

The other story in this group is from banking sector. The bank CEO (H) offered to his subordinates a notion about being a participant in the bank's strategy process. Furthermore, he also gave them a feeling of being empowered. He provided a concept for his subordinates about their freedom of choice and tried to avoid the impression that his orders came from above. In the strategy meeting, subordinates were given the opportunity to discuss the strategy and even suggest what topics should be emphasized and what was unimportant for the strategy. However, the management board had actually created and decided the themes to be discussed in meetings that had already taken place. Thus, the subordinates did not have a real and

autonomous chance to participate in the strategy process. This made it a matter of pseudo-participative leadership and the type of manipulation in it, disinformation.

From the point of view of ethics, it is interesting to notice that the managers in both stories pointed out that instead of forcing, they believed in participatory and non-coercive influence. He even described himself as a coaching manager, who encourages his subordinates to act autonomously. This refers to virtuous conduct (and furthermore to virtue ethics), but as we presented above, the participation was affected and turned out to be pseudo-participation. Thus, it lacked integrity and honesty. This pattern also applies to the manager of the research organization who told the Oldsmobile story. He described himself as a manager who aims at being in dialogue with subordinates, but in the last resort he obstinately emphasizes the output. In conclusion, although there is a hint of virtue ethics, but this type is dominantly a matter of consequence ethics.

Seductive Manipulation

From a narrator's point of view, stories can be considered panoptic in the sense that they are wholly transparent only from one direction. Thus, they can be used to induce or even mislead listeners (Riessman 2008; Gabriel 2008; Auvinen 2012). Sole and Wilson (2004, p. 5) argue that stories are also seductive by creating a 'truth' or reality which is so delicate and vivid that the listeners cannot critically compare it to their own experiences. This can lead to a situation in which listeners are distracted from the storyteller's intention or purposes. In this sense, seductive manipulation refers to a situation in which employees are misled by a manager who tells them stories which misrepresent reality in too positive a manner. This type relates also to exaggeration and glibness. We identified four stories which fulfil the demands of this type. The following example comes from an educational institute.

Poppy Fabric Curtains

Extract 3, Manager A

I can give one example about the time we had to move very quickly into this house from the traditional place where our organization had been operating since-57. From whatever viewpoint, our schedule was extremely tight, like in terms of planning, actual moving and the whole development of the organization, and it began to irk me that people only saw negative things, like 'oh, how terrible'. Everybody was feeling sorry for us: 'oh how terrible, you can't possible make it in that time'. So I decided to put an end to that moaning from the

outside, [I] took one of our training managers with me, and quite femininely went and bought 22 bolts of Marimekko's [a Finnish fabric company] 'Poppy' fabric for curtains. And then, when people started asking—at that point I didn't even know how many windows we'd have or anything—when people started asking about how the renovation was coming along, I'd tell them I couldn't really say, 'but the curtains have already been bought', which changed the situation around completely. (Manager B)

A's idea in the story is that she tries to inspire the personnel to adapt to a new working environment by manipulating issues related to the moving process. She is doing it by offering them the impression that the moving process is almost over, because the curtains are already there. This contains the idea that the house is just about finished, nothing is left to do, but to hang curtains in the windows and paintings on the walls. A is appealing to emotions by providing an attractive and promising interior for the organization. She is also exaggerating one single detail, the curtains, instead of other and maybe more important things. But, this is only an impression, an attempt to construct a desired organizational reality, because it is not guaranteed that this kind of environment will actually come about.

In this case, the concerns of personnel are ignored such as the cultural and emotional bond to the old building and the challenges with the construction timetables of a new building are downplayed. On the contrary, the significance of a trivial furnishing detail is emphasized. However, from the manipulation point of view, A is actually not lying but rather misleading her employees. Disinformation here means creating an attractive impression for employees via false information that provides a misleading concept of the moving situation to the employees.

The ethics of the manager in the Poppy Fabric Curtain story can be delineated as belonging to the sphere of deontological ethics. A constructs herself as a leader who is strict in maintaining her own duties and responsibilities. She demands this from herself as well as from personnel. Thus, she states that she calls for commitment from everyone. Her duty as the head of the organization is to be responsible for the economic health of the organization. Hence, purchasing the curtains is motivated by the duties she assign to herself, not by any kind of virtue. Besides, she considers the personnel, at least partly, as old fashioned. It is also possible to interpret the story as partly reflecting consequence ethics, because she is trying to reach certain outcome by her behaviour.

In another example, in our data there is a similar kind of element in a foreman's (E) speech. He works in the forestry industry and aspires to play down deficiencies in working circumstances.

Extract 4, Manager E

With storytelling and jokes I try to lighten the atmosphere in our working place. In fact the whole working climate is a scam ... with the imagination of people we can construct a cosy working place inside this gloomy environment ... although that place; really, there is no chance you could consider it cosy.

In this case, too, the manager is in not lying directly but rather blotting out the negatives by telling overly positive stories about the working place. The type of manipulation is misleading. However, contrary to the Poppy Fabric Curtain manager, this manager's intentions are not based on duties stemming from a manager's duty to be responsible for financial performance, but from creating a positive attitude towards all people. He depicts himself as a cooperative and caring manager.

To sum up the four stories in this type, the seductive element has to do with exerting intentional manipulative influence on employees by a manager. In other words, the managers aim to construct a more appealing organizational reality. In terms of manipulation, the stories 8 and 10 were about distributing misinformation since the managers did not actually lie but rather overemphasized the positive aspects while neglecting the negative ones. Story 9 involved distributing misinformation since the Manager E did not resort to straightforward lying. However, he did provide false information about the nature of the prevailing working conditions. Story 7 can be considered lying since the original meaning of the story was not at all in accordance with the interpretation the employees adopted. In other words, A led them intentionally to live in a fallacy. From an ethical standpoint the stories 7, 9 and 10 have to do with consequence ethics, while story 8 indicates duty ethics. Furthermore, in story 10 there is a trace of virtue ethics since Manager 10 expressed her desire to cultivate humanity.

Pseudo-empathetic

By empathy we refer to the human capacity to participate emotionally in the experiences of other people (Schulman 2002). Empathy includes multiple emotions, such as joy or sorrow, which people are able to feel by imagining psychologically themselves in another person's place (Goleman 1995). Empathy also has connections to manifestations of power when empathy is understood as the management of another person's emotions. By pseudo-empathy we refer to similar kind of situation which occurred in the case of pseudo-participation, except that now manager pretends to share the feelings and emotions of an employee. Three stories in our research belong to this type.

Stories representing pseudo-empathetic manipulation share the arrangement where there is a particular contradiction/juxtaposition between a manager and a subordinate. It is a matter of dismissal or redeployment, which means a crucial change for the subordinate. The element that makes a manager's empathy pseudo-empathy relates to a power and knowledge asymmetry. The organization is downsizing personnel and the Manager G has to execute this process. The manager possesses information which should be delivered to the workers, and based on this knowledge, he has the power to influence the emotions of employees in a dismissal situation. He aspires to avoid an open conflict in the situation and, on the other hand, to preserve workers' self-respect by manipulating subordinates in pseudo-empathetic manner.

The following case comes from a financial institute:

Extract 5, Manager G

I think I actually lied straight out in those situations. There were some clear situations, work fatigue or, should I say, lack of professionalism or laziness or, like in the case of a certain bank manager, time had just past him by. Even to them I'd say, 'very accomplished', 'good career' and 'you've done a fine job' and so on, because it didn't cost me anything. Like 'you've been really, really good bank manager' and if, if that would give them a little consolation. [...] When we're talking about these fourteen [who were fired], well, well, some of them really believed themselves to be good bank managers and professionally competent. That is, they, like, couldn't fathom this, and to some it came as a downright surprise: why were they being fired? And I told all of them that everything had gone really well but that now this ranking just had to be done and so on. Just like that, like very ... but the point is that people will always ask 'why me', 'what for', 'what was the specific reason' they weren't chosen [to stay on].

It is obvious that pseudo-empathy is not a black-and-white case. Feelings of empathy and disregard are both present in the situation. Although we speak about pseudo-empathy, we are not denying that real and authentic empathy may appear too. It is a matter of managing emotions which requires perceiving and identifying other people's situation and emotions, which is a basic ethical skill of a leader (cf. Goleman 1995).

Following extracts illustrates a discordant situation:

Extract 6, Manager G

For me, say, 'who cares', [...] everything in that situation was like white lies, [...] if it just helps people.

Extract 7, Manager G

Having to be in a situation like that, it's extremely tough when we're talking about jobs and talking about people as a whole ... with their families and friends

Extract 8, Manager I

There is no reason to express strong realism when someone asks why his [contract] does not continue. So, you can't say, 'you're a lousy worker. (...) you are a bozo and nobody likes you', even if this is true. So, if I left something unsaid, I have only softened the issue or lied lightly.

G resorted to lies when trying to carry out his approach to dismissing staff. He believes that many employees who had been made redundant, maintained positive, although false, self-esteem and idea of themselves and their performance in the organization. The manager stretches morality by stating that he should give a softened rationale to fired subordinates, whether right or wrong, for the dismissal. The moral here is that it is better when fired employees believe that they were useful to the company even if this is misleading.

To sum up the stories in terms of manipulation, in the case of Manager G the type of manipulation is lying and he does it a bit sleekly. The other managers in this group, C and I, swing between misinformation and disinformation. The variation in the types of manipulation, whether it is lying, misinformation or disinformation, does not matter here, because all managers aim not to insult employees who are facing redundancy.

From the point of view of ethics, the pseudo-empathetic manipulation is closely connected to consequence ethics. According to this, the purpose of a manager's actions is the greater good. Although it can be argued that dismissal does not represent the greatest good for employees, our focus is on manipulation, not on the ethics of the dismissal as such. When the dismissal is a compulsory action, managers try to minimize the harm caused to subordinates. The cost of this procedure is that they have to manipulate subordinates in pseudo-empathetic manner. When it comes to virtue ethics, managers do not act virtuously because their empathy also appears to be pretended and it also involves selfish behaviour. They do not manipulate subordinates because they consider themselves as virtuous managers, but instead, they also minimize their own burden. Thus, the absence of virtue ethics is a constituent of pseudo-empathetic manipulation. It is also a way for managers to survive in the extremely challenging situation of dismissals.

Summary of the Results

The aim in this article was to identify different types of manipulation in leadership storytelling. The summary of the results is presented in Table 2.

In Table 2, the situations, contents, modes of manipulation and ethical facets are presented.

Overall, the study showed that manipulation in leadership storytelling is constructed by various manipulative types and forms and the use of manipulation in its different types and forms was familiar to several managers interviewed in this study. Some of them considered manipulation as an inescapable part of their work. Manipulation was said by the managers to belong to their everyday discursive routines and resources. However, manipulation did not seem to stand out as an especially distinctive part of leadership. The forms of manipulation which were distinguished were lying, providing misinformation and providing disinformation. Providing disinformation was the most common type. Out of 13 stories, 8 stories involved providing disinformation. In addition, there were three stories involving misinformation and two stories contained lying.

The study showed that there are different ethical facets underlying the types of manipulation in leadership storytelling. The facets we used as a context for our analysis were consequence ethics, virtue ethics and duty ethics (Ciulla 2005; Ciulla and Forsyth 2011). Ethical reasoning of the managers' manipulation in storytelling seemed to involve typically consequence ethics with the other facets remaining scarce. However, in pseudo-participative and pseudo-empathetic manipulations particularly a glimpse of virtue ethics also emerged. In pseudo-participative manipulation, the managers explained that through their actions they tried to avoid authoritarian and coercive leadership. In pseudo-empathetic manipulation, the case was a somewhat humane treatment of dismissed subordinates. However, in terms of virtue ethics, all the types of manipulation contained an incontestable vice: dishonesty.

Conclusions and Discussion

We observed four different types of manipulation in leadership storytelling in this study—humorous, pseudo-participative, seductive and pseudo-empathetic—but others may be found as well. For example, it might be possible that threatening stories could be used by managers for the purposes of manipulation even if we did not find such stories in this study. Therefore, it would be important to investigate the topic more in the future by acquiring more various data sets than now from different social contexts.

Since leadership is a socially constructed relationship between two parties such as a manager and an employee (Fairhurst and Grant 2010; Fairhurst 2008, 2011), it would be naïve to assume that it is only the manager who manipulates the other party. Even if the manager has a power position and thus more opportunities for manipulation, it can be argued that employees, who lack a formal

power position and thus need indirect influence means, might be even more disposed to manipulate their managers than vice versa. This is a topic which is worth studying in the future. In general, power asymmetry based usually on a person's formal position and her/his access to information is a topic of relevance to investigate in relation to manipulation in storytelling leadership.

In all four types of manipulation detected in this study, consequentialism emerged as a primary ethical justification. The finding lends support to a conclusion by many business ethics studies that it is common for managers to rely on consequence ethics in their reasoning (see Velasquez 1998, p. 72; Kujala et al. 2011). Even if managers in this study said they had used manipulation in their leadership storytelling, most often they judged manipulative influence as negative. However, some took a bit more of a permissive attitude to the topic; others were somewhat mortified at having manipulated employees. In general, we think that the managers in this study cannot be considered completely sinners (cf. Bass 1998) in their leadership. They had sometimes selfish intentions but also often a broader interest and good outcome guided their manipulation. For example, in many situations, manipulative storytelling was viewed as a solution to soften the hard facts of a situation (Bass 1998), avoid annoyance or grief and maintain a good atmosphere in an organization.

The managers also found manipulative storytelling appropriate when it helped to avoid coercion. This suggests that the line between manipulation and inspiration as well as politeness can sometimes be hazy. Consequently, we conclude that some degree of manipulation in storytelling when intended to a good purpose may be acceptable in leadership. However, we think that such storytelling requires from managers not only the right context and sensitive understanding of a situation and good social skills but also a genuine awareness of her/his motivation to manipulate. Neither intention to insult or harm other people nor to use other people to a manager's own ends can be accepted in any leadership. Thus, this study shows that stories and storytelling can be used as a means for manipulation, because even hard messages can be conveyed in a soft mode by stories (cf. Gabriel 2008).

It is noteworthy that manipulative storytelling involves a risk for a manager herself/himself. When she/he is caught in a lie or stretching the truth, her/his reputation as a leader can be lost and trust in her/him is risked (Bass 1998). Since trust is a crucial element in constructive relationships and trust of managers has been found to have an effect on employees' attitudes and performance (e.g. Jones and George 1998; Connell et al. 2003), a manager's manipulation can also have negative organizational outcomes such as a cynical attitude among employees, irresponsibility in

employees' work behaviour and even alienation from the workplace. Bass (1998) argues that it is particularly leaders who are close to their followers who can lose reputation with just one episode of shading the truth. However, since he did not study the topic empirically, we suggest that this viewpoint merits further research. Another risk in using manipulation in storytelling leadership is that when applied occasionally and successfully it easily becomes a self-evident part of leadership and organizational life. Thus, here lies a risk for a toxic triangle in an organization involving a manipulative leader; a susceptible follower and also conducive organizational environment (cf. Padilla et al. 2007).

