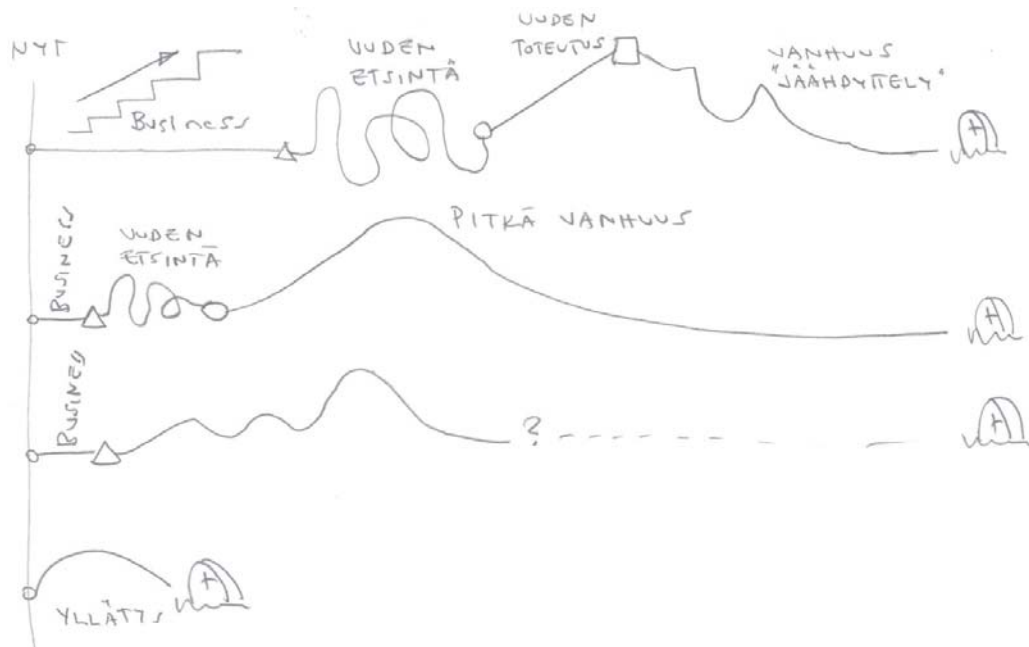


Tapani Frantsi

Ikääntyvä johtaja tienhaarassa

Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 75

Tapani Frantsi

Ikääntyvä johtaja tienhaarassa

Ikääntyvien johtajien kertomukset
johtajuuden ja identiteetin rakentajana

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Villa Ranan Paulaharju-salissa
huhtikuun 3. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Ikääntyvä johtaja tienhaarassa

Ikääntyvien johtajien kertomukset
johtajuuden ja identiteetin rakentajana

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 75

Tapani Frantsi

Ikääntyvä johtaja tienhaarassa

Ikääntyvien johtajien kertomukset
johtajuuden ja identiteetin rakentajana



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture: Drawing of future narrative: three paths and surprise

URN:ISBN:978-951-39-3533-7

ISBN 978-951-39-3533-7 (PDF)

ISBN 978-951-39-3502-3 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

ABSTRACT

Frantsi, Tapani

Stories as identity construction of ageing leaders at the career crossroads

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2009, 247 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 75)

ISBN 978-951-39-3533-7 (PDF), 978-951-39-3502-3 (nid.)

Diss.

Ageing and leadership has been widely discussed from the point of view of normative management research. This study addresses a subjective and retrospective view of ageing and leadership. It identifies how senior managers make sense of their career choices, critical incidents and the ageing process. The research will further develop the theme and discuss the biographies, latter career experiences and the future aims of ageing leaders using a critical qualitative and narrative approach.

The study follows eight managers in diverse organisational contexts, all of whom have reached the age of fifty-five or over. The tellers justify their late career phases and choices between work life trajectories and other life paths.

Based on critical management research and the position of radical individual paradigm, ontology and epistemology of career research have been problematized. Instead of trying to find motives and reasons for managers' work-life decision, the focus of interest resides on the individual construction of self. However biographies and reflection of life choices could manifest and support emancipatory ambitions of ageing managers.

The research covers two narrative interviews and visualisation of their predicted future life. The narrative analysis was conducted by structural, thematic and visual analyses. Identity theory is based on a post-modern view of cultural and interpretive identification process. The struggle of working life and other life trajectories are analysed based on social learning theory and self-efficacy.

The themes of narratives are ageing, work alternatives, successor planning, retirement and existential questions in late life. Both life stories and future scenarios illustrate the lingual struggle of contradictory selves and identity transition in different time positions. The tellers' subject varies according to time and expresses variation of self-efficacy positions towards different representation of self.

This study suggests, that qualitative research and a narrative approach gives a wider understanding and perspective of the term career and time. It also broadens the understanding of age-management.

Key words: narrative, ageing, leadership, identification, self-efficacy

Author's address Tapani Frantsi
Visiotie 9
FIN-19120 VIERUMÄKI

Supervisor Professor Tuomo Takala
School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Finland

Reviewers Professor Pauli Juuti
Lappeenranta University of Technology, Finland

Emeritaprofessor Marjatta Marin
University of Jyväskylä, Finland

Opponent Professor Pauli Juuti
Lappeenranta University of technology, Finland

ESIPUHE

Time has no being since the future is not yet, the past is no longer, and the present does not remain.

Paul Ricoeur

Työhuoneen kello raksuttaa vääjäämättömästi etenevän ajan merkkinä muuten hiljaisuuden täyttämässä tilassa. Aika ja ajallisuus ovat olleet keskeisesti läsnä taakseni jäävinä viikonloppuaamujen hiljaisina kirjoitustunteina ikääntymisen ja johtajuuden kertomusten maailmassa. Viimeiset väitöstyön vaiheet ovat sisältäneet paitsi riemua myös työstä luopumisen synnyttämiä kaihon tunteita. Pitkän työvaiheen päättyminen on ohjannut ajatukseni taakse jättämäni aikaan ja sen sisältämiin tämän työn käännteisiin. Mieleeni palautuu neljän vuoden takainen aloitusvaiheen epävarmuus, hätäisesti tekemäni tutkimuksen perusasetelman valinnat ja sisäinen kamppailuni pystyvyyskysymyksen äärellä: Onko minusta tähän?

Polkuni johtajuustutkijaksi on sisältänyt käännteitä, jotka pala palalta rakensivat minusta konsultin ja tutkijan identiteettien leikkauspisteessä viihtyvän toimijan. Se miksi tänään löydän itseni pohtimassa kerronnan aikaa, johtajuutta ja minuuden rakentumista on paitsi oman valintani myös ympärilläni toimivien ihmisten yhteistyön tulos. Minulle kyse on ollut paljon väitöskirjaa suuremmasta asiasta: itselle annetusta luvasta ja mahdollisuudesta tulla joksin, jota olen aiemmin pitänyt tavoittamattomana.

Yli kymmenen vuoden matka tutkijaksi on sisältänyt jatko-opintojen vaihetta edeltäneet MBA-opinnot, maisteriopintojen koettelevat hetket ja viime vuosien tutkimustyön. Polkujen valinnoissa ja etenemisen solmukohtissa olen saanut monelta tukea. Ratkaisevat alkuvaiheen sysäykset minulle antoi Risto Seppänen kannustavalla ja henkilökohtaisella vaikuttamisellaan. Pertti Kettusen viitseliäisyyttä, laaja-alaista näkemystä ja kiertelemätöntä palautetta pidän matkani onnistumisen kannalta ratkaisevana. Ohjaajani Tuomo Takala näytti minulle suunnan ja rohkaisi vaikeissa vaiheissa. Polun narratiivisuuteen ja kielellisesti rakentuvien identiteettien maailmaan puolestaan aukaisi Teppo Sintonen. Marja-Leena Koppinen on paitsi auttanut kieliasussa myös antanut ideoita työn sanoman terävöittämiseen. Tiina Pikkalan apu litteroinnissa on ollut korvaamaton.

Tutkimuksen toteuttamista on merkittävästi edistänyt johtajasta tohtoriksi -tutkimusryhmän intensiiviset keskustelut ja ryhmää leimaava keskinäinen tuki. Kiitos kaikille ryhmän jäsenille tuesta ja näkökulmista tutkimustyön eri vaiheissa.

Kahdeksalle elämänsä kertomuksen avulla avanneelle johtajalle olen erityisen kiitollinen. Elämäkerrallinen haastattelu ja narratiivinen tulkinta koskettavat paitsi työuraa myös elämänalueita, joihin pääsy edellyttää poikkeuksellisen suurta luottamusta. Tämä luottamus on ollut tärkeä elementti tutkimuksen toteutumisen kannalta ja toivottavasti olen ollut sen arvoinen sekä aineiston käsittelyssä että omissa tulkinnoissani.

Väitöstyöhön liittyvät itsekkäät tavoitteet ovat joskus olleet koettelemus perheelleni. Toisaalta viimeiset tutkimuksen täyttämät vuodet ovat myös rakentaneet uudenlaista yhteyttä omaa tutkimustaan tekevään puolisooni Päiviin ja olen kokenut tämän edesauttaneen osaltaan syvemmän kumppanuuden syntymistä välillemme. On ollut poikkeuksellinen etuoikeus toimia pariskuntayrittäjänä ja vaihtaa ajatuksia milloin metodeista ja milloin myös tutkijan identiteetistä. Viimeisinä vuosina olen myös iloinnut tutkimukseen liittyvistä keskusteluista aikuisten lasteni Emilian ja Idan kanssa. Nuoremmat lapseni ovat vieneet ajatukset arkiseen elämään ja sen realiteetteihin.

Omistan tämän kirjan yli 90-vuotiaalle äidilleni Eevalle. Olet elämänsukollasi ja valoisalla asennoitumisellasi mahdollistanut sen mitä minusta on tullut. Kunpa osaisin elää yhtä ylväästi ja kepeästi oman elämäni.

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen näkökulmat	14
KUVIO 2	Elämänkaari, elämänkulku ja elämänpolut	23
KUVIO 3	Ikääntyvien 55–64-vuotiaiden työntekijöiden työllisyys Euroopan Unionissa, Saksassa, Suomessa ja Ruotsissa.....	28
KUVIO 4	Ikääntyvän johtajan objektiivisen uran vaihtoehdot	36
KUVIO 5	Ikääntyvän johtajan tilannetta luotaavat tutkimukselliset lähestymiset	37
KUVIO 6	Tutkimusasetelmat teemat, poissuljetut ja mukaan otetut tarkastelukulmat	39
KUVIO 7	Organisaatiotutkimuksen suuntauksia kuvaavat ulottuvuudet ja paradigmat.....	43
KUVIO 8	Radikaalin humanismin paradigma ja sen kentät.....	51
KUVIO 9	Kertomuksen representaatiot.....	77
KUVIO 10	Kerronnan ja haastattelun paikka narratiiveissa	81
KUVIO 11	Identiteettikäsitteet	85
KUVIO 12	Pystyvyysuskomukset ja seurausodotukset	102
KUVIO 13	Sankarin kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	116
KUVIO 14	Jäähätkerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	127
KUVIO 15	Jäähätkerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	137
KUVIO 16	Enkelin kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	149
KUVIO 17	Yrittäjä-äidin kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	161
KUVIO 18	Patriootin kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	171
KUVIO 19	Vastuunkantajan kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	184
KUVIO 20	Taiteilijan kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä	198

KUVAT

KUVA 1	Sankarin tulevaisuuskertomuksen piirros	111
KUVA 2	Jäähätkerrotun tulevaisuuskertomuksen piirros	124
KUVA 3	Asiantuntijan tulevaisuuskertomuksen piirros	135
KUVA 4	Enkelin tulevaisuuskertomuksen piirros	145
KUVA 5	Yrittäjä-äidin tulevaisuuskertomuksen piirros	157
KUVA 6	Patriootin tulevaisuuskertomuksen piirros	168
KUVA 7	Vastuunkantajan tulevaisuuskertomuksen piirros	178
KUVA 8	Taiteilijan tulevaisuuskertomuksen piirros	193

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimuksen tietoa koskevat lähtökohdat ja valinnat	87
TAULUKKO 2	Tutkimukseen osallistuneet johtajat	90
TAULUKKO 3	Toteutetut haastattelut	91
TAULUKKO 4	Sankarin elämänjaksot	106
TAULUKKO 5	Jäähatun elämänjaksot	118
TAULUKKO 6	Asiantuntijan elämänjaksot	130
TAULUKKO 7	Enkelin elämänjaksot	140
TAULUKKO 8	Yrittäjä-äidin elämänjaksot	151
TAULUKKO 9	Patriootin elämänjaksot	163
TAULUKKO 10	Vastuunkantajan elämänjaksot	173
TAULUKKO 11	Taitelijan elämänjaksot	186
TAULUKKO 12	Johtajien kertomusten temaattinen vertailu	204
TAULUKKO 13	Narratiivisen tietämisen naiivi, kapea ja laava näkökulma	229

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

1	JOHDANTO.....	13
2	IKÄÄNTYMISEN DISKURSSIT.....	17
2.1	Ikä ja ikänäkökulmat.....	17
2.2	Elämänkaaresta elämänpolkuihin.....	21
2.3	Ikääntymisen yhteiskunnallinen kenttä.....	25
2.4	Ikääntymisen työelämädiskurssi.....	27
2.5	Ikääntyvän johdon näkökulma.....	32
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	38
4	TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT.....	41
4.1	Tutkimuksen todellisuutta ja tietoa käsittävät lähtökohdat.....	41
4.2	Organisaatiotutkimuksen peruslähestymisen kentät.....	42
4.2.1	Organisaatiotutkimuksen kaksi ulottuvuutta ja neljä suuntausta.....	42
4.2.2	Todellisuuden luonne ja tietoteoreettinen lähtökohta.....	48
4.2.3	Radikaali humanismin paradigma tutkimuslähestymisenä ..	49
4.2.4	Postmoderni suuntaus ja todellisuuskäsitys.....	53
4.2.5	Postmodernin organisaatiotutkimuksen suunta ja valinta.....	57
4.3	Sartren ontologia ja inhimillinen vapaus.....	59
4.3.1	Sartre ja eksistentialismin juuret.....	59
4.3.2	Inhimillinen tietoisuus ja minä.....	62
4.3.3	Situaatio: vapaus ja valinta.....	63
4.4	Narratiivisuus lähestymisenä.....	65
4.4.1	Narratiivisuus ja kielellinen käänne.....	65
4.4.2	Narratiivisuuden paikka tieteessä.....	67
4.4.3	Narratiivisuus liiketaloustieteessä ja organisaatiotutkimuksessa.....	69
4.4.4	Elämäkertomus.....	69
4.4.5	Uramalleista elämänkertaan ja narratiiviseen uraan.....	72
4.4.6	Narratiivinen identiteetti.....	74
4.5	Narratiivinen tutkimusote.....	76
4.5.1	Narratiivinen analyysi ja tulkinta.....	76
4.5.2	Narratiivinen kerronta ja haastattelu.....	80
4.5.3	Tarinallisuus ja narratiivinen analyysi tässä tutkimuksessa ..	84
4.6	Valistuksen identiteetistä liikkuvaan identiteettiin.....	85
4.7	Kooste tieteenfilosofisesta ja metodologisesta lähestymisestä.....	86

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	89
5.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja sen valinta.....	89
5.2	Haastattelut ja tutkimusaineisto.....	90
5.2.1	Tutkimuksen käynnistys ja ensimmäinen haastatteluvaihe...	91
5.2.2	Toisen haastattelukierroksen toteutus.....	95
5.3	Kertomusten tulkintamallit.....	96
5.3.1	Kriittiset tapahtumat	96
5.3.2	Kriittisten tapahtumien narratiivinen analyysi.....	97
5.3.3	Narratiivisen identiteetin tulkintamallin valinta	98
5.3.4	Pystyvyyden tunne ja pystyvyysuskomukset.....	98
5.3.5	Seurausodotusten ja pystyvyysuskomusten kentät.....	101
6	JOHTAJIEN KERTOMUKSET JA NARRATIIVINEN ANALYYSI.....	104
6.1	Sankarin kertomus.....	104
6.1.1	Sankarin elämänpolut ja -jaksot.....	105
6.1.2	Sankarin johtajuuskertomus.....	106
6.1.3	Kriittisen tilanteen kertomus: Vaikeus vaihtaa tyyliä	107
6.1.4	Välikertomus: Paluu peliin.....	108
6.1.5	Tulevaisuuskertomus	110
6.1.6	Sankarin tulevaisuuskerronta	113
6.1.7	Sankarin kerrotut identiteetit	115
6.2	Jäähatun kertomus.....	117
6.2.1	Jäähatun elämänpolut ja -jaksot	117
6.2.2	Jäähatun johtajuuskertomus.....	118
6.2.3	Kriittisen tilanteen kertomus: Pehmeä kovana.....	120
6.2.4	Välikertomus: Suurprojektista Lapin hiljaisuuteen	121
6.2.5	Tulevaisuuskertomus	124
6.2.6	Jäähatun tulevaisuuskerronta	126
6.2.7	Jäähatun kerrotut identiteetit	127
6.3	Asiantuntijan kertomus	129
6.3.1	Asiantuntijan elämänpolut ja jaksot.....	129
6.3.2	Asiantuntijan johtajuuskertomus	130
6.3.3	Kriittisen vaiheen kertomus: Asiantuntijasta johtajaksi.....	132
6.3.4	Välikertomus: Muutos muuttolaatikoiden keskellä	133
6.3.5	Tulevaisuuskertomus	134
6.3.6	Asiantuntijan tulevaisuuskerronta.....	136
6.3.7	Asiantuntijan kerrotut identiteetit.....	137
6.4	Enkelin kertomus.....	139
6.4.1	Enkelin elämänpolut ja -jaksot.....	139
6.4.2	Johtajuuskertomus	140
6.4.3	Kriittisen vaiheen kertomus: Enkeli poliisina.....	142
6.4.4	Välikertomus: Poliisista kulttuurin rakentajaksi.....	142
6.4.5	Tulevaisuuskertomus	144
6.4.6	Enkelin tulevaisuuskerronta	146
6.4.7	Enkelin kerrotut identiteetit	148

6.5	Yrittäjä-äidin kertomus	150
6.5.1	Yrittäjä-äidin elämänpolut ja -jaksot	150
6.5.2	Yrittäjä-äidin johtajuuskertomus	151
6.5.3	Kriittisen vaiheen kertomus: Harhapolku.....	154
6.5.4	Välikertomus: Espanja.....	155
6.5.5	Tulevaisuuskertomus	156
6.5.6	Tulevaisuuskerronta.....	159
6.5.7	Yrittäjä-äidin kerrotut identiteetit	160
6.6	Patriootin kertomus.....	162
6.6.1	Patriootin elämänpolut ja siirtymät	162
6.6.2	Johtajuuskertomus	164
6.6.3	Välikertomus: Seuraajasuunnitelma	166
6.6.4	Tulevaisuuskertomus: suunniteltu luopuminen.....	168
6.6.5	Patriootin tulevaisuuskerronta	169
6.6.6	Patriootin kerrotut identiteetit	170
6.7	Vastuunkantajan kertomus	172
6.7.1	Vastuunkantajan elämänpolut ja siirtymät	172
6.7.2	Johtajuuskertomus	173
6.7.3	Kriittisen vaiheen kertomus: Siirtyminen omistajaksi	175
6.7.4	Välikertomus: Yrityksen myynti	176
6.7.5	Tulevaisuuskertomus: Kolme polkua ja yllätys	177
6.7.6	Vastuunkantajan tulevaisuuskerronta.....	180
6.7.7	Vastuunkantajan kerrotut identiteetit.....	182
6.8	Taiteilijan kertomus.....	184
6.8.1	Taitelijan elämänpolut ja -jaksot	185
6.8.2	Johtajuuskertomus	187
6.8.3	Kriittisen vaiheen kertomus: Rakentaja muutoksessa.....	189
6.8.4	Välikertomus: Tuottavuus taiteessa ja lähentyminen fuusioissa.....	190
6.8.5	Tulevaisuuskertomus	192
6.8.6	Taiteilijan tulevaisuuskerronta	197
6.8.7	Taitelijan kerrotut identiteetit	197
6.9	Johtajien kertomusten vertailu.....	199
6.9.1	Kerrottu johtajuus	199
6.9.2	Kertomusten temaattinen analyysi	202
6.9.3	Kerrottu ja pohdiskeltu ikä.....	205
7	TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT	211
7.1	Ikääntyvän johtajan identiteetin ja identifikaation tarkastelua	211
7.2	Ikääntyminen ja aika johtajuustutkimuksen rajojen venyttäjänä	215
7.2.1	Kronologinen ikäkäsitys kerronnan ja tulevaisuuden jäsentäjänä	215
7.2.2	Monitulkintainen kerronnan ja iän aika	217
7.3	Tietoisuus, vapaus ja valinta	220

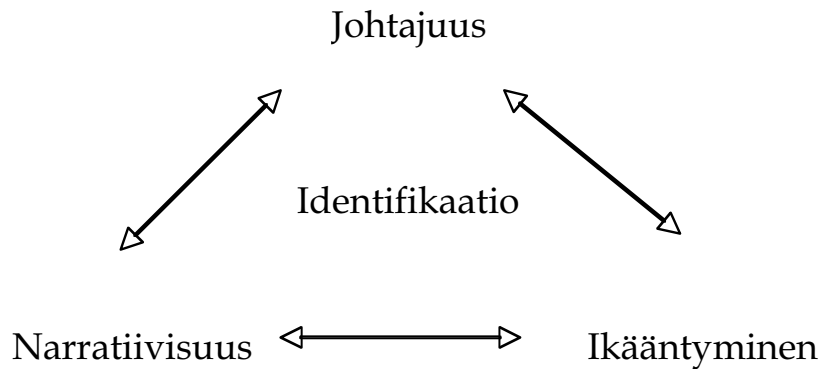
7.3.1	Kriittisen näkemyksen mahdollisuus ikääntymisen organisaatiotutkimuksessa	221
7.3.2	Situaatio rajoittajana	222
7.3.3	Kertomus emansipaation ja valinnan mahdollistajana	223
7.4	Narratiivisen tietämisen mahdollisuudet ja rajoitteet.....	226
7.5	Epilogi.....	230
LÄHTEET		233
LIITTEET.....		244

1 JOHDANTO

Ikäjohtamisen unohdettu subjekti on ikääntyvä johtaja. Tämä tutkimus avaa tekstuaaliseen tarkasteluun ikääntyvän johtajan käsityksen itsestään, johtajuudesta ja tulevaisuudesta. Kertomusten ja kerronnan kautta johtajat tekevät selkoa valinnoistaan, käsityksistään itsestään johtajana ja siitä mitä tulevaisuudeltaan odottavat. Johtajat ovat syntyneet sodan jälkeisen jälleenrakentamisen Suomeen ja kuuluvat suuriin ikäluokkiin (Karisto 2005, 20-24). He ovat kasvaneet modernin yhteiskunnan organisaatioissa ja lähestyvät modernin uranäkemyksen mukaista työelämän pääteipistettä. Elämänkaarinäkömyksen mukaan he ovat keski-ään päättymisjaksossa, kolmannen iän vaiheessa, etenemässä kohti pidempää vanhuuden siirtymäjaksota (Levinson 1978). Valitsin haastattelemani 8 johtajaa heidän kronologisen ikänsä perusteella. Työni etenemisen myötä ymmärrykseni iästä ja ikääntymisestä muuttui. Kronologisen ikämääritelmän sijaan tarkastelen ikää ja ikääntymistä kielellisenä modernin kulttuurin murroksen ilmiönä. Tähän jälkimoderniin ikänäkömykseen kuuluu iän yksilöllinen ja tilanteittainen tulkinta, jossa yksilöllä nähdään olevan modernia näkemystä suurempi vapaus irrottautua sosiaalisten odotusten mukaisesta ikämäärittämyksestä. Kiinteän ja eheytyvän identiteetin sijaan johtajien tarinat ja kerronnan äänet ilmentävät erilaisten identiteettien kamppailua tai neuvottelua (Sveningsson & Alvesson, 2003, 1163–1193). Kyse on narratiivisesta, inhimillisen tietoisuuden suuntautumisesta ja ajallisuuden läpileikkaavasta identifikaatiosta.

Narratiivinen lähestyminen on tässä työssä paitsi tutkimusmetodinen myös ontologinen, todellisuuskäsitystä määrittävä valinta. Rinnakkain etenevä kertomusten ja kerronnan analyysini on tekstuaalinen ja tulkinnallinen. Eri organisaatiokonteksteista nousevia tarinoita ja identiteettien keskustelua en yleistä työelämään. Kertomukset ovat ainutkertaisia tekstejä ja kuvauksia yksittäisten johtajien kerrotusta elämästä, johtajuudesta, kriittisistä tilanteista ja tulevan ikääntyvän identiteetin rakentamisesta. Ikääntyvän johtajuuden ilmiön selittämisen ja normatiivisen ohjeiden etsinnän sijaan tämä ontutkimus siitä, miten ikääntynyt johtaja rakentaa käsitystään itsestään ja suuntautumisestaan (Mishler 1995, 96). Identiteetti on liikkeessä ja voi myös vaihtua kerrontatilanteesta ja ajankohdasta toiseen. Kerrontatilanteessa identiteetti on yhdessä tuo-

tettu ja prosessuaalinen (Mishler 2004, Cunliffe 2001, 367). Kyse on narratiivisesta identiteetistä ja identifikaatiosta, jossa on tietoisuuden aktina samanaikaisesti läsnä nykyisyys, mennyt ja tulevaisuus.



KUVIO 1 Tutkimuksen näkökulmat

Lähestyn johtajuusidentiteettiä ja siihen liittyvää identifikaatiota tutkimuksessa kolmesta näkökulmasta: ikääntymisen yksilöllisestä kielellisestä tulkinnasta, narratiivisen teorian ja metodologian lähtökohdasta sekä johtajuuteen liittyvää käsityksestä itsestään liittyen koettuun ja kerrottuun uraan sekä edessä olevaan aikaan. Ikääntyminen mahdollistaa tässä asetelmassa organisaatiotutkimuksen kysymyksenasettelua laveamman käsittelyn. Ikä on biologista ja kronologista käsitettä laajempi kielellisten merkityksenantojen kohde. Nämä merkitykset eivät välttämättä asetu organisaatiotutkimuksen tavanomaisten kehysten sisään. Ikääntymisen tarkastelu liikkuu myös ajallisesti menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden aikavaloissa. Tässä tarkastelu ylittää työelämässä jatkamisen kysymyksenasettelun eksistentiaalisilla teemoilla.

Käsittelen johtajuutta johtamisteorioiden sijaan johtajan identifikaation ja pystyvyyskäsitysten näkökulmasta. Johtajien kertomukset ja kerronta problematisoivat biografisten tekstien visualisoitujen, kamppailevien ja täydentävien identiteettien polkuja, tapahtumia ja käännteitä. Näin kertomukset ilmentävät ikääntyneiden johtajien työelämäodotuksia (Bandura 1997) ja niihin liittyviä vaihtoehtoja, mutta myös inhimillisen tietoisuuden tulevaisuussuuntautuneita elämänpolkuja. Tässä tarkastelussa ura muodostuu ongelmalliseksi käsitteeksi. Kertomukset laajentavat käsitystä objektiivisen uran ulkopuolelle ja kyseenalaistavat johdon eläkkeelle jäämisen sisältämää menetyksen tunnetta (Kets de Vries 2003).

Jokainen organisaatio- ja johtamistutkija omaa todellisuutta ja yhteiskunnallisen perusnäkökuvan tietoisesti tai tiedostamattaan (Burrell & Morgan, 1989). Tätä kysymystä jouduin pohtimaan jatko-opintojeni ensimmäisellä kursilla ja päädyin kriittisen tutkimuksen näkökseen, jossa lähestyn annettuja johtamisen, työelämän ja yhteiskunnan ikääntymiskäsityksiä kriittisesti. Tämä valinta johdatti minut myös kauppatieteilijänä liukkaalle alustalle: yksilön tietoisuutta ja vapautta kuvaaviin filosofisiin lähtökohtiin.

Minua ovat puhutelleet yksilön vapauskäsitystä kuvaavat aiheet ja näitä teemoja lähestyessäni löysin tieni Burrell & Morganin johdattelun radikaalin humanistisen paradigman, Descarten kautta Husserlin, Heideggerin ja Sartren pariin. Miksi nämä ihmisen ajattelua ja maailman tulkinnallisuutta korostavat metafysiset ajattelulinjat vetivät minua puoleensa ja saivat valitsemaan ne funktionaalisen organisaatiotutkimuksen valtavirran sijasta?

Ensinnäkin humanistinen paradigma painottaa voluntaristista käsitystä ihmisluonnosta. Tämän perusteella ymmärrän ihmisen olevan lähtökohtaisesti oman tahtonsa varassa toimiva ja vapaa. Maailma, yhteiskunta ja organisaatiot ovat yksilön tulkintoja ja luomuksia. Tämän perusteella ihmisen luomien organisaatioiden muutos on mahdollinen, ja yksilön tietoisuus on muutoksen lähtökohta. Jokainen yksilö voi valita oman vapautensa, vaikka vapauden tunnistaminen voi aiheuttaa pelkoa oman valinnan kohtaamisesta (Sartre, 1957). Modernin uran kertomuksen konventio ja siihen kytkeytyvä lukittunut subjekti tai kronologinen ikä-identiteetti voi olla yksilön tulkinnallinen tietoisuuden vapaa valintaa kahlitseva vankila (Grey 1994), josta vapautuminen vaatii itsensä, vaihtoehtoisten kertomuksen ja identiteetin valinnan. Näkemys sirpaleisesta identiteetistä liittyy sosiaalisesti konstruoihin tarinoihin ja omaksuttuihin kerronnan konventioihin. Tarinat ohjaavat näin käsitystä omasta itsestä ja mahdollisuuksista. Menneen osalta tarinan voi kertoa tai kirjoittaa ja tulkita uudelleen, vaikka tapahtuneelle ei enää voi mitään..

Toinen lähtökohtani humanistisen ja muutosta korostavan lähestymisen valintaan oli Husserlin (2000) fenomenologian määrittelemä ihmisen tietoisuus omasta ajattelustaan ja ajasta, mikä sisältää menneisyyden, tämän hetken ja tulevaisuuden. Ihmisen tietoisuuden suuntautuminen tapahtuu tämän mukaan esikielellisenä prosessina ennen jäsentymistään kielelliseksi rakenteeksi (Polkinghorne 1988, 27). Tämä inhimillisen kokemuksen merkityksenanto ja lähtökohta ihmisestä maailmaan heitettynä sai minut suuntautumaan fenomenologian juuriin (Husserl 1995; Heidegger 2000). Heideggerin käsitys ihmisen tietoisuudesta ajan rajallisuuteen sekä kuoleman pelkoon havahtuvana ja Sartren eksistentiaalisuus ovat ankaran inhimillisen vapauden filosofiaa. Tämä merkitsee tutkijalle kertovan subjektin minuutta ja identiteettejään muovaavan tietoisuuden mahdollistavaa tulkintaa ihmisen identiteetin rakentumisesta.

Nämä teoriat perustelevat tieteenfilosofisia lähtökohtiani ja tämän tutkimuksen ankkuroimista ihmisen tietoisuuden lähtökohtaisesti vapaaksi määrittämiin filosofisiin perustoihin. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa nämä taustaoletukset merkitsevät kriittistä ja subjektiivista tarkastelua yksilön ja työelämän organisaatioiden suhteesta, tietoisuuden rakentumisesta sekä emansipaation, vapautumisen mahdollisuuksista.

Ikääntymisen ilmiö on synnyttänyt erilaisia ikään ja johtamiseen liittyviä diskursseja ja sosiaalista todellisuutta rakentavia puhumisen käytäntöjä. Ikääntymisen suuri kertomus painottaa toisaalta taloudellisia uhkakuvia ikääntyvän yhteiskunnan perustan romahtamisesta ja ikääntyneiden työssä jatkamisen eestosta. Ikäjohtamisen kertomus kaitsee johtoa ja esimiehiä normatiivisilla ohjeilla ja koulutususkolla. Yksilön pienissä kertomuksissa ikääntyminen ilmenee eri-

laisten ikäidentiteettien ja subjektiasemien kamppailuna. Vaikka tietoisuus ajasta merkitsee kuolemanpelkoa ja havahtumista ajan kulumiseen, voi eläkeiän lähestyminen käynnistää työelämän ja vaihtoehtoisten identiteettien liikkuvan juhlan (Hall, 2005,23) tai aiempaa työtettä kepeämmän työn jatkumisen (Maxim & Deller 2007). Ikääntyvällä työntekijällä tai johtajalla on parhaassa tapauksessa työuraa vastaava aika elämää jäljellä. Tulevan elämän tarinan rakentaminen voi olla mahdollisuus valita oma itsensä sellaisena kuin voi parhaimmillaan olla, tai kuten Korhonen (2003) lainaa Lindeä: itsensä voi tehdä kertomalla ymmärrettäväksi ja näkyväksi – ellei peräti kelvolliseksi (vrt.Linde 1993).

2 IKÄÄNTYMISEN DISKURSSIT

2.1 Ikä ja ikänäkökulmat

Ikä on moniulotteinen käsite. Ikää on Julkusen (2003) mukaan sosiaalitieteellisissä tutkimuksissa pitkään käytetty pääosin taustamuuttujana. Ikä on tilastollisissa tutkimuksissa usein riippumattomana muuttujana, jonka avulla on selitetty ja yhä selitetään tutkittavia, riippuvia muuttujia. Sosiologiassa ikä on kuitenkin tutkittavana ilmiönä muuttumassa yhä enemmän kulttuuriseksi ja identiteetin määrittämisen merkiksi. Näin ikä käsitteenä ja ilmiönä muuttuukin riippuvaksi ja selitettäväksi tekijäksi (Julkunen 2003, 67). Tämän hetken ikääntymiskeskustelua hallitsee edelleen objektiiviseen todellisuuskäsitykseen nojaava, realistinen käsitys iästä ilmiöitä selittävänä tekijänä. Toisaalta ikääntymiskeskusteluun on nousemassa uusia suuntauksia, joiden keskiössä on yksilöllinen ja kokemuksellinen ikäkäsitys, ruumiillisuus ja sukupuoliuus. Ikää on myös pidetty ruumiillisena naamiona, jonka sisällä on itsensä nuoreksi tai iättömäksi kokeva minuus (Hepworth, 1991).

Kronologisen ikänäkemysten rinnalla ikä on määritelty biologiseksi, sosiaaliseksi, persoonalliseksi ja subjektiiviseksi ilmiöksi (Uutela, Palosuo & Haukka 1994, 14–17, Tikka 1994, 85–91). Tämän lisäksi voidaan keskustelussa erottaa myös viides, postmoderni ikämääritys, jossa ihmisen vanheneminen on modernin työelämän taistelukenttä ja jossa jälkiteollinen työelämä ei määritykään perinteisen näkemysten mukaan kuormana vaan keskeisenä ihmisen jatkuvan identiteetin rakentamisen lähteenä (Julkunen 2003, 73). Postmoderni käsitys iästä perustuu Biggsin (1997) mukaan näkemykseen nykyihmisen halusta ja mahdollisuudesta kieltää ikääntymisensä ja muokata oma ikäidentiteettinsä paitsi tietoisuuden myös ruumiillisuuden tasolla (Biggs 1997). Tästä näkökulmasta on osuva näyte Lenita Airiston haastattelu Seurassa:

Tulevaisuuden ikäihmiset ovat pitkän elämän uranuurtajia, ennennäkemättömiä hahmoja, jotka uusivat niveliä ja elimiä siinä missä me hampaita. Tietoteknologia yhdessä bioteknologian kanssa muuttaa ihmisten uusiutumiskykyä, elämää ja elinikää. Tavoitteena on nyt sata-vuotias, jolla on 60-vuotiaan energia ja fyysiikka.

(Seura nro 4 2005)

Airiston lausunto kuvastaa toisaalta rajatonta uskoa ja luottamusta moderniin suureen kertomukseen teknologian rajattomista mahdollisuuksista ja toisaalta Airisto todentaa Biggsin väittämää postmodernin ikäideniteettikäsitteiden ulottuvuudesta sekä biologisen iän rajoja rikkovasta ja ikääntymistä vastustavasta ruumillisuutta korostavasta näkemyksestä.

Työelämän ikäkeskustelua on hallinnut iän objektiivinen määrittely. Samoin poliittis-yhteiskunnallisessa ikäkeskustelussa esiintyvät tilastolliset kuvaukset väestöpylväistä edustavat selkeimmin realistista kansantaloustieteellistä tulkintaa ikääntymisestä vääjäämättömästi etenevänä ja ajallisena haasteena. Nämä näkemykset pohjautuvat kronologiseen ikämäärittelyyn. Tässä tarkastelussa ikä on esimerkiksi oppimis- tai työkykyä selittävä muuttuja ja yksilö kuuluu tuotannon tekijänä tarkasteltavaan kronologisen iän perusteella määriteltävään luokkaan. Tikka (1994) näkee kronologisen, biologisen sekä sosiaalisen iän diskursiivisena kehikkona, joka näkymättömästi ohjaa elämäntiekkoa ja sisältää vallankäyttöä (Tikka 1994, 91). Biologisessa ikämäärittelyssä on myös deterministinen pohjavirta, jonka mukaan yksilö tai ikäryhmä noudattaa keskimääräistä fyysisen toimintakyvyn sekä elintoimintojen kehityksen ja degeneroitumisen tiekoa. Biologisen iän korrelaatio kalenteri-ikään ei ole kuitenkaan täydellinen, sillä biologiset elinvaiheet alkavat eriaikaisesti, eikä niiden ole havaittu olevan samanpituisia (Uutela & al 1994, 15).

Sosiaalinen ikä määrittyy suhteessa historialliseen aikaan, kulttuuriin, sukupuolirooleihin ja erilaisten sosiaalisten merkityksenantojen kautta. Merkitystenannot ilmenevät erilaisissa diskursseissa. Verrattuna kronologiseen ja biologiseen ikään on sosiaalinen ikä monimutkaisempi, mutta osin samoja merkityksiä sisältävä. Ikääntymisen kohdalla sosiaalinen ikä värityy suhteessa siihen, miten vanhenemiseen kunakin aikana suhtaudutaan. Yksilön kohdalla sosiaalisella iällä on suhde aikaan ja se syntyy perheen, ystäväsuhteiden ja työympäristöjen kautta (Laslett 1989). Tikan mukaan yksilöllä voi olla monta sosiaalista ikää, jotka joko vastaavat tai eivät vastaa hänen kronologista ikäänsä (Tikka 1994). Keski-ikäinen työntekijä voi määrittyä työpaikallaan vanhaksi ja ystäväpiirissään nuoreksi, riippuen sosiaalisen ympäristön merkityksenannoista. Juutin (2002) kuvaamassa uuden teknologian yrityksessä keski-ikäiset 40–50-vuotiaat määrittyivät puolustuskannalle asettuneiksi konkareiksi (Juuti 2002, 99).

Kronologisen ja realistisen ikänäkemyksen vastavoimina esiintyvät persoonallinen ja subjektiivinen ikämäärittely. Persoonallinen ja subjektiivinen ikä esiintyvät kirjallisuudessa osin erillisinä ja osin rinnakkaisina käsitteinä. Tikan (1994) määrittämä persoonallinen ikä on kokemus minuudesta, tekemisistä ja suhteista kulttuurissa. Sen voidaan nähdä olevan elämäntiekussa hetki, jolloin ihminen kokee saavuttaneensa jotain suhteessa omiin tavoitteisiinsa tai suhteissa muihin ihmisiin. Persoonallinen ikä syvenee elämäntiekkuun liittyvien eksistentiaalisten kokemusten kautta. Tällaisina kokemuksina Tikka (1994, 93) mainitsee elämän kriisivaiheet kuten oman sairastumisen ja omaisten kuoleman. Tällöin oma persoonallinen ikätietoisuus syvenee. Persoonallisen iän on taas Victor esittänyt toteutuvan myös yksilön määrittelyssä siitä mihin ryhmään yksilö haluaa määrittää itsensä (vrt. Tikka 1994, 93). Näin persoonallinen ikä mää-

ja elämän katkelmallisuuden seurauksena (Korhonen 2003, 6; Karisto 2002, 140). Postmodernin ajattelun mukaan yksilö kohtaa modernin sosiaalisen iän ja ikädiskurssin kielellisesti todellisuutta määrittävissä käytännöissä. Ikää ja ikään-tymistä määrittävät kertomukset saavat postmodernissa tulkinnassa rinnalleen kilpailevia kertomuksia mahdollistaen vaihtoehtoisten identiteettien emansi- paatiota edistävän kamppailun (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2003, 5–28)

Kolmas ikä tarkoittaa Kariston (2002) mukaan työelämän ja eläkkeelle jäämisen välivaihetta keski-iän ja vanhuuden välissä. Kolmannen iän elämä- vaiheelle on tyypillistä vapautuminen kasvatusvastuusta ja työn kuormasta se- kä fyysinen ja henkinen toimintakyky ennen vanhuuden tuomaa riippuvuutta muista. Tätä keski-iän jälkeistä vaihetta voitaisiin Kariston mukaan (2002) myös nimittää varhaisvanhuudeksi, mutta sen vanhuuteen liittyvän viittauksen pe- rusteella Karisto arvelee sen yksilöllisesti heikosti toimivaksi. Ilmarinen (2006) sijoittaa kolmannen iän kronologisen ikäkäsityksen mukaan 60–80 ikävuoden väliseen vyöhykkeeseen (Ilmarinen 2006, 50). Julkunen (2003) määrittelee kol- mannen iän työelämän ja vanhuuden väliseksi vapaaksi vyöhykkeeksi, mutta tämän sijaan painottaa keski-ikää ja määrittelee sen tavanomaista 40–60 ikä- vuoden väliin sijoittamista laajempaa siirtymävaiheena (Julkunen 2003, 27). Karisto (2002) kritikoit kolmannen iän käsitettä sen egoistisuuteen ja narsismiin viittaavien mielikuvien perusteella. Kolmannen iän tarkastelussa yksilöllisen ja hetkittäin muuttuvan ikätulkinnan on nähty myös edustavan *vanhuutta ei ole lei- kittelyä*, jossa ikäidentiteettiä vaihdetaan vikkellästi tilanteesta toiseen (Airaksi- nen 2002; Karisto 2002). Kolmannen iän käsitteen ja ikäleikkelyyn voi näin laa- jemmin kytkeä postmoderniin maailmankuvaan, jossa kukin valitsee paitsi identiteetin myös ikänsä kulloiseltakin tarjottimelta (Andrews 1999, 5; Hall 1999).

Tämän tutkimuksen johtajat sijoittuvat edellä kuvattuun keski-iän työelä- män viimeiseen siirtymävaiheeseen. Kariston (2002) mukaan kolmannen iän käsite on kritiikistä huolimatta perusteltu kuvaamaan keski-iän ja vanhuuden välistä vaihetta. Käsitteen puolesta puhuu elämänvaiheen omaleimaisuus, odo- tettavissa olevan eliniän piteneminen ja suurten ikäluokkien syntymäkohorttien hyväkuntoisuus verrattuna aiempiin saman ikärajan saavuttaneisiin ikäluok- kiin (Karisto 2002, 139).

Persoonallinen ikä kuvaa edellä olevien määritelmien mukaan hyvin elä- mänkerrallista oman iän representaatiota elämäkulusta ja elämänprojektin to- teutumisesta. Yksilön ikäkokemus ja minuus on persoonallisen iän käsitteen si- sällä ihmisen itsensä määriteltävissä. Subjektiivisen iän määritelmän koen psy- kologisemmaksi ja minuuden staattisemmin määrittäväksi käsitteeksi. Eksisten- tiaalisesti ajateltuna (Sartre, 2004) minuus on tietoisuuden ulkopuolella ja täl- löin myös ikä on ihmisen tietoisuuden määriteltävissä eikä suinkaan staattinen kokemuskuorten sisältä löytyvä pohjimmainen ilmiö. Kronologinen ja biologi- nen ikä asettuvat tässä työssä deterministisen ihmiskäsityksen kehikkoon, jossa elämäkulun valintoja määrittävät erilaiset ulkoa päin asetetut ikärajat ja raken- teet. Narratiivisen ja postmodernin identiteettikäsityksen mukaan erilaiset ikäidentiteetit voivat todentua yksilölle kerronnan kielellisissä konventioissa.

Kronologinen käsitys iästä voi vaihtua hetken ja tilanteen mukaan subjektiiviseksi tai ikäluokkatietoiseksi. Ikäkäsitysten vaihtelu mahdollistaa ikäleikkelyyn, jossa kertoja voi murtaa sosiaalisen ikämäärityksen hetkellisesti ja liikkuu eri-laisten ikärepresentaatioiden välillä.

2.2 Elämänkaaresta elämänpolkuihin

Elämään kuuluu ajan ja ikääntymisen väijäämätön eteneminen ja yksilöllisen elämän päättyminen. Humanistisessa psykologisessa tutkimuksessa on elämänsyklyn ja ihmisen kehityksen dynamiikan tutkimuksessa vallinnut käsite *elämänkaari*, *life cycle*, jonka rinnakkaiskäsitteenä esiintyy käsite *elämänsykly*, *life course* (Bühler 1967, Erikson 1997, Levinson 1986). Dunderfeld kuvaa elämänsyklologian kehitystä kolmella vaiheella, joista ensimmäinen sijoittuu aikaan ennen toista maailmansotaa, toinen 50-60 -lukuun ja kolmas vaihe 1970-luvulta tähän päivään ajoittuvaan kehitykseen. Ensimmäisessä vaiheessa elämänsyklologian pioneerina pidetty Bühler (1959) pyrki yhdistämään kuvauksessaan elämän eri osa-alueet: ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kehityksen. (Dunderfeld 1996, 24) Elämänsyklologian tunnetuimmaksi on kohonnut Eriksonin teoria elämänsyklologian ja yksilön identiteetin kehityksestä. Eriksonin teoria perustuu kronologisen iän perusteella määritettyihin ihmisen kahdeksaan kehitysvaiheeseen, joista kuhunkin liittyy oma kehitystehtävänsä. Ikääntyvän keski-ikäisen kehitystehtäväksi Erikson näki tuottavuuden ja stagnaation kriisin ratkaisemisen matkalla identiteetin eheytymiseen vanhuudessa. Generatiivisuudella Erikson tarkoitti lähinnä kykyä huolehtia ja saattaa seuraava sukupolvi itsenäistymisen vaiheeseen (Erikson 1994, 103-104).

Elämänsyklologiassa ikääntyminen nähdään yhtenä yksilön kehitysvaiheita sisältävänä vaiheena. Kehitys ei etene ilman yksilön sisäisiä konflikteja, jotka ratkaistuaan ihminen saa uusia kykyjä, jotka rakentuvat osaksi identiteettiä. Minän kehitysvaiheet Erikson näkee ikävaiheisiin liittyvinä käänteinä ja kriiseinä, joihin kuhunkin liittyy oma kehitystehtävänsä (Erikson 1997, 55-66). Terve persoonallisuus pystyy tähän kehitystehtäväänsä. Eheytymisellä Erikson tarkoittaa yksilön kykyä säilyttää oman itsensä useidenkin roolien alla ja toisaalta sitä, että hän pystyy myös sulauttamaan omaan persoonaansa ja identiteettiinsä itselleen kussakin elämän vaiheessa sopivat roolit. Eheytyminen on suhteessa paikkaan ja aikaan, muihin ihmisiin sekä omaan elämään (Erikson 1994, 97-100).

Minän kehitysvaiheet Erikson jakoi alun perin kahdeksaan eri vaiheeseen ja lisäsi vielä myöhemmin siihen vanhuuden yhdeksännen vaiheen (Erikson 1997). Lapsuuden ja nuoruuden Erikson jäsentää viiteen kehitysvaiheeseen ja näitä seuraavan aikuisuuden kahteen sekä myöhäisen vanhuuden omaksi kehitysvaiheeksi. Tämän tutkimuksen kohteena on Eriksonin kuvaama ihmisen seitsemäs ikä, generatiivisuuden kausi, joka ajoittuu suurimmaksi osaksi juuri varhaiseen ja myöhäiseen keski-ikään. Tälle kaudelle on Eriksonin teorian mukaan ominaista seuraavasta sukupolvesta huolehtiminen toimimalla omien las-

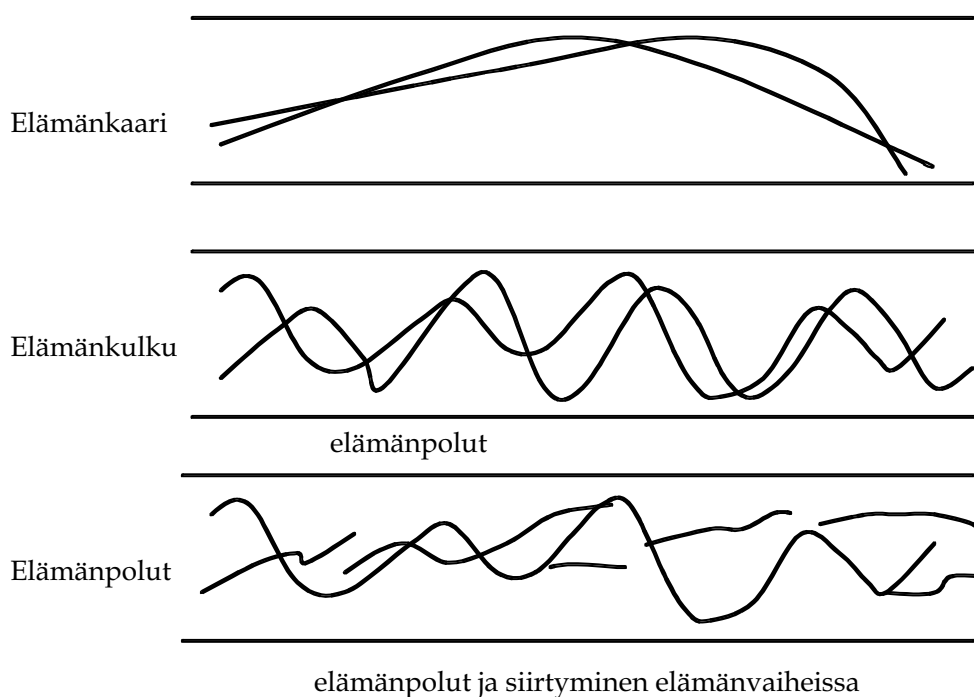
ten kasvattajana tai luomalla kasvuedellytyksiä uudelle sukupolvelle (Dunderfeld 1997, 217, Niemelä et al. 1992,194).

Ikääntymiseen liittyy Eriksonin teoriassa kehitystehtävänä minän eheytyksen kamppailu epätoivon ja katkeruuden tunteiden välillä. Vanhuuteen liittyvä viisaus on tämän kamppailun läpikäynnin seurausta. Vanhuuden viisaus on Eriksonin mukaan avoimuutta ja kiinnostusta elämää kohtaan myös uhkaavan kuoleman edessä. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan *minän eheyden* kokemusta kolmella tasolla: fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella. Erikson painottaa myös tasapainoisen itsehavainnoinnin merkitystä vanhuuden eri vaiheissa. Vanhuuden viisaus tuo mukanaan kehittyneen, tosi ihmisyyden. (Erikson 1997, 112; Dunderfeld 1997, 216) Eriksonin mukaan vanhuus merkitsee oman elämän hyväksymistä ja menneiden elämänvaiheiden yhteensulautumista. Jos eheytyminen on riittävää, ihminen pystyy hyväksymään kuoleman osaksi elämää (Erikson 1997, 113).

Eriksonin teorian mallintaminen ja todentaminen empiirisesti on osoittautunut Dunderfeldin mukaan haastavaksi ja tämän rinnalle nousi Levinsonin teoria paitsi elämänkaaresta myös *elämänrakenteesta* (Dunderfeld 1996, 28). Elämänrakenteella Levinson (1978) tarkoittaa yksilön suhteita tärkeiksi määrittämiinsä asioihin ja ihmisiin elämänsä aikana. Elämänkaaren Levinson jakaa neljään noin 20 vuoden jaksoon, joista kukin Eriksonin teorian tapaan sisältää oman kehitystehtävänsä. Jaksot ovat Levinsonin mallissa osin päällekkäisiä sisältäen seuraavaan vaiheeseen valmistavan siirtymäjaksot. Ikääntyneen elämänvaiheen Levinson jakaa keski-ikänsä päättymisjaksoon 55–60 vuoden iässä, sen jälkeiseen vanhuuden siirtymävaiheeseen ja tämän jälkeiseen vanhuuden vaiheeseen. Levinson painottaa Eriksonin teoriaa voimakkaammin ympäristön ja sosiaalisten yhteyksien merkitystä yksilön kehityksessä (Levinson 1978) sekä tutkimusmenetelmällisesti Eriksonilta puuttunutta pitkittäistutkimusta ja laadullista elämänrakenteen kartoittamista (Dunderfeld 1996, 29). Molempien teorioiden pohjalla on myös psykologinen näkemys elämänkaaren aikana kehittyvästä ja eheytyvästä minäkuvasta ja identiteetistä. Eriksonin teoriaa on myöhemmin kritisoitu paitsi empiirisen näytön puutteesta, myös teorian yksilökeskeisyydestä ja sosiaalisen kontekstin huomiotta jättämisestä (Featherstone & Hepworth 1991, 371–372, Korhonen 2003, 6). Elämänkaariteoriaa on myös arvosteltu sen kronologiseen ikään perustuvasta deterministisestä näkemyksestä (Julkunen, 2003, 25) ja elämäkulkua yleistävästä lähtökohdasta (Polkingthorne 2004, 114–118). Levinson on puolestaan saanut kritiikkiä yksipuolisesta miehistä sukupuolta implisiittisesti korostavasta näkökulmastaan (Kittrell 1998).

Elämänkaariteorioiden on myös nähty viittaavan kulttuurisesti ikäasenteisiin ja näkemykseen elämän dynamiikan vääjäämättömästä vähentymisestä (Ilmarinen 2006, 38). Lisäksi elämänkaariteorioiden on nähty vaikuttaneen käsityksiin työkyvyn menettämisestä ikääntymisen seurauksena sekä modernismissa vallinneeseen funktionalistiseen käsitykseen ajan hallinnasta (Juuti 2002, 15–16). Korhonen (2003) näkee kuitenkin yhteiskunnallisesti tuotettujen ikävaiheiden määrittävän edelleen kunkin ikävaiheen keskeisimpiä elämäalueita ja yksilöön kohdistuvia odotuksia. Modernin ja jälkimodernin näkemyksen väli-

maastossa aukeaa kuitenkin tilaisuus painottaa biografista, yksilöllistä elämänjäsennystä sekä suunnittelua ja tässä mielessä Levinsonin teorian kuvaamat siirtymävaiheet ovat jaksoja, jolloin yksilöllinen orientoituminen seuraavaan vaiheeseen mahdollistuu (Korhonen 2003, 7–8). Elämänkulkua on kuvattu erilaisista tieteellisistä lähtökohdista erilaisilla metaforilla (Ilmarinen 2006). Elämäнкаari (life cycle) kuvaa elämänkulkua biologisesti kehittyvänä, nousevana ja laskevana kaarena. Elämänkulkua vastaava käsite (life span) painottaa elämänkeston merkitystä ja on Ilmarisen mukaan psykologisempi kuin elämää tiehen ja polkuihin viittaava sosiologinen näkemys.



KUVIO 2 Elämäнкаari, elämänkulku ja elämänpolut (mukailtu Ilmarinen 2006, 38)

Kuvan kaksi ylempää metaforaa, elämäнкаari ja elämänkulku kuvaavat Ilmarisen (2006, 38) mukaan johdonmukaisesti erilaisia ikäkäsityksiä elämän etenemisestä. Elämäнкаari on biologinen ja deterministinen erityisesti ikääntymisen näkökulmasta. Elämänkulun myötä toteutuvia pitkäkestoisia perheeseen, uraan ja koulutukseen liittyviä vaiheita Ilmarinen (2006) nimittää elämänpoluiksi. Elämänpolun vastakohtana hän näkee lyhytkestoiset muutokset ja siirtymät. Tyypillisiä polulla siirtymisiä voivat olla ensimmäinen työpaikka ja työpaikan vaihto sekä polulta siirtymisenä eläkkeelle siirtyminen (Ilmarinen 2006, 38). Elämänpolkujen on nähty myös urakeskeisen näkemyksen laajenuksena edustavan elämän erilaisia rooleja ja tiloja sekä niiden välisiä kytkeitä siirtymiseen (Szinovacs 2003). Kolmas elämänpolkuja jäsentävä kuva, elämänpolut, on tämän mukainen laajennus, joka poikkeaa edellä kuvatuista moderneista elämänkulun jäsenyksistä korostamalla jatkuvuuden ja epäjatkuvuuden jännitettä. Kuvan metaforat heijastavat elämänkulkuun paitsi elämäнкаariteorioiden

erilaisia ihmiskäsityksiä ja aikatulkintoja myös yhteiskuntateoreettista tulkintaa modernin ja postmodernin yhteiskunnan toimijoiden kiinnittymisestä aikaan, tilaan ja sosiaalisiin suhteisiin (Bauman 2002). Elämänkulun näkökulmasta epäjatkuvuuden tulkinta ei vain korosta epäjatkuvuutta, vaan myös haastaa modernin käsityksen elämänkulusta.

Postmoderni näkökulma elämänkulun tulkinnasta kyseenalaistaa modernin työn ja lineaarisen elämän jatkuvuuden ja vaihteistumisen. Elämä jälkimodernissa yhteiskunnassa on Baumanin (2002, 65) mukaan muuttanut peruuttamattomasti ihmisen elämänkulun uskomuksia: raskaan modernin ihanteena ollut pitkä työura ja sen arvona ollut elämän tyydytyksen lykkääminen, esimerkiksi eläkkeellä työn hedelmistä nauttimiseksi, on vaihtunut nopeiksi siirroiksi sekä työelämässä että ihmissuhteissa:

Ajanjaksot, joita pidetään tulevaisuutena, lyhenevät koko ajan, ja elämänkaari kokonaisuudessaan pilkkotaan pätkiksi, jotka käsitellään "yksi kerrallaan". Jatkuvuus ei ole enää merkinä edistymisestä. (Bauman 2002, 165)

Modernia elämää hallinnut siirretty tyydytys kuvaa hyvin eläkkeelle siirtymistä edeltävää ponnistelua, jota Bauman (2002) vertaa kyntämiseen modernin maailmankuvassa. Kyntämistä eli työntekoa leimasi minän halujen kieltäminen sadonkorjuun nautinnon toivossa. Bauman (2002) väittää raskaan modernin halveksineen menneisyyttä ja korostaneen nykyhetken ponnistelua elämäntehtävänä:

Moderni ei tiedä muunlaista elämää kuin "tehty" elämä: modernien miesten ja naisten elämä on tehtävä, ei jotakin mikä on annettu. Se on keskeneräinen tehtävä, joka vaatii lisää huomiota ja ponnistuksia. (Bauman 2002, 162)

Notkeassa modernissa kuluttamisen estetoituminen on muuttanut sadonkorjuusta nauttimisen kyntämisen, *saving for the future*-periaatteen, syrjäyttäväksi arvoksi (Bauman 1995,87; Bauman 2002, 189-191). Työelämän näkökulmasta muutos liittyy Baumanin (2002, 178-179) mukaan länsimaisen yhteiskunnan pääomien ja työvoiman liikkuvuuden ihanteisiin. Työsuhde, jonka ihanne raskaan modernissa oli sekä työnantajalle että työntekijälle elinikäistä avioliittoa vastaava molemminpuolinen lupaus, on muuttunut pikemminkin yhdessä asumisen väliaikaisuudeksi.

Elämänkaari, elämänkulku ja elämänpolut kuvaavat tässä tutkimuksessa tarinaansa kertovien johtajien tapaa jäsentää elämänkulkuaan narratiivisesti. Elämä ja työ määrittyy toisaalta retrospektiivisesti eri elämänalueiden vaiheiden kertomuksina, ja toisaalta tulevaisuuteen liittyvien suunnitelmien kertomukset edustavat paitsi erilaisia tulevaisuuskäsityksiä myös edellä kuvattua modernin ja jälkimodernin välisten identifikaatiotapojen ja arvojen vaihtelua. Osa kertomuksista todentaa modernia vakaata, kohti siirretyn tyydytyksen hetkeen kulminoituvaa työuraa, osan ilmentäessä lyhytkestoista työidentiteettien ja sitoutumisten leikkiä (Bauman 1995, 88).

2.3 Ikääntymisen yhteiskunnallinen kenttä

Ikääntyminen on yhteiskunnallisesti ja yksilöllisesti haastava ja monitahoinen kysymys. Tätä ilmiötä koskeva keskustelu on pääosin tarkastellut yhteiskunnan taloudellista selviytymistä ja keskittynyt huoleen työtä tekevän väestön osuuden vähenemisestä ja eläkemenojen kasvusta. Väestön ikärakenteen kannalta keskeiset tekijät ovat väestön odotettavissa oleva elinikä, syntyvyys ja huollettavien suhdetta työkäisiin kuvaava huoltosuhde.

Suomessa aina 1950–60-luvuille saakka syntyneen lapsen eliniän odote oli selvästi alempi kuin yleensä teollisuusmaissa ja senkin jälkeen Suomen miehet ovat eläneet teollisuusmaiden miehiin nähden varsin lyhyen elämän. Suomen kehitys on kuitenkin pohjoismaisessa vertailussa eliniän odotteen kohdalla ollut 70-luvulta lähtien nopeinta ja ennusteissa Suomen odotetaan saavuttavan vuonna 2050 noin 82 ikävuoden keskimääräisen tason. (The Ageing 2004, 16, Tilastokeskus 2004). Tilastokeskuksen ennusteen mukaan vuonna 2004 55-vuotiaalla naisella oli keskimäärin elinikää jäljellä lähes 30 vuotta samanikäisen miehen elämänennusteen ollessa reilut 24 vuotta (Tilastokeskus 2004). Eliniän ja ikääntyneen elinvaiheen piteneminen on luonut tarpeen määrittää työelämässä ilmenevää ikääntymistä uudella tavalla. Työelämän näkökulmasta ikääntyviksi on kansallisessa ikäohjelmassa määritelty 45–55-vuotiaat ja ikääntyneen käsite on vakiintunut tarkoittamaan yli 55-vuotiasta työssä olevaa ihmistä (Julkunen 2003, 15–17, Kansallinen ikäohjelma 2002).

Yhteiskunnassa erilaiset ikään liittyvät rakenteet määrittävät yksilöiden elämää ja elämänvaiheiden sisältöä. Ikääntymistutkimuksen keskeisenä käsitteenä Jyrkämä & Nikander (2007) kuvaavat ikäjärjestyksen, jolla eri ikävaiheissa esiintyvien kronologisten ikämääreiden perusteella joko luokitellaan tai sijoitetaan ihmiset erilaisiin asemiin. Osa ikäjärjestyksen määreistä on näkyviä, kuten koulu ja osa piilossa vaikuttavia. Yhteiskuntatasolla perustavimpia ikäjärjestyksiä on ikävaiheistuminen, jossa väestö luokitellaan lapsiin, nuoriin, aikuisiin ja vanhuksiin (Ilmarinen 2006, Jyrkämä & Nikander 2007, 185)

Ikääntymiskeskustelu on tuonut mukanaan uudistuvia näkökulmia ja käsitteitä vanhenemisen rinnalle. On alettu puhua senioreista ja vanhenemisestä vähemmän korostavasta kolmannesta iästä (Laslett 1989, Palomäki 2004, 25) sekä työelämän hopeatyöläisistä (Maxin, Deller & Kern, 2007). Julkunen (2003) näkee ikääntymiskehityksen työelämän kehityksen paradoksina, jossa vanhaksi tulemistä eliniänkasvun myötä lykätään ja yhdenikäisyys kulttuurisena ilmiönä kasvaa työelämän määrittäessä ihmiset vanhoiksi yhä aikaisemmin (vrt. Philippon 1998). Eläkeikä on pidentynyt ja näin eläkkeestä on tullut vanhojen ihmisten taloudellinen, sosiaalinen ja moraalinen tila (Julkunen 2003, 15). Tätä käsitystä vastaan argumentoi kolmanteen ikään liitetty käsite tuottavasta ikääntymisestä työelämän jälkeisenä vaiheena (Koskinen 2004, 10).

Kolmannen iän alkamiselle asetetaan Koskisen (2005) mukaan milloin 50, 55 tai 60 vuoden rajoja. Kolmannen iän katsotaan ulottuvan 75–80 ikävuoteen. Osittain kolmannessa iässä on kysymys keski-iän laajentumasta, aktiivisista se-

nioreista tai nuorista vanhoista. Usein kolmanteen ikään siirtymiseen liitetään työn jättämisen lisäksi lasten lähteminen kodista, aineellisten ja urapaineiden väheneminen, vapaus, nautinto, itsensä toteuttaminen ja terveyden edistäminen (Koskinen 2004, Laslett 1989, Maxin et al 2007). Ikääntyneiden ajankäyttöön, elämäntapoihin ja elämäntyyliin liittyvät tutkimukset viittaavat Koskisen (2005) mukaan siihen, että kolmannen iän kulttuurinen sisältö on jo muodostumassa, vaikka osittain kolmasikäläiset vielä etsivät identiteettiään (Koskinen 2004, Phillipson 1998, 2–4). Karisto näkee kolmannen iän sosiologisesti ja kulttuurisesti muodostuvan vasta suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle (Karisto 2002, 140). Jyrkämä ennustaa suurten ikäluokkien tulevaisuutta leimaavan entistä yhtenäisemmän sukupolvi-identiteetin ja kolmannen iän vahvistuvan kokemuksen eläkkeelle jäämisen jälkeen (Jyrkämä 2005). Käsitteen saamasta kriittistä huolimatta Kariston (2002) mukaan kolmannen iän käsite on osuva kuvaamaan keski-iän ja vanhuuden välistä vaihetta. Käsitteen puolesta puhuu elämänvaiheen omaleimaisuus, odotettavissa olevan eliniän piteneminen ja suurten ikäluokkien syntymäkohorttien hyväkuntoisuus verrattuna aiempiin saman ikärajan saavuttaneisiin ikäluokkiin.

Yhteiskunnallisessa ikääntymiskeskustelussa ei voi sivuuttaa Suomen suurten ikäluokkien ilmiön poikkeuksellisuutta. Sodanjälkeisinä vuosina 1945–1950 Suomessa syntyneet ikäluokat syntyivät aikaisemmin ja ovat suurempia kuin muualla läntisessä maailmassa ja muodostavat yhtenäisen erottuvan sukupolven (Börsch-Schupan 2005). Suurten ikäluokkien jälkimaininkina muualla esiintyneitä suuria *kaikusukupolvia* ei Suomessa ole syntynyt ja suuret ikäluokat ovat eläneet poikkeuksellisen nopeassa yhteiskunnallisessa modernistumisen murrosvaiheessa, johon liittyi paitsi kaupungistuminen, elintapojen vapautuminen myös voimakas maastamuutto. Suuret ikäluokat on määritelty sekä onnekkainksi että määräksi sukupolveksi ja viimeisimpänä eläkepommein aiheuttajiksi. Tässä keskustelussa suurilta ikäluokilta odotetaan eläkeiän nostamisen sankaritekoa (Karisto 2005, 21–48). Kaiken kaikkiaan ikääntymiskeskustelussa suuret ikäluokat ovat sen ytimessä ja leimallisesti läsnä. Tämän johdosta ikääntyvistä työntekijöistä käytetään usein rinnakkaista suuriin ikäluokkiin viittavaa käsitettä:

Nähdään, että meille käy huonosti jossain vaiheessa...Koska nähdään, mikä on suurten ikäluokkien määrä, koska lähtee vyörymään eläkkeelle...Miten tähän voidaan vaikuttaa, ettei sitten jäädä tyhjään päälle (haastattelusitaatti, Juuti 2002, 122).

Tässä keskustelussa suuret ikäluokat määrittyvät yhtäaikaisesti eläkkeelle siirtynään ryhmänä ja haastateltava kuvaa tilanteen uhkaavana jäljelle jäävien työntekijöiden ja organisaation kannalta.

Suuriin ikäluokkiin liittyvä yhteiskunnallinen huoli tulevaisuudesta, ja sodanjälkeinen sukupolvi määrittyy eläkepommein aiheuttajaksi samalla kun se avaa työmarkkinoilla tilaa nuoremmille. Tulevaisuus liittyy olennaisesti tätä kautta yhteiskunnallisesti suurten ikäluokkien tematiikkaan. Jyrkämä (2005, 358–360) tarkastelee suurten ikäluokkien tulevaisuutta ajallisesti etenevän tulevaisuuskartan avulla, jossa kronologisesti etenevä aika tuo suurten ikäluokkien

ikäntymiseen liittyviä ilmiötä esiin eläkkeelle jäämisen vaiheesta satavuotispäiviin. Sen mukaan suurten ikäluokkien suurin ikäluokka vuonna 1947 syntyneet on eläköitynyt viimeistään vuonna 2015 ja vuonna 2027 elää käännettä, jolloin kolmannen iän vaihe on vaihtumassa neljänneksi, dementian ja sairauksien leimaamaksi.

2.4 Ikääntymisen työelämädiskurssi

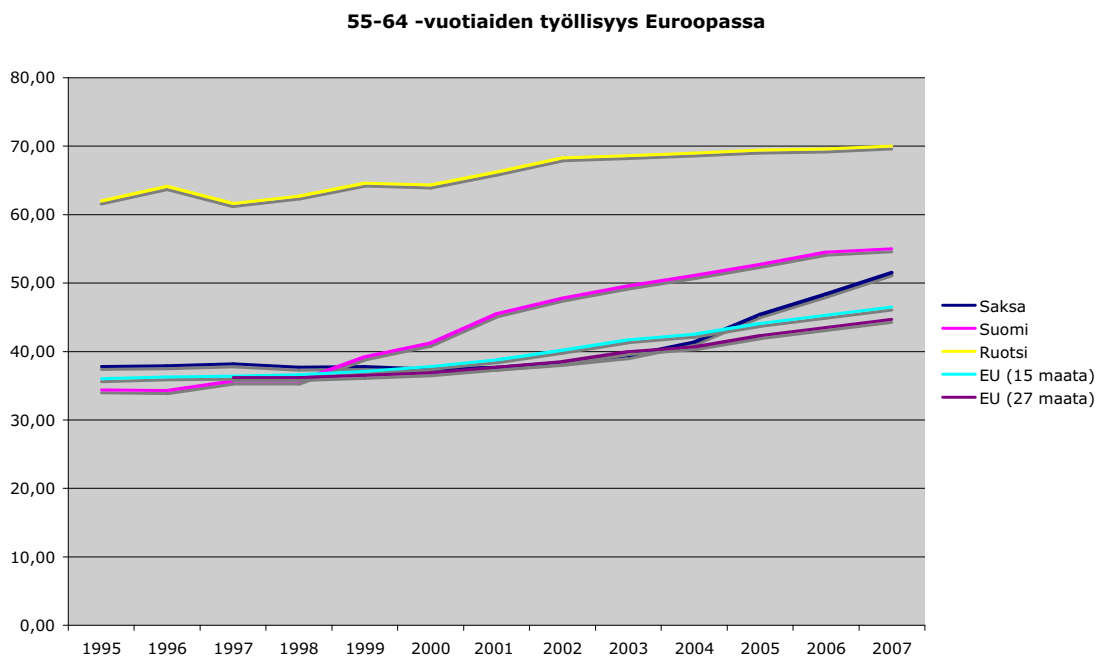
Samalla kun väestön terveydelliset edellytykset jatkaa työelämässä nykyistä pidempään ovat parantuneet, ovat sekä työelämän muutostahti että sen vaatimukset kasvaneet. Mielenkiinto ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden työelämässä selviytymistä kohtaan onkin merkittävästi kasvanut jo viime vuosikymmenen alusta lähtien (Aging and Work 1992). Kansantalouden kannalta huoltosuhde uhkaa kääntyä epäedulliseksi ja työvoiman hupenemisen on myös ennakoitu uhkaavan taloudellista kasvua. Työvoiman tarkastelu suoraviivaisesti vain yhtenä kasvua tuovana tuotannontekijänä on kuitenkin monipuolistumassa näkökulmaksi, jossa ikääntymistä tarkastellaan monitahoisena yksilöllisenä sekä yhteiskunnallisena ilmiönä, joskin valtion tavoitteena nähdään ikääntyvien ja ikääntyneiden työllisyysasteen kohoaminen. (Kansallinen ikäohjelma 2002, 24–29)

Työelämässä ikääntyneiksi luokiteltavat 55–64-vuotiaat kansalaiset edustavat noin puolta työelämän ulkopuolella olevista ja tämän johdosta ikäryhmän työssä pitäminen nähdään työllisyysasteen kannalta keskeisimpänä (Ilmarinen 2006). Noin 50 % tällä hetkellä työtä tekevästä työntekijöistä on ennakoitu jäävän eläkkeelle vuoteen 2015 mennessä. Esimieskunnan kohdalla tämän osuuden on ennakoitu olevan jopa 70% (Piekkola, 2004). Tämän perusteella työllisyysasteen kohoamiseen ratkaisevimmin vaikuttaa toisaalta ikääntyneiden työntekijöiden pitäminen työelämässä ja toisaalta työelämästä poistuneiden houkuttelevuus takaisin töihin. Työelämän houkuttelevuus on laaja kysymys, johon voidaan vaikuttaa kansallisin poliittisin päätöksin sekä työorganisaatioiden tasolla. Kyse on myös kulttuurisesta työelämään suhtautumisesta.

Ikääntymisohjelmissa monet käsitteet ja tavoitteet ovat yleiseurooppalaisia (Ilmarinen 2006, 355). Kansallisia eroavaisuuksia on kuitenkin havaittu työmarkkinoiden ja ikääntymiskehityksen nopeudessa. Yleiseurooppalaisena voidaan kuitenkin pitää julkisten organisaatioiden poikkeuksellisen nopeaa ikääntymiskehitystä. Piekkolan (2004) mukaan yksi keskeinen este ikääntyneiden työllistymiselle ovat väärät käsitykset kokeneen työntekijän ammattiuraan ja sitoutumiseen liittyvästä osaamisesta. Työelämän kehittäminen erilaisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen avulla ei kosketa pelkästään ikääntyviä tai ikääntyneitä, vaan vaikuttaa laajemmin työelämän houkuttelevuuteen. Vanhempien työntekijöiden hyvät ominaisuudet liittyvät usein pitkään työuraan yrityksessä ja siten uusien ikääntyneiden työntekijöiden palkkaaminen on nähty vaikeana. Ikääntyminen ymmärretään ylikorostuneesti työmarkkinakysymykseksi, ei vähiten sen vuoksi että ammattiliitot ja työnantajajärjestöt ovat useimmiten kes-

keisimpiä toimijoita. Työmarkkinakysymysten rinnalle on kannustettu kehitettäväksi seniorikansalaisuuden käsitettä, joka kattaisi myös eläkkeellä olevat (Piekkola 2004).

Ikääntyneen työvoiman pitäminen työelämässä on noussut tärkeäksi tavoitteeksi Euroopan Unionissa ja sen jäsenmaissa. Unionin tavoitteena on ollut nostaa työllisten osuus 55–64-vuotiaiden ikäryhmässä vuoden 2006 45,3 prosentista 50 prosenttiin vuoteen 2010 mennessä. Monet jäsenmaat ovat saavuttaneet tavoitearajan, ja Suomen tilanne on selvästi parantunut lamavuosien 35 prosentin tasolta 55 prosenttiin vuonna 2007 (Eurostat 2009). Suomen kehitys ikääntyneiden työllistymisessä onkin ollut Euroopan Unionin alueen nopeinta vuodesta 1990 vuoteen 2005 (Tuominen & Takala 2006).



KUVIO 3 Ikääntyvien ja ikääntyneiden 55–64-vuotiaiden työntekijöiden työllisyys Euroopan Unionissa, Saksassa, Suomessa ja Ruotsissa (Eurostat 2009) työskentelee väh. 1 h viikossa

Suomen ohella Saksa viime vuosina selvästi edistynyt ikääntyvien ja ikääntyneiden yhteenlasketun työllisyyden lisäämisessä, mutta Ruotsi on edelleen selvästi muita Euroopan maita edellä 70 prosentin työllisyysasteellaan. Yhteiskunnan vaikutuskeinot työvoiman pitämiseksi työelämässä ovat rakenteellisia. Työelämästä poistumista onkin Suomessa toisaalta hillitty ja työssä jatkamista kannustettu eläkepolitiikan avulla. Työelämässä pysymisen taloudellista houkuttelevuutta on lisätty kannustavilla eläkejärjestelyillä ja samalla tukittu työnjättävyyliä ja mahdollisuuksia ennen aikaiseen eläkkeelle jäämiseen. Myös johtavassa asemassa toimivien yksilöllisen varhaiseläkkeen alaikäraja on nostettu 60 ikävuoteen. Kansallisen ikäohjelman avulla on vuosina 1998–2002 panostettu osaamiseen ja asenneilmaston muutokseen ikääntyvän ja ikääntyneen työvoiman hyödyntämiseksi. Ikääntyneiden työllisyyskehitys onkin kääntynyt sel-

vään nousuun ja saavuttanut lamaa edeltäneen tason. Kuitenkin vuoden 2002 tilastoissa 60–64-vuotiaista vain 26% oli työssä. Kolme neljästä oli edelleen työelämän ulkopuolella. (Kansallinen ikäohjelma 2002, 11–13, Tilastokeskus 2005)

Ikääntyvän väestön työssä pitämiseen on vaikutettu eläkesäädöksiä muuttamalla ja ikäjohtamisen keinoilla. Suomessa vuoden 2005 alussa voimaan tullut eläkeuudistus on pyrkinyt luomaan sekä aikaista eläköitymistä rajoittavia muutoksia sekä toisaalta kannusteita jatkaa työssä pidempään karttumaprosentin korottamisella (Börsch-Supan 2005). Ikäjohtamisen käsite on kummunnut tarpeesta kehittää työelämää ikääntyviä ja ikääntyneitä työelämässä paremmin huomioon ottavaksi. Suomessa aihe nousi voimakkaasti esiin laman jälkeisessä työelämäkeskustelussa ja sen pohja on Euroopan laajuisessa pyrkimyksessä lisätä ikääntyvien kansakuntien työvoimaa ja tuottavuutta.

Eläkesuuntautuneisuutta on Suomessa seurattu ja havaittu työelämän laadullisten tekijöiden painavan tärkeimpinä 63 ikävuoden jälkeiseen työssä jatkamiseen. Rungas neljännes yksityisalojen palkansaajista aikoo Pelkonen (2005) mukaan jatkaa tämän rajapyykin jälkeen. Saksassa on havaittu nuorempien työntekijöiden asettavan työuransa päättymisiän 68 ikävuoteen, kun taas 45–65 vuotiaat työntekijät aikovat jatkaa vain 63-vuotiaiksi. Suomalaisessa aineistossa 68-vuotiaiksi näkee mahdollisuutensa työskennellä 16,2 prosenttia tutkimukseen osallistuneista, mutta toisin kuin Saksassa ikääntyneet 60 vuotta vanhemmat ovat halukkaimpia jatkamaan työssä pidempään (Forma, Tuominen & Väänänen-Tomppo, 2006). Keskeisimpinä laadullisina tekijöinä arvioidaan omaan työssä jatkamiseen vaikuttavan hyvän työympäristön ja suotuisan työyhteisön ilmapiirin. Lisäksi työn mielekkyys, hyvä esimiestoiminta, työkaverit ja työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet motivoivat jatkamaan vanhimpia työntekijöitä varsinaisen vanhuuseläkeiän jälkeen (Pelkonen 2005).

Kysyttäessä työntekijöiden halukkuutta työskennellä 68-vuotiaiksi keskeisimmiksi vaikuttimiksi nousevat omaan terveyteen ja taloudellisiin kannusteisiin liittyvät tekijät. Samassa tutkimuksessa havaittiin pitkä työuran korreloivan negatiivisesti aikomuksiin jatkaa yli 63-vuotiaaksi työssä ja naisten suhtautuvan miehiä varautuneemmin pidentämään työuraansa yli 63 ikävuoden (Forma et al 2006). Kyselytutkimusten lisäksi työelämään kiinnittymistä ja työelämästä poistumista on tutkittu kulttuurisena modernin maailmankuvan ilmiönä. Tämä tarkastelu tuo tilastollisten tutkimusten rinnalle työelämän ja sen jälkeisen elämän merkityksiä luotaavan näkökulman.

Työn jälkeinen elämän on havaittu modernissa kulttuurissa määrittävän toisaalta työelämän vaatimuksista selvitymisen vastakohtana ja toisaalta kolmannen iän avaamana vapauden mahdollisuutena. Eläkkeelle jääneiden tarinoissa kolmannen iän käsitteen kepeä ja nautiskeleva sävy syntyy Kariston (2002) mukaan osin koetun työelämän kovuudesta. Espanjan talviasujien tarinoissa kepeys ja leikillisuus syntyy selviytymisen eetoksen ja vapaan etelän asumisen kontrastista. Kertomuksissa korostuu työelämän oravanpyörään, hierarkkisiin ihmissuhteisiin ja riistoon kohdistuva kritiikki. Riiston Karisto määrittelee paitsi organisatoriseksi myös työhön ja yksilöön itseensä kohdistuvaksi ankaruudeksi, jota vasten kolmas ikä määrittyy hilpeäksi vapaudeksi (Karisto

2002, 141). Myös työelämään jääneiden kohdalla merkitykset nousevat modernin yhteiskunnan kulttuurisista lähtökohdista. Työelämässä mukana olevia toisaalta pitävät kiinni työhön liittyvät sisällölliset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät, mutta keskiöön Julkunen (2003, 76) nostaa työn merkityksen modernin maailman keskeisenä identiteetin lähteenä. Työstä kiinnipitämisen ja siitä luovuttamisen välillä on Julkusen omakohtaisessa ikääntymispohdinnassa jännite, jossa yksilö pohtii, yrittääkö selviytyä kasvavista haasteista vai etsiä työnjättämistä.

Työelämän kehittämiseksi ikääntyviä paremmin huomioivaksi on syntynyt vielä vakiintumaton ja laava ikäjohtamisen käsite. Halmeen (2005, 31) mukaan ikäjohtamisen voidaan nähdä määrittävän yhteiskunnallisesti, organisatorisesti sekä yksilöllisesti. Johtamistutkimuksessa ikäjohtamista on lähestytty pääosin henkilöstöresurssien johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on tarkastellut väestön ikääntymisen mukanaan tuomia muutoksia työvoiman suunnittelussa, rekrytoinnissa, koulutuksessa. Lisäksi on käsitelty palkitsemista urakehityksestä, eläkkeelle siirtymisestä työterveydessä ja turvallisuudessa sekä tasa-arvoisuudessa (Patrickson & Hartmann, 1995). Ikäjohtamisen organisatorisessa tarkastelussa keskeinen lähtökohta on se, miten organisaatio voi hyödyntää erilaisuutta ja kokeneiden työpanosta (Halme 2005, 31). Ikäjohtamisen tähänastinen tutkimus on pääosin keskittynyt ikääntyneisiin työntekijöihin ja siihen, kuinka lisätä johdon ikätietoisuutta sekä ikääntyneiden työssä pysymistä edistäviä toimintatapoja työelämässä (Julkunen 2003, 17; Juuti 2002, 9–10). Ikäjohtamisen käsite on myös kyseenalaistettu. Jyrkämän ja Nikanderin (2007) mukaan ikäjohtamisen tavoitteet ovat oikeita, mutta käsite sinällään on jäänyt epämääräiseksi ja voi myös kronologiseen ikään viittaavana tuottaa ikäsyrijintää. Ikäjohtamisen käsitteen tilalle kirjoittajat ehdottavat elämäntilannejohtamista.

Ikäjohtamisen kehittämällä on haluttu vaikuttaa paitsi työelämän toimintatapoihin myös syvemmin kulttuuriin ja ihmiskuvan muodostumiseen. Juutin (2002) mukaan johdon asenteissa on esiintynyt ikäkielteisyyttä, vaikka varsinaista ikäsyrijintää ei ikäjohtamisen laajassa selvityksessä sanottavammin esiinny suomalaisessa työelämässä. Johto kuitenkin suhtautuu Juutin (2001) aineistossa muita henkilöstöryhmiä kielteisemmin ikääntyneiden oppimiskykyyn ja pitää nuorten selviytymistä uuden tekniikan käytössä ikääntyneitä parempana (Juuti 2001, 9 ja 46–48). Myyjien suoritusarviointeja käsittäneessä tutkimuksessa iän ei kuitenkaan havaittu vaikuttaneen johtavassa asemassa toimivien työntekijöiden suoritusarviointiin (Liden, Stilwel, Ferris 1996, 339). Ikäkielteisten asenteiden on osoitettu olevan voimakkaampia nuoremmilla, johtavassa asemassa toimivilla ja korkeasti koulutetuilla. Ikäkielteisyyttä ovat vastaavasti kokeneet eniten matalamman koulutuksen ja aseman omaavat. Ikääntyneet naiset kokivat ikääntyneiden kunnioituksen puutteen ja ikäkielteisyyden muita ryhmiä voimakkaampana (Juuti 2002, 74–77).

Ikäjohtamisen (Juuti 2002) suurimpina sen pulmina nousevat esiin ikäjohtamisen selkeyden puute ja se, ettei ikääntyviä palkata sekä kolmantena tekijänä ikääntyvien katkeroituminen. Ikäkielteisyys esiintyy Julkusen ja Pärnäsen tutkimuksessa (2003) Juutin (2002) ikäjohtamisraportissa kuvaamaa kerroksi-

sempana ja rakenteellisena ikäsyrjintänä. Myös Jyrkämä ja Nikander (2007, 182–183) kuvaavat ikäsyrjinnän monimutkaisena kasautuvien käytäntöjen muodostamana rakenteena, jossa syrjivät teot, käytännöt ja käsitteet siivilöityvät huomaamatta osaksi arkea. Työministeriön työoloraportin (Ylöstalo, 2006) mukaan kymmenen prosenttia vastaajista oli huomannut syrjintää vanhoja kohtaan, kuusi prosenttia nuoria kohtaan. Ikäsyrjinnän luvut eivät edellisten vuosien raporteista ole muuttuneet, joskin sekä nuoriin että vanhoihin kohdistuva syrjintä on laskenut prosenttiyksikön. Eniten vanhoihin kohdistuvaa ikäsyrjintää havaittiin valtion työpaikoilla (14 %). Merkille pantavaa on nuorten ikäsyrjinnän selvä väheneminen valtionhallinnossa ja vanhojen syrjinnän väheneminen teollisuudessa viimeisten vuosien aikana (Ylöstalo, 2006).

Rakenteellinen ikäsyrjintä näyttäytyy Julkusen (2003) aineistossa siten, että puheen pintakerroksessa ikäsyrjintä kielletään, mutta henkilöstöpäälliköiden ilmaisuissa ja haastateltujen kokemuksissa kielteisyyttä tai ”kukaan ei jaksata tätä työtä 65-vuotiaaksi asti” -kommentteja esiintyy. Toinen ja vaikeammin hallittava ikäsyrjintää aiheuttava tekijä on työelämän muutos verrattuna ikääntyviin liitettyihin ominaisuuksiin. Julkusen (2003) mukaan vanhempiin työntekijöihin liitetäänkin henkilöstöjohdon puheessa myönteisinä piirteinä nuorten työntekijöiden piirteiden kääntöpuolet kuten kokemus, osaaminen ja korkea työmoraali. Kielteisinä puolina ikääntyvien kohdalla taas nähdään esiintyvän muutosenergian puutetta, haluttomuutta uuden oppimiseen, eläkkeelle pääsyn odottelua ja fyysistä heikkenemistä. Kielteiset ominaisuudet yhdistettynä työelämän muutosvaatimukseen perustelevat Julkusen (2003) mukaan nuorten suosimista. Julkunen määrittelee ikäkielteisyyden neljä versiota, joissa esiintyvät pinnan alla vaikuttavat asenteet.

Ensimmäinen ikäkielteinen uskomus liittyy Julkusen (2003) mukaan korkeisiin suoritusvaatimukseen ja epäilyyn ikääntyneiden selviytymisestä normin mukaisesti. Toinen uskomus sisältää epäilyt ikääntyvien asennoitumisesta työhön ja omaan ikäänsä muodossa *ikä on itsestä kiinni*. Kolmas ikäkielteisyyden versio korostaa oikeaa ikää suhteessa asiakkaisiin lähinnä palvelutehtävissä, joissa ikäsegmentaatio jaottelee sekä asiakkaat että henkilökunnan. Julkusen mukaan vanhempia työntekijöitä haettaessa ikä asettuu pikemminkin 40-ikävuoden kuin kuudenkymmenen kohdalle. Neljäntenä ikäkielteisyyden versiona Julkunen (2003) mainitsee vielä vinoutuneen ikärakenteen erityisesti julkisissa organisaatioissa, joissa *terve ikärakenne* merkitsee nuorten suosimista rekrytoinneissa (Julkunen 2003, 150–151).

Sosiaalisen iän kokemuksesta ja siihen liittyvistä alistavista käytännöistä kertoo Nikanderin (2000) aineistossa mainosalalla työskentelevä 49-vuotias nainen, joka kuvaa eron yksityiselämänsä ja työelämänsä poikkeavan ikäkokeumuksen, jonka voi johtaa mainosalan nuorten hallitsemasta sosiaalisesta ympäristöstä. Raportissa copywriter kertoi mainostoimiston tiimin myyneen hänet 35-vuotiaana projektiin, jossa odotettiin nuorekasta otetta. Haastateltava koki moraalisesti hankalana sen, että hän ei voinut olla rehellisesti oman ikänsä. Sosiaalinen ikä ja subjektiivinen määrittely omasta iästä aiheuttivat ristiriitaisen sisäisen kokemuksen (Nikander 2000, 14–18). Tämän tutkimuksen aineistossa

esiintyy sama mainosalaan liittyvä sosiaalisen iän määrittäminen Yrittäjä-äidin tarinassa. Mainonta tehdään nuorille ja myös sen tekijöiden oletetaan olevan nuoria (Julkunen 2002, 71). Ikääntyneiden työntekijöiden rekrytointiin liittyvien asenteiden on kuitenkin havaittu viimeisimmissä selvityksissä kohonneen ja tämän arvioidaan johtuvan ennakoitavasta tai jo havaitusta työvoimapulasta (Tuominen & Takala 2006).

Työelämän ikääntymiskeskustelua ovat hallinneet kronologiseen ikämäärittelyyn perustuvat käsitteet *ikäntyvä* ja *ikäntynyt* työntekijä. Ikääntyvä on määritetty 45–55-vuotiaaksi ja ikääntyneellä tarkoitetaan yli 55-vuotiaasta työntekijää (Ikääntyvät työelämässä 1996). Työssä jatkamisen asennetutkimuksissa esiintyy myös 60–64-vuotiaiden vanhimpien työntekijöiden ryhmä. Kaikki tämän tutkimuksen johtajat sijoittuvat ikäryhmään 55 vuotta vanhemmat ja edellä olevan määrittelyjen perusteella tutkimukseni johtajat ovat ikääntyneitä. Käsite ikääntynyt on kuitenkin tämän tutkimuksen näkökulman kannalta ongelmallinen. Ensinnäkin molemmat käsitteet pohjautuvat tilastolliseen luokitteluun, jossa ikääntyminen nähdään kansantaloudellisena työvoimaa kuvaavana määrittelynä. Toiseksi käsitteen ikääntynyt perfekti-muoto kuvaa työelämän ikääntymisen prosessia päättyneenä määränpäänä, jollaista johtopäätöstä tämän tutkimuksen yksilöllisen ja kokemuksellisen lähtökohdan perusteella ei voi tehdä. Tässä työssä käytän käsitettä *ikäntyvä johtaja*, jolla haluan korostaa ikääntymistä ajallisesti etenevänä, mutta yksilöllisesti koettuna elämän siirtymäjaksona.

Työelämää ja sen houkuttelevuutta ikääntyvien työntekijöiden kannalta voidaan edellisen perusteella tarkastella kulttuurisena, organisatorisena ja yksilöllisesti koettuna ilmiönä. Tässä yhteydessä mielenkiinto kohdistuu yksilön työelämä- ja ikääntymiskokemuksiin ja modernia kulttuuria heijastaviin työelämän jatkamisen ja jättämisen merkityksiin.

2.5 Ikääntyvän johdon näkökulma

Paitsi työntekijäkunta myös yritysjohto ja esimieskunta ikääntyvät lähivuosina nopeasti (Piekkola 2004). Myös omistajayrittäjien ikääntyminen ja sukupolven vaihdoksiin liittyvä haaste on herättänyt keskustelua ja lisääntyvää tutkimuksellista mielenkiintoa ikääntyvää yritysjohtoa kohtaan (Zahra & Sharma 2004). Ikääntymiskeskustelussa johtavassa asemassa toimivien henkilökuntansa rinnalla ikääntyvien johtajien asema on monitahoinen ja ristiriitainen. Johtajilta odotetaan uransa loppuvaiheissa yhä kiihtyvällä tahdilla parantuvaa tuottavuutta, innovatiivisuutta ja tuloskehitystä. Samanaikaisesti työelämän laadun ja erilaisuuden johtamisen vaatimukset ovat kohonneet (Hame 2005, 31). Erilaisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen diskurssissa korostuvatkin johtoon ja esimieskuntaan kohdistuvien kohoavien vaatimusten ohella normatiiviset ohjeet ikäjohtamisen huomioinnista strategisena kysymyksenä (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003). Johdon haasteina on kansallisella tasolla määritelty ikätiedon jakaminen, ikäasenteisiin vaikuttaminen ja ikästrategian kehittäminen (Kansallinen ikäohjelma 2002, 47). Johtavassa asemassa toimivien asenteissa

onkin Juutin (2002) mukaan korjattavaa: korkeassa asemassa toimivat kokivat kokemustiedon siirtymisen toimivan hyvin ja he omasivat muita useammin kielteisen kannan osa-aikaeläkejärjestelmään (Juuti 2002).

Tämän perusteella on ymmärrettävää, että ikäjohtamiskeskustelussa johto ja esimieskunta määrittyy koulutukselliseksi valistuksen ja tiedottamisen objektiiksi (Juuti 2002). Ikäjohtamiskeskustelu voidaanakin kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tulkita henkilöstöfunktion ja asiantuntijavallan toteuttavaksi esimiesten itsetarkkailua ja käyttäytymisen sääntelyä lisääväksi normittamiseksi (Alvesson & Deetz 2000, 104). Työelämämuutoksessa ladataan Juutin (2004) mukaan liikaa odotuksia tiedon jakamisen ja koulutuksen vaikuttavuuteen. Myös esimieskunta on Juutin (2002) mukaan osapuolena käynnissä olevassa diskurssissa. Toisaalta sekä Juuti että Ilmarinen osoittavat, että johdon ja esimiesten toiminnassa on ikääntymisen huomioinnissa kehittämistä (Juuti 2002, 10; Ilmarinen 1999, 186).

Omaa kiinnostustani tämän tutkimuksen aiheeseen on kirvoittanut osin se, että ikääntyvän johdon omaan ikääntymiseen liittyvää näkökulmaa on ollut vaikea löytää ikäjohtamiskeskustelussa. Tämä koskee erityisesti tarkastelua, jossa ikääntynyt johto nähtäisiin voimavarana (Dahl, Colbjørnsen, Gooderham, Heum & Selvik 2001, 3) tai ikääntyvänä subjektina (Kets de Vries, 1995, 2003). Google-haulla tekemäni koe kuvaa keskustelun organisaatioiden ikääntymiskeskustelun keskiössä olevan *ikäntyvä työntekijä*, joka saa 680 osumaa määritteen *ikäntyvä johto* saadessa vain kaksi osumaa. Toinen näistä osumista käsittelee poliittisen johdon ongelmia toisen käsitellessä ikääntyvää johtajuutta työelämän näkökulmasta. Ainoa työelämää käsittelevä osuma kertoo 60-vuotiaan esimiehen kokemuksista muutoksen ristiaallokoissa (Juuti 2002, 113). Keskustelussa on myös sivuutettu johtoon kohdistuvat ikääntymiseen liittyvät asenteet. Ikääntyneiden johtajien oma asema kunniallisen perääntymisen ja urakehityksen osalta on työelämämuutoksessa vaikeutunut. Ikääntyneen johdon on myös osoitettu tarinallisessa tarkastelussa saavan henkilöstöltä pysäytyneisyyttä määrittäviä kehystyksiä ja kritiikkiä. Juuti (2001, 96) kuvaa tapaustutkimuksessaan johdon toteuttamien ikääntyvien syrjään siirtämisen heijastuvan henkilöstön koventuvina asenteina ikääntynyttä johtoa kohtaan. Sterns & Kaplan (2003, 193) viittaavat havaintoihin, joissa pitkän työuran saman työnantajan palveluksessa toimineet työntekijät ovat tyypillisesti edenneet alempaan ja keskijohtoon, jossa on kaikkein vähiten etenemismahdollisuuksia ja suurimmat riskit joutua sopeuttamistoimenpiteiden kohteeksi. Tämän perusteella ikääntyvän keskijohdon tilanne on vähintään ikääntyvien työntekijöiden asemaan verrattava.

Perheyrietykset ovat kiinnostava poikkeus ikääntyvää johtoa käsittelevässä tutkimuksessa. Yrityksensä omistavan johtajan on havaittu toimivan tehtävässään USA:ssa keskimäärin 17 vuotta, kun julkisesti omistettujen yritysten johdon yhtäjaksoinen johtaminen on keskimäärin 8 vuotta (Gersick, Davis, McColom, Hampton, Lansberg, 1997). Tutkimuksellinen huomio onkin kiinnittynyt perheyrietysten sukupolvien ja ammattijohdon välisiin vallanvaihdoksiin sekä ikääntyneen omistajayrittäjän luopumiseen yrityksen johdosta (Barnes & Hershon, 1994, 377-392).

Johdon työelämävaiheita on kuvattu uratutkimusta täydentävillä elämäkaarinäkemuksiin rinnastettavilla käsitteillä: sisääntulo-, lujitus- ja laskuvaihe. Laskuvaihetta Kets de Vries (2003) kuvaa huippusaavutusten jälkeiseksi tasan- teeksi, jossa johtaja tuntee olevansa automaattiohjauksella toistaen aiemmin luomiansa menettelytapoja. Hän itse tai ympärillä olevat määrittävät luovuuden ja työntävän energian vähenevän (Kets de Vries 2003, 709). Larsen ja Lien ovat todenneet tähän laskuvaiheeseen liittyvänä ikääntyvää johtoa vaivaavan vaikeuden seurata ympäristön kehitystä ja heidän halukkuutensa taitojensa kehittämiseen olevan nuorempia esimiehiä alhaisempi. Tämän lisäksi iäkkäämmillä johtajilla on todettu olevan vaikeuksia kommunikoinnissa tiimimäisessä yhteistyössä nuorempien alaisensa kanssa (Larsen & Lien 2001, 9). Puolestaan subjektiivisten arvioiden perusteella 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat johtajat kokivat fyysisen kuntonsa, delegointikykyensä, yleisnäkemyksensä työstä nuorempia johtajia paremmaksi. Vanhemmat johtajat kokivat myös nuorempia vähemmän tiedonpuutetta työssään. Tätä vastoin heidän oli nuorempia vaikeampaa pyytää neuvoja kollegoiltaan (Dahl & al, 2001 23–24).

Myynnin johtamista tutkineet Liden, Stilwel ja Ferris (1996) havaitsivat iäkkäiden johtajien alaisena toimivien myyjien saavan nuorempien johtajien alaisuudessa toimiviin verrattuna parempia myyntisaavutuksia. Ikääntyneen johdon alaisuudessa toimivien parempien tulosten on arvioitu selittyvän osin kokeneen johdon mahdollisuudella asemansa puolesta valita parhaat myyjät valintatilanteessa sekä myyjien hyötyvän kokeneiden johtajien laajoista kontakteista (Liden et al 1996, 340–341).

Tyypillisesti johdon viimeisiä työelämävaiheita tarkastellaan kahden vaihtoehdon näkökulmasta: työssä jatkamisen tai eläköitymisen. Tämän kaksinapaisen tarkastelun rinnalle on löydetty kuitenkin runsaasti vaihtoehtoja (Dahl & al. 2001). Jatkaminen tai eläköityminen -tarkastelun mukaiseen laskuvaiheen tulokintaan liittyy valmistautuminen työelämästä irrottautumiseen. Johdon ulossaattamisvaiheeseen on keskeisesti kytketty eropakettien ja kultaisten kädenpuristusten tematiikka, jossa on korostunut johdon rooliin kuuluvan riskinoton kompensointi. Käsitteen kultainen kädenpuristus rinnalla esiintyvän kultainen laskuvarjon ojennus liittyy useimmiten yli 70%:ssa tapauksista johtoon kohdistuvaan tyytymättömyyteen (Yermack 2006, 237–256). Johdon ja esimieskunnan kohdalla tapahtuu myös sivuuttamisia ja sivuraiteille siirtämisiä. Ikäjohtamisraportin uuden tekniikan yrityksen haastateltava kuvaa ikääntyvän keskijohdon tilannetta :

Monet seniorijohtajat ovat valittaneet, että heidät on ohitettu. Eräissäkin tapauksessa oli kolme neljä kaveria, jotka odottivat, että heidät nimitettäisiin. Heistä ei ketään nimitetty... Se oli vakavaa. Heistä muutama saattoi ajautua sivuraiteille tämän nimitysjutun kautta. (Juuti 2002, 100)

Paitsi ulkoiset tekijät, johtajia työntävät työelämästä ulos myös omat riittämättömyyden tunteet, koettu voimien ehtyminen ja työuupumus. Eläkevaiheeseen valmentamista esiintyy Kets de Vries'n (2003) mukaan johdolle vähän verrattuna henkilöstölle suunnattuihin palveluihin. Eläkkeelle siirtyminen voi olla ongelmallista pitkään johtavassa asemassa toimineelle. Atikkelissaan de Vries ku-

vaa ilmiötä käsitteellä eläkesyndrooma, jossa työn ja velvollisuuksien päättyminen vapaaehtoisesti tai pakon edessä edustaa yksilölle putoamista tyhjyyteen:

Already isolated at the top, they rear the loneliness and depression that they suspect might follow a loss of power. The threat of going from somebody to nobody overnight, of being non-entity experiencing nothingness, generates an enormous amount of anxiety. (Kets de Vries 2003, 711).

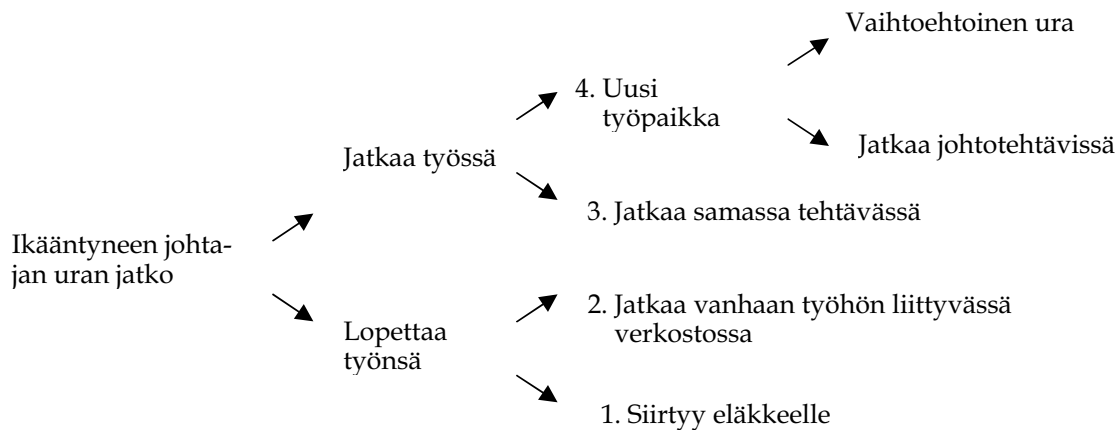
Johdon kannalta tässä vaiheessa yksilö joutuu vastatusten työn loppumiseen liittyvien menetysten kanssa. Menetyksiin kuuluvat elämän vitaalisuuteen vaikuttava työ, vaikutusmahdollisuuksien ja vallan menettäminen sekä johtavaan asemaan kuuluvan ihailun kohteena toimimisen päättymisen. Korkeisiin ansioihin ja niihin liittyvään elämäntapaan tottunut johto kokee myös ansiotason laskun elämänlaatua ja sosiaalisia suhteita rajoittavana uhkana (Kets de Vries 2003, 709–710).

Varhennetulle eläkkeelle jääneiden johtajien kertomukset sisältävät Kets de Vries'in (2003, 707–716) tutkimuksessa ensi vaiheen masennuksen, uudelleen orientoitumisen ja noin kolmen vuoden kuluttua tilanteeseen sopeutumisen. Kahden tapauksen kertomuksissa johtaja, joka oli saanut yrityksen tukea ja erityisvalmennusta sopeutui tilanteeseen paremmin, toisen kokiessa katkeruutta yritystä kohtaan:

I know I was bitter. It didn't help that I started to get ill for the first time in my life. Just aches and pains – the doctor couldn't find anything seriously wrong – but I had to have a series of tests and got into a depression. I refused their offer of a leaving celebration; it seemed such a sham. Who was celebrating what? Now I regret that a bit because I left under a cloud, after more than twenty-five years in the place (Kets de Vries 2003, 707–716).

Johtaja koki yrityksen hämänneen häntä tarjouksellaan varhennetusta eläkkeestä ja toteuttaneen suunnitelman hänen selkensä takana. Kolmen vuoden päästä yrityksestä lähdön jälkeen johtaja löysi uuden suunnan elämälleen puutarhahoidosta ja kertoi nauttivansa elämästään. (Kets de Vries 2003, 714)

Objektiivisen ja modernin uratarkastelun näkökulmasta ikääntyvällä johtajalla on vaihtoehtoina siis joko lopettaminen tai jatkaminen. Elämänkokonaisuuden ja vaihtoehtoisten urakäsitysten perusteella jatkamisen kirjo voi kuitenkin olla moninainen ja rikas (McDonald, Brown & Bradley, 2005, 109-129). Iäkään johdon näkeminen voimavarana on johtanut tarkasteluun, jossa työssä lopettamisen jälkeen kokeneen johdon osaamista ja erityisesti kontakteja hyödynnetään verkostomaisessa tehtävässä. Nykyisen työn vaihtoehtona voi myös uusi työpaikka joko johtotehtävissä tai muissa tehtävissä (Dahl & al 2001, 10-11). Tätä siirtymien kenttää voisi myös kutsua metaforisesti työelämän poluilla tai poluilta siirtymiksi (vrt Ilmarinen 2006) ja valinta- ja päätöksentekotilanteet polkujen risteyksinä.



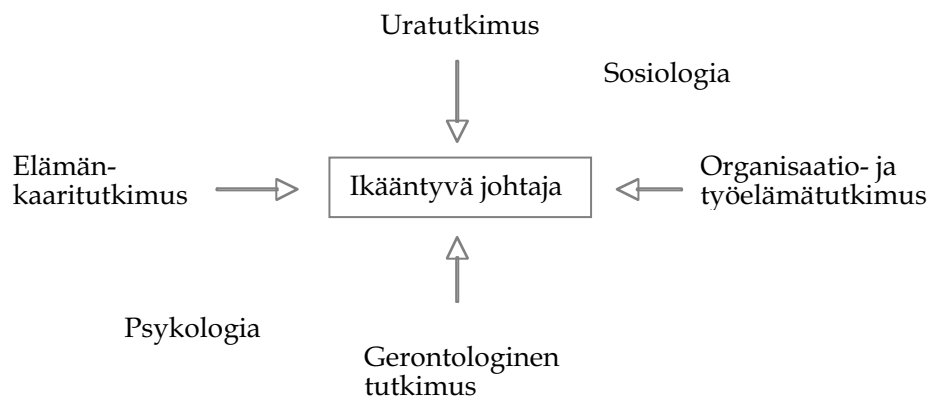
KUVIO 4 Ikääntyvän johtajan objektiivisen uran vaihtoehdot (Dahl & al 2001)

Ikääntyvän johtajan elämänaikomukset ovat paitsi ajankohtainen myös ristiriitaisuudessaan kiinnostava kysymys. Organisaatiotutkimuksen funktionaalisen paradigman mukaan (Burrell&Morgan 1989) tarkasteltuna kysymyksenasettelu voisi sisältää seuraavia kysymyksiä: miten motivoida johto samalla trimmaamaan organisaatio sekä tekemään se houkuttelevaksi työpaikaksi eri ikäryhmiä edustaville nuukkeneville työntekijöille? Miten viimeisiä vuosiaan tehtävässään toimiva johtaja voi uskottavasti luotsata organisaatiota kohti tulevaisuutta? Miten johdon luopuminen pitäisi toteuttaa osaamisen siirtymisen ja jatkavan johdon onnistumisen näkökulmasta?

Kriittisen organisaatiotutkimuksen kysymyksenasettelussa huomio kiinnittyy keinojen etsinnän sijaan yksilöön, minäkäsitykseen ja todellisuuden rakentumiseen. Tulkinallisen ja sosiaalisesti rakentuvan todellisuuskäsityksen (Berger & Luckham 1994) tarkastelukulmasta uravalinnat ja päätökset johtavat todellisuuskäsityksen kautta diskursiivisten ja emansipatoristen mahdollisuuksien tarkasteluun: Miten yksilön todellisuuskäsitys rakentuu ja millaiseksi ikääntyvä johtaja itsensä kertomuksen avulla määrittää? Sisältyykö narratiiviseen identiteetin tai identiteettien rakentumiseen emansipaation mahdollisuus? Miten aika esiintyy ikääntyneiden johtajien kertomuksissa?

Ikääntymistutkimuksen ja -keskustelun tarkastelu johdattaa monitieteiseen ja hajanaiseen tutkimuskenttään, jossa organisaatiotutkimuksen rinnalla ilmiötä tarkastellaan sosiologian, psykologian ja gerontologian lähestymiskulmista. Johtamistutkijalle erityisesti gerontologia on kiinnostava työelämän ja vanhuuden rajaa koskettava tiede. Gerontologia on lähtökohtaisesti tutkinut vanhenemista ja vanhuutta (Heikkinen 2003), mutta sen on nähty monitieteisenä siirtyneen lähemmäs työelämäntutkimuksen kiinnostuksen kohteita. Läheneminen perustuu toisaalta kolmannen iän tutkimukseen sekä työelämäntutkijoiden ja gerontologien yhteiseen intressiin vaikuttaa eläkeiän laatuun (Ilmarinen 2006, 61). Liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa ikääntymisnäkökulma esiintyy toisaalta uratutkimuksessa ja toisaalta viime aikoina korostuneessa työelämäntutkimuksessa (Ilmarinen et al 2003). Työelämäntutkimuksen ja ikääntymisen raja-alueilta löysin myös sosiologisia näkökulmia, jotka osin limittyivät organisaatiotutkimuksen lähteiden kanssa. Sosiologinen tutkimus toi tähän työ-

hön paitsi elämäkerrallista tutkimusta koskettavia lähteitä myös kriittisiä työelämä tutkimuksen näkökulmia (Julkunen 2003; Roos, 1993) .



