

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

Narratiivinen näkökulma johtajuuteen

**Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen
esimiestyön kontekstissa**

Johtamisen lisensiaatin tutkielma

Kesäkuu 2008

Laatija: Tommi Auvinen

Ohjaajat: Tuomo Takala ja Iris Aaltio

“[T]hose who tell stories also rule the society”
(Platonian mukailen Fischer 1985, 73)

TIIVISTELMÄ

Auvinen, Tommi

Narratiivinen näkökulma johtajuuteen: Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa

Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, 2008, 203 s.

Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta

Tarinoita ja tarinajohtamista on esiintynyt tuhansia vuosia. Monilla tieteenaloilla kertomusten merkitys on tunnettu pitkään, mutta vasta runsaan vuosikymmenen aikana narratiivinen käänne on tapahtunut johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. 1900-luvulla vallinnut moderni ihmiskäsitys ja formaalin, kalkyyleihin pohjautuvan informaation arvostaminen ovat olleet johtamistyön keskiössä. Tarinat on nähty pikemmin jonkinasteisena epätietona kuin osana uskotavaa johtajuutta. Ihmiskäsitys on kuitenkin muuttunut ja narratiivisuus nouseva trendi johtamistutkimuksessa. Käytännön liikkeenjohdon näkökulmasta tarinoiden voidaan sanoa olevan yhä hyväksytympi tapa johtaa ja organisoida.

Akateeminen ymmärrys tarinoiden monimutkaisuudesta on kuitenkin vielä vähäistä. Kansainvälisesti tarinoilla johtaminen on viime vuosina ollut paljon tutkittu ilmiö, mutta suomalaisen esimiestyön kontekstissa aihetta on tutkittu vielä varsin vähän. Tämän tutkimuksen fokuksessa on tarinajohtaminen suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 12 eri toimialoilla työskentelevän johtajan teemahaastattelusta.

Tarinajohtajaa on mahdoton määritellä yksiselitteisesti. Laajasta näkökulmasta kaikki ihmiset voidaan nähdä tarinankertojina ja esimiehet tarinajohtajina. Kapeammasta näkökulmasta, tarkasteltaessa tarinointia intention tai motiivin kautta, voidaan puhua narratiivisesta esimiestyön strategiasta. Tarinajohtamiseen voidaan liittää myös kuunteleva näkökulma, jolloin esimies voi tulkita alaisen tuntemuksia kertomusten kautta tai osallistaa organisaatiota kerrontaan.

Empiirisestä aineistosta nousi neljä keskeistä tarinajohtamisen kontekstia: (1) Organisaatiokulttuurin johtaminen; (2) lähiesimiestyö ja tehtävänanto; (3) oppimisen tukeminen; sekä (4) kommunikointi ja viestintä. Tarinajohtamista tarkasteltiin myös esimiehen itseymmärryksen näkökulmasta. Erityisesti yrittäjäjohtajilla esimiestyön kontekstissa kerrotut tarinat liittyvät sekä ”oman itsen” että oman organisaation identiteetin rakentamiseen.

Esimiesten tarinoista konstruointiin neljä kertomustyyppiä: (1) Esimerkin valo; (2) konfliktinlaukaisuvitsit; (3) muutostarinat; sekä (4) sankaritarinat. Tarinoita tarkasteltiin myös omaelämäkerrallisuuden kautta.

Osa esimiehistä pelkää tarinoiden horjuttavan heidän uskottavuuttaan, osa taas arvioi oman uskottavuutensa perustuvan tarinoihin. Tarinoilla johtaminen sisältää myös riskejä ja tarinoiden tulkinta on problematiikan keskiössä.

Avainsanat: Tarinajohtaminen, esimiestyö, organisaatiokulttuuri, kommunikointi

Tekijä

Tommi Auvinen

Ohjaajat

Tuomo Takala

Iiris Aaltio

Tarkastajat

Ari Ahonen

Janne Tienari

KIITOKSET

Juuri lukemasi raportti, lisensiaatintutkimukseni, on runsaan vuoden kestäneen tutkijanurani eräänlainen huipentuma. On tässä tutkittu kesät talvet, monta kirjaa jäänyt lukematta ja lenkkiä tekemättä tutkimuksen häiritessä harrastuksia. Olen puolestani häirinnyt tutkimusta, kunnes se lopulta taipui ja valmistui. Häiriintyneen tutkimuksen huipentuma huipentuu nyt kiitoksiin tärkeille ihmisille, sillä sekä tutkimus että tutkija ovat häirinneet useita ihmisiä. Niin tärkeitä, ettei tämä tutkimus olisi valmistunut ilman heitä. Nyt, hyvät ystävät, kylän miehet ja naiset ja lapset ja herrat, yhteistyökumppanit ja työyhteyskumppanit, tämä on minun päiväni – ja tämä on Teidän päivänne.

Ensimmäisenä esitän kiitokseni professori Tuomo Takalalle ja professori Iris Aaltiolle: Olen kiitollinen siitä, että minulla on ollut kunnia tehdä tutkimusta ohjattavananne. Muistan hyvin lukuisat hetket, jolloin olette kohdistanneet minuun itseänne säästelemättä asiantuntemustanne ja kärsivällisyyttänne. Tärkeintä, mitä ohjaaja voikin antaa nuorelle tutkijalle, on ymmärtävä, kriittinen mutta kannustava keskustelukumppani, joka auttaa uskomaan omaan tutkimukseen. Hetkeäkään en ole kokenut olevani tutkimukseni kanssa yksin tai epäuskoinen työni loppuunsaattamisen suhteen. Kriittisenä ajatusteni reflektojana ja työn eteenpäin viemisen tukijana, mentorina, on toiminut myös tutkija”tupla”tohtori Teppo Sintonen. Suuri kiitos siitä! Kiitokseni (ja ihmettelyni) teille, Tuomo, Iris ja Teppo myös siitä, että jaksoitte suhtautua kaltaiseeni kärsimättömään nuoreen tutkijaan niin suurella kärsivällisyydellä.

Professori Janne Tienarille sekä dosentti Ari Ahoselle kiitos työni tarkastuksesta. Arvostan suuresti näkemäänne vaivaa. Vainannäkönne ei varmasti mene hukkaan, sillä tulen muistamaan asiantuntevat kommenttinne ja ajatuksenne seuraavassa projektissani, eli väitöskirjassa.

Suuri kiitos emeritusprofessori Pertti Kettunen sekä professori Anna-Maija Lämsä. Teidän työtäni kohtaan osoittama kiinnostus on ollut minulle suuri kunnia. Olen kiitollinen monista loistavista ideoista sekä useista valaistavista ja ajatuksia herättäneistä keskusteluista kanssanne. Kiitos myös KTM Kimmo Kosonen, mainio aisaparini tätä työtä edeltäneessä pro gradu – tutkielmassamme, jonka tekeminen kirvoitti jatkamaan saman aiheen parissa eteenpäin. Kiitos työkaverini Katja Mielonen: Ilman teknistä tukeasi työn ulkoasun saattamisessa painokelpoiseen kuntoon tuskailisin mahdollisesti vieläkin Wordin (v)ihastuttavien automaattimuotoilujen ikeessä. Kollegiaalinen kiitos muillekin työkavereilleni tiedekunnassamme – erityisesti ”kahvipöytäporukalle” – jotka olette antaneet minulle keskusteluissamme ajatuksia, ideoita sekä arvokkaita ja asiantuntevia näkemyksiä tieteen- ja elämänfilosofiasta.

Taloudellisesta tuesta minulla on ilo esittää suuri kiitos ja kumarrus Liikesivistysrahastolle juuri alkanutta tutkijanuraani monellakin tapaa siivittäneestä apurahasta. Tutkimussuunnitelmasta lähtien minulla on ollut tarkoitus suorittaa projektini ensimmäisestä vaiheesta (lensiaatin tutkimus) mahdollisimman nopeasti, mutta myös mahdollisimman hyvin. Apuraha tuki kokonaisvaltaisesti tavoitettani, sillä sen avulla sain hankituksi laadukkaan aineiston kierrellessäni

ympäri Suomea haastatteluja tekemässä. Projektin puolestaan sain vietyä nopeasti loppuun voidessani jättäytyä pienelle virkavapaalle. Tutkimustyölle saatu tuki onkin tärkeää taloudellisesti ja henkisesti, ja kun apurahan myöntäjä on osoittanut uskovansa hankkeeseen, kukapa ei haluaisi osoittaa olleensa apurahan arvoinen nyt ja tulevaisuudessa. Helpoiten se käynee tekemällä jotain konkreettista, eli julkaisemalla tutkimus, jonka tekemiseen apuraha on myönnetty. Tässä se nyt on.

Toiseksi viimeinen ja henkilökohtaisin kiitokseni menee kotirintamalle, elämänkumppanilleni Evalle ja pojallamme Oskarille. Olen alkanut ymmärtää perheen merkitystä eri tavalla osana elämääni saatuani perheenisän identiteetin. Koen olevani etuoikeutettu, sillä en ole joutunut valitsemaan perheen ja työn väliltä. Kiitos siitä elämänkumppanilleni Evalle, että olen saanut mahdollisuuden yhdistää molemmat! Olet antanut minun kasvaa tutkijana ja tukenut kasvuani perheenisän rooliin - ennen kaikkea auttamalla yhdistämään ne (ja vaikka olen välillä onnistunut rooleissani kehnosti, et ole sätinyt kohtuuttomasti). Tätä kiitospuhetta kirjoittaessani olen vuorostani siirtymässä kotirintamalle, nyt on vuoroni ottaa vetovastuu kodinhoidosta. Kiitos myös sinulle, poikani Oskari: Olet utelias, vahva ja iloinen pieni ihminen, joka saa vanhempansa pakahtumaan ylpeydestä. Onneksi meillä on koko elämä aikaa tutustua toisiimme ja itseemme; ihmetellä, keksiä vastauksia samalla kun keksimme lisää kysymyksiä.

Viimeisenä kiitos muillekin lähipiirini ihmisille, kuten vanhemmilleni, sukulaisille ja ystäville: Suuri kiitos kaikesta läsnäolosta silloin kun teitä on kaihattu ja poissaolosta silloin, kun olen tarvinnut rauhaa tutkimukseni eteenpäin viemiseen. Vain yhdelle elämäni tärkeimmistä henkilöistä, pikkuveljelleni Juhalle (1981-1998) en voi kiitollista olalle taputusta vielä antaa. Mutta vaikka emme tänään juhli yhdessä, olet yhä läsnä, osa tarinaani. Kiitän Sinua elämäni tärkeimmästä oppitunnista, positiivisesta elämänasenteesta ja uskosta huomiiseen! Lupaam kertoa elämänilosi elävää tarinaa, joka kulkeutuu kauas tuleville sukupolville.

Jyväskylässä, kesäisissä lomatunnelmissa 2008

Tommi Auvinen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Esipuhe.....	9
1.2	Tutkimuskysymys ja aiheen rajaaminen.....	14
1.3	Näkökulmien moninaisuus: Katsaus aiempaan liike-elämän tarinoinnin tutkimukseen.....	16
1.4	Suomen kielen ja suomalaisen tarinakulttuurin näkökulman merkityksestä tässä tutkimuksessa.....	21
1.5	Työn rakenne.....	23
2	TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN MAAILMANKUVA	25
2.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	25
2.2	Sosiaalinen konstruktionismi.....	27
2.2.1	Diskursiivinen organisaatiotodellisuus.....	28
2.2.2	Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja postmoderni narratiivi ..	29
2.3	Narratiivinen paradigma.....	31
2.4	Tämän tutkimuksen johtamisnäkökulman hahmottelua: Sensemaking organisaatiossa	33
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	38
3.1	Liike-elämän tarinallisuuden takana.....	38
3.1.1	Tarinan ja narratiivin määrittelyä	39
3.1.2	Tarina kielen ja diskurssin muotona.....	41
3.1.3	Tarinoiden lähteet ja muodostuminen.....	45
3.1.4	Organisaatioiden tarinankerronta on kollektiivinen prosessi	48
3.1.5	Tarinallisuus eri näkökulmista.....	51
3.1.6	Tarinoinnin riskeistä ja totuuden problematiikasta.....	57
3.2	Psykologinen näkökulma tarinallisuuteen	60
3.2.1	Tunteet, arvot ja motivaatio organisaatiossa.....	61
3.2.2	Narratiivisuus, kognitiot ja oppiminen.....	63
3.3	Tarinajohtaminen ja esimiestyö	68
3.3.1	Esimiestyö ja ihmisiin vaikuttaminen.....	68
3.3.2	Tarinoiden käyttö johtamistyössä	70
3.3.3	Narratiivinen vallankäyttö: Merkitysten luominen ja manipulaatio ..	73
3.3.4	Organisaatiokulttuurin johtamisen näkökulma.....	76
3.3.5	Esimies kuuntelijana ja palautteen vastaanottajana	78
3.3.6	Esimerkkejä tarinallisuuden merkityksestä eri johtamistilanteissa ..	80
3.4	Yhteenveto	84
4	TUTKIMUKSEN PÄÄLINJA JA METODI.....	87
4.1	Tutkimuksen päälinja ja toteuttaminen.....	87
4.2	Tutkimusote.....	89
4.3	Aineiston analyysi.....	90
4.4	Tutkimuksen etiikka	93

4.5	Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa	95
4.6	Tutkimusaineisto ja sen käsittely	99
4.6.1	Haastateltavien valinta	99
4.6.2	Teemahaastattelut	100
4.6.3	Yhteenveto haastatelluista esimiehistä ja aineiston käsittelystä	101
5	TUTKIMUKSEN ANALYYSI	106
5.1	Mikä on tarinajohtaja?	106
5.1.1	Tarinointi osana esimiestyötä	106
5.1.2	Tarinointi osana johtajien itseymmärrystä	113
5.2	Tarinoiden tyypittelyä	119
5.3	Narraation eri osapuolista	134
5.4	Tarinajohtamisen kontekstit	137
5.4.1	Johdanto tarinajohtamisen konteksteihin: Kerrontakynnyksen ylittäminen	137
5.4.2	Narratiivisuus esimiestyön kommunikaatiossa ja viestinnässä	142
5.4.3	Tarinankerronta lähiesimiestyössä	149
5.4.4	Organisaatiokulttuurin johtamisen kenttä	159
5.4.5	Oppimisen tukeminen tarinoiden avulla	164
5.5	Tarinoinnin riskeistä ja problematiikasta	168
5.5.1	Esimiehen uskottavuus	168
5.5.2	Totuuden ongelmallisuus, manipulaatio, emansipaatio	170
6	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	177
6.1	Teemoitteluanalyysin yhteenveto	177
6.2	Tulosten esittäminen nelikentässä: Tarinajohtamisen kontekstit	180
7	DISKUSSIO	183
7.1	Pohdintaa	183
7.2	Oman tutkimuksen pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita	189
8	LÄHTEET	193
9	LIITTEET	202
	TEEMAHAASTATTELULOMAKE	202
	SYVÄHAASTATTELULOMAKE	203

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1	Tieteelliset taustaolettamukset, muokattu Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (1997, 125) kuviosta empiirinen tutkimus ja taustasitoumukset.	26
KUVIO 2	Tarinallisuuden kiertokulku Syrjälän (2006) mukaan.	79
KUVIO 3	Empiirisen tutkimuksen kokonaiskehys.	88
KUVIO 4	Kertomuskartta: Teoreettinen malli, jolla voidaan tarkastella ja ryhmitellä aineiston esimiesten kertomuksia.	181

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1	Organisaation neljä sensemakingin muotoa.	36
TAULUKKO 2	Synteesi tarinan kehittymisestä ja sen muodostamisessa huomioitavista tekijöistä.	47
TAULUKKO 3	Tarinan väri ja toisto.	54
TAULUKKO 4	Tyypilliset tiedon jakamisen tavoitteet.	67
TAULUKKO 5	Organisaatiomuutoksen vaiheet ja johtajien tarinat niiden yhteydessä Dientzin (2004) mallia mukaillen.	82
TAULUKKO 6	Yhteenvedo haastatelluista strategisen tason esimiehistä. ...	103
TAULUKKO 7	Yhteenvedo haastatelluista operatiivisen tason esimiehistä.	104
TAULUKKO 8	Empiirisen aineiston pohjalta tehty teemoittelu: Tarinajohtamisen neljä kontekstia.	180

1 JOHDANTO

1.1 Esipuhe

Tämä tutkimus on erään taloustieteilijän tarina johtajuudesta – tarinajohtajuudesta, eli tarinoista johtajuudesta sekä ennen kaikkea tarinoinnista johtajuudessa. Aloitan tarinan viittaamalla muutamaan tutkijaan, jotka ovat kirjoittaneet osuvasti ihmisestä ja hänen suhteestaan tarinoihin. Nimittäin heidän mukaansa ihmisen koko maailma on suuri tarina. Tämä ihmisen suuri tarina puolestaan muodostuu lukemattomista pienistä tarinoista, joiden avulla ihminen jäsentää kokemiaan asioita (mm. Boje 1995; Czarniawska 1998; Lehtonen 2004; Eskola & Suoranta 2005.) Ja koska tämä tutkimus on taloustieteilijän kirjoittama, viittaaan McCloskeyn (1992), käsitykseen taloustieteilijöistä ja ihmisistä. Hänen mukaan taloustieteilijätkin ovat ihmisiä (!) ja aivan kuten muut ihmiset, hekin käyttävät asioita ymmärtääkseen metaforia ja kertovat tarinoita¹ (Lehtonen 2004, 118).

Elämämme on jatkuvasti konstruoituva kokoelma tarinoita matkamme varrelta; koulusta, työyhteisöstä, harrastuksista, parisuhteesta ja tähän suureen tarinaan kuuluu jatkuvat juonenkäänteet, tunteet, kokemukset, uudet ja unohdetut asiat. Luemme jatkuvasti lehtiä ja kirjallisuutta; katsomme ja kuuntelemme uutisia. Keskustelemme itsestämme ja kokemuksistamme toisten ihmisten kanssa ja seuraamme TV-sarjoista tarinoita toisten ihmisten tarinoista. Haluamme siis kuulla myös muiden tarinoita – ja niistä muodostuu osa omaa tarinaamme.

Mutta miksi me teemme niin – ja miten tämä liittyy johtamiseen ja organisaatioihin? Tarinat auttavat meitä ymmärtämään keitä olemme, mihin olemme menossa, kuinka suhtautua asioihin ja mikä meitä motivoi toimimaan. Me luomme asioille merkityksiä narratiivisessa muodossa (Czarniawska 1998; Lehtonen 2004). Tarinat auttavat meitä paitsi hahmottamaan maailmankuvaamme ja sen arvoja, ne myös auttavat meitä kiinnittymään maailmaamme ja välittämään kuvia siitä toisille. Pelkkä muistokin surullisesta tarinasta saa surulliseksi ja muisto iloisesta tarinasta hyvälle tuulelle – ja tarina kautta on mahdollista

¹ McCloskeyn (1992) mukaan ”taloustieteilijät ovat tarinankertojia ja runojen sepittäjiä, ja tämän oivaltaminen auttaa ymmärtämään paremmin sitä, mitä he puuhailevat.”

jakaa kokemukset ulkopuolistenkin kanssa. Tarinoilla voidaankin tukea ja välittää eteenpäin eläviäkin muistikuvia ja tapahtumia toisin kuin esimerkiksi luetelolla. Listasta muistimme valikoikin usein vain alun ja lopun, ja intressimme ja emootiomme ohjaavat muistiamme (Shaw, Brown & Bromiley 1998). Nämä tarinoiden sisältämät ominaisuudet toimivat kaikkialla ihmiselämässä – myös organisaatioissa, joissa työskentelemme (mm. Czarniawska 1998; Boje 1999).

Tarinajohtaminen, eli tarinoiden kertominen ja käyttö työkaluna tai erityisenä taitona esimiestyössä (”leadership skill”) on useiden tutkijoiden (esim. David Boje, Yannis Gabriel, Robert Dennehy) sekä konsulttien ja liikkeenjohtajien (esim. Jack Welch, Steve Denning, Rolf Jensen) mielestä ajankohtainen ilmiö liike-elämässä. Ilmiö ei kuitenkaan ole sinänsä uusi. Raamattua voi pitää eräänä varhaisimmista länsimaisista esimerkeistä tarinoilla vaikuttamisesta ja johtamisesta. Readyn (2002, 64) mukaan Raamatun kertomuksia on käytetty jo kauan muokkaamaan käyttäytymismalleja, kulttuurisia normeja ja ydinarvoja. Väitän uskonnon ylipäänsä olevan hyvä ja arkinen esimerkki tarinajohtamisesta. Kerroinkin omakohtaisen esimerkin varttumisestani enemmän tai vähemmän evankelis-luterilaisen kristinuskon tarinakulttuurissa: Ensimmäinen kouluni oli pyhäkoulu, ja samat Raamatun tarinat ohjasivat kasvuani koko peruskoulun ajan. Ylösnousemus- ja luomiskertomuksia kuultuani aloin jopa uskoa niihin (itse asiassa en edes uskaltanut kyseenalaistaa niitä), minkä vuoksi jossain määrin ymmärrän meilläkin uutisoitua (ja jopa koettua, ks. esim. Aamulehti, 2007) USA:laisten ahdinkoa ihmisen alkuperän selittämisestä. Tiede ja uskonto kertovat kilpaa toinen toistaan vakuuttavampia tarinoita siitä, kuinka oikeasti kaikki sai alkunsa, oliko ihmisen isä Aatami vai apina.

Jos kristinuskon Jumalaa ajattelee johtamisen näkökulmasta, Raamatusta löytyy useita nykyajan johtamistutkimuksen esiintuomia (ja ihannoimia) johtajan piirteitä: ylin päätösvalta, äärimmäinen oikeudenmukaisuus ja epäitsekkyys sekä ennen kaikkea karismaattisuus ja siihen liittyvä mystisyys. Vasta nyt tarinajohtamisen tutkijana uskallan tulkita kriittisesti näitä vahvoja tarinoita, niin vaikeaa tästä suuresta tarinasta irtautuminen on ollut. Nyt kysynkin (ottamatta kantaa siihen, mihin voi tai pitäisi uskoa), mikä johdattaa meidät uskomaan Jumalaan tai organisaation johtajaan, ellei joukko enemmän tai vähemmän tuntemuksiimme, käsityksiimme ja uskomuksiimme tavalla tai toisella vaikuttavia kertomuksia?

Uskontoa laajemmin tähän tutkimukseen sotkematta otan neutraalimman tarinajohtamisen esimerkin liike-elämästä: Tieteellisen liikkeenjohdon isänä pidetyn Frederick W. Taylorin tiedetään käyttäneen tarinoita apuna tehokkaiden työtapojen havainnollistamisessa ja organisatoristen muutosten edistämisessä. Tarinat eivät olleet tarkoitettu olemaan yksityiskohtaisia vaan niiden oli tarkoitus havainnollistaa kuulijoille, että systemaattisella asioiden organisoinnilla voitaisiin saavuttaa huomattavia parannuksia tehokkuudessa. (Hough & White 2001, 585.) Uskonnon piirissä Raamatun tekstiä kertoo pappi, organisaatioympäristössä kertojana ja vastaanottajana voi olla esimies tai työntekijä. Tarinan kertoja voi myös muuttua tarinoiden kohteeksi. Frederick Taylor kertoi

alun perin tarinoita itse, mutta myöhemmin hän on muuttunut kertomusten kohteeksi.

Erityisesti Suomessa tarinajohtaminen on vielä liiketaloustieteen näkökulmasta katsottuna yllättävänkin vähän tutkittu esimiestyössä vaikuttamisen muoto tai johtamiskirjallisuuden aihe ylipäänsä². Tutkimustyön kautta olen kuitenkin huomannut narratiivisuuden olevan esimiestyölle kiintoisa, mielenkiintoisia mahdollisuuksia sisältävä osa-alue. Kansainvälisesti aihe tunnetaan melko hyvin ja se vaikuttaa olleen ainakin USA:ssa useiden konsulttien ja liikkeenjohtajien keskuudessa jopa jonkinasteinen muoti-ilmiö viime vuosina (mm. Boje, 2006; Denning, 2005). Bojen (2006, 218) mukaan helmikuussa 2006 löytyi Amazon.comista yli 1100 kirjaa englanniksi tarinankerronnasta ja niistä yli 50 kosketti tarinankerrontaa organisaatioissa tai liikkeenjohdossa.

On vielä vaikea sanoa, onko tarinajohtaminen kehittymässä doktriiniksi (tosin tällä hetkellä siltä vaikuttaa). Uskon kuitenkin, että aihetta on tärkeä tutkia ja teoretisoida myös suomalaisessa tarina- ja johtamisympäristössä. Tarinalisuus onkin kulttuurisidonnainen ilmiö, kuten kaikki kielenkäyttö ja kommunikointi (Lehtonen, 2003). Juuri tarinoiden merkityksenannon ja tulkinnan vuoksi onkin relevanttia tutkia suomalaista tarinajohtamista, suomalaisessa esimiestyökulttuurikontekstissa kerrottuja ja tulkittuja tarinoita.

Tarinajohtamisen käsitteistöä on määritelty paljolti aihetta käsittelevien kansainvälisten artikkeleiden ja kirjallisuuden kautta (esim. Boje, 1991; 2001; 2008; McConcie & Boss, 1994; Gabriel, 2003). Osa käsitteistä on jätetty suomentamatta, koska englanninkieliselle termille ei välttämättä löydy vakiintunutta vastinetta suomen kielessä (esim. Karl Weickin sensemaking). Suomen verraten pieni narratiivisen johtamisen tutkijayhteisö käyttääkin varsin paljon lainasanastoa, ja useat vierasperäiset termit ovat vakiintuneet johtamistutkimusdiskurssiimme myös (esim. narratiivi tai diskurssi). Tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin keskeistä – huolimatta käytettyjen termien alkuperästä – että tutkimuksen empiria pohjautuu suomalaisen esimiestyökontekstin tarinointiin. Narratiivinen tutkimus on toki jo pitkään tunnettu Suomessakin, ja tämä tutkimus on pienimuotoinen kontribuutio tarinajohtamisen tutkimukselle. Tiedonintressin kärki on ”universaalissa mielessä” narratiivisuuden hyödyntämisessä esimiestyön resurssina, mutta ”suomalaisessa mielessä” suomalaisen johtamis- ja kulttuuriympäristön ymmärtämisessä³.

² Vähälukuisuudestaan huolimatta tarinajohtamisen ja narratiivisuuden kentässäkin toki löytyy suomalaista kirjallisuutta. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon Aaltosen & Heikkilän ”Tarinoiden voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoita (Talentum 2003). Sitä vastoin tarinoita johtamisen työkaluna tai taitona pitämiä kirjoja löytyy lukuisia englannin kielellä, esim. Denning 2005: *The Leader’s Guide to Storytelling*; Denning 2000: *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations*; Seely, Brown, Denning, Groh, Prusak, 2005: *Storytelling in Organizations*.

³ Tutkimukseni harvoja universaaleja oletuksia tai yleistyksiä on se, että ihminen on pohjimmiltaan tarinankertoja; narratiivisuus on keskeinen osa inhimillistä tapaa jäsentää ja kommunikoida kokemuksiaan (Swap et al., 2001). Ihmisillä voidaan siis olettaa olevan tässä mielessä narratiivista kapasiteettia. Universaalialla näkökulmaa edustaa jossain määrin myös narratiivinen metodologia, esim. kertomusten kerääminen teemahaastattelulla. Esit-

Kiinnostukseni tarinajohtamiseen heräsi vuonna 2000 aloittaessani esimiestehtävät nuorena työnjohtajana vaneritehtaalla. Jossain määrin myös oppipoikamainen sivustaseuraaminen useiden organisaation eri tasoilla työskentelevien työssään menestyvien kollegoiden tavasta johtaa synnytti intuitiivisen oivalluksen siitä, että jotkin heistä tuntuivat kykenevän kommunikoimaan taitavasti muun organisaation kanssa. He vaikuttivat käyttävän tai vastaanottavan työssään erilaisia tarinoita vaikuttaakseen alaisiinsa ja työyhteisöönsä ja muokkasivat (ja jopa konstruoivat) tätä informaatiota oman kulloisenkin tarpeensa mukaan. Kiinnostus poiki ensi pro gradu -tutkielman *Tarinajohtaminen ja esimiestyö* (Auvinen & Kosonen 2006), jossa kiinnostuksemme oli ensisijaisesti perehtyä narratiivien kerrontaan osana esimiestyötä. Pro gradu oli vasta pintaraapaisu aihepiiriin, mutta syntynyt alustava ymmärrys innoitti siirtymään seuraavalle, syvällisempää tulkintaa ja ymmärrystä tavoittelevalle tasolle⁴.

Jossain määrin tämä tutkimus onkin jatko-osa pro gradu -tutkimullemme ja jo tehtyä käsitteistön tarkastelua sekä syntynyttä ymmärrystä hyödynnetään monin paikoin. Kyseessä on jossain määrin kumuloitunut tieto, ja perimmäinen kiinnostuksen kohde, esimiestyön tutkiminen ja ymmärtäminen, on pysynyt samana. Tässä tutkimuksessa yhdistyvätkin omakohtaisten esimiestyökokemuksieni ymmärryspyrkimykset sekä akateeminen tiedonjano; etsin yhä parempia sanoja ja tarinoita kuvaamaan kokemuksiani. Kuulostaa ehkä yksinkertaiselta, mutta tarinat tai ihmisen ymmärtäminen eivät ole lopulta niin yksinkertaisia asioita kuin miltä ne saattavat aluksi vaikuttaa.

Denning (2005) onkin varoittanut tarinallisuuden olevan huomattavan paljon monimutkaisempi ja vaikeammin hallittava ilmiö kuin miltä se näyttää – ja johtamisen tieteenaloista viimeisiä, jotka yrittävät tunnistaa narratiivien keskeisiä aiheita ("what it deals with"). Hän kertoo useiden liikkeenjohtajien myös todenneen tarinoinnin olevan hyvä juttu luettuaan johtamisen muoti-ilmiöistä jossain alan julkaisun artikkelissa ja alkaneen ammattilaisen ottein käyttää tarinallisuutta työssään – usein huonolla menestyksellä⁵. Boje (1991; 1996; 2006) puolestaan on huolestunut siitä, kuinka hatara akateemisen tutkimuksen ja käytännön soveltamisen suhde on ja kuinka ymmärtämättömästi ilmiöön suhtaudutaan (aiheesta lisää luvussa 3). Havainto sinänsä ei ole niin yllättävä eikä huoli ainutkertainen – näyttäähän koko liikkeenjohdon teorian ja käytännön välillä olevan valtava kuilu (Ahonen 2001, 36). Bojen havainnon tosin näkisin

telen narratiivista metodologiaa vain vähän, sillä tämän tutkimuksen kannalta keskeisempää on ymmärrys esim. siitä, että esimiehellä on mahdollisuuksia hyödyntää ja ymmärtää vaikkapa alaisilta tulevia signaaleja narratiivisesti (vrt. esim. Aaltonen 2001 ja Syrjälä 2006, aiheesta lisää luvussa 3.3.5).

⁴ Tosin myönnän myös tämän tutkimuksen olevan vielä varsin suppea kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, toivottavasti kuitenkin sellainen ilkeänpuoleinen pintaraapaisu, jonka uurteet ulottuvat jo hieman pintaa syvemmälle. Tämä on yksi osa ja välietappi todennäköisesti päättymätöntä matkaani narratiivisen johtajuuden tutkimuksen parissa.

⁵ Ylipäänsä koko johtajuuteen tulisi suhtautua Molen (2004) mukaan siten, että johtajuutta nähdä kannettavana työkalupakkina, jossa on standardisarjat tietoa, taitoja ja asenteita. Mikä toimii yhdessä kontekstissa, voi olla katastrofi toisessa. Mole myös väittää, että johtajuutta ei voi opettaa, mikä tosin ei tarkoita, etteikö sitä voisi opetella.

paitsi täydentävän Denningin havaintoa, myös kritisoivan sitä: Denning on yksi tarinajohtamisen 2000-luvun näkyvimpiä konsultteja, joka näemmä pohjaa tarinajohtamisen kirjansa ensisijaisesti omakohtaiseen vuosien tarinajohtajana tehdyn työuran tuottamaan tietämykseen.

Ahonen (2001) toteaa, että harvasta asiasta on kirjoitettu niin paljon kuin liikkeenjohdosta, mutta samalla harvasta asiasta on yhtä aikaa sanottu yhtä vähän. Viitataan Ahoseen, koska yhtä johtamisen tieteenhaaraa, tarinajohtamista, vaikuttaa uhkaavan sama kohtalo: Kansainvälisiä tutkimuksia ja artikkeleita alkaa löytyä yhä enemmän hakusanoilla "story", "storytelling", "narratives and leadership", mutta näiden tekstien yhteys toisiinsa sekä tarinajohtamisen tutkimukseen vaikuttaa välillä olevan vähintäänkin hatara. Monilla tutkijoilla ja konsulteilla on paljon sanottavaa, mutta samoja käsitteitä ja konsepteja pyöritellään, taivutellaan ja pahimmillaan nimetään uudelleen eri tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Ilman vahvaa teoria- ja empiriapohjaa onkin vaarana, että syntyy lisää turhaa tekstiä. Nämä USA:laiset tarinajohtamisen tuotteliaat ja tunnetut henkilöt, David Boje ja Stephen Denning, näyttävät itsekkin jokseenkin kyseenalaista esimerkkiä: Kumpikin ilmaisee huolensa monimutkaisen ilmiön taitamattomasta käytöstä tai huonosta tutkimuksen ja käytännön vuorovaikutuksesta. He eivät silti näytä viittaavan ainakaan toistensa työhön omissa julkaisuissaan rakentavassa, käytännön ja teorian ylittävässä tarinajohtamisen kehittämissä hengessä. Boje kuuluu alansa huippututkijoihin, Denning on puolestaan alansa tunnettu konsultti ja entinen tarinajohtaja. On toki liian kunnianhimoinen tavoite pyrkiä kiteyttämään yhteen lisensiaatintutkimukseen kaikki olennainen tarinoilla johtamisesta (saattikka koko liikkeenjohdosta) tai pyrkiä yhdistämään tutkijoiden ja konsulttien intressit tai edes retoriikka yksin kansiin. Yrittän kuitenkin tässä tutkimuksessa kirjoittaa mahdollisimman vähän ja silti sanoa mahdollisimman paljon suomalaisesta tarinajohtamisesta.

Lähtökohta tälle tarinajohtamisen tutkimukselle on käytännön ja teorian ylittävä ote, sillä esimiesten tarinajohtamiseen liittyvää haastatteluaineistoa sekä aiempaa tutkimustietoa peilataan toisiinsa. Toivottavasti syntynyt ymmärrys siirtyy esimiehille resurssiksi ja ehkä joku aiheen parissa työskentelevä tutkijakin saa ajatuksia omaan työhönsä. Olen myös kiitollinen, jos joku asiantuntija ottaa tutkimukseni vastaan kriittisesti tai muutoin osallistuu suomalaisen tarinajohtamisen tutkimukseen.

Teoreettiseen viitekehykseen olen nostanut tiiviisti tietoa empiirisestä aineistosta nousseiden teemojen piiristä poikkiteieteellisesti. Hieman laajemmin olen tarkastellut esim. ihmisten johtamista merkitysten hallinnan kautta, ja suppeammin psykologiaa. Psykologia kuuluukin esimerkiksi Denningin (2005) ja Boycen (1996) mukaan tarinallisuuteen sekä mm. Takalan (1999) ja Denningin (2003; 2005) mukaan psykologia on kuulunut ihmisten johtamiseen ylipäänsä jo vuosikymmeniä. Swap et al. (2001, 95) puolestaan väittävät, että kognitiivinen psykologia ja oppiminen ovat relevantteja viitekehyksiä johtajien tarinankeronnalle. Valinnat tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen ovat olleet kuitenkin vaikeita, sillä vaikka pyrin tekemään aineistosta nousevaa teemoittelua, on lukemani teoreettinen aineisto ohjannut vääjäämättä tiedostamiani ja siten kä-

sittelemiäni aihealueita. Ja viimekädessä tutkijana joudun kuitenkin myöntämään olevani subjektiivisuuteni orja (Eskola & Suoranta 1999).

Haasteellista oli myös termien, kuten ”narratiivinen esimiestyö” tai ”tarinajohtaminen” määrittely ja käyttö. Ensimmäinen ei sano monelle maallikolle mitään, päinvastoin narratiivi⁶ voi kuulostaa lähes tyrmäävältä ensimmäisellä kuulemalla. Tarina taas herättää valtavasti assosiaatioita, monesti jopa liikaakin, esimerkiksi jos tarinointi yhdistetään mihin tahansa esimiehen tarinointiin (tai jopa synonyymiksi epätiedolle). Terminologiasta onkin tärkeää keskustella kulttuuriympäristössämme ja pyrkiä määrittelemään ja ymmärtämään ilmiötä suomeksi. Valtaosa tarinajohtamisen tutkimuksesta ja käsitteistön määrittelystä on toki tehty englanniksi, mutta tutkimusaihetta ei omista mikään kieliympäristö.

Lähdin tässä tutkimuksessa ruohonjuuritasolta selvittämään ja tulkitsemaan peruskysymysten avulla suomalaisten esimiesten tarinointia. Pysin jättäytymään kompleksien käsiterakennelmien ulkopuolella. Tärkeämpää on, jos onnistun osallistumaan keskusteluun jo ehkä joissain keskusteluissa unohtuneeseen kysymykseen ”mistä oikeastaan olikaan kysymys”. Toivotan ajatuksia herättäviä, jopa inspiroivia lukuhetkiä tämän tarinan parissa.

1.2 Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus

Pysin tutkimuksessani ensisijaisesti syventämään ymmärrystä siitä, kuinka johtajuus ja narratiivisuus kietoutuvat toisiinsa. Tarkastelen tarinointia suomalaisen esimiestyön kontekstissa eri näkökulmista, kuten narratiivisesti tapahtuvasta kommunikoinnista, asioiden mieltämisestä ja merkityksellistämisestä (sensemaking ja sensegiving, ks. luku 2.4) sekä organisaatiotodellisuuden rakentamista narratiivisesti. Pysin siis ymmärtämään narratiivisuutta esimiestyössä (tai esimiestyötä narratiivisesti) teorian ja empirian kautta tulkitsemalla.

Käsitteellinen tavoitteeni on luoda tarinajohtamisesta mahdollisimman tiivis kuvaus ja tarkastella tarinajohtamisen kenttään liitettyjä termejä (narratiivi, tarina, myytti) eri näkökulmista (esimies, alainen, organisaatio). Praktisena tavoitteenani on hahmotella narratiiveja ihmisten johtamisessa hyödyntävää tarinajohtamisen lähestymistapaa suomalaisen esimiestyön näkökulmasta.

Keskeinen tutkimustehtäväni on tarkastella miten, milloin ja miksi esimiehet tarinoivat suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Alatutkimuskysymyksiä, joiden avulla pyrin tulkitsemaan ilmiötä ja selittämään päätutkimusongelmaa, ovat:

⁶ Cohenin & Mallonin (2001, 56) käsityksen mukaan narratiivi voidaan määritellä olevan symbolinen esitys tapahtumien peräkkäisyydestä, johon yhdistyy aika ja subjektin asia. Ilman ajallista yhteyttä meillä on vain lista. Narratiivia käytetään usein suomen kielessä tarkoittamaan kertomusta tai tarinaa. Molempia käsitteitä käytetään ikään kuin synonyymeina eri tilanteissa, mutta narratiivi näyttää vakiintuneen erityisesti tutkijoiden diskurssiin (diskurssin määrittelystä myöhemmin lisää). Narratiivisuudella tarkoitetaan usein kertomuksellisuutta (lisää tarinan määrittelystä luvussa 3.1).

1. Millaisia tarinoita esimiehet kertovat alaisilleen, kollegoilleen ja esimiehilleen?
2. Missä tilanteissa esimiehet tarinoivat?
3. Mitä tavoitteita esimiesten tarinoinnilla on?
4. Mitä seurauksia tarinoilla on, eli esimiestyön intention kannalta esimerkkejä onnistumisista ja epäonnistumisista
5. Millaisia riskejä tarinoilla johtamisessa on?
6. Strategisen ja operatiivisen johdon tarinoinnin vertailua:
 - yhtäläisyydet?
 - eroavaisuudet?

Haastatteluaineistoni esiin nostamia keskeisiä teemoja koskettavaa teoreettista tarkastelua esittelen suppeasti tutkimuksen teoriaosuudessa (ks. luku 4). Tutkimuskysymykseeni pyrin vastaamaan kuitenkin ensisijaisesti empiirisen aineistoni tarkastelun avulla työni analyysiosiossa sekä pohdinnassa⁷ (ks. luvut 5 ja 6). Tarkoitukseni on koko tutkimuksen ajan reflektoida empiriaa ja teoriaa toisiinsa ja tehdä tämän vuoropuhelun pohjalta omaa tulkintaa.

Tutkimuksessani olen jakanut esimiehet kahteen ryhmään: strategiseen ja operatiiviseen johtoon. Yhteistä eri tason esimiehille on, että heillä kaikilla on alaisia, mutta näin ryhmittelyn aiheelliseksi sen vuoksi, että haastateltujen yleistäminen vain tarinoiviksi esimiehiksi olisi ollut mielestäni liian ylimalkainen. Olen kuitenkin pääsääntöisesti päättynyt käsittelemään aineistoa analyysissäni kuitenkin yhdenmukaisesti riippumatta ryhmästä, koska tutkimusongelmani kannalta löysin merkityksellisenä pitämiäni eroja ryhmien väliltä vain joillakin osa-alueilla (esim. strategisen tason esimiestyö näyttäytyy johtajien mielestä usein formaalimpana, virallisempänä). Toisaalta aineisto olisi ollut syvällisempään vertailuun ja laajempiin yleistyksiin myös paitsi suppea myös hieman epätasapainoinen (strategisia esimiehiä 7 kpl ja operatiivisia 5 kpl).

Haluan vielä mainita tutkimuskysymyksenasetantaani liittyen yhden Osbornin, Huntin & Lawrencenkin (2002, 804) tekemän havainnon: Jokainen ihmisten johtamiseen tehty tutkimus näyttää synnyttävän uuden mahdollisesti tärkeän aspektin johtajuudesta, joka pohjautuu suurempien teoreettisten perspektiivien ekstensioon. Narratiivinen näkökulmani johtamiseen ei pyri olemaan uusi, maailmoja syleilevä ja huippuinnovatiivinen näkökulma huolimatta ehkä siitä (tai juuri sen vuoksi), että useissa keskusteluissa erityisesti tarinajohtaminen vaikuttaa olevan ”hot topic”. Näkemykseni narratiiveista ja myös tutkimusongelman asetanta pohjautuu enemmänkin usein esitettyyn näkemykseen (mm. Boje 1991; 2006, Czarniawska 1998; ks. myös Boje et al. 2004), jonka mukaan ihmiset ymmärtävät asioita narratiivisesti ja toisaalta organisaatiotkin

⁷ Aineistoni rajoittuneisuuden vuoksi (esim. johtajan näkökulma, teemahaastattelutilanne) en väitä voivani vastata kattavasti tutkimuskysymyksiini. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin toimia lähtökohtana tarinajohtamisen tutkimukselleni. Jatkossa (väitöstutkimus) tarkoitukseni on tarkastella tarinajohtamista myös muun organisaation jäsenten näkökulmasta.

ovat ainakin jossain määrin kielellisiä ilmiöitä. Kaikilla meistä on narratiivista kapasiteettia ja joitakin asioita on vaikeampi – ellei jopa suorastaan mahdotonta – käsitellä ja ymmärtää ilman narratiivista muotoa. Työni tutkimuskysymyksen ei ole tarkoitus operoida uusissa johtajuuden tutkimuksen aluevaltauksissa, vaan pikemminkin ymmärtää paremmin vanhaa; tarkastella johtamista ihmiselle ominaisen itseilmaisun, vuorovaikutuksen, ajattelun ja ymmärtämisen näkökulman, narratiivisuuden kautta. Tutkimuskysymykseni pohjautuu siis paljolti narratiivisuuden ja narratiivien tiedostamiseen ja ymmärryksen syventämiseen esimiestyön kontekstissa, ei niinkään uuden näkökulman synnyttämiseen.

1.3 Näkökulmien moninaisuus: Katsaus aiempaan liike-elämän tarinoinnin tutkimukseen

Huolimatta siitä, että tarinoilla johtamisen – tai ylipäänsä koko liike-elämän narratiivisuuden – tutkimus on varsin uusi tutkimuskenttä, esiintyneiden näkökulmien määrä on erittäin runsas. Oman näkemykseni mukaan eräänlaisia ääripäitä tutkimuksellisesti ja käytännössä edustavat (1) tarinajohtamisen suorastaan funktionaalisenä yleislääkkeenä⁸ kaikkeen johtamistyöhön näkevä suuntaus toisen (2) ääripään taas varovaisesti tyytyessä tarkastelemaan, kuinka ihmiset pyrkivät tulkitsemaan käsitystään organisaatiotodellisuudestaan narratiivisesti eri tilanteissa. Voimakasta näkemystä edustavat myös kirjoittajat, joiden mukaan kaikki organisaatioiden kommunikointi tapahtuu narratiivisesti (vrt. Gargiulo, 2006), lievempää puolestaan organisaatioiden tapahtumia narratiivisesti tulkitsemaan pyrkivät kirjoittajat (esim. Gergen & Gergen, 2006). Myös tarinajohtamisen tutkimuksen kohdeyleisö näyttää vaihdelleen liikkeenjohtajasta tutkijaan aivan kuten sekin, onko tutkijoiden mielenkiinnon kohteena ollut ylin liikkeenjohto, alaiset vai koko organisaatio.

Ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta tarinajohtamisesta ja tarinoilla vaikuttamista ovat tutkineet muun muassa Dunford ja Jones (2000). Heidän kohteenaan olivat ensisijaisesti strategiset muutostarinat suurissa organisaatioissa ja tarinoilla vaikuttamista tarkasteltiin tällöin lähinnä yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta. Tutkijat ajattelivat, että nämä olosuhteet tarjoavat ”kerronnallisen tilan”, jossa voitaisiin olettaa syntyvän uusia muutostarinoita. Lukuisat tutkijat (mm. Boje et al. 2004; Morgan et al. 1997) kertovatkin suunnattomasta vallasta, joka on tarinoita taidokkaasti kertovilla liikkeenjohtajilla ja kuinka tarinointia voi käyttää koko organisaation kehittämisessä. Onhan johtaja keskeinen organisaation vision ja päämäärien luoja ja tulkitsija (vrt. esim. Adler

⁸ Tässä yhteydessä tarkoitan sitä, että funktionaalinen näkökulma jättää usein huomiotta tarinan tulkinnan ja kerronnan kontekstin problematiikkaa. Esimerkiksi oletus tarinan sisältämistä ominaisuuksista, jotka universaalisti (huomioimatta esim. tulkitsijan kulttuuria) välittävät halutun viestin kertojan toivomalla tavalla liittyy funktionaalisuuteen. Funktionalisuus viittaa siis johonkin ja ”automaattisesti” tai mekanistisesti etenevään toimintaan, johon liittyy kausaalisuus ja selkeä syy- ja seuraussuhde (vrt. esim. Ahonen, 1997).

2008). Ylimmän liikkeenjohdon näkökulma herättääkin kysymyksen voisiko tuota suunnatonta valtaa käyttää myös muu esimiestaso, kuin ylin liikkeenjohto? Usein kirjallisuus aiheesta, esimerkiksi Denningin (2004) kirja tarinankerronnasta organisaatioissa tai Solen & Wilsonin (2002) artikkeli tarinankerronnan riskeistä ja tiedonjakamisesta tarinoilla organisaatiossa, koskettaa lähinnä yrityksen ylintä johtoa. Ylipäänsä voinen sanoa, että tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä varten läpikäydyissä tutkimuksissa tutkijoiden mielenkiinto näyttää suuntautuneen ensisijaisesti suurten yritysten ylimpään johtoon. Tämän tutkimuksen näkökulman on em. linjauksesta poiketen tarkoitus kattaa kaikki esimiestyötasot, enkä oleta vain ylimmän (strategisen) johdon olevan tiedon potentiaalisin kohderyhmä.

Bojen (2006, 218-219) mukaan yksi ongelma organisaatiotarinallisuudessa on, että käytäntö etenee ilman tarkoituksenmukaista kosketusta akateemiseen työhön. Tutkimus vaikuttaakin olevan varsin pirstaleista, ja milloin minkäkin alan tutkimustietoa narratiiveista pyritään soveltamaan tarinajohtamiseen. Tarinoiden ja narratiivien merkitystä ihmisiin vaikuttamisessa onkin tutkittu ja sovellettukin varsin pitkään erityisesti psykologiassa ja liiketaloustieteissä lähinnä markkinoinnissa. (mm. Stark, 2003, Boje, 1999; 2001; vrt. myös Denning, 2005.) Tähän kenttään liitetään usein myös organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen kenttä varsinaisen johtajuuden tutkimuksen lisäksi. Boje (2006) painottaakin, että akateemisesti aletaan kuitenkin vasta ymmärtää joitakin monimutkaisia tarinoinnin ominaisuuksia, ja kuinka organisationaalinen muuttuminen tarinoiden kautta oikeastaan toimii. Boje on nähdäkseni hyvä esimerkki kriittisistä tutkijoista, jotka pyrkivät nostamaan esille tutkimuksen tärkeän roolin merkitystä tarinajohtamisen alalla. Tässäkin tutkimuksessa yhtenä keskeisenä pyrkimyksenä on lähestyä aihetta käytännön ja teorian ylittävällä otteella. Bojen viitoittamalla tiellä onkin helppo kulkea, sillä hän on viitatuimpia nykyajan tutkijoita läpikäymissäni eri tarinajohtamisen tutkimuksissa viime vuosilta⁹.

Yksi tapa luokitella tarinajohtamisen tutkimuksia voisi olla vaikkapa tarkastelu aineiston hankintatavan ja analyysimenetelmän mukaan. Aineistoa onkin hankittu sekä primaarisesti että sekundaarisesti. Esimerkki primaarisesti hankitusta narratiivisesta aineistosta on Syrjälän (2006) etnografinen tutkimus organisaation tarinoista. Hänen painottamansa näkökulma on tarinajohtamisen näkökulmasta enemmänkin narratiivisessa aineiston keruussa ja analyysissä sekä käytännöllisellä tasolla palautteen ja viestien vastaanottamisesta narratiivisessa muodossa. Sekundaarista aineisto hyödyntävästä tutkimuksesta voidaan mainita edellisessä kappaleessa mainittu Bojen (1991) monessakin mielessä pioneiritutkimus Disneyn organisaatiosta ja sen pimeästä puolesta. Hän analysoi Disneyn tarinoita dekonstruoimalla niitä aineistosta, jota hän sai vapaasti kerätä Walt Disneyn arkistosta.

⁹ Bojen kotisivujen (2008) mukaan hän on julkaissut mm. 114 artikkelia, joista 79 on referoituja artikkeleita tieteellisissä aikakauskirjoissa. Näistä eniten viittauksia (350 viittausta 15.2.2008 mennessä) on tehty artikkeliin "Organizations as Storytelling Networks" vuodelta 1995.

Boje (1999) on tutkinut tarinajohtamista myös sisällönanalyysin kautta. Hän linkittää tarinajohtamisen kenttään McClellandin (1961) tutkimuksen, joka pohjautuu tarinan sisällönanalyysiin. Tämä tutkimus kohdistui universaaliin tarinallisuuden teoriaan saavutuksista, kytköksistä ja vallasta. Nämä universaalit, yleismaailmalliset tarinat kuitenkin osoittautuivat Bojen mukaan varsin problemaattiseksi sovellutukseksi. Hän onkin myöhemmässä tuotannossaan korostanut tarinoiden postmodernia ominaisuutta, johon kuuluu lukemattomien näkökulmien ja tulkintojen mahdollisuus (lisää aiheesta luvussa 2.2). McClelland kykeni kuitenkin tarjoamaan erittäin mielenkiintoisen lähestymistavan johtamisen tutkijoille. Organisaation ja johdon tarinoita ja tarinointia voidaan siis tutkia monella tapaa, mutta kaikki lähtökohtien, aineiston, analyysimenetelmien ja poliittisten tarkoituksien kirjo on valtava. Tämän vuoksi tänä päivänä olisi perusteltua tarinajohtamisen ”sisällönanalyysin” lisäksi painottaa myös käsiteanalyysia: Tarinajohtaminen näyttää saaneen varsin lukuisia merkityksiä vuosien varrella, ja useat eri tutkimukset näyttävät synnyttävän uusia määritelmiä ja konsepteja (tämäkin tutkielma mukaan lukien).

Ennen tämän tutkimuksen näkökulman hahmottelua esittelen vielä hieman tutkimuksia, joita pidän tarinajohtamisen klassikoina. Luokittelen tällaiseksi klassikoksi kaksi mielenkiintoista ja varhaista tutkimusta liike-elämän tarinallisuuden alkujuurilta¹⁰: Clarkin ”The Organizational Saga in Higher Education” vuodelta 1972 sekä Mitroffin & Killmanin ”Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving” vuodelta 1975. Ne ovat varsin varhaisia ja mielestäni monellakin tapaa urauurtavia töitä. Clark esittelee organisaatiosagat, eli organisaatiossa esiintyviä ”suulliseen perimätietoon” pohjautuvia kertomuksia. Hän tarkastelee niiden alkuperää, kehittymistä sekä jaottelee sagojen erilaisia käyttötilanteita ja vaikuttimia. Clark uskoi organisaation sagojen olevan voimallisia, organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä yhdistäviä, syvästi emotionaalisesti sitouttavia sekä uskomuksia vahvistavana ja ylläpitävänä tekijänä. Clarkin sagojen voidaan sanoa siten olevan yksi lähtökohta sille, mikä on muokannut käsitystämme liike-elämän tarinallisuudesta tänä päivänä. Boyce (1996) on kiteyttänyt puolestaan Mitroffi & Killmanin tutkimuksen sisällön varsin osuvasti. Hänen mukaansa tutkimuksessa määriteltiin varsin varhaisessa vaiheessa eeppiset (vaikuttava, kunnianhimoinen vrt. eng. epic) myytit,

¹⁰ Alkujuuriin viitattessani painotan nyt tässä yhteydessä narratiivisen organisaatiotutkimuksen sekä ennen kaikkea johtamisen näkökulmaa. Jos lukija haluaa perehtyä laajemmin narratiivisen tutkimuksen auktoriteetteihin, uranuurtajia ovat mm. Vladimir Propp sekä A.G. Greimas. Laajemmin ajateltuna (jopa koko kulttuurihistoriamme näkökulmasta) alkujuuret lienevät kuitenkin Platonissa sekä Aristoteleessa. Koska näistä suurista klassikoista on kuitenkin kirjoitettu jo niin paljon eri asiayhteyksissä ja toisaalta aihepiiri ajautuu jo kauaksi liiketaloustieteistä, en tässä yhteydessä esittele heidän työtään tarkemmin (saatikka leiki tieteenhistorioitsijaa pohdiskellen näiden henkilöiden roolia ja merkitystä tieteenfilosofialle). Proppin ja Greimasin narratiivisesta metodologiasta voi lukea lisää esim. Sulkusen ja Törrösen (1998) toimittamasta teoksesta Semioottisen sosiologian näkökulmia, Fisher (1985) puolestaan pohtii artikkelissaan The narrative paradigm ansiokkaasti Platonin ja Aristoteleen perintöä narratiiviselle paradigmalle. Aaltonen ja Heikkilä (2003) esittävät kirjassaan tiiviin tulkinnan kaikista em. narratiivisuuden auktoriteeteista.

jotka vangitsivat organisaation ainutlaatuiset ominaisuudet. Heidän menetelmänsä liittyi ideaalisten, eli jonkinlaista ihanteellista tulevaisuudentilaa edustavien tarinoiden ja myös todellisten organisaation tarinoiden levittäminen organisaatioon. Tämän uskottiin tukevan ongelmien ratkaisua organisaatiossa. Tutkimus kertoi myös siitä, kuinka johtajille kerrottujen tarinoiden uskottiin auttavan heitä ymmärtämään työntekijöitä.

Jonkinlaisena tutkimuksellisenä ääripäänä tarinoiden voimasta voitaneen pitää viime aikoina syntyneitä Parryn & Hansenin (2006; 2007) artikkelia ”story is the leader”, jonka mukaan tarina itse asiassa on johtaja tai ainakin tämän kanssa ”hegemoninen auktoriteetti”. Parry & Hansen puuttuvat diskurssiin, jonka mukaan johtaja kertoo vetoavia tarinoita alaisilleen visioistaan. Heidän mukaansa tarina itsessään operoi samalla tavalla organisaatiossa kuin esimieskin, ja lopulta tarinasta tulee alaisten yhtä voimakkaasti seuraava esimies - kuten johtajasta. Sintonen & Auvinen (2008) ovat myös pohtineet ajatusta voiko tarinoilla johtaa esimerkiksi tulkitsemalla johtajan ja hänen tarinansa roolia ja seurauksia organisaatiossa käytännön casen kautta. Tällöin lähtökohtana on ollut Parryn & Hansenin tavoin ajatus, että ihmisten johtaminen manageriaalisessa mielessä kontrolloimalla ei ole mahdollista, mutta tarinat voivat muokata ajatusrakenteita ja käsityksiä todellisuudesta sekä esimerkiksi odotuksia tulevaisuuden suhteen. Organisaatioiden ja johtajuuden tarinoiden voidaan sanoa em. näkökulmien pohjalta olevan kehittymässä esimiehen mekanistisesta työkalusta resurssiksi organisaatioiden ja johtajuuden ymmärtämiseen. Tarinallisuuden tutkimuksessa ja kirjallisuudessa 1970- ja 80-luvuilla näyttääkin esim. myyttiset tarinat ja tarinallisuuden linkittäminen karismaattiseen johtajuuteen esiintyneen usein. 2000-lukua kohti mentäessä huomio niistä näyttää siirtyneen ”arkisempaan” suuntaan, eli tarinointi voidaan liittää tavanomaiseksi osaksi ”tavallisten esimiesten” johtamistyön tekemistä ja ymmärrystä¹¹.