Even if manipulation in leadership can be regarded as a theoretical challenge, first and foremost it is a practical problem: what kind of stories do managers tell in practice to influence their employees and why? To be able to increase managers' awareness of their motives and harms related to manipulative behaviour, the content of management and leadership education is worth considering (e.g. Clements and Washbush 1999). Developing a future manager to be aware of manipulative behaviour and its risks related to followers and an organization as well as the consequences to her/his image as a leader and leadership in general can be fruitful. Consequently, we suggest that in educational contexts the phenomenon of manipulation in leadership from different viewpoints should be openly discussed and reflected upon. Students could be assigned to identify with and imagine themselves as to be objects of manipulation. Experiential teaching and learning methods are likely to be valuable here. At an organization level, it would be worthwhile to consider typical situations which may invoke manipulative behaviour as well as to define explicitly values, politics and principles to be followed in leadership. Both a manager and employee should be aware of fundamental values and norms in their relationships.

Finally, the findings of this study must be viewed bearing in mind the limitations of the study. We conducted a qualitative research and could not investigate clear interrelations among, for example, manipulation in leadership and its outcomes to employees' performance and other organizational outcomes. This could be done using a quantitative study approach and statistical analysis. However, we think that we provided a rich view to manipulation in storytelling leadership and shed light on a phenomenon which has not been studied much empirically. Moreover, we are aware that the interviewed managers may have not told the most unethical manipulative stories to us as researchers but may have left them untold. That could have had an effect to our results so that the tune of the stories in this study is perhaps more positive than in practice.

References

- Ahonen, A. (2001). *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka* [Organizations, management and the discourse of the progress] Doctoral Dissertation, Turku School of Economics, Turku.
- Auvinen, T. (2012). The ghost leader: An empirical study on narrative leadership. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17(1), 4–15.
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K.-M. (2012). Constructing leadership by storytelling—The meaning of trust and narratives. *Leadership and Organization Development Journal*. (forthcoming).
- Auvinen, T., Mangelöja, E., & Sintonen, T. (2010). Is narrative a content of economics and business administration? An essay about why homo economicus is actually homo narrans: From realistic to narrative paradigm. *Annual Review of Management and Organizational Inquiry*, 6(1), 1–13.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics. The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–208.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Boje, D. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-land”. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997–1035.
- Boje, D. (1999). Storytelling leaders. Cited 15 March, 2008 from <http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> (Online).
- Boje, D. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
- Boje, D. (2003a). Using narrative and telling stories. In D. Holman & R. Thorpe (Eds.), *Management and language* (pp. 41–53). London: Sage.
- Boje, D. (2003b). Theatrics of leadership: Leaders as storytellers and thespians. Cited 8 June, 2010 from http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/theatrics_of_leadership_links.htm (Online).
- Boje, D. (2006). Book review essay: Pitfalls in storytelling advice and praxis. *Academy of Management Review*, 31(1), 218–230.
- Boje, D. (2008). *Storytelling organizations*. London: Sage.
- Boje, D., Pullen, A., Rhodes, C., & Rosile, G. A. (2011). The virtual leader. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Sage handbook of leadership* (pp. 518–529). London: Sage Publications.
- Boje, D., & Rhodes, C. (2006). The leadership of Ronald McDonald: Double narration and stylistic lines of transformation. *The Leadership Quarterly*, 17, 94–103.
- Bok, S. (1981[1978]). *Miksi Valehtelemme* [Lying: Moral choice in public and private life]. Jyväskylä: Gummerus Osakeyhtiö.
- Brand, V. (2009). Empirical business ethics research and paradigm analysis. *Journal of Business Ethics*, 86, 429–449.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Organization*, 16(3), 323–333.
- Brown, J., Groh, K., Prusak, L., & Denning, S. (2005). *Storytelling in organizations*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(Autumn), 1–21.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carson, T. L. (1988). On the definition of lying: A reply to Jones and revisions. *Journal of Business Ethics*, 7, 509–514.
- Ciulla, J. B. (1998). Leadership ethics: Mapping the territory. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics. The heart of leadership* (pp. 1–25). Westport, CT: Praeger.
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14, 323–335.
- Ciulla, J. B., & Forsyth, D. R. (2011). Leadership ethics. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The sage handbook of leadership* (pp. 229–241). London: Sage.
- Clements, C., & Washbush, J. B. (1999). The two faces of leadership: Considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11, 170–175.
- Collinson, C., & Mackenzie, A. (1999). The power of story in organisations. *Journal of Workplace Learning*, 11(1), 38–40.
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships. Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32, 569–587.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business ethics: A European perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Dennehy, R. (1999). The executive as storyteller. *Management Review*, 88(3), 40–43.
- Denning, S. (2004). Telling tales. *Harvard Business Review*, 82(5), 122–129.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dick, P. K. (1978). How to build a universe that doesn't fall apart two days later. Cited 1 October, 2011 from http://deoxy.org/pkd_how2build.htm (Online).
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73, 205–217.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* [Introduction to qualitative research]. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21, 510–521.
- Fairhurst, G. T. (2011). Discursive approaches to leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 495–517). London: Sage.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24, 171–210.
- Fisher, W. R. (1985). The narrative paradigm: In the beginning. *Journal of Communication*, 35(4), 74–89.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. London: Sage.
- Foucault, M. (1980[1975]). *Tarkkailla ja rangaista* [Surveiller et punir]. Helsinki: Otava.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, 16(3), 477–501.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fiction and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2008). Seduced by the text: The desire to be deceived in story, memoir and drama. *Tamara Journal*, 7(2), 154–167.
- Gabriel, Y., & Griffiths, D. S. (2004). Stories in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Gergen, M., & Gergen, K. (2006). Narratives in action. *Narrative Inquiry*, 16(1), 112–121.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Great Britain: Bloomsbury.
- Jameson, D. (2001). Narrative discourse and management action. *The Journal of Business Communication*, 38(4), 476–511.
- Jones, G. R., & George, J. F. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Kets de Vries, M. (1993). *Leaders, fools and imposters: Essays on the psychology of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Knuutila, S. (1992). *Kansanhuumorin mieli. Kaskut maailmankuvan aineksina [The mind of folk humour]*. Helsinki: SKS.
- Kujala, J., Lämsä, A.-M., & Penttälä, K. (2011). Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 191–207.
- Lämsä, A.-M., & Sintonen, T. (2001). A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics*, 34(3–4), 255–267.
- Lauerma, H. (2006). *Usko, Toivo ja Huijaus [Belief, hope and swindle]*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Lehtonen, M. (2004). *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstin tutkimuksen lähtökohтия [The world of meanings]*. Tampere: Vastapaino.
- Lukes, S. (2005). *Power. A radical view*. Basingstone/New York: Palgrave Macmillan.
- MacIntyre, A. (2007[1981]). *Hyeiden jäljillä [After virtue: A study in moral theory]*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24, 29–47.
- Mills, C. W. (1990[1959]). *Sosiologinen mielikuvitus [The sociological imagination]*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 245–268.
- Oring, E. (1987). Jokes and the discourse on disaster. *The Journal of American Folklore*, 100(397), 276–286.
- Oxford English Dictionary. (2012). Cited 14 May, 2012 from <http://oxforddictionaries.com> (Online).
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Parkin, M. (2004). *Using storytelling to develop people and organizations*. London/Sterling, IL: Kogan Page Limited.
- Parry, K., & Hansen, H. (2007). Organizational story as leadership. *Leadership*, 3(3), 281–300.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, T. (1990). Get innovative or get dead. *California Management Review*, 33(2), 9–23.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471–486.
- Poulton, M. S. (2005). Organizational storytelling, ethics and morality: How stories frame limits of behavior in organizations. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(2), 4–9.
- Rhode, D. (2006). Introduction: Where is the leadership in moral leadership. In D. Rhode (Ed.), *Moral leadership. The theory and practice of power, judgment, and policy* (pp. 1–53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. London: Sage.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. London: Praeger.
- Schulman, M. (2002). How we become moral. The sources of moral motivation. In C. R. Snyder & S. J. Shane (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 499–512). New York: Oxford University Press.
- Simons, E. R. (1986). The NASA joke cycle: The astronauts and the teacher. *Western Folklore*, 45(4), 261–277.
- Sintonen, T., & Auvinen, T. (2009). Who is leading, leader or story? The power of stories to lead. *Tamara Journal*, 8(1), 95–109.
- Smyth, W. (1986). Challenger jokes and the humor of disaster. *Western Folklore*, 45(4), 243–260.
- Söderberg, A. (2003). Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. In B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives we organize by* (pp. 3–35). Philadelphia, PA: John Benjamins Publishing.
- Sole, D., & Wilson, D. G. (2004). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. Cited 1 January, 2007 from LILA Harvard University Web Site: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Storytelling_in_Organizations.pdf.
- Steinar, K. (2007). *Doing interviews*. London: Sage.
- Stephenson, R. M. (1951). Conflict and control functions of humor. *American Journal of Sociology*, 56(6), 569–574.
- Taylor, S. S., Fisher, D., & Dufresne, R. L. (2002). The aesthetics of management storytelling: A key to organizational learning. *Management Learning*, 2002(33), 313.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership (Editorial). *The Leadership Quarterly*, 18(3), 171–173.
- Velasquez, M. G. (1998). *Business ethics. Concepts and cases* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 243–259.
- Wicks, A. C., Berman, S. I., & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99–116.
- Wrong, D. (2004). *Power. Its forms, bases and uses*. London: Basil Blackwell.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

IV

VISUAL / PICTURE AS ANTENARRATIVES SKETCHING THE RESEARCH PROCESS

by

Sintonen, Teppo
Auvinen, Tommi

In Routledge Storytelling and the future of organizations : an antenarrative
handbook (ed. David Boje)

Reproduced with kind permission by
TAYLOR & FRANCIS GROUP LLC - BOOKS.

11 Visual/Picture as Antenarratives

Sketching the Research Process

Teppo Sintonen and Tommi Auvinen

“What is the use of a book,” thought Alice, “without pictures or conversations?”

Lewis Carroll, *Alice’s Adventures in Wonderland*

INTRODUCTION

Using pictures, sketches, and drawings to make sense of issues in research is not a new idea. For centuries explorers, missionaries, and adventurers have drawn pictures of what they saw, or imagined they saw (Mason, 1990). For anthropologists, drawings and pictures were almost the only way to represent other races before the era of photography (Collier & Collier, 1986; Comaroff & Comaroff, 1992; Mason, 1990). When photography became common, it presented new opportunities for visual representation. Photography allowed people not only to map and survey static places and objects, such as architectural constructs, fireplaces, tools, or clothes, but also to record social interaction, relations, and circumstances (Collier & Collier, 1986). Pictures have not only been figurative but also nonfigurative models as in Lévi-Strauss’s (e.g., 1963, 1969) structural models describing social orders or ties of kinship.

Visualization has also been utilized in many fields of science and there are numerous different forms of visualization. For example, scientific visualization focuses on the use of computer graphics to create visual images. They are an aid to the understanding of complex, massive numerical representations of results or scientific concepts. In physics, medicine, and engineering, transparent substances like air or water may be colored in order to make observations. In our case, our fluid is the flux of stories in an organization (see Auvinen & Sintonen, 2009; Sintonen & Auvinen, 2009), and it has to be visualized to permit observation.

Visualization has much to do with antenarratives (Boje, 2001, 2008). An antenarrative pays attention to the speculative, the ambiguity of sensemaking, and guesses what is happening in the flow of experience. Antenarrating is what is before the story, the here and now, and is a bet on prospective transformation through supplements, dropping, and picking up meaning in each successive context, and remaining unfinalized.

Focusing on drawings and sketches used during a research process from the methodological point of view has been less common. This chapter

considers drawings and sketches as a methodological means; not only in describing analysis or results, but also in a heuristic sense, to contrive new ideas. Our argument, which we elaborate here, is that Boje's antenarrative perspective can also be applied to the research process itself. We are taking into consideration the following aspects of antenarrative perspective: BME (beginning-middle-end) retrospective narrative, fragmented retrospective narrative, Tamara, and antenarrative. We focus on how these aspects intersect with the research process and the drawings and sketches created during the process. All of this is illustrated with the visualizations from our study.

We have drawn many sketches during our writing and analyzing processes and these sketches are a form of documentation of our work processes. In this chapter, we limit the examination to one, still ongoing, process. It focuses on leader's stories and it has resulted in two academic conference presentations (Auvinen & Sintonen, 2009; Sintonen & Auvinen, 2009).

In short, the following episodes took place during the research process: (1) after the preliminary reading of the data (leader's interviews), some intuitive models were drawn. (2) A seed of understanding or interpretation emerged about what the interview could be revealing. (3) We did some more sketches, without having a clear view of where they could lead. (4) After reading the subordinates' interviews, again some intuitive models were drawn. (5) The former visual sketches based on the leader's interview were developed further and reshaped. (6) We saw some of the drawings in different way. (7) We jumped back and forward between steps 1 and 6, until the deadline for the conference paper. (8) At last we edited a version of a paper that was presented at the conference with a visualization in the form of a cartoon. This is, of course, a simplification of the process. There was a lot of ambiguity and many unclear moments during it. It was not a linear process either; instead, it consisted of multidirectional moves often without exact planning.

VISUALIZATION OF THE RESEARCH PROCESS AS ANTENARRATIVE

David M. Boje's (2001) concept of antenarrative stems from the distinction between narrative and story. For Boje, narrative is a coherent account of an event or a sequence of events, which consist of plot, characters, and relatively linear temporal order. It appears in the form of BME. The function of the plot is to connect the events into one whole, which has a clear close. In contrast to narrative, a story is a bunch of incoherent fragments, which has no BME order. Whereas narratives usually appear in established contexts, stories have multiple manifestations in multiple instants. They appear simultaneously and overlap both temporally and spatially.

The prefix *ante* means that something exists before the proper and primary entity. Thus, antenarrative is something which exists before narrative. For Boje (2001), story is antenarrative in a sense that it precedes narrative. Narrative comes after story and makes it coherent by adding plot. *Ante* also has another meaning. It is a bet. This adds a speculative feature to antenarrative: it is a matter of guessing and traveling in ambiguity. The facet of story as antenarrative complicates the interpretation and understanding of stories. Whereas a narrative, as a coherent whole, is relatively easy to capture by retrospective sensemaking, a story evades all simple and unproblematic sensemaking (Boje, 2001; Weick, 2001).