KUVIO 5 Ikääntyvän johtajan tilannetta luotaavat tutkimukselliset lähestymiset

Työelämä tutkimus on synnyttänyt ikäjohtamisen diskurssin, joka kiinnittyy työ- ja organisaatiopsykologiaan ja johtamistutkimukseen. Työn vaatimusten ja työntekijän valmiuksien välinen yhteys on keskeinen työkuormituksen ja työhyvinvoinnin kokemuksen selittäjänä. Haluan tässä työssä kyseenalaistaa uratutkimuksen funktionalistia lähtökohtia kriittisen organisaatiotutkimuksen uranäkökulmalla (Grey 1994, 479–494; McDonald et al 2005). Työelämä tutkimus taas mielestäni kaipaa johdon työhyvinvoinnista ja organisaatioiden tuottavuudesta vastuuseen asettamisen rinnalle näkökulmaa ikääntyvän johdon tilanteesta ja koetusta todellisuudesta.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

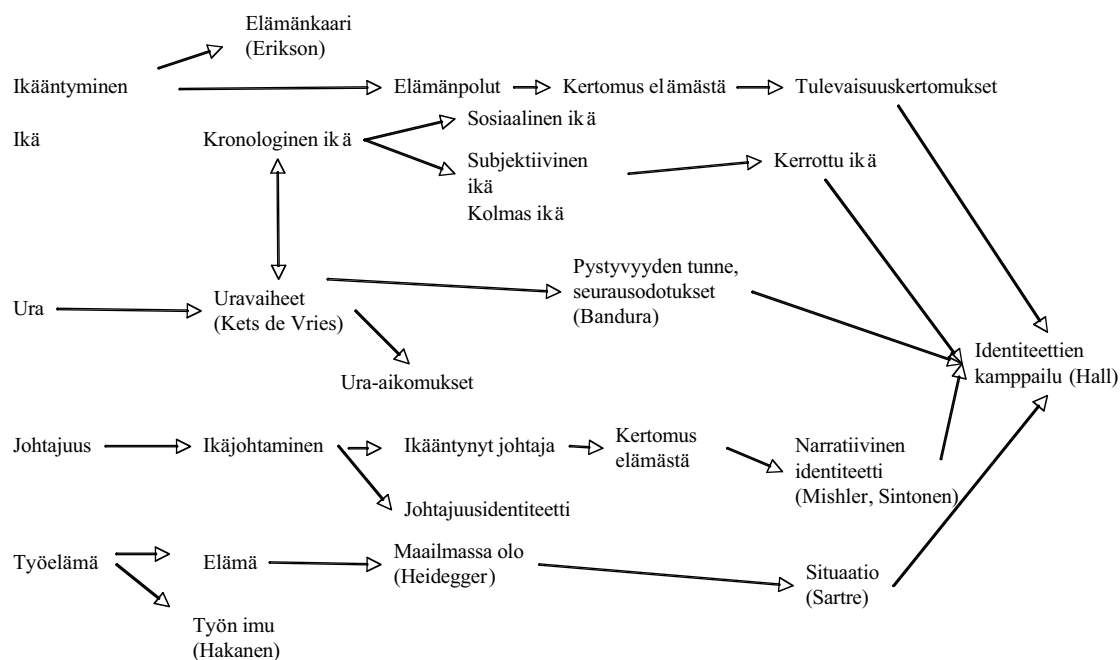
Ikääntymisen kokeminen ja johtajuus olivat tämän työn tutkimustehtävän lähtökohtia. Tutkimusaiheen kohdalla käännekohta oli tutkimusseminaari, jossa ohjaajani esitteli ikääntyvistä naisista tehtyä narratiivista tutkimusta ehdottaen samankaltaista lähestymistä ikääntyvien johtajien kohdalla. Muistiinpanojani selaillessani olin kirjoittanut seminaarista muistiin metodologisia ideoita ja sivun loppuun tutkimusaiheeni ensimmäisen sanan:

Ikääntyvän...

Tämän sanan ympärille olin piirtänyt kehikon ja marginaaliin huutomerkin. Olin tätä käännettä ennen ajatellut jatkavani väitöstutkimuksessani johtajien minäkuvan, kontrollin ja pystyvyyden tunteen (Bandura 1997) parissa, mutta ikääntyvän johtajan teema sai minut suuntautumaan ikääntymiskysymykseen työelämän näkökulmasta. Alun perin kiinnostukseni kohdistui siihen, miten johtaja kokee työelämän muutoksista selviytymisen (Callan, 1993) ja vaihtoehtoisesti sen puoleensavetävyyden muiden vaihtoehtojen rinnalla (Hakanen, 2004). Työelämän selviytymisnäkökulmassa aikakäsitys on kuitenkin kiinni nykyhetkessä ja tulevassa. Ikääntymiseen taas liittyy taakse jäänyt pitkä työura ja elämä, jota vasten voi tarkastella itseään, selviytymistään ja edessä olevaa (vrt. McDonald et al 2006).

Kysymystä työelämän kuormittavuudesta ja työssä selviytymisestä olisin voinut lähestyä objektiivisen realistisesti. Huomasin pian työssä selviytymisen teorian, pystyvyyksikäsitteiden sekä työn vetovoimaa käsittelevän tutkimuksen kumpuavan realistisen todellisuuskäsityksen ja empiirisen tutkimusperinteen lähtökohdista. Tähän suuntaan jatkaminen olisi merkinnyt tutkimuskysymysten määrittymistä organisaatiopsykologisen tutkimuksen kentästä ja kiinnostavan työni kasautuvan tiedonintressin mukaiseen vaatimukseen löytää luotettavaa ja yleistettävää tietoa organisaatiokäyttäytymisestä. Näin edeten olisin päätenyt vertailemaan ikääntyvien johtajien työssä selviymistä joko muihin ikäryhmiin tai organisaatioympäristöihin. Tässä valinnassa tutkimukseni olisi voinut päätyä tilastollisten todennäköisyyksien perusteella selitettäviin malleihin

ikäntyvien johtajien pystyvyyden tunteen , työn imun ja urasuunnitelmien kausaalista suhteista.



KUVIO 6 Tutkimusasetelman teemat, poissuljetut ja mukaan otetut tarkastelukulmat

Tutkimusongelman määrittelyssä joko suljin pois tai rajasin käsitteitä ja kysymyksenasetteluja tieteenfilosofisten valintojeni perusteella. Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassani olin kiinnostunut elämänskaaren mukaisesta dynamiikasta (Erikson, 1968) ja tämän määrittämästä uran laskeutumisvaiheesta (Kets de Vries 2003). Molemmat osoittautuivat ongelmallisiksi niiden psykologisen ja deterministisen ihmiskäsityksen perusteella. Lähtökohtana de Vries'in tarkastelussa on iän ja elämänvaiheen perusteella löytää yleistettäviä ja psykodynaamiseen teoriaan kytkettäviä tulkintoja uran päätösvaiheen ja eläköitymisen kokemuksista. Tämä kausaalisten selitysten etsintä ei istu narratiivisen tutkimuksen kysymyksen-asetteluun.

Elämänskaariteorialla on kiistaton merkitys ikääntymistutkimuksessa, mutta sen kronologiseen ikäkäsitykseen perustuvat lähtökohdat sisältävät ikävaiheisiin ennalta ja yksilön ulkopuolelta määräytyvät kehitystehtävät. Lisäksi moderni käsitys urasta ja urasuunnitelmista osoittautui rajoittavaksi ja kapeaksi. Luvussa 4 perustelemani radikaalin humanismin paradigma ja voluntaristinen ihmiskäsitys asemoi tutkimuskysymykseni sen sijaan ikääntyvän johtajan identifikaation ajalliseen ja itseymmärrystä tarkastelemaan näkökulmaan.

Työhön liittyvien merkitysten tarkastelu osoittautui työelämäntutkimuksen käsitteiden avulla ongelmalliseksi. Johtajien työssä jatkamisen kannalta pohdin työni alkuvaiheissa työn merkitystä työn imun käsitteen (Hakanen, 2004) avulla. Työelämäntutkimuksen kannalta uutta ja toimivaksi osoittautunutta käsitettä olisi voinut käyttää tulkintakehyksenä narratiivisen lähestymisen keinoin. Vaihtoehtoisesti kiinnostustani ikääntymisen näkökulmaan herätti pystyvyyden

tunteen teoria (Bandura 1997). Päädyin tähän sen tutkimusperinteen sisältämän työelämää laavamman elämänvaiheiden tarkastelun ja ikääntymistä käsittelevien tutkimusten perusteella.

Tutkimuskysymysten määrittelyssä päädyin tulkinnalliseen käsitykseen todellisuuden luonteesta. Tämä merkitsi valintaa, jossa lähtökohtana on sosiaalisen todellisuuden eroaminen luonnontieteellisesti havaittavista ilmiöistä. Lähtökohtanani on kriittinen ja tulkinnallinen ymmärrys tiedon luonteesta. Tällä tarkoitan ajallisesti, sosiaalisesti ja kielellisesti määrittyneiden todellisuuksien sekä tiettyyn näkökulmaan kuten johto, työntekijät tai omistajat, rajoittuneiden tulkintojen kyseenalaistamista. Tutkija on tässä lähtökohdassa myös omalta osaltaan vaikuttavana subjektina luomassa tietoa, ei vain hankkimassa ja tulkitsemassa sitä (Alvesson & Deetz, 2000). Työelämä, organisaatiot ja ura ovat tässä tarkastelussa sosiaalisesti konstruoituneita, ajallisesti esiintyviä ja tulkinnallisia ilmiöitä.

Aikakäsitys muodostui tutkimustehtävän näkökulmasta myös ongelmalliseksi: olinhan kiinnostunut sekä elämänkulusta, nykyhetken ikääntymiskokemuksista että työelämäsuunnitelmista. Nämä pohdinnat täsmentyivät ja terävöityivät kolmesta suunnasta: jälkimodernin identifikaation, narratiivisuuden ja emansipaation mahdollisuuden lähtökohdista.

Päätehtävä:

Millaisena ikääntyvä johtaja kuvaa työelämäkokemuksiaan kerronnallisesti ja miten kertomukset ilmentävät ikääntymistä ja johtajuutta?

Lisäksi haluan vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kertomukset ja kerronta ilmentävät ikääntyvän johtajan identifikaatiota?
2. Millaisia toistensa kanssa kamppailevia tai toisiaan täydentäviä identiteettejä narratiivit ilmentävät?
3. Miten emansipaation mahdollisuus ilmenee ikääntyvän johdon tarinoissa?

Tässä työssä on kyse ikääntymisestä, johtajuudesta ja minuuden narratiivisista representaatioista ajassa. Keskiössä ovat kertomuksen ja kerronnan konstruoidut identiteetit.

4 TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT

4.1 Tutkimuksen todellisuutta ja tietoa käsittävät lähtökohdat

Ovatko johtajien tarinat totta vai tarua? Olisiko johtajien todellisiin elämäntarinoiden tapahtumiin löydettävissä luotettavia näkökulmia? Kuvaavatko tarinat ikääntyvien johtajien organisaatioiden todellisuutta? Edustavatko valitsemani johtajat muita ikääntyviä johtajia vai vaan itseään ainutkertaisina tapauksina? Miten menneen kertomus on yhteydessä tulevaisuuden rakentumiseen? Onko ikääntyvä työntekijä tai johtaja tuomittu työelämän määrittämiin ehtoihin vai onko ihmisellä ja johtajalla organisaatioissa vapaa valinnan mahdollisuus?

Nämä kysymykset johdattivat esiymmärrysvaiheessa minua eteenpäin, mutta osoittautuivat pian ongelmallisiksi niiden sisältämien perusolettamusten johdosta. Totuuden etsinnän pohdinta johti pian vaikeampiin kysymyksiin siitä mitä on todellisuus, totuus ja tieto. Kyse ei ole olekaan totuudesta ja tarusta, vaan todellisuuden muodostumisen olettamuksista ja tulkinnasta. Tutkijan ontologinen, epistemologinen lähestyminen on organisaatiotutkimuksessa rajoitusta ja lähestymisiä määrittävä valinta. Tämän valinnan kehyksenä olen käyttänyt Burrell&Morganin jäsenystä organisaatiotutkimuksen paradigmoista ja lähestymisestä sekä kuvaan radikaalin humanismin ja kriittisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtia organisaatiotutkimuksessa (Burrell&Morgan 1989, 1-35, ks. myös Alvesson & Willmot 1996, 58-59).

Ontologisella valinnalla tarkoitan tutkimuksen lähtökohtaista ymmärrystä todellisuuden luonteesta. Tämä todellisuuden luonnetta koskevan valinnan ymmärrän merkitsevän paitsi käsitystä todellisuuden ilmenemismuodosta myös lähtökohtaa siihen, onko todellisuus tutkimuksen avulla tavoitettavissa vai tavoittamattomissa. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa ontologinen lähtökohta merkitsee perustavaa käsitystä sosiaalisen todellisuuden luonteesta (Alvesson & Willmot 1996).

Epistemologisen lähtökohdan määrittelen ymmärrykseksi tiedon luonteesta ja alkuperästä. Myös tieto-opiksi määritelty epistemologinen lähtökohta

merkitsee tulkintaa siitä, miten tietoa on hankittavissa ja jäsennettävissä sekä millaisia päätelmiä tutkimuksen tiedon varassa voi tehdä. Ontologiset ja epistemologiset valintani luovat perustan paitsi tutkimuksen metodologiaa koskeville valinnoille myös siihen, millaisiin johtopäätöksiin työssäni päädyn.

4.2 Organisaatiotutkimuksen peruslähestymisen kentät

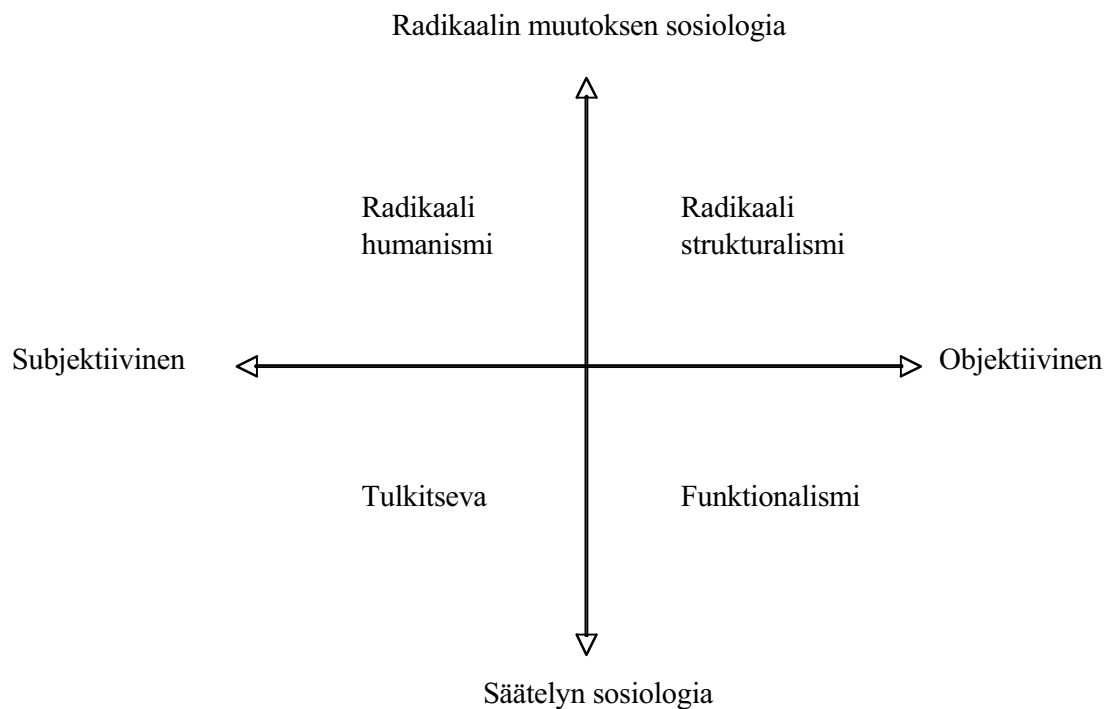
4.2.1 Organisaatiotutkimuksen kaksi ulottuvuutta ja neljä suuntausta

Kaikki teoriat organisaatiosta perustuvat tieteenteoriaan ja tutkijan lähtökohtaiseen ymmärrykseen yhteiskunnasta, väittävät Burrell ja Morgan (Burrell & Morgan 1989). Sosiologisesti organisaatiotutkimuksen suuntia teoksessaan erittelevät kirjoittajat halusivat työllään selkeyttää sosiaalitieteissä ja organisaatiotutkimuksessa havaitsemaansa sekaannusta. Tämän he toteuttivat kiinnittämällä erilaiset tutkimukselliset lähestymiset metateoreettiseen kehykseen, jossa erilaiset organisaatiotutkimuksen suuntaukset on jaoteltu historiallisen ja sosiologisen kehityksen valossa. Jaottelunsa Burrell ja Morgan perustavat näkökulmiin sosiaalisen todellisuuden luonteesta ja muutoksen sosiologista. (Burrell & Morgan 1989 ks. myös Deetz 1996, Alvesson & Deetz 2000)

Muodostamassaan kehyksessä Burrell ja Morgan (1989) asemoivat organisaatiotutkimuksen suuntaukset kahden perusulottuvuuden avulla. Nämä pääulottuvuudet ovat vakaus-muutos- sekä subjektiivisuus-objektiivisuus- akselit. Näiden ulottuvuuksien muodostama nelikenttä jäsentää tutkimukselliset perusolettamukset neljäksi toisistaan erottaviksi perusolettamukseksi: funktionalismiksi, tulkitsevaksi, radikaaliksi humanismiksi ja radikaaliksi strukturalismiksi. Näitä lähestymisiä Burrell ja Morgan (1989) kutsuvat paradigmoiksi (Burrell & Morgan 1989, 20–25 ks. myös Guba & Lincoln 1994). Paradigman käsite pohjautuu Kuhnin näkemykseen tieteen kehityksestä ja normaalitieteen kriittikittömästä hyväksymisestä. Kuhnin mukaan (1970) tieteessä ilmiöt ja erilaisiksi koetut lähestymiset usein ilmestyvät yhtäaikaisesti ja vaikuttavat pitkäaikaisesti uskomuksina eli paradigmoina, kunnes ne kumoutuvat ja korvautuvat uusilla (Kuhn 1970). Paradigma-käsitteen sijaan on ulottuvuuksien jäsentämät kentät myös tulkittu vastakkaisia ja ristiriitaisia metodologisia lähestymisiä edustaviksi suuntauksiksi (Deetz 1996, Alvesson & Deetz 2000, 25, Bryman 1996).

Burrell & Morganin alun perin vuonna 1979 julkaisema paradigma-määrittäminen sai Deetzin (1996) mukaan poikkeuksellisen hegemonia-aseman organisaatiotutkimuksen sosiologisessa tarkastelussa. Tämä johtui Deetzin (1996) analyysissä toisaalta sen tarjoamasta suojasta silloisen organisaatiotutkimuksen valtavirran vastaisille ja vaihtoehtoisten tutkimuslähestymisten edustajille. Toisaalta Deetz (1996) väittää sen tarjonnan liikkeenjohdon näkökulmaa edustavalle organisaatiotutkimuksen valtavirralla legitimitetin aseman siihen kohdistunutta kasvanutta kritiikkiä vastaan (Deetz 1996, 191–207). Valtavirralla Burrell ja Morgan tarkoittavat objektiiviseen todellisuuskäsitykseen ja empiriisiin

havaintoihin perustuvaa tutkimussuuntausta, jota he kutsuvat funktionalistiseksi organisaatioteoriaksi (Burrell & Morgan 1989, 118–119). Funktionalistinen lähestyminen merkitsee tutkijalle objektiivista todellisuuskäsitystä ja positivistista tutkimusotetta, jossa tutkija etsii rationaalisia selittäviä tekijöitä ja käytännöllisiä ratkaisuja organisaation toimivuutta rajoittaviin ongelmiin (Burrell & al 1989, 26–27). Alvesson & Deetz (2000, 26–27) korvaavat funktionaalisen suuntauksen käsitteellä normatiivinen johtamistutkimus korostaen konsensusta edustavan tutkimuksen selityksiä ja ratkaisuja etsivää luonnetta.



KUVIO 7 Organisaatiotutkimuksen suuntauksia kuvaavat ulottuvuudet ja paradigmat (Burrell & Morgan 1989)

Toinen organisaatiotutkimuksen tieteenteoreettista perusulottuvuuksista on Burrell&Morganin (1989) mukaan vakautta kuvaava säätelyn ja radikaalin muutoksen ulottuvuus. Tässä yhteydessä muutos on käsitteenä arkikielen organisaatioiden muutosta tarkoittavaa käsitettä laajempi, sosiologinen ja yhteiskunnallisesti latautunut. Radikaalit tutkimuslähestymiset korostavat Burrell & Morganin mukaan konfliktia ja kyseenalaistavat vallitsevan järjestelmän, tasapainon, sen rakenteet ja konsensuksen. Säätelyä painottavaa tutkimusotetta edustava tutkija taas näkee mahdolliseksi integroida näkemyksiä, arvoja ja ohjata kehitystä (Burrell & Morgan 1989, 11–19). Säätely-muutosulottuvuus kuvaa Burrell & Morganin jäsenyyksessä myös tutkijan asettautumista joko organisaation johdon tai työntekijöiden näkökulmaan ja näiden kahden ryhmittymän välistä sovittamatonta ristiriitaa. Myöhemmissä kriittisen johtamistutkimuksen asemoinneissa on johto-työntekijät -asetelmassa sävyeroja eivätkä Alvesson & Deetz (2000) näe konfliktia niinkään esiintyvän johdon ja työntekijöiden tarpeiden vaan erilaisissa sosiaalisissa todellisuuksissa esiintyvien pyrkimysten ja diskurssien välillä (Alvesson & Deetz 2000). Konsensukseen, vakauteen ja eri

näkemyksen yhteensovittamiseen luottavat tutkimuslähestymiset kumpuavat Burrell & Morganin (1989) mukaan oletuksesta, jossa sosiaalisten prosessien kehittämisellä voidaan sovittaa yhteen sosiaalisissa järjestelmissä vallitsevat erovat näkemykset.

Kriittisen organisaatiotutkimuksen kehitys on tuonut sitten Burrell & Morganin jaottelun synnyn muutosulottuvuuteen paitsi kielellisiä myös todellisuuksien tulkintaan liittyviä vivahteita. Burrell & Morganin paradigma-määrittystä ja muutos-vakaas -ulottuvuutta kritikoivat Deetz (1996) jäsentää muutosulottuvuuden konsensus-dissensus -ulottuvuudeksi, jossa dissensus tarkoittaa erimielisyyttä ja erilaisten näkemysten ja todellisuuksien organisaatioissa vallitsevaa kirjoa (Deetz 1996, 191-207, vrt Lyotard 1985, 61). Edellä kuvatujen, toisistaan poikkeavien, muutos-vakaas näkemysten ero selittyy ainakin osin em. teoreetikoiden edustamalla aikakaudella: Burrell ja Morgan kirjoittivat teoksensa 70-luvun lopulla ja Alvesson & Deetz kaksikymmentä vuotta myöhemmin. Deetz perusteleekin Burrell & Morgan -kritiikkiään aikakaudella ja omaa lähtökohtaansa kielellisen käänteen vaikutuksella (Deetz 1996, 195). Perustelussaan Deetz lähestyy sosiokonstruktivismia ja postmodernia todellisuuskäsitystä, jossa organisaatio tulkitaan kielellisesti määrittyväksi erilaisten todellisuuksien kokoelmaksi (Alvesson & Deetz 2000, 95-96). Burrell ja Morgan eivät vastoin Deetzin näkemystä ole täysin jättäneet huomioimatta kielellistä käännettä. Tämä tulee esiin heidän kuvatessaan Frankurtin koulukunnan ja Habermasin (1984) pyrkimyksiä kielellisten aktien muutoksen kautta tapahtuvaan ihmisen tietoisuuden emansipaatioon. Myöhemmin erityisesti Burrell on painottanut, että Habermasin unelmakuvana oli postmoderni maailma, jonka diskursseissa ihminen on vapautettu kielellisesti vääristyneestä todellisuudesta (Burrell 1994, 221-235).

Burrell & Morganin jaottelun ongelmana on nähty myös kriittisen organisaatiotutkimuksen lokerointi vain radikaalin muutoksen subjektiiviseen kehiköön tai vaihtoehtoisesti radikaalin strukturalismin kenttään (Lintula 2005, 25). Näin muutosta korostavan kriittisen organisaatiotutkimuksen vaihtoehtoiksi jäisivät vain radikaalin muutoksen kaksi vaihtoehtoa: radikaalin humanismin subjektiivisesti suuntautunut tutkimus ja toisaalta objektiivisen todellisuuskäsityksen omaava strukturalistinen suuntaus.

Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on kriittisen organisaatiotutkimuksen yksilön emansipaatiota ja tulkinnallista todellisuutta painottava näkökulma (Alvesson & Deetz, 2000). Muutos määrittyy tässä tarkastelukehikossa yksilöllisesti koetuksi, ajallisesti työstettäväksi ja rakentuvaksi käsitykseksi itsestä (Simson & Carroll 2008, 29-50). Kriittisen organisaatiotutkimuksen lähtökohta kiteytyy yksilön mahdollisuuksien ja organisaation joko tulkinnallisesti tai objektiivisesti määriteltävän todellisuuden väliseen jännitteeseen. Tästä tarkastelukulmasta Burrell ja Morgan asemoivat radikaalin muutoksen ulottuvuuden keskeiseksi lähtökohdaksi modernien organisaatioiden rakenteelliset konfliktit ja yksilön potentiaalia rajoittavan todellisuuden:

It is (sociology of radical change) which is essentially concerned with man's emancipation from the structures which limit and stunt his potential for development. The basic question

which it asks focus upon the deprivation of man, both material and psychic. It is often visionary and Utopian, in that it looks towards potentiality as much as actuality; it is concerned with what is possible rather than with what is; with alternatives rather than with acceptance of the status quo. (Burrell & Morgan 1989, 17)

Tämä Burrell & Morganin radikaalin muutoksen ulottuvuuden määritelmä alleviivaa perusristiriitaa organisaation rakenteen ja ihmisen mahdollisuuksien välillä. Huomionarvoista tässä määritelmässä on materialistinen ja rakenteita korostava painotus, jonka voi myös nähdä implisiittisesti sisältävän objektiivisen todellisuuskäsityksen. Keskeistä Burrell & Morganin vakaus - radikaali muutos - ulottuvuuden kohdalla on sen sisältämä väite organisaatiotutkijoiden asettumisesta jompaankumpaan ulottuvuuden lohkoon, ei niiden väliin. Näin tutkija valitsee joko säätelyn tai radikaalin muutoksen mukaisen lähestymisen. Alvesson ja Deetz (2000) puolestaan määrittävät kriittisen organisaatiotutkimuksen tavoitteet muutosta edistäviksi, mutta sosiaalisesti konstruoituvan todellisuuden muutokseksi:

Either explicit or implicit in critical theory work is a goal to demonstrate and critique forms of domination, asymmetry, and distorted communication through showing how social constructions can be obscured and misrecognized. If these can be overcome, conflicts among different interests may be recalimed, openly discussed and resolved with fairness and justice. (Alvesson & Deetz 2000, 35)

Tämän perusteella Alvesson & Deetz (2000) näkevät kriittisen tutkimuksen tehtäväksi paljastaa vääristäviä kielellisiä rakenteita. Tämän lisäksi he suhtautuvat Burrell & Morganin radikaalin muutosulottuvuuden pessimismistä valoisammin sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden ristiriitojen ja vääristyneiden tulkintojen korjaamiseen (Alvesson & al, 2000 35). Tämän perusteella heidän kriittisen tutkimuksen määritelmänsä sijoittuisi Burrell & Morganin vakaus-muutos -akselilla vakautta tavoittelevaan ja ristiriitojen harmonisointiin luottavaan tutkimuslähtökohtaan. Toisaalta Alvesson ja Deetz kytkeytyvät määritelmällään Habermasin aiemmin kuvattuun kielellisten vääristymien ja niistä vapautumisen idealismiin ja siten Burrell & Morganin kehikossa radikaalin humanismin kenttään.

Toinen Burrell & Morganin (1989) määrittämistä pääulottuvuuksista on subjektiivisuus-objektiivisuus -ulottuvuus. Tämä jakaa organisaatio-tutkimuksen ja tutkijat peruslähtökohdaltaan kahteen toisistaan erottuvaan kategoriaan: toisaalta objektiivista todellisuuskäsitystä ja toisaalta subjektiivisuutta, todellisuuden tulkinnallisuutta korostaviin tutkijoihin. Ulottuvuuden perusteluissaan Burrell ja Morgan väittävät eri lähestymistä edustavien sosiologisten näkemysten jakautuneen 60-luvun puolivälissä kahteen sisäistä keskustelua käyvään leiriin. Tämä jakautuminen tapahtui epistemologisessa suuntauksessa sekä säätelyn että radikaalin muutoksen tutkimuskentässä. Leiri-nimityksellä viitataan Burrell&Morganin (1989) näkemykseen sektarianismista blokkien välillä. Tällä he tarkoittavat erilaista subjektiivisuus-objektiivisuus -lähestymistä edustavien tutkijaryhmien taipumusta hyljeksiä toisen suunnan edustamaa näkemystä ja peruslähtökohtia (Burrell & Morgan 1989, 22 ks. myös Bryman 1996, 38, Grey 2005, 5-6).

Subjektiiivisuus-objektiiivisuus -ulottuvuuden erillisyyttä Burrell ja Morgan perustelevat tutkijoiden ontologian eli todellisuuskäsityksen, tietoteoreettisten uskomusten, ihmiskäsityksen sekä metodologisen suuntautuneisuuden perusteella (Burrell & Morgan 1989, 3). Deetz puolestaan näkee subjektiiivisuus-objektiiivisuus -akselin dualismin ongelmallisena, ulottuvuuden leimautuessa kielellisesti lähelle normatiivista tutkimusfilosofiaa. Deetz väittää ulottuvuuden sijoittavan virheellisesti osan tutkimuslähestymisistä objektiiivisiksi ja toisaalta jättää huomioimatta todellisuuden sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta kaikessa sosiaalitutkimuksessa (Alvesson & Deetz 2000 47–48, Deetz 1996). Alvesson ja Deetz tarjoavatkin subjektiiivisuus-objektiiivisuus -ulottuuden sijaan omassa kehityksessään Burrell&Morgan -jaottelua diskursiivisempaa paikallinen/ ilmaantuva-eliitti/ennaltamäärätty - ulottuvuutta kuvaamaan lähtökohtaisia eroja eri tutkimusohjelmissa. Tällä Alvesson & Deetz (2000, 29) korostavat tutkimuslähestymisten metodologisia asetelmia ja painottavat kriittisen organisaatiotutkimuksen paikallista ja teoreettisesti vapaata ennakoasetelmaa.

Saamastaan kritiikistä huolimatta Burrell & Morganin kahden perusulottuvuuden muodostama jaottelu ja perusteellinen tutkimuslähestymisten jäsenyys on ajan kuluessa osoittautunut kantavaksi ja tieteenfilosofista pohdintaa luotaavaksi kehukseksi. Sen keskeisinä ongelmina ovat kuitenkin Deetzin (1996) mukaan kehuksen jyrkkä paradigmajako ja tutkimuslähestymisten yhteensopimattomuusteesi. Alvesson & Deetz kritikoivat myös subjektiiivisuuden määritelmää, jyrkkää konfliktijakoa ja kielellisesti konstruoituvan todellisuuden lähtökohdan puutteellista huomiointia Burrell & Morganin jaottelussa (Alvesson & Deetz, 2000). Kymmenen vuotta teoksensa julkaisun jälkeen Morgan vastaa edellä kuvattuun kritiikkiin myötäilevästi (Mills 1990). Ensinnäkin Morgan ottaa katuvasti kantaa paradigma-käsitteen lainaamiseen Kuhnilta. Hän määrittääkin jaottelun kentät paradigman sijaan sosiologisiksi tarkastelukulmiksi ja lieventää myös jyrkkää valintaa nelikentän raja-aitojen välillä. Millsin (1990) haastattelussa Morgan painottaa myös tutkimussuuntien historiallista ja tekstuaalista perustaa ja lähtökohtaa, jonka tarkoituksena ei ollut luokitella tutkijoita vaan tekstejä:

The concept is aimed at classifying the text, writings, and work of theorists. However, a lot of people will claim that they are in many paradigms at once and that they embrace all the different paradigms. Now, in thought and expression we have that ability to roam the intellectual universe at will, taking from here and there and creating a dynamic, flowing synthesis of our ideas and expressions of them. But when it comes to writing, you are committed in black and white to a position, because the whole medium requires that you take a position and define and articulate exactly where you are. It's very interesting to note the way people write and speak about topics. I think that's a critical point in the paradigms book: we classify works and not theorists. (Mills 1990)

Morgan (vrt. Mills 1990) kuvaa paradigmajaottelun syntyä omaa ajatteluaan jäsentävänä keskusteluna kumppaninsa Burrellin kanssa. Millsin kysyessä Morganin ja Burrellin omaa asemoitumista nelikentässä kertoo Morgan olleensa kallistunut radikaalin humanismin kannalle Burrellin taas painottaessa radikaalin strukturalismin näkökulmia. Myös sukupuolinäkökulman puutetta Morgan pahoittelee, mutta perustelee tätä tutkimustekstien historiallisella perspektiivil-

lä. Jyrkkä paradigmaattinen jaottelu piiryy Morganin puheessa keskustelun välineeksi ja kartta-metaforaksi. Morgan käyttääkin jaottelusta käsitettä "map of social theory" painottaen jaottelun tutkijaa omissa valinnoissaan ohjaavaa luonnetta. Morgan myös alleviivaa kirjoittajien olleen teoksen kirjoittajina vielä kokemattomia. (Mills 1990)

Oman työni kannalta edellä kuvattujen ulottuvuuksien läpikäynti ennen metodologisia valintoja on toiminut juuri tässä tarkoituksessa: keskeisenä tutkimuksen lähtökohtien asettamisen ja siihen liittyvän pohdiskelun välineenä. Muutoksen sosiologiaa kuvaava ulottuvuus johdattaa pelkistetysti pohtimaan manageriaalisen ja kriittisen näkökulman välillä. Vastaavasti subjektiivisuus – objektiivisuus -ulottuvuus huolimatta saamastaan kritiikistä, jäsentää todellisuuden luonteen ja tiedon alkuperän lähtökohtia kvalitatiivinen – kvantitatiivinen -jakoa syvällisemmin.

Työni edetessä on Burrell & Morganin (1989) jaottelussa vaivannut tulkinnallisen todellisuuskäsityksen lokerointi säätelyn sosiologian alueelle. Tulkinnallinen paradigma painottaa kielellistä käsitystä todellisuuden muodostumisessa. Tulkitsevan paradigman ihmiskäsitys on toisaalta Burrell & Morganin mukaan voluntaristinen korostaen yksilön vapaata tahtoa ja mahdollisuutta konstruoida oma todellisuutensa. Toisaalta tulkinnallinen paradigma ei mielestäni lähtökohtaisesti riittävästi kyseenalaista sosiaalisesti konstruoituneen todellisuuden vääristymiä eikä organisaatioiden rakenteellisia toiminnan lähtökohtia, vaan siinä tutkija asettuu vakautta ja säätelyä ylläpitävään tarkastelukulmaan. Tulkinnallinen paradigma ei näin ollen ole Burrell & Morganin jaottelun mukaan yhteiskunta- ja organisaatiokriittinen. Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa organisaatioiden peruslähtökohtien ottamista annettuina (Burrell&Morgan 1989, 31-32). Tässä työssä kriittinen tarkastelu kohdistuu sosiaalisesti konstruoiuihin johtajien kertomuksiin urasta ja elämästä. Näkökulmana on myös vallitseva ikääntymisdiskurssi, jota haluan kriittisesti tarkastella johtajien kertomusten kautta.

Vedenjakaja tulkitsevan ja radikaalin humanismin näkökulmien välillä on tutkijan asemoituminen todellisuuden tulkintaan. Alvesson & Deetzin (2000) kriittisen organisaatiotutkimuksen määrittelyn perusteella tulkitsevan ja kriittisen lähestymisen välillä vallitseva ero on aineiston tarkastelussa: tulkitseva tutkija tarkastelee narratiivista aineistoa romanttisina tarinoina, kriittisen lähestyessä aineistoaan terapeuttisesti ja direktiivisesti. Tämä tutkimus asettuu emansipatorista näkökulmaa painottaen jälkimmäiseen ja näin radikaalin humanismin kenttään.

Perusteluksi radikaalin humanismin näkökulman valinnalle ei kuitenkaan riitä vain kriittisen organisaatiotutkimuksen emansipaatiota korostava lähtökohta ja funktionaalisen organisaatiotutkimuksen vastarinta. Burrell & Morgan tarjoavatkin valinnan perustelemiseksi teoreettisia tarkastelukulmia, joissa painotus on ontologisella ja epistemologisella tarkastelulla. Näitä lähestyn seuraavassa ensin Burrell & Morganin subjektiivisuus-objektiivisuus -jäsennyksen keskustelulla todellisuuden luonteesta, sosiaalisen tiedon lähteille pääsemisestä ja niihin liittyvistä metodologisista valinnoista (Burrell & Morgan 1989, 2-9).

4.2.2 Todellisuuden luonne ja tietoteoreettinen lähtökohta

Oletukset sosiaalisen todellisuuden luonteesta organisaatiotutkimuksessa pelkistävät Burrell ja Morgan (1989) kysymykseksi: onko todellisuus tutkittavissa ihmisen ulkoisena objektina vai yksilön tietoisuuden tuotteena? Objektiivisuutta korostavan näkemyksen Burrell ja Morgan nimeävät realismiksi ja jälkimmäisen nominalismiksi. Realistisen todellisuuskäsityksen omaavat edustajat olettavat sosiaalisen todellisuuden olevan tavoitettavissa konkreettisenä yksilön tulkinnasta riippumattomana ja ilmenevän kaikille samanlaisena. Nominalistista käsitystä painottava näkemys taas olettaa todellisuuden olevan jokaiselle yksilölle erilainen ja syntyvän tietoisuuden tuotteena (Burrell & Morgan 1989 1–35; Heidegger 2000). Nominalismin mukaan yleiskäsitteet ovat nimiä, olematta olemassa reaalisesti, kun taas vain yksittäiset oliot ovat olemassa (Bird 2003, 705). Realistinen ontologia olettaa tämän sijaan organisaatioiden todellisuuden olevan tavoitettavissa konkreettisenä ja havainnoitavina ilmiöinä luonnontieteellisen tutkimuksen tavoin.

Organisaatiotutkimuksen funktionalistinen valtavirta on Burrell & Morganin (1989) mukaan määritelty todellisuuden objektiivisesti tavoitettavaksi, mutta jo varhaisissa sosioteknistä suuntausta edustavissa tutkimuksissa on päädytty myös sosiaalisen todellisuuden nominalistisiin tulkintoihin (Burrell & Morgan 1989 260–278; Zimmerman 1970; Silverman 1970). Nominalistisen näkemyksen mukaan sosiaalinen todellisuus ei myöskään ole pysyvää, vaan se jatkuvasti määrittyy uudelleen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Myös yksilön identiteetti on nominalistisesti tulkiten sosiaalisissa tilanteissa rakentuva ja jatkuvan muutoksen kohteena oleva määrittäminen itsestä (Alvesson, Aschcraft, Thomas 2008, 5–28). Subjektiivisen käsityksen edustajien mukaan sosiaalista todellisuutta, vastoin kuin luonnonilmiöitä, ei voi tavoittaa objektiivisilla mittauksilla (Alvesson & Willmott, 1996, 58–59).

Tutkijalle realistinen ja nominalistinen ajattelu konkretisoituu tiedon todellisuutta pohdittaessa. Alasuutari käyttää tästä pyrkimyksestä käsitettä fakthanäkökulma, jossa tutkija pyrkii tekemään eron todellisuuden ja siitä esitettyjen väitteiden välillä (Alasuutari 1994, 90–92). Lähtökohtana on, että todellinen käyttäytyminen tai mielipide on olemassa ja että saatua tietoa voitaisiin verrata todellisuuteen. Tutkijan keräämä aineisto on fakthanäkökulmassa kuin todellisuutta enemmän tai vähemmän vääristävä linssi, jonka takaa todellisuus on löydettävissä. Vaihtoehtoisena näkökulmana tutkijan aineistoon on valittavissa näytenäkökulma, jossa näytteen analysoinnin ei väitetäkään antavan kuvaa todellisuudesta vaan vain näytteestä itsestään. (Alasuutari 1994, 90–115; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 64–65, Purhonen 2005, 229). Nominalistinen lähtökohta on, että ilmenevän takana ei ole olemassa mitään ehdotonta todellisuutta, vaan ilmiön oleminen on sen eri ilmenemisten summa (Saarinen 1983, 47).

Epistemologisessa valinnassa tutkijan haasteena on ratkaista, lähestyäkö ongelmaa empirismin vai ainutkertaisen ja päättelyyn perustuvan totuuskäsityksen pohjalta. Epistemologinen keskustelu käynnistyi johtamistutkimuksessa 80-luvulla painottaen ensin positivistisen tiedonkäsityksen rinnalla laadullista lähestymistä. Laadullisen lähestymisen yleistymiseen on nähty suurelta osin

vaikuttaneen kontingenssiteoria, jossa painotetaan kontekstuaalisia merkityksiä. Lomaketutkimuksille tyypillisen yleistämisen sijaan tapausten laadullisen tarkastelun nähtiin tuovan mukaan toimijan näkökulman (Bryman 1986 29–38; Bryman, Bresnen, Beardsworth 1988 15–24). Laadullinen ja tapauksittainen lähestyminen on laajentanut johtamistutkimusta paitsi kontingenssinäkökulmalla myös syventämällä käsitystä johtajaksi kasvamisen merkityksistä ja yllykkeistä (Bennis & Nanus 1985).

Subjektiiivisuus-objektiiivisuus -akseliaan Burrell ja Morgan perustelevat edellä kuvatuilla kolmella tieteenfilosofisella näkökulmalla: ontologisella, epistemologisella ja metodologisella akselilla. Neljäntenä tutkimuslähestymistä määrittävänä kysymyksenä he käsittelevät ihmisyyttä ja ihmisen maailmassa olemisen peruslähtökohtaa eli ihmiskäsitystä: onko ihminen maailmassa ulkoisten tekijöiden määrittämänä, deterministisesti vai oman vapaan tahtonsa ohjaamana? Jälkimmäinen voluntaristinen näkemys painottaa yksilön vapaata tahtoa: kykyä määrittää oma todellisuutensa. Deterministinen ihmiskäsitys vastaavasti painottaa ympäristöä ja sen yksilön käyttäytymistä määrittävää luonnetta (Burrell & Morgan 1989.) Voluntaristinen ja lähtökohtaisesti ihmisen itsemääräämistä sekä tietoisuutta korostava näkemys pohjautuu tässä tutkimuksessa lähimmäs radikaalin humanismin lähtökohtia.

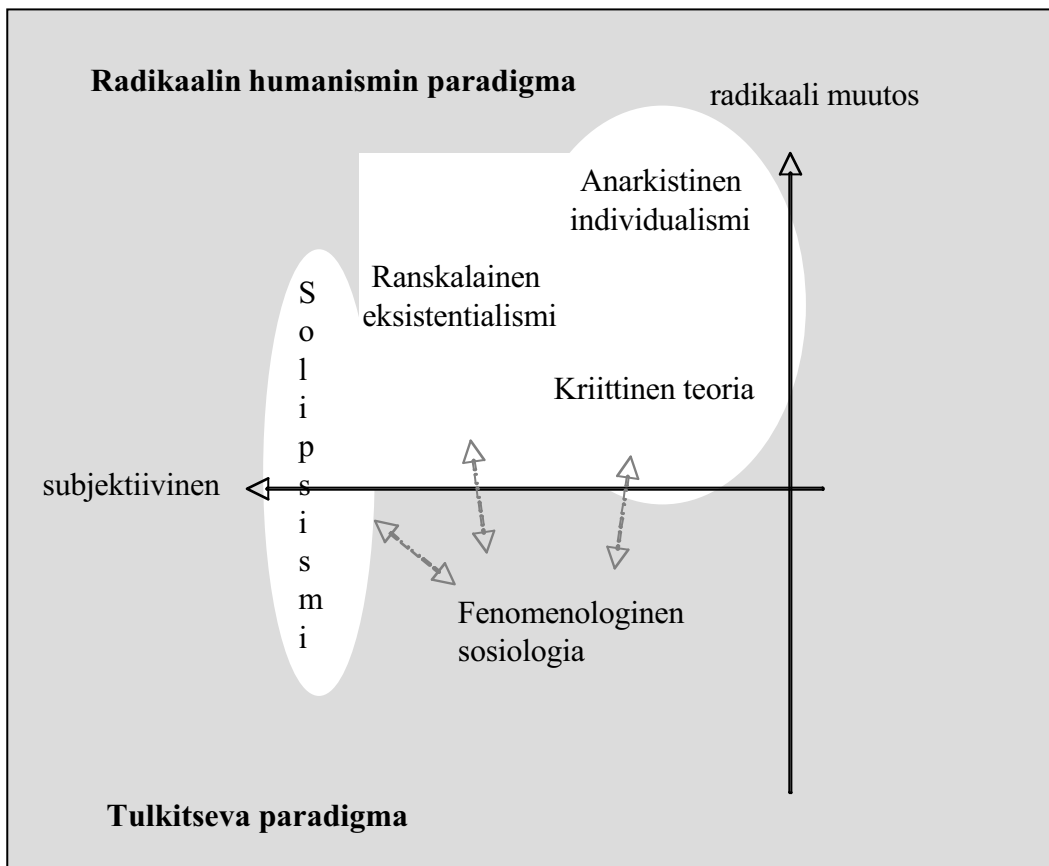
4.2.3 Radikaali humanismin paradigma tutkimuslähestymisenä

Radikaalin muutoksen ja kriittisen teorian perustan Burrell ja Morgan (1989) väittävät lepäävän Immanuel Kantin idealismissa: sen subjektiivisen ja objektiivisen idealismin suuntauksissa (Burrell & Morgan 1989, 32–33). Ontologisena lähtökohtana ja filosofisena perustana radikaalin humanismin kentässä on käsitys maailmankaikkeuden henkisestä luonteesta. Tämän mukaan maailma, yhteiskunta ja organisaatiot ovat yksilön tulkintoja ja luomuksia. Tämän perusteella paradigman todellisuusoletus on yhtenevä tulkinnallisen paradigman kanssa Burrell & Morganin jaottelussa. Radikaali humanismi kuitenkin eroaa tulkinnallisesta paradigmasta suhtautumisessaan todellisuuteen, pyrkien muuttamaan ihmisen vieraantumiseen johtavaa tilaa, tulkinnallisen paradigman suuntautumisen hyväksyessä maailman sellaisena kuin se on. (Burrell & Morgan 1989, 33–34) Verrattaessa Burrell & Morganin radikaalin humanismin paradigmaa Alvesson & Deetzin kriittisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtiin löytyy yhtenevyys kriittisen teorian sijoittamisella konsensusta rikkovaan kenttään, mutta Alvesson & Deetzin tarkastelu on korostetun diskursiivinen ja strukturalismin lähtökohtia painottava (Alvesson & Deetz 2000, 31–33).

Radikaalin humanismin taustalla vaikuttavat subjektiivinen ja objektiivinen idealismi erovat näkemyksessään ihmisen suhteessa ulkoiseen todellisuuteen. Subjektiivisen tradition perusta pohjautuu Burrell & Morganin (1989) mukaan Kantin ja Fichten filosofiseen näkemykseen ihmisen tietoisuuden jatkuvas-ta mielteiden virrasta, joka kumpuaa ulkoisen maailman tuottamasta reflektios-ta. Fichten ajattelussa ihminen ulkoistaa kokemuksensa todellisuudeksi, joka taas heijastuu takaisin häneen vaikuttaen tätä kautta toimintaan. (vrt. Burrell & Morgan 1989, 280)

Objektiivisen idealismin kantana pidetään Hegelin perusteosta ihmisen mielen fenomenologiasta. Saarisen (2002) mukaan Hegel näki tietoisuuden ja ulkoisen maailman olevan kaksi eri puolta samasta todellisuudesta. Hegelin filosofiassa ihmisen tietoisuuden kehittymisen kautta on mahdollista edetä kohti absoluuttista tilaa, jossa yksilön ymmärrys maailmasta voi saavuttaa täydellisen tietoisuuden. Tämä taas voi johtaa ideaaliseen yhteiskuntaan. Objektiivinen fenomenologia ja Hegel on juuri, josta fenomenologian humanistisempi suuntaus Husserlin ja Heideggerin kautta on luonut perustan itsenäisenä, tulkinnallisuutta, merkitysrakenteita ja intentionaalisuutta edustavana ajatussuuntana (Saari-
nen 2002, 216–221). Toisaalta Burrell & Morganin mukaan Marx sai vaikutteensa Hegelin objektiivisen fenomenologian lähteistä ja edusti varhaisemmassa vaiheessa idealistista suuntausta ennen radikaalin strukturalismin myöhempää vaihettaan (Burrell & Morgan 1989, 282).

Radikaalin humanistisen paradigman Burrell & Morgan kuvaavat haara-
tuneena neljään osittain päällekkäiseen filosofiseen suuntaukseen: solipsismiin, ranskalaiseen eksintentialismiin, anarkistiseen individualismiin ja kriittiseen teoriaan (Burrell & Morgan 1989, 279–325). Paradigman rakennetta Burrell ja Morgan kuvaavat sijoittamalla edellä mainitut suuntaukset subjektiivisuus-
akselille ja toisaalta suhteessa radikaalin muutoksen sosiologiaan (Burrell & Morgan 1989, 29). Kuvassa olen kytkenyt radikaalin humanistisen paradigman nuolilla tulkisevaan kenttään ja sen fenomenologiseen sosiologiaan, jonka filo-
sofisista lähtökohdista kentän suuntaukset ovat saaneet Burrell & Morganin (1989) mukaan alkusysäyksensä.



KUVIO 8 Radikaalin humanismin paradigma ja sen kentät (Burrell & Morgan 1989, 29)

Solipsismin Burrell ja Morgan määrittelevät subjektiivisen idealismin suuntaukseksi, jossa lähtökohtana on filosofinen yksilön sisäistä tietoisuutta äärimmillään todellisuuden kokemisessa ja tulkinnoissa korostava näkemys. Solipsismin yhteydessä Burrell ja Morgan viittaavat sen läheiseen yhteyteen Sartren ajatteluun sekä Fichten subjektiiviseen idealismiin. KUVION jaottelussa solipsismi sijoittuu subjektiivisen ulottuvuuden äärilaitaan ja ulottuu myös tulkitsevan paradigman alueelle. Myöhemmin yksityiskohtaisemmin kuvaamani ranskalainen eksistentialismi sijaitsee Burrell & Morganin jäsenyyksessä subjektiivisuus-ulottuvuudella lähellä solipsismissä, mutta asemoituu kuitenkin osin kriittisen teorian ja radikaalimman anarkistisen individualismin päälle. (Burrell & Morgan 1989 29-30)

Anarkistisen individualismin lähtökohtana on totaalinen yksilöllinen irtottautuminen säätelyä luovista järjestelmistä. Suuntauksen alkulähteinä Burrell & Morgan (1989) mainitsevat Max Stirnerin, jonka ajattelu perustui Hegeliin filosofiaan ja Marxia jyrkempään sosiaalisten instituutioiden vastustamiseen.

Voimakkaimmin radikaalin humanistisen paradigman suuntauksista sosiologiaisia painotuksia sisältävä virtaus on Burrell & Morganin kuvauksessa kriittinen teoria. Suuntaus edustaa painavimmin nuoren Marxin Hegelin ajatuksiin kohdistunutta sosiologista kritiikkiä ja muutosorientaatiota haarautuen kolmeen liikkeeseen: Lukácsen ja Gramscin sosiologiaan sekä Frankfrutin koulukuntaan (Burrell & Morgan 1989, 290–299). Näistä Burrell & Morganin mu-

kaan Lukács työsti ensimmäisenä luokkatietoisuuden käsitettä perustavana vieraantumista aiheuttavana tekijänä. Gramscin sosiologian Burrell ja Morgan kuvaavat erityisesti luokkatietoisuuden määrittäjäksi. (Burrell & Morgan 1989, 288–290)

Frankfurtin koulukunnan tavoitteena oli Burrell & Morganin (1989) mukaan rakentaa yhteiskuntatieteiden ja filosofian antamalle perustalle uudenlaista poliittisesti ja käytännöllisesti orientoitunutta yhteiskuntafilosofiaa (Burrell & Morgan 1989, 290). Yhteiskunnan itsestäänselvyyksien asettaminen uuteen valoon ja ristiriitojen paljastaminen oli keskeinen osa ideaa. Tällä Frankfurtin koulukunta halusi osoittaa kuinka tietyt annetuilta vaikuttavat yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten autoritaarisuus tai kulutuskäyttäytyminen syntyvät tietyssä historiallisessa ja yhteiskunnallisessa tilanteessa eivätkä suinkaan ole viimeinen kehityksen vaihe. Koulukunnan näkemyksissä tutkimuksen metodologia on myös sidoksissa historialliseen kehityksen vaiheeseen. Gramscin ja Lukácsin ajattelusta Frankfurtin koulukunta eroaa Burrell & Morganin (1989) mukaan filosofisempana suuntauksena välttämällä poliittisia painotuksia.

Radikaalin humanismin katsauksessaan Burrell & Morgan erottavat toisistaan filosofiset suuntaukset ja organisaatioteoreettiset lähestymiset. Jälkimmäisten kohdalla he nitovat yhteen radikaalin humanismin organisaatiotutkimuksellisen lähestymisen antiorganisaatiokäsitteen alle. Tämän he asemoivat lähelle kriittisen teorian kenttään (Burrell & Morgan 1989, 28–31). Kriittinen organisaatiotutkimus on sittemmin täydentänyt emansipatorisia lähtökohtia laventamalla Burrell & Morganin antiorganisaatioteoriaa. Kriittinen organisaatiotutkimus on laajentanut Morganin keskeneräiseksi luonnehtimaa (Mills 1990) antiorganisaatioteoriaa paitsi sukupuolinäkökulmalla myös vallan kaksinapaista tarkastelua laajentamalla sitä diskursiivisella ja kriittisellä näkökulmalla (Alvesson & Willmott 1996, 58–59). Alvesson & Deetz korostavatkin kriittisen organisaatiotutkimuksen jäsenyyksessään diskursiivisen tarkastelun ohella eettisiä ja moraalisia kysymyksiä. Kriittisen tutkijan roolina he näkevät eettisiä ongelmia paljastavan ja ihmisten toimintaa aktivoivan toimijuuden (Alvesson & Deetz 2000, 35). Myös Morgan viittaa tutkijan aktiiviseen ja keskustelua herättävään rooliin Millsin (1990) haastattelussa ja näkee radikaalin humanismin toteutuneen juuri sukupuolisuuden esiin nostamisessa yhteiskunnallisena ja organisatorisena kysymyksenä (Mills 1990).

Kriittisen organisaatiotutkimuksen keskiössä on edelleen konfliktiteoreettisesti vieraantumisen käsite. Kun työntekijöiden vieraantumista käsitellään funktionalistisessa paradigmassa motivaatiotekijänä, on se radikaalin humanismin kehityksessä yksilön tietoisuuden syvimpiä kerroksia koskettava tulkin-tojen alue. Lähtökohtana radikaalin humanismin lähestymisessä on keskeisesti se, että yksilö ei välttämättä ole tietoinen tulkinnoistaan. Tässä lähestymisessä tutkija näkee mahdolliseksi ihmisen emansipatorisen kehityksen ja sitä kautta myös kehityksen kohti parempia organisaatioita ja yhteiskuntaa. Keskeinen radikaalin humanismin lähtökohta onkin yksilöä ja sosiaalista todellisuutta käsitävä muutos. Radikaalissa strukturalismissa muutos kohdistuu vääristäviin rakenteisiin ja on ymmärrettävissä teorian kautta objektiivisina ja konkreettisina

toimenpiteinä, joissa vääristä rakenteista päästään eroon (Burrell & Morgan 1989, 35). Mutta miten radikaalin humanismin näkökulmasta muutos on sitten toteutettavissa? Tähän Morgan vastaa (Mills 1990) painottamalla paitsi yksilön tietoisuuden muutosta myös ymmärryksen jakamista muiden kanssa:

Well, the basic problem of this paradigm is a belief in the ability to change society through changing the way people think, see, and understand the world. You try to bring about a new world view, a new paradigm, which allows people individually and in conjunction with others to reorganize their experiences. Consciousness is the driving force; it is the essence of radical humanism. (Mills 1990)

Näin Morgan asemoituu sosiokonstruktivistiseen näkökulmaan, jossa muutos ei ole yksilön sisäinen vaan sosiaalinen ja kielellinen tiedostamisprosessi. Ihmiskäsitystä koskevalta perustaltaan radikaalin humanismin edustajat eivät Burrell & Morganin (1989) mukaan edusta täysin homogeenista ajattelua. Subjektivisemmän Kantin ja Hegelin viitoittaman idealismin ihmiskäsitys on vapaata tahtoa ja yksilön mahdollisuuksia korostava, tietyllä tavalla kasvatuksellinen. Myös ranskalainen eksistentialismi lähtee ontologisesti ihmisen vapaasta mahdollisuudesta valita suhtautumisensa, mikäli olosuhteita ei voi valita. Kuten edelliset Burrell & Morganin (1989) mukaan Frankfurtin koulukunta korostaa voluntaristista ihmiskäsitystä, mutta tietyssä yhteiskunnallisessa tilanteessa (Burrell & Morgan 1989). Sodanjälkeisen vaiheen merkittävimpänä edustajana Habermas kiinnittyykin filosofisesti ja metodologisesti kriittiseen organisaatiotutkimukseen hermeneuttisen lähestymisen ja kielen merkityksen suunnanäyttäjänä. Morgan korosti myöhemmin kielellistä merkityksenantoa metaforina ja korosti kielen merkitystä todellisuuden rakentumisessa (Morgan 1986). Tulemalla tietoiseksi kielellisistä käytännöistä ja rakenteista voivat sekä tutkija että tietoiseksi tullut toimija edistää emansipatorista kehitystä (vrt. Alvesson et al 1996, 74–80). Burrell ja Morgan kirjoittivat teoksensa ennen postmodernin organisaatiotutkimuksen diskurssin käynnistymistä. Myöhemmin Burrell kytki Frankfurtin koulukunnan postmodernismin syntyyn (Burrell 1994). Sekä todellisuuskäsityksen että tutkimusmetodologian kannalta on postmodernin suunnan käsittely välttämätön täydennys kriittisen organisaatiotutkimuksen ja radikaalin humanismin näkökulmasta.

4.2.4 Postmoderni suuntaus ja todellisuuskäsitys

Käsitteenä, suuntauksena ja ilmiönä postmoderni on moniulotteinen ja vaikeasti tavoitettava. Pyöriän ja Piironen (1998) mukaan käsitteen määrittäminen on haasteellista paitsi ilmiön monitahoisuuden myös sen ambivalenssin, ristiriitaisen luonteen takia (Pyöriä & Piironen 1998). Myös jälkimoderniksi ja kypsäksi moderniksi kutsuttu suuntaus on määritetty modernin yhteiskuntateorian ristiriitaisuuksia paljastavaksi vastaliikkeeksi ja ilkkuvaksi mielentilaksi (Bauman 1996, 22–26), pirstaloituneeksi yhteiskunnalliseksi todellisuuskäsitykseksi (Lyotard 1985, Pyöriä & Piironen 1998) sekä relativismin hallitsemaksi tieteenfilosofian radikaaliksi siiveksi (Niiniluoto 2003, 251–273). Postmoderni voidaankin Hassardin (1993) mukaan nähdä sekä historiallisena kautena että tieteenfilosofi-

senä suuntauksena (Hassard 1993). Yhteisenä perustana postmodernille tutkimukselle Pyöriä ja Piironen (1998) määrittävät jälkistrukturalistisen suuntauksen, jossa kieli, tekstuaalisuus ja kiinnostus ajallisuuden ilmiöihin ovat keskiössä (Pyöriä & all 1998, vrt Giddens 1987).

Historiallisen ja yhteiskuntateoreettisen määritelmän mukaan postmodernilla tarkoitetaan ajallista vaihetta, jossa suurten yhteiskunta-järjestystä määrittävien kertomusten legitimitetti on asetettu kyseenalaiseksi. Suurten kertomusten, jona Lyotard (1985) pitää talouden ja teknologian rinnalla modernia kasautuvan tiedon hallitsemata tiedettä (Cooper & Burrell 1988, vrt Lyotard 1985, 7) maailmanhistorian yhteneväinen moderni pyrkimys ja usko edistyksen avulla saavutettavaan ihmisen emansipaatioon on väistynyt (Bauman 1996). Lyotardin mukaan moderni tiede otti tehtäväkseen vastustaa kertomusten mielipiteisiin, uskomuksiin, myytteihin ja legendoihin pohjautuvaa mielenlaatua ja tämän kollektiivista legitimaatiota. Tätä tehtävää moderni tiede pyrki toteuttamaan ajallisesti kasautuvan, suunnitelmallisen ja tarkentuvan tiedon ihanteen avulla, mutta päätyi ihanteensa vastaisesti kielipeliin ja hajanaisuuteen, menettäen legitimitettinsä sen muodostumisperiaatteen sisäiseen rapautumiseen (Lyotard 1985, 61). Kielipelin käsitteellä Lyotard viittaa Wittgensteiniin ja kielen tutkimukseen, joissa kielen lausumatyyppejä käytetään sanattomien sopimusten mukaan siirtona pelissä (Lyotard 1985, 20–21).

Sosiologisessa tarkastelussaan Bauman (1996) kuvaa modernin kolme vuosisataa kestäneeksi vaiheeksi, jota hallitsi ja edelleen hallitsee utopistinen näky ja usko inhimillisen järjen mahdollisuuksiin luoda universaalia loistokkuutta:

Tulevassa maailmassa suunnittelu edeltäisi järjestystä: ihmiset eivät saisi asemaansa syntymälähjäksi, vaan heitä oli valmennettava, harjaannutettava tai kannustettava löytämään paikka, joka sopi heille ja johon he sopivat (Bauman 1996, 32)

Moderni piiryy Baumanin (1996, 2002) teksteissä esimodernin ihmisen uskomuksiin perustuneen maailmankäsityksen ja sen aiheuttaman lumon ja subjektiivisuuden taltuttavaksi projektiksi, joka tapahtuu edistyksen, järjen ja kontrollin avulla (Bauman, 1996 26–27). Myöhemmin Bauman on täydentänyt näkemystään modernin yhteiskunnallisen todellisuuden muutoksen kuvauksella. Tässä on kyse siirtymästä raskaasta modernista notkeaan moderniin, jossa määrävänä vallitsee edelleen hallitseva pyrkimys kontrolliin ja järjestykseen (Bauman 2002, 139–143). Erityisesti läntistä maailmaa koskettava unelma järjestyksestä on johtanut Baumanin (1996) mukaan yhteiskuntateoreettisesti ennustamattomuuden, kontingenssin pelkoon. Tätä pelon synnyttämää modernin ihmisen kuvaa Bauman (1996) värittää osuvasti kaupunkimetaforalla:

Tässä järjen luonnostelmassa kaupungissa, jossa ei ollut huonoja teitä, valaisemattomia paikkoja eikä ”pääsy kielletty”-alueita, järjestys oli tehtävä itse, eikä muunlaista järjestystä voinut ollakaan. Tästä johtui kiire ja epätoivo: maailmassa olisi juuri sen verran järjestystä kuin me onnistuisimme siihen mahdollittamaan Bauman 1996, 33).

Ambivalenssin ja ennustettavuuden sekä epämääräisyyden vyöhyke muodostui Baumanin (1996) mukaan modernin viholliseksi. Modernin taistelua kontrolloimatonta todellisuutta vastaan kuvaa Bauman (1996, 35) utopiana Panoptikonista, tahdon ja velvollisuuden silloittamasta vankilasta. Tämän alun pitäen Benthamin (vrt Bentham 1787) kuvaaman järjestyksen modernin unelmayhteisön asukit ovat onnellisia täydellisesti kontrolloidun ja hallitun ympäristön tuomasta turvasta ja turhauman eliminoinnista (Bauman 1996, Cooper 1988, Grey 2005). Panoptikon toisaalta kuvaa osuvasti postmodernin yhteiskuntafilosofian maalailevaa ja mielikuvilla leikittelevää modernin kritiikkiä. Toisaalta metafora heijastaa postmodernin teorian sosiokonstruktivistista ja refleksiivistä todellisuuskäsitystä, jossa vankilan asukit vapaaehtoisesti alistuvat paitsi ulkopuolelta tulevaan läpinäkyvyyden vaatimuksen (surveillance) kontrolliin myös itsekuriin. Tätä Grey (2005) on verrannut modernien organisaatioiden jäsenten kasvavaan taipumukseen itsetarkkailuun (Grey 2005, 74–75) ja urasta itseä rakentavaan projektiin (Grey 1994, 479–494). Bauman (1996) johdattaa itsetarkkailuteemaa yhteiskunnallisemmin pidemmälle kuvaamalla modernin yhteiskunnan ihannetta ihmisen vapaista mahdollisuuksista luoda itsensä ja identiteettinsä; hän näkee tämän johtaneen modernia ihmistä riivaavaan keskeneräisyyden, jatkuvan liikkuvuuden ja juurettomuuden tilaan. Tämä modernin ihmisen minää alati koostava elämänprojekti on päättymätön identiteetin rakentumistehävä, jossa vain ruumiin kultivoiminen ja nautinnot tarjoavat yleisesti hyväksyttäviä määritelmiä minästä. (Bauman 1996, 198–201, Grey 1994, 479–497)

Tieteenfilosofisesti postmoderni on asettunut realistisen ja objektoivan todellisuuskäsityksen haastajaksi (Marshak 1998, 15, Niiniluoto 2003, 270). Piironen ja Pyörälä (1998) kytkevät postmodernin suunnan ranskalaisen nykysivistyneistön poststrukturalistiseen yhteisöön, jonka ajattelu on saanut vaikutteensa saksalaisesta filosofiasta, eksistentialismista, antropologiasta ja lingvistiikasta:

Jälkistrukturalistiselle suuntaukselle, kuten ranskalaiselle nykysivistyneistölle ylipäätään, on tyypillistä, että sen tunnetuimmat edustajat ovat opiskelleet ja vaikuttaneet Pariisissa, jakanneet sitä kautta yhteisiä filosofisia vaikutteita ja eläneet mukana sodanjälkeisen eksistentialistisen vaiheen. Ösoituksena yhteisöllisyydestä mainitaan usein tunnetun Tel Quel -lehden ympärille muodostuneeseen ryhmään kuuluneen useita jälkistrukturalismin keskeisimpiä nimiä. Julkaisukanavana se yhdisti tutkijoita niin sosiaalisesti kuin intellektuaalisestikin kuten vastaavissa tapauksissa usein on havaittavissa. Filosofisista esikuvista tärkeimmällä sijalla ovat olleet Edmund Husserl ja Martin Heidegger saksalaisen fenomenologian traditiosta, mutta myös G.W. F. Hegel ja Friedrich Nietzsche sekä ranskalaiset eksistentialistit Jean-Paul Sartre ja Maurice Merleau-Ponty. Samoin Claude Levi-Straussin antropologia ja ennen kaikkea saussurelainen lingvistiikka ovat olleet keskeisiä vaikuttajia kuten jo strukturalismin tapauksessa. (Piironen & Pyörälä 1998)

Lyotardin (1985) keskeinen väite painottaa modernin tieteen diskurssin sisältäneen pyrkimyksen kohti varmuutta, ennustettavuutta ja konsensusta, mutta sen johtaneen tavoitteen vastaisesti yhä kasvavaan epävarmuuteen ja lisääntyvään kirjoon erilaisia itseensä viittaavia näkemyksiä. Näin Lyotardin (1985) määritelmä postmodernista kiteytyy modernin suurten ja yleispätevien kertomusten epäluottamusta korostavaksi vastavirraksi (Lyotard 1985, 7). Suurten kertomusten legitimaation rapautuminen perustuu Lyotardin mukaan postmodernin yhteiskunnan verkostomaiseen tiedon tuottamisen muotoon, joka palaa lähemmäs

esimodernia kertomusten legitimaation käytäntöä ja määrittää tieteellisen tiedon vain yhdeksi tietämyksen muodoksi. Toiseksi Lyotard (1985) väittää modernin tieteen paitsi pirstaloituneen myös ajautuneen paradoksaalisesti legitimoimaan väittämiään ja itseään kertomusten avulla (Lyotard 1985, 47) Baumanin (1996) mukaan keskeinen modernin ja jälkimodernin erottava tekijä onkin suhtautuminen totuuteen: kun moderni pyrki kumoamaan uskomukset ja löytämään järjen avulla totuuden, postmoderni ei modernin purkutyössään pyrikään korvaavaan totuuteen, vaan pikemmin pilkkomaan, dekonstruoimaan paitsi totuuden myös sen mittapuut ja ihanteet osiin (Bauman 1996 23–24). Tämä Baumanin (1996) väite johtaa postmodernin tieteenkäsityksen kahteen ydinkäsitteeseen: dekonstruktioon ja relativismiin.

Dekonstruktio Boje (2000) määrittää näennäisesti objektiivisen tieteen tekstien poliittisten ja ideologisten taustaoletusten paljastamiseksi (Boje, 2000, 19). Dekonstruktio onkin muodostunut postmodernin organisaatiotutkimuksen keskeiseksi metodiksi todellisuuden prosessuaalisen luonteen paljastamisessa: merkitys ja ilmiö irrotettuna kontekstistaan osoittaa itsestään selvinä pidettyjen totuuksien luonnottomuuden ja keinotekoisuuden (Gibson & Burrell 1988, 91–112 vrt. Derrida 1973). Boje (2000) painottaa dekonstruktioita pikemmin poststrukturalismin epistemologisena näkökulmana kuin metodina. Tällä hän tarkoittaa, ettei tarkoituksena ole korvata kertomuksissa auktoriteetteja tai diskurssin keskuksia uusilla vastaavilla, vaan tarjota kätkössä oleville näkökulmille mahdollisuus tulla näkyväksi (Boje 2000, 20).

Relativismi on Niiniluodon (2003, 251–272) mukaan realistisen ja postmodernin tiedekäsitysten välisen kamppailun, tieteiden sodan, ydinkäsite. Niiniluoto (2003) jakaa relativismin kognitiivisen ja moraaliseen relativismiin, joista ensiksi mainittu pitää sisällään tietoteoreettisen ja ontologisen relativismin. Moraalinen relativismi puolestaan sisältää kulttuurisia ja sosiaalisia kategorioita kuten tavat, arvot ja etiikan. Ahosen (2001, 272, vrt. Bauman 1996) mukaan postmoderni relativismi kumpuaa sen kyynisestä ja pettymyksen sävyisestä pohjavirrasta näkemykseksi, jossa hyväksytään peruuttamattomasti yhteiskunnan arvojen ja näkemysten moninaisuus yrittämättä sovittaa niitä täydellisesti yhteen (Ahonen, 2001).

Postmodernin suuntauksen tieteenfilosofiaan kohdistunut kritiikki on kärkevästi arvostellut postmodernien kirjoitusten pessimismisiä ja väitettyä kyynisyyttä sekä näiden nojautumista modernismin perustaan (Pyöriä & all. 1998) Myös postmodernismin keskeinen jaottelu esimoderniin ja moderniin on haluttu kyseenalaistaa (Latour 1993, 61). Kolmantena kritiikin kohteena postmodernissa tieteenfilosofiassa on siihen kiinteästi liitettävä relativismi. Niiniluoto (2003) näkee relativismin olevan puolustettavissa vain sen maltillisessa moraalisen relativismin muodossa. Tätä hän perustelee sillä, että eri kulttuureissa esiintyvä moraalikäsitteiden variaatio on todennettavissa. Hänen mielestään moraalikäsitteiden variaatio ei kuitenkaan riitä todistamaan moraalisten päätelmien olevan aina suhteessa johonkin esimerkiksi kulttuuriin, politiikkaan ja asemaan. Kognitiivisen relativismin Niiniluoto torjuu yksiselitteisesti kehäpäätelmien kimpuna (Niiniluoto 2003, 251–273). Jyrkimmässä postmodernin tieteenkäsityksen

kritiikissä postmodernismin on nähty levittäytyvän ja rapauttavan perinteistä logiikkaan perustuvaa tiedettä ja olevan osa antitieteen ohjelmaa (Niiniluoto 2003, Sokal 1996) Postmodernin on myös väitetty hämärtyneen käsitteenä sen huolimattoman käytön seurauksena ja lakanneen merkitsemästä mitään muuta kuin omaa tyhjyyttään (Pyöriä & al 1998). Niiniluoto puolustaa kritiikistään huolimatta relativismin eri suuntia jyrkkiä tieteen häpäisyväitteitä vastaan ja näkee relativismin suuntausten pikemminkin haastaneen ja arkipäiväistäneen tieteentekemisen kuvaa (Niiniluoto 2003, 273).

4.2.5 Postmodernin organisaatiotutkimuksen suunta ja valinta

Organisaatiotutkimuksessa jälkimoderniksi määritelty suuntaus kytkeytyy Alvesson & Deetzin (2000) mukaan sosiaalitieteissä laajemmin tapahtuneeseen metodologiseen murrokseen, jossa korostuvat kielen merkitys, objektivismin vastaisuus, emansipaatio ja vallan ilmenemismuotojen kriittinen tarkastelu (Alvesson & all, 2000 95-96, Cooper & Burrell 1988, 91-112). Juutin (2005) mukaan postmoderni näkökulma on tuonut johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen eri näkökulmia luotaavan, organisaation todellisuutta diskursiivisesti ja narratiivisesti tarkastelevan todellisuuteen uppoutuvan otteen (Juuti & al 2005, 13-15).

Postmoderni organisaatiotutkimus sisältää Bojen (2005, 22-40) mukaan laajan kirjon paitsi toisiaan täydentäviä myös keskenään ristiriitaisia lähestymiä. Hänen mukaansa postmoderni lähestyminen organisaatiotutkimuksessa ajautui alun nopean omaksumisvaiheen jälkeen kolmeen jälkimoderniin tutkimussuuntaan: naiiviin jälkimodernismiin, postmodernin teorian radikaaliin suuntaan ja kriittiseen linjaan. Näistä kriittinen linja noudatti vankasti postmodernin ajattelun peruslinjoja, naiivin suunnan uskoessa modernien organisaatioiden aikaa seuraavaan postmoderniin epookkiin. Boje (2005) tunnustaa kuuluneensa naiiviin linjaan, uskoneensa dekonstruktion ja mikronarratiivien vapauttavaan aaltoon jälkimodernien organisaatioiden postfordistisesta todellisuudesta:

We did not see how our calls for deconstruction, layering, and polyphonic (multi-voiced) participation in corporate governance could be subverted. We thought that storytelling research could be used to gain insight into the hybridity of pre-modern (surviving & mangled), systematic modern and emergent postmodern discourses. We did not see how late modern multinational capitalism would continue to write the story we unwittingly participate in: We thought postmodern era was in sight, it was not. (Boje 2005, 26)

Pettymyssävyisessä tekstissään Boje postuloi manageriaalisen postmodernin koulukunnan konsulttien matkineen ja hyödyntäneen postmodernin teorian menetelmiä heittäen sivuun jälkistrukturalistisen kritiikin ja moniäänisyyden lähtökohdat. Postmoderneista metodeista, kuten dekonstruktiosta, narratiivisuudesta ja dialogisuudesta tuli Bojen (2005) mukaan näin funktionalistisen organisaatiotutkimuksen välineitä eikä suinkaan vääristyneen todellisuuden paljastavia ja emansipaatiota edistäviä keinoja. Naiiviin postmoderniin suuntaan Boje niputtaa työntekijöiden osallistumista ja voimaantumista edistävät tutki-

mukset, joissa raportoidaan laadullisten menetelmien käytöstä ja postmodernista metodista ilman kytkentää kriittiseen teoriaan (Boje 2005, 26–27).

Radikaalin postmodernin organisaatiotutkimuksen suuntauksen Boje (2005) asemoi edellä kuvatun modernismin kritiikin juurille: Lyotardin modernin tieteen realismin ja tähän perustuvan modernin organisaatiokäsityksen siilotellun ja yksinäisen todellisuuskäsityksen hallitseman panoptikon-illuusion kritiikkiin (Bauman 1996, Grey 1994).

Kriittinen postmoderni organisaatiotutkimus ottaa etäisyyttä naiiveihin ja manageriaalisiin postmoderneihin koulukuntiin korostamalla eettisiä näkökulmia ja dekonstuoimalla normatiivista johtamistutkimusta. Boje (2005) nimeää kriittisen suuntauksen hybridiksi postmoderniksi viitaten sen dialogiseen ja liikkuvaan luonteeseen kriittisen tutkimuksen, esimodernin, modernin ja postmodernin dirskurssien välillä. Alvesson & Deetz edustavat Bojen mukaan hybridiä postmodernin organisaatiotutkimuksen suuntaa painottamalla etnografista ja laadullista tutkimuslähestymistä sekä ajan/tilan problematisointia.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on Bojen määrittelemä hybridi postmoderni käsitys totuuden tulkinnallisuudesta ja tiedon tuottamisen rikkaasta sosiaalisesti konstruoitavasta luonteesta. Työni heittäytyy näin postmodernin organisaatiotutkimuksen keskustelun virtaan. En kuitenkaan väitä tutkittavien johtajien tai heidän organisaatioidensa edustavan postmodernia aikaa, mutta kylläkin sijoittuvan modernin murroksen vaiheeseen, tilaan, jota Bauman (2002) kutsuu kevyeksi moderniksi. Tähän aikaan liittyvä tiedon tuottamisen ja sen hetkelisyyden käsitys merkitsee minulle relativismia, jossa mitään kertomusta sen tulkintaa, tietoa tai näkemystä ei arvoteta lähemmäs lopullista totuutta.

Postmoderni todellisuuskäsitys asettaakin useiden todellisuuksien ja tarkastelukulmien keskellä toimivan tutkijan työlle korkean refleksiivisyyden ja oman ajattelun ja toiminnan läpinäkyvyyden vaatimuksen (Alvesson & all 2003: 69). Subjektiivisuus ei merkitse pelkästään marginaaliin jääviä merkintöjä vaan tutkijan tulkintojen läpivalaisevaa refleksiivisyyttä. Näkemys korostaa tutkijan vuorovaikutuksellista vallankäyttöä tiedon tuottamisen eri vaiheissa (Ahonen 2001, 328). Oma toimintani tässä tutkimuksessa edustaakin tyypillistä postmodernin ajan ilmiötä, jossa paradoksaalisesti toimin kaksoisroolissa konsulttina ja tutkijana tutkimukseen osallistuvien johtajien organisaatioissa. Tutkijan kaksoisagentin rooli edustaa Gummessonin (2000, 119) kuvaamaa action science -näkemystä, jossa tutkija onkin aktiivisesti organisaatioon vaikuttava, muutosta edistävä ja valtaa käyttävä subjekti. Tutkijalla on tässä asemassa ristiriitainen rooli toimia sekä todellisuuden tulkisijana että sen tulkintojen tuottajana. Pahimmillaan tämä tarjoaa katalan mahdollisuuden valita tarkoituksenmukaisesti näkökulma ja rooli tilanteen mukaan tai raportoida tutkimus vain toisesta näkökulmasta ja jättää toisen roolin näkökulman marginaaliin. Niinluodon kritiikissä narratiivinen dekonstruktio suorastaan houkuttelee kyyniseen leikittelyyn ja provokaatioihin, joissa tutkija pikemminkin lumoutuu omasta kielipelistään kuin pyrkimyksestä ymmärtää ilmiötä (vrt. Niiniluoto 1994, 310).

Nämä tekijät asettavat minulle vaatimuksen oman tiedon tuottamisen ref-

leksiivisyydestä ja sensitiivisyydestä tutkijan roolia kohtaan. Näen postmodernin tutkijan lähestymisen Baumanin (1996) määritelmän mukaan refleksiivisenä mielentilana, jolla on tapana etsiä itsestään omia sisältöjään, tutkiskella omia tuntojaan ja kertoa löytämästään. Tämän näen velvoittavan minut tutkijana olemaan valppaasti tietoinen pyrkimyksistäni ja sisäisistä ajatusmalleistani sekä raportoimaan näistä tutkimuksessani.

4.3 Sartren ontologia ja inhimillinen vapaus

4.3.1 Sartre ja eksistentialismin juuret

Eksistentialismia on mahdotonta ymmärtää ilman fenomenologian käsitteitä. Sartren inhimillistä tietoisuutta ja todellisuutta käsittävät ainekset ovat peräisin fenomenologiasta ja erityisesti sen kahdelta suurelta ajattelijalta eli Husserlilta ja Heideggerilta. Sartre viittaa myös eksistentialismin perusteluissa Descartes'n ja Kantin ihmisen tietoisuutta määrittävään filosofiaan, mutta määrittää filosofiansa lähtökohdiksi Husserlin ja Heideggerin fenomenologian (Sartre, 2004).

Husserlin ja Heideggerin taustalla vaikuttaa Hegelin näkemys tietoisuuden ja ulkoisen todellisuuden toisistaan erottamisesta. Hegelin objektiivisen fenomenologian mukaan ihmisen tietoisuuden kehittymisen kautta on mahdollista edetä kohti absoluuttista tietoisuuden tilaa (Saarinen 2002, 216–221). Fenomenologia tieteenä syntyi edellisen vuosisadan alussa vastaliikkeeksi käsitteellisen filosofian rinnalle. Se pyrki tuomaan filosofian käsitteellisestä otteestaan eläviin asioihin ja palauttamaan hajaantuneen filosofian ennako-oletuksettomaa ykseyteen (Husserl 1995, 9–14). Suuntauksen isäksi määritelty Husserl oli kiinnostunut tietoteoriasta ja siitä, miten ihmisen tietoisuus mielteineen ennakkokäsityksineen ja oman ajattelunsa reflektiona muodostuu. Hän erotti toisistaan ihmisen tietoisuuden omista ajatuksistaan ja ajatukset ulkoisesta kohteesta. Husserlin mukaan puhtaassa tietoisuudessa ihmisen tietoisuus kohdistuu omiin ajatusrakennelmiinsa ja tulkintoihin objektiivisesta olevasta. (Husserl 1995, 33–60, Jylhä-mö 1995). Tieteessä luonnollinen ajattelu ja tiede aiheutti Husserlin mukaan ristiriittäisiä tulkintoja tiedostetusta olevasta ja fenomenologian tehtävänä hän näki tehtävän synnyttää ymmärrys sekä tiedostuksesta ja sen kohteen olemuksesta perusmuodossaan (Husserl 1995, 40).

Fenomenologiassa pyrittiin irrottamaan toisistaan ajattelun kohde, identiteetti ja jättämään jäljelle ilmiöt (Phänomene) ja niiden väliset suhteet. Tämän perusteella Husserl nimitti fenomenologiaa tieteenksi puhtaista ilmiöistä (Husserl 1995, 65). Husserlin (1995) mukaan fenomenologian tehtävä oli täyttää tieteen objektiivisten pyrkimysten ja erityisesti psykologian jättämän subjektiivisuuden aukko ankaran tieteen määrityksellään. Tässä ilmenevän tarkastelussa Husserl painottaa **puhtaan tiedostuksen muodostumista prosessina**. Puhdas tiedostus on Husserlin fenomenologian mukainen ideaali tavoite inhimillisen tietoisuuden vapaudesta.

Prosessinäkemys ja tietoisuuden puhdistuminen ennakkokäsityksistä ki-

teytyy Husserlin ja myös Sartren filosofian perustana olevaan **reduktion ja tiedostusreflektion** käsitteisiin. Fenomenologisella reduktiolla Husserl tarkoitti luonnollisesta ajattelusta ajatus-epäily -ketjun kautta etenemistä kohti ajattelun juurta eli cogittoa, jossa on kyse juuri tällä hetkellä tapahtuvasta puhtaasta ajattelusta (Husserl 1995, 59). Reduktio edustaa fenomenologisella reflektiollaan väitettä, jossa kaikesta voimassapidosta on irrottauduttava kerralla, jotta takana virtaava eämä nousisi esiin. Myös Sartrelle reflektion käsite muodostui keskeiseksi, joskin hän jakoi reflektion ylempi- ja alempitasoiseksi kytkien tämän Husserlia jyrkempään käsitykseen minän tietoisuudesta kieltämällä sen olemassaolon (Sartre 1972, 59–60).

Ihminen on luonnollisen ajattelun kahlehtima ja ristiriitainen, mutta miksi harjoittaa reduktiota, kun elämä sujuu ilman irrottautumistakin? Tässä itse ajattelu on ehkä tutkijalle keskeistä, mutta tavallisen ihmisen kannalta merkityksellistä on motivaatio ja se, että reduktio tarjoaa mahdollisuuden päästä syvemmälle valmiiksi annettujen päämäärien taakse. Näin ihmisellä on mahdollisuus löytää tai menettää motivaationsa, kiinnostua tai olla kiinnostumatta. Tie motivaatioyhteyksiin kulkee siis reduktion kautta (Husserl 1995, 23). Tämä Husserlin radikaali yksilön mielen pohjavirtaa ja syvimpiä motiiveja lähestyvä metodi johdatti myöhemmin Sartren valitsemaan käytännöllisemmän ja pidemmälle viedyn tulkinnan tietoisuuden ja objektiivisen maailman erottamisesta.

Fenomenologiassa erotetaan tietoisuuden ylittävät transsendenssit ja tietoisuuden aktit. Transsendenssilla tarkoitetaan ihmisen aistikokemukset ylittävää ilmiötä. Tästä minulle valaisevin esimerkki on kuvaus Sartrelle merkityksellisestä viinilasista. Lasia tarkasteleva inhimillinen tietoisuus ei pysty tavoittamaan lasin täydellistä olemusta sellaisena kuin se on. Tietoisuus tavoittaa vain tietyt osat lasin todellisuudesta. Näin olio ja tietoisuuden kohde, lasi, transsendoi, eli ylittää inhimillisen tietoisuuden, jonka Husserl määritteli immanentiksi. Tietoisuuden akti on suuntautuneisuus eli tietoisuuden liike kohti kohdettaan tavoittamatta kuitenkaan kohdetta sinänsä sen lukuisten ilmenemistapojen sikermänä (Saarinen 1983, 50–51). Viinilasia havainnoidessani – toteuttaessani havaintoaktin -lasiin suuntautunut tietoisuuteni tavoittaa sen olemuksesta vain näkökentässä olevan rajoitetun osan. Husserlin mukaan tässä välittömässä intuitiossa en pysty havaitsemaan koskaan täydellisesti kohdetta. Kuitenkin tiedän, että lasia kääntäessäni voin havaita muita osia sen todellisuudesta. Tätä ihmisen tietoisuuden kuvittelulla avautuvaa sikermää Kauppinen kutsuu intentionaaliseksi mahdollisuushorisontiksi, joka täyttyy osin ilmiön ilmestymismuotojen mukaan, mutta ei koskaan täydellisesti (Kauppinen 2004, 28–29).

Sillan Husserlin fenomenologian ja Sartren käytännöllisemmän, myös ristiriitaisuuksista kritisoidun eksistentiaalismin välillä on väitetty olevan Heideggerin olemista käsittävät ja Husserlin kuivakkaan fenomenologiaan verrattuna emotionaalisemmin latautuneemmat määriteltävät. Heideggerin mukaan ihmisen tehtävänä on täällä olon, maailmassa olon, eksistentinen ymmärtäminen (Heidegger 2000, 32–33). Hän myös esitti myöhemmin Sartren viljelemän määritelmän ihmisestä maailmaan heitetynä. Ihmisen kuolemaa kohti etenevän

olemisen eksistoinen sisältää keskeisenä elementtinä ahdistuksen ja kuolemanpelon (Sartre 1965, 18). Kuolemanpelkonsa torjumiseksi ja varsinaisen olemisensa peittämiseksi sekä autenttisen elämisen välttelemiseksi ihmisellä on taipumus väistää vastuutaan. Tätä hän toteuttaa lankeamalla ja omaksumalla keskivertoisen tavan olla *kuten kaikki muutkin*. Näin toimien ihminen pyrkii väistämään pohjimmaisen itsensä (Heidegger 2000, 225–226; Lehtinen 2002, 169). Heidegger ei lataa näihin pinnalta moraaliselta vaikuttaviin käsitteisiin arvoasteikkoja, korkeampi tai alhaisempi, vaan vertailee ontologisesti ihmisen erilaista olemista maailmassa.

Heideggerilta Sartre on myös lainannut yksilön maailmassa olemista kuvaavan käsitteen, *dasein*, välttämättä äärimmäisyyksiin asti käyttämästä tässä yhteydessä ilmaisua ihmisen maailmassa oleminen. Tämän sijaan Sartre painottaa käsitettä inhimillinen todellisuus. Tämä juontaa Sartren pyrkimyksensä korostaa puhdasta tietoisuutta subjektina ja erottaa se objektoidusta todellisuudesta. Sartren ihmisen vapautta korostavaan emotionaalisestikin ladattuun lähtökohtaan vaikuttanee kolmantena Kierkegaardin autenttisuus-filosofia (Lassila 1987, 41–47).

Tämän perusteella ranskalainen eksistentialismi ja Sartren inhimillistä tietoisuutta korostava filosofia kumpuaa fenomenologiasta ja kriittisestä subjektivismista. Sartre ei kuitenkaan tyytynyt filosofoimaan ihmisen tietoisuuden ja vapauden kysymyksiä tutkijakammiossa vaan, rikkoi rajoja osallistumalla voimakkaasti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tässä hän noudatti tinkimättömästi oman filosofiansa mukaista elämää ja olemuksensa luomista, ja sisällytti siihen myös voimakkaasti itsekritiikkiä ja ironiaa (Lassila 1987, 19). Jälkeensä Sartre jätti paitsi filosofiset pohdintansa myös monia kaunokirjallisia teoksia sekä näytelmiä käsitellen niissä ihmisen maailmassa olemista. Kaunokirjallisissa töissään Sartren pyrkimyksenä oli roolihenkilöidensä kautta kuvata eksistentialismin keskeisiä teemoja. Hänen ainoaksi valmiiksi romaaniin määritelty esikoisteoksensa *Inho* (Sartre, 1965) kuvaa päähenkilönsä Rocuentin muistiinpanojen kautta maailmasta vieraantumisen kokemuksia ja havahtumista maailmankaikkeuden tarkoituksettomuuteen. Rocuentin roolissa Sartren on nähty myös kuvaavan itseään ja etenemistään filosofina 1930-luvulla (Lehtinen 218–221).

Sartren tuotannon ja ajattelun on nähty jakautuneen kahteen vaiheeseen, joista ensimmäinen vaihe on yksilöllisyyden ja inhimillisen vapauden värittämää ja toisessa vaiheessa hänen on nähty kääntyneen sodanjälkeisellä kaudellaan yksilön kollektiivisempää määrittelyä kohden. Tässä hänen on nähty yrittäneen luoda omaa marxilaista teoriaansa. Sartren tuotannon ristiriitaisuuksien tulkinta on osin tulosta hänen poleemisesta tyylistään, kääntymisestään marxismiin sekä hänen julistautumisestaan ateistiksi. Tästä syystä Sartrea kohtaan tuli kritiikkiä paitsi analyttisen filosofian suunnalta, myös katolisen kirkon taholta sekä vanhan Marxin tulkitsijoiden piiristä (Lassila 1987, 18–25). Tässä tutkimuksessa nojautun Sartren varhaisempaan tuotantoon ja eksistentialismin perusteina oleviin näkemyksiin, joissa keskeisellä sijalla ovat ihmisen maailmassa olemisen ja inhimillisen tietoisuuden kysymykset.

4.3.2 Inhimillinen tietoisuus ja minä

Sartren mielestä Husserl oli jättänyt tietoisuuden puhdistamisen kesken ja hän julisti tietoisuuden moraalifilosofiseksi käsitteeksi painottaen cogiton puhuvan velvollisuudesta ymmärtää, kokea ja vastata kaikesta yksin. Toisaalta Sartre korosti yksilön yksinäistä tietoisuutta lainaten Descarten lausetta "Kukaan ei voi ymmärtää puolestani" ja yksilön vastuuta Heideggerin sanoin "kukaan ei voi kuolla puolestani" (Lassila 1987, 37–38).

Sartren ajattelu eroaa Husserlin tietoisuuskäsitteestä erityisesti minän paikkaa koskevassa näkemyksessään. Tässä Sartre erottaa minän tietoisuudesta tietoisuuden kohteeksi. Vastoin kuin Husserl Sartre näkee ihmisen käsityksen itsestään enemmän käytännöllisenä kysymyksenä (Sartre 2004, 119) ja määrittämällä minän tietoisuuden objektiksi ja tietoisuuden alaiseksi, mutta vain tietoisuuden reflektiivisellä tasolla tavoitettavaksi. Näin yksilö on tuomittu vapautteen suhteessa käsitykseen itsestään (Sartre 2004, 102–107). Sartre nojaa kuitenkin Husserliin kolmessa tietoisuutta käsittävässä peruslähtökohdassaan: tietoisuus on kaiken maailmanselityksen lähtökohta, tietoisuus on tietoisuutta jostakin ja tietoisuus on suuntautumisen akti johonkin. Sartren näkemyksen keskeisin ero Husserliin liittyy egon eli minän ja tietoisuuden suhteeseen, ja tässä ranskalaisen eksistentiaalismin isä ajaa minän pois tietoisuudesta. Ego ei hänen mukaansa ole tietoisuuden asukas ihmissielun perimmäisenä sisältönä ja minä ei ole mitään tietoisuusaktin ulkopuolella:

Fenomenologinen käsitys tietoisuudesta tekee minän yhdistävän ja yksilöivän roolin täysin tarpeettomaksi. Tietoisuus tekee päinvastoin mahdolliseksi minän ykseyden ja persoonallisuuden. Transendenttiselta minältä puuttuu siis olemassaolon oikeutus. Lisäksi tämä tarpeeton minä on haitallinen. Jos se olisi olemassa, se erottaisi tietoisuuden itsestään, jakaisi sen, leikkaisi jokaisen tietoisuuden kahtia kuin läpinäkymätön terä. Transendenttinen minä merkitsisi tietoisuuden kuolemaa. Tosiassissa tietoisuuden olemassaolo on absoluuttista, koska tietoisuus on tietoinen itsestään. Tämä tarkoittaa, että tietoisuuden olemisen tapa on olla tietoinen itsestään. (Sartre 2004, 67)

Tämä Sartren varhaisen tuotannon radikaali minän tyhjentäminen jonkin veran lieventyi hänen myöhemmässä ajattelussaan ja hän lähestyi kantilaisvivah-teista moraalista Egoa (Lassila 1987, 38). Ihmiselle Sartren lähtökohta merkitsee valinnan asettumista minän tasolle. Minä eli ego onkin valittavissa olemaan. Ihminen itse ja hänen minänsä on Sartrelle tavoite ja mahdollisuus, joka on jatkuvasti määriteltävissä ja uudistettavissa tietoisuuden aktina (Lassila 1987, 39). Sartre välittää käsitettä ihminen ja painottaa sen sijaan inhimillisen todellisuuden käsitettä (Lassila 1987, 41). Ihminen on tietoisuuden tuotos. Näin tulkiten ihmisen identiteetti ja minä konstituoituu tietoisuuden aktina:

Maaailma ei ole luonut Minää. Minä ei ole luonut maailmaa, vaan molemmat ovat objekteja absoluuttiselle ja ei-persoonalliselle tietoisuudelle, joka liittyy ne toisiinsa. Tässä absoluuttisessa tietoisuudessa, sitten kun se on puhdistettu Minästä (Je) ei ole jälkeäkään subjektista eikä se myöstyään ole aistihavaintojen kokoelma. Se on yksinkertaisesti olemassaolon ensimmäinen edellytys ja sen absoluuttinen lähde. (Sartre 1972, 86)

Tästä inhimillisen todellisuuden määritelmästä on myös johdettavissa Sartren ateismi, jossa jumala on ihmisen tietoisuuden tuotos. Inhimillinen tietoisuus rakentaa näin moraalikäsitteet ja valinnat – ei jokin korkeampi voima. Sartren eksistentiaalismin on nähty edustavan nihilismia, kaiken totuuden kieltämistä, ateismissaan ja tietyssä melankolisessa lohduttomuudessaan (Kets de Vries 1995, 30–31). Sartren etiikkaan paneutunut Lassila (1987) näkee Sartren etiikan tätä vastoin autenttisen ihmiskuvan tavoitteluna, jossa pikemminkin on kyse pohjaan asti penkovasta ihmisen juuren hakemisesta: itsensä valitsemisesta ja oman autenttisuutensa löytämisestä (Lassila 1987, 60–67).

4.3.3 Situaatio: vapaus ja valinta

Ihminen on Sartren mukaan ei-mitään eli tyhjiys, koska ihmiselle ei anneta ennalta määrättyä olemusta ja olemus on kaiken puuttumista. Ajattelukykynsä ansiosta ihminen on kuitenkin vapaa määrittelemään tietoisuutensa kohteet ja voi näin antaa muille olevaisille merkityksen. Kaikilla toiminnoilla on näin kohteensa tietoisuuden ulkopuolella. Sartre erotteleekin toisistaan tietoisuuden ja sen-mikä-ei-ole-tietoisuutta. Hänen mukaansa juuri ihmisen intentio-naalisuus on silta tietoisuuden ja ulkopuolisen maailman välillä. Sartre muotoilee ontologisen todistuksensa tietoisuuden ulkopuoliselle maailmalle: Tietoisuus on tietoisuutta jostakin. Tietoisuus syntyy sellaisen olion tukemana, mikä ei ole se itse. Olenaisesti radikaalin humanismin pohjavirran mukaisesti Sartren tietoisuuden vapautta ei säätele tai determinoi mikään (Sartre 1957,15–17) .

Keskeiset tekijät Sartren ajattelussa ovatkin ihmisen vapaus ja situaatio. Situaatiolla Sartre tarkoittaa laajasti ottaen kaikkea sitä, mitä ihminen ei itse voi valita tai mihin hän ei voi vaikuttaa. Vaikka ihmisen tietoisuus ei kieltämättä voikaan valita omaa situaatiotaan, tai sitä mitä on, se voi silti valita miten asennoituu siihen. Ihmisen olemineen on aina tietyssä situatiossa olemista. Ihminen voidaan ulkoisesti määritellä ajan, paikan ja sosiaalisen tilanteen perusteella determinoiduksi, mutta toisaalta inhimillisen todellisuuden lähtökohdasta ihminen on juuri tässä tilanteessa (situaatiossa) vapaa. Rauhala (1993) määrittelee tilanteen maailmassa olemisen ehtoina, situationaalisenä säätöpiirinä, jonka komponentteina ovat konkreettinen sekä ideaalinen todellisuus. Määrittelyksessään Rauhala (2005) konkreettista todellisuutta edustavina elinympäristön, työolosuhteet, kodin ja perheen ja ideaalisena todellisuutena vallitsevat aatteet, uskomukset, normit ja arvot (Rauhala 1993, 70, Rauhala 2005, 63–65). Näin ajatellen ulkoisen todellisuuden kahleet esimerkiksi vankila, tilanteena voi todentua vangin tietoisuudessa vapaana (Lassila 1987, 46). Bauman (2002) puolestaan jäsentää vapauden objektiiviseksi ja subjektiiviseksi vapaudeksi, jossa jälkimmäinen liittyy paitsi vapauden kokemuksiin myös vapautumisen intentioihin ja lähestyy eksistentiaalismin määritelmää vapaudesta. Se mikä tuntuu vapaudelta ei välttämättä ole objektiivisesti tarkasteltuna vapautta (Bauman 2002, 25).

Sartrelle radikaali vapaus on korostetusti asenteen vapautta. Tietoisuus antaa merkityksen tapahtumille ja todellisuudelle. Näin se, mikä on hyvä ihmiselle, on radikaalisti tulkittava yksilöllisesti määrittäväksi tekijäksi. Ihmisen omaan tietoisuuteen pohjautuu inhimillinen ahdistus ihmisen ymmärtäessä,

ettei valmiita merkityksiä ja arvoja löydy ulkopuolelta ja mitkään valinnat eivät ole pysyviä ja sitovia (Saarinen 2002, 235).

Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tulkitseen tilanteen tässä yhteydessä tilaan ja maailmaan liittyvänä ajallisena tekijänä, johon ihminen on sijoitettu. Toimiva yksilö, työntekijä ja johtaja on syntynyt tiettyyn aika- ja kehitysvaiheeseen sekä toimii yhteiskunnallisessa tilanteessa, joka ei ole hänen valittavissaan. Tähän liittyy Sartren faktisuuden käsite, jolla hän tarkoittaa tietoisuuden välttämätöntä yhteyttä maailmaan. Ihminen ei voi vaikuttaa syntymäpaikkaansa, syntymäaikaansa eikä kulttuuriseen taustaansa – tässä suhteessa hän toimii tilanteessa, jonka sisällä hän voi tehdä valintoja. Toisaalta yksilö voi määrittää aina sen miten suhtautuu ja tulkitsee tilanteita. Faktinen tilanne sinällään, olkoon se kuinka vaativa tahansa, ei voi synnyttää ihmisen aktia, tähän tarvitaan aina inhimillinen tietoisuus. (Saarinen 1983, 158)

Sartren määrittelemä vapaus on ontologinen ihmisen olemassaoloa määrittävä käsite eikä sillä ei ole poliittista sisältöä. Ihminen on Sartren mukaan tuomittu vapauteensa eli tekemään valintoja. Ihmisen tiedostaminen määrittää hänen kykynsä taistella vallitsevaa asiantilaa ja tilanteita vastaan. Valinnan vapaus synnyttää inhimillisen ahdistuksen. Ihminen myös ymmärtää itsensä ihmisenä olemisen selittämättömyyden, irrationaalisuuden sekä perusteettomuuden. Vapautta ja vastuuta vältellen ihminen pyrkii välttämään tekeytymällä tahdottomaksi esineeksi, jota ulkonaiset voimat heittelevät sinne tänne. Ihmistä ohjaa pyrkimys olla valitsematta, koska vallitseva tilanne on niin hyvä, ettei sen haluaisi muuttuvan. (Saarinen 1983, 201–203)

Johtajuuden ja työelämän rooleihin liittyvänä Sartre kytkee vapauden käsitteensä ihmistä määrittäviin ammattirooleihin, joissa yksilö määrittää itsensä roolihahmona omaksuen roolin minuuttaan määrittävänä tekijänä. Tämä rooliin takertuminen tapahtuu toisaalta sosiaalistumisen kautta ja sisäisesti tarpeesta välttämällä kohtaamasta omaa minuuttaan ja sen perimmäisiä tarpeita ja tavoitteita. Olemisen määreenä ihminen sen sijaan, että kohtaisi itsensä, asettaa itselleen olemisen määreen pyrkii ja suuntautua johonkin välttääkseen kohtaamasta oman tyhjyytensä (Saarinen 1983, 170–173). Roolihahmot ja pyrkimykset yksilö konstruoi sosiaalisessa todellisuudessa omaksuen suurten tarinoiden roolimalleja (Lassila 1987, 139–150).

Sartren mukaan ihmisen intentiota ja valintaa ei vangitse eikä determinoi mikään, vaan jokaisen ihmisen tilanteissa on yksilöllä aina edessään henkilökohtainen valinta. Ihmisen eksistenssi, oleminen edeltää essenseä eli sitä miksi ihminen voi tulla. Ihminen on tuomittu vapauteen ja takertuminen ulkoa määrittäytyyn on vapauden pakenemista. Eksistentiaalinen ahdistus syntyy juuri tietoisuudesta spontaanista minästä ja valinnan vapaudesta. (Lassila 1987, 85–88; Sartre 1948, 2–4; Sartre 2004, 115–119). Sartre paitsi näkee ihmisen olevan vapaa, olevan myös yksin vastuussa vapaudesta, ilman korkeampia voimia, jumalaa tai tieteen luomaa harhakuvitelmaa ihmisen valintaa määrittävistä rajoitteista:

"..there is no determinism - man is free, man is freedom. Nor, on other hand, if God does not exist, are we provided with any values or commands that could legitimize our behaviour. Thus we have neither behind us, nor before us in a luminous realm of values, any means of justification or excuse. We are left alone, without excuse. (Sartre 1946, 5)

Näin määritellen ihmisen vapaus ei ole suinkaan iloista ja huoletonta vapautta, vaan se onkin raskas taakka, josta hän ei pääse rimpuilemalla irti. Ihminen kantaa maailmaa harteillaan. Näen eksistentialismin ytimenä tämän ihmisen lohduttoman ja depressiivissävyisen vapauden – eksistentiaalisen tuskan. Ihmisen havahtuminen ulkoisista totuuksista riippumattomaan valintojen kategoriseen väljyyteen saa toisaalta aikaan pyrkimyksen selittää omia ratkaisuja jälkikäteen ja toisaalta tarpeen löytää lohtua loputtomista vaihtoehtoisista totuuksista. Valmiit arvojärjestelmät, organisaatiot ja suuret tarinat tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden löytää jotain mihin takertua välttääkseen kohtaamasta omaa vapauttaan.

Organisaatio- ja johtamiskurssi levittää eteemme rikkaan ratkaisujen ja roolimallien tartuntapinnan. Ikääntyvä yksilö joutuu kohtaamaan itsensä ja vapautensa luopuessaan organisaationsa antamasta merkityskehikosta. Vapaus ei tässä yhteydessä tarkoita ulkoista vapautta työelämän ikeestä, vaan lähestyvän organisaatioelämän päättymisen vapautteen ja valintoihin havahduttavaa vaihetta. Työelämän lähestyessä tavanomaisesti koettua päätepidettä on yksilöllä mahdollisuus rakentaa aiemmin tehdyille valinnoilleen uskottava ja lohtua tuova tarina. Edessä avautuva tila on myös mahdollista täyttää uusilla tarjotuilla malleilla tai tyhjyyttä ammottavaa vapautta sivuun työntävällä toimeliaisuudella. Ikääntyminen mahdollistaa myös vapauden ja minuuden kohtaamisen heittäytymisenä vapauden virtaan ja tulemalla siksi miksi voi tulla.

4.4 Narratiivisuus lähestymisenä

4.4.1 Narratiivisuus ja kielellinen käänne

Kertomusten tehtävänä on ollut siirtää eletyn elämän kokemuksia ja moraalisia ohjeita sukupolvelta toiselle. Historiallisesti katsoen kertomusten ja tarinoiden esitysmuodossa esiintyvät niiden suullinen ja kirjallinen muoto (Polkinghorne 1988). Kirjoitetun tekstin historia on merkittävästi kertomuksellista kokemuksen siirtämistä lyhyempi ja kirjalliseen kulttuuriin siirtyminen on muuttanut syvällisesti tarinallisen tuottamisen ja vastaanoton prosesseja. Suullisten tarinoiden vastaanottamisen sosiaalinen luonne on menettänyt merkitystään, kun taas kirjallisessa muodossa esiintyvien tarinoiden uudelleen tulkintojen kirjo on lisääntynyt. (Hänninen 2000 39–41, Squire 2005 91, Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005)

Sosiaalitieteissä narratiivisuus liitetään laadullisten menetelmien yleistymiseen, sosiaaliseen konstruktivismiin ja kielelliseen käänneeseen. Elämänkerrallisessa tutkimuksessa tarinoita käsiteltiin pitkään kertojien elämän todellisuuden kuvauksina, mutta tästä näkemyksestä on etäännytty. Narratiivinen käänne tapahtui 1980-luvulla, jolloin alettiin tutkia elämäntarinoiden narratiivista jäsenyisyyttä (Hänninen 2000 16–19). Näin ymmärrettynä tarinat muodostuvat paitsi eletyn elämän kokemuksista myös kulttuurissa ja sosiaalisessa todellisuudessa elävistä tarinallisista malleista. Sosiaalisen konstruktivis-

min väitteen mukaan todellisuus luodaan sosiaalisessa kanssakäymisessä kielen avulla ja tarinat kertovatkin pikemminkin kulttuurista kuin todellisuudesta (Berger & Luckham 1994; Hänninen 2000 16–19). Näin tarinoiden voidaan odottaa paitsi tulkitsevan ihmisen elämää, myös jäsentävän kertojan omaa käsitystä itsestään ja olevan osa sosiaalistumista yhteisöön.

Narratiivisuuden leviäminen historiantutkimuksesta, filosofiasta ja lingvistiikasta eri tieteen alueille on laajentanut narratiivin, kertomuksen ja tarinan käsitteet rikkaasti päällekkäisiksi sekä osin toisistaan poikkeaviksi määritelmiksi (Hyvärinen 2007, 127–140). Narratiivit voidaan nähdä todellisuutta rakentavina ja yhteisön kulttuuria vahvistavina suurina kertomuksina tai postmodernin näkemyksen mukaan sirpaleisina ja itseään todentavina (Lyotard 1985,40). Organisaatiotutkimuksen kentässä tarina (story) on Bojen (2001) mukaan jäsentymätöntä kerrontaa, kun taas kertomus (narrative) voidaan määritellä tapahtuneen kronologiseksi kuvaamiseksi. Kertomus tekee kerrotusta merkityksellisen sen sisältämän juonen kautta (Boje 2001, 2). Polkinghorne (1998, 13–15) puolestaan rinnastaa käsitteet tarina (story) ja narratiivi (kertomus).

Tarinan käsitteeseen liittyy Polkinghornen (1988) mukaan ongelma sen sepitettyyn ja fiktiiviseen kerrontaan viittaavassa sivumerkityksessä. Fiktiivisyyden tarkastelu muodostuu narratiivisuuden yhteydessä ongelmalliseksi sen kytkeytyessä määritelmiin epätosi, keksitty ja kuvitteellinen. Nämä attribuutit viittaavat satuihin ja proosakirjallisuuden tuottamiin tarinoihin. Polkinghorne käyttää tästä huolimatta rinnakkain käsitteitä tarina ja kertomus. Sintosen mukaan myös eri kertomuslajeilla oletetaan arkikeskustelussa olevan erilaisia totuusarvoja: uutisia tai historian kertomuksia pidetään enemmän totena kuin satuja (Sintonen 1999,65–66). Edellä laajemmin käsittelemäni todellisuuskäsityksen ja narratiivisuuden kentässä käytävän keskustelun perusteella kertomukset eivät tavoita eivätkä pyrikään tavoittelemaan todellisuutta vaan rakentavat pikemmin erilaisia tulkintoja todellisuuksista. Hyvärinen päätyy elämän ja kertomuksen rajojen pohdinnassaan kertomusten elämään ja kulttuuriin vaikuttavaan funktioon. Vaikkakaan kertomusta ja sen tuottamista ei voi pitää todellisen elämän peilinä, vaikuttaa se kuitenkin todellisuuteen merkityksenannon kautta (Hyvärinen 2004, 308–309).

Sintonen määrittelee kertomuksen tarinaa laajemmaksi kokonaisuudeksi, joka sisältää paitsi tarinan myös henkilöt, kertojan tai kertojat sekä kerronnan materiaalisen olomuodon sekä kerrontatilanteen. Kertomuksen erottaa muusta tuotetusta puheesta tai tekstistä sen sisältämä tapahtumien peräkkäisyys ja juonellisuus sekä seurauksellisuus (Sintonen 1999, 63). Laajasti kertomuksellisuuden voi Riessmanin mukaan määritellä elämänkerroiksi tai terapeutiseksi menneisyyden käsittelyksi (Riessman 1993). Sosiolingvistisen suuntauksen määritelmän mukaan kertomukset ovat peräkkäinen sarja tarinallisia lauseita, joita erottaa yksi tai usempi ajallinen vaihe (Labov 1982, 226). Kertomuksen erottaa muusta tuotetusta puheesta tai tekstistä sen sisältämä tapahtumien peräkkäisyys, juonellisuus ja seurauksellisuus. (Riessman 1993). Minimivaatimus kertomukselle on tämän perusteella kaksi ajankohtaa ja erotettavissa oleva juoni.

