

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Auvinen, Tommi

Title: Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa

Year: 2017

Version:

Please cite the original version:

Auvinen, T. (2017). Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22(2), 36-46. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Johtaminen ja Tarinankerronta Organisaatioissa Digitaalisessa Vallankumouksessa

Tommi Auvinen

Abstract

Digitalization is the most recent and still ongoing industrial revolution, which challenges the traditional leadership theories while also organizational storytelling needs to be revised. This article summarizes the focal phases of leadership theory development while the focus is particularly on organizational storytelling. The purpose is to reflect leadership (theory and practice) in terms of digitalization by discussing such questions as how digitalization has been taken into cognizance this far and how digitalization will transform organizational storytelling and leadership in the future? Three illustrative empirical cases have been applied with a view to reveal insights on the nature and development of organizational storytelling during the last three decades. Also, the use of technology in storytelling is discussed as well as the participative nature of storytelling as a leadership approach. As a result of the theoretical and empirical considerations, the article proposes even Utopian insights to the future by combining prior research, media discussions and movie fiction with a view to stimulate and provoke further discussions.

Key Words: Leadership, narrativity, organizational storytelling, digitalization

Johdanto

Johtajuus ja vaivalla muodostamamme johtamisen teoriat ovat jälleen kerran murroksessa – tällä kertaa tosin ehkä suuremmassa kuin koskaan aiemmin. Paraikaa elämämme digitalisaatio, jota moni kutsuu kolmanneksi teolliseksi vallankumoukseksi, uhkaa mullistaa kaiken. Tutkijat pohtivatkin nyt uusia avauksia sekä miettivät kuumeisesti, mikä jo tietämästämme ja tuntemastamme voi vielä toimia (esim. Tienari & Piekkari, 2011; Auvinen, Riivari & Sajasalo, 2017). Olisiko sittenkin johtajuuden teoretisointi tuottanut jotain pysyvää – vai murtavatko uudet sukupolvet ja kiivaana hyökyvä digitalisaatio keinoälyineen ja robotisatioineen kaiken? (Frey & Osborne, 2013; Yle, 2015.)

Jos tarkastelemme johtajuusteorioiden kehitystä ensimmäisistä johtajuuskirjoituksista Babyloniassa noin 3700 vuotta sitten Platoniin ja antiikin Kreikkaan – ja sieltä teollisen vallankumouksen kautta taylorismiin, ihmissuhdekoulukuntaan, kulttuurikoulukuntaan ja narratiivis-kielellisten näkökulmien kautta nykyaikaan voimme todeta kehityksen painottuneen tietyille ajanjaksoille (French, 1987; Takala, 1999). Johtajuusteorian muodostus on kuitenkin ollut lopulta verkkaista, ellei peräti vaatimatonta suhteutettaessa teoreettinen substanssi globaaleihin tutkimusresursseihin (Ahonen, 2001; Mole, 2004; Grint, 2005). Toisaalta, mikäli suurimmat spekuloidut mullistukset toteutuvat, aiemmat ja jopa tunnetuimmat johtajuusteoriat osoittautuvat vähintäänkin rajallisiksi ja kapea-alaisiksi elleivät peräti merkityksettömiksi. Vallalla oleva digitalisaatio johtaa yhä kehittyneempiin keinoälysovelluksiin sekä robotisatioon, joka haastaa paitsi työn tekemiseen liittyvät politiikat, uhkaa myös valtaosaa nykyisistä työpaikoista (The Economist 2012; Kauppalehti, 2017). Mitä tämä merkitsee tuntemillemme johtajuusteorioille, vanhoille tutuille piirreteoreettisille tai ihmissuhdekeskeisille näkökulmille – tai viimeaikaisemmille, kuten kehollisille ja narratiivisille johtajuuden sovelluksille (esim. Yukl, 1999; Grint, 2011; Auvinen, 2013)? Entä voivatko perinteiset joh-

tajuusteoriat tarjota yhä lisäarvoa digitalisaation myllertäessä työelämää, vai pitääkö pyörä keksiä taas uudelleen?

Tässä artikkelissa tehdään tiivis katsaus johtajuusteorioiden historialliseen kehitykseen sekä nykytilaan reflektoidulla niillä digitaalisen vallankumouksen synnyttämiin johtajuuteen ja tarinankerrontaan liittyviin innovaatioihin. Johtajuuden ja digitalisaation tarkastelussa keskitytään erityisesti narratiiviseen lähestymistapaan painottaen organisaatioiden tarinankerrontaa (esim. Gabriel, 2000; Boje, 2001; Boje ym. 2011; Auvinen, 2013). Painotus tarkastelussa on organisaatioiden ja tarinankerronnan kirjallisuudessa sekä ajankohtaisissa käytännönläheisissä digitaalisuutta käsittelevissä lehtiartikkeleissa. Nostan esiin erinäisiä organisaatioiden tarinankerrontaan ja digitaalisuuteen liittyviä näkökulmia kolmen heuristisen empiriatapauksen kautta. Pyrkimykseni on aikaansaada refleksiivisiä, tähän hetkeen kiinnittyviä näkökulmia sekä stimuloida ja provosoida tutkijoita ja käytännön toimijoita visioimaan digitalisaation vauhdilla muokkaaman aikakautemme johtajuutta ja tarinankerrontaa. Narratiivisuus ja tarinankerronta on paitsi käytännönläheinen viitekehys pyrkiessämme visioimaan tulevaisuutta, myös näppärä metodologia pyrkiessämme ymmärtämään organisaatioiden ja johtajuuden perimmäistä luonnetta ja ominaisuuksia (Czarniawska, 1998). Lisäksi narratiivinen johtajuus poikkeaa esimerkiksi perinteisestä henkilökeskeisestä johtajuuskäsityksestä esimerkiksi laajemmin organisaation jäsenten osallisuutta ja toimijuutta painottavana lähestymistapana (esim. Weick & Browning, 1986; Auvinen, 2013): luovuus ja jopa johtajattomuus on ”muodissa” (esim. Collin ym., 2017). Kolme esittelemäni empiriistä tapausta organisaatioiden tarinankerronnasta avaavat juuri osallistavuuden roolia ja merkitystä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, etsiessämme luovuutta, hyvinvointia ja tehokkuutta tukevia johtamisotteita, tarinankerronta yhdistettynä digitaalisuuteen voi avata mielenkiintoisia näkökulmia.

Johtajuusteorian suuret virstanpylväät suurissa yhteiskunnan muutoksissa:

Johtajuuden pitkä historia lyhyesti: Matka sinne ja takaisin Modernin johtamisajattelun "alkuräjähdyksen" nähdään usein tapahtuneen 1900-luvun alkupuolella great man -teorioiden ja tieteellisen liikkeenjohdon tehtyä läpimurtonsa (Ahonen, 2001; Grint, 2011). Johtamistieteiden voimakas tieteellinen läpimurto merkitsi loogis-tieteellisen ajattelun ja ihmiskäsityksen kulta-aikaa formaalin informaation eksplisiittisen faktatiedon nimeen vannovan rationaalisen paradigman saavutettua valta-aseman (esim. Fisher, 1985; 1987; Juuti, 2001; Auvinen, 2013, 11). Taylorin (1911) tieteellinen liikkeenjohto ja hierarkkinen, byrokraattis-rationaalinen ihmis- ja organisaatiokäsitys (Alvesson & Spicer, 2012) juurtuivat myös suomalaisen johtamiskulttuuriin erityisesti 1900-luvun alkupuolella pysyen läpi vuosisadan vahvassa asemassa (Seeck, 2008; Auvinen & Lämsä, 2010; Auvinen, 2013).

Bojen (1999; 2001; 2008) mukaan kuitenkin juuri 1900-luvun moderni rationalismi, johtajuusteorioiden kultakausi, ajoi johtajuuden pois todellisilta juuriltaan, jotka ovat narratiiviset. Tenhovoimaiset piirreteoriat johtajuuden alkemioineen painoivat tarinankerronnan varjoon leimaten sen jopa epä tiedoksi (Mole, 2004; Auvinen, 2013). Muinainen kreikkalainen viisus tarinankerronnan, vallankäytön ja johtajuuden yhteydestä unohdettiin. Antiikin aikakaudella Platon 2300 vuotta sitten esitti, että se, joka kertoo tarinoita, hallitsee yhteiskuntaa (Fisher 1985, 73; ks. myös Auvinen 2008.) Aristoteles puolestaan opetti Retoriikassaan valtiomiehiä ja puhujia taivuttelemaan yleisöä uskomaan (tai olemaan uskomatta) haluamia asioita ja tarkasteli Nikomakhoksen etiikassa sekä Runousopissa ihmisen luontaista narratiivista järjelyä (Heath 1996).

Tarinoiden, vallankäytön ja johtajuuden yhteys kuitenkin unohdettiin 1900-luvun alkuvuosikymmeninä. Tarinoilla johtamisen tutkija David M. Boje (1999; 2008) väittääkin, että johtajuusteoria alkoi tarinankerronnalla, mutta kääntyi pois narratiivisilta juuriltaan 1900-luvun modernin rationalismin saavutettua paradigmaattisen aseman. Vaan mikä on 2010-luvulla narratiivisuuden asema ja merkitys johtajuuden kentässä? Narratiivisuuden voidaan ainakin sanoa olevan samanaikaisesti sekä vanha että viimeaikainen näkökulma. Tarinankerronta on myös jo jonkin aikaa nähty yhtäältä nousevana mutta toisaalta viimeaikaisena johtajuuden käytännön ja tutkimuksen muotona (esim. Dennehy, 1999; Gabriel, 2000; Taylor ym., 2002; Boje, 2006; Auvinen, 2013). Johtajuuden 2010-luvun tutkimuksissa näytettyvät usein luovuus, digitaaliset innovaatiot, osallistavuus ja toimijuuden korostaminen (etenkin asiantuntijatyössä) ja jopa johtajattomuus, mutta todellisuudessa moni näistä aiheista on jo 1980-luvulla kiinnitetty organisaatioiden tarinankerrontaan (ks. esim. Weick & Browning, 1986).