In elaborating his concept of the organization of storytelling, Boje (2008) added more temporal dimensions to sensemaking. Sensemaking is not only backward looking, retrospective, but also takes place now, and can also be future oriented, prospective. He distinguishes eight ways of sensemaking according to these three temporal dimensions. We focus here on BME and terse fragments (which are in the sphere of retrospective sensemaking), Tamara (for the present or the now), and antenarrative as prospective sensemaking. They all have features that can help clarify the research process, and especially the visualizations created during the process.

By visualizing, we refer to the various ways to create or evoke pictures of many things and targets (cf. Hill & Levenhagen, 1995; Siirtola, 2007). Here we focus on the research process. Generally, visualization has something to do with imagination. According to Ricoeur (1994), imagination concerns both absence and nonexistence. Traditionally the term 'imagination' has been used in four ways. Firstly, to refer to the arbitrary evocation of things existing elsewhere, but which are absent here. Secondly, there are things, such as drawings and diagrams, which have a physical existence, but represent something else. Thus, they *take the place of* something. Thirdly, by use of imagination, we are able to bring to mind things that are not absent but are nonexistent. Fictional novels or dreams are examples of this kind imagination. Fourthly, there are things and representations which are absent and nonexistent for the outside observer but which tempt the subject attending in the instant to believe in the reality of the object.

Thus, when we are making drawings during the research process, we are also dealing with something which is absent or nonexistent. When we started drawing our first models, we had some intuition of things existing elsewhere, but they were still absent in the sense that we had not yet given them form or figure. The things existing elsewhere, but not yet here, are some intuitive ideas about the topic or targets of our research. When the sketches and drawings are made, their physical existence emerges. Imagination is a link between our drawings and antenarratives. As antenarrative is a bet and the subject of future-oriented prospective sensemaking, drawings are targeted at the future. Their meaning has not yet been clarified, and will perhaps never become clear, but they provide some clues to

a future which can possibly be the subject of prospective sensemaking. In that way, drawings can be a means for the sensemaking and antenarrating end.

We present four examples of our drawings and sketches. All of them describe a situation in which a leader gets an idea for a speech in a meeting and he communicates it to his colleagues/followers. The reception is not that anticipated; the listeners become confused and even annoyed. The drawings are based on the impression which emerged while reading our interview data. The purpose of the drawings was to pull together and clarify the embryonic ideas that emerged concerning both the relation between a leader and his followers/colleagues, and also how a particular story he told to his followers circulates around the organization (see Auvinen & Sintonen, 2009; Sintonen & Auvinen, 2009). We should emphasize that the question of how well the drawings represent and describe the empirical situation, in this case the relation between a leader and his colleagues or subordinates, is not our focus. Instead, we accentuate the role the drawings played in the research process. All these drawings were born at different times and in different places. There are handwritten notes in Finnish on the drawings. They are translated into English following when necessary.

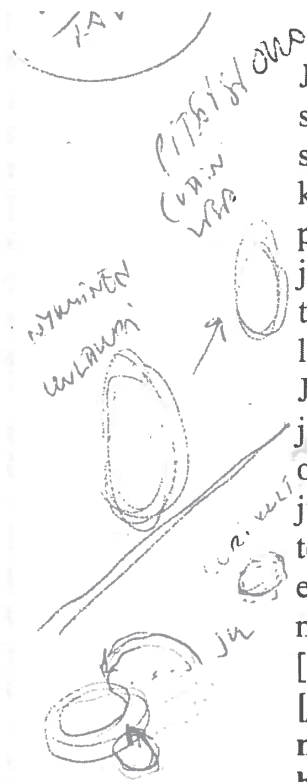
Drawing 1 (simple circles and an arrow) was made at the beginning of January 2009. It is the first sketch on the topic/theme and was drawn in the left margin of a printout of an interview transcript. The drawing was done in a researcher's office at the University of Jyväskylä, Finland. The notes in Finnish can be translated into English as follows: 'JK' initials of the leader interviewed (real name withheld); 'nykyinen kulttuuri' is 'present (organizational) culture'; 'pitäisi olla xxx visio' is 'should be the vision of the organization.'

Drawing 2 was made in the middle of January 2009 at the University library in Jyväskylä. It is drawn on the back of an interview printout, but not on the same sheet as drawing 1. Here too 'JK' refers to the initials of the leader interviewed.

Drawing 3 was drawn in the researcher's office in early February, 2009. It is drawn on the back of an interview printout, but not on the same sheet as drawings 1 and 2. The Finnish term 'Muurattu merkitys' can be translated into English as 'fixed meaning' (literally, walled-in meaning).

Drawing 4 was made at the beginning of March 2009, and also produced in the researcher's office. It is drawn on the back of a print of Walter R. Fisher's article published in *Argumentation* (1994).

Drawing 5 was made on April 3, 2009, in Orlando, Florida, USA. It is one of four overhead transparencies that were presented at the scMOI conference the next day. Furthermore, all transparencies were presented overlaid one on top of the other, together forming the complete picture. Due to space constraints we present only one of them here.



Joo kyllä siis, tota, tämä tapa, jolla olen asiaa esit-
 tiivisemmin viemään teknologioita viemään mark-
 sia tai sitten että tutkijat löytävät itselleen hieno
 kaupallistavat näitä uusia painettavia teknologioit
 perinkin siinä tilaisuudessa, että osa yleisöstä katsi
 ja tuota jälkeinpäin sainkin kuulla, että että tutkija
 turvahakuisia henkilöitä, ja tällainen lähestyminen
 le teknologioita kaupallistamaan niin ei välttämät
 Ja että tota, silti tässä on käyny niin, että kyllä joi
 jotka aiheesta, kiinnostuivat ja tota ovat siihen suu
 ohjanneet ja aktiivisesti sit toimitteet... Mut nyt
 julkisuudessa enempi näitä huonoja talousuutisia r
 ten rohkeampienkin käyttäytymisessä, että... Vä
 että, josko nyt ei sittenkään kovin kovalla vauhdi
 näitten hommien kanssa.

[05:17]

[joo, no mites se sitten ilmenee positiivisessa ja
 menny. Miten se näkyy niitten toiminnassa ta
 hyvänä. Ja miten on ilmenny ihmisten vastustu:

Figure 11.1 Drawing 1.

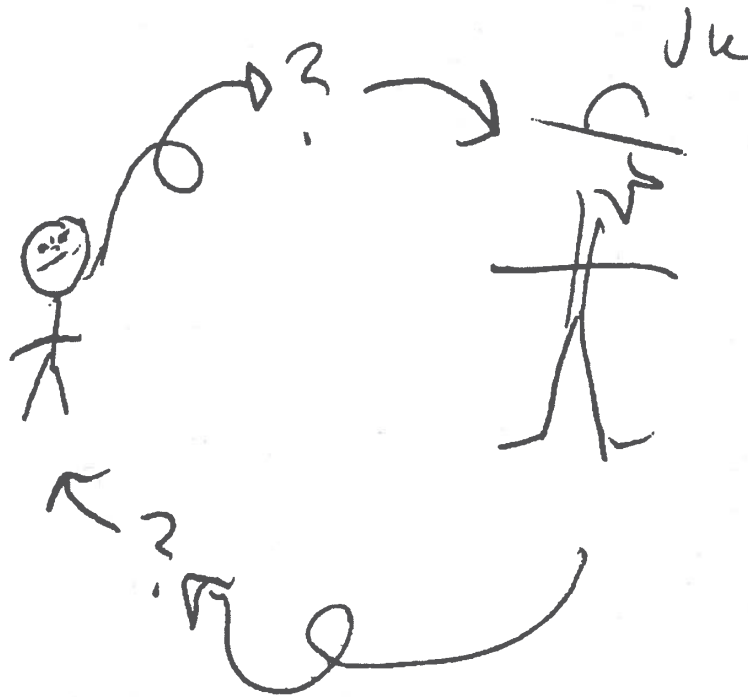


Figure 11.2 Drawing 2.

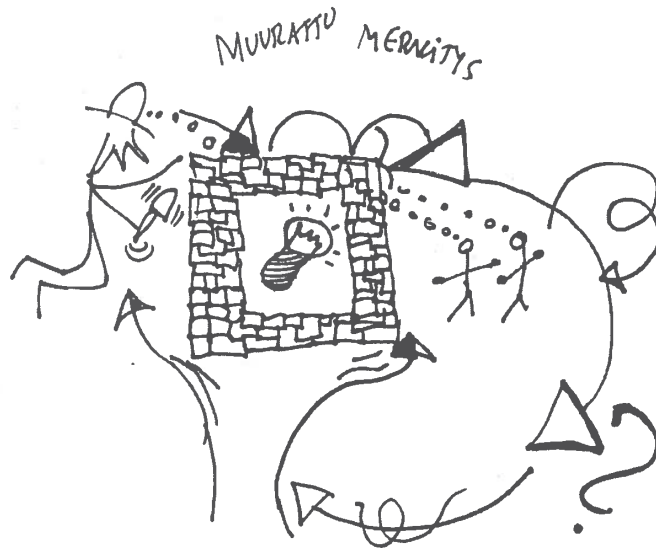


Figure 11.3 Drawing 3.

Should we reveal the conceptions of interviewees in some point?? We could ask straight from JK what is on his mind...? And whether or not there has been/emerged resistance??!

Boje asked another picture:

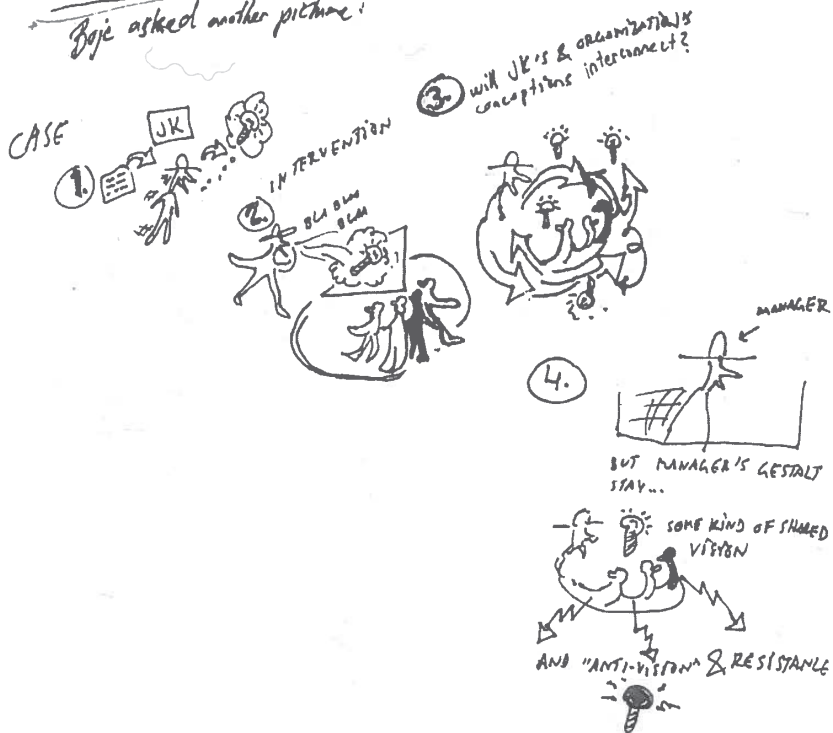


Figure 11.4 Drawing 4.

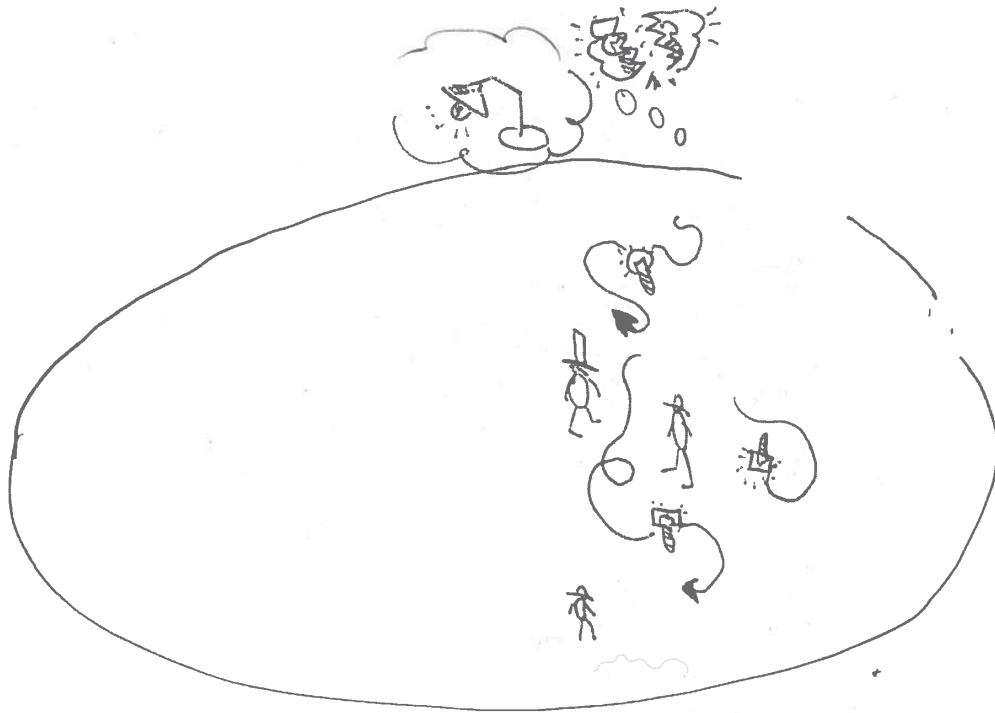


Figure 11.5 Drawing 5.

BME in the Research Process

Traditionally, and especially in quantitative research, research method textbooks present the research process as a linear sequence of operations. The process has been illustrated in the form of a line or circle, which starts from planning and goes through steps like preliminary study, fieldwork, analysis of data, and preparing the final report. Thus, the research process has been described as having a linear BME structure. On the contrary, we argue here that the research process does not have such a clear BME structure, and we are trying to show how complex its actual structure can be.

There has been a debate on the existence of original or founding beginning narratives in organizations (Boje, 2008; Czarniawska, 1997, 2004). These kinds of narratives follow the BME structure and are usually immutable, describing certain fundamental events of the foundation of organizations. Beginning narratives of organizations have their counterparts in research processes. Traditionally, ethnographies have started with an opening story, often a description of the researcher's operations and experiences during the fieldwork period (Aro, 1996; Clifford, 1986; Eräsaari, 1995; Marcus & Fisher, 1986). In opening stories, the research process has usually been described in BME form and all the operations the researcher has undertaken as serving the process. Opening stories can be considered as small-scale grand narratives (see Lyotard, 1984) of the research.