Tarina voidaan myös nähdä kerronnan abstraktioksi. Kerronnassa hämäräksi jäävä juoni abstrahoidaan esiin tekstistä ja kerrotussa muodossa sekavasti esiintyvät tapahtumat asetetaan kronologiseen ja loogiseen järjestykseen. Näin kertomus määrittyy ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Sintonen 1999, 63). Tyypillisimmin abstrahoitu tarina syntyy tutkijan tulkinnan ja jäsennystyön kautta kertojan luonnollisen kertomuksen (vrt. Boje 2001) aineksista. Tämä korostaa juonen merkitystä kertomuksen moraalisen tulkinnan näkökulmasta. Hyvärinen (2004) näkee editoinnin, joko kertojan tai tutkijan toteuttamana merkityksenannon keskeisenä elementtinä. Tämän perusteella editointi on tapa abstrahoida kertomus ja antaa sille tulevaisuuteen suuntaava merkitys. Polkingthorne näkee eheän kertomuksen rakentamisen keskeisenä yksilön tulevaisuuden toivon ja minän jatkuvuuden kannalta. Mikäli kertoja ei pysty muovaamaan eheää kertomusta itsestään, heikentää se mahdollisuuksia rakentaa uskottavaa tulevaisuuskertomusta itsestä (Polkingthorne 1988, 107).

Henkilökohtainen kertojan oma tarina voi ilmetä jäsentyneesti kirjoitettuna elämäkertana, tunnustuksellisenä kertomuksena tai muisteluina. Ihmisen luonnollinen tarina kuvataan spontaanimmaksi suulliseksi, tilanteittaiseksi, jolkapäiväiseksi ja se sisältää vaihtelevia kuvauksia ja henkilökohtaisia motiiveja. Kertomus itsestä voi muuttua ajan ja kontekstin suhteen (Langellier 2001 699–701; Mishler 2004). Kaikki yksilön tarinat eivät kuitenkaan tule eksplisiittiseen muotoon, vaan osa tarinoista on yksilön sisäisiä mielen ja merkitysten rakenteita. Hänninen käyttää elämäkerrallisesta ja elämän edellytyksiä tulkitsevasta ihmisen omasta tarinavarannosta nimitystä sisäinen tarina. Tällä hän kuvaa yksilön omia tiedostamattomia ja tiedostettuja elämää ohjaavia tarinallisia elementtejä. Toisille kerrottu tarina on jäsentynyt ja looginen, kun taas sisäinen tarina on dynaamista liikettä sanojen, merkitysten ja mielteiden välillä (Hänninen 2003, 48).

Narratiiviin sen pelkistetyimmässä muodossa sisältyvät Czarniawskan (1998) mukaan alkuperäiset tapahtuman elementit, toteutunut toiminta ja tapahtumia seurannut tila. Pelkistetyistä peräkkäisistä tapahtumien ketjusta tulee narratiivi eli kertomus, kun se kerrotaan ja siihen liitetään merkityksiä tai tulkintoja. (Czarniawska 1998) Tarkastelussaan kertomuksen rajoista Hyvärinen (2007, 127–140) piirtää kertomuksen kriteerin täyttymisen minimirajan temporaaliseen siirtymään, jossa on vähintään kaksi ajankohtaa. Tiukimmin kertomuksen muotoa hänen mukaansa vaalii Labovin ja Waletskyn aloittama sosiolingvistiikka, jossa kertomuksen kriteerit ovat rakenteellisesti selvästi tarkemmin piirretyt.

4.4.2 Narratiivisuuden paikka tieteessä

Narratiivisuus yhdistää Czarniawskan (1998) mukaan erilaisia tutkimuksellisia lähestymisiä kuten antropologiaa, sosiologiaa ja kirjallisuuden tutkimusta. Lähestymisenä narratiivisuus kannustaa pikemminkin analysoimaan prosessia kuin sen lopputulosta. Narratiivisuuden kirjo on myös seurausta rikkaasta eri tieteidenalojen välisten lähestymisten yhdistelmästä. (Czarniawska 1998)

Narratiivisen suunnan käyttäytymistieteissä ja psykologiassa Mishler määrittelee dominoivan positivistisen tieteenkäsityksen kritiikiksi (Mishler 1995, 108). Sosiaalitieteissä narratiivisuuden merkitys on noussut sen eduilla tulkita sosiaalista todellisuutta realistista näkemystä syvemmin. Narratiivista käännettä painottavat kirjoittajat väittävät narratiivisuuden olevan pikemmin-kin väline tai lähestyminen kuin tiukasti määritelty tutkimusmetodi sen epä-määräisyyden ja tulkinnallisuuden perusteella. (Bakhtin 1981; Ricoeur 1981, 1984; Czarniawska 1998). Riessman näkee narratiivisen käänteen liittyvän moderneihin suuntauksiin: positivismiin vastaliikkeeseen, suuria kertomuksia sisältäviin liikkeisiin ja muistelmaliikkeeseen kirjallisuudessa. Narratiivisuus kytketään myös populaarikulttuuriin sekä emansipatoristen liikkeiden nousuun (Langellier 2001, 700; Riesmann 2004, 700). Squire asettaa tarinallisuuden nousun ajallisesti modernin ja postmodernin murrokseen (Squire 2005).

Historiallisessa ja kulttuurisessa kehyksessä narratiivisuuden paikka on myös muuttanut muotoaan. Esimodernissa kulttuurissa tarinoilla oli välineellinen ja maailmaa ymmärrettäväksi tekevä, sielullinen tehtävä. Suuret kertomukset määrittivät kyseenalaistamattoman kehyksen, jota pienemmät tarinat heijastelivat. Modernissa kulttuurissa kertomukset riisuttiin järkeä palvelevaksi totuudeksi ja edistyksen myytin palvelijaksi. Modernit suuret kertomukset olivat yksiaänisiä, lineaarisia ja selkeyttä luovia. (Hänninen 2000, 41 Boje 2001 12–15, vrt Lyotard 1985). Lyotard (1985) pitää kertomusta tiedon nimenomaisena muotona, jonka tehtävänä on kouluttaa yhteiskunnan jäseniä ja kielipelien avulla arvottaa yhteisön käsityksiä sekä kolmanneksi yhdenmukaistaa kulttuurisia uskomuksia (Lyotard 1985, 35–36).

Postmodernissa ajassa suurten kertomusten mureneminen on johtanut käsitykseen suurten tarinoiden todellisuuskäsityksen rajallisuudesta ja toisaalta ajattelun tarinallisuutta koskevan tietoisuuden kasvusta (Lyotard 1985, Hänninen 2000, 41). Postmodernissa näkökulmassa todellisuus on täynnä sekavaa, moniäänistä ja fragmentoitunutta tarinankerrontaa. Suurten narratiivien särkymisen myötä Lyotard (1985) väittää postmodernin ihmisen kohdalla käyneen yhä vaikeammaksi samaistua elämän päämäärissään suuriin nimiin ja tämän merkitsevän ihmisen jättämistä kertomusten virrassa itsensä varaan:

Jokainen tietää, että tuo itse ei paljon paina. Itse sijoittuu kommunikaatioverkkojen solmukohtaan, tai asemaan jonka kautta kulkee laadultaan vaihtelevia viestejä ja jossa itse on joko lähettäjä tai vastaanottajana tai referenssinä. (Lyotard 1985, 28-29)

Tämä Lyotardin kuvaus korostaa ihmiselle itselleen lankeavaa vastuuta kertomusten risteilevissä verkoissa. Verkostot viittaavat representaatioiden loputtomaan ketjuun, jossa yksilö on sekä tarinankertaja, tulkitsija että referenssi. Postmodernissa käänneessä tarinankerronta ja narratiivit erotetaan toisistaan, jolloin jälkimmäinen edustaa diskursiivista muokkaavaa analyysiä. Bojen (2001, 12–15) mukaan tarinoilla on aikansa, paikkansa ja mielensä. Näin tulkiten kerronta ja kertomusten muokkaus sekä tulkinta on erotettavissa toisistaan. Kertomukset elävät ja muuttavat muotoaan kerronnan ja tulkintojen ketjuissa. Kulakin kertomuksen kerronnalla on oma ajallinen ja tilallinen tulkintansa.

4.4.3 Narratiivisuus liiketaloustieteessä ja organisaatiotutkimuksessa

Liiketaloustieteessä narratiivinen tutkimus käynnistyi jo 1970-luvulla lähinnä yhteiskuntatieteiden sekä filosofian kautta. Voimakkaaseen narratiivisuuden leviämiseen 1990-luvulla kauppatieteellisessä tutkimuksessa nähdään osana sosiokonstruktivistista aaltoa, tarinallisuuden retorista vaikutusta ja merkitystä johtamisen välineenä. Narratiivisuus nähtiin alun perin funktionaalista ja performatiivisesta näkökulmasta, kunnes se siirtyi merkityksiä tutkivampaan suuntaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193–196).

Varhaisimpana liiketaloustieteen ja erityisesti opetuksen metodina narratiivisuus on ilmentynyt case-lähestymisenä, jonka läheisenä narratiivisena suuntauksena Czarniawska määrittelee organisaatioanalyysiä sisältävät novellit (Czarniawska 1998, 14). Boje (2001) kritikoi harvardilaista yksiaänistä ja suoritusta kuvaavaa kertomustapaa, joissa ohjeita antavat tapauskertomukset ovat tyypillisimmillään osoittaneet hänen mukaansa manipuloitua todellisuuskäsitystä. Great man -tyyppiset tarinat edustavat puhdistettua, lineaarista käsitystä todellisuudesta, jossa kaikkivoipainen sankari kertoo menestysprojektistaan. Realistisen ja välineellisen tarinallisuuden tulkinnoissa moniäänisyys on häiritsevää hälyä. Tämän sijaan postmoderni tulkinta korostaa tarinoiden ristiriitaisuutta ja alkuperäisten tarinoiden kirjoa. (Boje 2001, 13–15). Moniäänisyyttä painottava näkemys onkin lähellä sosiokonstruktivistista ja tarinoiden merkityksiä painottavaa suuntausta (Weick 1995, 60–61).

Keskeisenä postmodernissa tarinallisuuden lähestymisessä korostuu dekonstruktio, jossa hallitsevaa tarinaa rikastetaan pienillä moniäänisillä kertomuksilla (Boje 2001; Koskinen et al 2005, 201). Boje (2001) esittää kahdeksan tapaa dekonstruoida ja rikastaa organisaatiokertomuksia: dikotomioilla, hierarkioiden tulkinnalla, provosoivilla äänillä, täydentämällä hallitsevia tarinoita kolikon toisella puolella tai toisen sukupuolen näkökulmalla, kääntämällä tarinoiden juonet ympäri, vaihtoehtoilla, rivien väleissä olevilla kertomuksilla ja poistamalla yksiaänisiä kertomuksia (Boje 2001, 21).

Narratiivinen tutkimus edustaa liiketaloustieteessä paitsi tulkinnallisen ja laadullisen tutkimuksen käännekohtaa, myös välimaastoa kulttuurintutkimuksen ja kielellisemmin suuntautuneen diskurssianalyttisen tutkimuksen välillä (Koskinen 2005, 204; Gabriel & Griffiths 2005 116–124). Tarinallisen tutkimuksen kirjo on laajentunut liiketaloustieteen eri oppiaineisiin ja se sijoittuu paitsi kriittiselle ja tulkinnalliselle alueelle myös liikkeenjohdon näkökulmaa edustavaan funktionaaliseen suuntaukseen, jossa tarinallisuus nähdään keinona vaikuttaa kulttuuriin ja organisaation eri osapuolten näkemyksiin todellisuudesta.

4.4.4 Elämäkertomus

Elämän ja kertomuksen suhde on kiinnostanut narratiivisen tutkimuksen parissa toimivia pitkään. Pelkistetysti elämänhistoria on joko yhtenäinen kertomus tai kokoelma erilaisia tarinoita, joissa kertoja määrittää tarinansa sisällön (Roos 1988, 140). Se, eläkö kertoja kertomustaan vai onko kyseessä vain erilaisia tulkintoja elämästä liittyy keskusteluun kertomuksen merkityksestä (Hyvärinen

2004, 297–309). Tiukimmin elämään kytketyn kertomustulkinnan mukaan elämästä kertova elää kertomusta, jonka päähenkilö on hän itse. Elämänkertomus on näin paitsi yksilön tulkinta omasta elämästään myös elämään itseensä tunteilla ja elämän kokemisella kytkeytyvä toiminto, ei vain fiktiivinen tarina. Kertomuksen voidaan katsoa olevan aina valikoiva ja elämänkertomustaan tuottava kertoja nostaa siitä esiin tarinan eheyttä säilyttäviä tapahtumia ja episodeja (Squire 2005, 18). Tarinan tulkinta taas voi olla enemmän tai vähemmän tietoista. Elämän sujuessa rutiininomaisesti tarvetta oman tarinan reflektioon ei tavallisesti ole. Kriisi- ja käännetilanteissa rutiininomaiset merkityksenannot muodostuvat ongelmallisiksi ja ihminen tulee tietoisesti eritelleeksi sisäistä tarinaansa. (Hänninen 2003, 60–64)

Elämäkerrat voidaan jakaa kirjoitettuihin ja vuorovaikutuksellisissa tilanteissa puhuttuihin. Kirjoittaminen tilanteena poikkeaa haastattelusta erityisesti siinä, että tekijä on tällöin yksin omien muistikuviansa, ajatustensa, motivaationsa ja kirjoitusvälineittensä kanssa, kun taas kertominen toteutuu aina kaksin tai ryhmässä. Kirjoittaessaan omaelämäkertaansa kirjoittaja voi pidäkkeettömästi purkautua ja tunnustaa asioita, joita ei ventovieraalle tulisi kertooneeksi. (Huhtanen 2004; Roos 1987; Roos 1988, 144–145). Kirjoitettuihin elämänkertoihin pohjautuvalla tutkimuksella on pitkä perinne kirjallisuustutkimuksessa. Kulttuuriantropologiassa ja sosiologiassa elämänhistorioita alettiin laajemmin käyttää 1900-luvun alussa. Aluksi elämäntarinoita käytettiin rikastuttamaan tutkimuksen muuta aineistoa ja myöhemmin tarinoiden analyysin avulla laatimaan selitysmalleja. (Roos 1988, 143)

Organisaatiotutkimuksessa elämäkerrallisten tarinoiden on nähty paitsi kertovan yksilöiden merkityksenannoista identiteetinrakennuksessa, myös organisaatiokulttuureista kielellisinä tulkintoina organisaatioista (Cunliffe & al 2004, 262) sekä niiden kulttuurisista muutoksista. Musson (2005, 34–36) kuitenkin korostaa elämäkerrallisuudessa yksilön refleksiivisyyttä ja tulkinnallisuutta paitsi menneisyydestä myös tulevaisuudesta. Elämänkertomus käsitteenä viittaa menneeseen, mutta fenomenologisen aikakäsityksen perusteella ihmisen kirjoittaessa tai kertoessaan elämänvaiheistaan on läsnä mennyt aika, nykyisyys ja tulevaisuus (Polkinghorne 1988, 106–107). Musson lainaa MacAdamsin (1996) määritelmää, jossa elämänkerta on kerronnallisesti ja ajallisesti sisäistetty, elämälle tarkoituksen ja mielekkyyden rakentava, menneen, nykyisyyden ja toivotun tulevaisuuden sisältävä kertomus (Musson 2005, 35). Työstäessään kertomustaan ihmisen tietoisuus on ajallisesti menneessä mutta on myös tietoinen kerronnan hetkestä ja suuntautuu tulevaan (Cunliffe et al 2004, 274). Elämänkertomus ei määriy yksioikoisesti menneisyyden kerronnaksi ja sen konstruoinniksi, vaan tulevaisuuteen kurkottavaksi aktiksi. Hyvärinen (2007, 127–140) on käyttänyt hypoteettisesta kerronnasta käsitettä rinnakointi, joka viittaa rinnakkaisten mahdollisten tapahtumien kuvaamiseen (vrt. Morson 1994). Tässä kertomuksen käsitteen tulkinta saa väljät rajat: kertomus ei perustu menneisyyden tapahtumiin vaan siihen mitä olisi voinut tapahtua. Yhdistämällä tämän rinnakkoinnin ajallisesti tulevaisuudessa liikkuvaan tietoisuuteen voi elämänkertomusta ajatella kerrottavan hypoteettisesta tulevaisuudesta.

Postmoderniin aikaan liittyvä elämäkerrallisuuden korostus on herättänyt keskustelua siitä, ovatko elämäkerrallinen suuntaus vain viatonta pyrkimystä itsensä eheyttämiseen kokemuksellisen totuuden etsinnällä vai totuutta romuttava romanttinen aalto. Elämää eheyttävää tulkintaa tässäkin tutkimuksessa edustava narratiivinen suuntaus korostaa elämäkertomusta ihmisen agenttina yksilöllisessä muutoksessa ja kasvussa (Korhonen 2003, 13). Langlellier (2001) näkee elämäkerrallisen kerronnan riskin sen ylikorostuneessa yksilöllisessä näkökulmassa ja sen taipumuksessa irrottaa kokemukset poliittisesta tai rakenteellisesta kehyksestään (Langlellier 2001, 700–701). Molemmat näkemykset asettuvat tulkinnallisen organisaatiotutkimuksen linjaan ensiksi mainitun korostaessa yksilöllistä mahdollisuutta vaikuttaa paitsi omaan todellisuuteensa myös sen tulkintoihin. Jälkimmäinen näkemys edustaa pessimistisempää rakenteellista kritiikkiä, jossa yksilön tietoisuus tulkitaan edellistä kahlitummaksi.

Elämänhistoria ei ole mikä tahansa ihmisen kertoma tarina tai tarinakoelma, vaan yhtenäinen kokonaisuus. Yhtenäisen kertomuksesta tekee juoni. Ilman juonta ja sen tuomaa koherenssiutta tarinat tai kertomukset jäävät Roosin (1988) mukaan vain pelkäksi elämäkerralliseksi aineistoksi. Juoni on keskeinen elämäkertomuksen eheyttä rakentavana ja minää integroivana tekijänä (Polkinghorne 1988, 150–151). Kertojan kohdalla tämä integroiva toiminta, juonellistaminen, on irrallisten ja toisiinsa liittymättömien tarinoiden kytkentää eheäksi kertomukseksi. Juonellistettu tarina eroaa tapahtumien luettelosta sen sisältämän tulkinnan ja moraalin perusteella. Eheä sisältää myös alun ja lopun sekä moraalin näkökulmasta sosiolingvistisen tulkinnan.

Elämäkertomus voi juonesta huolimatta näyttäytyä merkityksettömänä ja riittämättömänä *hyvän kertomuksen* näkökulmasta. Kertojalle ja yleisölle tyydyttävä kertomus voi vaatia elämänpolkujen kehitys- ja taantumavaiheita muodostaakseen mielenkiintoisen kokonaisuuden. Polkinghorne lainaa (vrt Scheiben 1986) ajatusta elämäkertomuksen itseä arvottavasta luonteesta, jonka mukaan kertomus ilman sitä rikastavaa vaihtelua ja seikkailua ei ole kertojalle tyydyttävä (Polkinghorne 1988, 106–107). Seikkailu elämäkertomuksen muotona on kuitenkin vain yksi kertomuksen muoto. Sintosen (1999) tutkimuksessa kertomuksissa ilmenneet lajityypit ja elämäkertomuksen metaforat rikastavat narratiivista elämäkertomuksen tulkintaa. Kertomus elämästä voi olla tragedia, komedia tai seikkailu. Se voi myös olla vaikeasti juonellistettava tai tyypitettävä. Hyvä kertomus on paitsi kertojansa tulkitsema myös kerronta- tai lukutilanteessa aktualisoituva merkityksenanto. Polkinghornen viittaus liittyykin elämäkertomuksen identiteettiä ja itsearvostusta rakentavaan näkemykseen. Elämäkertomuksen funktio voi olla myös päättymätön taistelu elämässä koettua epäoikeudenmukaisuutta vastaan, kuten Sintosen tutkimuksen (1999, 198–232) Eino I:n kertomus.

Koherenssin elämäkerran tavoittelu merkitsee Roosin (1998) mukaan kertojan, haastattelijan tai molempien pyrkimystä *hyvän kertomuksen* rakentamiseen. Pyrkimys hyvän tarinan rakentamiseen vallitsi liiketaloustieteen varhaisemmassa kertomuksellisen tutkimuksen kehitysvaiheessa, josta Peltonen (2005) käyttää määritelmää performatiivinen tarina. Eheä johtajan ja yrityksen

kehitystarina vaikuttaa paitsi organisaatiokulttuuriin merkityksen ja suunnan antajana myös yrityksen julkikuvaan (Peltonen et al 2005, 193–195). Tässä lähestymisessä elämäkertomus on paitsi väline kertojalle itselleen myös organisaatiolle sen tavoitteiden toteuttamisessa. Tämä funktionalistinen lähtökohta on tunkeutunut Bojen (2005) mukaan, vastoin Peltosen näkemystä, enenevässä määrin postmoderniin ja narratiiviseen organisaatiotutkimukseen. Hyvärinen (2004, 207–309) viittaa eheän kertomuksen tavoittelussa postmodernin romantismin kritiikkiin (vrt. Sartwell 2000), jonka mukaan kertomuksen eheyden tavoittelu asettaa yksilön elämään tavoitteellisen kertomuksen, elämänprojektin, palveluksessa. Bojen havaitsemassa manageriaalisen postmodernin organisaatiotutkimuksen kasvavassa suuntauksessa johtajien elämäkertomukset valjastetaan ja välineellistetään palvelemaan liiketoimintaa. Tämä on kaukana kriittisen organisaatiotutkimuksen emansipatorisesta lähtökohdasta narratiivisuuden tulkinnassa.

Hyvän ja eheän kertomuksen tavoittelu ei siis pelkästään liity kertojaan ja kerrontaan, vaan tutkijan toimintaan. Elämäkertomus tuotetaan yhdessä kertojan ja tutkijan vuorovaikutuksessa. Pyrkimys koherenssiin tarinaan perustelee elämäkerronnan merkitystä ja kertomuksen luonnetta luotuna illusorisena kuvana kertojan elämästä. Kertoja ja tutkija molemmat juonellistavat kertomusta tietoisesti tai tiedostamattaan. Hyvärisen mukaan juuri juonentaminen merkitsee elämäkertomuksen moraalista aktia, kertomuksen ja eletyn elämän arviointia (Hyvärinen 2004, 306). Minulle tämä on tutkimukseni haastattelu- ja kirjoittamisvaiheessa tullut kouriin tuntuvasti esiin. Haastatteluaineistossa on havaittavissa sekä kertojan että tutkijan eheän ja *hyvän kertomuksen* tavoittelua. Koherenssiuden ja kertomuksen funktionaalisuuden tavoite nousee tutkijalle myös narratiivisuuden asettamista kertomuksen muodon täyttävistä ehdoista. Litteroitua aineistoa käsitellessä merkityksellisyyden sijaan poimitun aineiston kriteerinä voi olla paremmin kertomuksen muodon täyttävä aines tai performatiivisesti kiehtova ja hyvää kertomusta täydentävä kohta.

Tässä tutkimuksessa ikääntyvien johtajien elämäkertomukset ja niiden tulkinta ei ole voinut välttää eheyden tavoittelua ja moraalista tulkintaa.

4.4.5 Uramalleista elämäkertaan ja narratiiviseen uraan

Uratutkimuksen varhaisemmat vaiheet asettuvat modernin elämänkulun ja funktionalistisen liikkeenjohdon tutkimuksen alueelle, mutta viimeaikainen keskustelu vie uratutkimusta kohti vaihtoehtoisia urakäsityksiä (MacDonald et al, 2004). Urakäyttämisen realistinen tutkimus on siirtynyt jäykistä normatiivisista uramalleista modernin ajan subjektiivisuutta korostavaan ja avoimeen uratulkintaan. Uramalleissa on pyritty ottamaan huomioon paitsi työura myös työntekijän elämän muut osa-alueet (McDonal et al 2004; Law, Meijers, Wijers 2002; Kidd 1998). Modernia työurakäsitystä on myös tyypitetty objektiivisesta, subjektiivisesta ja organisatorisesta näkökulmasta. Tässä yhteydessä sekä organisaatio että yksilö on määritelty subjekteiksi, mutta modernin uratutkimuksen huomion kohteena on ollut yksilö. Keskeinen moderniin uraan liittyvä käsite on ura-ankkuri, jolla tarkoitetaan yksilön työn sisältöön kohdistuvia pitkän täh-

täimen odotuksia (Schein 1978, 124–172; Lähteenmäki 1995, 19–31; Heilmann 2004, 98–102).

Moderni urakäsité on osoittautunut ongelmalliseksi. Huolimatta edellä kuvatusta uratutkimuksen subjektiivisuutta korostavasta suuntautumisesta taustalla on vaikuttanut universaalinen ikäkäsitys ja normatiivinen näkökulma lineaarisesti etenevästä elämästä ja urasta (Savolainen 1993, 70). Uratutkimuksen subjektiivisuus esiintyy urakriisien käsitteenä, jonka taustalla on kehityspsykologinen näkemys ihmisen elämän kehitysvaiheista ja kehitystehtävistä kriisiteorian perusteella (Erikson E.H. 1968; Erikson J.M 1997). Näissä modernin tutkimuksen uramalleissa elämänkulun lineaarisuutta ja sen mukaista normatiivista ajattelumallia ja realistista todellisuuskäsitystä ei lähtökohtaisesti kyseenalaisteta. Moderni työelämän jatkuvuus ja mahdollisten kriisien kautta eteneminen pohjautuu yksilön minäkäsityksen eheytymiseen ja sen mukaiseen täyttymykseen. Jälkimoderni työelämäkäsite ei pidä tätä vastoin tavoitteena koherentin elämän, työuran ja identiteetin rakentumista (Bauman 2002, 1179–181).

Löyttyniemi (2004) väittää uramallien olevan sosiaalisesti rakentuneita, yksisuuntaiseen liikkeeseen pakottavia rakenteita, joista on suodatettu pois elämän muiden kuin työn aiheuttamat hidastumat ja sattumanvaraisuus. Uran on normatiivisten mallien vastaisesti havaittu rakentuvan sosiaalisesti ja eri ammattialoilla vallitsevien tarinoiden toimivan osana institutionaalistumisprosessia (Mishler 1995, 100).

Modernin työelämän pitkäaikaisia työsuhteita korostavien uramääritysten ja käsitteiden rinnalle on noussut vaihtoehtoisia, elämänprojekteja määrittäviä uramääritys- sekä muita joustavampia urakäsitteitä. Älykkäät ja riippumattomat urat perustuvat verkostonäkemykseen ja yrittäjämäiseen näkemykseen työelämän muutoksesta. Ekonen (2006, 11–15) jaottelee uratutkimuksen objektiiviseen ja subjektiiviseen urakäsitykseen ja päätyy nämä yhteen nitovaan narratiiviseen urakäsitykseen kolikon kahtena eri puolena. Kidd (1998) lähestyy narratiivisuutta uraneuvonnan näkökulmasta ja korostaa narratiivisuuden kytkävän keskeisesti yksilön ratkaisuihin uraratkaisuihin vaikuttavat tunteet. (Kidd 1998, 275–288).

Narratiivinen ote uratutkimuksessa huomioi uran merkitysten muutokset ajassa ja paikassa. Tarinallisesti tarkasteltuna yksilöiden kertomuksia voidaankin vertailla ammattialan urakertomuksen malleihin (Abell 1987). Metodologisesti uratutkimus lähenee elämäkertomuksellista ja tulkinnallista ymmärtävää tutkimusotetta (Löyttyniemi 2004). Elämänsä ja uraansa tarkasteleva kertoja käy kertoessaan läpi uralle matkansa aikana antaneita merkityksiä ja myös sosiaalisesti rakentuneita uramalleja. Aiemmin identiteettiä rakentanut ja mahdollisesti objektiivisiin uramalleihin kietoutunut menestys ja eteneminen voivat muuttaa merkitystään myöhemmän elämän kertomuksellisina ja takautuvina merkityksinä. Toinen keskeinen narratiivisen otteen laajennus uratutkimukseen on elämäntarinan väljentämä tila, jossa kertoja voi lineaarisesti etenevän uran logiikan sijaan mahdollistaa tarinaansa asenteita, näkemyksiä ja tulevaisuuskuvia (Löyttyniemi 2004, 36).

4.4.6 Narratiivinen identiteetti

Narratiivisen identiteetin käsite perustuu näkemykseen tarinoiden yksilön identiteettiä rakentavasta luonteesta. Identiteetin tuottaminen on kulttuurinen ja sosiaalinen prosessi, jossa yksilö konstruoi identiteettiään narratiivisen ymmärtämisen avulla (Sintonen 1999, 51; Squire 2005, 11). Kertojan itsetulkinta ja identiteetin narratiivinen rakentuminen on siis kertomusten, symbolien ja merkkien kautta välittyntä (Sintonen 1999, 50). Kertomus konstituoi itseä, ja kertoja hahmottaa tarinansa juonen avulla. Ensisilmäykseltä hyvinkin ristiriitaisilta vaikuttavat piirteet voidaan ymmärtää synteettisenä kokonaisuutena ja ajassa tapahtuneina muutoksina. (Kaunismaa & Laitinen, 1994, 168).

Eri kulttuureissa vaikuttavat perustarinat, jotka toistuvat yksittäisten ihmisten omista elämäkertomuksen hahmotuksissa. Hänninen käyttää tästä käsitettä kulttuurinen tarinatavaratalo, joka sisältää tarinavarantoa erilaisille ihmisryhmille. Tarinavarannot ovat usein kategorioivia ja tämän mukaisia valmiita juonikaavoja sisältäviä myyttisiä tarinoita (Hänninen 2003, 51). Erilaiset osakulttuurit ja viiteryhmät toimivat keskeisinä mallitarinoiden välittäjinä. Liiketaloustieteessä paljon käytetyt funktionaalisesti liikkeenjohdon ohjausvälineenä koetut tarinat ovat tyypillinen esimerkki tästä (Koskinen et al 2005, 195; Boje 2001, 7–8). Kulttuurissa vaikuttavista mallitarinoista käytetään myös narratiivisessa terapiassa käsitettä hallitseva tarina (Morgan 2004, 57). Suurten ikäluokkien sukupolvi-identiteettiä narratiivisesti tutkinut Purhonen (2005) havaitsi individualistisilta vaikuttavien tarinoiden sisältävän kollektiivisia tarinallisia tulkintoja merkittävistä tapahtumista, mutta myös rajalinjoja samaistumisessa 60-luvun radikalismiin (Purhonen 2005, 242–261).

Anonyymien alkoholistien kertomuksia tutkinut Cain (1991) havaitsi AA-liikkeessä yhteisesti rakennetun tarinallisen kaavan olevan osa yksilön sosiaalistumista, identiteetin pilkkomista ja uudelleen rakentumista. Yksilölle AA-yhteisössä tarinan kaavan oppiminen on pitkä ja työläs prosessi, joka sisältää toisten tarinoiden kuuntelua ja oman kerronnan harjoittelua. Täydellisimmin kehystarinan omaksuneet ja oman alkoholistitarinansa kertoneet myös pysyivät pisimpään raittiina ja organisaation aktiivisina jäseninä (Cain 1991, 210–253).

Tarinallisuus on tämän perusteella yksilöä sosiaalistava ja hänen käyttäytymistään yhtenäistävä väline, hyväksyttävän roolisuorituksen osa. Czarniawskan (2004) mukaan tarinat rakentavat työntekijöiden mallia organisaatiokontekstista ja jäsenen kokemustaustasta riippumatta (Czarniawska 2004, 10). Myös ikääntymiseen liittyvä tarinankerronta on keino edistää tarinallisen ikääntyneen ihmisen mallin omaksumista. Palomäen tutkimuksessa ikääntyneet naiset olivat kerronnassa omaksuneet vanhan naisen mallin (Palomäki 2004, 108).

Julkisten tarinakaavojen rikkominen tai ylittäminen ja omalle kategorialle epätyypillisen tarinan omaksuminen vaatii yksilöltä paitsi omien uskomusten ja ajatuskaavojen muuttamista myös muiden odotusten ristipaineessa toimimista. Sintonen (1999) näkee narratiivisen identiteetin rakentuvan kulttuuristen tarinoiden uudelleentulkinnan ja oman kerronnan välisessä jännitteessä, mikä eroaa psykologiassa määritetystä persoonallisesta identiteetistä (vrt. Ricoeur 1991).

Eriksonin kehitysteorian määrittämä identiteetti edustaa narratiiviseen identiteettiin verrattuna klassista elämänkaaren myötä jatkuvuuden ja samuuden kautta muodostuvaa erilaisuuden käsitystä itsestä. Sintonen (1999) viittaa psykologisen identiteetin määrittämiin (Marcia, 1980), joissa identiteetin nähdään koostuvan vieteistä, kyvyistä, uskomuksista sekä yksilöhistoriasta. Näiden määritysten mukaan leimaa antavaa identiteetille on kuitenkin sen säilyminen eheänä eri osatekijöiden vaihtumisesta huolimatta. Tämä psykologisen identiteettimäärittäjänsä tehtävä on auttaa yksilöä selviytymään elämän solmukohtissa. Narratiivisen identiteettimäärittelmän mukaan identiteetti on jatkuvasti avoin ja konstruoituva uudelleentulkintojen jännitteessä (Mishler 2004, 101–121; Sintonen 1999, 51–53).

Narratiivisen identiteetin luomiseen liittyy käsitteenä sisäinen tarina. Tällä Hänninen (2003) tarkoittaa prosessia, jossa yksilö tulkitsee elämänsä tapahtumia sekä elämäntilanteensa tarjoamia mahdollisuuksia ja rajoja sosiaalisesta tarinavarannosta omaksumiensa tarinallisten mallien avulla. Sisäinen tarinavaranto on rikas, osan käsitellessä mennyttä ja osan kurkottaessa tulevaan. Sisäinen tarina jakautuu kolmeen tasoon: Alkuperäiseen, reflektiiviseen ja metareflektiiviseen. Alkuperäinen taso on se, jollaisena elämä tarinallisesti näyttäytyy, reflektiivinen sisäinen tarina on "itselle kerrottu", kielellisesti artikuloitunut tarina, sisäistä puhetta. Kolmas metareflektiivinen taso tarkoittaa tilaa, jossa ihminen tietoisesti erittelee sisäistä tarinaansa. Tämä vaatii tietoisuutta siitä, että sisäinen tarina on tarina – ei välttämättä todellisuutta. (Hänninen 2003 21–22)

Ikääntymiseen liittyy mahdollisuus liikkua ajassa pitkän eletyn elämän eri vaiheissa ja koota elämänkaaren vaiheisiin sijoittuvista palasista koko elämätkuva. Oman tarinan kertominen on mahdollisuus laittaa palaset kohdalleen ja auttaa hyväksymään elämässä tapahtuneet vaikeat hetket mielekkäinä ja omaa itseä rakentavina elementteinä (Palomäki 2004, 109–110, Polkingthorne 1988, 116–118). Elämäkertomuksen kertoja etenee useimmiten kertoessaan lineaarisessa aikajärjestyksessä, vaikka tietää kertomuksensa juonen lopusta alkuun (vrt. Ricoeur 1984, Misler 1994, Sartre 1981).

Keskeistä narratiivisen identiteetin rakentumisen kannalta on aikakäsitys. Cunliffe & al (2004) ovat päätyneet Ricoeurin ja Sartren aikakäsitykset yhdistävään narratiivisen ajallisuuden määrittelmään *narrative temporality*, joka selittää narratiivisen identiteetin hetkellisyyttä ja vaihtuvuutta. Määrittäjänsä he perustavat fenomenologien oivallukseen ihmisen tietoisuuden aktista ajassa (Husserl 1995). Samalla kun ihminen kertoo menneestä hän on tietoinen ja refleksiivinen tässä hetkessä juuri nyt tapahtuvasta ja tulevasta. Tämä merkityksenannon akti ei Cunliffen & al (2004) mukaan välttämättä ole lineaarinen vaan monikerroksinen sisältäen samanaikaisen menneen reflektion, tämän hetken tulkinnan ja tulevaisuuteen kurottavan suuntautuneisuuden.

As we reflect on past events, our reflection is influenced by both our currently experienced moments in time and the future moments we may be anticipating (Cunliffe & al 2004, 274)

Narratiivinen identiteetti perustuu sosiaalisesti tuotettuihin tarinamalleihin ja on yksilön kerronnallisesti ajassa tuottama kuva itsestä. Tämä käsitys itsestä rakentuu aikatietoisesti menneestä, kerrontahetken ja tulevan reflektiosta. Men-

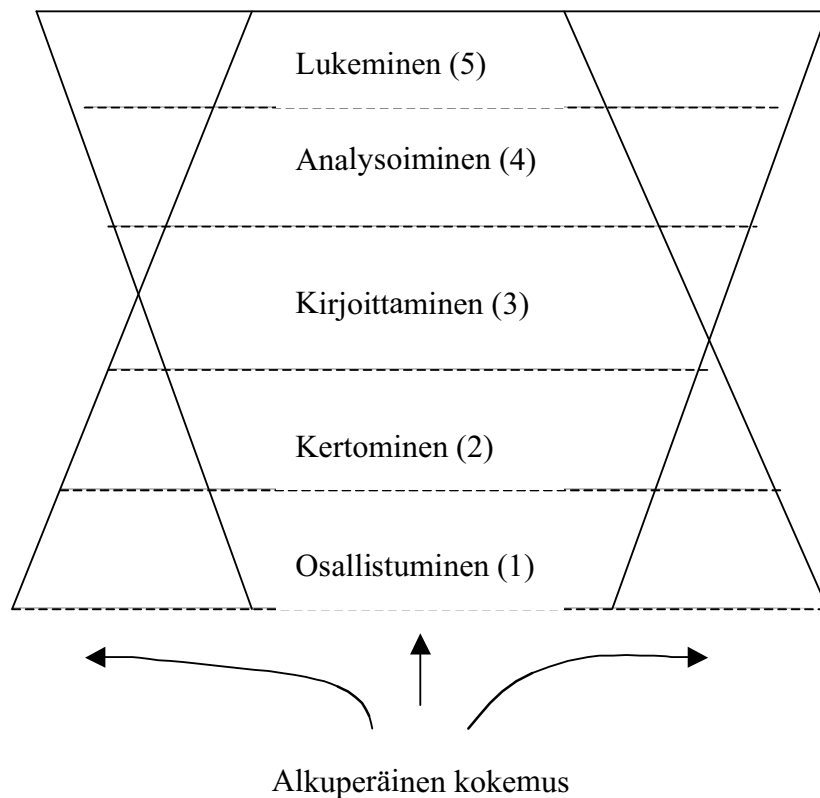
neestä kertoja kokoaa itselle ymmärrettävän elämän ja uran kulun, joka aktualisoituu tässä nyt: Tällainen olen. Aikakäsityksen problematisointi tuo identiteetin rakentumiseen tätä pysyvää minän tulkintaa ajallisesti liikkuvamman näkökulman. Hetkellisesti minän pysyvyyttä edustava kielellinen identiteettiasema liikkuukin tulevaisuuden narratiivisen identiteetin subjektiasemaan. Tämä tulkinta narratiivisesta identiteetistä lähestyy postmodernia näkemystä identiteetistä ja identifikaatiosta (Hall, 2005) ja Hyvärisen (2007) kuvaamaa rinnakkaiskertomuksen käsitettä.

4.5 Narratiivinen tutkimusote

4.5.1 Narratiivinen analyysi ja tulkinta

Narratiivisessa analyysissä on kyse tarinan ja kertomisen tulkinnasta. Narratiivit ovat alkuperäisen tapahtuman ja kokemuksen erilaisia representaatiaa ja tulkintoja, joissa kertoja, tutkija, kuulijat ja lukijat ovat kaikki osapuolina kertomuksen uudelleen esittämisessä ja tulkinnassa (Mishler 1995, 117–188). Kertomuksen uudelleen tulkintojen ketjussa ei ole tulkinnoista vapaata pääsyä alkuperäiseen kokemukseen. Tapahtuma ja alkuperäinen kokemus ovat taaksejääneitä ja jäljellä on vain sitä eri versioissa toistavat erilaiset tulkinnat, representaatit. Riessman (1993, 10) jakaa representaatit viiteen tasoon: osallistumiseen, kertomiseen, kerrotun siirtämiseen kirjoitettuun muotoon, analysointiin ja lukemiseen.

Kertojakin, vaikka on kertomansa tapahtuman kokija, on osa representatiotietoa. Tarinan kertoja tulkitsee tapahtumaa kerrontansa aikana ja valikoi kerronnallisesta aineistosta kerrontatilanteessa aineksia kertomukseensa. Kertaja voi jättää muistamaansa kertomatta tai lisätä aineksia kertomukseensa täyttääkseen unohduksen synnyttämiä aukkoja. Tulkinnan kolmannella tasolla joko kertoja tai tutkija kirjoittaessaan kerrontaa tulkitsee kerrottua lisätessään tai pois jättäessään kerronnallisia aineksia.



KUVIO 9 Kertomuksen representaatiot (Riessman 1993, 10)

Jokaisella representaation tasolla tarina suhteessa alkuperäiseen kokemukseen muuntuu, täydentyy tai kaventuu tulkinnallisen prosessin myötä. Tutkija tyyppillisesti on keskeisessä asemassa tasoilla 2-4, lukijan representaation tapahtuessa tasolla 5. Kirjoittamisvaihe jakautuu litterointiin eli haastatteluaineistoin muuttamiseen tekstiksi ja tulkitsevaan kirjoittamiseen. Suurten ikäluokkien haastattelujen elämänkertoja tekstinä tutkinut Purhonen (2005) keskittyi omassa tutkimuksessaan tekstin analyysiin jättäen aineiston keruun ja litteroinin tutkimusryhmän muille tutkijoille (Purhonen 2005, 227).

Narratiivisessa analyysissä on tästä johtuen omat rajoitteensa, joista keskeisimpänä on tarinallisuuden kontekstuaalisuus: tarina muuttuu tilanteesta ja vaiheesta toiseen (Mishler 2004, 101-121; Roos 1988, 146-147). Jokainen uudelleen esittämisen vaihe voi tuoda kertomukseen sen laajennuksia ja poisjättämiä. Tutkijaa on verrattu kirjoittamisvaiheessa valokuvaajaan, joka omalla tulkinnallaan kertomuksesta rajaa kuvaa tuomalla kerrotusta lukijan silmiin leikatuja osia (Riessman 1993, 8-15). Paitsi kerronta myös narratiivien tulkinta voidaan nähdä ajallisesti tuotettuna, hetkestä toiseen etenevänä, muuntuvana ja tilanteittaisena toimintana (Cunliffe & al, 2004, 281).

Organisaatiotutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta kertomukset avaavat näkökulman sosiaalisen todellisuuden moniääniseen rakentumiseen. Kriittisen tutkimuksen näkökulmasta Czarniawska (2004) näkee narratiivisuuden analyysin prosessina, jossa analyysi etenee kentältä tarinoiden synnyn tarkkailusta niiden keräämiseen, kertomiseen, provosointiin, tulkintaan, kerrontatavan analysointiin sekä tarinoiden purkamiseen ja uudelleen kirjoittamiseen. Tutki-

jan ote narratiivisessa analyysissä on aktiivinen ja piilorakenteita paljastava (Czarniawska 2004, 15). Czarniawskan tulkinta narratiivisesta analyysistä on tämän tutkimuksen asetelmaan verrattuna kollektiivisempi, organisaation kertomuksellista todellisuuden muodostumista luotaava ja myös postmodernin organisaatiotutkimuksen mukaisesti vallitsevia todellisuuskäsityksiä haastava.

Narratiivisessa analyysissä tutkijalla on mahdollisuus valita laajoista narratiivisen tutkimuksen suuntauksista oma tapansa analysoida paitsi kertomusta myös kerrontaa. Riessman jakaa narratiivisen analyysin neljään kategoriaan: temaattiseen, rakenteelliseen, vuorovaikutusanalyysiin ja tarinankerronnan analyysiin. Yleisimpänä narratiivisen analyysin muotona erottuu Riessmanin mukaan temaattinen analyysi (Riessman 1993, 706-708). Mishler näkee narratiivisen analyysin hieman laveammin paitsi temaattisena ja rakenteellisena analyysinä myös narratiivien kontekstien ja tarinakehysten erittelynä ja lähestyy näin kulttuuristen ja poliittisten tekijöiden analysointia narratiivien rakenteissa (Mishler 1995, 114). Rakenteellisessa analyysissä on erotettavissa ranskalainen tarinan juonta syvempää semanttista rakennetta tarkasteleva suuntaus. Tarinan rakenne on Ricouerin (1981) mukaan diskurssi, jossa ovat varsinaisen tarinan kätkössä sen syvämerkitykset (Ricouer 1981, 284-287). Czarniawska lisää rakenteelliseen analyysiin juonellisen ja jälkirakenteellisen tarkastelun (poststructural) ja lähestyy diskurssianalyttistä valta- ja sukupuoliteemojen tarkastelua (Czarniawska 2004, 89-91).

Temaattinen suunta narratiivien analyysissä nostaa aineistosta esiin keskeisiä teemoja ja niiden käsittelytapoja (vrt. Boje 2001; Hänninen 1999; Riessman 1993). Temaattista linjaa edustaa myös Polkinghorne (1995, 6-8, 15) jaksamalla narratiivisuus-aineiston käsittelytavat kahteen luokkaan: **narratiivien analyysiin** ja **narratiiviseen analyysiin**. Ensimmäisessä kertomuksia luokitellaan tapaustyyppien, metaforien ja kategorioiden avulla, ja narratiivisessa analyysissä aineiston perusteella rakennetaan uutta, juonellista ajassa etenevää kertomusta. Uuden kertomuksen rakentamisen idea perustuu oletukseen narratiivisesta tietämisestä, jossa teemat yhdistetään juonelliseen kertomukseen (Heikkinen 2000, 52-53).

Temaattisen analyysin puutteeksi on nähty kielen rakenteiden ja kertomis-tavan merkitysten sivuuttaminen. Riessmannin mukaan (1993) **rakenteellinen analyysi** pitäytyy kerrotussa tarinassa analysoiden ja tulkiten narratiivien rakenteita. Rakenteellisen narratiivisen analyysin mukaan kertomuksen merkitys syntyy kertomisen tavasta, siitä miten kertoja tuottaa tarinan kielellisesti. Kertojan lauseiden ajallisen järjestyksen on havaittu vastaavan alkuperäistä toteutunutta tapahtumaa ja tarina etenee tiettyyn hetkeen sijoittuvina lauseina (Labov 1997) Toisiaan ajassa lineaarisesti seuraavien tapahtumien järjestyksen muuttuessa myös kertomuksen alkuperäinen semanttinen merkitys muuttuu (Labov 1982, 225; Labov 1997). Temaattisessa analyysissä kerrotusta tekstistä poimitut sanat nähdään leimoiksi ja pintatason merkityksiksi, kun taas kerrotun rakenne, sanojen ja lauseiden järjestys sekä yhdistelmät ovat keskeisiä osia kerrotun kielellisesti syvemmissä tulkinnassa (Gee 1991, 37).

Puhutun kertomuksen rakenteissa Labov erottaa kerronnan vaiheina orientaation, kertomuksen, arvioinnin ja yhteenvedon. Kertomus alkaa orientaatiolla, jossa kertoja asemoi kertomuksen paikkaan, aikaan ja henkilöihin. Orientaatiovaiheessa kertoja arvioi, mistä alkaa ja millaisessa järjestyksessä kertoisi tapahtumat perustellakseen seuraukset. Tämän jälkeen kertoja siirtyy varsinaiseen kertomukseen, jossa pyrkii raportoimaan tapahtumat järjestyksessä perustellen yhteenvetonsa. (Labov 1982, 226–233) Ydinkertomus päättyy arviointiin ja tulosten sekä seurausten läpikäyntiin. Lopussa kertoja myös ilmaisee kertomuksen päättymisen ja palaa kertomisen aikaan antaen tilaa kuulijalle kysymyksiin. (Labov 1972, 363–370; Isopahkala-Bouret 2005, 65; Squire 2005,94)

Minimi narratiivin muoto sisältää Labovin (1972) mukaan vähintään kaksi peräkkäistä lausetta, joiden järjestystä ei voi muuttaa narratiivin merkityksen muuttumatta. Rakenteellisessa analyysissä kertojan oma arviointi, evaluaatio, on merkityksellinen identiteetin rakentamisen kannalta (Komulainen 2000, 271–275).

<i>Tiivistelmä:</i>	<i>Mistä kertomuksessa on kyse?</i>
<i>Orientaatio:</i>	<i>Kuka, keitä, milloin ja missä?</i>
<i>Tapahtuma:</i>	<i>Mitä tapahtui, kertomisen arvoinen aines</i>
<i>Evaluaatio:</i>	<i>Kertomuksen arviointi</i>
<i>Resoluutio:</i>	<i>Kerrotun seuraukset, yhteenveto</i>
<i>Päätös:</i>	<i>Ilmaisu kertomuksen päättymisestä, palaaminen nykyisyyteen tapahtumien opetukset, johtopäätökset</i>

Rakenteellisessa analyysissä kertomus voidaan nähdä myös tietoisena tai tiedostamattomana suunnitelmana (Holmes 2005). Keskeisesti narratiivisen tutkimuksen rakenteelliseen suuntaukseen on vaikuttanut Gee (1991) havainnollaan luonnollisen kerronnan puheen rytmin ja koostumuksen analyysistä. Hänen mukaansa kerrotut tarinat muodostavat neljä rakenteellista kokonaisuutta : kertomuksen osan (part), kääntein (strophe), ideayksikön (stanza) ja rivit (lines). Ideayksikkö on Geen tarkastelussa keskeinen kertomuksen elementti ja se yleensä sisältää neljä riviä luonnollisen puheen rytmissä:

Esimerkki Geen aineistosta:

<i>Käänte:</i>	<i>Ensimmäinen hevonen</i>
<i>Ideayksikkö:</i>	<i>Hevosen pelko</i>
<i>Rivit</i>	
	<i>27. Sitten lopulta eräänä päivänä saimme ratsastaa</i>
	<i>28. Ja ehkä tämä tapahtui viikon kahden jälkeen ja saimme ratsastaa joillain hevosilla</i>
	<i>29. Ja niin, huh, ensimmäinen hevonen, jonka lähelle menin, alkoi peruuttaa minua kohden, liikutti takajalkojaan</i>
	<i>30. Olin menettää pelosta järkeni. En tiedä mitä tapahtui - se on uskomatonta</i>

Näytteessä ideayksikkö on neljän rivin kokonaisuus ja eräänlainen tarinan otos. Gee vertaa otosta kameran tallentamaan tilannekuvaan, joka sisältää tapahtuman keskeisen kertojalle tärkeän sisällön ja tunnelman (Gee 1991, 32). Tarinan ideayksiköt mahdollistavat narratiivisessa analyysissä tarinan tiivistetyn ytimen kuvauksen ja vertailtavuuden (Riesmann 2005).

Kertomuksellinen ja myös performatiiviseksi Mishlerin (2004) kutsuma analyysi perustuu havaintoihin elämäntarinoiden kerronnan ja sisällön muut-

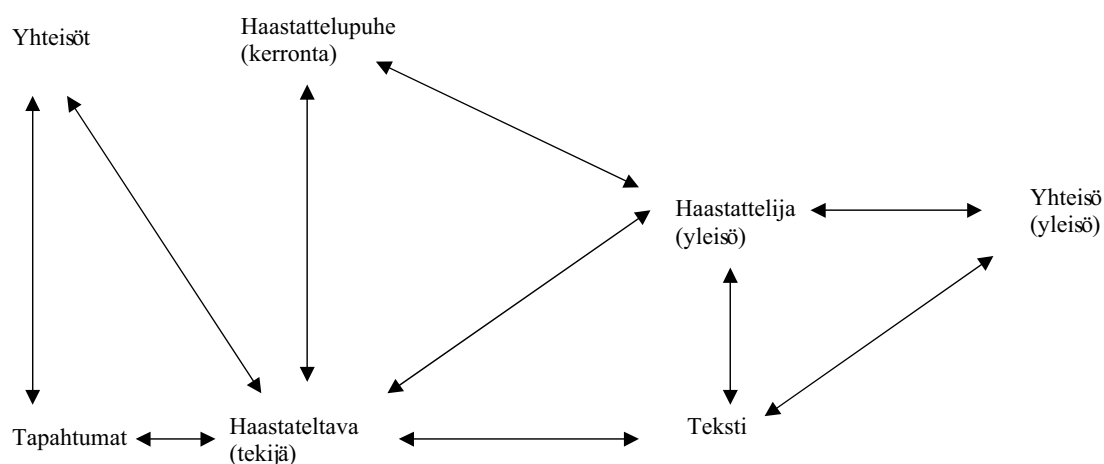
tumisesta eri kerrontatilanteissa. Kerronnallinen analyysi perustui filmillä saman elämäntarinansa kahteen eri kertaan kertoneen henkilön tarinan rakenteen, sisällön ja kerronnan visuaaliseen analyysiin. Tutkimuksen aineistona oli sattumalta kaksi kertaa filmattu nuoren naisen identiteettiä ja pukeutumista käsittelevä tarina, jossa filmin tekijä oli kysynyt kertojalta otosten välissä, kertoiko ensimmäinen otos siitä, mitä kertoja oli ajatellut kertomansa tarinan tapahtumahetkellä. Toisella kerrontakerralla kerrottuna tarina muuttui sekä sisällöltään että kerrontatavaltaan. Kerronnan tunnelma muuttui melankoliseksi ja tarina sisälsi enemmän kerrontaa tunteista. Mishler näkee kerronnallisen tarinoiden muutoksen kertojan erilaisten identiteettien kohtaamisena ja kertojan erilaisten tapahtuneen perspektiivien variaatioina. Ontologisesti Mishlerin havainnot ja johtopäätökset päätyvät käsitykseen paitsi todellisuuden tulkinnallisuudesta ja tavoittamattomuudesta myös kertomuksellisten tulkintojen muuttuvasta ja dynamisesta luonteesta. Erilaiset kertomukset voivat olla kertojalle kuvauksia hänen erilaisista identiteeteistään. (Mishler 2004, 101–116)

Viimeisimpänä narratiivisen analyysin laajenuksena Riessman (2007) näkee **visuaalisen narratiivisen lähestymisen** eri muodot ja näkee tämän leventävän narratiivisen tutkimuksen metodologisia rajoja. Kuvallisena aineistona voidaan käyttää valokuvia, piirroksia, videopäiväkirjoja ja kollaaseja Riessman (2007, 144). Kuvien käyttö kerronnan ja tulkinnan yhteydessä mahdollistaa kronologisen kertomuksen pakottavasta muodosta irtaantumisen. Riessman erittelee vaihtoehtoisia visuaalisen analyysin tapoja (vrt. Rose 2001). Ensimmäisessä arvioidaan kuvan tuottamisen prosessia narratiivisesti. Toisessa tuotettua kuvaa käytetään kertomuksen tuottamisen välineenä, kysymällä ja keskustelemalla kuvan kertomasta tarinasta. Kolmas vaihtoehto on tuotetun kuvan käyttö kertomusten tuottamiseksi alkuperäisen kuvaajan ulkopuolisessa yleisössä. Luttrell (2003, 74–109) on soveltanut ensimmäisen ja toisen vaihtoehdon yhdistelmää teiniraskauden kokemusten ja kehollisen identiteetin kertomusten analysoinnissa. Kuvakollaaseja tuottaneet nuoret naiset kertoivat kuvien tuottamisesta ja kuvakertomusten avulla omasta identiteetikäsityksestään sekä siitä miten kokevat sosiaalisen ympäristön määrittävän heitä.

4.5.2 Narratiivinen kerronta ja haastattelu

Laadullinen haastattelu sisältää aina kertomuksia. Haastatteli on näiden kertomusten mahdollistaja ja välittäjä. Sintosen mukaan jokaisella narratiivilla on kertojansa, yleisönsä, kontekstinsa sekä materiaallinen olomuotonsa (Sintonen 1999, 83). Kerrottu tarina on sosiaalinen tuote ja sen vivahteisiin vaikuttaa aika, tila ja läsnä olevat ihmiset. Vain harvat tarinat ja tarinankertoajat pääsevät tilanteeseen, jossa toinen osapuoli on asettunut varta vasten kuuntelemaan hänen kertomustaan keskittyen täydellisesti kertojaan. Moniäänisissä kerrontatilanteissa on usein kyse eri kertojien kamppailusta oman tilan ja huomion saamiseksi. Huomiota saadakseen kertoja paitsi pyrkii kiinnittämään huomion itseensä ja myös valitsemaan tarinan, joka on kiinnostava ja raportoitavassa muodossa (Labov 1982, 227–228, Mishler 1995, 112).

Haastattelutilanteessa tarinankertojan yleisönä toimii jakamattoman huomionsa kertojaa kohtaan osoittava haastattelija, joka välittää kertomuksen laajemmalle yleisölle. Tässä yhteydessä olen lainannut Sintosen kehittämää haastattelupuheen asemaa ja osapuolia kuvaavaa sekä Bergerin (Berger 1997, 14–16) fokalisaatiokuvaukseen perustuvaa mallia (Sintonen 1999, 84) ja kehittänyt siitä mallinnuksen yhdistämällä siihen tässä yhteydessä liittyvät elementit ja niiden yhteydet. Ennen haastattelutilannetta johtajia ovat eri yhteisöissä koskettaneet tapahtumat, jotka muuttuvat kerronnaksi haastattelutilanteessa. Haastattelija toimii välittäjänä ja tulkitsevana kerrotun tarinan muuttamiseksi tekstiksi ja välittää tutkimuksen raportointia seuraavalle yleisölle. Mallissa näen tutkijan paikan sijaitsevan haastattelupuheeseen ja tekstiin vaikuttavana välittäjänä Sintosen kuvaaman Bergerin mallin (Berger 1997, 14–16) mukaan.



KUVIO 10 Kerronnan ja haastattelun paikka narratiiveissa

Haastattelijalla ei mallin mukaan ole yhteyttä toteutuneisiin tapahtumiin, vaan niiden välittäjänä hänelle toimii haastattelutilanteessa kokemuksistaan ja tulkinnoistaan kertova haastateltava (Riessman 1993). Haastattelupuheeseen vaikuttaa paitsi haastateltava myös yleisönä toimiva haastattelija. Haastattelupuheesta tekstiksi muuttunut tarinallinen aines muotoutuu haastattelijan ja haastateltavan tulkinnoista. Haastattelijan kerronnallisena yleisönä on taas hänen yhteisönsä ja haastateltavalla ei ole suoraa yhteyttä välittäjänä toimivan haastattelijan yhteisöihin.

Narratiivinen haastattelu koskettaa kertojan minuutta ja edellyttää häneltä kykyä pohdiskella elämänkulkuaan refleksiivisesti. Ikääntyneiden minäkäsitystä tutkinut Julkunen (2003, 58) käyttää tästä käsitettä kulttuurinen ja narratiivinen kompetenssi, jolla hän tarkoittaa kertojan kulttuurisia taitoja, puhetapojen omaksumista, tarinavarastoja sekä diskurssien tarjoamia asemia. Ikärefleksiivisen kyvykkyyden Julkunen näkee olevan yhteydessä yhteiskuntaluokkaan ja sukupuolisuuteen. Taitavimpia refleksiivisiä kertojia ovat Julkusen (2003) mukaan keskiluokkaiset naiset ja näiden kerrontakyvykkyyden tasolle ylsivät vain selkeästi naisia korkeamman yhteiskuntaluokan omaavat miehet. Julkunen

käyttääkin kerrontakyvykkyydestä sukupuolileimallista feminiinisen avoimuuden ja taitavuuden määrittä. (Julkunen 2003, 54–59)

Tarinallisella haastattelulla on omat erityispiirteensä verrattuna muihin laadullista lähestymistä edustaviin haastattelumuotoihin ja sen on nähty olevan olennaisesti paljon käytettyä teemahaastattelua kertojakeskeisempi (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189–222). Narratiivisessa haastattelussa haastateltava kertoo enemmän kokemuksista tai koetuista tilanteista kuin mielipiteistään tai yleistettävistä käsityksistään todellisuudesta. Kokemukset perustuvat ajassa ja paikassa tapahtuneisiin joko itse koettuihin tai muiden kertomiin tilanteisiin.

Toiseksi narratiivinen haastattelu on diskursiivista haastattelua laajempi, edellä kuvatun kaltainen kertojan ja kuuntelijan yhteinen matka kerrotun tarinan merkitysten tulkintaan. Haastattelijan – informantti -jaottelun sijaan narratiivisessa haastattelussa on mukana kaksi aktiivisessa yhteistyössä tarinallista etenemistä ja tulkintoja luotaavaa kumppania (Riessman 2004, 709; Czarniawska 1998,41). Mishler (1984) määrittelee narratiivisen haastattelun osapuolet molemmat puhujiksi ja korostaa haastattelun osapuolten tasavertaisuutta (Gubrium et al 2002, 18). Tässä mielessä narratiiviseen haastatteluun voidaan nähdä vuorovaikutuksen ja keskinäiseen stimulaation kautta liittyvän tietty yllätyksellisyys ja ennalta arvaamattomuus. Tarinallista vuorovaikutusta ohjaa enemmän keskustelijoiden keskinäinen dialogi kuin ennalta haastatteluun suunnitellut teemat (Hytti 2003, 117; Sintonen 1999, 84). Haastateltavan iän ja sukupuolen yhteydestä kerronnan dialogiin on esitetty arvioita, joissa haastateltavan sukupuolisen positioinnin on todettu olevan läsnä kerrontatilanteessa (Riessman 2004, 314-316). Julkunen (2003) arvioi miesten olevan helpompaa kertoa avoimesti itsestään naiselle kuin mieshaastattelijalle, mutta ei nähnyt nuorempaa naishaastattelijan ja ikääntyvän miehen haastattelusuhdetta ongelmallisena (Julkunen 2003, 54–55).

Kolmantena narratiivisen haastattelun erityispiirteenä voidaan pitää kertomisen korostamista tapahtumien arvottamisen ja evaluoinnin sijaan (Riessman 2004, 709). Narratiivisessa haastattelussa kertojalla tulisi olla kuulija omalle tarinalleen ja tutkijan tehtävä on vahvistaa kertojan luonnollista tarinan kerrontaa lukitsematta tilannetta omalla toiminnallaan (Gubrium & al 2002, 19). Mishler (1986) painottaa haastattelutilanteessa paitsi kertojan omaa ääntä myös hänen omistajuuttaan tarinaansa ja kerronnan kumpuamista kertojan kiinnostuksen kohteista (Mishler 1986, 117–118). Myös Hännisen (2003) mukaan sosiaalinen kerrontatilanne voi suodattaa monin tavoin prosessia, jossa ihmisen sisäinen tarina saa kertomuksen muodon. Kulttuurissa torjutut ja häpeälliseksi koettavat kokemukset vaietaan, vaikka niistä kertominen voisi olla vapauttavaa (Hänninen 2003, 57). Myös arkaluontoisista omista elämäntavoista kertoessaan kertojilla on tapana kaunistella vastauksiaan (Alasuutari 2001,142). Hännisen määrittelemä *sisäinen tarina* ja Mishlerin käyttämä *own story* ovat käsitteinä lähellä toisiaan ja molempien lähtökohtana on haastattelutilanteessa toimia haastateltavalähtöisesti ruokkien kertojan omien lähtökohtien esilletuloa haastattelussa. Haastattelutilanne on kuitenkin jo sellaisenaan otettava huomioon suodattavana tekijänä aineiston luotettavuuden kannalta (Alasuutari 2001, 143).

Alvesson (1996) puolestaan kumoaa lähtökohtaisesti käsitteen aineisto, viitaten todellisuuskäsitykseen, jonka mukaan haastattelussa pyrittäisiin todellisuutta vastaavan aineiston hankintaan (Alvesson 1996, 465).

Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin paitsi antaa kertojalle tilaa, myös ruokkia tarinallista kerrontaa ja toimia valtuuttavalla haastatteluotteella vahvistaen haastateltavan asemaa kerrontatilanteessa. Tästä Mishler käyttää käsitettä haastateltavan voimaantumisen ja näkee tässä radikaalin muutoksen verrattuna traditionaaliseen haastatteluun (Mishler 1986, 117). Kertojan oman äänen vahvistamiseen haastattelijalla voi vaikuttaa avoimella haastattelurungolla ja -otteellaan haastattelutilanteessa (Julkunen 2003, 58; Hyvärinen et al 2005). Tarinallista kerrontaa tukee myös haastattelussa haastattelijan asioiden kulkua, niiden alkua ja loppua korostava ote. (Koskinen et al 2005, 200) Narratiivisen haastattelun otteeseen kuuluvat Mishlerin määrittämänä (Mishler 1984) avoimet kysymykset, minimaalinen haastateltavan kerronnan keskeyttäminen ja kertojan omien kielellisten ilmaisujen tukeminen rohkaisuna kerrontaan (Gubrium et al 2002 18).

Narratiivisessa haastattelussa usein käytettyjä kertomiseen kehottavia muotoja ovat *kerro lisää* ja *mitä sitten tapahtui* (vrt. Labov 1982) tai omissa haastatteluissani käyttämä avoin kysymys *kertoisitko tässä ihan aluksi elämästäsi?* Äärimmillään vietyä narratiivinen haastattelu voi sisältää vain yhden elämänkerralliseen kertomiseen ohjaavan kysymyksen (Hyvärinen et al 2005, 195, Purhonen 205, 227). Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tutkija voi myös ohjata kertojaa organisaation käännekohtiin ja päästä näin suoraan kertojan kokemiin merkityksellisimpiin vaiheisiin (Musson 2005, 36). Tässä Musson lähestyy kriittisten tapahtumien ja narratiivisen haastattelun kytkentää toisiinsa. Myös kriittisten tapahtumien haastattelussa lähdetään liikkeelle tapahtumia avaavista kerronnallisista kysymyksistä, mutta päädytään spesifisiin kysymyksiin muun muassa tapahtumien seurauksista ja vaikutuksista (Chell 2005,49).

Onnistuneen haastattelun tunnusmerkkeinä pidetään sen hyvää ilmapiiriä, luontevaa ja vapautunutta etenemistä. Tämä sopinee kaikkiin haastatteluihin. Narratiivisessa haastattelussa vapautuneisuus toteutuu kerrontaan kannustavilla kysymyksillä ja kerrontaa tukevilla ilmaisuilla (Labov 1982, 228). Tutkijan oma tarve kysyä voi kerrontaan kannustamisen sijasta johtaa syrjään tai kertojan tarinan kannalta epäolennaisiin tekijöihin. Hyvä haastattelurunko onkin tutkijalle enemmän muistilista kuin mekaaninen etenemisen kartta (vrt. Koskinen et al 2005, 108; Julkunen 2003, 57) ja haastattelijan tarkoituksena on välttää kertomusta ohjaavia kommenttien ja kysymysten käyttöä (Hyvärinen et al 2005, 196).

Narratiivisen haastattelun yllä kuvatut periaatteet ovat normatiivisesti määriteltyjä tavoitteita, joihin pyrkiminen on tutkijan lähtökohtana. Tästä haastattelijalla on yleensä tietoinen, mutta voi silti itse sitä tiedostamattaan suunnata kertojan tarinaa oman tarinallisen kehityksensä suuntaan (Hänninen 2003, 56). Tässäkin mielessä haastattelevan tutkijan omien ylläkköiden ja sisäisten tarinamallien tiedostaminen haastattelutilanteessa muodostuu tärkeäksi. Tutkija on näin sekä hyvässä että pahassa keskeinen osatekijä tarinoiden sisällön ja merkitysten muodostamisessa ja haastattelutilanteessa. Narratiivinen todellisuus on haastattelutilanteessa yhdessä tuotettua (Cunliffe 2001, 355–356).

Toisaalta, vaikka pyrkimyksenä olisi haastattelutilanteessa vaikuttavien roolimallien ja valtasuhteiden häivyttäminen, ne ovat läsnä haastattelussa. Tutkija on omasta taustastaan kumpuavien roolimallien vaistonvarainen noudattaja. Myös valta-asetelma on kaikissa kahden ihmisen kohtaamisissa sen neutraalointipyrkimyksistä huolimatta aina läsnä (Alasuutari 2001, 143–149).

4.5.3 Tarinallisuus ja narratiivinen analyysi tässä tutkimuksessa

Tarkasteluni lähtökohtana on paitsi tarkastella kertomuksia myös käsitellä kertomusten representaatiota kolmella eri tasolla: narratiivisen identiteetin jännitteitä ja kertomuksia erilaisten narratiivisten analyysien avulla, kertojan eri narratiiveissa esiintyvän äänen ja sen rakentaman identiteetin representaatioita ja niiden välisiä jännitteitä ja vaihtelua.

Pohtiessani analysoidako narratiiveja vai toteuttaako narratiivista analyysiä (ks. Polkinghorne 1995) päädyin narratiivien analyysiin: en rakenna kertomuksista uusia juonellisia kertomuksia vaan pitäydyn kertomusten analyysissä. Keskeinen valinta narratiivisessa lähestymisessäni minulle oli ratkaisu siitä, pitäydynkö analyysissäni kertovien johtajien haastatteluissa kertomassa ja kirjoitetussa tekstissä vai etenenkö tarinoiden purkamiseen ja uudelleen kirjoittamiseen (vrt. Czarniawska 2004). Narratiivien analyysi tässä työssä on kertomuksen kieleen ja subjektin määrittämiseen keskittyvä ja näin lähempänä narratiivien analyysiä kuin narratiivista analyysiä. Narratiivinen analyysi olisi voinut toimia tutkimusasetelmassa, jossa moniäänisesti olisin analysoinut työelämään ja ikääntymiseen liittyviä kertomuksia. Tämän työn kohdistuessa yksilöihin ja kertomusten merkityksenantoon olen pitäytynyt narratiivien analysointiin.

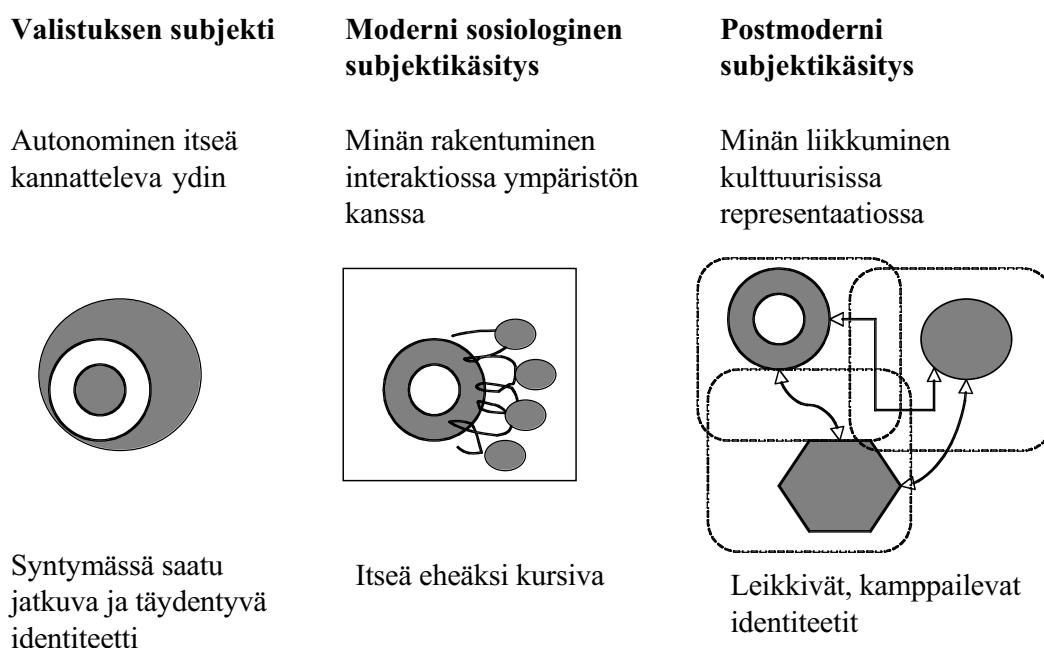
Päädyin Riessmanin (1993) määrittämien rakenteellisen ja kerronnallisen analyysin yhdistelmään sekä narratiivisen representaation analyysiin. Rakenteellinen analyysi mahdollisti ytimekkään ja johtajuuden kehittymisen kannalta merkityksellisiin, kriittisiin vaiheisiin keskittymisen. Tämä on minun lähestymiseni ensimmäinen tulkinnallinen taso.

Toinen tämän tutkimuksen tulkinnallinen taso on se, miten johtajat tarinansa kertovat. Purkaessani kertomuksia huomioni kiinnittyi kertojien kerrontatavan variaatioon paitsi eri kertojien välillä myös kerronnan temporaalisen ja temaattisen vaihtelun välillä (Mishler 2004, 101–121). Tässä yhteydessä minun ei ole mahdollista verrata johtajien kahta tai useampaa kertomusta ja kerrontatapaa toisiinsa, mutta päätin verrata eri johtajien kerrontatapaa ja myös osin haastattelutilanteessa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tulevaisuuskertomuksissa olen hyödyntänyt visuaalista narratiivien analyysiä itse tuotettujen tulevaisuuskuvien avulla. Menetelmää perustelen toisaalta ajallisen ulottuvuuden kertomuksellisen konkretisoitumisen sekä kerronnan rikastamisen näkökulmasta.

Kolmas tutkimukseni tulkinnallinen taso liittyy omaan tulkintaani paitsi narratiiveista, myös havaintoihin, omaan vaikutukseeni tarinoiden synnyttämisessä sekä toissijaisiin lähteisiin liittyviin tulkintoihin. Pohdin tässä myös omia ajatuksiani tulkinnan eri vaiheissa.

4.6 Valistuksen identiteetistä liikkuvaan identiteettiin

Moderni ja jälkimoderni käsitys identiteetistä eroaa keskeisesti näkemyksessä sen pysyvyydestä. Hall (2005) kytkee kiinteän identiteettikäsitteen moderniin aikaan ja kutsuu sitä valistuksen subjektikäsitteeksi. Valistuksen subjektikäsitteessä identiteetti rakentuu syntymässä perityn keskuksen varaan. Tämä keskus muodostaa perustan elämän kautta ytimen ympärille rakentuvalla kiinteällä käsitteelle itsestä. Edellä kuvaamani elämänkaaripsykologisen näkemyksen identiteetti on nähty kiinteänä subjektin olemuksellisenä keskuksena, joka syntymässä saadun olemuksensa perusteella rakentuu elämän aikana kehitystehtävien kautta (Hall 2005, 11).



KUVIO 11 Identiteettikäsitteet

Identiteettikäsitteiden kulttuurisessa tarkastelussa Hall (2005) jäsentää kiinteän identiteettikäsitteen perustuvan valistuksen ajan subjektikäsitteeseen, jota seurasi modernin ajan sosiologinen identiteettikäsitte. Tässä subjektin sisäinen olemus muodostuu vuorovaikutuksessa minän ja yhteiskunnan välillä. Johtamistutkimuksen näkökulmasta tätä vastaa sosiaalisen identifikaation teoria, jossa on pohjalla on valituksen subjektikäsitteestä vastaava eheytyvä identiteetin rakentuminen. Identifikaatio tapahtuu sosiaalistumisprosessissa, jonka tuloksena on oman erityisyyden rakentuminen. Alvesson, Ashcraft & Thomas (2008) kritikoivat tätä näkemystä väittäen sosiaalisen identiteetin perustuvan virheelliseen käsitteeseen stereotyyppisten minä-muut -sosiaalistumiseen, jota kuvaa identifikaation metaforana käytetty sosiaalisen ympäristön takaistuimen matkustajaan samastuminen ja toisaalta erillisyyden kokeminen. Toinen sosiaalisen identifikaation kritiikin kohde Alvessonin et al (2008) mukaan on erityisesti

funktionaalisen organisaatiotutkimuksen käsitys identifikaatiosta prosessinomaisena ja suoraviivaisena jatkumona.

Jälkimoderni käsitys identiteetistä on sosiaalistumisprosessia hajanaisempi ja virtaavampi. Identifikaatio on tämän mukaan myös lähtökohdiltaan vähemmän kognitiivinen ja enemmän diskursiivinen, kielellinen (Alvesson et al 2008). Postmodernin identiteetin Hall (2005, 22-23) kuvaa jatkuvasti muotoutuvana ja muokkautuvana postmodernina subjektina, joka representoidaan jatkuvasti uudelleen kulttuurisissa järjestelmissä. Tämä käsitys ristiriitaisten ja eri suuntaan tempoilevien identiteettien kamppailusta poikkeaa sekä elämänkaari-teorioissa kuvatusta eheytyvästä identiteetistä että käsityksestä sosiaalistumisen kautta rakentuvasta itseä kokoon kursivasta identiteetistä. Hajanaisessa identiteetikäsityksessä pohjalla on kielellinen tulkinta identifikaatiosta ja minän subjektiasemien kautta tapahtuvasta jännitteisestä identiteettityöstä.

Johtamistutkimuksen näkökulmasta Senningsson ja Alvesson (2003) ehdottavat keskittymistä johtajuusidentiteetin tarkastelun sijasta juuri identiteetin rakentumisen jännitteiseen ilmentymiseen. Identifikaatiossa ei näin ole kyse historiallisesti rakentuvan identiteetin työstämisestä vaan erilaisten kulttuuristen identiteettiasemien käsittelystä, niiden välisestä kamppailusta. Notkean modernin maailman yksilö kantaa useita kulttuurisia identiteettejä mukanaan, ilman sulautumista niistä yhteenkään (Hall 2005, 71). Identifikaatio ei ole näin vain historiallinen vaan ajassa kielellisesti liikkuva. Identifikaatiossa on kyse paitsi itseen liitettävistä kulttuurisista tulkinnoista myös siitä mihin suuntaan ei liikkuvien ja kulttuuristen identiteettien kentässä yksilö haluaa liikkua (Alvesson et al 2008, 15).

4.7 Kooste tieteenfilosofisesta ja metodologisesta lähestymisestä

Johtamiskäyttäytymistä ja johtajan itsetiedostamista käsittelevässä pro gradu työssäni menetelmällinen valinta johdatti minut objektiivisen tiedonkäsityksen ja tilastollisten metodin valintaan. Haparoin johdon omien johtamisarvioiden ja muiden heistä antamien arvioiden erojen tulkinnan kohdalla. Verratessani johdon omia käsityksiä tilastollisesti laajempaan ympärillä olevien ihmisten arviointien keskiarvoon, pääsin tai jouduin punnitsemaan johtajan itsestään antaman arvion luotettavuutta. Kysymyksen voisi tiivistää muotoon: Kuinka paljon johtaja vääristelee todellisuutta verrattuna hänen alaistensa yksilöinä ja ryhmänä konstruoimaan todellisuuteen? Tässä asetelmassa en kuvitellut löytäväni objektiivista todellisuutta johtajan johtamistavasta, mutta kuvittelin hankkimieni näytteiden edustavan likimain johtajan todellista käyttäytymistä. Kuvittelin tutkijan tehtävänä olevan löytää totuus tai ainakin päästä mahdollisimman lähelle sitä. Johtamisarviossa voisi tämän perusteella ajatella ulkopuolisten arviointien edustavan todistajalausuntoja, joilla joko vahvistetaan tai kumotaan johtajan itsestään määrittämä kuva. Tutkija toimii tässä asetelmassa tuomarina, analysoimalla saamaansa aineistoa ja tekemällä siitä päätelmiä.

Organisaatiotutkimuksen diskurssianalyttisissä pohdinnoissa on Ahosen (2004) mukaan erotettavissa tutkimuksellisia suuntia ja tiedonetsinnän kerrostumia ja kenttiä, joissa tutkimussuuntia ei tarkastella yksittäisinä ideoina, vaan osana suurempaa liikkeenjohdollisen tiedon keräytymispyrkimystä. Näennäisestä staattisuudestaan huolimatta yksittäinen organisaatiotutkimuksen idea tai suuntaus kytkeytyy väliaikaisena tuloksena kulttuuriseen suurempaan suuntausta edustavaan sarjaan. (Ahonen, 2001, 11) Liikkeenjohdollisen tutkimuksen aikaklassisessa näkökulmassa voidaan erottaa erilaisia kenttiä ja kerrostumia, jotka kytkeytyvät yleisempään kulttuuriseen kehykseen (Takala 1994, 12).

TAULUKKO 1 Tutkimuksen tietoa koskevat lähtökohdat ja valinnat

Peruslähtökohdat	Ontologia	Organisaatiotutkimuksen paradigma	Epistemologia	Methodinen valinta	Ihmiskäsitys
Perusvalinta	Nominalismi	Radikaali humanismi	Laadullinen, ideografinen, Narratiivinen tietämys	Narratiivinen analyysi	Kriittinen humanismi Voluntaristinen ihmiskäsitys
Johtajuuden ja uran tulkinta	Sosiaalisesti konstruoituva käsitys johtajuudesta ja urasta, narratiivinen ura	Situaatio Valinnan vapaus, emansipaatio	Tapauksellisuus ja ainutkertaisuus	Temaattinen analyysi, rakenteellinen analyysi	Ihmisen vapaa tietoisuus, narratiivinen identiteetti
Tutkijan ote	Subjektiivinen osallistuva	Aktiivinen, kriittinen osallistuva	Narratiivinen tulkinta	Oman toiminnan ja tulkinnan läpinäkyvyys	Kriittinen ja hermeneuttisesti ymmärtävä

Tässä tutkimuksessa ensimmäisenä keskeisenä valintanani on **ihmisen tietoisuutta korostava lähtökohta** sosiaalisen tiedon perimmäisestä luonteesta. Tämän mukaan ymmärrän tiedon perustuvan yksilöllisiin havaintoihin ja tulkintoihin todellisuudesta. Tutkimuksen lähtökohtana on ontologiseen kehykseen perustuva ainutkertaisuus ja ideogafisuus.

Toinen valintani on **voluntaristinen ihmiskäsitys**, jonka perustan yksilön vapaaseen tahtoon ja riippumattomuuteen sekä näkemykseen deterministisen lähtökohdan riittämättömyydestä organisaatiotutkimuksessa. Oletuksenani on yksilön mahdollisuus vapautua kielellisesti rakentuvan ja minää rajoittavan todellisuuden kahleista, työelämässä organisaation käyttäytymistä määrittävästä kaavasta, ja tietoisuuden kautta määrittää oma suuntansa. Ihminen on voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaan lähtökohtaisesti vapaa ja tyhjä, mutta hän täyttää pyrkimyksillään tämän tilan (Lassila 1987, 82). Tämä valintani asemoituu Burrell&Morganin kehikossa radikaalin humanismin näkemykseen todellisuuden subjektiivisuudesta ja muutoksen sosiologiasta organisaatioissa (Burrell&Morgan 1989, 22–29). Vapaus merkitsee tässä lähestymisessä Sartren filosofian mukaista perusolettamusta inhimillisen tietoisuuden luonteesta. Liitän voluntaristiseen ihmiskäsitykseen lähtökohtaisen tutkijan kiinnostuksen emansipaatioon, vapautumisen mahdollisuuden tarkasteluun. Emansipaatio merkitsee tässä yhteydessä yksilön tulkinnallista ja kielellistä vapautumista hallitse-

vasta minuutta määrittävästä diskurssista. Käsite ei radikaalin humanismin paradigman mukaisesti sisällä realistisista ja poliittisyhteiskunnallista merkitystä.

Kolmantena asemoin yksilöä koskehtavan lähestymiseni fenomenologiaan ja eksistentialismiin. Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tässä lähestymisessäni keskeistä on Husserlin ja Sartren fenomenologian ydin: **ihmisen intentionaalisuus**. Organisaatiossa toimivaa yksilöä tarkastellaan hänen omien tulkintojensa ja tietoisuuden intentionaalisuuden ilmenemisenä. Intentionaalisuus on keskeinen tietoisuuden merkityksiä luova ominaisuus ja siihen oleellisesti liittyvä tietoisuuden suuntautuminen objekteihin. Tämän mukaan yksilö antaa ja luo objekteista määrittyville tulkinnoilleen erilaisia merkityksiä (Saarinen 2002, 220–225). Yksilön tietoisuus konstituoit paitsi ulkoisen maailman, myös oman identiteettinsä. Tässä tapauksessa keskeisiä tutkimukseen osallistuvia ulkoisen maailman objekteja ovat organisaatio, ura ja johtaminen, mutta myös elämänprojektit. Itseensä liittyvänä tietoisuuden objektina johtaja tarkastelee minuuttiaan ja narratiivisia identiteettejään johtamisroolissaan ja sen kautta. Intentionaalisuus ja narratiivinen identiteetti problematisoi ajan lineaarisena ja vääjämättömästi etenevänä.

Metodologisenä valintanani tässä tutkimuksessa on **laadullinen ja narratiivinen lähestyminen**. Narratiivisuus voidaan nähdä paitsi metodina myös ymmärtämään pyrkivänä hermeneuttisen tiedonkäsityksen valintana. Tämä neljäs valinta johdatti rikkaaseen eri tieteenrajoja rikkovaan maailmaan ja polkuihin kentässä, jossa selkeät rajalinjat hämärtyivät tai puuttuivat. Pohdintani johti kriittisyyteen omaan rooliini tutkijana ja kirjoittajana. Tämä pakotti myös tarkastelemaan tarinaa tarinoiden syntymisestä ja tarinoiden kirjoittamisesta sekä niiden tulkinnoista. Huomasin narratiivisen otteen koettelevan myös omaa identiteettiäni ja havaitsin vaikeuden pysyä ulkopuolisena viileänä aineiston käsittelijänä. Havaitsin tarinallisuuden asettaneen minut kanssakertojan asemaan ja aktiiviseksi vaikuttajaksi johtajan tarinan synnyttämiseen (vrt. Mishler 1984). Minä olin paitsi se, jolle kerrottiin, myös tuottaja tarinallisessa kiertokulussa ja tulkintaketjussa.

Ihmisen intentionaalinen toiminta voidaan Hännisen mukaan nähdä narratiivisena toimintana (Hänninen 2000, 54). Niin johtajan ura kuin väitöskirjatyö voidaan nähdä projektina, jolla on oma alkunsa, kääntensä ja päätöksensä. Matkan varrella huomasin kirjoittavani myös omaa tarinaani tämän tutkimuksen synnystä ja matkasta konsultista tutkijaksi. Narratiivisuus vaati minua avaamaan ja tekemään näkyväksi omat harhapolkuni tutkijana, suhteeni ikään-tymiseen, tutkittaviin ja käsityksiin omasta tiluatiostani tässä roolissa. Czarniawskan kertomus (1998, 38-39) omasta kenttätöystään ja pohdinta tutkijan positiosta suhteessa kertojaan havahdutti ja kannusti avaamaan myös omaa kertomustani tämän tutkimuksen synnystä ja siitä miten se ravisteli omaa identiteettiäni. Tutkittavieni identiteettien tulkintojen rinnalla kirjoitankin omasta identiteettini rakentumisesta tutkijana ja joudun pohtimaan sitä millaiseen kaapuun verhoudun. Narratiivisuus ulottuu näin myös tämän tutkimuksen ja tutkijan kertomukseen kehittymisestä tutkijana ja tarinallisena kanssakulkijana.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja sen valinta

Päätin tavoitella tutkimusaineistooni johtajia, joilla on työelämän likipitään viimeiset 10 vuotta jäljellä ja ikäryhmänä noin 55–60-vuotiaita. Tutkimukseen osallistuvien johtajien valinta oli minulle pitkälinen ja pohdintaa vaativa jakso. Syksyn 2004 ja kevään 2005 aikana kävin keskusteluja ryhmän määrittämisestä seminaareissa ja ohjaajani kanssa. Minua veti puoleensa aiemmin pro gradu -työhöni osallistunut julkishallinnon johtajista ja esimiehistä koostunut ryhmä, josta valitsin jo alustavasti 13 henkilöä ja neuvottelin yksikön johdon kanssa tutkimusluvasta. Lupa olikin heltiämässä elokuussa 2005. Tämän ryhmän kanssa olin työskennellyt jo vuonna 2002 ja tutkittavat olivat kirjoittaneet taustastaan ja myös pitäneet päiväkirjaa johtamiskokemuksistaan. Lopulta kesän mietittyäni tein kuitenkin ryhmän kanssa täyskäännöksen ja päädyin kahdeksaan eri organisaatioita edustavan johtajan valitsemiseen.

Tutkittavien valintaan vaikutti keskeisimmin pyrkimykseni saada aineistooni erilaisissa organisaatioympäristöissä toimivia johtajia valtionhallinnon yhden yksikön sijaan. Halusin aineistoon yrittäjiä, järjestöorganisaation johtajia, yritysten sekä julkisen organisaation johtoa. Tämän ajattelin tuovan tutkimukseeni erilaisia näkökulmia johtajien työelämäaikomusten ja seurausodotusten kannalta (Bandura, 22). Myös oma mielenkiintoni erilaisten organisaatioympäristöjen johtajien kertomuksiin vaikutti tähän valintaan. Halusin mukaan nais- ja miesjohtajia, koska ajattelin sen tuovan mukanaan erilaisuutta ja rikkautta kertomuksiin. Minua kiinnostivat myös naisten ja miesten mahdolliset erilaiset painotukset elämän ja uransa merkityksellisistä vaiheista.

Laadullisen aineiston kohdalla erilaisten kulttuurien vertailun on todettu voivan tuoda tutkijalle aineistosta nousevia kulttuurien törmäyksestä aiheutuvia oivalluksia (Alasuutari 1994, 217–218). Tässä tapauksessa ajattelin erilaisten organisaatiokulttuurien nostavan esiin omaa mielenkiintoani lisääviä kysymyksiä ja näkökulmia. Minua kiinnostivat myös oman järjestö- ja yrittäjätaustani tähden erityisesti johtajat näistä kahdesta ympäristöstä.

Haastateltavien valinnassa päätin edetä oman mielenkiintoni ja organisaatiotuntemukseni mukaan. Kaikki valitsemani johtajat ovat organisaatiosta, joissa olen joko työskennellyt tai toiminut asiantuntijana eri toimeksiannoissa. Tunsin jokaisen johtajan myös henkilökohtaisesti. Tämän ajattelin helpottavan luottamuksellisen yhteyden syntymistä kertojan kanssa ja toisaalta mahdollistavan narratiivisten haastattelujen ohella muun omiin havaintoihini liittyvän aineiston hyödyntämisen tutkimuksessa.

Halusin tutkimusaineiston mahdollistavan rikkaan, useista eri näkökulmista tapahtuvan tarkastelun, jossa omat havaintoni, tuntemukseni ja kokemukseni ovat myös mukana (Gummesson 2000,125-126). Tärkeää valinnassa oli myös oma innostukseni ihmisiin ja heidän tarinoihinsa. Minulle oli tärkeää, että aineiston kerääminen, tulkinta ja analysointi on jo lähtökohtaisesti minua kiinnostavaa ja puoleensa vetävää. Tässä koin onnistuneeni jo haastatteluja toteuttaessani. Henkilöiden nimet ovat minun antamiani ja pohjautuvat ensimmäisen haastattelun perusteella tekemääni tarinalliseen identiteetin tulkintaan.

TAULUKKO 2 Tutkimukseen osallistuneet johtajat

Johtaja	Asema	Organisaatiotyyppi	s.	Sukupuoli
Sankari	toiminnanjohtaja	järjestö	1946	mies
Jäähattu	toiminnanjohtaja	järjestö	1947	mies
Asiantuntija	yksikönjohtaja	valtionhallinto	1946	mies
Enkeli	puheenjohtaja, yrittäjä	järjestö ja oma yritys	1951	nainen
Patriootti	toimitusjohtaja	maaorganisaatio, kokoonpano-/myyntiyritys	1950	mies
Yrittäjä-äiti	toimitusjohtaja, yrittäjä	viestintäalan palveluyritys	1949	nainen
Vastuunkantaja	toimitusjohtaja, omistajayrittäjä	metalliteollisuusyritys	1947	mies
Taiteilija	yksikönjohtaja	valtionhallinto	1950	nainen

Lähestyin haastateltavia puhelimitse ja keskustelin tutkimusaiheestani ja pyysin harkitsemaan tutkimukseen osallistumista. Tämän jälkeen lähetin sähköpostilla virallisemmän haastattelupyynnön, jossa kuvasin tutkimusaiheeni, narratiivista tutkimusotetta ja taustaa lyhyesti. Pyysin jo tässä vaiheessa haastateltavia sitoutumaan vuoden päästä seuraavaan toiseen haastatteluun, johon kaikki myös suostuivat.

5.2 Haastattelut ja tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta haastatteluvaiheesta, joista ensimmäinen toteutui elo-marraskuussa 2005 ja toinen marras-maaliskuussa 2006–2007. Lisäksi aineistoni sisältää eri yhteyksissä kokoamaani havaintoaineistoa, joka vaihtelee henkilöiden mukaan. Tunsin kaikki johtajat aiempien tai meneillään

olevien työprojektien yhteydestä. Osan kanssa yhteiset kokemukset ulottuvat runsaan kahdenkymmenen vuoden taakse.

Havaintoaineiston merkitys on ollut tässä tutkimuksessa narratiivista haastattelua ja sen jälkeisiä keskusteluja taustoittava. Haastattelutilanteessa organisaation ja johtajan tilanteen tuntemus auttoi minua erityisesti kriittisten vaiheiden käsittelyn yhteydessä. Johtajien kertomukset päätin pitää erillään havaintoaineistosta. Joissain haastatteluissa kertoja viittaa organisaatiossa tekemääni haastatteluun viitaten tietämykseeni tilanteen taustoista.

TAULUKKO 3 Toteutetut haastattelut

Henkilö	Haastattelu 1 ajankohta, sivuja/kesto	Haastattelu 2 ajankohta, sivuja/kesto
1. Sankari	11.08.2005, 27/51	22.11.2006, 17/28
2. Jäähattu	19.08.2005, 28/1:42	26.01.2007, 27/54
3. Asiantuntija	31.08.2005, 63/2:07	19.03.2007, 18/32
4. Enkeli	31.08.2005, 60/2:08	19.01.2007, 28/1:08
5. Patriootti	16.09.2005, 61/1:48	30.01.2007, 31/43
6. Yrittäjä-äiti	21.09.2005, 58/2:39	21.03.2007, 25/50
7. Vastuunkantaja	07.09.2005, 48/1:34	29.01.2007, 23/43
8. Taiteilija	15.11.2005 48/1:41	19.01.2007 26/1:02
Aineisto yhteensä sivuja/h	393/14:52	196/6:33

Ensimmäisen haastattelukierroksen aineisto on määrällisesti lähes kaksinkertainen verrattuna toiseen haastattelukierrokseen. Tämä johtuu ensimmäisen kierroksen elämänkerrallisesta lähestymisestä. Yhteensä aineistoa kertyi yli kahdenkymmenen tunnin haastatteluista 589 litteroitua sivua tekstiä. Tämän lisäksi aineistossa on mukana yksi kokoustilanteen nauhoitus ja muutamia keskusteluja.

5.2.1 Tutkimuksen käynnistys ja ensimmäinen haastatteluvaihe

Seuraavassa käyn läpi tutkimustyöni empiirisen aineiston keräämisen vaiheet. Kuvaus noudattaa ajallisesti etenevää kertomuksen mallia ja perustuu osin tutkimuspäiväkirjaani, mutta on osin muistinvaraista. Keskeisenä runkona ovat kaksi haastatteluvaihetta, jotka jäsentävät tutkimuksen toteutumista. Ensimmäisen osan olen kirjoittanut ensimmäisen haastatteluvaiheen jälkeen syksyllä 2005 ja toisen haastatteluvaiheen kuvauksen työni loppuvaiheessa syksyllä

2008. Päädyin kertomaan tutkimuksen synnystä ja etenemisestä Czarniawskan (1998 40–41) kuvaamien kenttäkokemusten innoittamana.

Tutkimuksen käynnistymisvaiheessa syksyllä 2004 ja keväällä 2005 pitkä jahkailu johti nopeaan ja osin intuitiiviseen haastateltavien valintaan elokuussa 2005. Tein haastattelurungon ja sen lisäksi kuusi pystyvyyden tunnetta ja organisaatiota koskevaa seurausodotusta luotaavaa kysymystä. Sopiessani puhelimitse haastatteluja jouduin heti vastaamaan haastateltavien kysymyksiin tutkimuksen tarkoituksesta ja haastateltavien valinnasta.

Ensimmäisen haastateltavani narratiivinen haastattelu kesti vain 49 minuuttia. Tämä poikkesi pääosasta haastatteluista haastattelun yhdistyessä organisaation strategian valmisteluun. Olin suunnitellut haastattelun kestävän kaksi tuntia, mutta ajankäyttö kääntyi toisin päin strategia-teeman viedessä suurimman osan aamupäivästä. Strategiakeskustelun vaiheessa siirryin tutkijan roolista konsultin rooliin ja omien muistiinpanojeni mukaan siirryin kuuntelijasta ehdotusten tekijäksi.

Haastattelu tapahtui Sankarin toimiston kabinetissa ja saapuessani aistin loman jälkeisen rennon tunnelman. Olin päättänyt alussa kertoa paitsi tutkimuksesta ja sen ideasta myös omasta suhteestani aiheeseen. Kerroin omasta kiinnostuksestani ikääntymiseen ja sittemmin tavaksi tulleella metaforalla työuran loppusuorasta. Perustelin haastateltavan valintaa myös mielenkiinnostani haastateltavan toimialaa kohtaan. Se, miten määrittelin oman roolini tutkijana, on minulta jäänyt hämärän peittoon tässä ensimmäisessä haastattelussa. Harmittelin myöhemmin, etten nauhoittanut edeltävää keskustelua. Menetin omasta lähestymisestä kertovan aineiston. Tämä johtui hermostuneisuudestani ja pelostani vanhan digitaalisen haastattelunauhurin nauhan loppumisesta kesken haastattelun. Tämän virheen korjasin myöhemmissä haastatteluissani, joihin olin myös hankkinut uuden laajemman kapasiteetin omaavan nauhurin.

Kysymyslistallani oli ensimmäisenä kysymyksenä lavea avauskysymys, jossa pyysin haastateltavaa kertomaan elämänvaiheistaan. Olin valmistautunut kuudella teemalla ja ajatuksenani oli alussa avata kertojalle mahdollisuus kertoa elämästään, ei vain työstään ja urastaan. Kysymykseni ilmaisu osoittautui paperilla olevaa täsmällisempää muotoilua hatarammaksi:

T: Tota noin sellasta, eka juttu olis, että vähän, aluks voisit vähän, vähän kertoo elämän vaihteita vaan ... ett mitä on tapahtunu sun, sun elämässä.

Haastateltavani hämmentyi avauksestani ja teki minulle vastakysymyksen, johon en ollut ajatellut joutuvani vastaamaan. Havaitsin haastateltavan varautuneisuuden kysymyksen asettelussa:

H: Ihan kuin, kuin, kuin kaukaa lähtien?

Vastauksessani olin varman tuntuinen ja jätin valinnan haastateltavalleni. Tähän olisin voinut kertoa toiveestani lähteä liikkeelle lapsuudesta, mutta jätin sen sanomatta:

T: Joo, ihan, siis se on sun valinta, ett mistä sä lähet.

Huomasin tarinallisuuden vievän myös tutkijan mukanaan ja kysymysten sijaan olin enemmän tarinan kuuntelija osoittaen pienillä merkeillä kuuntelevani. Vain kriittisiä vaiheita käsittelevässä tilanteessa tein selvän kysymyksen:

- T: *Ett siin on, siin on, tota, se oli kasvuKUVIO. Mitäs muuta sitte? Jos ajattelet viel joitaki vaiheita, millä on ollu merkitystä? Voi olla myöski semmosia, jotka on ollu vaikeita tai kriittisiä.*
- H: *Mitähän nyt, tuota. Kyll mä sanon, ett, ett ehkä nyt sitt kuitenkin, kun niin kun joutu niin ku esimiesasemaan ja sitä hen, porukkaa tuli enemmän, niin, niin kyll niin ku ne, tai sanotaan, ne ongelmat ja vaikeudet oli erilaisia, kun, kun niin ku alkuaikoina, kun olit itse niin ku vastuuss joka asiasta.*

Seuraavissa haastatteluissa käytin aikaa enemmän pohjustavaan keskusteluun ja haastattelun alkuvaihe sujui kerta kerralta luontevammin. Tein viisi ensimmäistä haastattelua viiden viikon sisällä, viimeisen venyessä kolmen kuukauden päähän ensimmäisestä. Kuuntelin jokaisen kertomuksen nauhalta välittömästi haastattelun jälkeen ja luin omat haastattelumuistiinpanoni. Jo ensimmäisessä haastattelussa piirsin kartan kertomuksen kulusta ja tämä käytäntö siirtyi kaikkiin haastattelutilanteisiin. Kerroin piirrokseni merkityksestä myös haastateltavalle ja kahden kertojan kanssa kävin kuvan myös yhdessä läpi.

Toinen haastattelu tapahtui kotitaloni terassilla elokuisen auringon paisteessa. Tässäkin tapauksessa tilanne liittyi saman päivän iltapäivällä tapahtuvaan strategiakokouksen valmisteluun. Aloitus oli edellistä vieläkin välittömämpi:

- T: *Ett nyt se lähti liikkeelle. Mä teen vähän muistiinpanoja sitt samalla sellasist jutuista, joihin mä sitte ite haluan myöhemmin ehkä palata, niin mä en muuten sitte näitä, ne tlee kaikki nauhalle. Joo. Niin, sä voisit kertoa vähän elämänvaiheistas.*
- H: *Elämänvaiheista.*
- T: *Joo.*
- H: *Tota, jos menee lyhyen kaavan kautta niin kun alusta ja ehkä tiivistyen sitte tohon työ-elämään, mutta...*

Kertoja lähti liikkeelle lapsuudenkodistaan luontevasti ja kertomus eteni ilman lisäkysymyksiä ja minä välillä vain tuin kertomusta lukuisilla joo-sanoilla. Tarina eteni kronologisesti opiskeluun ja työelämänvaiheisiin muutamilla ohjaavilla kommentteilla. Kysymyslistasta poimin vain kriittisiä vaiheita koskeneen kysymyksiä:

- T: *Joo. Mutt sitte, tota, mitäs, mitkä on ne kriittiset vaiheet? Ett se on ainakin toi, kun sä tulit, ilmeisesti, toi?*
- H: *No, se oli.*

Huomasin kysymyksen sisältäneen oman tulkintani ja johdattelevan kertojaa käymään läpi työpaikan vaihtoa kriittisenä tilanteena (vrt. Musson 2005) sen sijaan, että olisin kannustanut häntä kertomaan kriittisistä vaiheista avoimem-

malla kysymyksellä. Seuraavissa haastatteluissa huomasi olevani levollisempi ja rennompikin, kysymyslistan jäädessä vähemmälle huomiolle.

Toiseksi viimeinen ensimmäisen haastatteluvaiheen keskustelu tapahtui Yrittäjä-äidin yrityksen kabinetissa, ja lukuisten häiriöiden ja elävän kerronnan johdosta siitä tuli ajallisesti pisin kertomus. Haastattelurunko oli ilmeisesti jäänyt taka-alalle, koska unohdin kysyä loppuun sijoittamani pystyvyyden tunnetta ja seurausodotuksia koskevat kysymykseni. Sain ne lopulta muutaman viikon päästä yrittäjä-äidiltä puhelimitse.

Taiteilijan ensimmäisessä haastattelussa määrittelin oman roolini sijaitsevan kertojan rinnalla ja keskustelu rönnyli alussa pitkään muissa kuin tutkimuksen aiheeseen liittyvissä teemoissa. Tämä ensimmäisen kierroksen viimeinen haastattelu päättyi Taiteilijan urakriittiseen pohdintaan:

Taiteilija: Menet johonki niin ku eteenpäin jonkunlaisena. Se voi olla niin, että, ett, ett se nähdään, että, että, joo, ett nyt se kehittyy niin ku se ihminen.

T: Joo.

Taiteilija: Ett se menee niin ku siitä ulkoisen uran näkökulmasta.

T: Joo. Joo.

Taiteilija: Mutt että, mutt ett kehittyyks se ihminen muuten.

T: Kyllä.

Taiteilija: Ett sitte niin kun sopii kysyä, että, että. Ett, ett enempi mä mieluummin haluais, tai siis haluaisin olla rikkaampi sisältä.

Haastatteltavat olivat innostuneesti haastattelutilanteessa mukana ja tässä vaiheessa tutkimus tuntui etenevän huomattavasti ennako-odotuksiani paremmin. Haastattelujen kuuntelu puolestaan osoittautui minulle vaikeaksi ja en pystynyt ennakkosuunnitelmistani huolimatta kuuntelemaan nauhoja läpi välittömästi haastattelujen jälkeen. Kuunteluvaihe siirtyy litteroinnin jälkeiseen vaiheeseen. Litteroinnin toteutti Tiina Pikkala noin kahden kuukauden sisällä haastattelujen toteuttamisesta. Litteroinnin taso määritettiin siten, että kysymykset ja keskustelu taltioitiin. Myös tauot päätimme ottaa litteroituun tekstiin mukaan.

Ensimmäisessä haastattelussa käytin muistiinpanoja tukenani ja piirsin jokaisen elämänkerrallisen kartan karkealla tasolla haastattelun kuluessa (Liite 1). Piirsin litteroidun tekstin saatua kartan puhtaaksi ja jäsenin kertomuksen tapahtumat elämänkerralliseen ja ajallisesti etenevään muotoon. Tässä vaiheessa valitsin myös elämänvaiheesta mielestäni merkittävät käänneet ja johtamisen osalta kerrotut kriittiset tapahtumat, kuvasin ne kartan ajalliseen vaiheeseen palkilla ja poimin litteroidusta aineistosta kriittisen tilanteen kertomuksen. Lähetin jokaiselle haastattelulle litteroidun aineiston, piirtämäni kartan ja kirjoittamani kertomuksen. Viimeisissä haastatteluissani huomasi kertojien tarinoiden saavan yhä enemmän tilaa ja oman puheeni vähenevän. Haastattelunauhoja en kuunnellut kokonaisuudessaan vaan valitsin keskeisiä ja litte-

doidussa tekstissä epäselviksi jääviä kohtia, jotka kuuntelin tekstin ohella uudestaan. Kertomusten tulkinta ja kirjoittaminen siirtyi syksystä 2005 vuodelle eteenpäin ja myös litteoidut tekstit jäivät hetkeksi lepäämään.

Kertomusten kirjoittaminen alkusyksystä 2006 lähti kangerrellen liikkeelle. Yritin kirjoittaa ensin vain tiivistetyn kuvauksen jokaisen kertomasta, mutta teksti laveni kertomus kertomukselta. Puhtaaksi piirtämäni kertomuskartta auttoi merkittävästi ajallisesti etenevän kertomuksen ensimmäisen vaiheen rakentamisessa. Yrittäessäni muotoilla kertojan tarinaa jouduin usein palaamaan literoituun aineistoon sekä haastattelunauhihin. Huomasin kokeilujen jälkeen luontevimmaksi tavaksi kirjoittaa kertomuksia yhdistelemällä omaa tulkintaani ja johtajan kerronnan sitaatteja. Tämä toimintatapa alensi kirjoittamisen kynystä ja tunsin pääseväni kirjoitustyössä eteenpäin. Kertomukset syntyivätkin lopulta noin kuukauden aikana. Näistä muodostoi ensimmäisen vaiheen kertomukset, jotka jätin pois myöhemmässä vaiheessa tästä lopullisesta muodosta esitetystä raportista.

5.2.2 Toisen haastattelukierroksen toteutus

Toinen haastatteluvaihe käynnistyi Sankarin haastattelulla marraskuussa 2006 ja muut kevättalvella 2007. Sankarin haastattelu poikkesi hieman myöhemmin toteutetuista. Tämä johtui kaksivaiheisesta teeman käsittelystä. Olin työyhteisökonsultoinnassa Sankarin organisaatiossa ja jo siinä yhteydessä Sankari piirsi tulevaisuuskuvansa ja kertoi ryhmässä omista suunnitelmistaan. Tästä johtuen haastattelutilanteessa siirtyminen piirroksen kautta tulevaisuuskertomukseen tapahtui myöhemmin toteuttamiani haastatteluja nopeammin. Päätin ensimmäisen haastattelun jälkeen muuttaa niiden etenemistä siten, että pyysin tulevaisuuspiirrosta ikääntymisasihen jälkeen ja piirrokseen liittyvä tulevaisuus-kerronta siirtyi haastattelun viimeiseksi vaiheeksi.

Seitsemän muuta haastattelua noudattivat muutoksen jälkeistä haastattelurunkoa:

1. Kysymys ensimmäisen ja toisen haastatteluvaiheen välisen ajan tapahtumista
2. Ikääntymiseen ja johtamiseen liittyvät ajatukset ja tapahtumat
3. Ikääntymiseen ja omiin työhön liittyvät tapahtumat
4. Piirros
5. Piirroksen kertomus

Haastattelun tavoitteena oli antaa kysymyksillä tilaa kerronnallisuudelle, mutta huomasin ikääntymisteeman kohdalla haastattelun siirtyneen pitkälti dialogiksi ja kertojan ikääntymispohdinnoiksi. Ikääntyminen tuli sen sijaan esiin ensimmäisen ja toisen haastattelukerran tapahtumien kerronnassa sekä erityisesti piirroksen jälkeisessä tulevaisuuskerronnassa.

Toinen haastattelukierros ei sujunut ongelmitta. Asiantuntijan haastattelun siirryttyä tulevaisuuskertomukseen loppui nauhurini muistitila ja jouduin

turvautumaan analyysissäni osin muistiinpanoihini. Tämä vaikeutti litteroidun tekstin perusteella toteuttamaani kerronnan temaattista analyysyä.

Toimitin nauhat litteroitavaksi kolmessa erässä ensimmäisen jo syksyllä 2006 ja loput tammi-maaliskuussa 2007 ja sain litteroidut aineistot saman vuoden toukokuun lopussa. Kirjoitus- ja tulkintatyö toisen vaiheen haastattelujen aineistosta käynnistyi kesällä 2007. Kirjoitin ensimmäisessä vaiheessa lyhyitä kertomuksia ensimmäisen ja toisen haastatteluvaiheen välillä tapahtuneista kertomuksista. Näitä kutsuin tässä vaiheessa epilogiksi, niiden luonteen perusteella: ne kertoivat ensimmäisen kertomuksen jälkeisestä vaiheesta. Kirjoittamisessa käytin aiemmin hyväksi havaitsemaani menetelmää, jossa poimin episodeja litteroidusta aineistosta, järjestin kerrotut episodit kronologiseen järjestykseen ja kirjoitin kertomusta sitovan tekstin kuhunkin tarinaan.

Kirjoitusvaiheessa kuuntelin nauhoja ja katsoin myös kunkin johtajan tulevaisuuskuvat, mutta siirsin niiden käsittelyn tietoisesti myöhäisempään vaiheeseen. Kertomusten kirjoitus jäi pian lukemisen ja tieteenfilosofisten lähtökohtien työstämisen johdosta taka-alalle. Vasta keväällä 2008 paneuduin perusteellisemmin tulevaisuuteen suuntautuvaan kerrontaan ja kertomusten kirjoittamiseen. Tässä työssä käytin tulevaisuuskarttoja ja nauhoituksia tulkinnassani. Tulevaisuuskertomuksen ja kerronnan analysoinnin toteutin heinä-elokuussa 2008.