Suuntana luovuus, johtajattomuus ja hierarkioiden purkaminen

Johtamistyyliellä on tutkimusten mukaan yhä vaikutusta organisaation suoriutumisen, hyvinvoinnin ja tehokkuuden kanalta (esim. Robbins & Judge, 2017). Esimerkiksi Collin ym. (2017) ovat tutkineet empiirisesti ohjelmistoammattilaisten kokemuksia luovuudesta ja työhyvinvoinnista organisaatiokäytännön ja johtamisotteen näkökulmista erilaisissa organisaatioissa. Ääripäinä olivat pitkän historian omaavan teollisuusyrityksen äärimmäisen tiukka ja johtajakeskeinen hierarkkinen ote sekä nuorehkon ja nopeasti kasvaneen ohjelmistoyrityksen johtajattomuus. Ensiksi mainitussa yrityksessä asiantuntijoiden luovuutta rajoitti toimintatilan ja toimijuuden rajallisuus, ja tehokkuutta lisäksi söi konsernivetoinen äärimmäisen raskas

raportointijärjestelmä. Työhyvinvointia kuitenkin tuki erittäin hyvin toimiva lähiesimiestyö – tutkittu yksikkö oli vuolaan kiitollinen loistavaksi koetusta yksikkönsä lähijohtajasta. Nuoressa ohjelmistoyrityksessä puolestaan luovuutta tuki oma ja tiimin vahva asema päätöksenteon ja resurssien suhteen. Yrityksessä oli käytössä myös hyvin toimivat sähköiset viesti- ja chat-järjestelmät, joiden käyttöä ei ollut rajoitettu laisinkaan. Johto (jota ei perinteisessä hierarkkisessa mielessä ole, vaikka käytännössä ja juridisesti esimerkiksi toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan toimet tulee olla nimetty) osallistui itsekin chatiin, mikä on ilmeisen onnistunut käytännö.

Yhtä kaikki, tutkimus osoitti myös ohjelmistotalossa olleen tunnistettavia haasteita luovuudelle. Osa ohjelmistokehittäjistä koki, että erityisen haastavissa tilanteissa liika vapaus voi jopa uhata luovuutta. Täydellinen esimiehettömyys voi puolestaan esimerkiksi henkilökohtaisen elämän kriisiytyessä haastaa työhyvinvointia, mikäli kenellekään ei ole määritelty vastuuta tai edes roolia, jolla tuetaan systemaattisesti työntekijöiden hyvinvointia. Auvinen ym. (2017) pohtivatkin empiirisessä analyysissään, mikä on hierarkkisen organisaatiokäytännön ja mikä on hierarkioiden kokonaisvaltaisen hylkäämisen merkitys high-tech-yrityksissä. Voimakkaat ja toimintaa vahvasti ohjaavat hierarkiat selvästi heikentävät luovuutta ja työhyvinvointia, mutta täydellinen hierarkiattomuus ei liioin tue hyvinvointia ja luovuutta. Tutkittu yritys ilman johtajia ja hierarkioita onkin viime aikoina vienyt kehityskulkua pidemmälle kehittämällä johtamisen käytänteitä sähköisesti. Voisiko robotti johtaa – tai tehdä jopa jotain luovaa?

Robotti kirjoitti runon, kuuletko eron?

Viime vuosikymmenten aikana tietokoneet ja robotit ovat alkaneet korvaamaan useita perinteisiä työpaikkoja, kuten kirjanpittäjiä, kaupan kassamyymiä ja puhelinoperaattoreita (MGI 2013). Seuraavan kahden vuosikymmenen aikana jopa 47 % USA:n työpaikoista on riskivöhykkeellä (Benedikt & Osborne, 2013). Palkkataso ja tähänastisella koulutuksella hankittu osaaminen indikoivat negatiivista suhdetta ammattiryhmien häviämisen todennäköisyyteen tietokoneistumisessa. Toistaiseksi erityisesti rutiininomaisista työtehtävistä on pyritty pääsemään eroon töiden vähäisen mielekkyyden, parantuneen tehokkuuden sekä etenkin paremman asiakaskokemuksen toivossa (esim. Sajasalo ym., 2017). Luovien alojen on otaksuttu säilyvän viimeisenä. Lääkärit, opettajat ja taiteilijat ovat tulevaisuudessa todennäköisesti ainakin lähivuosikymmeninä säilyviä ammatteja (Benedikt & Osborne, 2013).

Uutisointi laaja-alaisemmasta työtehtävien katoamisesta on lisääntynyt ja viimeaikaisten uutisten mukaan paitsi kouluttamattoman työvoiman rutiinitehtävät, myös koulutetun keskiluokan rutiininomaiset työtehtävät ovat häviämässä. Helsingin Sanomien hallintopäällikkö Jaakko Lähteenmaa viittaa Autorin, Levyn ja Murnanan arvioon, jonka mukaan "teknologian murroksessa pysyvimpiä ovat sekä fyysiset ja ei-rutiininomaiset että paljon ajattelua vaativat ja ei-rutiininomaiset työt. Ensimmäiset sijoittuvat palkkahaitarin alapäähän, jälkimmäiset yläpäähän. Pienipalkkaisia rutiinitehtäviä suoja se, että ihmisten korvaaminen tekniikalla ei ole kustannustehokasta. Uhatuimpia ovatkin koulutetun keskiluokan rutiininomaiset työtehtävät." (HS 2.9.2017.)

Yle julkaisi 4.2.2015 mielenkiintoisen uutisen tekoälyn tuottamasta kaunokirjallisesta osaamisesta: "Runous on sielun musiikkia. Tietokoneella ei ole sielua. Kone ei voi kirjoittaa runoja, vai voiko? Tehtäväsi on löytää kolmen runon joukosta tietokoneen tekstit." (YLE 2015). Yleisö laitettiin arvaamaan runoista "On moni kukka nuori", "Unelmina laulamahan" sekä

”Ja riemuja raikui Väinön maa”. Enemmistö arveli ensiksi mainitun olleen koneen laatima. Kuinka ollakkaan, tulos onnistui yllättämään – kaikki runoista olivat koneen laatimia. Runorobottia voidaan siis käyttää tekemään luovia toimintoja ja tuottamalla laskennallisten mallien avulla uutta. Rosalinda-robotti puolestaan kirjoittaa urheilujuttuja, niin ennakkojuttuja kuin otteluselostuksia, joita *Vasabladet*-lehti julkaisee (Etelä Suomen Sanomat, 2017). Runoilijoiden, taloussuunnittelijoiden ja toimittajien lisäksi keinoäly ja robotiikka astuvat myös johtajan reviiirille: tekoälyn on arvioitu ennustavan johtajan päätöksiä (Kauppalehti 2017). Tämä, jos mikään, viimeistään pakottaa pohdiskelemaan digitalisaatiota suhteessa johtajuuden nykytilaan ja tulevaisuuteen.

Digitalisaation implikaatiot johtamiselle – muutosturbulenssin nostattamia kysymyksiä, vastauksia ja uusia kysymyksiä

Digitalisaation ja robotisaation aikaansaaman kehityksen vuoksi niin tutkijoiden kuin yritysjohdon tulee nyt paitsi pohtia tulevaisuutta, käynnistää jo reaalisesti proaktiivinen toiminta, jolla voimme valmistautua kiihtyvään muutosturbulenssiin (MGI, 2013). Kukaan ei ole liene turvassa; emme voi kietoutua klassisiin johtajuusteorioihin, joiden läpimurron aikakaudella globaalia digiturbulenssia ei ollut olemassa edes utopioissa (esim. Auvinen, Riivari & Sajasalo, 2017). Tokin monet johtajuustutkijat ovat jo ottaneet menellään olevan muutoksen tosissaan ja uusia lähestymistapoja on kehitetty.

Boje ym. (2011) ovat kehitelleet virtuaalisen johtajan ideaa, jossa perinteisen reaalisen kehollisen johtajan vaikutusvalta on erotettu virtuaalisesta johtajasta – joka voi olla vain kielellisesti olemassa, tuotettu vaikkapa digitaalisia medioita hyväksikäyttäen. Raelin (2016) on kehittänyt edelleen johtajuus käytänteinä-teoriaa (leadership-as-practise), mikä tarkoittaa johtajuuden vaikutusvallan tarkastelua johtajuuden käytänteiden kautta. Johtajuus käytänteinä on siis huomattavasti laajempi kun johtajakeskeiset teoriat ja tuo syvyyttä esimerkiksi viimeisen parin vuosikymmen aikana suosituksi nousseelle leader-member exchange -teorialle (LMX, ks. esim. Northouse, 2016), jossa huomion kohteena on johtajan ja alaisen välille muodostuva (ainutkertainen) suhde. Lisäksi johtajuutta on tutkittu viime aikoina empiirisesti vertailemalla uusia johtajattomia käytänteitä perinteisiin hierarkkisiin johtajakeskeisiin johtamisotteisiin (ks. Collin ym., 2017; Auvinen, Riivari ja Sajasalo, 2017). Tutkimuksissa tosin ei muodostettu uutta johtajuusteoriaa, vaan pikemmin tunnistettiin perinteisten ja viimeaikaisten johtamiskäytänteiden rajoitteita ja mahdollisuuksia sekä korostettiin empiirisen lisätutkimuksen tarvetta.

Digitalisaation implikaatioita johtamiselle on myös jo tutkittu. Eräs esimerkki on Takkusen (2017) pro gradu -tutkielma suuren suomalaisen finanssikonsernin kokemuksista digitalisaatiosta. Löydösten mukaan kohdeorganisaatio kokee paraikaa rajuja muutoksia digitalisaation myötä ja etenkin mobiilipankkitekniikan nopea kasvu on kiihdyttänyt kohdeorganisaation muutosta perinteisestä finanssiorganisaatiosta monikanavaisiksi palvelutarjoajaksi. Digitalisaation myötä työntekijöiltä vaaditaan entistä syvempää asiantuntijuutta ja moniosaajuutta. Samanaikaisesti asiakkaat odottavat uusien digitaalisten teknologioiden parantavan asiakaskokemusta myös saatavuuden, analyytiikan kuin sujuvampien prosessienkin kautta. Pankkiorganisaation kannalta digitaalisuudelta odotetaan parannusta tehokkuuteen, lähijohtajien määrä vähenee asiantuntijan oman vastuun kasvaessa (ks. myös Sajasalo ym. 2017). Digitalisaatiota ei siis itsessään pidetä tavoitteena, vaan teknologioiden odotetaan tuovan lisäarvoa niin asiakaskokemuksen kuin tehokkuuden muodossa. Takkusen (2017) mukaan digitalisaatiolle

onkin ominaista toiminnan riippumattomuus ajasta ja paikasta, minkä vuoksi fyysisten konttoreiden merkitys muuttuu. Pankkikonttoriverkoston edelleen harventuessa myös johtamiseen tulee muutoksia, sillä johtaminen ei ole sidottu konttorin seinien sisäpuolelle. Sähköiset viestintäkanavat ovatkin yleistyneet vauhdilla, mutta varsinaisia sähköisiä johtamisjärjestelmiä ei ole vielä kehitetty kovin pitkälle.