Tarinoiden ominaisuuksia ja luonnetta on myös tarkasteltu eri johtamisteorioihin liitettävistä näkökulmista. Esim. Weick & Browning (1986, 253) arvioivat, että tutkijat ovat tehneet mahdollisesti suuren virheen käsitellessään tarinoita jaettujen arvojen, uskomusten ja perusolettamusten artefakteina eli keinotekoisina luomuksina. Tarinoilla on enemmänkin heidän mukaansa ontologista merkitystä, eli arkinen diskurssi koostuu symbolisesta toiminnasta, joka luo sosiaalista todellisuutta – ei siis vain symboloi sitä. Boje (1995, 998) puolestaan kohdistaa kritiikkiä menneisyyden johtamisteoreetikoiden kirjoituksista tarinoihin ilman huomiota tarinoiden moninaisuuteen ja taloudelliseen kontekstiin. Johtamisen kirjoituksissa onnellisen tarinan muodostaminen ja sen valinta on usein korvannut kilpailevat mielipiteet. Tämä ei ole niinkään ollut totuuden etsimistä vaan enemmän vain poliittista ja taloudellista sinisilmäisyyttä,

¹¹ Tosin karismaattisuus sinänsä ei ole tutkimuksia keskeisesti leimaava tekijä. Akateemisessa tutkimuksessa karismaa ei linkitetä yhtä vahvasti tarinankerrontaan kuin konsulttikirjallisuudessa. Esim. Denning (2007) on esittänyt kysymyksen: Mitä muuta karismaattisuus on johtajuudessa, kuin tarinankerrontaa? Karismaattisuutta en käsittele tässä tutkimuksessa syvällisemmin, mutta en myöskään kiistä keskustelun relevanssia karisman roolista tarinajohtamisessa tai poissulje karismaattisuuden ja tarinajohtamisen yhteyksiä.

joka väheksyy vaihtoehtoisten tarinoiden olemassaoloa. Aikaisempi tutkimus ei myöskään ole kiinnittänyt juuri huomiota kollektiivisen tarinankerronnan prosessien monikertaisuuteen ja kiistanalaisuuteen. Tämä ongelma on Bojen mukaan aiheuttanut huolta tutkijoiden keskuudessa ja he ovat alkaneet esittää, että organisaatio- ja johtamisteoriat tulisi rakentaa ennemmin lingvistiikan kuin mekaanisten ja orgaanisten metaforien varaan (*"The problem with mechanistic and organic models is that they do not conceptualize people as thinking and discoursing beings"*, Boje 1995, 1029)¹². Weick ja Browning liikkuvat samoilla linjoilla, sillä he suhtautuvat tarinoihin ontologiaa määrittelevinä kielellisinä rakennelminä, mutta niiden "häilyvä" tulkinta pohjautuu aina kielenkäytön kontekstuaaliseen tulkintaan. Tarinoilla johtamista lieneekin relevantimpaa tarkastella vaikkapa konstruktionistisista kuin funktionalistisista lähtökohdista.

Kaksi eri näkemystä on keskittynyt laaja-alaisesti narratiiveihin ja tarinoihin johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa. Ne ovat: 1. postmodernismi ja kriittinen teoria sekä 2. organisaatiokäyttäytyminen. Ensimmäiseen, postmoderniin ja kriittiseen teorian kategoriaan sisältyy seuraavia teoreettisia orientaatioita: kriittinen teoria, postmodernismi, dekonstruktio (kätkeytyjen merkitysten osoittaminen) ja feminismi. Nämä tutkimukset perustavat narratiivin moniarvoisuuteen, jolla tarkoitetaan tarinan monikertaista tulkinnan mahdollisuutta. Tarinoista pyritään löytämään piilotetut merkitykset ja esittämään vaihtoehtoisia ja usein kriittisiä tulkintoja, usein hyvin tavanomaisiin tarinan juonen tulkintoihin. Toinen, enemmän luonteeltaan funktionaalinen kategoria, organisaatiokäyttäytyminen, tarkastelee tarinoita, joita esiintyy liiketapaamisissa ja tutkijajohtoisissa haastatteluissa. Näiden avulla pyritään demonstroimaan eri tapoja, miten tarinoita voidaan eri tilanteissa käyttää hyväksi, kuten sosialisointia, valvonnan ja muutoksen yhteydessä. Tutkijat ovat liittäneet organisaatiokäyttäytymisen kategoriaan sellaisia narratiivisesti rikkaita traditioita, kuten antropologia, psykologia, retoriikka ja liike-elämän kommunikaatio. Edellä mainitut kirjallisuuden eri virtaukset ovat epäilemättä osoittaneet kielen ja lingvistiikan tärkeyden liike-elämässä, varsinkin tarinoiden ja tarinankerronnan roolin sääntöjen asettamisen ja kulttuurin luomisen välineenä. (O'Connor 2002, 38; ks. myös Boyce 1996.) Hopkinsonin & Hogarth-Scottin (2001, 37) mukaan tarinan muotoon ja tyyliin, kuten sanastoon ja metaforiin, ei tutkimuksissa kuitenkaan ole juuri kiinnitetty huomiota. Tästä johtuen tutkimuksen analyttinen painopiste on liittynyt enemmän laajempaan kontekstiin. Denzin & Lincoln (1998) kuitenkin väittävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuren, yksittäisen narratiivin etsintä on korvattu pienemmän mittakaavan teorioilla, jotka taas on osoitettu tarkoin määritettyihin ongelmiin ja tilanteisiin (Hopkinson 2003, 1947).

Vaikka narratiivinen teoria on siis otettu esille johtamis- ja organisaatiotutkimusten yhteydessä, niin varsinaisia tutkimuksia narratiiveista johtamisen välineenä tai vaikkapa osana johtajan identiteettityötä on melko vähän. Myöskään esimiestyön tarinoiden vaikuttavuudesta organisaatiotasolla ei ole vielä paljoa tutkimustietoa. Tällaiseen tutkimukseen on ehdotettu mm. etnogra-

¹² Mekaanistista metaforaa kuvaa esim. kellokoneisto ja orgaanista luonnosteltu kehitys.

fista tutkimusotetta, mikä tosin voi vaatia laajoja pohjatietoja ja kenttätöitä. Nämä tutkimustavat ovat vaikeita toteuttaa, sillä ne vaativat paljon aikaa, kattavaa pääsyä yrityksen eri toimintoihin ja molemminpuolista luottamusta. Eri näkökulmien merkitys tarinajohtamisessa on kuitenkin relevantti, sillä yksinomaan johdon tai alaisen näkökulmaan keskittymällä ei voida vielä tarinoiden vaikuttavuudesta kovinkaan paljoa päätellä. (vrt. O'Connor 2002, 36.) Esimerkkinä mainittakoon lopuksi Syrjälän (2006) sekä Sintosen & Auvisen (2008) tutkimukset. Syrjälä (2006) painotti etnografiseksi luokiteltavassa väitöstutkimuksessaan mm. tarinoiden avulla kerättävän palautteen ja narratiivisen tiedon merkitystä. Tämä avaakin mielenkiintoisia metodologisia näkökulmia narratiivisuudesta. Sintonen & Auvinen (2008) puolestaan ovat kiinnostuneita johtajan kertoman tarinan tulkitsemisprosessista. Ensisijaisena tarkastelun kohteena on esimiehen kertomus, ja kerrotun tarinan tulkinta sekä esimiehen itsensä että alaisen näkökulmasta. Kertomus on kuitenkin "irronnut" esimiehestä hänen välitettyään viesti narratiivisesti joko tarkoituksenmukaisesti tai tahattomasti. Näin voidaan pyrkiä tutkimaan tarinoiden ominaisuuksia, kuten esim. tulkinnallisuuden problematiikkaa, sekä tarinoiden mahdollisuuksien (tai mahdottomuuden) hyödyntämistä johtamistyössä.

1.4 Suomen kielen ja suomalaisen tarinakulttuurin näkökulman merkityksestä tässä tutkimuksessa

Kun puhutaan narratiiveista ja tarinallisuudesta, painotetaan usein puhuttua ja jossain määrin myös kirjoitettua kieltä. Lehtosen (2004, 88) mukaan puhuttu ja kirjoitettu kieli eivät voi ylittää suhteellisen vaivattomasti kulttuurisia rajoja niin kuin kuvat – tosin kuvatkaan eivät ole mutkattomia esityksen kohteistaan sellaisena kuin ovat. Kuvat ja muodot voivat liittyä tarinaan ja ennen kaikkea tarinalla voidaan luoda mielikuvia. Lehtonen painottaakin, että jos joku haluaa kertoa tarinan, olisi naiivia ajatella olevan aivan sama, missä muodossa tarina esitetään. Jos taas ajatellaan merkitysten mahdollista syntyä ja siirtämistä vastaanottajille, kaikki mainitut kielelliset ja muut piirteet ovat sidoksissa lukijoiden ennakkotietoon (Lehtonen 2004, 116).

Lehtonen väittääkin kussakin kulttuurissa olevan joukon sille luonteenomaisia kertomustyyppisiä, joista uutisten, romaanien, televisiosarjojen ynnä muiden kulloinkin ajankohtaisten kertomusmuotojen tuottajat voivat ammentaa – ja näin tehdessään olla kutakuinkin varmoja siitä, että toiset saman kulttuurin jäsenet ymmärtävät heidät oikein. Kertomistavat ja kertomustyyppit puolestaan kuuluvat käytössä olevien diskurssien varantoon. (Lehtonen 2004, 120.) Sulkunen (1997, 16-17) kertoo tulkintaviitekehyksen kontekstin merkityksestä ja kuvailee suhteellisen vakailta ja yksinkertaisillakin merkityksillä olevaa problematiikkaa. Näissä vakaisissa ja yksinkertaisissakin merkityksissä ensikäden ymmärrys saattaa sängen vajavaisella tavalla valaista esimerkiksi tapaa, jolla asemat määritellään vaikkapa tarinan kertojan, kuulijan ja yhteiskunnallisen aseman välillä. Vielä hankalampi on Sulkusen mukaan oletus merkityksen kan-

nalta tiedetystä yksikäsitteisyydestä silloin, kun tulkitaan ja selitetään ihmisten käyttäytymistä tai heidän kokemuksiaan asioista. Hän kertookin tulkintojen perustuvat harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta käyttäytymisen ja kokemuksen kielellisiin esityksiin – arkipuheeseen, haastatteluaineistoon, kulttuurituotteisiin – jotka ovat monitulkintaisia ja itsekin monipolvisten tulkintaketjujen tuloksia. Tämä näkökulma ei suomalaisen kulttuurin mittakaavassa ja ennen kaikkea kieliperheemme parissa aiheuta ongelmia tässä tutkimuksessa, sillä empiirinen aineisto (haastattelut) on suomeksi. Toisin sanoen sekä tutkimukseni ensisijainen kohdeyleisö että havainnoitava kohdekin ovat suomalaisessa kieli- ja kulttuuripiirissä.

Suullisen tekstin merkitykset syntyvät esimerkiksi puherytmin, taukojen ja äänenpainojen avulla (mm. Lehtonen 2004, vrt. myös Denning 2005). Jos puhuja ja kuuliija(t) näkevät toisensa, vaikutusta on myös kasvojen ja vartalon eleillä. Kirjallisen tekstin merkitys syntyy täysin eri elementeistä. Tekijän tarkoituksien eli intentioiden yhteyksiä on melkoisen mahdotonta ennakoida täysin. Ja olivatpa tekijän intentiot mitkä tahansa, kielenkäyttö on aina ”vikkellä ja niin liukasta”, että se voi tuottaa paitsi täysin ennakoimattomia myös tahattomasti ristiriitaisia ja tarkoitettua horjuttavia merkityksiä. (Lehtonen 2004, 112-113.)

Tarinallisuus ja tarinajohtaminen on pyritty määrittelemään tarinajohtamista käsittelevien artikkeleiden ja kirjallisuuden avulla (ks. luku 3.1.1). Tämä on keskeinen asia myös tutkimukseni rajauksen kannalta, sillä olen keskittynyt tarinointiin erityisesti liike-elämässä ja painottanut esimiestyön näkökulmaa. Haastattelut olen kohdistanut ainoastaan suomalaisiin johtajiin ja esimiehiin, joten tulkinnassa korostuu vahvasti suomalaisen esimiestyön konteksti. Tietoinen ristiriita syntyy siis siitä, että valtaosa terminologiasta on määritelty kansainvälisten artikkeleiden pohjalta, vaikka narratiivien käyttöä ja merkityksiä tulkitaan suomalaisessa esimiestyön kontekstissa. Tämä on tulkinnan kannalta ongelmallinen osa-alue, sillä pääosa kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on englanninkielistä, mutta empiirinen aineistoni on suomen kielellä. Päämääränä on kuitenkin synteesi, joka on tulos teorian ja aineiston vuoropuhelusta. Päädyin kirjoittamaan raportin suomeksi, sillä suomenkielisen haastatteluaineiston analyysia ja tulkintaa on mielestäni helpointa tehdä suomeksi riippumatta sovellettujen tai tulkittujen teorioiden alkuperäkielistä.

Suomenkielinen narratiiveilla johtamisen tutkimuskirjallisuus on verraten suppea ja toisaalta narratiivisuus itsessään on määritelty varsin monipuolisesti kansainvälisissä tutkimuksissa, joten pyrin määrittelemään peruskäsitteitä tässä mielessä yleismaailmallisesti. Empiriaan ja erityisesti tulkintaan suomalaisen esimiestyön kontekstiin olen kuitenkin pyrkinyt huomioimaan maamme oman kulttuurimme näkökulmaa ja sen mahdollista vaikuttavuutta narratiivien käyttöön. Rajaamalla tutkimusta näin en kuitenkaan poista sinänsä merkityksissä piileviä ongelmia. Parhaimmillaankin rajausta helpottaa tutkimuksen fokusointia ja koherenssia, mutta toisaalta tutkimus myös marginalisoituu jättäytyessäni operoimaan suomalaisen kieliperheen parissa. Tarinajohtaminen ei ole ainkaan vielä tutkijoiden valtavirran mielenkiinnon kohteena Suomessa, ja yli-

päänsä aiheen tuoreus suomalaisen johtajuuden kontekstissa aiheutti omat ongelmansa kirjallisuuden löytämisen kannalta. Suomen kielen kannalta on tietenkin ikävää, että tässäkin tutkimuksessa heikennän osaltani kieltämme käyttämällä runsaasti lainasanoja, mutta pienehkön kielialueen ihmisenä joudun tämän asian hyväksymään.

Keskeisimmät termit olen pyrkinyt esittelemään suomeksi, kun ne ensimmäisen kerran mainitaan tekstissä. Haluan jo alustavasti määritellä tässä yhteydessä muutaman koko tutkimuksen kannalta keskeisen termin. Termi ”narratiivi” (eng. narrative) voidaan kääntää tarinaksi tai kertomukseksi, ja narratiivisuus tarinallisuudeksi tai kertomuksellisuudeksi. Käytän tutkimuksessani kuitenkin rinnakkain kaikkia em. määritelmistä, eli niitä käytetään samanaikaisesti sekä suorana lainasanana että suomennoksena. Näin ainakin kunnes joku laatii käsitetutkimuksen kielenkäyttöä helpottamaan ja täsmentämään. Ja paitsi tutkijat, myös haastattelemani esimiehet käyttivät arkikielessään sekaisin termejä kertomus, juttu, tarina ja narratiivi (tarinallisuuden määrittelystä lisää kappaleessa 3.1). Tämän tutkimuksen keskeinen johtamisnäkökulma sensemaking ja -giving voitaneen puolestaan vapaasti suomentaa mieltämiseksi ja merkityksen antamiseksi. Käytän kuitenkin ensisijaisesti termiä alkuperäisessä englanninkielisessä kirjoitusasussaan (tästä lisää kappaleessa 2.4).

1.5 Työn rakenne

Tämän työn rakenne on muuttunut jatkuvasti kirjoittamisen edetessä. Näkemyksiä parhaasta tavasta raportoida tutkimus lienee yhtä paljon kuin tutki-joitakin (tai lukijoita). Tutkimuksen tekijänä olen päätynyt lopulta rakenteeseen, jonka uskon palvelevan parhaiten tämän tarinan kerrontaa:

Luvussa 1 johdattelen tutkimukseni aihepiiriin sekä esittelen tutkimusongelman. Käyn myös lyhyesti läpi työni aihepiirin kannalta keskeisenä pitämäni tarinallisuuden ja tarinajohtamisen aiempaa tutkimusta. Pohdiskelen hieman myös suomalaisen näkökulman ja kulttuuriympäristön merkitystä tarinajohtamisen tutkimukselle.

Luku 2 käsittelee tutkimukseni tieteellistä maailmankuvaa. Esittelen tieteenfilosofiset lähtökohtani ja taustaoletukseni lyhyesti. Esittelen myös sosiaalista konstruktionismia ja postmodernismia. Tarkoitukseni ei ole turhauttaa lukijaa näillä jo lukemattomissa tutkimuksissa esitellyillä filosofioilla, vaan pyrin esittelemään lyhyesti, miksi ja kuinka nämä näkökulmat ovat juuri tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Tarkastelen myös narratiivista paradigmaa, joka lienee tämän tutkimuksen keskeisin filosofia. Lopuksi esittelen tutkimukseni johtamiskäsitykseen sopivan konseptin (sense making ja giving), jotka auttavat ymmärtämään organisaatioissa tapahtuvaa jatkuvaa asioiden mieltämistä ja merkityksellistämistä.

Luvussa 3 esittelen tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Kyseessä on ikään kuin johdatus tarinajohtamisen käsite- ja ajatusmaailmaan, jonka avulla lukija on tarkoitus perehdyttää narratiivisuuteen johtamistyössä jo ennen ana-

lyysia ja tulosten esittelyä. Esittelen sekä tutkimukseni kannalta keskeisiä että myös laajemmin tarinajohtamiseen liittyviä käsitteitä ja ajatuksia muiden tutkijoiden näkökulmasta. Tarkastelen lyhyesti myös narratiivisuutta ihmisten johtamisessa sekä joitakin näkökulmia mm. psykologian alalta, jotka liittyvät lähinnä narratiiviseen oppimiseen. Keskeisesti narratiivisuus kuuluu esimerkiksi organisaatiokulttuurin johtamiseen. Tässä luvussa esitellyt aihepiirit ovat ainakin jossain määrin aineistopohjaisen analyysini nostamia, sillä olen perehtynyt teoriaan ensisijaisesti empiirisen aineistoni ohjaamana.

Luvussa 4 esittelen tutkimukseni päälinjan, tutkimusotteen ja metodologian. Esittelen pääpiirteet tutkimusotteestani sekä myös käyttämäni analyysimenetelmän periaatteet. Metodologian esittelyn jälkeen pohdin hieman etiikkaa ja tutkimuksen luotettavuutta oman tutkimukseni näkökulmasta. Lopuksi esittelen lyhyesti empiirisen aineistoni sekä yhteenvedon tutkimukseeni haastattelemistani esimiehistä.

Luvussa 5 esittelen varsinaisen tutkimusprosessin. Luku koostuu ensisijaisesti analyysiprosessini esittelystä. Keskeiset tutkimustulokset, tarinajohtamisen kontekstit, on eroteltu omiksi kappaleikseen. Luvun lopussa on yhteenvedo tutkimustuloksista.

Luvussa 6 esitän yhteenvedon tuloksista. Esittelen myös kaksi analyysin pohjalta tehtyä mallia, empiirisen (yhteenvedo tarinajohtamisen konteksteista, TAULUKKO 8) sekä analyttisen (kertomuskartta, KUVIO 6).

Luku 7 koostuu diskussiosta. Pohdinnassa esittelen tutkimustyössäni syntyneitä ajatuksia ja havaintojani tarinallisuudesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Lopuksi esittelen ehdotuksiani jatkotutkimusaiheista, joita tutkimustyöni on herättänyt.

2 TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN MAAILMANKUVA

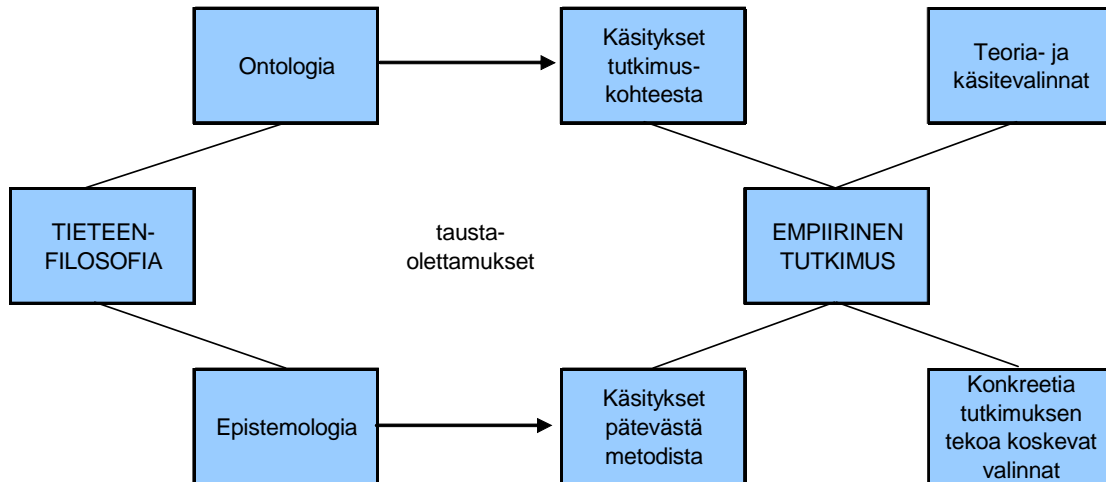
2.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä on laadullinen, tulkitseva tutkimus, jonka tieteenfilosofista taustaa esitellen tässä luvussa. Johdatuksena aiheeseen pohdiskelen aluksi laadullisen tutkimuksen sisällään pitämiä oletuksia yleisemmällä tasolla. Osa pohdiskelua on myös sen tieteenfilosofian tarkastelu, jolle laadullinen tutkija kääntää selkensä. Tämän luvun ensisijainen tarkoitus on tehdä näkyväksi sitä joukkoa näkymättömiä taustaoletuksia, joita pyrin noudattamaan tässä tutkimuksessa.

Tieteenfilosofia voi kuulostaa monimutkaiselta ja hienolta, jopa mahtipontiselta rakettitieteeltä. Kysymys on kuitenkin joukosta ontologisia ja epistemologisia kysymyksiä, joiden kautta tutkija rakentaa maailmankuvaansa jäsentävän "meta-ajattelutavan". Tämä on tavallaan tutkimuksen henkilökohtaisin osa-alue, sillä tutkija joutuu paljastamaan lukijalleen käsityksensä ja uskomuksensa todellisuuden ja tiedon luonteesta. Nämä käsitykset koskettavat toki ensisijaisesti tutkimusta eivätkä suoraan tutkijan omaa arvomaailmaa, mutta lienee silti vaikeaa tehdä oman maailmankuvansa vastaista tutkimusta. Ja vaikka tieteenfilosofia itsessään ei ole mystistä, haastavaa on tieteenfilosofian tekeminen läpinäkyväksi ja vakuuttaa lukija siitä, että juuri tässä tutkimuksessa tutkija on osannut mieltää mainitsemansa filosofiat "oikein" (ja usein näyttää myös siltä, että useilla tutkijoilla on taipumus löytää puutteita erityisesti muiden tieteenfilosofisesta ymmärryksestä, varsinkin eri traditioiden välillä). Tieteenfilosofiassa tutkija ei voi piilottautua empirian tai teoreettisen viitekehyksen taakse.

Teoreettinen viitekehys (luku 3) on empiirisen aineistoni tulkinnan eksplisiittisempi jäsentelymekanismi jolla pyrin esittelemään empiirisestä aineistosta nostamiani asioita muidenkin ymmärtämään muotoon. Tieteenfilosofiset lähtökohdani koen enemmän henkilökohtaiseksi osa-alueeksi teoreettisen viitekehyksen ollessa lähempänä arvovapaata tutkimusta (mitä se sitten lieneekään). Arvojani voi toisin sanoen ymmärtää paremmin valitsemieni filosofioiden kautta kuin muiden saman aihepiirin tutkijoiden kirjoitusten ja tutkimusten kautta.

Matkani (tai ajautumiseni) vallitseviin tieteenfilosofisiin taustaolettamuksiin (ontologia, epistemologia, ihmiskäsitys) on ollut monivaiheinen prosessi. Alla oleva Hirsjärven et al. (1997) kuvio havainnollistaa osuvasti tätä matkaa:



KUVIO 1 Tieteelliset taustaolettamukset, muokattu Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (1997, 125) kuviosta empirinen tutkimus ja taustaolettamukset.

Aloitin tieteellisten taustaolettamusteni esittelyn Burrellin & Morganin (1978) laatimien tutkimuksen tieteellisen position nelikentän eli tutkimusparadigman avulla, sillä olen aloittanut omat jatko-opintoni tätä teosta lukemalla¹³. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofian voi sijoittaa tietyin varauksin tulkitsevaan paradigmaan. Tosin nuorena tutkijana kieltäydyin lukitsemasta tutkijanidentiteettiäni yksittäiseen paradigmaan, mutta tutkijanuran alkuvaiheessa on turvallista kiinnittyä johonkin ainakin jossain määrin konkreettiseen alustaan.

Tulkitsevan paradigman henkeen kuuluu Burrellin & Morganin (1978) mukaan esimerkiksi painotus subjektiivisen käsityksen keskeiseen rooliin ja antipositivistiseen ontologiaan. Tulkitsevan paradigman ontologinen status on heidän mukaansa nominalistinen. Jonkinlainen vastavoima tulkitsevan tutkimuksen ontologialle on realismi. Realistin mukaan sosiaalinen maailma on olemassa yksilön tiedosta riippumatta. Näin ollen on yhdentekevää, tietääkö ihminen tämän maailman olemassaolosta. Realistille sosiaalinen todellisuus on olemassaolo, jossa on kova ja konkreettinen luonnollinen maailma.

Nominalistinen positio sitä vastoin pyörähtää ympäri oletuksissa, joiden mukaan sosiaalinen maailma ulkopuolella yksilön tiedossa on tehty vain nimistä, konsepteista ja etiketeistä, joita on käytetty strukturoimaan todellisuutta. Nominalisti ei siten myönnä, että on olemassa mitään "todellista" struktuuria maailmassa, jossa näitä konsepteja on käytetty kuvailuun. Nimiä Burrellin ja

¹³ Paradigmat (funktionalistinen, tulkitseva, radikaali humanistinen sekä radikaali strukturalistinen) ovat toki jo noin kolmen vuosikymmenen takaa ja ehkä symboloivat enemmänkin kirjoitusajankohtaan asti tehtyjen tutkimusten luokittelua. Jaottelu on kuitenkin "uudelle tutkijalle" relevanttia ainakin siinä mielessä, että nämä paradigmat ovat varsin perusteellisesti ja eksplisiittisesti rakennettu. Etsiessään omaa tieteenfilosofiaansa tutkija joutuu myös pohtimaan, mistä taustaolettamuksista hän haluaa kieltäytyä.

Morganin mukaan pidetään keinotekoisina luomuksina, joiden käyttö pohjautuu niiden soveliaisuuteen työkaluiksi kuvailuun, ulkoisen maailman mieltämiseen ja merkitykselliseksi tekemiseen sekä siitä neuvotteluun.

Tämän tutkimuksen kannalta kuitenkin keskeistä ei ole ontologinen keskustelu siitä, ovatko kokemamme asiat ja ilmiöt nimikkeitä, vaan relevantimpaa lienee tarkastella ontologiaa esimerkiksi verraten realismia sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalinen konstruktionismi (johon sitoudun tutkimuksessani, ks. luku 2.2) on paitsi ajanmukaisempi lähestymistapa, myös tarinat ovat itsessään jo konstruktioita. Korostan myös tarinankerrontaprosessiin osallistuvan henkilön näkökulman merkitystä, kuinka sekä omien että yhteisten todellisuuksien versioita luodaan sekä ylläpidetään. Voidaan siis sanoa, että olen haikunut Burrellin & Morganin tulkitsevan paradigman nominalistisesta ontologiasta sosiaaliseen konstruktionismiin.

Epistemologisesti tulkitsevan paradigman perusta on Burrellin & Morganin mukaan antipositivistisessä näkökulmassa. Tällöin tiedon luonteen kannalta keskeistä on ajatus siitä, että meillä on mahdollisuus käsitteelliseen tietoon. Tässä yhteydessä ajanmukaisempaa lienee puhua hermeneutiikasta, sillä painotan tulkinnassani inhimillisen ymmärryksen roolia. Hermeneuttinen ajattelu soveltuu myös tutkimukseni metodologiaan, tärkeimpään epistemologiseen valintaan, sillä se näyttäytyy analyysissäni monella tavalla. Tulkitsemalla haastatteluaineiston johtajien tarinoita, pyrin ymmärtämään heidän johtajuuttaan ja johtamisen tavoitteita. Tulkinnan kautta syntyvän ymmärryksen kautta pyrin löytämään yhä uusia ja syvällisempiä merkityksiä johtajien tarinoille. Näin oltan pääseväni lähemmäs ymmärrystä johtajuudesta ylipäänsä.

Nämä ovat siis empiirisen tutkimukseni tausta, mutta teoria- ja käsittevalinnat – kuten myös konkreettiset tutkimuksen tekoa koskevat valinnat – kuitenkin elävät jatkuvasti. Seuraavaksi siirrymme hieman yksityiskohtaisempaan tieteenfilosofiseen tarkasteluun tämän tutkimuksen näkökulmasta.

2.2 Sosiaalinen konstruktionismi

*”Me emme näe todellisuutta sellaisena kuin se on, vaan sellaisena kuin itse olemme”
Juutalainen sananlasku (Brown et al. 2005).*

Sosiaalinen konstruktionismi on Roosin (2006) mukaan tällä hetkellä useilla tieteenaloilla hallitseva käsitys siitä, miten maailmamme ja sitä koskevat käsitykset ovat muodostuneet. Hänen esittämänsä ehkä eräänlaisen ääriesimerkin mukaan jopa luonnonlait ovat sosiaalisia konstruktioita, ja vaikka meidän tuleekin ottaa huomioon tietyt fysikaaliset tosiasiat elämässämme, niin tällä ei ole juurikaan merkitystä. Boycen (1995); Smircichin (1983) sekä Brownin (1982) teoria kytkee sosiaalisen konstruktionismin, symbolisen interaktionismin, organisaatiot ja tarinat toisiinsa. Nämä tutkimukset pyrkivät liittämään sosiaalisesti konstruktioituneen todellisuuden perspektiivin tarinoihin ja organisaatioihin. Smircich ja Stubbart (1985) myös näkevät ympäristön olevan johtajien ja muiden

toimijoiden puheessa ja tekstissä tuottama konstruktio, joka saa merkityksensä vasta osana kulttuuristen jäsenysten ja symbolien muodostamaa kokonaisuutta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 21). Todellisuus on siis seurausta merkitysvälitteisestä neuvottelusta, jota tuotetaan koko ajan. Esittelen seuraavaksi lyhyesti sosiaalisesti ja kielellisesti rakennettua todellisuutta.

2.2.1 Diskursiivinen organisaatiotodellisuus

Roosin (2006) mukaan todellisuuden rakentumisessa olennaista on kielellinen kommunikaatio, jonka kautta muodostamme käsityksemme todellisuudesta (ks. myös Berger & Luckmann 1966; Ahonen 2001). Roos uskoo todellisuuden olevan sosiaalisesti, kielen kautta konstruoitu ja kontingentti, mutta painottaa, että se voisi olla toisenlainen ja mitään todellisuutta ei universaalissa mielessä ole.

Diskursiivinen organisaatiotodellisuus on lähtökohta useille tutkimuksille. Esimerkiksi Hopkinsonin & Hogarth-Scottin (2001, 38-39) mukaan sosiaalinen konstruktionismi on lähestymistapa, jonka pohjalta tehty diskurssianalyysi painottaa kielen ja puhetapojen roolia sekä todellisuuden tulkintatapana että sosiaalisten suhteiden ja myös itsemme määrittäjinä. Tämä johtuu siitä, että sosiaalinen konstruktionismi ottaa lähtökohdakseen merkitykset, erityisesti kielen, jolloin kulttuurin taso painottuu (Tampereen yliopiston kotisivut 2006). Ford (1999, 481) taas väittää, että konstruktionistisesta näkökulmasta katsottuna ei ole olemassa mitään sellaista organisaatiotodellisuutta, joka on konstruoitunut itsenäisesti. Kaikki todellisuus on siis tässä mielessä konstruoitua todellisuutta. Sulkula (1997, 17) kiteyttääkin osuvasti, että onkin yleensä parempi puhua todellisuuden ymmärrettävyydestä ja sen sosiaalisesta tuottamisesta kuin todellisuuden merkityksistä sinänsä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta onkin erittäin mielenkiintoista, kuinka johtaja pyrkii narratiivisesti rakentamaan, ylläpitämään ja muokkaamaan sekä omaa että organisaationsa todellisuutta. Tällöin voidaan esimerkiksi pohtia narratiivista johtamista tarkastelemalla vaikkapa johtajan oman identiteetin rakentumista kielellisellä ulkoistamisella, eli tässä yhteydessä tarinoiden kertomisella.

Berger ja Luckmann (1966) väittävät ihmisenä olemisen ylipäänsä olevan jatkuvaa ulkoistamista. Ulkoistaessaan hän rakentaa maailman, johon hän ulkoistaa itsensä, todellisuuden, johon hän siirtää omat merkityksensä. Muistellessaan mennyttä elämäänsä yksilö kokee elämänhistoriansa ymmärrettäväksi ja mielekkääksi. Tällöin hän voi suunnata ajatuksiaan ja toimintaansa tulevaisuuteen, kun hänen peruskoordinaattinsa ovat tiedossa. Ihmisen maailmassa olevat merkitykset ovat joka tapauksessa sosiaalista alkuperää, vaikka esim. monet asiat kulttuurissamme voivat objektivoitua ja jopa vaikuttaa reifikoituneelta (ei ihmisestä lähtöisin olevalta) huolimatta sosiaalisesta alkuperästä.

Tarinallisuuden tutkimuksesta nousee esiin kaksi narratiivisuuteenkin liittyvää näkemystä, jotka esittävät erilaiset käsitykset yksilöstä ja yhteiskunnasta todellisuuden näkökulmasta. Ne ovat konstruktiiivinen ja postmoderni lähestymistapa. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa narratiivi on väline, jolla tulkitaan näkemyksiä. Narratiivilla mielletään, mutta myös annetaan merkityksiä

(ks. myös luku 2.4: Sensemaking ja sensegiving). Me narratoimme jatkuvasti kokemuksiimme ymmärtääksemme ja säilyttääksemme järkipäisyyden epätavallisten ja odottamattomien tapahtumien kohdatessa. Narratiivimme luovat tapahtumista kokonaisuuden ja näin ollen sijoittavat kertojan yhteiskuntajärjestyksen piiriin. Narratiivien tulee olla uskottavia, jotta ne voivat yhdistää erilaiset maailmassa vallitsevat tekijät narratiivisen logiikan puitteisiin niin, että erilaisten maailmojen konstruoiminen on mahdollista. Monet konstruktionistit väittävät, että organisaatio on narratiivi. Konstruktiivinen lähestymistapa keskittyykin organisaation todellisuuden tuotantoon narratiivin avulla. Se kuitenkin luo tarinan avulla vain yhden merkityksen todellisuudesta sulkien pois muut merkitykset. Organisaation jäsenet esimerkiksi on konstruoitu yhdellä, sallitulla merkityksellä niin, että kerrottu tarina edistää vain yhtä tiettyä etua sulkien pois. (Hopkinson & Hogarth-Scott 2001, 38-39.)

Thompsonin (1996) mukaan suuri painotus pitkäaikaisiin yhteiskunnallisiin narratiiveihin on johtanut siihen, että ne ovat rajoittaneet henkilökohtaisten narratiivien käyttöä. Ihmiset pyrkivätkin mm. muodin avulla konstruoimaan vapaammin henkilökohtaista tarinaansa. He kokeilevat eri muodin vaikutteita ja näin ikään kuin omivat vaikutteita yhteiskunnallisista narratiiveista. Omaksumalla, yhdistelemällä ja muuntamalla kulttuurisesti jaettuja elementtejä he konstruoivat henkilökohtaista tarinaansa. (Hopkinson & Hogarth-Scott 2001, 39-40.) Cohenin & Mallonin (2001, 65) mukaan narratiivisuus on tarpeellista refleksiivisen modernismin, eli postmodernismin aikana, jossa vallitsee identiteettien ja sosiaalisen sääntöjen fragmentoituminen. Näinä aikoina tarinat luovat diskursiivisesti, merkitysten kautta turvallisuutta ja ontologista varmuutta. Narratiivisesti voidaan toisin sanoen rakentaa turvallisuudentunnetta siitä, mitä voidaan pitää subjektin kokemassa todellisuudessa todellisena ja oikeana.

2.2.2 Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja postmoderni narratiivi

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa onkin viimeisen reilun vuosikymmenen aikana aiheuttanut keskustelua paradigman muutos, jossa ollaan siirtymässä perinteisestä modernista ajattelutavasta postmodernimpaan ajatteluun. Postmoderni organisaatiotutkimus ei pyri luomaan mitään opintosuuntia, rakennelmia tai kertomaan parhaita toimintatapoja modernin hengessä, vaan se pyrkii pikemminkin avaamaan sosiaalisia konstruktioita (Juuti 2001, 124-132).

Postmodernin näkökulman mukaan organisaatiota ja ihmisten käyttäytymistä koskevaa tiedonmuodostusta voidaan Czarniawskan (1998; ks. myös Ahonen 2001; 185 ja Syrjälä 2006) mukaan tarkastella narratiivien kautta. Tällöin organisaatiokin ymmärretään hänen mukaansa tarinana tai tarinoina, jotka luovat, ylläpitävät ja muuttavat sen todellisuutta. Tarkoitukseni ei siis ole luonnehtia tutkimustani postmoderniksi tai korostaa erityisesti työssäni sinänsä mitään postmodernia tutkimusotetta. En myöskään väitä, että tutkimukseni olisi itsessään postmoderni, vaan pikemmin kiistan tekevänä tutkimusta modernin hengessä. Postmoderni ajattelutapa sopii kuitenkin mielestäni hyvin tutkimuksessani valitsemaani suhtautumiseen tarinoiniin ja tarinajohtajuutta ilmiönä: Näen niiden roolin enemmän ihmisten ajattelun kuvaajana, muokkaajana sekä

välittäjänä kuin funktionalistisesti käytettävänä todellisuuden rakennustyökäluna. Tällöin näkökulman merkitys tiedonmuodostuksessa, validoinnissa ja legitimoinnissa on keskeisessä asemassa. Aineistoni narratiivit ovat myös usein osoittautuneet varsin pirstaleiseksi, ja tulkinta riippuu paitsi kontekstista, myös tulkinnan subjektista. Postmoderni ajattelutapa onkin yhden ainoan oikean todellisuuden sijasta monta todellisuutta, ja maailma nähdään muodostuvan subjektiivisista ja myös emotionaalisista tekijöistä, erilaisuuksista ja eroavaisuuksista (Lämsä 2002, 189).

Postmodernin lähestymistavan juuret ovat enemmänkin heterogeenisyydessä ja fragmentoitumisessa modernin ”ainoan oikean” tai universaalien idealien etsimisen sijaan. Painotus voi olla myös useiden eri sosiaalisen maailman konstruointien ja ylläpitämien todellisuuksien vastakkainasettelussa. Postmoderni myös esittää metanarratiivien¹⁴ korvaamista paikallisilla narratiiveilla. (Hopkinson & Hogarth-Scott 2001, 39-40.)

Postmoderni näkökulma on mielestäni relevantimpi näkökulma myös kulttuurien merkitykseen tarinoiden tulkinnassa. Boje et al. (2004, 574) väittävätkin, että useissa esimerkiksi monikulttuurisissa ja paineenalaisissa konteksteissa on mahdotonta löytää sanoja konstruktoimaan tarina sosiaalisesti. Epälineaariset, fragmentoituneet ja mielikuvaohjautuvat ominaisuudet emotionaalisissa tilanteissa ovat monikulttuurisia joukkioita. Boje et al. kutsuvatkin postmoderniksi narraatioksi tapahtumaa, missä ajan ja tilan fragmentoituminen on liian pirstaleinen; ikään kuin särkynyt. Kulttuurikaan ei siis kykene yksin selittämään tarinan välittämää subjektiivista kokemusta. Se on kuitenkin elementti, jossa muodostuu lukematon määrä narratiiveja ja joka toimii osaltaan niiden merkityssisällön kollektiivisen tulkinnan viitekehystenä. Tämä pirstaleisuus ei siis poissulje tulkintapyrkimysten merkityksellisyyttä, mutta se paitsi korostaa kontekstuaalisuutta, myös kieltää universaalien, objektiivisen tulkinnan olemassaolon.

Hopkinsonin & Hogarth-Scottin (2001) mukaan henkilökohtainen narratiivi tekee itselleen tilaa vain siinä tilassa, joka sitä itseään rajaa – toisin sanoen tietyssä narratiivisessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa kunkin haastatellun tarinoita työssään käyttävän esimiehen narratiivinen ympäristö on hänen ”oma organisaatiotodellisuutensa”, jonka sosiaaliseen konstruointiin hän osallistuu omilla narratiiveillaan. Jokainen johtajan tarina tämänkin tutkimuksen empiriassa on siis johtajan omasta narratiivisesta ympäristöstään. Narratiivinen ympäristö ottaa Hopkinsonin & Hogarth-Scottin mukaan vaikutteita yhteiskunnan narratiiveista ja pyrkii näin selittämään yksilön kokemia tapahtumia ja tarkoituksia. Ymmärryksen konstruointi on itsessään jo luova narratiivinen prosessi, joka saavutetaan subjektien välisissä kommunikatiivisissa käytännöissä.

¹⁴ Metanarratiiveilla tarkoitetaan ns. suuria kertomuksia, jotka muodostavat implisiittisen tiedollisen perustan, joka legitimoit muut diskurssit ja luo yhteneväisyyttä ilmaistujen ajatusten välille. Ne muodostavat perustan totuudelle, arvoille, moraalille, merkityksille ja yhteisön tulevaisuudenperspektiiville. Metanarratiivit muodostavat myös sosiaalisen kontrollin, manipulaation, sorron ja vähemmistöjen marginalisoinnin välineen. (Papinniemi 2004.)

Näin voidaan kiteyttää, että narratiivi on eräs diskurssin muoto, jolla todellisuutemme rakentuu. Narratiivit itsessään tarjoavat myös diskursiivista pysyvyyttä, mutta jokaisen narratiivin tulkinta ja merkitys elävät jatkuvasti. Mitään universaalia, kaikkien ihmisten samalla tavoin kokemaa todellisuutta tai yksiselitteistä, kaikenkattavaa narratiivista ei siis ole olemassa. Narratiivista johtamista tutkittaessa onkin keskeistä pohtia todellisuuden sosiaalisesti, diskursiivisesti välittyntä perustaa. Tämä näkökulma onkin mielenkiintoinen tutkimukseni kannalta, sillä oletan sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena (tai muotona) ihmisen muodostavan käsityksiään myös tietona pitämistään asioista ainakin osittain narratiivisesti. Tämä koskettaa myös esimiestyötä. Eräs mielenkiintoni kohde tässä työssä onkin esimiehen tarinointi, kuinka hän narratiivisesti rakentaa organisaation tietoa ja sosiaalista todellisuutta.

2.3 Narratiivinen paradigma

The narrative paradigm sees people as storytellers [...] No form of discourse is privileged over others because its form is predominantlyly argumentative. No matter how strictly a case is argued – scientificall, philosophically, or legally – it will always be a story, an interpretation of some aspect of the world which is historically and culturally grounded and shaped by human personality. Furhermore, even the best argued case will be informed by other individuated forms besides argument, especially metaphor. (Fischer 1985; ks. myös Weick & Browning 1986)

Narratiivinen paradigma on lähtökohta, joka olettaa ihmisten olevan pohjimmiltaan tarinankertojia (Weick & Browning 1986; Jameson 2001; etc.). Tällöin narratiivisuus on kuitenkin paitsi tapa jäsentää tai ilmaista kokemuksiamme, myös keskeinen sosiaalisen olemassaolomme muoto. Boyce (1996, 13) näkee narratiivisen paradigman olevan erityisen relevantti myös organisaatiotarinoille sekä niiden tutkimukselle ja taustojen ymmärtämiselle.

Narratiivisen paradigman lähtökohta Weickin & Browningin (1986) ja Jamesonin (2001) mukaan on, että kaikki ihmiset ovat pohjimmiltaan tarinankertojia ja Damasion (1999) mukaan koko tietoisuus ylipäänsä on lähtökohtaisesti narratiivinen. Narratiivinen paradigma esittelee järkeilyn, arvojen ja toiminnan filosofiaa, tarjoaa logiikkaa tarinoiden arvioinnissa sekä valottaa, kuinka tuemme tai hyväksymme tarinoita päätöksenteon ja toiminnan pohjalta (Boyce 1996, 13).

Maailma, jossa elämme, voidaan tulkita siis narratiivisen paradigman mukaan olevan joukko tarinoita, joiden keskellä ja joiden kautta elämme. Narratiivinen paradigma on filosofia, joka sisältää merkityksen, arvon sekä toiminnan, ja jonka narratiivinen rationaalisuus¹⁵ on sen logiikka. Narratiivinen näkökulma

¹⁵ Narratiivisen rationaalisuuden käsite sisältää sekä formaalin osatekijän (todennäköisyys) että substantiivisen osatekijän (tarkkuus). Fischerin (1985, 86) mukaan narratiivinen rationaalisuus pohjautuu siihen, että ihmisten symboliset teot ottavat tarinan muodon, joita

tunnustaa hierarkian olemassaolon siinä mielessä, että se sisältää tarinankertoja ja tarinantekijöitä. Hierarkialla on kuitenkin vain pieni vaikutus, sillä kaikilla ihmisillä on kyky tehdä rationaalisia päätelmiä tarinoista. Toisin sanoen, me peilaamme kuulemiamme tarinoita, hierarkian suuremmin vaikuttamatta, omaan elämäämme ja mietimme onko tarina totta ja onko tarinassa yhteneväsyyttä elämäämme. Narraatiolla on tarkkuuden voima, koska se vangitsee monimutkaiset kokemukset, joissa yhdistyy järki, merkitys, tunne ja mielikuvitus. Narraatio sitoo kaikki edellä mainitut elementit yhteen ja säilyttää niiden väliset vaikutussuhteet kiinteänä tiivistelmänä, jotka voidaan rekonstruoida aloittaen mistä tahansa sen osasta. (Weick & Browning 1986, 243-249; Jameson 2001, 504-505; ks. myös Ahonen 2001; Syrjälä 2006.) Mezirowin (1991, 161) mukaan narratiivinen dialogi kertoo tarinaa tai kuvailee toimintaa, karakterisoi ihmisten välistä kommunikointia. Näin se varmistaa elävän maailman ilmiselvän luonteen vakuuttamalla ja vahvistamalla subjektiivista ja objektiivista sosiaalista todellisuuttamme saaden toimintamme näyttämään oikealta ja normaalilta.

Rimmon-Kenan (1999,7) on todennut, että me elämme narratiivisessa maailmassa ja luemme päivittäin lehtijuttuja ja kirjoja; katsomme näytelmiä ja elokuvia sekä seuraamme jännityksellä TV-sarjoja. Lämsän & Sintosen (2003) mukaan narratiivisuus voidaankin nähdä olemassaolomme perustana tässä maailmassa. Jokapäiväinen elämämme kietoutuu kertomusten ympärille, sillä kertomukset välittävät ymmärrystämme ja tietoaamme ja opimme asioita tuottamalla ja kuuntelemalla kertomuksia.

Narraatio vs. argumentaatio

Denning (2005, 32) mukaan tarinankerronnassa ja tarinallisuudessa narraatioakti eli kerrontatapahtuma itsessään on keskeistä. Tarinankertojahan ei sinänsä väittele tai argumentoi, vaan esittää. Tarinankertoja jättää kuulijan keskustelemaan tarinan henkilöiden ja tapahtumien kanssa.

Weick & Browning (1986) ovat vertailleet argumentaatiota ja narratiivisuutta organisaation kommunikaatiossa¹⁶ ja esittäneet näkemyksiä siitä, miksi narratiivisuus on korvannut argumentaation. Argumentaatio ja narraatio ovat molemmat diskurssin muotoja, jotka muokkaavat organisaation rakenteita. Organisaation jäsenten käyttäessä erilaisia tulkinnallisia järjestelmiä selvittääkseen

määrittää koherenssi (yhtenäisyys, kiinteys) ja tarkkuus (substantiivinen osatekijä). Molemmat narratiivisen rationaalisuuden komponentit otetaan huomioon tarinan totuusarvo ja arvioidessa. Todellinen tarina on sellainen, joka sisältää historiaan, biografiaan ja kulttuuriin perustuvia merkityksiä. Mitä korkeampi on narratiivisen rationaalisuuden aste, sitä tehokkaampi tarinakin on – varsinkin sovellettaessa tarinaa tiedon prosessointiin, arvojen välittämiseen ja yrityksen kulttuurin muokkaamiseen.

¹⁶ Weick & Browning (1986) mukaan organisaation kommunikaation voidaan helpoiten määrittellä informaation vaihdoksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä sekä merkityksien päättelyksi organisaation jäsenten kesken. Toinen määrittely näkee organisaation kommunikaation oppina, jossa viestien lähettäminen ja vastaanottaminen luovat ja ylläpitävät tietoisesti koordinoitua järjestelmää, joka sisältää erilaisia aktiviteetteja sekä vaikutussuhteita kahden tai useamman henkilön välillä.

puheiden merkityksiä, he samalla siirtävät merkitykset organisaation rakenteisiin (diskursiivisesti). Kommunikaatio organisaatioissa on heidän mukaansa kuitenkin enemmänkin dialogia, interpersonaalista toimintaa kuin yksipuolista argumentointia. (Weick & Browning 1986, 243-249.)

Argumentaatio liittyy enemmän tekniseen kontekstiin kuin narraatio. Argumentaation rationaalisuus painottaa mm. ehdotonta johdonmukaisuutta, ongelman ratkaisua, virheiden havaitsemista ja tosiasioiden erottamista arvailuista. Myös argumentaatio on näin ollen vuorovaikutteista ja julkista, mutta myös hierarkkista ja riskialtista. Narraatio taas painottaa merkityksiä, tulkintaa ja ymmärtämistä, sillä asioiden päättely ei ole pelkästään välittömiin johtopäätöksiin pyrkivää. Myös Jamesonin (2001, 495) mukaan argumentaatio nojautuu enemmän viralliseen ja empiiriseen näyttöön. Narraatio sen sijaan perustuu todellisuuden tuntuun, jonka kertoja luo.

Weickin & Browningin (1986, 249-250) mukaan narratiivisuus pohjautuu enemmänkin ontologiaan kuin epistemologiaan ja painottaa, että organisaation diskurssi koostuu symbolisesta toiminnasta, joka luo sosiaalista todellisuutta. Toisin sanoen tarinat ovat kaikki kaikessa. Lisääntyvä puheen ja kirjoituksen lyhytsanaisuus viittaa siihen, että narraatio on korvannut argumentaation. Weick & Browning uskovat, että tarinat pystyvät paremmin välittämään lyhyen, suuren informaatiomäärän sisältämän viestin, kuin argumentaation kautta tapahtuva tiedonvälitys. Jameson (2001, 496-508) kuitenkin toteaa, että koulutusjärjestelmä tuntuu painottavan opetuksessaan enemmän loogista, konkreettisiin todisteisiin perustuvaa päättelyä, kuin narratiivin tehokasta käyttöä (poikkeuksiakin toki löytyy, ks. esim. Loughman 1997). Tähän vaikuttaa Jamesonin mukaan suuresti se, että narratiivisuuden omaksuminen tapahtuu luonnollisena sosiaalisena prosessina. Se on yksi ensimmäisistä kielenhallinnan taidoista, jota lapset kehittävät. Narratiivisuus on siis ikään kuin diskurssin oletuskäytäntö.

2.4 Tämän tutkimuksen johtamisnäkökulman hahmottelua: Sensemaking organisaatiossa

Tehokkaat johtajat asettavat oikeat sanat muodottomiin lauseisiin ja tuntevat syvästi muiden tarpeet. He rakentavat yhteisöjä sanoista. Johtaja on se, joka artikuloi ja selventää sen, mitä moni on miettinyt jo pitkään. (Bennis, 1991, 160.)

Mm. Boyce (1995) ja Fleming (2001) ovat liittäneet sensemakingin organisaation tarinankerrontaan. Suomen kielen käsitteistä sensemakingia lähinnä ovat merkityksenannon tekeminen (Aaltio, 2008, 73) ja mieltäminen¹⁷. Weickin, Sutclif-

¹⁷ Tutkimuksessani käytän kuitenkin englanninkielistä käsitettä (sensemaking) välttääkseni kielestä johtuvat määrittelyongelmat. Erityisesti päädyttyäni painottamaan Weickin sensemaking -teoriaa suora suomennos johtaisi lukijaa helposti harhaan. Mieltämisen määrittelemiseen Saariluoma (2004, 114) ehdottaa: "Mieltäminen valikoi ja yhdistää ihmisen mie-

fen & Obstfeldin (2005, 409) mukaan sensemaking tarkoittaa asioiden ja olosuhteiden muuttamista sellaiseksi tilanteeksi, joka on ymmärrettävissä helposti sanoin ja joka toimii ponnahduslautana toimintaan. Sensemaking pitää sisällään menneisyyteen perustuvat vakuuttavat mielikuvat, jotka perustelevat sen, mitä ihmiset tekevät. Sensemaking on prosessi, joka on jatkuva, instrumentaalinen, hienovarainen, nopea, sosiaalinen ja helposti itsestään selvänä pidettävä. Sensemakingin ohimenevä luonne painottaa sen keskeistä roolia ihmisen käyttäytymisen määräytymisessä. Sensemaking on keskeinen, koska se on ensisijainen ”paikka”, jossa merkitykset materialisoituvat ja näin tiedottavat ja rajoittavat identiteettiä sekä toimintaa. Merkitysten materialisoinnilla tarkoitetaan sitä, että sensemaking on merkittävä kielen, puheen ja kommunikaation kysymys. Tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt toisin sanoen puhutaan olemassa oleviksi. Sensemaking tapahtuu, kun sen hetkisen maailman tilan nähdään olevan erilainen kuin oletettu tila, tai kun maailmaa ei voida käsittää millään itsestään selvällä tavalla. Sensemakingin voidaan nähdä olevan toiminnan ja tulkinnan vuorovaikutusta, jossa keskeinen fokus on toiminnassa ja tulkinta on sen ydinilmiö. (Weick et al. 2005.)

Maitlisin (2005) mukaan sensemaking on kriittinen (ratkaiseva) organisaation toiminta. Esimerkiksi ylimmälle johdolle sellaiset sensemaking toiminnot, kuten ympäristön luotaaminen ja ongelmien tulkinta ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat merkittävästi organisatorisiin päätöksiin ja strategiseen muutokseen. Muille sidosryhmille sensemaking vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten he konstruoivat identiteettiään, säilyttävät organisaation imagoa ja kuinka he reagoivat organisatorisiin kriiseihin. Sensemaking toiminnot ovatkin erityisen ratkaisevia dynaamisissa ja sekasortoisissa konteksteissa. Jos sensemakingin perusidea siis on, että todellisuus on eteenpäin menevä ”suoritus”, joka ilmenee yrityksistä luoda järjestystä ja ymmärtää tapahtumia, niin silloin sensemakingin voidaan sanoa olevan sosiaalisen konstruktioisuuden prosessi. Ihmiset siis pyrkivät tulkitsemaan ja selittämään ympäristöstään saamiaan vihjeitä ja merkkejä. Diskursiiviset tulkinnat todellisuudesta auttavat ihmisiä käsittelemään paremmin epävarmuutta ja asioiden monimerkityksisyyttä. Sensemaking näin ollen edeltää ja seuraa päätöksentekoa. Se tarjoaa selkeitä kysymykset ja vastaukset, jotka ruokkivat päätöksentekoa. Päätöksenteko useasti taas stimuloi niitä yllätyksiä ja sekaannuksia, jotka luovat tilanteita sensemakingille. (Maitlis 2005, 21.)

Weickin et al. (2005, 410-411.) mukaan organisatorinen sensemaking liittyy ensisijaisesti kysymykseen: Miten jostain tulee tapahtuma organisaation jäsenille? Lisäksi se liittyy myös kysymyksiin: mitä tapahtuma tarkoittaa, mikä on kyseisen tarinan tausta ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi? Sensemaking onkin lopu-

lessä olevan information yhtenäiseksi representaatioksi antaen fysikaaliselle maailmalle merkitystulkinnat”. Mieltämisen perustehtävänä on mentaalisten representaatioiden konstruointi ja se integroi muistissa olevan käsitteellisen tiedon ja havaintoprosessin tuoman aisti-informaation toimintaa ohjaavaksi representaatioksi. Aaltio (2008, 73) määrittelee puolestaan merkityksenantoa Weickin hengessä: ”Merkityksenanto on enemmän kuin vain tulkinta, koska siinä ihmiset yleistävät tulkintansa yksittäisestä kokemuksesta”.

ton interaktiivinen prosessi. Kysymysten avulla tapahtumat ja merkitykset muuttuvat olemassa oleviksi ja näin ollen mahdollistavat toiminnan¹⁸. Organisaatio ja sensemaking liittyvät kiinteästi toisiinsa. Organisaatio on yritys järjestellä ihmisen toiminnan epävakaisuutta, kanavoida toimintaa tiettyihin kohteisiin, antaa toiminnalle erityinen muoto, tiettyjen merkitysten ja sääntöjen yleistämisen ja vakiinnuttamisen avulla. Keskeinen teema liittyen sekä organisointiin että sensemakingiin on, että ihmiset organisoivat ymmärtääkseen moniselitteisiä asiayhteyksiä ja siirtääkseen ymmärryksen takaisin maailmaan, jotta se voitaisiin käsittää enemmän järjestyneemmin. Yhteenvedona Weickin et al. (2005) ja Maitlisin (2005) teksteistä voitaisiinkin todeta, että organisatorinen sensemaking on pohjimmiltaan jatkuva sosiaalinen prosessi, jossa organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöään muiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla, luoden sellaisia kuvauksia, jotka auttavat heitä ymmärtämään maailmaa ja toimimaan kollektiivisesti.

Johton näkökulmasta sensemaking tarkoittaa sitä, miten johtajat ymmärtävät, tulkitsevat ja merkityksenannon kautta luovat ymmärrystä perustuen ympäristöstään saamaansa informaatioon. Sensegiving taas korostaa heidän yritystään vaikuttaa muihin organisaation henkilöihin tai sidosryhmiin. Johto pyrkii näin ollen vaikuttamaan sensegivingillaan tulokseen kommunikoimalla ajatukset muille ja saada näin muiden tuki taaksensa¹⁹. Vaikka sensemaking ja sensegiving ovatkin käsitteellisesti erilaisia, niin silti ne kuuluvat tiiviisti yhteen. Diskursseina ja toimintana ne ovat kuin kolikon kaksi puolta. Kumpikin merkitsee toiselle jotain ja ne eivät voi olla olemassa ilman toista. (Rouleau, 2005, 1415; ks. myös Maitlis, 2005).