5.3 Kertomusten tulkintamallit

5.3.1 Kriittiset tapahtumat

Kriittisten tapahtumien tutkimus ja käytännöllinen soveltaminen pohjautuu toisen maailman sodan aikana lentäjien koulutuksessa kehitettyyn menetelmään, jolla lentäjien kertomuksia onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien kuluksi käytettiin persoonallisiin piirteisiin liittyvien selitysmallien sijasta selittämään onnistuneiden suoritusvaatimuksia (Flanagan 1954, 335). Kriittisten tapahtumien kuvaaminen voi toteutua kerrottuna tai kirjallisessa muodossa raportointina sisältäen tilanteen kuvauksen, kertomuksen omasta ja muiden keskeisten henkilöiden toiminnasta tilanteesta sekä tilanteen seurauksien kuvauksen. Yksilön käyttäytyminen sen seurausten kannalta on kriittisissä tapahtumissa tyypillisesti määritelty tehokkaaksi tai tehottomaksi. Kriittisten tapahtumien menetelmää on laajasti käytetty työntekijöiden ja johdon suorituksia arvioitaessa (Dunnette & Borman 1979; Fountain 1999). Fountain kytkee johtamisen kriittisten tapahtumien tutkimuksen sisällölliseen analyysiin, jossa tapahtumat luokitellaan ennakkoon laadullisesta aineistosta (Fountain 1999, 5).

Kriittinen tapahtuma on saanut monia toisistaan poikkeavia määritelmiä ja lähestymiskulmia. Laajasti yleistynyt on kuitenkin määritelmä, jossa kriittinen tapahtuma on menneisyydessä tapahtunut merkityksellinen yksilöä tai yhteisöä koskettava luonteeltaan sosiaalinen käänne (Tripp 1993, 24). Käänteenomaisen tapahtuman on nähty työntävän yksilön valitsemaan ja tekemään tekoja, joilla on myös vaikutuksensa yksilön ammatillisen identiteetin muodostamiseen.

tumiseen (Measor 1985, 61). Eri osapuolten vaihdantasuhteiden näkökulmasta taas kriittiseksi vaiheeksi on määritelty merkittävä muutos osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa tai suhteen kontekstissa. Palvelujen markkinoinnin näkökulmasta kriittisten tapahtumien menetelmää on käytetty haastavien asiakastilanteiden typologioiden määrittämisessä palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa (Bitner, Booms & Mohr 1994, 95–106; Harris & Reynolds 2004, 339–357).

Halinen (1994) on määritellyt tapahtumat vaihdantasuhteita kehittäviin ja suhteen kriittiseen uudelleen arviointiin johtaviin tilanteisiin (Halinen 1994, 304–309). Lindblom puolestaan on määritellyt kriittiset tapahtumat yksilön tulkinnoista lähtien muutosvaikutukseltaan toisaalta epävarmuuden tasoa lisääviksi tai vähentäviksi sekä luottamuksen tasoa lisääviksi tai vähentäviksi (Lindblom 2003, 96).

Edellä kuvatut määritelmät kuvaavat kriittisten tilanteiden merkitykset objektiivisen todellisuuskäsityksen mukaan (Angelides 2001, 429–442). Subjektiiivisemmin tarkasteltuna kriittinen tapahtuma voidaan määritellä tajunnallisia merkitysrakenteita muuttavaksi tilanteeksi tai käänteeksi (Lindblom, 2003, 65). Narratiivisissa analyysissä kriittisten vaiheiden menetelmää on käytetty oppimiskokemusten sosiaalisessa arvioinnissa ja havaittu emotionaalisen sitoutumisen ja autonomian tunteen liittyvän yksilön merkittäviksi kokemuksiinsa oppimiskokemuksiin (Soini 2001, 5).

5.3.2 Kriittisten tapahtumien narratiivinen analyysi

Jokaisen johtajan kertomuksesta löytyi kriittisiä tilanteita ja käännteitä. Joillekin kriittisen käänteen kertominen sujui vuolaasti virtaavana tarinana ja joidenkin kohdalla haastava ja omaa johtajuutta koetteleva vaihe osoittautui hankalasti kerronnallisesti käsiteltäväksi. Kriittisten tapahtumien kertomukset kuvaavat identifikaation kannalta merkityksellistä vaihetta ja sen kielellistämistä. Kriittisten tapahtumien merkityksen tässä yhteydessä en lähtökohtaisesti oletta merkittävän identiteetin muodostumista vaan sen työstämistä episodien kerronnan avulla. Tarinat sijoittuvat käännteisiin, joissa kertojat ovat kokeneet itseään koettelevan muutoksen, jolla on ollut johtajuutta ja omaa kerronnallista identiteettiä koetteleva tai muokkaava vaikutus. Narratiivien muoto noudattaa Labovin (1972) kertomuksen jäsenyyksen mukaista rakennetta ja jokaisessa ovat mukana varsinaiset tapahtumat ja niihin liittyvä kerronta. Siirtyminen kriittisiin tapahtumiin toteutui pyynnöllä kertoa kunkin johtajan haastavaksi kokemasta vaiheesta. Tarinat pelkistyivät tässä tutkimuksessa rakenteeltaan muotoon:

Orientaatio	Mistä tarinassa on kyse? Kuka, keitä, milloin ja missä?
Tapahtuma	Mitä tapahtui, kertomisen arvoinen aines
Evaluaatio	Kertomuksen arviointi, merkitykset itselle
Resoluutio	Kerrotun seuraukset, yhteenveto

Osassa käännekohdista kertovista narratiiveista olen Labovin (1972) rakenteelliseen malliin verrattuna korvannut kertojan alusta puuttuvan yhteenvedon omalla litteroidulla kysymykselläni. Näin pyrin luomaan yhteyden kulloinkin

käsiteltävään tilanteeseen. Olen lisännyt tiivistelmän sijaan joidenkin tarinoiden alkuun kertojan pohdintaa omasta johtajaidentiteetistä taustoittamaan kerrottua kriittistä käännettä.

5.3.3 Narratiivisen identiteetin tulkintamallin valinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteluni kohteena ovat ikääntyneen johtajan narratiivinen identiteetti ja työelämän viimeisten vaiheiden aikomukset. Halusin tulkita paitsi kertomuksissa kuvattua kunkin johtajan oman johtajuuden kokemusta myös johtajien kerronnan välittämää tulkintaa omasta kyvykkyydestään ja sitä miten puoleensa vetävänä johtajat kuvaavat työelämää ja sen eri vaihtoehtoja muiden itsensä toteuttamisvaihtoehtojen rinnalla. Kyseessä on työhön liittyvien jatkamismotiivien ja työelämästä pois työntävien tekijöiden monimutkainen yhdistelmä (Conley 2005, 16), johon oletin kertomusten tuottavan motivaatiote-kijöitä taustoittavia näkökulmia.

Lähinnä tämän tutkimuksen aihetta on Vroomin (1964) odotusarvoteoria, jossa otetaan huomioon yksilön työhön liittyvät odotukset ja suuntautuminen valintatilanteissa. Vroom erotti mallissaan emotionaalisesti latautuneet ja työhön välineellisesti liittyvät odotukset sekä oman ponnistelun tuloksena odotettavat seuraamukset (Vroom 1964, 101–105). Vroomin teoria on nähty rinnakkaisena valitsemalleni Banduran (1997) pystyvyyden tunteen ja seurausodotusten mallille, jonka tekijöistä ensiksi mainittu liittyy motivaatioperustaan ja jälkimmäinen sosiaalisen ympäristön vastaavuuteen yksilön toiminnalle (Bandura 1997, Van Eerde & Thierry 2006, 576).

Ensimmäinen perusteluni sosiaalis-kognitiivisen teorian tarkastelukehyyksen valitsemiselle on siinä yhdistyvä käsitys itsestä ja ulkoisen todellisuuden odotettavista seurauksista. Toiseksi pystyvyyden tunteen on käsitteenä arvioitu olevan motivaatioteorioita kontekstisidonnaisempi ja tulevaisuuslähtöisempi kuvaten aikaan kiinnitettynä yksilön uskomuksia onnistua edessä olevan haasteen kohdalla (Pajares 1997). Kolmanneksi pystyvyyden tunnetta on sen kausaalista selitysmalleista huolimatta pyritty enenevässä määrin kuvaamaan tulkinnallisen ja kvalitatiivisen tutkimusperinteen keinoin (Hutchison, Follman & Sumpter 2006; Schunk 1991; Zeldin & Pajares 2000). Lisäksi sosiaalis-kognitiivisessa teoriassa on löydetty ikääntyvien pystyvyyssuskomuksia ylläpitäviä valintastrategioita, jotka auttavat jäsentämään kerronnan ja kertomusten tulkinnassa (Bandura 1997, 208-211)

Käytän tässä yhteydessä pystyvyyden tunteen ja seurausodotusten asteikkoja kertomusten ja kerronnan yhteenveto- ja tulkintakehikkona. Näin Banduran mallin ideana tässä yhteydessä ei ole kuvata mitattuja arvoja vaan erilaisia pystyvyyden tunteen ja seurausodotusten yhdistelmiä. (Bandura 1997, 20)

5.3.4 Pystyvyyden tunne ja pystyvyyssuskomukset

Pystyvyyden tunne perustuu käsitykseen ihmisestä omien ajatustensa ja uskomustensa kautta vaikuttavana yksilönä. Sosiaalisten mallien vaikutusta lasten ja nuorten oppimiseen tutkinut Albert Bandura kehitti ensimmäisessä kehitysvai-

hessa sosiaalisen oppimisteorian, joka korosti oppimista sosiaalisessa vuorovai-
kutuksessa siinä vaikuttavien mallien avulla (Bandura 1977). Myöhemmin Ban-
dura (1997) otti etäisyyttä bahavioristisesta, ulkoisia malleja korostavasta oppi-
miskäsityksestä ja painotti ajattelutapoja, yksilön itseensä kohdistuvaa symbo-
lista määrittelyä ja kognitiivista tiedon organisointia sekä sisäistä mallintamista.
Tämän laajennuksensa Bandura (1977) nimesi sosiaalis-kognitiiviseksi teoriaksi,
jossa ydinkäsitteenä on koettu pystyvyys (self-efficacy) eli **pystyvyyden tunne**.
Tämä on ihmisen oma arvio ja uskomusrakennelma mahdollisuuksistaan edes-
sä olevan tehtävän tai haasteen edessä. Sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan
yksilö todennäköisimmin haluaa suoriutua tehtävistä, joihin kokee pystyvänsä
ja vastakohtaisesti olevansa vähemmän halukas sitoutumaan tehtäviin, jossa
kokee itsensä vähemmän kyvykkääksi (Bandura 1997, 19). Näin yksilön usko-
mukset omista kyvyistä vaikuttavat paitsi hänen valintoihinsa myös haastealu-
eella ponnisteluun sekä tehtävän valitsemiseen tai välttämiseen. Banduran tut-
kimuksissa esiintyvät rinnakkaisina käsitteet *pystyvyyden tunne*, *pystyvyyksikäsitys*
ja *pystyvyyssuskomukset*, joista *pystyvyyden tunne* on mitattava käsite, kun taas
pystyvyyssuskomukset viittaavat sen taustalla oleviin yksilöllisiin käsityksiin
itsestä (Bandura 1995, 2-3).

Yksilön pystyvyyssuskomusten muodostumiseen vaikuttaa Banduran mu-
kaan neljä keskeistä lähdettä: omat aiemmat onnistumisen kokemukset (maste-
ry experiences), palaute, tehtävään liittyvä suostuttelu sekä oman suorituksen
vertailu havainnoituun muiden vastaavaan suoritukseen. Voimakkaimmin pys-
tyvyyden tunteeseen vaikuttavat omat onnistumisen kokemukset. Onnistumi-
sen kokemukset heijastuvat tuleviin vastaaviin tehtäviin myönteisenä minäkäsi-
tyksenä. Vaihtoehtoisesti toistuvat epäonnistumisen kokemukset alentavat pys-
tyvyyden tunnetta (Bandura 1997, 80-86).

Pystyvyyssuskomusten on osoitettu olevan yhteydessä tilanteittaiseen yksi-
löiden ponnisteluun edessä olevan haasteen kohdalla ja kääntäen vaikeiden ko-
ettelemusten välttämiseen, koettuun jännitystilaan sekä myönteisessä merkityk-
sessä sisukkaaseen, pitkäkestoiseen ponnisteluun ja yrittämiseen. Banduran
varhaiset tutkimukset korostivat pystyvyyden tunteen liittymistä rajattuihin ti-
lanteisiin, mutta teoriaa on sittemmin sovellettu laajemmin elämänkaarta ja yk-
silön eri elämän vaiheissa suuntautumista kuvaavaksi tai selittäväksi (Bandura
1997, 160; Hackett 1995,). Pystyvyyden tunteen on osoitettu olevan yhteydessä
työtyytyväisyyteen, tulevaisuusorientaatioon sekä siihen liittyviin myönteisiin
odotuksiin (Luszczynska, Gutiérrez-Dona & Schwarzer, 2005). Eniten on tutkit-
tu nuorten aikuisten pystyvyyssuskomuksia työelämään siirtymisen vaiheissa ja
niiden on havaittu olevan yhteydessä uravalintoihin ja ammattirooliin sitoutu-
miseen (Hackett & Betz, 1981 ; Lent, Brown & Larkin 1986, Puhakka 2003). Ge-
rontologiassa on tutkittu muistitoimintojen, kognitiivisen ponnistelun ja pysty-
vyyden tunteen välisiä yhteyksiä. Pystyvyyden tunteen on osoitettu olevan se-
kä suorasti että muistia vaativien harjoitusten vaikuttavuuden kautta yhteydes-
sä muistisuorituksiin (Berry, 1989).

Pystyvyyden tunnetta kartoittava tutkimus koostuu pääosin positivistises-
ta ja ilmiöiden kausaalisia suhteita etsivästä tutkimusotteesta, mutta pysty-

vyvysuskomuksia on viime aikoina lähestytty tulkinnallisesti. Narratiivisen analyysin avulla naisten matemaattista pystyvyyssukomusten lähteitä tutkineet Zeldin ja Pajares (2000,25) tulkitsivat keskeisimmiksi pystyvyyden tunnetta lisääneiksi tekijöiksi haastetilanteista selviämisen ohella ympärillä olevien kollegoiden, esimiesten ja vanhempien kannustuksen ja luottamuksen osoitukset kertojien kyvykkyyttä kohtaan. Naisten kertomuksissa korostuivat sosiaalisessa ympäristössä tapausten kohdalla valinnut negatiivinen palaute ja vähättely matemaattisen uran valintaa kohtaan. Tässä tilanteessa erityisesti korostui läheimpien ihmisten, kuten vanhempien, kollegoiden ja opettajien kannustus. Lähiympäristön rohkaisulla oli kertojien mukaan erityinen merkitys uran vaatimien esteiden ylityksessä.

Tämän tutkimuksen johtajien työelämäkertomusten yhteydessä käytän Banduran (1997) käsitettä pystyvyyssukomus, jolla tarkoitan yksilön omaa kerronnallista tulkintaa omasta pystyvyydestään tietystä valintatilanteesta. Pystyvyyssukomus on käsitteenä pystyvyyden tunnetta väljempi, laadullinen ja yksilön omia pystyvyyksiä kuvaileva.

Pystyvyyssukomusten ylläpitoon yksilön ikääntymisen edetessä on löydetty erilaisia vertailu- ja valintastrategioita. Bandura (1997, 209–211) viittaa ikääntyvien pystyvyyssukomuksia ylläpitäviin neljään strategiaan. Näistä ensimmäinen sisältää oman suorituksen arviointia, jossa vertailu kohdistetaan oman suoritustason laskun sijasta oman ikäryhmän vastaavaan suoritustasoon. Vertailevassa arvioinnissa ikääntynyt välttää myös vertailua nuoremman väestön vastaavaan suoritukseen (vrt Bandura & Jouden 1991). Toinen strategia on vallitseva pystyvyyssukomus omista kyvyistä. Tässä ikääntyvä tarkastelee omia kykyjään valikoivasti ja painottaa tulkinnassaan niitä, joissa on hyvä.

Kolmantena strategiana Bandura kuvaa valikoivan suuntautumisen (vrt. Baltes & Baltes 1990), jossa yksilö valitsee parhaiten heikkeneviä kykyjä kompensoivat ominaisuudet. Ikääntyvä toimija keskittyy tässä strategiassa vahvojen ominaisuuksiensa harjoittamiseen. Esimerkkinä tästä Bandura lainaa Baltesin esimerkkiä Rubinsteinin 90-vuotiaana pianistina toteuttamasta mallista, jossa ikääntynyt pianisti kaventaa ohjelmistonsa valittuihin sävellyksiin, keskittää harjoituksensa niihin ja kompensoi hitauttaan hidastamalla tahtiaan ennen nopeasti soitettavia osuuksia (vrt. Baltes et al 1990).

Neljäs ikääntyvän pystyvyyssukomuksia ylläpitävä strategia on roolin vaihto. Tässä yksilö vaihtaa työ- tai harrastusrooliaan suuntaan, jossa omat vahvuudet tulevat heikentyviä ominaisuuksia paremmin käyttöön (vrt Baltes & Baltes 1990). Roolin vaihtoon liittyvä strategia ei liity Banduran mukaan vain ikääntymiseen, vaan yksilön elämänkulun ura- ja harrastusvalintoihin (Bandura 1997, 211). Tässä sosiokognitiivinen teoria tulee lähelle urateorioita ja uravalintoihin liittyvien päätösten selitysmalleja.

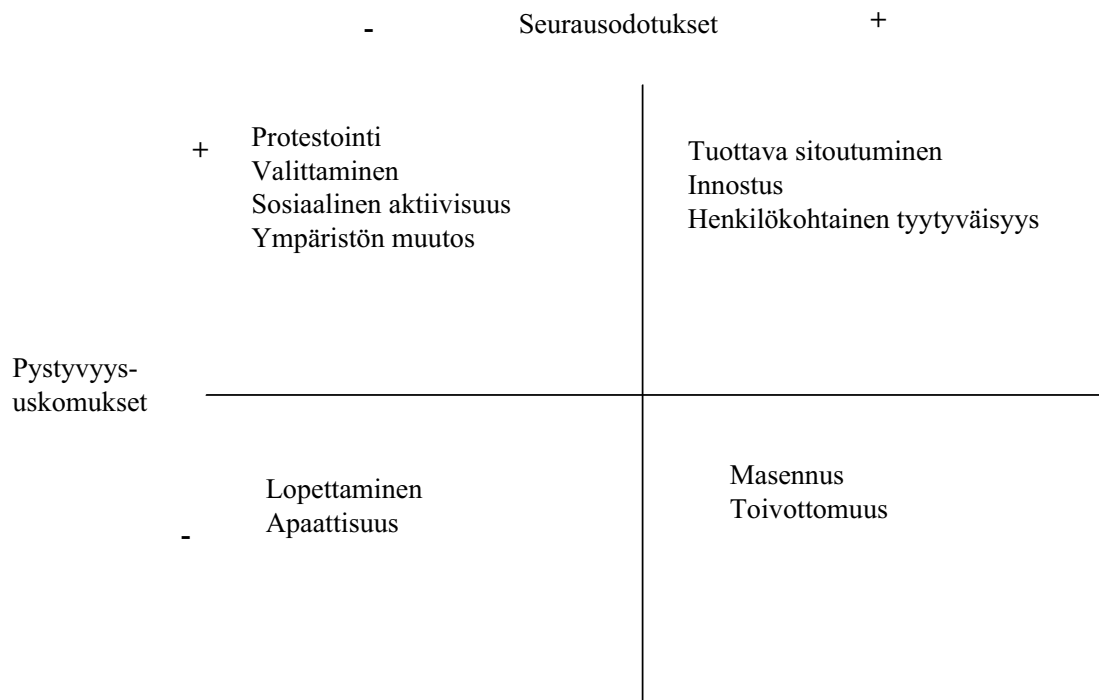
Pystyvyyssukomuksia ylläpitävät strategiat korostavat ikääntyvien vertailun valikoivuutta ja valintojen keskittyneisyyttä. Tämä liittyy Banduran (1997) mukaan myös sosiaalisiin suhteisiin. Kapeneva ystäväpiiri ei juonnu tahdottomasta eristyneisyydestä vaan ikääntyvien valikoivasta suhtautumisesta sosiaalisiin suhteisiin. Kuormitusta tuottavien uusien tuttavuuksien sijaan ikääntyvi-

en on havaittu keskittyvän ylläpitämään emotionaalista tyydytystä tuottavia ja vähemmän ponnistelua vaativia ystävyys-suhteita (vrt. Carstensen 1991).

5.3.5 Seurausodotusten ja pystyvyysuskomusten kentät

Pystyvyysuskomusten rinnalla Bandura käyttää sosiaalista ympäristöä kuvaavaa käsitettä seurausodotukset. Seurausodotukset perustuvat tekojen ja sen aiheuttamien tulosten välisestä yhteyttä kuvaaviin malleihin (Rotter 1966). **Seurausodotus** kuvaa yksilön ponnistelun tuottamien seurausten omakohtaista oletettua toteutumista. Banduran määritelmän mukaan seurausodotus on käsitys siitä, miten ympäristö ottaa vastaan yksilön oman toiminnan. Banduran mallin lähtökohtana on ihmisen käyttäytymisen kontekstisidonnaisuus ja seurausodotukset ovat käsitteellisesti ja tutkimuksellisesti erotettavissa erillisenä yksilön suoritukseen vaikuttavasta pystyvyyden tunteesta (Bandura 1991, 1997, 20). Käyttäytymistä on kuvattu tässä yhteydessä kausaalisilla malleilla. Ikääntyvien työntekijöiden seurausodotusten on arvioitu olevan lähtökohtaisesti uraansa aloittavia matalammalla tasolla. Tämän on selitetty johtuvan pidemmän uran aikana saaduista kokemuksista, joissa kova työnteko ei välttämättä johda uralla etenemiseen, palkankorotuksiin ja muihin palkkioihin (Sterns & Kaplan 2003).

Seurausodotusten ja pystyvyyden välistä vaihtelua tarkasteleva malli jakaa tulokset neljään kenttään. Mikäli yksilö kokee pystyvänsä toteuttamaan vaadittavan toiminnan ja samalla omaa myönteisen odotuksen ympäristön vastaavuudesta ja myönteisistä vaikutuksista, hallitsee yksilön toimintaa myönteinen sitoutuminen ja seurausodotuksiin suuntautunut toiminta. Mikäli taas työntekijällä on koettu ja vahva tehtävän kohdistuva pystyvyyden tunne, mutta hänen kokemuksensa sosiaalisen ympäristön vastaavuudesta oman ponnistelun tulosten huomiointiin on alhainen, on seurauksena protestointia, kyseenalaistamista ja kasvanut halukkuus ympäristön vaihtamiseen. (Bandura 1997, 21–22)



KUVIO 12 Pystyvyysuskomukset ja seurausodotukset (Bandura 1997, 20)

Mallin alemmat kaksi kenttää kuvaavat tilanteita ja ympäristöjä, joissa yksilön kyseessä olevaan tehtävään liittyvät pystyvyysuskomukset ovat alhaisia. Myös kokiessaan seurausodotukset sosiaalisessa ympäristössä alhaisiksi, yksilö suuntautuu eteenpäin lopettamisaikomusten sävyttämänä. Masentuneisuuden ja toivottomuuden tunteiden kenttään sijoittuu käsitys myönteisestä ympäristön vastaavuudesta, mutta kielteisestä omien edellytysten tulkinnasta. Bandura (1997, 21) viittaa alihaalla oikealla sijaitsevassa kehikon kentässä esimerkkiin, jossa yksilö tulkitsee muiden samassa sosiaalisessa ympäristössä hyötynneen onnistumistensa seurauksena ja jossa tämä yhdistyy heikoksi tulkittuun omaan pystyvyyteen.

Verrattaessa Banduran pystyvyysuskomuksia ja seurausodotuksia kuvaavaa kenttää ikääntyvien johtajien urapolkuja sivulla 29 kuvaavaan malliin (Dahl & al 2000) on kiinnostavaa tarkastella Banduran mallin näkökulmasta jatkamis-lopettamispäätöksen muotoutumista sekä mielenkiinnon suuntautumista nykyiseen työhön, muihin uravaihtoehtoihin ja työelämän rajan ylittävään toimintaan. Työsuhteessa toimivan työntekijän tai johtajan kohdalla työn päätepiste tulee riippumatta omista jatkamisaikomuksista. Näin työssäjatkamiseen vaikuttaa paitsi oma motivaatio, pystyvyysuskomukset myös kronologisen iän muille kuin yrittäjille ja luottamustehtävissä toimiville määräämä lähtöhetki viimeistään 68-vuotiaana. Tämä tarkoittaa objektiivisesti uraa tarkastelevassa mallissa eläkkeelle jäämistä. Banduran sosiaalis-kognitiivinen teoria ei ota työn pakkolopetusta lähtökohtaisesti huomioon, vaan oletuksena on pyrkimys tehtävässä onnistumiseen ja jatkamiseen.

Yksilön tulkinta omasta pystyvyydestään ei rajoitu vain työelämään ja Banduran mallin lähtökohtana eivät olekaan vain työelämän organisaatiot, vaan yleisemmin tarkasteltava sosiaalinen ympäristö, jossa yksilön tulkinta

ympärillä olevien toimijoiden vastaanotosta omaan toteutuneeseen toimintaan otetaan huomioon. Tämä mallin geneerisyys elämän eri vaiheiden, työn, oppimisen ja harrastusten tarkastelun välineenä sopii mielestäni hyvin työelämän viimeisten vaiheiden tarkasteluun.

Ikääntymisen elämänvaiheeseen liittyvät myös edellä kuvatut pystyvyysuskomusten ylläpitämistrategiat. Päätökset siitä mihin keskittyy ei vain kausaalisesti juonnu vallitsevista pystyvyysuskomuksista vaan voi liittyä myönteisten uskomusten vahvistamiseen alueilla, joilla voi kompensoida toisella kentällä alenevaa tulkintaa omista kyvykkyyksistä. Työelämässä ikääntyville voi optimoivien strategioiden toteuttaminen olla jatkuvasti kasvavien vaatimusten takia vapaa-ajan toimintoja vaikeampaa (Bandura 1997, 211). Sen sijaan työelämän ulkopuolelta voi löytyä helpommin valikoivan pystyvyystulkinnan toimintoja ja vertailevan arvioinnin kohteita. Vertailu ei tällöin kohdistukaan työpaikan nuoriin, tekniikan kehityksen kärjessä kulkeviin vaan esimerkiksi saman harrastuksen piirissä toimiviin ikätovereihin.

6 JOHTAJIEN KERTOMUKSET JA NARRATIIVINEN ANALYYSI

Aloitan kertomusten läpikäynnin ja tulkinnan ensimmäisen haastatteluvaiheessa kerrottujen elämätarinoiden tiivistetyillä esityksillä. Nämä koosteet johdattavat kertomusten situaatioon ja elämänkulkuun sekä tutkimuksen teemojen ilmenemiseen tarinoissa. Johtajien haastattelutilanteessa kerrotut osakertomukset olen tiivistänyt ja rekonstruoinut noudattamaan elämän ja uran vaiheiden mukaista järjestystä (Mishler 1995, 95–96). Tiivistelmien ja elämänvaihteen jäsentämisessä olen käyttänyt piirtämäni kertomuskarttaa, jossa olen ajallisesti jäsentänyt johtajan elämän ja uran päävaiheet (sivu).

Elämäkertomuksellista osuutta seuraa johtajuuskertomus jota olen syventänyt kriittisen vaiheen kertomuksella. Tässä olen käyttänyt rakenteellista analyysia ja jäsentänyt kertomussekvenssin Labovin (1972) rakenteellisen analyysimallin perusteella. Kriittisen tilanteen kertomuksessa kertomussekvenssin vaiheet sisältävät temporaaliset liitoskohdat kerrotun mukaan (Hyvärinen 2007, 127-140). Neljäs kertomus on toisen haastattelun perusteella jäsennetty lyhyt välikertomus tapahtuneesta ensimmäisen ja toisen haastattelukerran välillä. Viimeisenä narratiivisena osuutena on kunkin johtajan tulevaisuuskertomus.

6.1 Sankarin kertomus

Olen nimennyt Sankarin hänen urheilua sisältäneen elämänpolunsa ja pohjois-amerikkalaisessa yliopistossa saamansa lempinimen mukaan. Kertomus sisältää kahteen haastatteluun perustuvan elämäkerrallisen tiivistelmän Sankarin elämänpoluista ja niihin liittyvistä vaiheista. Tiivistelmä perustuu ensimmäisen haastattelun pohjalta rakentamaani kertomuskarttaan ja litteroituun haastatteluaineistoon. Elämänpolut kuvaavat kerrotun elämänkulun mukaiset polut niiden alkamisen, niiltä siirtymisen ja polkujen päättymiset. Tavoitteena on tämän tarkastelun avulla kohdentaa johtajuuden kerronnalliseen rakentumiseen liittyvät keskeiset käännteet ja pystyvyysuskomuksiin liittyvät tulkinnat.

Tiivistelmän yhteydessä esitän Sankarin elämäkertomuksesta jäsentämäni pääjaksot, niihin liittyvän situaation ja johtamisen kannalta lähempään tarkasteluun valitsemani kriittiset vaiheet. Näihin vaiheisiin liittyvät johtajuuden narratiivisen rakentumisen kannalta keskeiset kertomukset, ja haastattelutilanteen kerronnan olen analysoinut kummankin erikseen.

Johtajuuskertomusta seuraa ajallisesti toiseen haastatteluhetkeen sijoittuva välikertomus, jossa olen analysoinut kertomusta ja sen kerrontaa.

6.1.1 Sankarin elämänpolut ja -jaksot

Sankarin elämäkertomuksen tiivistelmä on kuusikymmentäluvulla urheilun kautta maailmalle opiskelemaan päässeän järjestöjohtajan tarina:

Sankari syntyi taloudellisesti vaatimattomiin oloihin, perheen nuoremmaksi pojaksi sodanjälkeisen Helsingin työläiskaupunginosassa, jossa myös kuluivat elämän ensimmäiset kymmenen vuotta. Kertojan vanhemmat olivat molemmat muuttaneet Helsinkiin työn perässä: äiti ruotsinkielisenä saaristosta ja isä itäiseltä rannikolta. Pian perhe muutti lähiöön, jossa urheilu, erityisesti pallopelit alkoivat kiinnostaa koulupoikaa. Sankari kävi koulua, kunnes murrosikäisenä alkoi vakavammin harrastaa yksilöurheilua, jossa pääsi nopeasti hyviin tuloksiin. Jo 17-vuotiaana nuorukainen urheili miesten maajoukkueessa.

Koulu päättyi keskikouluun ja haaveet tekniselle alalle suuntautumisesta korvautuivat urheilumenestyksen tuoman Pohjois-Amerikan opiskelumahdollisuudella. Maailmalle pääseminen oli ollut kertojan haaveena ja stipendi avasi ovet yliopistoon jo alle 20-vuotiaana. Urheilumenestyksen huippukohtat sijoittuivat opintojen alkuvaiheeseen ja opiskeluaikana hän sai nimityksen *national hero* kotimaan urheilusavutusten johdosta. Ensimmäiset kotimaan kesätyöpaikat sisälsivät tiedotustehtäviä urheilusuhteiden kautta rakentuneessa yrityksessä. Pian huippuhetkien jälkeen loukkaantumiset alkoivat kuitenkin vaivata ja urheilu-ura päättyi jo 23-vuotiaana. Sankari jatkoi liikuntatieteen opiskelua kotimaassa, mutta jätti ne kesken vuoden kulltua koettuaan yliopiston poliittisen ilmapiirin kielteiseksi ja kilpaurheiluvastaiseksi. Keskeyttämiseen vaikutti myös USA:ssa suoritetun Bsc-tutkinnon opintosuoritusten tahmea hyväksyntä. Avioitui ja pelasi koripalloa kotimaan opintovuoden aikana.

Opiskelua seurasi opettajan sijaisuuksia ja tämän jälkeen pidempi jakso lastenhoitajana psykiatrisella lastenosastolla. Pian sairaalatyön jälkeen kertoja haki paikkaa erityisliikunnan järjestössä ja sai sen osin sairaalakokemuksensa ansiosta. Järjestössä Sankari toimi alkuvaiheen yksin kunnes julkisten rahoitusedellytysten parantuminen loi edellytyksiä toiminnan kasvuun. Toiminta kehittyi voimakkaasti rahoitusedellytysten ja henkilöstömäärän kasvun myötä 80-luvulla. Järjestön kasvaessa kasvoivat myös edunvalvonnan sekä talous- ja henkilöstöjohtamisen vaatimukset.

Yhdeksänkymmentä lukua leimasivat lamavaiheen taloudelliset vaikeudet, niistä selviytyminen ja järjestökentän uudelleen järjestelyt.

Sankarin kaksi lasta on lähtenyt kotoa ja ensimmäinen lapsenlapsi on syntynyt. Latautumispaikaksi järjestöjohtajalle on muodostunut kahdeksänkymmentäluvun lopussa hankittu kesäpaikka. Vapaa-ajat kuluvat yhä useammin kesäpaikan rauhassa kalastellen. Nuoruuden harrastuksista ovat uudelleen virinneet koripalloilu ja perhosten keräily.

Ammatillisen valinnan kannalta ratkaiseva käänne Sankarille oli urheilu-uran kautta avautunut opiskelustipendi Yhdysvaltoihin. Tätä ennen suunnitelmissa oli ollut keskikoulun päättämisen jälkeen tekniselle alalle kouluttautuminen. Urheilu-ura mahdollisti 60-luvun Suomessa poikkeuksellisen mahdollisuuden päästä yliopistoon ilman ylioppilastutkintoa. Urheilu-ura ja sen tuoma opiskelumahdollisuus avasi Sankarille poikkeuksellisia etenemisväyliä ja yliopiston ovet kotimaassa. Kuusi-seitsemänkymmentälukujen vaihde oli poliittisesti la-

tautunutta aikaa ja vaikutti kotimaan opintojen sujumiseen. Viisivuotinen opiskelu- ja urheilujakso vahvisti kuitenkin liikunta-alan valinnan:

Sillon mun niin ku ura, niin ku tää työelämäki, niin siirty tähän liikunnan pariin ja. Sielläkin oli erilaisia vaihtoehtoja, mitä, mitä mä oisin opiskellu, mutta se kuitenkin nyt sitte meni, meni tonne liikunnan puolelle ja.

Toinen keskeinen elämäkerronnallinen kehitysvaihe osuu kahdeksankymmentäluvulle ja järjestön edellytysten nopeaan paranemiseen. Kahdenkymmentäluvun taloudellisten edellytysten kehittyminen mahdollisti toiminnan nopean kehittämisen. Tämä vaihe erottuu kertomuksessa suotuisimpana ja huolettomana kasvun vaiheena.

Kriittiset vaiheet sijoittuvat kertomuksessa lama-aikaan sekä vaiheeseen, jossa osa järjestön tehtävistä siirtyi perustetulle uudelle järjestölle. Kronologisen iän perusteella johtamisessa vaikeimmat vaiheet asettuivat 46–50-vuotiaana koetelleeseen lamavaiheeseen ja yli viisikymmenvuotiaana esiin nousseisiin henkilöstöjohtamisen ongelmiin. Organisaation kasvun taittuminen lamavaiheessa ja uuden rinnakkaisjärjestön synty vaikuttivat organisaation osaltaan sisäisten ongelmien syntyyn.

TAULUKKO 4 Sankarin elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Varhaislapsuus Helsingissä	0-10	Muutto lähiöön
Urheilu-ura ja sen päätyminen	n.10-23	Menestys ja julkisuus poikkeuksellisen nuorena
Opiskelu ja yliopistomestaruudet USA:ssa	20-25	Ensimmäisiä suomalaisia urheilustipendiaatteja
Opiskelu kotimaassa ja sen keskeyttäminen sekä opettajan sijaisuudet	25-30	Yliopiston poliittinen ilmapiiri
Perheen perustaminen ja lasten syntymä	25-32	
Toiminnanjohtajana aloittaminen	30-	Järjestön ensimmäinen työntekijä
Lobbaus ja nopea kehitys	35-45	
Talousvaikeudet	46-50	90-luvun lama
Järjestön verkottumis- ja henkilöstöongelmien vaihe	55-	Uusi järjestö, jolle osa oman järjestön tehtävistä
Valmistautuminen järjestöjen yhdistymiseen ja tehtävien siirtoon	60-	Fuusion ja seuraajan valmistelu

Viimeisin Sankarin kertomuksen käänne liittyy järjestökentän yhdistämiseen pyrkivään projektiin. Tämä tulevaisuuteen suuntautuva ja viimeinen työuran suuri ponnistus sisältää nykyisten tehtävien siirtämisen seuraajalle. Sankari on saamassa tässä tehtävässä merkittävän roolin.

6.1.2 Sankarin johtajuuskertomus

Sankarin johtajuuden rakentumisen kannalta kertomuksen kaksi käännettä ta-
pahtuivat vuosikymmenen välein: ensin voimakkaan kasvun ja kehityksen jak-
so 80-luvulla ja lama-aikaan ajoittunut taloudellisten vaikeuksien jakso. Sankari

toimi alkuvaiheen yksin kunnes 80-luvun alussa julkisten rahoitusedellytysten parantuminen loi edellytyksiä toiminnan kasvuun. Pian henkilöstöä tuli lisää ja toiminta kehittyi voimakkaasti koko vuosikymmenen. Yksin siihen asti toimineesta Sankarista tuli voimakkaasti kasvavan toimiston johtaja:

Kun me tehtiin budjettiakin, niin, tota, melkein joka vuosi palkattiin aina uusi henkilö, ett se, se oli ihan, ihan niin kun, se oli monissa kymmenissä prosenteissa, kun me saatiin resursseja lisää. Ett tää niin kun mun homma muuttu, muuttu aika, aika totaalisesti si, sinä aikana.

Organisaation kasvun myötä työn kuvassa korostuivat edunvalvonta, talouden hallinta ja esimiestoiminta. Kasvuvaiheen jälkeen tuli eteen taloudellisia hankaluuksia, joista Sankari otti opikseen ja keskitti taloudellisen päätöksenteon itselleen:

*No, ne oli tossa ehkä, ehkä, tota, -90 -luvun puolella välissä, jotain siinä laman aikoihin ja muuta.
Kun ja muuta, että me tehtiin pari, kolme, pari miinusmerkkistä tilinpäätöstä ja sitte oma pääoma meni miinukselle,
niin siinä jo tilintarkastajaki pani, kirjotti kirjeen hallitukselle, ett nyt pitää ruveta toimiin. Niin siitä niin ku tavallaan oppi, oppi sitte, että, ett aika tarkkana pitää olla.
Sitt pitää olla niin ku läpi vuoden, pitää semmosta aika tiukkaa linjaa.
Muu, muuten se, se aik, tää on kuitenkin aika monimutkainen tää meidänkin talous tässä, ett siin on niin mon, monta, monta juttua, juttua, että.
Ett mä, ja sitt mä oon yrittäny niin ku pitää,
moni sanoo, ett miks mä niin ku kaikista asioista, että, että
yrittäny pitää niin ku ittelläni, ittelläni niin ku tän hanskassa aika, aika niin ku totaalisesti.*

Kertomuksen alkuvaiheessa Sankari sijoittaa tapahtumat lamavaiheeseen ja perustelee näin tappiollisia tilinpäätöksiä. Tilintarkastajien puuttuminen ja raportointi toimii kertomuksessa sysäyksenä hallitukselle ja talousopetuksen saaneelle kerronnan subjektille. Kerronnassaan Sankari perustelee taluspäätösten tämän vaiheen jälkeistä keskittämistä *hanskassa pitämiseksi*, jota myös kertomuksessa esiintyvä subjekti *moni* on epäsuorasti arvostellut kaikkien taluspäätösten tekemisestä.

Järjestökentässä alkoi kuitenkin 90-luvulla tapahtua muutoksia, jotka heijastuivat organisaatioon aiheuttaen myös henkilöstön johtamisessa ongelmia. Murros järjestökentässä, työntekijöiden ikääntyminen ja työsuorituksiin liittyvät ongelmat ovat tehneet johtamisen aiempaa haastavammaksi. Lobbauksen ja talouden johtamisen rinnalla Sankari on joutunut paneutumaan enemmän toimisto-organisaation konfliktien käsittelyyn.

6.1.3 Kriittisen tilanteen kertomus: Vaikeus vaihtaa tyyliä

Sankarin johtajuuden kerronnallisen rakentumisen näkökulmasta merkityksellinen on kasvuvaiheen jälkeinen verkottumisvaihe, johon on liittynyt pitkään toimineen henkilöstön keskinäisiin suhteisiin liittyviä ongelmia. Nopean kehityksen vaiheessa hyvin toiminut ryhmä muuttui eripuraisemmaksi ja johtajuuden kannalta haastavammaksi. Sankarin kerronta kriittisen käänteen tapahtumista ei saa Labovin (1972) rakenteellisesti rajatun tarinan muotoa, vaan sisältää

enemmän pohdintaa omaan johtajuuteen liittyvästä vaikeudesta puuttua hankaliin henkilöstön ristiriitoihin. Kerronnan käynnistyminen on vaikeaa:

- Tapani: Joo. Kerro joku, ehkä yks tapaus, niin semmonen, joka ehkä on piirtynyt kaikkein vahvimmin mieleen. Niin mitä siin kävi ja miks se oli haastava tai ongelmallinen ja miks se on jääny mieleen?
- Orientaatio 1 Mitähän nyt. Heitit vähän pahan kyllä, ett. Mm. Mm. (mieltii)
- Orientaatio 2 No, mitenkähän mä nyt sanoisin. (taukoa) No, tuota, (taukoa)
- Orientaatio 3 Nyt, nyt, nyt, tuota, (taukoa) Mä en oikein nyt, oikein nyt, mä en oikein niin kun löydä, löydä, tota, miten mä nyt kertotin näitä, näitä, näitä. (taukoa)
- Orientaatio 4 No, oikeestaan niin kun nää, nää, oikeestaan niin kun nää viimeaikaset niin kun liittyy tähän X:ään ja niin kun tekemättä jättämiseen.
- Tapahtuma 1 Ja esimerkiksi siitä sitte, että, että toiset, toiset, tuota, toiset sitte kokee, on joutunu paikkaamaan ja, ja kokenu sitt, niin kun tää sama, mist mä äsken kerroin.
- Evaluaatio 1 No, se on vähän sama kun urheiluss sanotaan, kun joku hyppää jollain tyyllillä.
- Evaluaatio 2 Niin joku sanoo, että hyppää, mulleki on sanottu, ett mä hyppään iha, ihan päin persettä, ett ei, ei tollee pitäs olla, niin, ett sun pitäs niin ku hyppää eri tyyllillä.
- Resoluutio Mutt se on, se on, eihän se onnistu, jos sä oon hypänny kymmenvuotiaasta pennusta sillä tavalla, niin se on niin kun toisen luonnetta yrittäs muuttaa, niin ei, ei se oikein onnistu sitte.

Sankarin kaksi kertomuksen evaluaatiota kohdistuvat omaan johtamistapaan ja vaikeuteen puuttua tilanteeseen. Toisessa evaluaatiossa Sankari käyttää johtajuudesta hyppäämisen metaforaa kuvaten vaikeutta muuttaa omaa vakiintunutta tyyliä tai johtamistapaa. Resoluutiossa kerronta päättyy yhteenvetoon, joka on uskomuksenomainen ja lukitseva: ominaisuuksien muuttaminen ei onnistu. Perusteluna resoluutiossa ovat lapsuudessa omaksutut luonteenpiirteet, jotka Sankari kertomuksessaan rinnastaa hyppytyyliin.

Kertomuksen subjekti muuttuu kertomuksen evaluaatiovaiheessa passiiviin ja yksikön toiseen persoonaan. Resoluutiovaiheessa kertova subjekti on jälleen passiivimuodossa. Tulkitsen kertomuksen lopun pyrkimykseksi vakuuttaa kertovaa subjektia itseään ja haastattelijaa muutoksen vaikeudesta. Hyppymetaforan taustalla on kuitenkin kertojana minän subjektiasema. Pystyvyysuskomuksen näkökulmasta kertomus heijastaa vaitonaista ja alhaista käsitystä oman muutoksen mahdollisuudesta vaikean henkilöstökysymyksen ratkaisemisessa.

6.1.4 Välikertomus: Paluu peliin

Vuosi ja neljä kuukautta ensimmäisen tapaamisemme jälkeen Sankari ei koe tapahtuneen mitään erityistä ja käänteentekevää. Juuri pidetyn hallituksen strategiakokouksen jälkeen kertojalle ei helposti tule mieleen kerrottavaa tapahtuneesta:

No, ei mull kyll kauheesti, kauheesti tuu, että, ett, tuota. Kyll mä aika, aika pitkälti niin ku samanlaisin ajatuksin oon, ett, oon, että, tuota. (mieltiin pitkään) En mä nyt kyllä oikein, oikein hirveän paljon niin ku, ett ois muuttunu, muuttunu tai mitään tapahtumia tässä ollu, ollu sitte sikäli, että.

Sankari kertoo pohtineensa omaa eläkkeelle siirtymistään ja jää miettimään työelämän kuormittavuuden kokemustaan:

Kyllä mä oon tietysti miettiny sitä eläkkeelle lähtemisen aikaa, aikaa, mutta ei, ei se oo mulle niin ku sillee kirkastunu, ett, ett onks se -09 vai onks se jotain muuta ... ykstoista, jollon mä oisin kuuskytöis. Ett jos tätä ajattelee, ett ei mull oo, ei, ei. En mä oo, tota, mä, mulle varmaan kumpikin sopii ja se tietysti riippuu sitte vaimon, vaimon lähdestä, että.

Kyll se niin ku mielessä on, ett, ett, että, tota, ett ei täss niin ku työssä, ett onks se, onks se tullu sen helpommaks tai vaikeemmaks tai raskaammaks, en mä oo semmosta huomannu. Kyll se niin ku ehkä, ehkä on osa niin ku vähän ... niin ku ihan tämmösiä henkilökysymyksiä ... Vähän semmosia ikävämpiä, mutt nyt niin ku osaa ehkä eri tavalla suhtautuu tai siis sillee, ett ei ota niin ku, osaa niin ku kevyemmin niihin suhtautua jotenki. Tämmönen muutos on ehkä tullu.

Henkilöjohtamisen teema nousee eläkkeelle jäämisen ajankohdan jälkeen esiin. Sankarin kerronta on tämän teeman kohdalla edellisen haastattelun tapaan vii-
pyilevää, mutta korostaa nyt omassa suhtautumisessaan tapahtunutta muutosta. Kertoja kokee edellisen kertomuksen tulkintani henkilöjohtamisen vaikeuksista saaneen liian suuren painotuksen ja vähättelee henkilöjohtamisen ongelmia:

Toss mä luin sitä sun juttuas, että ehkä se liian suuri tämmönen henkilöjohtaminen, sä ... liian suuren roolin siinä, ett ei, ei se niin iso asia ole, mitä. Niit on hyvin vähän ollu tämmösiä ongelmia. Ja ihan, ihan nyt niin kun viime aikoina ollu sitte, että. Ett mull on ... hyvä, hyvä henkilöstö ja tämmönen, ett niin ku, ett ei, ei niin ku koko, jos ajatellaan koko tätä työuraa, niin. Ett ne on, ne on hyvin vähässä ollu sellaset ristiriidat.

Pystyvyysuskomusten näkökulmasta Sankarin kerronta haluaa vähätellä toimiston sisäisten ristiriitojen merkitystä. Edellisessä haastattelussa ilmenneet ongelmat liittyivät kiinteämmin kerrottuun johtajuuteen ja pystyvyyteen hankalissa tilanteissa. Nyt Sankari kertoo suhtautumisen henkilökysymyksiin muuttuneen kevyemmäksi, rennommaksi. Kerronta painottaa samalla sitä, ettei rennompia suhtautuminen ole välinpitämättömyyttä. Kerrontaa sävyttää vielä oman osuuden pohdinta henkilöongelmiin ja niihin vaikuttamiseen. Kertoja kokee omat vaikuttamismahdollisuutensa rajoitetuiksi ja viittaa osasyllisyyteensä:

No, en mä, en mä tiedä, ett ei, ei se oo niin ku sitä niin ku luopumisen ajattelua, ett mä, ett, ett okei, mä lähen pois, ett ... mä paskatkaan välitä ... ei se oo sitä. Vaan että tietenki osaa niin ku suhtautua rennommin tämmösiin ongelmiin. Ett ne on vaan niin ku työtä, ett niit tulee vastaan ja niist pitää selvitä ja. Ett, ett, että, ja, ja, että, ett mä oon niin ku osasyllinen tai osa, osa. Vaikka mä en ite voi vaikuttaa. Mä en voi itte vaikuttaa kaikkiin niihin, että, ett siin on, ne on, ne on monien tekijöiden summia ja tällä tavalla osannu niin ku ehkä, ehkä rennommin suhtautua.

Kerronta on ensimmäisen haastattelun kerrontaa vapautuneempaa ja syyllisyyden käsittelyn yhteydessä Sankari keskusteleee luopumista suunnittelevan toiminnanjohtajan ja rennomman ongelmiin tarttuvan minän kanssa.

Kertomus siirtyy lopuksi ensimmäisen lapsenlapsen syntymään ja siitä uudelleen alkaneeseen koripalloharrastukseen. Pelistä on mökkeilyn ohella tulut keskeinen elämän sisältö:

Oon tulossa isovanhemmaks, ett tämmös, tämmösiä asioita on. Ja aion jatkaa kyllä nyttien niin ku uudelleen herännyttä urheilijan uraani, eli, eli tota koripallon pelaamista. Kun mä oon, kato, mä oon koripalloilijana alottanu ja mull on ihan semmosia kavereita, joitten kanssa mä oon viiskytluvulla pelannu vastaan tai samass jengissä. Ett se, se on, se on niin ku, mä oon vaan, mä sanon, ett mä oon ihan, mä oon ihan myy, tai mä oon niin ku hulluna nyt siihen esimerkiks koripallon pelaamiseen. Mä, mä, mull on nyt nimittäin vähän jalan kanssa ongelmia ja mä oon, mä oon todella huolissani, että mä en mistään hinnasta luopuis siitä, siitä.

Koripalloilijana kertova subjekti on innostunut ja kerronta on tässä vaiheessa vuolasta, myös aiempaa vähemmän katkonaista. Pystyvyysuskomusten ja motivaation näkökulmasta kerronta on vahvaa, huolimatta fyysisistä ongelmista. Myös pikkupoikana alkanut perhosharrastus on virinnyt uudelleen. Meren rannalla sijaitseva mökki, kalastus ja perhosten keräily liittyvät kaikki nuoruuden haaveisiin:

Mutt ett tämmösiä, tämmösiä second wind, miten niitä sanotaan, uusiojuttuja. Vanhoja juttuja tullu mukaan kuvioihin, ett... se on ollu, pitkään hautunu mielessä ja varsinkin, kun se mökkipaikka on, on hyvä täss. Se on lintupaikkana hyvä, myöskin perhospaikkana, niin.

Sankarin oma tulkinta kertomuksestaan alleviivaa paluuta lapsuuden ja nuoruuden tekemiseen, jossa mökkeilyllä on keskeinen merkitys.

6.1.5 Tulevaisuuskertomus

Sankari valmistautuu tulevaisuuskertomukseen hotellin aulan sivupöydässä. Päivällä hallituksen kokouksessa on käsitelty järjestön strategian yhteydessä Sankarin tulevaa toimenkuvaa. Keskustelemme mahdollisen uuden järjestöorganisaation synnyttämisestä ja siirrymme Sankarin tästä ajasta tulevaisuuden vaihtoehtojen käsittelyyn. Puhe on dialogiasta ja huomaan ohjaavani keskustelun teemoja. Nostan esiin luopumisen teeman :

Tapani: Mutt kyllähän tää on, tota noin niin, mä kirjoitin tät kun mä ajoin junassa, niin, tota, tai tuln, niin mä kattelin toss yhtä ... kirjaa. ... ja niin, tai sanotaan, ett sill tavall niin ku tulee, tässä tulee tää luopuminen, jollakin tavalla tulee niin kun ja, ja, ja luovuttaminen, joka on kielteisempi.

Johdatteluni luopumisteemaan saa Sankarin painottamaan aikomuksiaan saat-
taa järjestöjen yhdistäminen vastuullisesti loppuun. Toisaalta kertoja ennakoii hankkeen kestävän oman työuransa päättymisen toiselle puolelle. Kertomuksessa on tältä osin myös mukana helpotuksen tunne:

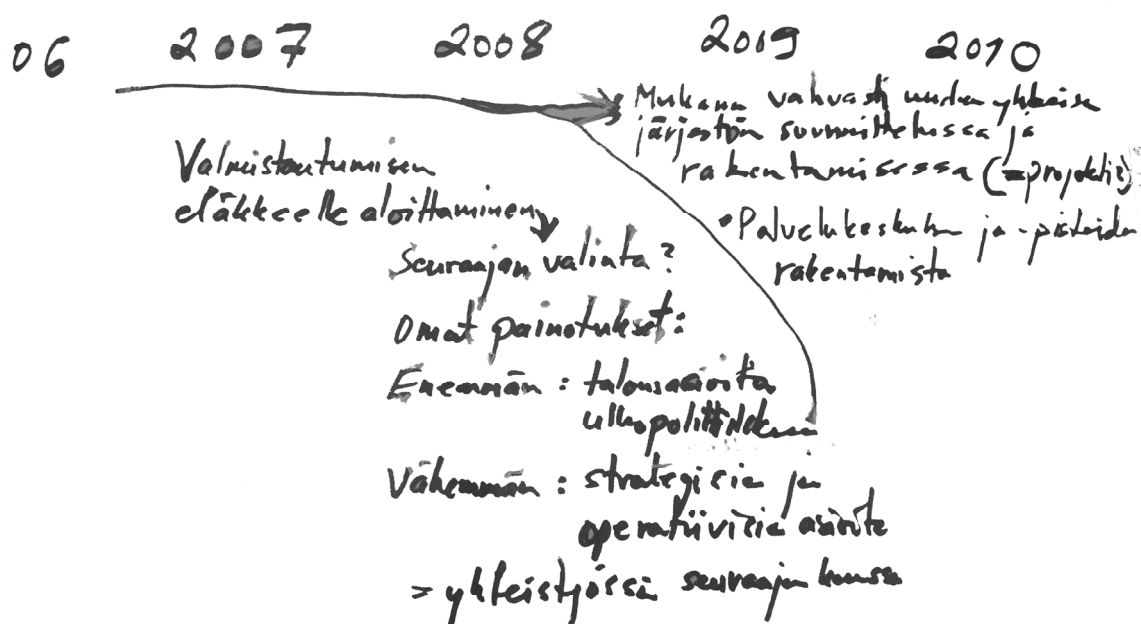
Ett kyll mä, kyll mä niin ku haluan niin ku loppuun asti kantaa vastuun kaikista tekemisistä ja muuta, että, että, ett tietysti joskus, kun tietää, näyttää, että voi olla jotain, jos on yhteinen järjestö, niin sen synnyttäminen se ei varmaan nyt tapahdu ihan, ihan tässä mun, mun työurani aikana. Voi tuntuu helpot ... no, ei tarvi sitä tehdä. Ett sellanen asia on.

Tulevia vuosia ilmentävän kuvan Sankari on piirtänyt pari viikkoa aiemmin henkilöstön sisäisessä tulevaisuuden rooleja käsittelevässä istunnossa. Kuvan aikaraami ulottuu kolmeen seuraavaan vuoteen ja kuvaa valmistautumista eläköitymiseen ja seuraajan astumiseen toiminnanjohtajan paikalle. Sankarin tehtävä kuvassa muuttuu uuden järjestön rakentamisprojektin toteuttajaksi. Kuva

kertoo oman työn painotuksen muutoksesta talouskysymyksiin ja ulkopuolisiin suhteisiin ja painotuksen vähentämistä operatiivissa ja strategisissa asioissa.

Kertomus tulevaisuuden poluista alkaa pohdinnalla vaihtoehtoisista rooleista. Pohdinnassaan Sankari sulkee pois mahdollisia polkuja, kuten siirtymisen liiton puheenjohtajaksi:

Ett ehkä, ehkä mä voin jossain muussa roolissa olla sitte niin ku jo siinä, en, en mä tiedä. Ei mull oo mitään ajatuksii, että. En mä nyt mihkään luottamushenkilöön varmaan niin ku tässä sijotu. Toiminnanjohtaja tulee, tulee sitte luottamus ... Puheenjoh, se on niin ku, ett puheenjohtajaks, se olis ihan älytön ajatus.



KUVA 1 Sankarin tulevaisuuskertomuksen piirros

Piirrosta Sankari pitää riittävän pelkistettynä kuvaamaan tulevaisuuden polkuja. Kertomus jäsentyy jäljellä olevien työvuosien mukaan ja korostaa tarvetta toimia yhdessä seuraajan rinnalla toivomansa kolmen vuoden jakson. Tämän toiveen toteutumiseen ei kertoja välttämättä usko. Sankari korostaa haluaan ja tavoitettaan rakentaa uutta järjestöä viimeiset työvuotensa:

No, tuota, ehkä, ehkä, tää on kyllä aika yksinkertainen. Ei, ei mull oo niin ku paljo lisättävää tähän, että. Ett, tota, tosiaan, niin mä, mä uskon, että jos mä nyt jään kaksnollayheksän tai kaksyksykoista, niin varmaan tossa, joku sano, ett kolme vuotta pitäis olla yhtä aikaa. En mä nyt ihan siihen, siihen ei oo varmaan mahdollisuuksia, mutta että, ett, tuota. Seuraaja niin, ett, ett, ett jos vois olla vuoden tai puol vuottakin, niin, niin kyllä siin niin ku helpotusta olis hänelle ja, ja tavallaan ittelleniki, että, että. Jos mä haluaisin olla mu, mä haluan olla mukana tän, tän uuden yhteisön jossain, suunnittelemassa, rakentamassa si, sitä touhuamassa.

Toive seuraajan kanssa rinnakkain työskentelystä sisältää kertomuksessa liiton johtamisen delegoinnin uudelle johtajalle. Strategisten ja operatiivisten tehtävien siirtämisen Sankari kokisi helpotukseksi:

Mutt, tota, mutt sitt taas toisaalta, niin mun on pakko niin ku sitt tämmösiä, tämmösiä ihan jokapäiväisiä niin ku strategisia ja operatiivisia asioita niin ku hellittää ja, ja mielellään niin ku siirtää niitä toiselle. Ett se, se vois olla vähän semmonen helpotus. jollain lailla, ett jos, jos nää kaikki o, kaikista kantas huolta, niin se vois käydä vähän, vähän turhan raskaaksi sitte. Niin. Kyll mä niin ku mielellään vähä, vähä niin kun vastuuta siirtäis näistä, näistä asioista seuraavalle.

Sankarin kertomus siirtyy hetkeksi liiton taloudellisen tilan kohentumiseen ja liikkuu teeman kohdalla ajassa ensin taaksepäin, sieltä tulevaisuuteen ja jälleen taloudellisten vaikeuksien aikaan. Talouskehityksen kertomuksessa korostuu ylpeys taloustilanteen kehityksestä ja tarina sisältää rinnastuksia järjestön kokoon ja vanhaan rahayksikköön. Oman pääoman hyvä tilanne johdattaa kertomuksen myös tulevaisuuden taloudellisen liikkumavaran mahdollistavaan riskinoton korostamiseen:

No, meillähän on hyvä talous nytte, että ei, sikäli, ett me on tehty peräkkäisiä, tota, ylijäämisiä ja meidän oma pääoma alkaa olla, sanotaan nyt, jos me, se ennuste, mikä meill on tälle vuodelle, on joku satanelkyt tuhatta euroo pääoma, joka on ihan hyvä tän kokoselle järjestölle. On vähän puskurirahaa sitt, jos, voi jotain riskejä ja muita ottaa sitte jatkossa. On vähän puskurirahaa sitt, jos, voi jotain riskejä ja muita ottaa sitte jatkossa. Joo. Se on, alkaa oleen miljoona jo vanhaa rahaa. Että pitäis tavoitella joku puol, puol miljoonaa, viissataa tuhatta, niin nyt me ollaan ylitetty se jo omien.

Oma osuus talouden kohentumisessa nousee kerronnan lopuksi keskiöön ja sisältää kuvauksen ylijäämän tuottamisen vaikeudesta. Johtajuuskertomuksen episodi tilintarkastajien puuttumisesta leimaa johtajuuden pystyvyyskäsityksiä:

Joo, eikä se oo mitään ihan helppoo, ett se on, siin on niin ku määrätty kikkansa ja taitonsa ja työnsä tehdä sitä pientä ylijäämää sillee, että, tota mukaa. Se nyt on sujunu kuitenkin ja on ihan ...

Lopuksi kerronta etääntyy työelämän kysymyksistä kohti lapsuuden ja nuoruuden harrastusten uudelleen viriämistä. Kaksi lähimenneisyudessa virinnyttä innostuksen kohdetta ovat perhosten keräily ja koripallo. Molempien kertomus sisältää innostusta, haaveita ja tavoitteita:

Kun mä oon, kato, mä oon koripallo ilijana alottanu ja mull on ihan semmosia kavereita, joitten kanss mä oon viiskytluvulla pelannu vastaan tai samass jengissä. Ett se, se on, se on niin ku, mä oon vaan, mä sanon, ett mä oon ihan, mä oon ihan myy, tai mä oon niin ku hulluna nyt siihen esimerkiks koripallon pelaamiseen.

Perhosten keräily nousee esiin mökkeilyyn liittyvänä paluuna koulupoikana virinneeseen harrastukseen. Kertomus syksyisen viikonlopun työntäyteistä aikaa seuranneesta mökille vetäytymisestä johdattaa uudelleen virinneen perhosten keräilyn merkityksen pohdintaan :

Kyll se vetää, kyll se vetää, ett kyll mä niin ku aja, ajattelen nytkin, tota, viime viikonloppuna mull oli työviikonloppu. Mä olin syyskokouksessa lauantaina ja sitt ... oli tää tämmönen cupkilpailu, ett mä olin siellä. Ja mä, mä sitte seitsemän aikaan lauantaina lähin sitte viel ajaan landelle, kun mull on se rakennusprojekti siellä. Ja ajoin yksinään sitte vielä sinne ja olin siellä sunnuntain. Niin vielä pidin maanantain vapaapäivän sitte ja tulin maanantai-iltana pois. Ett kyll se on, se niin ku vetää mua, se, se, niin ku mä oon sanonu, ett se on mulle tärkeä paikka kyllä, että.

On just tää rakentaminen ja ihan puutarhanhoito. Mä har, mä oon perhosten keräilyä harrastanu jo. Ehkä kuus-seittemän vuotta nyt. Tosin sillon kouluaikana ... oli sama. Mutt ett tämmösiä, tämmösiä second wind, miten niitä sanotaan, uusiojuttuja. Vanhoja juttuja tullu mukaan KUVIOihin, ett.

Sankarin tulkinta narratiivistaan vahvistaa käsitystä paitsi rakentamisen ja puutarhan hoidon merkityksestä myös lapsuuden ja nuoruuden harrastusten uudelleen viriämisestä. *Second wind*, toinen tuuli, viittaa toiseen tulemiseen.

Kerronta jatkuu koripalloiluun liittyvällä episodilla. Tämä sisältää kuvauksen jalkoihin liittyvistä vaikeuksista ja huolista:

Mull on nyt nimittäin vähän jalan kanssa ongelmia ja mä oon, mä oon todella huolissani, että mä en mistään hinnasta luopuis siitä, siitä. Mä olin välillä, kun mull oli näitä veritulppia jaloissa, niin mä olin ehkä kymmenen vuotta, ett mä, mä en tehny ollenkaan sitä, niin mä oon niin ku tavallaan niin ku päässy uudelleen juonesta kiinni ja. Ja ett mulla se on, se ... iän tuomia ongelmia. Ett mulla, mulla jalat tulee vähän kipeeks ja mun, näitten veritulppien, mull on ihan vaurioita jääny näihin laskimojuttuihin, että ne, tulee vähän tällasta, menee niin ku jalat vähän jumiin ja muuta ja sitt, sitte, että mä, kyll mä sen jälkeen niin kun meen, kun menee todella jumiin sitte.

Tarina jatkuu urheilijan roolissa uran mahdollisuuksien kuvauksella, jossa kerronta korostaa omia kykyjä ja mahdollisuuksia pelaajauralla. Sankari kertoo innostuneesti mahdollisuuksistaan ikämiesjoukkueissa ja tulkitsee itsensä lupaavaksi pelaajaksi:

*Mull pitäis olla yks palautuspäivä. Ja mua, mua on kosiskeltu moneen jengiin, ikämiesjengiin ihan pelaan niin ku sarjatasolla, ett mä oon kuitenkin aika hyvä siinä ja mull on aika kevyet jalat kuuskymppiseks ja mä oon aika hyvä heittäjä ja muuta, ett noi käy, tai mä pystysin pelaan hyvinki siinä, ett. Mä oon, **mä oon aika lupaava** kyllä, joo. Kyllä. Joo, ett, ett siin **vois ihan uraa, uraa tehdä siinä vielä ikämies**. Onhan niillä MM -kisoja ja muita, ett ... käy ... No, joo. Joo, ei, ei mä, kyll se on, se on, se on mulle iso asia ja mä, mä tykkään siitä ja mä en luopuis siitä hinnasta.*

MM-kisahaaveista Sankari tuo tulkintaan tarinan koripallon merkityksestä ja päättyy jo aiemmin esiintyneeseen rinnastukseen harrastuksesta luopumisesta *ei mistään hinnasta*. Tulevaisuustarina päättyy kalastukseen liittyviin haaveisiin ja ilmaisuun tarinan päättymisestä:

Seki on niin ku semmosia nuoruuden niin kun. Intohimoja tai haaveita, ett joskus pääsis kala, niin ku kalahommissa, ett pääsis kalavesille. Että tämmösiä juttuja on, ett nää on niin ku, niin ku tärkeitä elämässä. Niin, en mä tiiä, onks tää nyt joku final, final statemet.

6.1.6 Sankarin tulevaisuuskerronta

Sankarin toinen haastattelu poikkeaa rakenteeltaan ja etenemisjärjestykseltään muista toisen vaiheen haastatteluista. Toteutin haastattelun kaksi kuukautta ennen toisen kierroksen aloittamista. Toisena tekijänä kerronnan etenemisen poikkeavuuteen muista on se, että Sankari oli piirtänyt tulevaisuuskuvan toteuttamassani organisaationsa kehitysistunnossa 1,5 viikkoa ennen haastattelua.

Kysyessäni ensimmäisen haastattelun jälkeisen ajan tapahtumista siirtyy Sankari heti eläkkeelle jäämisensä ajankohtaan. Puhe sisältää pohdintaa vuosiluvuista ja puolison tilanteesta. Haastattelun alku on keskustelua, johon sisältyy

myös kirjoittamani elämäntarinan sisältämä henkilöstöjohtamisen ongelmien painottuminen. Tämän Sankari näkee tulleen esiin kirjoittamassani kertomuksessa liian korostuneesti suhteessa koko työuraan.

Tehtävien siirtäminen seuraajalle ja oman roolin muutos tulee kerronnassa esiin neljässä jaksossa ja se sisältää tulevaisuuteen suuntautuvaa pohdintaa omasta suuntautumisesta ja sitoutumisesta järjestöjen yhdistymisen toteuttamiseen. Kerronta on pohdiskelevaa ja keskustelevaa. Järjestön taloudelliseen tilaan liittyvä kertomus seuraa keskustelua seuraajan tilanteesta. Tässä kerronta on ajallisesti etenevää ja juonellista.

Lyhyen ensimmäisen lapsenlapsen syntymään liittyvän vaiheen jälkeen kerronta siirtyy uudelleen virinneeseen urheiluharrastukseen ja tämä kerronnan vaihe sisältää kertomuksen, joka yhdistyy omaan lobbarin rooliin. Pelaaminen hallitsee haastattelun lopussa kerrontaa useamman sivun osuudella. Kerronta on pelaamisesta puhuttaessa eheämpää, innostunutta ja ajallisesti tapahtumasta toiseen siirtyvää.

teema/kertomus	sivuja	kerronta	aika
eläkkeelle jäämisen aika	0,5	dialogia	mennyt/väli
henkilöstöongelmat tulkinta	1	dialogia	mennyt
tehtävien siirtäminen	1	dialogia	nyt
rooli jatko	0,5	dialogia	tuleva
seuraaja/oma rooli	1	dialogia	tuleva
talouden kehittyminen	0,5	kertomus	mennyt
taloustilanne merkitys	0,5	dialogia	nyt
mökki, lastenlapset	0,25	dialogia	tuleva
uudelleen virinnyt pelaajaura	0,5	kertomus	nyt/tuleva
pelaaminen lobbaus	0,5	dialogia	mennyt
ikäntyminen	0,5	kertomus	mennyt
ikäntyminen/pukeutuminen	1	dialogia	nyt
pelaaminen kaverit jalat	1,5	kertomus	nyt
eläkkeelle jäämisen aika	0,5	dialogia	tuleva
mökkiviikonloppu syksyllä	1	kertomus	mennyt
kalastus, perhosharrastus	2	dialogia	mennyt, tuleva
urheilu, pelaaminen	2,5	dialogia	mennyt

Haastattelun puolivälissä pyydän Sankaria kertomaan ikääntymiseen liittyvästä tapahtumasta. Tämä osuus sisältää ensin kertomuksen omasta puhetavasta ja lasten reagoinnista siihen. Tästä ikääntymisen teema jatkuu pohdistelevana dialogina ikääntymiseen liittyvästä pukeutumisesta.

Mökkeilyyn liittyvä pidempi ja mökin merkitystä painottava kertomus viikonlopun yksinäisestä mökkeilystä seuraa eläkkeelle jäämisajan pohdintaa ja haastattelu päättyy kalastuksen merkityksen pohdintaan. Lopussa esiin tuli vielä perhosten keräilyharrastus. Siirtyessään lopuksi takaisin kalastukseen Sankari ilmoittaa haastattelun päättymisestä viittaamalla loppulausuntoon.

Haastattelun jo päätyttyä keskustelumme jatkuu vielä hetken perhosharrastuksen ja urheilun teemoista. Litteroitua tekstiä kertyi tästä osuudesta vielä yli kolme sivua.

6.1.7 Sankarin kerrotut identiteetit

Sankarin nimi syntyi hänen Pohjois-Amerikassa urheilu-uransa huippukohdassa saamastaan nimityksestä *National hero*. Nimi leimaa paitsi Sankarin elämäntarinaa myös kerrontatapaa. Kerronta sisältää urheilusta kotoisin olevia metaforia kuten *hyppää eri tyylillä ja käyttää kikkansa ja taitonsa*. Kerronnan sujuvuus on parhaimmillaan urheilun ja perhosharrastuksen kerronnan teksteissä. Johtajuuden ja esimiestoiminna vaikeiden vaiheiden kerronta sen sijaan on viipyilevää ja katkonaista:

En tiedä sitte, kui, kuin hyvin mä pystyn siihe, että. Ett eh, ehkä jollain lailla sitte, ei nyt pelota, mutt ett arveluttaa, ett, ett, ett. (Haastattelu 1)

Epärointi ilmenee suoraan oman pystyvyyden häilymisenä puhuttaessa henkilöksymysten ratkaisemisesta.

Sankari palaa toisen haastatteluvaiheen kerronnassaan nuoruuden harrastuksiin. Työuran ja johtajuuden kerronta liikkuu kasvuvaiheen ja kasvun jälkeisen vaiheiden välillä. Kasvuvaiheen tarina rakentaa kuvaa nuoresta ja innostuneesta kehittäjästä, joka pystyy rakentamaan hyvät suhteet yhteiskunnallisiin päättäjiin. Kasvuvaiheen jälkeiset talousongelmat muokkaavat kertomuksen Sankarista talouspäällikön, jonka kunnia-asia on vahva ja riskinottoa kestävä tase:

Nää on niitä käännekohtia, ett me niin ku todella, niin ku, ett, ett tässä, tässä niin ku talousjutussa niin, niin oon sanonu ääneenki, että mä oon aika suurpiirteinen, voin olla monissa asioissa, ett ei, ei niin tiukkaa, mutt talousasioissa ei, ei voi olla. (Haastattelu 1)

Kertoessaan selviytymisestä yhdeksänkymmentäluvun alun taloudellisista vaikeuksista Sankari painottaa talusjohtamisen merkitystä kaiken perustana:

Mä oon vaan huomannu sitte, että, ett vaikka jotkut asiat ei mee niin hyvin aina, mutt jos talous niin ku pysyy kunnossa, niin monet tahot on tyytyväisiä. (Haastattelu 1)

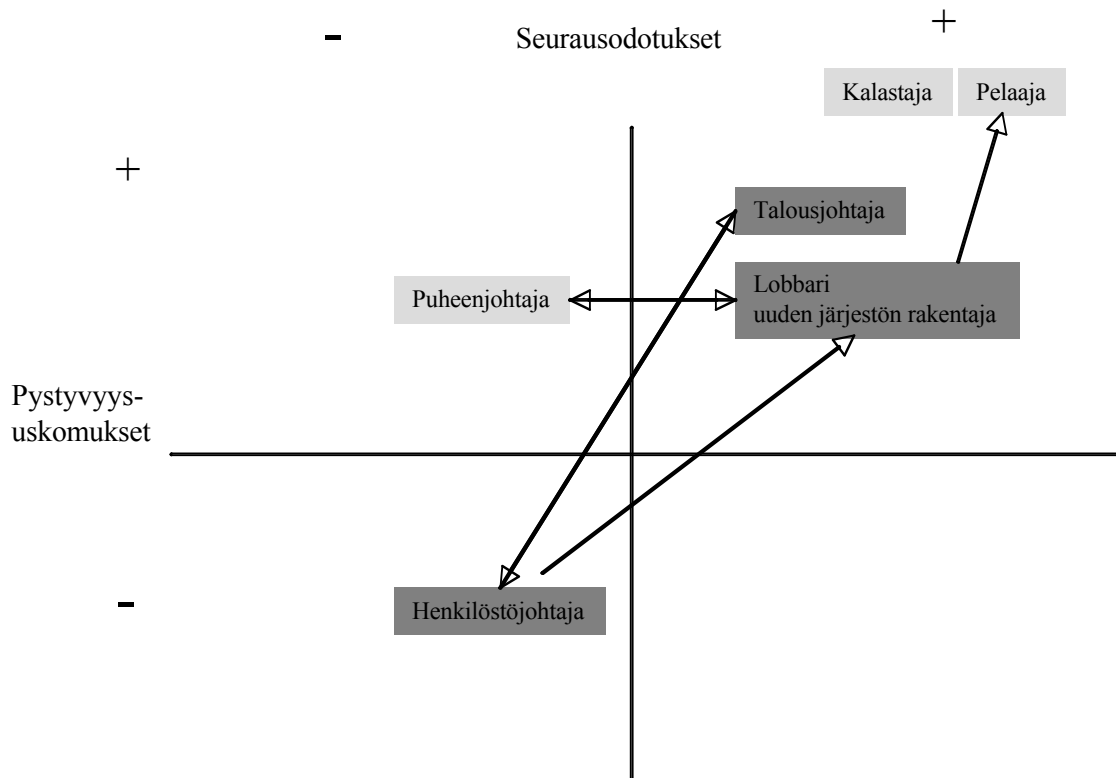
Toisessa haastattelussa sama teema toistuu ja sisältää myös epäsuoran omien taitojen korostamisen:

Joo, eikä se oo mitään ihan helppoo, ett se on, siin on niin ku määrätty kikkansa ja taitonsa ja työnsä tehdä sitä pientä ylijäämää sillee, että, tota mukaa. Se nyt on sujunu kuitenkin ja on ihan ... (Haastattelu 2)

Kerrottujen identiteettien välinen jännite sijoittuu talusjohtaja-henkilöjohtaja -kertomusten välille. Toisen jänniteparin luo tulevaisuudenkuvana Sankarin kuva itsestään järjestön puheenjohtajana. Sen sijaan menestystä tuottanut lobbarin rooli saa sitoutumista ja innostusta sisältävän painotuksen tulevaisuuskertomuksessa: *mä haluan olla mukana tän, tän uuden yhteisön jossain, suunnittelemassa, rakentamass si, sitä touhuamassa.*

Omien tuottavien ja innostavien mahdollisuuksien kentässä korkeimmalle sijoittuu koripallon pelaajan ja näin myös taemmaksi työuralla työnnetty urhei-

lijän identiteetti. Oma pystyvyysuskomus yhdistyy koripalloilijan kertomuksessa vahvimmin myönteisiin sosiaalisen ympäristön seurausodotuksiin. Toisaalta Sankarin kerronnan päättävä *final statement* sisältää paluun mökki- ja kalastusympäristöön sekä sen tuomaan kalavesien yksinäisyyteen. Kertomuksessa kalavesille pääsy tulee esiin koskaan täysin tyydyttämättömänä toiveena.



KUVIO 13 Sankarin kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä

Identiteettien jännite sijoittuu organisaatiokontekstin sisällä erilaisiin johtajuusidentiteetteihin. Näistä talousjohtajan ja lobbarin kertomukselliset roolit sisältävät kertovan subjektin tilassa myönteisiä odotuksia, nykyisen kerronnallisesti raskaan ja vähemmän palkitsevia tunteita aiheuttavan operatiivisen johtajan kertovan subjektin sijaan. Työelämän rajoja kerronnallisesti rikkova pelaaja puolestaan pulppuaa intoa ja myönteisiä odotuksia tulevaa toimintaa ja ympäristöä kohtaan. Kalastajan identiteetti liittyy luonnon yksinäisyyteen vetäytyvään subjektiiin, joka työntyy esiin kerronnan lopussa.

Identiteettien ajalliset siirtymät kulkevat talousjohtajasta heikompaan vähäisempiä pystyvyysuskomuksia sisältävään henkilöstöjohtajaan ja tulevaisuuskertomuksessa hallitsevaan lobbariin. Pystyvyysuskomusten näkökulmasta lobbari yhdistyy myös pelaajan identiteettiin ja myönteisiin tulevaisuusodotuksiin.

6.2 Jäähatun kertomus

6.2.1 Jäähatun elämänpolut ja -jaksot

Tarinallisen nimensä Jäähattu on saanut tässä tutkimuksessa tavastaan rauhoittaa tilannetta vaikeissa vaiheissa toistamalla sanontaa *jäitä hattuun*. Elämänkulun tiivistelmä on kertomus ekonomin pankkiuran järjestön toiminnanjohtajan tehtävään vaihtaneesta johtajasta:

Jäähattu syntyi kaksikieliseen helsinkiläisperheeseen vuonna 1947. Lapsuus ja nuoruus sujuivat turvallisesti kouluian kapinointivaihetta lukuunottamatta. Lukion viimeisellä luokalla itsenäisyyden kaipuu oli johtanut haastateltavan päiväkoulusta eroamiseen ja iltalukioon. Koulumenestys sai Jäähatun seuraamaan veljensä esimerkkiä ja hakemaan ruotsinkieliseen kauppakorkeakouluun. Opiskeluaika sujui urheilua harrastaen, vain armeijan välillä katkaistessa opinnot. Ensimmäisen vuoden iloittelun jälkeen opinnot alkoivat sujua ja valmistumisen häämöittäessä Jäähattu muutti yhteen tulevan vaimonsa kanssa ja esikoistyttö syntyi.

Jäähattu aloitti työt pankissa kesken opintoja. Perheellistyminen ja halu keskittyä työhön vauhdittivat valmistautumista. Ura eteni nopeasti tarkastustehtävien kautta 30-vuotiaana isomman konttorin kakkosjohtajan paikalta pienemmän, ydin-keskustassa sijaitsevan pankin konttorinjohtajaksi. Kyllästyminen pankkialaan sai Jäähatun hakemaan urheilujärjestön toiminnanjohtajan tehtävää. Vaihdon motiivina oli oma pitkäaikainen harrastus sekä toiminta seuratason tehtävissä. Toiminnanjohtajan työn alkuvaihe sisälsi raskaasti velkantuneen järjestön talouden tasapainottamisen. Parin vuoden jälkeen järjestön taloudellinen asema mahdollisti jo panostuksia ja mahdollisena pidetyn kansainvälisen kilpailumenestyksen tavoittelun. Organisaation tilanne mahdollisti uusien henkilöiden palkkaamisen ja toiminnan kehittäminen edistyi.

Järjestörakenteessa tapahtuneiden muutosten johdosta organisaatio kasvoi ja mahdollisti uusien palvelujen kehittämisen. Fuusion kautta toisesta järjestöstä tulleet työntekijät eivät vastanneet Jäähatun odotuksia ja johtamistyö vaikeutui. Yllättävän nopeasti saavutettu huippu-urheilumenestys nosti tuntemattomuudessa olleen lajin julkisen huomion kohteeksi. Menestys, ylikorostuneet odotukset ja pettymykset repivät organisaatiota paitsi sisällä myös julkisuudessa. Kriisi johti konflikteihin ja keskeisen avainhenkilön erottamisen.

Henkilöjärjestelyjen ja suotuisan kehityksen jälkeen järjestö joutui suurtapah-tuman tappioiden seurauksena taloudellisiin vaikeuksiin. Samassa vaiheessa tapahtui perhettä koetellut kuolemantapaus sekä oman sepelvaltimotaudin havaitseminen. Tämä johti toiminnanjohtajan tehtävistä ohitusleikkaukseen ja puolen vuoden sairauslomalle. Toipuminen tapahtui nopeasti ja myös organisaation tilanne kehittyi tauon jälkeen suotuisasti.

Suomen järjestettäväksi saatu kansainvälinen kilpailu sai Jäähatun siirtymään projektin pääsihteeriksi ja rekrytoimaan seuraajan toiminnanjohtajan tehtävänsä. Projekti toteutui onnistuneesti ja omasta tahdosta työrooli kaventui markkinointi- ja talouspäällikön rooliin uuden toiminnanjohtajan alaisuudessa.

Jäähatun keskeisimmät uran johtajuuteen liittyvät käännteet ovat pankkiuran jättäminen ja tätä seurannut velkaisen järjestön saneeraus, fuusion ja huippu-urheilumenestyksen jälkeiset vaikeudet sekä viimeisimpänä tapahtumajohtajuuden vaihe. Elämänkerrallisesti merkityksellisiä käännteitä kertomuksessa ovat perheen perustaminen, järjestön vaikeuksien kanssa samanaikaisesti ajoittunut ohitusleikkaus ja sitä seurannut pidempi sairausloma.

Työuran viimeisin vaihe sisältää johtajan tehtävästä luopumisen, seuraajan valinnan ja keskittymisen talous- ja markkinointitehtäviin.

TAULUKKO 5 Jäähätun elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus ja varhaisnuoruus	0-16	Kaksikielinen perhe, ruotsinkielinen koulu
Vaihto iltalukioon ja koulumenestys	16-19	
Opiskelu seurustelu ja urheilu	20-30	Seurustelu ja avioituminen
Pankin tarkastustehtävät, konttorinjohtaja	30-41	Esikoisen syntymä
Siirtyminen toiminnanjohtajaksi, yksin toimistossa	41-43	Taluskriisi
Rekrytointi ja kehittäminen	43-45	Järjestön kasvu
Huippu-urheilumenestys ja henkilöstöongelmat	45-48	Lama ja fuusio
Talousvaikeudet, ohitusleikkaus ja sairausloma	48-52	Kuolemantapaus perheessä
Seuraajan rekrytointi ja siirtyminen tapahtuman pääsihteeriksi	58-60	Lapsenlapset
Talous- ja markkinointipäällikön tehtävä	60-	Uuden toiminnanjohtajan alainen

Jäähätun elämäkertomus sisältää 11 vuotta pitkän pankkijakson ja sitä seuranneen 20-vuotisen jakson järjestön toiminnanjohtajana. Tämän pisimmän työuran on katkaissut vain lyhyehkö sairausloma vuosituhannen vaihteessa.

6.2.2 Jäähätun johtajuuskertomus

Jäähätun kertomuksessa johtajuuden rakentumiseen liittyvät keskeisimmät käännteet ovat pankin pienen konttorinjohtajan vaihe, ensimmäiset järjestön rekrytoinnit, päällikön erottamisvaihe sekä viimeisimpänä tapahtumajohtamisen vaihe.

Jäähätun ensimmäinen esimiestehtävä oli toiminta pienen pankkikonttorin johtajana. Tämä vaihe on Jäähätun kertomuksessa nopeasti ohitettu oppimisvaihe:

Meit on, oli 7 ihmistä siinä konttorissa.

Se oli tietysti opettavainen. Siellä mä olin niin kun loppuun asti, ennen kun mä aloitin sitte järjestössä, että. Opettavainen siinä mielessä, ett kun sä johdat konttoria, jossa on naisia vaan, niin se ei oo niitä maailman helpompia tehtäviä, että.

Ett se anto aika paljon sellasta eväitä niin kun johtamiseen ja ensinnäkin naisten johtamiseen, koska se on ihan erilaista.

Konttorinjohtajana toimimisen vaihe määrittäyty kerronnassa esimiestoiminnan oppimisvaiheeksi ja korostaa naisten johtamisen erilaisuutta. 70-luvun pankkitoiminnan rajoitukset ja *sosiaaliskonttorin* luonne sekä *teatraaliset* edustustilaisuudet eivät miellyttäneet Jäähattua, kun vuonna 1985 häneltä tiedusteltiin halukkuutta siirtyä urheilujärjestön toiminnanjohtajaksi:

Että mä sitte niin kun jotenki tunsin, että tässä on jotain, mitä voisi, voisi niin kun havitella ja, ja ottaa haasteena. Ja sitt päädyin siihen sitten, että, että otetaan se haaste vastaan. Ja ajatuksena oli se, että katotaan neljä vuotta ja sitte mietitään jotain.

Järjestöön siirryttyään Jäähattu työskenteli ensimmäiset vuodet yksin, kunnes taloudellinen tilanne antoi mahdollisuuden toimistohenkilön palkkaamiseen. Muutaman vuoden päästä Jäähattu rekrytoi kilpailutapahtumasta aktiivisen ja kenttätööhön suuntautuneen koulutuspäällikön ja toiminnan kehittyessä myös avautui mahdollisuuksia:

Hänhän täytti erinomaisesti paikkansa, Jo se, että hän oli silloin sinkku ja pysty pistämään aikaa. Suunnattomasti siihen hommaan ja, ja vois sanoa, että siin on aika paljo kiitosta, että tiettyt asiat meni niin rivaakasti eteenpäin. Sitten alko vähitellen tulla näitä uusia mahdollisuuksia, koska pystyttiin myös kasvattamaan omaa varainhankintaa, valtionapua saatiin lisää, niin sitä kautta alko sitten tulla tiettyjen järjestelyjen kautta saatiin tohon kunta- ja terveyspuolelle,

Toinen henkilö palkattiin yhteistyössä toisen järjestön kanssa. Jäähattu näkikin yhteistyön avaintekijänä luotaessa uusia palveluja Rinnakkaisjärjestön kanssa haastateltava rakensi sopimuksen, jossa yhden henkilön kustannukset jaettiin ja molemmat hyötyivät työpanoksesta. Eteen tulikin pian suurelta mahdollisuudelta näyttänyt järjestöfuusio, jossa merkittävästä kilpailevasta järjestöstä siirtyi kaksi henkilöä Jäähatun organisaatioon. Tästä projektista tuli haastateltavalle hänen uransa koetinkivi henkilöiden osoittautuessa pahoiksi pettymyksiksi, toinen työotteensa ja toinen epälojalisuutensa johdosta:

Sitthän oli se toinen yhteistyö, jossa vois sanoa, että ehkä olin liian sinisilmäinen, kun alettiin tätä KUVIOta rakentamaan. Se, se oli ehkä yksi näitä urani murheellisimpia asioita, koska siellä sitti se, se synnytti kyllä, että toisaalta millään ei voi, olis voinu tietää sitä. Ei tullu mitään sellasta signaalii. ...tää toinen Y oli äärettömän epälojaali, joka mua rasitti suunnattomasti.

Pian huippu-urheilumenestys nosti tuntemattomuudessa olleen lajin ja organisaation julkisen huomion kohteeksi. Yllättäen tullut menestys, ylikorostuneet odotukset ja pettymykset repivät organisaatiota paitsi sisällä myös julkisuudessa. Tilanne päättyi kokoukseen, jossa haastateltava joutui asettamaan hallituksen valintatilanteeseen, jossa joko hän tai epälojaali vastuhenkilö lähtee. Tämän seurauksena hallitus erotti päällikkötehtävässä toimivan työntekijän, mutta vas- tuun kanto seurauksista jäi Jäähatulle:

Ja se syntyy sitte se päätös, että Y lähtee, mutta seki taas oli sellanen ikävä paikka siinä, että koko hallitus niin kun kaikkos selän takana sen jälkeen, että joutu yksin vastaamaan siitä hommasta ja, ja, ja. Ei ne mollannu, mutta ei ne tukenukaan siinä. Että siinähan Y pääsi hyvin niin kun piikittämään ja sillä kun oli lehdistö ja muut ... että.

Henkilövaihdoksien jälkeen toiminta lähti suotuisasti kehittymään ja paitsi huipputaso- menestys myös kenttätason toiminta edistyi ripeästi. Edessä oli kuitenkin jälleen taloudellisia vaikeuksia tappiollisen arvokisatapahtuman seurauksena. Samaan yhteyteen osunut Jäähatun oma vakava sairastuminen, ohitusleikkaus ja perheessä tapahtunut kuolemantapaus johtivat pitkään sairaalomaan, jonka jälkeen haastateltava palasi toimintakuntoisena puolen vuoden jälkeen töihin.

Vaikeiden vaiheiden jälkeen tapahtunut kehitys on tuonut Jäähatulle suurta tyydytystä ja näkemyksen järjestötoiminnassa aikaan saatavien tulosten aikaperspektiivistä:

Ja vois sanoa, että se, sehän ei tapahdu vuodessa, ett sä, ett sä pysty näkemään tuloksii vuodessa, kahdessa, kolmessa, neljässä, vaan nyt, kun kattoo riittävän pitkälle taakse päin ja kattoo sitä tilannetta silloin ja nyt, jossa näkee selvästi, että koko ajan niin kun haetaan uusia kokopäivätoimisia ihmisiä kentälle ja, ja niin kun päivittäin tulee esiin kysymyksiä, löytyiskö joku. Joku ihminen. Niin se on antanu sellasta dynamiikkaa, että kun näitä kursseja nyt vedetään, niin se on niin kun moninkertaistunu näitten kuuden, viiden, kuuden vuoden aikana tässä hommassa, että. Ett senki takii tässä ollaan niin kun sellasess tilanteessa, että nyt pitää löytää jotain niin kun uusia KUVIOita. Jos nyt tämänkin tarkoitus on vähän peilata niin kun omaa itseeni tätä hommaa, niin vois sanoa, että vaikka se neljä vuotta on menny kahteenkymmeneen vuoteen nyttten, niin on, on sellanen hyvä olo kyllä, että oon kyllä mielestäni saanu aika paljo aikaseks.

Noin puoli vuotta ensimmäisen haastattelun jälkeen organisaatioon oli palkattu uusi toiminnanjohtaja Jäähatun keskittyessä tulevaan suur tapahtumaan ja talouspäällikön tehtäviin. Jäähattu nimen haastateltava oli saanut lähellä oleviltaan tavastaan toppuutella vaikeissa tilanteissa sanonnalla:

Jäitä hattuun, jäitä hattuun.

6.2.3 Kriittisen tilanteen kertomus: Pehmeä kovana

Johtajuuden pehmeyttä kerronnassa pohtiva Jäähattu poimi kriittisenä käänteenä tapahtuman, jossa hän toimi pitkän harkinnan jälkeen määrätietoisesti ja peräänantamattomasti. Johtajuudesta kertoessaan hän perustee itseään pidetyn pehmeänä ja myös itse näkevänsä itsensä luottamusta rakentavana. Jyräävä hallituksen jäsen liittyy Jäähatun kertomuksessa oman kuvan vastakohtaan näkemiseen ja ympäristön patisteluun muuttua kovempiotteiseksi. Pehmeä linja ja johtamisote on Jäähatun kertomuksessa periaatteellinen lähtökohta:

Ett oikeestaan, jos jotain sanoo niin kun johtamistyylistä, niin mä oon tällasen pehmeän arvojen mies, että mä en oo, tai se ehkä liittyy mun luonteeseeni. Niin kuin edesmennyt X, joka oli sellanen, joka oli mukana tukiorganisaatiossa ja meidän hallituksessa. Sellanen jyrä, se kerran tuli sanomaan, kun hommat oli menny hyvin, mutta että se ois halunnu, että (kertojan nimi), du är allt för snäll. Elikkä tää ehkä sellanen, voi olla, että se kuva tulee tollasess. Mutta mä ajattelen, että mä olen mikä mä oon, että enkä mä halua yrittää edes muuttaa itteeni siinä hommassa, vaan että, että, ett täytyy löytää sellasii ihmisen kanssa, ihmisiä, kenen kanss työskentelee, johon luottaa ja ett ei tarvi mennä sellaselle niin kutsutulle hiroelle käskytylinjalle.

Jäähatun narratiivi johtajuuden käännekohdasta liittyy narratiiviin pitkään venyneen ja vaikean henkilöön liittyneen päätöksen läpiviennistä hallituksessa. Tarinassa Jäähattu kertoo peräänantamattomuudesta tunnepitoisen asian läpiajamisessa. Kertomuksesta huokuu päättäväisyys ja tinkimättömyys vaikean ratkaisun edessä.

Orientaatio Joo. Ett ky, jos, jos pitäis niin kun, niin kun tälläsi kriittisiä, niin jotenkin numeroida, niin kyllä tämä erottamis-tapaus numero ykkönen tossa on. Se on niin kun ilman muuta, että. Se oli niin repivää ja siinä oli, vois sanoa, että

- niin monet ihmiset pisti päänsä pensaaseen, ett kuka helveti uskaltaa nyt kapinoida sitä (nimi) vastaan. Ett se oli vähän sellasta niin kun, ett.
- Tapahtuma 1 No, sanotaan, se oli sellanen henkilökohtainen pohdinta, johon mä päädyin sitte, että ei, ei tästä voi tulla enää mitään, koska tässä kärsii koko tää niin kun työyhteisö tästä hommasta.
- Tapahtuma 2 Ja sillen vaan mä päädyin, että nyt mä sen teen. Ett voi sanoo, että mitta tuli täyteen ja sillen,
- Evaluaatio1 vois sanoo, ett monella muulla se mitta olis tullu varmaan täyteen, että varmaan mun mitta on paljo höllempi kun monella muulla.
- Evaluaatio 2 Että kyll se varmasti olis syntyny se päätös jo aikasemmin, mutta sitä vielä niin kun ajatteli, ett usko, että ehkä tästä vielä voi tulla.
- Tapahtuma 3 Mutta kyll se vaan tuli se, niin kun se piste, että nyt se oli.
- Tapahtuma 4 Ja sitte, päätös on tehty, niin ei niin kun tinginy pätäkääkään sitte siitä hommasta.
- Evaluaatio Ja siinä suhtees äärettömän iloinen, että se tuli tehty.

Kertomus piirtää Jäähatusta edellä kuvaamaansa pehmeää johtajuutta koveman kuvan, joskin tarinasta ja arvioinnista käy ilmi aiempi pitkäaikainen joustaminen. Jäähattu myös vertaa itseään mitan täyttymisessä muihin mahdollisiin tehtävänsä täyttäjiin todeten olleensa kärsivällinen. Evaluaatioon liittyy tunnereflektio, joka vahvistaa oman ratkaisun ja toiminnan olleen oikea ja helpotusta tuova.

6.2.4 Välikertomus: Suurprojektista Lapin hiljaisuuteen

Luopuminen toiminnanjohtajan tehtävästä, uuden johtajan valinta ja isot projektit leimasivat Jäähatun kertomuksessa ensimmäisen ja toisen haastattelun välistä aikaa. Tammikuun lopussa ja puolitoista kuukautta hyvin menneen suurprojektin jälkeen kertoja vetää yhteen kulunutta puolitoistavuotista jaksoa:

Oikeestaan työelämässä se on kytkeyny hyvin pitkälle näihin EM -kilpailuihin ja juhlavuoteen, että kyll se on ollu. Ja luonnostaan, koska olin näitten pääsihteerinä ja, niin ku vuoden 2006 loppuun asti, että, että se suunnittelu, toteutus ja muuta, niin kyll se päällimmäisenä on ollu. Tietyst toss on ollu erilaisia prosesseja, joissa oli uuden toiminnanjohtajan valinta oli siinä yhtenä juttuna ja, ja sillen myöskin, tai oikeestaan siitä ja vois sanoa, että maaliskuun loppuun asti oli ehkä päällimmäisenä melkein tämä liiton uuden strategian luominen, joka oli aika raskas prosessi sinänsä. Ja sitten tää toiminnanjohtajan valinta, ei niin raskas, mutta kumminkin se vaati vähän punnerrusta siinä.

Kerronta on tiivistä ja omaa rooliaan korostamaton luettelonomainen hankkeiden esittely luo vaikutelman merkityksellisestä vaiheesta ennen toiminnanjohtajan tehtävien luovuttamista seuraajalle. Strategiatyön raskaaksi kuvaileva kerronta ilmentää myös tyydytystä omiin aikaansaannoksiin. Jäähattu koki pari vuotta aiemmin laaditun strategian tavoitteiden toteutuneen. Seuraajaksi tullut uusi toiminnanjohtaja oli valittu reilu vuotta edellisen haastattelun jälkeen ja tehtävien jakamisen Jäähattu koki keskeisesti osaksi onnistumista:

Selkeästi niin kun nähtiin, että kun liitto on kasvanu tietyn kokoseks, niin ei voi olla henkilöä, joka on kaikki nää, nää asiat repussa. Tietyst etu oli siinä mulla, että kun tunsin ulkoa kaikki, mutta jossain vaiheess tiedettiin, että munkin aika loppuu kumminki, on parempi tehdä se hyvissä ajoin.

Uuden toiminnanjohtajan valinta osoittautui hallitukselle haastavaksi tehtäväksi. Jäähattu koki hallituksen epävarmuuden ja joutui mukaan oman seuraajansa valintaan:

Siinä valintaprosessin aikana, niin siinä, siinä oli, oli tiettyä näköpiirissä, tai näki selvästi, että hallituksell oli vaikeeta tehdä päätöksiä. Ja mä lähdin siitä, puheenjohtajan kanssa juttelin, että, että hallitus ja puheenjohtaja valitsee toiminnanjohtajan. Ja kyllä ne siltä myönsi, että ne on hukuksissa, ne tarvitsee mut siihen. Ja mä sanoin, että kyllä mä tuun, mutta se oli vaan mun mielipide, että, että mä en oo valitsemassa, että mä en halua valita itseni näköistä..

Valintaan liittyvä episodi ja sen tulkinta korostaa Jäähätun keskeistä asemaa valintatilanteessa. Jäähattu toimi hukuksissa olleen hallituksen tukijana, osallistui keskusteluihin ja hankki henkilöstökonsultin valintaprosessiin tukemaan lopullista valintaa kolmen ehdokkaan välillä. Tehtävään valittiin nuori kansainvälistä kokemusta yrityselämästä hankkinut johtaja, jolla oli myös lajitausta. Uuden toiminnanjohtajan aloitettua eteen tuli työhuoneen vaihto ja siihen liittyvä kertomus sisältää ikään ja johtamiseen liittyviä tulkintoja:

Mutta se, mikä tietysti siinä alkuvaiheessa oli, mä sitte huhtikuun jälkeen en oikeestaan, ensisijaisesti mä istuin fyysisesti erillään, koska työtilat loppu, kun mä jäin siihen. Mull oli sitte siellä naapuriliiton tilojen vieressä siellä takahuone ... tekemään hommia, niin. Niin kyllä mä huomasin heti alussa, kun joissakin istunnoissa, että nämä keski-ikäiset daamit vähän katto, kun tuli nuori, kolmekymppinen kolli johtamaan sitä hommaa. Ja kyllä mä arvelin, että siinä vois tulla, mutta eiköhän se siinä mene, mutta. Siinä on hirv, jo selkeä konflikti ... mä sanoin Antille (nimi muutettu) tässä tänään, juteltiin myöskin ... kanssa ja Antin kanssa yhdessä siitä, että täytyy muistaa, että nää ihmiset, jotka on olleet siinä, niin kun mä oon alottanu tässä, niin mä oon kaikki ihmiset tässä matkan varrella käsin poiminu näihin tehtäviin. Ja mulla on määrätynlainen johtamislinja, mitä mä oon tehny ja, ja, ja neki on, ehkä sellanen luottamus, kun mä oon ne ottanu, mä oon niin ku valinnu niitä mukaan. Ja sitte, kun tulee tällänen nuori, joka sitten omalla tyylillään niin ku johtaa sitä hommaa, niin se voi syntyä se.

Kertomuksen väistyvä johtaja on tässä nuorta toiminnanjohtajaa opastava subjekti. Kertomus viittaa Jäähätun merkitykseen *käsin poimimiensa* työntekijöiden kannalta. Viittaus nuoreen johtajaan sisältää epäsuoran tulkinnan, jossa kokee neet työntekijät eivät varauksetta hyväksy Jäähätun seuraajaa. Uuden toiminnanjohtajan valinnan jälkeen Jäähattu aloitti täydellä teholla kisaprojektin valmistelut. Kertomuksessa hän siirtyy nopeasti tapahtuman hektiseen kymmenen päivään:

Sen jälkeen niin ku alko toden teolla sitte nää EM -kilpailut. Kyllähän ne aikasemminkin oli jo tossa. Mutta se, jos mä sanon, että se oli elämäni rankin kokemus kyllä, noin henkisesti, koska en koskaan kuvitellu, että kun ne kisat, kisat niin ku kaatuu päälle, niin se on, se on sellasta hulabuluuta koko ajan siis. Että se, se oli tollanen, toki se oli tollanen kymmenen päivän juttu. Sen tiesi koko ajan, että tää loppuu kohta, että. Että sii, siinä oli, siinä oli, että mä ajattelin, että saa nähdä, että koska se kunto brakaa tässä, koska silloin tuli tehty tollasii kuustoist tuntisii, vähän enemmänki, päiviä. Ja siltä, kun se, se, meni nukkumaan vielä, niin oli niin paljo tapahtumia, että se kesti, ennen kun sä, että sellanen unessaoloaika niin oli aika mitätön siltä loppujen lopuks. Kaikki meni ihan hyvin loppujen lopuks kumminkin. Mutta siinä kesti vähän aikaa ne, kun vintti oli ihan pimeä.

Kertomus on selviytymistarina, jossa pelko oman terveyden menettämistä tuli kertojalle mieleen heit tapahtuman jälkeen. Aiemmat kokemukset ja puolison huoli leimasivat projektin jälkeisiä päiviä:

Kyllä se aiempi ohitusleikkaus herätteli, vaikka viime vuosi voi kuvitella, että et sä oo oppinu mistään, että ainaki vaimo (nimi) sano kotona, että mitähän sun lääkäri nyt sanoo. Mä sanoin, että mä en viitti nyt ennen mennä, mutta mull oli EM -kilpailun jälkeisenä tiistaina tää vuotistarkastus, niin mä sanoin, että, sanoin sille, että nyt, tuota, otan kaikki torut ja kerron kaikesta, myönnän, mitä on veriarvoissa ja muuta ja. Ja sitte se katto niitä ja kuunteli ja mittas paineita ja muuta ja sano, että no, ainakin näistä näkee, että ei oo mitään ja kaikki veriarvot oli sisäpuolella, niin mä ajattelin, että pitäiskö ottaa yks keikka lisää ja kattoo, että paljonko kroppa sietää. Mutta kyllä se enemmän oli se uupumus henkisellä puolella siinä sen tapahtuman jälkeen, että ei, ei toista keikkaa enää. Kyllä se oli mun, hieno kokemus, en vaihtais sitä pois millään, koska se on kyllä sellanen niin hieno juttu.

Kisaprojektista selviytyminen ja siihen liittyvä lääkärisäkäynti ilmentävät Jäähatun ponnistelua omien fyysisten voimavarojen rajoilla. Kerronnassa keskustelevat keskenään katuva kilpailuhenkinen projektipäällikkö ja fyysisistä rajoistaan huolestunut ikääntyvä johtaja. Ensiksi mainittu työhön antaumuksella heittäytyvä selviytyjä nauttii kertovana subjektina saavutuksestaan. Kisaprojektin ohella Jäähattu veti myös liiton juhlavuoden hankkeen läpi ja osallistui tiivistä uuden strategian luomiseen.

Kertomus siirtyy menneen pohdintaan siitä, millaista työ olisi ollut mikäli hän olisi jäänyt entiseen tehtäväänsä.

Se oli työntäyteinen, mutta vois sanoa, että kyllä mä heti sinuks tulinkin sen kanssa, koska siinä oli, alko syntymään myöski ajatuksia heti vähän tulevaisuudestakin, että siinä oli helppo nähdä itensä noin ja mulle koskaan ei ollu se, se valta ollu se päällimmäisenä, että kyllä tässä olis voinu sitkeenä sissinä olla vielä seitsemän vuotta tuolla liiton johdossa ja, ja kertomassa, miten asiat pitää tehdä. Mutta se ei oo koskaan ollu tavoite, vaan kyllä siinä niin ku selvästi näki, että ei, ei ollu enää sellasii voimavaroja antaa ja halus päästä tälläseen normaaliin työaikaelämään ja myöskin, että ei oo aina ne ongelmat päällä, vaan että saada niin ku fokuoituu omia tehtäviään siihen, että. Yllättävääkin, että mä ajattelin, että tuleeko vierotusoireita, mutta ei, ei oo mitään sellasii ollu.

Tässä episodissa pystyvyvyyden tarkastelu liittyy projekteista selviytymisen sijaan kykyyn palata tavalliseen työrooliin. Asia tulee vähäeleisesti kerronnassa esiin suhteessa aiemmin kerrottuihin suuriin hankkeisiin ja niihin liittyviin vahvoihin pystyvyysuskomuksiin. Tapahtuman jälkeistä aikaa ovat leimanneet perhetapahtumat ja projektin loppuraportit. Edessä haastatteluhetkellä oli myös vähiin jäänyt lomailu yksinäisyydessä:

Ja oikeestaan alkuvuosi alko ihan upeesti. Viides lapsenlapsi syntyi uuden vuoden päivänä. Kiitos. Ja en oo pitänyt vapaata sen jälkeen. Tässä on niin kun tosiaan halu saada tässä seuraavan kahden viikon aikana nää loppuraportit ja. Ja en oo pitänyt vapaata sen jälkeen. Tässä on niin kun tosiaan halu saada tässä seuraavan kahden viikon aikana nää loppuraportit ja. Talous, ti-linpäätökset niitten osalta kuntoon ja sitte kun alussa mä lähen viikoks erakoks Lappiin, että. Yksin ihan, vähän miettimään, siis että ei kukaan tuu vetään hihasta.

Yksinäisyyteen vetäytymisen merkitys on kertomuksessa kaksijakoinen: toisaalta vetäytyminen ja yksinäisyys liittyy pohdiskeluun ja toisaalta tarpeeseen päästä eroon kuormittavasta projektijohtajan tehtävästä. Jälkimmäisen osalta *kukaan ei*

tuu vetään hihasta sisältää tavoitteen päästä eroon projektin aikana kuormittaneesta johdettavien tarpeita ja kysymyksiä sisältävästä kuormittavasta vaiheesta.

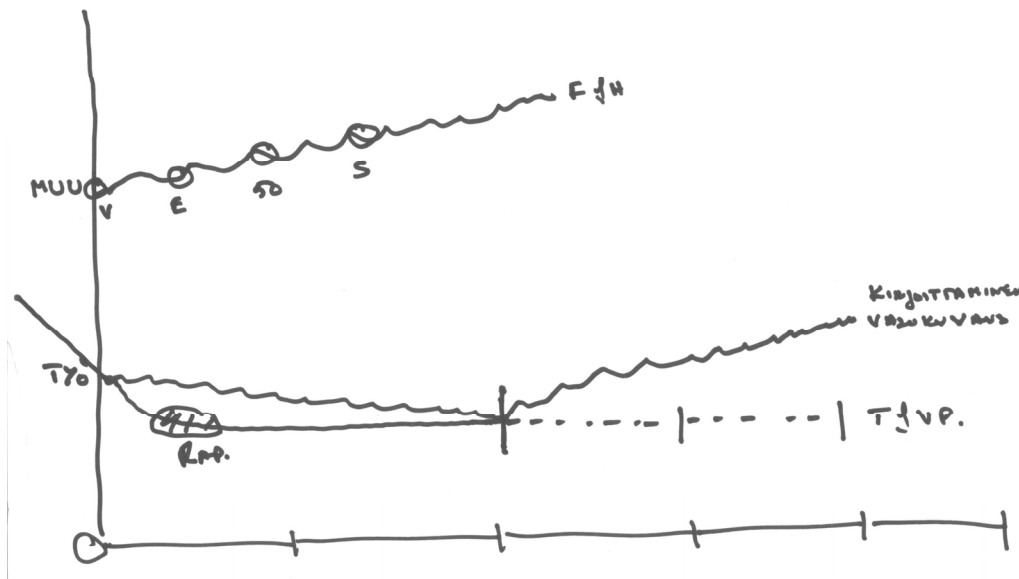
6.2.5 Tulevaisuuskertomus

Jäähattu ohjaa välittömästi piirtämisen päätettyään kuvan tulkintaan:

Se ei avaudu heti. Kerron tässä nyt, tässä se on nyt.

Kertomus käynnistyy alemman viivan kuvauksella. Tässä työviivassa Jäähattu toimii kaksi vuotta päällekkäin uuden toiminnanjohtajan kanssa. Työ muodostaa vuosi kerrallaan etenevän ja aaltomaisesti laskevan käyrän, jossa harrastuksiin, valokuvaukseen ja kirjoittamiseen, suuntautuva toiminta puolestaan nousee asteittain ylöspäin Jäähatun piirtämällä asteikolla:

Ei, tässä on, vois sanoa, että tämä tarkoittaa työelämässä, että laskeudutaan sellasesta kiihkeästä työvaiheesta, me puhutaan tässä, vuodenvaihte on tässä näin.



KUVA 2 Jäähatun tulevaisuuskertomuksen piirros

Kerronta etenee perusteellisen, kuvassa solmukohtana piirretyn raportointivaiheen jälkeen tasaisesti jatkuvaan talous- ja markkointipäällikön tehtävään, jonka kohdalla kertomus painottaa yhteistyötä seuraajan kanssa:

Jossa sitten varsinaiset työ, työKUVIOT laskeutuu normaaliin työaikaan. Tässä tulee nää viimeiset raportit, jotka mä haluan tehdä kunnolla molemmista tapahtumista, että ne on siten, jälki on hyvä ja. Sitten on, tämä viiva tarkoittaa sitte talous- ja markkinointipäällikkönä, enhän ... talous- ja markkinointipäällikön tehtävi. Ja siin on, vois sanoa, että asettanu, mitä mä ... Antin kanssa kaks vuotta.

Jäähattu korostaa viimeisen työelämän vaiheen kerronnassaan aiemmasta kiihkeästä työrytmistä laskeutumista tasaisempaan työotteeseen. Loppuvaiheen kuvaus taas puolestaan painottaa asettumista ja yhteistyötä seuraajansa kanssa.

Viimeisestä kahden vuoden jaksosta kertoessaan Jäähattu käyttää perfektimuotoa *asettunut*. Työelämän päättymisen sijaitsee kerrontahetkestä neljän vuoden päässä talous- ja markkinointipäällikön tehtävää kuvaavan katkoviivan päätepisteessä:

Jos nyt ottaa vuos kerrallaan, ett. Vuos kerrallaan eteenpäin ja vois sanoa, että päivittäin on tullu jotenki vakuuttuneemmaks koko ajan, että kyll se tässä on se päätepiste tässä hommassa, ett. Että täss niin kun tämä aaltoviiva on se, että ajatukset pyörii kohti.