Käytännön esimerkkinä digitalisaation pidemmälle viedyistä implikaatioista johtamiselle on suomalainen Vincit Oy. Vincit on siirtynyt kehittämäänsä digitaalisen Leadership as a Service (LaaS) johtamisjärjestelmään (ks. Vincitin kotisivut, 2017), jossa johtajuus nähdään palveluna. Työntekijä, applikaatiota hyödyntämällä, itse valitsee – johdon ja HR:n tukemana – mitä johtamisen resursseja haluaa ja tarvitsee täyttääkseen niin hyvinvointiin kuin osaamiseen liittyviä tarpeitaan (ks. myös Työelämä, 2017). Vincitin sovellus on toistaiseksi digitaalisin johtamissovellus, joihin olen organisaatiotutkijana omassa työssäni törmännyt. Liekö seuraava vaihe tekoälyn kehittäminen johtamistarkoituksiin applikaatioissa, joihin vaikkapa päätöksentekoa ennustavia ohjelmistoja yhdistetään? Häämötääkö kenties tulevaisuudessa itsenäisesti ajatteleva, inhimillistä toimintaa oppiva ja digitaalisena esimiehenä kehittyvä tekoälysovellus, joka voi vaikkapa työtyytyväisyysindeksin laskettua lurauttaa virkistävän lorun? Vincit on myös yritys, joka arvostaa ja hyödyntää tarinankerrontaa organisaatiossa – niin perinteistä kuin digitaalista (esim. Nurmilaakso, 2014). Johtamisotteen kannalta LaaS kiinnittyy väljästi tulkittuna laajempaan, viime vuosikymmeninä suosiota saavuttaneeseen itsensä johtamisen trendiin (ks. esim. Manz & Sims, 1980; Manz, 1986; Sydänmaanlakka, 2009). Tarinankerronnan näkökulmasta Vincitistä itsestään on kuitenkin kehkeytynyt, positiivisine YT-neuvotteluineen, Suomen ja Euroopan paras työpaikka palkintoineen sekä huimine suosioineen pörssiin listautuessaan tarina, joka on mennyt viraaliksi (esim. Yle.fi, 9.10.2012; Arvopaperi, 3.10.2016).

Yhteenvetona voidaan todeta, että virtuaalisen johtajan metafora, johtajuus käytänteinä, digitalisaation implikaatioiden tutkimukset siinä missä johtajattomuus sekä johtajuus palveluna (LaaS) voitaneen nähdä murrosvaiheen ratkaisupyrkimyksinä digitaalisen vallankumouksen muutosturbulenssissa.

Tarinankerronta digitaalisessa vallankumouksessa – vauhdilla viraaliksi

Digitaalisen vallankumouksen aikakaudella on usein todellinen antiklimaksi aloittaa käsitteen määrittely Wikipediaviittauksella. Toisaalta Wikipedian käyttö voi tässä nimenomaisessa asiayhteydessä olla perusteltua, sillä huippuyliopiston kustantama kirja johtamisen professorin kirjoittamana tarkastelee Wikipediaa paitsi aikakautemme suurena digitaalisena ilmiönä, myös kontrollin ja johtamisen ilmiönä (ks. Jemielniak, 2014). Wikipedian (2017) mukaan ”Digital storytelling is a short form of digital media production that allows everyday people to share aspects of their story. The media used may include the digital equivalent of film techniques (full-motion video with sound), stills, audio only, or any of the other forms of non-physical media (material that exists only as electronic files as opposed to actual paintings or photographs on paper, sounds stored on tape or disc, movies stored on film) which individuals can use to tell a story or present an idea.” Tiivistetysti ja vapaasti suomennettuna digitaalinen tarinankerronta siis tarkoittaa ihmisen arkista ja jokapäiväistä mahdollisuutta jakaa näkökulmiaan ja ideoitaan tarinankerronnassa hyödyntämällä digitaalisia medioita valokuvista ja ääni- ja elokuvatallenteisiin. Dreon, Kerper ja Landis (2011) puolestaan määrittelevät digitaalisen tarinankerronnan

taidoksi yhdistää narratiivi digitaalisen median resurssien, kuvien, äänen ja videon, avulla lyhyeksi tarinaksi.

Tarinankerronta voidaan määritellä lyhyesti kielelliseksi ajallis-tilalliseksi tulkinnaksi inhimillisestä kokemuksesta, jonka osallisena on vähintään yksi henkilöahmo (vrt. Ricoeur, 1983; Boje, 2001). Digitaalinen tarinankerronta ei pyri kyseenalaiseen tälle (inhimillistä) ajattelun ja ymmärtämisen perusmekanismeja, vaan pikemmin avaamaan kerrontaa laajemmille foorumeille sekä tarjoamaan laajan valikoiman digitaalisia teknologioita tukemaan tarinankerrontaa. Digitaalinen tarinankerronta määritelmänsä mukaan painottaa lähtökohtaisesti ei-fyysisiä resursseja ja medioita. Ei-fyysisyys ja materiaallinen ulottuvuus ei tosin ole ristiriidassa ”perinteisen” tarinankerronnan määritelmän kanssa. Kertomustraditioiden tutkimusten mukaan suullinen kerronta on hyvin vanha inhimillinen taito ja taipumus, jota fyysiset teknologiat – alkuvaiheessa luolamaalaukset, sittemmin savitaulut ja papyrukset, keskiajalla lehtiset ja kirja sekä lopulta 1900-luvulla digitaaliset keinot – ovat kaikki sekä tukeneet että muovanneet (esim. Edwards & Sienkewich, 1990; Routledge Encyclopedia of Narrative Theory). Tosin koskaan ennen digitalisaatiota ja keinoälyä teknologiat eivät itsessään ole kyenneet tuottamaan tarinoita. Liioin edelleenkin keinoälytarinat eivät täytä tarinankerronnan määritelmän ydintä, tulkintaa inhimillisestä kokemuksesta, mutta kykenevät muodostamaan aika-tilaulottuvuudessa diskursiivisia juonellisia kokonaisuuksia henkilöahmoineen. Ehkä tekoälyrobotia voisi karkeasti verrata huikaita älyllisiä lahjoja omaavaan autistiseen henkilöön, joka saattaa osata 200-sivuisen romaanin sanasta sanaan ulkoa, kuitenkin ymmärtämättä yhdenkään sanan merkityssisältöä (ks. Ratey, 2002).

Digitaalisuus on siis muovannut vahvasti tarinankerrontaa, mutta ei tarinankerronnan ydintä ja inhimillistä merkitystä. Silmiinpistävää yllä mainituissa määritelmässä on, että digitaalisen tarinankerronnan määritelmässä nousee esille attribuutti ”lyhyt” (Wikipedia: ”a short form of digital media production”; Dreon ym., 2011: ”a short story”). Dreon ja kumppanit painottavatkin erityisesti diginatiivisukupolven oppimista ja opetusta, ja ”lyhyden” eli kompaktin muodon lisäksi eräs heidän seitsemästä digitaalisen tarinankerronnan elementistä liittyy dramatiikkaan: kuinka rakentaa tarinan jännite. Folkloristinen viihdyttävyyselementti ei ole vieras perinteisenkään tarinankerronnan määritelmässä (ks. esim. Gabriel, 2000), mutta lyhyden painotus viitanee diginatiivien taipumukseen ja kiinnostukseen kuulla tarinoita. Perinteisten kirjojen lukeminen onkin vähentynyt nuorison keskuudessa ja koetun kiireisyyden lisääntyminen vaikuttaa niin lukemisen vähenemiseen (sanavaraston ja ilmaisutaidon heikentymisineen) kuin myös ilmaisun visualisoitumiseen ja tiivistymiseen (esim. Yle, 2016). Tarkoitako tämä sitä, että sittenkin meidän pitää tuulettaa perinteistä tarinan ja tarinankerronnan määritelmää saadaksemme diginatiivit kuulemaan ja osallistumaan kerrontaan? Onko perinteisen organisaatiotarina liian pitkävetäinen ja raskassoutuinen (vrt. esim. Jameson, 2001; Flory & Iglesias, 2010). Katariina Baerin esittää kuitenkin mielenkiintoisen ja jokseenkin lohdullisen väitteen digitalisaation säilyttämisen organisaatioiden tarinankerronnan kannalta: ”Yksi asia pätee tekoälyn ja robottien valtaamassa maailmassa: Lapsi rakastuu tarinaan, jos hänelle annetaan siihen mahdollisuus” (HS 25.10.2017). Mikäli näin on, ehkä tarina ja tarinankerronta itsessään ei ole vähemmän merkityksellinen inhimillinen ilmiö, mutta asettaa kysymyksen, onko tarinankerronta organisaatioissa pysyvää ja jos kyllä, miksi ja miten?

Homo narrans digitalisaatioissa – onko edes tarinankerronta

organisaatioissa pysyvää?

Narratiivisen paradigman ihmiskäsitys, homo narrans (esim. MacIntyre, 1981; Fisher, 1985), on organisaatiotutkimuksessa antiteesi perinteiselle rationaalisen ihmiskäsityksen kävelevälle kalkylaattorille homo economicukselle (Snowden, 2003). Narratiivista ihmiskäsitystä on havainnollistettu ottamalla ihminen vertailukohteeksi suhteessa muuhun eläinkuntaan: Meitä ei erota esimerkiksi muista kehittyneistä nisäkkäistä, vaikkapa ihmisapinoista, rakkaus, viha tai kateus, vaan ennen kaikkia tarinankerronta (Gabriel, 2000). Ihminen on ajattelussaan ja toimissaan tarinoita kertova eläin; loputon inhimillinen taipumuksemme ajaa meitä etsimään ja konstruoimaan merkityksiä kaikkeen kokemaamme liittyen. Tarinankerronnassa tuotamme merkityskokonaisuuksia – juonirakenteita hahmottamalla reflektioimme kokemuksiamme aika- ja paikkadimensioiden suhteen. Asiat tapahtuvat jollekin todelliselle tai kuvitteelliselle toimijalle, ja näkökulmia ja merkityksiä aikaansaa juuri se, kenen näkökulmasta kerronta tapahtuu (ks. MacIntyre, 1981; Ricoeur, 1983; Boje, 2001). Kertomuksella on aina oltava kertoja eli kertomukset eivät vain ole, vaan ne kerrotaan – ja aina jostain näkökulmasta (Lehtonen, 2004). Kerrontaan liittyykin näin ollen vaikuttamisen ja vallankäytön näkökulma, mikä vääjäämättä kiinnostaa organisaatiotutkijoita. Tiivistetysti voidaankin todeta, että tarinallisuus pohjautuu synnynnäiseen vimmaamme ymmärtää ja arvottaa asioita narratiivisessa muodossa – henkilöahmojen ja juonellistettujen kielellisten merkitysyksikköjen kautta. Organisaatioiden ja johtamisen näkökulman intressi valjastaa tarinankerronta pohjautuu tämän sisäsyntyiseen vallankäytön kanavan hyödyntämiseen.