Fleming (2001) toteaa, että johtajan tulee olla sekä kuvia kumartamaton että ohjaileva, koska hän samanaikaisesti asettaa kyseenalaiseksi organisaatiossa valitsevia uskomuksia ja paradigmoja sekä ohjailee muita hylkäämään vanhoja organisatorisia tulkintoja merkityksestä ja toiminnasta. Sensemaking ja sensegiving ei kuitenkaan lopu tähän, vaan johtajan tulee myös tarjota näkemyksiä ja raaka-aineita, jotka ovat välttämättömiä uudelleen muodostettaessa ajattelu- ja toimintatapoja uusien mahdollisuuksien varalle. Maitlisin (2005, 22) mukaan kriittinen johtamistyö muutostilanteissa on sensegivingiä, sillä se on yritys vaikuttaa kollektiiviseen sensemakingiin ja muiden merkityksen luomisprosessiin niin, että heille muodostuu haluttu määrittely organisaation todellisuudesta. Johtajan sensegiving -strategiat voivat vaihdella riippuen kyseessä olevan asian strategisesta ja poliittisesta luonteesta. On muun muassa huomattu, että kun johtaja tuntee itsensä uhatuksi, niin hän todennäköisesti keskittyy sensegivingissä enemmän niihin mahdollisuuksiin, jotka koskevat sidosryhmiä.

¹⁸ Weickin (2005) sanoin: "In short, what is necessary in sensemaking is a good story".

¹⁹ Ahonen (2001) kertoo Foucaultin hengessä kommunikoinnin olevan postmodernille aikakaudelle keskeistä vallankäyttöä. Koska narratiivisuus on tässä tutkimuksessa tarkasteltu diskurssin muoto, käytän hieman Foucault'n diskursiivisen vallan ajatuksia tarkoituksenaani ymmärtää tämän tutkimuksen johtamisnäkökulmaa, sensemakingia ja sensegivingia. Sensegivingin perustuukin keskeisesti kommunikointiin, mistä myös Foucault'n disip-linäärinen vallan ajatus lähtee (aiheesta lisää luvussa 3.3.5).

Johdon sensegivingillä on myös toinen puoli. Johto on ainutlaatuisessa asemassa vaikuttamassa siihen, miten asiat tulkitaan ja ymmärretään organisaatioissa. Tämä johtaa siihen, että myös heidän tulkintansa voivat olla merkittävästi muiden sensegiving -yritysten muokkaamia. Johtajan ja sidosryhmien sensegivingin taso vaikuttaa siihen, millainen on organisaation sensemaking -prosessi. Esimerkiksi korkea sensegivingin taso johtaa erittäin kontrolloituun sensemaking -prosessiin. Maitlis (2005) on havainnollistanut johdon ja sidosryhmien sensegivingin tason vaikutusta organisaation sensemakingiin kuviossa 2. Kuviossa on kuvattu, kuinka kontrollin ja animaation välinen vuorovaikutus vaikuttaa sensemaking -prosessin ominaisuuksiin ja sen tuloksiin. Tulokset ilmenevät sensemaking -prosessista syntyvinä kuvauksina ja toimintana. Kuvaukset voivat kontekstista ja asiasta riippuen olla yhtenäisiä tai moninkertaisia sekä rikkaita tai kapeita. Toiminnot taas voivat olla esiin nousevia toimintojen sarjoja tai yksittäisiä toimintoja sekä johdonmukaisia tai epäjohdonmukaisia.

	Ohjattu Organisatorinen Sensemaking	Rajoitettu Organisatorinen Sensemaking
Korkea Sensegiving	Prosessin Ominaisuudet - Korkea animaatio - Korkea kontrolli Tulokset - Yhtenäinen, rikas kuvaus - Esiin nouseva, jatkuva ja johdonmukainen toimintojen sarja	Prosessin Ominaisuudet - Matala animaatio - Korkea kontrolli Tulokset - Yhtenäinen, kapea kuvaus - Yksittäinen toiminto tai suunniteltu, johdonmukainen toimintojen sarja
Johtajan Sensegiving	Pirstaloitunut Organisatorinen Sensemaking	Minimaalinen Organisatorinen Sensemaking
Matala Sensegiving	Prosessin Ominaisuudet - Korkea animaatio - Matala kontrolli Tulokset - Moninkertaiset, kapeat kuvaukset - Esiin nousevat, epäjohdonmukaiset toimintojen sarjat	Prosessin Ominaisuudet - Matala animaatio - Matala kontrolli Tulokset - Muodollinen kuvaus - Yksittäinen, kompromissiratkaisu
	Korkea Sensegiving	Matala Sensegiving
	Sidosryhmien Sensegiving	

TAULUKKO 1 Organisaation neljä sensemakingin muotoa. Maitlis (2005, 32)

Tutkijat kuten Hill & Levenhagen (1995) ja Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi (1994) ovat esitelleet tutkimuksissaan metaforien ja mentaalisten mallien tarjoamaa mahdollisuutta sensemakingin ja sensegivingin yhteydessä. Heidän mukaansa metaforat ja mentaaliset mallit auttavat vähentämään moniselitteisyyttä, poistamaan epävarmuutta ja tulkitsemaan suuria tietomääriä. Metaforat ja mentaaliset mallit tarjoavat yksilöille ja organisaatioille keinon luoda ja jakaa ymmärrystä. Rouleau (2005, 1415-1416) mukaan 1990-luvun lopulla monet tutkimukset koskien sensemakingia ovat saaneet narratiivisen käänteen. Tällöin

heräsi kiinnostus siitä, kuinka huippujohtajat muodostavat ja levittävät tarinoita strategisen muutoksen yhteydessä. Henkilökohtaisten ja kollektiivisten narratiivien avulla tutkijat pystyivät kuvailemaan, kuinka johtajat ymmärtävät menneisyyttä, selviytyvät nykyisestä ja suunnittelevat tulevaisuutta. Tällöin narratiivisesti rakennetaan mentaalisia malleja asioiden ymmärtämiselle. Narratiivisen johtamisen näkökulmasta mielenkiintoista on, että on myös ymmärretty tarinoiden käyttö sensegivingin välineenä.

Fleming (2001) toteaa, että sensemakingin ja sensegivingin kautta johtajat voivat käyttää narratiivin raaka-aineita konstruoitaessa organisatorista merkitystä. Johtajat tarvitsevat konkreettisen työkalun muodostamaan yhteys moniselitteisyyden ja mahdollisuuksien välille. Sensemakingin ja sensegivingin yhteydessä johtajat usein jättävät huomioimatta tarinankerronnan. Kuitenkin juuri tarinoiden kuuntelun, kertomisen ja tulkinnan opetteleminen organisaatiossa auttaa johtajia maksimoimaan heidän sensemaking/sensegiving -roolinsa. Tehokkaat johtajat ymmärtävät, että organisatorinen narratiivi tarjoaa paikan kartalla. Tarinankerronta auttaa organisaatiota ymmärtämään, missä se on moniselitteisyyden ja mahdollisuuksien syklissä, ja mitä ominaisuuksia se tarvitsee selviytyäkseen sen hetkisestä taipaleesta. Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että tarinan voima on sen kyvyssä tarjota johtajille keskeinen työkalu, jonka avulla he voivat ymmärtää merkityksiä sekä rakentaa ja kommunikoida niitä. Se liittyykin läheisesti erääseen tämän tutkimuksen praktiseen tavoitteeseen, esimies-työtä tekevien ihmisten tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämiseen narratiivien käytöstä ihmisten johtamisen resurssina.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Liike-elämän tarinallisuuden takana

Tämän luvun keskeisiä aihepiirejä ovat mm. tarinoiden määrittely ja ominaisuudet, kertomusten synty ja suhde todellisuuteen sekä tarinat diskurssin ja esimiestyön muotona. Valtaosa tarinallisuuden tutkimuksesta ja kirjallisuudesta käsittelee muuta kuin liike-elämän, organisaatioiden ja yritysjohton tarinointia. Tämän työn fokuksessa on narratiivisuus ihmisten johtamistyössä, mutta määrittelyä onkin em. syystä tehty eri tieteenalojen näkökulmien kautta. Narratiivisuus on kuitenkin ikään kuin tämän tutkimuksen sateenvarjokäsitemalli eli yläkäsitemalli, jonka alalajeiksi olen jakanut tarinallisuutta neljään tarkastelutasoon (ja narratiivisuuden yläkäsitemalli on diskursiivisuus, minkä syvällisempi esittely, määrittely ja käsittely ei ole tämän työn fokus). Tarkastelutasojen tarkoitus on havainnollistaa eri "käyttäjryhmien" tarinointia (suuremmasta pienempään), sillä ne poikkeavat jossain määrin toisistaan ainakin tutkimuksellisesti: (1) Liike-elämän tarinat, joissa keskeisenä osa-alueena ovat (2) organisaatiotarinat, jotka puolestaan koostuvat (3) johtamistarinoista sekä (4) henkilöstön tarinoista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ensisijaisesti siis johtamistarinoita.

Liike-elämän tarinallisuuden tarkastelun lähtökohtana on luonnollisesti tarinan ja kertomusten määrittely sekä toisaalta jonkinlainen merkitysten tarkastelu. Konteksti on tässä tutkimuksessa keskeinen tarinan määrittelyn ja ymmärtämisen elementti. Järvinen & Knuutila (1982) viittaavat osuvasti saksalaiseen folkloristiin Rudolf Schendaan: "Käytännöllisesti katsoen ei ole mitään hyötyä tunnistaa kertomusta saduksi tai väittämää sananparreksi, jos ei tiedetä onko tämä satu tai sananparsi tarkoitettu esim. aikuisten viihdyttämiseksi, lasten kurissa pitämiseksi tai propagoimaan teollisuuden tuotteita". Tämä tarkoitusperän ja kontekstin kautta rajaaminen ja määrittely koskettaa myös tämän tutkimuksen näkökulmaa, sillä en pidä liike-elämän tarinallisuutena esim. tarinoita, joilla johtaja vaikkapa pyrkii viihdyttämään vieraitaan kesämökkillään ilman työn tekemiseen liittyvää tarkoituspäämäärää. Tässä tutkimuksessa liike-elämän tarinallisuuden takana on nimenomaan tarinoiden ja kertomusten linkittäminen esimiestyön tekemiseen, eli nimike "johtaja" ja diskurssin muoto "tarina" eivät automaattisesti yhdisty tarinajohtamiseksi.

3.1.1 Tarinan ja narratiivin määrittelyä

Olen havainnut tarinan määrittelyn olevan varsin haasteellista. Ensinnäkin määrittelyä voidaan tehdä lukuisista eri näkökulmista, mutta myös tarinoiden ja muiden perinnelajien (esim. kertomukset, myytit, saagat, vitsit) täsmällinen, universaali ja yksiselitteinen määrittely on jo vuosikymmeniä sitten havaittu suorastaan mahdottomaksi (vrt. Järvinen & Knuuttila, 1982). Usein myös käsitteet narratiivi (eng. narrative) ja tarina (eng. story) ovat jo itsessään haasteellisia, minkä myös esim. Ekonen (2007) havaitsi omassa tutkimuksessaan. Ongelmallista on lähtökohtaisesti jo tarinan ja narratiivin erottaminen toisistaan suomeksikin ilman eri kielikulttuurien osallisuutta asiaan, mutta toisaalta joudumme suomalaisessakin tutkimuksessa seuraamaan kansainvälistä kehityskulkua ja keskustelua (eikä tarinajohtaminen ole mitenkään erityisasemassa tämän suhteen). Oma keskustelunsa onkin kokonaan esimerkiksi narratiivi ja tarinan erottaminen kuolleeksi ja eläväksi tarinaksi²⁰. Gartner (2007) viittaaakin narratiivi-tarina -määrittelyn keskustelusta Grantin (2004) huomioon: Tutkijat itsekin tällä kentällä sotkevat nopeasti itsensä suohon.

Yksinkertaisimmillaan tarina voidaan määritellä sanamuotoon puetuksi mentaaliseksi kuvaksi, joka pyrkii välittämään mielikuvan jonkun ihmisen mielestä toiseen. Tarinoita voidaan luonnehtia myös sosiaalisiksi kartoiksi, jotka mahdollistavat meidän kävelymme alueella. (McConcie & Boss 1994, 381-386.) Denningin (2004, 123) mukaan narratiivista syntyy tarina, jos se yhdistää tapahtumien sarjan kausaaliseksi jatkumoksi ja tullakseen tarinaksi narratiivi tarvitsee juonen²¹, keskeiset henkilöt ja lopputuloksen (Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001, 103; Gabriel 2003). Folkloristisen näkökulman mukaan tarina ei ole pelkkä narratiivi, vaan narratiivi, joka pyrkii viihdyttämään (Sköldberg 2001, 379). Gabriel (2003) lisää tarinan määritelmään myös tunteet, joita kerronnan tulisi herättää kertojassa ja kuulijassa. Hänen mukaansa tarinoita ei pitäisi rinnastaa vain narratiiveihin tai päinvastoin. Gabriel myös lisää, että narratiivisuus ylipäänsä ei ole kuitenkaan ainoa relevantti tapa ymmärtää todellisuutta; "tarinat eivät ole ainoa asia joka luo ja ylläpitää merkityksiä, eivätkä kaikki narratiivit eivät ole tarinoita"²² (Gabriel, 2003, 239). Näin voidaankin jo todeta, että edellä mainitun kaltainen tarinan ja narratiivin määrittely ei tarjoa mitään yksiselitteistä vastausta. Toisaalta tarinan siis voidaan sanoa muodostuvan narratiivista, juonesta, viihdytysarvosta, henkilökohtaisuuden tuntemuksesta ja kontekstisidonnaisen mielekkyyden luomisesta. Toisaalta taas voidaan sanoa, että

²⁰ Bojen (2001) mukaan elävä tarina on ikään kuin narratiivin jäsentymätön muoto. Narratiivi puolestaan on tarina, josta "elämä on imetty". Esimerkiksi omaelämäkerrallinen luettelo tapahtumista on narratiivi, joka ei ole tässä mielessä elävä ja vasta tulkittaessa narratiivia siitä muodostuu tarina. (vrt. esim. Boje, 2001; Boje, 2008; Atlee, 2007.)

²¹ Sintosen (2001) mukaan juonellistamisessa keskeistä on puolestaan tapahtumien ajallinen eteneminen.

²² Tässä tutkimuksessa painotan termien "tarina" ja "tarinajohtaminen" käyttöä. Ne kuvaavat mielestäni tämän tutkimuksen näkökulmaa täsmällisemmin "narratiivin" tai "narratiivisuuden" loputtoman määrittelyn ja käytön vuorottelun sijaan.

tarina ja narratiivi ovat sama asia. Jotta kuitenkin voidaan puhua narratiivisuudesta, tekstin tulee olla narratiivisessa muodossa. Tarina tai narratiivi voidakseen täyttää tarinan tai narratiivin minimivaatimukset tarvitsee kerrottavia tapahtumia ja jonkinlaisen juonirakenteen. Narratiivisuus on joka tapauksessa yläkäsite niin tarinalle kuin narratiivillekin, ja tästä eteenpäin käytän sekä tarinaa että narratiivia väljästi toistensa synonyymeina.

Bojen (1991, 106-110) mukaan tarinallisuudessa on tärkeää ymmärtää, että yksittäinen kertomus ei ole koskaan täydellinen tarina. Tarina on vähitellen avautuva ja täydentyvä prosessi, jossa vahvistetaan uutta tietoa ja uusia tulkin-toja niiden muodostuessa osaksi kehittyvää tarinan juonta. Aaltosen et al. (2003) ja Durrancen (1997, 26) mukaan tarinat auttavat meitä oivaltamaan ja hyvä tarina vastaa kysymyksiin keitä me olemme, miksi olemme olemassa ja minne olemme matkalla. Ibarra & Lineback (2006, 66) väittävät, että hyvän tarinan avulla voimme vakuuttaa itsellemme, että olemme menossa oikeaan suuntaan ja että kaikki kova työ ei ole ollut turhaa. Toisin sanoen tarina ilmaisee miten ja miksi elämä muuttuu (McKee 2003, 52). Tällöin tarina voidaankin nähdä prosessina, päättymättömänä tapahtumien uudelleentulkintana ja rekonstruktiona. Elämä ja tarina ovatkin erottamattomasti kietoutuneet toisiinsa, ja tarinan täytyy muistuttaa elämää voidakseen tulla ymmärretyksi (vrt. esim. Ricouer, 1991; Boje, 2008; McKee, 2003).

Yksi tarinan määrittelyyn liittyvä tarinajohtamisenkin kannalta keskeinen ja kiintoisa elementti on tarinan voima. Liiketaloustieteissä lieneekin kiinnostavampaa tarkastella tarinoita ja kerrontatilanteita, joilla voi olla merkitystä vaikkapa esimiestyön intentionaalisen eli tarkoituksellisen ja tavoitteellisen toiminnan kannalta. Tarinajohtamisessa kiinnostavaa on pyrkiä ymmärtämään esimerkiksi sitä, miksi ja miten joku tarinan ominaisuus voi tukea esimiestyötä, tai miksi ja miten tarinat voivat häiritä esimiestyötä. Tarinoiden voimasta yhdeksi esimerkiksi McConcie & Boss (1998, 42) mainitsevat tarinan muistamista helpottavan vaikutuksen, sekä tarinan intuitioon vetoavuuden. Tarinoilla on heidän mukaansa jopa voima kehittää ihmisissä uskomuksia. Tarinat luovat myös värikkäitä mentaalisiä mielikuvia, jotka stimuloivat ja helpottavat muistamista²³. Mm. Martin, Patterson ja Price (1979) ovat havainneet, että mitä konkreettisempi tarina, sitä vaivattomammin ja tarkemmin se muistetaan. (McConcie & Boss 1994, 378; ks. myös Denning 2005, 22; Shaw et al. 1998, 42.) Asia voidaan nähdä myös niin päin, että jos havaittu asia ei strukturoidu mieleen, ihminen ei kykene näkemään sitä. Tarinat auttavat visualisoimaan, konkretisoimaan ja strukturoimaan ilmiöitä. Vastaavasti jos asia on strukturoitunut mieleen, ihminen näkee sen, vaikka sitä ei olisi enää olemassakaan. (Durrance 1997, 28.) Boje (1991, 107) väittääkin, että riittävän uskottava silminnäkijä (kertoja) voi kertoessaan näkemästään aikaansaada tapahtumia, joita ei ole koskaan edes sattunut ja näin voimme halutessamme muokata toisten ihmisten todellisuutta. Kuvitelkaamme

²³ Muistituskimuksissa on todettu, että konkreettiset sanat - lauseet ja kappaleet, jotka muodostavat "yhdistetyn diskurssin", muistetaan tarkemmin kuin abstraktimmat versiot samasta ilmiöstä (McConcie & Boss, 1998, 42). Ks. lisää tästä aiheesta kpl 3.2.2.)

vaikkapa ydinonnettomuus, joka on tapahtunut toisessa maanosassa ja josta uutisoidaan voimakkaasti. Riittävän vakuuttava auktoriteetti voi saada meidät silti vakuuttuneeksi, että mitään ei ole tapahtunutkaan leimaten uutisen esimerkiksi propagandaksi, jolloin onnettomuus voi lakata olemasta osa todellisuuttamme – tai vastaavasti vetoava tarina saa meidät samaistamaan kuvitteellisen onnettomuuden uhrien sanoinkuvaamattoman tuskan, joka voi jäädä vaivaamaan mieltämme pitkäksikin aikaa (lisää aiheesta kappaleessa 3.2).

Tarinoiden uskotaan voivan auttaa myös ryhmään sitoutumisessa, koheesion ja yksilön identiteetin vahvistamisessa. Tällöin tarinat palvelevat koko organisaation identiteetin ja arvojen vahvistamista. Tarinoiden käyttö ei ole arvoneutraalia, vaan ne kertovat arvorakenteista ja niillä voidaan myös välittää ja ylläpitää näitä rakenteita. Tutkimusten mukaan tarinat ovat havainnollisempia ja voimakkaampia kuin yksinkertaiset viittaukset tilastoihin tai jopa yhdistelmään, jossa viitataan tilastoihin ja kerrotaan samalla tilastoja selventävää tarinaa. Tarinoilla on siis voimakkaampi vaikutus ihmisten tapaan toimia kuin filosofialla, myyntipuheilla, valmennusdialogeilla, seminaareilla tai yrityksen politiikalla itsessään. (McConcie & Boss 1994, 378-381; Boyce 1996, 11; ks. myös Kaye & Jacobson 1999; Swap et al. 2001.)

3.1.2 Tarina kielen ja diskurssin muotona

Bojen, Oswickin, & Fordin (2004) mukaan kieli ja diskurssi ovat organisaation muotoja ja työkalu, jolla kuvaillaan ja rakennetaan todellisuutta. Tarinallisuus syntyykin kielenkäytön ja lukuisien diskurssien seurauksena (Weick & Browning 1986; Boyce 1996; etc.), ja narratiivin voidaankin sanoa olevan kertojan diskussia, jossa hän kertoo edelleen henkilöhahmojen (characters) diskurssia (Ricouer, 1984). Narratiivisuus nouseekin inhimillisestä tarpeesta antaa merkityksiä asioille (Alvarez & Merchán, 1992, 27).

Sulkusen (1997, 28) mukaan vain kielellä voidaankin tarkoittaa jotakin ja ollakseen merkityksellistä, siis tulkittavissa, sosiaalisen todellisuuden on puheuduttava johonkin kielelliseen muotoon eli diskurssiin. Kun siis diskurssi ja kieli ovat organisaation muotoja ja organisaatio on kielen ja diskurssin muoto, kieli on myös todellisuuden kuvailun ja raportoinnin työkalu. Kieli ei ole kuitenkaan vain sisältö, vaan myös konteksti ja tapa jälleenkontekstualisoida sisältöä. Me emme siis ainoastaan raportoi ja kuvaile kielellä, vaan myös luomme sillä. Ja se, mitä olemme luoneet kielellämme, ikään kuin käyttää meitä samalla kuin se tarjoaa näkökantoja tietämämme todellisuuden puitteissa ja orientoi meitä toimissamme. (Boje, Oswick, & Ford 2004, 571-573.) Kieli on siis sosiaalisen toiminnan muoto ja, kuten muut sosiaaliset käytännöt, kieli sallii sekä sulkee pois tietyt käsitykset todellisuudesta²⁴ (Hopkinson 2003, 1946). Organisaati-

²⁴ Yhtenä sosiaalisen konstruktionismin filosofisena auktoriteettina pidetty Ludwig Wittgenstein (1981) on sanonut kielestä ja todellisuudesta, että kieli ei ole objektiivisen todellisuuden kuva. Hän näkee kielen rakentuvan aina paikallisesti, eikä sitä voida ymmärtää, jos ei ymmärretä kielen käyttöyhteyttä. Wittgensteinin tunnettu teoria kielestä, kielipeli, esittää, että kielen käsitteiden ei tarvitse muodostaa kategorisia essentiaalisia luokkia. Niiden

oissa kieli vaikuttaa siihen miten henkilöt ymmärtävät jonkun asian ja miten he reagoivat siihen. Esimies on osaltaan rakentamassa kielenkäyttöään ja diskursseillaan organisaation arvoista ja tavoitteista todellisuutta, jossa työntekijät elävät (Tampereen Yliopiston kotisivut 2006). Dunford & Jones (2000) ovatkin havainneet kielen hallitsemisen olevan kriittistä menestyksellisessä muutoksen johtamisessa.

Diskurssin – ja erityisesti organisaatiodiskurssin – käsitteellinen tarkastelu lienee ainakin pintapuolisesti olennaista, jotta voidaan ymmärtää tarinointia ja sen muotoja esimiestyössä. Sen määrittelemisen ei ole kuitenkaan täysin ongelmatonta. Foucaultin (1989, 49) mukaan diskurssi viittaa niihin käytäntöihin, jotka systemaattisesti muokkaavat niitä kohteita, jotka ovat puheen kohteena. Boje (1995, 998) taas tarkoittaa diskurssilla sitä loputonta tarkoitusten eroavaisuuksien leikkiä, joiden välinen sovittelu tapahtuu sosiaalisesti konstruoitujen hegemonisten käytäntöjen, etenkin tarinoiden kautta. Perinteisin ja kapein näkökulma diskurssista kuitenkin on, että diskurssi on puhutun dialogin yksi muoto. Se on kirjoitetun tekstin vastakohta. Hieman laajempi näkemys diskurssista kattaa alleen sekä puhutun että kirjoitetun tekstin; toisin sanoen kaiken formaalisen ja informaalisen puhutun tekstin sekä kaikenlaisen kirjoitetun tekstin²⁵. Edellä esitetyt määritelmät näkevät diskurssin kielentutkimuksena, jonka moni diskurssitutkimus ottaakin näkökulmakseen. Diskurssin määritelmä on myöhemmin laajentunut ja siihen on sisällytetty myös kulttuuriset artefaktit, kuten musiikki, taide ja arkkitehtuuri. Diskurssia ei nähdä enää pelkkä lingvistiksenä välineenä vaan se voidaan sanoa olevan semioottinen mekanismi. Se on siis tapa ajatella ja näin ollen sosiaalisen todellisuuden tulkinnan ydin, eli meidän jokapäiväisiin asenteisiin, käyttäytymismalleihin ja käsityksiin todellisuudesta vaikuttaa suuresti diskurssiin liittyvät käytännöt ja vuorovaikutus, joissa olemme mukana. (Grant, Keenoy & Oswick 2001, 6-7; ks. myös Hardy 2001.)

Organisaatiodiskurssin voidaan sanoa käsittävän alleen ne kielelliset ja symboliset viestimet, joilla pyrimme kuvailemaan, havainnollistamaan, tulkitsemaan ja teoretisoimaan organisaation elämää. Puhuttaessa organisaatiodis-

kuulumisen yhteisen nimittäjän alle voi määrätä myös loogiset käsitteelliset rajat ylittävä epätarkempi yhdenmukaisuus, perheyhtäläisyys. Hänen mukaan diskurssianalyysissä ajatellaan, että kieli rakentuu aina tietyssä kontekstissa, eikä sitä voida ymmärtää mistään objektiivisesta selittävästä totuudesta käsin. Myös sen mukaan kieli on orgaaninen, jatkuvasti elävä totuutta luova käytäntö, jota tulee myös tutkia sitä käyttävien kieliyhteisön käytäntöjen kautta. (Wittgenstein 1981.)

²⁵ Foucault [1969] (suom. 2005) on määritellyt diskurssin myös runollisesti ”sanomatta jättämänsä tukahduttavaksi läsnäoloksi, ja tämä sanomattoman kolo jäytää kaikkea sisäpuolelta”. Hän kuitenkin viittaa diskurssin täsmällisen ja ajallisen hajautumisen ilmenemiseen ja kertoo niiden sallivan diskurssin toistamisen, tietämisen, unohtamisen, muodon muuttamisen sekä jälkien poispyyhkiytymiseen. Foucaultin mukaan diskurssin tapahtumien kuvaus asettaakin kysymyksen: miksi ilmeni juuri tuo lausuma, eikä sen sijaan mikään muu? Foucault on jo Tiedon arkeologiassa (1969) diskurssin ja ylipäänsä termien määrittelemisen probletoinnin tueksi painottanut ”helpon hyväksynnän” asemesta teorian rakentamista diskursiivisesti tuotetun ja diskurssin tuottavan kentän puitteissa.

kurssista, sillä ei tarkoiteta pelkästään diskurssia, joka tapahtuu organisaatiossa. Syvällisempi näkemys näkee diskurssin olevan organisaatioiden olemassaolon perusta. Diskurssin avulla organisaation jäsenet luovat yhtenäisen todellisuuden, jota ympäröi heidän käsityksensä siitä, keitä he ovat. Organisaatioon liittyviä, kirjallisuudessa esiintyviä diskurssin teemoja, on monia. Näistä mainittakoon esim. metaforat, rituaalit, retoriikka, draama, narratiivit ja tarinat. Kaikkien teemojen tarkoituksena on korostaa diskurssin roolia organisaation jäsenten sosiaalisessa konstruktiossa, informoida erilaisista organisaatioon liittyvistä ongelmista ja tarjota mahdollisimman monipuoliset metodologiset mahdollisuudet organisaatiotutkimukseen. (Grant et al. 2001, 7-9.)

Jos organisaatio on paikka, joka muodostuu monikertaisista, merkityksen omaavista yhteisöistä, niin silloin organisaatio voidaan nähdä dialogina. Ja, jos organisaatio voidaan ymmärtää dialogina, niin silloin eri organisaation jäsenet voivat määritellä organisaation eri tavoilla. Diskurssiteorian mukaan kaikki organisaatiossa olevat ominaisuudet ja ilmiöt ovat siis konstruoituja ja sen vuoksi todellisia – ei objektiivisesti vaan yksilön näkökulmasta katsottuna. Tämä konstruoimamme maailma on kuitenkin se, millaiseksi sen ymmärrämme ja missä me toimimme. Merkittävä osa organisaatioiden diskurssitutkimuksesta pyrkii selvittämään organisaatioiden liikkeenjohtoteorioiden konstruointia. Teoriassa voidaan ajatella, että jos johto tuottaa ja muokkaa organisaation todellisuutta ja jos johto on keskeisessä asemassa organisaation asioiden tulkitsijana, silloin organisaation todellisuus muodostuu sen todellisuuden mukaan missä johto elää ja diskurssit ovat siten yleispäteviä johtamisen työkaluja. (Hopkinson, 2003.) Tutkimuksen avulla ei kuitenkaan liene mahdollista laatia käytännöllistä mallia käytännön ongelmiin, mutta voidaan kuitenkin luoda pohjaa ja suunta- viivoja vaihtoehtoisille tavoille tulkita ja ymmärtää laajemmin johtamiskurssin suhdetta omaan referenttiinsä (vrt. esim. Aaltio 2001; Ahonen 2001; Syrjälä 2005).

On myös kritisoitu, että organisaation diskurssi aiheuttaa turhaa puhetta. Tämä kritiikki perustuu kuitenkin kolmeen väärinymmärrettyyn oletukseen. Ensimmäinen puhetta pidetään yleisesti toimintaa vähäpätöisempänä. Toiseksi, puhe tai diskurssi nähdään yleensä passiivisena ja refleksimäisenä. Toisin sanoen sellaisena, joka tapahtuu jonkin aktiivisen ja tarkoituksellisen toiminnan ohessa ja jolla on todellinen lopputulos. Kolmanneksi, puhe ja toiminta nähdään liian usein peräkkäisenä, eikä niinkään samanaikaisina toimintoina; puhe tapahtuu ennen toimintaa ja kun puhe saadaan lopetettua päästään aloittamaan varsinainen toiminta. Diskurssi tulisi siis nähdä olennaisena osana toimintaa. (Grant et al. 2001, 13-14.)

Foucaultilaisen näkemyksen mukaan diskurssin käsitykset perustuvat uskomukseen, että kieli kokoaa yhteen, kun taas diskurssi järjestelee ja tekee luonnolliseksi sosiaalista maailmaa yksityiskohtaisella tavalla, eli informoi siis sosiaalisesta käyttäytymisestä. (Grant et al. 2001, 18.) Cohen & Mallon (2001, 48) mukaan tarinat puolestaan diskursiivisina käsitteinä tarjoavat näkemyksiä henkilökohtaiseen ymmärrykseen. Tarinat ovat osa diskurssia, ja näin ollen tarinoiden avulla me voimme ymmärtää paremmin ympäröivää maailmaa ja siellä

tapautuvaa inhimillistä toimintaa. Hopkinsonin (2003, 1947) mukaan narratiivi ei kuvasta ulkoista todellisuutta, koska tarinankertoja on luovaan ajatteluun kykenevä ihminen, joka kokoaa yhteen erilaiset kokemukset ja näin tekemällä, hän liittää niihin järjestyksen, syyn ja seurauksen. Tämän luovan muokkaamisen kautta narratiivi palauttaa säännönmukaisuuden sinne, missä se on puutteellista. Kieli, tietämys ja toiminta ovatkin sidottu toisiinsa diskurssissa ja se, mitä me pidämme todellisuutena maailmassamme, on tässä mielessä luomamme tarinan toiminto. Yhteenvetona tarinan tarkastelulle kielen ja diskurssin muotona voidaan todeta, että tarina on keskeisen diskurssiivisen toiminnan muoto, ja kielellisen toimintamme ja ymmärryksemme kietoutuu tarinoita kerrottaessa ja tulkittaessa.

Narratiivisuus, moderni ja postmoderni diskurssi

Tämän tutkimuksen näkökulmasta postmodernismi on keskeinen filosofia tarinoiden tulkinnan kannalta. Postmoderni lähestymistapa tarinajohtamiseen on relevantti muun muassa, koska en usko tarinajohtamiseen olevan olemassa universaalia näkökulmaa. Lisäksi postmoderni näkökulma jo lähtökohtaisesti painottaa tulkitsijan näkökulman ja kontekstin merkitystä. Tarinathan eivät ole täysin koherentteja kuvauksia asioista, eivätkä ne koskaan absoluuttisesti ja kokonaisvaltaisesti kuvaa todellisuutta.

Diskurssin luonne onkin yksi suuremmista modernismia ja postmodernismia erottavista tekijöistä. Postmodernismi on leima, jonka oma aikakautemme antaa itselleen. Postmodernismin luonteeseen kuuluu yleinen ironinen asenne, jota leimaa yleinen kyseenalaistaminen, ja joskus jopa pilkkaaminen. Modernismiin liitetään sen sokea usko järkeen, jonka kaksi pääkäsitettä ovat optimismi ja kehitys. Postmodernismi taas pyrkii korostamaan sitä, miten kaukana ihmiskunta itse asiassa on modernista unelmasta. Se myös kyseenalaistaa sen, onko moderni unelma paras mahdollinen tavoittelemisen arvoinen unelma. Kun modernismi tavoittelee universaalia ja kosmopoliittista diskurssia, niin postmodernismi tyrmää välittömästi sellaisen mahdollisuuden, ja ehdottaa unohtamaan tällaisen hienoimman ja suurimman narratiivisen muodon tavoittelun. (Alvarez & Merchan 1992, 27-28.)

Bojen (1995, 1004) mukaan postmodernistit hyökkäävät modernismia vastaan ja julistavat enemmän radikaaleja diskursseja ja käytäntöjä. Postmodernismi painottaa todellisuuden epäyhtenäistä luonnetta ja näin ollen pyrkii vangitsemaan sen erilaisten narratiivien avulla; narratiivien, jotka koostuvat merkityksien ketjuista ja muodostavat pieniä kokonaisuuksia. Edellä kuvatun perusteella voidaankin hyvin todeta, että narratiivisuus ja postmodernismi ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. (Alvarez & Merchan 1992, 27-28.) Gabriel (2000) onkin puhunut postmodernista taipumuksesta nähdä tarinoita kaikkialla (Cohen & Mallon 2001, 50). Tässä tutkimuksessa en väitä, että kaikki tulee nähdä tarinoina, mutta myönnän narratologina olevani taipuvainen näkemään tarinoita miltei kaikkialla. Kysymys on kuitenkin enemmänkin tulkinnasta, "narratiivisesta sensemakingistä", eli taipumuksestamme ymmärtää ja merkityksellistää

asioita kertomusten kautta/muodossa. Keskeisempää tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin tarinoiden postmoderni luonne, esimerkiksi pirstaleisuus. Aineistostani useimmat johtajien tarinat ovat tulleet tulkituksi enemmänkin pirstaleisina kuin koherentteina aristoteelisina kertomuksina. Narratiivitkin ovat siis kokeneet postmodernin diskurssin kohtalon.

3.1.3 Tarinoiden lähteet ja muodostuminen

Hicksin (2000, 63) ja Harrisin & Barnesin (2005, 7) mukaan rikkain tarinoiden lähde on oma elämä, koska ihminen tuntee oman elämänsä tarinat niin hyvin, että voi kertoa ne halutessaan rehellisesti, omintakeisesti sekä intohimoisesti. Todellisen elämän oppitunnit ovat siis vahva vaikutin, joita voi käyttää siis myös ihmisten johtamisessa. Onkin todettu, että kaikki tarinat, jotka heijastavat elämän inhimillisiä taisteluja ja saavutuksia, tarjoavat vangitsevan tavan kiinnittää ihmisten huomion jokaisella tasolla – sitoutumisesta tarinan sanoman syvälliseen ja henkilökohtaiseen ymmärtämiseen asti (Silverman 2004, 46; ks. myös McKee 2003). Myös Delima (2005, 29) uskoo, että ihmisiä kiehtoo ja inspiroi kuulla tarinoita, jotka sisältävät ponnisteluja tasapainon säilyttämiseksi, vastustavista voimista ja vähäisistä resursseista huolimatta.

McConcien ja Bossin (1994, 378) mukaan auktoriteettien on havaittu kertovan organisaatiossa tarinoita, jotka viittaavat kahteen kategoriaan. Ensimmäinen on organisaatioon tuodut tarinat, jolloin ne ovat ilmaantuneet muualla ja ikään kuin annetaan organisaatioon. Toinen kategoria on organisaatiotarinat, jotka kertovat tarinankertojan omista kokemuksista ja tapahtumista organisaatiossa. Gabriel (2000) väittää, että organisaatiotarinat ovat verrattain harvinaisia organisaatioissa ja että paras tapa löytää ne on kysyä aktiivisesti niitä. Hänen mukaansa tutkijan tulee olla ikään kuin kritiikin kanssamatkustaja. Sköldberg (2001, 380) puolestaan näkee asian olevan jokseen toisella tavalla. Hänen mukaansa tarinoita ei tarvitse kysellä ihmisiltä; ennemminkin heitä on lähes mahdotonta estää kertomasta niitä. Sköldberg toteaa myös, että tietyn välimatkan pitäminen kertojaan ja tietty kritiikin määrä, eivät ole ainoa lähestymisnäkökulma.

Useat käyttökelpoisimmista työyhteisön tarinoista on kerrottu rennoissa ja rauhallisissa tilanteissa, kuten ruokalassa kahvitaulla tai kimppekyydissä työmatkalla. Tällöin ihmiset eivät ole suurten tehokkuusvaatimusten alaisena ja siten avautuvat ja jakavat tuntemuksiaan helpommin (McConcie & Boss 1994, 387). Kaikkein vetoavimmat tarinat ovat Hicksin (2000, 63) mukaan kuitenkin usein tosielämästä, työelämän ulkopuolelta otetut tarinat. Myös fiktiolla (lähinnä kaunokirjallisuus) on oma roolinsa tarinoiden lähteinä, ja nykyisessä talousmaailmassakin käytetään paljon fiktiota tarinoiden pohjana. Tällöin niiden muun muassa uskotaan stimuloivan kuuntelijan mielikuvitusta synnyttäen toimintaa. (Alvarez & Merchan 1992; Coles 1987.)

Kuten Aristoteles määritteli jo yli kaksi vuosituhatta sitten, hyvä, kerrottava tarina tarvitsee rakenteen – alun, keskiosan ja lopun. Organisaatiotarinat tarvitsevat lisäksi tunneyhteyden, joita tarvitaan välittämään näkökulma ja viesti. (Potvin 2001, 14; DeLima 2005, 29; Denning 2005.) Tämä on jossain määrin risti-

riidassa Bojen (1995, 1000) määritelmän kanssa, sillä hän toteaa tarinan olevan suullinen tai kielellinen suorite, jossa on mukana kaksi tai useampia henkilöitä ja jotka tulkitsevat menneitä tai todennäköisiä tulevia kokemuksia. Tämä tulkinta ei vaadi alku-, keski- ja loppuosaa, jotka esiintyvät enemmän virallisissa ja rajoittavissa määrittelyissä (ja niiden järjestys voi myös vaihdella). Bell (1992, 54-55) ohittaa keskustelun tarinan rakenteesta, ja hänen mukaansa hyvän tarinan suunnittelun kannalta on keskeistä jäsenellä tarina kolmen pääelementin mukaan, jotka ovat tarinan konteksti, haaste ja kliimaksi. Konteksti luo tarinan puitteet, haaste saa kuulijat samaistumaan tarinaan ja kliimaksi on tarinan hui pentuma, joka sisältää opetuksen. Kontekstia luotaessa tulee ottaa huomioon, mitä halutaan kuuntelijoiden tuntevan sekä pystyvätkö kuuntelijat visualisoimaan tapahtumapaikan. Tarinan haasteen suunnittelun yhteydessä on tärkeää miettiä, näkevätkö kuulijat tarinaan liittyvän haasteen samalla tavalla kuin kertoja sekä luoko tarinan haaste riittävästi sellaisia kysymyksiä, joihin kuulijat haluavat tietää ratkaisun. Myös Gabriel (1995, 495) toteaa, että ennen tarinan kertomista tulee arvioida miten tarina otetaan vastaan ja minkälaista vuorovai kutusta se kysymysten ja ehdotusten muodossa aiheuttaa. Tarinan kliimaksin taas tulisi olla sellainen, joka johtaa oppimiseen ja auttaa näin saavuttamaan halutut tavoitteet. Niinpä tarinoiden muodostumisen kannalta ei olekaan olennaista tarkastella aristoteelista kertomuksen struktuuria, vaan usein pirstaleisen, tosielämän tarinan muodostuminen alkaa henkilökohtaisista tuntemuksista. Tarinankerrontaa voidaankin tarkastella eri vaiheitten kautta.

Dennehy (1999, 42-43) on määritellyt viisi vaihetta, joiden kautta tarina kehittyy. Hän painottaa tarinan juonellista kehittymistä sekä opetusta. Ibarra & Lineback (2006, 67) ovat eritelleet myös viisi vaihetta, mutta he painottavat tarinan pääosan esittäjän näkökulmaa. Shouse & Fenner (2003, 19) ovat puolestaan luokitelleet tekijöitä, jotka tekevät tarinoista kiehtovia, hauskoja ja muistettavia. Olen muodostanut synteessin tarinan kehittymisestä ja tarinan kehittymisen eri vaiheessa huomioitavista tekijöistä em. mainittujen määritelmien ja luokittelujen pohjalta.

Tarinan kehittyminen	Huomioitavat tekijät
1. Puitteiden muodostaminen	Konteksti sekä uskottavat puitteet, kuten tarkka paikka ja aika.
2. Juonen rakentaminen	Empaattinen sankari (henkilökohtaisissa tarinoissa usein kertoja itse), sankarin vastustaja (katalyytti, joka saa sankarin toimimaan) ja mielenkiintoiset sivuosahenkilöt.
3. Kriisin ratkaiseminen / käännekohta	Huomionarvoinen konflikti. Ei tarvitse olla liian dramaattinen, voi olla yksinkertainen, arkinen ongelma.
4. Opetuksen kuvaileminen / ratkaisu	Hyödyllinen viesti, päättelemme tai jaamme sen, mitä tarinan henkilö on oppinut. Pääosan esittäjä ei näe enää asioita samalla tavoin, kuin ennen.
5. Muutoksen selittäminen	Ideaalin tarina muuttaa kuulijaa ja antaa heille uuden tavan nähdä jokin asia. Mitä tarinasta tulisi ottaa opiksi?

TAULUKKO 2 Synteesi tarinan kehittymisestä ja sen muodostamisessa huomioitavista tekijöistä (Dennehy 1999; Ibarra & Lineback 2006; Shouse & Fenner 2003).

Potvin (2001, 14) esittää, että tarina tarvitsee myös tietyt persoonat ja elementit, jotka mahdollistavat kerronnan havainnollisesti ja ilman saarnaavaa sävyä. Tarinoiden muodostamiseen liittyy kiinteästi se, miten yksilö näkee itsensä tarinassa. Gabriel (1995, 477-501) näkee myös tarinoiden sisällön vaihtelevan sen mukaan, kuinka yksilö näkee itsensä siinä. Hän jaottelee subjektin voivan nähdä itsensä tarinassa esimerkiksi sankarina, sankarillisena selviytyjänä, uhrina tai rakkauden kohteena. Hän esittää neljä eri subjektiivisuuden muotoa suhteessa organisaatiotarinoihin:

1. subjekti sankarina
2. subjekti sankarillisena selviytyjänä
3. subjekti uhrina
4. subjekti rakkauden kohteena

Gabriel havainnollistaa eri subjektiivisuuden muotoja ihmisten ja teknologian välisistä ongelmista kertovan esimerkin avulla. Sankarina itsensä näkevä voi esimerkiksi kertoa, kuinka hän selvitti ongelman, jossa esimiehen tarvitsemaa artikkelia ei löytynyt tietokannasta, joten hän etsi sen itse käsiinsä. Subjekti on siis sankari, joka kukistaa tietokoneen aiheuttamat vastoinkäymiset. Nämä tarinat ovat laadultaan vaikuttavia tai mahtavia, mutta sankarillisen selviytyjän tarinaan liittyy usein koomisia piirteitä. Gabriel kertoo esimerkin, jossa paputehtaalla työskentelevät naiset korvattiin puluilla, jotka olivat koulutettu poimimaan vialliset pavut tuotantolinjalta. Eläinsuojelujärjestöt olivat kuitenkin sitä mieltä, että tämä toiminta oli julmaa eläimiä kohtaan. Tämän seurauksena erotetuiksi joutuneet naiset saivat työnsä takaisin ja järjestelmän sortamista naisista tuli selviytyjiä. Subjektin ollessa tarinan uhri hän monesti hakee sympatiaa kuulijoiltaan. Samanaikaisesti hän myös korostaa järjestelmän järjettömyyttä ja yrittää horjuttaa vallassa olevien valtaa. Subjekti tarinan uhrina on yleinen tapa kertoa tarina. Onkin todettu, että yksilöt ja ryhmät muovaavat identiteettiään heitä kohdanneiden epäoikeudenmukaisuuksien pohjalta, eivätkä saavutuksien ja voittojen kautta. Esimerkkinä subjektista uhrina voi mainita klassisen tilanteen, jossa yrityksen järjestelmä on juuri vaihtunut uuteen, kun uusi työntekijä aloittaa talossa. Uuden järjestelmän sisäistämiseen tarvitaan kuitenkin osaamista myös vanhasta järjestelmästä. Vanhat työntekijät, jotka joutuvat kärsimään uuden työntekijän virheistä esiintyvät monesti tarinan uhreina. Subjekti rakkauden kohteena on vähiten käytetty subjektiivisuuden muoto. Tähän liittyvät tarinat sisältävät yleensä herkän ja romanttisen puolen. Kaksi pääteemaa, jotka liittyvät romanttisiin tarinoihin ovat saadut huomionosoitukset ja lahjat sekä fantasiat rakastuneena olemisesta. Tarinoihin liittyy usein nostalgisia piirteitä ja ne ovat kertojalle monesti todisteita vanhoista hyvistä ajoista. Esimerkkinä voisi mainita tarinan, jossa sihteeri uskottelee muille, että toimistossa säännöllisesti vieraileva postipoika on tulisesti rakastunut häneen. Gabrielin tutkimuksessa tarinoiden lähteenä on ollut organisaatiossa koetut omakohtaiset kokemukset.

3.1.4 Organisaatioiden tarinankerronta on kollektiivinen prosessi

Organisaatio on Bojen (1991) mukaan kollektiivinen tarinankerrontajärjestelmä. Tarinankerronta, eli narraatio on tapahtuma, missä tarina välitetään kertojalta kuulijalle (Kaye & Jacobson 1999, 45-16). Kun ihminen kertoo jotain, aineistoa jäsennetään tiettyjen mallien mukaisesti esittämään ja selittämään inhimillisiä kokemuksia. Kerronta on avaruudellisen ja ajallisen aineksen jäsentämistä syyn ja seurauksen ketjuihin, joilla on alkunsa, keskikohtansa ja loppunsa aivan kuten tarinoillakin (tietyin varauksin, kuten jo aiemmin on esitetty). Kerrotut asiat eli kertomukset sisältävät arvostelmia tapahtumien luonteesta samoin kuin tietoa siitä, kuinka kertoja tuntee kertomansa tapahtumat ja voi siis kertoa niistä. (Lehtonen 2004, 117-118.) Kaye & Jacobson (1999, 45-46) kuvaavat tarinankerronnan kolmivaiheisena prosessina. Heidän mukaansa tarina alkaa ”tapahtumaan”, kun joku kertoo tarinan ja joku kuuntelee sen. Tämän seurauksena kuulija ja kertoja alkavat ymmärtää ja sisäistää jotain, joka oli aiemmin vain pintapuolisesti ymmärrettyä. Lopuksi ryhmät alkavat jakaa ymmärrystään kyseises-

tä asiasta metaforana ja lyhenteenä, mikä helpottaa laajemman ymmärryksen syntyä muihin asioihin.

Tarinankerronta on vanha, todistettu ja edullinen tapa välittää helposti muistettavia viestejä. Ihmisten uskotaan rakastavan kuulla tarinoita ja he ovat myös taipuvaisia muistamaan niitä. (Durrance 1997, 25-28; Hicks 2000; Swap et al. 2001). Mm. Solen & Wilsonin (2002) sekä Kayen & Jacobsonin (1999, 46) mukaan tarinoiden ja juttujen kertominen on perinteinen ja jopa muinainen tapa välittää viisautta ja viime vuosina on huomattu myös liiketaloudellisissa organisaatioissa ja niiden johdossa tarinoiden ja anekdoottien rooli ja arvo informaation välittäjänä. Bennis (1991, 155) uskookin, että oikeanlainen anekdootti ja tarina ovat tuhansien teorioiden arvoisia. Tarinankerronta liike-elämässä toimii käytettävänä tekniikkana ihmisten huomion vangitsemisessa, lähettää muistettavia viestejä, luo yhteisymmärrystä, rakentaa luotettavuutta sekä lähentää tiimin jäseniä keskenään (Hicks 2000, 63). Boje (1991, 106-107) taas toteaa, että ihmiset tuottavat tarinoita ymmärtääkseen tapahtumia, esitellessään muutosta ja saavuttaakseen poliittista hyötyä keskustelun aikana. Gargiulo (2006, 5) kiteyttää, että tarinankerronta on joka tapauksessa paljon enemmän, kuin vain viestin välittämistä. Tarinankerronta on kollektiivinen ymmärrysprosessi.

Organisaatioissa tarinankerronta on ihmissuhteissa yleisesti hyväksytty (jopa itsestään selvänä pidetty) ymmärryksen keino sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien keskuudessa – ja useat tutkijat uskovat meidän kaikkien tarinoinvan joka tapauksessa (Boje 1991, 106; Durrance 1997, 29). Lisäksi tarinointi on laajalti hyväksytty tapa organisoida ylipäänsä ja sen uskotaan olevan jopa valan ja hegemonian instrumentti (Boje et al. 2004, 574; ks. myös Morgan et al. 1997) ja kaikkien organisaatioiden nähdään voivan hyötyä tarinoista (Kaye & Jacobson 1999, 47). Tämä uusiutunut kiinnostus muinaisen viestinnän muotoon lienee tulosta siitä, että on ymmärretty analyyttisen ja kalkulaatiivisen tiedon omaksumisen vaikeus – organisaatio etsii synteesiä analyysin asemesta. (Sole & Wilson 2002.) Allen (2005) kuitenkin painottaa, että tarinankerronta ei koskaan tule korvaamaan analyyttistä ajattelua, mutta se epäilemättä voi täydentää sitä.

Koska tarinankerronta on kollektiivista toimintaa, se myös rohkaisee yksilöitä jakamaan merkityksiä luoden koheesiota, joka muuten voisi olla ulottumattomissamme. Erääseen 300-henkeä työllistävään organisaatioon tehty tutkimus tarinallisuudesta osoitti, että tarinat synnyttävät työntekijöiden välille yhteistä tietoisuutta. Henkilöstölle esitetty tarina oli muodostettu siten, että se liittyi menneisiin organisaation tapahtumiin, jolloin sen havaittiin synnyttävän yhteisen merkityksen ja tarkoituksen työntekijöiden keskuudessa. Tarinat ovat siis ikään kuin apukeinoja, joilla voidaan vangita ihmisten kokemuksia ja kommunikoida heille tavoilla, jotka liittävät heidät organisaation traditioihin, arvoihin, uskomuksiin ja prioriteetteihin. Tarinat voivat myös luoda ja ylläpitää kykyä erilaisten ihmisten välisessä viestinnässä ja tarinat voivat edistää yleistä ymmärrystä hienovaraisesta kulttuurisesta ja poliittisesta todellisuudesta organisaation elämässä. (Kaye & Jacobson 1999, 46.) Myös Boyce (1995) on tutkinut tarinankerrontaa yhteisen merkityksen luomisessa. Yhteinen tarinointi tarjoaa tehokkaan kommunikaation muodon yhteisen ymmärryksen ja merkityksen

konstruomisessa, sillä se voi ilmaista yhteisiä kokemuksia. Boycen mukaan organisaation jokapäiväiset keskustelut ovat yhteisen merkityksen (organisatorisen todellisuuden) konstruoinnin ainesosia. Yhteisen merkityksen, joka ilmenee kollektiivisesta ymmärtämisestä (organisaation todellisuuden luominen) ja kollektiivisesta ”keskiöinnistä” (organisaation syvimmän olemuksen prosessointi). Boycen määrittelemiä organisaation tarinankerronnan käyttötarkoituksia ovat esimerkiksi: organisaation jäsenten yhteisten merkitysten ja kokemusten vahvistaminen sekä oikeaksi todistaminen; organisaation jäsenten ja asiakkaiden kokemusten ilmaiseminen sekä organisaation todellisuuden tarkentaminen ja muuttaminen. Hän uskoo, että vaikka tarinointi onkin hyödyllinen tapa yhteisen merkityksen konstruoinnissa, niin silti sen edut ovat enemmän yhteisen merkityksen demonstroinnin puolella.

Denning (2005) on laatinut tarinankerronnan ohjeistoa tilanteisiin, joissa esim. johtaja esittää asioita organisaatiolle²⁶. Hän kuvailee neljä keskeistä osaluuetta, joihin tarinoitsijan tulee perehtyä kehittyäkseen tarinankertojana: tarinan tyyli, totuus, valmistautuminen ja perille vieminen (delivery). Tyylejä on lukuisia, mutta Denning suosittelee valitsemaan moderniin, nopeatahtiseen organisaatioon tarinatyyliksi pelkistetyn, fokusoidun, yksinkertaisen ja suoran. Keskeinen tyylitekijä tarinassa on vuorovaikutus. Tarina tulisi kertoa ikään kuin puhuisi yksittäiselle henkilölle pyrkien synnyttämään keskustelunomaisen, vuorovaikutteisen tilanteen. Tarinan itsessään tulisi Denningin mukaan myös osoittaa olevansa arvokas, mutta sen tulee aina olla kertojansa näköinen – tyyli ei ole erotettavissa persoonasta.

Valmistautuminen pitää sisällään tarinan testaamisen ja vaihtoehtojen miettimisen ennalta, sillä kerrontatilanteessa ei ole aikaa epäröidä, reflektoida tai korjailla sanomisiaan. Hyvä organisaatiotarina on täydellinen performanssi – tai oikeammin illuusio siitä, että juttua ei olisi voinut muuten edes kertoa. Denning kuvaileekin tarinaa jossain määrin paradoksaalisesti varmaksi ja hyvin valmistelluksi, mutta spontaaniksi. Tarinan oikeanlainen perille vieminen (puhe + nonverbaalinen vieminen) on tärkeää, koska pelkkien sanojen merkitys on vain osa koko viestintää (Denning 2005; ks. myös Lehtonen 2004). Esityksen ja kertojan tuleekin olla valmiita ennen performanssia. Denning (2005) suosittelee heittäytymistä kerrontatilanteeseen ilman piiloutumista puhujapöntön taakse sekä pyrkimystä vuorovaikutuksenomaiseen tilaan, jossa puhutaan kaikille kuulijoille ja yleisön osille. Välttämällä puhumista suoraan paperista puhuja antaa improvisoidun ja interaktiivisen vaikutelman. Hyvään performanssiin

²⁶ Denning on toki ”käytännön tarinajohtaja” (konsultti ja entinen johtaja) ja useat hänen esittämistään ajatuksistaan ei perustu tutkimus- vaan kokemustietoon. Normatiivisuudesta ja intuitiivisuudesta huolimatta hänen ajatuksensa ovat mielestäni ajatuksia herättäviä ja usein relevantteja tutkijallekin, minkä vuoksi esittelen niitä myös tässä yhteydessä. Denningin ”ohjeet” organisaatioiden tarinankerrontaan myös osaltaan tuovat hieman esiin tässä tutkimuksessa vähälle huomiolle jätettyä esiintymisen näkökulmaa. Denning korostaakin narraation näkökulmasta sitä, että tarinankerronta on kollektiivista toimintaa. Haluan huomauttaa vielä myös siitä, että tämä ohjeisto on kohdistettu ensisijaisesti johtajan formaaleihin puheisiin, ei spontaaniin ”arjen” tarinankerrontaan.

kuuluu myös eleet ja eloisuus, toki säilyttäen oma persoonallisuus ja tyyli. Kuitenkin tarinoissa, kuten kaikissa keskusteluissa pitää muistaa olla oma itsensä. Mikäli kertojasta tuntuu luontevimmalta puhua tai kertoa esimerkiksi vitsejä istualtaan, kannattaa tehdä niin, sillä hermostunut ja vaivautunut tarinankertoja saa kuulijansa vähintään yhtä vaivautuneeksi. (Denning 2005.)

3.1.5 Tarinallisuus eri näkökulmista

Tarinallisuus liike-elämän näkökulmasta

Tarinallisuutta voidaan jaotella ja ymmärtää eri tavoin, esimerkiksi tutkimus- tai käyttönäkökulman mukaan. Stark (2003) on määritellyt kategorioita tarinallisuudelle liike-elämässä. Yksi kategoria tarinoille on esimerkiksi talousmaailman tarinat, jonka yksi osa-alue taas on tarinankerronta organisaatiossa. Nykyisin liike-elämässä esiintyy tämän mallin mukaan viidenlaisia tarinoita:

1. Organisaatiotarinat
2. Bränditarinat
3. Kuluttajatarinat
4. Markkinointitarinat
5. Tarina tarinasta.

Organisaatiotarinat sisältävät Starkin (2003) mukaan johtamistarinat ja siten myös tarinallisuuden esimiehen työkaluna. Useat tutkijat uskovat, että kaikki menestyvät johtajat muodostavat ja kertovat vakuuttavia tarinoita. Tarinoita kertoessaan he luovat yrityskulttuuria. Bränditarinalla tarkoitetaan tarinaa, joka liittyy tuotteeseen. Tarinan avulla tuotteen arvoa voidaan nostaa ja näin ollen erottua muista vastaavista tuotteista (Gronstedt 2004; Vasil 2005). Kuluttajatarinassa kuluttaja ei ole pelkästään kuuntelijan roolissa vaan myös kuluttajien tarinoita tulee kuunnella (Stark 2003). Jos ajatellaan yrityksen markkinointia, tuotteen myynnin ja tuotteesta saatavan hyödyn myynnin välillä on suuri ero. On eri asia myydä lamppua kuin myydä valoa. Tarinoilla voidaan osoittaa todellinen ydinidea tai antaa haluttu perspektiivi. (Potvin 2001, 14.) Jokainen meistä luo oman elämämme tarinan ja se on tapa, jolla rakennamme omaa identiteettiämme. Brändit ovat yksi tapa ilmaista identiteettiämme. Kuluttajatarinoita kuuntelemalla on mahdollista selvittää, kuinka eri brändit sisältävät eri kuluttajatarinoin. Markkinointitarinat taas tarkoittavat kaikkia niitä mainoksia, jotka pyrkivät tarinan avulla vaikuttamaan ihmisiin. Nykypäivän liike-elämän tarinoiden kertojia ovat esimerkiksi copywriterit sekä taiteelliset ja luovat johtajat. Tarina tarinasta on uusi näkökulma tarinan kerronnan kentässä. Tarina tarinasta voi olla esimerkiksi elokuvaohjaajien itsestensä tekemä dokumentti elokuvan tekemisestä. Tulevaisuus näyttää tuleeko tämä uusi tarinan muoto siirtymään populaarikulttuurin puolelta myös talouselämään. (Stark 2003.)