Our research has no clear beginning, middle, or end and, furthermore, is not a founding narrative. It started with numerous little encounters, discussions, hints, and so on, which did not always lead in the same direction. Following Aristotle (1997), Ricoeur (1991a, 1991b, 1992) has argued that instead of speaking about a static structure (a plot), we should understand the dynamics of emplotment. It is a matter of the synthesis of heterogeneous elements, which might have nothing in common before the emplotment. In the emplotment, the synthesis of the heterogeneous, there is a tension between concord and discord. This tension is also apparent in our research process. During the process, we struggle to make sense of what we are doing, but never reach complete concordance.

Our drawings are examples of the tension between concordance and discordance. Although their shape, texture, and composition vary greatly, there are still some similarities connecting some of them. The resemblance between drawings 2 and 3 is easy to see, but on the other hand, drawing 4 stands out from the others, because there are no circles in it and it proceeds linearly. In addition, drawing 1 differs from the others by being very simple, and thus very difficult to make sense of. It is so general that it allows for multiple interpretations. Therefore, there is not such concordance between the drawings that they could form a linear BME narrative.

In the BME context, the sensemaking of the research process is retrospective (cf. Boje, 2008). The meaning of the process can be created after the episodes that took place in the process. This is also in accordance with Ricoeur's (1991a, 1991b) conception of emplotment. It is the process of emplotment which creates coherence between different elements of a story, and a concordant story may emerge as a result of emplotment. Thus, although we could not conceive and understand all of the meanings, effects, and/or influences our drawings would have in the future, it is possible for us to make sense of them afterwards, by looking back at what has happened. By emplotting different and discordant elements, we can make sense retrospectively. Viewers with at least some contextual information on the research topic will be able to discern the plot connection between the drawings retrospectively. The retrospective character of sensemaking in the BME context does not limit the quality of the possible interpretations or the number of possible interpreters. Different interpretations may exist depending on the sensemakers. This is because when the narrative has a coherent and fixed form (e.g., BME), it also has such an existence which allows it to become a target for continuous sensemaking.

Terse Fragments of a Research Process

Boje (2008) refers to two kinds of metaphors which illustrate two different ideas of narrative and/or story fragments. The first metaphor deals with narratives and the latter deals with stories. First, they can be understood as shards of pottery that archaeologists excavate. In this case, the shards will

form a solid and complete pot. Similarly, the fragments of a story form a whole narrative, when assembled in the correct order. This conception can be interpreted in such a way that it refers to narratives that have a coherent structure and form. In this sense, it also implies that, in organizations, for example, there may exist coherent and solid narratives, although they might be broken into fragments. On the other hand, the pottery metaphor is problematic because it assumes that the pieces fit easily and exactly together and have a certain and fixed form. The second metaphor of fragmented stories is a mix of pieces of many puzzles. All the pieces have been cast into a pile and mixed together. It should be noted that the pieces are not from complete puzzles, but that the puzzles are missing pieces and parts and so are incomplete. We consider that this latter metaphor illustrates more accurately the manner in which organizational stories emerge, 'dance' and become interpreted and understood.

The drawings and sketches made during our research process are examples of the latter metaphor. They never formed any kind of a complete and coherent general view of the research. Instead, they changed many times: new layers were added and some were removed again; some parts were omitted or deleted. The drawings were not created in one session. Instead, they were products of an intricate and fluctuating combination of ideas which emerged at various times and places, often not even deliberately. They were drawn in places ranging from a researcher's office in Finland to a conference hotel in Orlando, Florida.

While doing the drawings there was a problem connected to terse fragments. Terse fragments (Boje, 2008) are thoroughly coded meanings which only an inner circle can understand. They consist of tiny hints, which may be verbal or nonverbal or even just a nod. Because the purpose of a drawing is to make sense, it matters what kind of figures are used in them. The problem lies in finding what kind of figures should be used in order to make the drawing understandable to the target audience. If they are too terse, only a minority of people will be able to make sense of the drawing. Of course, it is possible to manipulate the drawings to direct, or even misdirect, the reception of the drawings, but that was not our purpose.

In the drawings, there are figures representing human beings, referring to the leader and his colleagues/followers. We suppose that most of people in the field of organization studies can understand the conventional meanings of the figures. There are also circles endowed with arrows, straight or wavy, which are quite common in organizational charts. However, in this particular case it is not self-evident that the viewer interprets the circles as referring to the circulation of a story, especially in the case of drawing 1. Making sense of them requires at least some degree of knowledge in advance. For the inner circle, in this case the two researchers, the drawing process consists of a continuum of multiple hints we exchange. Sometimes we are able to make sense of things with the help of tiny nods in the immediate situation; sometimes the sense of the other's expressions eludes us.

Tamara in the Research Process

By Tamara, Boje (1995, 2001, 2008) refers to storying which takes place simultaneously in various spaces. He prefers the term 'storying' to 'story-telling,' because it includes more than only telling orally. Storying encompasses not only spoken stories but also many visual methods, such as photographs, cartoons, and gestures to recount a story. This distinction also suits us, because we are dealing with visual issues. Tamara is a play in which the audience participates in the creation of stories. The audience wanders through different rooms in which they meet the actors. The actors reveal the stories of their characters to random members of the audience, while the audience reciprocates by trying to make sense of the play. Thus, Tamara exemplifies making sense now.

In some ways our research process reminds us of a Tamara kind of situation. In general, while doing research many things occur both within a particular research project and outside of it. Researchers pursue the understanding of multiple issues in places they physically occupy. Just as the audience changes rooms in Tamara, researchers encounter a multitude of unexpected situations, in which their ideas may flourish, be written off, or change their direction. For example, our drawings emerged in different places and conditions.

Events also occur outside of the research area, incidents of which the researchers are unaware in their now. In our case, one very influential chain of events took place before we got to know of it when the scMOI conference was organized in 2008. The organizers did things of which we were not aware in the beginning, but which later led to our participation in the conference and the presentation of our drawings there. Thus, when we participated in the conference, we changed rooms as in Tamara, and heard new and unexpected stories from the other participants.

The Tamara style of research process raises an interesting problem for the control and organization of research processes. How tight and all embracing a control can a researcher create for the process? Is it a matter of an unpredictable world, which produces unexpected situations and events? Or is it a matter of making sense, or giving an explanation, of loose and sloppily planned and realized processes? We argue that there is a tension between the two extremes. Researchers cannot fully control what is happening during the research process, because there are things that are beyond their control. Like the events which occurred in places where we were not present. On the other hand, this kind of contingency and randomness creates a need to explain the character of the process in a sensible manner.

Antenarratives in the Research Process

David M. Boje (2008, p. 13) defines antenarrative as follows: "Antenarratives are prospective (forward-looking) bets (antes) that an ante-story (before-

story) can transform organization relationships.” Antenarratives are also able to give rise to future events and incidents that would not take place otherwise. Here we look at two features of how antenarratives are involved in our research process. First, the presentation of drawings on certain occasions has led us to unexpected experiences. This concerns our drawings in general more than one of them in particular. Second, a specific drawing can have preliminary codes of meaning that may lead to further ideas in the future. Thus, they have a heuristic function for prospective sensemaking.

When we started to make drawings and sketches, we had no idea where they might lead us. We had just delimited the topic and collected enough data to start the analysis. Our purpose was to write an academic article and try to publish it in a (then undetermined) journal. Then we made a connection to David M. Boje, who invited us to present a paper at the scMOI conference in Philadelphia in 2008. At that moment, we did not have the slightest idea of the interest that our drawings would excite at the conference. We were surprised at the reception of the conference participants, and especially at the attention our drawings gained there. Thus, it was the drawings, not the conference paper itself, which opened up and led us to the point we are now in this research project. The drawings realized the prospective character of antenarratives by giving rise to these particular future events, which did not exist at the moment of drawing.

How can our drawings themselves be bets on the future? Although their appearance was not clear or definite at the moment of drawing, would they still constitute future-oriented embryonic concepts? The way we interpreted our drawings varied from occasion to occasion; this reflects their antenarrative character and prospective sensemaking. The logic on which interpretations are based does not remain constant throughout the research process. If at point of time *A*, the interpretation is based on logic *a*, it does not imply that at point of time *B*, the logic would also be *a*. Instead, it might be *b*, *c*, *x*, or *y*. This becomes obvious in comparing drawing 1 to 2 and 3, and drawings 2 and 3 to 4. The form of drawing 1 differs from drawings 2 and 3: it is not a circle, but two separate figures connected by an arrow. In a circle, there is a continuous and endless movement, which does not exist in drawing 1. Furthermore, drawing 4 is a linear composition of small figures which is usually read from left to right. It has a beginning, middle, and end, things absent in circles. Drawing 5 is distinguished from all the others by its form and structure. There is a circle which encompasses figures in no clear or strict order, and outside of the circle, there are two figures. One is a desk lamp in a balloon and the other is very difficult to make sense of.

The interesting point here is that all drawings still have something in common. They are all efforts to visualize the same phenomenon, the way that a story told by a leader circulates within an organization. All the drawings are, in one way or another, dynamic. They consist of arrows, wavy lines, somersaulting arrows, circles, question marks, and so on. Although their form and structure vary considerably, a common idea connects them

together. At the moments when each of the drawings were made, we had no vision of what would be coming in the future, but the connecting idea provided the opportunity for prospective sensemaking. The embryonic ideas found in previous drawings had an influence (albeit we were unaware of the dynamic) on the following drawings, although the form and structure differed. This also reflects Boje's argument that antenarratives are travelers. They can morph their form and content as they travel from context to context.

CONCLUSIONS

This chapter examined drawings and sketches made during a research process in terms of their constituting an innovative style of writing. The drawings help to make sense not only of the analysis, but they also have a prospective dimension. Because drawings are not complete or definite at the moment of drawing (they are the embryos of emerging ideas and innovations), they are also future oriented in a sense that they illustrate something which has not yet emerged. Thus, drawings may function in a similar way to antenarratives. They appear as dispersive, incomplete, and fragmented during the research process, but they also provide guidelines for understanding the present condition of the research and are simultaneously signals of the future analysis.

REFERENCES

- Aristotle. (1997). *Runousoppi [Poetics]*. Finnish Edition]. Helsinki: Gaudeamus.
- Aro, L. (1996). *Minä kylässä. Identiteettikertomus haastattelututkimuksen folklorena*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Auvinen, T., & Sintonen, T. (2009). Storiosis in Finnish High-Tech Organization. Standing Conference for Management and Organization Inquiry (scMOI) Proceedings.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land." *Academy of Management Journal*, 38(4).
- . (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London: Sage.
- . (2008). *Storytelling organizations*. London: Sage.
- Clifford, J. (1986). Introduction: Partial truths. In J. Clifford & G. E. Marcus (Eds.), *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Berkeley: University of California Press.
- Collier, J., Jr., & Collier, M. (1986). *Visual anthropology. Photography as a research method*. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Comaroff, J., & Comaroff, J. (1992). *Ethnography and the historical imagination*. Boulder, CO: Westview Press.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- . (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.

- Eräsaari, L. (1995). *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Helsinki: Gaud-eamus.
- Fisher, W. R. (1994). Narrative rationality and the logic of scientific discourse. *Argumentation*, 8.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Lévi-Strauss, C. (1963). *Structural anthropology*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
- . (1969). *The elementary structures of kinship*. Boston: Beacon Press.
- Lyotard, J. F. (1984). *The postmodern condition: a report on knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Marcus, G. E., & Fisher, M. J. (1986). *Anthropology as cultural critique: An experimental moment in the human sciences*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mason, P. (1990). *Deconstructing America. Representations of the other*. London: Routledge.
- Ricoeur, P. (1991a). Life in quest in narrative. In D. Wood (Ed.), *On Paul Ricoeur: Narrative and interpretation*. London: Routledge.
- . (1991b). *From text to action: Essays in hermeneutics, II*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- . (1992). *Oneself as another*. Chicago: University of Chicago Press.
- . (1994). Imagination in discourse and in action. In G. Robinson & J. Rundedell, J. (Eds.), *Rethinking imagination: Culture and creativity*. London: Routledge.
- Siirtola, H. (2007). *Interactive visualization of multidimensional data*. Dissertations in Interactive Technology, Number 7. Tampere, Finland: University of Tampere.
- Sintonen, T., & Auvinen, T. (2009). Who is leading, leader or story? the power of stories to lead. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 8(8).
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.

V

**THE GHOST LEADER:
AN EMPIRICAL STUDY ON NARRATIVE LEADERSHIP**

by

Auvinen, Tommi

EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies
Vol. 17, No. 1 (2012)

Reproduced with kind permission by
Business and Organization Ethics Network (BON).

The Ghost Leader: An Empirical Study on Narrative Leadership

Tommi Auvinen

Abstract

Studies on leadership too often focus on the leader rather than on leadership. The starting point for this study is the argument that leadership is not equal to the leader as a "real" person but is at least partly constructed in organisational storytelling. This empirical study dissects the construction of leadership in storytelling in terms of typical organisational events, such as the arrival of a new leader, confronting resistance and a leader leaving an organisation. The data consists of interviews with a leader and his followers in a large high-tech organisation. The findings show that the leader existed in organisational storytelling before his first formal encounter and he remained in the discourse after leaving the organisation. The leader is embellished with stories about accomplishments or failures. Although there may be one leader in the real world, there may be countless leaders in the world of imagination. I propose the metaphor of the ghost leader to illustrate organisational storytelling that casts an ambiguous discursive character over leader(ship). This paper contributes to storytelling leadership, particularly to the discussion of "the story is the leader" using an empirical case.

Keywords

Leadership, narrative approach, organisational storytelling

Introduction

I am thankful for ghosts of Mikhail Bakhtin, Walter Benjamin, Lou Pondy, and Gertrude Stein, for our dialogic conversation in this book. David M. Boje (2008)

Human existence consists of different realms of reality: the material realm, the organic realm and the mental realm (the realm of meaning). Narrative is the form taken by our experiences and memory, a primary form by which human experience is made meaningful (Polkinghorne 1988; Bruner 1991). Stories are also said to be the currency of communication, organisational behaviour and leadership work (Boje 2008; 1991). David M. Boje, a well-known scholar of storytelling leadership and a great storyteller, provides the example of a kind of "ghost leadership" (2008). Although these dead writers no longer exist in the material and organic realms, their characters exist in the realm of meaning. This kind of leadership seems to be in line with most definitions of leadership; it emphasises the interactional and influential nature of leadership (see e.g., Ciulla 2005), even though, in this case, the follower interacts with storied characters.