Vaikka narratiivisuus ja tarinankerronta usein esitetään yhdeksi johtamisen alan nopeasti nousseista ilmiöistä, jopa muoti-ilmiöistä, toisinaan johtamisen väitetään olevan monista aloista narratiivisuuden viimeisimpien joukossa omaksuneista (esim. Denning, 2005; Boje, 2006). Yhtä kaikki, vallitsevan digimurroksen kourissa tarinankerronta itsessään ei tunnu kovinkaan uudelta. Sitä vastoin tarinoiden ja kerronnan sähköistyminen robotisaation ja keinoälyn mukanaantuoman sisälöntuotannon näkökulmista tuntuu huimaavalta – ja tarinankerronnan eteen on usein hiipinyt etuliite digitaalinen (esim. Dreon, Kerper & Landis, 2011).

Toistaiseksi huikaimmat visiot esimerkiksi ihmisen tietoisuuden mahdollisesta siirtämisestä sähköiseen muotoon kuulostavat vielä utopistiselta tieteisfantasioinnilta – joskin moni ottaa tämän tosissaan. Huimia visioita edustavat esimerkiksi tekoälykehittäjä Roy Kurzweilin (Tieteen Kuvalehti, 2011) pohdinnat mahdollisuuksista ikuisen elämään. Hänen mukaansa tietoisuutta ja tallennusta kehitellään jo ja hän visioi sähköisen tietoisuuden olevan mahdollista kuluvan vuosisadan puolen välin tienoilla. Asia ei ole luonnollisestikaan yksioikoinen, onhan ylipäänsä mielen ja kehon yhteyttä tietoisuuteen tutkittu empiirisesti sekä myös filosofoitu jo vuosituhsia. Toisaalta voi kuitenkin olla ennenaikaista haaveilla digitalisaation mahdollistamasta ikuisesta elämästä, kun tietämyksemme ihmisavoista on vielä rajallinen eikä tietoisuuden ja kuoleman täsmällistä rajaakaan ole vielä löydetty (esim. Ratey, 2002; Parina ym., 2014; Bioethics News, 2017).

Narratiivisuus lienee kuitenkin – ainakin niin pitkään kuin johtajuus ja tarinankerronta vielä kiinnitetään ihmisiin – verraten relevantti ja kestävä lähestymistapa. Tunnetun aivotutkijan Damasion (1999) mukaan ihmisen tietoisuus on lähtökohtaisesti narratiivinen. Kyseessä on kehollinen, emotionaalinen prosessi, joka kehkeytyy organismin (ihminen) ja ympäristön suhteesta (ks. myös Swap ym. 2001). Ehkä tämä tuo meille tieteellisestikin kestävästi kiinnikkohdan organisaatioiden tarinan-

kerronnan tutkimuksissa. Nyt keskiössä on digitaalisuus monitasoisena ja laajana ilmiönä, mutta pikemmin teknologiana, mediana ja johtamistyön resurssina. Johtajuuden mieltäminen muuna kuin inhimillisenä ilmiönä ei liene osa lähitulevaisuutta ja digitaalista vallankumousta.

Empiirinen osuus: Kolme aikaan ja kontekstiin sidottua organisaatiotarinnan kerronnan tapausta

Esittelen seuraavaksi kolme tapausta organisatorisesta tarinankerronnasta, joilla pyrin tiiviisti, mutta informatiivisesti havainnollistamaan organisaatioiden tarinankerrontaa sekä sitä, kuinka digitalisaatio on viimeisen vuosikymmenen aikana tarinankerrontaan vaikuttanut. Ennen kaikkea tarkoitukseni on havainnollistaa esimerkkien kautta kerronnan muutosta esimerkiksi valottamalla digitalisaation näkymistä suuren suomalaisen organisaation tarinankerronnassa juuri nyt. Tapaukset on poimittu harkinnanvaraisesti (Patton, 2002) laajahkoista haastatteluaineistoista, joita olen eri tutkimusprojekteissa kerännyt runsaan vuosikymmenen aikana tutkiessani tarinoilla johtamista. Haastatteluiden teemat ovat liittyneet erityisesti organisatoriseen viestintään ja tarinankerrontaan esimestyön kommunikoinnin ja vaikuttamisen muotona. Tapaukset 1 ja 3 ovat suuresta suomalaisesta finanssiorganisaatiosta ja tapaus 2 on suuresta suomalaisesta huipputeknologiaorganisaatiosta. Numerointi perustuu kunkin organisaatiotarinnan kerronnan ajankohtaan kolmen vuosikymmenen aikana: tapauksen 1 tarina on kerrottu 1990-luvun puolivälissä, tapauksen 2 tarina vuonna 2006 ja tapauksen 3 tarina 2017. Aloitan kunkin tapauksen esittelyn tiivistetyllä katkelmalla kunkin informantin haastatteluaineistosta.

Kunkin tapauksen (1-3) informantti on organisaatiossaan johtoryhmätason henkilö ja näin ollen päätöksenteon kannalta keskeisessä asemassa. Lisäksi kussakin tapauksessa tarinankerronta on intentionaalista – kyseessä on paitsi tietoinen, myös strateginen valinta kommunikoida asioita organisaationsa jäsenille. Tapauksia yhdistää myös se, että johtaja pyrkii tuottamaan organisaatiolle merkityksiä sekä myös pyrkii osallistamaan kuulijoita kerrontaan. Arvioinkin kunkin tapauksen osallistavuuden ja organisatorisen tarinankerronnan luonnetta, sitä, millaisia menetelmiä organisaatiossa käytetään ja mitä merkityksiä tällä voi olla käytännön organisaatioiden kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Seuraavaksi käymme tapaukset läpi, ja luvun lopussa (Taulukko 1) on yhteenveto tapausten tarinoiden kerronnan ajankohdasta, sisällöstä, kerrontatilanteesta sekä kerronnan keinoista.

Tapaus 1: Vuorimetafora luo tulevaisuuden toivoa pankkikriisissä

Tää rakennettiin siihen vaiheeseen, kun meidän uus pankki käynnistyi syksyllä 96. Se oli siihen mennessä valmistusvaiheessa, mukana oli 100 ihmistä projektissa, ja sitä tehtiin pienissä palasissa. Me tehtiin visiokuva, joka – yllätys, yllätys – oli vähän kolmiota muistuttava vuori. Että tämmönen vuori on tuolla vähän sitten, tuolla on vähän tuleviakin vuoria... vuorossa on kaikkia erinäköisiä tasanteita ja aurinko paistaa ja mitä korkeammalla ollaan, sitä lämpösämpi siellä on. Sitten piirrettiin sinne työntekijöitämme pitkin vuorenrinnettä ja sit niillä on reppu selässä ja niitä täällä menee. Kaikkia niitä yhdistää köysi. He pitävät siitä kiinni ja sit meidän sloganiks tuli: me teemme sen. (Toimitusjohtaja)

Alun perin vuorimetafora on johtajan kokouksessa pitämän puheen ohessa laatima hahmotelma henkilöstölle, jossa hän

pyrkii havainnollistamaan vallitsevan kriisin aiheuttamia haasteita organisaatiolle. Vuori havainnollistaa metaforisesti vallitsevaa tilannetta ja haasteita: jyrkkyys ja tuuli symboloivat vaaraa pudota ja kiipeilijät tasapainottelevat ja sinnittelevät välttääkseen putoamisen siinä missä organisaation jäsenet sinnittelevät säilyttääkseen työpaikkansa. Ylhäällä siintävä aurinko kuvastaa pilkahtelevia positiivisia välähdyksiä tulevaisuudesta, köysi symboloi yhdessä tekemistä ja tahtoa ja selkäreput organisaation tukea muutoksesta selviytymiseen, esimerkiksi koulutusta. Vanha viisaus pitääkin paikkansa: hyvä kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.

Vuorimetafora tuli lisäksi tulkituksi narratiivisesti; organisaation jäsenet tiedostivat asioiden tapahtumakulut, jotka vallitsevaan tilanteeseen olivat johtaneet. Lisäksi kehkeytyvä tarina avasi näkökulmia positiiviseen tulevaisuuteen, johon sinnittelyn, yhteistyön ja lisäkoulutuksen avulla voidaan päästä. Kehkeytyvässä tarinassa kukin organisaation jäsen saattoi ikään kuin asettaa itsensä vuorikiipeilijäksi, tarinansa päähenkilöksi ja reflektoida, millaiseksi täsmälleen mielti siintävän aurinkon omissa arkitodellisuudessaan. Selkäreppu merkitsi myös eri organisaation jäsenille erilaisia asioita sen mukaan, kuinka kukin koki tarvetta täydentää osaamistaan. Johtamisen kannalta tämänkaltainen organisaatiotarina on mielenkiintoinen, sillä tapaus osoittaa, kuinka tarina irtoaa johtajasta ja alkaa toimia organisaatiokäyttäytymisen ohjaajana.

Osallistavuuden kannalta vuorimetafora realisoitui mielenkiintoisella tavalla: nimenomaan organisaation jäsenet, ei johtaja, halusivat kehittää ideaa. Vuorimetafora päättyi useisiin organisaation sisäisiin esityksiin ja siitä tehtiin esimerkiksi huoneentauluja toimistokonttoreihin, ja johtajan merkkipäivänä assistentti keksi tilata leipomosta kolmion mallisia leivonnaisia. Tarina jäi siis elämään symbolisesti organisaatioon – ilmeisen positiivisesti latautuneena, sillä esimerkiksi köydelle ei esitetty hirttosilmukka -tulkintoja – ja jokainen sai käyttää ja soveltaa tarinaa haluamallaan tavalla. Toisaalta kuitenkin kertomuksen merkityssisältö perimmäisine symbolisine merkityksineen oli jo kerrontavaiheessa muodostunut varsin koherentiksi, joten osallistavuuden ja organisaatiotarinnan kerronnan kannalta Weickin ja Browningin (1986) tarkoittama merkitysvälitteinen ja vuoro-vaikutteinen osallistaminen jäi melko rajalliseksi.