Tarinallisuus organisaation näkökulmasta

Koska organisaatio on Bojen (1991) mukaan kollektiivinen tarinankerrontajärjestelmä, ovat tarinoiden tuottaminen ja esittäminen organisaation jäsenten avaintapoja ymmärtää asioita. Hän väittää, että tarinankerronta sallii organisaation jäsenten myös lisätä henkilökohtaisia muistojaan institutionaaliseen muistiin. Organisaation institutionaalinen muisti koostuu kaikista organisaation kokemusten palasista, joita kerrotaan yhdessä eteenpäin. Boje et al. (2004, 572) ovat täydentäneet em. määritelmää ja kuvanneet organisaatiota kielelliseksi, diskursiiviseksi ontologiseksi toiminnaksi. Organisaatio on aina jossain määrin erilaisten diskurssien ja puheiden sekä niiden kontekstuaalisuuden makrotasoinen ilmiö. Boje (1995) on havainnollistanut tätä eräässä tutkimuksessaan²⁷, jossa hän analysoi organisaatiota tarinankerrontaorganisaationa. Organisaatio on niin sanottu merkitysten verkosto, jossa eri tapahtumien merkitykset riippuvat tarinoiden paikasta ja tärkeysjärjestyksestä sekä henkilöhahmojen muutoksista diskursseissa. Tarinankerrontaorganisaatio voidaan nähdä kielitieteellisenä kehyksenä, jossa tarinat ovat keino tulkinnalliseen vaihtokauppaan. Tarinankerrontaorganisaatiot ovat olemassa kertoakseen niiden yhteiset tarinat, elääkseen tarinat ja ollakseen jatkuvassa kamppailussa, jotta sisäpiirin ja ulkopuolisten tarinat tulevat kerrotuksi selkeästi. Yhden jyrkän, kriittisiäkin piirteitä sisältävän näkemyksen mukaan tarinankerrontaorganisaatio voi alistaa kaikkia, ja se voi litistää kaiken yhden suuren narratiivin tai suuren tarinan alle. Toinen näkemys taas käsittää tarinankerrontaorganisaation olevan postmodernin hengessä pluralistinen moninkertaisten tarinoiden, tarinankertojien ja tarinankerrontatapahtumien rakennelma. (Boje 1995, 997-1000.)

Swap et al. (2001, 103) mukaan organisaatiotarinat ovat yksityiskohtaisia narratiiveja menneiden aikojen johtajien teoista, työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, tai sisäisistä ja ulkoisista organisaation tapahtumista, joista kommunikoidaan epävirallisesti organisaatioissa. Bojen (1991) mukaan nämä kokemuksen palaset saavuttavat vähitellen kiinteämmän ja tunnistettavan, vakuuttavan ja puolustettavissa olevan muodon ja nähtävästi niistä syntyy rationaalisia kollektiivisia selityksiä ja kuvauksia. Nämä syntyneet tarinat palvelevat ikään kuin ennakkotapauksina yksilöllisissä oletuksissa, päätöksissä ja toiminnassa. Tarinankerronta on siten organisaatiolle vastaava asia kuin ennakkopäätös oikeusjärjestelmälle ja kuten yksilöillä, myös organisaatioilla on tarinansa. Organisatoriset tarinat voivat näin ollen olla sosiaalisia yrityksiä hallita tiettyjä ongelmallisia moderniin organisaatioon liittyviä näkökulmia. Ongelmien hallintaan pyritään antamalla määritelmiä siitä, mikä on totta ja rationaalisesti ajateltuna järkevää. Tällä pyritään siihen, että organisaation käytännöt ja toiminta-

²⁷ Bojen artikkeli *Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land"* vuodelta 1995, jossa hän käsittelee Disneyn organisaation synkempää puolta. Hän analysoi Disneyn organisaatiota niin sanottuna Tamara maana. Tamara on näytelmä ja samalla myös diskursiivinen metafora. Tamaraa on käytetty demonstroimaan sitä moninkertaista tarinan tulkinnan mahdollisuutta, jota organisaation kilpailevien diskurssien välillä esiintyy.

tavat vaikuttavat ikään kuin ainoana mahdollisena tapana. (Hopkinson & Hogarth-Scott 2001, 35.)

Organisaatiotarinat voivat avata nopeasti ovia organisaation arvomaailmaan ja auttavat ymmärtämään organisaation olemusta (McConcie & Boss 1994, 388). Organisaatioita tutkineet Dunford & Jones (2000) ovat määritelleet, kuinka puhe tuottaa konsepteja - kategorioita, suhteita ja teorioita - joiden kautta me ymmärrämme maailmaa ja toisiamme. Potvin (2001, 14) uskoo, että tarinallisuudessa ratkaisevaa ja kriittistä tietoa on se, kuinka kertoja tuntee yleisönsä ja ymmärtää sitä. Organisaation kielenkäytöstä tulee usein kerronnallista. Erilaiset tapahtumat konfiguroidaan kokonaisuudeksi juonen avulla ja niistä tulee organisaatiossa kerrottavia tarinoita. Konfigurointiprosessin avulla tapahtumille annetaan kertomuksellisia merkityksiä. (Dunford & Jones 2000.)

Yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille voidaan rakentaa tarinoita, jotka luovat mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista. (Aaltonen et al. 2003.) Sole & Wilson (2002) sekä Durrance (1997, 25) ryhmittelevät tarinankerrontatilanteita organisaatioissa luottamuksen ja sitoutumisen lisäämiseen, oppimisen ja poisoppimisen mahdollistamiseen sekä organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Lisäksi Sole & Wilson (2002) näkevät keskeisiksi alueiksi arvojen ja normien jakamisen, hiljaisen tiedon jakamisen, ja tunneperäisen yhteyden luomisen.

Gabriel (2003, 272) ehdottaa organisaatiotarinoille neljää pääluokkaa:

- Eepiset (tässä yhteydessä Gabriel tarkoittanee enemmän eepisellä "mahtavaa" ja vaikuttavaa, ei niinkään kertovaa runoutta)
- traagiset
- koomiset
- romanttiset

Pääluokkien tarinat voidaan jakaa Gabrielin mukaan kolmeen alaluokkaan: purnaukset, traumat ja käytännön pilat tai vitsit. Organisaation tarinoiden luomisen kannalta kolme keskeisintä luokkaa ovat eepiset, traagiset ja koomiset tarinat.

Dennehy (1999, 42) puolestaan jakaa organisaatiotarinat neljään tyyppiin kahden tarinan kerronnalle keskeisen elementin, toiston ja tarinan värin mukaan. Nämä tarinan tyypit ovat: anekdootit, eepiset tarinat, deskriptiiviset tarinat ja suunnitellut tarinat.

TARINAN VÄRI JA TOISTO	
Korkea väri + Matala toisto = ANEKDOOTTI Viihdyttävä, lähes ajaton, ei erityisen muistettava	Korkea väri + Korkea toisto = EPPINEN TARINA Humoristinen, tragedia- ja sankarielementtejä; perusopetukset pysyvät samoina
Matala väri + Matala toisto = DESKRIPTIIVINEN TARINA Melko yksityiskohtainen ja tarkka, hyödyllinen, enemmän narratiivi kuin oikea tarina	Matala väri + Korkea toisto = SUUNNITELTU TARINA Palvelee tiettyä tarkoitusta, tarkoituksena ei kuitenkaan ole hauskuttaa tai viihdyttää

TAULUKKO 3 Tarinan väri ja toisto (Dennehy, 1999.)

Boje (1991, 106-110) uskoo, että käytännössä organisaatioissa kerrotut tarinat eivät useinkaan noudata tiukasti mitään käsikirjoitusta, eikä niitä välttämättä kerrota alusta loppuun, kuten useat aikaisemmat tutkimukset väittävät. tarinat ovat dynaamisia, vaihtelevat kontekstin mukaan ja ovat toisinaan lyhytsanaisia vaatien kuulijaa täyttämään äänettömästi isoja paloja tarinan juonesta ja johtopäätöksistä. Hän väittää, että organisaation tarinankerronnassa kuulija muodostuu tällöin ikään kuin hiljaiseksi kumppaniksi tarinankerronnassa, koska puuttuvat osat tulevat kuulijan mielikuvituksesta. Boyce (1996, 16) näkeekin tarinan kuulijat aktiivisina osallistujina tarinoinnissa ja Lehtonen (2004, 119) kertoo lisäksi myös luetun tarinan täydentämisen edellyttävän aktiivisuutta lukijalta.

Tarinallisuus johdon näkökulmasta

Tarinoita voidaan luokitella myös käyttäjä- tai kohderyhmän perusteella. Esimerkiksi organisaation sisäiseen käyttöön on johtajien tarinoita johtajille tai organisaation kehittämistyötä varten osaamisen johtamisessa hyödynnettäviä tarinoita. Johtajat voivat käyttää tarinoita myös edistääkseen omaa etuaan. Jos organisaation johdossa olevalla on valta kerrottavan tarinan luovuuteen, niin hän todennäköisesti kertoo tarinan sillä tavalla, joka edistää hänen asemaansa tai hänen näkökantaansa asiasta. (Smith, F & Keyton, J. 2001, 158.) Dennehy (1999, 41) uskookin, että hyvin kerrotulla tarinalla esimies voi havainnollistaa lähes minkä tahansa liiketoiminnan avainkäsitteen. Harris & Barnesin (2005, 8) mukaan johtamistarinat sisältävät seuraavia teemoja, jotka voivat esiintyä tarinassa sekä yksittäin että yhdessä:

1. virheet ja epäonnistumiset
2. odottamattomat mahdollisuudet

3. riskinotto ja palkkio
4. valinnat ja niiden seuraukset
5. opettavaiset kokemukset
6. esteet ja haasteet
7. neuvot mentoreilta
8. inspiraation lähteet.

Tarina vaatii toimiakseen organisaatiossa kertojaltaan auktoriteetin ja tarinoija onkin usein esimies (mm. Boje 1991; Sole & Wilson 2001). Alaiset ja sidosryhmät ovat usein tarinoinnin kohteena tai yleisönä – tosin Gardner kehottaa käyttämään kuuntelijoista puhuttaessa mieluummin termiä seuraajat yleisön sijaan (Bennis, 1991, 155). Vaikka esimiehellä on usein kertomiseen tarvittava uskottavuus ja auktoriteetti, hyvä tarina vaatii myös kertojalta luottamusta kuuntelijoita kohtaan ja sen tulee myös inspiroida kuuntelijaa luottamaan kertojaan. (mm. Ibarra & Lineback 2006, 68; Sole & Wilson 2001; Boje 1991). Esi- miestyöstä ja Johdon tarinoinnista lisää luvussa 3.3.

Tarinallisuus henkilöstön näkökulmasta

Liike-elämän tarinallisuuden tutkimuksesta voidaan löytää myös varsin konkreettisia, enemmän työntekijän näkökulmaa hyödyntäviä tarinatyyppejä. Organisaatiohan on loppujen lopuksi suurimmalle osalle ihmisiä vain työpaikka, jossa vietetään suuri osa arjesta ja on luonnollista, että tarinat voivat näyttäytyä hyvinkin arkisina henkilöstölle. Toisaalta ne voivat näyttäytyä myös hetkellisenä ”pakotienä” arjesta.

Esimerkiksi Habermasin ja Foucaultin²⁸ hengessä voidaan sanoa, että kaikki tarinankerronnan muodot tarjoavat väliaikaista helpotusta organisaation tarkasta vallasta ja valvonnasta (Sköldbberg 2001, 379). Gabriel (1995) puhuu niin sanotusta hallitsemattomasta organisaatiosta, jonka suurin voima on mielikuvitus. Sen ilmentymiä ovat mm. vitsit, juorut, lempinimet ja ennen kaikkea tarinat. tarinat ovat hänen mukaansa siis tapa uudelleen muotoilla virallisia organisaation käytäntöjä mahdollistaen hetkellisen irtaantumisen rationaalisuudesta ja valvonnasta. Mezirow (1991, 84) uskoo mielikuvituksen olevan korvaamaton väline ymmärtämään tuntematonta, ja mielikuvien avulla kuvittelemme erilaisilla tavoilla näkemistä ja tulkintaa.

Brownin (1990) mukaan tarinat kuvastavat organisaation jäsenille henkilökohtaisia, ihmissuhde- ja yrityksen näkökulmia. tarinat sellaisenaan vähentävät organisaation jäsenten epä tietoisuutta tarjoamalla informaatiota organisaatiosta, ylläpitävät merkityksiä rajaamalla ne organisaation arvojen ja oletus-

²⁸ Michel Foucaultin (1926-1984) & Jürgen Habermasin (1929-) hengestä puhuttaessa voidaan samalla puhua postmodernista ja kriittisestä teoriasta. Molempien filosofien tarkoituksena on puuttua yhteiskunnallisiin epäkohtiin, kuten valtakysymyksiin. Habermas on pyrkinyt analysoimaan kriittisesti modernismia, kun taas Foucault on ottanut täysin postmodernin näkökulman ja pyrkinyt vastustamaan modernia rationalismia. Foucaultia pidetään enemmän kyynisenä, kuin valistushenkistä Habermasia.

ten mukaisiksi, ja identifioimalla sen, miksi organisaatio ja sen jäsenet ovat niin erityis- ja ainutlaatuisia. (Smith, F & Keyton, J. 2001, 158.) Organisaatiossa on havaittu ilmenevän esimerkiksi seuraavan tyyppisiä henkilöstön tarinoita:

- Säännörikkomistarina
- onko johtaja ihminen?
- voiko pieni ihminen nousta huipulle?
- voinko saada potkut?
- auttaako organisaatio minua, kun tulee aika muuttua?
- kuinka pomo reagoi virheisiin?
- kuinka organisaatio kohtaa esteet? (Swap et al. 2001.)

Aaltonen & Heikkilä (2003, 16) uskovat, että työntekijät rakentavat joka tapauksessa aina tarinoita, joilla he ymmärtävät ja tulkitsevat työpaikan tapahtumia.

Tarinallisuus tämän tutkielman näkökulmasta

Arkikielessä käytettyjen termien tarinat, jutut, metaforat, vitsit ja narratiivit merkitykset vaihtelevat paljonkin ja usein ne mielletään toisistaan poikkeaviksi kielenkäytön ilmiöiksi. Myös liike-elämässä ja esimiestyössä käytetty termi tarina pitää sisällään lukuisia määritelmiä ja tapoja lähestyä asiaa. En kuitenkaan rinnasta kaikkia kerrottuja tarinallisuuden tai kerronnan ilmentymiä (esim. vitsit, juorut tai sankaritarinat) organisaatiotarinoiksi tai johtamistarinoiksi. Järvisen & Knuutilan (1982) mukaan kertomusten merkitykset ja käyttötarkoitukset vaihtelevat laajasti, joten sama kertomus voi eri esitystilanteissa toimittaa yhtä hyvin vaikkapa sadun, vitsin kuin tarinan virkaa. Tällöin kontekstia voidaan pitää tarinan luokittelun kannalta keskeisenä tekijänä.

Tutkimuksessa painottamani tapa lähestyä ja käsitellä ilmiötä on ennen kaikkea tarinan käyttäjän ja organisaation näkökulma sekä kerronnan konteksti. Pyrin toki pitäytymään työssäni uskollisena kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta määrittelemilleni käsitteille tarinallisuudessa. En ole voinut kuitenkaan pitäytyä uskollisena millekään aiemmalle tarinan määritelmälle tutkimukseni empiirisessä osiossa, sillä mielestäni ko. termiä ole suomalaisen johtajuustutkimuksen kontekstissa vielä yksiselitteisesti ja täsmällisesti määritelty. Olenkin päättänyt käyttämään tutkimuksen empiirisessä osiossa seuraavaa terminologista systematiikkaa: Tarina on ikään kuin sateenvarjokäsite, ja tarina voi ilmetä haastatteluaineistossani kaksitasoisena ilmiönä. Ensimmäisen osan muodostaa upotettu tarina, joka voi olla vaikkapa johtajan kertoma esimerkkinarratiivi tietystä johtamiskontekstissa alaisille kerrotusta narratiivista. Toisen osan muodostaa kontekstualisoiva teksti, jossa johtaja voi esimerkiksi kertoa esimerkkinarratiivista edeltäneistä, siihen johtaneista tai sitä seuranneista asioista. Empiirisen aineiston johtamistarina voi myös koostua lukuisista narratiiveista, jotka yhdessä muodostavat ymmärrettävän, koherenttimman tarinan. Koherenssi ei kuiten-

kaan ole ensisijainen määrittävä ominaisuus. Tulkinnan mahdollistamiseksi tarinassa tulee olla jonkinlainen koherenssi.

Tutkimukseni johtamistyön tarinat voivat ilmetä vitseinä, narratiiveina, juttuina tai perinteisinä tarinoina, joissa on alku- keski- ja loppuosa, jos ne ovat jonkun organisaation jäsenen tuottamia tai käyttämiä tarkoituksenaan vaikuttaa samassa organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja asioihin tai organisaation sidosryhmiin. Näitä tarinoita on voitu myös esittää tai tehostaa esim. metaforien eli kielikuvien tai piirrosten avulla. Tarinaa on siis käytetty eräänlaisena yleisnimenä em. kielenkäytön ilmiöiden osa-alueille riippumatta näkökulmasta tai edes käytön tietoisuudesta, kunhan tarinankerronnan osapuolena on esimiesasemassa toimiva henkilö organisaatiossa. Yksittäisen narratiivin siis määrittelee tässä tutkimuksessa tarinaksi ensisijaisesti konteksti, ei substanssi.

Yksi tapa täsmentää määritelmää on myös tuoda esiin se, mitä termi ei tarkoita asiayhteydessä. Tässä tutkimuksessa tarina ei tarkoita ensinnäkään mitään edellä mainittua arkikielen termiä, mikäli sen tarkoitus ei ole pyrkiä vaikuttamaan organisaatioon kuuluviin ihmisiin esimiestyön kontekstissa – tai vastaavasti jos vaikutusintentiot eivät liity työn tekemisen kontekstiin. En myöskään oleta tarinoiden olevan automaattisesti olevan työkaluja esimiehelle, vaan korostan niiden voivan olla parhaimmillaankin resurssi ihmisten johtamisessa. Termi resurssi pitääkin sisällään potentiaalin, voimavaran, mutta ei ole itsestään selvää, voidaanko tarinajohtaminen konseptoida sellaisenaan käyttöön otettavaksi johtamisen käytänteeksi esimiehille. Tämän tutkimuksen tarinan määritelmään lisään lopuksi vielä, että narratiivi voi olla johtamistarina riippumatta siitä, onko tarinointi tietoista vai ei.

3.1.6 Tarinoinnin riskeistä ja totuuden problematiikasta

Tarinoinnin riskeistä

Huolimatta voimastaan, tarinat saattavat olla myös ongelmallinen tapa välittää tietoa. Niiden käytössä piilee lukuisia sudenkuoppia ja tarinoinnin vaikutukset voivat olla negatiivisia. Taitamaton tarinoiden käyttö voi suorastaan haitata esimiestyötä. (mm. McConcie & Boss 1994; Sole & Wilson. 2002; Boje, 2006). Denning (2005) painottaakin, että koko tarinallisuus ylipäänsä on vaikeampi asia hallita kuin miltä se aluksi vaikuttaa. Tarinat voivat olla riittämättömiä myös epäsovinnaisen muotonsa ja/tai vääränlaisen esitystapansa vuoksi (Sole & Wilson 2002). McConcie ja Boss (1994, 384) muistuttavat, että vaikka organisaatiotarinoita kerrottaessa tarinankertojalla on lähes aina jokin tietty tarkoitus, tarinat paljastavat usein paljon enemmän kuin kertoja on alun perin aikonut.

Koska tarinat tulevat mielikuvituksesta ja mielen luovasta osasta, ne voivat näytellä voimakasta osaa helpottamaan muutosprosessia (McConcie & Boss 1994, 393; Boje 1991). Denning (2000) varoittaa kuitenkin, että tarinoista ei saa muodostua yleislääkettä organisaatiomuutoksissa ja tarinan tulee aina olla valmis ennen kerrontaa. McConcien ja Bossin (1994, 389) mukaan huonosti valmisteltu tai väärässä kontekstissa kerrottu tarina hämärtää merkityksiä tai jopa vä-

littää vääriä tietoja. Ja vaikka konteksti ja tarinan valinta olisivat relevantteja, kertojan auktoriteetti ei välttämättä riitä tai hänellä ei ole kuulijoiden silmissä oikeutusta kertoa tarinaansa (mm. Boje 1991; Sole & Wilson 2002). Jokainen tarina on potentiaalinen epäselvä tarina, ja esimiehen tulee erittäin tarkkaan tehdä ensin itselleen selväksi, miksi hän jakaa tarinan kuulijoilleen. Riittävä yksinkertaisuus ja tarinan helppo hyväksyttävyyys tehostavat myös tarinan vaikutusta. (mm. McConcie & Boss 1994; Sole & Wilson 2002; ks. myös Boje 1991.) Tarinankertomisen varsinaisia riskejä organisaatiolle ovat Solen & Wilsonin (2002, 5-6) mukaan esimerkiksi:

- "Viettelevyys"; tarinat voivat olla niin mukaansatempaavia ja vaikuttavia, jolloin kuulija imee "totuuden" kriittisen arvioinnin jäädessä vähemmälle
- "Yksi näkökulma"; monet tarinat on kerrottu yksilön tai tietyn tahon näkökulmasta, jolloin ne eivät välttämättä saa aikaan tarvittavaa yhteyttä useiden yksilöiden tai organisaation välillä
- "Staattisuus"; tarina voi helposti jumiuttaa näkemyksen johonkin asiaan. Tarinan vaikutus myös riippuu siitä, kuka on kuulija ja kuka kertoja. Kirjoitettuna tarina irtautuu helposti kertojasta ja tuleekin siksi muokata ja päivittää tilannekohtaisesti.

Mm. Denningin (2000) ja Durrancen (1997, 28) mukaan on tilanteita, jolloin tarinat eivät kerta kaikkiaan toimi ja tarinankerronnalla voi olla suorastaan ikäviä seurauksia. Toisinaan yleisö ei yksinkertaisesti halua tarinoita ja analyysi voi toimia tällöin paremmin. Tarina voi olla myös suorastaan petollinen, ellei kertoja ole varmistunut sovinnaisuudesta kontekstiin. (Denning 2000; McConcie & Boss 1994). Vaikka tarinat sopivat kaiken kokoisiin organisaatioihin (Durrance 1997, 26), Syrjälä (2005) huomauttaa, että pienissä organisaatioissa tulee välttää kertomasta kertoa isojen organisaatioiden tarinoita ja päinvastoin. Tarinoista ei saa myöskään puuttua juoni, koska juuri juoni pitää sisällään muutettavaksi haluttuja asioita. Johtajan tulisi myös osata kuunnella johtamisen neuvoja alaisiltaan. Usein alaisilta tulevat vihjeet ovat kuitenkin vaarassa tulla unohdetuksi, koska ne ovat epäselviä tai liian voimakkaasti ilmaistuja.

Osa kirjallisuudesta ummistaa silmänsä oppineisuudelle ja akateemiselle tutkimukselle tarinankerronnan systeemin kompleksisuudessa. Tarinankerronnan kirjallisuus tarjoaakin toisinaan yksinkertaisia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Tällöin tarinankerronnan kontekstuaalisuus epäonnistuu konkreettisesti systemaattisuudessaan, jonka pitäisi olla tarinoiden vahvuus. Kirjoittajat ja konsultit saattavat siis tarjota pikakorjaustarinaoppeja tarinoiden teemojen analysoinnin ja kontekstuaalisen trendien etsimisen asemesta. Niiden lisäksi harvoin käsitellään hiljaisen tiedon varastoinnin problematiikkaa, vaikka tiedon kerääminen ja varastointi saattaa aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. (Boje 2006, 222-223).

Tarinoinnin totuuden problematiikasta

Tarinankerronnassa totuus on Denningin (2005) mukaan merkittävässä asemassa, koska ihminen kykenee havaitsemaan, mikä on totta tai ainakin mahdollista ja mikä ei ole mahdollista. Blair (2006, 12) esittää, että keskeisin kysymys tarinan luonteeseen liittyen onkin kysymys: onko tarina totta? Toisaalta voidaan myös kysyä: missä mielessä ja määrin tarina on totta? (Hopkinson & Hogarth-Scott 2001, 28.) Cohen & Mallon (2001, 66) ovat todenneet, että tarinan todenmukaisuus ei ole sen tarkkuudessa vaan sen merkityksessä. Aaltio (2008, 73-74) viittaakin Weickiin (1995): ”Uskottavuus pikemminkin kuin tarkkuus toimii merkityksenannon perustana. Ihmiset toimivat ikään kuin perustana olisi tarkka informaatio ja turvallinen todellisuus [...] Uskottavuus on tunne joka ohjaa toimintaa”.

Denningin (2005) mukaan tarinan kerronnan kannalta olennaista on, että tarinankertoja esittää asian siten, että se on helppo uskoa: tarinankertojan tarkoitus on vain esittää, ei väitellä tai riidellä. Totuus on toki suhteellinen käsite ja konstruoinut tavalla tai toisella, mutta keskeistä on kertoa totuus sellaisena kuin tarinankertoja sen itse kokee. Näinpä tässä mielessä keskeistä on siis kerronnan kannalta pyrkiä todelliseen kuvaukseen siitä, mihin itse uskoo. Myös Guberin (2007, 52-59) mukaan tärkeää tarinan totuudessa kuulijoiden sitouttamiseksi on tarinan totuus. Hän kuitenkin korostaa totena pitämisen mahdollisuuden merkitystä sekä kertojalle, yleisölle, hetkelle että tehtävälle. Tehokkaan ja suuren tarinankertojan keskeinen ominaisuus Guberin mukaan on, että tarinankerronta ei aiheuta konflikteja totuuden kanssa.

Tarinoinnin ja totuuden problematiikan eräs haastava osa-alue on, että tarinat saattavat mahdollisesti heikentää kuulijoidensa kriittisyyttä (Sole & Wilson 2002). Tämä on siten osa tarinoinnin totuuden problematiikkaa. On tosin hyvä myös muistaa, että tarina on parhaimmillaankin vain osa kokonaisuutta – ei koskaan koko totuus (Denning 2000, McConcie & Boss 1994) ja jo teknisesti tarinoilla on mahdotonta kuvata aukottomasti tapahtunutta (Lehtonen 2004). Tarinoita ei siis pitäisi ottaa kuvauksena jonkin asian kokonaisvaltaisesta luonteesta tai rinnastaa absoluuttiseen totuuteen. Tähän voideen liittää myös Guban & Lincolnin (1985) näkemys: Ei ole olemassa absoluuttisia totuuksia. Tarinoinnin ja totuuden problematiikkaa on myös, että todellisuutemme on sosiaalisesti konstruoitu ja merkityksenantomme tapahtuu diskursiivisesti. Tärkeää on kuitenkin huomata, että totuudesta sinänsä on järkevää puhua vain tietyn diskursiivisen muodostuman sisällä, sillä juuri diskursiivinen käytäntö määrittelee lausuman totuuden ja mielekkyyden (Valtonen, 2004, 212).

Sinänsä absoluuttisia totuuksia tässä tutkimuksessa ei luonnollisesti keski-tytä etsimään tai edes pohtimaan syvällisemmin, mutta yksi esiinnoussut ongelma empiirisessä aineistossa on se, että esimies voi vaikuttaa ihmisten merkitysten rakentumiseen totuudenvastaiselta pohjalta – jopa manipulatiivisessa mielessä (ks. luku 5). Tämä onkin narratiivisuudessa yksi ongelmallinen osa-alue, joka korostuu tarinajohtamisessa, eli kun organisatorinen valtanäkökulma

tulee mukaan tarinankerrontaan²⁹. Eskolan & Suorannankin (1998, 142) mukaan myös ns. tosiasioista koostuvat kertomukset ovat konstruktioita, tietyllä tavalla tuotettuja. Niinpä sanojen ja narratiivien tutkimuksessa (jotka on tuotettu sosiaalisessa kontekstissa) tarinoiden totuudenmukaisuus ei ole keskeinen kysymys, sillä myös vähemmän totuudenmukaiset tarinat voivat joka tapauksessa vaikuttaa sosiaalisesti konstruoituun totuuteen. Tällöin haastatteluaineistosta lieneekin relevantimpaa tarkastella esimerkiksi kertojan intentioita.

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli kuitenkin pyrkiä suhtautumaan kriittisesti aineistoni, eli esimiesten kertomien tarinoiden totuusarvoon sekä merkitysten totuudenmukaiseen luomiseen tarinoiden avulla em. mielessä. Valitettavasti en voi kuitenkaan reflektoida tarinoiden totuutta muiden organisaation jäsenten käsitysten kautta, koska tässä tutkimuksessa minulla on vain esimiesten tarinat ja julkilausutut intentiot tai tarkoitukset. Joudun siis käsittelemään tätä aihetta varsin suppeasti, ja parhaimmillaankin olen päätenyt lähinnä tekemään huomioita esimerkiksi esimiesten tarinoiden eettisyydestä. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että jos haastattelemani esimiehen tarina ei lähtökohdaisestikaan ole totta (ja esimies sen itsekkin haastattelussa kertoo), pyrin pohtimaan, piilekö tarinalla (tai pikemminkin esimiehen intentiolla) tällöin enemmän esimerkiksi manipulatiivisia vai kenties altruistisia tarkoituksia. Tässä mielessä näen siten voivani tarkastella hieman myös tarinoiden totuuden problematiikkaa tämän tutkimuksen aineiston puitteissa.

3.2 Psykologinen näkökulma tarinallisuuteen

Psykologia on Davidssonin (2006) mukaan yksi narratiivisuutta tutkiva sekä merkityksellisenä pitävä tieteenala. Kognitiot, oppiminen ja informaationkäsittely liittyvät mm. Denningin (2005), Bojen (1991; 1995) sekä Boycen (1996) näkemysten mukaan tarinallisuuteen. Tarkastelen tässä yhteydessä narratiivisuutta erityisesti kognitiivisen psykologian näkökulmasta, josta löytyy mielenkiintoisia ja relevantteja näkökulmia narratiivisuuden roolin tarkasteluun esimerkiksi oppimisessa. Kognitiivinen psykologia pyrkii myös ymmärtämään erilaisia prosesseja ja mekanismeja, joihin tarinat vaikuttavat oppimisessa, ja jotka osin myös toimivat ikään kuin narratiivisesti. (Swap et al. 2001; Gergen & Gergen, 2004; Young & Collin, 2004.) Informaatio, kognitiot, emootiot, arvot ja narratiivisuus puolestaan kaikki liittyvät todellisuuden rakentumiseen ja hahmotamiseen ja kietoutuvat monellakin tapaa toisiinsa (vrt. Saariluoma, 2004; Swap et al. 2004; ks. myös Sintonen, 1999). Aloitan tämän kappaleen emootioiden ja arvojen lyhyellä esittelyllä, josta siirrytään narratiivisen oppimisen ja informaationkäsittelyn kautta tiedon siirtämiseen ja oppimiseen organisaatioissa.

²⁹ Tosin Foucault'n disiplinaarisen vallan ajatus pohjautuu siihen, että aina kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on mukana valta jossain muodossa. Tässä yhteydessä kuitenkin korostan narratiivista, esimiehen taholta tehtyä vaikuttamista.

Haluan tässä yhteydessä vielä mainita lyhyesti yhden käsitteellisen ongelman: Olen ilmaissut työssäni ainakin jossain määrin nojautuvani sosiaaliseen konstruktionismiin. Painottamani kognitiivinen näkökulma edustaa joidenkin tutkijoiden mukaan kuitenkin enemmän konstruktivistista yksilönnäkökulmaa (vrt. Young & Collin, 2004). Tarkoitukseni ei ole sotkeutua käsitteelliseen debattiin konstruktivismiin tai sosiaalisen konstruktionismin kesken tai kategorisoida työni tätä osaa esimerkiksi sosiaaliseen konstruktivismiin³⁰. En ole psykologian tai, esimerkiksi narratiivisen psykoterapian erityisasiantuntija. Pysin ensisijaisesti esittelemään lukijalle ihmistä narratiivisena olentona psykologisesta näkökulmasta kuten asian ymmärrän. Tätä on esimerkiksi kognitiivisen psykologian yksilötason ”narratiivisten mekanismien” tutkimus (esimerkiksi taipumuksemme jäsentää kokemuksia narratiiviseen muotoon). Yksilötason dynamiikan ymmärtäminen puolestaan auttaa ymmärtämään narratiivisuutta paremmin myös johtamisen näkökulmasta, esimerkiksi organisaatiokulttuurin johtamisessa, jossa emootiot ja arvot kietoutuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

3.2.1 Tunteet, arvot ja motivaatio organisaatiossa

Tunteet, arvot ja motivaatio ovat olennaisia tekijöitä ihmisten käyttäytymisessä, oppimisessa ja toiminnassa organisaatioissa ja siten ne ovat olennainen osa myös johtamista (mm. Lämsä & Hautala 2004; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002). Tunteet, arvot ja motivaatio liittyvät kiinteästi myös narratiivisuuteen, sillä tarinoilla voidaan vaikuttaa useiden tutkijoiden mukaan näihin osaluokkiin tai myös pyrkiä tulkitsemaan niitä (Dennehy, 1999; Kaye & Jacobson, 1999; Denning, 2000 & 2005; Korhonen & Oksanen, 1994). Esimerkiksi emootioiden merkityksestä ihmisten käyttäytymisen selittäjänä kuvastaa esimerkiksi se, että vaikka kognitiiviset toiminnat auttavat ihmisen paikan ja tilan hahmot-

³⁰ Konstruktivistinen oppimiskäsitys pohjautuu vanhaan muistitaidon perinteeseen, jonka keskeisin ajatus oli, että oppimista ja muistamista voidaan tehostaa organisoimalla muistettavaa aineistoa systemaattisesti mielessä. Muistaminen riippuu siis keskeisesti opittavan aineiston organisoimisesta oppimisvaiheen aikana. (Rauste-von Wright & von Wright 2003.) Leino & Leino (1998, 53) näkee konstruktivismiin rakentuvan kognitivismiin varaan. Erona on kuitenkin esimerkiksi se, että informaation prosessoinnissa keskitytään annetun tiedon prosessoinnin eri vaiheiden ja ohjausstrategioiden tutkimiseen ja lainalaisuuksien hakemiseen, kun taas konstruktivismissa keskeinen huomio kiinnitetään oppijan aikaisempien kokemusten ja tietorakennelmien osuuteen uuden tiedon muodostamisessa. Kognitiotieteessä tieto on oppijan kannalta ongelmaton ja tavallisesti se samaistetaan opittavana olevan informaation kanssa. Tynjälän (1999, 21) mukaan viime vuosikymmenien aikana kognitiivisen tutkimuksen rinnalle on muodostunut uusi tutkimusparadigma, jossa oppimista tarkastellaan sosiaalisena ja kulttuurisidonnaisena ilmiönä. Näin ollen oppimista ei nähdä pelkästään kognitiona, vaan oppiminen on kontekstisidonnaista sosiaalista toimintaa. Konstruktivistinen käsitys korostaa, että todellisuutta ei ole mahdollista tavoittaa suoraan aistihavainnon pohjalta, sillä ihmismieli tulkitsee havainnot sisäisiin rakenteisiin perustuen. Se, mitä kutsumme tiedoksi, ei voi olla tietäjästään riippumatonta objektiivista heijastumaa maailmasta, vaan se on aina yksilön tai yhteisöjen itsensä rakentamaa. (Tynjälä 1999, 21-37.) Näin ollen tämä lähestymistapa hyväksyy sosiaalisen konstruktionismin ajatukset tiedon ja todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta.

tamisessa, on tunteiden keskeinen toiminto tilanteen egosentrinen ratkaiseminen. Tunteet kertovat meille, mitä asiat merkitsevät. (Saariluoma, 2004; 95-96.)

Takala (1999) kertoo useiden tutkijoiden ja teoreetikoiden tiedostaneen tunteiden merkityksen ihmisten johtamisessa jo 1800-luvulta lähtien. Hänen mukaansa esimerkiksi jo Max Weber uskoi johtajan tehtävänä organisaatiossa olevan aikaansaada emotionaalista, ei-rationaalista sitoutumista. Vielä kauempaa historiasta voimme ottaa esimerkiksi Nicholas Machiavellin. Hän esitti jo 1500-luvulla kirjassaan Ruhtinas pelätyn despoottin olevan rakastettua hallitsijaa parempi vaihtoehto, sillä ihmiset hänen mukaansa kammoksuvat vähemmän rakastamansa kuin pelkäämänsä ihmisen loukkaamista. Lämsän & Hautalan (2004, 55-62) mukaan kuitenkin kiinnostus tunteisiin laajemmin on herännyt parin viime vuosikymmenen aikana, mutta niiden avulla on jo luotu kokonaan uusia viitekehyksiä organisaatiotutkimuksiin. Tunteiden huomioiminen on laajentanut ihmisen ja organisaation tutkimustradition ihmiskäsitystä. Nykyisin myönnetään, että kokonaiseen ihmiseen kuuluvat myös tunteet, joita ei voi sammuttaa työpäivän ajaksi. Tunteet ohjailevat ihmisiä ja tunteeseen liittyy myös ruumiillinen elementti. Tunteita ja niiden merkitystä organisaatioiden yhteydessä on tarkasteltu seuraavista näkökulmista:

- Biologinen näkökulma painottaa tunteiden ruumiillisuutta.
- Psykodynaaminen näkökulma painottaa ajatusta, että tunteet ovat tiedostamattomasta nousevia subjektiivisia kokemuksia, joiden juuret ovat syvällä.
- Kognitiivinen näkökulma³¹ lähtee liikkeelle tunteiden tiedollisen arvioinnin mahdollisuudesta tilanteessa, jossa ihminen kokee tunteen.
- Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet rakentuvat ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan tunteet vaikuttavat siihen, miten ihmiset käyttäytyvät työpaikalla, millainen ilmapiiri syntyy, kuinka ihmiset sitoutuvat ja millainen luottamus syntyy. Tunteiden taitava käyttö auttaa heidän mukaansa myös menestymään työelämässä. Lämsä & Hautala uskovat, että tunteet ovat merkittävä osa informaationkäsittelyä ja koko oppimisprosessia, ja vaikuttavat myös ihmisen moraliin ja sen kehitykseen. Swap et al (2001, 107) näkevätkin tarinalla voitavan stimuloida tuntemuksia. Jos tarina on esimerkiksi riittävän selkeä ja dramaattinen, se stimuloi visuaalisia mielikuvia täydentämään tarinan juonta, tarjoten välillisiä kokemuksia, joiden tuloksena todennäköisemmin asia tulee muistetuksi.

Saariluoman (2004, 95-107) mukaan on ilmeistä, että tunteet ja arvot liittyvät toisiinsa. Tämä havainto on keskeinen myös organisaatiokäyttäytymisen kentässä. Vanhala ym. (2002) ovat määritelleet yksilöiden organisaatiokäyttä-

³¹ Saariluoma (2004, 114) täsmentää kuitenkin, että tunteet ovat osittain kognitioista riippumaton järjestelmä ja se on myös aivoissa sijoittunut toisin kuin kognitiivisten prosessien (havainto, tarkkaavaisuus, muisti) perusta.

tymisen perustuvan yksilön arvoihin, asenteisiin, motiiveihin ja motivaatioihin. Arvoihin liitetään yleensä pysyvyys ja käsitys päämäärän tavoiteltavuudesta sekä sen hyvydestä ja pahuudesta. Arvoihin liittyvät kolme komponenttia ovat

1. kognitiivinen: henkilö on tietoinen päämäärästään tai käyttäytymistavastaan
2. affektiivinen: henkilö suhtautuu arvoon tunteenomaisesti
3. käyttäytymiskomponentti: aktivoituessaan arvo johtaa toimintaan.

Arvo kehittää ja ylläpitää asenteita erilaisia tavoitteita tai tilanteita kohtaan. Asenteet ovat pintapuolisempia ja helpommin manipuloitavissa. Arvot ja asenteet voivat organisoitua laajemmiksi arvo/asennejärjestelmiksi. Motiivit määritellään usein tarpeiksi, vieteiksi tai sisäisiksi yllykkeiksi ja ne ovat aina päämääräsuuntautuneita. Motiivit saavat ihmisen aina toimimaan ja vastaavasti ihminen, jolla ei ole motiiveja, passivoituu. Tilaa, joka seuraa motiivista, kutsutaan motivaatioksi. Kun yksilö päätyy tilanteeseen, joka kiinnostaa häntä, hän yleensä motivoituu. Yksilön motivaatioon voidaan vaikuttaa. Esimiehen arvot vaikuttavat hänen johtamistapaansa, mikä puolestaan peilautuu alaisten asenteisiin ja arvoihin ja vaikuttaa siten koko ryhmän ilmapiiriin ja käyttäytymiseen. (Vanhala et al. 2002.) Esimiehen tarinat heijastavat siis hänen omia tai organisaation arvoja.

Tunteiden vaikutusta ja hallintaa on tutkittu paljon myös johdon toiminnassa. Epäonnistuneita eli ns. raiteiltaan suistuneita johtajia tutkittaessa huomattiin epäonnistumisilla ja tunteilla olevan yhteneväisyyksiä. Raiteiltaan suistuneiden johtajien huomattiin olevan kyvyttömämpiä käsittelemään paineitaan ja tunteitaan tai keskustelemaan niistä. He olivat myös ailahtelevaisempia ja saivat useammin raivokohtauksia. (Yukl 2002, 182-183.)

Arvot ja tunteet liittyvät siis kiinteästi yhteen. Keskeinen osa organisaatiokulttuuria on puolestaan organisaation arvot. Arvojen johtaminen on keskeinen osa organisaatiokulttuurin johtamista. Narratiivisuus liittyy arvojen johtamiseen, sillä esimerkiksi tarina luodessaan jäsennyksiä maailmasta kertoo mikä on oikein ja hyväksyttävää ja väärin ja torjuttavaa. (Saariluoma, 2004, 107; Lämssä & Hautala, 2005; Vanhala et al. 2002; Korhonen & Oksanen, 1997, 61.) Organisaatiokulttuurista, arvoista ja narratiivisuudesta lisää kappaleessa 3.3.5.

3.2.2 Narratiivisuus, kognitiot ja oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä esimerkiksi tukinnaksi kokemuksesta, joka jollain tavalla muuttaa tapaamme ajatella tai toimia. Yhtä hyvin oppiminen voidaan nähdä tarkoittavan pitkäkestoisessa muistissa olevien tietojen määrän lisääntymiseksi, jolloin kykenemme selviytymään uusista tehtävistä. Tulkinnan kokemuksen voi konstruoida symbolisesti tai verbaalisesti, jotka ovat molemmat vuorovaikutteisia prosesseja sisältäen kaksi tietoisuuden luomisen ulottuvuutta: esityksellisen ja väittämän. (Mezirow 1991, 11; Saariluoma, 2004, 88.)

Damasion (1999) mukaan oppimiseen kuuluu biologinen näkökulma, eli ihmisessä on ikään kuin narratiivinen rakenne (ks. myös Saariluoma, 2004; Swap et al. 2001). Damasion mukaan narratiivinen, sanaton rakenne on koko tietoisuuden pohjana. Tällöin kehon tila ja kehon kanssa vuorovaikutuksessa olevat objektit alkavat edustua emotionaalisenä kertomuksena organismin ja ympäristön välisestä suhteesta³².

Shaw et al. (1998, 42) kertovat Scientific Americanin (1994) ja kognitiivisen psykologian tutkijoiden havainnoista muistin toiminnasta. Havaittiin, että lueteloita on erittäin vaikeaa muistaa viimeaikaisuuden (recency) sekä ensisijaisuuden (primacy) ilmiöiden vuoksi: Ihmiset muistavat pääsääntöisesti ensimmäiset ja viimeiset asiat, mutta eivät loppua listasta, ja mikä on huomionarvoisinta, intressit ohjaavat muistia. Ihmiset siis muistavat mitä haluavat tai mistä ovat kiinnostuneita, mutta he eivät kaikkea. Samankaltaisia havaintoja esittävät myös Swap et al. (2001). Heidän mukaansa narratiivinen rakenne tukee muistia samoista syistä, sekä keskeisesti myös henkilökohtaisuuden tunne ja mahdollisuus visualisoida asia.

Dennehyn (1999, 41) sekä Kayen & Jacobsonin (1999, 46) mukaan tarina herättää sekä visuaalisia mielikuvia että tunteita ja se voi myös rikastuttaa oppijan tunnetilaa. Tarinat tekevät myös informaatiosta relevantimpaa, sillä hyvän tarinan kuulevat henkilöt monesti näkevät itsensä tarinassa, ja näin ollen kokevat informaation enemmän tavoittelemisen arvoiseksi. Hich (1984) on havainnut myös muistin toimivan paremmin, kun asiat visualisoidaan. Ihmisen on vaikea muistaa asioita, jollei voi liittää niitä mihinkään ja ihmisellä on taipumus täydentää vaillinaista kuvaa eheämmäksi (Nilsson, L. & Archer 1985, 126-127; ks. myös Lehtonen 2004, 119).

Tunteet ovat tärkeä osa informaationkäsittelyä³³, joten järjen ja tunteen erottaminen on keinotekoisia. Ihmisen käyttäytymisen tutkimus perustuu nykyisin psyykkisiin prosesseihin ja toimintaan kohdistuvalla kognitiivisesti ja sosiaalisesti suuntautuvalla tutkimuksella. Oppimista tarkastellaan myös informaation prosessoinnin näkökulmasta³⁴. (Wright, 1997, 16; 2003, 140.) Hough & White (2001, 596) mukaan tarinankerronnan luonteeseen usein liittyvä epävirallisuus voi johtaa kuitenkin moniselitteiseen tiedon välitykseen. Tarinat kuitenkin toimivat eräänlaisina muistivälineinä ja tekevät asioiden ymmärtämisen helpommaksi tarjoamalla yhteyden aikaisempiin kokemuksiin ja tietoon. Syrjä-

³² Swap et al. (2001) havainnollistavat tätä ihmisen biologiaan pohjautuvaa narratiivisen oppimisen prosessia erottelemalla ihmisen aivojen rakenteen eri osia tiedon jäsentämis- ja muistamisprosessien mukaan. Tämän biologisen näkökulman mukaan ihmisellä on siis "sisäinen narratiivinen rakenne", johon liittyy esimerkiksi subjektiivinen aikakäsitys.

³³ Informaatio on Mustosen (2001) mukaan siirrettyä tai viestitettyä tietoa ja informaationkäsittelyssä yksilö saa tietoa itsestään ja ympäristöstään.

³⁴ Ihmisen informaation käsittelyä tutkii kognitiivinen psykologia. Toisin kuin ympäristön ärsykkeiden vaikutusta korostavat mallit, kuten oppimisteoriat, kognitiivinen psykologia painottaa ajattelua ja tutkii, miten yksilö käsittelee ympäristöstä tulevaa informaatiota sisäisten mallien ja tulkintakehysten pohjalta.

län (2005, 106-108) mukaan ihminen oppii parhaiten omassa ympäristössään. Hän uskoo tarinoiden avulla olevan mahdollista saada myös organisaatiossa oleva hiljainen ja kokemuseräisesti syntynyt tieto siirrettyä koko henkilöstön hyödynnettäväksi, ja tarinoiden kerronta mahdollistaa oivalluksen kautta olennaisen tiedon omaksumista nopeasti. Tarinankerronta on siis viestinnän ja informaationkäsittelyn muoto, johon liittyvät sekä järki että tunteet.

Kognitiot, narratiivisuus ja esimiestyö

Gergenin & Gergenin (2006, 118) mukaan narratiivisuudessa kognitiivinen orientaatio lähtee siitä, että narratiivi on kognitiivinen struktuuri. Toisin sanoen kognitiivisen orientaation lähtökohdan mukaan ymmärrämme maailmaa narratiivisesti. Swapin et al. (2001, 107) mukaan kognitiot liittyvät tarinallisuuteen, ja kognitiiviset tutkimukset ovat osoittaneet mm. tarinoiden edistävän ja luovan seikkaperäisiä yhteyksiä kuulijan henkilökohtaisissa kokemuksissa tai herättävät selviä visuaalisia mielikuvia. Sen vuoksi ne muistetaan paremmin ja siksi ne myös kuljettavat tietoa tehokkaammin, kuin vähemmän eloisa, puhtaasti luetteloitu tieto. Kognitiivisessa psykologiassa on määritelty termi kognitio, joka viittaa aina tietoperustaiseen oppimiseen ja asioiden käsittelyyn (Mustonen 2001). Kognitiivinen psykologia myöntää arkielämän psykologisten käsitteiden, kuten ajattelun, tietoisuuden, tunteiden, mielikuituksen ja aikomusten olemassaolon (Leino & Leino 1998, 47).

Kognitiivisen psykologian mukaan mieleemme koodaa uusia kokemuksia aivojen verkostoissa. Yhteydet ovat muovautuneet aiempien elämäkokemusten mukaisesti (Swap et al. 2001, 101). Kognitiivisen psykologian kantasana voidaan pitää käsitettä kognitio, joka tarkoittaa tietämisen toimintaa: tiedon hankintaa, järjestelyä ja käyttöä (Neisser 1982, 10). Kognitiivinen psykologia muodostuu Puolimatkan (2002, 85) mukaan useista eri käsitteistä, joiden välillä on jokseenkin hajanaisia sidoksia, joita on vaikea yleispätevästi määrittää. Psykologiassa kognitiivisilla toiminnoilla ymmärretään tiedon saamiseen, käsittelyyn ja käyttöön liittyviä prosesseja. Niitä on esimerkiksi havainnointi, aistiminen, muistaminen ja päättely. Kognitiivinen psykologia näkee ihmisen itsenäisesti ajattelevana, ympäristöään havainnoivana yksilönä, jonka aiemmat pitkäkestoiset muistin tietorakenteet ovat alttiina muutoksille. Havainnoimalla ja tulkitsemalla ympäristöään ja sen muutoksia aiemmat kokemukset muokkaavat syntyvää uutta tietoa. Syntyvä havaintokokemus ei ole siten pelkästään aisti-vaikutelmien mekaanista vastaanottamista, vaan informaation aktiivista prosessointia tietorakenteiden avulla. Ilmiön omaksuminen on aktiivinen prosessi, joka tapahtuu keskeisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kuten tarinointikin.

Koskisen et al (2005, 20) mukaan kognitiivisen psykologian näkökulmasta yrityksen ympäristö ei ole objektiivinen fakta, vaan organisaation jäsenet tulkitsevat organisaatiotodellisuuttaan subjektiivisten³⁵ tulkintamekanismiensa kautta. Yritysjohtajat muiden toimijoiden ohella rakentavat tulkintaansa mentaalis-

³⁵ Saariluoma (2004) tosin täsmentää, että subjektiivinenkin tieto on konstruoitunutta tietoa.

ten karttojen ja järkeistämispörosessien varassa. Johdon työssä usein keskeistä onkin asioiden tulkitseminen ja kommunikointi organisaatiolle. Esimiestyölle voi olla relevanttia tuntea järkeily- ja ymmärrystyökaluja, sillä esimerkiksi metaforat voivat tukea kommunikointia ja oppimista organisaatioissa.

Kuten hypoteesien voidaan sanoa olevan järkeilytyökaluja instrumentaaliiseen oppimiseen, metaforat ovat työkaluja kommunikoiwaan oppimiseen. Kohtaamme tuntemattoman luomalla mielleyhtymiä entuudestaan tietämiimme asioihin. Usein ymmärtäminen tulee löydettyämme oikean metaforan, joka sovitaa kokemuksen analogisesti merkitysskeemoihimme, teorioihin, uskomusjärjestelmiin tai minäkuvaan. Esimerkiksi havaitaksemme korrelaation tehtävään vaaditun ajankäytön ja työntekijöiden määrän välillä, asiaa selventää, jos kykenemme näkemään ajan ja työntekijät metaforisesti ikään kuin resursseina. Se puolestaan auttaa ymmärtämään molempien samankaltaisuudet resurssina organisaatioissa. Lakoff & Johnson (1980) ovat jo vuosikymmeniä sitten havainnollistaneet tämän kaltaisia korrelaatioita metaforin. He ovat myös todenneet: "A sentence is virtually never understood on its own terms without the evocation of some larger gestalt that specifies the normal range of natural dimension". Kun mikä tahansa hahmo (gestalt) on siis herätetty, ymmärrämme paljon enemmän kuin jos olisimme kuulleet vain virkkeen. Hahmo voidaan liittää kulttuurimme kokemuspohjaiseen kategoriaan, ja lukuisat konseptit, esimerkiksi ymmärrys, argumentaatio, rakkaus, ajatus ja moraalit voidaan kuvailla metaforien termein. Mezirow (1991, 80-82.)

Narratiivisuuden ja sen luonteen kognitiivisena struktuurina (tiedollisena rakenteena) tunteminen voi tukea esimiestyötä erityisesti informaationkäsitteilyn, ymmärryksen ja oppimisen näkökulmasta. Esimies on myös oppija organisaatioissa, jonka intresseissä on oman oppimisen lisäksi myös organisaatioissa tapahtuva oppiminen.

Informaationkäsitteily ja oppiminen organisaatiokontekstissa

Yksi keskeisiä työkäyttämiseen vaikuttavia tekijöitä on Vanhasen et al. (2002) mukaan oppiminen. Mustosen (2002) mukaan informaationkäsitteily on osa oppimisprosessia ja yksi tärkeimpiä informaationkäsitteilyn tutkimuskohteita on kieli ja puhettavat eli diskurssit (ks. luku 2.2.3). Niiden välityksellä luodaan ja vaihdetaan merkityksiä ihmisten kesken. Tarinallisuus esimiestyössä pohjautuu keskeisesti juuri esimiehen informaation välittämiseen ja hänen kielenkäyttöön organisaation ilmiöstä. Leino & Leino (1998, 49) painottavat oppimisen ja muistamisen kannalta olevan tärkeää, millaisia jäsenyhteitä rakenteita ja kokonaisuuksia tiedot muodostavat ihmisen mielessä. Kognition kohteena on heidän mukaansa informaatio, jota käsitellään ja painetaan mieleen – siis prosessoidaan. Tiedon prosessointi tarkoittaa sitä, että muistettavaa ainesta ei pyritä varastoimaan yksittäisinä palasina, vaan aineksella on aina kytköksiä. Crowderin (2001, 24-31) mukaan informaation prosessointi on heuristista. Tiedon käsitteily on kuitenkin aina kapea-alaista ja hän kuvailee mieleemme rakenteita taskulamppumetaforalla ("flashlight metaphor"). Sen mukaan voimme

skannata operaatioissamme vain kapea-alaisesti eristyneitä alueita koko koneistossa, ikään kuin etsisimme taskulampulla tavaroita suuressa, pimeässä varastossa. (Sternberg & Zhang. 2001.)

Esimies voi Denningin (2003) mukaan vaikuttaa tarinoilla sekä työntekijän oppimiseen että poisoppimiseen. Varsinkin nykyisessä informaatioyhteiskunnassa, jossa oppiminen ja tiedon jakaminen nähdään edelleen eräänlaisena tuskallisena prosessina, esimiehen rooli korostuu entisestään (Jensen 1999, 36). Taulukossa 1 on esitelty keskeisiä tiedon jakamisen tavoitteita sekä vaihtoehtoisia tapoja jakaa tietoa esimiestyössä³⁶.

Tyypilliset tiedon jakamisen tavoitteet	Tarinankerronta	Osittainen lista tiedon jakamisen muodoista			
		Mallintaminen	Simulointi	Kodifioidut resurssit	Symboliset objektit
Normien ja arvojen välittäminen	****	****	**	*	*
Luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen	****	****	***	*	*
Hiljaisen tiedon jakaminen	**	****	***	*	*
Poisoppimisen ja muutoksen helpottaminen	***	****	****	*	*
Tunneperäisen yhteyden luominen	***	****	****	**	***
Sääntöjen, lakien ja tapojen kommunikointi	*	*	*	****	**
muuta...

**** = sopii erinomaisesti *** = toimii hyvin ** = toimii rajoitetusti * = sopii huonosti

TAULUKKO 4 Tyypilliset tiedon jakamisen tavoitteet (Sole & Wilson 2002)

Ydinosaaminen on organisaation kannalta keskeistä informaatiota ja sitä voidaan siirtää sekä formaalisti että eksplisiittisesti. Erityisesti paljon hiljaista tietoa sisältävää informaatiota siirretään kognitiivisten prosessien, sosialisointien ja sisäistämisen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1996.) Swap et al. (2001, 96) väittä-

³⁶ Solen & Wilsonin (2002) taulukon voidaan sanoa olevan varsin ylimalkainen ja jopa ristiriidassa lukuisten tutkijoiden käsitysten kanssa. Esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamiseen Sole & Wilson näkevät tarinoiden sopivan vain kohtalaisesti ja rajoitetusta, kun taas esim. Syrjälä (2005) uskoo nimenomaan tarinallisuuden erinomaiseksi tavaksi jakaa hiljaista tietoa. Puolestaan kommunikointiin säännöistä, laeista ja politiikasta Sole & Wilson eivät näe tarinoinnista olevan apua, mutta mm. Kaye & Jacobson (1999) ja Boyce (1996) painottavat tarinoinnin olevan toimiva ja tehokas tapa tehdä sitä. Taulukko on kuitenkin mielenkiintoinen esimerkki siitä, kuinka tiedon jakamisen tavoitteita tarinoinnilla voidaan havainnollistaa esimiestyössä ja taulukko myös valaisee tarinoinnin työkalu- tai resurssinäkökulmaa.

vät, että liikkeenjohdollinen vaikutusvalta näihin kognitiivisiin prosesseihin riippuu siitä, kuinka he ymmärtävät yksilöitä organisaation informaalisen opettamisen ja oppimisen puitteissa. Tarinoiden käyttöä ja mentorointia organisaatioissa onkin tutkittu kognitiivisen psykologian avulla. Tarinallisuuden ja mentoroinnin on havaittu voivan olla tehokkaimpia keinoja hiljaisen, ydinosaamista muodostavan tiedon siirtämisessä. (Swap et al. 2001, 96.)