The main purpose of this paper is to suggest a metaphor for ghost leadership that could benefit leader(ship) theory. It is not about spooky ghost stories but about discursive character, a leader that is constructed in organisational storytelling and exists in the reality of meaning. I follow Parry and Hansen's (2007) proposition that the story can be the leader. I have thought about the idea of ghost leadership for a long time, having been inspired by David Boje's work and influenced by several authors (e.g. Snowden 2003; Denning 2005; Gabriel 1995). Ghost leadership aspires to contribute to the still under-researched field of storytelling/narrative leadership with necessary empirical data¹ (Boje & Rhodes 2006; Boje 1999; 2008; Gabriel 2000) and particularly to discussions such as those by Boje (1991; 1995; 2001), Parry and Hansen (2007) and Sintonen and Auvinen (2009). Theoretical insights from such authors as Michel Foucault, Walter R. Fisher, Donald E. Polking-

horne, Jeromir Bruner and Paul Ricoeur are also utilised.

Nevertheless, it was my four-year-old son who really crystallised the idea of ghost leadership. At the beginning of December he came to me and said: "Daddy! I really can't wait till Christmas. I am tired of being neat, and I do not like Santa's elves anymore. Besides I haven't seen them at all." He expressed three ideas in terms of narrative leadership. First, there is a leader (with material, organic and/or mental origins) that gains leadership power more or less in organisational storytelling.² Second, narrative leadership is a panoptic phenomenon that may not be much more than the conscious awareness of authority monitoring. It may consist of "invisible" technologies (such as Santa using his elves) bringing about self-control that makes the individual effective in the organisation (Foucault [1975] 2005). Third, storytelling has to do with the construction of leadership (the "birth" or emergence as well as the "death" or rejection of the assumed leader). It is a kind of dynamic interaction process between human beings and discourse; the experiences are narrated or, as Ricoeur (1991) says, the stories are lived, and a leader may become "real" (e.g. Boje 1999; Parry & Hansen 2007). In the case of my son and Santa Claus, leadership emerged as tales in children's books, was supported by Santa's visit on Christmas Eve and was contested in storytelling (here, the power of Santa was in danger of being eroded, since being patient and neat requires a lot of effort in the long run). The best stories – or at least the more appealing and seductive stories or those showing some verisimilitude – may require support from the material and organic realms (see e.g. Fisher 1985; Bruner 1991). Even the greatest leadership stories adopted in certain cultures (Auvinen 2008) – and even grand narratives in society, such as economic growth, religion or human rationality (see Auvinen, Mangeloja & Sintonen 2010) – can be contested. From this aspect there is hardly any stable, universal and uncontested form of story that would offer a safe haven of leadership for any leader.

In our previous study (see Collin et al 2011) we dissected the interconnected-

ness of power and learning in discursive means. We focused on situations in which formal authority was discursively contested. We also looked at the behaviour of members of the organisation when the person in charge was present and absent. We learned that the physical presence or absence of the person in charge made little difference in terms of the effect of leadership. For instance, we noticed that new members learned the habits of the manager through storytelling, which conveyed information about the manager's characteristic behaviour.

Values and beliefs are expressed through characters in storytelling (Snowden 2003). Without this kind of (narrative) predictability there is no trust or sense of community, or even rational human order (Fisher 1987; see also Auvinen & Sintonen 2009). The stories have a background and history that fit the leader's history and reputation in the organisation, and the stories can represent many areas of leadership (see also Auvinen, Aaltio & Blomqvist). This assumed behaviour creates ghost leadership that is tangible, whether or not the leader is actually present.

Although people tell stories for different reasons, such as to persuade, engage or mislead (Riessman 2008), to shape confusing and formless reality (Ricoeur 1991) or to learn characteristic behaviour (Fisher 1987), our experiences remain ultimately ambiguous. Narrative as a vehicle for making sense is also uncertain and contextual; it is impossible to control all the potential interpretations to predict individual and group behaviour (e.g. Boje 2008; Eisenberg 1984; Weick 2001; Polkinghorne 1988). To sum up, in storytelling we learn the elements of organisational behaviour, such as company culture or the characteristic way a leader behaves; this may create a feeling of causality, but it will remain rather relative and ambiguous.

In this study the metaphor of ghost leader(ship) is illustrated with an empirical case. The context is major change within a large high-tech organisation. The data includes interviews with a manager and four of his colleagues and subordinates. The focus is on the relationship between storytelling and leadership; that is, how leadership (and the character of the leader) is constructed in organisational storytelling. Stories convey information about preferences, values, facts and characteristic behaviour. However, each telling of the story is never the complete story, but each interpretation of events, such as the leader's achievements or failures in the organisation, become a part of the unfolding storyline (Boje 1991). Rather than seeing the leader as a "real" individual with scientific-logical rationality (Fisher 1986), the ghost of the leader is a discursive approach to leader(ship) in the realm of meaning.

Theoretical and conceptual framework

Narrative approach in leadership and organisation studies

Organisations are populated by storytelling animals, homo narrans, that construct their experiences in narrative form and tell stories each other that other animals wouldn't understand (from MacIntyre 2007 [1981]).

Narrative is an inherent form of discourse that allows human beings to structure their reality (e.g. Ricoeur 1991; Fisher 1985; Gergern & Gergen 1991). Narratives and life interact; narrative is an interpretation of reality and narrative meaning is the process whereby the realm of meaning functions to organise elements of awareness into meaningful episodes (Polkinghorne 1988; Bruner 1991). We need to invent plots to shape our confused temporal experiences; without these narrative would be formless (Ricoeur 1991). Also, in order to communicate our

experiences to other human beings, we need stories containing characters and sequences of actions organised in intelligible form (Fisher 1985; 1994; Weick 2001). Compared with logical and scientific procedures, only narrative constructions can achieve verisimilitude (Bruner 1991).

Although humans tend to seek coherence, narrative research and its focal concepts, such as story and narrative, remain ambiguous and fragmented (e.g. Polkinghorne 1988; Andrews et al. 2008; Riessman 2008). In organisations, storytelling has much to do with, for example, making sense of organisational reality (e.g. Weick 2001), learning (e.g. Swap et al. 2001), leadership work and organisational behaviour (e.g. Denning 2004; 2005; Boje 1991; 2008). Nowadays, organisations are often seen essentially as stories; such stories teach the fundamental behaviour of organisations and become the currency of communication (see e.g. Czarniawska 1998; Boje 2008; 1999). Narrative leadership – or storytelling leadership (synonymous in this article) – is about discursive influencing of members of the organisations; the type of leadership is constructed in storytelling (e.g. Boje 1991; 1995; Gabriel 1995; Denning 2005; Parry & Hansen 2007; Sintonen & Auvinen 2009).

The breakthrough of the narrative approach in leadership and organisation studies took place roughly two decades ago.³ According to Bruner (1991), "most of our knowledge about human knowledge-getting and reality-constructing is drawn from studies of how people come to know the natural or physical world rather than the human or symbolic world." The application of the idea of constructing human and symbolic reality in David Boje's study on narrative leadership (1991) became a kind of milestone in this field. He studied the dynamics of storytelling in a large office-supply firm and illustrated how people make sense of organisational storytelling. His empirical study indicated the potential of stories for leadership; and since the early 1990s the discussion about storytelling and narrative leadership has meandered and increased greatly.

Boje has contributed to establishing a postmodern strand in organisation and leadership research with numerous empirical and conceptual studies (e.g. Boje 1991; 1995; 2001; 2008; 2011). In his work, organisations are ultimately seen as stories and leaders (amongst the other members of the organisation) are embedded and intertwined within the complex story network. Many scholars (such as Boje 2001; Gabriel 2000; and Snowden 2003) have often emphasised the conceptual difference between story and narrative. Conceptual discussion revolves around issues such as coherence. While a story may be considered as more fragmented, nonlinear and lacking a plot, narrative has a plot with causally related episodes and a more coherent structure (see Boje 2001; Czarniawska 1998). However, story and narrative are often seen as more or less synonymous (e.g. Polkinghorne 1988; Andrews et al. 2008; Auvinen 2008); this is the case in this study.

Storytelling leadership has become more popular in academic texts and particularly in normative texts (Boje 2006) that treat stories often instrumental in inspiring and motivating followers or to manage change (see e.g. Denning 2004; 2005; 2008; Parkin 2004; Brown et al. 2005). It is thus seen as a "managerial tool". They often interpret the leader as one who aspires to construct leadership by telling stories (see also Auvinen, Aaltio & Blomqvist). However, storytelling does not always require a "real" leader (a person) to exercise leadership (Parry & Hansen 2007). Boje and Rhodes (2006) consider fictional leaders such as Ronald McDonald, a character that operates as a narrative transformer at the organisational level in McDonald's.

The constitution of leadership in social interaction

There are different ways to stick in a person's mind, but my way to do it, since I am such a colourless person, is to tell a good story [...] Influencing peoples' minds [...] the important part of constructing a network is to stick in other persons' minds [...] Human beings need images that stories provide, not so much factual data [Adam, A1]

It is said that leadership does not exist in a social vacuum (Osborn et al. 2002; Mole 2004). In fact, most definitions leadership refer to interaction between the leader and the follower (see e.g. Ciulla 1998). Grint (2005) remarks that the role of individual leaders is very limited and the significance of leadership should not be underestimated. Parry & Hansen (2007) also restrict the idea of leader to a real-life and real-time entity or super-human being: "[i]n effect, leadership becomes an operationalization of the organisational story." The leader may evoke leadership in an active way, but he or she can also have a more or less passive role (Fairhurst 2009). The follower's perspective reveals the construction of leadership in the discursive interaction that takes place in organisational storytelling. Interaction between leader and follower does not always take place in a social context, but in discursive interaction between follower and story.

Osborn et al. (2002) argue that leadership is embedded in context; it is socially constructed within a context where patterns must be considered over time and where history matters. Leadership is not only the incremental influence of a boss over subordinates; what is most important is that it is the collective incremental influence of leaders in and around the system. Parry & Hansen (2007) develop the idea from the storytelling standpoint. They see the discursive, interpersonal relationship between leader and follower leading to the idea that the story may possess leadership.

The framework of social constructionism is increasingly being used to understand leadership (Fairhurst 2009) and it is a common theoretical framework in storytelling leadership (e.g. Boyce 1995; 1996). It assumes that reality is constructed within social interaction; social institutions and persons are created through social interaction. Despite the powerful role and objectivity of institutions, the core of social constructionism lies in the fact that this objectivity is constructed and produced through human interaction (Berger and Luckmann 1966; Edley 2001). Attention is often focused on discursive interaction. In terms of social constructionism, storytelling leadership is interested in how organisational reality and leadership are constructed, constituted and contested in storytelling. It looks at how a leader is brought into existence in organisational storytelling (e.g. Parry & Hansen 2007; Boje & Rhodes 2006).

Storytelling leadership is seen as a more interactive and democratic form of leadership (Weick & Browning 1986). This can be understood in terms of social constructionism and narrative theory: everyone may tell stories to one another in order to make sense of unfolding experiences or to share perceptions of reality. However, storytellers are not created equal. According to Boje (2001), "some storytellers by virtue of hierarchical position, personality and experience are able to speak while others live out a narrative existence in silence". Denning (2008) states that all effective communication begins "where the audience is" rather than "where you are" as a communicator: "Unless you know where people come from, and what stories they are living, it's going to be very difficult for you to craft and perform a story that will resonate with them". A leader's story requires social interaction if it is to be heard in organisational storytelling that constructs the leader's narrative existence.

Plurivocality, ambiguity and uncertainty in everyday leadership

It is already known that it is not possible to conceptualise leader(ship) in any single, self-evident mould (e.g. Ciulla 2005); neither can the leader be seen as a "real(istic) entity" representing "real-time thoughts" that are perceived as being in the present moment and giving clear goals. Furthermore, strict commands and goals that are too specific may even have negative consequences in the organisation; ambiguity and uncertainty have even been seen from positive perspective, as a resource for organisational effectiveness (e.g. Eisenberg 1984; Weick & Browning 1986). The question is not whether or not leader(ship) is "real" in terms of material and organic realms. There is certainly something material and unique, and there might be heroic "real life" people that are acknowledged as great leaders in organisations. What is more interesting but still too little studied (see Boje & Rhodes 2006) is the narrative dimension of leadership that provides insights into the plurivocal, ambiguous and uncertain organisational reality in which leaders reside.

In a complex world, complex organisations exist among fantasies, myths and the constant flux of stories (Boje 2008; Gabriel 1995). Members of organisations have to make sense of a fragmented and non-coherent reality, to cope with insufficient information and to create stability and causalities where needed (cf. Fisher 1985) even when, or particularly when, there are no causalities (e.g. Taleb 2007). Leadership can be considered as something that involves "real" leaders as homo sapiens (Grint 2005) but, in this sense, narrative leadership is merely a feature that flows from the nature of human beings as homo narrans (see also MacIntyre 2007 [1981]). The leader may not be a person (as is often thought) blurry discursive character. Undoubtedly, physical interaction has a role to play in the relationship between leader and follower, but it still does not satisfactorily explain the constitution of leadership (see Boje 1995; Fairhurst 2009; Parry & Hansen 2007; see also Sintonen & Auvinen 2009).

Weick (2001, 11–12) mentions Daft & Macintosh (1981) and Daft & Lengel (1986, 557) when referring to equivocality in organisational life: organisations resemble puzzling terrain because they lend themselves to multiple, conflicting interpretations, all of which are plausible. Aristotle suggested that ambiguities should be avoided – "unless, indeed, you definitely desire to be ambiguous, as those do who have nothing to say but are pretending to mean something" (see e.g., The Internet Classics Archive 2011). However, equivocality and ambiguity can be seen as sources that can affect an organisation's performance and ability to innovate. With reference to the idea of strategic ambiguity (Eisenberg 1984), in an ambiguous situation of confusion, people wonder what questions should be asked without even expecting a clear answer. Such ambiguity can be seen as a resource if all members of the organisation do not share the manager's concept of strategy and organisational reality. An organisation's goal that is too fixed could lead to inefficiency in a complex and unpredictable world (Eisenberg 1984).