Tapaus 2: Toiminnan ohjaus ja tulevaisuuden konkretisointi tarinankerronnalla

Esityksissäni, jos käytän Powerpointtia, voin hyppiä slideistä 2 slideen 33 ja miten vain tilanteen mukaan... mä tykkään katsella yleisöön, hakea vähän palautetta sieltä, mihin suuntaan sitä viestiä viedään [...] mä en käskytä [esimiehenä], vaan nimenomaan kerron, siis korostan sitä tarinaa ja annan ihmisten tuoda siihen oman mausteen. Ja kun he saavat siihen oman panoksensa sisään, niin he ovat paljon halukkaampia tekemään sitä yhteistyötä kun että mä sanon ota tai jätä [...] ei niitä painetun elektroniikan alan... teknologioita vielä ollut olemassa, oltiin kehittämässä ja piti kommunikoida, saada ymmärtämään, rahoittajakin vaikea saada laittamaan rahansa johonkin mitä ei vielä ole olemassa [...] Isoja pelureita oli, ja tutkijasakkia, asiantuntijan XXX kanssa otettiin tavaroita, joilla materialisoitiin sitä meidän visiota tuotteesta YYY. Sijoitettiin pöydälle järjestyksessä lenkkari, ledivalo, kenkä missä oli yhdistetty tuotteet ja etenimme paperituotteisiin, siis tuotteita eri aikakausilla ja tehtiin jatkumoa. Viimeinen käänne se tulevaisuus, sekin sieltä realisoituu. (Liiketoimintajohtaja)

Johtajan esityksissä ja tarinankerronnassa nousee esille

monella tasolla vuorovaikutteisuus ja osallistavuus, mutta myös eri teknologioiden soveltaminen sekä lisäksi materiaalisuus. Bojen (2010) mukaan teknologia on osa muutosta tarinankerronnassa. 2000-luvulla yliopistoissa niin USA:ssa kuin Suomessa Powerpoint lienee käytetyimpiä luennoitsijan apuvälineitä. Bojen mukaan tietokoneen, videon, televisiolihtetysten ja nykyisin tyypillisemmin Youtube-klippien käytön pitäisi erityisesti opetustilanteissa välitän kasvaessa tehdä kerronnasta elävämman näköistä. Etäopetuksessa teknologiolla pyritään lisäämään opiskelijoiden vuorovaikutusta myös keskenään ja luentotilanteissa vuorovaikutteisuutta pyritään lisäämään aiemman liitu- tai fläppitaulun lisäksi sähköisillä keskustelualustoilla, joissa voidaan vaikkapa luennon aikana älypuhelimia käyttäen nostaa esiin kysymyksiä, kommentoida tai vaikkapa tehdä äänestyksiä. Kasvotusten tapahtuvassa tapauksessa Powerpoint-esityksistäkin on tullut animoidumpia ja videoklippejä lisäämällä luokkahuoneluennosta pyritään tekemään enemmän elokuvaspektakkelimaisia. Bojen mukaan digitaalisista sovelluksista on tulossa lisääntyvässä määrin bisneskouluissa ammattiluennoitsijoiden tiedon välittäjiä.

Materiaalisuus organisaatiotarinkerronnassa on 2000-luvulla noussut lähestymistapa. Jørgensen ja Strand (2014) ovat kehittäneet esineiden ja muovattavien aineiden yhdistämistä tarinankerrontaan erityisesti oppimistilanteissa. Kehollisuus ja materia yhdistyvät diskursiiviseen todellisuuteen, jonka avulla voidaan tuottaa merkityksiä ja vaikkapa visioita tulevaisuutta. Tapauksessa 1 ja 2 materiaalisuus nousee esiin. Esimmäisessä tarina materialisoitui organisaatiossa lähinnä kerronnan jälkeen kun taas toisessa tapauksessa tarinaa materialisoitiin kerronnan aikana. Lopputulema, keksintö, jota ei vielä ole olemassa eli diskursiivisesti olemassa oleva abstraktio, sai kuitenkin riittävästi kohrensia. Johtajan mukaan rahoituspäätös hankkeelle saatiin. Osallistavuuden näkökulmasta tapauksessa 1 organisaation jäsenillä on tarinan materialisoituminen tapahtunut pääosin johtajan tuottaman merkityshorisontin sisällä, sillä kerrontatilanteissa ei organisaation jäsenillä ollut mahdollisuutta osallistua kerrontaan. Tapauksessa 2 sitä vastoin johtaja on ikään kuin valmistellut merkityssisällön ja materiaaliset puitteet, mutta tarina lähti kehkeytymään kerrontatilanteissa kuulijoiden kysymysten, kommenttien, mielenkiinnonkohteiden ja ideoiden kautta. Kukin pystyi lisäksi kohtuullisen vapaasti muodostamaan merkityskokonaisuuksia, joskin juonellistaminen tapahtui johtajan ohjaamana.

Tapaus 3: Johtajan esitysten ja organisaatiopuheen digitalisoituminen

Isot muutokset, strategian tekemiseen, esimerkiksi nyt meillä oli tällöinen henkilöstöiltapäivä, useimmiten lähtee toimitusjohtajan viestinnästä. Kaikki ei pääse paikalle, mutta intrasta löytyy videoklippejä tilaisuuksista, kaikki tallennetaan [...]

Meillä on toimipisteitä ympäri läänä, voi olla viikkoja ettei konttorilla ole fyysisesti sitä omaa esimiestä ollenkaan... Ollaan yhteydessä intrassa, digisti. Osaamiskeskustelut pyöräytetään Skypessä. Digitalisoituminen johtanut tähän, esimies ei ole fyysisesti läsnä, että ratkaisis ja analysois arjessa kysymykset, pitää asiantuntijaorganisaatiossa johtaa omaa työtä... kahden vuoden aikana porukasta tullut huomattavasti itsenäisempää [...]

Olin varmaan 25 eri sähköpostilistalla niin se on oikeesti ku sitä tulee kymmeniä viestejä päivässä, ei niihin pysty tarttumaan sil-lai. Kun intrasta klikkaa kaksi kertaa päivässä uutissyöteeseen ja kattoo mitä sinne on tullut. Ja sit intra mahdollista sen vuoropu-

helun. Eihän normaalisti, et jos viestitään joku asia sähköpostilla niin harvoin henkilöstö lähtee aktiivisesti vastaamaan. Mutta intrassa tavallaan huomaa että ku siellä viestitään joku asia niin sinne alkaa tulemaan niitä kommentteja ja joku on huomannu jonku yksityiskohdan, jonka haluaa tuoda kaikille tiedoks [...]

Äärettömän hyvä, isot uutiset tulevat etusivulle, yksikkötason viestintä löytyy etusivulta, erityisen merkityksellinen päivittäiseen toimintaan liittyvä... Esimerkiksi XXX tuotteista asiantuntija YYY on tänne esittänyt [yksikkötason tiedotteeseen] kysymyksen, johon ZZZ on vastannut. Näin asia selviää kaikille, tukee vuorovaikutteisuutta. (Sijoitusjohtaja)

Kolmas tapaus poikkeaa monellakin tapaa aiemmista, tiettyyn erityiseen hetkeen kiinnittyvistä tarinoista. Ensinnäkään tapaukseen ei voida liittää spesifiä tilannetta ja täsmällistä viestinnällistä tavoitetta, kuten kahdessa aiemmassa: Tapauksessa 1 vallitsi kriisi, johon johtaja kertoi metaforisen tarinan kun taas tapauksessa 2 johtaja pyrki konkretisoimaan ei (vielä) reaalisesti olemassa olevaa keksintöä ja havainnollisti juonirakenteen avulla mahdollisia tulevia kehityskulkuja. Tapauksessa 3 on toki myös meneillään useita merkityksellisiä asioita (strategian implementoinnista työhyvinvointiin) organisaatiossa ja johtajalla on luonnollisesti pyrkimys tehdä itsensä ymmärretyksi. Se, mitä pyrin havainnollistamaan, liittyy muutokseen nimenomaan johtamis- ja keskustelukuluttuurissa. Tapauksissa 1 ja 2 tarinankerronnan näkökulmasta turvaututaan perinteisiin teknologioihin, kun taas tapauksessa 3 puhe on siirtynyt sähköisiin kanaviin. Verrattuna tapauksiin 1 ja 2 esimerkiksi toimitusjohtajan henkilöstötilaisuuden stragiapuhe lienee vähemmän spektakkelimainen. Vaikka yksittäisenä tarinankerronta-aktina videoklippiesitys olisi vähemmän emotionaalisesti stimuloiva, jopa koko organisaatio on ikään kuin läsnä johtajan esityksessä – joko tilaisuudessa paikalla, omalla tai kotitoimistolla striimauksen kautta tai mahdollisesti katsoessaan esitystä myöhemmin töihin palattuaan (intrasta). Poissaolijat eivät siis lähiköhtaisesti ole muiden kuulopuheiden varassa. Osallistavuuden näkökulmasta tapaukset 1 ja 2 ovat ehkä mahdollistaneet kokonaisvaltaisemman (kehollisen) osallistumisen esitykseen keskusteluiden muodossa. Tapauksessa 3 henkilöstö saattoi tilanteen aikana esittää chattikanavien kautta kysymyksiä ja kommentteja ja lisäksi keskustelut jäivät sähköisenä muidenkin luettavaksi ja kommentoitavaksi intranetissä.

Tähän liittykin eräs digitalisaation implikaatioista johtamiselle ja organisaatioiden tarinankerronnalle: yhä suurempi osa keskusteluista jää "organisaation muistiin" teksteinä ja lisäksi yhä useampi voi käytännössä reaaliaikaisesti käydä sähköisesti keskustelua johtajan esityksen etenemisen aikanakin. Toisaalta emme vielä täysin tunne kehollisen ulottuvuuden merkitystä esimerkiksi strategian merkityksellistämisen kannalta. Kun johtaja tapaa reaalisesti joka yksikössä henkilöstön ja pitää strategiaesityksen keskusteluineen, se on tehokas, jopa emotionaalisesti stimuloiva keino tuottaa ja välittää merkityksiä organisaatiossa (esim. Sajasalo ym., 2016). Osallistavuuden kannalta keino on rajallinen sikäli, että kukin keskustelu strategiaan liittyen jää enemmän tai vähemmän yksikön sisälle. Tapauksessa 3 ylin johto (yhä) laatii varsinaisen liiketoimintastrategian päälinjat ja -tavoitteet. Strategia on kuitenkin muuttunut viime vuosien aikana perin ylimalkaiseksi koostuen symbolisista ja vaikeasti mitattavista tai edes täsmällisesti määriteltävissä olevista tavoitteista (esim. "paras asiakaskokemus" tai "digitaalisuus"). Tapauksen kolme johtaja kertoikin uskovansa, että digitaaliset keskustelukanavat tukevat toimijuutta mahdollistaen tulkintojen kehkeytymisen organisaation puheessa ja tarinoiden virrassa.