3.3 Tarinajohtaminen ja esimiestyö

3.3.1 Esimiestyö ja ihmisiin vaikuttaminen

Esimiestyö voi olla intuitiivista tai laskelmoitua, ja johtaja voi toimia työssään sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta. Aguilar (1967) ja Mintzberg (1975) ovat havainneet johtajien toimivan enemmän intuition kuin tutkimustiedon pohjalta. He suosivat usein epävirallisia kanavia, kuten tapaamisia tai puhelinkeskusteluja. Myös McConcien ja Bossin (1994, 379) mukaan johtajat käyttävät vähemmän virallisia kanavia vastaanottaessaan ja välittäessään tietoa. Tarinoiden on usein nähty olevan enemmän osa epävirallista organisaatiota, mutta tarinointi voidaan nähdä myös suunniteltuna ja tiedostettuna, intentionaalisenä osana esimiestyönä (Denning, 2005; Swap et al. 2001; Parry & Hansen, 2007). Vanhasen ym. (2002) mukaan organisaatiokäyttäytymisen kentässä esimiestyö ylipäänsä on keskeisellä sijalla³⁷. Yksilöiden ja siten myös organisaatioiden käyttäytymisessä keskeisellä sijalla ovat arvot ja asenteet sekä tarpeet ja motiivit. Tämä herättääkin ajatuksia siitä, missä määrin ja missä tilanteissa esimiehen tulee ”laskelmoida” ja missä turvautua intuitioonsa. Joka tapauksessa organisaation käyttäytyminen on enemmän kuin pelkästään yksilöiden motiivien summa ja johtaminen on aina kontekstisidonnaista³⁸. (Osborn et al. 2002; Vanhala et al. 2002; Lämsä & Hautala 2004). Tarinajohtamisessa yhdistyy intuitiivisuus, laskelmointi, arvojen rakentaminen, formaali ja informaali kommunikaatio. Ennen syventymistä narratiivisuuteen esimiestyössä tarkastelen hieman johtajuutta ja esimiestyötä yleisellä tasolla.

Ihmisten johtaminen, leadership – tässä väljästi ymmärrettynä myös esimiestyö – koostuu joukosta sosiaalisia ja inhimillisiä prosesseja. Johtajuus on aktiivista toimintaa, jossa muutetaan olosuhteita. Erityisesti tulevaisuuden suunnan luotaamisessa ja visioinnissa johtajuus on keskeisessä asemassa. Johta-

³⁷ Koska suomen kielessä ei ole eroteltu johtajuuden eri osa-alueita (vrt. engl. leadership & management), määrittelen tässä yhteydessä esimiestyön karkeasti ihmisten johtamiseksi.

³⁸ Osborn et al. (2002, 799) mukaan johtajuutta ei voi erottaa kontekstista, kuten ei voi erottaa makua ruoasta. Johtajuus ei myöskään ole jotain, mitä joku voi ”tehdä itsekseen”. Tarinoista taas voidaan sanoa, että ennen tarinaa on vain joukko jäsentymättömiä asioita, ja vasta jonkun ihmisen tulkinta tapahtumista muodostaa tarinan – ja tarinaa ei voi tulkita ilman kontekstia (vrt. Boje, 2001). Tarinajohtamisessa korostuu monella tasolla kontekstuaalisuuden merkitys – sekä johtajuuden että narratiivisuuden näkökulmasta – ja tarinajohtaminen, kuten johtaminen ylipäänsä, ei ole jotain, mitä joku ”tekee itsekseen”.

juus toteutuu henkilöiden välisissä suhteissa, kommunikaatiossa, motivoinnissa sekä tuloshakuisuudessa, sillä johtajuudessa vaikutetaan asioihin nimenomaan ihmisten kautta. (Aaltio, 2008, 44.)

Köhler (2005, 26-27) näkee strategioiden, prosessien ja tuloskorttien olevan teoreettinen kuvaus muutoksesta – ja usein johdon näkökulma tavoitteista. Työntekijän ja johtajan välillä saattaa olla kuitenkin huomattavia poikkeamia tavoitteissa henkilökohtaisella tasolla – ennen kaikkea siinä, kuinka työntekijä ymmärtää työnantajan tavoitteet ja tehtävienannon. Tässä nouseekin esiin kommunikaation merkitys (vrt. Aaltio, 2008). Työntekijä voidaan Köhlerin mukaan kuitenkin johdattaa oppimaan mielekkäästi ja suhtautumaan sitä kautta muutokseen positiivisesti. Aleksis Kivi kertoo tarinassaan Seitsemän veljestä 1800-luvun koulunkäynnistä. Veljekset päättäsivät aapista kepin ja tukkapölyjen voimalla yrittäen oppia lukemaansa ulkoa. Ihmisten johtamisessa on olennaista ymmärtää ja hyväksyä, että uusien asioiden sisäistäminen vaatii paljon enemmän kuin kepin, ja että oppiminen on puutteellista, mikäli aivoissa ei synny riittävästi tiedollisia, tunnepohjaisia ja toiminnallisia ahaa-elämyksiä.

Vallen (1999, 246-248) tutkiessa julkisia organisaatioita hän havaitsi lisääntyvän muutosturbulenssin asettavan kokonaan uusia vaatimuksia esimiestyölle ja johtamisen vain asioiden kautta budjeteilla ongelmalliseksi. Vallen prosessimallin mukaan esimiestyö on prosessi, joka tukee työntekijöiden koulutusta ja oppimista ja opettaa ongelmanratkaisun osaksi työrutiineja. Tämä vaikuttaa työskentelyyn ja se vaikuttaa siten tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Esimiehen keskeinen tehtävä on siis opettaa organisaationsa selviytymään muutos- ja kilpajuoksussa tuottavuuden kanssa ja ennen kaikkea auttaa organisaatiota löytämään siihen vaadittavan energian.

Tämän hetkinen maailma on monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva (Vall 1999). Globaali talous lupaa avarampia markkinoita, mutta tuo tullessaan samalla myös uusia voimia. Aidon ja menestyvän strategian tulee ottaa ne huomioon ja tunnistaa niiden vaikutukset. Vain muutaman globaalien voimien huomioon ottaminen ei riitä, vaan yritysten tulisi nähdä kokonaiskuva. Viisas strategisen tason johtaja kysyykin itseltään, kuinka voitaisiin saada mahdollisimman monta näkökulmaa, jotta kokonaisuutta voitaisiin ymmärtää. Operatiivisen³⁹ tason johtaja taas pyrkii ymmärtämään tilanteen niin, että hän pystyy jatkamaan eteenpäin saatavilla olevan henkilöstön kanssa. Hän kysyy myös itseltään: onko hänellä tarvittava tieto päätöksenteon tueksi, onko hänen henki-

³⁹ Strateginen ja operatiivinen johtaminen, kuten johtaminen ylipäänsä, ovat käsitteinä abstrakteja. Yksi tapa erottaa ne toisistaan on nähdä strateginen johtaminen ajattelutapana, jonka avulla yritys pyrkii varmistamaan tulevaisuuden menestyksensä. Strateginen johtaminen siis keskittyy siihen, että yritys tekee tulosta huomenna. Operatiivinen johtaminen taas painottaa lyhyemmän aikajänteen päätöksiä ja tuloksen tekemiseen tänään. (Kamensky 2002, 315.) Jamesin (1994, 941) mukaan strateginen johtaminen sisältää informaationkettujen luomisen eri organisaation osien ja ympäristön välille. Informaatioketjut eivät sisällä vain neutraalia tiedon siirtoa vaan ne myös luovat yhteyksiä sekä itse informaatiota. Strategisen ja operatiivisen johdon kerrostumat voi olla perusteltua tiedostaa myös tarinoinnissa, mutta tämän tutkielman teoriaosuudessa niitä ei ole eroteltu syvällisemmin.

lökuntansa tarpeeksi motivoitunut ja oma-aloitteinen sekä lopuksi, kuinka saavuttaa todellista yhtenäisyyttä henkilöstön keskuudessa. Asioiden monimutkaisuus korostaa kokonaisuuden hallintaa ja eheyttä. Koherenssi taas riippuu visiosta. Tarinat ovat tehokas menettelytapa, joiden avulla visio voidaan viestittää paremmin ja näin myös asioiden kompleksisuus on helpommin hallittavissa. (Blair 2006, 9-10.)

3.3.2 Tarinoiden käyttö johtamistyössä

Kautta aikojen useat sekä kansakuntien että yritysten parhaat johtajat ovat olleet taitavia tarinankertoja. He ovat mestareita levittämään sanaa esimerkkien avulla erityisistä työtehtävistä ja siitä, mikä on olennaista, mitä pidetään arvossa ja mikä ei ole hyväksyttävää. (Peters 1991, 15.) Nykyisin tarinat ovat lisääntyvässä määrin hyväksytyt tapa saavuttaa johtamistyön tavoitteita ja tarinankerronnan avulla esimies voi esimerkiksi maalata ”kuivat ja abstraktit luvut vastustamattomaksi tavoitteeksi” (Denning 2003, 123, 126; Boje et al. 2004).

Bojen (1995, 1001) mukaan moninkertaisesta tulkinnan mahdollisuudesta johtuen suurin osa johtamistyöstä on tarinoiden ja tarinankertojien arviointia sekä tarinoiden vangitsemista tulkinnallis-kurinpidollisesta suhteiden verkostosta. Kaye & Jacobson (1999) toteavat, että tarinankerronta voi olla hyvä tapa kehittää esimiestaitoja, mutta Gardner (1995) mukaan johtajuudessa on joka tapauksessa erittäin haasteellista tarjota oikeanlainen tarina ja sen sovellusmuoto organisaatiolle. Tarinan pitäisi hänen mukaansa samanaikaisesti perustua menneisiin, vakuuttaviin synteeseihin ja esitettävä ne uudestaan ottaen huomioon tämänhetkiset huolenaiheet, mutta jätettävä tilaa tulevaisuuden tapahtumille ja sallia yksilöiden ja ryhmien osallistumisen. (Barry & Elmes 1997, 433.)

Tarinoiden on sanottu olevan myös hyvä työkalu ihmisten johtamisessa (vrt. Durrance, 1997, 28). Moni tutkija ei kuitenkaan hyväksy näin suppeaa ja funktionalistista määritelmää tarinoilla johtamiseen. Pikemminkin voidaan ajatella narratiivisuutta esimiestyön taitona (Morgan & Dennehy, 2008) tai tarinoiden monimutkaisen tulkinnan mahdollisuuksien vuoksi tavaksi pyrkiä johtamaan henkilöstöä esimerkiksi heidän todellisuuskäsitystensä kautta (Parry & Hansen, 2007; Sintonen & Auvinen, 2008). Tarinankerronnan väitetään olevan toimiva tekniikka ihmisten johtamisessa muun muassa siksi, että tarinat tarjoavat mentaalisen käsikirjoituksen ja kartan ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä. Roger Shankin tutkimusten mukaan tarinankerronta ei toimi ainoastaan, koska ihmiset oppivat tarinasta itsestään. He myös liittävät sen omaan tarinaansa ja näin ollen personalisoivat ja sisäistävät merkityksen. (Hichs 2000, 63; Boje 1991.)

Taylorin et al. (2002) mukaan tarinankerronta on nouseva trendi johtamisen käytänteenä sekä tapana tehdä organisaatiotutkimusta. Jensen (1996, 11; 1999, 36) väittää, että tähän on osaltaan vaikuttanut mm. johtajien muuttunut suhtautuminen työhönsä. Työ nähdään yhä useammin ikään kuin leikkinä, tai siitä halutaan antaa sellainen kuva. Monet talousjohtajat väittävätkin työskentelevänsä ”huvikseen”. Työ voi olla aikaa vievää ja vaikeaa, mutta se voi samanaikaisesti olla myös hauskaa. Yritykset taas ovat alkaneet painottaa yhä enemmän inhimillisiä arvoja voittojen sijaan ja alkaneet puhua entistä enemmän eet-

tisistä ydinarvoistaan. Nämä näkemykset tuskin riittävät selittämään narratiivisuuden suosion kasvua organisaatiokontekstissa, mutta ovat Jensenin mukaan vaikuttaneet ainakin siihen, että esimiehen tarinankerronnalle on lisääntyvissä määrin tilaa.

Monet tutkijat ja käytännön esimiehet uskovat, että johto voi hyödyntää tarinoita ja tarinallisuutta – esimerkiksi tehostakseen organisaation oppimista ja ongelmanratkaisukykyä, nopeuttaakseen uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja mukautumista organisaatioon, parantaakseen motivaatiota ja tukeakseen tuotekehitystä. (Aaltonen et al. 2003, 16.) Swap et al. (2001, 107-110) väittävät, että jos ihmisten halutaan muistavan ja uskovan saamansa informaatio, paras strategia esimiehelle on antaa informaatio tarinan muodossa. Tarinoita, jotka dramatisoivat tai kuvaavat liikkeenjohdollisia järjestelmiä, arvoja ja normeja, uskotaan helpommin ja ne ovat tehokkaampia kuin vain politiikan tai normien julkilausumat. Siksi johtajien tulisi kaivaa organisaation perimätietoa sellaisia tarinoita varten, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja tehtäviä. Aaltosen et al. (2003) mukaan johtajat pystyvät innostamaan ja tukemaan alaisiaan parempiin tuloksiin kertomalla tarinoita. Käytäntö on osoittanut, että maailmalla jotkut parhaista johtajista ovat hyödyntäneet tarinoita johtamisessaan jo pidempään. General Electricin entinen pääjohtaja Jack Welch on yksi esimerkki tarinajohtajuudesta, joka ilmentää tarinallisuuden merkitystä ja käyttökelpoisuutta johtamisen työkaluna. (Aaltonen et al. 2003, 16.) Myös Wal-Martin Sam Walton oli tunnettu tarinankerrontataidoistaan. Hänen oli tapana kertoa tarinoita luodakseen visioita työntekijöilleen ja kertoakseen, että hän oli yksi ”heistä”. (Shouse & Fenner 2003, 18.)

Yksi esimerkki tarinoilla vaikuttamisesta on Denningin (2003, 129; 2005, 12) tarina IBM:n Iso-Britannian tehtaiden tapauksesta, jossa korostuvat sekä organisaation kaipaaman informaation esittäminen erittäin konkreettisesti muodossa aforisminomaisesti että asenteisiin vaikuttaminen ja negatiivisista asenteista poisoppiminen:

IBM:n Iso-Britannian kannettavia tietokoneita valmistavalla tehtaalla lähti linjatyöntekijöiden keskuudessa kiertämään negatiivisia tarinoita johtajista. tarinat syyttivät johtoa siitä, että 'johto ei tee oikeaa työtä', 'johtajat ovat ylipalkattuja' ja 'johdolla ei ole mitään käsitystä siitä, millaista on työskennellä tuotantolinjalla'. Yksi tarina kuitenkin ilmaantui sotkuun: Eräänä päivänä uusi johtaja ilmaantui paikalle valkoisessa takissaan, ilmoittamatta ja yksin, ja istahti linjalle joka tekee kannettavia. Hän pyysi linjatyöntekijöitä koakoamislinjalla auttamaan. Vastauksena joku kysyi häneltä, 'miksi tienaat niin paljon enemmän kuin minä'? Hänen vastauksensa oli: 'Jos sinä ruuvaat huonosti, menetät työsi. Jos minä ruuvaan huonosti, 3 000 ihmistä menettää työnsä.' Tarina vaikutti välittömästi työilmapiiriin, joka koheni muutamassa viikossa huomattavasti.

Bellin (1992, 53) mukaan tarinankerrontaan liittyy useita avainkohtia, jotka esimiehen tulee ottaa huomioon suunnitellessaan tarinan käyttämistä. Hänen tulisi kysyä itseltään:

1. Mikä on se opetettava asia, joka halutaan tuoda esille?

2. Sisältyykö opetettavaan asiaan asiaankuulumatonta kuvitelmaa kun tarinaa käytetään?
3. Onko tarinaan käytettävä aika järkevää vai tulisiko asia ilmaista nopeammin?
4. Osaavatko kuuntelijat arvostaa tarinan opetusta?
5. Osaanko kertoa tarinan?

Bell (1992, 55) listaa myös muutamia tekniikoita ja keinoja, jotka edesauttavat kertomaan tarinan tehokkaasti. Kertojan tulisi dramatisoida tarinaa. Hänen tulisi liioitella asioita hieman sekä elää kerrottava tarina kerrontahetkessä uudelleen. Tarinan alkupuolen kuvailussa tulisi käyttää riittävän paljon yksityiskohtia, jotta kuulijat voisivat rakentaa tarkan kuvan tarinan kontekstista. Bellin mukaan myös tarinan kerronnan ajoituksen harjoittelu sekä runsaan elekielen käyttö ovat huomion arvoisia kohteita. Tarinat tulee kertoa niin kuin kuulijat haluavat ottaa viestin vastaan, jotta ne toimivat (Potvin 2001, 14). Vaikka tarinankerronta on kaikkialle leviävä ja tärkeä osa organisaation elämää, niin se ei silti tarkoita, että kaikki ihmiset olisivat yhtä taitavia tarinankertojia tai kuuntelijoita. Jokainen voi kuitenkin opetella kertomaan ja kuuntelemaan tarinoita siinä, missä hän voi hallita muutkin kommunikaation muodot. (Ralston, Kirkwood & Burant 2003, 20.) Denning (2005) sekä Ibarra & Lineback (2006, 71) painottavat, että tarinankerronnan oppimiseen ei ole mitään oikoteitä, vaan sitä voi oppia vain kovan harjoittelun kautta. Harjoittelu tulisi tapahtua elävän yleisön edessä. Tarinaa tulisi myös muokata niin kauan, että oikeanlainen versio löytyy. Blair (2006, 11) muistuttaa, että me kaikki olemme synnynnäisiä tarinankertojia, mutta meillä on taipumus unohtaa se. Tämän vuoksi tarinoita tulisi hänen mielestään kertoa mahdollisimman usein. Shouse & Fenner (2003, 19) sekä Denning (2005) lisäävät yllä olevaan listaan vielä yhden tärkeän asian: kertojan tulee olla oma itsensä.

Myös Blair (2006, 12-13) esittää joitain tärkeitä asioita, jotka tulee pitää mielessä sovellettaessa tarinankerrontaa organisaatiossa. Tarinankertojalla tulee olla selkeä näkemys siitä, mitä hän haluaa tarinassaan tarkastella ja miten hän aikoo sen viestittää muille. Hänen tulee varmistaa, että kaikkien tarinat voivat tulla kerrotuiksi ja miettiä sitä, miten tarinat pystytään kertomaan kaikille. Tarinoiden prosessointiin tulisi myös käyttää reilusti aikaa, sillä tarinoiden opetusten sisäistäminen tapahtuu parhaiten keskustelun ja pohdinnan kautta. Kertojan tulee miettiä tarkkaan, minkä tyyppisiä tarinoita hän haluaa kertoa. Tutkimuksissa on todettu, että me toimimme niin kuin ajattemme. Tämän vuoksi tarinoiden tulisi olla sellaisia, jotka auttavat ajattelemaan oikealla tavalla ja näin ollen myös toimimaan niin. Yksi tärkeimmistä asioista tarinankerrontaan liittyen on, että tarinankertoja itse uskoo tarinoiden voimaan.

Hyvä tarinankertoja ei välttämättä kuitenkaan ole hyvä johtaja. Taitava tarinankertoja kuitenkin ymmärtää tarinankerronnan periaatteet ja näin ollen hänellä on hyvä ymmärrys itsestä ja ihmisluonteesta. Nämä asiat varmasti edesauttavat hyväksi johtajaksi tulemista. Hyvä tarinankerrontataito vaatii älykkyyttä, mutta ennen kaikkea myös kokemusta elämästä. Loistavan tarinan-

kerronnan juuret ovat itsetuntemuksessa. Mitä paremmin tuntee oman inhimillisyytensä sitä paremmin voi ymmärtää toisten ihmisten inhimillisyyttä. Loistavat johtajat, kuten loistavat tarinankertajat, ovat skeptikoita, jotka ymmärtävät omaan elämäänsä sekä elämään yleisesti liittyvät rajallisuudet. He näkevät inhimillisyyden toisissa ihmisissä ja toimivat sen mukaisesti myötätuntoisella, mutta realistisella tavalla. Tämä dualismi tekee heistä erinomaisia johtajia. (McKee 2003, 55.)

Eräs mielenkiintoinen näkökulma tarinoiden käyttöön esimiestyössä on Fisherin (1985, 75) esittämä ajatus ihmisen narratiivisesta rationaalisuudesta: Rationaalisuutta määrittää se, että ihmiset ovat luonnostaan narratiivisia olentoja. Meillä on luontainen tietoisuus narratiivisesta todennäköisyydestä; mikä muodostaa koherentin tarinan, ja mitä alituinen taipumus testata narratiivista täsmällisyyttä – vaikka koetut tarinat ympäröivät totuutta tarinoilla, jotka he tietävät olevan totta heidän elämässään. Maailma on Fischerin mukaan sarja tarinoita, joista pitää valita ne, joiden avulla eletään hyvä elämä jatkuvan uudelleenluomisen prosessissa. Tarinat antavat siis merkityksiä elämämme tapahtumille. Merkityksenanto voi liittyä myös vallankäyttöön, ja esimies voi antaa ”vallankäyttömielessä” merkityksiä organisaatiolleen. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tarinajohtamisena, jolloin esimiestyö ikään kuin kanavoituu narratiivisesti.

3.3.3 Narratiivinen vallankäyttö: Merkitysten luominen ja manipulaatio

Olen tutkimuksessani päätenyt tarkastelemaan tarinajohtamista taustafilosofioiden, kuten sosiaalinen konstruktionismi sekä narratiivinen paradigma avulla ja johtamisnäkökulmani pohjautuu ainakin osittain Karl Weickin ajatuksiin sensemakingista. Tarinoiden määrittelyä olen tehnyt jossain määrin myös David Bojen esittämällä tavalla postmodernismin hengessä tarkoitukseni korostaa tilanteen, kertojan, lukuisten tulkintamahdollisuuksien sekä näkökulman merkitystä tarinajohtamisessa. Näiden taustafilosofioideni kautta olen päätenyt pienimuotoiseen esimiehen ”narratiivisen vallankäytön” tarkasteluun, joka pohjautuu ajatukseen diskursiivisesta ihmisiin vaikuttamispyrkimyksistä merkitysvälitteisen (sosiaalisen) toiminnan kautta tai muodossa. Narratiivisuus on siis diskurssin olomuoto tässä tutkimuksessa merkityksenannossa. Suvereenista vallankäytöstä eli perinteisestä suorasta käskyvallasta ei ole kysymys, enkä väitä johtajan kykenevän täysin ennakoidusti kontrolloimaan alaisiaan narratiivisesti, eli kertomalla esimiestyön kontekstiin liittyviä tarinoita. Esimiehellä on joka tapauksessa organisaatiossaan muodollista valtaa – joka ulottuu myös tarinankerrontaan – ja toisaalta organisaation tarinaa määrittävä henkilö määrittää myös yhteistä todellisuutta (vrt. Lehtonen 2004). Tarkoitukseni ei ole myöskään ottaa kantaa esimerkiksi siihen, onko todellinen johtaja esimies vai lopulta tarina itsessään (vrt. Parry & Hansen 2007; Sintonen & Auvinen 2008). Tässä tutkimuksen osiossa tarkastelen pintapuolisesti johtajan tarinankerrontaa vallankäytön näkökulmasta. Toisin sanoen taustafilosofioideni kautta tarkastelen narratiivisesti tapahtuvaa ihmisiin vaikuttamista (ks. myös Denning 2005).

Postmodernista näkökulmasta voidaan ajatella, tarinallisuuden olevan keskeisessä asemassa johtamistyössä, sillä ihmisten todellisuutta ei uskota ole-

van mahdollista hallita absoluuttisessa mielessä. Tämä koettu todellisuus rakentuu jatkuvasti ja on kuten tietokin ylipäänsä jatkuvassa liikkeessä (Lämsä & Hautala 2004) ja onhan toisaalta tarina itsessään loputon prosessi (Boje 1991; 2008). Todellisuuden hallintaan liittyy Sulkusen (1997, 15) esittämä ajatus todellisuuden diskursiivisesta konstruoinnista, eli todellisuuden sosiaalisesta rakentamisesta puhetavoissa ja valtasuhteissa. Sulkunen liittyy myös tarinallisuuden sosiaalisen todellisuuden symboliseen rakentumiseen. Narratiivisuus liittyy näin ajatukseen valtasuhteista, joita puhetapoihin kätkeytyy ja kuinka niillä ylläpidetään näitä suhteita.

Ahonen (2001) kertoo johtajien hallinneen suuria joukkoja kautta historian manipuloimalla jokapäiväisten tasolla operoivaa normaaliuden ja epänormaaliuden välistä rajaa. Postmodernissa tietoyhteiskunnassa tämän on kuitenkin saanut hänen mukaansa hienostuneemman merkityksen. Ahonen kertoo disiplinäärisen vallan⁴⁰ käsitteen mielessä keskeisintä vallankäyttöä nykyaikaisessa yhteiskunnassa ja organisaatioissa olevan erilaisten merkitysten ja todellisuuskäsitysten määrittely. Tällöin johtaja on asemansa kautta keskeisessä asemassa määritellään konkreettista organisaatiossa koetun hyväksytyn ja ei hyväksytyn piiriin kuuluvia asioita. Fischerin (1985) mukaan ihminen ylipäänsä tekee käsitystään ”hyvästä elämästä” jatkuvan tarinankerrontaprosessin kautta, jolloin hänen tulee ikään kuin valita oikea tarina. Johtaja voi siis vaikuttaa alaisensa käsityksiin tai jopa manipuloida (manipulaatiosta seuraavassa alaluvussa) niitä narratiivisesti, tarinoiden avulla.

Sanat ovat keskeinen osa puhetapoja ja merkitysten rakentamista, ja McColskey (1992, 100) väittää sanojen tärkeän taikavoiman olevan nimeäminen. Hän käyttää taikavoimaa vertauksena merkityksen antamisen voimasta: Henkilö, joka tietää kirottavaksi julistettavan miehen nimen, asettuu taikurin voimiin. Sulkunen (1997) painottaa kuitenkin ihmisten kokemusten muodostamien merkitysten olevan sellaisia, ettei niitä voi pitää etukäteen tiedettyinä ja aina samoina. Tällöin taikurimetafaoraan voidaan lisätä, että taikurilla on taikavoima, mutta hän ei voi koskaan varmasti tietää mitä taikoo seuraavaksi. Tarinat liittyvät kuitenkin ihmisten merkitysten luomiseen, ja kyky haluttujen merkitysten rakentamiseen on johtajuuden ydintä. Kertomus onkin monitasoinen, varsin kiinteä diskurssin muoto. Tarinayhteiskunnassa se, kuka saa määrittää organisaation tarinaa, määrittää sitä yhteistä todellisuutta, josta toimintaamme ohjaa-

⁴⁰ Ahonen (1997) kiteyttää Foucault'n disiplinäärisen vallan ajatuksen seuraavasti: Valta on kaikkiin ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin sisäänrakennettu ominaisuus, jota ei voi eristää tai irrottaa erilliseksi kokonaisuudeksi. Materiaalisesti valta ilmenee ainoastaan kommunikation kautta. Tässä tutkimuksessa narratiivisuus on tarkastelun kohteena oleva kommunikation muoto. Ahosen (emt.) mukaan disiplinäärisen vallan idean mukaan valtaa ei ole mahdollista määrittellä eksaktisti ja objektiivisesti tai formuloida jonkinlaista selvää, integroitua vallan teoriaa. Valta on siis kaikissa sellaisissa sosiaalisen todellisuuden rakentumisen kannalta oleellisissa vuorovaikutussuhteissa, joissa ihmisten itseymmärrystä tai subjektiviteettia muokataan, muutetaan tai uusinnetaan muuhun kuin subjektin itsensä haluamaa suuntaan tai subjektille itselleen edulliseen suuntaan. Tämä vallan määritelmä on itse asiassa varsin lähellä keskustelua manipulaatiosta (ks. luku 3.3.4).

vaa tulkintaa teemme. (Lämsä & Hautala 2004, Lehtonen 2004.) Ihmisten todellisuutta ei voi siis hallita, mutta merkitysten antamisen kautta siihen voi vaikuttaa, mikä on myös keskeistä vallankäyttöä merkitysten luomisen näkökulmasta. Merkitysten anto taas tapahtuu keskeisesti narratiivisesti, tarinoita kertomalla, tulkitsemalla ja jälleenkertomalla. Esimiehen asettumista taikurin voimiin on siis se, kun hän käyttää valtaansa narratiivisesti; antamalla merkityksiä, arvoja, rakentamalla käsityksiä oikeasta ja väärästä, normaalista ja epänormaalista sekä siitä, mikä on organisaatiossa tavoittelemisen arvoista ja arvokasta.

Kertomuksella onkin oltava kertoja, eli kertomukset eivät vain ole, vaan ne kerrotaan – ja aina jostain näkökulmasta. Kertominen onkin vallankäyttöä, mutta se ei siis ole absoluuttisen vallan käyttöä eikä läheskään aina kertoja edes ymmärrä käyttävänsä valtaa. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista pohtia vallankäyttöä myös narratiivisesta näkökulmasta. Ross Chambers uskoo kertojan auktoriteetin olevan ”suhteellista, tulosta siitä, että vallanalaiset ovat oikeutta- neet, auktorisoineet jonkun kertomaan, ja siis jotakin sellaista, mikä on ansaittava.” (Lehtonen 2004.) Esimiehen joka tapauksessa voidaan ajatella olevan organisaatiossa valtaa toisiin ihmisiin nähden käyttävä taho, taikuri, jonka taikavoima perustuu merkitysten antamiseen. Pyrkinessään johtamaan ihmisiä tarinoilla esimies toisin sanoen pyrkii vaikuttamaan heihin narratiivisesti, eli hän nojautuu enemmänkin diskursiiviseen (esim. Foucault’n disiplinaarinen valta) kuin suvereeniin (esim. käskyttävä johtajuus) valtaan. Näin valta ja kertomus yhdistyvät johtajuudessa.

Manipulaatio, organisaatiokulttuuri ja tarinajohtaminen

Alvesson & Berg (1992, 190-192) pohtivat emansipaation ja manipulaation veiteen piirrettyä viivaa organisaatiokulttuurin johtamisen kentässä. Heidän mukaansa kysymys organisaatiokulttuurin muuttamisen tai manipuloinnista symbolien avulla on erityisesti eettiseltä pohjalta vaikea määritellä. Syvemmällä tasolla konflikti, etujen vastakkaisuus on kysymys, minkä demarkaatio eli rajaaminen on usein kapea ja vaikea emansipaation ja manipulaation välillä. Alvessonin & Bergin mukaan joukko kriittisiä tutkijoita onkin eksplisikoinut huolensa siitä, että kulttuurin lähestymistapaa on käytetty manipulatiivisesti. He viittaavatkin Boivien (1986): ”Suojele meitä yrityskulttuurilta... Löytyy merkkejä, jotka indikoivat sitä, että työnantajan investoinnit kulttuuriin on kysymys korkeasti tiedostetusta pyrkimyksestä saavuttaa indoktrinaatio työntekijöille tarkoituksena saada heidät omaksumaan johdon arvot.” Koska tarinallisuus operoi tutkimuksessani myös organisaatiokulttuurin kentässä mm. indikoiden, luoden ja ylläpitäen yksilöiden ja kollektiivista arvokenttää, tämä näkökulma on syytä huomioida (organisaatiokulttuuria ja sen johtamisesta käsittelen lisää seuraavassa luvussa).

Alvesson & Berg (1992, 191-192) myös viittaavat Lewickin (1981) tutkimukseen manipulaatioaspektista. Sen mukaan sosialisaatio kulttuurissa on seduktio- eli viettelyprosessi, ylläpitäen seduktion tämän seduktion karakterisoi- van uusien jäsenten sosialisaatiota vahvalla kulttuurilla tarkoituksena vahvistaa

sitoutumista ja lojaliteettia. Kritiikin mukaan kulttuurin konseptin käyttöönotto tietyissä piireissä käyttää myös tietoista mystifikaatiota tarkoituksena antaa tietuille ryhmille lisääntyneitä vaikutusvaltaa. Viettelynäkökulman tarinallisuuteen ovat liittäneet Sole & Wilson (2002, 5-6), sillä he väittävät viettelevyyden olevan tarinallisuuden yksi keskeinen riski. Tällöin kysymys on ennen kaikkea siitä, että ”liian vetoava” tarina voi ikään kuin vietellä kuulijansa ja heikentää tämän kriittisyyttä. Voidaankin esittää kysymys manipulaatioaspektista, että voiko johtaja manipuloida alaisiaan viettelemällä heitä tarinoiden avulla?

Tarkoitukseni ei ole ensisijaisesti tarkastella sosiaalista manipulaatiota kertomuksilla, eli esimerkiksi ikään kuin utelumielessä tai näennäisen henkilökohtaisen tason kiinnostumisen muodossa tapahtuvaa näennäistä luottamuksen rakentamista tarinoita kertomalla. Tällöin johtaja voisi houkutellessaan alaisensa vaikkapa paljastamaan työntekijöiden salaisuuksia tai huijaamaan alaisensa luottamaan itseensä henkilökohtaisella tasolla. Otan vain pintapuolisesti kantaa siihen, kuinka tarinoita voi mahdollisesti käyttää huijaukseen, sillä tämän tutkimuksen aineistolla on vaikeaa tehdä aiheesta syvällisempiä tulkintoja. Tarkoitukseni ei ole liioin ottaa kantaa sinänsä emansipatoristen tai manipulatiivisten näkökulmien eettisyydestä esimiestyössä (eikä esimiestyön etiikka ylipäänsä ole tämän tutkimuksen fokuksessa), mutta tarkastelen pintapuolisesti aineistotani joitakin esimerkkejä, joissa manipulaatio nousee esiin.

Aihepiiri kuitenkin on tarinajohtamisen kannalta kiintoisa ja se nousi esiin myös analyysissäni. Esimerkiksi kertomuksilla voidaan pyrkiä lisäämään kuulijan luottamusta kertojaan, joka voi toimia pääsynä esimerkiksi juoruihin. Tällaisista tarinoiden käytön mahdollisuuksista manipulaation ja emansipaation välineenä on syytä pohtia. Organisaatiokulttuurin johtaminen voi liittyä tähän teemaan. Manipulaatioon voidaan myös viitata silloin, kun esimies pyrkii konstruoimaan alaisensa mieleen asioita, jotka eivät vastaa todellisuutta ja jotka eivät ole alaisen kannalta välttämättä edullisia. Arvoihin ja asenteisiin vaikuttaessa narratiivisuus on ylipäänsä mielenkiintoisessa asemassa. Narratiivisen vallankäytön näkökulmasta voidaankin kiteyttää, että manipulaatio kohdistuu kohteen uskomuksiin ja preferensseihin, jonka pohjalta tämä toimii.

3.3.4 Organisaatiokulttuurin johtamisen näkökulma

Kyllä se on sitä [tarinointi osa esimiestyötä], mutta se on enemmän tämmöstä yrityskulttuurin luomista ja arvojen luomista ja arvoilla pitäisi pystyä johtamaan tai pitäisi johtaa enemmän nykyään. (S5)

Organisaatiokulttuuri, siihen vaikuttaminen ja sen ylläpitäminen nähdään usein keskeisenä johtamistyön alueena. Esimerkiksi Viitala (2004, 14) uskoo johtajien johtavat yksikkönsä tasolla ennen kaikkea luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. Gargiulon (2006, 6) mukaan tarinat ovat keskeisesti mukana keskusteluissa, kun kulttuuria kehitetään. Hänen mukaansa johtajien tulee kertoa tarinoita, sillä narratiivisuus on esimerkiksi arvokeskusteluissa perustavaa laatua oleva kommunikoinnin muoto. Weick & Browning (1986) väittävät tarinoilla olevan organisaatioille ontologista merkittävyyttä. tarinat eivät heidän mu-

kaansa pelkästään ylläpidä kulttuuria vaan ne myös luovat sitä. Toisin sanoen tarinoita kertomalla ja tulkitsemalla välitetään tietoa siitä, millainen organisaatio on.

Organisaatiokulttuurin määritelmien kirjo on valtava. Tässä yhteydessä ei liene syytä syventyä tähänkään aihepiiriin syvällisemmin, joten esittelen termin vain yhden tunnetun esimerkin, Edgar Scheinin määritelmät kautta. Scheinin (1987) organisaatiopsykologisen määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on ”perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”. Scheinin mallin mukaan organisaatiokulttuurin tasot ovat: artefaktit (näkyvä osa), arvot (tiedostettu, esim. yrityspolitiikan muodossa ilmaistu osa) sekä perusolettamukset (hiljaiset itsestäänselvyydet). Organisaatiokulttuuri on joka tapauksessa hyvin subjektiivinen ja tulkinnallinen ilmiö, jonka identifiointi edellyttää yleensä sekä organisaation historian että nykyisten toimintojen tuntemusta (Vanhala et al. 2002, 287-288).

Bergerin ja Luckmannin (1966) mukaan kulttuuri opitaan monimutkaisen, ei-eksplisiittisen ja pitkäaikaisen prosessin kautta, jota he kutsuvat primaariseksi sosialisatioksi. Toinen tyyppi sosialisatiosta on heidän mukaansa sekundäärinen sosialisatio, joka ilmenee primaarisen sosialisatian jälkeen ja usein valmistaa ihmisen tiedon ja taitojen kautta saavuttamaan ammatillisetkin roolit. Francescon & Goldin (1998, 19-20) mukaan tämä näyttäytyy johtamisessa ja organisaatiokäyttäytymisessä koulutuksen, sosialisatian ja organisaatiokulttuurin muodossa. Gargiulo (2006) painottaakin tarinoinnin tärkeyttä osana johtamistyötä. Ennen kaikkea organisaatiokulttuurin oppimisen näkökulmasta korostuukin johdon tarinoinnin merkitys.

Sosiaalinen ympäristö ja vuorovaikutus siis ohjaavat paitsi kulttuuriin oppimista, kulttuuri ohjaa ajatteluamme. Jokaisessa kulttuurissa onkin joukko sille luonteenomaisia kertomustyyppisiä, ja jos saman kulttuurin jäsenet ymmärtävät kertojat näissä konteksteissa oikein (Lehtonen 2004, 120), organisaatioiden kulttuuri voitaneen ajatella samalla tavalla ”omaksi entiteetiksi” kerronnan ymmärtämisen kannalta. Organisaatioissa on siis oma käytössä oleva diskurssien varantonsa. Tätä kautta voimme ajatella myös tarinoiden ontologista merkittävyyttä Weickin & Brownin (1986) tavoin, eli tarinat sekä luovat, muokkaavat että välittävät tietoa siitä, mitä organisaatiossa voidaan pitää todellisena.

Kiintoisa kysymys on, voidaanko organisaatiokulttuuria, arvojamme, asenteitamme tai vaikkapa ”vapaata ajatteluamme” johtaa ja ohjata – ja jos vastaus on kyllä, niin missä määrin. Yksi esimerkki tilanteesta, jossa johtajalla uskotaan olevan valtaa vaikuttaa narratiivisesti organisaationsa kulttuuriin, liittyy pankkialan kriisiin 1990-luvulla. Kriisitilanteessa johtaja konstruoi narratiivin, joka mm. sisälsi metaforan organisaation kohtaamasta haasteesta. Johtajan pyrkimys oli viestiä ja konkretisoida käsityksistään asioiden nykytilasta metaforien avulla ja narratiivisesti. Hän upotti narratiiviinsa viitteitä mm. organisaation kulttuurista, vallitsevista sekä tavoitelluista arvoista, jolloin tarina ilmensi johta-

jan uskomuksia ja odotuksia. Tutkimuksen johtajan esimerkkitarina lopulta objektivoitui (sen pohjalta tehtiin mm. huoneentauluja), jolloin se saattaa ikään kuin artefaktina symboloida organisaatiokulttuurissa vallitsevia arvoja, muokata tai ylläpitää niitä. Tässä tapauksessa organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvä narratiivi siis irtosi johtajasta jossain määrin onnistuneesti. Kertomuksen saatettiin todeta sedimentoituneen organisaatiokulttuuriin, joten se vaikutti ikään kuin johtajasta irrallisena aktorina (toimijana). (Sintonen & Auvinen 2008.)

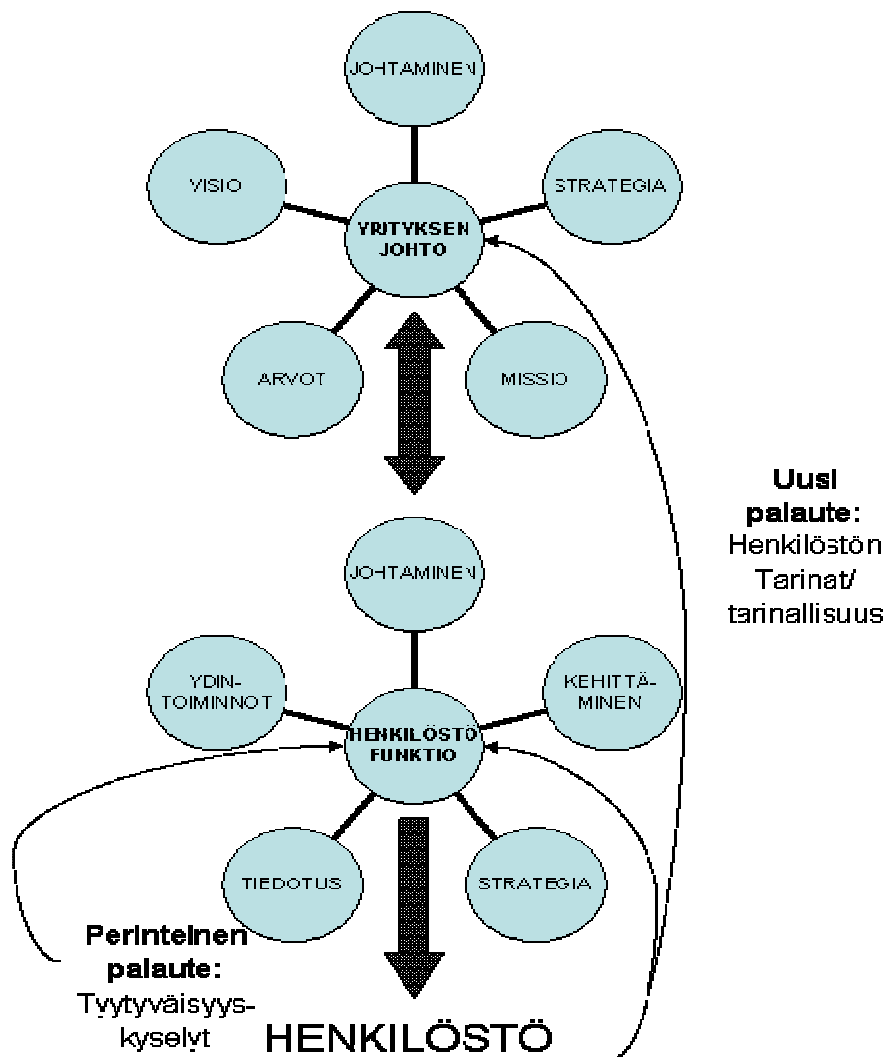
3.3.5 Esimies kuuntelijana ja palautteen vastaanottajana

Tarinajohtaminen on useimmiten johtajien tarinointia alaisille, mutta tarinankerronta voi yhtä hyvin ”tapahtua” alaisilta johtajille – ja onhan tarinankerronta joka tapauksessa kollektiivinen vuorovaikutustapahtuma (ks. luku 3.1.4). Esimiehen on usein hyvä kuunnella ja seurata muiden tarinan kerrontaa, sillä monella organisaation tasolla on kokemusta, asiantuntemusta ja osaamista. Tämän vuoksi myös johtamisen neuvoja tulee kuunnella työntekijöiltä. Muiden kuuntelu on myös keskeinen tapa opetella muodostamaan tarina, värittää sitä oikeassa suhteessa sekä kehittää oikeanlainen äänensävy kutakin tilannetta ajatellen. (Dennehy 1999, 43; Syrjälä 2006.) Todelliset johtajat ovatkin Bennisin (1991, 160) mukaan kyvykkäitä syvälliseen kuunteluun, ja Gandhi on tästä hyvä esimerkki hänen kulkiessaan ympäri Intiaa ”opetellakseen kansansa sydämen äänen”. Myös Silverman (2004, 48) toteaa, että joskus pelkästään muiden tarinoiden kuunteleminen on tärkeintä, mitä johtaja voi tehdä. Denningin (2005) on kiteyttänyt havaintonsa esimiehen kuuntelemisen tärkeydestä: ”koska kuuntelet maailmaa, maailma kuuntelee sinua”.

Denning (2005) muistuttaa, että keskeistä on löytää oikea tilanne oikealle tarinalle. Tämän tilanteen löytämiseksi esimiehen tulee kuunnella organisaation tarinoita, sillä relevantti tarina on helpompi löytää, mikäli tarinoitsija tuntee kuulijoidensa tarinan. Blair (2006, 12) huomauttaakin, että itse tarinassa (kommunikaation muotona) ei voi olla mitään vikaa, sillä tarinoilla on kyky esittää uskomusten taustalla olevat olettamukset ja väittämät ilman tuomitsemista. Jokaisen yksittäisen henkilön tarina on hänen henkilökohtainen tarinansa, eikä tarinaa itsessään voi tuomita. Kuunnellessamme tarinaa voimme käsitellä syvemmin henkilön kokemuksia ja ymmärtää häntä paremmin. Tarinan esittämistä olettamuksista voidaan silti toki olla montaa mieltä, ja jokainen kuulija muodostaa tarinasta oman tulkintansa.

Potvinin (2001, 14) mukaan palaute on tarinallisuudessa erittäin tärkeää, koska ilman sitä on vaikeaa varmistaa kommunikaation toimivuus kerronnan kohteen kanssa. Ilman mitään palautetta tarinan relevanttius ja aiottu viesti kärsivät, eli seinille on turha puhua. Tarinat ovat myös itsessään hyvä tapa kerätä palautetta organisaation kehittämistarkoituksessa. Hicksin (2000, 64) mukaan palautetta voidaan hankkia monella tapaa, ja palautteen avulla tarinoita voidaan ”vangita” myöhempää käyttöä varten. Hänen mukaansa yksi tapa vangita, eli kerätä tarinoita, on hankkia niitä esimerkiksi henkilöstöltä tarinoiden keräämiseen luodun lomakkeen avulla. Lomakkeessa tulee huomioida mm.

tarinan odotukset, yksityiskohdat ja viittaukset. Alla olevassa kaaviossa on havainnollistettu tarinallisuutta ja tarinointia organisaation palautteenkeräysjärjestelmänä (Syrjälä, 2006):



KUVIO 2 Tarinallisuuden kiertokulku Syrjälän (2006) mukaan.

Seely et al. (2005, 22-23) kertovat mielenkiintoisen esimerkin ihmisten lo-
puttomasta informaation janosta, palautteen hankkimisesta ja tarinoista. Erääs-
sä suuressa yrityksessä päätettiin testata atk-järjestelmää nimeltä RumorMill,
johon työntekijät saivat lisätä huhuja ja tarinoita. Järjestelmän tarkoitus oli kerä-
tä palautetta ja oikaista huhujen aiheuttamia väärinkäsityksiä. Yrityksen infor-
maatiopäällikkö lupasi vastata viesteihin seuraavan 24 tunnin sisällä. Aluksi
huhuja tuli vain muutama, seuraavalla viikolla 100 ja sitä seuraavalla jo 4000.
Informaatiopäällikölle tuli mahdottomaksi vastata kaikkiin huhuihin ajoissa ja

niinpä järjestelmä jouduttiin lakkauttamaan. Esimerkki havainnollistaa kuitenkin hyvin sen, kuinka suuri tarve ihmisillä on saada informaatiota; kuinka vahvasti organisaation myytit, huhut ja tarinat ovat mukana organisaation arjessa ja mikä on kuuntelemisen sekä palautteen antamisen merkitys. Erityisesti silloin kun työntekijät eivät tiedä, mitä yrityksessä tapahtuu, he turvautuvat tarinoihin. Kuuntelemalla tarinoita ja esittämällä vastatarinoita esimies voi merkittävästi vähentää epätietoisuutta ja informaation tarvetta. (emt.)

3.3.6 Esimerkkejä tarinallisuuden merkityksestä eri johtamistilanteissa

Hyvät tarinat, jotka tukevat esimiestyötä ja parantavat yrityskulttuuria voivat ”tapahtua” eteiskäytävissä, kokoushuoneissa, toimistoissa, parkkipaikoilla tai koulutushuoneissa (Kaye & Jacobson 1999, 49). Tarinankerronta voi siis tapahtua lähes missä ja millaisissa tilanteissa tahansa. Esittelen seuraavaksi lyhyesti kaksi esimerkkiä erilaisista tilanteista, jolloin esimiehen uskotaan voivan hyödyntää tarinallisuutta. Molemmat näistä tilanteista esiintyvät myös tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa.

Muutostilanteet

Jos organisaatio voidaan nähdä paikkana, joka muodostuu ainakin osittain erilaisten diskurssien kautta ja muodossa, niin organisaation muutos voidaan nähdä erilaisten keskustelujen vaihtona (Ford, 1999, 480-500). Keskustelut ovatkin todellisuuden konstruoinnin väline sekä myös sen tulos, eli organisaatioissa käydyistä keskusteluista tulee myös osa organisaation todellisuutta. Eri keskustelutyypit luovat erilaisia tulkintoja todellisuudesta. Muutos on keskustelujen vaihdon prosessi, joka tapahtuu keskustelujen verkostossa ja jonka pohjalta organisaatiot muodostuvat. Muutos tapahtuu, kun uusia keskusteluja tuodaan sen hetkiseen ylläpidettyyn todellisuuteen. Johtajien tehtävä muutoksessa on näin ollen luoda niitä kielellisiä todellisuuksia, jotka edistävät tehokasta toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiomuutos tapahtuu samanaikaisesti sekä yksilöissä että organisaatioissa. Itse asiassa organisaatiomuutos ei tapahdu ilman yksilön muutosta, ja narratiivisesti yksilöllä on mahdollisuus osallistua muutokseen. Jos organisaatiomuutos siis nähdään diskursiivisesti, esimerkiksi keskustelujen vaihdon kautta, on tarinallisuus relevantti näkökulma kielellisten todellisuuksien rakentamiseen. (Ford, 1999.)

Ibarran & Linebackin (2006, 66) mukaan tarinoilla on tärkeä rooli ylipäänsä elämän muutosprosesseissa, niin siviilissä kuin työelämässä. Ympäröivän maailman muutokset pakottavat yritykset jatkuvasti kehittämään toimintaansa, tarkastelemaan arvojaan ja strategioitaan. Pahimmillaan muutos voi uhata yrityksen olemassaoloa. (Syrjälä 2005, 106-107.) Tarinat voivat näytellä tärkeää osaa koko organisaation muutosprosessissa, sillä tarinat antavat merkityksiä kokemillemme tapahtumille. Organisaation muutos tapahtuu kahdella tasolla, formaalilla ja informaalilla. Formaaliin tasoon sisältyy esimerkiksi muutokset organisaatorakenteessa, tavoitteissa ja teknologiassa. Informaali taso puoles-

taan sisältää mm. muutokset asenteissa, arvoissa ja tunteissa sekä ryhmäkäyt-
täytymisessä. (McConcie & Boss 1994, 381.) Köhler (2005, 26-27) korostaa ker-
tomusten ja tarinoiden roolia organisaation muutoshankkeissa, jolloin ne ovat
hänen mukaansa hyvä apuväline. Kertomus on hänen mukaansa lähempänä
todellisuutta kuin ohje, koska sen avulla voidaan maalata eteemme onnistumi-
nen – vaikkakin toistaiseksi vain kuvitteellisen. Tarina täyttää tällöin samaa teh-
tävää, kuin urheilijan mielikuvaharjoitus ennen suoritusta. Kertomukset ja tari-
nat eivät kuitenkaan itsestään pysty laukaisemaan muutosta, vaan tarinat tulee
liittää kiinteästi strategiaan ja kutoa ne yhteen vetoavien inhimillisten tarinoi-
den kanssa (Silverman 2004, 42). Leigh-Taylor (2001, 40) väittää, että tarinanker-
ronta on tehokkain muutosstrategia. Ihmisiä ei pystytä vakuuttamaan nume-
roilla. Heidän tulee pystyä näkemään itsensä tarinassa, jotta sisäinen motivaatio
muutokselle voi syntyä. Se taas, kuinka organisaation jäsenet selviävät muutok-
sesta riippuu hyvin paljon tarinoiden laadusta (Ibarra & Lineback 2006, 65) ja
siitä, kuinka johtaja pystyy myymään tarinan työntekijöille. Tämä vaatii johta-
jalta hyvää kosketusta organisaationsa ihmisiin sekä tuntemusta organisaation
todellisista tapahtumista. (Sheridan 1996, 118.)

Johtamisen merkitys sekä toisaalta vaikeus korostuu erityisesti siis muu-
toksessa. Siksi viime aikoina eräissä organisaatioissa on alettu toteuttamaan
mallia, jossa johto valmentaa ja kouluttaa henkilöstöä kertomalla tarinoita muu-
tostilanteessa. (Syrjälä 2005, 106-107.) Dientz (2004, 2) on määritellyt organisa-
ation muutoksen eri vaiheita ja niissä kerrottavia tarinoita. Hänen mukaansa or-
ganisaation muutos kuvastaa prosessia, joka alkaa johdon sitoutumisen muo-
dostamisesta päättyen muutoksen valmistumiseen. Olen tiivistänyt Dientzin
organisaatiomuutoksen eri vaiheita, muutossykliin liittyviä kysymyksiä sekä
johtajien kertomia tarinoita näiden muutostilanteiden yhteydessä alla olevaan
taulukkoon:

Muutossyklin vaihe	Muutokseen liittyvät kysymykset ja asiat	Johtajan kertomat tarinat
1. Johdon sitoutumisen muo- dostaminen	-Miksi ja miten johtajat otta- vat vastuuta? -Missä on intohimo? -Mikä on aikataulu?	Tarinoita onnistuneista ja epäonnistuneista muutoksista sekä tarinoita intohimon ta- sosta.
2. Muutoksen tarpeellisuuden tiedostaminen	-Mikä on tämän hetkinen tilanne? -Miksi tarvitsemme muutos- ta? -Miksi muutos on relevantti ja pakollinen?	Tarinoita kokemuksista ja päätelmistä liittyen tämän- hetkisen muutoksen tarpeelli- suuteen.
3. Muutosvision luominen	-Mikä tavoiteltava tulevai- suuden tila? -Miksi se on relevantti ja pa- kollinen? -Mitä se tarjoaa kullekin ih- miselle?	Tarinoita visiosta.

4. Toiminnan aloittaminen	-Suunnitelmien muodostaminen ja kommunikointi. -Toimintojen muodostaminen ja kommunikointi.	Tarinoita suunnitelmista, toiminnoista ja siitä kuka tekee, miksi ja milloin.
5. Muutoksen tukeminen	-Esteiden voittaminen. -Resurssien vaihto. -Rohkeus	Tarinoita esteistä, jotka tullaan voittamaan.
6. Edistymisen seuranta	-Kuinka meillä menee? -Mitkä ovat saavutuksemme? -Mitä opimme?	Tarinoita onnistumisista, opitusta ja arvostuksesta saavutuksia kohtaan.
7. Sopeutuminen	-Mitkä ovat seuraavat suunnitelmamme ja toimintamme? -Mitä meidän täytyy korjata? -Mitä meidän tulee vahvistaa? -Mitkä tulevat olemaan lopputulokset?	Tarinoita sopeutumisesta ja uudistetuista toimista.
8. Valmistuminen & juhliminen		Tarinoita siitä, mitä saavutettiin, mikä muuttui, mitkä ovat tulokset ja miten niihin päästiin.

TAULUKKO 5 Organisaatiomuutoksen vaiheet ja johtajien tarinat niiden yhteydessä Dientzin (2004) mallia mukaillen.

Johtajan ei siis tule muutosprosessin aikana pelkästään kertoa tarinoita, vaan hänen tulee myös kuunnella muiden tarinoita ja "onkia" niitä etenkin sellaisilta ihmisiltä, jotka ovat mukana muutoksessa. Kertominen ja kuuntelu ovat siis vastavuoroisia, kollektiivisia tapahtumia. Tarinankerronta ja tarinoiden jakaminen muutoshankkeiden yhteydessä muistuttavat meitä siitä, että muutos ei ole pelkästään yhden ainoan tarinan aloittamista (tarve muutokselle tai visio tulevaisuudesta) vaan se on tarinoiden sykliin tempautumista. Organisaatio voi siis kokea monia erilaisia tarinoita muutosprosessin aikana. (Dietz 2004, 3; ks. myös Syrjälä 2005.)

Koulutuksen ja mentoroinnin yhteydessä

Viime vuosina on ollut havaittavissa yrityksien siirtyminen käyttämään yhä enemmän omaa henkilökuntaa erilaisissa koulutustehtävissä. Huippuyksiköt haluavat itse kontrolloida koulutusprosessia, ja myös mentorointi on noussut keskeiseen asemaan organisaatioiden oppimisessa. Esimerkiksi Pascarella (1997, 51) väittää, että huippujohtajien tulisikin ottaa vastuu muiden johtajien kehittymisestä ja innostaa myös muita johtajia toimimaan opettajan roolissa. Myös organisaatioiden tiimeistä löytyy upotettua (embedded) tietämystä ja osaamista, jonka siirtymistä voidaan tukea mentoroinnin avulla. Narratiivisuus on relevantti lähestymistapa organisaatioiden oppimiselle ja mentoroinnille. (Pascarella, 1997; Swap et al. 2001; Collin, 2004.)

Ready (2002, 63-66) on tarkastellut tarinankerrontaa mentoroinnin näkökulmasta. Hänen mukaansa tarinankerronta on tehokkain tapa siirtää huippujohtajien tietotaito seuraaville johtajasukupolville, koska se vastaa parhaiten kahteen johtamiskyvyn rakentamiseen liittyvään kriteeriin. Ensinäkin on huomattu, että johtamistaidon oppiminen tapahtuu parhaiten samassa yhteydessä, jossa sitä harjoitetaan. Toinen tärkeä kriteeri on, että johtamisoppi omaksutaan parhaiten silloin, kun sen opettaa työyhteisön arvostama ja luottama henkilö. Tämä tosiasia puoltaa sitä seikkaa, että johtajat oppivat parhaiten toisilta johtajilta. Tarinankerronta vaatii vanhemmilta johtajilta kovaa työtä. Sillä ei esimerkiksi tarkoiteta vain sitä, että toimitusjohtaja saapuu ensimmäiseksi kymmeneksi minuutiksi yrityksen johtamisen koulutusohjelmaan vain toivottaakseen kaikki tervetulleeksi sekä pyytääkseen heitä osallistumaan. Myös Swap et al. (2001, 108) painottavat, että mentorointi tarvitsee onnistuakseen aikaa sekä jatkuvuutta. Tarinankerronta ja mentorointi ovat toimintaa, johon tulee pikemmin vaikuttaa kuin esimerkiksi pyrkiä manipuloimaan.