Weick (2001) favours the idea of individuals sustaining images of a wider reality; this is achieved by seeing patterns of significant meaning in their situation. To sum up, there is not precise "right now" or "right here" for any manager. Furthermore, managers cannot represent themselves as unambiguous "real-time" entities. The author followed may even be rather discursively gestalt; a storied leader who is discursively present (cf. e.g. Boje 2008; Parry & Hansen 2007; see also Collin et al. 2011). The metaphor of the ghost leader questions the leader as a super individual with clear, unequivocal objectives and mean-

ings. Even the most heroic leader has to cope with distortions (such as the resonance of stories in interpretation and retelling) between leader and followers. Leaders interpret patterns of significant meanings in ambiguous reality but, as Eisenberg (1984) pointed out, it is not always a negative issue.

Empirical study – tales from the field

Data and methodology

Research data: Tales from the field

A large high-tech organisation was used as the empirical case in this study. This organisation will be referred to as New House (not its real name). New House is a globally networked research organisation, one of the biggest multi-technological applied research organisations in Europe. It employs 3,000–4,000. Since the organisation's identity is hidden, more detailed information will not be provided. Another related high-tech organisation also appears in the data. Its identity is also hidden but it will be referred to as Old House.

Although the empirical data¹ is rather limited, it is rich since it takes not only the leader but also the followers into account. Colleagues and subordinates are all seen as followers because the leader represents New House's commercial department, which is set to direct the research department to implement the new strategy. Although two of the colleagues have the same organisational status in New House, they belong to the research department and can thus be seen as followers.

In the empirical data, the focus is on a business development manager (Adam), who has been interviewed five times. Two of his colleagues/subordinates (Ben and Cindy) have been interviewed twice and two subordinates (David and Esther) have been interviewed once. I also organised a joint discussion with Adam and Esther. I interviewed Esther alone, and then Esther, Adam and I had a discussion. The identity of each interviewee is hidden and the names used are pseudonyms. Audio recordings were made of all the interviews; the session with Adam and Esther was recorded on video. A total of nearly seven hours was spent on the interviews. All the data (including the audio and video recording) was later transcribed. This amounted to some 120 pages of single-spaced text. The data is supplemented with field notes written after the interviews. These do not form part of the analysis, but they were considered during the self-reflective research by researcher (see chapter 3.2, "phase 0") carried out before the actual analysis.

The interviews with Adam and with his colleagues/subordinates revolved around the major strategic change in New House, and around the organisation's culture before and after the change. Issues such as leadership in general, Adam's role as leader and the working experiences of the interviewees were also discussed. Followers also raised some topical issues, such as the techniques and research used in New House; however, this part is excluded from the data owing to a secrecy order and to the fact that it is not closely related to leadership issues.

It is worth mentioning that the empirical data provides more or less retrospective information about Adam's arrival as a new leader. The interviews with the followers were performed immediately after Adam started working at New House. Consequently, most of the stories are a retrospective construction of the events, and the "in situ" stories (see Boje 2001) are not only the storied accounts of the original situations in New House but also of the interviews. The empiric data is summarised in a table in Appendix 1.

The method of analysis

This study applies antenarrative theme analysis (Boje 2001). Although "traditional thematic analysis" is a respected and well-established method of qualitative analysis (see e.g., Eskola & Suoranta 1999; Riessman 2008), the approach developed by Boje (2001) is rather a proposal; it is an outline for story data. In thematic analysis, earlier theory serves as a resource for the interpretation of spoken and written narratives (Eskola & Suoranta 1999). It is traditionally seen as a mix of deductive, inductive, etic and emic taxonomical classifications (Boje 2001). The deductive approach is about categorising stories according to the 'etic' (outsider) whereas the inductive approach looks at the 'emic' (insider).

Antenarrative analysis steps outside containment to engage fragmentation, becoming and undoing and the debasement of daily interpersonal exchanges. Story networking is a basic antenarrative theme; beyond the themes is the discovery of the web of "in situ" stories people tell each other in order to make sense of their unfolding experiences (Boje 2001). Instead of constructing coherent themes in the interviews, which is typical of thematic analysis, I aspired to sketch the unfolding experiences of interviewees with a view to making sense of situations and interactions related to leadership (such as the entry of a leader or redeeming or contesting leadership among followers).

In the beginning of the analysis I started to read the interviews in chronological order but it soon transpired that the storied time in the interviews proved to be subjective and relative, and the discourse skipped from one topic to another. However, using antenarrative theme analysis (Boje 2001), I attempted to make sense of the fragmented organisational storytelling. The ambiguous and overlapping discourse was separated into five themes, hereafter referred to as phases.

(1) The pre-existence of the leader focuses on the time when the leader did not officially work in the organisation. It is about the stories that followers knew and told about leader before the leader joined the organisation.

(2) The leader meets the followers is about leader's first encounter with the followers focuses on the leader's first strategy meeting in the organisation.

(3) Everyday leadership is about focusing the construction of leadership; how the followers tell stories about the leader, thus enhancing his position as leader, while resistance focuses on the resistance that emerges in the discourse of both leader and followers (I also saw the emergence of an unexpected author, an informal leader that represents organisational resistance).

(4) Leader changing his behaviour focuses on reflections on the leader's current thoughts and behaviour, and how the followers perceive "the current" leader.

(5) After the leader has departed is about the "post-existence of leadership". The focus is on when the leader has left New House, but the followers remain and continue to tell stories about their former leader.

In the chapter on analysis, extracts from that data – tales from the field – are provided to illustrate each theme and enliven the text. There are also excerpts from field notes gathered during "phase 0" (carried out before the actual analysis although written last). According to Eskola & Suoranta (1999), the objectivity of a qualitative study arises only when the subjectivity of the researcher is recognised. Phase 0 is the pre-story about the researcher entering New House to interview Adam and his followers. The aim is not to contribute to leadership studies, but to reveal the preconceptions of the researcher and the interactional nature of acquiring data.

The analysis: Five phases in narrative leadership illustrated

Phase 0: Pre-story: Reflecting the emerging ghost of the researcher

My first (discursive) encounter with New House and Adam took place many years ago. I had read news reports about New House as an organisation on the threshold of a new era. There was even a dissertation that dealt with the emerging major strategic changes within New House (not referred here since it would reveal the identity of New House). I had also heard some epic stories about Adam from some of my colleagues. I was thus aware of some elements before my actual encounter with the organisation and with the leader. This may be why I unconsciously began to see Adam not only as a manager but also as a leader.

My first meeting with Adam took place in 2006, when I interviewed him at his home. My first encounter with New House took place in 2008, when I visited the company's local headquarters, a large modern building with glass ceilings and the company logo everywhere. The following is an extract from the field notes taken at that time:

The façade instils a feeling of awe; this really is a building for a high-tech company. I entered a meeting room, where I met a leader and one of his subordinates, both aged around 35. One wore a business suit; the other was dressed more casually. It was clear that the suited one was the manager. The stereotypical image of a manager working in a high-tech research commercial department in a large company seemed to match. ;) We shook hands. I am now about to start interviewing the subordinate. (Field notes.)

In light of Polkinghorne (1988), all realms were interacting during the researcher's first encounter with New House and the interviewees. The glamorous stories I had heard about New House had an influence on the experience. However, during later meetings I was not so in awe. Little by little, New House became a part of my everyday life. Furthermore, during this reflection I learned that the positive image I have adopted of New House and Adam can be seen in the actual analysis.

My discursive predisposition as a researcher obviously had a lot to do with the forthcoming interviews in terms of gaining access to the organisation and interacting with the interviewees (one rarely experiences a tabula rasa in organisational studies). During the first meeting, the interviewees kept asking me about my research and so we were all mutually wearing a kind of narrative mask and had some kind of characteristic expectations (e.g. "leader" or "researcher/interviewer"). I was not aware of any stories that the interviewees may have heard about me. However, these stories had to do with our immediate interaction while we tried to make sense of the situation and each other.

I also confronted more personal questions, which gave me the feeling that the interviewees were trying to make sense of the researcher as a human being. Some interviewees were reserved, perhaps thinking that I was a spy for the management. Others were more willing to meet me. However, the ghost of the researcher certainly helped me to gain entry to the organisation and everyone was willing to take part in the interviews (which may not be the case with every salesman). Here is another extract from the field notes:

During the interviews I had a physical contact with the interviewees three times. We shook hands at the beginning and the end of the meeting. Adam, Esther and I patted each other's shoulder intimately and laughed after the tape recorder had been turned off. This seemed to bring an end to the formal part of the meeting, even though the video recorder was still on.

I am happy that I managed to capture the meeting on video, and I took many pictures of the company's building and the interviewees. Clearly, Adam and Esther communicated with each in many ways (not just verbally). At least once I noticed that Esther did not continue telling her story until she had received an approving glance from Adam. It seemed that Adam was discursively present even before he entered to the room. In fact, the atmosphere changed to cozy only after he had come in. (Field notes.)

As stated before, I had to exclude the material and organic realms from this study and so the focus is on discursive reality. However, it can be concluded that my pre-existence as a researcher and our first physical meeting in the material and organic realms had a positive outcome in terms of the reality of meaning. In this case, the researcher's pre-existence might have helped to open doors to the organisation and during the physical meeting trust could have been gained (or lost), but it was a mutual decision (between researcher and interviewees) to continue to co-operate.

I will conclude this reflection with some cursory questions recorded in the field notes. These questions had emerged while acquiring the data and they ultimately led to the decision to focus on the reality of meaning and to exclude the material realm (such as the physical infrastructure of New House). Where, when and how does leadership exist? What role does the physical environment play in leadership (besides storytelling)? How do interaction and the relationship between the researcher and the subjects of the research influence the researcher's concept of a leader? It can be seen that analysis began while the data was being acquired, maybe even before. Since storytelling turned out to provide a challenging and complex, but rich enough, approach, excluding the physical reality in this study seems to make sense.

Phase 1: The pre-existence of the leader

This phase covers the time before Adam officially joined New House in 2007. The focus is on two issues: (1) Adam's relationship with New House; (2) Adam's pre-existence as a leader in the stories shared by his future followers.

Adam was familiar with New House before he began working there as a business development manager, albeit as an outsider. There was some cooperation between Old House (his former employer) and New House. Adam described his preceding knowledge about New House in the following way:

Everyone certainly knew my background, although I had not met most of them. Old House was New House's biggest client. At the end of 2006, New House developed a strategy for how the organisation would invest on this field of technology; consequently, an even larger group of researchers joined in this area of development. At the same time, this major client, where I used to work [as a sales manager], was running down its operations. This led to questions about why I chose to come to New House, and about whether I believe in this market area. (A1)

Adam was aware that his background would influence his forthcoming job, and there stories about him and Old House would be told in New House. He was somewhat concerned that his background in Old House (which had failed because of disagreements business owners) would encumber his forthcoming job as a leader in New House. Adam was thus preparing to explain not only his own background but also the fate of Old House to his new followers; he wanted to tell his version of events in a positive way.

In his first interview he also talked about the disharmony that resulted from the major strategic change he needed to imple-

ment in New House. He reflected on the situation in the following way:

There were a few background factors, such as this story. New House has been going through major organisational change, and many people are unfamiliar with the new organisation. They have just launched a new motto [hidden here], which traditional researchers would consider odd. Maybe partly because of this organisational change, they are not completely satisfied with the new organisation; that is, the old New House does not sit well with the new New House. (A1)

As Adam suspected, his followers were already familiar with him, through stories. David and Adam knew each other personally, as David had worked for a long time in a project funded by Old House. Ben had never met Adam and did not know him, but he was familiar with Old House:

The company where he worked [Old House] toppled over, or ceased all activity. We had a kind of strategic development, such as Innovative Manufacturing [the name of the project is disguised]. (B1)

Cindy had not met Adam either, but she knew something about Old House and had heard stories about Adam too:

I had heard loads of stories of him. He was familiar with us as we had co-operated with Old House. In that sense we knew Adam. He really has experienced a lot in the business world. He knows it really well and has, you know, rubbed elbows with really big boys. (C1)

Esther came to New House after Adam and had not met him before either. However, she had also heard stories about Adam. She recalls her impression of Adam at our initial meeting:

Oh yeah, I knew you [Adam], since I had heard a tales about you in my job at Another House [identity disguised]. I thought, well, if that kind of guy believes in this thing, why don't I. (AE1)

In terms of the reality of meaning (Polkinghorne 1988), Adam already existed among his future followers, albeit not yet as a formal leader. Stories such as Ben's obviously supported Adam's status as leader. Adam even had a rather positive pre-existence, even though his former employer, Old House, had collapsed. This pre-existence (and the forthcoming interaction with followers) can also be considered from the antenarrative perspective (Boje 2001; 2008; 2011): the concept of Adam as a leader begins to take shape in tenuous, fragmented and even absurd stories that may be no more than speculation about this character. Antenarrative has to do with the prospect of making sense (ibid.) through the stories circulating among the followers. Even (or particularly) the followers who had not met Adam before had to make sense of him through these stories.

This kind of storytelling has to do with making sense of someone's characteristic behaviour (Fisher 1987; Weick 2001). The stories teach what this person is like (hero or villain) and so on. Also, the position of manager creates a framework for the new role-holder, with its official duties, office space, organisational charts and so on. Stories told about former managers have their own unique discursive characters interacting with cultural narrative archetypes. Snowden (2003) suggests Dilbert as an example of this kind of narrative archetype, which is recognised throughout western society. In this data, for example, the desire to go back to "the old days" is a type of discourse that a new leader (such as Adam) has to confront. In fact, none of the followers said anything negative about Adam himself, although his leadership was challenged indirectly in criticisms about New House:

Oh yeah, in the old days, everything was much better. We had much less bureaucracy. (D1)

Well, what do I dare to say! In this new culture of New House, well, I can just say it pisses me off! (C1)

To sum up, Adam's personal history and the personal histories of his future followers were antecedents related to Adam's pre-existence, which also had to do with Adam's emerging leadership. Next, we will consider Adam's first official encounter, where his pre-existence interacts with his new role in his first public presentation.