Työn jatkumista kuvaavan katkoviivan yläpuolella kohoaa aaltomaisesti nouseva harrastusviiva, jota Jäähattu kuvailee tavoitemuotoisen vision avulla:

Koska sellanen jonkinlainen visio on siitä, haluis alkaa kirjottamaan ja valokuvaus yks toinen asia, joka on, on sellanen, jota mä oon. Kamera on jo ja mä oon tehny paljo kuvia itse urheilutapahtumissa ja.

Kertomus täydentyy vielä aktiivisemmalla ja tavoitteellisella kertomuksella kahden vuoden kirjaprojektista:

Ja sitten tossa tän kahden vuoden kuluttua, niin sitten alkais enemmän siihen niin kun katomaan ja panostamaan. Ett on, on mulla yks, yks tällanen mielenkiintonen projekti ja saa nähdä, ett tuleeks. Mä oon tässä vuosien varrella keränny aika paljo aineistoo ja, ja kirjottais sen, sen, sen työnimellä "Pinnan alta". Eliikkä poimia asioita tässä matkan varrella ... jotka vähän kertoo, miten asiat olivat perustellusti, ilman että dramatisoidaan.

Kuva sisältää kirjoittamisen ja valokuvauksen lisäksi asteikossa ylimmäs sijoituvan aaltomaisen käyrän, joka ei heti haastattelutilanteessa avautunut minulle. Kertomus sisältää Jäähatus luontoon vetäytymisen ja tulevan perhenarratiivin sisältäen kuvauksen aikuistuneista lapsista sekä nuorimman lapsen kotoalähdöstä:

Tapani:Joo. Joo. No, me, vielä piirroksesta. Toi on, toi on, tota noin niin, toi on ihan. Tuoll ylhäällä on toi.

Jäähattu:

Niin, toi, ylhäällä nyt on lähinnä toi tapahtuma, joka tässä, no, se alko tällä työnimellä "Valde", joka syntyy tossa 1.1.

Ja sitten on tämä erakkovaihe, joka tulee tossa eteen. Jossa täytyy vähän käydä kriittistä itse-pohdiskelua ja sen jälkeen meille tulee tyttärien viiskytvuotisjuhlat, nehän on syntyny melkein samana päivänä. Toinen täyttää kolmekymmentä ja toinen kaksikymment täss nytten ja.

Järjestetään tuolla yhdessä tilassa perhejuhlat sitte, kun niit on vähemmän ollu. Sitte seuraava on jo huhtikuussa, kun meidän iltatähti muuttaa kotoa pois, että. Tuli juuri. Niin, eilen ku ne oli saanu ilmoituksen, että ne on. Sen kaveri pääsee intistä huhtikuun alussa ja siitä ne lähtee heti. Se muuttaa.

Se muuttaa sitten ja. Ja sitten alkaa tämä haastavin vaihe elämässä, että kahden, kahden vanhuksen yhdessä eläminen, joka, moni on sanonu, että siin oli haastava vaihe, että siihen asti, kun lapset on kotona.

Kertomus päättyy nuorimman lapsen muuttoon pois kotoa ja päättyy muuton merkityksen pohdintaan. Jäähatus arvion mukaan aviopuolisoiden jäädessä kak-

sin on edessä elämän haastavin vaihe. Tästä kertoessaan Jäähattu ensimmäisen kerran käyttää ikääntyvästä ja kahden jäävästä pariskunnasta käsitettä vanhus.

6.2.6 Jäähatus tulevaisuuskerronta

Tulevaisuuskerronnan analyysi perustuu toisen haastattelun jälkimmäiseen osaan, joka käynnistyi tulevaisuuskuvan kerronnalla. Mittavan ja kuormittavan projektin juuri päättäneen Jäähatus kerronnan tarinalliset, peräkkäisiä tapahtumia ja juonta sisältävät osuudet liittyvät lähihistoriaan ja ison tapahtuman jälkivaiheeseen palaten myös välillä kauemmas vuonna 2000 toteuttamaansa vastaavanlaiseen projektiin ja sen raportointiin. Myös lähitulevaisuudesta puhumisessa kertoja tuottaa juonellista tarinaa.

Kertoja jäsentää ajallisesti tulevaisuuskertomuksensa ensimmäiseen puoli vuotta kestäväan ja toiseen sitä seuraavaan puoliskoon Lähimenneisyys ja välittömästi edessä olevat tapahtumat kattavat kerronnasta suurimman osan noin 5 sivua ja tulevaisuuskerronta 2 sivua. Nykyinen markkinointi- ja talouspäällikön työ esiintyy kerronnassa ohuesti.

Tämän sijaan kerrontaa hallitsee sekä kertomuksen muotoinen että dialoginen puhe kirjoittamisesta. Kirjoittamisen kerronta liikkuu ajassa kuuden vuoden takaiseen PD-ohjelmaan liittyvään kirjoittamisen oppimiseen, projektiraporttien tuottamiseen lähitulevaisuudessa sekä kirjoittamisen haaveisiin tulevaisuudessa. Kirjoittamisen kerronta on innostunutta ja sisältää tulevaisuuden odotuksia.

Tulevaisuuspolkujaan erittelevässä kuvassa MUU-niminen polku kytkee lähellä tulevaisuudessa tapahtuvien pienten tarinoiden ketjun ajallisesti eteneväksi kertomukseksi. Kerronta käynnistyi juuri tapahtuneesta viidennen lapsenlapsen syntymästä ja sitä seuraavasta kertomuksesta edessä olevista tyttärien syntymäpäivistä ja edeten nuorimman lapsen muuttoon liittyvään kertomukseen, jossa nuoripari oli saanut ensiasuntonsa. Kerronta etenee kaksin jäävän pariskunnan haastavan elämäntilanteen pohdintaan.

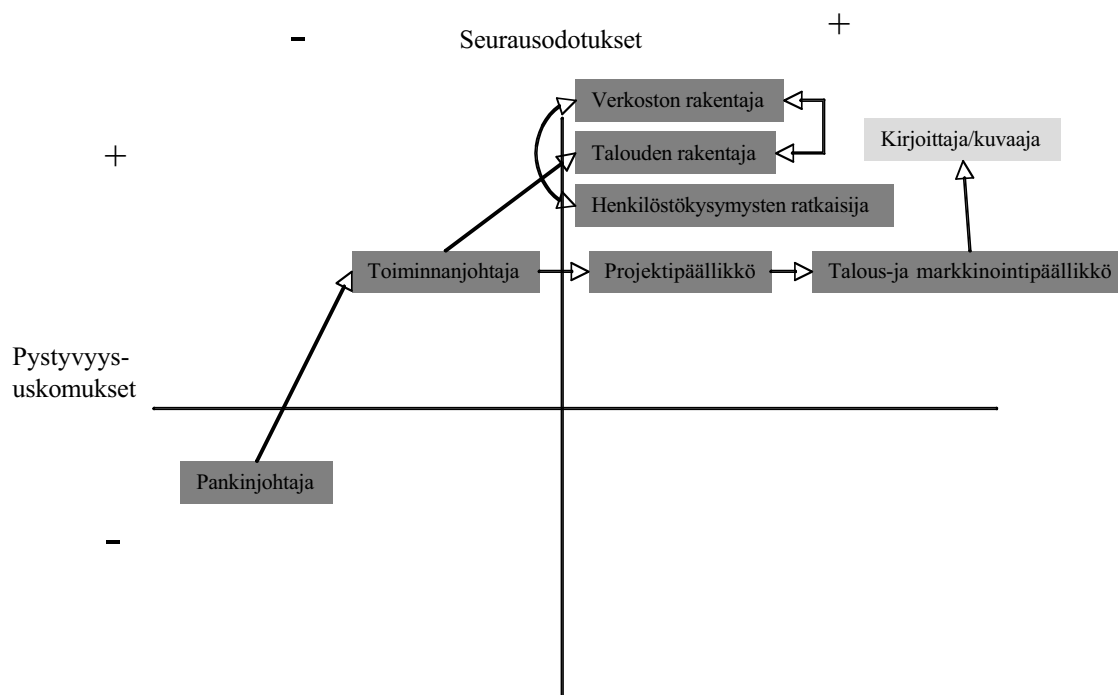
teema/kertomus	sivuja	kerronta	aika
kiihkeästä työvaiheesta laskeutuminen 2 v. visio kirjoittaminen/kuvaaminen/opiskelu	0,25	kertomus	tuleva
raporttien kirjoittaminen projekti	0,25	dialogia	tuleva
kirjoittamisen aloittaminen	0,5	kertomus	mennyt
kirjoittamisen aloittaminen	1	pohdinta	tuleva
valokuvaus/kameran osto	0,25	kertomus	mennyt
kirjoittaminen kieli suomi ruotsi	1	pohdintaa	mennyt
ruotsinkielen merkitys tehtävässä	1	dialogia	mennyt
tuleva loma ja erakkovaihe	0,1	kertomus	tuleva
tyttärien syntymäpäivät	0,5	kertomus	tuleva
nuorimman muutto	0,25	kertomus	tuleva
kaksin puolison kanssa olemisen haaste	0,25	kertomus	liikkuva
parisuhde kahden	1	dialogia	nyt
lastenlapset ja hoitajaroolin kielto	0,25	kertomus	mennyt
laskeutuminen 1/2 vuotta	0,5	pohdinta	tuleva
markkinointipäällikön tehtävä	0,5	dialogia	nyt
työn päättäminen 2 vuoden päästä	0,5	kertomus	mennyt
jatkaminen 67-vuotiaaksi/edut	0,25	dialogia	tuleva
tulevaisuuden tavoitteet turvallisuus	0,25	pohdinta	nyt

Jäähatun kerronta palaa päätösvaiheessa edessä olevaan puolen vuoden laskeutumisvaiheeseen, sivuaa nykyistä tehtävää ja siirtyy kertomukseen kahden vuoden päässä häämöttävästä työn päättymisestä. Tätä seuraa lyhyt dialogi tulevaisuuden tavoitteista ja turvallisuudesta.

6.2.7 Jäähatun kerrotut identiteetit

Johtajuuden näkökulmasta Jäähatun elämäntarina sisältää johtamistapaan kytkeytyvän jännitteen, jossa Jäähattu toisaalta kertoo ulkoisen pehmeän johtajuuskuvan kokemastaan vastakohtasta. Siirtymä sosiaalityöksi kokemastaan pankinjohtajan tehtävästä toiminnanjohtajaksi oli elämäntarinan rohkea hyppy vaativampaan ja omaan urheilijataustaan liittyvään ympäristöön. Pehmeää ja hallituksen jäsenen kertomuksessa kuvaamaa *allt för snäll* -johtajakuvaa vastaan asettuu kertojan oma kovempi ja vaikeita ratkaisuja päättäväisesti toteuttava Jäähattu.

Jäähatun kertomus muodostaa kaaren, jossa identiteettien väliset siirtymät tapahtuvat ajallisesti loogisessa järjestyksessä tehtävästä toiseen. Pankinjohtajavaiheesta Jäähatun kertomusta hallitsee elämänkerrallisessa tarinassa toiminnanjohtaja, joka on tarinassa järjestönsä kuiville saattava subjekti ja talouden rakentaja. Tästä kertomus siirtyy järjestön haasteellisiin tavoitteisiin, niitä seuranneisiin menestysvaiheisiin ja tähän vaiheeseen liittyvänä verkoston rakentajana toimiminen. Menestyskertomusta seuraavassa kriittisen vaiheen tarinassa Jäähatun kertomus sisältää jännitteen, pehmeänä pidetyn identiteettinsä ja järkkymättömänä henkilökäsytysten ratkaisijana kerrotun identiteettinsä välillä.



KUVIO 14 Jäähatun narratiiviset identiteetit pystyvyyssuikomusten ja seurausodotusten kentässä

Jäähätun narratiivisista identiteeteistä vankin on verkoston rakentajan subjekti, joka kertomuksessa esiintyy opettavana ja neuvovana suhteessa seuraajaansa.

*Täytyy muistaa, mä sanoin Antille tässä tänään, juteltiin myöskin ... kanssa ja Antin kanssa yhdessä siitä, että täytyy muistaa, että nää ihmiset, jotka on olleet siinä, niin kun mä oon alottanu tässä, niin mä oon kaikki ihmiset tässä matkan varrella **käsin poiminu näihin tehtäviin.** (Haastattelu 2)*

Ensimmäisessä haastattelussa verkostonrakentamisesta kertoessaan Jäähattu painottaa nauttivansa ihmisten mukaan saannista ja heidän kanssaan toimimisesta:

Joka myöski kuulu siihen verkostoon ihmisiä, jotka tähän niin kun on mukaan tullu ja, ja nauttinu suunnattomasti niitten ihmisten kanssa tekemisestä. (Haastattelu 1)

Pystyvyysuskomusten näkökulmasta verkoston rakentajan ja hankalien henkilöongelmien ratkaisija toimivat rinnakkain ja jännitteisesti. Molemmat kertovat subjektit ovat päättäväisiä ja vankkaa pystyvyysuskomusta osoittavia. Verkoston rakentajana Jäähätun kerronta sisältää lainauksessa esiintyvää ylpeyttä kyvyistään poimia ihmisiä mukaan. Kerronta on innostunutta ja kilpailuprojektin narratiivi sisältää virittyneen ja myönteisen odotuksen tulevaa ajanjaksoa kohtaan:

*Seuraavat 16 kuukautta tulee olemaan sellasta mielenkiintosta, työntäyteistä, haastavaa ja, ja **jossa taas mitataan,** että millä tavalla saadaan tää hyvä verkosto toimimaan ja lisää sitä porukkaa siihen myöskin. (Haastattelu 1)*

Kriittisestä irtisanomisvaiheesta kertova subjekti, henkilöstökysymysten ratkaisija, on edellistä vitkastelevampi, kuormittunut ja ahdistunut. Ihmisten kautta ajatteleva verkoston rakentaja ja irtisanomistilanteeseen päättäväisesti suhtautuva ratkaisija kohtaavat kertovan subjektin sisäisessä kamppailussa:

*No, siinä oli sellanen parin viikon huili sen jälkeen, ihan sanotaan lääkärin määräyksestä. Mä olin aivan puhki sen jälkeen henkisesti, että, johtuen siitä, ett **mullahan ei oo sellasta kovuutta sisälläni,** jossa mä vaan sanon, ett ovi on tossa, näkemiin. **Koska aina ajattelee sen, sen niin kun ihmisen kautta,** että, ett tässä on kumminkin ihmisen elämästä kysymys. Vaikka se on tehny vähän virheitä. (Haastattelu 1)*

Toisessa haastattelussa Jäähattu oli siirtynyt talous- ja markkinointipäällikön rooliin ja kerronta korostaa pidättäytymistä aiemmasta johtamisroolista. Kerronnassa kamppailevat taakse jätetty henkilöstöjohtaja ja siihen liittyvä taipumus puuttua konfliktitilanteissa asiaan. Pidättäytyminen on talous- ja markkinointipäällikön kertovana subjektina haastavaa, mutta Jäähattu kokee onnistuneensa pidättäytymisessään:

*Ett mitenkä mä nyt oon, oon tässä hommassa mukana ja. Ja, ja, ja sitt tietysti tietynlaista pidättävyyttä myöskin, että vaikk joskus, mä päätin jo alussa, että mä vastaan kyselyihin tai sitte, jos tilanne on sellanen, ett näkee selvästi, ett toss on kriisiä tulossa, niin sitte voi puuttua. Mutta **alussa oli hirveen vaikeeta, kun oli tottunu puuttumaan asioihin.** Kumminkin, että se vuos oli kumminki sellasta, ett piti pidättäytyä siinä hommassa ja kyll siinä onnistuki sitte.*

Jäähatun tulevaisuusnarratiivi on kamppailua vähemmän haastavan talous- ja markkinointipäällikön ja verkostonrakentajana puhuvan kertojan äänien välillä. Tarinan juoni on rationaalinen siirtymä haastavien projektien jälkeen lepompimpaan ja rajatumpaan tehtävään. Tätä vastaan kamppailee verkostonrakentaja, jolle ihmisten kautta toimiminen on keskeinen työn sisältö. Nousevana kerrottuna identiteettinä vahvistuu kirjoittaja/kuvaaja, jonka ajallinen siirtymä on yli työelämärajojen.

6.3 Asiantuntijan kertomus

6.3.1 Asiantuntijan elämänpolut ja jaksot

Valtionhallinnossa koko työuransa toiminut johtaja sai kerronnallisen nimensä johtajuuskertomusta leimaavasta asiantuntijuuden ja hallinnollisten tehtävien välisestä jännitteestä. Asiantuntijan elämänkulun tiivistelmä on ahkeran virkamiehen tasaisesti etenevä elämänkertomus:

Asiantuntija syntyi vuonna 1946 Sörkassa, Helsingissä hallimyymälyrittäjien perheeseen. Parin vuoden jälkeen perhe muutti puurakenteiseen ja -lämmitteiseen kerrostaloasuntoon toisessa kaupunginosassa ja samalla perheeseen syntyi toinen poika. Kouluaikaiset lomat sujuivat kaupanapulaisena paria viikkoa lukuunottamatta. Lapsuus- ja nuoruusaikaa leimasivat yrittäjäperheen pitkät työpäivät ja kumpikaan veljeksistä ei halunnut uraa suunnitellensa yrittäjäksi. Veljekset menestyivät opinnoissaan ja lähtivät lukemaan lakia. Molemmat päätyivät lääninhallitukseen veljen suuntautuessa sosiaalihalintoon ja asiantuntijan hakeutuessa poliisiosastolle kiertäväksi tarkastajaksi.

Perheen perustettuaan Asiantuntija luki työn ohella varanotaarista oikeustieteen kandidaatiksi ja perhe asui ahtaasti Helsingissä keskustan tuntumassa. Ahdas asuminen ja kivipihat saivat nuoren parin suuntautumaan maakuntaan. Rannikkokaupungissa avautuneen viransijaisuuden kautta Asiantuntija päätyi paikalliseen hallinnon johtotehtävään. Ensimmäinen organisaatio oli kodikkaan pieni ja 29-vuotiaana kokemattomana juristina asiantuntija sai johdettavakseen noin kymmenen hengen organisaation.

Viiden vuoden jälkeen johtajakokemuksen jälkeen Asiantuntija haki ja sai vastaavan paikan puolison kotipaikkakunnan läheisyydessä. Työn luonne säilyi asiantuntijuutta korostavana kunnes vuosituhanen vaihteessa käynnistyivät hallinnon fuusiot. Asiantuntija siirtyi ensin kahden paikkakunnan toimistojen yhteiseksi johtajaksi. Muutaman vuoden jälkeen pienempiä toimistoja yhdistettiin ja alue kasvoi 50-60 eri paikkakunnilla työskentelevän henkilön organisaatioksi. Asiantuntijarooliin oli kuulunut paitsi päätösten valmistelua myös koulutustehtäviä, jotka jäivät hallinnollisten velvollisuuksien seurauksena taaemmalle.

Fuusioiden edetessä Asiantuntija siirtyi maakunnan keskuspaikkaan 150 henkilön toimiston johtajaksi. Fuusiot ja valtion tuottavuusohjelma ovat muuttaneet johtamistyön luonnetta viimeisinä vuosina voimakkaasti.

Tarkasteltaessa Asiantuntijan elämänpolkuja ja vaiheita on niissä erotettavissa keskeisinä käänteinä siirtyminen opiskelujen jälkeen pois Helsingistä ja työuran alku pienellä rannikkopaikkakunnalla sekä vuosituhanen vaihteessa tapahtuneet tehtävävaihdokset. Ensimmäiseen johtajan virkaan hakeutumisen motiivina oli väljempi asuminen ja alalle siirtyminen oli sattuman seurausta. Pisin yhtenäinen työjakso, lähes kaksikymmentä vuotta, sijoittuu keski-ikään lasten

kouluvaiheeseen. Vuosituhannen vaihteen fuusiot valtionhallinnossa aiheuttivat nopeassa rytmissä kaksi johtamistehtävän vaihtoa ja päätyminen maakuntaorganisaation johtoon. Kotipaikka on 2000-luvun muutosten aikana säilynyt samana.

TAULUKKO 6 Asiantuntijan elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus ja varhaisuoruus	0-20	Helsinki hallikauppiasperhe
Työt lääninhallinnossa ja oikeustieteen opiskelut, valmistuminen varatuomariksi	21-28	Avioituminen 2 lapsen syntymä ja ahdas asuminen Helsingissä
Siirtyminen rannikkokaupunkiin ja ensimmäinen johtajan virka	29-35	Pieni toimisto
Toinen toimistonjohtajan tehtävä sisämaassa, asiantuntijatehtäviä johtamistyön ohella	35-53	Puolison kotiseutu, lasten kouluvaihe
Siirtyminen kaupunkiin ja kahden paikkakunnan toimistojen yhteinen johtaja	53-57	Hallinnon fuusiot alkavat, johtajavirkojen lakkauttamiset
Maakuntaorganisaation johtaja maakunnan keskuspaikkakunnalla	57-	Fuusiot etenevät, valtion tuottavuusohjelma

Viimeisimmässä tehtävässä Asiantuntija oli ensimmäisen haastattelun toteutuksessa toiminut vasta kaksi vuotta. Maakuntaorganisaatioon siirtymisen sysäsi liikkeelle johtajavirkojen lakkauttaminen pienten paikkakuntien toimistoissa. Johtajaviran vaihtoehtona oli jääminen kotipaikkakunnalle asiantuntijatehtäviin. Viimeinen vaihto jätti lopullisesti taakse oman alan kehityksen aktiivisen seuraamisen ja fuusiot sekä valtion tuottavuusohjelma ovat leimanneet Asiantuntijan viimeisiä työvuosia.

6.3.2 Asiantuntijan johtajuuskertomus

Ensimmäisessä johtajavirassaan, 29-vuotiaana kokemattomana juristina, asiantuntija sai johdettavakseen noin kymmenen hengen organisaation. Työ sisälsi pääosin asiantuntijuutta vaativia tehtäviä, toimiston johtamisen sujuessa epämuodollisesti sivussa omalla painollaan. Luottamushenkilöorganisaatio oli keskeisesti mukana linjaavissa asiaratkaisuissa. Toimiston sisäinen ilmapiiri oli välitön ja leppoisa:

Mutt että siellä oli, me laitettiin siellä ruoka, ett meit oli ehkä, ei kaikki osallistunu, mutt sanotaan viis, kuus henkilö, neljä, viis henkilö. Niin me siellä päivittäin se laitettiin itse ja sitte, tuota, jollakin oli tiskivuoro ja. Ett me söimme siellä työpaikalla ja teimme ruoan näin, että.

Siirryttyään seuraavaan johtajavirkaan organisaation koko kaksinkertaistui, mutta johtamisrooli säilyi edellisen tehtävän kaltaisena:

Ja, tota, niin itse teki suorittavaa työtä siihen sillon, että. Johtamistehtävät, kyllä nekin, sanotaan nyt kahdenkymmenen hengen porukassa ja, ja siis sillä lailla, että kun siinä ei niin kun tällästä muodollista ratkasuvallta muuta kun asiakysymyksissä. Taloudellinen, aina jos jotaki

tarvi, se pyydettiin läänistä. Meillä ei ollut mitään niin kuin omaa pottia, josta me saatiin päätää. Taloudellinen puoli tuli kokonaan, aina sieltä.

Asiantuntijuutta korostanut työn luonne säilyi johtamistehtävässä aina 2000-luvun alkuun, jolloin hallinnon alalla alkoivat fuusiot. Siirtyessään kahden paikkakunnan toimistojen yhteiseksi johtajaksi Asiantuntijatan johtamisvastuut kasvoivat ja alkoivat syrjäyttää asiakysymyksiin liittyvää roolia:

Että silloin tämä niin kuin asiantuntijaominaisuus jäi niin kuin syrjemmälle ja täytyi ruveta panostaan sitte tähän henkilöjohtamiseen.

Asiantuntijarooliin oli kuulunut paitsi päätösten valmistelua myös koulutustehtäviä, jotka olivat johtamistehtävien vaativuuden kasvaessa jääneet taemmalle. Hallinnon muutos eteni ja organisaatiokoot kasvoivat ja eteen tullutta valintaansa siirtyä maakuntaorganisaation johtoon Asiantuntija perustelee kertomuksella, jonka mukaan jääminen olisi merkinnyt turhautumista pikkupaikkakunnan toimistossa:

No, sysäys oli se, että, että mä mielestäni näin, mitä on tulossa. Mä näin, että me siirrytään suuriin yksik, oletin, että ne on näitä maakunnan kokosii, jotka ne nyt tulee olemaan. Niin, niin se, ei päätöksiä vielä ollu, mutt kun se suunta, mihin kuljettiin, se oli selvästi näkyvissä. Ihmiset tahtoo tietysti uskoa ja elätellä toiveita, että jotakin tapahtus vielä, mutt että mulle se niin kun sillä lailla silmissä, tuota niin, aukeni, että tässä ollaan menossa nyt näihin isompiin yksiköihin. Ja vaikka nyt kuitenkin, ikää onkin, ja silloinkin jo oli, mutta sanotaan sellanen vajaa kymmenen vuottakin, niin sekin on pitkä aika, jos joutuu tekeen sellasii tehtäviä, mist ei läin-kaan välitä. Ja kun mä olin tullu suoraa johtajaks, niin jos mä olisin, mutt olis siirretty nurkkaan sinne pienelle paikkakunnalle asiantuntijaks, tekemään tehtäviä, joista mä en yhtään pidä, niin se ois ollu pitkä aika se seitsemän, kaheksan vuotta. Niin tämä oli se sysäys, mikä.

Siirtyminen maakuntaorganisaation johtoon oli kertomuksen perusteella ainoa mahdollisuus jatkaa johtamistehtävässä. Toinen vaihtoehto, asiantuntijatehtävä, määrittäyty turhauttavaksi ja syrjäytetyksi rooliksi pienessä sivutoimistossa. Päätöstään hakea ja siirtyä eteenpäin johtamistehtävässä Asiantuntija perustelee syrjään joutumisen välttämällä ja toisaalta sillä, että oli jo nuorena tottunut johtajan rooliin. Kertomuksessa Asiantuntija palaa valintavaiheen aikaan ja silloin edessä olleeseen kymmenen vuoden pituiseen viimeiseen työelämän vaiheeseen.

Kronologinen ikä esiintyy Asiantuntijan kertomuksessa rasitteena ja perusteluna nimitykseen liittyvästä epävarmuudesta:

Niin. Silloin se ois joku muu, niin kyllä mä kuitenkin katsoin sen, tota niin. Ja olihan siin jonkun verran tietyst haastetta. Siinä yks kysymys oli se, että se oli viimesii mahdollisuuksii. Mull ikä oli jo niin rasitteena, että 2003 niin mä olin, paljon mä olin, niin, mä täytin silloin, tota niin, kuus, viiskytseitsemän. Niin ei siinä, siinä ei enää kovin montaa vuotta varmaan ois ollu varaa, niin mä, ei mua enää ois nimitetty, eikä kannatakaan tietysti. Jossakin menee se raja. Ett jos syntyy, niin kun meillä tulee, ihan uusi organisaatio, niin ei niitä varmaan kaheks, kolmeks vuodeks panna vetämään.

Aiempiä johtamia organisaatioita suuremman organisaation toimintatavassa Asiantuntija kohtasi suuren muutoksen erityisesti verrattuna pienten paikkakuntien yksiköihin. Hänen lisäksi on 150 henkilön tiimiorganisaatioissa vain

neljällä muodollinen esimiesasema. Ihmisten tunteminen ja kehityskeskustelukierrokset ovat vaatineet yhä enemmän. Tiukat henkilötyövuosiraamit ovat tehneet johtamisen haastavaksi ja Asiantuntija on kertomuksessaan joutunut sovitteluun resurssiniukkuuden tuomia näkemyseroja eri sektoreiden välillä. Päätöksenteko tässä tilanteessa on muuttunut vaikeammaksi ja vaikeiden päätösten ajoitus on muodostunut hankalaksi:

Sen tässä on oppinu, jos jotain tässä, tässä kolmessakymmenessä vuodessa vai mitä täällä on ollu, niin niitä niin sanottui vaikeita päätöksiä ei kannata kovin pitkälle siirtää. Ne vaan vaikeutuu. Että se on tehtävä vaan joku ratkasu ja tietysti sellanen, että sen itse pystyy sen ratkasun kanssa elämään. Se, että se ei tyydytä kaikkii, se on ilman muuta selvä, kun sellast ratkasuu ei ole.

Asiantuntija siirtyy kertomuksessaan tulevaisuuteen ja ennakoii omaa jäljellä olevaa aikaansa sekä mahdollisuuksia uuden organisaation johdossa. Kerronnassa ikä määrittyy kronologisesti virkaikänä ja jäljellä oleva aika sulkee pois uuden organisaation kehitystehtävän:

Mä oisin niin kun, henkilökohtaisesti ajattelisin, että siinä se vois tapahtuu vielä, että vaikk on pari, kolmekin vuotta, kolme, neljä vuotta jäljellä. Mutta kun tulee kokonaan uus, jonka joutuu silti niin kun kehittämään, niin ei sitä panna enää varmaan. Silti, kun se muutos kestää jo enemmän kun se, mikä on jäljellä oleva virkaikä, niin.

6.3.3 Kriittisen vaiheen kertomus: Asiantuntijasta johtajaksi

Kriittinen käänne Asiantuntijan tarinassa sijoittuu fuusioiden alkamiseen vuosituhaten vaihteessa. Haastavan johtamistilanteen kertomuksessa Asiantuntija kertoo suunnitelmallisesta siirtymisestä asiakysymyksistä hallintokysymyksiin ja sen käsittelystä tietoisella tasolla ensimmäisen fuusion yhteydessä. Tämän käänneen jälkeen asiantuntija kertoo muuttaneensa suhtautumistaan asiantuntijarooliinsa ja jättäneensä sen taka-alalle.

- Tapani: Joo. Joo. No, tota, mitäs se on merkinny sulle ja mitä, jos nyt ajattelee sitä, että mitä tossa vaiheessa tapahtu ja miten sä oot sen kokenu?
- Orientaatio1 No, joo. Se, ei se oo mulle, se ei ollu ihan helppoa.
- Orientaatio 2 Siis tästähän niin kun tähän ite johtamiseen, niin siin on paljon sellasta, sellasta rutiiniä, joka ei erityisesti kiinnostanu hallintopuolen asioissa. Mutta että tietystihän, ne on tehtä, ne kuuluu siihen ja ne on tehtävä. Mutta, tuota niin, on, on siellä sitte haasteellisiiki, haasteellisia tilanteita, että heti, kun,
- Tapahtuma 1 sillen kun pohjonen alue muodosti, vuotta aikasemminkin jo, sillen,
- Tapahtuma 2 kun mä olin siellä, tuota niin, sijaisena, niin siellä oli meneillään siis tälläsii prosesseja, jotka, jotka, siis työnohjausprosessii tai vastaavaa, niin joihin mä sitte menin suoraan mukaan.
- Tapahtuma 3 Ja ne, mä en ollu aikasemmin ollu niissä, niin ne tuntu sillen haasteellisilta.
- Evaluaatio Ja sitte tietysti sitä, sitä omaa toimintaakin, niin sillen jäi aineellinen puoli,
- Tapahtuma 4 asiantuntijapuoli jäi syrjälle ja ne tuli, ne tuli päällimmäisiks.
- Resoluutio 1 Että siinä vaiheessa se muuttu niin, että näitä asiantuntijapuolta teki vaan, jos ehti näiltä, tai sen verran, että ne, jotka oli etusijalla, oli nämä niin sanottu johtamistehtävät ja ne siihen liittyvät kysymykset ja.
- Evaluaatio 2 Että sillen sitä niin kun suunnitelmallisesti jo, tuota niin, suhtautu siihen.

Asiantuntijan puhe kiertää johtamisvelvoitteiden rutiinien ja kasvavien haasteiden välillä. Kerronta korostaa aktiivista ja omaehtoista suuntautumista johtajuuteen. Johtajuus näyttyy kuitenkin velvollisuutena, ja asiantuntijuudesta luopuminen on kerronnallisesti puettu rationaalisen suuntautumisen tulokseksi.

Johtajuuskertomuksen ja kriittisen vaiheen kertomuksen jännite on johtajuusroolin ja asiantuntijaroolin välillä. Työn sisältönä pitkää johtajauraa hallinneet asiantuntijatehtävät vetivät pitkään Asiantuntijaa puoleensa. Hallinnon muutokset pakottivat luopumaan asiantuntijuudesta ja keskittymään johtamiseen. Johtamistyön kerronta määrittää tehtävät velvollisuuksiksi, jotka tulee hoitaa. *Aineellinen puoli*, asiantuntijatehtävä, on tässä kertomuksessa jäänyt sivuun johtamisvelvollisuuksien tieltä.

6.3.4 Välikertomus: Muutos muuttolaatikoiden keskellä

Puolentoista vuoden kuluttua ensimmäisestä haastattelusta tapaan Asiantuntijan muuttolaatikoiden keskellä. Muutto juuri valmistuneeseen toimistotaloon on tapahtumassa ja haastateltava päivittelee papereiden määrää. Haastattelun alussa kertoja palauttelee ensin mieleensä maakunnassa sijaitsevien yksiköiden fuusion etenemistä kahden viimeisen vuoden aikana. Hän luettelee lopetettujen paikkakuntien nimiä ja pohtii miten hänen johtamansa fuusioita käsittelevä työryhmä järjestää toiminnot:

Mutt ett tämä tässä on nyt vireillä ja tää tuntuu, että tää vie ainaki esimiestasolla, niin vie suurimman osan ajasta. On vieny jo pitkän aikaa. Tää uuden suunnittelu...

Asiantuntija käy läpi myös eri toimintojen järjestelyjä ja niihin liittyviä henkilöstön siirtoja uudessa perustettavassa yksikössä. Hän palaa johtamaansa työryhmään kuuluvien esimiesten ajankäyttöön muutosten jatkuvassa virrassa ja pohdii omaa rooliansa esimiestyöryhmän vetäjänä:

Se ei tässä vaiheess vaikuta kovin ongelmalliselta. Mutta muutoin tämä, tämä, tota niin, muutosvaihti on sellasta, että se tuntuu, että tässä aika, esimiesten aika menee pääosin siihen. . No, mun rooli on tukea ja, ja, ja ... tai oikeastaan mä oon, mä vedän sitä työryhmää, joka sitte, tuota niin, tämän yhdistymisen suunnittelee. Ett kyll siin on. Sen huomaa, että se, se, joll on vetovastuu, niin jos siellä jää, niin ku joskus on jääny, vähän huonolle valmistelull kokous, niin se on turha sellanen kokous pitääkään sitte. Jonkun täytys se, tai sanotaan nyt näin, että siinä, siinä, tuota, joka toinen kokous on keskustelukokous ja joka toinen vaan sellanen, joka tekee päätöksiä. Että siitä asiasta täytyy saada ensin keskustella ja.

Asiantuntija on yhä vähemmän asiakysymysten parissa fuusion ja johtamisen viedessä lähes kaiken käytettävissä olevan ajan:

No, se on, se suunta on jatkunu vaan siihen, että, tota niin, nää hallinnolliset asiat, mulla ei enää juuri muuta ole ja mä oon niin ku irtaantunu ja irtaantumassa ihan kerta kaikkiaan varsinaisesti substanssista. Että mä en oo enää niin ku sisäpuolta ... tai edes yrittäny pysyy ajan tasalla, että se on ihan. Niin, siell on nyt joku kapee sek, sellanen sektori, jota joissakin määrin oon pitänyt aikasemmin niin leipälajina, niin sitä vähän pyrkii vilkuilemaan, mitä siellä tapahtuu, mutta että kyllä valtaosa, sanotaan 80 prosenttia, ei tiedä, mitä, mitä siell on tapahtunu. Niin, se, se voi olla, ett niin, sitä ei sillon, mulla ei ehkä ollu sitte ihan oikeaa kuvaa niitten, näitten muiden tehtävien määrästä, että tässä, tota. Ne vie joka tapauksessa niin paljo

aikaa, että. Ehkä tässä, ja on varmasti tehotki on pienentynyt, niin, mutta ei tahdo riittää tämä normaali työpäivä.

Luopuminen omasta asiantuntija-alueesta on tapahtunut vähitellen ja viimeiset vaiheet ovat tehneet helpommaksi entisen roolin jättämisen taakse:

... joo, että se, sanotaan sillä tavoin, että, että aikasemmin niin sillon, kun nää oli aika lailla-kin pinnassa nää aineelliset kysymykset ja se oli kuulunu niin ku sen koko edeltävään työhistorian niin pääasiallisiin tehtäviin. Niin sitä jotenkin, mä olin niissä niin sisällä ja kouluttajaporukoissa, että, että se oli, tuntu vaikealta luopuu niistä. Mutta kyllä sen nyt sitte on pystynyt, tai se on ollu helppoki todeta, että, ett se on melkein valinta tehtävää.

Pystyvyysuskomusten kannalta Asiantuntijan kertomuksessa on Jäähäatun vastaavaan luopumiskertomukseen verrattava yhtenevä tulkinta: lisääntynyt kyky luopua tehtävistä. Luopumiseen liittyvä pystyvyys tulee Asiantuntijan kerronnassa toisaalta esiin helppona omana ratkaisuna, mutta toisaalta pakon sanelemana valintana. Luopumisen vaikeus kytkeytyy kerronnassa myös sosiaaliseen ympäristöön ja siihen liittyvään kouluttajaryhmään. Kertoja palaa vielä asiantuntijan ja johtajan roolin vaikeaan yhdistämiseen perustellen luopumistaan asiantuntijatehtävistään. Kertomus siirtyy muutosjohtamisen periaatteisiin ja avoimeen johtamistapaan:

Molempien hoitaminen hyvin, niin voi olla yhdelle henkilölle vähän raskas. On. On siis se, tai eniten ottaa voimille tämä, tämä, tota, nää muutokseen liittyvä epävarmuus henkilöstön keskuudessa. Ett niitten niin ku turhien pelkojen lievittäminen ja. Vaikk ei tässä nyt itsekään aina tiedä, mitä todella tapahtuu, mutta kun kertoo sen, minkä tietää, niin se jossakin määrin niin auttaa henkilöstöä. Meillähän on kyllä pyritty aika suureen avoimuuteen tässä yksikössä.

6.3.5 Tulevaisuuskertomus

Ensimmäisessä haastattelussa puolitoista vuotta aiemmin Asiantuntija pohdiskeli todennäköisyyttä keskustelumme loppupuolella. Kysymykseeni tulevaisuuden tapahtumista Asiantuntija havahtuu irti organisaation tulevasta näkymistä:

Tapani:Tota, mitäs sulle? Miten menee tästä nyt eteenpäin ja minkälainen on, mitä tulee tapahtumaan?

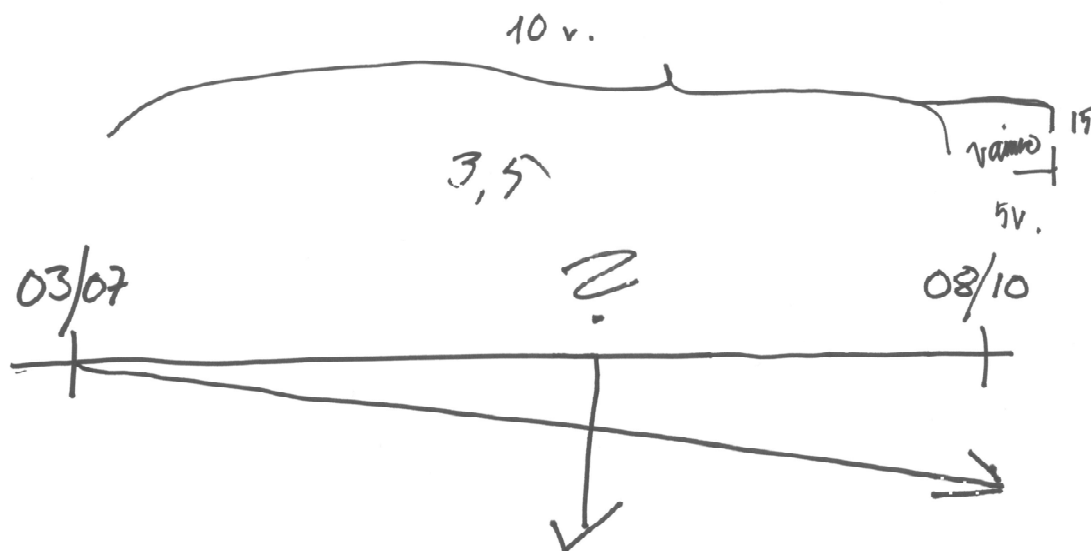
Asiantuntija:Mulle henkilönä?

No, mull on, tällä hetkell mull on sellanen tuntu, että mä oon 63 -vuotiaaks todennäkösest, ett siis mä olen täällä tai niin kun toisen toimialatoimiston päällikkönä. Tosin, näin mä oletan, mutta mähän en tiedä, miten tämä menee taas, että jos tänne tulee näitä niin kun, että määrätään hankevetäjäksi, ett meneeks se hakuun tai, tai ilmottamismenettelyyn vai mihin se menee. Mutta kyllä mulla tällänen usko on, että mä olen täällä eläkeikään asti, tai niin kun kauan kun terveyttä kestää, niin oon tässä. (haastattelu 1)

Asiantuntija kertoo tilanteestaan irrottautuen johtajaroolistaan. Kertovan subjektin liike tapahtuu nykyisen tehtävän ja vaihtoehtoisen päällikkyyden välillä. Mä oon tässä ilmaisee asemassa pysymistä eläkkeelle jäämiseen saakka.

Toisen haastattelun lopussa pyydän piirtämään paperille kuvion haastattelu-
hetkestä eteenpäin Asiantuntija toteaa kuvan muodostuvan hyvin yksinkertai-
seksi:

*Joo, se on helppo, kun siihen tulee yks risteys, vaihtoehtonen ja. Niin ku täytyyks mun sitte
panna tekstiäki sitte jottain?*



KUVA 3 Asiantuntijan tulevaisuuskertomuksen piirros

Tämän jälkeen Asiantuntija piirtää kuvan nopeasti ja sanoo, että kuva on val-
mis, ja alkaa kertoa:

*Tunnen olevani urani huipulla, että tää on tästä eteenpäin sellasta loivaa laskuu. Mull on,
nyt, jos ollaan maaliskuussa -07, niin, niin mun eläkeikä on elokuussa 2010. Ja tällä hetkellä
tuntuu siltä, että, tota niin, mä olen töissä sinne asti, mutta tässä niin ku, sanotaan nyt niin,
että se, ett jonkunlaista jäähdyttelyyhän tämä vähän on, ett ei sitä samanlaill sitt tee, vaikka
en usko, vaikka haluaiski, niin ei sitä enää innostu samanlailla. (Haastattelu 2)*

Tulevaisuuskertomus ulottuu ajallisesti ensimmäistä haastattelua pidemmälle
tulevaisuuteen ja laajentuu tarkastelemaan paitsi omaa myös puolison työelä-
män päättymistä. Asiantuntija kertoo motivaationsa olevan koetuksella, koska
ei voi ymmärtää organisaatiossa toteutettavien muutosten perusteita. Kertomus
sisältää ensin viittauksen organisaation heikosti perusteltuihin muutoksiin ja
siirtyy siitä omaan tilanteeseen sekä mahdollisuuteen siirtyä kuvan nuolen mu-
kaisesti varhennetulle eläkkeelle:

*Että se on niin ku, utopiaa levitetään kyllä, mutta kun kysyy perusteita, niin sitte ei niin ku
... löydykään, niin mull on takaporttina se, että mä oon, jos mä nyt oon oikein, en mä oo kat-
tonu niitä tarkasti, mutta ilmeisesti mun syntymävuoden perusteella, niin mä pääsisin var-
hennetulle eläkkeelle millon, tuota niin, millon haluan. Se tarkoittaa vaan sitä, ett se eläkkeen
määrä lopullisesti pienenee. Mutta tämä on niin ku mulle henkilökohtasesti sellanen **vara-
venttiili**, että jos tuntuu siltä. (Haastattelu 2)*

Kertoja pitää eläkettä varajärjestelynä, jonka voi ottaa käyttöön tarvittaessa. Puhe painottaa ratkaisua vaihtoehtona työssä jatkamiselle ja ottaa huomioon sen taloudelliset seuraukset. Kerronta muuttuu pohdiskeluksi valtion tuottavuusohjelman tavoitteista ja vaikeudesta saada oman hallinnonalan johdon perusteluja päätöksille:

Sitte, kun täällä kuitenkin kentällä näkee, ja mullahan se ei oo se, se niin ku ihan lähin näkökulmakaan, tai että se kosketuspinta, mutta nää lähiesimiehet, niin, niin tää, se, niin, niin uhkaavasti vaan näyttää ... että lyhytaikasten poissaolojen lisääntyminen.

Nauhoitusmuisti täyttyy ja jatkan haastattelua tekemällä muistiinpanoja. Asiantuntija kertoo puolisonsa olevan tällä hetkellä vuorotteluvapaalla ja jatkavan työelämässä viisi vuotta hänen eläkkeelle jäämisensä jälkeen:

Millaista se sitten on, kun toinen on töissä ja toinen kotona. Teen mielelläni ruokaa ja marjattamme yhdessä paljon. Kalastus ja metsästys ovat minulle myös tärkeitä, vaimo taas touhuua puutarhassa mielellään.

Pohdiskelu puolison työssäkäynnin ja oman eläkkeellä olon ydistämisestä jotta ajatukset mahdollisen kaupunkiasunnon hankintaan työmatkojen järjestyttämiseksi. Kuvitellessaan aikaa eläkkeelle jäätyään Asiantuntija painottaa työelämän kiireistä ja tehtävistä irrottautumista, mutta pohtii myös pienimuotoista mahdollisuutta jatkaa lakiasioihin liittyvien tehtävien parissa. Kertomus jatkuu kuvailulla naapurissa asuvan eläkkeellä olevan pariskunnan arjesta. Lopuksi Asiantuntija kertoo viisi vuotta vanhasta pihasaunastaan ja siihen liittyvien rituaalien verkkaisuudesta.

6.3.6 Asiantuntijan tulevaisuuskerronta

Asiantuntijan tulevaisuuskerronta on pääosin pohdiskelevaa tulevaisuuden vaihtoehtojen jäsentämistä. Kertomus ei jäsenny ajallisesti toisiaan seuraaviksi vaiheiksi, vaan kerronta siirtyy tulevaisuuskuvan keskusteluvaiheessa edessä olevasta ajasta nykyhetkeen ja työn mielekkyyden pohdinnan kautta oman motivaation arviointiin.

Asiantuntijan kerrontaa hallitsee pohdiskeleva ja alavireinen kuvaus organisaation nykytilanteen kuormittavasta luonteesta. Kerronta pyrkii myös vakuuttamaan kuulijaa valtion tuottavuusohjelman perusteiden epäselvyydestä:

Sanotaan joku tuottavuusohjelma. Missä, oletko sä nähny jossaki perusteltuna, mihin se perustuu?

Kerrontaa hallitsevan työn mielekkyyden pohdinnan ja siihen liittyvän varhennetun eläkesuunnitelman lisäksi työhön liittyviä suunnitelmia tai tulevia tapahtumia ei kerronnassa esiinny. Tulevaisuuteen kerronta siirtyy haastattelun lopussa Asiantuntijan kertoessa puolisonsa työelämän jatkumisesta oman eläkkeelle jäämisen jälkeiseen aikaan. Tulevaisuuskertomuksen nauhoitettu osuus päättyy dialogiin pihasaunomisen verkkaisuudesta verrattuna sähkösaunomisen rytmiin.

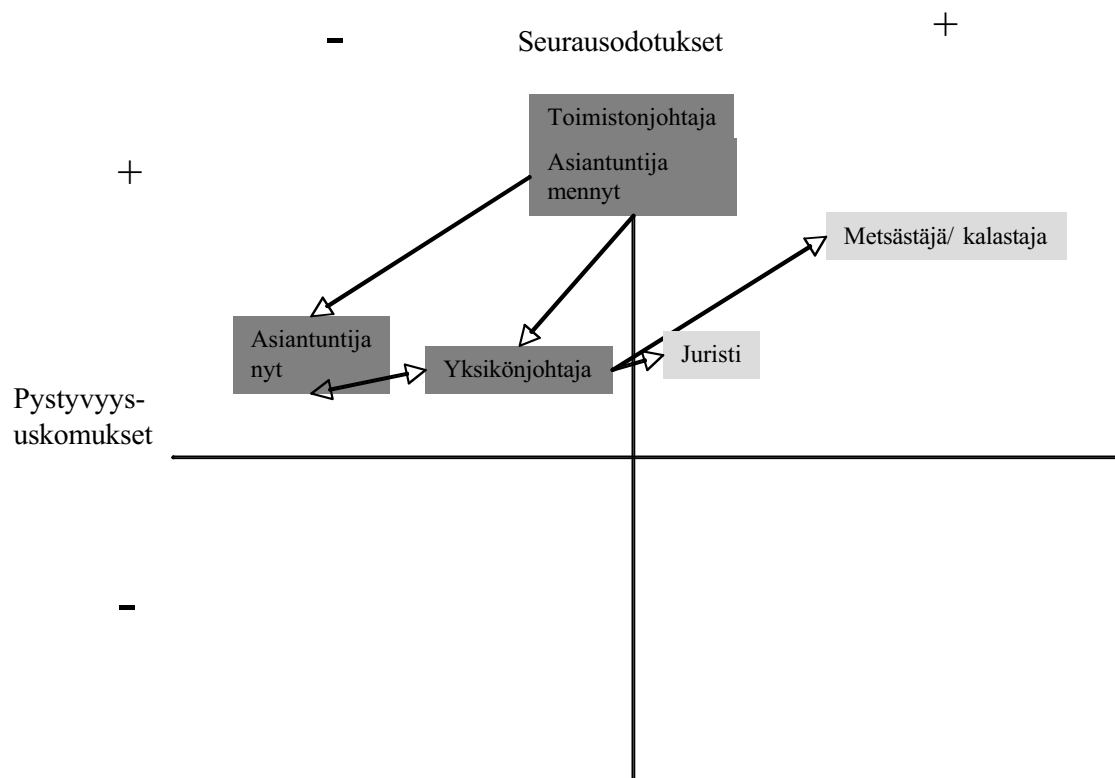
teema	sivuja	kerronta	aika
2007–2010 jäähdyttely	0,5	pohdinta	nyt/tuleva
työn mielekkyys/ takaportti eläkkeelle	0,25	pohdinta	nyt
päätösten perusteet kiristetty nauha loppui kesken	0,25	pohdinta	mennyt
pihasauna saunominen puolison työssä jatkaminen ainoa jäljellä oleva johtaja	1	dialogia pohdinta kertomus	tuleva tuleva mennyt/nyt

Kerronta siirtyy haastattelun lopussa vielä ajassa menneeseen ja vuoteen 1979, jolloin Asiantuntijan kollegoita oli samassa asemassa 14 johtajaa. Tämän jälkeen kerronta siirtyy ajassa nykyhetkeen ja toteamukseen Asiantuntijan olevan ainoa seitsemänkymmentäluvun lopun ryhmästä jäljellä oleva johtaja.

6.3.7 Asiantuntijan kerrotut identiteetit

Keskeinen jännite Asiantuntija-tarinan kertovien subjektien välillä on asiantuntijuuden ja johtajuuden välinen kamppailu. Kertoessaan uransa alkuvaiheista ja valintatilanteesta ensimmäisen toimiston johtajan tehtävään oli asiantuntijuus keskeinen kriteeri:

Mutta silloin tuon kokosen yksikön johtaja, niin ei siellä varmasti siis tällaisia nykysiiä johtamistehtäviääkään ollu, eikä sinne haettu siis tällasta, niin kun, tai sinne haettiin silloin asiantuntija.



KUVIO 15 Asiantuntijan kerrotut identiteetit pystyvyyssuikomusten ja seurausodotusten kentässä

Työuran alkuvaiheen kertomuksessa johtajan rooli on sivummalla ja se sujuu itsestään pienissä toimistoissa, joissa pitkään yhdessä toiminut henkilökunta toimii ennen vuosituhannen vaihteen fuusioaaltoa. Toimistonjohtajalla oli tarinassa mahdollisuus keskittyä hallinnonalan asiakysymyksiin ja omaan kapeahkoon erityisalueeseensa. Yksikönjohtajan identiteetti työntää kerronnassa aiemmin korostuneen asiantuntijan taemmalle. Menneisyyteen liittyvä johtajuusidentiteetti pystyi yhdistämään korkean asiantuntijuuden johtajuuteen ja johtajuuskertomuksessa identiteetit ovat hyvässä sopuinnassa. Jatkuvien muutosten ja fuusioiden keskellä yksikönjohtajan identiteetti alkaa irrottautua asiantuntijaan liittyvästä harmoniasta.

Toisessa haastattelussa kertoja on jättänyt asiakysymykset taakseen ja on tapahtumassa lopullinen siirtymä asiantuntijuudesta yksikön johtajuuteen. Tuottavuusratkaisujen perustelujen puuttumista päivittelevä yksikönjohtajan puhe on turhautunutta ja protestoivaa. Tämän perusteella kuvassa aiemmin optimistisesti suhtautuva toimiston johtaja siirtyy kertomuksessaan alavireiseen puheeseen nykytilan kerronnassaan. Asiantuntijan puhe heijastaa myös epävarmuutta siitä, onko Asiantuntija lopullisesti jättämässä asiakysymykset taakseen :

No, se on, se suunta on jatkunu vaan siihen, että, tota niin, nää hallinnolliset asiat, mulla ei enää juuri muuta ole ja mä oon niin ku irtaantunu ja irtaantumassa ihan kerta kaikkiaan varsinaisesti asiakysymyksist. Että mä en oo enää niin ku sisäpuolta ... tai edes yrittäny pyysy ajan tasalla, että se on ihan. (haastattelu 2)

Subjektina puhuu paitsi asiantuntijuudesta luopuva johtaja myös sisäpiiriin kuuluvan asiantuntijan asemansa jättävä ääni. Aiemmin urallaan pienten toimistojen johtajana toimiessaan asiantuntijana toimiminen oli luonnollista ja siihen kannustettiin. Asiantuntijuuteen liittyvät pystyvyysuskomukset ovat alkaneet kertomuksen mukaan horjua paitsi asioiden seuraamisen vähennyttyä, myös lainsäädännön muuttuessa voimakkaasti juuri omalla erikoistumisalueella. Asiantuntijuuden jättäminen sisältää myös luopumista siihen liittyvästä sosiaalisesta yhteisöstä, kouluttajaryhmästä.

Turhautuminen päätösten toteuttajan asemassa ja johtamistyön mielekkyyden katoaminen suuntaa puheen kohti työelämän jälkeistä aikaa. Eläköitymisiän rajan toisella puolella kerronta kurottaa takaisin juristin rajoitettuun asiantuntijasubjektiin, mutta sitä vahvemmin pystyvyysuskomuksia sisältävään metsästäjänä ja kalastajana toimimiseen. Elämäntarinan kerronnassa eheä ja innostunut kertomus sisälsi kalastusta ja yhteistä ruuanlaittoa sisältävän kuvauksen toimiston hyvästä ryhmähengestä. Kalastuksesta ja yhteisistä ruokahetkistä puhuminen sai Asiantuntijan innostumaan:

Niin, ja mä olin innokas kalastaja, niin me tuotiin esimerkiks niin, että mä, kun mä kävin merellä kalassa, sain kaloja, niin mä toin, me laitettiin niin kun päivittäin työmaalla ruoka, jaettiin vuorot.... Ett me söimme siellä työpaikalla ja teimme ruoan näin, että. (haastattelu 1)

Kalastajana ja tuon aikaisen pienen toimiston johtajana Asiantuntija pystyi yhdistämään kiinnostuksensa kohteet: asiakysymyksiin paneutumisen ja kalas-

tusharrastuksen. Viimeisin työuran valinta, siirtyminen suuren maakuntaorganisaation johtoon, on jättänyt lopullisesti taakse aiemmat pienten organisaatioiden idyllit. Johtamistehtävän valinta määrittänyt kertomuksessa välttämättömyydeksi ja paradoksaalisesti asiantuntijatehtävän lopullisesti taakse jättäväksi siirroksi.

6.4 Enkelin kertomus

Nimen kertomuksen johtaja sai tässä tutkimuksessa kertomuksestaan, jossa hänet valittiin johtamansa liiton puheenjohtajaksi. Miehensä kanssa pientä konsulttiyritystä johtava liikunnanopettaja ja järjestöaktiivi on vuolas tarinankertaja, jota kuvaa lähes yhdeksänkymmentä sivua litteroitua haastatteluaineistoa kahdesta haastattelukerrasta.

6.4.1 Enkelin elämänpolut ja -jaksot

Enkeli syntyi perheen kolmantena lapsena nelilapsiseen perheeseen, jossa isä oli menestyvä yrittäjä, myöhemmin vuorineuvos, ja äiti terveydenhoitaja. Enkelin isä oli jäänyt täysorvoksi 8-vuotiaana Pohjanmaalla levinneen keuhkotautiepidemian seurauksena. Koulu sujui hyvin: perheen toiseksi nuorin tyttö tuli hyväksytyksi ilman suorituksia. Lapsuuteen liittyi kuitenkin vahva työn ja suoritusten korostaminen. Voimakas murrosikä sai Enkelin kyseenalaistamaan siihen asti itsestään selvänä pidetyn luokan priimuksen aseman ja suuntautui koulun ulkopuolisiin harrastuksiin, poikiin ja juhlimiseen.

Nuoruutta leimasi alppihiihtoharrastus ja kilpaileminen. Enkeli vietti kaikki illat rinteessä. Laaja ystäväpiiri ja urheiluharrastukset alensivat koulumenestystä, mutta loppukiri toi hyvän ylioppilastodistuksen ja kolme opiskelupaikkaa. Toimittajaopinnot isä torjui Tampereella tuolloin vaikuttaneen poliittisen ilmapiirin takia. Enkeliä veti puoleensa myös poikaystävänsä opiskelukaupunki, johon pääsi myös sisään äidinkieltä ja historiaa lukemaan, mutta ensimmäisenä tullut sisäänpääsy tieto kallisti valinnan Jyväskylään. Opiskelut sujuivat huippuvauhtia ja Enkeli suoritti sekä liikunnanopettajan että humanististen tieteiden kandidaatin tutkinnot.

Puoliso muutti Jyväskylään ja yliopiston assistentin työt vaihtuivat opettajan työhön, jossa Enkeli ei viihtynyt ala-asteen opettajana viettämänsä kahdeksan vuoden jaksoa lukuunottamatta. Järjestötehtävät antoivat koulutyön ohkeen haasteita ja pian Enkeli olikin mukana seuratoiminnassa tiedottaja-sihteerinä. Aktiivisuus vei ensin moniin liikunnan alueorganisaation tehtäviin ja pian myös valtakunnan organisaatioihin. Perheeseen syntyi yhteensä kolme lasta.

Enkeli jätti koulutyön 90-luvun alussa ja siirtyi pariskunnan yhteiseen yritykseen. Yrittäminen mahdollisti seura- ja järjestötoiminnan työn ohella. Vapaaehtoisuudessa seurasi monia tehtäviä, joista pitkä jakso liikuntaseuran puheenjohtajana. Tätä seurasi alueorganisaation puheenjohtajan tehtävä ja liittohallituksen jäsenyys. Enkeli oli keskeisesti mukana liiton organisaation uudistuksessa ja valittiin yhden kauden jälkeen liiton puheenjohtajaksi ja keskusjärjestön hallitukseen. Juuri ennen näitä vaihteita Enkelin isä kuoli syöpään vain vähän aikaa sairastettuaan. Järjestö fuusioitui tämän jälkeen vielä kerran vaativan neuvotteluprosessin jälkeen.

Enkelin elämäntarinassa keskeisinä käänteinä erottuvat siirtyminen yrittäjäksi ja aktiiviseksi järjestötoimijaksi sekä valinta valtakunnallisen liiton puheenjohtajaksi. Kerronnallisesti Enkeli korosti johtajuutensa kehittymisen kannalta toimintaansa seuran puheenjohtajana 90-luvun alussa.

TAULUKKO 7 Enkelin elämänjaksot

Elämänpolut ja -siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus ja nuoruus, urheiluharrastus, kapinallinen murrosikä	0-18	Vauras nelilapsinen yrittäjäperhe, isä vuorineuvos ja äiti tervydenhoitaja
Ylioppilas, menestykselliset opinnot, valinta toimittaja- ja liikuntaopintojen välillä, liikuntatieteellisessä tiedekunnassa, assistentti tiedekunnassa	19-24	Avioituminen ja asettuminen opiskelukaupunkiin
Liikunnanopettaja, ala-asteen opettaja, puolipäiväinen työ markkinatutkimusyrietyksessä, aktiivinen toiminta alueellisessa liikuntajärjestössä ja seuroissa	24-40	Lasten syntymä
Seuran puheenjohtajuus ”johtamisen korkeakoulu”, valtakunnalliset hallitustehtävä ja oman yrityksen perustaminen puolison kanssa	40-50	Lama ja sitä seurannut kasvuvaihe , lasten lähtö kotoa
Liiton puheenjohtaja ja valtakunnalliset luottamustehtävät, järjestöfuusio	50-	Isän kuolema

Siirtyminä elämänpoluilla erottuvat kaksi virkatehtävän jättämistä: ensin yliopistosta pois siirtyminen ja myöhemmin koulutyön jättäminen. Koulussa Enkeli ei viihtynyt ala-asteen opettajana viettämäänsä kahdeksan vuoden jaksoa lukuunottamatta. Järjestötehtävät antoivat koulutyön oheen haasteita ja pian Enkeli olikin mukana seuratoiminnassa tiedottaja-sihteerinä. Aktiivisuus vei ensin moniin liikunnan alueorganisaation tehtäviin ja pian myös valtakunnan organisaatioihin. Perheeseen syntyi yhteensä kolme lasta ja arjesta selviytymisen Enkeli kertoi kokeneensa vaativien järjestötehtävien ohella haastavana.

Siirtymä pois koulutyöstä omaan yritykseen ajoittui 90-luvun alkuun. Oman yrityksen perustaminen liittyi useamman kumppanin markkinatutkimusyrietyksestä irtaantumiseen. Seura- ja järjestötoiminta on ollut mahdollista yhdistää oman yrityksen konsultointityöhön.

6.4.2 Johtajuuskertomus

Johtamisen korkeakouluksi Enkeli koki liikuntaseuran puheenjohtajuuden, jossa hän sovelsi yritystoiminnan strategista johtamista ja sai toiminnan ja jäsenmäärän kolminkertaistumaan kolmen puheenjohtajakautensa aikana. Tehtävä vaati paljon arkista työtä visioinnin ohella:

Ei voinu livetä ja tarvittiin ja totta kai ne on niin kun keskeinen osa. Mutt sitt siihen liitty vielä sitt tää niin kun opetella ihmisten johtamista ja tätä strategista puolta. Se oli, se on ollu kyllä, se oli mieletön. Ja mä en, kyllä pumppasin itteni aika tyhjilleen, oikeesti vois sanoo, siis siinä -96, kun mä jäin siitä pois. Sen jälkeen. Joo. Täytyy sanoo, ett kaikki mun tehtävät on olu helpompia.

Seurajohtamisen jälkeen Enkeli vedettiin mukaan alueorganisaation puheenjohtajaksi ja valtakunnallisen liiton hallitukseen ja vetämään kenttäpalvelutyöryh-

mää. Uudella luottamusjohtajalla on kunnianhimoinen ote tehtävänsä ja hän oli keskeisesti mukana liiton organisaation uudistuksessa. Liiton talous oli kuitenkin vuosituhannen vaihteessa huonossa tilassa tappiollisten suur tapahtumien johdosta. Aiemmin taloudellisesti vakaan järjestön omat pääomat olivat uhkaavan vähissä ja kentällä lisääntyä kriittisyys liiton johtoa kohtaan. Samoihin aikoihin ajoittui liiton fuusio kahden aiemmin itsenäisenä toimineen saman lajin liiton kanssa:

Ja edellinen puheenjohtaja sitten, tuota, hän oli erovuoronen ja hän oli ilmottanu, että hän vois jatkaa. Alko ihan helvetinmoinen myllerrys tuolla kentällä, että ne ei halua sitä. Ett ne toivos, että mä ryhtyisin ehdokkaaks. Ja must se oli niin kun kauheen epälojaalia jotenkin häntä kohtaan. Tietysti mä keskustelin sitten. Ja, tuota, keskusteltiin siitä. Ja oikeestaan se, sitte tuli semmonen keskustelun lopputulos oli se, ett se sano, ett sä oot kuin enkeli taivaast, jos tä hän ryhdyt.

Enkeli eteni fuusion jälkeen kahteen keskeiseen valtakunnalliseen hallitukseen ja järjestö yhdistyi tämän jälkeen vielä kerran. Vaativan neuvotteluprosessin jälkeen ja Enkeli kohtasi ennen kokemattomia vaikeuksia:

Ja siitä se alko se vääntäminen, jota väännettiin itse asiassa kaks vuotta, vois sanoo melkein. Ja, ja, tota, se alko sitt muodostua kyllä mullekin semmoseks, siis totta kai, jos mä ajattelin järkevästi, niin se olis ollu hyvä juttu ja näin. Siinä oli ihan, ihan mieletön määrä erilaisia vaikeuksia ja tätä pelaamista, jossa minustakin kehitty aika helvatin hyvä neuvottelija. Ja, ja, tota, ratkasevaahan siinä oli, että ministeriön edustaja oli siinä mukana. Siitä ei olis tullu yhtään mittään muutten.

Yhdistymisen jälkeen Enkeli joutui selvittämään monia ikäviä asioita, joiden seurauksena myös tapahtui henkilövaihdoksia. Vaikeissa vaiheissa järjestöjohtaja löysi itsestään poliisimaisia piirteitä ja koki siirtyneensä aiemmasta luottavaisesta tyylistä tarkkaan ja yksityiskohtaiseen asioista sopimiseen. Keskusjärjestön vaalitulanteissa Enkeli kohtasi taktikointia ja pelaamista. Pelinpolitiikka on näyttäytynyt kertojalle sattumanvaraiseksi ja huvittavaksi. Sattumanvaraisuutta myös liittyi tilanteeseen, jossa hänet valittiin merkittävän keskusjärjestön hallitukseen.

Puoli vuotta viimeisen järjestöfuusion jälkeen Enkeli oli omassa liitossaan hillinnyt kehittämishalujaan ja keskittynyt keskinäisen luottamuksen rakentamiseen. Eteenpäin katsoessaan keskeisimpänä asiana Enkeli näkee huolenpidon puolisostaan ja ajanvietämisen hänen kanssaan kahden kesken. Molemmat pitävät lukemisesta ja henkisistä harrastuksista. Enkeli haluaisi myös olla armollisempi itseään ja muita kohtaan. Hän suunnittelee myös luopuvansa puheenjohtajuudestaan muutaman vuoden sisällä. Isän kuoleman jälkeen tehdyt säännölliset vierailut miehen kanssa hautausmaalla ovat tuoneet elämän rajallisuuden konkreettisemmaksi ja muuttaneet hänen suhtautumistaan kiireisen elämän paineisiin:

Ja aina niissä tilanteissa, jos mua vähänkään alkaa niin kun, mä sanoin, että mua ei stressaa, mua ne stressaa nykyään ihan hirveen vähän, koska mulle tulee aina nää, nää mielikuvat. So what. Ett, tuota, ett sä kuolet ja siihenkään ei oo hirveen pitkä aika ja se voi tapahtua heti kohta, tänään tai näin ja, tota, ett eiks kuitenkin niin kun carpe diem –tyyliin, että niin kun osata nauttii tästä näin.

6.4.3 Kriittisen vaiheen kertomus: Enkeli poliisina

Väärinkäytöksiin liittyvä tapahtuma nousi Enkelin kertomuksessa kriittiseksi käännteeksi. Aiemmin ihmisiin luottavaisesti ja kannustavasti suhtautuva johtaja koki väärinkäytöstilanteessa muuttuneensa poliisiksi. Kertojan tilannetta kuvaileva kieli on rikasta ja maalaavaa myös oman toiminnan osalta. Se, miksi Enkeli kokee muuttuneensa, on ristiriidassa hänen luottamusta korostavan johtajuuskuvansa kanssa. Kertomuksessa heijastuu toisaalta myös pidätettyä riemun tunnetta väärinkäyttäjien kiinnijäämisestä.

Orientaatio	Me oltiin sovittu neuvotteluissa, että Liitto X (fuusion toinen osapuoli) tekee tietynlaisen tuloksen, Ja se oli H:n kanssa sovittu.
Tapahtuma 1	Sitt se väheni ja väheni ja väheni se tulos ja loppujen lopuks se oli nolla suurin piirtein, plus miinus nolla.
Tapahtuma 2	Ja, tota, sitt mä, piru iski ja mä sanoin, että nyt käyään näitä X:n kirjanpitoja.
Evaluaatio 1	Siis mehän oltas voitu todeta, että no, voi harmi.
Tapahtuma 3	Ja sitte mä, vähän tämmönen Sherlock Holmes iski, että mä sanoin, että nyt perhana, ett mun niin kun oikeustaju sanoo, ett jos me ollaan sovittu tietyistä asioista ja me ollaan ilmoitettu se meidän yleiskokouksissa, että X tulee tekemään tämmösen tuloksen.
Evaluaatio 2	Näillä taloudellisilla ehdoilla se fuusioituu meihin.
Evaluaatio 3	Joka tarkoittaa meille ihan, se tarkoitti meiltä kuitenkin ihan helvetisti rahaa.
Tapahtuma 4	Mutt ne tekee tän tuloksen ja me kun maksettiin niitten velat ja blaa, blaa.
Evaluaatio 4	Mun oikeustaju sano, ett tää ei oo oikein, ett selittämättä ne voi tehdä sellasta ohi yleiskokousten, joilla perusteilla ne on hyväksyny fuusion.
Tapahtuma 5	Ja, ja, esimerkiks siinä se iski se piru, ett mä aattelin, ett nyt ruvetaan tutkiin. Ja sieltähän paljastu, et Y oli ryyppänny, matkustellu, ostellu kaheksalla tuhannella eurolla niin sanotusti muovisia matkalaukkuja ja ottanu semmosta ennakkoo matkatoimistosta, että hän voi matkustaa koko tän vuoden ja seuraavankin.
Tapahtuma 6	Siis he söi, pumppas tyhjäksi sen rahan.

Tapahtuma 7	Niin näin ja näin ja näin, jonka seurauksena on sitte, Y lähti käveleen, siis väärinkäytösten takia.
Evaluaatio 6	Tällee, must on tullu tämmönen.
Resoluutio	Mutt mä toivon, ett se vähenee koko ajan ja mun ei tarvii. Ja ei ne oo kaikki asiat.

Enkeli havahtuu kertomuksen lopussa tähän hetkeen. Evaluaatio sisältää kielteisen merkityksenannon väärinkäytöksiä paljastavalle käyttäytymiselleen. Resoluutio sisältää toiveen että valvova johtamisote voisi vähetä jatkossa, mutta evaluution voimakas identiteettiä määrittävä tulkinta hallitsee kertomuksen yhteenvedoa.

6.4.4 Välikertomus: Poliisista kulttuurin rakentajaksi

Uudelle kaksivuotiskaudelle valittu puheenjohtaja ei toisen haastattelun alussa ensin löydä mitään erityistä kerrottavaa. Kertomus lähtee pian kuitenkin liikkeelle kahden liiton välisen fuusion kriisivaiheen jälkeisestä tasanteesta, jossa Enkelin kontrolloiva rooli on oman kokemuksen mukaan vähentynyt. Kertoja vertaa tilannetta ensimmäisen haastattelun aikana vallinneeseen tilanteeseen:

No, ei hirveesti, siis mitään semmosta, että sä voisit nähdä jonkun välähdyksen tai hetken tai. Missä olis tapahtunu mitään ihmeellistä. Se tietysti, että, ett siitä ajasta, niin silloin elettiin vielä aika lailla semmosta niin ku uutta kulttuurivaihetta, siis siinä liitossa, jos ajatellaan, ett, ett, tuota, oli joka päivä jotakin vahdittavaa, niin kun mä sanon vähän poliisina olemista. Mutta kyllä nyt niin täytyy sanoa, että, että, tota, koko ajan nää tän, tän tyyppiset niin kun kriisin paikat tai, pienet tai isot, on vähentyny ja. Ja nyt mulla on semmonen aika hyvä filis. Siis edelleen me rakennetaan omaa kulttuuria.

Poliisin identiteettiasema näyttää tämän perusteella väistyneen valoisamman ja uutta yhteistä kulttuuria rakentavan johtajuuden tieltä. Kertomuksen subjekti-
 asema vaihtelee ja vain lopussa kerronta hyvän tunteen yhteydessä siirtyy
 minä-muotoon. Kertomus sisältää poliisin identiteetistä kulttuurin rakentami-
 seen liittyvän siirtymän. Enkelin usko yhtenäisen kulttuurin ja toimintatavan
 syntymiseen on lisääntynyt ja hän kokee saaneensa ihmiset toimimaan parem-
 min yhdessä. Kerronta on vapautunutta ja heijastaa myönteistä tulevaisuu-
 denuskkoa ja omia vahvoja pystyvyysuskomuksia. Helpotus fuusioon liittynei-
 den vaikeuksien ohittamisesta tulee esiin omaan johtajuuteen liittyvänä vapau-
 tumisen tunteena:

Ja, ja, tuota, ett mull on nyt hirveen paljo helpompi hengittää. Ja mä uskon tähän nyt, ihan oikeesti.

Edellisessä haastattelussa esiin tullut poliisi-identiteetti on tämän kerronnan
 perusteella painolasti, josta Enkeli on päässyt eroon. Luottamus uuden organi-
 saation sisällä on Enkelin mukaan kasvanut. Hän ei alussa lähtenyt mukaan
 oman tehtävänsä ulkopuolisiin asioihin liittyviin keskusteluihin, vaan ohjasi
 asiat niistä vastaaville henkilöille.

*Ett, ett, tuota, mä oon niin ku tietosesti pyrkiny siihen, että ei tuu sitä mielikuvaa, että, että, tota, meill on niin ku yks nainen tai yks mies tai joku, joka voi niin ku kähmiä ikään kuin asi-
 oita. Mutt ne on mulle hirveen tärkeitä, siis tää niin ku tää pelisääntöKUVIOt, koska mä ti-
 än, ett hirveen helposti se, ett mä oon se yks malli siinä. Ett miten demokratia toimii tai on
 toimimatta. Ett sitä mä oon ollu niin ku ihan ti, siinä mä oon joutunu olemaan tietosesti niin
 ku tiukka.*

Oman johtamisensa kertoja kokee muuttuneen entistä enemmän arvojohtami-
 sen suuntaan. Yhteiskunnassa tapahtuvan muutoksen ja keskustelun seuraami-
 sen Enkeli kokee vaativan itseltään yhä enemmän:

*Mutta ett tämmösen eettisyyden vaatimus kaikilla, kaikissa meiän toiminnoissa on niin kun,
 sitä edelleen on, en mä tiää, onks se poliisin, se ei oo ehkä poliisin roolia enää.
 Vaan enemmän tämmöstä niin kun arvojen ja eettisyyden, niin ku arvoja, johtamisen niin ku
 korostumista. Ett, ett kyll se rooli on tää, tää arvojohtaminen, visio ... tekee ... suunnassa
 yhä, yhä enemmän. Ja tietysti se aiheuttaa mulle vähän sen, että, että kun siinäkin on paljon
 duunia, niin, niin, tuota, siis se valtava tiedon määrä, mikä mull pitäis tavallaan kuitenkin
 olla takataskussa. Näitten operatiivisten toimintojen suhteen. Siis sehän on ihan järkyttävää.
 Ja, ja, tota, ehkä tää ikäkysymyksenkin siinä tulee, että mitenkä mä niin kun hanksaan sen, sen
 kaiken. Ja tietysti mä oon luopunukin siitä, että mä hanksaan kaiken, mutta kyllä mä niin
 kun, siinäkin, että mä päivitän itteeni, että, ett, tuota, mitä haasteita tulee yhteiskunnasta.*

Kerronta korostaa tiedon hallinnan täydellistä mahdollisuutta ja yhdistää sen
 myös omaan ikääntymiseen. Tämä heijastaa paitsi hektisyyttä myös omien pys-

tyvyysuskomusten horjumista tiedonhallinnassa. Enkeli siirtyy tästä myönteisempien pystyvyysuskomusten alueelle:

Mutt mä yritän kuitenkin hanskata sen jotenkin sillee, silleen, että mulla on mahdollisuudet siihen, niihin visio-strategiajohtamiseen. Ja, ja tietysti nyt tässä tilanteessa varmaan tää hallituksen niin kun johtaminen, ihmisten johtaminen, niin on korostunu myöskin.

Edellisen kesän huipennus oli mittava suur tapahtuma, jonka Enkeli näki myös yhtenäistä kulttuuria rakentavana. Tunteisiin liittyvät tekijät korostuvat tapahtumaan liittyvässä kertomuksessa. Oma johtajuus ja pystyvyys ei ole kerronnan keskiössä. Liiton tapahtuman ihailuun liittyvä kerronta vakuuttaa kertovaa puheenjohtajaa paitsi organisaation poikkeuksellisuudesta myös tunteiden merkityksestä omassa johtamistyössä:

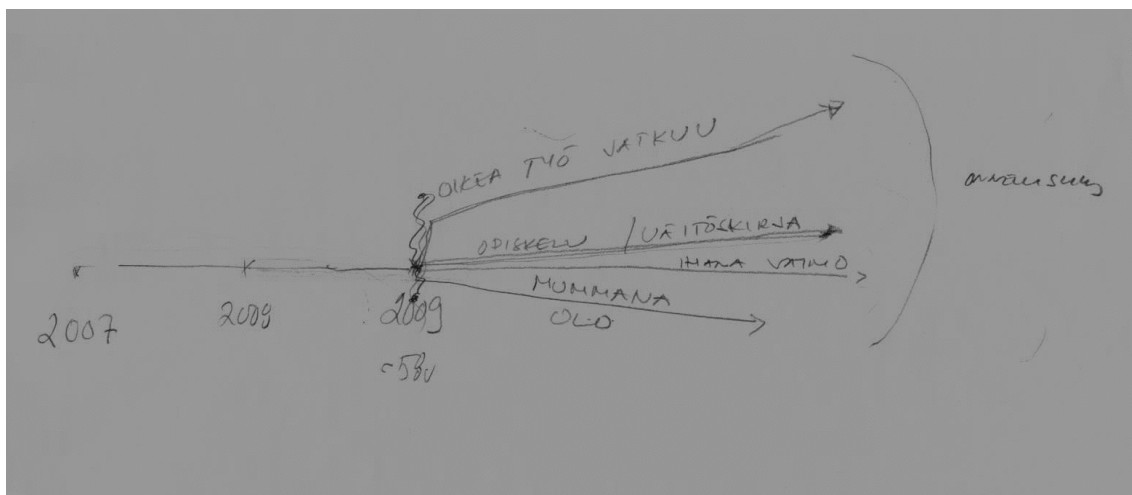
Tämä kesän tapahtuma oka, joka, tuota, niin ku kansalaisjohtamisen ja, ja, tota, tän, tän liiton ja tän oman kulttuurin ja kaiken rakentamisen suhteen oli iso koitos. Se ei ollu vaan se tapahtuma, vaan prosessina sillä musta oli hirveen iso merkitys. Ja, ja vielä nää, tää, tää ... puoli ei ollu ihan valmis siihen, mutta kyll ne silmät avautu sitt tavallaan näkemään, että mikä tää on tää liitto ja mihin, mitä me ... mikä filis meillä on. Ennen kaikkee tärkeä se, mikä filis siellä oli. Koska mä uskon tähän filikseen.

Ensimmäisen haastattelun puheenjohtajuudesta luopumisaikheet ovat muuttuneet ja kertomus uudelleenalinnasta siirtyy vakuuttamaan seuraavan valintahetken liittyvästä luopumisesta:

Se on must niin kun ihan ykkösjuttuja tässä, kuitenkin. Se oli tietysti semmonen niin kun iso ja, ja, ja mä oon hurjan tyytyväinen siitä ja, ja, tota. Ja tietysti ehkä se, mikä tässä on tapahtunu, niin kyll mä sen päätöksen oon tehny. Mähän nyt olin, olin ehdolla syksyllä ja, ja tuln valituks, mutta että nyt kahden vuoden päästä mä, sen mä oon päättäny. Jätän liiton puheenjohtajan hommat. Siirryn takavasemmalle. Eli se on tietysti semmosena päätöksenä. Joka, joka tietyllä tavalla myöskin leimaa tätä seuraavaa kahta vuotta.

6.4.5 Tulevaisuuskertomus

Tulevaisuuskertomus käynnistyy luontevasti puheen siirtyessä nykyisestä tehtävästä luopumiseen. Pyydän Enkeliä piirtämään tulevaisuuden kuvaa ja piirros syntyy puheen lomassa edessä olevia vaihteita pohdiskellen.



KUVA 4 Enkelin tulevaisuuskertomuksen piirros

Enkeli: Eli siis nyt me eletään 2007. Mä ku, kuvailen sitä jotenkin, että tää on vielä niin kun, no joo. Tästä eteenpäin menee kaks vuotta. Mitä se tarkoittaa? Millon mä jään pois? 2009? Seitsemäs on valittu ja kaheksas on valittu. Tässä on valittu. 2007 ja 2008. Herranjumala.

T: 2008.

Enkeli: Kaheksan. Mutta 2009 on siltä uus vaihe jo.

T: Niin onkin, joo. Mm.

Enkeli: Niin, niin, tuota, silloin mä oon ikä, kaks vuotta tähän lisää, paljonko mä oon vanha? Herranjumala, joku viisikymmentä. Nyt mulla on tässä erilaisia vaihtoehtoja. Siis varmaan työ jatkuu, siis, siis, puhutaan tästä leipätyöstä. Pannaan oikea työ. Ja, ja, tuota, se jatkuu ja ei tiiä, miten pitkälle. Mutta kyllä mulla tässä on semmonen haave, että mä opiskelisin.

Tulevaisuuden vaihtoehtojen kerronta käynnistyy nopeasti. Kronologinen ikä tulee ensimmäiseksi esiin kahden vuoden päässä olevasta puheenjohtajan tehtävästä luopumisen vaiheessa. Enkeli hämmästelee tulevaa ikäänsä vaihtoehtojen aukeamisen vaiheessa. Käsite *oikea työ* viittaa oman yrityksen konsulttitoiminnan jatkamiseen eikä kertoja aseta työn päättymiselle takarajaa. Opiskelujen jatkaminen on toinen ja tavoitteellisempi polku. Väitöskirjan aiheen Enkeli kertoo mahdollisesti liittyvän nykyisen organisaation teemoihin ja palvelevan itseään luopumiseen liittyvänä *surutyönä*. Opiskelujen pohdinta siirtää kertomuksen nuoruuteen ja opiskeluaikaan liittyviin haaveisiin ja sieltä ajassa takaisin tulevaan:

No, mä tekisin tän varmasti ihan omaks nautinnoks.

Se ei, loppujen lopuks se ei oo hirveen tärkeitä, ett tuleeks siit mitään.

Mutta tietysti ... patistaa, että siitä tulis jotain, mutta että mä haluaisin vielä niin kun.

Mun mielestä opiskeluaika oli nuorena ihan hirveen fantastista.

Ja, ja, tota, mä tykkäisin varmaan siitä, jos se aihe olis semmonen.

Eli se voi olla niin ku elämän lopun periaatteessa.

Siis mähän en hyödy siitä mitään.

Varallisesti tai asemallisesti tai mitenkään muuten, mutt jos se olis sellanen, jos pääsis vaikka takasin jotenkin siihen, mistä mä, niin ku mä nuorena oli tää tutkija -haave.

Kertomus jatkuu haaveen siirtymisen pohdiskelulla. Tutkimuksen tekeminen mahdollistuu nykyisestä tehtävästä luopumisen kautta. Enkelin kertomus palaa aikaan, jolloin opiskelu ei ollut mahdollista muiden tehtävien ohella. Omien esteiden pohdinnasta kertoja siirtyy pohdintaan suhtautumisesta ikääntyvänä opiskeluun:

*Mutta mä en oo, mähän oon ajatellu jo sitä niin ku aikasemmin, mutt se on ollu täysin niin kun mission impossible.
En mä kyenny, resurssit ei riittäny semmoseen niin ku kaiken tän keskellä.
Laiskakin ehkä ja realistikin ehkä, tai että ehkä sitä on halunnu keskittyä johonki.
Mutta nyt, kun jättää tän, tän, niin, niin, tota.
En mä tiää, onks naurettavaa kuuskymppisenä, mutta ihmi, niin ku puhuttiin äsken, ihmiset-hän tekee semmosii asioita.
Ihan itseni vuoksi.*

Kolmas tulevaisuuspolku on mummana olo, jonka yhteydessä Enkeli viittaa murreilmaisuun: siis Pohjanmaall sanotaan mummana olo. Tästä kertomus jatkuu tavoitteeseen olla hyvä puoliso tulevaisuudessa:

*Toinen, niin ku se, että, ett mitä mä haluaisin olla ja tehdä. Ja, ja, tuota, sitte ehkä tässä vielä ihana vaimo vielä. Näin. Mutta ehkä, ei, niin ku tää on varmaan, tähän vois panostaa hiroeen paljon, pitäis panostaa kymmenen kertaa enemmän.
Ja sitte tämä olis semmonen, mitä mä haluaisin tehdä.
Nää tulee varmaan sitte vähän kaupan päälle.
Tietysti mä voisin olla tympii, tympeeki vaimo.
Mutta siis avioliittoa aion jatkaa ja lasteni ja lastenlasteni, jos niitä joskus tulee, niin.
Auttaa, nauttia ja sitte, tuota, toi työtä tehdä paremmin kun tähän asti.*

Enkelin puolison suunnitelmat kytkeytyvät omiin työsuunnitelmiin ja yhteisellä yrityksellä on suunnitelmana mennä yhteen toisen alan toimijan kanssa ja tämä voisi mahdollistaa molemmille edelleen vapaan roolin toimia konsultointiyri-tyksessä:

Siis mies on sanonu, ett hän ei jää ikinä eläkkeelle. Nyt tosin täytyy sanoo, että parin viime vuoden aikana on ruvennu kuulumaan vähän toisenlaista. Mutt että ei varmaan siis niin ku meiän yrityksessä niin oo, oo mitään tarvetta. Ett sinne niin ku uusia haasteita on ja, ja, tota. Ett jos me mennään sitte osakkuuteen tähän, tähän toiseen, jossa on kyll nuoriaki ihmisiä, niin se olis varmasti tietyllä tavalla sitte ihan helpottavaa.

Lopuksi Enkeli siirtyy kuvassa polkujen päihin piirtämäänsä kaareen:

Mutt että ehkä semmonen isoin tässä, semmonen polku on onnellisuus. Että olla onnellinen kuollessaan. Kuolee onnellisena.

6.4.6 Enkelin tulevaisuuskerronta

Kerronta lähtee tulevaisuuskerronnassa liikkeelle puheenjohtajatehtävästä luopumisesta. Tässä vaiheessa kertova subjekti on yksikön ensimmäisessä persoonassa ja kerronta on päättäväistä: *Jätän liiton puheenjohtajan hommat. Siirryn takavasemmalle.* Tämän jälkeinen Enkelin kerronta vaihtaa subjektin monikon ensimmäiseen puhuessaan seuraajastaan ja hänen kanssaan yhdessä toimimisesta tulevassa vaihtotilanteessa.

Piirrosvaiheen jälkeen Enkeli siirtyy tulevaisuusvaihtoehtojen pohdintaan ja aloittaa ohittaen työssä jatkamisteeman opiskeluhaaveilla. Tähän vaiheeseen kytkeytyy siirtymä hetkeksi menneeseen opiskeluaikojen muisteluun. Mahdollisen tutkimuksen suunnittelun vaiheessa kertomus muuttuu dialogiksi ja siirryttäessä kerrontaan liiton projektista, muuttuu puhe kertomusmuotoon. Viimeisen puheenjohtajakauden pohdinnassa kerronta on dialogia, jossa kertova subjekti on pääosin puheenjohtaja. Luopumisen pohdinta nostaa kuitenkin hetkeksi esiin huolehtivan vaimon: *Niin. Hyvä vaimohan minä olen ollut.* Tämän jälkeen kertova subjekti vaihtuu taas puheenjohtajaksi.

Oman yrityksen tulevaisuuden tulevaisuusodotukset tulevat kerronnassa järjestösuunnitelmia ja opiskeluhaaveita kapeammin esiin. Kerronta siirtyy tässä vaiheessa puolisoon ja hänen aiempaan periaatteeseensa olla jättäytymättä koskaan eläkkeelle. Enkelin tulkinnan mukaan tämä päätös on viime aikoina alkanut horjua. Yrityksen fuusiosuunnitelmasta kertoessaan kertova subjekti muuttuu me-muotoon korostaen pariskuntayrittäjyyttä. Yrityksen kansainvälistymisestä kertoessaan Enkeli vähättelee omaa osuutta yrityksen mennessä toiminnassa ja kerronta sisältää tahdon *olla mukana* kansainvälistymishankkeessa ja siirtyä yhdessä miehen kanssa *seniorikonsulttirooleihin.*

teema/kertomus	sivuja	kerronta	aika
puheenjohtajana/luopuminen	0,25	kertomus luet	tuleva perf
vaihtoehdot opiskelu	0,5	pohdinta opis	tuleva
mummana olo ja ihana vaimo	0,5	pohdinta	tuleva
opiskeluaika	0,25	kertomus	mennyt
tutkimuksen suunnittelu	1,5	dialogia	tuleva
tutkimustyön merkityksen pohdinta	0,5	dialogia	tuleva
projekti 2010	1	kertomus	mennyt, tuleva
kaksi viimeistä vuotta puheenjohtajana	1,5	dialogia	mennyt/tuleva
oma yritys kansainvälistyminen	1,5	kertomus	tuleva
miehen eläkepäätös	0,5	kertomus	nyt
vertailu ystäviin suunnitelmallisuus -	0,25	dialogia	nyt
huolettomuus elämässä	1	pohdinta	nyt
mammona ja asema	0,5	pohdinta	nyt
suurempi vapaus tavoitteena	0,5	pohdinta	tuleva
vapaus , järjestö lapset ja mies	1	pohdinta	mennyt
yrityksen omistajuus ja myynti	1,5	kertomus	mennyt/tuleva
onnellisuuspolku	0,5	kertomus	tuleva
lasten lähtö, ei ikävöi	0,25	kertomus	mennyt
irtaantuminen - luopuminen	1	pohdinta	tuleva
yksin olo	1	pohdinta	nyt
uuden rytmin etsiminen	0,5	pohdinta	tuleva
aika johtajan panos/seuraaja	0,25	pohdinta	nyt
ikäntyminen muutos armeliaisuus	1	kertomus	mennyt
syttymisen väheneminen ikä	0,5	pohdinta	nyt
ikäntyneiden toiminta	1	kertomus	mennyt
syttymisen vaikeus	0,5	kertomus	mennyt
oma ikäkokemus	1,5	pohdinta	nyt
nuoruuden tavoittelusta	1	pohdinta	nyt
opiskelumahdollisuudet ikääntyneenä	0,25	pohdinta	nyt
hoitokoti, kotihoito ja mies	0,5	kertomus	mennyt/tuleva
kolmas elämä kun mies jää eläkkeelle	1	pohdinta	tuleva
viihtyminen ja yksin oleminen	0,5	pohdinta	tuleva
on -off uteliaisuus	1	pohdinta	tuleva
ihmisistä kiinnostuminen/ujous	1	kertomus	mennyt

Kerronta siirtyy yrityssuunnitelmista pohdintaan vapaudesta ja perhesuhteista. Onnellisuuspolusta kertoessaan Enkeli käyttää yksikön toista persoonaa ja kerronta sisältää elämänarvojen pohdiskelua. Enkeli siirtyy rooliinsa äitinä ja painottaa kykyään olla ikävöimättä lastensa perään. Kerronta sisältää myös pohdintaa siitä, pitäisikö Enkelin olla enemmän huolissaan maailmalle matkustaneista lapsistaan: *mä oon joskus ajatellu, että oonks mä kylmä ihminen*. Tässä yhteydessä omista haasteista nauttiva puheenjohtaja ja äiti käyvät dialogia, joka päättyy eksistentiaaliseen pohdintaan elämän rajallisuudesta, luopumisesta ja kuolemasta.

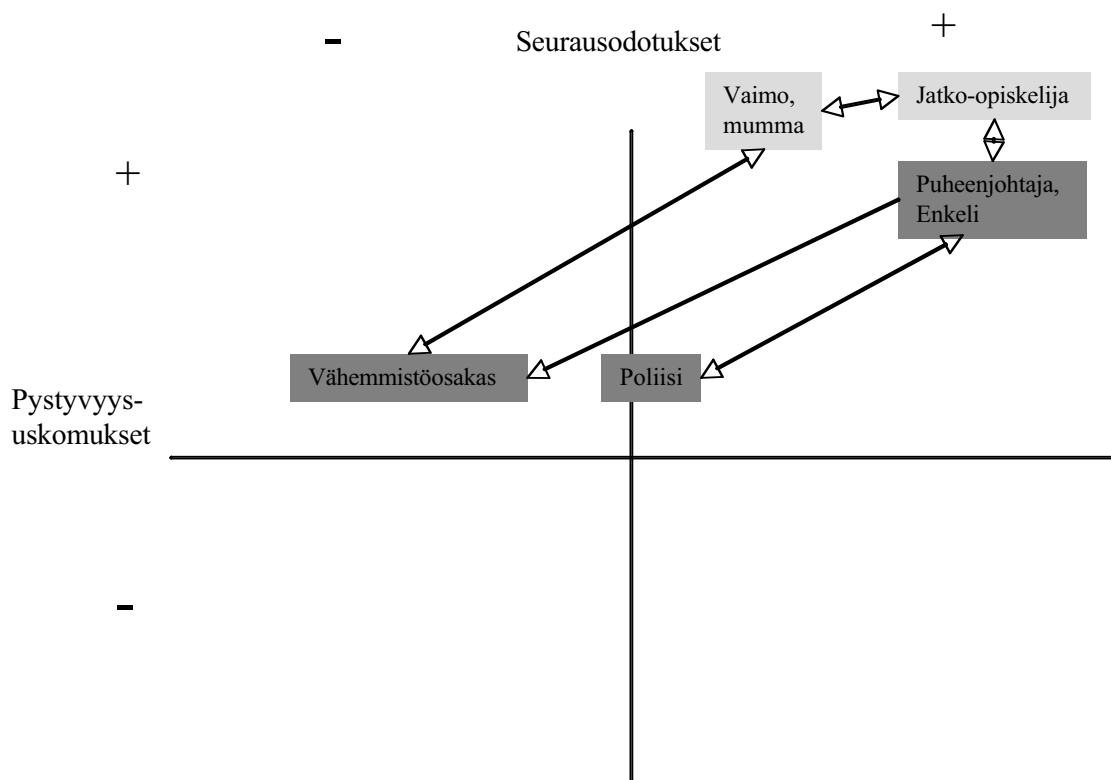
Luopumisen sijaan Enkeli käyttää käsitettä irtaantuminen, johon sisältyy vähemmän menetystä lataavia merkityksiä. Kerronta siirtyy ikääntymisen merkkien pohdintaan ja vaikeuteen *syttyä* ja innostua puheenjohtajan roolissa:

Se ehkä voi liittyä tähän ikään plus sitte siihen, että mä oon, mä oon kulkenu nyt polkuni päähän tässä.

Enkelin kerronta kurottaa lopussa kolmanteen elämään, kolmanteen ikään, kun mies jää eläkkeelle. Kertova subjekti on tässä yhteydessä huoleton kulttuurista, kirjallisuudesta ja elokuvista nauttiva nainen. Tulevaan vanhenemiseen liittyvään yksinäisyyteen Enkeli suhtautuu myönteisesti ja vakuuttaa viihtyvänsä yksin. Tämä johtaa lopuksi pohdintaan kaksijakoisesta identiteetistä, jossa toinen puheenjohtajana ja konsulttina toimiva on sosiaalinen ja aktiivinen toisen *off-minän* vetäytyessä yksinäisyyteen.

6.4.7 Enkelin kerrotut identiteetit

Elämäntarinassa Enkelin kertomusta hallitsee ihmisiin ja tulevaisuuteen suuntautunut ja liiton puheenjohtajaksi tullut pelastaja-subjekti, Enkeli. Enkelin kertomus on innostuneen ja innostavan johtajan tarina, jossa kertova subjekti jättää taakseen kenttätyön sekä oman yritystoiminnan antautuen luottamustehtäväänsä kaikella tarmollaan. Enkelin narratiivinen identiteetti on ympärillään oleville innostavia näkyjä maalaava johtaja. Tämän vastinparina on fuusiotilanteessa esiin nouseva Poliisi, joka löytää itsestään tarkan väärinkäytöksiin puuttuvan ja paljastavan ikävien asioiden penkojan. Kriittisen tilanteen narratiivin evaluaatio kertoo vastentahtoisesta muutoksesta: *Tällainen must on tullut*. Poliisin ääni on kova ja viittaus, *minuun iski piru*, kertoo vastentahtoisesta pahaksi koetusta toimintatavasta, joka lieveni resoluutiossa toivomukseksi ja uskoksi ominaisuuden vähenemiseen. Tarinassa esiintyvät jyrkät erot ihmissuuntautuneen Enkelin ja väärinkäytöksiä paljastavan Poliisin välillä. Enkeli voittaa välikertomuksessa Poliisin.



KUVIO 16 Enkelin kerrotut identiteetit pystyvyyssuikomusten ja seurausodotusten kentässä

Sekä elämäntarinassa että tulevaisuuskertomuksessa kertoo konsulttiyrityksen vähemmistöosakkaan ääni, jossa subjekti vähättelee asemaansa miehensä rinnalla. Kerronnan subjekti-asema muuttuu yrityksestä kerrottaessa monikon ensimmäiseen persoonaan. Tämä vähemmistöosakkaan identiteetti kytkeytyy puolison vaimon identiteettiin ja askeleeseen nykyisen puheenjohtajaidentiteetin taakse jättämiseen.

Puolisona toimiminen, *ihana vaimo*, on tulevaisuustarinan tavoitetila. Perheyrietyksessä tapahtuvien muutosten sekä nykyisen tehtävän jätettyään puolisolle ja Enkelin omalle opiskelulle syntyy tila. Näiden molempien kohdalla uskomukset ja seurausodotukset ovat vahvimmillaan. Jatko-opiskelijan subjekti liittyy nuoruuden opiskeluaikojen täyttymättömien tutkijahaaveiden ja elämäntyylin toteuttamiseen:

Mulla oli hirveen hyvät arvosanat ja niin kun mä ajattelin oikeesti niin kun tieteellistä uraa, ett mä olin assarinakin yliopistolla. Ja, tuota, sitte tuli meiän esikoinen, ett sitt se tyssäs siihen. Mutt opiskelu oli must tosi fantastista! (haastattelu 1)

Opiskeluteema toistuu elämänkerrallisessa kertomuksessa ja tulevaisuuskertomuksessa yhtäläisenä. Enkelin hyvät arvosanat, asistenttina toimiminen ja akateemisen uran katkeaminen ensimmäisen lapsen syntymään, ovat jättäneet haaveen elämään. Jatko-opiskelijan identiteettiasema heijastaa näin paluuta kerran keskeytyneelle yliopistouralle. Opiskeluun liittyvät pystyvyyssuikomukset ovat vahvoja ja Enkelin kertomus perustelee vahvaa uskomusta opintomenestyksen ja suosituskertomusten avulla. Kertomuksessaan yliopistoajasta ker-

toja mainitsee esikuvanaan professorin, jonka poislähtö tiedekunnasta vaikutti myös Enkelin lähtöön:

Mutt mä harvoin oon tavannu niin viisasta ihmistä. Se oli aivan fantastinen. Ett jos se ois jääny sinne, niin mäkin oisin varmaan jääny. (haastattelu 1)

Jatko-opiskelussa Enkeliä epäilyttää vain ympäristön suhtautuminen ikään ja tässä Enkeli määrittelee iän sosiaalisen iän näkökulmasta.

6.5 Yrittäjä-äidin kertomus

6.5.1 Yrittäjä-äidin elämänpolut ja -jaksot

Yrittäjä-äidin vanhemmat olivat tekstiilialan yrittäjiä. Vanhempi veli ei ollut koulunkäynnistä kiinnostunut päätyi kuorma-auton kuljettajaksi ja kuoli nuorena. Kertojan nuoruutta leimasi värikäs kouluhistoria, jonka aikana hän ehti käydä lähes jokaista paikkakunnan oppikoulua jäätyään toiselle luokalle kaksi kertaa. Murrosikä sujui kapinoimisessa ja lopulta kouluvaikeudet kulminoituivat koulusta erottamiseen. Tämän seurauksena kertoja siirtyi käymään koulua läheiseen maaseutukuntaan. Muutaman vuoden jälkeen hän kuitenkin kyllästyi koulunkäyntiin piti taukoa kaksi vuotta, tuli raskaaksi ja avioitui. Tämän jälkeen nuori äiti päätti lukion sivukoulussa, kirjoitti koulunsa parhaat arvosanat ja pääsi saman vuonna kauppaakorkeakouluun.

Opinnot sujuivat vauhdikkaasti ja ensimmäinen työpaikka kesken opintoja oli kauppaa harjoittava suuryritys kotipaikkakunnalla. Kertoja toimi henkilöstöpäällikön assistenttina ja toimitti samalla henkilöstölehteä. Työn ohessa kandiksi valmistuttuaan hän synnytti toisen lapsensa. Suuryrityksen ilmapiiri ei motivoinut kertojaa, eikä hän äitiysloman jälkeen enää palannutkaan yritykseen, vaan teki pro gradu -työn valmiiksi ja siirtyi opettajaksi kauppaoppilaitokseen.

Jäätyään pois koulusta haastateltava päätyi hetken mielijohteesta hakemaan alueellisen yrittäjäorganisaation järjestöpäällikön tehtävää ja sai sen osin yrittäjäperhetaustansa johdosta. Muutaman vuoden päästä hän siirtyi velkaantuneen kaupunkilehden päätoimittajaksi, mutta hintakilpailun kiristyttyä lehden omistanut painotalo myi lehden suuremmalle alueen päällehdelle. Tässä vaiheessa Yrittäjä-äiti tuli lehden osaomistajaksi. Myös osa henkilöstöstä tuli omistajaksi pienemmillä osuuksilla aluelehden halutessa korostaa lehden riippumattomuutta.

Lamavaiheessa Yrittäjä-äiti jätti ylivoimaisen raskaaksi käyneen lehtityön ja siirtyi uuden paikallisradion päätoimittajaksi. Lähtö liittyi samaan aikaan tapahtuneeseen avioeroon ja muuttoon omaan asuntoon miehen jäädessä yhteiseen kotiin nuoremman lapsen kanssa. Yrittäjä-äiti lähti radiosta keskellä lamaa ja palasi yrittäjäjärjestön lehden toimittajaksi, tällä kertaa freelancer -perustalta. Lehden teon sivussa messujen tiedotusta hoitanut freelance-toimittaja ajautui sisään messuorganisaatioon, mutta vetäytyi pian takaisin itsenäiseksi toimittajaksi ja jatkoi yksin yrittäjälehden tekoa. Ideana oli elämäntapayrittäjäksi siirtyminen. Pian kuitenkin miesystävä ja kaksi muuta toimittajaa irtisanottiin kaupunkilehdestä ja pariskunta alkoi tehdä töitä yhdessä. Kolmantena mukaan tuli ilmoitusgraafikko. Lehti alkoi mennä hyvin ja mukaan tuli lisää toiminimellä toimivia myyjiä ja samalla yrityksen tilantarve kasvoi. Kaikki toimivat perustajakaksikko lukuun ottamatta yrittäjinä ja saman katon alle tuli myös muita viestintäalan yrittäjiä. Yritykselle luotiin yhteinen ilme ja tilat kävivät ahtaiksi vanhassa teollisuuskiinteistössä. Yrittäjä-äiti halusi pitää yrityksen kaupungin keskustassa ja päätti lopulta ostaa omat tilat. Tämän jälkeen yritys toimi kasvualustana pienille viestintäalan yrittäjille tarjoamalla aluksi maksuttomat tilat ja yrityksen kontaktit. Myös oma tytär tuli toimintaan mukaan.

Viimeisinä vuosina yrittäjä otti suojiinsa ystävänsä huumeriippuvuudesta kärsineen tyttären, alkoholisoituneen toimittajan ja kriisitilanteissa olleita henkilöitä.

Elämäkertomuksellisesti merkittävä käänne lehtialalle tapahtui Yrittäjä-äidin kertomuksessa järjestövaiheen kautta. Kriittisin vaihe kertomuksessa sijoittuu lamavuosiin, jolloin tapahtui avioero ja *elämän suurin moka* eli siirtyminen taloudellisesti suoritustilassa olevan radion päätoimittajaksi. Lyhyen siirtymäjaksan jälkeen tapahtunut oman yrityksen perustaminen johti yritysryhmän syntymiseen ja kertomuksellisesti seesteiseen vaiheeseen ennen yrityksen sukupolven vaihdosta. Viimeisimpänä käänteenä on muutto Espanjaan ja kirjoitustyön jatkaminen.

TAULUKKO 8 Yrittäjä-äidin elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus ja nuoruus keskisuudessa Etelä-Suomen kaupungissa	0-16	Yrittäjäperhe
Lukuisat koulunvaihdot, lukion keskeytys, ja lukion päättämien	16-22	Kotikaupunki, esikoisen (tyttären) syntymä, avioituminen
Kauppakorkeakoulu, alempi tutkinto, henkilöstöassistentti keskisuudessa yrityksessä	23-27	Kotikaupunki, Helsinki, pojan syntymä
Pro gradu, valmistuminen ja kauppaopiston opettaja	25-30	Kotikaupunki, pojan syntymä
Yrittäjäjärjestön järjestöpäällikkö, koulutustehtävät, tapahtumajärjestelyjä ja lehden toimittaminen	30-34	
Kaupunkilehden päätoimittaja	34-41	Loppuvaiheessa lama ja omistajavaihdos
Paikallisradion päätoimittaja, elämän suurin moka, siirtyminen vapaaksi toimittajaksi	42-43	Avioero, muutto kotoa, muutto yhteen kollegan kanssa, poika jäi kotiin isänsä kanssa
Freelancer, messujen tiedottaja, siirtyminen yrittäjäksi,	44-47	
Yrityksen perustaminen avomiehen kanssa, kumppanuus, yrityksen laajentuminen ja verkottuminen	47-57	
Yrityksen siirto pojalle, lehtityön ja kirjoitustyön jatkaminen	57-	Muutto Espanjaan, avomies mukaan

6.5.2 Yrittäjä-äidin johtajuuskertomus

Yrittäjä-äidin ensimmäinen johtotehtävään siirtyminen sijoittui neljän vaivattomasti yrittäjäjärjestössä sujuneen työvuoden jälkeen. Hänelle tarjottiin paikallisen kaupunkilehden päätoimittajan tehtävää. Velkaantunut lehti oli juuri siirtynyt painotalolle, jonka omistaja oli opiskeluaikaa tuttu. Yhteisiä näkökulmia lehden kehittämiseen löytyi heti ensitapaamisella ja näin järjestöpäällikkö päätyi lehden päätoimittajaksi. Markkinoille tuli kuitenkin pian toinen lehti ja ilmoituskilpailu muodostui kestävämmäksi. Painotalon omistaja luovutti kilpailussa ja myi lehden alueen lehtiä hallitsevalle maakuntalehtiyhtiölle haluten turvata nimeä saaneen lehden ilmestymisen. Tässä vaiheessa Yrittäjä-äiti tuli lehden osaomistajaksi kolmanneksen osuudella. Myös osa henkilöstöstä siirtyi omistajaksi pienemmillä osuuksilla pääomistajan halutessa korostaa lehden riippumattomuutta. Lehdellä oli suuret velat ja edessä oli kova työ:

Ja sitt se oli, siis tollasen kaupunkilehden niin kun läpi lyöminen, niin kyll se sen kymmenen vuotta vie. Oli se aika rankkaa. Ja sitte se loppuaika varsinkin, niin sillon, kun mä olin jo ihan kypsä, ett mä koko ajan ajattelin, ett mä jään niin kun friikuks tai ett mä laitan oman yrityksen. Mutt sitt sillon oli niin kauhee tää lamavaihe, ett kaikki niin kun meni alaspäin ja. Ja, tota, tietysti niin kun ilmoitusmyynti oli vaikeeta. Ja sitt se, ett mä oisin niin kun jääny friikuks, niin, niin mä aattelin, ei, ei niin kun, siit ei leipä lähe.

Kertomuksessa Yrittäjä-äitiä vetää puoleensa freelancer-toimittajan vapaus ja eroituisesti vapautuminen taakaksi muodostuneesta lehdestä. Oman toimeentulon epävarmuus kertomuksen johtopäätöksenä esti kuitenkin lähdön.

Lehden päätoimittajan tehtävä kävi hyvästä työporukasta huolimatta ylivoimaisen raskaaksi ja Yrittäjä-äiti oli pian valmis lähtemään mihin vain. Tilaisuus koitti, kun hänelle tarjottiin juuri perustetun paikallisradion päätoimittajuutta. Lähtö liittyi samaan aikaan tapahtuneeseen avioeroon ja muuttoon omaan asuntoon miehen jäädessä yhteiseen kotiin nuoremman lapsen kanssa. Lähtiessään kotoaan hän ei ottanut mitään mukaansa:

Se oli, tota, me käytiin pitkälle keskusteluu, ett Janihan (nimi muutettu) oli sillon jo sitten, oisko se ollu neljätoista, niin, tota noin, meiän Jani sitte itse halus jäädä, koska se koki näin, että, että kun se ties sitt kuitenkin, että kun me ollaan Pekan (nimi muutettu) kanss yhdessä, niin se ties, että se sano, että sull on Pekka, mutt isäll ei oo ketään. Ett hän ei muuttanu pois kotoa.

Paikallisradio osoittautui vielä paikallislehteäkin tappiollisemmaksi yritykseksi, ja jo ensimmäisen kuukauden jälkeen uusi päätoimittaja ymmärsi tehtävän olevan mahdoton toteuttaa ja pyrki irtautumaan yrityksestä kunniallisesti. Myös yritykseen katteettomilla lupauksilla houkuteltu päärahoittaja katkeroitui menettäessään rahansa radion tappioiden syvetessä. Elämänsä suurimmaksi erehdykseksi ja kriittiseksi käänteeksi nimeämänsä radiovaihe sai Yrittäjä-äidin palaamaan kirjoittamiseen.

Yrittäjä-äiti lähti radiosta keskellä syvintä lamaa ja palasi yrittäjäjärjestön lehden toimittajaksi, tällä kertaa freelancer-perustalta. Järjestö ja paikallinen kauppakamari yhdistivät voimansa lehden teossa ja samalla myös kertojalle tarjottiin mahdollisuutta lähteä mukaan messuprojektiin ja uuden messuhallin suunnitteluun. Hallihanke peruuntui ja messujen tiedotusta lehden toimituksen sivussa hoitanut yrittäjä-äiti ajautui sisään messuorganisaatioon. Organisaation toimintakulttuuri ei sopinut toimitukselliseen vapauteen tottuneelle kertojalle:

Messuillhan oli sellanen organisaatio, ett siell vaan katottiin aikaa. Ett sinne esimerkiks niin piti mennä kaheksalta, ovet ... kaheksalta. Siell juotiin aina puol tuntii aamull kahvia, mutt se piti olla siinä. Ja sitte, tota, jos lähti vaikka kaupungille, niin siell oli, aina joku kysy, minne menet, koska tulet, ett.