Ready (2002, 65-66) on määritellyt viisi avainosatekijää, jotka täytyy huomioida muodostettaessa ja kerrottaessa tarinoita, jotka luovat tehokasta johtajuutta. Ensimmäinen osatekijä on tarinoiden kontekstisidonnaisuus. Johtamiskehitys tulee yhdistää suoraan yrityksen strategiseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Tämä lisää yrityksen strategista kilpailukykyä ja vahvistaa organisaation luonnetta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä ettei organisaation ulkopuolisia tarinoita voisi käyttää. Tärkeintä on yhdistää kokemukset yrityksen tämänhetkisiin haasteisiin. Toinen osatekijä on, että tarinoiden tulisi liittyä samaan vaiheeseen kuin missä opetettavat ovat. Kertojan tulisi kehystää tarinat niihin kokemuksiin, joita heillä oli silloin, kun vastuun taso oli sama kuin opetettavilla. Näin opetettavat pystyvät näkemään itsensä tarinassa ja reflektoimaan tilannetta ja mitä tulisi tehdä tarinan edustaman ongelman ratkaisemiseksi. Kolmas tärkeä tekijä on arvostettujen roolimallien käyttö tarinankerronnassa. Mentoreiden ja oppilaiden välillä tulisi muodostua luottamukseen ja kunnioitukseen perustuva suhde. Neljäs huomioon otettava tekijä on draaman merkitys tarinalle. Draama painottaa tarinankertojan tarvetta tehdä vaikeita päätöksiä ja haastaa kuuntelijan miettimään haluaako ja pystyykö hän tekemään samanlaisia päätöksiä. Viides tehokkaan tarinan osatekijä on tehokkaiden tarinoiden sisältämä korkea oppimisarvo. Se stimuloi oppimista ja aikaansaa muutoksia käyttäytymisessä. Eri yritykset painottavat eri asioita tehokkaassa johtamisessa. Painotettavat asiat tulisi luonnollisesti löytyä tarinoista, joita halutaan kertoa.

Koulutettaessa johtajia yrityksien tulee ottaa muutama näkökohta huomioon. Ensinäkin on ensiarvoisen tärkeää saada ylin johto aktiivisesti osallistumaan prosessiin. Heidän tulee jatkuvasti tukea prosessia ja olla näkyvästi esillä prosessin ajan. Ylimmän johdon tulee määritellä tarkasti, mitä tehokas johtajuus tarkoittaa heidän yritykselle. Näin opettaminen on myös helpompaa. Huomionarvoinen asia on myös harkita muita vaihtoehtoja opetuksessa; tarinankerronta ei ole ainoa keino kehittää taitoja ja käyttäytymismalleja. Esim. valmentaminen, action learning ja benchmarking voivat yhdessä tarinankerronnan kanssa tuottaa hyviä tuloksia. Yritysten tulee valita oikeat henkilöt viemään

opetusprosessi läpi ja valmentaa heidän tarinankerrontataitoja. On tärkeää, että prosessiin valitaan myös oikeanlaiset koulutettavat. Heitä tulee tiedottaa hyvin prosessin vaatimuksista ja johtamisen vaativista haasteista. Tarinoiden päätar koitus opetuksessa on stimuloida koulutettavia keskusteluun, reflektioon ja toimintaan. tarinat eivät ole puheita vaan ne toimivat keskustelun katalyytteinä. Tämän vuoksi tarinoiden ei tule olla liian pitkiä, jotta niitä voisi seurata dialogi, jossa kouluttajat ja koulutettavat voivat keskustella syvällisemmin tarinan esiintuomista johtamisen haasteista. (Ready 2002, 68-69.) Palautteen merkitys on siis myös mentoroinnissa keskeisessä asemassa (Swap et al. 2001, 102).

3.4 Yhteenveto

Tarinan ja narratiivinen määrittely on varsin haasteellista, sillä näkökulmia ja tarkastelun tasoja on valtavasti. Tämän tutkimuksen fokuksessa on narratiivisuus esimiestyön kontekstissa, joten painotan esimiehen näkökulmaa.

Tarina voidaan määritellä esimerkiksi mielikuvia välittäväksi, sanamuotoiseksi mentaaliseksi kuvaksi ja narratiivi esimerkiksi symboliseksi esitykseksi tapahtumien peräkkäisyydestä. Tarina ja narratiivi syntyy, kun subjektin aika ja asia yhdistetään riittävän koherentiksi kuvaukseksi⁴¹. Jotkut määrittelevät narratiivin formaalimmaksi ja koherentimmaksi esitykseksi (esim. omaelämäkerta), kun taas tarinassa korostuu tulkitsijan rooli kerrontaprosessissa, jolloin tarina ”lähtee elämään”. Tässä tutkimuksessa tarinaa ja narratiivia käytetään jokseenkin väljästi ja pääosin toistensa synonyymeina.

Yläkäsite näille termeille on narratiivisuus. Narratiivisuudessa ominaisia aiheita ovat mm. juonellisuus, keskeiset henkilöt ja paikat, kontekstisidonnainen mielekkyys ja tulkinnan relevanssi, kertomuksen lopputulema tai opetus sekä muut kerronnalliset elementit, kuten tunteet, joita kerronnan tulisi herättää kertojassa ja kuulijassa. Tämän tutkimuksen tarinan ja narratiivin määrittelee esimiestyön tarinaksi kuitenkin ennen kaikkea konteksti, ei niinkään substanssi. Mikä tahansa toisiinsa liittyvistä (tai liitetystä) tapahtumista muodostuva kokonaisuus, jossa on eri toimijoita, jos se on esimiehen kertoma tarkoituksenaan vaikuttaa organisaatiossaan (tai sen sidosryhmissä) työskenteleviin ihmisiin.

Tarinoilla uskotaan olevan paljon organisaatioiden kannalta mielenkiintoisia ominaisuuksia. Ne esim. kertovan miksi ja miten elämä muuttuu; ne auttavat meitä oivaltamaan ja kertomaan keitä me olemme, miksi olemme olemassa ja minne olemme matkalla. Ne voivat olla avuksi myös mm. ryhmään sitoutumisessa sekä yksilön ja koko organisaation identiteetin ja arvojen luomisessa. Tarinoilla on myös ontologista merkittävyyttä, sillä ne mm. kertovat meille millainen todellisuutemme on. Tämä onkin erittäin keskeistä esimerkiksi organisaatiokulttuurin johtamisen kentässä, jolloin narratiivisesti voidaan rakentaa arvoja, kertoa mikä on oikein ja mikä väärin tai mikä on tavoittelemisen arvois-

⁴¹ Tarinassa tulee olla juoni. Juonellistamisen kannalta voidaan ajatella olevan keskeistä tapahtumien ”sarjan” jäsentäminen (kausaaliseksi) jatkumoksi.

ta. Narratiivisesti informaatiosta voidaan tehdä myös relevantimpaa ja enemmän tavoittelemisen arvoista, koska tarinat stimuloivat muistia, vetoavat intuitioon ja kehittävät uskomuksia. Jos havaittu asia ei strukturoidu mieleen, ihminen ei kykene näkemään sitä. tarinat auttavat siis konkretisoimaan ja strukturoimaan ilmiöitä. Ne toimivat myös muistivälineinä tekemällä asioiden ymmärtäminen helpommaksi tarjoamalla yhteyden aikaisempiin kokemuksiin ja tietoon.

Tarinoiden uskotaankin edistävän seikkaperäisiä yhteyksiä (kognitioita) sekä emotionaalisia tuntemuksia kuulijan henkilökohtaisissa kokemuksissa ja myös herättävän visuaalisia mielikuvia. Kognitiivinen psykologia tutkii havaitsemisen, ajattelun, tunteiden, mielikuvituksen ja aikomusten olemassaoloa. Tutkimuksissa on havaittu, että aivomme käsittelevät uusia kokemuksia jatkuvasti verkostoissa, joiden yhteydet ovat muodostuneet aiempien elämäkokemustemme mukaisesti. Ihmisen mieli prosessoikin kokemuksia ikään kuin narratiivisesti jäsentäen tapahtumia subjektiivisen aika- ja tilakäsitysten mukaisesti. Uusi havaintokokemus on informaation aktiivista prosessointia tietorakenteiden avulla ja narratiivinen muoto voi tukea opittavan aineiston organisoinnissa jo oppimisvaiheen aikana. Tässä tutkimuksessa ei syvennytä kognitiiviseen psykologiaan tai neurologiaan. Lyhyt katsaus näiden tieteenalojen tutkimukseen voi kuitenkin avata tarinajohtamisen kannalta mielenkiintoisia näkökulmia, esimerkiksi tarinallisuuden rooliin aktiivisena tiedonkäsittelyn prosessina organisaatiossa tapahtuvassa oppimisessa. Tässä prosessissa sekoittuvat ”informaali tieto” myös tunteisiin ja aikaisempiin elämäkokemuksiin.

Rikas tarinoiden lähde on oma elämä, ja todellisen elämän opetukset ovat oikein käytettynä vahva vaikutin, jota voi käyttää myös ihmisten johtamisessa. Tutkimuksissa onkin havaittu auktoriteettien kertovan organisaatiossa muualta tuotuja tarinoita ja omista kokemuksistaan ja tapahtumistaan organisaatiossa. Useat käyttökelpoisista työyhteisön tarinoista on kerrottu vapaamuotoisissa tilanteissa, ja vetoavimmat tarinat ylipäänsä ovat usein tosielämästä. Tarinankerronta on tapahtuma, missä tarina välitetään kertojalta kuulijalle ja se voidaan kuvata esimerkiksi kolmivaiheisena prosessina: 1. Tarina alkaa tapahtumaan, kun joku kertoo tarinan ja joku kuuntelee sen. 2. Kuulija ja kertoja alkavat ymmärtää ja sisäistää aiemmin vain pintapuolisesti ymmärrettyä asiaa. 3. Ryhmät alkavat jakaa ymmärrystään kyseisestä asiasta metaforana ja lyhenteinä, mikä helpottaa laajemman ymmärryksen syntyä muihin asioihin.

Organisaatioissa tarinankerronta on ihmissuhteissa yleisesti hyväksytty ymmärryksen keino sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien keskuudessa ja useat tutkijat uskovat meidän kaikkien tarinoivan joka tapauksessa. Tarinankerronta ei toki pyri täysin korvaamaan muita diskurssin muotoja (kuten argumentaatio) eikä loogis-rationaalista ajattelua. Organisaatiot etsivät kuitenkin synteesiä analyysin asemesta, ja tarinallisuus on esim. argumentaatiota vähemmän sidoksissa hierarkiaan. Narratiivisuus voi tässä mielessä myös täydentää organisatorista ajattelua, sillä se keskeisesti ihmisen älylliseen toimintaan. Onhan ihminen ainoa eläin, joka kykenee abstrahoimaan ja jäsentämään asioita ajan (retro- ja prospektisesti) ja tilan puitteissa. Tarina voi olla kuitenkin vain osa totuutta, ja

kuvauksena menneistä tapahtumista täsmällisinkin tarina on kuvaus jonkun näkökulmasta.

Tarinankerrontaan ja siinä kehittymiseen on laadittu lukuisia ohjeistoja. Esimerkiksi neljä keskeistä osa-aluetta, joihin tarinoitsijan suositellaan perehtyvää kehittyäkseen tarinankertojana, ovat tarinan tyyli, totuus, valmistautuminen ja perille vieminen. Riittävä yksinkertaisuus ja tarinan helppo hyväksyttävyyys tehostavat myös tarinan vaikutusta. Tarinat saattavat olla myös ongelmallinen, jopa petollinen tapa välittää tietoa ja tarinoinnin vaikutukset voivat olla negatiivisia. Taitamaton tarinoiden käyttö voi haitata esimiestyötä ja hämärtää merkityksiä tai jopa välittää väärää tietoa. Tarinat voivat olla myös esim. liian vietteleviä, jumiuttaa ajattelua vain yhteen näkökulmaan ja tarinan vastaanottajan tunteminen voi olla myös puutteellista. Kertoja ei voi liioin kontrolloida täysin tarinan lopullista tulkintaa ja kuinka sitä kerrotaan eteenpäin. Narratiivisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen esimiestyössä on monimutkaisempaa kuin miltä se aluksi vaikuttaa. On esimerkkejä tilanteista, joissa johtaja inspiroituu tarinajohtamisesta, mutta kerronnalla on suorastaan katastrofaalisia seurauksia.

Nykyisin myönnetään, että kokonaiseen ihmiseen kuuluvat tunteet myös työpäivän aikana. Tunteet vaikuttavat työpaikkakäyttäytymiseen, ilmapiiriin syntymiseen, sitoutumiseen ja luottamuksen syntyyn. Ne vaikuttavat myös oppimiseen ja asioiden muistamiseen, koska tunteet ovat keskeinen osa koko informaationkäsittelyä. Tarinoilla voidaan vaikuttaa tunteisiin sekä yksilön että organisaatioiden tasolla. Organisaatiokäyttäytymisen kentässä esimiestyö on keskeisellä sijalla. Yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisessä keskeisellä sijalla ovat arvot ja asenteet sekä tarpeet ja motiivit. Organisaation käyttäytyminen onkin enemmän kuin pelkästään yksilöiden motiivien summa eikä johtamista voi erottaa kontekstistaan kuten ei tarinan tulkintaa kontekstistaan.

Organisaatio voidaan nähdä paikkana, joka on täynnä yrityksiä ymmärtää maailmaa. Ihmiset konstruoivat merkityksiä erilaisten menneisyyteen, nykypäivään ja tulevaisuuteen liittyvien vihjeiden ja merkkien pohjalta. Merkitysten pohjalle taas on mahdollista luoda toimintaa (sensemaking). Organisaatio on myös täynnä yrityksiä vaikuttaa siihen, miten muut hahmottavat ja ymmärtävät maailmaa (sensegiving). Johdon näkökulmasta sensemaking tarkoittaa sitä, miten johtajat ymmärtävät, tulkitsevat ja luovat ymmärrystä perustuen ympäristöstään saamaansa informaatioon. Sensegiving tarkoittaa heidän yritystään vaikuttaa tulokseen, kommunikoida ajatukset muille ja saada muiden tuki taakseen. Tarinat ovat johtajille yksi tehokas keino vaikuttaa ihmisiin niin, että heille muodostuu haluttu määritelmä organisaation todellisuudesta. Sensemakingin ja sensegivingin kautta johtajat voivat käyttää narratiivin raaka-aineita konstruoidessaan organisatorista merkitystä. Johtajat tarvitsevat toisinaan konkreettisia työkaluja muodostamaan yhteyttä moniselitteisyyden ja mahdollisuuksien välille. Muun muassa metaforat ja mentaaliset mallit auttavat vähentämään moniselitteisyyttä, poistamaan epävarmuutta ja tulkitsemaan suuria tietomääriä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että narratiivisuuden kiinnostavuus ja relevanssi on sen mahdollisuudessa tarjota johtajille elintärkeä resurssi, jonka avulla he voivat sekä ymmärtää että antaa merkityksiä.

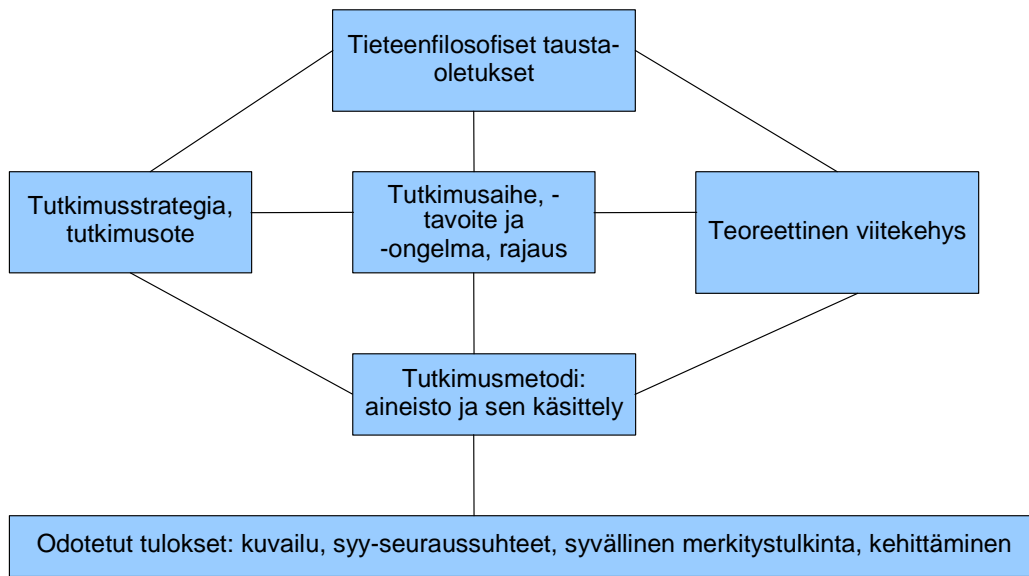
4 TUTKIMUKSEN PÄÄLINJA JA METODI

4.1 Tutkimuksen päälinja ja toteuttaminen

Lukemattomien tutkimuskysymyshahmotelmien jälkeen olen päätenyt tutki-
maan narratiivisuutta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Tutkin empiirises-
ti, kuinka tarinoita käytetään osana esimiestyötä. Tutkimuksen rakenne on
muuttanut jatkuvasti muotoaan edetessäni teorian lukemisessa ja perehtyessäni
empiiriseen aineistoon. Keskeiseen tutkimuskysymykseen en ole juurikaan
puuttunut enää työn edettyä pientä hienosäätöä lukuun ottamatta, mutta ala-
tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet jatkuvasti aineiston läpikäymisen ede-
tessä. Tarkoitukseni oli siis selvittää haastattelujen avulla, millaisia teemoja ja
tarinatyyppisiä esimiesten tarinoinnista nousee ja vertailla aineistoa teoriaan.
Valitut teemat, tarinatyyppit ja tarinoinnin kontekstit olen pyrkinyt nimeämään
mahdollisimman kuvaaviksi. Olen siis tehnyt tulkitsevaa tutkimusta, jonka
avulla syvennän ymmärrystä esimiesten tarinoinnista.

Olen lähtenyt rakentamaan tutkimustani aineistolähtöisesti. Tässä rapor-
tissa olen kuitenkin päätenyt hieman nurinkuriseen asioiden esittämisjärjestyk-
seen. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että esitän ensin tutkimuksen teoreettisen
viitekehyksen ja vasta sen perään tulkinallisen teemoitteluanalyysini. Tähän
ratkaisuun olen päätenyt ensisijaisesti sen vuoksi, että uskon tämän rakenteen
olevan lukijaystävällisempi. Teoreettisen viitekehyksen on tarkoitus johdattaa
lukija tarinajohtamisen käsitteisiin ja aiempiin keskusteluihin ennen empiriaan
siirtymistä.

Varsinainen tutkimukseni päälinja on yksinkertainen, sillä se perustuu
”samaa vanhaa kaavaa”, kuin useimmat laadulliset tutkimukset: Tieteenfi-
losofisten taustaolettamusten selvittämisen jälkeen tutkija määrittelee tutki-
musaiheesta käsin tavoitteet sekä rajaukset. Laadullinen tutkimus on kuitenkin
eräänlainen vuorovaikutusprosessi, ja omakin työni on edennyt Lämsän (2007)
empiirisen tutkimuksen kehityksen mukaisesti:



KUVIO 3 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus (Lämsä 2007).

Tutkimuksen teoreettisen viitekehksen laatiminen

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys on työni vanhinta osa-aluetta, joka pohjautuu osin vuonna 2006 valmistuneeseen pro gradu -tutkielmaani. Myös tutkimustehtävä on pysynyt samankaltaisena, minkä vuoksi näen monet jo aiemmin käyttämäni lähteistä yhä relevantteiksi. Oikeastaan asia on niin, että pro gradussa ollut tutkimuskysymys oli jopa liian laaja ja kunnianhimoisen. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt pikemmin pureutumaan syvälle, en lavealle. Teoreettiseen viitekehykseen en ole siis juurikaan ottanut uusia teemoja. Oikeastaan se tuntuu yhä liian laajalta ja pirstaleiselta, mutta toisaalta alkuvaiheessa voi olla jopa vaarallista karsia itseään kiinnostavia teemoja. Teoria-aineiston täydentäminen ja syvällisempi perehtyminen on jatkunut tutkimuksen valmistumiseen saakka. Jatkuva aihepiirin kirjallisuuden lukeminen on toki myös luonnollinen osa tutkijaksi kehittymistä ja vasta pintaa syvällisempi raapaisu osoittaa erilaisten teemojen laajuuden (ja ehkä relevanssin).

Teoreettisessa viitekehyksessä pyrin lähtökohtaisesti valaisemaan syvällisesti ja mahdollisimman kattavasti keskeisiä analyysissani nostamiini teemoihin liittyviä aihealueita. Teoreettinen viitekehys ja käsitteistön tarkastelu onkin valtaosin englanninkielisten artikkeleiden pohjalta tehty. Monia artikkeleja leimasi konsulttimaisuus, sillä niistä puuttui tutkimuksellinen pohja. Pyrin kuitenkin kriittisesti löytämään mahdollisimman oikeanlaiset ja relevantit tutkimusartikkelit teorian pohjaksi, mutta paikoitellen olen viitannut myös konsulttien tuottamiin teksteihin. Ensisijaisesti viitatessani konsulttikirjallisuuteen olen pyrkinyt tuomaan mukaan raporttini keskusteluun konsulttien esittämiä mielestäni aiheellisia kysymyksiä tarinoiden käytöstä johtamistyössä sekä mielenkiintoisia tai vaihtoehtoisia näkökulmia. Käytin teoriassa apuna luonnollisesti myös aihe-

alueen tutkijoiden kirjallisuutta, jota kuitenkin tarjolla melko vähän niin Keski-Suomen kuin muidenkin Suomen suurimpien kirjastojen listoilla. Tilasin myös muutaman kirjan internetistä (Amazon.com). Nämäkin kirjat kuitenkin osoittautuivat lopulta mielestäni enemmän käytännön oppaiksi esimiehille kuin vakavasti otettaviksi tutkimuskirjallisuudeksi, joten niiden anti oli lähinnä yleisivistävää tarinajohtamisen kentässä. Kirjat kuitenkin auttoivat ymmärtämään sitä, kuinka tarinoita ilmenee työelämässä ja erityisesti kuinka kirjoittajat esittävät tarinoita olevan mahdollista käyttää hyödyksi organisaatiokontekstissa. Päädyin myös tutkimukseni maailmankuvan ja aineiston perusteella käsittelemään aihealueita, jotka koin oman tutkimukseni näkökulmasta liittyvän kiinteästi tarinallisuuteen, kuten narratiivinen paradigma sekä psykologinen näkökulma tarinajohtamiseen. Olen siis pyrkinyt yhdistelemään palasia uudella tavalla pystyäkseen esittämään tarinallisuudesta esimiestyössä mahdollisimman hyvin kuvaavan sekä toisaalta eheän kokonaisuuden.

4.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella; olen tehnyt tulkitsevaa tutkimusta. Eskola & Suoranta (1999, 13) kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen olevan karkeimmillaan aineiston muodon kuvausta. Sana kvalitatiivinen korostaa prosessia ja merkityksiä, joita ei ole tinkimättömästi mitattu määrissä, intensiteetissä tai frekvenssissä. Kvalitatiivinen tutkimus korostaa todellisuuden luonnetta sosiaalisena tuotoksena, läheistä yhteyttä tutkijan ja kohteen välillä sekä tilannetekijöitä, jotka muokkaavat tutkimusta. Kvalitatiiviset tutkijat etsivät vastauksia kysymyksiin, jotka koskettavat sitä kuinka sosiaalinen kokemus muodostuu ja kuinka sille annetaan merkityksiä. (Denzin & Lincoln 1998, 8.) Sulkunen (1997, 19) näkee tulkitsemisen olevan aineiston näkemistä uudella tavalla, ulkopuolisen näkökulmasta ja siksi interventioita, asioihin puuttumista. Se on hänen mukaansa todellisuuden ymmärrettäväksi tekemistä, millä on myös moraalisia vaikutuksia.

Kvalitatiiviset tutkijat tutkivat asioita niiden luonnollisessa ympäristössä pyrkien ymmärtämään tai tulkitsemaan ihmisten luomia merkityksiä ilmiöille (Denzin & Lincoln 1998, 3). Pyrittäessä tulkitsemaan ihmisen tai yhteisön toiminnan todellisuutta, antaa kvalitatiivinen tutkimusote mielestäni soveltuvia metodeja ja toimintatapoja tuon todellisuuden ymmärtämiseen.

Hirsjärvi ym. (1997, 76) toteavat laadullisen tutkimuksen olevan joustavaa. Tämä on tutkimuksen edetessä välttämätöntä, koska pyrin pureutumaan sellaiselle alueelle, josta ei ainakaan maassamme ole vielä kovin paljon tutkimuksia. On toki vaikeaa vielä arvioida, kuinka mielenkiintoinen aihe tarinajohtaminen on suomalaiselle liike-elämälle tai edes tutkijayhteisölle. Joka tapauksessa suomalaisessa esimiestyön kontekstissa tarinajohtaminen on vielä varsin vähän tutkittu näkökulma ja sen vuoksi tutkimuksen etenemisen kannalta ovat yllätyksetkin mahdollisia. Olenkin joutunut varsin usein turvautumaan tutkimusotteeni joustoon odottamattoman tapauksen kohdatessa. Tällöin olen arvioinut

tilannetta uudestaan ja pyrkinyt kohdentaa toimintaani oikeaan suuntaan⁴². Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää parhaimmillaan tutkimushankkeen mukana. Kvalitatiivinen tutkimus myös rajaa maailmaa omalla tavallaan. Sen keskeinen tutkimuskohde näyttäytyy tutkijalle ennen kaikkea inhimillisessä kielessä. Inhimillinen elämä on suurelta osin kielellistä kommunikaatiota, eri muodoissa kirjoitettua ja puhuttua kieltä. Kvalitatiivisen tutkimustradition mukaan on kiinnostavaa, miten kieliä käytetään eri vuorovaikutustilanteissa, mitä kerrotaan ja kuvataan, ja mitä sen käyttäminen saa aikaan. (Eskola & Suoranta, 1999.) Sama kiinnostuksen kohde onkin erittäin keskeisessä asemassa myös omassa tutkimuksessani, ja nimenomaan narratiivisesti tapahtuva kielenkäyttö.

Tulkitsevaa tutkimusta on kutsuttu Lämsän & Hautalan (2004, 18-19) mukaan myös subjektivismiksi ja konstruktionismiksi. Tulkitsevan tutkimuksen lähtökohtana pidetään Bergerin ja Luckmannin ([1966] 1994) mukaan sitä, että organisaatio on sosiaalista toimintaa – siis ihmisten yhdessä rakentamaa sosiaalista toimintaa. Näkökulmia todellisuuteen voi olla useita, ja niiden nähdään olevan yhteydessä eri ihmisten tapaan hahmottaa maailmaa ja kokea se mielekkääksi. Tulkitsevassa tutkimuksessa korostetaan ihmisten elämän ja toiminnan merkitysvälitteisyyttä. Todellisuudesta ei siis voida saada tietoa suoraan, vaan se ilmenee ihmisille erilaisten merkitysten välityksellä. Konstruktionismi painottaa kielelliseen tapaan jäsentää ja rakentaa organisaatioita, tapahtumia ja ihmisiä. Tulkitseva tutkimus on siis merkitysten tulkintaan tähtäävää laadullista, kvalitatiivista tutkimusta ja se nivoutuu enemmänkin organisaatiokäyttäytymisen postmoderniin kuin moderniin näkökulmaan.

Sulkusen (1997, 21) mukaan sosiaalisen todellisuuden kiinnostava tulkinta edellyttää resursseja, jotka ylittävät tulkittavan aineiston rajat. Pyrin täyttämään tutkimuksessani kiinnostavuuden vaatimukset teorian ja käytännön ylittävällä otteella. Sulkunen väittää myös, että jotkut tulkinnat ovat kiinnostavampia kuin toiset, vaikka mikään tulkinta ei ole ainoa oikea ja että kaikki tulkinnat ovat jälleen uusien tulkintojen kohteena.

4.3 Aineiston analyysi

Erityinen tapa kvalitatiivisessa tutkimuksessa päästä kosketuksiin tutkittavien kanssa on kenttätyö. Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu tekemällä kenttätyötä, haastatteleamalla johtajia heidän omassa ympäristössään eli työpaikoillaan. Kun tutkija pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisenaan, on pyrkimyksenä tavoittaa tutkittavien oma näkökulma. Tätä kutsutaan myös naturalistiseksi otteeksi. (Eskola & Suoranta 1999.) On vaikea arvioida, missä määrin tarinajohtaminen on tutkijana tekemäni konstruktio ja missä määrin tarinointi

⁴² Esimerkiksi esimiehen narratiivinen oman identiteetin konstruointi oli yllättävä ja odottamaton löydös aineistostani, jonka seurauksena perehdyin jälleen uuteen kirjallisuuteen. Tämä myös muutti suhtautumistani ja käsitystäni tarinajohtamisesta (ks. luku 5.1.2).

on osa esimiestyötä ilman aiheen nimeämistä tarinajohtajaksi. Kenttätyötä tehdessäni haastattelun teemat ovat väistämättä rajoittaneet tutkittavien omien näkökulmien mahdollisuutta. Pysin kuitenkin antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omille ajatuksille ja kunnioittamaan niitä analyysia tehdessäni. Analyysissa pyrin tekemään mahdollisimman vähän väkivaltaa aineistolleni pyrkimällä säilyttämään tutkittavien omia näkökulmia.

Objektiivisuudesta puhutaan, kun tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Objektiivisuus syntyykin nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. (Eskola & Suoranta 1999.) Syrjälän (2006) mukaan objektiivista tutkijaa ei olekaan, ja Eskola & Suoranta (1998, 251,252) kiteyttävätkin osuvasti: Tutkijan tulee ottaa todesta oma subjektiivutensa ymmärtäen, että neutria tieteentekijää sen enempää kuin neutraalia tiedettäkin ei ole olemassa. Eskolan & Suorannan mukaan liikkeelle kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin lähteä ilman ennakoasettamuksia. Aineistolähtöisestä analyysistä puhutaan, kun teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä on täydennetty ja muokattu jatkuvasti tutkimuksen empiirisen osuuden edetessä. Prosessi on siten edennyt alhaalta ylös. Aineistolähtöisyys on ollut tämän tutkimuksen lähtökohta, muttei täysi objektiivisuus tutkijan pyrkimyksistä huolimatta ole varmastikaan toteutunut.

Tein tätä tutkielmaa varten kaksitoista teemahaastattelua, joista kaksi viimeistä oli luonteeltaan enemmän avoimia keskusteluja. Keskeinen tutkimusaineiston analyysimenetelmäni on haastattelujen pohjalta tehty aineistosta nouseva teemoittelu. Eskolan & Suorannan (1999, 175) mukaan aineistosta voidaan nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja esittää aineiston sisältämät keskeiset asiat kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstimassasta pyritään löytämään ja erottamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tekstikatkelmaa voidaan käyttää perusteluna tutkijan tulkinnalle, kuvaamaan aineistoa, elävöittämään tekstiä ja tiivistämään tekstiä.

Olen päättänyt tarkastelemaan haastatteluaineistoani, johtajien kertomuksia sekä heidän kuvauksiaan tarinoiden kerrontatilanteesta, tarkoituksiperistään sekä kerronnan seurauksista kaksitasoisesti (Sintonen & Auvinen 2008). Ensimmäinen taso muodostuu kertomuksia ympäröivästä kontekstuaalisesta tekstistä. Kontekstualisoivaa tekstiä ovat esimerkiksi johtajan kuvaukset kerrontatilanteesta, hänen omat käsityksensä kertomusten merkityksistä, kerronnan tarkoituksiperistä ja seurauksista. Toinen taso muodostuu esimiehen varsinaisista johtamiskertomuksista, upotetuista kertomuksista, jotka voidaan usein nähdä myös omina juonellisina entiteetteinä. Upotettu kertomus on johtajan esimiestyön kontekstissa kertoma tarina, joka sisältää esimiestyön tavoitteen. Olen kuitenkin havainnut ajoittain ongelmia kontekstualisoivan tekstin ja upotettujen kertomusten erottamisessa toisistaan. Tämä voi johtua osittain siitä, että etsin haastatteluissani ensisijaisesti johtamistyössä jo kerrottuja tarinoita. Tällöin haastateltava voi puheessaan täydentää tai muuttaa alkuperäisiä kertomuksia tai sekoittaa omia tulkintojaan tarinoihin.

Aineistosta nouseva teemoittelu

Aineistosta nouseva teemoittelu on ollut keskeinen analyysimenetelmäni. Pyrkimykseni oli alun perin tehdä abduktiivista, parasta saatavilla olevaa selitystä etsivää analyysia. Olenkin aineistoa analysoidessani rakentanut lukuisia, eri näkökulmista tehtyjä (mahdollisimman hyviä) tulkintoja johtajien kertomuksille. Tarkoitukseni oli kiteyttää abduktio aineistosta nostamiksi teemoiksi (tai tarinajohtamisen konteksteiksi, ks. luku 5). Olen kuitenkin kokenut analyysin edetessä, etten voi nimetä analyysia parhaan mahdollisen selityksen etsimiseksi. Ensinnäkin kysymyksessä on vain yhden tutkijan tulkinta huolimatta siitä, että olen tehnyt analyysia eri näkökulmista. Toiseksi perimmäinen tavoite on ollut ymmärryksen syventäminen, eikä jatkuvasti syvenevään ymmärrykseen välttämättä löydy pysyvää parasta selitystä tai kuvausta. Teemoittelu on osoittautunut kuitenkin hyväksi lähtökohdaksi ymmärryksen syventämisessä.

Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta, 1999.) Käytännössä tämä tarkoittaa työni kannalta sitä, että pyrin aluksi lukemaan haastatteluaineistoani läpi useita kertoja pyrkien etsimään tarinajohtamisen kannalta keskeisiä asioita, jotka ainakin jollain tavalla liittyivät narratiivisuuteen ja tarinankerrontaan esimiestyössä. Haastatteluaineiston lukemisen yhteydessä luin myös jatkuvasti narratiivisuutta, esimerkiksi organisaatioiden tarinankerrontaa käsittelevää kirjallisuutta (esim. Boje, 1991; 2001; 2008; Gabriel, 2001; Denning, 2005).

Perehdyttyäni syvällisemmin empiriaan aineisto alkoi hiljalleen jäsentyä mielessäni ja aloin havaitsemaan aineistossa tiettyjä yhdenmukaisuuksia. Tässä vaiheessa aloin tehdä aineistoon karkeata teemoitteluja; jaoin johtajien tarinoita esimerkiksi oppimisen tukemiseen tarkoitettuihin tarinoihin sekä lähiesimiestyön tehtävänantotarinoihin. Mielestäni aineistoni määrä on riittävä nostamaan tekstistä tässä tutkimuksen vaiheessa riittävästi teemoja esiin⁴³. Haastattelujen määrän lisääminen ei tässä mielessä välttämättä tuo lisäarvoa tutkimukselle.

Tässä tulkitsevassa tutkimuksessa ovat teema-aineiston järjestely, purkaminen sekä uudelleenjärjestely ja vertailu aiempien tutkimusten tuloksiin eri tavoin metodologisesti keskeisessä asemassa. Olen pyrkinyt prosessoimaan empirian ja teorian vuoropuhelun kautta mahdollisimman tiivistä informaatiota tarinajohtamisesta. Sulkusta (1997) mukaillen toivonkin, että tulkintani on kiinnostavaa ja muuttuu osaksi sitä mielikuvien todellisuutta, joka oikeastaan alun perin oli niiden kohteena.

Merkittävä ongelma analyysin raportoinnissa oli aineistositaattien esittäminen. Erityisesti upotetun kertomuksen irrottaminen kontekstualisoivasta tekstistä oli haastavaa. Tarinoita tulee luettavuuden kannalta olla riittävästi

⁴³ Hopkinson & Hogarth-Scott (2001, 37) mukaan tavoitteena ei ole kerätä tietyn suuruista haastatteltavien määrää statistisesti merkittävän tuloksen saamiseksi. Itse asiassa on huomattu, että tutkijat eivät kiinnitä minkäänlaista huomiota kerättyjen tarinoiden määrään. Hopkinson & Hogarth-Scott arvelevat tämän johtuvan mahdollisesti siitä, että tarinaa ei nähdä irrallisena osana jatkuvasti tapahtuvasta keskustelusta.

nähtävillä tulkinnan yhteydessä raportissa, mutta haastattelutekstiä ei saa olla liikaa. Analyysissä on kyseessä nimenomaan tutkijan tulkinta, jonka tueksi hän esittää aineistositaatteja. Kun haastattelun katkelmia esitetään raportissa, ovat ne jo lähtökohtaisesti jouduttu irrottamaan kontekstistaan. Pahimmillaan ilman kontekstia tarina ei välttämättä merkitse juuri mitään tai se voidaan tulkita täysin "väärin". Mahdollisimman täsmällinen tarinan tulkinta vaatii usein ainakin haastattelutekstin tuntemista. Tutkijana tulkintaani helpotti osallistumiseni haastatteluun, mutta lukijalle mielikuvan välittäminen oli erityisen haasteellista.

Analyysin kannalta ongelmia aiheutti kontekstin rajaaminen ja hahmottaminen: Haastattelussa esimies saattoi linkittää tarinansa moneen muuhunkin haastattelussa esittämäänsä tarinaan tai jopa kokonaan kaiken haastattelussa ilmenneen ulkopuolelle. Analyysin kannalta se oli mielenkiintoista, mutta raportoinnin kannalta haastavaa. Vastuullani oli jällekontekstualisoida tarinat, eli palauttaa lukija esimiestyön asiayhteyteen haastatteluaineiston katkelmien, teoreettisen viitekehyksen viittausten sekä tulkintojeni avulla.

Tyypittely

Eskolan & Suorannan (2005, 181) mukaan tyypittely on lukijaystävällinen tapa esittää asioita. Tyypittely edellyttää kuitenkin aina jonkinlaista tarinajoukon ryhmittelyä tai teemoittelua. Tyypittelyssä on heidän mukaansa kysymys aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tällaisen konstruoidun tyyppin tarkoitus on tiivistää ja tyypillistää. Niihin tungetaan kaikkea sellaista, mitä yksittäisessä vastauksessa ei ole. Tässä tutkimuksessa tyypittely sopi hyvin täydentämään teemoitteluanalyysiä, sillä aloitin analyysini ryhmittelemällä ja teemoittelemalla johtajien tarinoita. Olen tyypitellyt esimiesten kertomia tarinoita etsimällä samankaltaisuuksia niiden kontekstista, juonirakenteesta, syntyperästä, tarkoituserästä (sekä esimiesten itse kertomista tarkoituseristä että omista tulkinnoistani).

Tyypittely tarkoitus ei ole olla missään nimessä kaikenkattava, johtajien tarinoita tarkasti ja kokonaisvaltaisesti kategorisoiva kuvaus. Olen pyrkinyt tekemään tyypittelyn Eskolan & Suorannan (2005, 182) kuvailemalla yhdistelevällä tavalla. Tällöin konstruoidaan mahdollisimman yleistä tyyppiä, eli mukaan on otettu vain sellaisia asioita, jotka esiintyvät mahdollisimman monessa haastattelussa. Tarkoitukseni ei siis ole ollut etsiä kaikista 12:sta haastattelusta mahdollisimman monta eri tarinatyyppejä kustakin, vaan pikemminkin pyrkiä havainnollistamaan johtajien tarinoita muutaman varsin yleisen tyyppin mukaan. Tyypittelyanalyysi on esitelty luvussa 5.2.

4.4 Tutkimuksen etiikka

Eettiset kysymykset ovat tieteessä ongelmallisia monestakin syystä. Näistä olennaisimmat ovat tieteen ja yhteiskunnan kietoutuneisuus, tieteellis-teknisen

kehityksen mukanaan tuomat ongelmat sekä maailman nykyiset ongelmat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 27.) Bryman & Bell (2003, 539-546) ovat jakaneet liike-elämän tutkimuksen eettiset kysymykset neljään osa-alueeseen: 1. vahinko osallistujille, 2. informoitu suostumus, 3. yksityisyyden loukkaus ja 4. harhaanjohtavuus. Tutkimuksesta ei siis saa aiheutua minkäänlaista vahinkoa siihen osallistujille. Vahinko voi olla esimerkiksi fysiikkaan, itsetuntoon liittyvää, urakehitykseen tai tulevaisuuden työllistymiseen vaikuttavaa vahinkoa. Informoitu suostumus liittyy siihen, että tutkimukseen osallistujille ei monesti anneta mahdollisuutta vastustaa yhteistyötä. He joutuvat olemaan mukana halusivatpa tai eivät. Tutkimukseen osallistujille tulisi siis antaa niin paljon informaatiota kuin on tarpeellista osallistumisesta tehtävän päätöksen tekemiseksi. Yksityisyyden loukkaus liittyy siihen, mihin pisteeseen asti yksityisyyden loukkauksia voidaan suvaita. Yksinkertaisesti tutkijalla ei ole oikeutta loukata tutkittavan yksityisyyttä, eikä myöskään unohtaa normaalia kunnioitusta henkilökohtaisia arvoja kohtaan. Harhaanjohtavuus ilmenee, kun tutkija esittää tutkimuksen jonain muuna kuin se oikeasti on. Harhaanjohtavuus on melko laajalle levinnyttä monessa tutkimustyössä ehkä siksi, että tutkijat haluavat rajoittaa tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, jotta olisi mahdollista saada mahdollisimman luonnollisia vastauksia. Harhaanjohtavuus tulisi kuitenkin minimoida ja sen vaikutuksia lieventää mahdollisimman paljon. Tutkijoiden tulee tarkasti arvioida harhaanjohtavuudesta aiheutuneita hyötyjä suhteessa ihmisarvoon. Koskinen et al (2005, 280-281) lisäävät tutkimuksen eettisyyteen yhden keskeisen seikan, tutkijan identiteetin. Pääsääntö on, että tutkijan ei tule salata rooliaan, vaikka tämä lisääkin reaktiivisuutta ja vaikeuttaa näin ollen tutkimusta. Salailevassa menettelyssä ongelmana on, että tutkija näin toimiessaan riistää tutkittavalta mahdollisuuden ratkaista sen, mitä hän sallii ulkopuolisten tietää.

Tässä tutkielmassa olen salannut vastaajien henkilöllisyydet, jotta tutkimuksestani ei aiheutuisi minkäänlaista vahinkoa osallistujille. Haastattelemistani henkilöistä tosin vain yksi toivoi voivansa vastata haastatteluun anonymina, mutta näin sen riittäväksi perusteluksi salata kaikkien vastanneiden henkilöllisyydet. Olen myös pyrkinyt ottamaan huomioon mahdolliset haastateltavaan liittyvät eettiset kysymykset ja suorittanut kaikki haastattelut mahdollisimman objektiivisesti⁴⁴ sekä henkilökohtaisia arvoja kunnioittaen. Haastateltavilla on ollut mahdollisuus myös päättää kiinnostuksestaan ja halukkuudestaan yhteistyöhön ennen haastattelua, sillä olen ensin esitellyt tutkimukseni aiheen ja tiedustellut sen jälkeen osallistumishalukkuutta. Harhaanjohtavuuden olen

⁴⁴ Objektiivisuudella viittaan tässä lähinnä siihen, että olen pyrkinyt johdattelemaan haastateltaviani mahdollisimman vähän. Tavoitteeni on ollut esittää samat kysymykset mahdollisimman muuttumattomina kaikille haastatelluille. Pyrin myös jättämään mahdollisimman paljon tilaa heidän omille ajatuksilleen ja näkökulmilleen, jotta kukin haastattelu olisi mahdollisimman paljon haastateltavan näköinen. Keskustelua naturalistisesta otteesta en näe kuitenkaan relevantiksi liittää tähän, sillä en oleta haastattelullani olevan merkitystä haastateltavan maailmankuvaan tai tämän kokemuksiin olosuhteisiin.

pyrkinyt minimoimaan kertomalla ennen haastatteluun suostumista perusteellisesti tutkimuskysymyksen sekä tutkimuksen tarkoituksen.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa

Pohdin seuraavaksi hieman työni luotettavuutta. Teen tämän reflektoinnin ensisijaisesti termien ”reliabiliteetti” ja ”validiteetti” avulla, vaikka termien alkuperä on enemmän luonnontieteissä ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Päädyin esittelemään ja pohtimaan näitä termejä tutkimuksessani, koska en nähnyt kuitenkaan mitään perustetta, miksei niitä toisaalta olisi kiintoisaa ja aiheellista pohtia myös laadullisessa tutkimuksessa. Päällisin nämä käsitteet itse asiassa vaikuttivat huonosti soveltuvilta, mutta termejä purkaessani löysin paljonkin relevantteja teemoja pohdittavaksi.

Luotettavuuden pohdintahan on keskeinen osa tutkimusprosessia niin positivistista kuin tulkitsevaakin, subjektivistista tutkimusta tekeväälle tutkijalle. Jälkimmäisessä tosin jo lähtökohtaisesti ajatellaan, etteivät asiat ole lähtökohtaisesti objektiivista faktaa ja absoluuttisia, kestäviä totuuksia, vaan asiat ovat erilaisia diskursiivisia, sosiaalisia konstruktioita. Luotettavuuden pohdinta on paitsi tärkeää paitsi luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta, olen huomannut, että on hyvä myös ”itseterapeuttisista” syistä pohdiskella näitä teemoja. Olen nimittäin törmännyt lukuisiin (ja toistuviin) itse-epäilyihin tutkimukseni luotettavuudesta tutkimukseni eri vaiheissa. Ensisijaisesti olen pyrkinyt linkittämään ajatuksiani tutkimusta tehdessäni heränneisiin kysymyksiin oman tutkimukseni luotettavuudesta, mutta paitsi esim. reliabiliteetin ja validiteetin kautta, pohdin tutkimukseni luotettavuutta myös subjektiivisuuden ja objektiivisuuden problematiikan kautta. Joka tapauksessa lukijan tehtäväksi jää viime kädessä arvioida positivistisen tieteenihanteen terminologian tarkastelun mielekkyyttä antipositivistisessa tutkimuksessa kuten myös se, onko objektiivisuutta olemassa missä määrin konstruktionistisessa tutkimuksessa – ja onko sillä oikeastaan edes merkitystä.

Reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät siis tutkimuksen luotettavuuteen. Molemmat käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkijalla on mahdollisuus päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Kumpaakin käsitettä on lisäksi käytetty mittaamisesta puhuttaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.) Reliabiliteetti liittyy tutkimusten tulosten toistettavuuteen. Termiä käytetään usein yhteydessä kysymykseen ovatko käytetyt mittarit yhdenmukaisia. Toisin sanoen antavatko mittarit jokaisella mittauskerralla yhdenmukaisia tuloksia. Esimerkiksi mitattaessa ihmisten älykkyydosamäärää, jokaisen mittauskerran oletetaan antavan saman henkilön kohdalla samankaltaisen tuloksen. Reliabiliteettiin liittyy kolme tärkeää tekijää: stabiliteetti, sisäinen reliabiliteetti ja tarkkailijoiden välinen yhdenmukaisuus. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen vakautta ajan saatossa, eli mittauksen tuloksissa on vähän variaatiota. Sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että vastaajien antamat tulokset korreloivat keskenään. Tarkkailijoiden välinen yhdenmukaisuus liittyy

subjektiiviseen arviointiin. Monesti esimerkiksi tarkkailujen tai haastattelujen nauhoitus herättää erilaisia päätelmiä ja näin ollen tutkijoiden / tarkkailijoiden välinen päätöksenteon yhdenmukaisuus kärsii. Reliabiliteetti liittyy läheisesti toiseen tutkimuskriteeriin – replikaatioon ja erityisesti tutkimuksen toistettavuuteen. Joskus tutkijalle voi tulla tarve jäljentää muiden vastaavien tutkimuksien tuloksia. Tämä voi johtua mm. siitä, että tutkimuksen tulokset eivät sovi yhteen samalla alalla olevan muun näytön kanssa. Tutkimuksen täytyy olla uusittavissa, jotta replikaatio voi tapahtua. Sama mittaus pitää siis olla toistettavissa kenen tahansa toimesta. (Bryman & Bell 2003, 33, 76.)

Olen nauhoittanut ja transkriptoinut haastatteluaineistoni. Näin ollen aineisto on muidenkin tarkasteltavissa. Voin kuitenkin esittää useita kysymyksiä stabiliteettiin ja replikaatioon liittyen: Saisiko joku toinen haastattelija minun kysymyksilläni erilaisia vastauksia? Tulkitsisiko joku toinen tutkija aineistoni täysin eri tavalla, vai päätyisikö hän samansuuntaisiin tuloksiin? Vuorovaikutusta ja haastateltaviin vaikuttamistani voi tarkastella kysymyslomakkeen ja haastatteluaineiston pohjalta. Tulkintaa voi arvioida jossain määrin myös teoreettisella viitekehykselläni, sillä sen rakentaminen on samanaikaisesti sekä aineistoni analyysin syy, seuraus että tulos. Tulkinnoille ei kuitenkaan ole mittaria analyysin laadun arvioimiseksi. Tulosten jäljentämisen mahdollisuuden pohdintaa en näe edes aiheelliseksi tarkastella tässä yhteydessä, sillä aineistoni tarinat ovat kontekstisidonnaisia ja tarinoiden tulkinnat henkilökohtaisia.

Bryman & Bell (2003) näkevän tutkimuksen tärkeimmäksi kriteeriksi validiteetin. Validiteetti liittyy tutkimuksesta saatujen tulosten lahjomattomuuteen ja rehellisyyteen. Validiteetin päätyypit ovat: mittausvaliditeetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja ekologinen validiteetti. Mittausvaliditeetti liittyy kysymykseen: mittaako mittari juuri sitä, mitä halutaan mitata? Mittausvaliditeetin arvioimisen oletuksena on, että mittaus on luotettava. Sisäinen validiteetti koskee kysymystä: onko tutkimuksen tuloksen osoittama kahden tai useamman muuttujan välinen yhteys vedenpitävä? Sisäinen validiteetti liittyy kiinteästi siis muuttujien väliseen kausaalisuuteen. Ulkoinen validiteetti taas liittyy kysymykseen: ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tietyn, spesifisen tutkimuksen kontekstin ulkopuolelle? Ekologinen validiteetti kytkeytyy puolestaan kysymykseen: ovatko tutkimuksen sosiaaliset tieteelliset tulokset soveltuvia ihmisten jokapäiväisiin, luonnollisiin sosiaalisiin puitteisiin? Monesti liike-elämän tutkimus tuottaa teknisesti valideja tuloksia, mutta niillä ei ole paljoakaan tekemistä sen kanssa, mitä tapahtuu ihmisten päivittäisessä elämässä. (Bryman & Bell 2003, 33-35.)

Validiteetin ongelmia miettiessäni päädyin painottamaan tietystä tilanteesta ja kulttuurikontekstissa tapahtuvaa tarinointia. Sisäistä validiteettiani voi pyrkiä tarkastelemaan ensinnäkin sillä, kuinka hyvin valitut haastateltavat, kysymykset ja teoriataustani sopivat tutkimuskysymykseeni. Tähän liittyy myös mittausvaliditeetti siinä mielessä, että haastattelujeni kysymysten relevanssia voidaan pohtia myös suhteessa tutkimusongelmaan. Ulkoista validiteettia en näe relevantiksi tarkastella työssäni, sillä kyseessä on tietystä kontekstissa ymmärryksen syventäminen, eikä tarkoitukseni ole yleistää tutkimukseni tuloksia.

Toki on joitakin lainalaisuuksia, esimerkiksi oletukset ihmisestä narratiivisena olentona, joita en pyri rajaamaan koskemaan vain suomalaista tarinajohtajuutta. Validiteetin asemasta voidaankin tarkastella tulkitsevassa tutkimuksessa enemmänkin relevanssia. Voidaan kysyä esimerkiksi "kenelle", "missä kontekstissa" ja "kenen näkökulmasta" tutkimuksen tieto on relevanttia. Suomalainen kieli- ja kulttuuriympäristö ovatkin työssäni keskeinen narratiivien tulkinnan kehys, joka tekee osaltaan ongelmalliseksi tulkintojen universalisoinnin. Tämän pohdinnan voi ulottaa myös tutkimukseni ekologisen validiteettiin tarkasteluun. Lahjomattomuus ja rehellisyys tutkimuksessani toivottavasti välittyvät työn lukijalle ilman eksplisiittistä selvitystyötä.

Koskisen et al (2005, 253-256) mukaan reliabiliteettiin ja validiteettiin turvaututaan tavallisesti silloin, kun halutaan arvioida onko tutkimukseen tai sen argumentteihin mahdollista luottaa. On kuitenkin syytä muistaa, että tutkimus ei pelkästään tähtää virheettömyyteen. Viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. Reliabiliteetin ja validiteetin periaatteet ovat konservatiivisia ja johtavat helposti riskien välttämiseen. Tämän vuoksi niille ei tule antaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa liikaa painoarvoa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä validius tarkoittaa lähinnä sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että tulkinnat eivät perustu väärin haastattelulausumiin, havaintoihin ja kysymyksiin. Koskisen et al. mukaan tulosten tulisi myös yleistyä – tai ainakin yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden eli populaation ja yleistyksen virheellisyyden mahdollisuuden ja todennäköisyyden tulisi olla tiedossa. Koska teen tulkitsevaa, enemmänkin idiografisella kuin nomoteettisellä metodologialla tutkimusta, erityisesti tällä alueella koen reliabiliteetin ja validiteetin sopivan laadulliseen tutkimukseeni huonosti. Validiteetilla onkin Koskisen et al. mukaan selvä merkitys lähinnä vain kokeellisessa tutkimuksessa, jossa ennakkosuunnittelun avulla pyritään ehkäisemään tiettyjä virhepäätelmiä. Reliabiliteetilla on merkitystä lähinnä kahdessa yhteydessä, jotka ovat kvantitatiivisen sisällönanalyysin tarkistaminen ja indekseihin perustuvat asennemittaukset. Niitä tässä tutkimuksessa esitellä perusteellisemmin.

Bryman & Bell (2003, 288) ja Koskinen et al. (2005, 256-257) molemmat esittävät vaihtoehtoisen laadullisen tutkimuksen arviointiperusteen. Se perustuu Guban & Lincolnin (1985) laatimaan arviointiperusteeseen eli "seurattavuuteen". Seurattavuus muodostuu neljästä kriteeristä, jotka ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuus voidaan osoittaa käyttämällä montaa menetelmää, suorittamalla vertaisarviointia jo tutkimuksen aikana sekä hakemalla aktiivisesti poikkeavia tapauksia. Siirrettävyys on mahdollista osoittaa muodostamalla sellainen rikas kuvaus tutkimuskohteesta, joka mahdollistaa lukijalle kuvauksen siirtämisen muualle. Riippuvuus ja vahvistettavuus taas pystytään osoittamaan auditoinnin avulla. Tutkimus tulee siis dokumentoida niin, että muut tutkijat voivat arvioida sitä. Edellä esitetty yksinkertainen sovellus tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista perustuu siihen, että arviointiperuste olettaa yksittäisenkin kuvauksen sosiaalisesta todellisuudesta olevan toteuttamiskelpoinen. Tämä perustuu kriittisyyteen siitä, että on olemassa absoluuttisia totuuksia sosiaalisesta todellisuudesta, joita tutkijoiden

tulee paljastaa. Asia on kuitenkin Guban & Lincolnin mukaan täysin päinvastoin. Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä olen pyrkinyt huomioimaan siten, että olen pyrkinyt esittämään mahdollisimman rikkaan, mutta tiiviin kuvauksen sekä dokumentoimaan sen mahdollisimman laadukkaasti. Se, mitä oletetaan laadullisesta tutkimuksesta voitavan siirtää, onkin oma kysymyksensä. Tässä tutkimuksessa ymmärrän siirrettävissä olevan tiedon pohjautuvan ennen kaikkea oletukseeni siitä, että esimies on tarinoita kertova ja tulkitseva olio organisaatiossa. Sitä vastoin tuloksiani tarinoiden merkityksistä, tyypeistä ja tulkinnoista ei ole mielekästä lähteä siirtämään sellaisenaan esimerkiksi toisessa kulttuurissa tapahtuvaan tarinajohtamiseen. Toki kuitenkin toivon, että tutkimustyöni synnyttämä ymmärrys narratiivisuudesta esimiestyössä voi hyödyttää laajemminkin organisaatiotutkimuksen kenttää.

Tutkimukseni validiteetista puhuttaessa kykenen myös osoittamaan, että tulkinnat eivät perustu väärin haastattelulausumiin, havaintoihin ja kysymyksiin. Ensinnäkin, kaikki haastattelut ovat nauhoitettu (kahta ensimmäistä lukuun ottamatta) ja litteroitu ja tarkistettavissa. Toiseksi olen myös pyrkinyt analysoida aineistoa eri tavoilla, jatkuvasti uusia tulkintoja etsien ja tuloksia uudelleen järjestellen. Olen jatkuvasti verrannut aineistosta nouseviin teemoihin eri tutkimuksia ja teorioita, jolloin olen voinut tarkastella haastatteluaineistoa eri näkökulmista. Tällöin voitaneen puhua jonkin asteisesta tutkijatriangulaatiosta tulkinnan yhteydessä. Olen myös lukenut haastatteluaineistot lukuisia kertoja läpi. Kaikki haastateltavat ovat ainakin vielä tätä tekstiä kirjoittaessani täyssissä sielun ja ruumiin voimissa. Heiltä voi tarvittaessa tarkistaa tapahtumat. Tutkimukseni on ehkä perustellumpaa arvioida Guban & Lincolnin arviointiperusteen, seurattavuuden kautta, jonka mukaan ei ole olemassa absoluuttisia totuuksia tai universaaleja metanarratiiveja, vaan monia erilaisia tulkintoja todellisuudesta.

Luotettavuudesta haluan nostaa viimeisenä esille subjektiivisuuden ongelman. Koin toisinaan tehdessäni haastatteluja sekä erityisesti analysoidessani aineistoa olevani liiaksi aineistoni viettäessä. Osa tarinajohtajien haastatteluja olivat niin mukaansatempaavia ja vetoavia kertomuksia, että ne tuntuivat välillä jumiuttavan joihinkin näkökulmiin heikentäen kriittisyyttäni. Toisaalta tehdessäni tulkintaa lähtökohtana oli, että suhtautudun aineistooni siten, että se edustaa haastateltujen todellisuutta. Tällöin keskeistä (tai edes mahdollista) ei olekaan pyrkiä tarkastelemaan kriittisesti sitä, mikä on totta ja mikä ei. Analyysia tehdessäni yritin ajoittain hakea teoreettisesta viitekehystäni turvaa, edes jonkinlaista objektiivisuutta tai poispääsyä haastatteluaineiston mieleeni synnyttämistä mielikuvista. Empirian ja teorian kietouduttua oli vielä vaikeampaa tunnustaa oma subjektiivisuus. Hain etäisyyttä ja tukea (ja vaihtoehtoja) tulkintoihin teoreettisen viitekehysten tutkimuksista, jotka pohjautuvat muiden tutkijoiden aineistoihin ja tulkintoihin. Tulkinnan tein joka tapauksessa parhaan osaamiseni mukaan, nojautuen haastatteluaineistoon, teoriaan, sekä omaan pohdintaani ja tulkintaani.