Tarinankerronnan näkökulmasta on myös huomattavaa, että varsinaisia tarinoita perinteisessä mielessä havaitsin intranetissä ja keskusteluissa varsin vähän, ja puhe liikkui työn tekemisen kontekstissa. Ihmiset organisaatioissa tarvitsevat yhä draamaa, tunteita ja juoruja niin spekulatio- kuin terapiamielessä (esim. Gabriel, 1995; Bordia ym., 2006). Todennäköisesti kahvipöytäkeskustelut ovat yhä tärkeä inhimillisen kommunikation kanava. Lisäksi Vincitin tavoin voisi muihinkin organisaatioihin harkita käyttöönotettavaksi slack-kanavatyyppinen chat (ks. Collin ym., 2017), missä voi vapaasti keskustella muistakin kuin työasioista. Digitaalisen tarinankerronnan ja johtajuuden näkökulmasta nostan lisäksi esille johtajahenkilön merkityksen: Mikäli johtaja siirtyy yhä enemmän sähköiseksi videoklippiesitykseksi, siirrymmekö jo lähemmäs Bojen ym. (2011) virtuaalisen metaforan ideaa? Kehkeytykö digitalisaation myötä johtajasta lisääntyvissä määrin massamedian kerronnan "tuote"? Lisäksi puheenparret ja tarinat näyttävät muuttuneen pirstaleisemmiksi, esimerkiksi strategisen tavoitteen juoni löytyy lukuisia versovia keskusteluita seuraamalla. Aikaisemmissa haastatteluisani kysyin informanteilta heidän kiteytynyttä käsitystään strategiasta. Nyt strategian ollessa laaja-alainen ja ylimalkainen, määrittelyn tueksi tarvittaneen intra- ja chat-keskusteluiden läpikäymistä.

Pohdinta, johtopäätökset ja villit digiskenaariot

Johtamisteoreettinen tarkastelu on osoittanut siirtymän 1900-luvun alun managerialistisista ja johtaja(henkilö)keskeisistä tieteellis-rationaalisista lähestymistavoista 2010-luvulla johtajuuteen käytäntönä, digitaalisiin implikaatioihin, itsensä johtamiseen sekä johtajuuteen itsepalveluna sekä jopa johtajatuuteen (esim. Raelin, 2016; Boje ym., 2011; Sydänmaanlak-

ka, 2009; Takkunen, 2017). Viimeaikaisista avauksista esimerkkinä voidaan mainita virtuaalisen johtajan metafora, johtajuus käytänteinä sekä johtajattomuus johtajuus palveluna (LaaS) -sovelluksineen. Näitä voidaan myös ajatella ikään kuin ensivaiheen vastauksiksi digitaalisen vallankumouksen muutosturbulenssissa. Lisäksi ikivanha tarinallinen näkökulma johtajuuteen on kokenut viime vuosisadan loppupuolella uuden tulemisen ja lopulta vuosituhannen vaihtuessa uuden läpimurron. Johtaminen ja tarinankerronta – yhdessä ja erikseen – ovat kietoutuneet tai on kiedottu digitaaliseen vallankumoukseen. Voimme ko digi-etuliitteellä valjastaa tarinankerronnan viitekehysteeksi johtajuuden kehittämiseksi siten, että organisaatioiden tarpeet täyttyvät nyt ja tulevaisuudessa?

Esitellyt kolme tapausta nostivat esiin erinäisiä organisaatioiden tarinankerrontaan ja digitaalisuuteen liittyviä näkökulmia: Tiivistetysti voidaan sanoa, että 2010-luvulla johtaminen ja organisaatioviestintä on muuttunut – lukuisat digitaaliset teknologiat ovat jo arkipäiväisiä. Vaikka tarinankerronta itsessään on fundamentaalinen inhimillinen ominaisuus ja taipumus, digitaalisuus on muuttanut tarinankerrontaa. Empiirisessä mielessä kuitenkin tapaukset ovat suppeita, ja refleksiivisten, tähän hetkeen ja tulevaisuuteen kiinnittyvien provokatiivisten avaus-ten tekeminen niiden kautta on mahdotonta. Etsiessämme tulevaisuuden organisaation luovuutta, hyvinvointia ja tehokkuutta tukevia johtamisotteita ja (digitaalisen) tarinankerronnan muotoja karistan tiedemiehen itsestäni ja otan tiettyjä vapauksia. Siirryn seuraavaksi Disney-tutkimuksen kautta elokuvateollisuuden kirvoittamiin ei-konventionaalisiin ajatuksiin.

Organisaatiotutkimukset ovat avanneet mielenkiintoisia näköaloja tarinankerrontaan. Eräs niistä kohdistuu audiovisuaalisen massatarinankerronnan huippuosaajaan, Disney-yhtiöön, jota David Boje (1995; 2001) on tutkinut empiirisesti. Dis-

Tarina	Kerrontatilanne ja tavoite	Tarinan sisältö/idea	Kerronnan tapa ja välineet
1. Vuori-metafora luo tulevaisuuden toivoa kriisissä	Pankkikriisi 1990-luvun puolivälissä; organisaation jäsenet ahdistuneita ja kärsivät epävarmuudesta. Organisaation jäsenet ovat epätoivoisia ja ahdistuneita. Johtaja pyrkii rauhoittamaan ihmisiä ja ohjaamaan "sähläämisen ja valittamisen" tuottavaksi toiminnaksi, jolla voidaan pelastaa organisaatio.	Nykyinen tilanne voidaan nähdä vuorena, jonka rinteet ovat jyrkät ja kova tuuli pyrkii suistamaan. Olemme nyt yhdessä vuorenrinteellä. Tämä köysi tarkoittaa, että pidämme yhtä ja kukaan ei putoa. Reppu selässä on organisaation tuki - ketään ei hylätä, kaikille tarjotaan tarvittava koulutus. Aurinko täällä ylhäällä on määränpäämme, valoisa tulevaisuus.	Johtaja juonellistaa vallitsevan tilanteen ja havainnollistaa metaforisesti organisaatiot haasteet sekä myös mahdollisuudet. Kerrontatilanteessa johtaja visualisoi vuorimetaphoran piirroksiksi, joka sittemmin levisi organisaatiotarinoissa ja päätyi lopulta huoneentauluksi. (FLÄPPITAU LU)
2. Abstraktin konkretisoiminen tarinaa materialisoimalla	Huipputeknologiaorganisaation johtaja esittelee uusia teknologioita, joita ei vielä ole olemassa. Hänellä on tarve vakuuttaa sekä henkilöstö että rahoittajat.	"Tämä on tulevaisuus", johon suuntaamme resurssimme; johtaja konkretisoi ei-olemassa olevia teknologioita luodakseen koherentin ja uskottavan tulevaisuudentarinan.	Abstrakteihin, irrallisiin tapahtumiin rakennetaan juoni. Puhetta konkretisoidaan liittämällä tarinan käänteisiin kronologisesti tavaroita (POWER POINT, ESINEITÄ JOTKA LIITTYVÄT TARINAAN)
3. Johtajan esitysten ja organisaatiopuheen digitalisoituminen	Kerronta useista eri meneillään olevista organisatorista tapahtumista (päättymätön prosessi). Organisaatio pyrkii ohjaamaan asiantuntijat ratkaisemaan itse ongelmansa ja tekemään arkisia päätöksiä yhteisiä sähköisiä teknologioita hyödyntämällä. Lähijohtajien merkitys vähenee, asiantuntijoiden osallisuutta ja toimijuutta pyritään lisäämään.	Johto osoittaa suurissa (esim. strategia) suuntaviivoja (esim. toimitusjohtajan puheessa), mutta merkitysten rakentaminen tapahtuu organisaation jäsenten välisissä keskusteluissa. Merkitys kehkeytyy jatkuvasti, tarinan "loppu" on avoin.	Organisaatiotason (esim. strategia) ja yksikötason (esim. päivittäiset ongelmat) on siirretty sähköiseksi (SÄHKÖISET TALLENTEET JA VIDEOKLIPIT, SKYPE, INTRANET)

Taulukko 1. Yhteenveto kolmesta havainnollistavasta organisaatiotarinkerrontatapauksesta

ney on globaalissa eturivissä hyödyntänyt vuosikymmenien ajan kulloisiakin uusia tarinankerronnan teknologioita: mustavalko-elokuvista äänielokuvaan, värifilmeihin ja 1990-luvulta alkaen digitaalisiin innovaatioihin. Yhtiön menestys on ollut huikeaa ja kansainvälistä ihailua on riittänyt. Boje kuitenkin nostaa esille mielenkiintoisen näkökulman Disney-yhtiön omaan johtamiseen liittyvän näkökulman: ulkoisesti loistava tarinayhtiö – joka on muovannut globaalisti narratiivisia menetelmiä taitavasti käyttellen käsityksiämme niin hyvästä ja pahasta kuin rumasta ja kauniista, onkin sisäisesti synkeä. Yhtiön sisäisiä keskusteluja, satoja tunteja taltioitua puhetta, tutkiessaan Boje havaitsi tarinankerronnan olleen kaikkea muuta kuin voimaannuttavaa ja työntekijöitä arvostavaa. Eikö suutarin lapsella ole kenkiä? Joka tapauksessa Disney-yhtiön panos tarinankerronnan teknologioiden kehittäjänä on vertaansa vailla, mutta nostaa esille tarinan teknologioista riippumattoman ominaisuuden: Jokaisella tarinalla on kertojansa, päähenkilönsä ja merkityksensä näkökulman vaihtuessa sen mukaan, kuka on kertoja.

Ylipäänsä Hollywoodin elokuvateollisuuden piiristä löytyy paljon ammennettavaa – niin narratiivisten ideoiden kehittelyn kuin arkisen johtamisen käytänteiden näkökulmasta. Lisäksi Hollywood-elokuvat ovat inspiroineet paitsi kansainvälisesti, myös suomalaisia johtajia, esimerkiksi organisaation juhlapuheiden sitaateissa sekä tiimin motivaatiopuheissa (esim. Auvinen, 2008). Jos peilaamme meneillään olevassa digitaalisessa vallankumouksessa tulevaisuuden visioita luovasta tekoälystä sekä ihmisen tietoisuuden siirtämisestä sähköiseen muotoon, Hollywood-hömpä resonoi mielenkiintoisella tavalla. Esimerkiksi Arnold Schwarzeneggerin tähdittämä Terminaattori tietojärjestelmä- ja konekapinoinen viime vuosisadan loppupuolella sekä Keanu Reevesin tähdittämä Matrix keinotodellisuksineen vuosituhatien vaihteesta edustivat tuolloin jokseenkin puhdasta science fictionia. Jos antaa mielikuvitukselle vallan, tekoälyn kehittyminen oppivine järjestelmineen yhdistettynä tietoisuuteen, jossa robotille voi kehkeytyä oma tahto, avaa nyt lähes realistiselta tuntuvia tulevaisuudennäkymiä. Terminaattorissa reaalin ja metaforin vastakkainasettelu on koneen ja ihmisen välisessä taistelussa. Matrix menee vielä askeleen pidemmälle: Reevesin näyttelemä Neo herätetään digitaalisesta virtuaalitodellisuudesta karuun ja todelliseen arkimaailmaan, jossa koneet ovat valjastaneet ihmisen käyttövoimaksi siinä missä ihminen aikoinaan eläimen. Tässä kohtaa visiointini ja villit digiskenaarioni voivat mennä joistakin liian pitkälle, mutta todellisuus ja kehitys voivat säikäyttää. Tarkoitukseni on stimuloida ja provosoida pohtimaan, miten ja miksi kehitämme ja hyödynnämme digitaalisuutta. Ketä ja kenen tarpeita keinoäly ja sähköiset johtamisjärjestelmät on luotu palvelemaan – ja missä menee raja?