Työ messuorganisaatiossa ei Yrittäjä-äitiä kauan jaksanut innostaa hyvistä eduista huolimatta ja pian hän vetäytyi takaisin itsenäiseksi toimittajaksi jatkaen yksin yrittäjälehden tekoa. Ideana hänellä oli elämäntapayrittäjäksi siirtyminen. Pian kuitenkin miesystävä ja kaksi muuta toimittajaa irtisanottiin kaupunkilehdestä ja pariskunta alkoi tehdä töitä yhdessä. Yritys käynnistyi kahden ja pian kolmanneksi mukaan tulleen silloin ilman töitä toimittajana olleen tullessa ilmoitusgraafikoksi:

Ja me vuokrattiin sellain ihan pieni toimisto, ett meille oli molemmille omat huoneet. No, sitte, tota, tietysti, kun Pekka oli siellä ja sitt tehtiin vähän enemmän lehtiä ja sitte alko tuleen sellain tilanne, että, että kirjapainot alko sanoon, että ei me tehä enää ilmoituksia, ett ne pitäs tehä ite. No, sitte Keijo (nimi muutettu) tuli siihen.

Lehti alkoi mennä hyvin ja mukaan tuli lisää toiminimellä toimivia myyjiä ja samalla yrityksen tilantarve kasvoi. Kaikki toimivat perustajakaksikkoa lukuunottamatta yrittäjinä ja mukaan tuli myös muita viestintäalan yrittäjiä. Yritykselle luotiin yhteinen ilme ja tilat kävivät ahtaiksi vanhassa teollisuuskiinteistössä. Yrittäjä-äiti halusi pitää yrityksen kaupungin keskustassa ja päätti lopulta ostaa 300 neliön tilat. Kahdessa kerroksessa sijaitsevat tilat ja viestintäyrityksen sateenvarjo ovat vetäneet puoleensa erilaisia viestintäalan yrityksiä. Mukana on myös kertojan oma tytär mainostoimistoyrittäjänä kumppaninsa kanssa.

Yritys toimii nykyään kasvualustana pienille viestintäalan yrittäjille tarjoamalla aluksi maksuttomat tilat ja yrityksen kontaktit. Mukaan tulleiden taustat ovat kirjavia:

Niin, ja useimmat on tullu sillee, että, että niill ei oo ollu mitään, niin ku eihän Jonnalla (nimi muutettu), tai, tota noin, Minnallakaan (nimi muutettu), eihän sill ollu mitään ammattitaitoon, sill ei ollu mitään osaamista. Niin. Pikkunen pala kerrallaan. Siis mä olen sanonukin, ett tää on täysin hallitsemattomasti syntyny.

Yrittäjä-äiti on ottanut suojiinsa ystävänsä huumeriippuvuudesta kärsineen tyttären, alkoholisoituneen toimittajan ja kriisitilanteissa olleita henkilöitä.

Ja nyt sitte taas se niin ku kyseli ja, ja, tota noin. Nythän, Jonnall on nyt tossa sillai yks lehti. Mä oon sanonu, ett jos sä pystyt myymään sen, niin sä saat siit oman projektin. Ja, tota, se on nyt aika innostunu ollu siitä ja nyt se eilen kävi justiin starttirahaa hakemassa. Ne oli vähän lupaillukin, ett se sais starttirahan. Ja, tota noin, sitte sovittu, että, että jos se saa sen starttirahan, niin sitte se voi mennä niille koulutukseen, jos se haluis ...

Kertojan tytär on vastustanut äidin sosiaalisen yrittäjyyden linjaa ja haluaisi yrityksen tekevän valintoja liiketaloudellisin periaattein:

Hän suhtautuu täysin siis. Töissä ei tarvi olla kivaa, töissä ollaan töissä. Ja sitte yksityiselämä on yksityiselämä. Ja, tota, tietysti niin ku mähän tähtään siihen, että, että nyt se saa alottaa sillä omalla mainostoimistolla.

Visiona Yrittäjä-äidillä oli ensimmäisessä haastattelussa siirtää koko yrityskonaisuus tyttärelleen kolmen neljän vuoden tähtäimellä. Tytär suorittaa viestintäalan toimitusjohtajakoulua ja hänellä oli jo uusia ajatuksia prosesseista ja toiminnan tehostamisesta:

Ja mä aina sanon, ihan hyvä juttu, niin mäkin oon ajatellu, mutt että pistä vaan niin ku toimeks. Ja, tota, sitte kaikki niin ku tää tällänen, ett kun eihän meill oo mitään budjettia. ... riittää, paljon on tilill rahaa ja paljo on tulossa, niin, niin se on niin ku sillee. (haastattelu 1)

6.5.3 Kriittisen vaiheen kertomus: Harhapolku

Yrittäjä-äidin kokema käännetilanne oli hänen lähtönsä kaupunkilehdestä paikallisradion toimitusjohtajaksi. Vaikka kaupunkilehden kireä taloudellinen tilanne oli osin työntämässä kertojaa kohti uutta tehtävää, kertoja koki ilmapiiriin olleen hyvä ja johtamisen kannalta tilanteen olleen hänelle edessä olevaa suotuisampi. Paikallisradion johtamista kuvaava kertomus ilmentää pettymystä harhautumisesta väärään tehtävään:

Mutta, tota, toi kaupunkilehtihän oli nin kun mun mielest sellast hyvää aikaa. Ja mä tulin niien kaikkien ihmisten kanss hyvin toimeen, ne oli, tota, ne oli niin kun, mä osasin sen bisneksen ja must tuntu, ett mä niin kun hallitsen sen sillee sen ympäristön. Mutt toi radiohan oli ihan niin kun siinä mieleskin kaaos, että, tota, V:hän ne oli kasannu sinne.

Tarina radioon siirtymisestä nostaa Yrittäjä-äidissä esiin piirteitä, joita hän ei ollut aiemmin itsessään huomannut. Laskentanäkemys tuli esiin ympäristössä, jossa sille olisi ollut kertomuksen mukaan käyttöä. Kertoja ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan tilanteeseen yrityksistään huolimatta.

- Orientaatio Ja ne oli kaikki olevinaan niin kun äärimmäisen sanotaan tälläsi, mä en tiä, tunneks sä näit tälläsiä.
- Tapahtuma 1 Ja se V niin kun siin viimesess epätoivosess rytäkässä, missä sitte mäkin tuln, niin se haali kaikki nää parhaat tälläset juontajat ja
- Tapahtuma 2 Ja niille lupailtiin kuut taivaalta, niin kun ykskin sano täss, kun meill on yks projekti sen kanssa niin se sano, että ... on vielä niistä niin ku markoiss sen kuuskyt tonni hänelle velkaa.
- Tapahtuma 3 Kato, kun se makso, se osti niin kun pelaajia, niin kun siirto. ... ett lupas maksaa. No, eihän ne niit, niit rahoja saanu ikinä ja
- Evaluaatio 1 Ett en mä siell, mä en niin kun, mä en ymmärtäny niit ihmisiä enkä mä, siis en mä niin kun. Se niin kun mun näkemys siit radiosta, niin se oli niin kaukana niist kaikist muista.
- Evaluaatio 2 Ne ei, ne piti mua varmaan niin ku ikävänä ihmisenä, kun mä sanoin, että, että kun ne rakens sen radion niin kun V silloin ennen kun mä tuln, niin kun silleen, että se rakens sen niin kun, että se oli jostain saanu päähänsä, ett kuuden miljoonan kulut voi olla vuodessa. Kukaan ei kysyny, ett mistä se saadaan, kun se radio myi 1,2 miljoonaa.
- Evaluaatio 3 Enhän mä taas voinu niin kun mennä sellaseen niin kun ajattelutapaan mukaan. Jo yksistään se, että.
- Resoluutio Ett kyllä mä nyt kauppakorkeess jotain oon oppinu ainakin niin kun laske- misesta.
-
- Evaluaatio 4 Että se siinäkin, että kun sen ois saanu niin kun kynnet yhteen meneen, niin sekin oli täysin mahdoton sillä porukalla. Ett sielthän olis pitäny heittää enemmän kuin puolet ihmisistä.
- Tapahtuma 3 Ei ja mä niin kun, mä ajattelin, ett se on täysin mahdoton, ett ei mull ollu mitään motiivia siihen, että.
- Tapahtuma 4 En mä ollu vuottakaan. Mä sanoisin, että jos nyt yheksän kuukautta, niin se vois olla aika lähellä.
- Resoluutio Joo. Se oli mun elämäni suurin moka bisnes, tällä puolella.

Tämä kertomus toistuu useasta näkökulmasta Yrittäjä-äidin kertomuksessa. Päätös radioon lähdöstä oli hänen mielestään väärä ja jälkikäteen hän ihmetteli lähtöään. Tähän hän arveli eniten vaikuttaneen sillä hetkellä tapahtuneen avioeronsa. Radion toimitusjohtajana hän kuitenkin löysi itsestään laskijan ja hänel-

le omimman lehtityön. Johtamisen ikävä puoli, tappiollisen yhtiön saneeraus, muodostui vastenmieliseksi tehtäväksi. Johtopäätöksissään Yrittäjä-äiti pohtii pysymistä omalla toimialallaan ja keskittymistä siihen ympäristöön jonka hallitsee.

No, tota, on sillä ollu sellanen merkitys, että, että esimerkiks se on mulle hirveen voimakkaasti niin ku tullu, että, että mä en tee mitään, mitä mä en hallitse. Ett kyll, kun se radio oli kuitenkin, se oli niin kun erilainen bisnes ja se oli uus toimiala. Radioithan ei oo ollu kauan.

6.5.4 Välikertomus: Espanja

Puolentoista vuoden päästä ensimmäisestä haastattelusta Yrittäjä-äiti oli siirtänyt yrityksen pojalleen ja tyttärelleen sekä muuttanut Espanjaan. Edellisessä kertomuksessa esiintyneet suunnitelmat tyttären nimittämisestä toimitusjohtajaksi vaihtuivat sattumien seurauksena pojan asettumiseen Suomeen ja yrityksen johtoon. Perhesuhteet ja yritykseen liittyvät päätökset kytkeytyvät toisiinsa kertomuksessa.

Sukupolven vaihdoskertomus etenee väittämästä yritysten fuusioon:

*Mä aina sanoin, että vain nainen saa sen jäämään tänne.
Ja kuinka ollakaan, niin siellä samalla kurssilla oli sitten Elina
ja, tota, niin se sitten kävi, että kun niillä on, ne haluaa jäädä Suomeen,
niin Jarmo kanss teki päätöksen, ett hän jää Suomeen.
Ja, tota noin, sitt mä kysyin, että no, jos sä jätät Suomeen, niin ei sua sitte kiinnostais.
Ja sitt Jarmo sano, ett kyllä häntä kiinnostaa ja.
Sitt me otettiin ulkopuolinen konsultti tähän, jonka kanss sitt käytiin tää KUVIO läpi,
kun tytoillhän on oma yritys.
Niin nää on nyt sitte fuusioidaan yhdeksi.*

Pojan siirtymistä toimitusjohtajaksi Yrittäjä-äiti perustelee tyttären kiinnostuksella mainos- ja lehtialan sisällöllisiin asioihin sekä pojan saamalla kaupallisella koulutuksella. Vaihdos tapahtui yhteisymmärryksessä ja kaikkien toiveiden mukaan. Kertojan mielessä oli ollut mainosalasta luopuminen jo aiemminkin. Päätökseen vaikutti oma ikä, mainosalan ikäasenteet sekä taloudelliset mahdollisuudet irrottautua yrittäjän täysipainoisesta vastuusta:

Joo. Eli sehän lähti, ett mähän olin miettiny sitä jossain vaiheessa, kun mähän Täytin 58 nyt helmikuussa ja mä oon maksanu itse itselleni sitte eläkettä. Jamä oon nyt ajatellu, että mä en näitä hommia ihan niin ku täyspäiväsesti enää paljon yli 58 tee, koska tää ala on vähän sellanen, että täällä ikä on rasite. Ettostajat, varsinkin tuoll mainospuolella, niin nehän on sellasii kolmevitosii. Ett viel lehtipuolella, niin siinä mä en oo sitä niin kokenu, mutta siis tälläsess kaikess muussa, esitteissä ja. Niin, tota, olen ajatellu, että ei se oo itellekään sitte kauheen kiva.

Ett mä haluan niin kun etsiä täst sektorista sellasen puolen, missä mun ikä ei oo rasite ja missä mä tunnen, että mä niin kun istun siihen KUVIOon.

Ensimmäisessä haastattelussa Yrittäjä-äiti oli arvellut siirtävänsä Espanjaan muuttoa, koska oletti miesystävänsä jatkavan työelämässä itseään pidempään. Tämäkin asia ratkesi miehen löydettyä lehtialan töitä aurinkorannikolta:

Sitt se Pekan lähtö, siis se oli todella nopea, että. Ett sitt, kun se ensimmäinen lehti tuli, niin, niin nää sitte täällä ne totes, että sama se on, koska se lähtee, ett aina siihen jää se pieni gäppi

kuitenki, että jonku siin on niin ku otettava ne hommat ja. Niin Pekka tuli ja sill on nyt siell osa-aikanen duuni, se taittaa sitä. Mutt se vaan niin ku lokshti.

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen joitakin työntekijöitä tai yrittäjäkumppaneita on vaihtunut, mutta suurin osa jatkaa töitään huolimatta johdon vaihdoksesta.

Että, tota, ja sitte tietysti nää, mitä täss on ollu näitä mun ikäsiä, mun sellasii niin ku yhteistyö, mitä nyt vois sanoo kavereita, joiden kanss mä oon tehny kymmeniä vuosia töitä, niin ne on joutunu niin kun lunastaan sen paikkansa osottamalla, että ne on hyviä.

Töitä kertoja ei ole lopettanut vaan työskentelee edelleen muutaman tunnin päivässä kirja- ja lehtihankkeiden parissa:

Ei. Ja sitte, kun mä oon kuitenkin pystyny jatkaan. Ett jos mä olisin niin ku lopettanu. Kokonaan työnteon, niin sehän ois ihan eri asia. Mutt kun mä kuitenkin voin tehdä ja muahan ei estä mikään, niin ku mullahan on vaikk kuin paljo hyvii ideoit. Edelleenki. Ja nyt mä oon sitte näille niin ku, että, ett tässäkin, niin nyt, kun mä oon ollu tän muutaman viikon, niin, niin meill on kaks uutta tuote, tuotetta niin ku kehitteillä. Mä voin tehdä niitä osittain Espanjass, mutta heiän niin ku tehtävänähän se on sitte alottaa markkinointi siitä ja. Mutt ett, tota, ja on meillä sen Pirkon kanss ollu yks lehtiprojekti ajatuksena, ett kun mä tuun kesällä tänne, niin me tehtäs Pirkon kanss se.

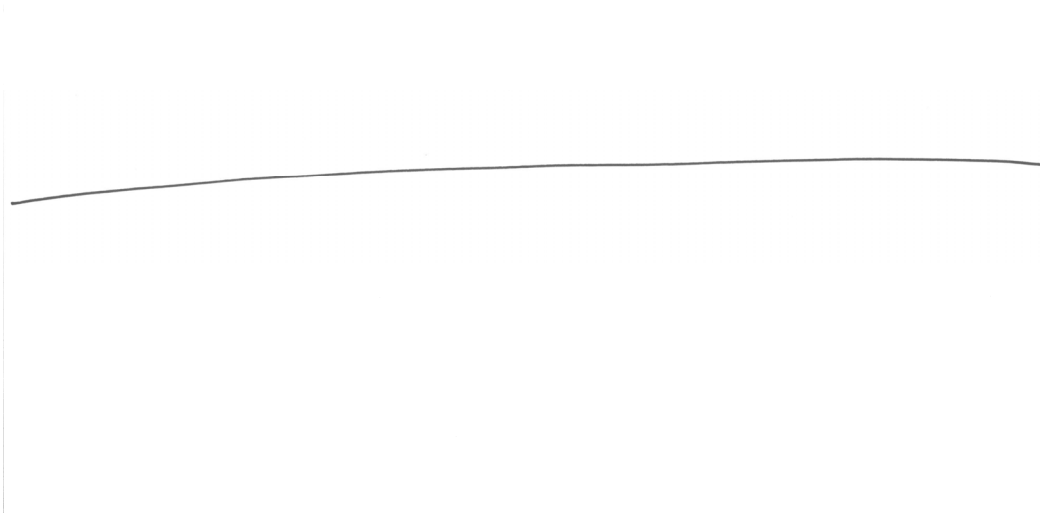
Kertomuksen merkitykset liittyvät yrityksestä luopumisesta huolimatta omaan alalla jatkamisen kykyyn. Kerronta on innostunutta ja uusia mahdollisuuksia maalailevaa. Pystyvyyden näkökulmasta Yrittäjä-äiti on päässyt irti johtamisesta ja palannut pelkistettyyn lehtien tuottamiseen, alalle, jossa omat luovat kyvyt ovat parhaiten käytössä.

6.5.5 Tulevaisuuskertomus

Piirros syntyy nopeasti ja kuvio on vapaalla kädellä vedetty suora viiva.

Siis, niin. Ett en mitään niin ku tän tyyppistä, että. Mä jotenki, niin ku tää ehkä kuvaa sitä, että, että, tota, mä uskon, että se, mikä on tarkoitus tapahtuu, se tapahtuu

Viiva kuvaa Yrittäjä-Äidin mukaan enemmän kuin tulevaisuutta siihen suhtautumista:



KUVA 5 Yrittäjä-äidin tulevaisuuskertomuksen piirros

Yrittäjä-äidin tavoitteena on suunnitelmien sijaan elää rauhallisesti, tasoittaa elämää ja muuttaa suhtautumistaan työhön. Viittaus aiempaan, täydelliseen tehtäviin ja projekteihin heittäytymiseen muotoutuu tulevaan suhtautumisessa pidättyvyydeksi:

Ja, tota, täällä on nyt ehkä niin ku erilaisia sellasia kiinnostuksen kohteita, mutta mä en usko, että mä mihinkää enää menen niin ku sillä lailla koko sydämelläni mukaan, mitä mä oon aikasemmin tehny. Ett mä näen tän niin ku sellasena rauhallisena. Ja sellasena niin ku avoimena, että.

Kertomus jatkuu pohdinnalla oman ja ympärillä olevien suuntautumisesta. Itsensä ja ympäristön vapaa eteneminen ajassa korostuu omassa tulevaisuuden rakentamisessa. Tavoitteista ja pakotteista irtaantuminen on kertojalle tärkeää. Edetessään kertomuksessa Yrittäjä-Äiti kuitenkin puhuu innostuksestaan jooگان ja mahdollisesta matkastaan Intiaan.

*Se, mikä tavallaan on niin ku tullakseen, niin se tulee.
Mutt että mihinkään mä en yritä pakottaa mitään.
En itseäni enkä ympäristöäni.
Ett, ett jos kaikki menee hyvin, niin se on kiva, mutta jos jotain elämässä sattuu, niin, niin sitt se sattuu, että.
Mutt että ei mull oo enää niin ku oikeestaan mitään tavoitetta, että.
Muuta kun sellanen, että tavoitteet liittyy ihmissuhteisiin ja mä oon esimerkiks siellä, niin, tota, mä oon hirveen innostunu joogasta.
Ett se vois olla joku sellanen, jos niin ku johonki syttyisin vielä, niin se vois olla se.
Ett mä voisin kuvitella ehkä, ett mä voisin lähtee vaikka Intiaan vähäks aikaa jossain elämänvaiheessa.
Mutta siihenki mä aattelen, että, että jos se on tarkotus, niin mä meen sinne.*

Mutta sekään ei ole mulle mikään niin ku enää sellainen päähänpinttymä, että.

T: Mm. Mm.

Yrittäjä-Äiti: Ja kun ihmiset kysyy, että no, oot sä nyt muuttanu kokonaan sinne, niin mä oon sanonu, että en mä tee mitään suunnitelmia. Mä tiän, että mä oon tän talven siellä, varmaan nyt, jos ei mitään ihmeempää tapahdu, niin syksyll meen uudelleen sinne.

Tavoitteellinen ja päättäväinen yrittäjä on muuttanut kertomuksessaan hetkessä eläväksi pakottamista välttäväksi pohdiskelijasi. Kertoja aistii hämmennykseni ja vertaa omaa kuvaansa muiden vastaaviin:

Yrittäjä-Äiti: Mutta, tota, en niin ku mitään yritä väkisin vääntää.

T: Mm. Mm. Sä näet ...

Yrittäjä-Äiti: Onks mä kauheen ... Kaikill on ollu tietysti hirveen, polkuja ja niin kun.

Kertomus etenee luopumiskokemuksiin. Kertoja on kokenut luopumisen helpo-
pona ja perustelee tunnettaan henkisiin asioihin suuntautumisellaan:

No, ehkä, ehkä. Ett ehkä yks syy, miksi mä niin kun en ole kokenu tälläst luopumisen tuskaa, niin on se, että mä oon niin ku jossain vaiheess ajatellu, että, että ihmisell pitää olla oikeus myös sitten niin ku sellaseen henkiseen puoleen.

*Että jos hirveesti tekee töitä, niin et sä voi pitää omast henkisest hyvinvoinnista huolta. Ett, tota, mä oon aina ollu kiinnostunu filosofiasta ja mä oon ollu aina kiinnostunu vähän sel-
lasest niin ku uskonnollis-filosofisesta ajattelusta ja, ja myös niin ku sellasesta niin ku, että miksi me nyt ollaan täällä ja, ja mikä sun tehtävä on ihmisenä.*

Et sä voi tälläsess niin ku hektisessä ympäristössä, niin, niin ku kun sä aamull tuut ja illalla meet ja kuolleena kaadut sänkyyn

Kertomus siirtyy ajatuksiin Espanjan kotiin ja siellä odottavaan rauhaan. Vertailu Suomen toimistoympäristöön ja Espanjan kotiin keskittyy elämäntyylin eroihin. Lähestyvään lähtöön sisältyy odotuksia, jotka liittyvät tapaan elää ilman suunnitelmia:

Niin kyll mä tääll ny alan odotteelen, että, että mä selkeesti ajattelen niin ku niin, että nyt mun koti on siellä.

Ja siell on just se sellanen niin ku rauha.

Ett täällä kun mä oon, niin mä jo alan laskee päiviä, että pääsis nyt äkkiä kotiin, että.

Ett, tota, kyll mä oon niin ku tehny siellä pääsääntösesi sitä, mikä on tuntunu kivalle.

Mä opiskelen espanjaa ja.

Ett, tota, käyn siell joogassa ja.

Kiertelen torilla ja.

Ett en mä, useimmiten mä en tiedä, mitä mä teen sinä päivänä.

Ett ei mull oo mitään suunnitelmia, että.

Paitsi suhtautuminen aikaan on myös heittäytyminen sosiaalisiin suhteisiin tietoisena pidättyväistä:

Ett toinen, mitä mä oon niin ku, että siellhän on hirveesti suomalaisia ja siellhän niin ku äkkiä pääsis ja löytäis ystäviä ...

Mä en oo halunnu sitäkä tehdä, että niin ku sitoutuu oikeestaan ... että.

Ett aika vähän me ollaan, että ollain me jossain juhliiss käyty ja, ja sitte, siellhän on tietenkä tän golfin ympärillä ja. Muuta.

Mutt että mä oon halunnu niin ku senki pitää, että.

Mä haluan olla varma, että, että niin ku sanotaan, että jotain uusia ihmisiä, niin mä haluan olla varma, että, että ne on sitt sellasii ihmisiä, kenen kanss mä haluan olla, enkä vaan sen takia, että, että lähteekseni jossain porukassa ulos tai muuta, että.

Palaamme kuvan viivaan ja sen merkitykseen työn kannalta. Tulkitsen viivan merkitsevän työn jatkumista. Halu suuntautua kirjoittamiseen mainostoimisto- ja lehtityön sijaan vetää Yrittäjä-Äitiä puoleensa:

Niin. Varmasti seuraavina vuosina voi olla, että mä vielä niin ku haen jotain asiakkaita, myyn jollekin jotain, niin ku siellä nyt, jos tää virtuaalikuvaus tai joku. Mutt varmaan se niin ku sitte jossain vaiheessa muuttuu siihen, että mä varmaan kirjoitan. Firmojen historioita ja sellasia. Että on mull nytki ollu pariki sellasta, jotka liittyy kaupungin historiaan tai tiettyihin henkilöihin, niin sellasta projektia odottamassa.

Kertomus siirtyy ideoihin ja Yrittäjä-äidin tapaan toteuttaa kirja- ja lehtiprojekteja. Kerronta jatkuu innostuneesti perustelulla riskinoton helppoudesta:

Ett jotenki must tuntuu, ett kyllä sellasii ideoit on vaikka kuinka paljo, että tehd, tekis jostain jonku ja hakis siihen jonku rahottajan. Ja sitt ehkä mull on siinä mieless helppo, kun mä oon kuitenkin näit tälläsii lehtiä niin aina alottanu jonku lehden ja niin ku tottunu siihen, että siin on tietty riski.

Tulevaisuuden kerronta päättyy episodiin ystävien suhtautumisesta Espanjaan lähtöön ja sinne asettumiseen:

*Mä sanoinki joilleki, että, ett on ollu tosi mielenkiinnost nähä, miten ihmisten on vaikea niin ku hyväksyä sitä, ett joku vaan lähtee.
Joo. Nyt ei enää kukaan kysy, että.
Ne on jo niin ku oppinu tän vuoden ajan hyväksyyn, että kun ne kysy, että no, meettekste sinne takasin, niin joo, kuinka mennään, mutt että ei me tiedetä, ollaanks me siell pitään ja että.
Vuos kerrallaan, että aina niin ku kämppä täytyy vuokrata vuodeks.*

6.5.6 Tulevaisuuskerronta

Yrittäjä-äidin tulevaisuuskerrontaa hallitsevat temaattisesti elämänarvojen pohdinta ja kirjoittamiseen liittyvät podinnat. Ajallisesti kerronta pitäytyy nykyhetkessä ja siirtyy tulevaisuuteen vain kirjaprojekteihin liittyvien suunnitelmien kohdalla. Kerronta ei sisällä menneisyyteen liittyviä kertomuksia eikä liioin kertomuksellista ja ajassa toisiaan seuraavia sekvenssejä.

teema	sivuja	kerronta	aika
kuvan perustelu	0,25	pohdinta	nyt
ei yritä pakottaa itseä ympäristöä	1	dialogia	nyt
taloudellinen tilanne vaihdanta Espanjassa	0,5	dialogia	nyt
koti-kokemus Espanjassa elämäntapa	0,25	kertomus	nyt
varautunut uusien ystävien suhteen	0,25	dialogia	nyt
kirjoittaminen suunnitelmat	0,75	dialogia	tuleva
riskinottaminen lehdet	1	pohdinta	tuleva
ystäväsuhteet	0,25	pohdinta	nyt
miesystävän tyytyväisyys	0,5	pohdinta	nyt
ympäristön suhtautuminen muuttoon, eläke yms	1	dialogia	nyt
toimeentulo ja sos.turva	1	pohdinta	nyt

Haastattelutilanne sisältää pääosin pohdiskeluvaa ainesta ja dialogia. Haastattelun loppuvaiheessa Yrittäjä-äiti siirtyy pohdintaan suhtautumisesta taloudelli-

seen turvallisuuteen ja Espanjaan muuttoon. Kerronnassa painottuu oman, nykyhetkessä elämiseen liittyvän valinnan merkityksen vakuuttaminen. Puhe vakuuttaa myös kuulijaa käyttämällä yksikön toista persoonaa:

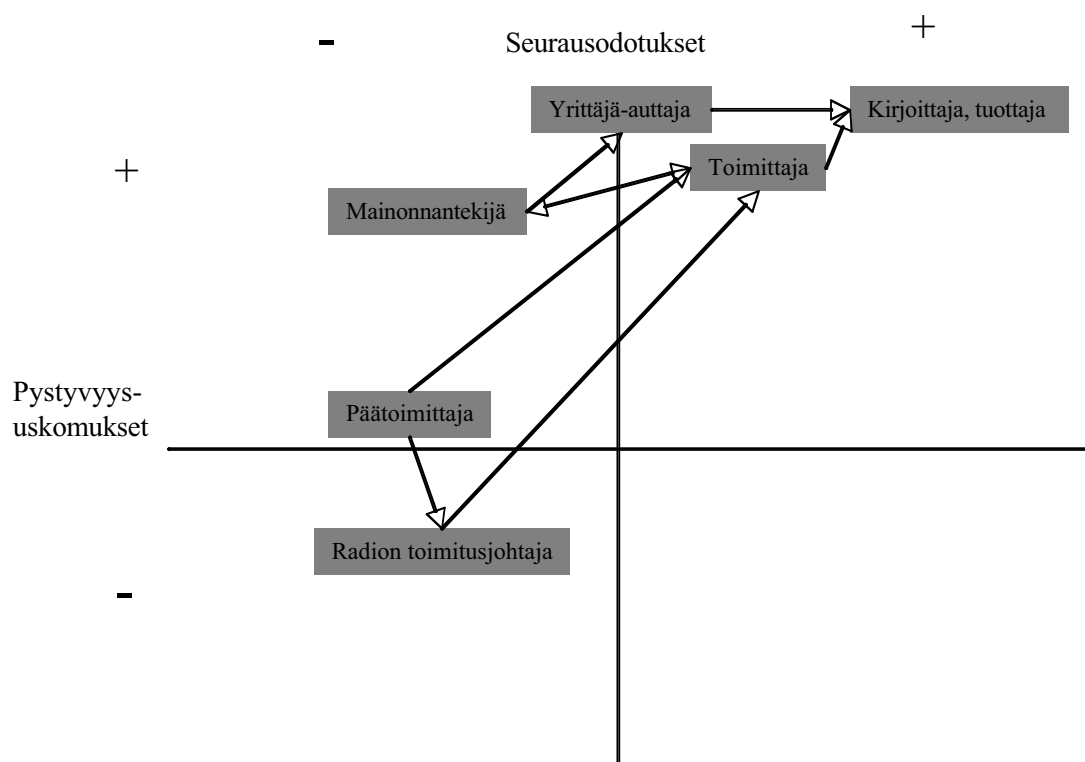
*Niin et sä koskaan ehi miettii sitä, että mikä elämässä on tärkeitä.
Ja, tota, nyt mä koen, ett mull on aikaa siihen.*

6.5.7 Yrittäjä-äidin kerrotut identiteetit

Yrittäjä-äidin elämäntarinassa puhuu kapinoiva, nuorena äidiksi tullut, tehokkaasti opiskellut, itsenäistä asemaa ja liikkumatilaa arvostava yrittäjä. Kertomuksia hallitsee toimittaja, joka tekee harharetken kirjoittavasta mediasta radioon, ja palaa takaisin sen pariin minkä hallitsee. Radion toimitusjohtajuudesta kertova ääni on yhdeksänkuukautista harharetkeä katuva ja kriittisen vaiheen narratiivissa kertojan pystyvyysuskomukset ja odotukset organisaatiota kohtaan ovat alhaalla. Lamavaiheeseen ajoittunut lyhyt alavireinen kertomus päättyi lehdentekijän tarinaan ja paluuseen lehtityöhön.

Mainostoimistoyrittäjyys ja yrittäjänä, Yrittäjä-äitinä, ensimmäisessä haastattelussa kertominen liittyy yrityksen kehittymiseen ihmisiin liittyvän riskinoton ja luottamisen avulla. Johtajuuskertomuksen subjektina on sosiaalinen yrittäjä, joka pelastaa ihmisiä vaikeissa elämäntilanteissa. Mainonnantekijä kamppailee jo elämäkertomuksessa toimittajan identiteetin kanssa ja toimittaja vie lopussa yrityksestä luopumisen kautta voiton.

Mainonnantekijän ja mainostoimistoyrittäjän kertomuksessa sosiaalisen iän kasvava painolasti työntää Yrittäjä-äidin kirjoittamisen pariin. Yrittäjä-äidin toimittajaidentiteetti ja tuottava kirjoittaja ottavat välitarinassa ja tulevaisuus kertomuksessa viimein tilaa yritysjohtamisen sosiaalisesti kuormittavasta tehtävästä. Kertomuksessa sukupolven vaihdoksen ja Espanjaan muuton seurauksena vapautunut luova toimittaja ja kirjaideoiden kehittäjä pääsee keskittymään alueisiin, jotka kokee enemmän omikseen.



KUVIO 17 Yrittäjä-äidin kerrotut identiteetit pystyvyyssuomusten ja seurausodotusten kentässä

Kirjoittava toimittaja on idearikas ja sitoutunut kuhunkin juuri sillä hetkellä kiinnostavaan projektiin. Tulevaisuustarinassa Yrittäjä-äiti on jäänyt taka-alalle ja kertomuksessa nousee elämänfilosofiasta kiinnostunut hetkessä voimakkaasti elävä kerronnan subjekti, joka on jättänyt taakseen Yrittäjä-äidin sosiaalisen yrittäjyyden velvoitteet. Kirjoittajan kerronnassa aika on väljä, omissa käsissä muovautuva käsite ja kertovan subjektin hallinnassa. Kun nuoruuden tarinaa hallitsee moderni pyrkimys elämän ja ajan hallintaan, on Espanjaan muuttaneen Yrittäjä-äidin aikakäsitys muuttunut hetkeä korostavaksi ja sen hallintaa vieroksuvaksi:

Kun mä oon sanonu kaikille, että ensinnäkään mä en tiedä, onks mä elossa, ja sitte yhdelle mun ystävättärelle, joka siis tekee aivan hullun lailla töitä, joka laskee joka pennin eläkkeeseen, mä oon sanonu sille, ett kuule, ajattele, jos sulle käy niin, ett sä oot sitt jossain, tota noin, vihanneksena jossain hoitokodissa ja sitt sull on muutaman satasen isompi eläke, niin onks se sitt sen arvosta

Tulevaisuus kertomuksen kirjoittava toimittaja on tehnyt toisen paluun yksin kirjoittavan toimittajan identiteettiin. Aiempi paluu kirjoittamiseen tapahtui lamavuosien radioalalle suuntautuneen harharetken jälkeen. Työ yhdistyy toimittajaidentiteetissä elämäntapaan ja subjektin olemiseen täytenä ajassa.

6.6 Patriootin kertomus

6.6.1 Patriootin elämänpolut ja siirtymät

Patriootti on saanut kertomuksellisen nimensä merkityksenannosta, jonka kertoja liitti kotimaahan paluuseensa Ruotsin opiskelujen jälkeen. Elämänkulun tiivistelmä on kertomus myyntiin suuntautuneesta insinööristä, joka yhtäjaksoisesti työskennellen eteni saksalaisen perheyhtiön palveluksessa myyntimieheksi kokoonpanotehtaan johtajaksi:

Kertomuksen johtaja syntyi keskisuurella kaupungilla viisilapsisen perheeseen neljäntenä. Perheessä oli ensin syntynyt kaksi vanhinta poikaa ja muutaman vuoden päästä kaksi nuorempaa ja viimein nuorimpana tytär. Patriootti on nuorin perheen nuorin poika. Kertojan isä oli asianajotoimiston omistaja ja edelleen elossa oleva äiti oli kotona. Perhe oli hyvinvoiva ja asui lähellä ydinkeskustaa omakotialueella. Lapsuuden ja nuoruuden harrastuksiin liittyi kiinteästi veneily, joka toi myös ystäväpiirin mukanaan.

Lähimmän ystävänsä kanssa Patriootti perusti kerhon, jossa molemmat olivat sekä jäseniä että kerhon johtajia, Kerhossa kerättiin postimerkkejä ja tehtiin kemiallisia kokeita sekä ansoja naapureiden harmiksi. Muita jäseniä kaksikon lisäksi ei kerhoon hyväksytty, hakijoista huolimatta. Kaksikon ystävyys on pitänyt näihin päiviin.

Kansakoulun viimeiseltä luokalta patriootti pyrki oppikouluun ja vähäisestä lukemisesta huolimatta pääsi sisään lyseoon. Neljäntoista oppilaan luokassa koulu sujui rimaa hipoen. Ylioppilaskirjoitukset Patriootti suoritti kohtuullisilla arvosanoilla ja lähti vapaaehtoisena armeijaan. Armeija sujui viestikomppaniassa alikersanttina ja kersantin arvoisena hänet kotiutettiin. Myöhemmin kertausharjoitukseen osallistuttuaan hänestä on tullut reservin vääpeli. Patriootti haaveili valtiotieteistä ja kävi sisäänpääsykokeissakin, mutta ei päässyt sisään ja päätyi kauppaopistoon suorittaen vuoden ylioppilas pohjaisen tutkinnon. Tämän jälkeen veljen esimerkki vei insinööriopintoihin Etelä-Ruotsiin. Opinnot sujuivat alkuhankaluuksien jälkeen ja tekniikan ohessa kaupalliset aineet kiinnostivat kertojaa eniten. Ruotsiin kertoja ei halunnut jäädä, pitäessään itseään patrioottina ja palasi kotikaupunkiin heti opintojen päätyttyä. Ensimmäinen työpaikka avautui isän tunteman yrityksen johtajan kautta. Tähän vaiheeseen liittyi myös lopullinen muutto pois kotoa.

Myyntimiehen työt alkoivat suotuisissa merkeissä kaupan kehittyessä hyvin. Yrityksessä oli kolme henkeä töissä. Saksalainen perheyhtiön Suomen yksikkö toi maahan teollisuudessa käytettäviä tuotteita, joiden kokoonpanotehtaat sijaitsivat Ruotsissa. Omistajan luottamus kasvoi ja Patriootti sai lisää vastuuta. Nähtyään muualla Ruotsissa toimivan yksikön hänelle tuli idea Suomen omasta kokoonpanotehtaasta ja saksalaisen emorityksen nopealla ratkaisulla valmistui omat tilat läheisen kunnan teollisuusalueelle.

Uusiin tiloihin muutettaessa yrityksessä oli 80-luvun alussa muutama työntekijä, mutta muutaman vuoden sisällä myynti kasvoi nopeasti jopa kaksinkertaistuen vuosittain. Patriootista tuli maajohtaja. Myyntiorganisaatio ja hallinto pysyi pieninä, mutta tuotantupuolen organisaatio kasvoi nopeasti yrityksen saavuttaessa noin 40 prosentin markkinaosuuden alan tuotteista.

Patriootti meni naimisiin 80-luvun lopulla keski-ikäisenä, mutta liitto purkautui melko pian. Yhdeksänkymmentäluvun alun lama koetteli yritystä, ja vaikka sillä ei ollut suojattuja valuuttoja se selvisi devalvaatioista ilman irtisanomisia. Patriootti on organisaation kasvaessa delegoinut tuotannon ja huollon ne hyvin hallitsemalle henkilölle. Myös IT- ja talousasiat ovat siirtyneet yrityksen toisessa yksikössä puoliksi toimivalle johtajalle. Kolme vuotta sitten tapahtunut myyntiorganisaation jako vanhan ja uuden tekniikan myyntiin merkitsi isoa muutosta ja Patriootille on jäänyt toimitusjohtajuuden ohella vanhan tekniikan myyntiorganisaatio.

Elämäkertomuksen ensimmäinen siirtymä on Patriootin lähtö Ruotsiin opiskelumaan. Kotimaahan paluun jälkeen työpaikka löytyi heti paikallisesta konepajayrityksestä. Toisen työpaikan saantiin maahantuontiyrityksessä vaikuttivat isän suhteet, mutta saksalaisomistajan luottamus nuoreen myyntimieheen kasvoi väärinkäyttöihin ajautuneen kollegan erottamiseen johtaneen tilanteen seurauksena. Tapaus johti osaltaan Patriootin maajohtajaksi nimittämiseen. Koonpanotehtaan nopea rakentamispäätös osoittautui liiketoiminnan kehittämisen kannalta oikeaksi, edesauttoi nopeaa kasvua ja lujitti omistajien luottamusta nuoreen maajohtajaan.

TAULUKKO 9 Patriootin elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus ja nuoruus keskisuudessa Etelä-Suomen kaupungissa, seiskan oppilas, ylioppilas	0-19	Viisilapsisen hyvin toimeetulevan perheen nuorin poika, isä yksityinen asianajaja ja äiti kotona
Armeijaan vapaaehtoisena, kersanttina siviiliin, pyrkiminen valtiotieteelliseen, kauppaopiston yo-luokka	19-21	
Insinööriopinnot	21-24	Skåne , Ruotsi
Myyntimies, muutto omaan asuntoon, lyhyet työsuhteet paikallisessa konepajayrityksessä ja maahantuontiyrityksessä, siirtyminen 26-vuotiaana myyntimieheksi saksalaisomistajan yritykseen	24-27	Kotikaupunki, isän kuolema
Maajohtaja, koonpanotehdas käynnistyi, yrityksen nopea kasvu, avioituminen	27-38	Lapsettomuus
Kasvun pysähtyminen, ainoa tappiollinen tilikausi, avioero	38-43	Lama
Työkeskeinen vaihe, yrityksen kasvu	44-47	”villi poikamies”
Uusi parisuhde ja vakiintumisvaihe	47-50	
Myyntiorganisaation muutos, uusien tuotteiden myyntijohtajuuden siirto seuraajalle, Ruotsissa maajohtajan sijaisena oma työn ohella	50-57	Avopuolison sairastuminen, sairaseläkkeelle jäänti ja toipuminen
Myyntijohtajuuden ja muiden tehtävien siirron lopullinen valmistelu seuraajalle	57-	Ikääntyminen

Kriittisinä vaiheina erottuvat kertomuksessa lamavaiheen vaikeudet ja myyntiorganisaation muutos. Nämä vaiheet painottuvat Patriootin kertomuksessa merkityksellisinä selviytymiskokemuksina.

Patriootin elämänvaiheita tarkasteltaessa elämäntilanteessa situaatiossa tapahtuneina vaiheina erottuvat opiskelu Ruotsissa, sitä seurannut paluu kotikaupunkiin ja sitä seurannut siirtyminen myyntitehtäviin nykyisen työnantajan palvelukseen. Koettelevina elämänvaiheina kertomuksessa tulevat esiin avioero ja myöhemmin avopuolison sairastuminen. Patriootin kerronnassa nämä elämänvaiheet tulevat esiin, mutta kertoja sivuuttaa ne lyhyillä maininnoilla.

6.6.2 Johtajuuskertomus

Patriootti aloitti työuransa myyntimiehenä ja työt alkoivat suotuisissa merkeissä kaupan kehittyessä hyvin. Saksalaisen perheyrietyksen Suomen yksikkö toi maahan teollisuudessa käytettäviä tuotteita, joita valmistava kokoonpanotehdas sijaitsi Ruotsissa. Yrityksessä oli alkuvaiheessa kolme myyjää ja sihteeri töissä. Ensimmäinen työelämän koetinkivi oli Patriootille havainto, että toinen kollegoista teki yritystä vahingoittavia väärinkäytöksiä. Kertomus väärinkäytöksiin puuttumisesta on kerroksinen ja sisältää saksalaisomistajan tulkinnan Patriootin keskeisestä roolista epärehelliseen toimintaan puuttumisessa. Kertomus alkaa sota-aikaisella episodilla, jonka kertojana on Suomessa sodan aikana palvellut yrityksen perustaja:

Ne oli sitte jossain siellä Tornion lähellä, Tornion lähellä sitten, tota, missä lie parakissa olivat ja, ja, tota, tuli sitten suomalaisia siihen ja sano, että tuu ottaan ryyppy. Sano, että hän ei ole koskaan ottanu ryyppyä, mutt kun suomalainen pyys, niin hän tuli ottaan ryyppyn. Se niin kun luo, se oli sillai niin kun jotenkin suomalaisfani se omistaja-isä (nimi poistettu) jo sillon aikoinaan.

Patriootin kertomus pohjustaa omistajasuvun luottamuksen merkitystä ja perustelee läheiseksi muodostunutta suhdetta omistajaperheeseen. Sota-ajasta kertomus siirtyy yrityksen alkuvaiheissa tapahtuneeseen ja Patriootin omaan asemaan vaikuttaneeseen käännteeseen:

Ja kyll mä, sen verran vaan kuulin, että se oli niin kun minustakin sanonu sitte jotain. En, minä en halua kehua itteäni, missään nimessä mä en oo sellanen. Se oli vaan sanonu, että ilman minua ei niin kun oltas selvitty siitä. Meillhän oli se turbulenssi siinä ihan alussa, kun, mä kerroin, että siin oli pari kaveria mun lisäksi. Ja se ensimmäinen, joka veti tavallaan sitä, niin se, se teki vähän siinä tiettyjä väärin, väärinkäytöksiä suorastaan. Ja hänet sitten jouduttiin siirtämään. Me, mehän jouduttiin soittamaan Saksaan, ett tää homma ei toimi.

Kertomus kytkeytyy yrityksen Patriootin toiseen merkitykselliseen vaiheeseen, jossa hän rohkaistui esittämään itseään yksikön vetäjän tehtävään. Patriootti vertaa pystyvyyttään ulkopuolelta rekrytoitavaan päällikköön ja päätyy keronnassaan silloiseen tulkintaan omista hyvistä mahdollisuuksistaan onnistua tehtävässä:

Joo. Kyll se näin on. Ja siinä sitte vähän niin kun sakemannit kans mietti vähän, että pitääks tänne ruveta jotain isompaa päällikköä hommaamaan tai jotain, jotain muuta ja. No, sitt mä yks päivä kirjotin vaan sinne kirjeen, että onks, onks se välttämätöntä, ett kyllä minäkin tät voin ruveta niin kun kokeilemaan siipiäni

Siirtyessään kertomuksen ajassa kahdeksankymmentäluvun alkuun ja kuvaukseen myynnin suotuisasta kasvusta Patriootti siirtyy tehdasinvestoinnin tapahtumaan. Nähtyään muutaman kokoonpanoyksikön toiminnan Patriootille tuli idea Suomen omasta kokoonpanoyksiköstä. Investointiehdotusta ja päätöstä

kuvaava kertomus on kuvaus merkittävän päätöksen vaivattomasta läpiviennistä:

*Ja niit oli sitten Eurooppaan pikku hiljaa syntynyt vuosittain lisää ja. Mä aattelin, että no, mitäs tässä nyt menettää, että minäpä soittelen tonne Saksan päähän, että, että, tota, meillä nyt näyttäs siltä, että tää vuosi, tää vuosi taas kasvetaan niin ja niin paljon, että oisko tässä nyt joi-
tain vähän kehittämisen paikkaa. Että nää fasiliteetit rupee käymään vähän pieneks täällä ja.*

Perheyriksen palkkajohtajana toimiva toimitusjohtaja lupasi miettiä asiaa ja jo samana iltapäivänä soitti takaisin ja pyysi Patrioottia katsastamaan sopivaa tonttia kokoonpanotehtaalle. Jo saman vuoden joulukuussa yritys muutti omiin tiloihinsa läheisen kunnan teollisuusalueelle:

Okei. Kyllähän ne nyt oli nähny itsekin, että onhan täällä selvästi kasvua ja riski on, riski on varmasti aika pieni ja, investoida, investoida tänne, että. Ja se oli ihan oikea, oikea päätös, jälkikäteen kun ajattelee.

Uusiin tiloihin muutettaessa yrityksessä oli 80-luvun alussa muutama työntekijä, mutta muutaman vuoden sisällä myynti kasvoi nopeasti jopa kaksinkertaisen vuosittain. Patriootista tuli maajohtaja. Myyntiorganisaatio ja hallinto pysyi pienenä, mutta tuotantopuolen organisaatio kasvoi nopeasti yrityksen saatavuttaessa noin 40 prosentin markkinaosuuden alan tuotteista. Yhdeksänkymmentäluvun alun lama koetteli yritystä, ja vaikka sillä ei ollut suojattuja valuuttoja se selvisi devalvaatioista ilman irtisanomisia aiemmin kertyneen varallisuutensa ansiosta.

Johtajuuden kehittymisen kannalta yrityksen nopea kasvu on kertomuksen perustelu Patriootin roolin muuttumiselle. Kertomuksessa korostuu tehtävien luovuttaminen ensin tuotannosta ja huollosta. Myös IT- ja talousasiat ovat siirtyneet yrityksen toisessa yksikössä puoliksi toimivalle johtajalle.

Kolme vuotta ennen ensimmäistä haastattelutilannetta tapahtunut myyntiorganisaation jako vanhan ja uuden tekniikan myyntiin merkitsi isoa muutosta ja Patriootille on jäänyt toimitusjohtajuuden ohella vanhan tekniikan myyntiorganisaatio:

Johon sitti liittyy tämmöst hi-techiä enemmän ja siellä on, siellä on sitte nuorempaa rekrytoitua työvoimaa ja sinne mä palkkasin ... koht tulee jo kolme vuotta sitten, kaverin, joka, joka vetää sitä. Mä oon jääny hyvin pitkälle siihen juureen, joo.

Myyntiorganisaation muutoksessa Patriootti koki vanhan organisaation voimakkaan vastustuksen nahoissaan ja myös epäili omia ratkaisujaan, mutta ei lähtenyt perumaan suurimman kritiikin aikana päätöstä. Patriootin päätöstä arvioitiin kriittisesti myös muissa Euroopan vastaavissa yksiköissä, mutta kertoja piti päänsä ja ratkaisu osoittautui toimivaksi.

Ensimmäisen haastattelun lopussa Partiootti kertoo luopumisaikeisiinsa liittyvän tapahtuman:

Muistan tässä joku aika sitten, kun tapasin hänet viimeks toss itse asiassa, toisen (omistaja-) veljeksistä. Heitin piruutaa sille, tota, tässähan rupee meikäläiselläkin eläkeikä lähestyy koht, niin se sano heti, että forget the whole thing. Tän tyyppinen, että sen kanssa pystyy heittää huulta, mutta. Ja muu nää, siis sanotaan Pohjoismaitten kanssa meillä on hyvin läheistä.

Kriittisen vaiheen kertomus: Isänmaallinen teko

Patriootin johtamisuran kriittinen vaihe sijoittuu lamasta selviytymiseen. Devalvaatiolta suojaamattomana yritys joutui hankalaan tilanteeseen 90-luvun alussa, mutta kamppaili tilanteessa irtsanomatta henkilökuntaa, osin Patriootin periaatteellisen suhtautumisen ja vahvan taseen ansiosta ja osin emoyhtiön antaman selkänojan avulla.

- Orientaatio Ett kyll me ollaan niin kun, me ollaan oltu perin isänmaallinen yritys.
- Tapahtuma 1 Niin kun meiän, muistan, meiän, aikoinaan meiän tilintarkastajat, silloiset tilintarkastajat, sano just näitten lamojen ja valuutta, valuuttamuutosten aikana. Että te ootte tehny isänmaallisen teon. Toisaalta te ootte maksanu, maksanu niin kun tosta ton valuuttaeron, tai kurssieron, ja sitt te ootte kuitenkin pitäny porukat.
- Evaluaatio 1 Ei se nyt välttämättä ihan näin oo,
Tapahtuma 2 mutt ei me, meit ei niin kun pakotettu tuolta emoyhtiön tasolta tekemään mitään,
- Tapahtuma 3 niin mä ajattelin, ett ei me nyt, hemmetti sentään, ett nää on kuitenkin oppinu nää hommat ja, ja, ja tost ei heti löydy, löydy, tota, korvaavaa, jos tarvii, jos toi kaveri häviää jonnekin muualle, niin.
- Tapahtuma 4 Kyll me ... ehkä me.
- Tapahtuma 5 Pankkiirin juttusill ei tarvinnu onneks käydä, että.
- Evaluaatio Ja saksalaiset itse asiass sano, että jos rahaa tarvii, niin he hoitaa sen sitte, että. Ett se on siinä mieless kiva talo ollu.

Patriootti kertoo tilintarkastajien tulkinnan kautta tarinan, jossa korostuu ilman irtisanomisista tapahtunut selviytyminen tilanteesta. Oman toimintansa Patriootti perustelee haluna pitää ammattitaitoinen työvoima. Neljännessä tapahtumassa lyhyt lause kertoo selviytymisasenteen ja uskon yhdessä selvitä tilanteesta.

Kunnian selviytymisestä kertoja antaa emoyhtiölle. Kertova subjekti on monikon ensimmäinen ja Patriootti siirtyy vain hetkeksi kuvaamaan omaa johdtopäätöstään minä-muodossa. Päätös pitää henkilökunta oli kuitenkin kertomuksen perusteella Patriootin oma ratkaisu ja kerronta korostaa kunnioittavaa suhtautumista työntekijöihin sekä saksalaiseen omistajaan. Päätöksen olla irtisanomatta Patriootti kuitenkin perustelee rationaalisesti koulutetun työvoiman pitämisellä.

6.6.3 Välikertomus: Seuraajasuunnitelma

Patriootin mukaan vuodessa ensimmäisen haastattelun jälkeen ei hänen kohdallaan ole tapahtunut mitään dramaattista. Esiin tulee kuitenkin töiden delegointi ja erityisen painokkaasti se, että kertoja on määrittänyt itselleen tehtävien luovuttamista ja seuraajaansa koskevan aikataulun:

Pikkasen mä oon niin ku tossa, vaikk ei mitään organisaatiomuutosta oo sinällään tässä johdossa tehty, niin mä oon pikkasen niin ku joitaki asioita siirtäny sinne vähän niin ku esikuntaan. Olen mä vähän, joo. Ett mull on, mull on siellä niin ku, niin ku tässä aikasemmassaki tarinassa jo ilmeni, mull on vähän, vähän niin kun katottu vähän niin ku omasta mielestäni seuraajaa, seuraajaa tähän ja lähinnä tohon myynnin johtamiseen liittyviä asioita mä olen kyllä enemmän ja enemmän pikkasen pyrkiny, pyrkiny, tota, delegoimaan sinne. Johtuen siitä, ett mä oon tehny tässä itselleni vähän aikataulua.

Kato, kun mull on se. Tää on aika tuore juttu tää, ett mä oon laittanu sen paperille, paperille ja, tota, mull on nyt, reilun kuukauden päästä on tapaaminen, jossa mä voin ... tän henkilön Saksassa ja.

Kertomus siirtyy aikaan, jolloin Patriootin seuraajaehdokas oli rekrytoitu ja hän oli tehnyt vastustusta aiheuttaneen myyntiorganisaation jaon:

Sehän lähti siitä jo aikoinaan, aikoinaan, kun me, tota hänet taloon otettiin. Me, me, tota, vähän jaettiin jo silloin, silloin myynnin johtoa siten, että hän ottaa, ottaa uudet tuotteet, vähän vaativammat tuotteet ja niiden myynnin ja siihen liittyvän organisaation haltuunsa ja, tota, minä, minä johdan tätä vanhaa bisnestä niin sanotusti, myynti, myyntipuolella myöskin. No, siinähan on tietysti käyty sitte vuosien mittaan, muutaman vuoden sisällä, sehän on ollu sen neljä vuotta täällä, niin sillä tavalla, että nää, nää rajat ehkä näitten kahen myyntiorganisaation osalta on vähän ruvennu hämärtymään ja ollaan saatu niin ku, mikä meill oli niin ku strategianakin.

Että saadaan niin ku tää, tää pakettimyyntiajattelu tänne ja, ja saatas nää niin ku vanhemmat miehetki ymmärtämään tätä uutta teknologiaa ja hyväksymään se. Sen myyntiä. Ja se on niin ku vähän niin ku automaattisesti mennyt sitte tää, tää muutos ja sitä kautta hänelle on niin kun tullu ... asiakas, asiakasvastausta ja, ja ehkä vähän enemmän myöskin markkinointiin liittyviä, markkinoinnin johtoon liittyviä asioita, että kyll mä olen niin ku suoraa, suoraa tosta ruvennu tiettyjä asioita jakamaan Ja olen itse sitten, onko se sitten Senior, ex-manager vai mikä, mikä.

Kertomus siirtyy nykyhetkeen, strategiaan ja myyntijohtajuuden siirtämiseen seuraajalleen:

Ja meill on tällanen, paraikaa menossa tällanen voisko sanoo kehitysprojekti, jolle me hienosti annettiin nimi 2010, mutta se 2010 ei tarkoita mitään. Se on, toteutuu aikasemmin, jolloin me lyödään nää kaks organisaatioo virallisesti myöskin yhteen. Johon liittyy se, että mä pyrin antaman tän koko myyntijohdon hänelle vielä tämän tilikauden kuluessa.

Patriootin edessä ovat neuvottelut myynnin johtamisen aikeista yrityksen saksalaisomistajien kanssa. Asia koskettaa myös yrityksen muita Euroopan yksiköitä, joissa yleensä toimitusjohtajalla on myös myyntijohtajan vastuut. Patriootti epäileekin eniten suunnitelmansa aiheuttavan ihmettelyä yhtiön muissa kokoonpano- ja myyntiyhtiöissä. Kertoja arvioi ehdotuksensa läpimenon mahdollisuudet hyväiksi:

Mutt tietysti, tässähan on myös kysymys se, ett enhän minä yksin päätä, että onko, onko hän seuraaja. Se mun vahva ehdotus tulee olemaan ja mä en nyt usko, ett sill on kuitenkin painoarvoa jonkun verran. Ja hänet tunnetaan myöski siellä päässä sen verran hyvin, että.

Suomen yhtiön sisällä johtoryhmässä käsittelyn lisäksi Partiootti ounastelee myyntiorganisaation ymmärtävän mitä on odotettavissa seuraavaksi:

Mutt ett mä, vaikk ei tätä nyt oo julkastu, täällä, tät uutta askelta, tietenkään talossa muuta kun meidän johtoryhmässä mä oon puhunu sen, niin, tota, kyllhän nää kaverit sen arvaa, tietähän ne. Olenhan mä nyt puhunu niin ku. Ett mä rupeen niin ku hellittämään ja. Ne osaa nyt laskea yks yhteen, että. Niin, ne osaa odotella tietyll tavalla seuraavaa siirtoa, niin.

Aiemmin vastustusta aiheuttanut myynnin organisointi ja tuleva myyntijohtaja on Patriootin tulkinnan mukaan hyväksytty. Kuitenkin kertoja näkee velvollisuudekseen olla oman myyntiryhmänsä rinnalla muutoksen jälkeen:

Ja, tota, en, mä luulen, että se henki, henki, mikä, tai henki on parantunu selkeesti koko porukassa. Niin, kyllä. Hänellä on niin hyvä, hyvä, tota tietotaito kuitenkin.

Mutt että tässä, minkä takia haluan olla siinä mukana myöskin, on se, että nää, sanotaan nää vanhimmat kaverit, myyntikaverit, ne on mun ikäluokkaa aika lailla ja ne on osa tullu melkein mun jälkeen tänne, että. Että meillä on niin ku tällänen tiimi ollu pitkään, niin en mä nyt voi siitä nyt yhtäkkiä luopua, enkä haluakaan luopua, että.

Ikääntymisen ja pystyvyyden näkökulmasta kertomus halusta olla mukana oman myyntiryhmän vetäjänä on lähellä Jäähätun tulkintaa iän merkityksestä johtajuudessa. Patriootti haluaa olla omien ikätovereidensa kanssa vielä hetken ja luopua paikastaan itse määrämänään hetkenä.

6.6.4 Tulevaisuuskertomus: suunniteltu luopuminen

Patriootti aloittaa jo piirtäessään pohdiskelun yksityiselämän tilanteen vaikutuksesta tulevaisuudensuunnitelmiin. Hän kertoo avopuolison sairastuneen rintasyöpään neljä vuotta sitten ja toipuminen on leikkauksen jälkeen sujunut hyvin:

Että sehän ei oo kokonaan ohi. Mutta että jos se nyt, hän on loistavassa kunnossa muuten ihan kaikin puolin, mutta, tota, mutt että jos siinä nyt jotain dramatiikkaa tapahtuu, niin sitthän ei tiedä, että mitä, mitä tässä nyt. Täällä saattaa mennä vähän sekasin nää vuodetkin, että. Mutta nyt mulla on ihan, ihan selkeää tohon asti.

Piirros valmistuu kertomuksen alkuvaiheessa, ja siirryn tutkimaan kuvaa Patriootin viereen. Hän kertoo *pistäneensä paperille* samat asiat itseään ja muita varten:

Että mä, mä tässä tosiaan, oikeestaan tossa välissä nyt sitte, vois sanoa, puolessa välissä 2007 vuotta.

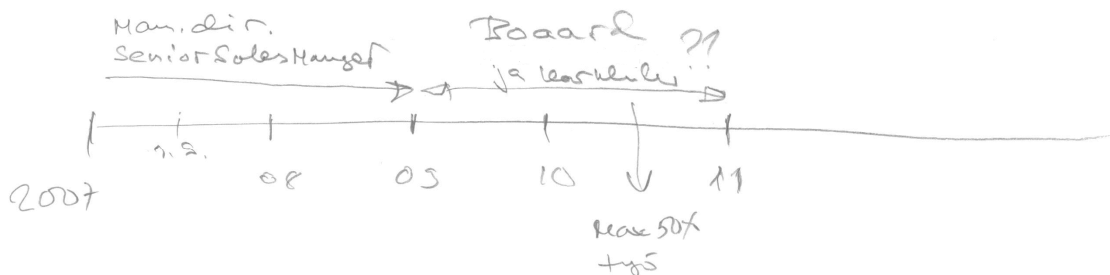
Niin, tota, luovun, luovun siitä Sales Managerin. Roolista.

Mutta sen sijaan olen Managing Director, elikkä toimitusjohtaja edelleen täällä, vuoteen 09 tai sinne tilikauden loppuun, mikä se nyt on sitten.

Helmikuu 2009.

Ihan täysillä mukana ja. Elikkä kaks vuotta

Kertoja on jakanut kuvan kahteen vaiheeseen, ja ensimmäinen vaihe päättyy ensimmäisen suoran nuolen päätepisteeseen.



KUVA 6 Patriootin tulevaisuuskertomuksen piirros

Kertomus jatkuu loogisesti kahden vuoden päässä sijaitsevasta toimitusjohtajan tehtävien jättämishetkestä kaksi vuotta eteenpäin ja sisältää suunnitelman siirtyä hallitustehtäviin osa-aikaisella sopimuksella. Patriootti arvioi myös hallituksen roolia suhteessa omiin tuleviin mahdollisuuksiinsa toimia yrityksissä. Kertomus päättyy johtopäätökseen omasta lopullisesta tehtävistä luopumisesta:

Ja sitte, sitte ajatus oli, että mä, tota, pari vuotta olisin siinä vielä, jos, jos me, tota, täältä, täältä keksitään tai jos mulle löydetään jotain hommia, niin mä voisin olla niin kun täällä sel-lasella vajaalla. Vajaalla panoksella. Meillä on hallitukset molemmilla paikkakunnille ja x hallitus ennen kaikkea on ollu paljo toimivampi kun, kun, kun tää toinen ja täällä on enemmänki, enemmänki paperikoukset ollu täällä. Mutta johtoryhmä sen sijaan toimii täälläkin, niin johtoryhmässä ehkä ja sitten hallituksessa voisin. Voisin toimia, toimia ... osapäiväpanoksella tai. Siis osaviikko, miten nyt se aika jaetaankin, mutta. Ett sillee, että kuuskakkosena mä haluaisin kyllä niin ku lähtee veke.

Patriootti jatkaa oman tulevan panoksensa pohdiskelua käymällä läpi omia osaamisalueitaan ja päättyy mahdollisuuteensa osallistua projekteihin jollain tavalla:

Kyllä, joo. Ja sitte, jos täällä nyt, siis voi, voihan ne olla jotain talous, talouskysymyksiä ja täl-läsiä, että ne nyt on, se on toinen myynnin lähellä ollu oikeestaan ... Talouspuolellaki, tota. Ja, tota, ei niinkään tuotannolliset asiat, mutta taloudelliset asi-at...näkösesti. Siellä vois sitten ehkä sitte jotain ... projekteihin tulla mukaan vaikka

Kysyn yksityiselämän tulevaisuuden suunnitelmista ja Patriootti kertoo avo-puolisonsa kanssa yhteisestä matkustusharrastuksesta ja tavoitteesta kiertää kaikki Euroopan pääkaupungit. Palattuamme työsuunnitelmiin Patriootti ker-too vielä pienen kertomuksen keskustelustaan läheiseksi ystäväksi tulleen Nor-jan kokoonpanotehtaan johtajan kanssa:

Ett hänhän sitä nyt tossa vähän niin ku manaa, kun mä hänelle kerroin vähän tätä omaa ku-viota. Niin hän on mun ikänen kaveri kanss ja, tota. Sano, että hän on 67 -vuotiaaks asti vähän niin ku ajatellu, että hän jää nyt yksin.... Älä noin ajattele, että. Onhan niitä muitaki täällä. Mutt ett heidän kanssaan varmaan tullaan pitämään paljolti yhteyttä edelleen ja, tota.

Patriootti kertoo harrastuksistaan ja vakuuttaa ettei aika tule työelämän jättämi-sen jälkeen pitkäksi. Urheilun seuraaminen, kävely ja Round Table -järjestön *exäläisklubi* Patriootti listaa harrastuksikseen. Veneilyn kohdalla näkymä on sel-vä:

Kyllä, siis sanotaan toi, toi vesillä liikkuminenhan on semmonen asia, että., niin kauan kun jalat kantaa, niin sinne mennään. Joo.

6.6.5 Patriootin tulevaisuuskerronta

Patriootin tulevaisuuskerrontaa hallitsee nykyisestä tehtävästä luopuminen ja siihen liittyvä tehtävien siirto jo talossa olevalle seuraajalle. Selkeimmin kerto-muksen muodon täyttävät matkustamiseen liittyvät kertomukset, luopumis-

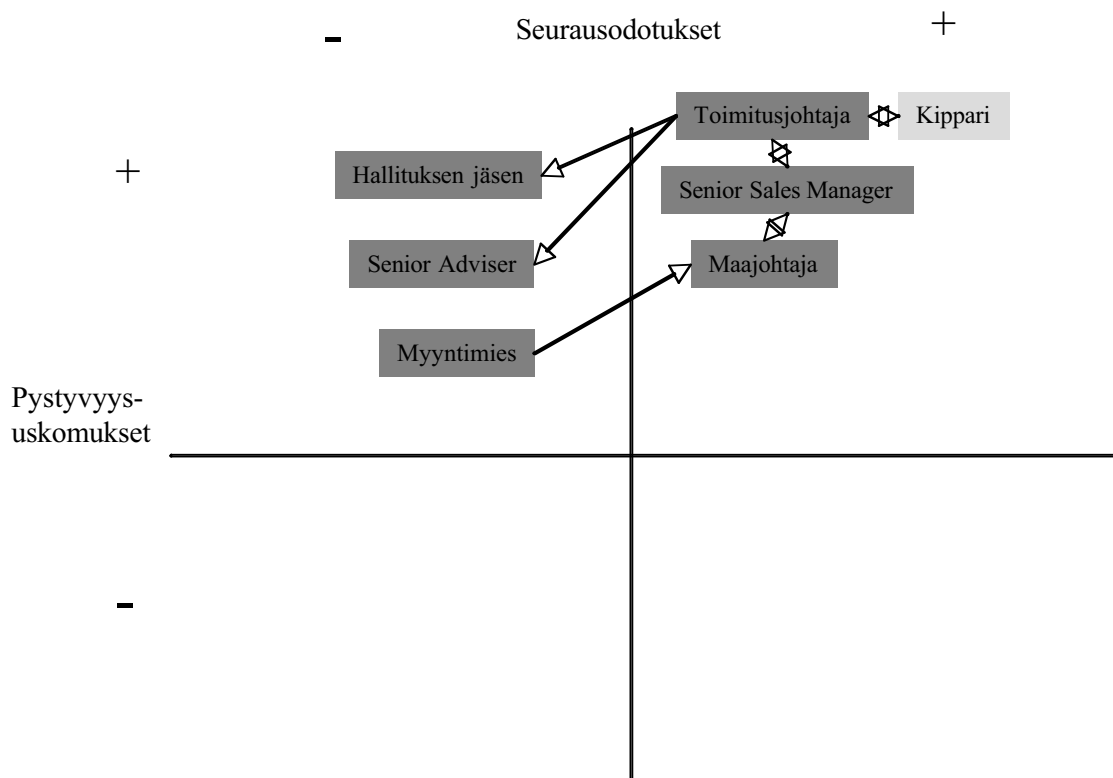
suunnitelman esittely ja myyntikokousta käsittelevä kertomus. Nämä sisältävät vähintään kaksi ajallisesti toisiaan seuraavaa tapahtumaa.

Kerronta/teema	sivuja	kerronta	aika
avopuolison terveystilanne huomiointi	0,25	pohdinta	tuleva
suunnitelma luopuminen ja tehtävät	2,25	kertomus	tuleva
Euroopan pääkaupunkien kiertäminen/ puoliso	1	kertomus	mennyt
Norjan kollega matkustelu ja ystävyys	1	kertomus	mennyt/ tuleva
Avopuolison tilanne eläke	0,5	dialogia	mennyt
kollegan eläkkeelle jäanti	1	dialogia	nyt
penkkiurheilun "huume"/ kaverit	0,5	kertomus	nyt
seuraajan tukeminen	1	kertomus	tuleva
Euroopan organisaation			
myyntikokouksen ongelma	0,5	pohdinta	tuleva
luopumissuunnitelman esittely johtoryhmässä	1	kertomus	mennyt
myyntitiimille kertominen lapissa	0,5	kertomus	tuleva
assistentin sihteerin vaikeneminen	1	pohdinta	mennyt
lentokenttäkertomus omistaja- eläkkeelle jäanti	0,25	kertomus	mennyt
vesillä liikkuminen	0,25	pohdinta	tuleva
nimestä Kippari Patriootti	0,25	dialogia	nyt
sulkapallosta tennikseen, kävely	0,25	pohdinta	tuleva
round table -toiminta	0,75	kertomus	mennyt
ikäntyminen kriittisyys työntekijät lintsaus	1	pohdinta	mennyt
seuraajan suunnitelmat vertailu	1,5	pohdinta	nyt
lukemis- ja matkustamishalu	0,5	pohdinta	tuleva
asuminen omassa talossa pitkään	0,25	pohdinta	tuleva
luonnossa liikkuminen	0,25	dialogia	tuleva
pitkä aika takana työelämässä	0,25	pohdinta	mennyt/ nyt
en putoa tyhjyyteen mielenkiinnon kohteet	0,5	pohdinta	tuleva

Patriootin tulevaisuuskerrontaa hallitsee luopumiseen ja seuraajaan liittyvät teemat. Matkustelu ja ystäväsuhde osin kytkeytyvät myös työhön.

6.6.6 Patriootin kerrotut identiteetit

Patriootin tarina on rationaalinen kertomus myyntimiehen etenemisestä kokonpanotehtaan johtajaksi. Kertomus sisältää siirtymät myyntimiehestä maa-johtajaksi ja siitä edelleen omistajaperheen luottamuksen kasvaessa toimitusjohtajaksi. Patriootin kerrottu identiteetti on kiinteä ja rakentuu myyntijohtajan ja toimitusjohtajan kertovan subjektin ympärille.



KUVIO 18 Patriootin kerrotut identiteetit pystyvyysuskomusten ja seurausodotusten kentässä

Toimitusjohtajana kertova Patriootti on vankasti sitoutunut yritykseen ja sen henkilöstöön. Myönteiset seurausodotukset näyttäytyvät kertomuksissa saksalaisomistajan tukena ja nopeina päätöksinä Patriootin ehdotuksiin. Identiteettien ajalliset siirtymät kulkevat myyntimiehestä maajohtajaan ja toimitusjohtajaan sekä välikertomuksessa ja tulevaisuuskertomuksessa siirtymiin neuvonantajan ja hallituksen jäsenen rooliin.

Tulevaisuuskertomuksessa toimitusjohtaja jättää ensin myyntijohtajuuden jo valitsemalleen ja näytöt antaneelle seuraajalleen. Seuraavassa vaiheessa Patriootti siirtyy neuvonantajan ja hallituksen jäsenen asemaan. Näissä identiteeteissä on kyse luopumisesta ja irrottautumisesta kertomusta hallitsevasta toimitusjohtajan roolista.

Ja sitte, sitte ajatus oli, että mä, tota, pari vuotta olisin siinä vielä, jos, jos me, tota, täältä, täältä keksitään tai jos mulle löydetään jotain hommia, niin mä voisin olla niin kun täällä sel-lasella vajaalla Voisin toimia, toimia ... osapäiväpanoksella tai.

Neuvonantajan identiteetti ei sisällä suuria odotuksia organisaation kohdalla ja tässä kertova ääni on passiivisempi. Kipparin identiteetti viittaa veneilyharrastukseen ja sillä on kaksoismerkitys: elämä työn ulkopuolella ja vastuista riippumaton johtajuusasema.

6.7 Vastuunkantajan kertomus

6.7.1 Vastuunkantajan elämänpolut ja siirtymät

Vastuunkantajan elämänkulku on sekä perheen että työn kannalta suoraviivainen ja selkeä. Ensimmäinen muutto kotipaikkakunnalta merkitsi siirtymistä tehtävään, joka on pitänyt hänet samassa yrityksessä koko työuransa. Vastuunkantajan nimen olen antanut kertojan koulunkäyntikertomuksesta, jossa vastuullisuus on keskeinen ohjenuora etuoikeutetulle koulunkävijälle. Elämänkulun tiivistelmässä myynti-insinööristä tulee yrityksen omistaja, omistuksesta luopuja ja uuden liiketoiminnan kehittäjä:

Vastuunkantaja syntyi köyhään pienviljelijäperheen kupoukseksi. Perheen toimeentuloa oli tiukkaa, eikä vanhemmilla ollut varaa kouluttaa kahta isoa veljeä oppikoulussa, mutta vanhemmat myivät maata rahoittaen nuorimman pojan koulunkäynnin. Tämä merkitsi kuusi luokkaa kansakoulua käyneen oppilaan siirtymistä 13-vuotiaana suureen kaupunkiin ja pois kotoa. Vanhempien panos ja uhraus koulutukseen oli käänne, jossa koulumenestys alkoi selvästi parantua ja pojasta tuli vastuullinen koulunkävijä.

Koulunkäynti sujui hyvin Vastuunkantaja pääsi armeijan jälkeen suoraan Teknilliseen korkeakouluun samassa kaupungissa, jossa oli käynyt lukion. Leimaavaa koulu-, opiskelu ja työuran etenemiselle on suoraviivaisuus ja tasaisuus. Nuoruus sujui sääntöisesti ilman mullistuksia ja opinnot sujuivat ilman kommelluksia. Opiskelujen jälkeen Vastuunkantaja meni teknistä suunnittelua sisältäviin tehtäviin, joista eteni ostotehtäviin ja viimein myyntiin. Yrityksen myynnistä vastanneen vetäjän vaihtuessa vastuunkantajalle lankeasi myyntitehtävät asiakkaiden suosittelun seurauksena.

Tämän jälkeen eteen tuli paikkakunnan vaihto. Nuoren parin piti löytää uusi työpaikka pienemmältä paikkakunnalta puolison työmahdollisuuksien johdosta. Työpaikka löytyi yrityksestä, jonka omistajaksi hän myöhemmin päätyi. Elämää leimannut tasaisuus jatkui perhe-elämässä, mutta yrityksen johtotehtävät osoittautuivat kuoppaisiksi ylä- ja alamäkineen. Neuvostoliiton hajotessa ja kaupan alkaessa hiipua vastuunkantaja päätettiin lähettää aukaisemaan markkinoita pohjoismaihin. Kauppa saatiinkin länsisuuntaan sujumaan, kunnes emoyhtiö ajatui vaikeuksiin ja luopui yrityksestä. Yksi johtajista osti tässä vaiheessa yrityksen rahoittajakumppaninsa kanssa. Tämä kaikki sattui rahamarkkinoiden vapautumisen aikaan ja usko idänkauppaan yhdistyi johdon väljään rahan käyttöön. Idänkaupan projektin romahtaessa joutui valuuttaluottoja ottanut pieni yritys vaikeuksiin. Tällöin Vastuunkantajaa kosittiin toiseen yritykseen ja hän oli lähellä tarttua muulta tullesseen tarjoukseen, mutta jäi pääosakkaan vetoomuksesta taloon.

Devalvaation seurauksena yritys velkaantui lisää, mutta lama-aikoina liiketoiminta kasvoi suotuisasti. Vastuunkantajasta tuli yrityksen omistaja ensin velkaantuneen pääomistajan ja myöhemmin vuonna 1997 yrityksen viiden työntekijän ja pääomasijoittajien kanssa. Yritykseen jääntiin vaikutti osaltaan pankin vaatimus Vastuunkantajan pitämisestä yrityksessä.

Yhdeksänkymmentäluvun lopussa tapahtunut muutos omistajasuhteissa merkitsi aiemmin työntekijöinä yrityksessä toimineen johtoviisikon muuttamista omistajiksi. Vastuunkantaja nimitettiin toimitusjohtajaksi. Odotukset pääomasijoittajien osallistumisesta liiketoiminnan kehittämiseen johtivat Vastuunkantajan pettymykseen. Johto lunasti seitsemän vuoden jälkeen osakekannan itselleen ja jatkoi sekä johtoryhmänä että omistajina yrityksessä. Vuonna 2007 johto myi yrityksen osakekannan jälleen pääomasijoittajille ja Vastuunkantaja siirtyi holding-yhtiön hallitukseen ja käynnisti uuden yhtiön ja täysin uudenlaisen liiketoiminnan.

Keskeisinä siirtyminä Vastuunkantajan elämäkertomuksessa erottuvat jo 13-vuotiaana tapahtunut muutto pois kotoa kaupunkiin kouluun. Toinen polun

vaihdos toteutui puolison työpaikan vaihdon yhteydessä muuttona paikkakunnalle keskisuureen kaupunkiin. Tämä siirto muodostui käännteeksi, joka hallitsee Vastuunkantajan työelämän kertomusta ja kerrontaa. Tämä siirtymä johti ensin vastuulliseen asemaan yrityksen myynnissä ja viennissä sekä seuraavassa vaiheessa yrityksen omistajaksi MBO-kaupan seurauksena.

TAULUKKO 10 Vastuunkantajan elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus maalla, kansakoulun käynti loppuun	0-13	Pienviljelijäperheen kolmas ja nuorin poika
Oppikoulu isommassa kaupungissa kotipaikkakunnan lähellä	13-19	Asuntola
Armeija ja opinnot	20-28	Teknillinen korkeakoulu
Huoltoautomaattikka yrityksen suunnittelutehtävät, ostotoiminnot ja ensimmäinen myyntitehtävä	28-33	Opiskelupaikkakunta
Siirtyminen keskisuureen kaupunkiin ja suuryrityksen pieneen valmistavaan yksikköön ensin myyntimieheksi ja viennistä vastaavaksi	33-50	80-luvun venäjänkaupan kasvu ja sen romahdus 1987, lama
Omistajaksi yritykseen MBO-kaupassa, toimitusjohtaja	50-60	Liiketoiminnan kasvu ja kasvun pysähtyminen
Yrityksen myynti pääomasijoittajille ja siirtyminen holding-yhtiöön ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen	60-	Sairaustapaus perheessä

Viimeisin käänne, yrityksen myynti jälleen pääomasijoittajille, tapahtui tämän tutkimuksen ensimmäisen ja toisen haastattelun välissä. Tämä ei vastuunkantajan kertomuksessa kuitenkaan merkinnyt siirtymää kevyempiin tehtäviin tai eläkkeelle vaan uuden liiketoiminnan kehittämiseen saman yrityksen toisena liiketoimintahaarana.

6.7.2 Johtajuuskertomus

Pienviljelijäperheeseen nuorimpana poikana syntyneenä Vastuunkantaja kertoi lapsuuden olleen niukkaa, eikä vanhemmilla ollut varaa kouluttaa kahta isoa veljeä oppikoulussa, mutta kertojan vanhemmat myivät maata rahoittaen hänen koulunkäyntinsä. Tämä merkitsi siirtymistä 13-vuotiaana suureen kaupunkiin ja pois kotoa. Vanhempien panos ja uhraus koulutukseen oli käänne, jossa koulumenestys alkoi selvästi parantua. Koulumenestyksen syynä oli hänen kokemansa etuoikeus saada käydä oppikoulua ja hänen vanhempiansa taloudellinen panostus juuri hänen koulutukseensa metsän myynnin avulla. Hänestä tuli vastuullinen koulunkävijä:

No, ei oikeestaan mitään mullistuksia ollu sillä tavalla, että mä olin jo sen ikäsenä kuitenkin tavallaan erittäin niin kun hyvin hahmotin sen asian, että miten iso ponnistus tää vanhemmille on tää koulutusasia ja miten tavallaan iso uhraus niille se on. Niin, niin kyllä se niin kun nää mullistukset jäi sitte aika lailla pieniin.

...No, joo. Se tavallaan meni siinä, siinä KUVIOssa sillä tavalla, että, tota, tämmöset murrosikäkuviot. Sehän oli tietysti kuitenkin sillä tavalla, että noin, nää taloudelliset resurssit oli edelleenkin aika suppeat. Ett se niin kun hillitsi kaikkea tämmöstä. Ja sitten, niin kun mä sanoin, niin siinä oli, siinä ... kaks linjaa kun oli tavallaan, niin kun joutu itekseen asuun ja itsestään tavallaan kuitenkin tiettyyn määrään huolta pitämään, niin, niin joko valitsi sen linjan, että pisti ranttaliks taikka sitte otti hyvin vastuullisesti.

Koulunkäynti sujui hyvin ja kertomus etenee armeijaan ilman kokemusten kuvauksia ja armeijan jälkeen kertoja pääsi suoraan Teknilliseen korkeakouluun samassa kaupungissa, jossa oli käynyt lukion. Leimaavaa koulu-, opiskelu ja työuran etenemiselle on suoraviivaisuus ja tasaisuus. Nuoruus sujui säntillisesti ilman mullistuksia ja opinnot sujuivat ilman kommelluksia. Opiskelujen jälkeen nuorena insinöörinä Vastuunkantantaja meni teknistä suunnittelua sisältäviin tehtäviin, joista eteni ostotehtäviin ja viimein myyntiin. Yrityksen myynnistä vastanneen vetäjän vaihtuessa vastuunkantajalle lankesivat myyntitehtävät asiakkaiden suosittelun seurauksena.

Myyntitehtäviin siirtyminen oli käännekohta, jossa tekniset asiat jäivät taka-alalle:

Niin se oli selvä semmonen niin kun muutos. Ett sen jälkeen nyt sitten ei enää näitä mutteita ja nippeleitä niin paljon mietitty, vaan mietittiin...myyntiasioita.

Tämän jälkeen Vastuunkantajalle tuli eteen perhesyistä johtuva paikkakunnan vaihto. Piti löytää uusi työpaikka vähän pienemmältä paikkakunnalta puolison työmahdollisuuksien johdosta. Yritys X:n palvelukseen ja myyntitehtäviin siirtyminen oli ratkaiseva käänne liiketoiminnan johtotehtäviin etenemisen kannalta. Tästä yrityksestä tuli myöhemmin hänen itsensä ja osin kumppaniensa kanssa omistama ja hänestä vastuuomistaja. Elämää leimannut tasaisuus jatkui perhe-elämän puolella, mutta yrityksen johtotehtävät osoittautuivat kuoppaisiksi ylä- ja alamäkineen. Neuvostoliiton hajotessa ja kaupan alkaessa hiipua vastuunkantaja päätettiin lähettää pohjoismaihin. Kauppa saatiinkin länsisuuntaan sujumaan, kunnes emoyhtiö ajatui vaikeuksiin ja luopui yrityksestä yhden johtajista (J) ostaessa yrityksen rahoittajakumppaninsa (H) kanssa. Tämä kaikki sattui rahamarkkinoiden vapautumisen aikaan ja usko idänkauppaan yhdistyi väljään rahankäyttöön ja edessä oli ensimmäinen Vastuunkantajan johtotehtävissä kohtaama kriittinen tilanne, jossa suuri idänkaupan projekti romahti. Vaikeat ajat koittivat valuuttaluottoja ottaneelle pienelle yritykselle. Kertojaa kosittiin toiseen yritykseen ja hän oli lähellä tarttua muualta tulleeseen tarjoukseen, mutta jäi pääosakkaan vetoamuksesta yritykseen:

Ja siltä meni kyllä niin kun ihan vellit housuun ja, tota noin, tota, sano, että älä, älä. Siltä ihan itku pääsi, sano, että älä lähde, että ... ett menee omat ja varastetut. Ja, tota noin, sitte mä sanoin, sitte mä harkitsin sitä asiaa kuitenkin vielä ja, ja, tota, sanoin, että voin mä jatkaakin, mutta että mull on tiettyjä ehtoja. Ja, tota noin, yks niistä ehdoista oli se, että J häpyy KUVIOista max. kahdessa viikossa ja, tota noin, ja sitt sovittiin siitä, että mä tulen hyöällä rahatuksella tähän, tämmöseks vähemmistöosakkaaks tähän yritykseen ja kaikkia tämmösiä.

Devalvaation seurauksena yritys velkaantui lisää, mutta lama-aikoina liiketoiminta kasvoi suotuisasti. Vastuunkantajasta tuli yrityksen omistaja ensin vel-

kaantuneen pääomistajan ja myöhemmin vuonna 1997 yrityksen viiden työntekijän ja pääomasijoittajien kanssa. Yritykseen jääntiin vaikutti paitsi omistajan tunteenomainen vetoaminen, pankin vaatimus Vastuunkantajan pitämisestä yrityksessä.

Ja, tota noin, muistan vaan kerran sitten, kun pankinjohtajakin totes, että, tota, juu, että, sano, että niin pitkään tää, tää tilanne voidaan pitää vakaana kun toi Vastuunkantaja on teillä töissä. (naurua) Sano, että, se sano vaan sille pääomistajalle (H) silloin, että jos sä päästät sen pois firmasta, niin, niin, tota noin, sitte he rupee realisoimaan näitä asioita.

Vastuunkantaja kertoi tehneensä lamavuosina hartiavoimin töitä, mutta omalta osaltaan teknologiamurros ja devalvaatio edesauttoi lamasta nousua vientiveitoisessa liiketoiminnassa. Keskeistä selviytymisessä oli kuitenkin usko yritykseen ja sen tuotteisiin:

Että, tota, kyllä se, ehkä se päätekiä oli kuitenkin se, että mä oon aina uskonu tähän, tähän liiketoimintaan, että tässä on järkeä. Tää on kuitenkin tavallaan seissy ja ollu olemassa kaikkien näitten koukeroitten ja venkoiluitten huolimatta, ja firman johto on milloin laukannu idässä ja millon lännessä ja tehny millon mitäkin, mutta kuitenkin tää perusluonne tässä on aina, tää punanen lanka, kestäny.

Vajaa kymmenen vuotta sitten tapahtunut muutos omistajasuhteissa merkitsi aiemmin työntekijöinä yrityksessä toimineiden linjavastaavien, tavallisten insinöörien ja yhden talouspäällikön muuttumista omistajiksi. Vastuunkantaja odotti omistajuuden vaikuttavan yritykseen sitoutumiseen ja ponnisteluun kasvun eteen. Myös pääomasijoittajia kohtaan oli odotuksia kehityksen vauhdittajina. Odotukset omistajien osuudesta liiketoiminnan kehittämiseen johtivat pettymykseen, erityisesti pääomasijoittajien kohdalla:

Ainoa panos oli se, että siellä oli sitä liikkuvaa rahaa siihen, eikä yhtään mitään muuta. Sitt ne kävi kerran kahes, kolmes kuukaudess juomassa kahvit, eli kattoo niin kun, että hallituksen kokous ja kahvinjuontitilaisuus. Mutta mitään lisäarvoa taikka panosta tai että mitään sieltä ei saatu. Ja siihen tavallaan lopulta sitte tympiydyttiin puolin ja toisin tavallaan siihen.

Tilanne johti siihen, että johtoviisikko lunasti pääomasijoittajien osuuden pari vuotta ennen ensimmäisen haastattelun kerrontahetkeä. Vastuunkantaja osoitti kerronnassaan myös lievää pettymystään omistajakollegoitaan kohtaan. Omistajuus ei hänen mielestään tuonut kaivattua lisämotivaatiota liiketoiminnan kehittämiseen:

Ja, tota noin, kun on viis tasapaksua, tasavahvaa omistajaa, niin se on, se on vähän semmonen keskustelukerho. Ja, tota noin, tietysti se, mihinkä mä nyt, niin kun mä sanoin, niin pääosin oon ollu tyytyväinen. Jos jotakin ongelmia on ollu, niin toki kannattaa aina mennä ensin peilin eteen, ennen kun muuta lähtee syytteleen. Mutta, tota noin, yks semmonen piirre tässä on ollu se, että, mikä mulle on ollu pettymys, että, tuota, tää omistajuus ja yrittäjäyys ei ole tuonu sitä semmosta draivia ja halua kehittää.

6.7.3 Kriittisen vaiheen kertomus: Siirtyminen omistajaksi

Kertomuksessaan Vastuunkantaja käy värikkäästi läpi ratkaisevan muutosvaiheen, jolloin hän oli lähdössä yrityksestä edellisten omistajien aikana. Siihen ai-

kaan palkkajohtajana toiminut vastuunkantaja koki omistajakaksikon toimineen moraalittomasti. Vastuunkantajan kerronnan kieli on rikasta ja kuvaa vastenmielisyyttä silloista johtoa kohtaan. Kertomuksessa hän sai tahtonsa läpi ja aloitti omistusjärjestelyjen jälkeen yrityksen omistajana ja toimitusjohtajana.

- Tapahtuma 1 Sitte tämmönen henkilö kun Henkilö H. jatko tässä ja, tota noin,
 Tapahtuma 2 mutt hänkin sitte huomaa, kun näitä oli näitä kaikkia hullujen vuosien koukeroita tehty, otettu valuuttalainoja ja osteltu kiinteistöjä ja kaikkia muita firmoja ja kaikkee tämmöstä kivaa harrastettu, niin.
- Tapahtuma 3 Niin sitten, tuota noin, hänen, hän rupes tajuaan sen, että, että ahdistuksen aikakin saattaa tässä vielä tulla.
- Tapahtuma 4 Ja silloin ensimmäistä kertaa sitten mustakin rupes tuntuun, että tää rupee oleen pikkusen liikaa.
- Tapahtuma 5 Ja mua kosittiin yhteen toiseen firmaan ja, ja, tota noin,
 Tapahtuma 6 mä sitte ilmoitin, että joo, ett nyt mä taidan vaihtaa työpaikkaa, että tää rupee, tää homma ei oikein sillee enää jaksu motivoida ja.
- Tapahtuma 7 Sillon tää Henkilö J oli vielä talossa mukana ja, tota.
 Tapahtuma 8 Ja siltä meni kyllä niin kun ihan vellit housuun ja, tota noin, tota, sano, että älä, älä.
- Tapahtuma 9 Siltä ihan itku pääsi, sano, että älä lähde, että ett menee omat ja varastetut.
 Tapahtuma 10 Ja, tota noin, sitte mä sanoin, sitte mä harkitsin sitä asiaa kuitenkin vielä ja, ja, tota, sanoin, että voin mä jatkaakin, mutta että mull on tiettyjä ehtoja.
- Tapahtuma 11 Ja, tota noin, yks niistä ehdoista oli se, että henkilö J häipyi KUVIOista max. kahdessa viikossa ja,
 Tapahtuma 12 tota noin, ja sitt sovittiin siitä, että mä tulen hyvällä rahotuksella tähän, tämmöseks vähemmistöosakkaaks tähän yritykseen ja kaikkia tämmösiä.
- Tapahtuma 13 Ja sitte sovittiin näistä ja, ja jatkettiin ja, tota noin. Mutta tietysti hän oli kuitenkin sekaantunu näihin valuuttalaina-asioihin, kaikkiin tämmösiin. Ne oli rasitteena siellä taustalla.
-
- Tapahtuma 14 Mä tein töitä helvetisti ja me saatiin näitä, tätä vientikauppaa käyntiin ja kotimaan kauppaa tehtyä.
- Evaluaatio 1 Ja sillä tavalla niin kun saatiin firman nenä pysyyn pinnalla.

Kertomuksellisesti Vastuunkantaja määrittäytyi kovana työntekijänä ja vientikaupan edistäjänä. Yrityksen edellisiä omistajia kertomus kuvaa sarkastisella sävyllä. Vastuunkantajan oma johtajuus ei nouse kertomuksessa työn tekemisen yläpuolelle, vaan minä-muodossa kerrottu oma kova työnteko liittyy yrityksen tilanteen kohentumiseen. Kertojasta piirtyy selviytymistarinan sankari.

6.7.4 Välikertomus: Yrityksen myynti

Vuosi haastattelun jälkeen Vastuunkantaja ja omistajakumppanit myivät yrityksen, mutta jatkoivat edelleen sen palveluksessa. Yrityksen myyntiä edelsi strategian uudelleen määrittämisen vaihe, jossa kertoja oli käynnistäjänä ja hallitukseen kutsuttu ulkopuolinen jäsen toimi konsultin roolissa:

No, joo. On tapahtunu sellasta, että, tuota, tässä työelämässä, että silloin 2005 syksyllä aika kiihkeesti mä hain ja, ja porukallakin haettiin tälle ... uutta suuntaa ja uutta kehitysvaihetta pyrittiin saamaan niin ku päälle ja uutta draivia, koska niin ku silloin, silloin viime haastattelussakin varmaan tuli puhuttua, niin, niin tää yritys oli semmosessa vaiheessa, mitä mä kutsumin "bresneviläinen pysähtyneisyyden aika". Ja konsultti taikka minä, sanottiin ääneen semmonen ajatus, että kun tää näin, näin hitaasti etenee tää hanke, niin, niin mitäs, jos tehdäänkin niin, että myydään tää ... Ja, ja, tota, katsotaan, miten sitä vois kehittää sitä kautta.

Ajatus yrityksen myynnistä oli pitkän pohdinnan tulos. Kertoja ei kokenut pääsevänsä eteenpäin yrityksen strategian toteuttamisessa, kunnes päätös kypsyi lyhyen pohdintajakson aikana:

Se oli semmonen, että, tota noin, se talvilomalle lähtö silloin helmikuussa 2006, että, tuota, mä aattelin, ett nyt täytyy pitää paussi ja mennä johki miettimään asioita. Ja, tota noin, muistaakseni ihan siinä lähtöä tehdessäni, edellisenä päivänä, niin tää konsultti sattuu olemaan täällä ja, tuoll mun kämpässäni, ja me istuttiin siellä ja ihmeteltiin, että miten tässä päästäs eteenpäin ja. Ja, tota noin, tää asia tuli siinä esille tosiaan ja, tota, sovittiin niin, että okei, nyt pidetään se viikon tauko ja mietitään asioita ja katotaan taas uudestaan, kun on viikko mietitty ja.

Kaupat toteutuivat jo elokuun alussa samana vuonna. Vastuunkantaja jätti toimitusjohtajan tehtävät ja siirtyi perustetun holding-yhtiön palvelukseen kehittämään uutta liiketoiminta-alueita. Hän halusi antaa tilaa uudelle toimitusjohtajalle muuttamalla pois yrityksen tiloista:

Ja sen jälkeen sitte tapahtui niin kuin yleensä pruukaa tapahtua, että kun omistaja vaihtuu, niin, niin johtaja vaihtuu, ja ihan aiheesta tällä kertaa. Mä olin hyvin kovasti sen ajatuksen takana. Ja, tota, ja, ja uutta johtajaa lähdettiin hakemaan. Mä olin siinä valinnassa myöskin mukana ja, ja, tota, löydettiin uus kaveri sillä tavalla, että lokakuun puolella välissä hän astu remmiin ja minä astuin talosta ulos, vein kimpuni ja kampsuni. Sitt muutin konttorini kaupungille.

No, joka tapauksessa näin tapahtu ja, tota noin, ja sitten siinä samassa yhteydessä sovittiin loppuvuodesta siitä, että, että kun mä lähdin ... pihalle, niin, niin, tuota, mä rupeen tutkiin ja kehittään ja viemään, potkiin eteenpäin tätä uutta liiketoimintaideaa, mitä mä teen tänäkin päivänä.

Kertomuksen subjekti on kerronnassa aktiivinen toimija, mutta samalla vanhas- ta asemasta syrjään siirrettävä kohde. Kerronta on kepeää ja pystyvyysuskosten näkökulmasta uusille markkinoille tyhjästä aloittavana omaa osaamistaan vähättelevä. Ilmaisuuksena *potkia eteenpäin* on aktiivinen ja omaa voimakasta hallintaa korostava:

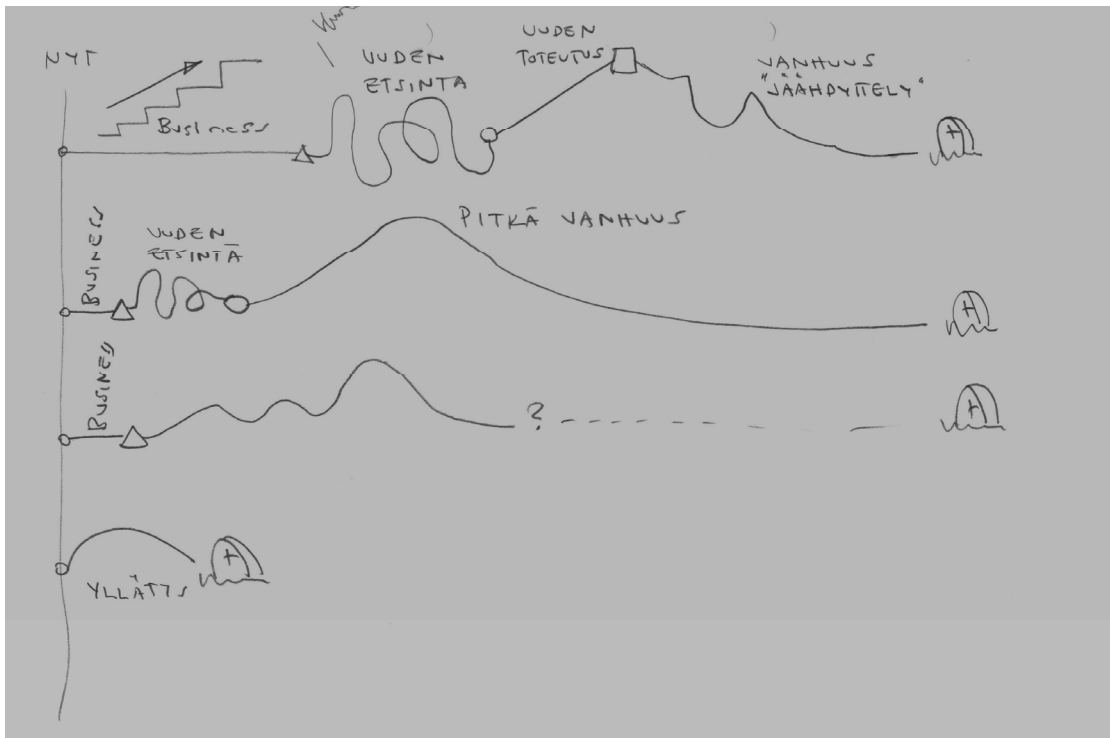
Sanotaan, että, että, tota noin, mut heitettiin potkimaan pystyyn semmosta liiketoimintaa, jonka markkinakentästä mä en tiiä yhtään mitään, enkä siitä prosessista, jolla aiotaan niin kuitienata siinä liiketoiminnassa, en mä tiiä siitäkään yhtään mitään. Ja se on, se on tietysti sellan, sellanen tekijä, että, tota noin, se teettää hemmetisti töitä. Että mä oon yrittäny hakea sitä tietoa ja ymmärrystä tähän asiaan.

Verrattuna ensimmäisen haastattelun kertomukseen omistajaryhmän pysähtyneestä tilanteesta sisältää kerronta innostusta ja toimintatarvoa.

6.7.5 Tulevaisuuskertomus: Kolme polkua ja yllätys

Vastuunkantaja kuvaa piirroksessaan kolme vaihtoehtoista tulevaisuuskertomusta ja terveyden menettämiseen liittyvän kuvauksen. Ylimpänä sijaitseva kertomus kuvaa uuden käynnistyvän liiketoiminnan onnistunutta kehitystä. Alemman käyrän kertomus on uuden liiketoiminnan nopea alasajo ja kolmas kertomus kuvaa edellistä tilannetta sillä erotuksella, että Vastuunkantajan oma suuntaaminen on epämääräistä. Alimmainen kuvaa terveystilanteeseen liitty-

vää yllättävää voimien menetystä tai sitä että *possahtaa päässä* ja sitä seuraa pikainen kuolema, johon päättyvät myös muut kuvan kertomukset.



KUVA 7 Vastuunkantajan tulevaisuuskertomuksen piirros

Ylin ja myönteisin uuden liiketoiminnan kehityskulku ja sitä kuvaava portaikko on paitsi bisneksen myös Vastuunkantajan kehitystä eteenpäin vievä polku:

Mä olen edelleenkin tässä bisneksessä mukana, tässä uudessa bisneksessä, ja uskon kyllä, että siinä on hyvät mahdollisuudet päästä eteenpäin ja siitä voi tulla tosi hyvä juttu. Siitä voi tulla jopa yllättävän hyvä juttu.

Usko liiketoiminnan mahdollisuuksiin tulee kerronassa vahvasti esiin, mutta portaikko päättyy tyhjyyteen ja alla oleva viiva muuttuu kiemuraiseksi.

Mutta mä näen kuitenkin, että, että se on nyt vaan tietty vuosimäärä, kun mä siinä tulen pyörimään.

Tämän Vastuukanja perustelee värikkäästi, ettei kuvittele jäävänsä *pyörimään bisnekseens puolikuurona ja -sokeena ukonkappänä*. Tämä kuvaa passiivista ja jäähdyttelevää osallistumista liiketoimintaan. Huumoria sisältävä ilmaisu sisältää kertojan ulkopuolelle asettuvan kuvan ikääntyneestä ja toisten haittana olevasta toimijasta. Tähän Vastuunkantajan kerronta ottaa etäisyyttä.

Uudesta liiketoiminnasta irrottautuminen ei kuitenkaan liity kerronnassa pelkästään ikääntymiseen, vaan tulevaisuuden toiminnan jaksoittaiseen jäsentämiseen. Sama jäsenitys esiintyy piirroksen kaikissa skenaarioissa. Päättäväinen kerronta aktiivisena toimijana ja tavoitteellisena subjektina ilmenee pyrkimyksenä päättää projekti itse toimijana, jolla on edessään muita suunnitelmia:

vaan kyll mä oon pannu tavoitteen itselleni, että jossain vaiheessa mä toteen, että okei. Tää äksiisi on tehty ja nyt mä lähden.

Ajan jäsentämisen etsintäkauteen ja sitä seuraavaan uuden projektin toteuttamiseen toistaa edellä kerrotun projektinomaisen etenemisjuonen, jossa etsintävaihe päättyy uuden hankkeen aktiiviseen toteuttamiseen. Etsintävaiheen kerronnassa toimija on yksikön ensimmäinen persoona, mahdollisuuksia etsivänä ja itseään toteuttavana:

Ja, tota noin, sen jälkeen mä uskosin, että jonkin näkönen tommonen kausi tulee varmaan seuraamaan, että mietitään, että mitäs hemmettiä nyt. Riippuen siitä, mikä terveydentila ja muut olosuhteet on, mutta jos terveys säilyy hyvänä, niin mä varmaan haen itselleni jonkun uuden KUVION. Jossa mä aion, tota noin, toteuttaa itseäni, sanotaan näin.

Uuden etsintä päättyy piirroksen yläosassa ensin uuden toteutuksen nousevaan käyrään ja sen vaiheittain, parin ylösnousun jälkeiseen hiljalleen laskevaan vanhuuden jäähdyttelyvaiheeseen. Päätepisteenä tälle jäähdyttelylle on kuolema. Keskustelemme uuden toiminnan sisällöstä ja ajatuksista mitä toiminta voisi olla. Kuvan etsintävaiheen merkitys tulee esiin perustelulla keskittymisellä uuden liiketoiminnan edistämiseen:

Mull on erilaisii ideoita ja ajatuksia, mutta ei oo selvää suunnitelmaa. Ja, ja, tota noin, nyt ainakin tällä hetkellä tää uus bisnes työllistää niin paljo, että. Ett en mä oikeestaan pysty mittää suunnittelemaankaan sen kummempaa. Vaan kyll mä siihen panostan ihan täysillä tällä hetkellä.

Ensimmäisessä haastattelussa Vastuunkantaja kertoi tavoitteestaan tehdä jotain hyvää liiketoiminnasta luopumisensa jälkeen. Kerronnassa tämä toistuu, mutta sen ehtona ovat hyvät olosuhteet ja oma terveys. Mikäli nämä ehdot täyttyvät ja Vastuunkantaja on onnistunut uudessa liiketoiminnassa, muotoutuu hyvän tekeminen seuraavasti: *tekis jotakin semmosta, joka on aidosti ja pyyteettömästi hyvää.* Tässä toiveessa kertovan subjektin persoona on muuttunut yksikön kolmanteen ja aiempaa liiketoiminnan kehityskerrontaa passiivisempaan muotoon.

Siirryymme hyvän tekemisen ehdoista keskusteluun ja kysyn tarvitsisiko yrityksensä myyneenä enää välttämättä tehdä leipätyötä. Vastuunkantaja kertoo säästäneensä yksityistä eläkevakuutusta ja oletuksestaan kapeammallakin toimeentulolla selviytymisestä tarvittaessa. Esiin tulee yrityskauppaan liittynyt sitoutuminen uuden liiketoiminnan kehittämiseen ja siihen sidottuun kauppahintaan:

*Elikkä, tota, mä oon.
Ehkä enemmän kun nää muut niin ku sitoutunu tavallaan tiettyihin asioihin.
Ja, tota, tää on osa sitä sitoumusta, mutta, mutta kun se saa tämmösen muodon, niin en mä oo siitä ollenkaan pahoillani, että.
On semmonen tullu tehtyä, että.*

Tässä perustelussa tulee esiin Vastuunkantajan muita yrityksen myyneitä kumppaneita vahvempi sitoutuminen sovittuihin kaupanehtoihin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä toistaa elämäkertomuksessa korostunutta teemaa omistajaryhmän vastuullisimpana toimijana. Kerronnassaan lähestyvistä

vapautumisesta liiketoiminnan tulokseen sidotusta ehdosta Vastuunkantaja puhuu kertovan subjektin itsensä puolesta, mutta myös omistajaryhmän puolesta toimivana vaikuttajana:

Niin ens elokuussa pitäis vapautua ja tietysti se, että kyll mä teen sekä oman itseni takia, mutta myöskin niitten muitten takia, parhaani sen suhteen, että tää kauppa toteutus niin ku ilman ongelmia.

Vastuunkantajan tulevaisuuskuvassa ei näy puolisoa, perhettä eikä vapaa-ajan suunnitelmia. Viitataan niiden puuttumiseen kuvasta ja kysyn yksityiselämään liittyvistä suunnitelmista, joista Vastuunkantaja oli kertonut ensimmäisessä haastattelussa. Esiin nousevat puolison terveysongelmat, joita Vastuunkantaja kerronnassa toisaalta vähättelee, mutta myös kuvaa erityisesti vaimonsa kohdalla myös yhteisiä suunnitelmia varjostavaksi. Myös omien lasten kohdalla tulee esiin samantyyppinen epävarmuutta lisännyt ongelma, jonka yli Vastuunkantaja kertoo jo päästyn. Tässä kertova subjekti on muuttunut passiivisemmaksi toimijaksi verrattuna kertomukseen liiketoiminnan kehittämisestä:

semmonen ongelma, jonka, joka nyt ehkä se sanottasko taistelu alkaa olla voiton puolella.

Taistelu kuitenkin viittaa aktiiviseen ja voimakkaaseen toimintaan ongelman ratkaisemiseksi. Tämän kerrottuaan Vastuunkantaja arvelee varjostavien tekijöiden vaikuttaneen taustalla piirroksessa esiintyvien suunnitelmien luonteeseen. Kerronta vaihtuu tässä vaiheessa passiivimuotoon:

Siellä se ehkä sitte. Se on yks niistä tekijöistä, kun tätä, tätä käyrää, niin. Tota, arvioitiin, että miten päästään eteenpäin.

Keskustelemme välissä pitkään ikääntymisestä, mutta lopuksi puhe kääntyy Vastuunkantajan työotteeseen nykyisessä tehtävässä. Huolimatta siirtymisestäään kaupunkiin erilliseen toimistoon Vastuunkantaja kertoo, että *päivät venyy istumalla yksin toimistossa tai reissun päällä*. Hetken itsearvionti liiallisesta sitoutumisesta työhön siirtyy jälleen edellisen perusteluna puheeseen uudesta liiketoiminnasta:

Vaikka se on niin ku hyvin kaponen ja sillä tavalla hyvin hallittava kenttä verrattuna tämmöseenkkin yritykseen (viittaa myytyyn yritykseen, jonka tiloissa kerronta tapahtuu), niin, tota, kuitenkin siinä on erittäin paljo niitä komponentteja, että kaikkia pitäis saada vietyä eteenpäin ja, ja kun on paljon yhteistyötahoja, paljo erilaisia osajia joutuu niin ku motorisoimaan tähän hankkeeseen, niin kyll siinä on sitä ...

Että mitään, mitään ei sais kuitenkaan unohtaa tavallaan.

6.7.6 Vastuunkantajan tulevaisuuskerronta

Tulevaisuuteen suuntautuvaa kerrontaa hallitsee temaattisesti ikääntyminen, uusi liiketoiminta ja luopuminen. Kertomuksen muotoa noudattavat uuden liiketoiminnan käynnistäminen ja ikääntymisen tema. Uuden liiketoiminnan et-

sinnän mahdollisuus esiintyy myös kerronnassa liikkuen ajallisesti tulevaisuudessa.

teema/kertomus	sivuja	kerronta	aika
uusi liiketoiminta	0,50	kertomus	nyt
ikäntyminen	0,50	kertomus	tuleva
liiketoimintamahdollisuuksien etsintä	1,00	dialogia	tuleva
sitoutuminen/yrityskauppa	1,00	kertomus/evaluaatio	mennyt/tuleva
puoliso lapset	0,50	dialogia	nyt
ikäntyminen	3,00	pohdinta/kertomus	nyt/mennyt
vertaaminen seuraaja 10 vuoden ikäero	1,00	pohdiskelu	nyt
vanha ja uusi liiketoimint/luopuminen	0,50	dialogia	tuleva
luopuminen/siirtyminen	1,50	dialogia	mennyt
55 v rajapyykki pohdintaa	0,50	pohdiskelu	mennyt
ikäntyminen riskinotto/varovaisuus	0,50	pohdiskelu	nyt
uusi liiketoiminta ja yksin toimiminen	0,25	pohdiskelu	nyt
työmäärä/vapaa-aika/puoliso	1,00	dialogia	nyt
uusi hanke työmäärä	0,25	pohdiskelu	nyt

Kertomuksessa yrityskaupasta kerronta on kepeää ja leikittelevää, mutta samalla sitä hallitsee sitoutumisen ja vastuullisuuden teema. Menneisyyteen kerronta siirtyy Vastuunkantajan verratessa omaa tilannettaan edellisiin omistajiin ja heidän huolettomuuteensa. Kerronnassa korostuu temaattisesti vastuullisen yrityskaupan tehneen yrittäjän lähtökohta, mutta myös Vastuunkantajan kertomuksen perusteema, jossa kertoja ottaa vastuun myös muiden osalta omalla sitoutumisellaan:

Ne sitoumukset, mitä on tullu tehtyä, niin, niin nehän tietysti vaikuttaa myöskin näitten muitten osakkaitten tulevaisuuteen sillä tavalla, että osa tästä kauppahinnastahan on edelleen ikään kuin kanissa. Niin ens elokuussa pitäis vapautua ja tietysti se, että kyll mä teen sekä oman itseni takia, mutta myöskin niitten muitten takia, parhaani sen suhteen, että tää kauppa toteutus niin ku ilman ongelmia.