4.6 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

4.6.1 Haastateltavien valinta

Tutkimusta varten on haastateltu kaikkiaan 12 tarinoita johtamistyössään käytävää esimiestä eli tarinajohtajaa. Haastatteluun valitsin kaikki löytämäni tarinajohtajat, jotka olivat halukkaita haastateltavaksi. Valitsin organisaatioita mahdollisimman monelta eri toimialalta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Edustettuina haastatteluaineistossa on esimiehiä metsä-, vaate, pankki-, elintarvike- ja metalliteollisuudesta, media- ja matkailualalta, oppilaitosorganisaatioista, kuntasektorin hallinnosta sekä puolustusvoimista. Yrityskoon rajasin siten, että edellytin haastateltavien työskentelevän esimiesasemassa henkilöstön puolesta vähintään PK-yrityksen⁴⁵ kriteerit täyttävässä yrityksessä. Pyrin löytämään esimiehiä myös mahdollisimman tasapuolisesti sekä strategisesta että operatiivisesta johdosta.

Haastateltavien henkilöiden valinta oli kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa pyrin etsimään tarinoivia esimiehiä julkisuudesta sekä puskaradion kautta. Kerroin tutkimuksestani ja tavoitteestani löytää haastateltavia kollegoilleni sekä tuttavilleni. Saatuni vihjeen tarinoivasta esimiehestä perehdyin ennen yhteydenottoa hieman tämän organisaatioon. Median kautta löytyi vain yksi tarinajohtaja, ja puskaradion kautta 12. Toisessa vaiheessa otin yhteyttä esimieheen joko suoraan tai tuttavien välityksellä ja tiedustelin kiinnostusta haastatteluun. Ennen haastattelun aloittamista kerroin haastateltavalle hieman tutkimuksestani ja tarinajohtamisesta välttämättä ohjaamasta haastateltavan ennakkokäsityksiä. Kaikki löytämäni tarinajohtajat yhtä lukuun ottamatta ilmaisivat halukkuutensa haastatteluun, vaikka moni ei uskonut olevansa tarinajohtaja. Osa totesi haastattelun voivansa siltäkin olla tarinajohtaja tiedotettuaan haastattelussa tarinoiden käytön omassa esimiestyössään. Lähes kaikki haastatellut kertoivat myös olevansa kiinnostuneita tarinajohtamisesta ja toivoivat saavansa itselleen tutkimusraportin tutkimuksen valmistuttua.

Pyrin myös mahdollisimman tasapuoliseen suhteeseen haastattelemini mies- ja naisjohtajien välillä, sillä halusin välttää profiloimasta tarinajohtajuutta miesten harjoittamaksi toiminnaksi. Haastatelluista kahdestatoista johtajasta onnistuin saamaan naisjohtajia neljä kappaletta. Heidän osuutensa jäi vain kolmannekseen, mutta en näe sitä tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta ongelmaksi kahdesta syystä. Ensinnäkin olen pyrkinyt jättämään sukupuolikiisymyksen käsittelemättä tässä tutkimuksessa ja keskittymään tutkimuskysymyksissäni esittämiin teemoihin. Tarkoitukseni on siis määritellä ja tutkia tarinajohtamista itsessään. Toiseksi lähdin varsin sukupuolineutraalista näkökulmasta, koska en usko sukupuolen olevan ensisijaisesti johtajuutta määrittävä näkökulma. Havaitsin myös haastattelut tehtyäni, että tarinajohtamista

⁴⁵ Suomen Yrittäjien mukaan henkilöstön mukaan määriteltynä PK-yritys on alle 250 työntekijän yritys. Pienyrityksessä on 10-50 työntekijää ja keskisuudessa 50-250 työntekijää. (Suomen Yrittäjät 2007.)

esiintyy sekä naisilla että miehillä, ja esimiesten intentiot eivät vaikuttaneet olevan sukupuolisidonnaisia. Väitöstutkimukseen hankkiessani lisää aineistoa pyrin kuitenkin saamaan tasapainoisen suhteen sekä strategisen että operatiivisen johdon välillä ja nais- ja miesjohtajien välillä.

4.6.2 Teemahaastattelut

Tutkimusaineistoni koostuu 12 teemahaastattelusta, joista kaksi viimeistä haastattelua olivat luonteeltaan enemmän syvähaastatteluita. Kaikki haastattelut pohjautuvat samaan teemahaastattelulomakkeeseen, joten syvähaastatteluja ei ole eritelty analyysissa. Teemahaastattelut on suoritettu joulukuun 2005 ja elokuun 2006 välisenä aikana ja syvähaastattelut on tehty kesällä 2007. Koko haastatteluprosessi kesti kaikkiaan noin puolitoista vuotta.

Kaikki haastattelut tehtiin paikan päällä esimiesten luona, jolloin heille esitettiin kysymykset teemahaastattelulomakkeen pohjalta henkilökohtaisesti. Kahta ensimmäistä haastattelua (O1 ja O2) lukuun ottamatta haastattelut nauhoitettiin, ja jokainen niistä on litteroitu välittömästi haastattelun jälkeen. O1:n ja O2:n haastattelut kirjoitin haastattellessani suoraan koneelle. Täydensin haastatteluja vielä jälkikäteen puhelimitse. Ensimmäiset 10 teemahaastattelua kestivät vajaasta tunnista runsaaseen tuntiin. Viimeiset kaksi syvähaastattelua kestivät kumpikin noin puolitoista tuntia.

Teemahaastattelua varten laadin ennalta lomakkeen (LIITE 1), joka sisälsi kysymyksiä ja keskustelunaiheita tarinajohtamisen eri osa-alueilta. Haastattelu koostui kolmesta pääteemasta: (1) haastateltavan taustat, käsitys omasta johtajuudesta jne.; (2) suhde kollegoihin, esimiehiin, alaisiin ja omaan asemaan; (3) suora vaikuttaminen tarinoilla sekä suhde riskiin.

Pyrin poistamaan kysymyksistä aiheettomat ja arkaluonteiset aihepiirit (esim. politiikka, elämäkatsomus), jotka toisaalta olisivat voineet auttaa ymmärtämään esimerkiksi tarinoiden inspiraation lähteitä. Halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden keskittyä miettimään tarinankerrontaa omassa esimiestyössä, narratiivisuuden ja oman johtajuutensa suhdetta sekä kertomaan esimerkkejä tilanteissa, joissa he ovat käyttäneet/käyttävät yleensä/aikovat käyttää narratiiveja. Pelkäsin aluksi haastattelulomakkeeni teemojen ohjaavan vastauksia liikaa ja rajoittavan keskustelua. Usein kuitenkin asiaan päästyämme tarinointi käynnistyi niin vuolaana, että teemat saattoivat vaihdella laidasta laitaan ja myös välttelemistäni arkaluontoisista aiheistakin sain kuulla monta tarinaa. Saatoin todentaa Sköldberrin (2001) väitteen, että tarinoita organisaatioista ei tarvitse kaivaa, vaan päinvastoin ihmisiä on mahdoton kieltää kertomasta niitä. Teoreettinen viitekehys muuttikin jatkuvasti muotoaan haastatteluaineistoon perehdyttyäni. Voinkin sanoa toimineeni ensisijaisesti empirian ehdoilla.

Teemahaastattelulomakkeen struktuuri toimi hyvänä tukena erityisesti ensimmäisissä haastatteluissa ollessani vielä varsin kokematon haastattelijana. Valmiilla kysymyspohjalla voikin hyvin pyrkiä varmistamaan tutkijan suunnitteleminen aiheiden käsittelyn. Sen avulla voi myös välttää vaivautunut hiljaisuus, jos haastattelutilanne ei vapaudu ja keskustelu käynnistyy. Liika lomakkeessa pitäytyminen kuitenkin voi rajoittaa haastattelua. Lähes kaikki haastattel-

tavat osoittautuivat kuitenkin erittäin puheliaksi ja halukkaiksi vastaamaan avoimesti. Useimmat kokivat vaikeaksi omien tarinajohtamiskokemusten mieleen palauttamisen, osa innostui puhumaan vasta haastattelun loppupuolella. Pidinkin pääsääntöisesti nauhurin kännissä lähes koko tapaamisen ajan. Merkittävä osa esimiesten käyttämistä esimerkeistä käytännön tarinoista ja jutuista löytyikin muussa yhteydessä, muiden kysymysten alta tai varsinaisen haastattelun jälkeisessä keskustelussa.

Litteroitua haastattelutekstiä kertyi hieman yli 100 liuskaa. Haastatteluista saamani aineisto oli hajanaista, ja osaan kysymyksistä löytyi vastaus toisen kysymyksen alta – joidenkin kysymysten jäädessä ajoittain kokonaan ilman vastausta. Luettuni haastattelut useampaan kertaan löysin lopulta kuitenkin aineistosta esiin nousevia teemoja, joita koen saaneeni riittävästi tutkimustani varten.

Lähestyessäni kymmenettä teemahaastattelua havaitsin, että uusia asioita nousee yhä harvemmin esiin. Syntyi alustava käsitys saturaatiosta joillakin aihealueilla. Teemahaastattelulomakkeeni oli toisaalta varsin strukturoitu, joten aloin pohtia, voisinko täydentää aineistoani vapaamman keskustelun avulla. Kaksi viimeistä haastattelua olivatkin luonteeltaan enemmän syvähaastatteluja (LIITE 2), sillä joidenkin teema-alueiden kustannuksella syvennyimme haastatteluissa toisiin teema-alueisiin. Haastattelut noudattivat löyhästi samaa teemahaastattelurunkoa, mutta vähemmän strukturoitu haastattelulomakepohja mahdollisti paremmin vapaan keskustelun. Syvähaastattelut kestivät noin puolituntia kumpikin ja litteroitua tekstiä kertyi noin 30 sivua.

Syvähaastatteluilla pyrin mahdollistamaan uusien näkökulmien nousemisen. Joitakin teemoja jätettiin keskustelemattakin, ja joitakin aiemmin pintapuoliseksi jääneitä teemoja taas saatiin syvennettyä avoimen keskustelun avulla. Pyrin saamaan syvähaastatteluissa aikaan vapaamuotoisen keskustelun antamalla keskustelunaiheita aiempien teemahaastattelujen vakiostruktuurin asemesta. Toimin tässä mielessä keskustelun katalyyttinä ja ohjaajana heittämällä aiheita ja tarttumalla niihin rajoittamatta haastateltavaa.

Huomasin aiempien teemahaastattelujen tekemisen myötä haastattelukokemukseni kasvanen, ja syvähaastattelut sujuivat varsin mutkattomasti. Esitietojen ja kokemusteni avulla uskon saaneeni haastateltavat puhumaan omista tarinajohtamiskokemuksistaan ja käsityksistään johtajuudesta varsin avoimesti, mikä ei tahtonut onnistua aivan alkuvaiheessa. Alkuvaiheessa rakennetaankin perusymmärrystä, jolloin voi olla perusteltua pitäytyä strukturoidussa rakenteessa. Haastattelujen edetessä ja ymmärryksen lisääntyessä tutkija voikin hyödyntää laadullisen tutkimuksen joustavuutta, jos joitain olennaisia osa-alueita jää käsittelemättä tai jotkin osa-alueet pintapuoliseksi. Hyödynsinkin laadullisen tutkimuksen joustavuutta monellakin osa-alueella: Tutkimuskysymykseni, teoreettinen viitekehäkseni ja empiriani ovat kaikki eläneet tutkimuksen edetessä.

4.6.3 Yhteenvedo haastatteluista esimiehistä ja aineiston käsittelystä

Tutkimusaineisto koostuu 12:sta tarinoivan esimiehen teemahaastattelusta, joista kaksi viimeistä oli luonteeltaan enemmän avoimen keskustelun kaltaisia sy-

vähaastatteluja. Keskeisiä haastattelujen teemoja olivat tarinat, tarinankerronta sekä oma johtajuustyö, esimerkiksi käsitys omasta johtamisotteesta. Aineisto on monipuolinen, sillä haastatellut esimiehet työskentelivät eri toimialoilla ja sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Aineistossa oli myös molempien sukupuolten edustajia, ja myös haastateltavien ikäjakaumakin oli laaja (27-70 vuotta). Strategisia esimiehiä aineistossani oli seitsemän ja operatiivisia viisi. Miehiä haastatelluista esimiehistä oli kahdeksan ja naisia neljä.

Strateginen johto		
Tunnus	Ikä / Sukupuoli	Taustat
S1	yli 60, mies	Eläkkeellä päätoimestaan. Toiminut mm. toimitusjohtajana ja yrittäjänä. Johtanut vuosia yli 500 henkeä työllistävää perheyri-työtä. Lukuisia luottamustoimia yritys-elämässä, järjestöissä ja julkisella sektorilla. On edelleen mukana liike-elämässä ja aktiivinen poliittisesti. Toimii edelleen hallituksen puheenjohtajana eräässä keskisuudessa yrityksessä ja kunnallispolitiikassa kaupunginvaltuutettuna. Opiskellut tutkinnon kauppatieteissä. Työskennellyt nuorena työharjoitteluissa eri maissa. Kertoo tarinoiden ja erityisesti historian olleen keskeinen osa hänen elämäänsä ja uskoo vahvasti olevansa tarinajohtajana. Painottaa johtamistyössä johtajan keskeistä asemaa, valtaa ja vastuuta. Kertoo uskovansa enemmän autoritaariseen kuin demokraattiseen johtamiseen ja ihmisten tarvitsevan aina viimekädessä johtajaa kantamaan vastuun.
S2	yli 50, mies	Suuren pankkikonsernin toimitusjohtaja, alaisia tällä hetkellä lähes 900. Tehnyt pitkän uran pankkialalla. Aloittanut valmistuttuaan taloustieteiden maisteriksi laskentatehtävissä elintarvikealalla ja siirtynyt sieltä pankkisektorille saatuaan kiinnityksen esimieskoulutukseen. Opiskellut myös mm. sosiologiaa. Toiminut pankinjohtajan tehtävissä eri yksiköissä ja edennyt lopulta toimitusjohtajaksi. Arvelee voivansa olla tarinajohtaja sanan laajassa merkityksessä sekä tietyin varauksin myös tämän tutkimuksen määritelmän puitteissa. Johtajana kuunteleva, neuvotteleva, visionäärinen ja strategiaa luova.
S3	n.50, nainen	Suuren metsäalan konsulttiyrityksen konsultoinnin toimitusjohtaja. Työskennellyt yrityksen palveluksessa parisenkymmentä vuotta ja edennyt projektien kautta asiantuntijaksi ja sitä kautta pienryhmän vetäjäksi. Siitä edelleen business-segmentin vetäjäksi, varatoimitusjohtajaksi ja lopulta toimitusjohtajaksi. Opiskellut metsätieteistä ja kauppatieteistä tutkinnot. Kertoo oman organisaationsa olevan täynnä tarinoita ja pyrkii myös itse aktiivisesti käyttämään niitä tilanteesta riippuen. Uskookin olevansa tarinajohtaja. Johtajana ihmisläheinen ja keskustelevala; pyrkii muuttamaan aktiivisesti organisaation kulttuuria.
S4	yli 50,	Puolustusvoimien palveluksessa yli 30 vuotta. Korkeassa esi-

	mies	miesasemassa. Edennyt organisaation luontaista urapolkua aivan organisaationsa ylimpään johtoon. Työskennellyt monella eri paikkakunnalla sekä myös ulkomailla. Pyrkii jutuilla ja vitseillä mm. keventämään tunnelmaa ja vähentämään hierarkian vaikutuksia. Uskoo esimiestyön tarinoiden olevan hyvin tilanesidonnaista. Ei ole varma, pitääkö itseään tarinajohtajana. Uskoo omassa johtamisessaan olevan keskeistä pyrkimys parhaaseen tulokseen ihmisiin vaikuttamalla.
S5	n. 50, mies	Suuren elintarviketeollisuuden yrityksen toimitusjohtaja. Toiminut organisaatiossa lähes 20 vuotta erilaisissa tehtävissä. Painottaa yrityksen arvoja ja kulttuuria, joita tarinoiden avulla on mahdollista viestittää ja muuttaa. Kertoo esimiestyönsä kontekstissa tarinoita, jotka painottuvat hauskoihin tapahtumiin, omiin kokemuksiin ja käytännön esimerkkeihin. Hänen mielestään tarinankerronta on taiteenlaji, joka voi olla vaarallista, mutta onnistuessaan myös tehokasta. Johtajana osallistuva ja innostava; uskoo olevansa jossain määrin tarinajohtaja. Johtajana pyrkii myös olemaan esimerkkinä, ja haluaa olla yksi joukoissa. Viime kädessä kantaa kuitenkin vastuun.
S6	yli 60, mies	Erittäin monipuolinen työhistoria, työskennellyt kaikilla organisaation tasoilla. Muutamia vuosia sitten jäänyt eläkkeellä päätoimestaan. Toiminut suurehkon sanomalehtiyhtiön palveluksessa lukuisissa johtotehtävissä, mm. toimitusjohtaja noin 30 vuotta. Osakkaana edelleen markkinointialan yrityksessä ja mukana hallitustyöskentelyssä. Toiminut pitkään myös opetus-tehtävissä. Koulutukseltaan kauppatieteen tohtori. Ei usko olevansa tarinajohtaja, mutta kertoo käyttävänsä paljon johtamistyössä tarinoita ja metaforia. Painottaa johtajana vahvasti ihmisten oikeudenmukaista kohtelua, yksilön arvostamista, kommunikointia ja yhteisymmärrystä.
S7	alle 60, nainen	Pitkän linjan yrittäjäjohtaja. Laaja työ- ja yrittäjäkokemus. Opiskellut matkailualaa. Ei ole halunnut suorittaa akateemista tutkintoa ja kieltäytyy myös omistajajohtajana käyttämästä toimitusjohtajan tittelistä. Kertoo painottavansa omassa johtamistyössään oman persoonan ("itsen") merkitystä sekä uskoa omaan intuitioon. Uskoo olevansa tarinajohtaja, sillä kertoo ja kuuntelee työssään paljon tarinoita. Luettelee keskeisiksi johtajan ominaisuuksikseen lojaaliuden sekä joustavuus määrättyynajaan asti.

TAULUKKO 6 Yhteenvedo haastatelluista strategisen tason esimiehistä.

Operatiivinen johto		
Tunnus	Ikä	Taustat
O1	yli 60, mies	Mekaanisen metsäteollisuuden työnjohtaja, ollut eläkkeellä jo muutamia vuosia. Työskennellyt samalla työnantajalla 35 vuotta

		työntekijänä, luottamusmiehenä, suunnittelu- ja kehitystehtävissä sekä esimiehenä eri osastoilla. Ei ole varma, onko tarinajohtaja tämän tutkimuksen määritelmän puitteissa, mutta kertoo käyttäneensä paljon tarinoita johtamistyössään. Painottaa aina johtaneensa ja kouluttaneensa ihmisiä erityisesti vitsien ja oivaltamaan auttavien tosielämän esimerkkien avulla. Painottaa vahvasti esimiestyön psykologista näkökulmaa; ei usko autoritaariseen johtamiseen.
O2	alle 50, nainen	Työskennellyt päiväkodinjohtajana noin 15 vuotta, alaisuudessaan mm. neljä päiväkotia. Koulutukseltaan lastentarhanopettaja, mutta suorittanut lukuisia kursseja (esim. johtamisopintoja taloustieteellisessä tiedekunnassa). Uskoo olevansa tarinajohtaja. Sanoo kertovansa ahkerasti tarinoita – lähinnä tosielämän humoristisia juttuja – työssään. Uskoo johtamisessa olevan tärkeää ottaa huomioon kaikki organisaation ihmiset, mutta tarvittaessa tulee kyetä johtamaan kovalla kädellä.
O3	alle 30, mies	Työskentelee suuressa finanssikonsernissa sijoituspällikkönä. Koulutukseltaan kauppatieteen maisteri. On aktiivisesti mukana eri seurojen, klubien ja etujärjestöjen toiminnassa. Ei näe itseään varsinaisesti tarinajohtajana, koska hänellä ei ole toimessaan operatiivisia alaisia, mutta täyttää tarinajohtajan määritelmän tämän tutkielman puitteissa käyttäessään tarinoita vaikuttaessaan kollegoihinsa, alaisiinsa, esimiehiinsä ja asiakkaisiinsa. Uskoo tarinoiden kuuluvan kiinteästi pankkimailmaan ja omaan persoonaansa. Tarinointi painottuu erityisesti asiakastilaisuuksissa sekä ylipäänsä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ei usko autoritaariseen johtamiseen, vaan näkee keskustelelevan tavan johtavan parempiin tuloksiin ja työilmapiiriin.
O4	yli 30, mies	Työskentelee huipputeknologiayrityksessä markkinointi- ja myyntipäällikkönä. Koulutukseltaan kauppatieteen maisteri. Asunut useita vuosia ulkomailla ja joutuu edelleen matkustelemaan paljon työnsä vuoksi. Uskoo voivansa olla tarinajohtaja ja kertoo käyttävänsä tarinoita monipuolisesti työssään. Kertoo olevansa esimiehenä enemmän sovitteluva ja suostutteleva kuin autoritaarinen johtaja.
O5	Noin 50, nainen	Toiminut pitkään opetusallalla ja järjestöissä eri tehtävissä sekä myös yrittäjänä ATK-alalla. Työskennellyt viime vuodet oppilaitoksen johtajana ja rehtorina. Kertoo päätyneensä esimieheksi osittain sen vuoksi, että on kiinnostunut uusista asioista. Johtajana kuivailee itseään ei byrokraattiseksi, vaan enemmänkin osallistavaksi, vaativaksi ja ihmisiin luottavaksi. Antaa paljon palautetta ja uskoo kykenevänsä johtajana innostamaan ihmiset puolelleen johtamalla joukkoja etupuolelta.

TAULUKKO 7 Yhteenvedo haastatelluista operatiivisen tason esimiehistä.

Teemoitteluanalyysin nostin jo tutkimukseni alkuvaiheessa välineeksi jäsentää aineistoa. Osaltaan tähän ohjasikin tutkimuksen aiheen vaikea ennakoitavuus – tarkoituksenihan oli tulkita itselleni vierasta ilmiötä, ja teemoittelu tuntui mielekkäältä tavalta jäsentää aineistoa – mutta myös haastatteluaineistoni tuki valitsemaani menettelyä. Tutkimuksessani pyrin siis peilaamaan haastatteluaineistoani aikaisempiin tarinajohtamiseen liittyviin ja ennen kaikkea aineiston nostamiin teorioihin.

Teemahaastatteluaineiston tulkinta ja analysointi alkoi välittömästi, kun kaikki haastattelut oli saatu valmiiksi lokakuun 2006 alkupuolella. Aloitin analyysin tulkitsemalla aineistoa teoriaa vasten. Tämä vaihe onkin ohjannut suurimman osan teoreettisessa viitekehyksessä käsittelemistäni asiakokonaisuuksista. Viimeisten haastattelujen valmistuttua syksyllä 2007 saatoin aloittaa analyysin viimeisen vaiheen ja sitä myöten täydentää myös teoreettisen viitekehysten. Teemoitteluanalyysiin kuuluun se, että jokaisen analyysin yhteyteen liitetään kuvaava sitaatti tekstistä sekä viittaus aiheeseen liittyvään aiempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkija kirjoittaa varsinaisen tulkintansa. Uskon, että tämä vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä näkyy myös lopullisessa työssäni ja että se lisää osaltaan paitsi tutkimukseni läpinäkyvyyttä myös parantaa tutkimuksen analyysin luettavuutta.

5 TUTKIMUKSEN ANALYYSI

5.1 Mikä on tarinajohtaja?

Aloitan tämän empiirisen aineistoni analyysin tarkastelemalla upotettuja kertomuksia ympäröivää kontekstualisoivaa tekstiä (Sintonen & Auvinen 2008). Kontekstualisoivaa tekstiä on esimerkiksi se osa haastattelutekstiä, mitä johtajat itse ovat aiheesta sanoneet ja mihin tilanteeseen sijoittavat johtamistarinsa eli upotetut kertomukset. Aloitan kunkin kappaleen lyhyellä johdannolla sekä pinta-puolisella aiheen tarkastelulla edeten kohti syvällisempää tulkintaa. Oman tulkintani yhteydessä pyrin kiinnittämään lukijan asiayhteyteen sekä johtajien omien sitaattien että aiempien tarinajohtamista käsittelevien kirjoitusten kautta. Ensimmäisen luvun tarkoitus on tarkastella tarinajohtamista käsitteenä, johtamisotteena sekä osana johtajien itseymmärrystä. Alun johdatuksena toimii lyhyt tarkastelu siihen, mitä johtajat kertovat tarinoinnin merkitsevän heidän esimiestyölleen.

5.1.1 Tarinointi osana esimiestyötä

Kerron tarinoita, kun pitää saada se oma asia läpi. Ei silleen pakotettua, vaan että saa toisen siihen puolelleen tekemään töitä. Silloin käytän hyvin paljon tarinoita. (O4)

Stark (2003) väittää kaikkien menestyvien johtajien kertovan tarinoita ja Taylorin et al. (2002) mukaan tarinankerronta on nouseva trendi johtamisen käytänteenä ylipäänsä. Tarinointi onkin laajalti hyväksytty tapa organisoida ja sen arvioidaan olevan jopa vallan ja hegemonian instrumentti (Boje et al. 2004, 574; ks. myös Morgan et al. 1997). Tarinankerronta auttaa myös ymmärtämään asioita monimutkaisesta ja nopeasti muuttuvan ympäristön keskellä (Blair 2006). Tarinankerronnan lisääntymiseen on Jensenin (1996) mukaan vaikuttanut myös johtajien muuttunut suhtautuminen työhönsä. Työtä ei nähdä enää niin vakavana asiana ja siitä halutaan antaa myös sellainen kuva. Työ voi olla hänen mukaansa vaikeaa ja paljon huomiota vaativaa, mutta silti samanaikaisesti hauskaa. Mm. nämä ovat siis vaikuttaneet siihen, että tarinoinnille on yhä enemmän tilaa. Mutta kuinka käytännössä suomalaiset esimiehet näkevät tarinoinnin roo-

lin tai tavoitellun funktion omassa johtamistyössään – ja onko se heidän mielestään johtamista ylipäänsä?

On. On. Siis on [tarinointi johtamista]. Tosin pieneltä osin. Se on yks keino, voisko olla jopa johtamisen väline kuten tulokortti. Se on keino johtaa...mutta se ei saa olla pääasia. (O2)

No sillei kai tukea, että työntekijä tyytyy hyvään vitsiin faktojen asemasta. Suomalaiset on huonoja ottaan vastaan suoria komentoja. Suomessa on ollu niin paljon verissä päin -johtamista, missä ei selitetä minkä takia niitä asioita tehään... niille pitää myös perustella miks se on mielekäästä. Mutta perusteluksi ihmiselle riittää usein hauska tarina... suomalaiselle työntekijälle pitää aina joko perustella miks näin tehään faktoilla tai sitten huumorilla. (O1)

Esimiesten perustelut tarinoiden kertomiseksi johtamistyössä vaihtelevat valtavasti. Esimerkiksi O2 ja O4 kuvailevat tarinointia johtamistyökalukseen, ikään kuin johtamisen käytänteeksi, kun taas O1 puolestaan kertoo perusteluvansa ja oikeuttavansa työtehtäviensä tarkoituksiperiä tarinoilla. Kuitenkin julkinen tunnustautuminen tarinajohtajaksi askarruttaa useita esimiehiä, vaikka useat tutkijat uskovat tarinoinnin tulleen lisääntyvissä määrin osaksi hyväksytyä esimiestyötä ja useimmat esimiehet näyttävät harjoittavan sitä muodossa tai toisessa. Toki lähtökohtaisesti voidaankin todeta jo pelkästään määritelmien vaikeus. Tutkijat ymmärtävät ja määrittelevät tarinajohtamisen hyvinkin eri tavoin eri asiayhteyksissä, ja tarinajohtamisella on vaihtelevia merkityksiä myös johtajien puheessa ja käsityksissä. Haastatteluaineistossa tarinan määrittelyn ongelmallisuus näkyy esimerkiksi siinä, että osa esimiehistä kertoi kertovansa perinteisiä tarinoita, joissa on aristoteelisesti alku, keskiosa ja loppu. Jotkut kertoivat vitsejä ja osa havainnollisesti piirroksilla tarinoitaan (ks. tarinoiden tyypittelyä, luku 6.2). Joka tapauksessa lähes kaikki haastatellut esimiehet kertoivat uskovansa siihen, että tarinat ovat keino vaikuttaa organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja tehdä tarinankerronnan kautta johtamistyötä. Esimiehet kertovatkin käyttävänsä tarinoita johtamistyössään varsin monipuolisesti – kukin toki oman tarinakäsityksensä puitteissa.

Tästä näkökulmasta tarinointia voidaan tarkastella yksinkertaistaen mekaanisena johtamisen käytänteenä, kuten useissa konsulttikirjoissa tehdään (esim. Denning 2004, 2005, 2006; Brown, Denning, Grog & Prusak 2005). Tällöin painotetaan esimerkiksi kerronnan merkitystä tarinajohtamisessa, mikä vaikuttaa olevan myös varsin laajalle levinnyt tapa käsitellä aihetta (esim. ohjeita ja suosituksia ”hyvään tarinankerrontaan”, luku 3.1.4). Tarinoinnin tilanne nähdään tällöin jokseenkin universaalina, yleispätevänä. Koska kuitenkin tarkoitukseni ei ole tarkastella tarinointia funktionaalisenä esimiehen työkaluna – eikä empiirinen aineistokaan siihen juuri mahdollisuutta antaa – ei ole mielekäästä yleistää tarinajohtamista vain johtamisen universaaliksi käytänteeksi. Toisaalta, jos halutaan perehtyä tarinajohtamiseen johtamisen työkaluna, aiheesta löytyy jo kymmeniä, ellei satoja oppikirjoja. Tämän tarkastelun relevanssi säilyy kuitenkin lähinnä vain tarkasteltaessa johtamisotetta. Johtamisote saattaa nimittäin

sisältää elementtejä, jotka ilmenevät myös johtamiskäytänteinä (esim. suoran käskyn antaminen narratiivin muodossa).

Tarinajohtaminen vs. "autoritaarinen käskyttäminen"

Moni johtaja näyttää pitävän tarinajohtamista jonkinlaisena vastakohtana autoritaariselle johtamisotteelle:

En usko että ihmisiä johdetaan enää niinkään määräämällä tai ohjeilla, mutta ihmiset haluaa sitoutua johonkin arvoihin ja tarinat ja vitsit kuvastaa sitä arvomaailmaa mitä siellä yrityksessä on. Myöskin eettistä moraalialta sitä, että johdetaanko siellä millä tasolla sitä juttua. (S5)

On [tarinat parempia kuin käskyt], koska ne jää mieleen. Ne jää mieleen. Käskyt ei jää mieleen, koska niitä vastustetaan. Vastustus muutokseen on hirveen suuri, muttarinoitten kautta tai tämmöisten esimerkkien kautta se jää itämään. Ja jos joku asia jää itämään, se antaa ihmiselle voimaa lähteä hakemaan siitä lisää tietoa sisältänsä, mitä mää tästä ajattelen. Mut se on pitkä tie, tilannehan on tarinoittenkin kautta puhumisessa, että me ollaan jokainen eri tasolla ottamaan vastaan. (S7)

Moni esimies (esim. O1 ja S5) kertoi välttävänsä autoritaarista johtamista. Tarinallisuus on heidän mielestään tällöin perusteltu tapa johtaa ihmisiä pehmeämmin. Ainoastaan yksi aineistoni tarinajohtajaksi itseään luonnehtima strateginen johtaja (S1) kertoi kannattavansa ehdottomasti autoritaarista johtamisotetta. Hän käytti tarinoita ensisijaisesti havainnollistamaan asioita esimerkiksi omaisesti tai kevennyksenä asiakastilaisuuksissa. Rationalistiseen ihmiskäsitykseen pohjautuvan tieteellisen liikkeenjohdon isä Frederick Taylor myös käytti tarinoita esimerkiksi omaisesti. Aineistoni strateginen johtaja (S1) uskoo ihmisten tarvitsevan käskyttävää johtajaa, joka myös kantaa vastuun:

[Kysymys: Millaisena johtajana näette itsenne?] Patruunana, joka on luottanut liikaa alaisiin [...] Jos ruvetaan sitten jaarittelemaan, oon oikassu alaisiakin, että semmoinen lässytys ja jaarittelu ei tule kysymykseen [...] En mää tiedä mihin pyrin niillä tarinoilla, ne vaan kuuluu siihen hommaan. Oliko se kokemusta, oltiin kyllä saman ikäisiä... Olinhan kyllä matkustellu ja ollu siellä sun täällä ja muuta että, ei siinä nyt niin hirveesti tullu pyrittyä kertomaan tarinoita johtoryhmälle. Kai siinä tuli valotettua sitä elämän kulkua, valotettua sitä missä mitäkin on tapahtunu. (S1)

Tästä S1:n esittämästä näkökulmasta tarinat voidaan nähdä jonkinasteisena johtamisen käytänteenä. Tällöin funktionaalisen johtajuuden hengessä esimies voi ajatella voivansa johtaa alaisiaan tarinoita käyttämällä siinä käyttämällä suoraa käskyttämistäkin. Toki eri asia on, voiko ja missä määrin tarinan voi valjastaa omaksi työkalukseksi, eli mitkä ovat kuulijoiden tulkinnat, kuinka käskyksi tarkoitettua tarinaa jälleentulkitaan ja -kerrotaan ja mitkä ovat siten tarinan kauaskantoiset seuraukset (vrt. Parry & Hansen 2007). Usein johtajat uskovat hallitsevansa kerrontatilanteen, ja itse asiassa harvat tiedostivat tarinoiden kompleksisuuden tai pohtivat kriittisesti kertomustensa mahdollisia

ennakoimattomia seurauksia. S1:n tavoin tarinoilla usein uskotaan olevan mahdollista kuvailla todellisuutta ja synnyttää toimintaa ilman problematiikkaa (S1: "valotettua sitä missä mitäkin on tapahtunut").

Moni esimies toi esiin sen, että heidän mielestään tärkeää tarinajohtamisessa on, että tarinat tukevat pehmeämpää, demokraattisempaa ja vastakkainasettelua vähentävää tapaa johtaa. Pehmeämmästä tavasta johtaa ihmisiä kertoo mm. Takala (1999), sillä hänen mukaansa psykologinen, ihmisen persoonan ja yksilöllisyyden tunnustuva näkökulma on merkityksellinen ihmisten johtamisessa ylipäänsä sekä Denning (2005), joka näkee psykologian olevan erittäin merkityksellinen osa-alue nimenomaan tarinajohtamista. Leigh-Taylor (2001) myös väittää, että ihmisiä ei pystytä vakuuttamaan pelkillä numeroilla, joten psykologisesti luonteva tapa ihmisiin vaikuttamiseen löytyy tarinankeronnasta:

Ei kai se juttujen kertominen oo ehkä kaikkien mielestä johtamista, mutta varmasti on ainakin psykologinen tie saada kaverillinen asenne molemmille osapuolille. Sillä vältetään sitä esimies-alainen –vastakkainasettelua. Ja on se myös yks hyvä tapa tuoda asioita esille... Se työnjohtaja on vähän niinku koneenhoitaja, sen pitää vaan nähdä mikä akseli kestää, ja mikä tarvihtee kevennystä. Työnjohtaja tarvihtee ennen kaikkea just psykologista silmää. Joku tekee hommansa nurisematta ja joku, joku ei kestä juuri mitään. (O1)

Että keskustellaan asiat ja mää annan ihmisten vahvasti tuoda omat mielipiteensä esiin ja tota... en oo sellainen käskävä vaan nimenomaan tällainen suostutteleva. Ja oikeestaan sekä asiakkaisiin että omaan henkilöstöön käytän sitä periaatetta, että juuri ne tarinat on semmoisia, että kun on fiksuja ihmisiä, heille pitää saada sellainen tunne, että hehän tämän asian ovat keksineetkin. Eli nämä tarinat eivät ole kaikki minusta lähtöisin, vaan tässä on niin kuin yhteistyön tulosta mitä kaikki on. Ja että mää en käskytä, 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 mää sanon, että tää on se juttu, ota tai jätä. Täytyy tarjota ihmisille mahdollisuus haastaa sitä, ja on mukavaa kuulla, kun, ihmiset, joiden kanssa on ollut ehkä erimielisyyksiäkin asioista jälkepäin tulee selittämään tätä samaista tarinaa. Ja tietenki sillä omalla painotuksellaan, että he on tuoneet siihen jotain lisää. Se on paras tapa mun mielestä sitouttaa ihmisiä antaa se tunne, että he ovat olennainen osa myös sitä tarinaa. Sitten, siten se tarina, se konkretisoituu siten kaiken aikaa. (O4)

Osa esimiehistä kertoo yhtenä lähtökohtana omalle johtamistyölleen olevan psykologinen, ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä ymmärtämään pyrkivä lähestymistapa (vrt. esim. O1: "psykologinen tie" tai O4: "en käskytä [...] annan ihmisten tuoda siihen oman"). Jotkin aineistoni esimiehetkin pohtivatkin sitä, kuinka psykologia, tarinat ja esimiestyö liittyvät ainakin jossain määrin toisiinsa (esim. O1: "Juttujen kertominen [...] psykologinen tie [...] hyvä tapa tuoda asioita esille"). Johtajien haastattelupuheessa tarinoiden käyttö näyttääytyy pääsääntöisesti pyrkimyksenä välttää autoritaarista otetta. Vuorovaikutukseen pyrkimys tarinoiden avulla tukee myös näkemystä siitä, että se on autoritaarista käskyttämistä selvästi enemmän keskusteleva ja osallistava tapa johtaa ihmi-

siä. Pääsääntöisesti aineistoni tarinoivat esimiehet kertoivat myös uskovansa enemmän suostuttelevaan ja vuorovaikutteiseen kuin autoritaariseen johtamiseen. Tämä puhe suostuttelusta tosin herätti kiinnostuksen tarkastella hieman myös manipulaation roolia tarinajohtamisessa, josta lisää myöhemmin (ks. luku 5.5.2).

Tarinoinnilla voidaan kuitenkin pyrkiä vähentämään ”esimies-alaisten – vastakkainasettelua”, kuten O1 kuvailee. Tarinoiden avulla uskotaan tällöin olevan mahdollista vähentää myös hierarkiana näyttäytyvän formaalin ja auktoriteettipainotteisen johtajuuden vaikutusta. Annetut toimintaohjeet eivät oleet niin käskynomaisia ja näin niitä uskotaan toteutettavan myös helpommin. Tässä voidaankin jälleen palata ajatuksen tasolla funktionaaliseen tarinoilla johtamiseen, sillä tarinoinnin intentiohan voi olla nimenomaan haluttuja vaikutuksia aikaansaamaan pyrkivä kerronta. Kuitenkin sen tietoisesta käytöstä huolimatta tarinan lopullinen vaikutus kuulijaansa jäänee epävarmaksi.

O4 kertoo tietoisesti käyttävänsä tarinoita mm. ihmisten sitoutumisen ja yhteistyöhalukkuuden lisäämiseksi, mutta myöntää kuitenkin vain korostavansa tarinaa ja antaen ihmisten joka tapauksessa itse tuoda ”lisämausteensa” tarinaan (”Tarinat eivät ole vain minusta lähtöisin, vaan tässä on niinku yhteistyön tulosta mitä kaikki on”). Tällöin tarina näyttäytyykin jonkinasteisena johtamisen resurssina, mutta tuskin ilman problematiikkaa johtajan tarkoituspäriä funktionaalisesti ja rationaalisesti toteuttavana työkaluna. Tämän myös O4 kertoo epäsuorasti (”Ja tietenkin sillä omalla panoksellaan, että he ovat tuoneet...”). Tässä yhteydessä ei liene kuitenkaan relevanttia pohtia enempää tarinallisuutta funktionaalisen esimiestyökaluna. Sitä vastoin on mahdollista kiteyttää tarinoiden voivan näyttäytyä esimiestyössä ei-autoritaarisen esimiestyön resurssina. Esimerkiksi O4:n kertomuksesta voidaan todeta, että koska hän työskentelee innovaatioiden parissa alansa huippuasiantuntijoiden kanssa, olisi itse asiassa ollut pikemminkin yllättävää, mikäli hän olisi kertonut kannattavansa autoritaarista johtamisotetta.

Tarinankerronta strategisessa ja operatiivisessa johdossa

Blairin (2006, 9-10) mukaan viisas strategisen tason johtaja kysyy itseltään, kuinka voitaisiin saada mahdollisimman monta näkökulmaa, jotta kokonaisuutta voitaisiin ymmärtää. Operatiivisen tason johtaja taas pyrkii ymmärtämään tilanteen niin, että hän pystyy jatkamaan eteenpäin saatavilla olevan henkilöstön kanssa. Hän kysyy myös itseltään: onko hänellä tarvittava tieto päätöksenteon tueksi, onko hänen henkilökuntansa tarpeeksi motivoitunut ja omaaloitteinen sekä lopuksi, kuinka saavuttaa todellista yhtenäisyyttä henkilöstön keskuudessa. Asioiden monimutkaisuus korostaa kokonaisuuden hallintaa ja eheyttä. Strategisella ja operatiivisella esimiehellä on siis joitakin asemaan sidottuja eroavaisuuksia johtamistyönsä luonteessa. Mutta kuinka tämä näyttäytyy tarinajohtamisessa? Kertovatko esimiehet molemmilla tasoilla tarinoita ja näyttäytyykö tämä tarinointi erilaisena?

Että syntyy se yhteinen käsitys, käsitys siitä tavoitteesta. Ja annan heidänkin myös täyttää niitä aukkoja sillä panoksellaan. Ja niinku sanoin, on olemassa ongelmia ja tilanteita, joissa ei ole hyvä siitä omastakaan puhua, vaan hakee esimerkkejä, miten muut ovat tässä tilanteessa toimineet. Ja sellaisilla tarinoilla hakee, että olisiko tässä mallia ratkaista meidän ongelmamme. (O4)

Ni se yrityskulttuuri, meillä oli vanha perheyritys, niin se oli ku yhtä suurta perhettä ja se oli ku keskitysleiri se toinen. Niin yrityskulttuurin tämmösessä yhteen saaminen on tosi vaikeeta... että, miten saa eri yrityskulttuurista henkilöt saman katon alle, ku ne on muotoutunu vuosien saatossa. Tota, niitä sitten pitää lähtee näillä jutuilla keventää ja se on monen vuoden työ. (S1)

Mut sitten tää, mä sanon vielä, tähän liittyy vähän tämmöstä laajempaa näkökulmaa. Ja se on se, että täällä kaiken tän tarinan yläpuolella on tää yrityksen - käytetään nyt vähän hienompaa sanaa - missio, eli tämmönen perustehtävä ja visio, eli päämäärä, sitten on arvot, ne on myös laadittu arvot tässä yhteiskunta ja prosessit prosessikäyntiin ja sit on tietysti omistajien odotukset. (S2)

Huolimatta pienistä eroavaisuuksista, tarinointi näyttää olevan osa sekä strategisen että operatiivisen tason esimiestyötä molempien tasojen esimiesten käyttäessä lähes yhtä aktiivisesti tarinoita työssään. Oma ennakkokäsitykseni oli, että operatiiviset esimiehet eivät juurikaan tarinoi työn normatiivisen, hektisen ja ehkä enemmän päivittäisiin rutiineihin painottuvan luonteen vuoksi. Tämä ennakkokäsitys oli väärä, mutta aineistosta oli havaittavissa kuitenkin joitain pieniä eroavaisuuksia strategisten ja operatiivisten asioiden parissa toimivien esimiesten tarinoinnissa. Operatiiviset esimiehet ovat itse asiassa varsin aktiivisia tarinankertoja, ja he tarinoivat monesti juuri esittääkseen jonkin käskyn tai toimintaohjeen narratiivisesti, eli tarinan muodossa. Tällöin tarinan vaikutusaika ei ehkä ole yhtä pitkä, tarinaa ei välttämättä ole läheskään aina valmisteltu etukäteen jolloin myös tarinoinnin spontaanisuus korostuu (ks. luku 5.4 Lähiesimiestyö). Operatiivinen johto tarinoi siis jossain määrin Blairinkin (2006) mainitsemassa nykyisiä resursseja hyödyntävässä ympäristössä ”niihin tyytyen” (esim. O4)..

Arvojen ja organisaation kulttuurin syntyyn ja ylläpitoon vaikuttaminen tarinoilla sekä jossain määrin työilmapiirin luominen ovat harvoja tutkimuksessani esiin nousseita teemoja, missä strategisen ja operatiivisen johdon näkemykset poikkesivat toisistaan jokseenkin selvästi. Tai on ehkä osuvampaa ilmaista asia siten, että organisaatiokulttuuriin liittyvät teemat eivät nousseet operatiivisen johdon aineistosta yhtä vahvasti kuin strategisilla esimiehillä, joista useille aihe vaikutti olevan hyvinkin relevantti (esim. S1, S2 ja S7). Koko operatiivisen johdon aineistosta löysin vain kahdesta haastattelusta tämän teeman jokseenkin selvästi (O4 ja O5). Huomiosta voitaneen ehkä todeta, että yrityksen ylin johto ylipäänsä pyrkii tietoisesti työllään rakentamaan selkeämmin organisaation arvoja ja kulttuuria ja viestivät niistä näkyvämmiin. Samalla ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen - ennen kaikkea ilmapiirin keventämiseen - löytyi vähemmän tarinoilla vaikuttamispyrkimyksiä strategisella johdolla. Operatiivisen johdon narratiivinen tehtävänanto edustaakin usein ”lyhyemmän vaikutusajan

narratiiveja”, kun taas organisaatiokulttuuriin viittaava narratiivinen vaikuttaminen sisältää pitkäaikaisemmin vaikuttavia narratiiveja joiden on tarkoitus jopa sedimentoitua organisaation kulttuuriin (ks. lisää luvusta 5.4 Tarinajohtamisen kontekstit).

Kyllä kai pyrin vaikuttamaan oman osaston henkeen, ettei työntekijöilläkään ois nii ahdistavaa. Tehtailla ihmiset on aina stressaantuneita... on vuorotyö, melua, pölyä ja käryjä... on paljon yksinhuoltajia ja vaikeita elämäntilanteita. Jotenki sain jutuillani helpotettua hetkellisesti paineita... (O1)

Ei tää mitään vitsinkerrontaa voi olla. Jos puhutaan arvoista ja perustehtävästä, päämäärästä ja että mitä meidän pitää saada aikaan seuraavalla strategiakaudella, niin se on kaukana vitsistä. Ei liity vitsit siihen ympäristöön. Mut siihen sopii tää tarina, mikä kulkee tässä tapauksessa tän mallin ympärillä [...] Mut kun olen pitänyt analytikoille vähittäspankkitoiminnasta tilaisuuksia, ni emmä nyt siellä oo pitänyt sitten, siellä ei kerrota tällaisia metaforajuttuja. Siellä on niin, enemmän tiivistä dataa. (S2)

Narratiivin ”vaikutusaika” näyttäytyy tosin käytännössä vain pienenä erona strategisen ja operatiivisen johdon tarinoinnissa, eli vaikutusaika ei itsessään ole määräävä ominaisuus esimiesten tarinankerronnassa. Ilmapiiriin – tulkitaanpa se nyt lyhyen, pitkän tai keskipitkän aikavälin ilmiöksi – vaikuttamaan pyrkiviä esimiehiä löytyi sekä strategisesta että operatiivisesta johdosta, mutta se näytti korostuvan erityisesti operatiivisten esimiesten keskuudessa (esim.O1: ”Jotenkin sain jutuillani hetkellisesti helpotettua paineita”). Yksi syy siihen voi olla, että operatiivisessa johdossa työtä tehdään enemmänkin ”oman porukan keskuudessa”. Kysymyksessä voi silloin ilmetä työn yksi ominaispiirre: Operatiivinen esimies työskentelee jatkuvasti ”kentällä” alaistensa keskuudessa, jolloin hänen oman viihtyvyytensäkin vuoksi välittömän työilmapiirin merkitys korostuu. Strategisen johdon rooli voi puolestaan korostaa enemmän muodollisuutta (esim. S2: ”Ei tää mitään vitsinkerrontaa voi olla [...] analytikoille vähittäspankkitoiminnasta tilaisuuksia [...] siellä ei kerrota tällaisia metaforajuttuja”), toisaalta myös voidaan ajatella, että strategisen johtajan työ kohdistuu paljon myös organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin, kuten omistajiin ja mediaan. Tällöin puhutaankin enemmän esimerkiksi yrityksen julkisuus-kuvasta kuin työilmapiiristä. Tarinajohtamiseen vaikuttaa kuitenkin organisaatorista asemaa enemmän muut tekijät, esimerkiksi kerrontatilanne, yrityksessä vallitseva kulttuuri sekä luonnollisesti johtajan oma persoona ja halukkuus/kyky käyttää tarinoita.

Aineistostani oli myös jossain määrin havaittavissa, että operatiivisen johdon muutostarinat suuntautuvat useammin sekä esimiehille, alaisille että kollegoille, kun taas strateginen johto esimerkiksi konkretisoi muutostilannetta alaisilleen narratiivisesti (esim. S2). Tähän yksi selitys voi olla esimerkiksi se, että operatiivisella esimiehellä ei ole välttämättä samassa suhteessa formaalia valtaa resursseihin kuten strategisella esimiehellä, ja tällöin tarinat voivat olla luonteva tapa pyrkiä vaikuttamaan myös omiin esimiehiin. Operatiivisen esimiehen tarinat suuntautuvat siis selkeämmin sekä esimiehiin että alaisiin ja tarinoilla

voi olla tarkoitus välittää esimiehen omaa visiota siinä missä strategisella johtajallakin. Asiaa voidaan ajatella myös niin päin, että organisaation strategiaa tukevia pieniä kertomuksia välitetään useammin operatiivisessa johdossa, kun taas ylemmän johdon rooliin voi kuulua suurempien kertomusten konstruointi.

Johtajien kerronnan kontekstualisoivan osan analyysin tuloksena voidaan kiteyttää, että tarinajohtaminen, ihmisiin narratiivisesti tapahtuva vaikuttaminen, vaikuttaa olevan relevantti näkökulma esimiestyöhön operatiivisella tasolla toimiville esimiehille siinä missä strategisen tason esimieskunnallekin. Operatiivisen johdon tietoiset toimet suuntautuvat tosin useammin pyrkimykseen vaikuttaa välittömiin johtamisympäristönsä osa-alueisiin, kuten ilmapiiriin. Strategisen johdon painotus on puolestaan pitkä-aikaisessa toiminnassa, kuten organisaatiokulttuurin johtamisessa. Selkeää eroa on kuitenkin mahdotonta tehdä operatiivisen ja strategisen johdon välillä ja lähes kaikki useimmat uskovansa enemmän vuorovaikutteiseen, keskustelemaan, pehmeämpään tapaan johtaa. Tämä kertoo ehkä enemmän ”ajan hengestä” ja johtajien tietoisesta suhtautumisesta ihmisten johtamiseen. Tietotyötä tekevässä yhteiskunnassa voidaankin ajatella, että johdon tulee tunnustaa alaistensa intellektuaalinen kapasiteetti. Narratiivisuus voidaankin nähdä yhtenä resurssina tukea tätä ”nykyaikaista”, ihmistä arvostavaa johtamista, sillä tarinan kertoja jo lähtökohtaisesti olettaa vastaanottajalla olevan älyllistä kykyä tulkita (ja täydentää) tarinaansa.

Tarinajohtajaa ei ole mahdollista määritellä täysin yksiselitteisesti. Suppean näkökulman mukaan tarinajohtaja voidaan määritellä esimieheksi, joka näkee tarinat enemmänkin johtamisen käytänteeksi. Tällöin tarinajohtaminen voidaan määritellä esimiestyön kontekstissa tapahtuvaksi intentionaaliseksi (tässä yhteydessä tavoitteelliseksi, tarkoitukselliseksi ja tietoiseksi) tarinoiden kertomiseksi. Tämä yksinkertaistava, suppea määritelmä on kuitenkin varsin problemaattinen, sillä esimerkiksi tietoisuuden taso tarinankerronnassa ovat varsin vaikeasti määriteltävissä. Tämä tarjoaakin pikemminkin ikään kuin väkijoukon ja liian yksioikoisen määritelmän – ja toisaalta koska narratiivisuus on yksi fundamentaalinen ihmisen ominaisuus, tarinallisuuteen tulee suhtautua itsestään selvänä johtamisen käytänteenä varauksin. Tarinoita ei ole syytä pitää mekaanisena, funktionaalisenä johtamisen työkaluna. Lisäksi ihminen tiedostamattaankin ajoittain paitsi kertoo tarinoita, hänen tiedostettukin tarinointinsa sisältää asioita, joiden tulkintaa kertoja ei voi absoluuttisesti kontrolloida. Toisaalta edes kertojan oma tulkinta tarinasta ei ole stabiili. Onkin relevantimpaa tarkastella tarinajohtamista laajemmin. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen tarinajohtamista johtajien itseymmärryksen kautta.

5.1.2 Tarinointi osana johtajien itseymmärrystä

Nuo jutut ja tarinat voi antaa ihmisestä sellaisen kokonaiskäsityksen, että onko se niuhottaja, vai onko se reilu. (S6)

S6:n kommentti ilmentää sitä, kuinka tarinoiden kautta uskotaan olevan mahdollista ymmärtää toisen ihmisen persoonasta ja ominaisuuksista jotain. Tari-

nointi onkin keskeisessä osassa vuorovaikutusta, jossa yhtenä perimmäisistä tarkoituksista on ymmärtämispyrkimykset sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatioissa tapahtuva tarinankerronta onkin ihmissuhteissa yleisesti hyväksytty ja tunnustettu ymmärryksen keino sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien keskuudessa (mm. Boje, 1991; Durrance, 1997). Ihmiset tarinoivat joka tapauksessa ja elämämme narratiivisen paradigman aikakausi olettaa kaikkien ihmisten olevan pohjimmiltaan tarinankertojia (Boyce, 1996; Fischer 1985).

Tarinointi saattaa ilmetä monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan maailman ymmärtämispyrkimyksissä (Valle, 1999), jolloin esimies saattaa nähdä itsensä tulkkina, joka johdattaa alaisensa asian ymmärrykseen samalla tavalla, kuinka hän itse mieltää asiat. Globaali talous lupaa avarampia markkinoita, mutta tuo tullessaan samalla myös uusia voimia ja tekee organisaatioista ja johtamistyöstä entistä monimutkaisempaa – vain muutaman globaalien voiman huomioon ottaminen ei riitä, vaan yritysten tulisi nähdä kokonaiskuva. Asioiden monimutkaisuus korostaa kokonaisuuden hallintaa ja eheyttä. Koherenssi taas riippuu visiosta. Tarinat ovat tehokas menettelytapa, joiden avulla visio voidaan viestittää paremmin ja näin myös asioiden kompleksisuus on helpommin hallittavissa. (Blair 2006, 9-10.)

Organisaation nykytilan ymmärryspyrkimyksistä ja siitä viestittämisestä S2 kiteyttää osuvasti monen esimiehen ajatuksen ja intention, joka kuvastaa myös kuinka tarinoita voidaan käyttää hyväksyttynä vuorovaikutuksen ja ymmärryksen keinona:

Nää jutut on kai tullu sitä kautta, että oon halunnu yksinkertaistaa. Laittaa siihen muotoon, että se takapenkin ihminen ymmärtää, että tää on yksinkertaista. Oon mä miettiny aina jonku verran, että tää on paljon parempi, ku kerron jutun ja piirrän kuvan ku, et mä vaan laittasin tän slaidin eteen... Jos ajattelee näitä mun juttuja, siinä hän yksinkertaistetaan asiaa. Kerrotaan aika yksinkertaisella ja helposti ymmärrettävällä tavalla, mistä on kysymys. Kotipesä kuntoon, asiakkaat huomaa sen, syntyy tuloista. (S2)

Kuten S2 kertoo, esimiehet ymmärtävät asioita ja välittävät informaatiota narratiivisesti ("kerron jutun ja piirrän kuvan"). Osa heistä kertoi tarinoinnin olevan osa myös persoonaansa. Tällöin se muodostaakin osan heidän esimiespersoonaansa, eli tarinoinnista muodostuu siten osa heidän johtamistyötään.

Pelkillä tarinoilla tosin ei heidän mielestään voi johtaa edes tarinajohtaja, eikä tarinointi saa olla pääasia johtamistyössä. Tarinointi näyttääkin olevan ainakin jossain määrin osa esimiesten itseymmärrystä ja näyttäytyä heidän mainitsemassaan johtamispersoonassa sitä kautta. Esimiehet kokivat myös, että tarinointi on paitsi luonteva tapa ilmaista asioita, ihmiset työyhteisössä hyväksyvät tarinat ja haluavat kuulla niitä. Asioiden luonne voi siis selvitä itsestään, kun se esitetään tarinan muodossa. O5 ilmaisee asian näin:

Niin, mää ite, joka teen työtä persoonalla, pitäisin aika vaikeena, jos pitäisi alkaa tekemään jollain toisella lailla tätä työtä. Ja kääntää sitä juttua ihan toisenlaiseksi. Kyllä siinä mun mielestä on se persoona. Ja siinä on semmoinen, minkälaisesta ympäristös-

tä tulee ja kasvaa. Ite tuun tuolta Itä-Suomesta [...] asioista on puhuttu, ja aina niistä on löytynyt joku selitys tai joku tarina, joku symboli. Ja jotenkin on ihan pienestä pitäen kasvanut siihen. Ja itekin on omille lapsille sitten ihan samalla lailla siirtänyt sitä jutun kertomisen peritystä. Ja että kaikkeen löytyy selitys. (O5)

Kysyessäni haastatteluissa sitä, ovatko esimiehet omasta mielestään tarinajohtajia, osa arveli voivansa olla ainakin tietyin varauksin, kun taas osa ehdottomasti kiisti olevansa tarinajohtaja. Tähän liittyy myös tarinajohtajan määritelmien monien näkökulmien lisäksi myös tarinoiden poliittinen näkökulma, kuten esimiehen kokemat uskottavuusasiat sekä myös esimiehen itseymmärrys omasta johtajuudestaan (tai hänen kokemansa oman roolin asettamat odotukset). Osa tarinoita johtamistyössään aktiivisesti ja tietoisesti käyttävistä esimiehistä saattoi varoa profiloitumasta tarinajohtajaksi. Tähän syynä voi olla se, että kertomuksia ja tarinoita voidaan helposti pitää epätietona kalkeyleihin perustuvan formaalin informaation rinnalla, vaikka luonnollisestikaan narratiivi ja fakta eivät ole missään mielessä toisiaan poissulkevia asioita. Tarinointi ei sinänsä toki tee tarinajohtajaa, ja toisaalta esimies itse ei välttämättä osaa ottaa kantaa siihen, onko hän mahdollisesti tarinajohtaja tämän tutkimuksen määritelmien puitteissa. Toisaalta myöskään esimiehen oma näkemys tarinajohtajuudesta ei välttämättä vastannut aina tutkijana asettamaani määritelmää tarinajohtajuudesta, joten ymmärryksemme tarinajohtamisesta oli erilainen. Tämä näkökulmien, suhtautumistapojen ja mielteiden rikkaus tekeekin osaltaan määrittelystä mielenkiintoisen, sillä johtajat näkevät tarinoiden roolin ja merkityksen itselleen ja omalle esimiestyölleen hyvinkin eri tavoin.