Phase 2: The leader meets the followers: the first rendezvous

Adam gave his first official presentation at New House in a strategic meeting. Most of the unit's current employees were present. His aim is to understand his followers and his supervisor's expectations. Based on his supervisor's preceding speech Adam decided to spontaneously introduce himself and to crystallise his aim as a brand new leader. Adam described the situation in the following way:

This was the very first meeting where I was participating as a part of New House's personnel. There were about 33 people present, if I remember right. Most of these people were meeting me for the very first time and my supervisor introduced me to the staff. He explained that I was the new business development manager, who had worked at Old House. And, in a way, his introduction pretty much created the foundation for what I feel they expected from me in the situation. I began to introduce myself, but I hadn't prepared at all. I did not have any story in mind, but I started to narrate off-the-cuff following these guidelines. My first words were that we will have succeeded in this development in our organisation if less than 50% of those present in this room no longer worked for New House after five years. (A2)

Although Adam had never met most of these people, he believed that they all knew him before because of his history with Old House. This guided him towards the "hard" and even radical statement ("less than 50% of you"), the result of a misevaluation of the situation (as Adam describes later). He thought he could communicate his ideas about marketing in a way that people would find inspirational and appealing. However, the opposite happened, as Adam recalls:

After this a hush descended over the audience. People looked down at their toes, wondering what the hell this guy was trying to say. That was the beginning of the story. (A2)

Adam thought that he had made a serious miscalculation, owing to his history and his knowledge about the personnel in New House. Adam believed that his message had been completely misinterpreted, that after his speech everyone would think that their jobs are threatened. What he meant was that New House would support each researcher to commercialise their innovations. New House was not about to dismiss personnel but would be willing to start spin-off enterprises that researchers could lead. The "50% of you" was merely a goal, an ideal proportion of employees who would hopefully have commercialised their innovations during the following five years. Adam's job was to inspire and support the researchers to start new businesses with New House's support, not to fire anyone.

Everyone remembered Adam's speech differently. Ben interpreted the message in the way that Adam had feared, while Cindy perceived it the way he had intended. David said he understood what Adam meant, but he thought that Adam had communicated his message in a complicated way. It is also interesting to note that the followers perceived the reaction of their co-listeners quite differently. According to Ben:

He then told about his background and his work. At the end

of his speech he said that he has failed if more than half of this gang still works for Company X in 5 years, you know. Well, that invoked sneering. Anyhow, most of them were around 50. We had the idea that we would create new business and, well, new companies. But this age group just sneered, thinking that at the age of 50 you could become technological managers of spin-off companies. (B1)

While Ben perceived that Adam's presentation and message had more or less failed, Cindy felt the reactions of listeners were positive. Cindy did not think there was any sneering, but that reactions were rather neutral. Indeed, Adam's message was what they had expected:

Yeah, it was like this new Artificial Intelligence [name disguised] programme was just about to begin, and New House was being renewed, and everything was so unclear and ambiguous. This was, in a way, a first joint effort, this strategic programme. It kind of fitted well to the beginning [of Adam's presentation], the fact that we are dealing with new issues. It was a kind of new opening for everyone at New House. I feel that he [Adam] is kind of a new person, with new thoughts, and that many of us in this renewed environment are still thinking about it all.

Although Adam was concerned because of his history at Old House, the followers did not mention it when reflecting on the message of the first strategy meeting. They mentioned Old House when wondering what kind of leader Adam would be, and were even a bit concerned because of the fate of Old House. It is interesting to note that they did not blame Adam or even associate his past experience at Old House with his presentation in the strategy meeting, even though Old House reminded many of the spin-off companies that Adam was hired to create with his followers in New House. In fact, Cindy highlighted that Adam's experience in Old House gave him credibility as a new leader. In this sense, Adam's "body blow" with Old House is another story that did not seem to resonate in a negative way with those in New House.

To sum up, Phase 2 illustrated that the first meeting between leader and followers (the pre-existing characters) had much to do with the "present" interaction. Adam's expectations also had antenarrative function in that he tried to construct coherence in the prevailing confusion and chaos by narrating his goal, but that in fact remained ambiguous.

Phase 3: Everyday leadership: Constructing leadership and resistance
This section will focus on storytelling that relates to two typical, even everyday, events in leadership: constructing leadership with credibility and authority, and constructing resistance in organisational storytelling. We will start with the aforementioned, focusing on the stories that relate to achieving the status of leader; we will then move on to the organisational resistance the leader confronts.

The interviews with Ben and Cindy reveal that Adam's leadership is supported by his earlier experience and by the beginning of his career in New House. Cindy appreciated the breadth of experience Adam had gained while working with numerous diverse companies. Ben told about Adam being praised by an important Japanese CEO from a large international company. Another interview supported Adam's authority:

We had one Japanese firm here, and Adam was presenting XXX [the new technology]. The Japanese CEO said that this is how things should be. He kind of admitted that Adam was right. This CEO really was a kingpin. (B1)

Positive stories such as these may circulate in the organisa-

tion, thus giving the leader credibility and authority. Cindy also highlighted Adam's strong communication skills, which he had shown in a few meetings with Cindy and other followers:

Let's say that it is very easy [to interact with Adam]. You can call him anytime, and he always will call you back and. He understands his business kind of knows, particularly within the marketing and commercial arenas. Well, I would say that it is easy to communicate with Adam. Usually, when you communicate with him, it just comes across as being really worthwhile. (C1)

Adam seems to have earned his position as a leader because of his earlier experience and merit; first impressions therefore seem to be accurate. Although his competence and social skills have been praised, he still faces resistance in New House. According to Adam, he seldom encountered direct resistance, such as disagreements in meetings, but indirect resistance appears to be strong. Adam's first experience of resistance was the immediate reaction to his speech at the first strategy meeting (see Phase 1):

When I had told about my vision, the crowd looked at their shoes and seemed ill-at-easy, but no one said anything. (A2)

As was discovered in Phase 1, interpretations of his speech varied. In fact, only Ben agreed with that negative view, while Cindy saw reactions as neutral. However, the later displays of resistance were indirect. The most revealing took place after a few weeks, when Adam found out that the personnel in another unit had turned his message upside down:

I meant [in the first strategy meeting] to encourage people to throw themselves into their research, and commercialise it. However, in XXX [another unit in another city] such an exercise brought a negative response. They wondered what they would do if they got a notice of dismissal in five years. They were unsure about whether they would still be working with this technology and research; and if they were, what would they do with this technology? (A2)

According to Adam, this was the "strongest" example of misunderstanding that caused resistance. He was not too concerned about this, though, because it appeared to be one of a kind and easy to put right. He found the "quiet" resistance he confronted everyday to be more challenging. Adam describes the next meetings with researchers in the following way:

They never disagreed, but they referred back to the old researchers, who do not accept this. (A2)

He accused some of these old researchers of being obstructive. It is interesting to note that although the followers expressed their support for Adam and his goals, they all mentioned "the old researchers" who resisted Adam and the new strategic orientation in New House. Adam and his followers saw "clear" origins for resistance, but the agent (old researcher) remains ambiguous:

[W]e got a new organisation and new courses of action, and the beginnings of a new strategy [...] but we had many people who had lived in that old world. (B1)

[T]hese researchers were not too commercially oriented; they were merely safety oriented. (E1)

[T]hose oldtimers don't easily come along; because of that, it has been so safe here. (C1)

It was never empirically proven whether those old researchers existed in the material and organic realms (which was not the aim of the analysis anyway) and it remained a mystery. However, it is interesting from the perspective of the ghost leader. In fact, I made a few attempts to locate the old researchers and asked Adam (in two interviews) to point out at least one

who was resisting the new strategy. In the first interview Adam told me that there were a few of them ("senior, authoritative researchers who are against"). During the second interview he told me that there were two; he called me later and told me that "we have made some progress". I asked to name one, but Adam said: "There is only one more left, and he is likely to retire soon. It has to do with alcohol, so there is no point in interviewing him". According to Polkinghorne (1988), resistance exists in the mental realm, in the reality of meaning. In terms of narrative leadership, the main "culprit" in terms of resistance, the old researcher (or the ghost of the old researcher), remains in organisational storytelling.

The old researcher taught Adam something about influencing a leader's behaviour. The ghost of the old researcher illustrates the idea that Parry & Hansen (2007) put forward about the story as leader (even influencing the formal leader). Adam softened his approach once the "old researchers" made him aware of their worldview and values, and how they should be treated. The next section will focus on the leader changing his behaviour and how this is perceived by his followers.

Phase 4: Leader changing his behaviour: do the followers follow?

In his second interview, Adam stated that he would stick to what he said in the first strategy meeting ("I will not soften my message"). However, within a year, he had started to doubt whether his "hard" way was the best:

I had to soften my message, but the message remains the same.

(A3)

A few months later, Adam seems to have changed his mind. He realised that the nature of the researcher is more orientated towards security than marketing and risk-taking (which emerged early interviews with followers, as mentioned in Phases 2 and 3). Adam therefore needs to find another way to influence his followers. It was the resistance he faced (from the old researchers) that made him to reconsider his approach:

I really need to find new ways to deliver my message. I have developed another strategy, with a view to influencing those old researchers. (A4)

Although Adam changed his behaviour, his followers still seemed to support his original approach. In their interviews, they did not indicate any awareness of changes in Adam's mindset and behaviour. In this sense, there is a gap between his and their current perception of the prevailing leader(ship). In fact, in the beginning, Cindy even said that there was nothing wrong with "Adam's way":

Oh Adam is such a brilliant communicator. Personnel need to be shaken at times. Even in his first speech, I don't think anybody was insulted. (C1)

A year later, Esther still agrees with Cindy but is the only one who finds Adam's approach difficult:

He [Adam] is just awesome with his stories. Well, maybe some people find him odd because of his marketing background, but his way of communicating is brilliant even if it is difficult. (E1)

However, Esther's interview had taken place after Adam had softened his approach. Adam feels he has proven his new (softer) way to the organisation in his interactions and in public presentations, but his followers still see him as a leader he used to be. This makes the metaphor of the ghost of leadership apt: from Esther's point of view, Adam represents himself as rather the leader he was a year ago. There is thus no "real-time" and "real" unambiguous leader with renewed conceptions. This also highlights the interactional nature of leadership: followers may stick with the leader's old mind set (how they have perceived it)

even if the leader has changed.

To sum up, in terms of ghost leader(ship), there is both resonance and a gap between the realities of leader and followers. The flux of stories (Boje 2008) in the organisation shapes the reality continuously, but not axiomatically. Reality remains unpredictable and complex and there is latency in the concepts. Sometimes stories "penetrate" the public discourse, sometimes they dominate; some stories will not be heard. In this case, Adam's leadership remained, but he and his followers perceived it differently. Finally, we will briefly consider the post-existence of the leader.

Phase 5: After the leader has departed

Adam left New House in summer 2011. Interviews with two followers, Ben and David (who were interviewed two months after Adam left), revealed that Adam still exists in organisational storytelling. Ben started the interview with his understanding of why Adam left:

Adam just got fed up. He was just all alone, with no resources from topmost management. He was headhunted by another organisation. (B2)

David's opinion was somewhat different:

Well, I don't see anything dramatic. In this kind of organisation many people move within the industry, particularly if you're involved with commercial and marketing activities. It's kind of natural rotation. (D2)

Ben said that he was involved with a spin-off enterprise that is based on innovation in research that Adam had supported for commercialisation:

In fact, we also had that...a year ago we tried to spin off an enterprise [with Adam]. It didn't take off, but we will try again next year. (B2)

There are several research projects in New House that Adam has supported with a view to commercialising and developing as spin-off enterprises. According to Ben and David, 10 enterprises are now being developed. Only two years ago Adam was concerned that there were no spin-off enterprises under development during the first two years. In this sense, Adam's leadership – or its consequences – remains, since Ben and many other researchers carry on with commercialising their research. Adam as an initiator has left and, despite of the change in the organisational culture he had brought about, there now seems to be a "leadership gap". Ben describes the situation in the following way:

But I think he did a great job. We have advanced; the culture has changed. Within the level of top management...I have heard...they have been talking about it...that he really is about to leave. And it was a big dent. Since the beginning of this summer, we have been wondering who the hell is going to run the show now. (B2)

Earlier, Adam blamed the culture of New House (safety and research-oriented) and the manifestation of that culture (the old researchers) for blocking the implementation of a new strategy. However, Adam, Ben and David now believe that there are no old researchers in the unit, and that advances (in terms of new strategy) have been made. Surprisingly, the resistance that appeared to have disappeared more than a year ago emerged in Esther's interview:

Well, you know, it is still a problem. We just have too many of those oldtimers, old researchers. But I will continue to co-operate with him [Adam]. (D2)

Resistance remains; even the "culprit" stays almost the same, but in a changed way. According to early interviews, resistance

came from inside the unit. David says that nowadays there are still some old researchers who continue to resist but now they come from outside the unit. Due to extended cooperation between different units in New House, there are other safety oriented researchers in those units. According to the interviewees, Adam's (now former) unit has overcome the "original" resistance, but then found some new resistance. Consequently, the ghosts of leadership (Adam and the old researchers) still exist in New House.

Discussion

The Negotiated leadership and resistance

This study reveals the resonance of stories circulating between the leader and the followers. It also illustrates that leadership is not solely the domain of the leader but a negotiated relationship between the leader and the followers (and even potential followers). Storytelling has to do with constructing the narrative existence of leadership in the organisation. Furthermore, there also is narrative existence with limited discursive power, even narrative silence (such as Adam's changed behaviour). The findings also raise the question: Can leadership be discursive and be transferred from one organisation to another? In this case the leader had already earned leadership status with Old House before joining New House. The stories convey leadership in the way that Parry and Hansen (2007) highlighted with such examples as Jesus Christ and Gandhi, and the stories may even precede the character related to the emerging leadership.

Sometimes, managers may promote themselves as great leaders (through the media, for instance) but having a following is what actually conveys leadership. Adam was promoted as a leader in the organisational storytelling among his followers. However, in this case too, it is not possible to determine precisely whether the leader is the "real" Adam or the version in the stories about him. Nevertheless, the narrative approach reveals the organisational processes whereby authority and leadership are negotiated and made sense of.

In terms of organisational resistance, storytelling may promote "great antagonists" as well as leaders. We can deconstruct this resistance by considering an old researcher who always seems to be physically absent but who is present whenever discursive resistance emerges, or who is always physically present but is not esteemed or quoted (discursive present) in any interaction (such as strategy meetings). This kind of old researcher would not possess much power in the organisation but would live in narrative silence. The situation is same with the leader who is present in the discourse, whether that is in the publicly expressed discourse (for example, in meetings) or in everyday routines/work. This kind of leader – existing in the reality of meaning, whether or not the leader holds a formal managerial position – can influence organisational behaviour.

Resisting old researchers obviously influenced Adam. However, from Adam's perspective, there are many possible explanations for his behaviour (such as dealing with resistance from them, or keeping me away from them). It is possible that he did not want a researcher to meet an employee who might be overly critical about the leader and the organisation (perhaps revealing something unfavourable). This is unlikely as there are some 100 supportive followers in Adam's unit; one or two critical members would have little influence. In terms of leadership, it may not only be the personnel but also the leader who jointly constructed this kind of organisational member; an old researcher, who is hard to empirically verify but who is discursively present.

For the leader, the "old researcher" provides concrete evidence for the resistance. It is easier to blame one old timer than the whole organisation; this archetype of the old researcher, although experienced and competent but safety oriented, can encumber a leader's efforts even though most followers seem to publicly support leader. This juxtaposition protects the leader from losing face while offering a soft way for collective resistance, a way to negotiate power while resisting change.