Sitoumuksien tekeminen sijoittuu kerronnassa menneeseen ja sen yhteydessä Vastuukantaja käyttää passiivimuotoa, joka kuitenkin viittaa kertovaan subjektiin. Sitoumuksista vapautumisen kerronnassa ajallisesti kerronta siirtyy hetkeksi tulevaisuuteen ja kaupan ehtojen vapautumisen hetkeen ja siitä nykyhetkeen ja sitoutumista kuvaavaan kerrontaan.

Ikääntymisen käsittelyssä Vastuukantajan puhe pääosaltaan on pohdiskelua ja saa välillä kertomuksen muodon. Pohdinta pääosaltaan liittyy ikääntymisen vaikutuksiin johtamiseen ja vertailuun. Kertoja määrittää 55-ikävuoden keskeisesti ikääntymisen esteiden havaitsemisen vaiheeksi. Vastuukantaja pohtii muistin heikkenemistä ikääntymisen funktiona ja kerronta lähtee liikkeelle biologisesta ikääntymisen vääjäämättömäksi määrittämästä muistin heikkenemisestä. Kertomuksen avulla Vastuukantaja vakuuttaa vertailemalla muistinsa toimintaa nuorena ja nykyhetkessä:

Ja se on niin ku fakta, että ihmisen energiataso laskee ikääntymisen myötä ja, tota, muisti huononee, kyky käsitellä yhtä aikaa monia asioita huononee. Sanotaan niin, että, että nuorempana tässäkin yrityksessä, kun, kun mä olin aika monesta asiasta vastuussa, niin mulla oli

vaikka miten monta asiaa yhtä aikaa pallo ilmassa. En mä koskaan tehny mitään muistiinpanoja. Mä pystyin kyllä ne hallitsemaan ihan, ihan tuolla pääkopassani, mutt enää ei vois kuvitellakaan semmosta. Kaikki on pantava ylös.

Ikääntymisen merkityksestä johtamiseen kertoja nostaa esiin myös havaitsemansa varovaisuuden lisääntymisen. Kerronta siirtyy yksikön ensimmäiseen persoonaan ja sukupolvien väliseen vertailuun oman ja omien lasten käsitykseen todellisuudesta: *se tapa, kuinka he hahmottaa tän todellisuuden ja tän maailman, niin sehän on toisenlainen kun mulla.* Tämä pohdinta kytkeytyy vaikeuteen ymmärtää työelämässä eri sukupolvien välisiä ajattelumallien eroja. Vastuunkantaja siirtyy pohtimaan omien tietojen ajankohtaisuutta ja laskee noin puolet olevan relevanttia tietoa yrityksen kehittämisen kannalta puolet *romukoppaan heitettävää.* Ikäpohdinta siirtyy vertailuun kymmenen vuotta Vastuunkantajaa nuoremman seuraajan ja oman ajatusmaailman yhtenevyydestä ja lopuksi arvioinnissa vapauttavaan leimaan viittäkymmentä lähestyvistä seuraajastaan ilmaisulla *Hänhän ei oo mikään semmonen nuori juppi.*

Tulevaisuuskerronnan lopussa puhe siirtyy uuden hankkeen kuvaukseen ja sitä seuraavan pohdintaan omasta työhön käytettävästä ajasta *En mä, mä en tee kyllä mitään oikein hullun pitkiä päiviä.* Kerronta loppuu kuitenkin uuden liiketoiminnan käynnistämisen monimutkaisuuden pohdiskeluun. Tässä kertova subjekti on passiivimuodossa ja heijastaa rajoittunutta mahdollisuutta vaikuttaa työn luonteen muuttamiseen.

6.7.7 Vastuunkantajan kerrotut identiteetit

Vastuunkantajan kertomuksen keskeinen tema on vastuullisuus ja työn hoitaminen paitsi oman menestyksen myös siitä muille aiheutuvien hyötyjen näkökulmasta. Elämäkertomuksessa veljessarjan nuorimpana koulutettu Vastuunkantaja joutui ja pääsi isompaan kaupunkiin opiskelemaan. Tähän mahdollisuuteen kuten myös työelämän mahdollisuuksiin Vastuunkantaja suhtautui yrittämällä osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Opettajien kehottamana vanhemmat päästivät pojan 13-vuotiaana kansakoulun päätyttyä oppikouluun. Kerronnassaan koulun käynnin sujumisesta Vastuunkantaja varauksetta on iloinen hyvästä menetyksestään, joka tuli myös kovalla työllä ja kieltäymyksillä. Tätä Vastuunkantaja perustelee kerronnassaa tilanteella, jossa vanhemmat myivät metsää ja pystyivät rahoittamaan nuorimmaisen koulunkäynnin. Tämän vastuunkantaja koki velvoittavana:

No, sanotaan, että mä otin sen aika tosissaan sen koulunkäynnin sen takia, koska mä tavallaan ... sen, että tää on niin kun tavallaan ... etuoikeus. Vaikka ne ei sitä koskaan niin kun korostanu millään tavalla.

Jo varhaisessa nuoruudessaan yksin vieraalla paikkakunnalla asuminen sai Vastuunkantajan tekemään linjavalinnan ranttaliksi panemisen ja vastuullisen yksin elämisen välillä:

... kaks linjaa kun oli tavallaan, niin kun joutu itekseen asuun ja itsestään tavallaan kuitenkin tiettyyn määrään huolta pitämään, niin, niin joko valitsi sen linjan, että pisti ranttaliks taikka sitte otti hyvin vastuullisesti.

Tästä linjavalinnasta kertoessaan Vastuunkantaja käyttää passiivimuotoa, joka korostaa tilanteen määräytymistä ulkoisista seikoista. Kaksijakoinen suhtautuminen kevyeen koululaiselämään ja vastuulliseen koulunkäyntiin määrittäytyä kerronnassa keskeiseksi linjavalinnaksi, jossa vastuullinen itsestään huolehtiva linja oli Vastuunkantajan itsestään selvä valinta.

Kertomus ensimmäisestä työpaikasta opiskelukaupungissa sisältää kertomuksen, jossa Vastuunkantaja koetaan lupaavana myyntimiehenä. Reagointi myyntikykyjen havaitsemiseen yrityksessä on siirtyä myyntitehtäviin:

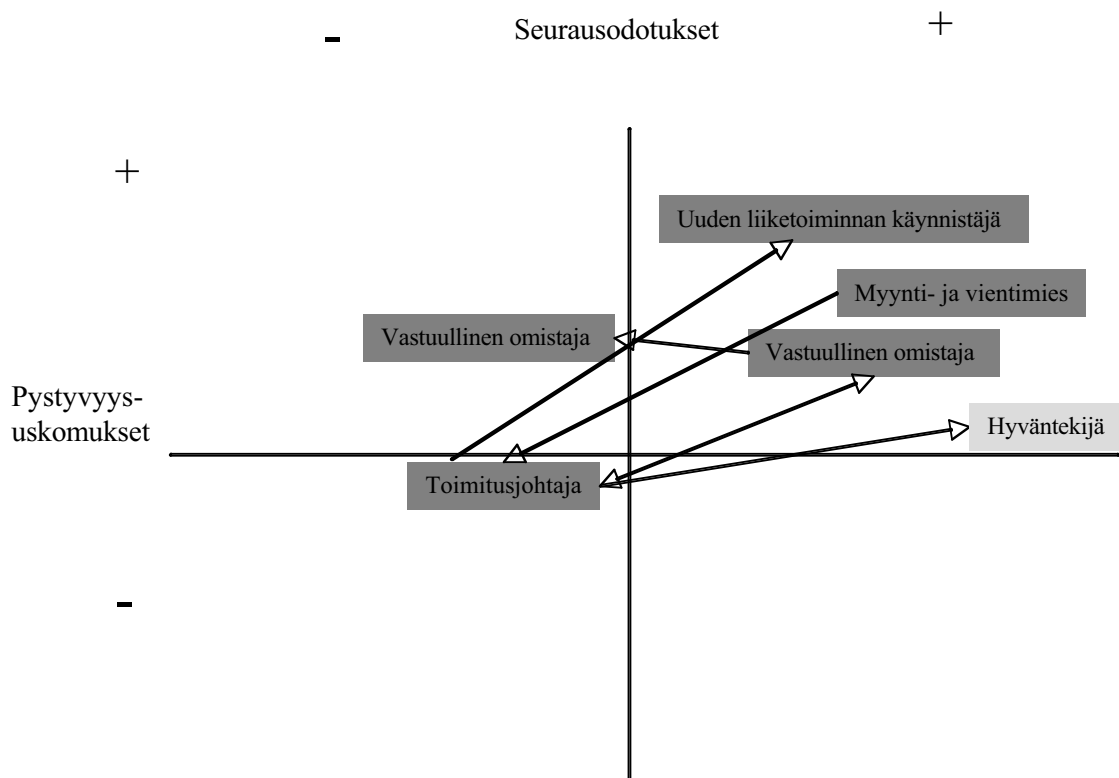
Että kyllä se siltä varmaan sujuu. Ja, tota noin, ne sano sen mulle kaikki suoraan ne kaverit, että kyll sun kannattaa tonne myyntiin nyt paneutua, että. Ja siitä sitt tuli, että kun tää silloinen tirehtööri.

Taikka tää porukan vetäjä lähti, niin sitten päätettiin niin kun hommia uudestaan ja mä sitte totesin, että jaaha, no, ruvetaan nyt sitte myyntihommiin.

Myyntitehtävään suuntautumiseen vaikuttaa kerronnassa työtovereiden kannustus ja etenemismahdollisuuksien kuvaaminen. Päätöksen myyntitehtäviin ryhtymisestä Vastuunkantajan kerronta tämän myyntitehtäviin siirron kohdalla korostaa muiden osuutta oman päätöksen muodostumisessa. Siirryttyään elämänkertomustaan hallitsevaan yritykseen ja sen vientitehtäviin kerronta alleviivaa pienen yrityksen silloisen johdon kykyjä vientikaupassa. Samassa yhteydessä omat kyvyt tulivat myös testatuksi.

Ja mäkin pärjäsin niitten kanss erittäin hyvin, ja ei aikaakaan, niin tää kirpun kokonen firma rupes käymään kauppaa siellä ja pää-yrityso ei saanu yhtään mitään kauppaa vielä moneen vuoteen. Ja, tota noin.

Myynti- ja vientimies hallitsi elämänkertomuksen varhaisempia kriittisiä käännteitä. Yritysjohdon tehdessä epärationaalisia päätöksiä ja tuhlatessa rahaa Vastuunkantaja edisti kauppaa ja piti yritystä pystyssä. Tämä rooli korostuu devalvaatiovaiheen kertomuksessa, jossa Vastuunkantajasta tuli vähemmistöosakas. Kerronta korostaa tässä ensimmäisen kerran omaa asemaa ja voimakasta omaa pystyvyysuskomusta sekä tahtoa. Asettaessaan omat ehtonsa Vastuunkantaja kerronnassa osoitti tunnustaneensa oman arvonsa yrityksen jatkon kannalta. Tämä johti vastuullisen omistajan kerronnalliseen asemaan, joka jatkuu yrityksen myynnin jälkeen.



KUVIO 19 Vastuunkantajan kerrotut identiteetit pystyvyyssuikomusten ja seurausodotusten kentässä

Tulevaisuus kertomuksen Hyväntekijä, uuden liiketoiminnan käynnistäjä ja vastuullinen omistaja kamppailevat vaihtoehtoisina toimijoina Vastuunkantajan kerronnassa. Hyväntekijä esiintyy johtajuuskertomuksen tulevaisuuteen suuntauvana identiteettinä, jonka todentuminen oli kertomuksessa kytkeytynyt yritystoiminnasta luopumiseen. Liiketoiminnan käynnistäjä ottaa tulevaisuus kertomuksessa hyväntekijästä voiton. Kerronta uudesta liiketoiminnasta on innostunutta ja hallitsee tulevaisuus kertomusta.

Vastuullinen omistaja on juuri viemässä loppuun sopimukseen kuuluneen ehdon toteuttamisen ja vapautumassa tulokseen sidotusta tehtävästä. Tästä kerroessaan Vastuunkantaja korostaa omaa poikkeuksellista asemaansa myös muiden kauppaosuudesta vastaavana. Kuvassa vastuullisen omistajan identiteetissä tapahtuu yrityksen myyntivaiheessa siirtymä, jossa seurausodotukset eivät asetu enää korkealle, mutta pystyvyyssuikomukset liittyen hallitustyöskentelyyn ovat suhteessa tehtävään korkealla.

6.8 Taiteilijan kertomus

Taiteilijan elämä kertomus sisältää monia työuran käännteitä ja paikkakunnalta toiselle muuttoja. Taiteilijan nimi juontaa lapsuuden ja nuoruuden kertomusten kuvaamasta kiinnostuksesta maalaustaidetta kohtaan, sen haaveeksi jääneestä opiskelusta ja sen löytämisestä uudelleen keski-ikään liittyvässä kertomuksessa.

Verohohtajana 25 vuotta kolmessa eri virassa toiminut Taiteilija liikkuu kertomuksessaan fuusioita toteuttavasta johtajasta kehitystehtäviin ja viimeisissä vaiheissa lähelle henkilöstönsä tukiroolia. Taide ja läheiset ihmissuhteet hallitsevat kerrontaa tulevaisuuskertomuksen teemoina.

6.8.1 Taitelijan elämänpolut ja -jaksot

Perheen ainoana lapsena syntynyt Taitelija vietti lapsuutensa suuren metalliteollisuusyrityksen asuntoalueella keskisuudessa kaupungissa. Isä toimi tehtaalla työn suunnittelijana ja äiti jäi kotiin tyttären syntyessä. Taitelija eli suojattua elämää verrattuna monilapsisten perheiden tovereihin ja sai lisänimen prinsessa, mikä johtui äidin ompelemista koreista vaatteista ja luonnonkiharasta pitkästä tukasta. Ainoana lapsena pääsi harvoin pihaleikkeihin johtuen äidin suojelevasta kasvatuksesta. Hän oppi leikkimään yksin itse tekemillään paperinukeilla. Koulussa Taitelija oli luokan priimus ja pääsi toiseksi parhailla pisteillä kaupungin arvostettuun oppikouluun.

Äiti pysyi kotona, kunnes tytär 11-vuotiaana pakotti hänet takaisin töihin lupaamalla laittaa ruuat päivittäin töistä palaaville vanhemmille. Keskikoulu sujui edelleen hyvin, mutta lukiossa Taitelija ei enää saanut parhaita arvosanoja. Perhe muutti lukiovaiheessa lähemmäs ja kävi vain muutaman kerran kaupungissa tansseissa. Ylioppilaskirjoitukset olivat kertojalle pettymys ja tästä toivuttuaan hän oli hakemassa Ateneumiin, mutta päätyi kotikaupunkinsa yliopistoon lukemaan ensin sosiologiaa ja myöhemmin kauppatieteitä.

Opiskeluajan Taitelija asui vanhempiansa luona ja alkoi toimia aktiivisesti ainejärjestössä toimittaen sen lehteä. Kertoja toimi hetken mainostoimistossa harjoittelijana, mutta päätyi kesätöihin ensin kaupunginvoudin toimistoon, sitten paperitehtaan kirjainpitoon ja lopulta verotoimistoon. Äiti työskenteli samassa verotoimistossa.

Valmistumisen jälkeen Taitelija päätyi hotellin henkilöstöpäällikön työhön omassa kotikaupungissaan, mutta tehtyään virherekrytoinnin halusi pois alalta. Haettuaan monia työpaikkoja päätyi Taitelija sattuman kautta toiselle puolelle Suomea verohallinnon tehtäviin. Verotoimistossa työt sujuivat ja pian hän joutuikin tutkintalautakunnan esittelijän tehtäviin. Sijaisuuden jälkeen hän toimi isommassa yksikössä osastopäällikön sairauslomasijaisena ja lyhyen jakson tarkastajan tehtävissä, kunnes sai taas verohohtajan sairauslomasijaisuuden toiselta paikkakunnalta. Viran tullessa auki haki sitä, mutta ei tullut valituksi. Pian kuitenkin hän sai ensimmäisen tarkastajan virkansa asuinpaikkakunnaltaan. Toimi virassa viisi vuotta ja tänä aikana oli aktiivisesti mukana yhdistystoiminnassa.

Järjestötoiminta veti valtakunnan tason tehtäviin ja Taiteilijasta tuli paikkakunnan yksikön ensimmäinen naispuolinen presidentti. Tämän jälkeen haki usealta paikkakunnalta verohohtajan tehtävää ja päätyi lopulta virkaan pienelle maalaispaikkakunnalle, joka oli tuttu kertojalle enon mökkipaikan johdosta. Järjestötehtävät jäivät pian taakse ja energia meni töihin vapaa-ajan suuntautuessa joogaan ja maalausharrastukseen. Pian työtehtävissä oli edessä alan ensimmäisiä verotoimistojen yhdistämisistä ja pieni sivutoimisto yhdistettiin saman katon alle Taiteilijan paikkakunnan toimiston kanssa. Tapaus oli merkityksellinen hallinnon kannalta ja samalla rakennettujen uusien toimitilojen avaus oli suuri tapahtuma.

Tässä vaiheessa Taitelija avioitui lyhyen seurusteluvaiheen jälkeen itseään selvästi vanhemman miehen kanssa ja muutti miehensä kotitalalle. Mies ei halunnut lapsia ja osoittautui ehdottomaksi päätöksessään. Avioitumisvuonna Taiteilijan vanhemmat hakeutuivat samalle paikkakunnalle ja asettuivat vastaviihtyn parin luokse muutamaksi kuukaudeksi. Taiteilijan isä kuoli pian muuton jälkeen ja miehestään riippuvaiseksi tullut kertojan äiti jäi paikkakunnalle.

Pian paikkakunnan vero toimisto koki fuusion ja Taiteilija alkoi kulkea kehitystehtävissä jälleen aiemmalle työpaikkakunnalleen. Pian kuitenkin tuli eteen kahden yksikön yhdistämistehtävä, johon hänet pyydettiin fuusiokokemustensa vuoksi.

Taiteilija pysyi verojohtajan tehtävässä mutta otti rinnalle laadunkehittämistehtävän. Alueen fuusiot etenivät ja verojohtajien virkoja lopetettiin. Taiteilija haki useampaa kasvaneiden vero toimistojen johtajien paikkoja, mutta ei tullut valituksi. Avioliitto oli tänä aikana muuttunut enemmän saman katon alla asumiseksi kuin aviopuolisoiden kumppanuudeksi. Puoliso oli järjestellyt Taiteilijan selän takana perintöasioita ja tämä johti välikirkoon. Avioero toteutui Taiteilijan muuttaessa yhtäkkiä pois miehensä tilalta ottamatta mitään mukaansa.

Puolen vuoden yksinolo päättyi seuraavana kesänä maalauskurssilla Taiteilijan tavattua samasta harrastuksesta kiinnostuneen miehen. Kolmen vuoden kuluttua pariskunta meni naimisiin ja he hankkivat yhteisen ateljeen sekä järjestivät yhteisen näyttelyn kuvataideviikon yhteydessä. Viraston sisällä muutokset veivät samoihin aikoihin verojohtajan uuteen määräaikaiseen virkaan fuusion toteuttajana.

Taiteilijan elämäkertomuksen käännteisiin liittyy vahva side vanhempiin ja erityisesti äitiin. Muutto pois kotipaikkakunnalta ja ensimmäinen sijaisuus käynnisti pitkän ja vaihtelevan uran verohallinnossa. Toinen keskeinen käänne tapahtui ensimmäisessä verojohtajan virassa, jossa toimiessaan Taiteilija toteutti pienten paikkakuntien vero toimistojen fuusion. Tätä seurasivat siirtymiset eri paikkakunnille ja monet hallinnon kehitystehtävät oman työn ohella.

TAULUKKO 11 Taiteilijan elämänjaksot

Elämänpolut ja siirtymät	Kronologinen ikä	Situaatio
Lapsuus	0-16	Keskisuuri kaupunki, isä metallimies ja äiti verovirkailija. Asunto tehtaalla asualueella.
Lukio kotikaupungin arvostetussa koulussa	16-19	Muutto lähiöön
Opiskelu kotikaupungin yliopistossa, pääaineen vaihto kauppatieteisiin, harjoittelu mainostoimistossa ja paperitehtaan konttorissa	20-25	Kotikaupunki asuminen kotona vanhempien luona
Hotellin henkilöstöpäällikkö	25-26	Kotikaupunki
Verojohtajan viransijaisuus	26-27	Muutto toiselle paikkakunnalle
Lyhytaikaisia sijaisuuksia ja eri tehtäviä verohallinnossa, ennakkotarkastaja, vanhempi tarkastaja, aktiivinen järjestötoimija	27-33	Keskisuuri hallintokaupunki
Verojohtaja, avioituminen, ensimmäinen vero toimistojen fuusio	33-42	Muutto miehen kotitalolle, vanhempien muutto työskentelypaikkakunnalle, isän kuolema

(jatkuu)

TAULUKKO 11 (jatkuu)

Verojohtajan tehtävä kolmannella paikkakunnalla, usean paikkakunnan fuusion toteuttaminen, ensimmäinen naisjäsen paikkakunnan Rotary-järjestössä	42-49	Pitkät työmatkat, asuminen osin työpaikkakunnalla, avioero
Laatuvastaava ja erilaisia kehitystehtäviä verojohtajan tehtävän ohella, toimistopäällikön tehtävän ohella, henkiset harrastukset, taideharrastuksen viriäminen, uudelleen avioituminen ja yhteinen taidenäyttely puolison kanssa	50-55	Kolmas vakituinen verojohtajuus lähellä lapsuuden kotikaupunkia, muutto lapsuuden kotikaupunkiin

Työn ulkopuolista elämää leimaa Taiteilijan kertomuksessa aktiivinen toiminta järjestöissä, avioituminen ja avioero keski-iässä sekä suuntautuminen henkisiin asioihin ja taideharrastukseen tässä murrosvaiheessa. Viimeisimpinä vaiheina erottuvat määrääkainen johtajan tehtävä, taidenäyttelyn järjestäminen puolison kanssa sekä muutto takaisin kotikaupunkiin.

6.8.2 Johtajuuskertomus

Ensimmäinen Taiteilijan esimiesasema hotelliyrityksen henkilöstöpäällikkönä oli vastavalmistuneelle koetteleva:

Ja, tota, no, se ei must oikein sitt kuitenkaan, siin tuli vähän semmosta, ett se ei oikein, oikein, tota. Joo. No, mä olin vähän liian sinisilmäinen, ett mä otin töihin yhen sellasen ihmisen sitte, joka oli, tuota, joka, joka niin ku päälle päin näytti niin ku tosi pätevältä ja, ja ok, niin, tuota, mutt osottautu sitte täydeks alkoholistiks. Ett mä en osannu niin ku päätellä sitä sitte ja, ja, tota. Ja juttelin hänen kanssaan sitte aika paljo, niin sitä ei vissiin sitte oikein katottu niin ku hyvällä silmällä, että, ett, ett se oli. Ett se oli mun sitä kokemattomuutta.

Taiteilija katui tämän jälkeen sitä, ettei ottanut vastaan hänelle aiemmin tarjottua paperiteollisuuden tehtävää. Sattuman kautta Taiteilija päätyi kysymään ystävänsä kuljetusmatkalla paikallisesta verovirastosta töitä ja päätyi verojohtajan sijaiseksi:

Ja, tota, ja sillonon henkilöstöpäällikkö sitt tuli vielä avaamaan, tota, oven mulle ja, ja, tota, sano, että tuu sisään vaan juttelemaan. Ja mä sitt sanoin, ett joo, ett onks teillä mulle töitä. Että oon mä verotoimistoss ollu, että mull on tämmönen tutkinto takana ja. Se sitt sano, ett ois meillä toi x-paikkakunnan verojohtajan viransijaisuus, mitäs sä siitä sanot. No, mä sitt, ett no, joo, että no, en mä nyt oo koskaan töitä pelänny.

Tehtävään oli haettu lehti-ilmoituksella ja verohallinnon sisäisellä haulla henkilöitä, ilman tulosta. Henkilöstöpäällikkö tunsu lisäksi Taiteilijan serkut ja haastattelun jälkeen Taiteilija sai sijaisuuden 26-vuotiaana.

Verotoimistossa vaihtui pian toimistopäällikkö ja alkuvaiheessa Taiteilija oli verosihteerin opastuksen varassa. Hän oppi kuitenkin tehtävät nopeasti ja omasi jo kesätyökokemuksensa ansiosta tarvittavan nopeuden tehdä päätösehdoituksia ja hän koki pääsevänsä nopeasti töihin sisään. Heti alussa hän joutui tutkintalautakunnan esittelijän tehtäviin. Ensimmäinen vuosi oli kuitenkin kriittinen ja vaativa sekä uralla selviytymistä koetteleva:

Että jos mä niin ku, mä aattelin, ett jos mä niin ku sen, siitä selviän, niin mä selviän tässä elämässä mistä vaan. Ja, ja, tota, ja se meni kyllä ihan sillee, että, ett siell joutu niin ku taisteleen kyllä paikallisten luottamusmiesten kanssa niin, niin alvirasituksista ja kaikesta. Ett se oli kyllä semmonen niin ku, ett tuli tuntemaan sitte ihan sen, sen niin ku konkreettisesti sen, senruohonjuuritason työnkin.

Lautakunta oli nuorelle verojohtajan sijaiselle henkilöstöä haastavampi johtamisen koetinkivi. Sijaisuuden jälkeen hän toimi isommassa yksikössä osastopäällikön sairauslomasijaisena ja lyhyen jakson tarkastajan tehtävissä, kunnes sai taas verojohtajan sairauslomasijaisuuden toiselta paikkakunnalta. Viran tullessa auki hän haki paikkaa, mutta ei tullut valituksi pätevempien ja kokeneempien hakijoiden joukosta. Pian kuitenkin hän sai ensimmäisen tarkastajan virkansa asuinpaikkakunnaltaan. Työpaikka sijaitsi kävelymatkan päässä asunnolta ja tehtävässä hän viipyi viisi vuotta. Tämä aikana hän oli aktiivisesti mukana yhdistystoiminnassa ja myös Round Table -järjestön naisten piirin puheenjohtajana.

Järjestötoiminta veti puoleensa paikalliseen nuorkauppakamariin ja sieltä valtakunnan tason tehtäviin. Hänestä tuli myös paikkakunnan yksikön ensimmäinen naispuolinen presidentti. Taiteilija halusi kuitenkin eteenpäin ja haki usealta paikkakunnalta verojohtajan tehtävää ja päätyi lopulta pienen maalaispaikkakunnan tehtävään:

Enkä mä sitt sielläkään sitt tuntenu ristin sielua, että se oli niin ku siitä kaupungin hulinasta hyppäys, niin se oli niin ku, se oli aika totaaliseen niin ku periferiaan meno. Muttt että mä halusin rauhoittuu kyllä toisaalta, kun mulla, mull oli niin paljo sitä jo sitä, sitä semmost harrastustoimintaa, että, ett, tuota. Ja sillon x-kaupungin aikoina mä pikkasen aloin palata takasin sitt siihen maalauspuolellekin

Samana vuonna kun Taiteilija avioitui, hänen vanhempansa hakeutuivat samalle paikkakunnalle hankkien rivitaloasunnon. Vanhemmat eivät kuitenkaan päässeet muuttamaan heti rakenteilla olevaan taloon ja asettuivat vastaviihtyn parin luokse muutamaksi kuukaudeksi ja asunnon valmistuttua Taiteilijan isä kuoli pariskunnan luona, juuri kun tavarat oli siirretty uuteen asuntoon. Miehestään riippuvaiseksi tullut kertojan äiti jäi paikkakunnalle:

Sitt kuitenkin niin ku päätettiin, että, ett kyllä hän nyt sinne siirtyy sitte ja, ja, ja, tuota. Ja must tuli siinä vaiheessa mun äitini aviomies, siis noin, siinä. Isä oli aina valmiina auton kanssa ja. Viemään sinne sun tänne ja, ja. Ja hän, hän sitt niin ku tukeutu. Ja mä en sitten, mä otin niin ku liian suuren roolin siinä. Ett siinä tapahtu niin ku se semmonen asia, miks, missä mä nyt tavallaan siinä liemessä olen tänäkin päivänä.

Pian paikkakunnan verotoimisto koki fuusion ja Taiteilija alkoi kulkea kehitystehtävissä jälleen aiemmalle työpaikkakunnalleen. Pian kuitenkin tuli eteen kahden yksikön yhdistämistehtävä, johon hänet pyydettiin fuusiokokemustensa vuoksi. Paikkakunta oli sattumalta sama, jossa hänen aiemmin jättämänsä metsäteollisuuden laskentatehtävä sijaitsi. Fuusio oli vaikea paikkakunnan päättäjien voimakkaan vastustuksen johdosta. Taitelija joutui tehtävänsä takia paikkakunnan keskeisten päättäjien piireihin ja mukaan Rotareihin sekä sitä kautta paikkakunnan kehittämiseen. Fuusion seurauksena hallinto keskitettiin keskuspaikalle, mutta henkilöstön kannalta muutos ei vaatinut paikkakunnan

vaihtoa, vaan yksiköiden erikoistumisen mukaan henkilöstö keskittyi verotuksen eri alueille ja pystyi jäämään kotipaikkakunnalleen.

Verovirastossa tapahtui tämän jälkeen johdon vaihdos hallintomaisempaan suuntaan ja huhujen mukaan suosikkiasemaan nousseen ja kehityssuuntautuneen Taiteilijan haluttiin asettuvan kahta palkkaluokkaa alempaan asemaan. Uusi johto asetti kertojan laadun kehittämistehtäviin fuusioprojektin jälkeen:

Ett sillon niin kun tää oli, tämä, tämä, tota, sama alueverojohtaja, joka niin ku tästä mun palkkauksestaki sillon keskusteli, niin, niin, tuota, niin se, että, että hän pani mut sitte tämänsiin tehtäviin, koska hän ei arvostanu minuu niin ku pätäkääkään.

Taiteilija pysyi verojohtajan tehtävässä, mutta otti rinnalle mielellään laadun kehittämistehtävän ja koki mielenkiintoiseksi valtakunnan tason tarkastelun pienen toimiston arjen pyörittämisen sijaan. Alueen fuusiot etenivät ja verojohtajien virkoja lopetettiin. Taitelija haki useampia kasvaneiden verotoimistojen johtajien paikkoja, mutta ei tullut valituksi.

Avioeron jälkeen viraston sisällä tapahtuneet muutokset veivät samoihin aikoihin uuteen verojohtajan tehtävään fuusiokohteessa, jossa verojohtajan tehtävä loppuu kahden vuoden päästä kerrontahetkestä.

6.8.3 Kriittisen vaiheen kertomus: Rakentaja muutoksessa

Taitelijan kriittinen tilanne hänen johtajuutensa kannalta liittyy kertomuksellisesti vaiheeseen, jossa hän kehitystehtävien sijaan otti vastaan toisen fuusioprojektin läpiviennin. Fuusiokertomuksessa Taiteilija toimii aktiivisena kokoavana voimana paikkakunnalla, saa fuusion toteutettua kovasta vastustuksesta huolimatta ja päättyy paikkakunnan vaikuttajaksi.

Orientaatio	Henkilöstöpäälliköstä oli tullu alueverojohtaja tai, tai lääninverojohtaja, tota, ett mä siirtysin kehittämistehtäviin sinne.
Tapahtuma 1	Mutta, mutt sitt tuliki se, että yhtäkkii puhelinsoitto,
Tapahtuma 2	että nyt niin, niin, tuota, siell onki vakavasti sairastunu se verojohtaja, että, että, ett hänell on vuoden sairasloma ja
Tapahtuma 3	siell on fusio, tota, ett, ett, ett kolme verotoimistoa pitäs fuusioda yhteen. Se fuusiosuunnittelu oli alkanu ja, ja, tota,
Tapahtuma 4	niin hän sitt sano mulle, että no, ei hän oikein voi kuvitella ketään muuta nyt, että, että, että nytte sun pitäs oikeestaan mennä sinne, että vedetään pois tää kehittämisKUVIO.
Evaluaatio	No, mä ensin taas mietin, ett no, joo, että no, mähän sanoin jo kerran, ett mä en sinne paikkakunnalle lähe ja nyt ois pakko lähtee. (naurua)
Evaluaatio	Sitt mä ajattelin, ett no, joo, että, että, ett, ett sitt opin, ett ei pidä koskaan sanoo ei.
Evaluaatio	Että jos mä sanon, ett niin ku ei koskaan, niin ku mä sanoin, ett must ei koskaan tuu verottajaa tai.
Tapahtuma 5	Joo. Ja, tota, ja se oli niin ku tosi vaikee fusio, että siis siell pisti, niin ku kaikki kunnat pisti niin ku viimesen päälle hanttiin ja, ja, tuota, ja, ja kaikki veti sitä pääpaikkaa itelleen, että.
Tapahtuma 6	Ett siinä vaiheessa mä sitt alotin niin ku sen, että sitt mä rupesin lähestymään näitä niin ku näitä kunnanjohtajia ja näitä valtuuston puheenjohtajia ja muuta
Tapahtuma 7	ja sitt mä aloin rakentaa niin ku sitä yhteistyökUVIOo niin ku näitten kunnan päättäjien kesken siellä.

- Tapahtuma 8 Pitämään semmosii palavereja, ett siell oli poliisipäälliköt mukana ja siell oli sitä sun tätä porukkaa.
- Tapahtuma 9 Ja, no, sitt -96 mut valittiin Rotary:ihin. Mä olin ensimmäisten naisrotaryjen joukossa silloin paikkakunnalla ... Silloin mä sitt aloin osallistumaan.
- Tapahtuma 10 Mä en oo politiikassa ollu koskaan mukana, mutt meill oli semmonen oma ryhmä, jota kutsuttiin Dream Tiimiks.

Kertomuksen perusteella yhteiskunnallinen vaikuttaminen eri osapuoliin muodostui antoisaksi rooliksi Taiteilijalle. Fuusioprosessin johtamisessa narratiivi keskittyy oman organisaation ulkopuolelle. Ulospäin suuntautuminen, aktiivinen vaikuttaminen ja kyky viedä muutos läpi ovat kertomuksen ydintekijöitä.

6.8.4 Välikertomus: Tuottavuus taiteessa ja lähentyminen fuusioissa

Reilu vuosi ensimmäisen haastattelun jälkeen Taitelija aloittaa kertomuksensa edellisenä keväänä energiaa lisänneestä Karibian lomailusta, jonka aikana hän sai tietää äitinsä hoitopaikasta. Äiti oli vastentahtoisesti siirtynyt hoitopaikkaan:

Ja se toi sitte omat vaikeutensa siinä, että miten hänet sinne sitten saatiin ja, ja se tyytymättömyys vielä tähän päivään oikeestaan ollu siitä, että, että hän ei voi asuu kotona ja. Sitä hän ei valita siellä, mutta minä ainoona lapsena niin kyllä kuulen siitä. Mutta se on nyt vähenemässä. Silti mä joudun käymään siellä ainaki kerran kahdessa viikossa.

Myös kertojan miehen vanhemmat ja Taitelijan enon sairastaminen ovat lisänneet pariskunnan velvoitteita.

Eli, eli tää on niin ku selkeesti sellanen tätä elämänvaihetta kuvaava juttu, juttu, eli se, että jos mietitään vaikka matka, matkustamista. Tässä keväällä suunnitellaan Floridan matkaa maaliskuun alkuun, niin, niin on kiinni tietysti siitä, että, että minkälaisess kunnossa, onko, onko näitten vanhusten elämä. Tässä keväällä suunnitellaan Floridan matkaa maaliskuun alkuun, niin, niin on kiinni tietysti siitä, että, että minkälaisess kunnossa, onko, onko näitten vanhusten elämä.

Työssä Taiteilija on vienyt eteenpäin organisaation rakenteellisia uudistuksia, joissa lakkautetaan toimipisteitä sekä suunnitellaan tulevaa organisaatiota:

Siin oli loppuraportti ja, ja siin oli tietyt kamppailut sitten näitten lakkautettavien toimipisteitten henkilöstön ja kuntien edustajien kanssa, mutta se meni aika juohevasti loppujen loppuks ja, ja ne ratkasut sitte saatiin tehtyä ja nyt meill on päällä jatkotoimeksianto joulukuulta, joka kestää nyt tän vuoden huhtikuun loppuun. Siinä sitt suunnitellaan nää johtamisjärjestelmät ja, ja mitä niissä toimipisteissä tehdään ja, ja asiantuntijoitten roolit ja organisaatioKUVIOt ja, ja, ja toimintajärjestykset, tän tyyppiset asiat.

Muutoksiin liittyvät vaikeat ratkaisut tulevat kerronnassa luettelonomaisesti esiin. Kertomus siirtyy tapahtuneesta tulevaan ja listaa projektinomaisesti etenemistä. Kerronta ei korosta Taiteilijan omaa merkitystä vaivattomasti menneen hankkeen kohdalla, mutta sujuva kerronta viestii muutosjohtajuuden vahvaa hallintaa. Jo edellisen haastattelun aikana kertoja oli tietoinen oman johtamistehtävänsä kuuluvan lakkautettavien listalle, mutta haastattelutilanteessa aika-
taulu on täsmennynt:

Eli, eli aika isoja juttuja siellä on vielä, vielä jäljellä ja, ja tietysti sille mielenkiintosta oman työn kannalta, että kun tietää, että se verojohtajan virka lakkaa tän vuoden lopussa, niin, niin se, että mitä sille ens vuoden alusta. No, siihen mä voin palata ja vaikka vielä.

Siirtymä onnistuneesta muutosprojektin toteuttamisesta oman tulevan aseman epävarmuuteen ei kerronnassa tule painokkaasti esiin, vaan kertoja siirtää sen luettelonomaisesti kerronnassa myöhempään vaiheeseen. Viran lakkautuminen ei tämän perusteella ole kovinkaan merkityksellinen teema. Tämän sijaan Taiteilija siirtyy kertomaan harrastuksestaan, jossa työskentely ja oman näyttelyn valmistelu on sujunut hyvin:

Se kerhotila, niin sanottu treenikämpä, on ollu vuokrattuna edelleenki ja. Ja keväällä sen lomamatkan jälkeen, niin mä pystyin tekemään oikeestaan isoja töitä, 80 x metri, neljä kappaletta ihan parissa viikossa. Sitä kesän, heinäkuun alussa tää näyttely siellä. Silmälläpitäen ja. Ja sille pienempiä töitä tuli joku seitsemän kappaletta. Niin semmoset 13 uutta työtä tein alkuvuodesta.

Hyvä taiteen tuottamisen työvaihe kiireisessä elämänrytmissä ja omaisten hoidon ohella lisää Taiteilijan kertomukseen intoa:

Että koin sen, että kuitenkin tää elämäni, elämä aika tiukan aikataulun puitteissa kuitenkin pyöri ja, ja vanhusten huollon ja näitten kaikkien osalta, niin vaati siltä, että, että sai, sai kuitenkin sen ajan, vaikka se oli lyhyt aika, niin sai siltä, siltä irrotettua, että. Että irtos, irtos aika hyvin, sanotaanko. Ett se oli aika, että siit oli oikeestaan aika tyytyväinen, että, että oli sille jotaki semmost, mitä laittaa näytteille.

Kertoja arvioi tuotteliaan vaiheen syntyneen osin monien velvoitteiden aiheuttamasta paineesta:

Niin, mutt se on juuri se, joka tekee sen, että, että pitää olla riittävästi painetta, niin, niin, niin ku sillä toisella puolella, että. Että ku tulee tarpeeks painetta, niin, niin sitähan sitten menee siitä, että, että, ett, ett. Ja se oli ihan henkisestiki tärkeä asia, koska se koetteli aika lailla kärsivällisyyttä jo sille se äidin, äidin tilanne, tilanne. Ja hänen, hänen se ajatusmaailmansa ja puheensa on, on sen sortista, että, ett, ett siinä niin ku vaaditaan sitä jaksamista kyllä. Kyllä. Ett se oli, se oli sillä tavalla, niin, niin, tota, mä, mä niin ku lasken ne niin ku yhteen. Yhteen kyllä, kyllä ja, ja, tota, sekin vielä, olin ilonen siitä, että sain uudenlaisia töitä aikaseks, että ne ei toistanu sitä vanhaa kaavaa, mitä mä oon tehny. Vaan että ne oli, niin kun mun näkökulmasta ne uudenlaisia.

Kertomus siirtyy edeltävän kesän mökkikokemuksista ja sen jälkeisestä asunonvaihdosta työhön ja fuusion etenemiseen, joka aiemman perusteella vaikutti toteutuneen vaivattomasti. Taiteilija kuitenkin painottaa henkilöstön kanssa koettuja vaikeita vaiheita ja johdon rajattuja vaikutusmahdollisuuksia muutoksen toteuttamiseen:

Sanotaan näin, että se näyttää näin ulkosesti, että se on mennä helposti, mutta kyllä, kyllä se tietysti siellä sisällä on tuntunu niin, että sen henkilöstön kanssa on joutunu vakavampiin keskusteluihin ja ottamaan sille sitä empatiaa siihen mukaan ja, ja tietysti se, että kaikkeen minä en voi vaikuttaa, että, että se, että yritetään yhdessä ymmärtää se, että mihin me ei voida vaikuttaa ja se, että mihin me voitais vaikuttaa. Ja, ja, tota, se on tuonu tullessaan, nyt tietysti, kun se fuusiopäätös tuli, niin se toi heti sairaslomia ihmisille lakkautettavissa toimipaikoissa.

Muutokseen on liittynyt työpaikkakiusaamistapauksia, siihen puuttumisen tuomia sairasteluja ja työntekijöiden siirtymisiä tilitoimistomaailmaan. Johtajan ja henkilöstön yhdessä kokemat vaikeat vaiheet ja resurssien jatkuva niukkeneminen on myös vaikuttanut Taitelijan mukaan hänen ja henkilöstön lähentymiseen:

Niin jollain tavalla sitten mä huomaan lähentyneeni sitä meiän porukkaa niin, että meiän dialogi ja keskustelu on ainakin mun taholta paljo vapautuneempaa ja sellasta, ett siellä niin ku on jopa enemmän huumoria ja enemmän sellasta niin ku spontaania keskustelua, niin, niin meiän kesken. Ett sitä on niin ku ihan selkeästi ollu havaittavissa. Että, ett väitän, ett se johtuu mun omasta muuttumisesta niin, että, että mä osaan päästää irti ehkä semmosesta omasta niin sanotusta, tota, johtajan roolista. Eli siis sillä tavalla niin kun siinäki ollaan lähennytty niin ku toisiamme ja, ja, ja tuotu sellasia elementtejä mukaan, mitä, mitä, niin ku täydennetty toisiamme. Ja samalla tavalla nyt tuntuu työelämässä, että, ett se, se poikii sinne. Ett siellä myös tulee sellasta, ett nyt me niin ku täydennetään toisiamme. Ja tietysti, no, mä oon johtajana nyt samassa veneessä kun kaikki muutki.

Eli se, ett mä en oo nyt se pomo, joka sanoo, että miten ne asiat tehdään, vaan mä oon yhtä lailla se pomo, jota viedään siihen suuntaan, kun sanotaan, tietyllä tavalla.

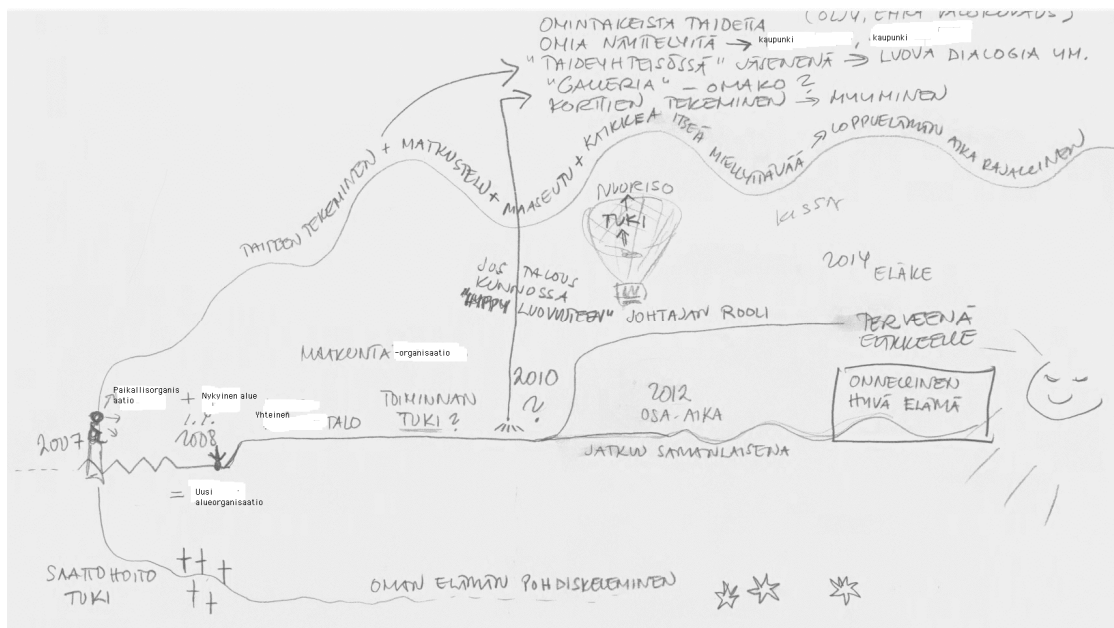
Kertoja vahvistaa omaa kokemustaan kertomalla toteutettujen ilmapiirimittausten ja johtamisarviointien selvistä parannuksista verrattuna edelliseen vuoteen. Toimipaikkojen arviot ovat valtakunnallisten ja alueellisten vertailukeskiarvojen yläpuolella. Keskiarvojen alapuolelle ovat jääneet vain yksiköt, joissa fuusiopäätökset ovat vielä tulematta.

Mutt että, ett sillee niin, niin voi sanoa, että me ollaan kuitenkin onnistuttu tässä kaiken tän tämmösen rumban ja, ja, ja resurssien vähenemisen keskellä, niin, niin.

Vahva pystyvyysuskomus tulee välikertomuksessa esiin muutoksen johtamisen, henkilöstön tukemisen ja erityisesti taiteen tekemisen alueilla. Taiteilijan tulkinta omasta suorituskyvystään kaikilla alueilla on vahva, mutta erityisesti henkilöstöön samaistuva johtamisrooli ja taiteentekmisen tuottavuus saavat tässä vahvimmat myönteiset merkityksenannot.

6.8.5 Tulevaisuuskertomus

Taiteilijan kerronta käynnistyy piirroksen kokonaiskuvan ja viivojen muodostamien tasojen ja muotojen selvityksellä. Alempi tasainen viiva jakaa kuvan maanpinnan tasoon ja sen yläpuoliseen ilmaan sekä alapuoliseen maanalaiseen tasoon. Ylemmän aaltomaisen viivan muodon merkityksen Taitelija perustelee ajan mukaan tapahtuvana pystyvyyden vaihteluna: *Eli siis, että, ett, ett tää on aaltomainen sen takia, kun ei, ei tiedä, mitä pystyy mihinki aikaan sitte toteuttamaan.*



KUVA 8 Taiteilijan tulevaisuuskertomuksen piirros

Taiteilija lähtee kerronnassa liikkeelle alimmasta maan sisäpuolelle johtavasta viivasta, jolla kuvaa yleisemmin kerrontahetkeen liittyvää omaisten saattohoitovaihetta ja sen aiheuttamaa tummaa kerronnan sävyä. Taiteilija ei mainitse tässä yhteydessä omaa äitiään, vaan 62-vuotiaan syöpään kuolemaisillaan olevan serkkunsa. Maanalaisen kuvan osan selvitys kuitenkin viittaa yleisemmin elämän rajallisuuteen ja läheisten tukemiseen viimeisillä hetkillä.

Maanpinnan tasolla kulkevaa viivaa Taiteilija perustelee fuusion etenemisellä vuoristoratamaisella vaihtelulla, joka päättyy uuden organisaation syntymiseen vuoden 2008 alussa. Uuden organisaation syntyyn liittyvät uudet toimitilat, joihin Taiteilija myös muuttaa. Tämän hän kerronnassa liittyy omaan uuden asunnon hankintaan ja toteaa sen olevan vain puolen kilometrin päässä uudesta toimipaikasta. Tämä johtaa pohdintaan paitsi työn aiheuttamasta liikkumisesta myös omasta tulevasta toimenkuvastaan verojohtajan viran päättyessä fuusion toteuduttua:

Että multa loppuu se semmonen autolla työmatkojen kulkeminen nyt ainaki, jos, jos, jos mä, tuota, siellä työskentelen. Se, että se toimenkuva on auki, mikä se on, mutta että mä luulisin, että se liittyyis johonki tällaiseen toiminnan tukilinjaan.

Taiteilija kertoo haastatteluun ajaessaan miettineensä omaa rooliaan sekä lähi-ikäisyydessä että tulevassa tehtävässään. Johtajan tehtävässään hän on huomannut siirtyneensä yhä enemmän *porukan tukemiseen* muutostilanteessa ja tämän hän yhdistää *yksityispuolen rooliinsa*:

Tätä tällästä tukee, että, että se mun rooli on nyt niin ku semmonen muutte ihmisten auttaminen tai tukeminen, tai lähinnä ehkä semmonen niin ku läsnäolo ja, ja myötäeläminen.

Auttamisroolin Taiteilija kokee antavan itselleen voimaa ja tässä hän käyttää purjeita metofoina kerronnassaan: *Pitää mun purjeet kulkemassa pinnalla.*

Vuosi 2010 määrittyy kuvan kertomuksessa työn kannalta käännekohdaksi ja Taitelija on piirtänyt siihen kysymysmerkin. Tällöin jää eläkkeelle kollega, jonka johtajan virka avautuu mikäli viranhaltija käyttää ensimmäisen ikänsä puolesta tulevan eläkkeelle jäämisen mahdollisuuden. Taitelija pohtii tässä omia mahdollisuuksiaan ja sekä jatkamista tukifunktiossa:

Eli onko mulla vielä sitte mahdollisuus tähän johtajan rooliin. Se on tietysti yks mahdollinen. Tai sitte, jos siihen tulee niin ku joku nuorempi, niin sitten mä ehkä jatkan sitä saman, samaa, tota, tasoo täällä.

Kerronta määrittää omat mahdollisuudet ulkopuolisista päätöksistä riippuviksi. Myöskään oma halu tehtävään ei korostu pohdinnassa. Lisäksi Taitelijan puhe viittaa todennäköisyyteen valinnan kohdistumisesta nuorempaan. Oma valinta johtajaksi tulee kerronnassa sivuutettua nopeasti eikä siihen ei liity voimakkaita ilmaisuja tai tunnepitoista kerrontaa.

Tästä Taitelija siirtyy eteenpäin pohdintaan omasta motivoitumisesta muussa kuin johtajan virassa. Kerronta sisältää epäilevän sävyn ja vaihtoehdon siirtyä osa-aikaeläkkeelle:

Siinä voi olla tietysti sitten, ett jos jaksaa ei-johtajana, niin sitte vois tietysti miettiä jotaki tämmösiä osa-aikaratkasuja, jotka tulee sitte vastaan tossa aikasintaan 2012 ja, ja sitte mun eläkeikäähän on, tai siis mä täytän sen 64 tuolla (2014).

Jatkaminen valtion virassa sisältää tämän perusteella kaksi vaihtoehtoa: siirtymisen uuden muodostuvan verotoimiston verojohtajaksi tai jatkamisen muissa tehtävissä ja siirtymisen 2012 osa-aikaeläkkeelle. Kuvassa viiva johtajan rooliin siirtymiseen merkitsee kohoamista maanpinnan tasolta ylöspäin ja viivan päättepisteessä on siirtyminen terveenä eläkkeelle. Maanpinnan tason osa-aikaista eläkkeelle jäämistä kuvaava viiva muuttua aaltoviivaksi eikä sisällä tarkkaa rajaa eläköitymisen ja työn välillä. Taitelija päättää tämän vaiheen kerronnan eläkkeelle jäämiseen liittyvään pohdintaan kertomalla enemmän ei-johtajavaihtoehdon tulevaisuudesta. Tässä yhteydessä Taiteilija ei myöskään siirry kerronnassaan pystysuoraan nousevaan viivaan, joka kuvaa hyppyä luovuuteen.

Kerronta siirtyy sen sijaan *polkuja* eteenpäin ja puheeseen miehen lapsiin *nuorison tukemiseen*. Haastattelu siirtyy pohdintaan tukifunktion toistumisesta sekä työtä kuvaavassa kerronnassa että omaisten elämää tukevassa kerronnassa. Taiteilija kertoo antoisasta suhteestaan miehensä lapsiin ja yhteisestä matkasuunnitelmasta. Tämä johtaa pohdintaan edessä olevasta omaisten menettämisestä ja oman ystäväpiirin kapeudesta ja lapsettomuuden seurauksena toteutu- vasta yksinäisyydestä:

Koska multa omaiset poistuu hyvin, siis sellaset, joitten kanssa mä oon ollu tekemisissä paljon, niin, niin siin tapahtuu aika äkkiä semmonen yhtäkkinen ehkä, ehkä poismeno. Ja, ja, ja mulla ei oikeestaan oo sellasta ystäväpiiriä. Mä en oo ennättäny sitä koskaan ylläpitämään. Mull on joitakin ihmisiä kouluajoilta, opiskelu, no niin, kouluajoilta lähinnä, ja sitten ehkä, ehkä tuolta jonkun työvaiheen puitteista, joihin mä pidän yhteyttä sattumanvarasesti. Muttt että meill ei oo sellasta fiilistä, yhteistä.

Niin ku tapaamisrytmiä. Ett sikäli, niin joskus on miettiny tietysti sitten aika lailla olevansa yksin, ett kun ei oo omia lapsia.

Tästä Taiteilija siirtyy pohdintaan toisessa kaupungissa avautuvan johtajaviran mahdollisuudesta, mutta kytkee päätöksensä olla hakematta tehtävää haluunsa asettua aloilleen:

*Että jo semmosena viitteenä, että, että nyt, pysy tyttö aloillas.
Ett kun mä oon aina lähteny ... kuus kertaa.
Aina uudelle paikkakunnalle sillee
Mutta, mutta kuitenkin, niin pitkien matkojen taakse.
Niin nyt mä olen senpäättäny, että, että en, en oo hakenu.*

Aloilleen asettumisen kohdalla kerronta on päättäväistä ja itselleen ohjeita antavaa. Viivymme aiheessa hetken keskustellen aiemmasta jatkuvasta paikkakuntien vaihtamisesta ja Taitelijan halusta asettua kotikaupunkiinsa. Tätä vahvistaa vielä päättäväinen kooste keskustelun päätteeksi:

Kyllä mä nyt sitten, mä nyt sitte niin kun pysähdyn, että.

Siirrän haastattelun takaisin tulevan työn vaihtoehtoihin ja kysyn muista mahdollisuuksista. Tähän Taitelija vastaa selvityksellä viraston palvelukeskusten muodostumisesta ja henkilöstöfunktion keskittämisestä. Tässä kerronta korostaa prosessien omistajuuden siirtymistä etäämmälle vanhasta vallitsevasta johtajan vastuulla olevasta henkilöstötoiminnosta. Tämä sisältää pohdinnan oman roolin muutoksesta henkilöstöjohtajan suuntaan ja kytkee tämän omaisista huolehtimiseen. Tässä Taitelija kertoo episodin henkilöstöjohtajuuteen viittaavasta nimestään:

*Että, ett jos, jos osa esimiehistä on niitten menettelyjen ja niitten kanss niin ku, niin ku taval-
laan se, joka on se prosessin omistaja, niin se saattaa olla hyvinki kiinni niissä, tai sitte jossaki
... ja kumminki se, sitte se, että joku ihminen on, joka, joka on sitt semmonen, se voi olla vä-
hän rankkakin rooli sitte, ett, jos, tota, ihmiset niin ku, mun omaiset tottunu siihen, ne sanoo,
ett joo, että kun mun lempinimi on Pipsa, niin kyll se Pipsa järjestää.
Että se on niin ku vähän, siin vois joutua, se, tulee ottaneeksi sen tyypin tehtävän.*

Kertomus kuvaa omaa ajautumista toisista huolehtimiseen ja sen aiheuttamaa leimautumista sekä siirtymistä henkilöstöjohtajan tehtävään. Tämän siirtymisen Taitelija perustelee taipumuksellaan ja omalla tarpeellaan huolehtia ympärillään olevista ihmisistä. Tämä kytkeytyy kerronnassa aiemmin esiin tulleeseen yksin jäämiseen.

Tämän tehtävän Taiteilija kuvaa johtajan tehtävänsä liittyvänä pehmo-
taivoitteena ja on vakuuttunut että tukijana toimiminen tuo myös tuloksia ver-
rattuna etäältä toimivaan henkilöstön tukemiseen:

*Mä käsitän sen niin ku, se on ... tämmönen pehmotavote, mutta, mutta, tuota, se, must se.
Täll hetkellä mä näen, että se kuitenkin, nää yhdessä kantaa sitte myöski sitte tuloksia, ett jos
haetaan sitte niitä. Niitä jotaki tehokkuuksia ja. Ja semmosia, mitä sinne viivan alle jää.*

Siirrymme lopuksi ylimmälle viivalle ilmaan ja taiteeseen. Kerron minulle aiemman kerronnan perusteella syntyneen vaikutelmani taiteen tavoitteellisuudesta. Taiteilija kirjoittaa tämän seurauksena kuvaan muutamia tavoitteitaan kuten näyttelyitä, oman gallerian, taideyhteisön jäsenyyden ja taidekorttien valmistamisen. Taideyhteisöön liittyvästä tavoitteesta Taiteilija kertoo tarinan, joka liittyi kuvataideviikon tapahtumaan kaupungissa, jossa syntyi kontakti taidepiireihin:

... No, mä tarkoitan sillä sitä, että, että kun silloin kaupungin X aikana tuli tutuksi näitten Kuvataideviikkojen ihmisten kanssa ja, ja siellä sitte tuli, tuli näitä, jotka nyt toimii toiminnanjohtajina ja museonjohtajina ym. tutuiks, niin jollain tavalla, ett sais pidetty yllä semmosen verkoston, jossa vois aina välillä olla mukana ja sitte keskustella tai, tai saada sielt jotain sellast vähän virikettä. Koska se on hyvin semmost kohottavaa niin jutella tällästen kanssa, joilla on yhteyksiä semmosiin kuuluisiin taiteilijoihin.

Kertomus sisältää kontaktien syntymisen kautta muodostuneen verkoston, joka on Taiteilijan oman taiteentekemisen virike ja innoittaja. Kerronta sosiaalisesta yhteisöstä on innostunutta ja sitoutunutta.

Galleriaidean toteutumisen kerronta on epäilevämpää ja liittyy mahdollisuuden siirtyä ensin osa-aikaeläkkeelle ja siitä kokonaan työelämästä pois. Tämä polku on kerronnan mukaan kaksivaiheinen, jossa osa-aikaeläke edeltää galleristiksi siirtymistä. Gallerian toteutumiseen ja heittäytymiseen töistä pois sisältyy toisaalta ikääntymiseen liittyvää epäilyä ja toisaalta eteen tulevaan tulevaan mahdollisuuteen tarttumista:

Mutta mä en tiää sitten, että, että tuleeko sitte jo, jo niin ku ikä vastaan, että. Että ei ainakaan nyt mitään kauheen isoja ponnistuksia, ellei sitt joku juttu tipahda. Niin ku syliin, vähän niin ku tavallaan uus asunto, että. Että, että joku semmonen tilaisuus tulee, tulee sitte, johon voi tarttua.

Tässä Taiteilija vertaa mahdollisuutta asunnon hankinnan yhteydessä tapahtuneeseen sattumaan, joka toi yhtäkkiä uuden ratkaisun. Tällainen mahdollisuus voisi Taiteilijan mukaan olla kuvakorttien myynti, johon hän kertoo itseään kannustetun. Tämä saa minut kysymään kuvasta puuttuvasta mahdollisuudesta siirtyä taiteen pariin ennen eläkeratkaisuja. Tämä saa Taiteilijan palaaman piirrokseen ja hän piirtää kohtisuoraan ylös nousevan nuolen:

Siinä ei oo sitä. Joo. Se voi olla, vois olla mahdollinen, jos, jos taloudelliset seikat järjestyis, niin ei sekään tietysti pois oo. Eli silloin se tietysti menis niin ku suoraan tänne. Akselille, jolloin se, silloin se hyppäis niin ku jostaki tästä, tästä sitten, niin se hyppäis suoraan tänne.

Se on siis hyppy luovuuteen.

Kerronta hypystä luovuuteen sisältää ehdon talouden järjestymisestä. Kerronta keskittyy nuoleen ja kertoo toimivana subjektina nuolesta, ei kertojasta toimivana subjektina.

6.8.6 Taiteilijan tulevaisuuskerronta

Taiteilijan tulevaisuuskerrontaa toisessa haastattelussa hallitsevat työn luonteen liittyvä epävarmuus, läheisiin ihmisiin liittyvä kerronta ja taiteeseen liittyvät suunnitelmat. Toisena huomiota herättävänä tekijänä on kerronnan ajallinen sijoittuminen pääosin tulevaisuuteen.

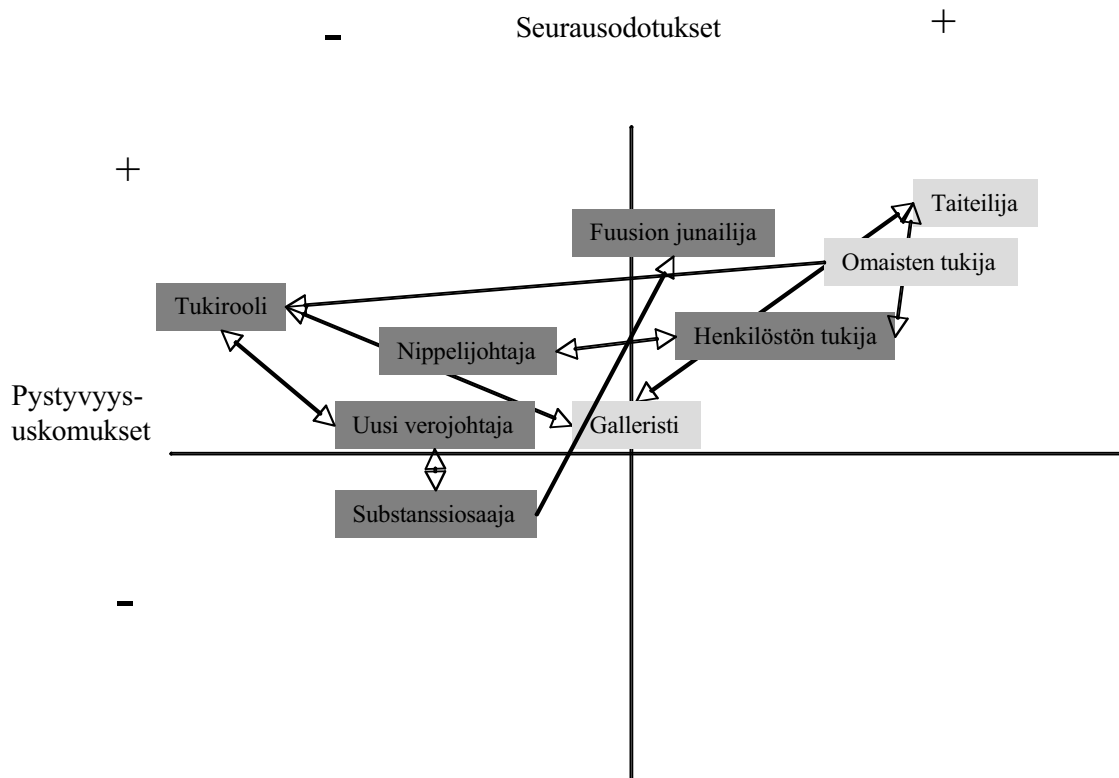
teema/kertomus	sivuja	kerronta	aika
kuvan selvitystä sen muodoista	1	dialogia	nyt
syvä viiva alhaalla: saattohoito	0,5	dialogia	nyt menossa
fuusion toteuttaminen	1	kertomus	tuleva
siirtyminen, kulkeminen	0,5	pohdiskelu	mennyt, nyt
auttaminen	0,5	pohdiskelu	tuleva
verojohtajaksi/jatko	0,25	pohdiskelu	tuleva
puolison lapset tuki	0,5	pohdiskelu	tuleva
toisten tukeminen	1	dialogia	tuleva
omaisten poistuminen	1	kertomus	nyt
ystävien vähäisyys/puolison merkitys	0,5	dialogia	nyt
paikka auki haun pohdinta	0,5	dialogia	tuleva
muuttaminen/paikalleen jäänti	0,5	pohdinta	mennyt nyt
henkilöstön tukirooli jatko	1	pohdinta	tuleva
henkilöstöfunktion jatko	0,5	pohdinta	tuleva
tavoitteet roolin kautta	1	dialogia	tuleva
kuvataideviikot	0,5	kertomus	mennyt
osa-aikaeläkkeelle?/taide	0,25	pohdinta	tuleva
galleriaidea/kaupallinen taide	0,5	kertomus	mennyt tuleva
hyppy luovuuteen	0,25	dialogia	tuleva
enon peltotilkku, taide	1	kertomus	tuleva
tuleva rooli nippelit/suurpiirteisyys	0,5	pohdinta	tuleva
nykyhetken tärkeys	0,25	pohdinta	nyt
eri-ikäisyys organisaatiossa	1,5	dialogia	nyt, tuleva

6.8.7 Taitelijan kerrotut identiteetit

Taiteilija rakentaa elämäkertomuksessaan johtajakuvaa pienten veroimistojen fuusioiden junailujen kautta. Tämä verojohtajan identiteetti ottaa kerronnallisesti etäisyyttä perinteisestä substanssiosaamiseen ja alan hallintaa perustavasta johtajuudesta verohallinnossa. Fuusion junailijana Taiteilija määrittyy nopeasti tehtävästä ja paikkakunnalta toiseen siirtyväksi hallinnon fuusiossaajaksi. Tämä kuva itsestä vaihtuu viimeisinä vuosina enemmän henkilöstöön päin kääntyneeksi kanssaeläjäksi ja muutostilanteen tukijaksi. Välikertomuksessa Taiteilija rakentaa itsestään kuvaa, joka siirtyy lähemmäs lakkautettavan ja isompaan yksikköön yhdistettävän veroimiston henkilökuntaa.

Henkilöstön tukijana Taiteilijan pystyvyyden tunne on substanssiosaamisen menettänyttä johtajaa korkeammalla. Välikertomuksessa ja tulevaisuuskerromuksessa usko omiin kykyihin henkilöstön muutostilanteen läpiviejänä tulee esiin, mutta kerronta ei korosta kertovan subjektin osuutta, vaan kerronta tapahtuu monikossa:

Me ollaan kuitenkin onnistuttu tässä kaiken tän tämmösen rumban ja, ja, ja resurssien vähenemisen keskellä, niin, niin.



KUVIO 20 Taiteilijan kerrotut identiteetit pystyvyyssuskomusten ja seurausodotusten kentässä

Taitelijan tulevaisuuskertomuksessa sekä pystyvyyssuskomukset että seurausodotukset tuleviin verojohtajatehtäviin ovat alhaalla. Verojohtajan tehtävän kohdalla kamppailevat Taiteilijan menneisyyttä edustava nippelijohtaja ja kerronnan hetkeen sijoittuva henkilöstöjohtajan identiteetti. Mahdollisuus verojohtajan tehtäviin tulee kerronnassa vaimeasti esiin ja toiseen liittyy epäily valinnan kohdistumisesta nuorempaan ja toisen tehtävän hakematta jättäminen liittyi Taitelijan kertomuksessa päätökseen asettua viimein paikoilleen. Ajallisesti etenevässä tarkastelussa substanssiosaajan identiteetti edustaa taaksejäänyttä verojohtajan identiteettiä, joka on uran vaiheiden myötä vaihtunut fuusioiden junailuun erikoistuneeksi kerrotuksi subjektiksi. Kertomuksen edetessä Taiteilijan kerronta painottaa henkilöstöön samaistumista, tukiroolia ja samaan vaiheeseen liittyy tulevaisuuskertomuksessa korostuva omaisten tukija. Johtajuuden näkökulmasta tukirooliin toisaalta kytkeytyy myönteisiä pystyvyyssuskomuksia, mutta tukirooliin ei liity korkeita tulevaisuusodotuksia. Uusiin ja mahdollisesti avautuviin johtajatehtäviin ei liity korkeita seurausodotuksia.

Korkeimmalle pystyvyyssuskomuksissa ulottuu Taiteilijan identiteetti. Tähän liittyy myönteisiä ja innostavia mahdollisuuksien kuvauksia tulevaisuuskertomuksessa. Myös välitarinassa esiintyvä kertomus onnistuneesta näyttelystä sisältää omien kyvykkyyksien löytymistä paineisessa tilanteessa. Vaikkakin kerronta on passiivimuodossa, rakentaa se kuitenkin kuvaa tyytyväisyydestä omaan suoritukseen:

että, että sai, sai kuitenkin sen ajan, vaikka se olikin lyhyt aika, niin sai silti, silti irrotettua, että. Että irtos, irtos aika hyvin, sanotaanko. Että se oli aika, että siitä oli oikeestaan aika tyytyväinen.

Taiteilijana toimiminen ja siihen liittyvä yhteisö sekä aviopuoliso vetävät kertovaa subjektia puoleensa. Kertomus avioerovaiheen aikana syntyneestä taiteilijoiden verkostosta innoittavana ja kohottavana yhteisönä nostaa seurausodotukset taiteen tekemisen kontekstissa työelämässä jatkamista korkeammalle. Työssä pitää Taiteilijaa kiinni taloudellinen turvallisuus. Galleristin identiteetti tulee kerronnassa esiin kaukaisena ja tavoittamattomana unelmana, jonka tavoittamisen tiellä on kronologisesti määrittävä ikäkäsitys ja kerronnallisesti esiin tuleva epäily tarvittavaan riskinottoon.

Omaisten tukija ja henkilöstön tukija liittyvät kerronnallisesti yhteen ja Taiteilijan kertomus sekä oma tulkinta kytkevät ne yksinjäämisen teemaan. Aviopuolison lasten tukeminen ja läheisten tukeminen on temaattisesti keskeinen juonellinen runko Taiteilijan kertomuksessa. Oman äidin kertomus hylätyksi tulemisen pelosta ja sodan aikaisista tapahtumista elää Taiteilijan tarinassa kuvauksina äidin huolehtivuudesta ja vaativuudesta sekä kääntäen Taiteilijalle taakaksi muodostuneesta riippuvuudesta äidistään.

Lähestyvä omaisten hoidon päättyminen herättää Taiteilijan kerronnassa halun ja tarpeen huolehtia miehensä *nuorisosta*. Kerrottu nuorison tukijan identiteetti sisältää myönteisiä odotuksia ja nämä latautuvat Taiteilijan oman pohdinnan mukaan ystävien vähäisyydestä ja yksinäisyydestä.

Taiteilijaksi tuleminen avioerovaiheen jälkeisessä murroksessa on tämän kertomuksen emansipaation kerronnallinen käynnistyspiste. Irrottautuminen äidin huolehtimis-hoivaussiteestä tapahtui avioeron kautta. Tässä vaiheessa Taiteilija teki paluun lapsuuden kuvataiteista kiinnostuneen tytön ja nuoren Ateneneumiin pyrkineen naisen identiteettiin. Uusi aviopuoliso ja tämän tuki eivät kuitenkaan kerronnassa riitä irrottamaan tulevaisuuskuvan nuolen mukaiseen luovaan hyppyyn. Taiteilijaidentiteetti elää työelämän vaimeamman tukijaidentiteetin rinnalla. Mahdollisuus luovaan hyppyyn sisältää taloudellisen turvallisuuden ehdon ja se näyttää ikääntymisessä omien mahdollisuuksiin liittyvän uskomisen valossa epätodennäköiseltä.

6.9 Johtajien kertomusten vertailu

6.9.1 Kerrottu johtajuus

Kertojanimet ovat tässä tutkimuksessa johtajien narratiivisen identiteetin kiteytyksiä. Nimet syntyivät kirjoittaessani ensimmäisen vaiheen elämänkertoja. Osa nimistä tuli esiin kertomuksesta suoraan, kuten Sankari, Enkeli ja Jäähattu, osin temaattisen tarkastelun kautta kuten Yrittäjä-Äiti ja Vastuunkantaja. Synnytyään nimet alkoivat vaikuttaa havaintoihini ja aineiston tulkintoihin. Näin nimet kertovat paitsi johtajien itsensä kertomista painotuksista ja niihin liitetystä merkityksistä, myös omista kertomuksille antamistani merkityksistä. Kertojien nimet eivät syntyneet systemaattisen aineistoanalyysin pohjalta, vaan intuitiivi-

sesti elämäntarinoiden kirjoittamisvaiheessa. Nimet elävät myös irrallaan kertovista johtajista. Pikemminkin kuin kohteen kuvaamisesta ne vapauttivat minut asetelmasta tulkita ja määrittää kertojien johtajuus ja elämänvalinnat ikään-tymisvaiheessa. Tarinalliset nimet eivät ole myöskään arkkityyppejä, joita väittäisin löytyvän organisaatioista. Nimet ovat vain ja pelkästään yksittäisten kertomusten perusteella rakentuvia narratiivisia johtajuushahmoja.

Narratiivinen kuva johtajasta muodostui hänen kertomuksensa painotusten ja tarinoiden vaikuttavuuden kautta. Jossain määrin nimessä on juonellistamista mukana. Taitelijan ja Enkelin rikas kerronta lapsuudestaan vaikutti tulkintoihin perheen sisäisen dynamiikan merkityksestä elämän ja uran valintoihin. Sankarin nimi syntyi hänen Pohjois-Amerikassa urheilu-uransa huippukohdassa saamastaan nimityksestä "national hero", joka leimaa paitsi elämäntarinaa myös kerrontatapaa. Vastuunkantajan kertomus itsestään perheen nuorimpana ja ainoana oppikouluun päässeenä asetti puolestaan kertojan suhtautumaan vastuullisesti opiskeluunsa ja työhönsä.

Johtamistehtävään liittyvien pystyvyysuskomusten välillä esiintyy kertomuksissa suuria eroja. Kolme kertomusta heijastaa johtamistehtävään liittyviä vahvoja pystyvyystulkintoja: Enkelin, Patriootin ja Jäähätun kertomukset. Viiden muun kertomuksen korkeat pystyvyysuskomukset löytyvät asiantuntijuudesta, työn sisällöstä ja projektiomaisesta toiminnasta.

Enkelin kertomus kuvaa vapaaehtoistehtävien kautta johtajuuteen kasvamista ja siitä nauttimista. Patriootin kertomus puolestaan piirtää kuvan päättäväisestä ja suvereenista johtajasta, joka hiljalleen vetäytyy rationaalisesti luovuttaen valtuuksia seuraajalleen. Jäähätun kertomus ilmentää jännitteisesti rakentuvaa kuvaa pehmeän kuoren alle kätkeytyvästä määrätietoisesta ratkaisujen tekijästä ja verkoston rakentajasta.

Enkelin kertomuksen isä on esikuvallinen tyhjästä menestystarinan luonut johtaja, jonka mallia tytär toteuttaa suuren järjestön visioiden luoja ja ihmisjohtajana. Enkelin ja Patriootin kertomuksia leimaavat johtamisen moraaliset valinnat. Patriootti lunasti omistajaperheen luottamuksen paljastamalla väärinkäytökset uransa alkuvaiheessa ja laman aikana pitämällä kiinni ammattitaitoisesta henkilökunnasta. Enkelin tapa johtaa innostavilla tavoitteilla täydentyy tinkimättömällä epäkohtiin puuttumisella. Hallitsevana johtajuuteen liittyvä kuvana on kuitenkin innostavuus:

Ihmiset innostuu, kun meillä on yhteinen näky. Ne useimmiten ylittävät itsensä, jos se näky on innostava. (Enkeli)

Jäähätun kerronta kuvastaa johtajuutta, joka on vahvimmillaan kaikkein ahtaimmissa paikoissa: taloudellisessa suossa ja fuusion jälkeisessä organisaation sopeuttamisvaiheessa. Hänelle annettu leima *du är allt för snäll* kääntyi johtajuuskertomuksessa kuvaksi johtajasta kovien ratkaisujen läpiviejänä.

Tämän tutkimuksen kaksi yrittäjää, Vastuunkantaja ja Yrittäjä-äiti, piirtyvät kumpikin enemmän toisista ihmisistä ja tehtävistään huolehtijoiksi, kuin johtajuusrooliinsa tai yrityksen tuloksenteekoon suuntautuneiksi linjojen vetäjiksi. Yrittäjä-äidin kertomus on kapinallisen nuoruuden läpikäyneen naisen kas-

vutarina, kertomus kehittymisestä toisista huolehtivaksi yrittäjäverkoston kutojaksi ja elämässään kompuroivien ammattilaisten pelastajaksi. Yrityksen johtajan sijaan hänen kertomuksensa korostaa yrittäjän toimittajatyöhön kiinnittymistä ja huolenpitoa paitsi lapsista myös yrityskumppaneistaan. Yrityksen sukupolvenvaihdos mahdollisti siirtymän takaisin luovan kirjoittajan tehtävään.

Toinen yrittäjäkertomus Vastuunkantajasta korostaa kovaa ja vastuullista työntekoa, johtajuuden jäädessä pystyvyyden tunteiden kannalta sivuun. Menestyvän metalliyrityksen omistajana ja toimitusjohtajana toimiva Vastuunkantaja näkee itsensä toistuvasti suurimman kuorman vetäjänä:

Ja siitä tavallaan sitten on jäänyt tällainen vääränlainen asenne tavallaan myöskin, mikä on vaikuttanu näitten viime vuosien aikana, että kun silloin on ollu tavallaan semmonen yleismies-jantunen ja kaiken puurtaja ja kaiken tekijä ja näin päin pois, ja on oppinu tavallaan aatteleen niin, että firman johdolla ei oo hevon paskan merkitystä, koska ne kuitenkin huuhailee ihan missä sattuu. (Vastuunkantaja)

Muihin toimijoihin vaikuttaminen on Vastuunkantajalle vastentahtoista ja kaipuu tehdä jotain hyvää yrityksen omistajuudesta luopumisen jälkeen leimaa kertomuksessa yrittäjän pyrkimyksiä. Yrityksen johtajuudesta kiinni pitäminen ei ole kummallekaan yrittäjälle tärkeää, luopuminen vetovastuusta merkitsee helpotusta ja mahdollisuutta keskittyä sisällöllisiin asioihin. Vastuunkantajan johtajuuskertomuksessa suuntautuminen hyvän tekemiseen kamppailee liiketoiminnan kehittämistä innostuneen yrittäjäidentiteetin kanssa. Tässäkin kertomuksessa yrityksen omistajuudesta ja toimitusjohtajuudesta luopuminen mahdollistaa kapeampaan omaa pystyvyyttä toteuttavaan rooliin siirtymisen.

Julkishallinnon kahden johtajan kertomukset korostavat johtajuutta täytetynä vakanssina ja virkauran päätepisteenä. Johtajan tehtävään vankimmin on kiinnittynyt Asiantuntija, jonka kertomus korostaa asiantuntijuutta uran läpi kulkevana merkityksenantajana. Pienemmältä paikkakunnalta isompaan johtajavirkojen vastuiden kasvun mukaan siirtynyt johtaja on päätepisteessään. Yrittäjäperheen poikana kovaan työhön tottunut ja opiskelunsa tiukalla kurinalaisuudella läpivienyt puurtaja halusi turvalliseen ja säädeltyyn asiantuntijatyöhön. Johtajan asema olikin pitkään hallinnollinen virka-asema, joka mahdollisti asiantuntijuuden kehittämisen ohella säädellyn ja ohuen johtajuuden. Kaksituhattaluvulla käynnistyneet fuusiot asettivat Asiantuntijan uuteen tilanteeseen, jossa johtamisvaatimukset alkoivat hallita työkenttää. Luopumistyö asiantuntijuudesta käynnistyi, nopeatempoisen muutosjohtajuuden tahdissa. Asiantuntija odottaa määrääikansa täyttymistä ja ponnistelee fuusioiden keskellä vetäytyen vastapainoa tarjoavan luonnon keskelle:

Kun mä täältä lähden, niin ei mua, en mä ajattele näitä ollenkaan. Mä sitte katon, marjatus.., nyt tähän aikaan, että jokohan puolukat on kypsii. (Asiantuntija)

Myös taitelijan työelämässä etenemistä leimaa vakanssien perässä paikkakunnalta toiselle siirtyminen. Tarinassa korostuu pitkään kätkössä olleen taiteilijaminän avautuminen myöhäisen keski-ian kriisissä ja avioeron jälkeisessä voimattomuudessa. Taiteilijan äidin suojeleva sitominen ja oma turvallisuuden

tarvetta korostava tarina leimaa Taiteilijan ajautumista taloustieteen opintoihin ja hallinnon tehtäviin. Johtajan roolissa vaihtelunhalu ja vapauden kaipuu teki Taiteilijasta kertomuksessaan hallinnossa poikkeavan ja nimityksissä sivuun joutuvan johtajan. Taiteilijan haaveet luomuviljelystä ja sisältä rikkaammasta ihmisyydestä elävät työn ulkopuolella, taiteessa ja läheisistä huolehtimisessa. Korkeat pystyvyysuskomukset eivät kuitenkaan riitä sysäämään organisaation jättämistä symboloivaan *luovaan hyppyyn* kohti taidealalle siirtymistä.

Molemmissa julkishallinnon johtajien kertomuksissa kynnys organisaatiosta pois siirtymiseen on korkea. Asiantuntija ei käsittele teemaa lainkaan ja Taiteilijan tulevaisuuskertomus piirtää siirtymän mahdolliseksi, mutta epätoennäiseksi. Kun näitä kertomuksia vertaa yrittäjien vastaaviin, on havaittavissa omien suuntautumismahdollisuuksien tulkinnassa suuri ero. Taiteilijan ja Yrittäjä-Äidin kerrotut identiteetit ovat lähellä toisiaan: luovaan toimintaan suuntautuminen, eksistentiaalisten kysymysten pohdinta ja läheisistä huolehtiminen. Yrittäjä-Äiti on kertomuksessaan toteuttanut Taiteilijan haaveena olevan luovan hypyn. Taiteilija puolestaan jatkaa virkauran päätepisteeseen etevää verojohtajan kertomusta.

Sankarin tarina kertoo ensimmäisenä työntekijänä järjestöön tulleen nuoren urheilusankarin kehitystarinan valtakunnalliseksi vaikuttajaksi, mutta henkilöjohtamisen vaikeuksien edessä riittämättömäksi itsensä tuntevaksi vetäytyjäksi. Myös Sankarille, kuten Asiantuntijalle, johtamistyö on muuttunut vastentahtoiseksi ikävien velvollisuuksien täyttämiseksi ja vapauttavan eläkeiän odoteluksi. Innoittavat hetket liittyvät menneeseen ja verkostoituneen organisaation tulevaisuutta leimaa epämääräisyys:

Sillon meill oli kova niin ku, niin kun draivoi mennä eteenpäin. Tää on vaikeempi mun mielestä, joo. Sillon oli niin ku selkeet, tiedettiin ihan, mitä tehdään. (Sankari)

Sankarin omakuva on vankimmin leimautunut talouspäälliköksi, johon ovat vaikuttaneet takavuosien kriisitilanteet. Johtajuudessa ylpeyttä ja innostusta kertomukseen tuovat onnistunut lobbaus-toiminta, jossa Sankari on kokenut olevansa talousasioiden ohella parhaimmillaan.

Ollu, ollu tälläsiä pinteitä ja niist on nyt sitte selvitty, niin ne on ollu sellasia niin ku, ett on, on saanu jonku hyvän lobbauksen tonne ministeriöön päin ja muuta ja. Nää, nää on semmosia niin kun kohokohtia ollu ja, oikeestaan tässä sitte, että on, ainaki omasta mielestä niin oon pystyny sillee, sillee niin ku oikeella tavalla, ett. (Sankari)

Tätä pystyvyysuskomusta tukeva tulevaisuuskertomus sisältää siirtymän kohti lobbarin identiteettiä. Järjestöfuusion junailu tarjoaa Sankarille paitsi työelämän viimeisen merkittävän tehtävän, myös mahdollisuuden tehdä sitä mihin kokee parhaiten pystyvänsä.

6.9.2 Kertomusten temaattinen analyysi

Kertomuksia yhdistävänä teemana toistuu **tehtävistä ja vastuista luopuminen**. Luopuminen on joko ollut jo ensimmäisen haastatteluvaiheen kerronnan perusteella käynnissä tai tulossa ajankohtaiseksi kaikissa kertomuksissa. Huomioiin

analyysissä luopumiskertomusten ajallisuuden ja tämän perusteella viiden johtajan tarinoissa luopumisen tarkastelu tapahtui menneessä aikamuodossa. Luopumista kuvaavat Enkelin kaksi tulevaisuuteen suuntautuvaa haastattelutosta, jotka molemmat sisälsivät luopumisen pohdintaa, täyttämättä tiukkoja kertomuksen muotoja. Tarkastelu suuntautui molemmilla kerroilla tulevaisuuteen ja ensimmäisen haastattelun aikomus sisälsi vuoden päässä toteutuvan suunnitelman luopumisesta:

*No, sitt vielä tässä, tässä, niin kun tässä bisneksessä ja KUVIOssa, niin mä oon oikeesti ajatellu, että mä luopusin 2006. Siihen ei oo pitkää aikaa. Sitte kuitenkin tää yhdistyminen ois viety eteenpäin. Mutta se on mulle sillon jo, seittemän vuottaks siitä tulee puheenjohtajana, ja se on jo pikkusen yli sen, mitä mä ehkä, **ehkä kykenen**, siis niin kun. (Enkeli haastattelu 1)*

Toisen haastatteluvaiheen kerronnassa luopumispäätöksen toteuttaminen oli siirtynyt kahden vuoden päähän, mutta täydentyneenä innostuksen pohdinnalla. Kertova subjekti muuttuu minä-muodosta yksikön toiseen innostuksen hii-pumista käsiteltäessä. Luopumispäätös on ensimmäisen haastattelun aikomusta vankempi:

Mutt että oikeesti mulla on semmonen fiilis nyt, että mä, jos sanotaan, käytetään sanaa luovun tai jätän, niin, tuota, helkatin niin ku hyvältä, hyvällä fiiliksellä. Siis yksinkertaisesti, niin se jaksamisen kysymys toisaalt, siis. Tai se inn, ei, ei siis jaksamis, kyll mä jaksasin varmaan. Mutt se, ett miten sä jaksat niin ku innostua. Ja mä oon tämmönen periodi-ihminen, kuus vuotta. Mä olen niin täysillä siinä sen, mitä mull on annettavaa. Ei mulla oo enää annettavaa. (Enkeli haastattelu 2)

Molemmissa episodeissa luopumiskerronnan aika sijoittuu tulevaisuuteen. Enkelin kertomus sisältää myös oman innostuksen vähenemisen pohdintaa ja toisaalta itsensä määrittelyn periodimaisesti suuntautuvaksi. Myös Asiantuntijan luopumiskertomus suuntautuu tulevaisuuteen, mutta täyttää kerronnan muodon. Episodi, jossa Asiantuntija kertoo henkilöstölle eläkkeelle jäämisen ajankohdasta, sijoittuu kertomishetkeen ja sen sisältämään luopumisen ajankohdastaan. Kerronnan muoto vankistaa tehdyn päätöksen painavuutta:

No, kyllä mä joskus oon aikonu jatkaa 2010 jälkeen, tota, piruuttain sanonu henkilöstölle, että jos ette oo, hoida kunnolla, niin mä jään tänne vielä ylijalle. Mutt en aio. (Asiantuntija)

Luopumisteema esiintyy pääosin tulevaisuuteen suuntautuvana, mutta Yrittäjä-äiti, Patriootti, Jäähattu ja Vastuunkantaja kertovat toisessa haastattelun väliker-tomuksessa toteutuneesta luopumisesta. Yrittäjä-äidin kertomus sisälsi ensimmäisen haastattelun suunnitelmaan tulleen muutoksen ja nopean sukupolven-vaihdosratkaisun. Jäähattun ja Patriootin kertomukset sisältävät osittaisen vastuun siirron seuraajalle. Vastuunkantajan kertomuksessa luopuminen yrityksen omistajuudesta ja toimitusjohtajuudesta oli tapahtunut haastattelukertojen välillä.

Taulukossa olen esittänyt kertomusten teemat ja kunkin teeman ajallinen sijoittumisen. Työn vaihtoehdot olen merkinnyt taulukkoon haastatteluajan-kohtia kuvaavalla koodilla T1 ja T2, jossa T1 tarkoittaa ensimmäistä haastattelua ja T2 toista haastattelua. Muiden teemojen kohdalla olen kuvannut teeman kerronnan aikaulottuvuutta koodeilla mennyt, nyt, tulevaisuus sen perusteella

missä ajassa kerronnan teema on tapahtunut, tapahtuu tai tapahtuu tulevaisuudessa.

TAULUKKO 12 Johtajien kertomusten temaattinen vertailu

Johtaja	Luopuminen/aika	Vaihtoehdot työt (T1) ja (T2)	Seuraajan valmistelu	Puoliso	Lähiomaiset	Työ/tavoitteet	Harrastukset/aika
Sankari	Tulevaisuus	Fuusioprojekti (T1) ja (T2)	Kyllä, tulevaisuus	Ei	Vähän	Vähän	Paljon, mennyt, nyt, tulevaisuus
Jäähattu	Mennyt	Projektit ja vastuiden kavennus/ Mennyt (T1), kirjoittaminen ja valokuvaus /tulevaisuus (T2)	Kyllä, toteutunut	Vähän	Jonkin verran, lapset	Ei	Jonkin verran tulevaisuus
Asiantuntija	Tulevaisuus	Ei työhön liittyviä suunnitelmia	Ei	Vähän	Vähän	Ei	Vähän, tulevaisuus
Enkeli	Tulevaisuus	Oma yritystoiminta (T1-T2), vähemmistöosakas, tutkija (T2)	Kyllä, tulevaisuus	Paljon	Isä mennyt, lapset vähän	Paljon	Paljon, mennyt, nyt, tulevaisuus
Patriootti	Mennyt/tulevaisuus	Toimitusjohtaja (T1) Hallituksen jäsen (T2)	Kyllä, toteutunut ja suunnitelmassa	Jonkin verran	Vähän	Vähän	Jonkin verran, nyt, tulevaisuus
Yrittäjä-äiti	Tulevaisuus mennyt	Vapaa kirjoittaja (T1-T2)	Kyllä, toteutunut	Paljon	Paljon, lapset seuraajina	Paljon	Jonkin verran
Vastuunkantaja	Mennyt	Hyvän tekeminen (T1) Uusi yritystoiminta, vaihtoehdot (T2)	Kyllä, toteutunut	Vähän	Vähän	Paljon	Vähän
Taiteilija	Mennyt, tulevaisuus	Johtajan asema, tukitehtävä, viljelijä (T1), johtaja, galleristi (T2)	Ei	Paljon	Paljon, äiti ja puolison lapset	Ei	Paljon, keskeinen, mennyt, nyt, tulevaisuus

Toisena keskeisenä kertomusten teemana erottuivat **vaihtoehtoiset työhön liittyvät suunnitelmat**. Kaikki kertomukset Asiantuntijan kertomusta lukuunottamatta sisälsivät joko ensimmäisessä tai toisessa haastattelussa työhön liittyvien suunnitelmien kuvauksia. Asiantuntijan kertomuksessa suunnitelma on johtajan tehtävässä jatkaminen ja asiantuntijatehtävistä luopuminen. Muissa kertomuksissa tehtävien kirjo on laajempi ja ylittää myös kerronnan hetkessä vallinneen organisaatio- ja tehtäväympäristön. Näin kertomukset liikkuvat tulevaisuudessa tavoitteissa ja käsittelevät myös minän emansipaatiota liittymällä haaveisiin ikääntyvää minää paremmin palvelevasta työn luonteesta.

Yrittäjä-äidin tulevan työn kertomuksen teema on vetäytyminen kuormittavasta sosiaalisesta ympäristöstä kirjoittamisen rauhaan. Sama teema esiintyy myös Jäähätun kertomuksessa ja tutkimukseen suuntautuneena Enkelin kertomuksessa. Työhön liittyvät tavoitteet esiintyivät kertomuksissa vaihtelevasti

yrittäjinä toimivien kertoessa niistä eniten, muiden tavoitteiden jäädessä kerronnan kohteena vähäiseen rooliin.

Vastuunkantajan ensimmäinen kerronnan vaihe sisälsi tavoitteen liiketoiminnan jättämisen jälkeisestä hyvän tekemisestä. Toisessa haastattelussa yrityksen myynnin tapahduttua kertomus oli tältä osin muuttunut. Työtavoitteet olivat jälleen keskeisenä kertomuksen teemana ja uuden liiketoiminnan edistäminen oli syrjäyttänyt hyvän tekemisen tavoitteen.

Luopumiseen kytkeytyvänä teemana kertomuksista nousi esiin **seuraajaan liittyvä teema**. Asiantuntijan ja Taiteilijan kertomuksissa seuraaja ei esiintynyt, muissa kertomuksissa seuraajan valmistelu, tukeminen ja tehtävien delegointi tulivat kertomuksissa esiin. Luopumisen merkityksenanto yhdistyi kerronnassa kronologiseen aikakäsitykseen ja sen perusteella lasketun oman iän tai määrärajan täyttymiseen. Yrittäjäkertomuksissa seuraajan valmistelu liittyi kertomuksissa omistajajärjestelyihin.

Tulevaisuuskertomuksen kohdalla **puoliso tai avopuoliso** esiintyi Sankaria lukuunottamatta. Puolison tai avopuolison tilanne ilmeni kertomuksissa omia suunnitelmia rajoittavana tai mahdollistavana. Lapset esiintyivät myös kaikissa kertomuksissa joko retrospektiivisesti tai tulevaisuuden kertomukseen kytkeytyneenä. Painavimmin lapset liittyivät Yrittäjä-äidin kertomukseen, jossa yritys oli ensimmäisessä vaiheessa siirtymässä tyttärelle, ja välikertomuksessa poika oli ottanutkin yrityksen vastuulleen.

Harrastusteema esiintyi kerronnassa vaihtelevasti. Harrastukset hallitsivat erityisesti tulevaisuuskertomuksissa Sankarin, Enkelin ja Taiteilijan kerrontaa. Enkelin ja Taiteilijan harrastusten merkitykset ovat lähellä tavoitteellisen työelämän merkityksiä. Enkelin toimiminen puheenjohtajana ja Taiteilijan työhön rinnastettava taiteen tekeminen hallitsevat kerrontaa sekä menneen, nykyhetken että tulevan kerronnassa. Vastuunkantajan kerronta on työkeskeistä ja Patriootti käy harrastusteemaa läpi, mutta kertoo eniten työstään.

6.9.3 Kerrottu ja pohdiskeltu ikä

Hallitseva työelämän ikääntymiskeskustelu ilmenee tämän tutkimuksen aineistossa korostuneena sosiaalisen ikäkäsityksen esiintymisenä. Tietoisuus omasta iästään on kertomuksissa vankasti läsnä ja heijastaa näin modernia aikatietoisuutta (Julkunen 2003, 68). Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että ikääntymisen ja ikäkäsitysten tulkinnat esiintyivät haastattelaineistossa pääosin dialogisessa, tutkijan ja haastateltavan keskustelun muodossa. Pyrkimykseni kerätä ikääntymiseen liittyviä kertomuksia ei toiminut kahta tapausta lukuunottamatta. Ikä oli läsnä epäsuorasti kerronnassa ja erityisesti toisen vaiheen haastatteluiden tulevaisuuskerronnassa. Näissä kronologinen ikä esiintyy elämänkulkua ja työelämän päättymistä kehystävänä tekijänä.

Subjektiiivinen ikä esiintyi kertomuksissa satunnaisesti. Tästä näytteenä Enkelin ensimmäisessä haastattelussa nouseva ikäpohdinta. Subjektiiivinen ikäkokemus vastaa Uutelan (1994) aineiston mukaista kokemusta, jossa viisikymmentä vuotta vanhemmista kaksi kolmesta kokee itsensä ikäisiään eli kronologista ikäänsä nuoremmaksi. Enkeli sivuaa pohdinnassaan myös biologista ikäkä-

sitystä määrittämällä itsensä paitsi mittaria myös epäsuorasti fyysistä ikäänsä nuoremmaksi:

Niin, tota, mä en koe itseäni 56-vuotiaaks. Siis on, mull on kronologinen ikä tämä mitä tää mittari näyttää, mutta, tuota, mä koen itseni oikeesti nuoremmaks. Siis henkisesti.

Kertomuksen muodon saaneet pohdinnat sisälsivät pääosin sosiaalisen ikäkäsityksen sisältäviä määrittelyjä itsestä suhteessa joko samanikäisiin kollegoihin tai nuorempiin työntekijöihin. Kertomusten tulkinnoissa ikä on ominaisuus, jonka suhteen ilmenevien erojen oletetaan aiheuttavan jännitteitä. Ikäsyrrjintää johto ei ole kertomusten perusteella ole kokenut, mutta sukupolvien väliset erot tulevat esiin suhtautumisessa ikään ja työhön. Tästä esimerkkinä on Patriootin sukupolvitietoisuutta osoittava pohdinta:

No, on siin tietyst sitte, kun maailma muuttuu vähän hektisemmäks, niin, tota, tulee tilanteita tietysti joskus, ett, ett välillä vähän ärsyttääkin, suoraan sanoen. No, kyll mua ärsyttää sellanen, ett jos mä näen tuolla, että joku, joku lintsaa esimerkiks. En mä sinällään usko, että ne, ne välttämättä sen huonompi sukupolvi on, on, että me sen kummosempia oltu, mutt ehkä, ehkä ikääntyminen, tai onko liikaa aikaa katella sitä. (Patriootti haastattelu 1)

Tilanteen kerronta lähtee liikkeelle ajan hektisyydestä, omasta työkuormasta ja epäsuorasta viittauksesta nuoremmen sukupolven työn merkityksen. Kertomus siirtyy oman iän ja tilanteen vertailevaan pohdintaan. Patriootti kyseenalaistaa tässä myös oman tulkintansa tilanteesta ja pohtii epäsuorasti omaa ikääntymistään, ajankäyttöään ja huomionsa kiinnittymistä ikäluokkien välisiin työmoraalin eroihin. Tämä ikäluokkien väliseen työmoraalin eroihin viittaava tulkinta on tässä aineistossa poikkeus verrattuna Julkusen (2003) aineistoon. Johtajat eivät muutenkaan erityisesti korosta ikääntymisen näkökulmasta omaa työmoraaliaan.

Erilaiseen työhön suhtautumiseen viittaa toisessa merkityksessä Taiteilijan pohdinta ikääntymisen aiheuttamasta jännitteestä itseään nuorempien työntekijöiden johtajana. Tulkinta sisältää kronologisen ikäkäsityksen ja sen yhdistymisen omaan pystyvyyteen suhteessa nuorten työntekijöiden johtamiseen. Ikääntyvän johtajan ja nuorempien työntekijöiden välinen ero on Taiteilijan tulkinnassa kielellinen ja työrytmiin liittyvä:

Mutt että se on se, miks mä en nyt hirveesti ehkä hingu tota, ett, että, ett miks mä oisin johtaja enää siellä 2010 jälkeen, koska siellä on mulla itelläki eläke häämöttää, niin. Niin, niin se, että, niin on just se, että, että, ett osaako siinä, voiko enää toimia sen porukan kanssa. Ett se homma pelaa yhteen niin, että, ett me puhutaan sit samaa kieltä ja ymmärretään toisiämme ja, ja se, se nuoriso on oppinu ehkä toisen tyyppiseen rytmiin, että, että jos sä sitä rupeet vetämään jollain vanhalla rytmillä sitä, sitä tekemistä. Ett siin täytyy varmaan osata jollain tavalla kattoo sitte ittee peilistä, että.

Nuoremmen ikäpolven ja kuusikymppisten välinen kielellinen jännite esiintyy myös Sankarin ikäkertomuksessa, jossa lasten ystävien seurassa ikäistään nuoremmen puhetyyli ja siihen liitetty ikäleikittelyn tulkinta aiheuttaa lasten paheksuntaa. Sankarin oma kokemus ikäleikittelystä eroaa aikuisten lasten merkityksenannosta. Lasten tulkinnan mukaan isä teeskentelee ikäistään nuorempaa. Sankarin oma kokemus tämän vastaisesti painottaa tilanteessa tapahtuvaa

huomaamatonta samaistumista nuorisoon ja tietoisuutta omasta kronologisesta iästään olla kuusikymppinen:

Ett, ett, tota, ihan niin ku mä olisin niin ku heidän ikäisensä. Joskus niin ku unohtaa, ett mä nyt oon meiän lasten faija, ett, ett, kuule, mun pitäs niin ku esiintyä niin ku faijana vähä arvokkaammin, mutta jotenki se unohtuu sitte, ett. Ett tämmösiä tilanteit on ollu.

Työelämän tilanteiden kertomukset ja sosiaalisen ikäkäsityksen tulkinnat eivät viittaa koettuun ikäsyrrjintään. Sen sijaan ikä esiintyy arvostusta nostavana tekijänä. Jäähätun ikääntymisen sosiaaliset tulkinnat ovat myönteisiä ja korostavat työympäristöstä heijastuvaa kokemuksen arvostusta:

Tietynlainen suhtautuminen, kun on tullu tälläseen niin kutsuttuun seniori-ikään, niin ihmiset ei käy niin hanakasti kiinni. Ihan totta. Ett tullaa enemmän ku kysymään, että, sulta, ett sä kun oot ollu niin pitkään tässä hommassa, niin sä tiedät varmaan, miten tää ois, parempi tehdä näin vai miten. (Jäähattu haastattelu 2)

Kollegoiden ratkaisuilla osoittautui olevan merkitystä omissa ikääntymisen kokemuksissa. Oma ikääntyminen tulee näkyväksi kollegoiden kokemusten ja kertomusten käsittelyn kautta. Samaan aikaan työelämään tulleet muodostavat tällaisessa tarkastelussa viiteryhmän, johon omaa työelämätilannetta verrataan. Ympärillä olevien kollegoiden ratkaisut pohdituttavat ja kypsyttävät omaa päätöstä työeläaikomuksissa. Kahden miesjohtajan, Patriootin ja Asiantuntijan kertomuksissa kollegakertomukset liittyvät oman ikääntymisen tiedostamiseen kollegan ratkaisun seurauksena. Patriootin kertomuksessa norjalaisen kollegan kanssa työn kautta syntynyt ystävyys on saanut merkityksiä, joissa toisen ratkaisut heijastuvat omiin työelämäaikomuksiin. Kertomuksessa kollega kokee ikätoverin eläkesuunnitelmat pelottavina ja yksin jäämiseen havahduttavina:

Ett hänhän sitä nyt tossa vähän niin ku manaa, kun mä hänelle kerroin vähän tätä omaa KUVIOta. Niin hän on mun ikänen kaveri kanss ja, tota. Sano, että hän on 67-vuotiaaks asti vähän niin ku ajatellu, että hän jää nyt yksin. ... Älä noin ajattele, että. Onhan niitä muitaki tääll. (Patriootti haastattelu 2)

Episodin keskustelussa kollegan varhaisempi työelämästä poistuminen koetaan menetyksenä. Yksin jäämisen kokemus tuli samanlaisena esiin Asiantuntijan kertomuksessa, jossa samaan aikaan organisaatiossa aloittaneet johtajat muodostavat ikäluokkaa muistuttavan ryhmän. Asiantuntijan ilmaus *ainoa jäljellä oleva* antaa sosiaalisen ikätulkinnan ja yksin jäämisen merkityksen kollegoiden poistumiselle.

Sosiaalista ikätulkintaa edustaa myös Jäähätun kertoma siirtyminen talousjohtajan tehtävään järjestön toiminnanjohtajana roolista. Kertomuksessa Jäähattu käyttää kollegoiden aikeista ilmaisua *iso liuta on jäämässä samaan aikaan eläkkeelle*. Yksi toiminnanjohtajan roolista luopunut ikätoveri oli toiminut Jäähätun ratkaisun mallina. Pohtiessaan sitä, miten ratkaisuun oli ympärillä suhtauduttu, Jäähattu tulkitsi luopumisratkaisun rohkeaksi teoksi.

Enkelin kertomuksessa ikääntymisen tulkinnat tulevat esiin paitsi omana sosiaalisen iän tarkasteluna myös puolison suhtautumisen pohdintana. Puoli-

son vankan *ei koskaan eläkkeelle* -asenteen horjuminen saa Enkelin kertomuksessa realistisen tulkinnan ikääntymisen väijäämättömästä yhteydestä työelämästä irtaantumiseen. Puolison kamppailu ikääntymistä ja sen luovaa energiaa vähentävää merkitystä vastaan on tulkittavissa persoonallisena ikäkäsityksenä, jossa elämänprojektin toteuttaminen ei noudata työelämän normaaleina pidettyjä ratkaisuja. Eläkkeelle jääminen on tulkittavissa tässä yhteydessä elämänprojektista luopumisena. Enkelin oma ikäkäsitys on kertomuksen perusteella puolison käsitystä realistisempi ja laveampi.

Kahden naisryittäjän kertomusten lisäksi Asiantuntijan kertomuksessa työelämän rytmi ja kasvavan tiedon hallinta tulee ikääntymiseen liittyvänä teemaattisesti esiin. Asiantuntijan tulkinta tiedon tulvan lisäksi korostaa työelämän rytmin muuttumista yhä nopeammaksi. Asiaan paneutumiseen ei ole entiseen malliin aikaa:

Kun tulee kysymys, niin, tai pyydetään lausuntoa, mielipidettä, niin harvoin on enää viikko aikaa vastata. Se on poikkeuksellista, jos on niin pitkä. Se on mielellään paluupostiss, mutta viimeistään ylihuomenna.

Työelämän hektisyys ja tiedontulva esiintyvät myös ikääntymiseen liittyvänä tulkintana ja kertovat vaikeudesta omaksua kasvavaa uuden tiedon määrää:

Siis sehän on ihan järkyttävää. Ja, ja, tota, ehkä tää ikäkysymyksen siinä tulee, että mitenkä mä niin kun hanksaan sen, sen kaiken. Ja tietysti mä oon luopunukin siitä, että mä hanksaan kaiken, mutta kyllä mä niin kun, siinäkin, että mä päiväitän itteeni, että, ett, tuota, mitä haasteita tulee yhteiskunnasta. (Enkeli haastattelu 2)

Yrittäjä-äidin sukupolven vaihdoksen jälkeisessä kertomuksessa ikäkäsitys on yhteydessä paitsi omaan elämään myös työelämän koettuun hektisyyden kasvuun:

Ett, tota, suurin tämä niin ku ehkä sitte, vaikka mä sanoin, että asiakkaat, ett niin ku niiden kanssa ... koin joissain suhteissa olevani liian vanha, mutta kaikkein enitenhän mua rassas se, silläi niin ku se hektisyys, että, ett, totta, kyllähän nyt, mitä enemmän sull on ikää, niin sen enemmän sä haluaisit elää rauhassa ja miettiä. (Yrittäjä-Äiti haastattelu 2)

Yrittäjä-äidin tulkinta ikääntymisvaiheen pyrkimyksestä rauhallisempaan työrytmiin ja pohdiskelumahdollisuuteen nopearytmisen yritysjohtamisen sijaan. Uuden tiedon omaksumishankaluuksien lisäksi Asiantuntijan kertomuksessa ilmenee turhautuminen uusien johtamiseen liittyvien toimintamallien omaksumisessa. Ikääntyvän johtajan näkökulmasta nuoremman virastotasaisen johdon *hienoja malleja* on vaikea nopeasti omaksua. Hienouden korostaminen on tulkittavissa myös uusien mallien kyseenalaistamiseksi:

No, se, no, se tulee sillä tavoin useimmiten, että nythän nää niin ku viraston, nämä yksiköiden päälliköt siellä, niin nehän on nuorempia. Niin tavallaan, sanotaan nyt niin, että se hienous, mikä sisältyy näihin uusiin ajattelumalleihin, niin sen oivaltaminen kestää meikäläiselt kauemmin. Ja kaikki ei ymmärrä lainkaan hien, hienouksia. (Asiantuntija 2 haastattelu)

Kronologinen ikäkäsitys esiintyy kunkin johtajan haastatteluaineistossa. Ikä kronologisesti etenevänä ja biologisena ilmiönä esiintyy pohdinnoissa omasta

toimintakunnosta, sairastumiskertomuksina ja yhdistyneenä nykyisestä tehtävistä tai työstä irrottautumisen suunnitelmiin. Vastuunkantajan biologinen ikäkäsitys ja yhteys ikääntymisen myötä tapahtuviin vääjämättömiin muutoksiin on vankka. Käsitystä vahvistaa omien muistitoimintojen vertailu aikaisempaan:

Ja se on niin ku fakta, että ihmisen energiataso laskee ikääntymisen myötä ja, tota, muisti huononee, kyky käsitellä yhtä aikaa monia asioita huononee. Sanotaan niin, että, että nuorempana tässäkin yrityksessä, kun, kun mä olin aika monesta asiasta vastuussa, niin mulla oli vaikka miten monta asiaa yhtä aikaa pallo ilmassa. En mä koskaan tehny mitään muistiinpanoja. Mä pystyin kyllä ne hallitsemaan ihan, ihan tuolla pääkopassani, mutt enää ei vois kuvitellakaan semmosta. Kaikki on pantava ylös. (Vastuunkantaja haastattelu 2)

Vuosiin ja laskettuun aikaan perustuva iänmääritys esiintyy vertailua tukevana määritteenä. Patriootti pohdiskelee seuraajansa kronologista ikää verrattuna myyntitiimin senioreihin ja näkee riittävän iän ehkäisevän kukkopoikaefektiä, jossa nuorta johtajaa vieroksuttaisiin hänen ikänsä perusteella. Enkeli taas käyttää ikää oman fyysisen tilan arviointiin:

Kun monet ihmiset on jo meiän ikäsenä ihan kehäraakkeja. Kun tulee kaikenlaisii asioita, sairauksia ja hirveyksiä, että onhan se ihan. Nautitaan every day. (Enkeli haastattelu 2)

Kronologisen ikätietoisuuden käännekohtana tulee esiin kuudenkymmenen ikävuoden täytyminen. Julkunen (2003) viittaa paitsi tämän ikärajan lähestymisen kauhuun myös toisaalta sen ulkonäön merkityksen vähenemisen mahdollistavaan vapautumiseen. Tämän tutkimuksen aineistossa tulkinta ei tule korostuneesti esiin, mutta Enkelin kertomuksessa vääjämätön määräaika herättää pelon ikäkriisistä:

Niin ku mä sanoin, että mulla ei niitä ikäkriisejä oo ollu vielä tähän mennessä yhtään. Siis mä täytän 56 nyt tänä vuonna ja, tota, ehkä vähän liittyen, ett kyll mä oon pohtinu sitä, että tulleeko mulle se, se ikäkriisi kuusissakymmenissä tai tässä vaiheessa. (Enkeli haastattelu 1)

Ikäkriisiin viittaamisella on kaksoismerkitys: toisaalta aiempien ikäkriisien kieltäminen ja toisaalta sen toteutumisen pelko seuraavan ikäetapin lähestyessä. Kuudenkymmenen ikävuoden määränpään ohittaneiden kohdalla Enkeli näkee ikäkriisin vastakohtana energisiä esimerkkejä selvästi tätä rajapyykkiä vanhemmissa ikäluokissa:

Ja sitä spiritiä ihan toisella tavalla kun nuorena. Ja nähny sen, että 70, kaheksankymppinen on vielä niin ku aivan mahtava tyyppi.