Olemme usein tottuneet ajattelemaan asioita evoluution kautta, joten havainnollistan digivisiointiani teknologioiden evoluution muodossa. Darwinin evoluutioteoria lienee kokonaisvaltaisin ja tunnetuin kuvaus elollisen kehityksestä, mutta samaa evoluution ajatusta on sovellettu johtamisen alallakin – esimerkiksi HR:n evoluutioteorian mukaan henkilöstöhallinnollisista rutiineista on kehitystyön myötä siirrytty käytänteisiin ja lopulta strategisuuteen ja lisäarvoa bisnekselle tuottavaan täyteen liiketoimintastrategiseen kumppanuuteen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Tunnumme auttavasti ihmisen evoluution ja eri teknologiat kulloisellakin aikakaudella – vaan entäpä jos mietimme evolutionaarisesti teollistumistarinan viitenä vaiheena (joista ensimmäiset kolme ovat historiallisia, neljättä juuri elämme ja viides fiktiivinen); tyyppillisestihän suurimpia muutoksia kuvataan nimenomaan vallankumouksina: Ensimmäinen teollinen vallankumous tapahtui, kun ihminen valjasti

vesi- ja höyryvoiman tuotteiden mekanisaation hyväksi. Toinen teollinen vallankumous tapahtui, kun ihminen valjasti sähkövoiman ja kolmannessa teollisessa vallankumouksessa ihminen valjasti elektroniikan ja informaatioteknologian tuotannon automatisoidakseen. Neljäs teollinen vallankumous, digitalisaatio, jota ihminen ei enää oikein saanut valjastetuksi, hämärsi fyysisen, sähköisen ja biologisen ympäristön (vrt. World Economic Forum, 2016). Digitalisaatio hävitti ensin rutiinityöt, sittemmin koulutetun keskiluokan hieman henkisesti haastavammat työt ja lopulta tekoälyn kehityttyä riittävästi johtajakin kävi tarpeettomaksi. Viides teollinen vallankumous on viimeinen; luova keinoäly ja autonominen sähköisen tietoisuuden omaava robotiikka ottaa vallan. Kone valjastaa ihmisen saastuneessa ja ylikansoitettussa maailmassa. Neo saa jatkaa ihmiskarsinassa ruususen untaan virtuaalisessa keinotodellisuudessa robotin ammentaessa hänen elämänvoimaansa ravitakseen emolevynsä prosessoria. Luovan, kenties osin utopistisen, hulluuspuuskan jälkeen palaamme vielä hetkeksi takaisin arkitodellisuuteen: digitaalisuuteen, tarinankerrontaan ja johtamistyöhön liittyviin sovelluksiin ja kehityskuluihin.

Viimeaikaisia teknologioita, joita odotan sovellettavaksi johtamistyössä ja organisaatioiden tarinankerronnassa, ovat esimerkiksi lisätty todellisuus (augmented reality, ks. esim. VTT, 2017). Nyt johtajuuden tutkijoilla ja kehittäjillä on mahdollisuus tuoda omaa asiantuntemustaan sisällöntuottamiseen, jotta lisättyä todellisuutta voidaan hyödyntää. Esimerkiksi niin Skype-kokoukset kuin johtajien webcast-esitykset täydentyvät lisätyn todellisuuden kaltaisilla teknisillä innovaatioilla (tosin sovelluksissa, kuten Snapchatissa, voi filteröidä ryppyjä kasvoistaan tai lisätä itselleen pyhimyksen sädekehän vastapuolen iloksi tai ihmetykseksi). Nykyiset puhuvat webcasting-päät jättävät helposti seuraajat kylmäksi, eivätkä ne ehkä itsessään riitä tarinateknologiaksi esimerkiksi visionääriin strategiaprosesseihin tai henkilöstön työhyvintitapahtumiin. Lisätty todellisuus voi kuitenkin lisätä etenkin virtuaalisesti ja etänä tapahtuvan johtamistyön vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutteisuuden lisäämistä pyrkii tekoälyn avulla tuomaan esimerkiksi Applen Siri-applikaatio, jonka avulla älypuhelin voi ohjata puheen avulla. Pyydetessä Siri osaa etsiä puhelinnumeroita, tietoja verkosta sekä käydä yksinkertaista vuoropuhelua – osaapa se kertoa jopa yksinkertaisen tarinan. Lisäksi yli kolme miljoonaa käyttäjää on jo tyytyväisiä Amazonin keskustelupohjaiseen avustajaan Alexaan (Accenture, 2017). Onko tämä myös Vincitin LaaS-sovelluksen seuraava kehityssuunta?

McKinseyn (2013) raportissa käydään läpi 12 viimeaikaista ja lähitulevaisuudessa nopeasti kehittyvää teknologiaa, jotka muuttavat elämän, bisneksen ja globaalin talouden. McKinsey kehottaa yhteiskuntien ja yritysten johtajia tiedostamaan mitä tulevaisuuden horisontissa hämöttää sekä varautumaan muutokseen. Näen asian kuitenkin niin, että yhteiskuntien ja yritysten johtajat sekä organisaatiotutkijat eivät voi vain passiivisesti pyrkiä mieltämään, mitä tulevaisuus suvaitsee tuoda tullessaan. Varautuminen ei riitä – en halua koneiden kapinan olevan jälkikasvuni tulevaisuutta. Kehitystyön lisäksi aktiivinen eettinen vaikuttaminen; keskustelu ja visiointi siitä, mihin haluamme teknologioita valjastaa, on johtajien ja tutkijoiden velvollisuus. Teknologisesti korkeatasoista mutta eettisesti terävää keinoäly-tulevaisuus-keskustelua on nostanut esiin myös Stephen Hawkins, joka ilmaisee huolensa siitä, että tekoälyyn liittyvää vakavaa tutkimusta on tehty hyvin vähän (MTV3, 2017). Hänen mukaansa tekoälyteknologiasta voi tulla maailman johtajia ja taloutta ovelampaa. Tältä kannalta ajateltuna ehdottamani viides teollinen vallankumous ei lopulta liene puhdas utopia. Organisaatioiden tarinankerronnan näkökulmasta

korostankin, että digitaalisuus ja digitaalinen tarinankerronta tulee nimenomaan nähdä teknologioina, jotka mahdollistavat ja rikastavat kerrontaa – mutta emme voi unohtaa kestävästä kehityksen ja etiikan näkökulmia. Kuinka tulee käymään, kertooko tulevaisuutemme organisaatiotarinaa robotti vai johtaja, ihminen? Accenture (2017) ainakin uskoo, että tekoäly tulevaisuudessa toimii yritysten tiedottajana ja edustajana (spokesperson) teknologiavisiossaan: "Artificial intelligence (AI) is about to become a digital spokesperson for companies. Moving beyond a back-end tool for the enterprise, AI is taking on more sophisticated roles within technology interfaces."

Lopuksi muistutan, että esimerkeiksi nostamani digitaalisen vallankumouksen toistaiseksi tuottaman luoviakin tuotoksia kehittävä keinoälyinnovaatio pohjautuvat jo olemassa olevan inhimillisen luovuuden uudelleen yhdistelyyn. Niin runorobotti, Rosalinda-robottitoimittaja kuin johtajan päätöksiä ennustava tekoälysovellus suovat valtavien tietokantojen ja laskennallisten mallien avulla huikeita mahdollisuuksia organisaatioille – mutta ne ovat vailla tietoisuutta ja inhimillistä, ainutkertaista kehollista älykkyyttä. Kehittyneinkään tekoäly ei vielä synnytä kieltä ja vain ihminen ymmärtää miltä tuntuu olla ihminen. Ajatuskulku tekoälyn rationaalisuudesta myös jossain määrin resonoi tunnettua Herbert Simonin ei-digitaalista johtajan päätöksiä ennustavaa ja ymmärrettäväksi tekevää rajoitetun rationaalisuuden teorian ideaa (ks. Hodgkinson & Rousseau, 2009). Tosin usein esitetyn tulkinnan mukaan johtaja voi toimia rationaalisesti käytössä olevan informaation salimissa rajoissa, mutta Simon painotti arvojen ja inhimillisten

premissien merkitystä päätöksenteossa. Erityisesti rationaaliiseen maailmanparadigmaan kuuluva (positivistinen) haave on, että mikäli riittävän laadukkailla ja kattavilla tutkimusmenetelmillä saavutamme riittävän määrän informaatiota, kaikenselittävä ja ennustava malli talouden kehitykseen korkotasoinen olisi rakennettavissa (vrt. esim. Fisher, 1986; McCloskey, 1998; Reichenstein, 2006; Auvinen, Mangeloja & Sintonen, 2010).

Viimekädessä kehittyneimmätkin koneälysovellukset huikeine oppivine algoritmeineen hyödyntävät "luovuutensa" raaka-aineena inhimillisiä tuotoksia – ja inhimillisiin tarkoituksiin. Johtajien ja organisaatioiden tarinankerrontaan digitaalisuus tuo valtavasti uusia mahdollisuuksia mutta sen, missä määrin ja miten niin inhimillisyys kuin teknologia nähdään resurssina ja missä määrin itseisarvoina ja päämäärinä, ratkaisee jokainen johtaja ja organisaatiotarinan kertoja viimekädessä itse. Digitaalinen tarinankerronta organisaatioissa ei saa ajautua mediana ja keinoälysovelluksineen irrallisena saarekkeena liian kauas tuntemastamme ja ymmärtämästämme organisaatioiden tarinallisuudesta, vaikkapa johtajien lohdullisista ja inspiroivista kertomuksista alaisilleen siitä kuinka menneen ajan sankarit voittivat vaikeutensa. Toimijuus ja autenttinen luovuus on yhä orgaanisten toimijoiden käsissä, mutta ymmärryksemme digitaalisen vallankumouksen turbulenssissa on vasta kehkeytyneessä ja tarvitsemme niin filosofis-teoreettisesti kuin empiirisesti orientoituneita uusia avauksia. Johtamisteoreetikona olen joka tapauksessa juuri tullut herätetyksi turbulenssissa uuteen todellisuuteen joka, toisin kuin Neolla, on vielä orgaaninen.