However, all the storied leaders and antagonists highlight the ambiguous nature of leader(ship). Gardner et al. (2005) asked, "Can you see the real me?". In the same way, followers could be asked, "Can you see the real leader?" or, conversely, "Can the leader see the real followers?" The findings show that discursive encounters and speculation in organisational storytelling may have an influence on discursive characters. Even in Phase 2, where the possibility of coherence and clarity is the greatest, the leader's statement (and particularly its meaning) remains ambiguous. The terse statement made by the leader in the strategy meeting was interpreted in a great variety of ways. Even the exact content and structure of the discourse were remembered and interpreted differently.

Furthermore, as perceived in Phase 4, the leader does not represent himself as a real-time entity with current ideas and values. There is a time lag in interpretations by the followers (and sometimes the ideas do not even penetrate their consciousness). Their perception of their leader is simultaneously a retrospective and a prospective interpretation: it is speculation. Even without trying to separate a leader's discursive existence from physical reality, we may ask which counts more: what the leader "really" is or what the followers think. This ambiguity may even be positive for leadership in terms of strategic ambiguity (Eisenberg 1984). For instance, when an organisation faces an unexpected situation, the followers may "negotiate" their behaviour with the discursive leader in an innovative way; in this context, an unambiguous leader exercising sovereign power and clear expectations would not succeed.

Concluding the Ghost of Leadership – and what next?

Stories about Adam circulated even before he arrived at New House and they cast a lingering shadow after he had gone. The stories resonated, and every follower had a unique concept of Adam as a leader. Even Adam's self-image as a leader varied over time. The ghost leader creates a metaphor for the fragmented, unpredictable, ambiguous and dynamic character(s) representing leader(ship) in the organisation. This ghost leader may emerge as an antenarrative, a glimpse that can gain enough coherence to construct leadership, even creating narrative patterns that are widely recognised in organisations (see Snowden 2003). This ghost leader relates both to fictional leaders (such as Santa Claus) and to "real life" leaders such as Adam. It does not provide much information about material reality, but materializes the fragmented, discursive texture of a leader in a visible and observable form.

Storytelling and narrative leadership require further research. This may mean taking alternative approaches such as theoretical and conceptual openings but it also means carrying out more empirical studies. Theoretical and alternative approaches could be derived for the benefit of more seminal work of authors in different disciplines, using their concepts and frameworks. For example, Gabriel (e.g. 1995; 2000) has used the concepts of imagination, fantasy and fiction in the context of organisational storytelling. Gabriel's approach could benefit from the approach that Paul Ricœur (1991) takes to imagination when

establishing a framework that steps further in storytelling reality in terms of organisational imagination. Also, combining the concepts of narrative leadership and authentic leadership (see Gardner et al. 2005), which overlap in many ways, could benefit each of these approaches. Authenticity has to do with transformational leadership, as has storytelling. For example, considering leadership storytelling as an authentic process with a focus on the followers' interpretations would provide the dynamics of both leadership and followership.

¹ Acknowledgements: The empirical data was collected partly in cooperation with adjunct professor Teppo Sintonen. I want to express my gratitude for permission to use the data in my own paper.

² We may follow the story even more than with a "real" leader (cf. Parry & Hansen 2007). It is reasonable to assume that a four-year-old child believes in the leadership that Santa Claus represents, just as it is reasonable to assume that a 35-year-old employee in the

Nokia Corporation believes in the leadership represented by the CEO. However, a 35-year-old rarely believes in Santa, and Nokia's CEO would have little leadership effect on my four-year-old son. This kind of "rationality" in behaviour can be understood in terms of narrative rationality (Fisher 1985; 1994) and the ability for critical interpretation that relates to, for example, age, education and culture (see e.g., Järvinen & Knuuttila 1982).

³ See more about preceding linguistic (Rorty 1992; Fisher 1985) and narrative turn in human and social sciences (e.g. Fisher 1987; Andrews et al 2008) and in organisation and leadership studies (e.g. Parry & Hansen 2007; Auvinen et al. 2010). In fact, Boje (2008) has suggested a story turn, which is currently emerging in leadership and organisation studies.

⁴ The data is selected from a larger set of data that was collected during my dissertation project (2006–11). Purposeful sampling (Coyne 1997) is used to select information-rich cases for in-depth study.

References

- Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. (Eds.) (2008), *Doing Narrative Research*, Sage, London.
- Auvinen, T. (2008), *Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa*. Licentiate thesis, Jyväskylä University School of Economics and Business, Jyväskylä, Finland.
- Auvinen, T., Mangelöja, E. & Sintonen, T. (2010) "Is Narrative a Content of Economics and Business Administration? An Essay about why Homo Economicus is actually Homo Narrans: From Realistic to Narrative Paradigm", *Annual Review of Management & Organisational Inquiry*, Vol. 6 No. 1, pp. 1–13.
- Auvinen, T. & Sintonen, T. (2009), *Storiosis in Finnish High-tech Company*. In *Standing Conference for Critical Organisation and Management Inquiry 2009 conference proceedings*, pp. 1–13, SCMOI, USA.
- Berger, P. & Luckmann, T. ([1966] 1998), *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen [The Social construction of reality]*, Kirjapaino Oy Like, Helsinki.
- Boje, D. (1991) "The Storytelling Organisation: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 No. 1, pp. 106–126.
- Boje, D. (1995) "Stories of the Storytelling Organisation: A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 4, pp. 997–1035.
- Boje, D. (1999), "Storytelling leaders". Available <http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> [cited 15.3. 2008].
- Boje, D. (2008), *Storytelling Organisations*, Sage Publishers, London.
- Boje, D. (2011), *Storytelling and the Future of Organisations*, Routledge, New York.
- Boje, D. & Rhodes, C. (2006) "The Leadership of Ronald McDonald: Double Narration and Stylistic Lines of Transformation", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 94–103.
- Boyce, M. (1995) "Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organisation", *Organisation Studies*, Vol. 16 No. 1, pp. 107–137.
- Boyce, M. (1996) "Organisational Story and Storytelling: A Critical review", *Journal of Organisational Change*, Vol. 9 No. 5, pp. 5–26.
- Brown, S.J., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2005), *Storytelling in Organisations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organisations and Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann Burlington, USA.
- Bruner, J. (1991) "The Narrative Construction of Reality", *Critical Inquiry*, 18 (Autumn), pp. 1–21.
- Ciulla, J.B. (1998), "Leadership Ethics: Mapping the Territory", in Joanne B. Ciulla (Ed.), *Ethics. The Heart of Leadership*, Praeger, Westport, pp. 1–25.
- Ciulla, J.B. (2005), "The State of Leadership Ethics and the Work that Lies Before Us", *Business Ethics: A European Review*, 14, pp. 323–335.
- Collin, K., Sintonen, T., Paloniemi, S. & Auvinen, T. (2011), *Work, Power and Learning in a Risk Filled Occupation*, *Management Learning*, 42 (2).
- Coyne, I.T. (1997) "Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling: Merging or Clear Boundaries?" *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, pp. 623–630.
- Czarniawska, B. (1998), *A Narrative Approach to Organisational Studies*, Sage, London.
- Denning, S. (2004) "Telling tales", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 5, pp. 122–129.
- Denning, S. (2005), *The Leader's Guide to Storytelling*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Denning, S. (2008) "Stories in the Workplace. Capture Employees' Attention During Change – or When They Need a Change in Mind-Set", *HR-Magazine*, September 2008, pp. 129–132.
- Eidley, N. (2001) "Unravelling Social Constructionism", *Theory and Psychology*, Vol. 11 No. 3, pp. 433–441.
- Eisenberg (1984), *Ambiguity as Strategy in Organisational Communication*, *Communication Monographs*, 51, ss. 227–242.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen [Introduction to Qualitative Research]*, Vastapaino, Tampere, Finland.
- Fairhurst, G. (2009) *Considering context in discursive leadership research*. *Human Relations*, Vol. 62 No. 11, pp. 1607–1633.
- Fayol H. (1984) [1916], *General and Industrial Management*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., New York, USA.
- Fisher, W.R. (1984) "Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument", *Communication Monographs*, Vol. 51, pp. 1–22.
- Fisher, W.R. (1985) "The Narrative Paradigm: In the Beginning", *Journal of Communication*, Vol. 35, pp. 74–89.
- Fisher, W.R. (1987), *Human communication as a narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- Fisher, W.R. (1994) "Narrative Rationality and the Logic of Scientific Discourse", *Argumentation*, Vol. 8, pp. 21–32.
- Foucault, M. 2005 [1975]. *Tarkkailla ja rangaista [Surveiller et punir]*. Helsinki: Otava.

- Gabriel, Y. (1995) "The Unmanaged Organisation: Stories, Fantasies and Subjectivity", *Organisation Studies*, Vol. 16 No. 3, pp. 477–501.
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organisations: Facts, Fiction and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005) "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 343–372.
- Gergen, M. & Gergen, K. (2006) "Narratives in Action", *Narrative Inquiry* Vol. 16 No. 1, pp. 112–121.
- Grint, K. (2005), *Leadership Limits and Possibilities*, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Jameson, D. (2001) "Narrative Discourse and Management Action", *The Journal of Business Communication*, Vol. 38 No. 4, pp. 476–511.
- Juuti, P. (2001), *Johtamispuhe (The Managerial Discourse)*, PS-Kustannus, Juva, Finland.
- Järvinen, I-R. & Knuutila, S. (toim.) (1982), *Kertomuserinne: Kirjoituksia proosaperinteen lajeista ja tutkimuksesta*, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Lauerma, H. (2006), *Usko, toivo ja huijaus. Rohkaisusta johdattelun kautta psykoteroriin*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- MacIntyre, A. 2007. [1981] *Hyveiden jäljillä. (After Virtue: A Study in Moral Theory)*. Helsinki, Finland: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Mole, G. (2004), "Can Leadership be Taught?", in Teoksessa Storey, J. (Ed.), *Leadership in Organisations: Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, pp. 125–137.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch L. (2002) "Toward a contextual theory of leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 6, pp. 797–837.
- Parkin, M. (2004), *Using Storytelling to Develop People and Organisations*, Kogan Page Limited, London, UK and Sterling, USA.
- Parry, K. and Hansen, H. (2007) "Organisational Story as Leadership", *Leadership*, Vol. 3 No. 3, pp. 281–300.
- Polkinghorne, D.E. (1988), *Narrative Knowing and the Human Sciences*, State University of New York Press, Albany, USA.
- Ricoeur, P. (1991), *From Text to Action. Essays in Hermeneutics, II*, Northwestern University Press, Illinois, USA.
- Riessman, C.K. (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, Sage Publications Inc., USA.
- Rorty, R.M. (1992), *The Linguistic Turn: Essays in Philosophical Method* [1st edition 1967], The University of Chicago Press, USA.
- Schipper, F. (2009) "Excess of Rationality? Rationality, Emotion and Creativity. A Contribution to the Philosophy of Management and Organisation", *Tamara Journal* Vol. 8 (3–4), pp. 160–175.
- Sintonen, T. and Auvinen, T. (2009) "Who is Leading, Leader or Story?" *Tamara Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 95–109.
- Snowden, D.J. (2003), *Narrative Patterns: The perils and possibilities of using story in organisations*, Oxford University Press, UK.
- Sole, D. & Wilson G. (2002), "Storytelling in Organisations: The Power and Traps of Using Stories to Share Knowledge in Organisations", Harvard Graduate School of Education. Available http://lila.pz.harvard.edu/_upload/lib/ACF14F3.pdf [cited 11.11.2005].
- Taleb, N. (2007), *The Black Swan: The impact of the highly improbable* (translated by Kimmo Pietiläinen), Terra Cognita, Helsinki.
- The Internet Classics Archive (2011), *Rhetoric By Aristotle* (translated by W. Rhys Roberts). Available <http://classics.mit.edu/Aristotle/rhetoric.mb.txt> [cited 15.11.2011].
- Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organisation*, Blackwell, Oxford.
- Weick, K.E. & Browning L.D. (1986) "Argument and Narration in Organisational Communication", *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 243–259.

Appendix 1: Summary of the empirical data

Date	Main themes in the interview	Interviewee & code in the text	Durat.	Documentation, pages*	How the data was used in the analysis
9.6.2006	Background, self image as a leader, stories about experiences while working as a manager	Adam (A1)	45 min	7 page transcript, 2 pages fieldnotes, 2 pages notes (organization charts) by the interviewee	Phase 1 (Pre-existence) Fieldnotes used in Phase 0.
15.5.2008	The first meeting in the organization in which Adam gave his first speech.	Adam (A2)	45 min	10 page transcript, 10 pages organizational documents	Phase 1 & Phase 2
10.6.2008	The first meeting in the organization in which Adam gave his first speech.	Ben (B1)	45 min	12 page transcript,	Phase 1 & Phase 2
10.6.2008	The first meeting in the organization in which Adam gave his first speech.	Cindy (C1)	45 min	1 page fieldnotes 15 page transcript, illustration (about the technologies) by the interviewee	Phase 1 & Phase 2
10.6.2008	The first meeting in the organization in which Adam gave his first speech.	David (D1)	35 min	13 page transcript 3 pages fieldnotes	Phase 1 & Phase 2
15.1.2009	Interval reflection	Adam (A3)	30 min	3 page transcript	Phase 3 & 4
30.4.2009	Interval reflection	Adam (A4)	30 min	11 page transcript	Phase 3 & 4
15.10.2009	Working in New Company and discussion about Adam	Esther (E1)	45 min	12 page transcript	Phase 3 & 4
15.10.2009	Joint discussion about Working in New Company	Adam & Esther (AE1)	30 min	10 page transcript	Phase 3 & 4
17.8.2010	Interval reflection	Adam (A5)	15 min	2 page transcript 1 page fieldnotes	Phase 4 & 5
2.9.2011	The leaving of Adam	Ben (B2)	25 min	8 page transcript	Phase 5
2.9.2011	The leaving of Adam	Cindy (C2)	10 min	4 page transcript	Phase 5
12 Interviews			7 hrs	128 pages	
Adam =	Business Development Manager				
Ben =	Researcher, team leader and an expert in a special area of technology.				
Cindy =	Researcher, an expert in a special area of technology.				
David =	Researcher, an expert in a special area of technology and in charge of development work.				
Esther =	Business Development Expert				
* MS Word documents with single spacing.					

Author

Tommi Auvinen (LSc) is currently finalizing his dissertation on narrative approach to leadership. His areas of interest are especially: narrative leadership and storytelling in leadership, e-mail: tommi.p.auvinen@econ.jyu.fi