Kronologinen ikäkäsitys toimii Enkelin esimerkin kuvauksessa vertailun mahdollistavana määritteenä, jossa kahdeksankymppinen määrittyy henkisen vireyden näkökulmasta nuoren veroiseksi. Ikäpohdinnat lähestyvät kronologisessa tarkastelussa täysien vuosikymmenten määränpäiden lisäksi myös vanhuuteen siirtymistä, mutta vain vähäisessä määrin.

Sen sijaan vielä selkeämpi ja biologinen ikääntymiseen liittyvä määränpää on lopullinen elämästä irtaantuminen. Vastuunkantajan tulevaisuuskertomuk-

sen pohdinta liikkuu näiden rajojen välillä ja työelämässä jatkava kuusikymppinen määrittäyty jännitteisesti kuolemaa lähestyväksi ikälopuksi:

No, siis, joku aina ajattelee, että kuusikymppinenhän on jo ikäloppu. Ja, tota noin, sitten tää väistämätön taitepistehän tietysti tuolla (viittaa piirroksen ristiin), mikä, mikä oikeestaan ainoa varma asia ihmisen elämässä, syntymähetkestä lähtien. (Vastuunkantaja haastattelu 2)

Elämän rajallisuuden käsittely esiintyy erityisesti johtajien tulevaisuuskertomuksissa. Modernin elämän suunnitelmallisuus ja varautuminen vanhuuden taloudellisen turvallisuuden näkökulmasta tulee esiin vain vähäisessä määrin. Johtajat eivät ole huolissaan eläkkeiden riittävydestä ja ansiotasonsa menettämisestä eläköitymisen seurauksena. Yrittäjä-äiti pohtii suhtautumistaan eläkeansioitaan laskevan kollegansa kanssa käymänsä keskustelun avulla:

Kun mä oon sanonu kaikille, että ensinnäkään mä en tiedä, oonks mä elossa, ja sitte yhdelle mun ystävättäreille, joka siis tekee aivan hullun lailla töitä, joka laskee joka pennin eläkkeeseen, mä oon sanonu sille, ett kuule, ajattele, jos sulle käy niin, ett sä oot sitt jossain, tota noin, vihanneksena jossain hoitokodissa ja sitt sull on muutaman satasen isompi eläke, niin onks se sitt sen arvosta. (Yrittäjä-Äiti haastattelu 2)

7 TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT

7.1 Ikääntyvän johtajan identiteetin ja identifikaation tarkastelua

Tutkimuksen etenemisen myötä käsitykseni ikääntymiseen liittyvän identiteetin rakentumisesta muuttui. Työn alkuvaiheessa kysymyksenasetteluni liittyi narratiivisuuden mahdollisuuteen eheän ja hyväksyttävän johtajakuvan luomisessa. Tämän oletuksen mukaan elämästään ja työstään kertova johtaja kerronnallaan rakentaa ymmärrystä siihen, millaisten vaiheiden ja ratkaisujen kautta hän on tullut sellaiseksi kuin on. Ilmaisuu sisältää oletuksen yhtenäisestä ja eheästä identiteetistä sekä kiteytyneestä elämänuran päätösvaiheisiin liittyvästä minuudesta. Kertomus ja kerronta ovat tämän väitteen mukaan eheytyvän minuuden, tässä tapauksessa johtajuusidentiteetin rakentumisen väline. Eheästä identiteettinäkemyksestä poikkeava jälkimoderni pirstaleinen ja jatkuvan työstämisen kohteeksi tulkittava identiteetti korostaa narratiivisuutta identiteettien jännitteiden ilmentäjänä. Identiteettikäsitysten vertailussa vastakkain asettuvat nämä perusolettamuksiltaan erovat tulkinnat.

Eheytyvä identiteetti ja sen työstämiseen liittyvä identifikaatio liittyvät käsitykseen identiteetin rakentumisesta elämänkaaren ja ikääntymisen funktiona. Eriksonin teoria elämäkulusta ja sen kronologisesta iän vaiheisiin liittyvistä kehitystehtävistä tarjoaisi selkeän ja vankan tulkintaperustan. Tämän mukaan ikääntymisvaiheessa Eriksonin (1994) elämäkaarivaiheistuksessa noin 40–65-vuotiaana yksilö kohtaa kehitystehtävän, jossa haasteena on egosentrisen minäkeskeisyyden sijaan suuntautuminen itsensä ulkopuolelle huolehtimaan muista ja erityisesti seuraavasta sukupolvesta. Edelleen elämäkulun etenemisen myötä vanhuuden kehitystehtävänä on eheyttää eletty elämä ja valmistautua luopumiseen. Ajatusrakennelma on looginen ja perusteltu ihmisen perustehtävän kannalta: luopua sen loppuvaiheissa itsekkäistä pyrkimyksistä ja auttaa seuraavaa sukupolvea selviytymään sille siirretyistä vastuista. Identiteetin rakentuminen on tämän kehitysteorian mukaan vääjäämätön ja luonnostaan ajankulun myötä etenevä prosessi, jonka päätepisteessä identiteettiään voi tarkastella hyväksyen sen lopullisen muodon.

Johtamisessa eheytyvän identiteetin lähtökohta narratiivisen tutkimuksen asetelmassa merkitsee elämän ja uran retrospektiivistä, elämäkerrallista tarkastelua (Wolfram et al 2007). Elämä on eletty, työura on loppuvaiheissa ja on aika tehdä tiliä ja rakentaa itselle sekä muille hyväksyttävä kuva siitä millaiseksi on tullut. Rinnastettuna elämänteorioiden lähtökohtiin, johtaja käy uran vaiheissa kunkin kehitystehtävänsä läpi ja luopuu lopulta kunnianhimoisista ja minäkeskeisistä tavoitteistaan. Viimeiset kaksi identiteetin kehitystehtävää ovat Eriksonin (1994) teorian mukaan omista tavoitteista ja vallasta luopuminen sekä oman työhistorian hyväksyminen sellaisena kuin sen kertoo. Tämä lähtökohta esiintyy yrittäjyystutkimuksen sukupolven vaihdoksia tarkastelevissa tutkimuksissa. Yrityksensä johtoon takertuneen ikääntyneen yrittäjän identiteetin kehittäminen on jäänyt kesken eheytyvän identiteettinäkökulman mukaan. Funktionalistisen johtamisen tutkimuksen näkökulmasta narratiivinen lähestyminen voisi olla avuksi identiteetin eheyttämisessä ja edesauttaisi luopumista. Tässä asetelmassa olisi kyse kertomuksen käyttämisestä terapeuttisena ja eheyttävänä välineenä, jonka tuloksena olisi paitsi johtajan eheytyneen identiteetti myös mahdollisesti liiketoiminnan suotuisa kehitys.

Identifikaatio on eheytyvän identiteettikäsitteen mukaan yksiselitteisen selkeää. Kertoessaan elämänsä ja uransa vaiheita ihminen käsittelee samalla minäkuvaansa ja poimii kertomukseensa minää eheyttävän aineksen, torjuen ja jättäen taustalle minän eheytymistä heikommin palvelevan sisällön. Vertaan tätä näkemystä muotokuvaan ja sen todellisuutta rakentavaan luonteeseen. Kertoja ja tutkija ovat muotokuvan rakentajia ja muotokuvan aineksena on kerrottu elämä. Kertoja käy elämänvaiheitaan läpi ja korostaa kuvaa eheyttävää aineista ja peittää rosoista jälkeä. Tutkijan tehtävänä on muotokuvan viimeistely ja halutun yhtenevän kuvan korostaminen. Kertoja katsoo muotokuvaansa ja hyväksyy tai hylkää sen.

Tämän tutkimuksen kertomusten ja kerronnan perusteella identifikaatio on huomattavasti edellä kuvattua monitahoisempi ilmiö. Kertomukset esiintyvät kyllä eheytyvän identiteetin työstämisen välineinä, mutta toimivat toisaalta moniulotteisten, ajallisesti liikkuvien ja erilaisten identiteettien kilvoittelukenttinä. Eheytyvän identiteetin käsitys perustuu kertomuksen yksioikoiseen ajallisen ulottuvuuden tulkintaan kertomuksen merkityksestä. Tämän mukaan kertomus on menneisyyteen kohdistuvaa uudelleentulkintaa ja tähän perustuvaa minää eheyttävää eletyn elämän läpikäyntiä.

Näen kertomuksen ja kerronnan ajallisesti kompleksimpana ilmiönä, jossa on kyse paitsi menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden välisestä jännitteisestä ilmiöstä. Paitsi, että kertomus ja kerronta muuttuu ajassa, myös minään liittyvät tulkinnat liikkuvat temporaalisesti kertomuksen ja kerronnan representaatioissa. Sen sijaan, että tulkinnat olisivat lineaarisia päätelmiä kertomuksen akti pitää sisällään eritasoisia ajassa liikkuvia tulkintoja.

Toisaalta identiteettien tulkinnat ja moninaisuus kumpuavat erilaisista kulttuurisista ympäristöistä, joista työ ja johtajuusrooli on vain yksi. Tämän tutkimuksen teema ja asetelma määrittä haastatettutilanteessa tulkintoja johtajuusroolin ja työhön liittyvien kulttuuristen tulkintojen kautta. Mikäli kyseessä

olisi ollut harrastustoimintaan liittyvä tutkimus, olisivat tulkinnat voineet olla identiteettien rakentumisen näkökulmasta erilaisia.

Väitän käsityksen kertomuksen kautta eheytyvästä identiteetistä olevan rajallinen ja olevan eheytyvän sijaan jatkuvassa liikkeessä.

Ikääntyvän johtajan kerrottu identiteetti on jännitteinen, kulttuurisesti rakentuva ja ajallisesti uusia tulkintoja tuottava.

Johtajien lapsuuden kertomuksissa ja kerronnallisissa siirtymissä työelämän viimeisiin vaiheisiin oli kieltämättä löydettävissä elämänkaarinäkömyksen mukaisia kehitystehtävien läpikäyntejä ja myös johtajien kertomusten merkityksenannoissa paluuta takaisin nuoruuden minuuteen. Sankarin ja Taitelijan kertomukset edustavat kerronnallista paluuta harrastusminään myöhäisen keski-ikäen murrosvaiheissa. Molemmat kertomukset sisältävät kertojan tulkinnan esteetystä tai kesken jääneestä elämänpolusta, joka aukeaa myöhemmässä elämänvaiheessa uudestaan. Molemmissa kertomuksissa identiteetin työstäminen on kuitenkin kerronnallisesti eheytymistyötä monitahoisempaa. Kertomuksissa saattaa välähdyksenomaisesti esiintyä eheä käsitys itsestä ja seuraavassa hetkessä kertomus siirtyy erilaisten narratiivisten identiteettien väliseen jännitteeseen tilaan. Sankarin kertomuksen identiteeteistä kalastaja on yksinäisyyteen vetäytyvä, ikääntyvä erakko, ja pelaaja sen vastakohtana sosiaalinen muiden ihailusta nauttiva poika.

Kahden narratiivisen haastattelun välillä ilmeni identiteettitulkintojen vaihtelua (Mishler 2004). Se mikä ensimmäisessä haastattelussa vaikutti lopulliselta ja hyväksyttävältä tulkinnalta kerrotusta johtajuudesta, muuttuikin vuoden kuluttua toisessa haastattelussa. Enkelin kertomuksen poliisi rakentuu ensimmäisen kertomuksen kautta lopulliseksi päätepisteeksi idealistiselle johtajuuskuvalle: *tällainen musta on tullut*. Vuoden kuluttua poliisin identiteetti oli kerronnassa muuttunut päätepidettä ilmentävästä kielellisestä muodostaan taustalle jääväksi ja poistoyöstettäväksi osaksi Enkelin johtajuusidentiteettiä. Kielellisesti lopulliseksi tulkittava määräytyminen itsestä voi näin liikkua asemastaan huomattavasti. Enkelin kohdalla kyseessä on paluu myönteiseen, luottavaiseen ja ihmisjohtajuutta korostavaan käsitykseen itsestä johtajana.

Modernin kulttuurin pyrkimys eheään identiteettiin esiintyy kertomuksissa luopumisen teeman yhteydessä. Luopuminen ilmenee kaksisuuntaisena prosessina, jossa toisaalta on kyse tehtävistä tai työroolista luopuminen ja toisaalta siirtyminen rajatumpaan työelämässä toimivan minän tulkintaan. En kuitenkaan näe tämän kumpuavan reaalisen elämän vääjäämättömistä kehitysvaiheista, vaan myös niihin liittyvistä kulttuurisista tulkinnoista. Näistä esimerkkinä on modernin yhteiskunnan työelämäkäsityksiin ja ikääntymisen taloudelliseen turvallisuuteen liittyvä diskurssi. Näiden lähtökohtana on uskomus työn vääjäämättömästä päättymisestä ja eläköitymisen välttämättömyydeksi. Ikääntymisdiskurssi synnyttää kulttuurisesti leviävän huolen vanhuuden turvallisuudesta. Työn representaatio näyttäytyy tässä keskustelussa välttämättömyydeltä, jota on tehtävä aikansa päästäkseen eläkeikäisenä vapauteen ja turvaan. Ikääntymiskertomuksiin tämä lähtökohta lataa kohtuuttoman merkityksen eläkkeelle

jäämisen määrittämään elämänvaiheeseen. Luopuminen on tässä suuressa kertomuksessa monella tavalla latautunut sana. Paitsi työsuhteessa vääjäämättömästi lähestyvä 63–68-ikävuoden rajapyykki myös työelämämerkitysten tuonpuoleinen raja, nostaa modernin tehtävän kertomusten keskiöön. Työelämä on päätettävä kunniallisesti, eläke on hankittava ja vapaus on ansaittava.

Eheytyvää identifikaatiota perusteleva luopumisen teema ei ilmene kertomuksissa elämänvaiheen funktiona vaan kulttuurisena representaationa modernin elämän tehtävästä. Tätä perustelen johtajien erilaisten kulttuuristen kertomusten variaatiolla ja tämän heijastumisella luopumisteemaan ja näin eheytyvän identiteetin rakentamisen todentumiseen. Kahdessa tämän tutkimuksen yrittäjäkertomuksessa raja työelämän ja muiden kulttuurisesti tulkittavien ympäristöjen välillä on palkkajohtajien työtä edustavien kertomusten rajaa väljempi. Enkelin kertomuksen kuvaamaa työelämää on vaikea lähestyä ikääntymiskeskustelun käsittein. Irtaantuminen pääosassa olleesta järjestöjohtamisesta mahdollistaa työhön panostamisen. Yrittäjä-äidin kertomuksen tulkinta työelämästä on puolestaan paitsi sen rajoja rikkova, se myös kamppailee modernin elämän kulkua ja kertomusta vastaan: työelämä ei pääty veitsellä leikaten.

Johtajuuteen kytkeytyvä identiteetti on tämän tutkimuksen aineiston perusteella korvautumassa ikääntyvien johtajien kohdalla muilla minää toteuttavilla merkityksillä. Osittainen tai täydellinen johtajan asemasta luopuminen on joko toteutunut tai toteutumassa Asiantuntijan tarinaa lukuunottamatta kaikissa kertomuksissa. Luopuminen ei näytä kertomusten tulkintojen valossa liittyvän omaan johtajuuteen liittyviin pystyvyysuskomuksiin. Määrätietoinen johtajan asemasta luopuminen kytkeytyy myönteisiin uskomuksiin omista johtajuusominaisuuksista ja mahdollisuudesta toteuttaa itseään muilla kapeammilla osaamisen alueilla. Seuraajaratkaisuihin vaikuttaminen esiintyy yrittäjien kertomusten lisäksi palkkajohtajina toimivien Patriootin ja Jäähatun kertomuksissa. Aikaan sidotut suunnitelmat seuraajan valinnasta ja tehtävien siirrosta edustavat loppuun saakka rationaalisesti toimivaa johtajuusideaalia.

Luopuminen ilmenee johtajien kertomuksissa myös tehtävistä ja asemasta luopumista moniulotteisempana ja eksistentiaalisempana. Luopuminen on toki toisaalta johtajuudesta irrottautumiseen ja vastuiden siirtoon liittyvä tehtävä, mutta se esiintyy tulevaisuuskertomuksissa myös syvempänä minuuden ja ajallisuuden rajoja koettelevana teemana. Kertomukset käsittelevät työelämän päätymisen jälkeisiä ajallisuuden väljempiä tulkintoja elämän tarkoituksesta ja elämästä luopumisesta. Luopuminen työelämän tahdittavasta johtajan roolista, yrityksen vastuullisesta omistamisesta ja lineaarisen aikakäsityksen projekteista nostaa tulevaisuuskertomuksissa esiin siirtymisen ajan määräävästä merkityksestä kohti minuuden tarkastelulle tilaa antavaa ajattomuutta (Torstam 2003). Kertomus mahdollistaa minän liikkumisen ajassa ja yksilön elämään rajoittuvan aikakäsityksen ulkopuolella. Kun Eriksonin elämänkaariteoria alleviivaa kuoleman hyväksymistä ikääntymisen funktiona, etenee sen eksistentiaalinen tulkinta pidemmälle nostaen kuoleman pelon ja sen tuottaman ahdistuksen väärityneen minuuden tavoitteluksi. Tulevaisuuteen kurkottavat kertomukset edustavat tässä tutkimuksessa mahdollisuutta työstää minuutta ja tarkastella kriitti-

sesti erilaisten minän representaatioiden luonnetta. Tulevaisuuskertomusten polut edustavat sekä kapeita että laveja minuuden tulkintoja. Ura ja sen edustamat minuutta rakentavat ainekset kohtaavat elämän rajallisuudesta nousevat minän representaatiot.

7.2 Ikääntyminen ja aika johtajuustutkimuksen rajojen venyttäjänä

Narratiivisuus tuo ikääntymiskeskusteluun ajallisuuteen uppoutuvan ja kriittisen näkökulman. Funktionaalisen organisaatiotutkimuksen yksiselitteinen vääjämättömästi etenevä lineaarinen aikatarkastelu vaatii mielestäni rinnalleen ajan ja ikääntymisen käsitteiden problematisointia. Tämä puolestaan haastaa ura- ja ikääntymistutkimuksen kysymyksen asetelmat. Kysymys työelämän jatkamisesta ja siihen kannustamisesta korvautuvat työn, uran ja aikakäsitysten vaihtoehtoisten merkitysten tarkastelulla.

7.2.1 Kronologinen ikäkäsitys kerronnan ja tulevaisuuden jäsentäjänä

Kertomuksissa johtajien ikäkäsitykset liikkuvat suurelta osin kronologisen ja sosiaalisen iän diskursiivisessa välimaastossa (Tikka 1994), ilman biologista painotusta voimien heikkenemisestä. Johtajat tarkastelevat ikääntymistä vääjämättömästi etenevänä ajan funktiona: kuudenkymmenen ikävuoden määränpää lähestyy ja työelämässä jäljellä olevien vuosien määrä on rajallinen. Tässä puheessa kronologinen ikä toimii ajan jäsentämisen välineenä, sosiaalisen ikäkäsityksen tuodessa minuuden ikätarkasteluun vertailukohtaan. Elämän- ja uran käännteistä kerrottaessa vaiheet kiinnittyvät kronologiseen ikään ja sitä kuvaaviin määrityksiin kuten *nuori insinööri*, *nuori opiskelija* tai *vanha puolikuuro ukonkäppänä*.

Sosiaalinen ikä esiintyy kertomuksissa ikääntymisen kokemusten erittelynä työelämän ja perheen tilanteissa. Yrittäjä-äidin vetäytyminen mainosalalta edustaa kertomuksena sosiaalista ikätulkintaa. Sankarin kertomuksessa lasten ystävien seurassa subjektiivinen ikäkäsitys törmää lasten vaatimukseen ikääntyvän isän käyttäytymisestä kronologisen ikänsä mukaisella tavalla. Patriotin kertomus myyntitiimeistä ja myynnin johtoon siirtyneestä seuraajaehdokkaasta heijastaa työelämän sosiaalista ikäkäsitystä. Kertomuksen tulkinta nuoremman johtajan hyväksyttävyydestä kokeneessa myyntitiimissä sisältää perusolettamuksen, jossa nuori johtaja joutuu lunastamaan kokeneiden myyjien hyväksynnän.

Kronologinen ikäkäsitys ja ikäidentiteetti on työelämän kulun näkökulmasta ymmärrettävä tapa tulkita itseä ajassa. Tämä luonnolliseksi muodostunut tapa määrittää itsensä 55+ -vaihetta eläväksi tai suuria ikäluokkia edustavaksi ikääntyneeksi on seurausta modernin työelämän suuresta kertomuksesta. Työ-ura on tässä diskurssissa määrittynyt kronologisen ikäkäsityksen perusteella. Työn tekemisen aika on normitettu nuoruudesta eläkeikään ja sen päättymisen

on jokaiselle työelämässä toimivalle monella tavalla selväksi tehty kronologisen ikämäärittämisen kautta. Työt alkavat opintojen päätyttyä ja päättyvät eläkeiässä.

Aiemmissa työelämän ikääntymistutkimuksissa mm. (Uutela 1994) subjektiivinen ikäkäsitys esiintyy oman ikäkokemuksen vertailuna kronologiseen kalenteri-ikään. Haastatteluaineiston perusteella tämä väite vahvistui. Johtajien puheeseen ikääntymisestä ja omasta iästä sisältyy tulkinta, jossa subjektiivinen ikäkokemus ei vastaa kalenteri-ikään osoittamaa lukua. Tämän kaltaista vertailua ei sen sijaan esiinny tutkimuksen kertomuksellisessa aineistossa. Tutkijan kysyessä suoraan ikääntymiskokemuksia vastaukset voivat pinnan alla olevien minäkäsitysten sijaan tavoitella ikäkeskustelun mukaisia ja yleisesti hyväksyttäviä muotoja. Kronologinen ikäkäsitys esiintyykin aineistossani pohdintana ja tutkijan kanssa käytävänä keskusteluna, saamatta kertomuksellista muotoa. Tämän sijaan sosiaalinen ikäkäsitys ilmentyy edellistä enemmän kertomuksen muodossa.

Kronologinen ikäkäsitys paitsi jäsentää aikaa, raamittaa myös samalla elämää modernin työelämäkertomuksen muotoon. Eläkkeelle jääminen määrittyy aineistossa sekä rajapyykkinä että prosessina. Tulevaisuusaikomusten kohdalla rajapyykkitulkinna eläkkeelle jäämisen ajankohdasta kytkeytyy kronologiseen ikäkäsitykseen. Kertomuksissa eläkkeelle jäämisen ajankohta määrittää paitsi oman työelämän päättymistä myös puolison kanssa mahdollistuvien suunnitelmien toteutumista. Puolison ennakoitavissa oleva eläkkeelle jääminen on mukana oman työelämässä jatkamisen ja siitä luopumisen pohdinnoissa.

Tutkimusasetelmani lähtökohta ei ollut verrata ikääntyneiden työntekijöiden kertomusten ikäkäsitystä johtajien käsityksiin. Ikääntyvien johtajien voi olettaa pystyvän vapaammin päättämään eläkkeelle siirtymisensä tavasta ja ajankohdasta. Yrittäjällä on mahdollisuus venyttää työntekoa suuren ikääntymiskertomuksen 68-vuoden määräajan jälkeiseen aikaan ja palkkajohtajana toimiva voi väljentää kronologisen ikämäärittämisen rajoja siirtymällä hallitustehtäviin toimitusjohtajan tehtävästä luovuttuaan. Johtajien kertomuksissa on eläkkeelle jäämisrajan käsittelyssä selkeitä eroja. Yrittäjäkertomuksissa työntöön ja siitä luopumisen raja on julkisissa tehtävissä toimivien johtajien kertomuksia liikkuvampi. Järjestöjohtajien kertomukset ja teollisessa ympäristössä toimivan Patriootin kertomus myös rikkovat työelämän ja eläkkeelle jäämisen jyrkkää erillisyyksikäsitystä.

Eläkkeelle jääminen esiintyy aineistossa rajapyykkitulkinnan lisäksi prosessina, johon kuuluu Sankarin ja Patriootin kertomusten mukainen seuraajan tukeminen tai Yrittäjä-äidin kertomuksen sukupolven vaihdoksen valmistelu. Julkisen organisaation johtajien kertomukset eivät puolestaan sisällä seuraajaan liittyviä valmisteluja. Asiantuntijaa ja Taiteilijaa lukuunottamatta sekä johtajuuskertomukset että tulevaisuuskertomukset sisältävät seuraajaan ja tehtävien siirtoon sekä omaan asemaan ja työn sisältöön liittyviä muutoksia. Kertomusten kuvaamat valmisteluvaiheet voi rinnastaa Levinsonin (1986) näkemykseen kronologisia ikävaiheita rikkovista siirtymistä. Ikääntyvän johtajuuden kannalta luopuminen ja siihen liittyvät valmistelut vahvistavat myös Kets de Vriesin (2003) tulkintaa johtajuuden laskeutumisvaiheesta ja uravaihtoehtojen mukaisista siirtymistä (Dahl 2001).

Tämän perusteella kronologinen ja sosiaalinen ikäkäsitys sekä kronologisesti etenevä aika hallitsevat kertomuksia modernin työelämän kehikkona. Elämän merkityksiä hallinnut työ on vääjäämättömästi päättymässä ikääntymisen funktiona ja viimeisiä työvuosia leimaa laskeutumisvaihe ja vastuista luopuminen. Työelämän merkitykset ovat tässä prosessissa korvautumassa, jos eivät kokonaan niin ainakin osin, johtajuusidentiteetin kanssa kilpailevilla ja muita elämänpyrkimyksiä toteuttavilla merkityksillä.

Vaikkakin kertomukset ilmentävät työuran modernia ja lineaarista aikakäsitystä, ne myös haastavat sitä ja ilmentävät työelämän suurta kertomusta rikkovia tulkintoja ajasta ja työstä.

7.2.2 Monitulkintainen kerronnan ja iän aika

Kertomuksen ja kertovan subjektiaseman liikkuminen ajassa tarjoaa lineaarista aikäkäsitystä haastavan tarkastelukulman. Kuten edellä kertomuksen funktio nähdään lineaarisen aikäkäsityksen valossa kerrotun elämän ja tässä tapauksessa uran vaiheiden kokoamisena ymmärrettäväksi, valintoja selittäväksi ja niitä hyväksyväksi. Lineaarinen aikäkäsitys lähtee olettamuksesta, että paitsi kertomus myös kertova subjekti liikkuu menneessä tuottaessaan kertomusta. Toisaalta kerronnan suoraviivainen ajallinen eteneminen tekee kertomuksesta helpommin seurattavan (Ricoeur 1984). Kerrontaa ja ajassa liikkumista tarkasteltaessa tämän lähtökohdan voi myös kyseenalaistaa. Seuraavassa pohdin kerronnan aikaa, ikääntymistä ja ajan merkitystä minuuden rakentumisessa.

Kertomusten narratiivisessa tulkinnassa olen käyttänyt temaattista, visuaalista ja rakenteellista analyysiä. Temaattinen analyysi ei kiinnitä tulkintaa ajallisesti ja mahdollistaa väljän liikkumisen kerronnan ja kertomuksen erilaissa ajallisissa tiloissa. Ajallisen liikkuvuuden näkökulmasta rakenteellinen näkemys kertomuksesta asettaa tiukimmat ajallisuuteen liittyvät kriteerit sekä kerronnalle että kertomukselle. Labovin (1972) rakenteellisen analyysin mallissa tiivistelmä, kerrottavien tapahtumien ja niiden tulkinnan evaluaation/resoluution aika poikkeaa toisistaan:

Tiivistelmä ja orientaationyt
Tapahtuma (-t)mennyt
Evaluaationyt
Resoluutionyt
Päätösnyt

Tämä aikajäsennyksen malli on Labovin tarkoittamaa kaavamaisempi, mutta konkretisoi kerronnan ja tulkinnan aikaulottuvuutta. Kertoessaan episodiat kertoja Labovin mallin mukaan lähtee nykyhetkestä liikkeelle johdattaessaan kertomukseen. Kertomuksen ytimen eli tapahtuman aika on menneessä, mutta sisältää vähintään kaksi ajallisesti peräkkäistä siirtymää. Tästä kertoja evaluaatiovaiheessa siirtyy tai on siirtynyt nykyhetkeen. Tässä sosiolingvistiksessä analyysissä lähtökohdaksi on kertomuksen ajallinen järjestys, joka voidaan haastateluaineiston valossa nähdä liian tiukkana kertomuksen rajojen piirtäjänä

myös kaavamaisena ajallisuuden tulkintana kertomuksen merkityksenannon näkökulmasta (Hyvärinen 2007;127–400).

Tutustuttuani Labovin rakenteelliseen malliin olin vakuuttunut sen käytökelpoisuudesta ja kävin kertomusaineistoa läpi etsien kriittisten vaiheiden kertomuksista labovilaista kertomuksen rakennetta. Aineiston näkökulmasta kertomuksen tiukka temporaalinen ja tapahtumina toinen toisiaan seuraava kertomuksen rakenne osoittautui kuitenkin aineistosta vaikeasti löydettäväksi harvinaisuudeksi. Selvän ajallisen etenemisen sijaan tapahtumat yhdistyivät ja sekoittuvat puhtaan labovilaisen kertomuksen mallin sijaan sekavaksi kokoelmaksi, joka sisälsi kertomuksen muotoa noudattavia episodeja, niiden tulkintoja ja ajassa liikkuvia pohdintoja.

Paitsi rakenteellisen analyysin muoto myös tutkimuksen toteuttamisen asetelma ohjautui suoraviivaisesta etenevän aikakäsityksen mukaan. Empiirinen aineisto, kertomusten rakentuminen ja tulkinta etenee lineaarisesti elämänkertomuksesta tulevaisuuskertomukseen. Tämä kertomusten ja kerronnan esittämisen muoto ohjasi aineiston keräämistä, analyysivaiheen työtä ja kirjoittamisvaiheen tulkintaa. Kahden haastattelun asetelma paitsi mahdollisti ajallisen kertomusten uudelleentulkinnan myös kokemuksellisen uuden kerronnannollisen aineiston syntyminen ja tulkinnan. Toisaalta tämä tutkimuksen toteuttamista selkeyttävä asetelma osoittaa käsitykseni kerronnan ajasta kaavamaiseksi: ensimmäisessä vaiheessa käsitellään menneisyyttä täydennettynä työelämäodotuksilla ja toisessa vaiheessa haastattelujen välistä aikaa sekä tulevaisuutta. Kerronta ei kuitenkaan taipunut kaikelta osin tähän ajassa etenevän kertomuksen muotoa ja tulkintaa muokkaavaan asetelmaan. Näin kerronnan voi nähdä haastavan lineaarisen aikakäsityksen ja samalla myös sen deterministisen tulkintoja ohjaavan pohjavirran.

Tämä näkökulma avaa näkymän, joka sisältää paitsi kielellisesti havaittavat minuuden tulkinnat myös näiden tulkintojen liikkumisen ajallisissa tasoissa. Kerronnan aika haastaa kertomuksen ajallisesti etenevää muotoa. Kerronta saattaa hetken liikkua ajassa tapahtumasta toiseen ja lopuksi tavoittaa nykyhetken. Kerronnalla on kuitenkin kertomuksen muotoa liikkuvampi ajan ilmene-
misen muoto. Merkityksenanto ei ole lineaarinen vaan liikkuu erilaisissa ajallisissa ulottuvuuksissa. Tulkinta on päättymätön ja jatkuvasti eri aikaulottuvuudet läpäisevä akti. Tulevaisuuden hetki voi esiintyä lapsuudenkertomuksen ta-
kauman yhteydessä kerronnan siirtyessä taas hetkeksi nykyisyyteen. Tätä ajallisten siirtymien ja luonnollisen kerronnan muotoa pyrkivät muokkaamaan se-
kä kertoja että tutkija kertomuksen ajassa etenevän muodon tavoittelulla.

Kertomuksen representaatioiden ketjussa (Riessman 1993) tämä kertojan ajallisuuden tasojen välillä liikkuminen pelkistyy ja yksinkertaistaa tulkintaa eri tasoilla mennyt-nykyisyys-tulevaisuus -muotoon. Kertoja on sosiaalisessa kerrontatilanteessa tietoinen elämäkertomuksen muodosta: se alkaa syntymästä ja lapsuudesta edeten eri elämänvaiheiden kautta nykyisyyteen. Myös tutkijan lähtökohta on tavoittaa lineaarista aikaa noudattava kertomuksen muoto. Minulle ajallisesti etenevän elämäkertomuksen muodon tavoittelu oli läsnä sekä haastattelutilanteissa että kertomuksen tulkinnassa. Ensimmäisessä haastatte-

lussa muistiinpanoihini piirtämät kartat ohjasivat kronologisen ja suoraviivaisen aikakäsityksen mukaista kerronnan etenemistä. Kerronnan jättämät aukot puolestaan aiheuttivat haastattelutilanteessa tutkijan lähtökohdista kertomusta täydentäviä siirtymiä pääosin ajassa taaksepäin. Kertomuksen tulkinnassa paitsi kartta myös kertomuksen muodon tavoittelu oli läsnä kirjoitustyössä ja ohjasi osaltaan tulkintaa lineaarisen aikakäsityksen kautta. Tämä on luonnollista tekstin ymmärrettävyyden kannalta: tavoittelinhan selkeää ja lukijalle helposti avautuvaa kuvausta johtajuuden ja ikääntymisen kokemuksista.

Tämän perusteella lineaariseen aikakäsityksen kertomuksen tulkintaa hallitseva ymmärrettävyyden funktio selittyy kertomuksen muodon tavoittelulla jo Riessmanin kuvaaman representaatioiden ketjun (sivu --) alkupäässä. Siihen vaikuttaa paitsi kertojan pyrkimys selkeään elämänkerralliseen kerrontaan, tutkijan tavoittelema kertomuksen muoto ja tulkintaa helpottava rakenne. Lukija saa eteensä ajallisista siirtymistä puhdistetun ja tulkintaa edesauttavan kertomuksen. Kerronnan ajallisuus ja kertomuksen rajoja rikkovat muodot saattavat olla merkityksenannon kannalta tärkeitä, mutta voivat jäädä niiden epämääräisyyden takia taustalle tai kokonaan esittämättä:

Kertomus on kulttuurisesti tuotettu lineaarisen aikakäsityksen jäsentämä tulkinta inhimillisestä todellisuudesta ja suuntautumisesta

Kulttuurista painotusta tässä väitteessä tukee kertomuksen muoto kulttuurisena tuotteena, modernin elämän malli tehtävänä ja lineaarisena kertomuksena minän rakentamisessa. Käsitys työstä ja urasta ovat myös kulttuurisia kehyksiä, jotka ohjaavat lineaarisesti etenevään tulkintaan ajasta. Elämän ja uran vaiheet seuraavat toisiaan kronologisesti etenevässä ajassa ja tarjoavat kausaalisesti perusteltavia tulkintamalleja elämän valinnoille.

Kertomuksen kulttuurisesti hallitseman ajallisesti etenevän käsityksen tavoittelemattomissa ovat tietoisuuden ajallisiin kehyksiin asettumattomat aktit. Sartren käsitys olevaisuudesta ja tietoisuuden suuntautumisesta tarjoaa ajallisuuteen liittyvän selityksen. Inhimillinen tietoisuus on lähtökohtaisesti lineaarisesta aikakäsityksestä ja sen elämää determinoivasta rakenteesta riippumaton. Tietoisuuden tasolla minän erilaiset representaatiot esiintyvät minän suuntautuneisuutena ja pyrkimyksenä määrittää itsensä joksikin kohtaamatta tyhjää itseään. Liikkuminen ajassa tarjoaisi tämän lähtökohdan mukaan mahdollisuuden rakentaa kerronnassa ja kertomuksessa esiintyviä ajallisia representaatioita minuudesta. Eiheässä kertomuksen muodossa tietoisuuden lähtökohtainen ajasta ja minuuden määrittämisestä vapaa tulkinta on sidoksissa lohtua tuovaan ja ajallisesti sovinnaisesti esitettävään tapaan tulkita itseään. Tämän vastakohtana voisivat olla ajallisesti riippumattomammat minän representaatiot, jotka eivät kiinnity kulttuurisesti rakennettuihin ajan määrittämisen muotoihin.

Elämänkertomus sisältää ajallisuuteen liittyvän perusolettamuksen siitä, että kertomuksen tuottamisessa on kyse menneen ja tapahtuneen tarkastelusta. Hyvärinen (2007) haastaa näitä kertomuksen rajoja avaamalla rinnakkaiskertomuksen käsitettä hypoteettisen kertomuksen idealla (vrt. Riessman 1990). Rinnakkaiskertomus on kuvaus siitä, millaisia vaihtoehtoisia tapahtumia olisi voinut

kerrotun sijaan tapahtua. Tämä näkökulma avaa kerrontaan paitsi vaihtoehtoisten tulkintojen ja ajallisesti koherenssia kertomuskäsitystä liikkuvamman kentän. Kerronta voi sisältää paitsi kerrotun myös vaihtoehtoisen tulkinnan tai vaihtoehtoisia tulkintoja toteutuneesta. Edelleen laajentamalla rinnakkaiskertomuksen käsitettä voi kertomus myös liikkua ajassa sen erilaisissa tulkinnoissa.

Elämäkerran rinnalle tuon tässä tutkimuksessa Jyrkämän (2005, 347) ehdottaman tarkastelukulman (vrt. Robbins 1995). Narratiivisuuden laajennus menneestä tulevaisuuteen sisältää väittämän, että tulevaisuutta voi myös muistella. Tulevaisuuden tarinallinen ja visuaalinen tarkastelu sekä kerronnan erotaminen kertomuksesta toimii tässä työssä paitsi kertomuksen ajallisten rajojen koettelijana myös vaihtoehtoisten identiteettien työstämisen mahdollistajana. Sen sijaan että kerronta oli kiinnittynyt eheää minää palvelevaan koherenssiin ja elämäkertomukseen, avaa tulevaisuuskertomus minän representaatioille ajallisesti subjektiasemia rikkaamman tulkintatilan :

Kertomuksen subjektiasemat liikkuvat eri aikakerroksissa tuottaen eri ajallisiin tiloihin liittyviä minän representaatioita.

Ajan kerroksissa liikkuminen mahdollistaa hetkittäisen koherenssiuden siirtymään ajassa nykyisyyteen ja tulevaisuuteen kurkottaviin rinnakkaiskertomuksiin. Kertomukset työstävät samanaikaisesti menneen kertomuksen ja tulevaisuuden rinnakkaiskertomusten identiteettejä. Näin identiteettien työstäminen kertomusten avulla on paitsi menneisyyden myös tulevaisuuden minätulkintojen näyttämö.

7.3 Tietoisuus, vapaus ja valinta

Inhimillinen tietoisuus ja minuuden tilan ontologinen vapaus on tämän työn tulkintojen ja johtopäätösten näkökulmasta latautunut käsite, jonka on väitetty väärissä käsissä muuttuvan organisaatiotutkimuksen asetelman ja löydökset pieniksi kappaleiksi murskaavaksi moukariksi. Vapauskäsitettä vähemmän latautunut, mutta kriittisen johtamistutkimuksen ytimeen sijoittuva emansipaatio on toinen keskeinen jälkimodernin keskustelun sävyttämä käsite. Näiden kahden käsitteen tarkastelu työelämän ikääntymisen näkökulmasta vaati minulta kriittisen johtamistutkimuksen lähteiden, todellisuuskäsityksen ja tietoteorian perusteellista analyysiä. Suunnistamiseni organisaatiotutkimuksen perusolettamusten kentässä johdatti minut radikaalin humanismin suuntautumisen valintaan (Burrell & Morgan 1989). Ne tekijät, jotka vetivät minut tähän näkökulmaan olen aiemmin perustellut, mutta työni johtopäätökset vaativat vapauden ja emansipaation käsitteellistä tarkastelua suhteessa tämän tutkimuksen tehtävään ja löydöksiin.

Eksistentzialismin mukaan ihminen on täyttymätön verrattuna elottomiin kappaleisiin. Ihminen on intentionaalinen, itseään tietoisuuden kautta jatkuvasti uudelleen määrittävä, eksistoiva olento, jonka inhimillinen tietoisuus on mi-

nuutta määrittävä. Vapaus ei juuri tämän perusolettamuksen perusteella ole realistisen todellisuuden ilmentymä vaan moraalis-filosofisesti ihmisyyteen liittyvä peruslähtökohta. Tämä näkökulma vapaudesta tietoisuuden minuutta määräävänä olettamuksena sysää vastuun ihmiselle oman minuutensa määrittäjänä. Ihmiskäsityksenä tämä merkitsee moraalista ja jakamatonta vastuuta omista valinnoistaan. Sarten mukaan ihminen on tietoisuutensa, ei olosuhteiden tulos. Itsensä valinta on ihmiselle ja inhimilliselle tietoisuudelle ankara vaatimus. Voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen ei ole rakenteiden ja olosuhteiden määrittämä tahdoton kohde, vaan itseään lähtökohtaisesti tietoisuutensa kautta minuuttaan määrittävä subjekti.

Inhimillisellä vapaudella on kuitenkin realistiseen viittaavia rajoitteita, kuten maailmaan tuleminen hetki, maantieteellinen syntymäpaikka ja lapsuuden perhe. Nämä rajoitteet liittyvät tilanteen käsitteeseen. Vapautta rajoittaa vain tilanne, ihmisen ajallinen oleminen ja sijoittuminen maailmaan.

7.3.1 Kriittisen näkemyksen mahdollisuus ikääntymisen organisaatiotutkimuksessa

Väitän työelämän ikääntymiskeskustelun ja ikäjohtamisen tarkastelun asettuvan realistisen ja funktionalistisen johtamistutkimuksen perusolettamuksiin. Lähtökohtana on pyrkimys paitsi selittää, myös ratkaista ikääntymiskysymys luomalla ikääntymistä selittäviä malleja ja vaikuttamalla rationaalisilla lainsäädöllisillä ja työelämän pelisääntöihin vaikuttavilla malleilla työelämässä toimivien päätöksiin. Tämän perusteella ikääntyminen, johtaminen ja uraan liittyvät aikomukset ja päätökset ovat muuttujia, joita voidaan objektiivisesti ja luotettavasti tarkastella sekä rakentaa niistä kausaalisia ilmiötä selittäviä ja ennustavia malleja. Tätä realistista tulkintaa ikääntymisestä tukee iän kronologinen ja käytännöllinen tarkastelu uravalintaan vaikuttavana muuttujana.

Myös tämän tutkimuksen asetelmaan liittyviä muuttujia olisi ollut tähän tapaan mahdollista tarkastella kronologista ikää vasten. Banduran teoria pystyvyyden tunteesta on realistiseen todellisuuskäsitykseen perustuva ja sen yhdistäminen ikään sekä organisaatiotaustaan olisi mahdollistanut muuttujien kausaaliin suhteisiin perustavan selitysmallin.

Realistisen todellisuuskäsityksen vastaisesti kriittinen ja tulkinnallinen organisaatiotutkimus näkee maailman yksilöllisesti konstruoituvana, ajallisena ja kielellisenä. Ikä ja organisaatio eivät tässä tarkastelussa ole yksiselitteisiä ja samanlaisena havaittavia ilmiöitä. Iän tulkinta vaihtelee paitsi sen tarkastelijasta myös ajan mukaan.

Käsitys maailmasta tulkinnallisena oli tämän työn todellisuuskäsityksen ankkuri, mutta se ei lähtökohtana minulle riittänyt, vaan asemoidun radikaalin humanismin lähestymisen kenttään ja postmodernin ajan identifikaation tarkastelun asemaan. Kriittinen organisaatiotutkimus ja radikaali humanismi ei jätä todellisuuden tulkinnan tarkastelua puolitiehen vaan pyrkii lähtökohtaisesti muuttamaan ihmisen vieraantumiseen johtavaa tilaa, tulkinnallisen hyväksytyssä maailman sellaisena kuin se on. Tätä muutoksen mahdollisuutta tarkastelen eksistentiaalismin idean avulla.

7.3.2 Situaatio rajoittajana

Tietoisuuden vapaudella on aikaan ja tilaan asettumiseen liittyviä rajoituksia. Maailmassa olemisen tilaa määrittää ihmisen situaatio. Sartren situaation käsite on vapauden käsitettä ongelmattomampi ja käytännöllisempi. Situaatio lähestyy myös realistista todellisuuden tulkintaa, jonka mukaan ihminen syntyy tiettyyn aikakauteen ja paikalliseen todellisuuteen. Tähän asetelmaan ihminen ei voi vaikuttaa: omaa syntymähetkeään ja paikkaa, lapsuuden perhettä ja maailmantilannetta ei voi muuttaa. Situaatioon käsite avaa organisaatiotutkimuksessa organisaatio- tai kontekstikäsitettä laajemman näkökulman ihmisen asettautumiseen valintojen kenttään. Situaatioon asettamat rajat antavat ihmisen tietoisuudelle väljän itsensä määrittämisen.

Ikä on eksistentiaalisen näkökulman perusteella situaatioon liittyvä käsite, jossa syntymähetki ja aika määrittävät maailmassaoloa, mutta eivät tietoisuuden tulkintaa siitä. Suuriin ikäluokkiin syntyneinä kertomusten johtajilla on yhteinen historiallinen ja elämäntulkintaa liittyvä situaatio valintojensa taustalla. Kertomusten situaatioissa on yhtäläisiä lapsuusvaiheen kuvauksia kaupunkiin muutosta ja lähielämästä sekä tehtaan asuinalueen runsaslapsisesta ympäristöstä. Suurten ikäluokkien situaatio merkitsee elämäntulkintaa kannalta kussakin valintavaiheessa kuulumista suureen saman elämäntulkintaa yhtäaikaaisesti kohtaavien ryhmään: lapsuuden elämää suurella lapsijoukossa, suurella koulutukseen ja työelämään pyrkivien joukkoon kuulumista. Ikääntymisvaiheessa suurten ikäluokkien situaatiota leimaa työelämän suuri yhtäaikaisten eläkkeelle siirtymisen aiheuttama murros.

Situaatio on läsnä keskeisesti kertomusten kouluttautumiseen liittyvien ja tämän kautta elämäntulkintaa ohjaavien valintojen taustalla. Vastuunkantaja syntyi pienviljelijäperheen nuorimmaisena maailmaan ja oli se, jonka koulutukseen vanhemmillä oli varaa panostaa. Kertomusten johtajien Suomi ei tarjonnut korkeakoulureittiä itsestään selvyytensä ja oppikouluun pääsy määritteli tulevaa yhteiskunnallista asemaa. Johtajien kouluvaiheen kertomuksissa esiintyvät oppikouluun pääseminen ja lukioon ikäluokkakokemuksena kuulunut luokalle jääminen, koulun vaihdot ja iltaoppikoulu kuten Jäähätun tapauksessa. Johtavaan asemaan eteneminen yhdistyy kertomuksissa vahvasti paitsi haluun kouluttautua, myös siihen tarjoutuneeseen mahdollisuuteen. Suurten ikäluokkien situaatioissa Sankarin eteneminen urheilun avulla amerikkalaisen yliopiston stipendiaatiksi oli kuusikymmentäluvun Suomessa poikkeuksellinen mahdollisuus. Patriotin tietä kansainvälisen yrityksen maajohtajaksi puolestaan tasoitti Ruotsissa hankittu kielitaito ja kyky toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Suurille ikäluokille Ruotsi tarjosi paitsi töitä myös koulutuksellisen reitin sen tukkeutuessa kotimaassa.

Johtajien kertomukset sijoittuvat keski-ikässä Suomea koetulleeseen lamaan ja tämä heijastuu tulkintoina paitsi organisaatioiden selviytymistarinoissa myös johtajuusidentiteettiä koulivana kokemuksena. Valtionhallinnossa uransa tehneiden kertomukset muodostavat tässä poikkeuksen. Tähän situaatioon sijoitettujen johtajien kertomuksissa organisaatioiden fuusiot ja valtion tuottavuusohjelma ajoittuvat laman jälkeiseen aikaan. Yritysjohtajien kertomuksissa lama-

vaihe määrittänyt selviytymiskokemuksena ja pystyvyyden tunnetta vahvistavana. Lama-ajalla on johtajuuden rakentumisen lisäksi elämänkulkua laajemmin muokkaava merkitys. Kahden kertomuksen avioerot osuvat laman jälkeiseen aikaan. Yrittäjä-äidin kertomuksessa lamavaiheeseen liittyi johtamisidentiteettiä koetellut harharetki ja järjestöjohtajien tarinoissa lamavaiheen koettelu liittyi myös taloudellisiin vaikeuksiin ja niistä selviytymiseen.

Situaatio kehystää myös suuren ikäluokan tulevaisuuskertomuksia Jyrkämän (2005) kuvaaman tulevaisuuskartan tapaan. Palkkajohtajien järjestelmän mukainen eläköityminen määrittänyt ikävuosien 63–68 väliin ja ohjaa väijäämättömästi lähestyvänä valintoja. Lähtökohtaisesti nämä valinnat määrittävät työn päättämisen, ei sen jatkamisen lähtökohdasta. Situaatio jättää vastuun valinnasta kuitenkin yksilölle itselleen siitä, noudattaako oman elämänsä suunnittelussa yhteiskunnallisen työelämädiskurssin kehyksiä. Tällainen on eläkejärjestelmän säädösten mukainen rytmi ja sen tukema sosiaalisesti vahvistettu tulkinta ratkaisujen aiheuttamasta huolesta elämän viimeisten vaiheiden selviämisen kanalta.

7.3.3 Kertomus emansipaation ja valinnan mahdollistajana

Vapaus ja ihmisen mahdollisuus itsensä valitsemiseen on tässä työssä paitsi filosofinen myös käytännöllinen käsite. Filosofisena käsitteenä vapaus merkitsee lähtökohtaista tulkintaa inhimillisen tietoisuuden suhteesta minuuteen. Ihminen on tietoisuutensa tasolla lähtökohtaisesti vapaa määrittämään itsensä ja ottamaan vastuun elämänsä valinnoista. Maailma, yhteiskunta ja organisaatiot ovat yksilön tulkintoja ja luomuksia. Sartren tietoisuuden vapautta ei säätele tai determinoi mikään. Vaikka tietoisuus ei kieltämättä voikaan valita omaa situaatiotaan tai sitä mitä on, se voi silti valita miten asennoituu niihin. Sartren radikaali vapaus on korostetusti asenteen vapautta. Tietoisuus antaa merkityksen tapahtumille ja todellisuudelle.

Väitän Sartren eksistentialismin ja vapauskäsitteen omaavan tai ainakin mahdollistavan myös käytännöllisen ja työelämän emansipaatioon kytkeytyvän ulottuvuuden. Tämä nousee esiin Sartren kiinnostuksesta ja kritiikistä inhimillisen elämän sosiaalisten roolimallien omaksumista kohtaan. Sartren ajattelussa ankarana vapauden välttäminen merkitsee ihmisen takertumista sosiaalisesti vaikuttavan todellisuuden roolimalleihin. Sartre havainnoi tarjoilijan sopeutumista tarjoilijasta rakentuvaan sosiaalisesti hyväksytyyn roolimalliin ja pohti käytännöllisesti tämän ilmiön ilmenemistä havaittavana toimintana. Sartren situaatiossa ei ollut organisaatiotutkimusta eikä liion kielellisesti suuntautunutta näkemystä todellisuuden rakentumisesta. Sartren tapa viipyillä kahvilassa tarkkailemalla tarjoilijan roolisuoritusta voisi tämän päivän organisaatiotutkimuksessa merkitä etnografisen tutkimusotteen yhdistämistä kriittiseen organisaatiotutkimukseen.

Sartren itsensä kätkevän vapaan tietoisuuden ja toisaalta postmodernin käsityksen identifikaatiosta voidaan nähdä leikkaavaan toisiaan kielellisissä tulkinnoissa. Diskurssit ja kielelliset käytännöt ihmistä määrittävinä tekijöinä ovat merkinneet suurta käännettä organisaatiotutkimuksessa. Kielellisessä tarkaste-

lussa vapauden käsitteen rinnalle ja osin myös sen tilalle on noussut emansipaation käsite (Alvesson & Deetz, 2000). Tämän näkökulman organisaatiotutkimukseen toi fenomenologisen filosofian juurilta, emansipaatiota pohtiva ja kielellisen näkökulman esiin nostanut Habermas (1984). Näiden lähtökohtien perusteella vapautta rajoittavana nähdään vallitsevien kielellisten käytäntöjen todellisuuden rakentumista määrittävä luonne. Emansipaatio merkitsee vapautta kielellisen ja vallitsevaa diskurssia rikkovan prosessin kautta. Tässä näen narraatiivisen organisaatiotutkimuksen ikääntymiskeskusteluun sijoittuvan paikan.

Tämän perusteella on syytä kyseenalaistaa funktionalistisen johtamistutkimuksen uramääritelmät ja niihin liittyvä käsitteistö. Käsitteet uratutkimus ja ura-ankkurit viittaavat yleistäen työelämään, jossa yksilö etenee päämäärähakuisesti ja rationaalisesti. Uratutkimuksen laajennukset ura-ankkureineen ja ikäjohtaminen pitävät sisällään liikkeenjohdon tavoitteelliset pyrkimykset ohjata työntekijöiden valintoja, kylläkin pyrkien lähestymään uraodotuksia yksilöllisesti. Organisaation ja työelämän kehittämisen kannalta tämä on luonnollista ja hyväksyttävää, mutta yksilön näkökulmasta tähän suostuttelevaan diskurssiin ei pidä sokeasti luottaa. Uratutkimus ei implisiittisesti kyseenalaista työelämän muotoja ja uskoo naiivisti mahdollisuuksiin ratkaista ikääntymiseen liittyvät vieraantumis- ja motivaatio-ongelmat yleistettävillä malleilla. Taustalla on uskomus mahdollisuuteen löytää työntekijöiden perimmäisten tarpeiden ja organisaatioiden konsensus siitä millainen työelämä on hyvä.

Työelämään ja ikääntymiseen liittyvä diskurssi saattaa kuitenkin yksilön näkökulmasta muuttua nopeasti. Tästä on osoituksena pitkään vaikuttanut ikääntyneiden työntekijöiden eläkeputkeen suostuttelu. Tämänhetkinen ikääntymiskeskustelu on tämän vastaisesti muuttunut työvoimatilanteen muutoksen seurauksena työelämässä pysymiseen suostuttelevaksi. Jo nämä käänteet osoittavat diskurssin mukaisen konsensuksen seuraamisen voivan osoittautua vahingolliseksi. Lojaalisuus organisaatiolle ja diskurssin mukaista suostuttelua noudattavat valinnat voivat osoittautua minuuden kannalta vahingollisiksi. Tämä ilmenee valtionhallinnon johtajien kertomuksissa. Lojaali ja pitkäaikainen työ keskijohdossa vaihtuu epävarmuudeksi ja syrjinnän muotoja saavaksi työelämän viimeisissä vaiheissa. Auvoinen ja turvallinen uralupaus valtionhallinnossa muuttuu uran loppuvaiheessa Panoptikon-tyyppiseksi tietoisuutta kahlehtivaksi, mutta turvalliseksi vankilaksi. Taiteilijan valinta jäädä johtajasemaa odottelevaan tilaan ja Asiantuntijan valinta siirtyä alueorganisaation johtoon säilyttääkseen johtajan virkansa kertovat sosiaalisesti muodostuneen todellisuuden omaa kertomusta ja aikomuksia kahlehtivasta tulkinnasta.

Hallitseva työelämän ikääntymiskeskustelu toimii tämän tutkimuksen tarkastelukulmasta keskustelun hyvistä pyrkimyksistä huolimatta myös inhimillistä tietoisuutta määrittävänä ja kahlehtivana maailman hahmottajana. Ihminen on tässä näkökulmassa lähtökohtaisesti kronologisen iän määrittämä, taloudellista kasvua varmistava tuotannontekijä tai kuten tämän tutkimuksen asetelmasta ikäjohtamisen keinojen käyttöönoton valistuksen kohde. Onpa kyseessä työntekijä tai johtaja, on hän tässä diskurssissa edistämässä taloudellista kasvua välineenä, ei itseisarvoisena voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaisena

toimijana. Työelämän ikääntymiskeskustelu sijoittuu tilanteeseen, jossa läntisiä maita koettelee ikääntymisen tuoma taloudellisen kasvun tyrehtymisen uhka. Ikääntyminen latautuu tästä näkökulmasta lähtökohtaisesti ongelmana, joka pitää talouskasvun varmistamiseksi ratkaista. Ikäjohtaminen, erilaisuuden johtaminen ja taloudelliset kannustimet edustavat tässä realistista ja funktionalistista lähtökohtaa, jossa massat uskotaan saatavan toimimaan halutulla tavalla. Tämä sisältää avoimesti määritellyn poliittisen tavoitteen saada kansalaiset aloittamaan työelämä mahdollisimman aikaisin ja jatkamaan sitä mahdollisimman pitkään.

Tämän työn lähtökohtana ei ole löytää tätä diskurssia eteenpäin vieviä ratkaisuja. Kiinnittymisen kriittisen organisaatiotutkimuksen kysymyksenasetteluun inhimillisen todellisuuden lähtökohtaisen voluntarismin ja näin emansipaation toteutumisen mahdollisuuksista kiinnittää huomioni inhimillisen tietoisuuden kielellisiin tulkintoihin. Kertomus on tässä emansipaation ilmenemisen ja toteutumisen väline.

Ikääntymiseen liittyvä tietoisuus määrittyy tämän mukaan ihmisen kuolemanpelon kautta havahtumisena omaan eksistentiaaliseen lähtökohtaansa määrittää itsensä. Kertomuksissa tämä havahtuminen on kielellistynyt ilmaisuissa: *Niin, no, mutta sehän se tosiasia kuitenkin on, että lähempänä kuolemata ku syntymäänsä (Enkeli haastattelu 2)* Kuoleman lähestyminen ja sen pelko saa ihmisen tietoisemmaksi itsestään. Tämän Enkelin tulkinnan voi nähdä kronologisen ikäkäsityksen ilmentymänä, mutta minä tulkitsen sitä eksistentiaalisemmin kuoleman lähestymisen tietoisuuden kielellistämisenä. Situaatio on syntymähetken määrittämä kronologisen iän kautta arvioitavissa oleva jäljellä oleva elämä. Tässä asetelmassa kuolema on syntymää lähempänä ja asettaa rajaa tietoisuuden ohjaamalle minälle. Elämän rajallisuus tulee johtajien kertomuksissa esiin näkökulmana, jossa avautuu työn määrittämää minuuden valintaa laaveampi näkökulma. Ikääntyminen mahdollistaa tai pakottaa havahtumaan itsensä valitsemiseen. Aika käy vähäisemmäksi ja edellyttää päätöksiä siitä mikä elämässä on merkityksellistä. Kertomuksissa tämä näkyy työelämää koskevien valintavaihtoehtojen kaventumisena ja elämän muiden alueiden valintojen lisääntyvänä pohdintana.

Moderneissa organisaatioissa kuolema ei ole läsnä sosiaalisesti rakentuvassa todellisuudessa eikä liioin työelämän ikääntymiskeskustelussa (Morgan 1986, 15). Kuoleman paikka on kärjistäen työelämän jälkeisessä ajassa ja tilassa. Eläkkeelle jääminen latautuu tässä asetelmassa hetkeksi, joka vasta mahdollistaa ja aktivoi kuoleman käsittelyn ja läsnäolon. Modernissa organisaatiotulkinnassa työelämän tehtävän täyttänyt vapautuu paitsi velvollisuuksistaan myös löytämään itsessään kuoleman lähestymiseen liittyvän havahtumisen.

Kun loppuelämä on rajallinen kuitenkin, niin, niin se, että mitä, mitä semmost itselle mukavaa sieltä sitte niin ku löytyy, niin, niin se, se on niin ku se, joka pitää tän purren kulkemassa ja pinnalla. (Taiteilija haastattelu 2)

Ikääntyminen ja vanhuus mahdollistavat ihmisen tilanteena työelämädiskursista irtaantumisen. Kun Julkunen näkee eläkeiän paradokseja sisältäväksi van-

huuden määrittymisen tilaksi, koen sen tämän tutkimuksen aineiston perusteella emansipaation mahdollisuudeksi. Emansipaatio mahdollistuu toisaalta vääjämättömästi lähestyvän, työelämäsäädösten ja diskurssin määrittämän eläkkeelle siirtymishetken lähestymisen kautta. Toisaalta irtaantumishetken lähestyminen pakottaa myös työelämän diskurssista irtaantumiseen, minuuden vapautta kahlehtivien roolimallien ravisteluun ja kuoleman lähestymisen aiheuttamaan eksistentiaaliseen minuuden pohdintaan.

Tässä työssä kertomus toimii ajallisesti liikkuvien minän representaatioiden mahdollistajana. Tutkimushaastattelu ja kertomus paitsi avasi johtamisidentiteetin retrospektiivisen ymmärryksen rakentumisen se pakotti tulevaisuuskertomuksen asetelmassa minän liikkeen työelämärajojen ja johtajuusroolin diskursiivisten kehysten ulkopuolelle. Kertomus toimii tässä emansipaation välineenä ja voi myös haastaa ikäkeskustelun, deterministisen näkemyksen vääjämättömästi toteutuvista ajallisista vaiheista elämässä. Se voi myös kyseenalaistaa modernin kertomuksen mukaisen siirretyn nautinnon eetoksen, kuten Yrittäjä-äiti tekee omassa kertomuksessaan. Oma tulevaisuuskertomus haastaa myös elämän päättymisen tarkasteluun. Eksistentiaaliseen vapauteen havahduminen voi toteutua kertomuksen ja minuuden kielellisen tarkastelun kautta. Näin kertomus ei ole vain itseään suojaavaa ymmärryksen rakentamista vaan emansipaatiota edistävä kielellinen akti.

7.4 Narratiivisen tietämisen mahdollisuudet ja rajoitteet

Narratiivinen tutkimus on verrattain uutta organisaatiotutkimuksessa, mutta se on löytänyt paikkansa tulkinnallisena todellisuuden luomista ja merkityksenantoa luotaavana suuntauksena. Narratiivisuus on pitkälti nähty ajallisesti retrospektiivisenä ymmärrystä työstävänä ja eheää käsitystä rakentavana kielellisenä representaatioiden ketjuna. Tämä herättää kysymyksen siitä, millaisiin ymmärrystä lisääviin ulottuvuuksiin narratiivinen metodologia voi ulottua organisaatiotutkimuksessa. Vaikka narratiivisuuden soveltaminen organisaatiotutkimuksessa on käynnistynyt jo 70-luvulla on se tulkinnallisena tutkimusotteena nuori. Se on kuitenkin kehittynyt nopeasti ja ehtinyt innostaa erityisesti johtamistutkijoita tietämyksen rajoja koetteleviin yrityksiin. Rajoja on rikottu sekä narratiivisuuden kapean tulkinnan mukaisesti näkemällä kertomukset funktionaalisen organisaatiotutkimusperinteen mukaisesti vaikuttamisen välineinä ja performatiivisina (Peltonen 2005). Narratiivisen tutkimusotteen rajoja on sittemmin vakavammin pyrkinyt haastamaan postmoderni näkemys organisaation moniäänisestä ja hallitsevaa diskurssia haastavasta luonteesta (Boje 2001; Czarniawska 1998).

Narratiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä kytkeytyy paitsi postmoderniin suuntaukseen myös kriittiseen organisaatiotutkimukseen. Tässä narratiivisuuden tehtävä on ollut kyseenalaistaa todellisuuskäsitystä ja kumota funktionaalisen organisaatiotutkimuksen yksioikoinen usko ja yritykset löytää selittävät ratkaisut moniulotteisiin organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden ja joh-

tamisen ongelmiin. Kyseenalaistamisessa narratiivisuus on tuonut yhden to- tuuden etsinnän rinnalle kertomusten muodostaman rikkaan tulkintojen virran. Tulkinnallisesta suuntauksesta on sittemmin edetty pidemmälle yhtenäistä to- dellisuuskäsitystä provosoivilla kertomusten tulkinnoilla. Kertomusten suku- puoliaseman ja kertojan muokkaaminen sekä kertomusten dekonstruktio toi- mivat provokatiivisesti rikkoen eheää käsitystä yhdestä kertomuksesta ja jae- tusta todellisuustulkinnasta. Postmodernia lähestymistä on syytetty kielillisyy- den ylikorostamisesta ja todellisuuden etsinnän ilkkumisen tuottaman relati- vismin tyhjyydellä, jossa mistään ei voida enää sanoa mitään. Tällä työllä ku- moan tämän väitteen.

Narratiivisuus on tuonut liiketaloustieteeseen paitsi todellisuuskäsitystä haastavan ulottuvuuden myös ajallisuuden moniulotteisen kysymyksen. Paitsi että kertomus ei selitä tapahtunutta se ei myöskään yksiselitteisesti kerro jostain tietystä ajasta tai hetkestä. Tämä työ on osaltaan mukana tässä hankalassa ja fi- losofiset ulottuvuudet saavassa tarkastelukulmassa. Keskeinen narratiivista tie- tämistä problematisoiva ulottuvuus ajallisuudessa on kerronnan ja kertomuk- sen erottaminen toisistaan. Kerronnan painottaminen narratiivisessa tutkimuk- sessa suuntaa tarkastelun kieleen, kerronnan tapaan ja ajallisuuteen.

Narratiivisuuden nopea yleistyminen ja sen yhdistyminen postmoderniin näkökulmaan on tehnyt suuntauksen ajatuskulkujen seurannan haastavaksi tehtäväksi. Oma tutkimusmatkani narratiivisuuteen on tuottanut laajan skaalan narratiivisen tietämisen tulkintoja rohkeasta postmodernista innostuksesta ku- rinalaiseen sosiolingvistiseen varovaisuuteen. Näen tämän työn kehittymisen vaiheissa suuria eroja oman varovaisen narratiivisen ajattelun ja rohkean irrot- telun välillä. Nämä eivät niinkään liity edellä kuvaamaani todellisuuskäsityk- seen vaan pikemminkin kertomuksen muodon ja ajallisuuden tulkintaan sekä kertomuksen käyttöön emansipatorisesta näkökulmasta.

Erityisen kiinnostava kysymys on elämän ja kertomuksen suhde. Selkeä lähtökohta ja rajoite narratiiviselle tietämiselle elämäkerrallisessa tutkimuk- sessa on se, että kertomus ei ole eletyn elämän kopio tai kuva. Elämään sellaise- na kuin se oli ei ole pääsyä, eikä narratiivinen tutkimusote tarjoa tutkijalle lip- pua aikamatkaan eletyn elämän tilanteisiin. Tämä rajoite ei koske vain tutkijaa vaan kertojaa itseään. Narratiivisuus tarjoaa todellisuuden sijaan matkan omiin tulkintoihin itsestään, yllykkeistään sekä mahdollisuuden rakentaa koherenssia elämän kaoottisen tulkinnan sijaan. Kertomus tuottaa tämän näkemyksen mu- kaan lohtua tuottavan aikamatkan. Siihen eläkö kertoja kertomustaan tuotta- essaan ja sitä lukiessaan elämänsä, voi tämän perusteella vastata myöntävästi. Kerronta mahdollistaa siirtymisen tapahtuman aikaan oman tietoisuuden akti- na. Sartren intentionaalisuuden ja tietoisuuden minuudesta erottamiseen viita- ten mikään ei voi determinoida ihmisen mahdollisuutta määrittää kertomusta oman elämänsä elämiseksi. Juuri tässä näen emansipaation mahdollisuuden. Kun kerran kertomus on tulkinnallinen akti ja ihmisen tietoisuus on vapaa tuot- tamaan tulkintoja, on tietoisuus myös vapaa mahdollistamaan elämän elämisen kokemuksen kertomuksessa.

Kertomuksen sitominen ajallisesti menneeseen ja kerrontahetkeen on tätä emansipatorista tulkintaa rajoittava. Kertomus liikkuu inhimillisen tietoisuuden tulkinnoissa monissa ajallisissa tasoissa. Menneisyyteen ulottuvan kerronnan hetkellä elämän ja minän representaatio voi liikkua tulevaisuudessa tai sen erilaisissa ajallisissa ulottuvuuksissa. Juuri tässä on tämän tutkimuksen yksi itselteni keskeisimmistä löydöksistä. Oma ajatteluni ajallisuuden ilmenemisestä lähti liikkeelle yksioikoisesta menneisyyteen ajallisesti sijoittuvien elämänkertomusten tarkastelusta. Tulevaisuuden tulkitsin narratiivisen ensimmäisessä haastattelukierroksessa narratiivisen kerronnan väistymisellä tulevaisuusaikomusten dialogin tieltä. Ajatus kahden haastattelun rakenteesta lähti myös liikkeelle ajallisuuden lineaarisesta ja realistisesta tulkinnasta. Kaksi haastattelua on yhtä kuin kaksi aikaa. Johtajien kertomukset ja ajalliset kerronnan siirtymät ravistivat minut irti tästä yksiulotteisen ajan hahmotuksesta.

Ajallisuus paljastui kertomusten kielellisessä tulkinnassa moniulotteisen aikamatkan mahdollistavaksi. Kertomusta ei voi pakottaa menneeseen eikä keskustelua tulevaisuuteen. Kertomuksen representaatiot liikkuvat tutkijan aikomuksista ja tavoitteista riippumatta erilaisissa aikatiloissa. Näiden tilojen tulkinnat mahdollistavat rikkaan ajallisen lähestymisen, jossa kertomus voi paitsi auttaa ymmärtämään tai eheyttämään tapahtunutta myös luomaan ja rikkomaan käsityksiä tulevaisuuden tiloista. Tässä näen paitsi narratiivisen tietämisen myös emansipaatiota edistävän mahdollisuuden. Koskaan ei ole liian myöhäistä kertoa elämäänsä uudestaan.

Ajatukseni oli rakentaa tähän pohditaan kaksiulotteinen narratiivisen tietämisen jaottelu. Melko intuitiivisen ratkaisun pohjalta lisäsin siihen yksinkertaistavan provokatorisen tulkinnan organisaatiotutkimuksen huolettomasta ja naiivista narratiivisen tietämisen soveltamisesta. Tähän jaotteluun innoituksen antoi Bojen (2006, 22–40) purkauksenomainen ja kyyninen näkemys postmodernin organisaatiotutkimuksen rapautumisesta. Organisaatiotutkimuksessa riski siirtyä manageriaaliseen ja Bojen kuvaamaan hämärän alueen soveltavaan narratiivisen tietämisen tulkintaan on erityisen suuri. Tässä analyysissä liikkeenjohtotieteessä kriittinen tutkimus toimii herättäjän roolin sijasta pikemminkin manageriaalisen lähestymisen aiheiden antajana. Postmodernin tutkimuksen ideoita hyödyntävä, mutta funktionalistista pohjavirtaa noudattava postmodernin pimeä puoli johtaa Bojen mukaan manipulatiiviseen kertomusten hyödyntämiseen.

Toisena innoittajana jäsennykseen toimi retrospektiivistä organisaatiotutkimusta tarkastelleiden Wolfram & al (2007) näkökulmat ajallisuuden tulkintoihin organisaatiotutkimuksessa. Tarkastelu laventaa narratiivisen tietämisen ajallisia mahdollisuuksia.

TAULUKKO 13 Narratiivisen tietämisen naiivi, kapea ja lavea näkökulma

	Naiivi narratiivinen tietäminen	Kapea narratiivinen tietäminen	Lavea narratiivinen tietäminen
Kertomus	Todellisuudesta kertova ja toimivaa todellisuutta luova	Ajallisesti etenevä kertomus	Ajallisesti liikkuva kerronta ja kertomus
Aika	Menneen avulla tulevaisuuden ratkaisujen löytäminen	Menneen ymmärrys	Ajan kompleksisuuden ymmärtäminen ja ajallisuuden rajojen tietoinen rikkominen
Elämä ja ura	Menestyksellisistä elämästä ja urista oppiminen	Eheän elämän rakentaminen kertomuksen avulla	Situaation rajoittaman elämän uudelleen tulkinnat ja vapautuminen suurten kertomusten rajoista
Ikääntyminen	Lineaarinen väijäämätön muuttuja	Mahdollisuus elämän uudelleen kertomiseen ja ymmärryksen luomiseen	Ikääntymisen tulkintoja mahdollistava kerrottu ikä
Johtajuus	Kaikkivoipainen toimivien ratkaisujen tuottamisen lähde ja normatiivisen muokkauksen kohde	Ymmärryksen ja tulkintojen moninaisuus	Ajassa muuttuvien tulkintojen kenttä

Tämä työ koettelee osaltaan paitsi kertomuksen tulkinnan rajoja myös narratiiviselle tietämiselle asetettuja ehtoja. Tämä toteutuu ainakin kolmella tavalla: tulevaisuuskertomusten tulkintana, kuvallisen kerronnan muotona ja analyysinä sekä kertomuksen peräkkäistä muotoa rikkovana tarkasteluna. Narratiivisuus ei ole tämän tutkimuksen perusteella vain menneisyyden ymmärryksen tuottamista ja sen perustalta uusien merkitysten tuottamista vaan dynaamista nykyisyyden ja tulevaisuuden luomista. Kertomuksen muoto ei rajoitu vain puheeseen ja tekstiin vaan se on muodoissa ja representaatioissaan vapaata kuin taide. Kertomus on ihmisen ilmaisua ihmisyydestä ja kulttuurista. Näin organisaatiotutkimus lähestyy postmoderneissa tulkinnoissa paitsi kertovaa kirjallisuutta myös kuvataiteita.

Kolmantena narratiivisen tietämisen laajenuksena näen kerronnan siirtämisen kertomuksen rinnalle. Kerronta on elävää ja muuttuvaa identifikaatiotyötä. Kerronnan performatiivinen luonne ja kertojan sekä kerrottavien vuorovaikutus luo käsityksiä todellisuudesta. Kerronnan hetki on näin yhtä merkityksellinen kuin kertomus.

7.5 Epilogi

Tässä jälkikirjoituksen hetkessä avautuu ikääntymiseen liittyvään tutkimukseen monia kiinnostavia näkymiä. Kirjoittaessani tätä mieleni liikkuu tutkimuksen aiheesta haatattelutilanteisiin ja niiden rikkaista kertomuksista johdon ikääntymistä tarkastelevien näkökulmien syventämiseen. Miten tämä tutkimus voisi vaikuttaa paitsi tieteellisessä keskustelussa, myös työelämän kentässä? Kiinnostus työelämän ikääntymisen ja johtamisen kysymyksiin ei toivottavasti ole vain ohimenevä ja suurten ikäluokkien tilanteeseen liittyvä tilapäinen tutkimuskohde.

Ikääntymiskeskustelua hallitsee realistinen ja funktionalistinen tutkimusote, jonka tavoitteet ovat lähtökohtaisesti hyväksyttäviä ja kannatettavia: kansantalouden ja kasvun kannalta ikääntyvä työvoima on pidettävä tuotannon panoksena käytössä mahdollisimman täysipainoisesti. Ikääntyvien työmarkkinoilla pysymiseen halutaan vaikuttaa rakenteellisin ja valistuksellisin keinoin. Ensiksi mainittuihin keinoihin kuuluvat rajoittavat ja kannustavat keinot kuten eläkejärjestelyt ja työelämän korporatiiviset pelisäännöt. Valistukselliset keinot sisältävät funktionalistisen organisaatiotutkimuksen traditiota noudattavia menetelmiä ja sisältävät työelämää kehittäviä ohjelmia kuten ikäjohtamisen. Näiden ponnistelujen kohteena olevat 45-vuotiaat ja 55-vuotiaat työntekijät ovat tilastollisia kohortteja, joiden kohdalla haetaan ryhmään parhaiten sopivia keinoja työelämänpanoksen hyödyntämiseksi. Suuret ikäluokat muodostavat tämän näkemyksen mukaisesti sekä kansantaloudellisen tilapäisen uhkan että mahdollisuuden, johon voidaan vaikuttaa rationaalisesti suunnitellulla keinovalikoimalla. Kulttuuriin ja työelämän merkityksiin vaikuttavista pyrkimyksistä huolimatta ikäjohtamista viedään eteenpäin funktionaalisen ja normatiivisen johtamistutkimuksen ehdoilla.

Funktionalistisen organisaatiotutkimuksen ongelma on sen heikko kiinnityminen ihmisyyden peruskysymyksiin. Sen perusolettamuksena on, että ihminen toimii utilitaristisesti ja reagoi kulloinkin tarjottavaan ratkaisuun tilastollisena muuttujana. Motivoituminen toteutuu palkkioiden, kuten viimeisten työvuosien aiempia korkeamman eläkekertymän kautta. Toinen ongelma on ratkaisujen etsinnän ja soveltamisen ajallisuus. Vaikka ratkaisujen lähtökohdat ovat väestöennusteiden mukaisesti pitkällä tulevaisuudessa, määrittyvät keinot usein lyhyen tähtäimen tai välittömän hyödyn tavoittelun perusteella. Ikääntymiskeskustelu ei ole noussut inhimillisen toiminnan ja motiivien takana olevasta ihmiskäsityksestä vaan yhteiskunnalle ikääntymisen aiheuttamista ongelmista. Miten ratkaisut muuttuvat ikääntymisongelman väistyessä tai muiden sitä merkittävämpien kansantalouden ja yritystoiminnan ongelmien ilmaantuessa? Oletus eläkejärjestelmien ja ikääntyneiden työelämän ehtojen pysyvyydestä samanlaisina on historiallisesti tarkasteltuna naiivi oletus. Muutos voi tapahtua yhteiskunnallisen tai yrityksen tilanteen muuttuessa hyvin nopeasti. Toisaalta kulttuuriset muutokset tapahtuvat hitaasti.

Yksilön kannalta moderni työelämä ja sen pyrkimykset sisältävät Baumanin kuvaaman suuren kehyskertomuksen, jonka mukaan työ on pitkä ja välttä-

mätön kieltämyksiä ja uhrauksia sisältävä matka elämän nauttimisen porteille. Kärjistäen vapaus ja elämän ilot odottavat työelämän välttämättömyyksen päättymisen jälkeen. Välttämättömyyttä alleviivaavat matkalla varautuminen vanhuuden varalle ja jatkuva työelämän rattailta putoamisen pelko. Jälkiodernissa ajassa työhön kuuliaisesti sitoutuminen ja järjestyksen sekä suurten kertomusten järkkymisen sekä ennustettavuuden väheneminen on horjuttanut uskoa elämänaikaisesta sitoutumisesta työnantajaan. Yksilö ei välttämättä voi luottaa työuran jälkeisiin leppoisii eläkepäiviin, vaan on sysätty ikääntymiskeskustelun myötä tälläkin alueella kalvavaan huoleen omasta tulevaisuudestaan. Tähän huoleen voi löytää perusteluita paitsi työelämän ikääntymiskeskustelusta myös lähihistorian opetuksista.

Ikääntyvä työntekijä tai johtaja ei ole tämän työn näkökulmasta tilastollinen kannustimien ja pakotteiden objekti, vaan tietoinen toimija. Yksilö ei ole tiluatiiossaan ennalta määrätyn työuran ja ikäluokkakohtalon toteuttaja, vaan yksilönä elämänsä eksistoiua subjekti. Vaikka tämän tutkimuksen tapaukset ovat johtajia ja yrittäjiä, ovat ikääntyneet työntekijät tässä peruslähtökohdiltaan samassa asemassa. Radikaalin humanismin näkökulmasta minuuden emansipaatio on yksilön tietoisuuden hallinnassa ajasta ja rakenteista riippumatta. Ikääntymisen kohdalla emansipaatio merkitsee irtaantumista itsestään selvinä pidetyistä holhouksen muodoista. Näitä mielestäni edustavat ikääntymiseen liittyvät uskomukset, iän kapea kronologinen tarkastelu ja ikääntymiskeskustelun holhovat lähtökohdat.

Narratiivinen tutkimus on yleistynyt liiketaloustieteissä ja löytämässä paikkansa tulkinnallisen ja kriittisen tutkimusnäkökulman puolustajana organisaatiotutkimuksessa. Ikä ja ikääntyminen avautuvat narratiivisessa tutkimuksessa eksaktin muuttujan sijaan kokemuksellisenä ja tulkinnallisena ilmiönä. Tarinallisuus on paitsi menetelmällisesti kiehtova myös aineiston kannalta rikas ja loputtomia näkökulmia ja tulkintoja mahdollistava. Aineiston laajuus muodostui työn kulun eri vaiheissa ongelmalliseksi. Tämän tutkimuksen elämänkertomuksellinen aineisto on runsas ja moniulotteinen ja sisältää työelämän kertomuksen lisäksi tapauksesta riippuen vaihtelevan kirjon elämän eri alueiden käsittelyä. Ensi vaiheessa vaikeutena oli tämän aineiston käsittely työelämään ja johtamiseen liittyvän aineiston rinnalla. Alkuvaiheessa pyrin pitämään lapsuuteen ja työn ulkopuoliseen elämään liittyvän aineiston erillään työhön ja uraan liittyvistä kertomuksista. Ensimmäisen haastatteluvaiheen kartat kuvaavat tätä temaattista erottelua. Kertomusten ajallisessa tarkastelussa työelämän ulkopuoliset kertomukset näyttivät liittyvän johtamisen kannalta kriittisiksi tulkittuihin kerronnallisiin tilanteisiin. Työelämään näennäisesti liittymätön sairastumiskertomus kriittinen johtamisen vaihe nitoutuivatkin ajallisesti yhteen. Näin elämänkertomus toimii johtamiskertomuksen valintojen tulkinnan välineenä.

Olisin halunnut päästä tätä ponnistusta syvemmmälle ikääntymiseen liittyvän minuuden merkitysten ja emansipaation tarkastelussa. Modernin kulttuurin käsitys työstä minuuden rakentamisen välineenä on ikääntymisen elämänvaiheessa jännitteisessä tilassa. Työhön liittyvät merkitykset ja identiteetit

kamppailevat minuuden tarkastelussa elämän täyttymistä rikastavien identiteettien kanssa. Tätä merkitysten kenttää leikkaa minuuden kielellisen emansipaation mahdollistava tila. Kertomus voi olla keino vapautua minuuden väärityneitä tulkintoja hallinneista juonista tai kielellisistä rakenteista ja käytännöistä. Kertomus itsestä voi näin olla eheyttävän ja lohtua tuovan merkityksensä rinnalla emansipaation mahdollisuus. Tämä edellyttää paitsi oman elämänkertomuksen toistamista, myös sen uudelleen rakentamista rinnakkaiskertomuksen synnyttämisen avulla. Tämän lisäksi emansipaation mahdollisuus voi todentua tulevaisuuden kertomuksen avulla.

Tämän työn empiirinen aineisto mahdollistaisi paitsi ikääntymisen ja identifikaation teeman ohella monien rinnakkaisten teemojen tarkastelun. Tällaisia teemoja voisivat olla elämänvalintoihin liittyvän päätöksenteon ja työelämävalintojen merkitysten syvällisempi tarkastelu. Narratiivisuus tarjoaisi monia tässä yhteydessä käyttämättä jääneitä tarkastelukulmia elämänpolujen ja valintojen tarkasteluun. Temaattisen ja rakenteellisen tarkastelun sijaan voisi valinnoille latautuvia merkityksiä tutkia juonimallien avulla. Elämäkerrallinen aineisto tuo tutkijan eteen kunkin kertomuksen kautta rakentuvan perusjuonen, jonka toteuttamisesta tai siitä irtoamisesta on valinnoissa kysymys. Juonimalli on kertomuksen syvärakenne, jonka voi löytää myös tämän tutkimuksen kertomuksista ilman tutkijan osoittelevaa tulkintaa. Kertomus elää kertojasta ja tutkijasta riippumatonta elämää representaatioiden ketjussa.

LÄHTEET

- Abell, P. 1987. *The syntax of social life, The theory and method of comparative narratives*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Ahonen, A., 2001. *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*. Turku: Kirjapaino Grafia.
- Airaksinen, T. 2002. *Vanhuuden ylistys*. Keuruu: Otava.
- Airisto, L. 2005 *Näin elät satavuotiaaksi*. Seura 2/2005.
- Andrews, M. 1999. *The seductiveness of Agelessness*. *Ageing and Society* 19. 310–318 Cambridge University Press.
- Aging and Work* 1992. *Proceedings 4. International Scientific Symposium on Aging and Work*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Alvesson, M. 1996 *Leadership Studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation*. *Leadership Quarterly*, 7(4), 455–485.
- Alvesson, M. Willmott, H. 1996, *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. Sage: London.
- Alvesson, M. Deetz S. 2000. *Doing Critical Management Research*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. Ashcraft, K.L. Thomas, R. 2008. *Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies* *Organization* Vol 15(1):5–28 Sage Publications.
- Angelides, P. 2001. *The development of an efficient technique for collecting and analyzing qualitative data: the analysis of critical incidents*. *Qualitative Studies in Education* Vol 14 NO. 3 429–442.
- Bakhtin, M. 1981. *The dialog imagination*. Austin TX: University of Texas Press.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. 1991. *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-regulatory mechanism*. Teoksessa R.A. Diesnther (toim.) *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*. Vol 38 pp. 69–164. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bandura, A. 1995 *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy The Exercise of Control*, New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. 2001 *Social cognitive Theory: An Agentic Perspective*. *Annual review of psychology*. vol 2 pg:1–26.
- Barnes, L.B., Hershon S.A. 1994. *Transferring Power in the Family Business*. *Family Business Review* vol 7, no 4.
- Bauman, Z. 1995 *Life in Fragments Essays in Postmodern Morality*. Lontoo: Blackwell Publishing.
- Bauman, Z. 1996. *Postmodernin Lumo*. Tampere: Vastapaino.

- Bauman, Z. 2002. *Notkea Moderni*. Tampere: Vastapaino.
- Bennis, W.G., Nanus B. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berger, P. & Luckman, T. 1994 *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berger, A. 1997. *Narratives in Popular Culture, Media and Everyday Life*. London: Sage.
- Berry, J. 1989. *Cognitive Efficacy across the Life Span: Introduction to the Special Series*.
- Bird, A. 2003. Kuhn, Nominalism, and Empiricism. *Philosophy of Science*, 70/2003 690–719. *Philosophy of Science*.
- Biggs, S. 1997. Choosing Not To Be Old? Masks, Bodies and Identity Management in Later Life. *Aging and Society* 17 553–570.
- Biggs, S. 2004. Age; gender, narratives, and masquerades. *Journal of Aging Studies* 18 (2004) 45–58.
- Bitner, M.J. Booms B.H. Mohr L.A. 1994. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4 , pp. 95–106.
- Boje, D.M 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications.
- Boje, D. M. 2006. What happened on the way to Postmodern? *Qualitative Research in Organization and Management* Vol 1 ss. 22–40.
- Bryman, A. 1996. *Leadership in Organizations*. Teoksessa Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (toim.)
- Bryman, A, Bresnen M., Breadworth A. 1988. Qualitative reseach and the Study of Leadership. *Human Relations*, Vol 41, No. 1, 13–30.
- Burrell, G. Gibson 1988 *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault* *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, 221–235.
- Burrell, G. 1994. *Modernism, postmodernism and organizational analysis 4: The contribution of Jürgen Habermas*, *Organization Studies*, 15: 1–45.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1989. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Seitsemäs painos*. Gower: Aldershot.
- Bühler, C. 1964. The Human Course of Life in its Goal Aspects. *Journal of Humanistic Psychology*, 4, 1–17.
- Börsch-Supan, A. 2005 *The 2005 Pension Reform in Finland*. Working Papers 2005:1 Helsinki: Finnish Centre for Pensions
- Callan, V.J. 1993. Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress* 1993, vol 7, NO 1, 63–75
- Cain, 1991. Personal Stories: Identity Acquisition and self-understanding in Alcoholics Anonymous. *Ethos*, Vol 19, No. 2, 210–253
- Chell, E. 2005. *Critical Incident Technique*. Teoksessa: Cassell C, Symon G. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London: Sage, 45–59.
- Cooper, R., Burrell, G. 1988. *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An introduction*. *Organization Studies* 9/1: 91–112

- Cunliffe, A.L. 2001 Managers as practical Authors: Reconstructing our understanding of managerial practice. *Journal of Management Studies* vol. 38 No. 3, 351-371.
- Cunliffe, A. L., Luhman, J.T., Boje, D.M. 2004 Narrative Temporality: Implications for Organizational Research *Organization Studies*; 25; 261.
- Czarniawska, B. 1998. A Narrative Approach to Organization Studies. *Qualitative Research Methods*. Series 43. London. Sage publications.
- Dahl, S-Å., Colbjørnsen, T., Gooderham, P. Heum, P. Selvik, A. 2001. Eldre Ledere - resursser og karrierealternativer. SNF Rapport Nr. 5/01 Bergen: Stiftelsen for samfunns og Næringslivsforskning.
- Daniels, C. E. & Daniels, J. D. 1992. College faculty: The retirement decision and retiree health benefits. *CUPA Journal*. Spring 1992, 1-9.
- Descartes, R 1649/2001. *Metodin esitys teoksessa Teokset I. suomentanut Sami Jansson*. Helsinki: Gaudeamus.
- Deetz, S. 1996 Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan Their Legacy. *Organization Science* Vol 7 No 2 pp.191-207.
- Dunderfelt, T. 1997. *Elämänkaaripsykologia*. Porvoo: WSOY.
- Dunnette, M.D., Borman, W.C. 1979. Personnel Selection and Classification Systems. *Annual Review of Psychology*: Vol 30, 477-525.
- Ekonen, M. 2006. *Narratiivisuus uratutkimuksen uudistajana*. Working paper n:o 308. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Erikson, E.H. 1994. *Identity and the Life Cycle*. New York: Norton.
- Erikson, E.H. & Erikson, J. M. 1987. *The Life Cycle Completed*. W.W. Norton & Co.
- Eurostat 2007 Internet-sivu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (tilastoaineisto päivitetty 24.10.2007).
- Featherstone, M., Hepworth, M. 1989. Ageing and old age: reflections of the post modern life course.
- Flanagan, J.C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- Forma, Tuominen & Väänänen-Tomppo, 2006. Finnish Pension Reform and intentions of Older Workers to continue at Work. Finnish Centre for Pensions. Working Papers 2006:2. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Fountain, J.E. 1999. A Note on the Critical incident technique And its Utility as a Tool of Public Management research. *Esitelmä*, annual meeting of the Association of Public Policy and Management, Washington, D.C., November 4-6, 1999.
- Fournier, V. 1998. Stories of Development and Exploitation: Militant Voices in an Enterprise Culture. *Organization*. Vol. 5:1. 55-80.
- Gabriel, Y., Griffiths, D.S. 2004. Stories in organizational research, *Teoksessa*: Cassell, C., Symon, G., editor, *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London: Sage, 114-126.
- Gee, J.P. 1991. A Linguistic Approach to Narrative. *Journal of Narrative and Life History* 1 (1), 15-39.

- Gersick, K.E., Davis J.A., Lansberg I., McCollom Hampton 1997. Generatoin to generation. *The Life Cycle of The Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giele, J.Z., Elder G.H. 1998. *Methods of life course research. Qualitative and Quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Giddens, A. 1987 *Structuralism, Post-structuralism and the Production of Culture*. Teoksessa Giddens, Anthony & Turner, Jonathan H. eds., *Social Theory Today*. Cambridge: Polity Press.
- Grey, C. 1994. Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline *Sociology*. 28: 479–497.
- Grey, C. 2005 *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* London: Sage Publications.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1994 *Competing paradigms in qualitative research*. Chapter 6 in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gubrium, J. 1986. *Old timers and Alzheimer's: The descriptive organization of senility*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gubrium, J.F, Holstein J.A. 2002. *Handbook of Interview Research, context & Method*. London: Thousand Oaks.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. New York: sage Publications.
- Habermas, J. 1973. *Legitimation crisis*. Boston: Beacon Press.
- Hackett, G. 1995. *Self-efficacy in career choice and development*. Teoksessa Bandura A. (toim.) *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hakanen, J. 2004. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Halinen, A. 1994. *Exchange Relations In Professional Services. A Study of relationship Development in The Advertising Sector*. Turun kauppa-keakoulun julkaisuja A-6 Turku.
- Hall, S. *Identiteetti*. 1999 Suom. ja toim. Mikko Lehtonen ja Juha Herkman. Tampere: Vastapaino.
- Halme, P. 2005. *Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen - diskursiivinen tutkimus*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol 10 No. 2.
- Hassard, J. 1993. *Postmodernism and organizational analysis: An overview*. In J. Hassard & M. Parker (Eds.) *Postmodernism and organizations*. London: Sage, 1–23.
- Heidegger, M, 2000. *Oleminen ja aika*. Suomennos Kupiainen R. Tampere: Osuuskunta vastapaino
- Heikkinen, H. L. T. 2000. *Tarinan mahti - Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia*. *Tiedepolitiikka* 4/00, 47–58.
- Heilmann, P. 2004. *Careers of Managers, comparison between ICT and Paper Business Sectors*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto Digipaino (väitöskirja).

- Hellsten, K. 1998. Varttuneet työntekijät ja hyvinvointivaltion muutospaineeet. Julkaisussa: Rajavaara, Marketta (toim.). Työtä, eläkettä vai työttömyyttä? Ikääntyneiden pitkäaikaistyöttömien palvelutarveselvityksen seuranta-tutkimuksen osaraportti 4. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Hepworth, M. 1991. *Choosing Not To Be Old? Masks, Bodies and Identity Management in Later Life.*
- Holmes, J. 2005. *Sotry-telling at work: a complex discursive resource for integrating personal, professional and social identities.*
- Husserl, E. 1995. Fenomenologian idea, Viisi luentoa. Suomennos: Juha Himanka, Janita Hämäläinen ja Hannu Sivenius. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Huuhtanen, P, Piispa M. 1993. Työ- ja eläkeasenteet. Muutokset eläkeajatuksissa 1990–1992. Ikääntyvä arvoonsa – työterveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelman julkaisuja 12. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto.
- Hutchison, M., Follman, D., Sumper, M. 2006. Factors influencing the self-efficacy beliefs of first year engineering students. *Journal of Engineering Education* 95 (1): 39–47.
- Hytti, H. 1998. Varhainen eläkkeelle siirtyminen – Suomen malli. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 32 Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Hytti, U. 2003. *Stories of entrepreneurs: narrative construction of identities.* Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:2003. Turku: Grafia.
- Hyvärinen, M. 2004. Eletty ja kerrottu kertomus. *Sociologia* 4/2004, 297–309.
- Hyvärinen M., Löyttyniemi V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvoori J. & Tiittula L. (toim.) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, M. 2007 *Kertomus ja kertomuksen rajat.* *Puhe ja Kieli* 27:3 127–140.
- Hänninen, V. 2003. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos.* Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P. 2003. *Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana.* Jyväskylä: Talentum.
- Ilmarinen, J. 2006 *Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan Unionissa.* Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä Gummeruksen kirjapaino.
- Isopahka-Bouret, U. 2005. *Joy and Struggle for Renewal, a Narrative Inquiry into Expertise in Job Transitions, Academic Dissertation.* Helsinki: University of Helsinki.
- Ikäohjelman monet kasvot 2002. Kansallisen ikäohjelman loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki.
- Ikääntyvät työelämässä. Komiteanmietintö 1996:14.
- Julkunen, R. 2003. *Kuusikymmentä ja työssä.* Jyväskylä: Kopijyvä kustannus Oy.
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe.* Jyväskylä: PS-kustannus.

- Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998-2002 JTO-tutkimuksia nro 13. Helsinki: JTO.
- Juuti, P, Rannikko, H., Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe, Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava.
- Jylhä, K. 1996 Edmund Husserl ja fenomenologian idea. Filosofinen aikakauslehti 2/96.
- Jyrkämä, J., Nikander P. 2007. Ikäsyrijintä, Ageismi. (Ageism) Teoksessa Outi Lepola & Susan Villa (toim.) Syrijintä Suomessa 2006. (Discrimination in Finland 2007) Helsinki, Ihmisoikeusliitto. 181-218.
- Kalimo, R., Mutanen, P., Pahkin, K., Toppinen-Tanner, S. 2001 Työssä jaksamisen voimavarat: työolot ja yksilölliset tekijät jaksamisen ennustajina. Työ ja ihminen 15.(2001) 73-82.
- Karisto, A. 2002. Kolmannen iän käsitteestä ja sen käytöstä. Gerontologia 2/2002.
- Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Tampere: Vastapaino.
- Kaunistamaa, P., Laitinen, A. 1998. Paul Ricoeur ja narratiivinen identiteetti. Teoksessa Kuhmonen, P. & Sillman, S. (Toim) Jaettu jana, ääretön raja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja 65.
- Kets de Vries, M.F.R. 1995 Organizational paradoxes. London: Routledge.
- Kets de Vries, 1999. Organizational Sleepwalkers: Emotional Distress at Midlife. Human Relations, Vol 52, No. 11.
- Kets de Vries, 2003. The Retirement Syndrome: the Psychology of Letting Go. European Management Journal Vol 21. No. 6 pp. 707-716.
- Kettunen, P. 1997 Iso Pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä: Ateena Kustannus Oy
- Kidd, J.M. 1998. Emotion: an absent presence in careers theory. Journal of Vocational Behaviour, 52, 275-288.
- Kittrell, D. 1998. A Comparison of the Evolution of Men's and Women's Dreams in Daniel Levinson's Theory of Adult Development. Journal of Adult development, Vol 5 No.2.
- Komulainen, K. 2000. Kertomukset, elämänmetarofat ja ydinretoriikat ohjauksen apuvälineenä 271-275 Teoksessa Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Onnismaa J, Pasanen H, Spangar J. (toim). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Koskinen, S. 2004. Ikääntyneiden voimavarat. Teoksessa: Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuuselonteon raportti 5. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33. Helsinki: Edita Prima Oy, 24-90.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Korhonen, M. 2003. Omaelämäkerrat elämänkulun jäsentäjinä. Teoksessa Näkymätöntä näkyväksi, Elämänkulku, työura ja sukupuoli tietoinen ohjaus -projektin ydinteemoja Vanhalakka-Ruoho M. (toim.) Joensuun yliopisto N:0 87 Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Kuhn, T. 1970. The Structure of Scientific Revolutions, Chicago: University of Chicago Press.

- Labov, W. 1972. *Language in the Inner City. Studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Labov, W. 1982. Speech actions and reactions in personal narrative. Teoksessa D. Tannen (toim.), *Analyzing Discourse: Text and Talk*. Washington D.C.: Georgetown Univ. Press, pp. 219–247.
- Labov, W. 1997. Some Further Steps in Narrative Analysis. *Journal of Narrative and Life History*, 7 (1–4), <http://www.ling.upenn.edu/~wlabov/sfs.html>
- Latour, B. 1993. *We Have Never Been Modern*. Massachusetts: Harvard University Press Cambridge.
- Langellier, K.M. 2001. Personal narrative. In M. Jolly (ed.), *Encyclopedia of Life Writing: Autobiographical and Biographical Forms*, Vol. 2. London: Fitzroy Dearborn, pp. 699–701.
- Larsen, S.R. & Lien C. 2001. Hva karakteriserer dagens seniorledere? Illustrert ved seniorledere i K-band. Siviløkonomutredning. Bergen: Norges handelshøyskole.
- Laslett, P. 1989. *A Fresh Map of Life. The Emergence of the Third Age*. Second Edition. Macmillan. London.
- Lassila, O-P. 1987. *Vapaa Ihminen: Etiikan filosofinen perustelu Jean-Paul Sartren ajattelussa*. Helsinki: Suomalainen Teologinen Kirjallisuusseura.
- Law, B, Meijers F., Wijers G. 2002. New perspectives on career and identity in the contemporary world. *British Journal of Guidance & Concelling*, Vol. 30 NO. 4.2002.
- Lehtinen, T. 2002. *Eksistentialismi, Vapauden filosofia*. Helsinki: Kirjapaja.
- Lent, R., Brown, S., & Larkin, K. 1986. Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 265–269.
- Leslie, D. W. New ways to retire. *New Directions for Higher Education*, no 132, Winter 2005. Wiley Periodicals inc.
- Levinson, D. 1978. *The Seasons of a Man's Life*, New York: Knopf.
- Levinson, D 1986. A conception of adult development. *American Psychologist*, 41 (1) 3–13.
- Liden, R., Stilwel, Ferris G. 1996 The effects of supervisor and subordinate age on objective performance and subjective performance ratings. *human relations*, vol 49 . pp. 327–347.
- Lintola, P. 2005 *Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknisrationaalisessa ajassa*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Luszczynska, A., Gitiérrez-Dona B., Schwarzer R. 2005 General self-efficacy in various domains of human funtioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology* 40 (2) 80–89.
- Luttrell, W 2003. *Pregnant Bodies, Fertile Minds*. NY: Routledge.
- Lytard, J-F. 1985 *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Lähteenmäki, S. 1995. Mitä kuuluu – kuka käskää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa yritysmpäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kaupparkeakoulun julkai-

- suja – Publications of the Turku School of Economics and Business Administration A-1:1995 (väitöskirja).
- Löyttyniemi, V. 2004 Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy
- Marshak, R. J. 1998. A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (toim.) *Discourse + Organization*. London: Sage Publications. 15–30.
- Maxin, L., Deller, J. & Kern, S. 2007 Typology of Silver Workers: Motive Structure of Engagement During Retirement. Paper presented at the XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology May 9–12. 2007. Stockholm.
- McDonald, P., Brown, K., Bradley, L. 2005. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career development International* 109–129.
- Measor, L. 1985. Critical incidents in the classroom: Identities, choices and careers. In S. J. Ball, & F. Goodson (Eds), *Teachers' lives and careers*. London: Falmer Press.
- Mills, A. 1990. Gareth Morgan: Sociological paradigms and Organizational Analysis. Aurora Online: www.aurora.icaap.org/index.php/aurora/article61/73 12.01.2008.
- Mishler, E. G. 1984. The discourse of Medicine: Dialectics of Medical Interviews. Norwood, NJ: Ablex.
- Mishler, E.G. 1995. Models of Narrative Analysis: A Typology. *Journal of Narrative and Life History*, 5 (2), 87–123.
- Mishler, E. G. 2004. Historians of the Self: Restorying Lives, Revising Identities. *Research in Human Development* 1 (1&2) 101–121.
- Morgan, G. 1984 *Images of Organization: The Executive Edition* Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Morgan, A. 2004. *Johdatus Narratiiviseen terapiaan*. Porvoo: Oy Formato Ab.
- Morson, G. S. 1994. *Narrative and freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Musson, G. *Life Histories*. Teoksessa: Cassell C., Symon G., editor, *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London: Sage, 34–44.
- Niemelä, P. & Ruth, J-E. (toim.) 1989. *Ihmisen elämäнкаari*. Keuruu: Otava.
- Niiniluoto, I. 1994. *Järki, arvot ja välineet*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. 2003 *Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä*. Keuruu: Otava.
- Nikander, P. 2000 'Old' versus 'Little Girl': A Discursive Approach to Age Categorisation and Morality. *Journal of Aging Studies* 14, 4, 335–358.
- Pajares, F. 1997 Current Directions in Self Efficacy Research. Teoksessa Maehr M P. R. Pintrich (Eds.). *Advances in motivation and achievement*. Volume 10, (pp. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Palomäki, S-L. 2004. *Suhde vanhenemiseen. Iäkkäät naiset elämänsä kertojina ja rakentajina*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Pelkonen, J. 2005. Vanhimpien palkansaajien työssä jatkaminen työeläkeuudistuksen jälkeisessä valintatilanteessa. Eläketurvakeskuksen raportteja 2005:1. Helsinki: Hakapaino.
- Pentland, B.T. 1999. Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review* Vol 24, pp. 711-724.
- Perttula, J. 1994. (toim.) Ihmisen jäljillä - Lauri Rauhala psykologian uranuurtaja. Seminaariraportti. Helsinki: Snellman-korkeakoulu.
- Phillipson, C. 1998 *Reconstructing old age: new agendas in social theory and social practice*, London: Sage publications.
- Piekkola, H. 2004. *Active Ageing and the European Labour Market: Synthesis Report*. Helsinki: ETLA.
- Pintrich, P.R (Eds.). *Advances in motivation and achievement. Volume 10*, (pp. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Polkinghorne, D. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press
- Polkinghorne, D. 1995. *Narrative configuration in qualitative analysis*. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: The Falmer Press. 5-23.
- Puhakka, H. 2003 *Koulutus, työelämä ja sukupuoli*. Teoksessa *Näkymätöntä näkyväksi, Elämänkulku, työura ja sukupuolitietoinen ohjaus -projektin ydinteemoja* Vanhalakka-Ruoho M. (toim.) Joensuun yliopisto N:0 87 Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Purhonen, S. 2005 *Sukupolvikokemukset, sukupolvitietoisuus ja eliitti: Sukupolvien "ongelma" suurten ikäluokkien elämäntarinoissa*. Teoksessa Karisto A. (toim.) *Suuret Ikäluokat*. Tampere: Vastapaino.
- Pyöriä, P. Piironen, H. 1998. Lopunajan profeetat, Alan Sokal ja muut vakavamieliset. *Filosofinen aikakauslehti* 2/98.
- Rajavaara, M. 1998. Työtä, eläkettä vai työttömyyttä? Ikääntyneiden pitkäaikaistyöttömien palvelutarveselvitysten seuranta tutkimuksen osaraportti. *Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia* 37. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Rauhala, L. 1999. *Ihmisen ainutlaatuisuus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 2005. *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyssejä ja sovelluksia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ricoeur, P. 1981. *Hermeneutics and the human sciences: Essays on language, action and interpretation* Cambridge MA, Cambridge University Press.
- Ricoeur, P. 1984 *Time and narrative*. Chicago: University of Chicago Press
- Ricoeur, P. 1991 *Life in Quest in Narrative*. Teoksessa *On Paul Ricoeur. Narrative and Interpretation*. Wood David (toim.) London: Routledge.
- Riessman, C.K. 1993. *Narrative Analysis*. *Qualitative Research Methods Series*, No. 30. Newbury Park, CA: Sage.
- Riessman, C.K. 2001. *Analysis of personal narratives*. In *Handbook of Interviewing* (JF Gubrium & JA Holstein, eds.). Newbury Park, CA: Sage, pp. 675-710.

- Riessman, C.K. 2004. Narrative analysis teoksessa *Encyclopedia of Social Science Research Methods*, M.S. Lewis-Beck, A. Bryman, T. Futing Liao (toim.). London UK and Newbury Park CA: Sage Publications, pp. 705–709.
- Rissman, C.K. 2008 *Narrative Methods for the Human Sciences* Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Roos, J.P. 1987. Suomalainen elämä: tutkimus tavallisen suomalaisen elämäkerroista. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 454.
- Roos, J.P. 1988 *Elämäntavasta elämäkertaan – elämäntapaa etsimässä 2*. Tutkijaliitto. Jyväskylä: Gummerus.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80.
- Ruth, J-E. 1995. Persoonallisuuden kehitys vanhuudessa. Teoksessa *Näkökulmia kehityspsykologiaan*. Lyytinen H (toim.). Porvoo: WSOY.
- Saarinen, E. 1983. Sartre. Pelon, inhon ja valinnan filosofia. Tampere: Fanzine Oy.
- Saarinen, E. 2002. Teoksessa: Niiniluoto I. & Saarinen E. *Nykyajan filosofia*. Helsinki: WSOY.
- Sartre, J-P. 1989 *Existentialism Is Humanism*. Sartren luento 1946. Teoksessa *Existentialism from Dostoyevsky to Sartre*. Meridian Publishing Company.
- Sartre, J-P. 1957. *Existentialism and Human Emotions* (Trans. by Bernard Frechtman) New York: Philosophical Library
- Sartre, J-P. 1965. *Esseitä 1: Eksistentialismikin on humanismia; Juutalaiskysymys*. Suomentaneet Aarne T. K. Lahtinen ja Jouko Tyyri. Seitsetähdet. Helsinki: Otava.
- Sartre, J-P. 1972. *The Transcendence of the ego*. Käännös ranskasta englanniksi Forrest Williams ja Robert Kirkpatrick. New York: Octacon Books.
- Sartre, J-P 1981. Inho 5. painos, suomentanut Juha Mannerkorpi. Helsinki: Tammi.
- Sartre, J-P. 2004. *Minän ulkoisuus*. Suom. Antti Kauppinen. Paradigma-sarja. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Savolainen, H. 1993. Peruskoulusta työelämään – nuoruudesta aikuisuuteen. Esitutkimus nuorten siirtymävaiheen elämäntavasta, aikuistumisen prosessiin liittyvistä valinnoista ja ympäristön asettamista paineista. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 48.
- Schunk, D.H. 1989. Self-Efficacy and Achievement Behaviors. *Educational Psychology review*, Vol 1, No 3.
- Schunk, D. H. 1991. Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207–231.
- Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Siltala, J. 2004. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*, Keuruu: Otavan kirjapaino.

- Silverman, D. 1970. *The Theory of Organizations*. London: Heinemann
- The Ageing and the Labour market in the Nordic Countries: A literature review. Nordic Council of Ministers. 2004. Kööpenhamina.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. SoPhi.
- Simson, B., Carroll B. 2008 Re-viewing 'Role' in Process of Identity Construction *Organization* Volume 15(1), 29-50.
- Soini, H. 2001. Oppiminen sosiaalisena käytäntönä. Vertaiskonsultaatio yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. *Psykologia* 36 (1-2), 48-59.
- Sokal, A. 1996. A Physicist Experiments With Cultural Studies. *Lingua Franca* May/June ss.62-64.
- Sterns, H.L. & Kaplan, J. 2003. Self_management of Career and Retirement. Teoksessa Adams G & Beehr T. (toim) *Retirement, Reasons, Processes, and Results*. New York: Springer Publishing Company.
- Sveningsson, S., Alvesson, M. 2003 Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations* 56(10) 1163-1193
- Squire C. 2005. Reading Narratives. *Group Analysis*. Vol 38 (1):91-107.
- Szinovacs, M. E. 2003 Contexts and Pathways: Retirement as Institution, Process and Experience. Teoksessa Adams G & Beehr T. (toim) *Retirement, Reasons, Processes, and Results*. New York: Springer Publishing Company.
- Takala, T. 1994. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Tikka, M. 1994 Kalenteri-ikästä omaelämäkerralliseen ikään, Muuttuva vanhuus. Antti Uutela, Jan-Erik Ruth toim., Tampere, s. 81-101.
- Tornstam, L. 1994. Gero-transcendence: A theoretical and empirical exploration. Teoksessa E. Thomas & S.A. Eisenhandler (toim.) *Aging and the religious dimension* (s. 203-225). Westport: Auburn House
- Tripp, D. 1993. *Critical incidents in teaching*. London: Routledge.
- Virjo, I. & Aho S. 2002. Ikääntyvien työllisyys 1990-luvulla. Rekisteritutkimus yli 50vuotiaiden erityisongelmista työmarkkinoilla. Helsinki: Työministeriön työpöytäkirja 242.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. 3rd ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Weick, K.E. 1995, *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Williams, G. 1984. The genesis of chronic illness: Narrative re-construction. In Hinchman, L.P.; Hinchman, S.K. (toim) 1997. *Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Sciences*. Albany: SUNY Press pp. 185-212.
- Wolfram Cox, J.; Hassard, J. 2007. Ties to the Past in Organization Research: A Comparative Analysis of Retrospective Methods. *Organization* vol 14 (4) 475-497.
- Yermack, D. 2006. Golden Handshakes: Separation pay for retired and dismissed CEOs. *Journal of Accounting & Economics* vol 41 237-256. Elsevier.

- Ylöstalo, P. 2006. Työolobarometri lokakuu 2006. Työministeriö.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tyoolobarometri2006.pdf
- Zahra, S.A., Sharma P. 2004. Family Business Research: A Strategic Reflection
Family Business Review 4 331-346.
- Zeldin, A., Pajares F. 2000. Against the odds: Self-efficacy beliefs of women in mathematical, scientific and technological careers. *American Educational Journal*, 37, 215-246.
- Zimmerman D.H., Wieder D.L. 1970. Ethnometodology and the problem of Order. Teoksessa Douglas J.D. (toim.) *Understanding everyday life*.