Lähteet

- Accenture. (2017). TECHNOLOGY FOR PEOPLE. The Era of the Intelligent Enterprise. Sähköisenä: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/at-de/_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf
- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekielinen: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Doctoral Dissertation. Turku, Finland: Turku School of Economics.
- Arvopaperi. (2016). Vincitin anti oli hurjan suosittu, moni piensijoittaja joutuu pettymään. 6.10.2016. Sähköisenä: https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/vincitin-anti-oli-hurjan-suosittu-moni-piensijoittaja-joutuu-pettymaan-6588363
- Auvinen, T. (2008). Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 174/08. Lisensiaatin tutkielma. Sähköisenä: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/19254>
- Auvinen, T. (2013). Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Väitöstutkimus. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Auvinen, T., Mangeloja, E., & Sintonen, T. (2010). Is narrative a content of economics and business administration? An essay about why homo economicus is actually homo narrans: From realistic to narrative paradigm. *Annual Review of Management and Organizational Inquiry*, 6(1), 1–13.
- Auvinen, T., Riivari, E., & Sajasalo, P. (2017). Lessons Learned from Traditional and "new-age" Leadership. In A. Eskola (Ed.), *Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments* (pp. Chapter 6). Routledge.
- Bioethics News (2017). Consciousness after clinical death. The biggest ever scientific study published. Georgetown University, 07/2015. Sähköisenä: <https://bioethics.georgetown.edu/2015/07/consciousness-after-clinical-death-the-biggest-ever-scientific-study-published/>
- Boje, D. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamaraland." *Academy of Management Journal*. Vol. 38 (4), 21-32.
- Boje, D. (1999). Storytelling leaders. <http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> [viitattu 15.3.2008.]
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Lontoo: Sage Publications.
- Boje, D. (2006). Pitfalls in Storytelling – Advice and Praxis, *Academy of Management Review*, Vol. 31 (1), ss. 218–225.
- Boje, D. (2008). *Storytelling Organizations*. Lontoo: Sage Publications.
- Boje, D., Pullen, A., Rhodes, C. & Rosile, G. A. (2011). The virtual leader. *The sage handbook of leadership*. (toim. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). London: SAGE Publications Ltd.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. & Difonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31 (5), 601–621.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Open access: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Damasio, A. R. (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. Harvest Books.
- Dennehy, R. (1999). *The Executive as Storyteller*. Management

- Review, Vol 88 (3), 40–43.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Dreon, O., Kerper, R. M. & Landis, J. (2011). Digital Storytelling: A Tool for Teaching and Learning in the YouTube Generation. *Middle School Journal*, Vol. 45 (5), 4-10.
- Edwards, V. & Sienkewicz, T. J. (1990). *Oral cultures past and present: rappin' and Homer*. Oxford; Cambridge, Mass: Blackwell.
- Etelä Suomen Sanomat. (2017). Rosalinda-robotti kirjoittaa urheilujuttuja – Vasabladetin julkaisija ottaa käyttöön. 16.11.2016. Sähköisenä: <http://www.ess.fi/uutiset/talous/art2320224>
- Fisher, W. R. (1985). The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*. Vol. 35 (4), ss. 74-89.
- Fisher, W.R. (1987). *Human communication as a narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. South Carolina, Columbia: University of South Carolina Press.
- Flory, M. & Iglesias, O. (2010). Once Upon a Time: The Role of Rhetoric and Narratives in Management Research and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 (2), 113-119.
- French, W. L. (1987). *The Personnel Management Process*. 6th edition. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael A. (2013). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. Teoksessa *The SAGE Handbook of leadership* (toim. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Hodgkinson, G. P. & Rousseau, D. M. (2009). Bridging the Rigour–Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening! *Journal of Management Studies*, 46 (3), 534-546.
- HS (2.9.2017). Päivän lehti, sähköisenä: <https://www.hs.fi/paivanlehti/02092017/art-2000005350315.html>
- Jameson, D. A. (2001). Narrative Discourse and Management Action. *Journal of Business Communication*, 38 (4), 476-511.
- Jemiłniak, D. (2014). *Common knowledge? An Ethnography of Wikipedia*. Kalifornia, USA: Stanford University Press.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jørgensen, K. M. & Strand, A. M. C. (2014). *Material Storytelling – Learning As Intra-Active Becoming. Kirjassa Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power* (toim. Kenneth Mølbjerg Jørgensen ja Carlos Largacha-Martinez). New York, USA: Nova Science Publishers.
- Kauppalehti (2017). Pian tekoäly ennustaa johtajien päätöksiä - tutkimushankkeelle 500 000 euroa. 23.9.2017 sähköisenä: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/pian-tekoaly-ennustaa-johtajien-paatoksia---tutkimushankkeelle-500-000-euroa/GZfDVnSq>
- Lehtonen, M. (2004). *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- MacIntyre, A. (2007) [1981]. *Hyveiden jäljillä. (After Virtue: A Study in Moral Theory)*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1), 585-600.
- Manz, C. C. & Sims JR., H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (3), 361-367.
- McCloskey, D.N. (1998): *The Rhetoric of Economics*. USA: University of Wisconsin press.
- McKinsey.com (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. McKinsey & Company. Sähköisenä: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>
- MGI (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. Tech. Rep., McKinsey Global Institute.
- Mole, G. (2004). *Can Leadership be Taught? Teoksessa Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* (toim. Storey, J.), ss. 125-137. Lontoo: Routledge.
- MTV3. (2016). Stephen Hawking huolissaan: Tekoäly voi kehittää aseita, joita ihminen ei ymmärrä. 2.5.2016. Sähköisenä: <https://www.mtv.fi/lifestyle/digi/artikkeli/stephen-hawking-huolissaan-tekoaly-voi-kehittaa-aseita-joita-ihminen-ei-ymmarra/3337616#gs.QJFr240>
- Northouse, P. (2016). *Leadership. Theory & Practise*. 17th edition. Lontoo: Sage.
- Parnia, S., Spearpoint, K., de Vos, G., Fenwick, P., Goldberg, D., Yand, J., Zhu, J., Baker, K., Killingback, H., McLean, P., Wood, M., Zafari, M., Dickert, N., Beisteiner, R., Sterz, F., Berger, M., Warlow, C., Bullock, S., Lovett, S., Metcalfe, R., Smith McPara, R. M., Marti-Navarette, S., Cushing, P., Wills, P., Harris, K., Sutton, J., Walmsley, A., Deakin, C. D., Liltle, P., Farber, M., Greyson, B. & Schoenfeld, E. R. (2014). AWARE—AWAREness during RESuscitation—A prospective study. *Resuscitation*, 85 1799–1805.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Ratey, J. J. (2002). *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain*. USA: Vintage Books.
- Reichenstein, W. (2006). Rationality of Naïve Forecasts of Long-Term Rates. *The Journal of Portfolio Management* (1/2006)
- Ricoeur, P. (1983). *Time and Narrative*. Volume 1. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior* (Dawsonera eBook collection)
- Routledge Encyclopedia for Narrative Theory. (2005). (toim. Herman, D., Manfred, J. & Ryan, M-L.) USA and Canada: Routledge.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. (2016). Strategy implementation as Fantasising—Becoming the Leading Bank. *Accounting and Business Research* 46 (3), 303–25.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Järvenpää, M., Takala, T. & Sintonen, T. (2017). Development of Mobile Banking Services in a Large Finnish Financial Organization. *Arviointiprosessissa oleva käsikirjoitus*.
- Snowden, D. J. (2003). *Narrative Patterns: The perils and possibilities of using story in organizations*. UK: Oxford University Press.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information System*. Vol. 18 (1), 95-114.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Takala, T. (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Ateena.
- Takkunen, H. (2017). ”Pankki muodostuu ihmisen arjen ympärille, eikä ihmisen arki pankin” Digitalisaation implikaatiot pankkiorganisaation toimintaan ja johtamiseen. Pro Gradu tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Sähköisenä: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/55476>
- The Economist (2012). *The third industrial revolution Saatavilla sähköisesti*: <http://www.economist.com/node/21553017>
- Tienari J. & Piekkari R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Työelämä. (2017). *Vincit kehitti johtamismallistaan liiketoimintaa*

- Leadership as a Servicessä työntekijät päättävät mitä pomoilta kaipaavat. 27.9.2017 Sähköisenä: http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/vincit-kehitti-johtamismallistaan-liiketoimintaa-leadership-as-a-servicessa-tyontekijat-paattavat-mita-pomoilta-kaipaavat-6679316
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Nurmilaakso, M-L. (2014) On helpompi pyytää anteeksi kuin saada lupa. Artikkelit Viestijät.fi kotisivuilla 24.4.2014. Sähköisenä: <http://viestijat.fi/on-helpompaa-pyytaa-anteeksi-kuin-saada-lupa/>
- Vincit kotisivut. (2017). Vincit LaaS – Johtaminen yksilöllisenä palveluna. Sähköisenä: <https://www.vincit.fi/laas/> [viitattu 1.11.2017]
- VTT. (2017). Lisätty todellisuus ja 3D-kameran seuranta. <http://www.vtt.fi/palvelut/digitaalinen-maailma/dataperustaiset-ratkaisut/uudet-k%C3%A4ytt%C3%B6liittym%C3%A4t/lis%C3%A4tty-todellisuus-ja-3d-kameran-seuranta> [viitattu 27.10.2017]
- Weick, K. & Browning, L. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12 (2), 243-259.
- World Economic Forum. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. 14.1.2016. Sähköisenä: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Yle.fi (2012). Tamperelaisyrittäjä aloittaa positiiviset yt-neuvottelut - haluaa palkata lisää väkeä. 9.10.2012. Sähköisenä: <https://yle.fi/uutiset/3-6327979>
- Yle.fi (2016). Kirjoja lukenut teini osaa jopa 70 000 sanaa – Nuori, joka ei lue, 15 000 sanaa. 3.3.2016. Sähköisenä: <https://yle.fi/uutiset/3-8711651>
- Yle.fi (2015). Robotti kirjoitti runon, kuuletko eron? 4.2.2015. Sähköisenä: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/02/04/robotti-kirjoitti-runon-kuuletko-eron>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), ss. 285-305.

Kirjoittaja

Tommi Auvinen, KTT, yliopistonopettaja
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
Email: tommi.p.auvinen@jyu.fi