Osa johtajista, jotka eivät tunnustautuneet tarinajohtajiksi, mainitsivat kuitenkin erityisiä johtamistyönsä osa-alueita, joissa tarinointi toimii heidän mielestään hyvin. Erityisesti tämä korostuu esimerkiksi organisaatiokulttuurin kentässä, jossa korostuu arvojen, asenteiden ja emootioiden merkitys. Tarinoilla on sijansa myös organisaation eettisistä ja moraalisisista asioista keskusteltaessa, joiden kautta johtaja voi nähdä tarinoiden roolin omassa esimiestyössään.

No mä oon tota semmonen osallistuva. Mä yritän olla mukana siinä mitä tehdään ja tehdä itse ja olla esimerkkinä ja tota niinni yksi joukoissa, mutta viime kädessä kannan sitten vastuun, ehkä jossain määrin hätäinen ja semmonen niinku malttamaton, mutta toivottavasti innostava [...] Ehkä mä oon enemmänkin ihminen, joka on nähny ja kuullu tarinoita ja osallistunu niihin ja, jopa aiheuttanu niitä. Kun tekee niin satuu. Sanotaan näin. (S5)

Käytäntö osoitti, että siinä missä Shousen & Fennerin (2003, 18) kuvailemien suurten johtajien tapaan, jotka tarinoiden kautta kertovat visiostaan ja osoittavat olevansa yksi heistä, suomalaiset esimiehet käyttävät tarinoita vastaavalla tavalla. S5:n kertoma tarina kuvaa hyvin tilannetta, jossa esimies pyrkii narratoimalla osoittamaan olevansa yksi joukossa. Tällöin johtajan itseymmärrys tilanteesta syntyy kokemuksesta, jossa hän on ollut mukana. Tätä edelleen tulkitessa sekä uudelleenkerroessa hän käyttää tarinaansa ikään kuin upotettuna kertomuksena organisaatiolle. Tällöin kertomus on osa johtajan itseymmär-

rystä esimerkiksi siinä mielessä, että hän tällöin pyrkii aktualisoimaan itseään organisaatiolleen oman käsityksensä mukaiseksi kertomalla tarinoita, joissa hän on itse mukana yhtenä joukoissa. Tarinoinnissa kielen aktualisoiva voima välittää ja konstruoi esimiehen ymmärrystä itsestään (diskursiivisesti) organisaatiolle. Tarina on siis tässä yhteydessä keino rakentaa itseymmärrystä narratiivisesti kommunikoimalla, joka siis "tapahtuu" johtajan narratoidessa alaisilleen, eli välittämälle heille tarinoiden muodossa mielikuvia ja käsityksiä siitä, että hän on yksi joukosta.

Havaintoni strategisen ja operatiivisen tason esimiestöiden eroista (jotka korostuvat ainakin organisaation muutosprosesseissa sekä ilmapiirin rakentamisessa) liittyy myös osittain esimiehen itseymmärrykseen. Yksi syy tähän on, että strategisen tason johtaja ymmärtää itsensä henkilönä, joka määrittelee enemmänkin organisaation virallista linjaa (ks. luku 5.1.1). Operatiivinen esimies jakaa alaistensa kanssa tiiviisti yhteisesti koetun arkitodellisuuden ja osallistuu sen määrittelemiseen epävirallisemmin. Tämä toteutuu esimerkiksi ylemmän johdon määrittelemän yrityspolitiikan implementointina käytäntöön tarinoiden muodossa. Joka tapauksessa esimiehet ovat keskeisessä asemassa ja mukana työntekijöiden kokeman organisaatiotodellisuuden määrittelyssä. Tähän liittyy siis myös mm. organisaatiokulttuurin johtaminen (aiheesta lisää luvussa 5.2 Tarinoiden tyypittelyä sekä 5.4 Tarinajohtamisen kontekstit).

Mielenkiintoinen osa tarinajohtamista vaikuttaa olevan johtajan tekemä identiteettityö. Tämän näkökulman kautta tarinallisuus näyttää muodossa tai toisessa nousevan osaksi paitsi omaa johtamistyötä, myös omaa johtamisidentiteettiä ja sen rakentamista:

Mulla on semmonen kyky, oon saanu sen taivaanisältä, niin on tämmöinen visuaalinen kyky ja luovuuden kyky. Tänä aamuna just muistelin sellaista kun ostin sellaisen vanhan tilan 20 v sitten aivan sattumalta mut ohjattiin siihen pihaan. Siinä talossa oli ollut vanha ateljee, siellä oli taidemaalarin ateljee. Ulospäin sitä ei huomannut, siellä oli käynyt kymmeniä ihmisiä katsomassa taloon, ne ihastu muuten, muttei tiennyt mitä tehdä sillä ateljeella. Mää ajattelin, että ihana huone! Mää saan kerrankin korkeen huoneen ja ostin sen siltä istumalta sen talon ja sit niitä ihmisiä tuli käymään siellä jotka oli käyny kattomassa. Ne sano että voi helevetti, miksen mä tajunnut ota, että tästä sais olohuoneen! Että se sellainen esteettisyys ja visualisointi, niin se on yksi elämän suurimpia voimia. Oletko koskaan käyny hotelli XXX:ssä, tuleeks sulle siellä hyvä mieli?... Mut sen oon sisustanu omin voimin joka sentiltä. Se on se keskeisin juttu mulla, että anna toisille se, mitä haluaisit itsellesi ja mitä arvostat. Älä koskaan anna huonompaa toisille kuin mitä sää itse haluat. Ja se on tässä palveluammattissa kanssa meidän henkilökunnalle. Määhän puhun tällaisesta kuin sydämen äänestä, määh en oo sillä lailla tarinajohtaja, jos sää haet jotain ihmeellisiä tarinoita. Tai mun sanoman tai mun ajatuksen takana on aina joku oppi, joku sellaine, joka panee meidät ajattelemaan, minkä takia en oo onnistunu. Että huomaan, että en olekaan tehnyt sitä sydämestäni, ei voi tehdä pelkästä rahapussista. Jos sää teet sydämestä, sulle tulee niin äärettömän hyvä olo, että sää saat sen toisenkin ihmisen tuntemaan. Toisen ihmisen on siten helppo tulla sun lähelles. (S7)

S7:n kertomus sisältää kontekstualisoivaa tekstiä sekä useita upotettuja kertomuksia. Varsinaista tilanteeseen liitettävää käskyä tai suoraa toimintaoh-

jetta onkin vaikea löytää hänen kuvailemasta omasta johtamistyöstään. Etsittyäni ensin intentionaalista, eli suuntautunutta ja tavoitteellista tarinajohtamista, huomasin näiden upotettujen kertomusten – esimerkiksi S7:n perustelu sille, miksi hänen lähelleen on helppo tulla – perustuvan tässä katkelmassa ainakin kahteen tai kolmeen pieneen narratiiviin. Näistä puolestaan jokainen itsessään johtaa kokonaan toiseen narratiiviin. Suuri kertomus (”johtajan oikeudenmukaisuus”) on siis fragmentoitunut pieniin narratiiveihin, jotka tässä asiayhteydessä voidaan tulkita näin – irrallisina ja yksittäisinä ne eivät sinänsä välttämättä merkitsisi vastaanottajalle mitään. Esimerkiksi kun S7 kertoo tekevänsä asioita sydäimestä eikä koskaan rahan vuoksi, hän viittaa syihin, joihin selitys löytyy useista hänen haastatteluaineistossaan esiintyvistä muista narratiiveista. Syitä S7:n humaaniuteen selittää osaltaan esimerkiksi tämä narratiivi:

Isä kerto hyvin paljon tarinoita sota-ajasta, hän kertoi ne aina positiivisessa mielessä. Hän ei koskaan puhunut – olen joskus pitänyt esitelmää, missä olen sanonut, että meidän kodissa ei ollut ryssävihaa eikä herravihaa. Eli vaikka isä oli hirveän vaikeasti haavoittunut, hän niin kuin kasvatti mut sellaiseen hyväksyntään toisia kulttuureja, vaikei hän ollut ikinä käynyt Suomen rajojen ulkopuolella. Kulttuureita, uskontoja, hän ei koskaan vaahonnut mistään islamilaisuudesta, ne oli ihan yhtä luonnollista kuin kristinusko. Sen sijaan että hän ois ryssitelly, mun sattuu edelleen jos ryssitellään, sillä ne on ihan samanlaisia ihmisiä kuin me, ainut vaan että niitten politiikka on ollu sellaista kuin se on ollut. Se kasvatti mut humanisuuteen tää kotielämä ja siks mää varmaan uskalsinkin laukoo tämmöisiä suustani ja lähtee sit aikanaan matkailualalle (S7)

S7 kertomuksista siis löytyy syy humanismille, sillä niiden mukaan hän on saanut jo kasvatuksessaankin terveet arvot ja oppinut arvostamaan muutakin kuin rahaa. Tarinoilla kerrotaankin omista arvoista, menneisyydestä ja siten viestitään myös omasta identiteetistä. S7:n tarinasta löytyy myös kertomusten rooli toisten ihmisten narratiivisessa ymmärtämisessä (”Isä kerto hyvin paljon tarinoita...”). Hän on kuunnellut isänsä tarinoita ja tehnyt niistä omia tulkintojaan. Samalla ne ovat vaikuttaneet hänen omiin arvoihinsa ”narratiivisesti”. Tällannetta ei kaikilta osin liene mielekästä rinnastaa esimiestyön intentioita suoraan välittämään tarkoitettuja tarinoihin, mutta samat tarinoiden kerronnan ja vastaanottamisen elementit toistuvat näissä molemmissa konteksteissa. Toisaalta myös isä voidaan rinnastaa lapselleen jonkinasteiseksi auktoriteetiksi, joka on asemansa puolesta legitimoitu kertoja. Voidaan olettaa, että sekä kotona että organisaatiossa kerrotuilla ja tulkituilla tarinoilla on kasvatuksellinen, subjektiivista arvojärjestelmää rakentava ja muokkaava funktio. Tarinoilla voidaan myös viestiä omaa identiteettiä ja itseymmärrystä ja rakentaa niitä.

Myös S1:n haastatteluista löytyy vastaavanlaisia kertomuksia, jotka viittaavat ”oman itsen” konstruointiin tarinan kautta:

Ja kun kuuntelin tuota teijän johdantoa, niin ajattelin, onhan tää pirun hieno aihe, oon tainnu kyllä, oon tainnu kyllä johtaa juttujen kertomisella kokemuksesta. Eli kun on ollu näitä erilaisia lyhyen tähtäimen, sitten tuli syväjohtaminen ja sitten tuli vaikka mitä johtamisia, patruunaa ja näitä muita muoti-ilmiöitä. Tää onki yks helevetin

hyvä avaus tähän puoleen, että kokemuksella, ja voin sanoa että tällainen uusiutuminen tässä iässä ei enää oikein kiinnosta. toimin vieläkin yrittäjänä venäjällä ja oon sieltä sanonutkin, että ei tarvii siellä uudistua, kun hoitaa vaan noita 70-luvun oppelja, ne on siellä moderneja. Ei tarvi ku muistella [...]

mää oon kuullu niitä niin lapsesta asti, mun isä tuns tämän kaupungin historian ja ihmiset. Kun on harrastanu historiaa lyseon alaluokilta asti, niin aivoihin on vaan jääny niitä juttuja, tuota, sanotaan nyt jo 1800-luvun juttuja, joita isäki kerto, ja sille isoisäsä kerto. Ja aina joku juttu sopi johonki väliin. Eli kyllä kyllä se jutun kertominen on kodin perintöä ja ja tietenki sitten omaa kokemusta, oon niin paljon tuolla maailmalla reuhunnu. (S1)

Tämän kaltaiset omaelämäkerralliset tarinat vaikuttavatkin siten olevan enemmän osa kertojansa persoonaa ja kertovat kertojansa identiteetistä kuin että ne välttämättä viittaisivat suoraan työn tekemisen kontekstiin. Niitä kerrotaan sekä esimiestyön formaalimmissa että muissa epävirallisemmissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. S1 viittaaakin myös lapsuuteensa ja kasvuunsa tarinankerrontaympäristössä, joka lienee osaltaan vaikuttanut hänen varsin narratiiviseen otteeseensa esimiestyössään (ja voitaneen siis olettaa, että ylipäänsä muissakin sosiaalisissa konteksteissa). Tarinointi on siis samalla sekä identiteettityötä että varsinaista johtamistyötä, eli on vaikea määritellä missä määrin se on esim. organisaatiokulttuurin johtamista ja missä määrin johtajan identiteettityötä. Näitä ei voidakaan lopulta erottaa toisistaan, sillä kuten aiemmin todettiin, esimies tekee työtään joka tapauksessa tavalla tai toisella persoonansa kautta – oli kyseessä itseymmärrys tai tehtävänanto narratiivisesti.

Tarinajohtamisen merkitys voi siis näyttäytyä erilaisena erilaisissa asiayhteyksissä. Erittäin mielenkiintoista on tarkastelu johtajuuden identiteettityön merkityksestä esimiestyössä. Tämän aineiston pohjalta laajempi ja perusteellisempi tarkastelu on varsin ongelmallista, sillä teema nousi selkeimmin esille lähinnä kahdella yrittäjäjohtajalla (S1 ja S7) ja toisaalta tarkastelun yksisuuntaisuus (johtajan näkökulma) aiheuttaa tässäkin rajoitteita. Narratiivin avulla voidaan kuitenkin pyrkiä ymmärtämään johtajan intentioiden kokemuksellista taustaa, jolloin voidaan saada jonkinlaisia viitteitä hänen identiteetistään, esimerkiksi hänen arvomaailmaansa tulkitsemalla. S1 ja S7 kertovat jopa kipeistä kokemuksista, omakohtaisista tragedioista ja menetyksistä, joilla kerrottaessa voidaan pyrkiä vaikkapa motivoimaan alaista tai vaikkapa viestiä arvoista. Tämän aineiston pohjalta en kuitenkaan voinut tehdä selkeää erottelua siitä, mikä osa tästä työstä ja tarinajohtamisen merkityksestä on tietoista ja mikä tiedostamatonta. Tällä aineistolla tarkoitukseni ei ole mennä syvemmälle tähän aihepiiriin. Sitä vastoin johtajan identiteettityöhön liittyvänä asiana voidaan palata ajatukseen narratiiveista osana johtajan itseymmärrystä. Näin johtaja tekee itselleen sensemakingia, ja tämä saattaa ilmetä julkilausuttuna, kuten S1 ja S7 tekevät. Tämä voi vaikuttaa kuulijasta ajoittain jopa käsittämättömien tarinoiden kerrontana, tuntuu että johtajat kertovat ainakin jossain määrin itselleen tarinoita. Merkitystaustaa voikin avata se, että tarinankerrontatilanne voidaan ymmärtää osaksi johtajan omaa identiteettityötä.

Tarkasteltaessa empiirisen aineistoni pohjalta tehtyä tarinajohtajan määrittelyä itseymmärryksen näkökulmasta päädytään aluksi samankaltaiseen määrittelyyn kuin mikä oli tämän tutkimuksen lähtökohtakin: Tarinajohtaja on esimies, joka käyttää tarinoita vaikuttaakseen organisaatiossaan tai sen sidosryhmissä työskenteleviin ihmisiin. Lisäksi tähän luetteloon voidaan täsmennykseksi lisätä myös ”oma itse”. Tietoisuuden tasoa ei tosin tässä yhteydessä voida tarkoin määrittää, sillä missä määrin esimerkiksi puhe itsessään on tietoista – onhan mahdollista esimerkiksi ns. ajatella ääneen. Tarina voi olla esimiesten mukaan kontekstin kannalta mielekäs tarina, kertomus, juttu, kontekstualisoitu vitsi tai metafora (ks. luku 5.3). Mielekkyyden kontekstin kannalta muodostaa joko kerrotun tarinan juoni, opetus tai muu elementti, joka tukee esimiestyötä kerrontatilanteessa (ks. luku 5.4). Tähän luetteloon voidaan lisätä myös oma identiteettityö yhdeksi kerronnan mielekkyyden perusteeksi. Johtajat siis narratoivat ymmärtääkseen nykytilaa, tulevaisuutta sekä itseään ja viestittääkseen siitä muulle organisaatiolle tai organisaation sidosryhmille. Tämäkin tukee käsitystä, jonka mukaan tarinankerronta on enemmän kuin vain johtamisen metodi tai käytänte. Se on myös osa esimiehen oman johtamistyön itseymmärrystä ja identiteettityötä.

5.2 Tarinoiden tyypittelyä

Tässä analyysin osassa tyypittelen johtajien kertomuksia, eli konstruoin haastateluaineistoni kertomuksista tarinatyyppejä. Pyrkimyksenäni ei ole etsiä kaikkia mahdollisesti ilmeneviä tyyppejä tai tyypitellä aivan kaikkia aineistoni tarinoita. Varmasti muitakin relevantteja tyyppejä voi löytyä ja toisaalta monet hyvät tarinat voivat jäädä ilman tyyppiä. Ensisijaisesti tarkoitukseni on havainnollistaa muutamien esimerkkikertomusten avulla tyypillisiä aineistoni esimiestyökontekstin tarinoita. Konstruoimani tyyppin tarkoitus on siis tiivistää ja tyypillistää joitain johtajien kertomusten ominaisuuksia ja esimiestyön tavoitteita. Tarinatyyppien analyysi jatkuu luvussa 5.4 tarinajohtamisen kontekstien tarkastelussa. Tällöin eri tarinatyyppien kertomuksia tarkastellaan eri konteksteissa ja usein niille löytyy myös muitakin merkityksiä. Tarinoiden tyypittelyn aluksi tarkastelen lyhyesti tarinajohtamisen omaelämäkerrallisuutta.

Omaelämäkerrallisuus esimiesten tarinoissa

Tarkastelen tyypittelyn aluksi lyhyesti kertomusten omaelämäkerrallisuutta, eli millä tavalla johtajan kertomuksissa subjekti ja kertoja voivat vaihdella (esim. onko kertomuksen subjektina kertoja itse vai joku muu). Kertomusten subjekti vaihtelee usein, ja kertomuksen subjektin siirtyminen ensimmäisestä kolmanteen persoonaan voi näyttäytyä yhtenä vaikutuskeinona tai kerronnan tehosteena tarinankertojan eri intentioiden kannalta. Poiketen analyysini päälinjasta (useiden eri johtajien kertomusten tarkastelu), olen valinnut omaelämäkerrallisuuden tarkasteluun vain yhden johtajan (S6). Tämä sen vuoksi, että ko.

johtajan haastatteluaineistonsa mahdollistaa varsin monipuolisen omaelämäkerrallisuuden tarkastelun ja lisäksi viitatessani samaan haastateltavaan katkelmat voivat parhaimmillaan olla koherentimpia ja kertomusten tyylin ja sävyn ollessa jokseenkin samankaltaiset. Omaelämäkerrallisuutta esittelen kolmen eri esimerkin kautta: (1) johtaja itse kertoo tarinaa omista kokemuksistaan esimiestyön kontekstista; (2) johtaja siteeraa jotain muuta auktoriteettia tarinassaan; (3) johtajan esittämä kertomus, jossa joku muu siteeraa johtajaa itseään.

Ensiksi tilanne (1), jossa omaelämäkerrallisuus näyttäytyy tilanteissa, joissa johtaja siteeraa itse itseään:

Oli montakin johtamistilannetta, paljon dramaattisia yhtiökokouksia, jännättiin kumpi voittaa, kun nää valtaajat oli saanu jo kolmanneksen. He pystyivät esimerkiksi estään suunnatun osakeannin, jolla heitä yritettiin pudottaa pois. Ehkä tääkin jonkinlaisena tarinana kiertää, kun nää valtausyritykset itekin sitä käyttää, ja ne kai halusivat yhteistyötä. Ja me halusimme pitkittää neuvotteluja. Suostuimme sitten neuvottelemaan heidän kanssaan XXX:ssa, hotelli YYY:ssä. Ja nää valtaajat kertoivat, että ensin oli ilmapiiri rakentavaa, mutta kun sitten esitimme vaatimuksen, että meidän on päästävä hallitukseen, XXX heitti meidät käytännöllisesti katsottuna raamit kaulassa ulos. Kyllähän siellä monia muitakin sitten oli, sellanen oli aika kova, kun oli palkanalennusoffensiivi. Vuonna 86 lokakuun alusta alensimme koko henkilökunnan palkkoja 10llä % 16 kuukaudeksi. Kosketti kaikkia, se oli 5 - 15 %. Mitä isompi palkka, sitä enemmän se putos, koska verotus taas sit tasas sitä, eli 5, 10 tai 15 %. Ja liittojen edustajia yritettiin saada tähän mukaan, niin nyt jo edesmennyt kirjaliiton silloinen puheenjohtaja XXX, joka oli noin kaksimetrisen mies, sanoi että kirjaliitto ei tällaiseen palkkojenalentamiseen voi suostua. Ei muuta kuin potilaalta letkut irti. Tällaiseen minä en suostu kuin kuolleen ruumiini yli. Ja tällainen juttu jäi sitten elämään, kun mä sanoin siihe että kun sun kokonen mies kaatuu, ni se onki kuule aika mätkähdys. No, niitä alennettiin, eikä kirjaliitto mitään työnseisausta järjestäny sen johdosta, koska paikallinen osasto sen hyväksy. Mää en oo niitä miehiä, jotka mainostaa, että mulla on tuntematon sotilas pöydällä ja mä ihailen luutnantti koskelaa. (S6)

Tässä oman itsensä siteeraamisessa, eli oman tarinansa upottamisesta tarinaansa S6 kertoo ensisijaisesti siitä, millainen ihminen hän on ollut johtajana konfliktitilanteessa. Kertomus itsessään pitää sisällään asioita, jotka esittävät johtajan varsin oikeudenmukaisena, jopa eräänlaisena yhteisen edun nimissä uhrautuvana sankarina ("...palkanalennusoffensiivi [...] kosketti kaikkia [...] mitä isompi palkka, sitä enemmän se putos"). S6 viestiikin tässä tapauksessa oikeudenmukaisuudestaan johtajana, joka kärjistyy tarinassa "uhrauksena" sekä kertoo johtajasta, joka seisoo sanojensa takana. Johtajan palkan voitaneen myös olettaa olevan organisaatiossa suurimmasta päästä, jolloin hänen menettämänsä rahasumma on myös sekä suhteellisesti että absoluuttisesti suuri. Johtajan (ensimmäisessä persoonassa) kertoma tarina omista johtamistyön kontekstiin liittyvistä tapahtumista voi siis näyttäytyä omaelämäkerrallisena tarinoilla johtamisena.

Toinen esimerkki on tilanne, jossa johtaja itse siteeraa jotain muuta auktoriteettia (2). Tällöin johtaja "herättää henkiin" kertomuksessaan jonkun aiemman asiasta sanoneen auktoriteetin:

Varmaan oon siteerannu hyvinkin paljon, varmastikin, erilaisia liikkeenjohtajia, joista on kaikenlaisia kokoomateoksia, heidän sanomastaan, ilmestyny. Esim. nyt mulla on XXX [kaupungissa] taas sellainen, mitä oon viljelly jo aikoinani, vuorineuvos XXX sanoi, että pääkonttorin laajenemista eivät estä edes puoli metriä paksut betoniseinät. Niin käytän nyt taas tätä vertausta kerran puhuessani tässä niin sanottujen osaamiskeskusten tai vastaavien perustamisessa. (S6)

Tämä on varsin tyypillinen tapa esittää tarinajohtamisen yhteydessä asioita. Tässä tapauksessa S6 ikään kuin hakee avukseen auktoriteetin, joka on vastaavassa tilanteessa esittänyt tilanteeseen sopivan vertauksen. Vertaus itsessään on enemmänkin metafora, joka ilmentää tämän kertomuksen auktoriteetin ("vuorineuvos") aikomusta toteuttaa laajennukset, kohtasi hän millaista vastustusta hyvänsä ("puoli metriä paksut betoniseinät"). S6:n esimerkissä johtaja paitsi siis ilmaiseen oman tavoitteensa ("osaamiskeskusten perustaminen") kertomalla toisen auktoriteetin toiminnasta, hän myös implisiittisesti antaa käsitöksen siitä, että aiempi tapaus oli tavalla tai toisella menestyksekkäs auktoriteetin näkökulmasta. Tällöin kertomuksella on mahdollisuus ikään kuin kaksinkertaiseen vaikutukseen vastaanottajassa: Ensiksi vastaanottaja joutuu ikään kuin kamppailemaan kertomuksen auktoriteettia vastaan, ennen kuin voi vastustaa johtajan intentiota. Toisekseen kertomus esittää tämän vuorineuvoksen aiemmin kamppailleen vastaavanlaisen ongelman kanssa ja selviytynyt voittajana. Miksei siis S6:n tavoite onnistuisi – ja jos olen eri mieltä, olenko eri mieltä myös kertomuksen vuorineuvoksen kanssa? Toinen esimerkki omaelämäkerrallisuudesta on johtajan kertoma tilanne, jossa hän on siteerannut jotain muuta auktoriteettia.

Viimeisenä omaelämäkerrallisuuden esimerkkinä S6:n johtajan kertomus, jossa johtaja kertoo jonkun muun siteeranneen itseään (3):

Itte vaikee mennä sanomaan, siitä kyllä ilmestyi 3 vuotta sitten historia. Eli, Meillä on ankarat käskyt kohtaloon, pohjalaisen 100-vuotishistoria, kirjoittajana YYY, [...]. Hän siellä luonnehti, että XXX oli niitä johtajia, jotka johtivat edestä. Ja joka otti sen riskin, että jos kaatuu, kaatuu saappaat jalassa. Ja niinku myöhemmin kaatuinkin, mutta ei vielä tähän valtaukseseen. (S6)

[...] että kun toimitukseen tuli. Ja hän osas asennoitua toimituksen asioihin ja sano mielipiteensä, ja lisäs siihen että en kuitenkaan opeta sorsia uimaan, mutta tätä mieltä olen. Se sanoi, että ei se ois siitä miksikään muuttunu, että tällaisia tarinoita on, että kun sanoin että käytän kielikuvia. Eli mää en voi puuttua toimituksen asioihin, vaikka mää sanon mielipiteeni tavallisena lukijana tavallaan, mää korostan, että mää en tuu määräämään että kuinka te kirjoitatte. Eli mää käytin kielikuvaa, että en opeta sorsia uimaan, ja se näköjään elää siellä edelleenkin talossa. Että XXX kävi täällä puhumassa, mutta se sano että teillä on täällä vastuu. Ja sano, että hän ei opeta sorsia uimaan, ei oo kompetenssia siihen. (S6)

S6 viittaa aluksi historiikkiin, johon hänestä on kirjoitettu, eli hän ikään kuin siirtyy ensimmäisestä kolmanteen persoonaan. Tällöin johtaja voi "objektivoida", ikään kuin ulkopuollistaa itsensä kertomuksessaan. Tällöin hän kuvai-

lee itseään jonkin ulkopuolisen sanoin, eli esimerkiksi jos tarinan vastaanottaja on eri mieltä, hänen tulee ensin kohdata historiikin kirjoittaja. Johtajahan tässä tapauksessa vain toteaa mitä hänestä on kirjoitettu. Tässäkin esimerkkitarinassa S6 esittää itsensä (tässä yhteydessä historiikin kautta) eräänlaiseksi sankarijohtajaksi, joka kaatuu saappaat jalassa. Tämä osaltaan tukee myös edellisen esimerkin kautta tehtyä S6:n rakentamaa käsitystä siitä, millainen hän on johtajana ja ihmisenä ("ihminen joka seisoo sanojensa takana").

On myös mielenkiintoista, kuinka S6 myös viittaa alaiseensa, eli hän tällöin ikään kuin kertoo alaisensa sanoin siitä, millainen johtaja hän on ollut. Kertomus täydentää näin S6:n jo aiemman luonnehdinnan itsestään (työntekijöiden puolustaja, oikeudenmukainen, voimakastahtoinen) lisäämällä hyviin johtajain ominaisuuksiinsa kyvyn ymmärtää ja tunnustaa alaistensa ammattitaidon alaisensa näkökulmasta. Kolmannessa esimerkissä omaelämäkerrallisuuden näytetytyemisestä esimiestyön tarinoissa kertoja siis siirtää kerronnan subjektin ensimmäisestä persoonasta kolmanteen.

Näiden esimerkkien pohjalta on toki vaikea sanoa, missä määrin kysymyksessä on jälleen narratiivinen oman identiteetin tulkitseminen ja konstruointi ja missä määrin esimiestyön kannalta harkittu, intentionaalinen eli tarkoituksenmukaisesti suuntautunut toisiin vaikuttaminen. Näistä omaelämäkerrallisista tarinoista oman esimiestyön kontekstista voi kuitenkin tehdä tulkintoja sen suhteen, millainen johtaja S6 on (ollut), ja erittäin mielenkiintoista olisi tutkia näiden tarinoiden tulkintoja alaisten näkökulmasta (mikä siis on puolestaan jatkotutkimuksen aihe). Näin omaelämäkerrallinen tarinajohtaminen voidaan nähdä ainakin kahdella tasolla toimivana esimiestyön intentioiden välittäjänä: Tarinalla johtaja paitsi rakentaa omaa johtajakuvaansa (1), hän myös tulkitsee sitä eri tavoin omien tarinoidensa valossa ja lisäksi välittää tarinoita kuulijoille, jotta kukin tahollaan voi tehdä tulkintaa johtajasta. Johtaja voi myös käyttää tarinoita johtamistyöhönsä liittyvien tavoitteiden intentionaaliseen tukemiseen (2), jolloin hän voi pyrkiä tehostamaan kertomustaan ja sen uskottavuutta esimerkiksi "hakemalla avukseen" jonkun vastaanottajan tunnustaman tahon (esim. aiempi auktoriteetti tai alainen). Omaelämäkerrallisissakin tarinoissa kertoja voi siirtyä ensimmäisestä persoonasta ("kerronnan subjekti") kolmanteen persoonaan ("objektivoiduksi, ulkopuoliseksi tarinan henkilöksi").

Esimerkin valo

Ensimmäisen esittelemäni tarinatyyppin olen nimennyt esimerkin valoksi⁴⁶, joka esiintyi varsin usein johtajien haastatteluissa. Aineistossani oli varsin paljon tarinoita, joiden funktioksi esimiehet määrittelivät tavalla tai toisella esimerkin valon, mutta osa johtajista myös käytti ikään kuin implisiittisemmin näitä esimerkkitarinoita ilman kertomusten nimeämistäkin (tai funktion määrittelemis-

⁴⁶ S1 kuvaili esimiestyössään tapahtuvaa tarinointia "esimerkin valoksi", joka mielestäni kuvaa tätä tarinoiden tyyppiä varsin osuvasti yleisesti. Tarkoituksena ei toki ole nimetä koko tyyppiä vain yhden tarinajohtajan aineiston mukaan, vaan tämä tarinoiden kuvaava ja valaiseva merkitys sinänsä on hyvin tyypillinen ylipäänsä useille johtajien tarinoille.

tä) esimerkin valoksi. Tällöin tarinoiden tarkoitus on ennen kaikkea havainnollistaa, valaista työn tekemisen kontekstiin liittyvää asiaa:

Omien kokemusten valoittaminen on ihan ok ja se antaa semmosta uskottavuutta. (S3)

Tarina on ollut se, että kaikenmaailman muita elektroniikkalaitteita ja muita opetussellisia löytyy, mutta kirjojen osuus on vähenemään päin. Ja niin paperipohjainen vaan jää, vaikka paperiteollisuus on jatkuvasti argumentoinut, että järkevää on, ja kaikki pysyvä on paperilla. Mutta näin ei enää välttämättä ole. Oon pyrkinyt valottamaan juuri tarinan kautta sitä, että mikä se paperin rooli oikeasti on. Me jotka ollaan kasvettu siihen, siihen maailmaan, missä kirjoitetulla sanalla on vahva paino, niin meille se on itsestäänselvyys. Mutta näille tuleville polville, ei enää välttämättä. Tällaisella tarinalla oon pyrkinyt sanomaan näille vanhoille parroille, että kyllä heidän täytyy nyt katsoa tilanne ja ymmärtää, että kyllä se muutos on sieltä tulossa. Siinänsä, sellainen joskus vaatii, että pitää osoittaa jotain numeroita. Mut tarinalla kuitenkin pyrin, tarinoitten kautta pyrin esittämään. (O4)

S3 kertoo tarinoita valottaakseen tilannetta omien kokemustensa kautta. Hän myös uskoo saavansa kokemustensa valottamisella lisää uskottavuutta asialleen. O4 puolestaan tarinoit kertoakseen ”vanhoille parroille” tulevasta muutoksesta, vaikka tätä muutosta ei ole vielä konkreettisesti havaittavissa organisaation kotimaassa. O4 kuljettaa kokemuksensa toisesta maasta (USA) tarinan kautta kotimaahansa. Tällöin hän olettaa tämän esimerkin tarjoamaan organisaationsa henkilöille mahdollisuuden ymmärtää tuleva muutos rakentamalla kuulijoille käsityksen asioiden nykytilasta toisaalla. Tarina toimii tällöin esimerkkinä faktasta, joka voi myös realisoitua omassa organisaatiossa.

Varsin usein tarinoilla pyritään myös yksinkertaistamaan asioita:

Jos ei muuta, niin vähän niinku havainnollistamaan ja yksinkertaistamaan asioita kertomalla joku tällöinen käytännön esimerkki... Tarinoinnilla pystyy konkretisoimaan jotain asioita. Tavallaan niin ku havainnollistamaan ja konkretisoimaan jotain käytännön toimintaa. Voi tavallaan kertoa otteen, et miten on jonkin asian hoitanut. Siis jos mä mietin, et mulla on joku uus tilanne, ja sitten pyörittelet et miten sitä kannattais lähestyä, niin tavallaan siinä vaiheessa johtaja voi kertoa tarinan omasta elämästään, et miten hän on esimerkiksi siinä tilanteessa tän tilanteen hoitanut. (O3)

Niitä on niin paljon kaikenlaista, yks hyvä tapahtuma ku oltiin kerran myyntimatalla Ruotsissa ja tota niinni erään meiltä lähteneen naisihmisen kanssa ja hän esitteli meidän jouluvalikoimia ja asiakkaat ihmetteli toisella puolella että mikä tässä nyt oikein on ja vähän nauraen katto ja sitten siinä käsiteltiin niinku, yritettiin puhua ruotsia ja hän sitten sano koko ajan tämä rouva että giftbox. Ja se on myrkkyyaski ja yritti myydä tämmöstä lahjalaatikkoo eli lahjaboksia, joita meillä muuten tässä pöydälläkin on, ja koko ajan myytiin myrkkyybokseja, niin ne ihmiset siellä toisella puolella sit ku esitys oli loppu niin, että menar du värkligen en giftbox eller nonting annat. Eli se on semmosta, tarinat on sitä mitä tapahtuu monesti iltaisin, mitä tapahtuu kielen kanssa sekaannuksia. Sitten on erilaisten ihmisten käyttäytymismalleja, -tapoja

ja...yrityshän koostuu, se on iso tällöinen niinku persoonien yhteenliittymä ja nää tarinat tulee näistä persoonista ja ne muodostaa persoonia. (S5)

O3 kertoo yleisesti pyrkivänsä yksinkertaistamaan, havainnollistamaan ja konkretisoimaan asioita tarinoiden avulla. S5:n tarina onkin esimerkki organisaatiossa tapahtuneesta virheestä, ja hän kertoo johtajana pyrkivänsä kouluttamaan uusia myyjiä tämän kertomuksen avulla. Tällöin S5 kertoo positiivisessa hengessä varoittavan esimerkin myyntitilanteesta, mikä itsessään vaikuttaa hauskalta tarinalta mutta pitää sisällään varsin paljon informaatiota myyntitilanteen riskeistä.

Esimerkin valo toistuu varsin usein tarinankerronnan intentiona, ja kertomukset pohjautuvat joko omiin tai muun organisaation jäsenen työn tekemiseen liittyviin kokemuksiin. Yhteistä näille kertomuksille on, että ne tulevat ensisijaisesti organisaation historiasta, menneistä kokemuksista ja tapahtumista, joissa joko kertoja tai muu organisaation henkilö on ollut osallisena. Esimerkin merkitys näyttää korostuvan usein kuitenkin varoittavassa mielessä, eli hauskaankin kertomukseen on voitu upottaa vältettäväksi tarkoitettu tapahtuma. Tarinoilla voidaan näin ollen nähdä olevan ikään kuin narratiivinen virheistä oppimisfunktio (oppimisesta lisää ks. luku 5.4.5).

Konfliktinlaukaisuvitsit

Muodostin toisen tyyppin humoristisista anekdooteista, vitseistä ja kevennyksistä, sillä ne osoittautuivat olevan varsin yleinen organisaatiotarinoinnin muoto ja keskeinen osa monien johtajien tietoista esimiestyötä. Nimesin kategorian konfliktinlaukaisuvitseiksi. Kyseessä on kokemusperäiset humoristisia elementtejä sisällään pitämät kertomukset, jotka viittaavatkin usein todellisiin henkilöihin tai tapahtumiin esimiesten lähipiiristä. Konfliktinlaukaisuvitsit ovat vaikeasti määriteltävä kategoria, koska niiden tunnistaminen johtamistarinoiksi aiheuttaa usein ongelmia. Työn tekemiseen liittyvä konteksti voi määritellä vitsin relevantiksi johtamistarinaksi, mutta se on ajoittain vaikea paikantaa haastattelun tarinoista. Tutkittaessa tarinajohtamista kyseeseenhan ei voi tulla ”porukan yleinen hauskuutus”, kuten S1 asian kiteyttää:

Se on niin kuin luonnonllinen keskustelun jatkumo, eli ei se oon niinku vaan sellainen hauskuutus, kattoo vaan, että onko niillä hauskaa vai ei ja se on niin kuin ihan eri kuin asiasta keskustelu tai muistelu tai muuta. Yleishowmiespersoonaa ei ole minua, en oo noussu karaokelavalle, että naurattaisin porukkaa, vaikka laulaa osaan. (S1)

Vitsit, kuten mitkä tahansa tarinat voivat näyttäytyä hyvinkin arkisina henkilöstölle, koska monelle organisaatio on vain työpaikka. Tarinat voivat toisaalta näyttäytyä myös hetkellisenä pakotienä arjesta tarjoten väliaikaista helpotusta organisaation vallasta ja kontrollista. (Sköldberg 2001.) Tarinat, vitsit ja jutut ovat mielikuvituksen ilmentymiä, jotka antavat mahdollisuuden irtaantua arjesta ja uudelleen muotoilla organisaation virallisia käytäntöjä. Vanhankin

vitsin voi jällekontekstualisoida sopivaksi esimiestyötilanteeseen, kuten O1:n esimerkki osoittaa:

Insinöörivitsit on ehkä sopivia tehdasympäristössä. Parhaat insinöörivitsit on joskus vähän vaikeasti ymmärrettävissä, mutta niidenkin, on liityttävä tilanteeseen jotta ne ois hauskoja. Insinöörivitsiä tulee kai suosittua siksi, että olin pitkään työntekijänä... ja oon vilpittömästi sitä mieltä, että vaikka ne on aika vahvassa asemassa teollisuudessa niissäki on aika paljon yksinkertasia ihmisiä. Ja niille on yleisesti sallitumpaa nauraa nimenomaan, kun ne on organisaatiossa vahvemmassa asemassa ku työntekijät. Joskus työntekijät on ahdistuneita, ku verstaan insinööri suunnittelee työntekijöiltä kysymättä uudistuksia. No yks insinöörivitsi tuli mielee, sellasesta tilanteesta, mikä keventi työntekijöitten tunnelmaa epäonnistuneen ja hieman mielivaltaisen laiteuudistuksen jälkeen ja uudistusta päästiin purkamaa vapautuneemmin ilman aggressioita... Oli myös eräs vähemmän haittaa aiheuttanut insinööri, ootko kuullut siitä? No, nuoripari oli viettämässä hääyötä junassa ja rautateissä oli siihen aikaan paljon heittoja. Nuoripari päätti, että nyt tehdään lapsi ja siitä tulee insinööri. Touhun loppuvaiheessa tuli isompi heitto, oikein kunnan muhkura oli kiskossa, ja mies lensi vaimon päältä ikkunan kautta kattoon ja putosi yläsänkyyn. Vaimo kysyi, että sattuiko? Mies vastasi: ei sattunut, mutta tuo insinööri tossa ikkunassa ei voi ihan niin hyvin. Kyllä se paras tarina tai vitsi on aina se, mikä toimii tilanteessa ja laukaisee tilanteen [...] Samantyyppisiä kun kollegoille... tosin naisten kanssa piti olla varovaisempi... vaikkaki naiset olivat joskus suustaan kovempia kun miehet... ja saivat alapaan vitseillä miehet useinki punastumaan. (O1)

Tarinoiden, juttujen ja vitsien keventävä merkitys näkyy erityisesti raskaissa (sekä fyysisesti että henkisesti) työtehtävissä. Tämä ilmeneekin perusteollisuudessa (metsäteollisuus) pitkään toimineen vuorotyönjohtajan (O1) haastattelusta. Ilmapiiriä voi keventää taidokkaasti käytetty tarina, joka voi kohdistua jopa esimieskuntaan itseensä – tosin tämä osa-alue sisältää erittäin paljon riskejä. Tulehtunuttakin ilmapiiriä voidaan parantaa naureskelemalla ”type-ryyksiäkin tehneelle johdolle”. Tällöin kertojan tarkoituksena lienee lohduttaa vääryydessä eläviä työntekijöitä ja vapauttaa nämä taakastaan osoittamalla esimiestenkin lopulta ymmärtävän järjen äänen. Toisaalta suuri riski piileekin siinä, että esimerkiksi mahdollinen uudistus saattaa leimautua työntekijöiden keskuudessakin epäonnistuneeksi, mikäli esimies legitimoii kertomuksellaan uudistuksellaan tällaiseksi. Mielenkiintoista olisikin voida selvittää esimerkiksi O1:n tarinan laajemmat seuraukset tämän organisaatiosta. Vitsien muodossa tarinoinnissa voinee myös näkyä strategisen ja operatiivisen tason esimiestyön erot: Strategisen tason johtaja määrittelee enemmänkin organisaation virallista linjaa, mutta operatiivinen esimies määrittelee jokapäiväistä koettua epävirallista linjaa työntekijöiden arkitodellisuudessa.

Toisaalta mielenkiintoista olisi tarkastella myös sukupuoliproblematiikkaa laajemmin O1:n organisaatiokulttuurissa. Em. insinöörivitsihän sisältää myös seksismiä, mikä usein voi olla vitsien ja humorististen kertomusten piilevänä riskinä. Olennaista on siis ymmärtää, että vaikka tarinan omistaa kertoja, tulokinnan omistaa vastaanottaja. O1:n kertoman mukaan hänen organisaatiossaan tosin ”alapaan juttuja” kertovat sekä miehet että naiset. Viittauksia seksismiin on kuitenkin vaikeaa tarkastella O1:n haastatteluaineiston pohjalta perusteelli-

semmin, mutta joka tapauksessa olisi mielenkiintoista tarkastella vaikkapa tämän insinöörivitsin tulkintoja O1:n sekä mies- että naispuolisilta alaisilta. Valitsin yhdeksi esimerkiksi konfliktinlaukaisutarinoista tämän insinöörivitsin, sillä se herättää itsessäänkin ajatuksia huumorin vaaroista: Hauska tai osuvakin humoristinen kertomus tai vitsi voi paitsi laukaista konfliktin, myös aiheuttaa konflikteja, joko loukkaamalla kuulijaa tai kerronnan kohdetta.

Paitsi esimies, työntekijät kertovat keskenään tarinoita ja juttuja pystyäkseen irtaantumaan arjesta edes väliaikaisesti. O1:n esimerkissä esimies pyrkii tarjoamaan tähän irtautumiseen mahdollisuuden. Hauskan tarinan vaikutusten O1 uskoo kestävän pitempään kuin vain kerrontahetken. Kysymys on kuitenkin tässä esimerkissä myös esimiehen harjoittamasta sensegiving-toiminnasta, ehkä jopa jonkinasteisesta työntekijöiden manipuloinnista. O1:n kertoman mukaan hän pyrkiikin "huijaamaan" alaiset viihtymään työssään jutuillaan. Esimerkin insinöörivitsin esimerkissä alaiset houkutellaan hyväksymään epäonnistunut linjauudistus huumorin kautta, vaikka sinänsä konfliktin lauettuakin tilanne lähtökohtaisesti (linjauudistus) ei sinänsä muutu itsessään. Hetkellinenkin irtautuminen ahdistavasta arjesta tällöin voi saada alaisen palautumaan työnsä arkeen siten, että hän tyytyy vallitseviin olosuhteisiin.

Ahosen (2001) mukaan johtajat ovat kautta aikojen manipuloineet alaisten käsityksiä ja näkemyksiä esimerkiksi normaalin ja epänormaalin välisestä rajasta, eli johtajat ovat ikään kuin käsitelleet alaistensa todellisuutta omalla toiminnallaan⁴⁷. Ahonen väittää manipuloinnin saaneen aikojen kuluessa vain hienompia merkityksiä, mutta se on yhä osa johtamistyötä. Tässä yhteydessä voidaan tarkastella manipulaatiota siltä kannalta, että erityisesti tarkasteltaessa esimiestyötä raskaassa teollisuustyössä, manipulointikin näyttää olevan ilmeisempää – ikään kuin hyväksytyt osa johtamistyötä. Näkemys alaisiin voimakkaasti – jopa manipulatiivisesti – vaikuttamisesta painottui yleensäkin operatiivisen johdon keskuudessa ehkä siksi, että he ovat enemmän kosketuksissa työntekijöiden jokapäiväisen työn kanssa. Esimies saattoi esimerkiksi kertoa jonkun tilanteeseen sopivan keventävän tarinan, joka stimuloi kuuntelijan mielikuvitusta niin, että hän saattoi nähdä jonkin negatiivisen työhön liittyvän asian uudessa valossa ja näin rohkaistua toimimaan kurjissakin olosuhteissa. Esimies siis johdattelee työntekijän muotoilemaan mielikuvituksensa avulla organisaation rationaalisia, eli suunnitelmallisia ja tarkoituksenmukaisia käytäntöjä uuteen muotoon. Tällaisessa tilanteessa työntekijästä tulee Bojen (1991) mukaan ikään kuin hiljainen kumppani tarinankerrontaprosessissa, jossa puuttuvat osat tulevat kuulijan mielikuvituksesta.

Myös toinen esimerkki konfliktinlaukaisutarinasta on teollisuudesta (O1), joka sisältää jopa alatyylisiä viittauksia. Kolmas esimerkki huippupaperitekno-

⁴⁷ Manipulaation rooli johtamistyössä onkin eettisesti ongelmallinen. Uuden suomen kielen sanakirjan mukaan manipulaatio voi tarkoittaa "teknisessä mielessä" käsittelyä (käsin ja sormin). Ei-teknisessä merkityksessä manipulaatiolla voidaan viitata toisten ihmisten hyväksikäyttöön tai toiminnan suuntaamiseen taitavasti huomaamatta ohjailleen sekä ylipäänsä juonittelua (MOT Gummerus Uusi suomen sanakirja, 2008).

logian kontekstista (O4) puolestaan on sinänsä kielenkäyttönsä puolesta neutraalimpaa:

Yks tilanne liittyy aamupalaveriin, kun tuotantoon oli tullu uus tuote. Se oli lakattava koivupintainen vaneri huonekaluteollisuudelle ja tuote oli erittäin ongelmallinen. Tehtaanjohtaja tapansa mukaa haukkuu lyttyyn koko henkilöstön aamupalaverissa, kun tuotteesta oli löytynyt edellisenä päivänä valmistusprosessin takia liimasia peukalonjälkiä pinnassa, jotka ei lähteny ees hionnassa pois. Tehtaanjohtajan haukkuessa siinä työnjohtoa ja henkilöstöä ehotin johtoryhmälle, että jos työhönottotilanteessa pitäisikin ottaa samanlainen kaveri tekemään vaneria ku ennen vanhaan metsäkämpilä keittäjäksi... Sinne otettiin lyhytkätinen mies, jolla ei oo peukaloita. Se ei yltäny raapimaan persettä eikä uita peukaloita keittokupissa. (O1)

Olin vuonna 2002 New Yorkissa konferenssissa, ja sit siinä oli vieressä illalla yks amerikkalaisen paperifirman teknologia joku päällikkö ja sit englantilainen tulliviranomainen. Ja päätettiin, että mennään illalliselle, ja illallisen jälkeen, jenkki oli sit aika hyvällä tuulella, ja hän halus mennä siitä jonnekin jatkoille, ja... brittikaveri oli todella asiallinen koko illallisen, ja hän päätti vetäytyä, vetäytyä hotelliin nukkumaan. Jenkin kanssa mentiin komediaklubille, missä oli varmaan 6-7 eri koomikkoa, pitivät lyhyet esitykset. Ja sitten siinä oli juontaja, joka aina esitteli seuraavan esiintyjän ja viihdytti yleisöä, ja haki vitsejä nimenomaan yleisöstä. Se poimi sieltä yleisöstä jäsenistä. Mulla oli kato selvä vika, en ollu ehtiny käydä hotellilla vaihtamassa pukua, ja mää olin tummassa puvussa, niin erottauduin muusta yleisöstä. Se oli helppo sitten tämän illan juontajan ni, en kerro sitä tarinaa ihan näin tarkkaan siellä, niin se juontaja valitsi minut sitten niinku pilkan kohteeks. Ja iltagaalassa se sitten kysy, että sää oot ilmeisesti niinku businessmies ku tollasena tänne tuut, ja sanoin että kyllä joo, niissä merkeissä täällä ollaan. Se kysy että mitäs businestä, ja miellyttääkseni tätä paperimiestä, sanoin että paperikone. Hän sitten, juontaja alko naureskeleen, että ootteko te koskaan suomessa kuullu sellasta ku tuli? Ja yleisö alko sitten siinä nauraan, ja hän jatko siihen, että kun me täällä ameriikassa tehdään koneemme metallista, ei paperista. Ja yleisö nauro ja nauro, ja sitten mää sanoin sille, että me muuten myydään enempi koneita ku te! Ja, koomikko oli ainut, joka sen ymmärsi, ja se paparimies, muut oli siinä ihan hiljaa. Se tarina, mikä tulee, miten oon käyttäny sitä näissä painetun elektroniikan piireissä on nimenomaan tarinoida siitä, mitä ollaan myymässä. (O4)

O1:n kertomus ilmentää tilannetta, jossa johtoryhmä on ajautumassa konfliktitilanteeseen. O1 kertoo vitsinsä, upotetun narratiivin toimineen kerrontatilanteessa ennen kaikkea siksi, että keskustelu oli ajautumassa umpikujaan. Naurun seurauksena osallistujien ajatukset vietiin hetkeksi muualle, ja naurun jälkeen keskustelu jatkuikin tyhjältä pöydältä. Sitä vastoin O4:n esimerkki on huomattavasti monisäikeisempi. Kontekstualisoivassa tekstissä O4 kertoo tilanteesta, jossa hän on ajautunut kiusalliseen tilanteeseen, koomikon yleisen pilkanteon kohteeksi. Hän kääntää pienellä sisäpiirivitsillä (upotettu kertomus: ”Me myydään koneita enempi kuin te”) ivan kohteen muualle (USA:ssa koomikko pilkkaa suomalaista paperikonemyyjää, joka kääntää pilkan koko USA:n huonosti toimivaan paperikoneteollisuuteen). Tässä kerrontatilanteessa O4 kertoo tosin itsensä lisäksi vain koomikon ja kollegansa ymmärtäneen sisäpiirivitsin, joka edellyttääkin laajempaa paperikonemarkkinoiden tuntemusta (suoma-

lainen yritys, jota O4 edustaa, on alansa markkinajohtaja). Sitä vastoin jälleenkerrontatilanteessa, varsinaisessa esimiestyössään, tämän tarinan kohderyhmänä ovat pääsääntöisesti lähtötilanteen tuntevat kuulijat. Tarinaksi muodostuukin tällöin huumoria sisältävä kertomus esimiehestä, joka on ajautunut ristiriitaiseen ja kiusalliseen tilanteeseen, mutta onnistuu vastavuoroisen vitsin avulla kääntämään tilanteen edukseen⁴⁸. O4 kertookin käyttävänsä sitä painetun elektroniikan piireissä, joissa hänen kertomansa mukaan ristiriitoja aiheuttavat esimerkiksi ”vanhat parrat”, jotka eivät esimerkiksi ymmärrä tulevaa muutosta.

Tarinoiden tyyppinä konfliktinlaukaisuvitsit kuvaavat siis tarinoita, joissa esimiehen tavoitteena työn tekemisen kontekstissa on laukaista lukkiutunut tai kiusallinen tilanne, irrottamaan työntekijät arjesta vapauttaakseen heidän ajattelua sekä osoittaakseen työn voivan jatkua hyvässä hengessä, vaikka esimerkiksi epäonnistumisia tai vääräksi osoittautuneita päätöksiä on tehty. Myös pilkan kohdetta voidaan muuttaa osallistamalla itse humoristisen tarinan kerrontaan. Tällöin tarina voikin kertoa myös siitä, miten esimies on päässyt ristiriitaisesta tilanteesta vitsin avulla. Vitsi tosin sinänsä on ehkä voimakas ja väärää konnotaatioita herättävä käsite, sillä nämä humoristiset kertomukset varsin harvoin esiintyvät perinteisen vitsin muodossa. Vitsillä kuitenkin tarkoitukseni on korostaa kertomustyyppin painotusta huumoriin, sillä vitsi edellyttää ainakin jossain määrin kertojalta ja vastaanottajalta jonkinasteista huumorintajua. Lisäksi upotettu kertomus näissä tarinoissa itsessään sisältää työn tekemisen kontekstiin liittyvän asian, joka pitää sisällään vitsailtavan asian, joka voi olla mahdollon ymmärtää ilman jokin asteista huumorintajua (mitä se lieneekin). Huumorin sisällään pitämät riskit (esim. seksismi) ovat myös yksi problemaattinen humorististen kertomusten ominaisuus, kuten ylipäänsä se, miten tarinan huumori tulkitaan. Huumorin merkitys koetaankin tärkeäksi erityisesti konfliktitilanteessa (tai sen uhatessa), sillä nauramisen koetaan vapauttavan tunnelmaa ja mahdollistavan keskustelun jatkamisen. Humoristiset tarinat eivät kuitenkaan esiintyneet läheskään kaikkien esimiesten haastatteluaineistossa. Voisikin pikemmin sanoa ehkä niin, että niiden esimiesten aineistossa, missä tätä tarinatyyppeä esiintyy, tämä tarinatyyppeä on sitäkin tyypillisempi.

Muutostarinat

Kolmas tarinoiden tyyppi on muutostarinat. Esimiehet turvautuvat ajoittain joko konkreettisiin piirroksiin tai metaforiin eli kielikuviin esimerkiksi, kun jonkun asian uskotaan olevan vaikeasti ymmärrettävissä organisaatiossa. Tällöin metaforien ja juonellistamisen kautta pyritään havainnollistamaan asioita:

⁴⁸ O4:n mukaan tämä on tärkeää nimenomaan USA:ssa, jossa itselleen nauramista tulee pyrkiä välttämään. Sitä vastoin hän väittää Suomessa ja esim. Englannissa itselleen nauramisen olevan hyvinkin sopiva huumorin muoto myös asiakastilaisuuksissa.

No kyllä tällaisia tietynlaisia kielikuvia on pakko käyttää silloin, ku yrityksellä on vaikea taloudellinen tilanne. Ja se tilanne on pystyttävä kertomaan siten, että sen mahdollisimman moni ymmärtäis ja vieläpä uskois. Ja silloin on tietysti kovat faktat ja numerot. Ja numerot, joissa liikutaan kovin suurissa yksiköissä, niin turha ruveta puhumaan, niinku jotkut tekee, että niin monta markkaa ja niin monta penniä, on kuitenkin miljoonista kysymys. Eli osaa ne luvut pelkistää, ja sit osaa vielä ne tietyt asiat, myynti, myynnin kasvu, myynnin kasvun vaikutukset, kate – joka on vaikea termi – niin osaa ne havainnollistaa siten, että ne menee ihmisille, tulee tajuttaviks. (S6)

Muutostilanteen määrittely voi olla ongelmallista, ja muutosten luonne ja merkitys organisaatiolle on usein johtajan tulkinta asioista. Organisaation kannalta toimintaympäristössä tapahtunut muutos edellyttää myös organisaation muuttumista. Osa johtajista kertookin turvautuvansa tarinoihin erityisesti vaikeissa ja monimutkaisissa taloudellisissa tilanteissa. Sekä retrospektinen (menneisyyteen suuntautuva), nykytilaa ja tulevaisuutta tarkasteleva johtajan tulkinta voi esiintyä johtajan kertomuksessa. Seuraavaksi esimerkkinä S2:n kertomus, jolla hän pyrki konkretisoimaan organisaatiolleen muutostilannetta ja tukemaan henkilöstöä kollektiivisessa sensemakingissa muutoksesta selvitytyksi:

Mielellään piirrän nyt yhen jutun... eli täs tulee nyt ensimmäinen tarina, kun tulin tänne syksyllä 95 ja esittäytymään, silloinhan tänne perustettiin uusi XXXpankki mikä perustettiin alkuvuodesta joka tapauksessa tapasin sen tulevan esimiesporukan, joita oli joku 80. Tää kaikki tapahtu pankkikriisin loppuvaiheessa eli tilanne oli sellainen jännittänyt, että mitähän tässä alkaa tapahtua. Mulla ei ollu oikeestaan ku yks tuota kalvo mukana jossa oli tämmöinen kolmio. Ja tähän liittyy sitten se tarina, eli tämä on tämä johtamiskolmio, jossa on kolme kulmaa. Yksi on sisäinen kunto, toinen asiakaskunto ja sit kolmas on tuloskunto...

... Ja tää tarina on eläny täällä koko tän 10 vuotta ja edelleen mietitään meidän strategiassa, niin me mietitään asioita näiden kolmen asian suhteen...

...Me tehtiin visiokuva, joka – yllätys yllätys- oli vähän kolmiota muistuttava vuori. Että tämmönen vuori on tuolla vähän sitten, tuolla on vähän tuleviakin vuoria... vuoressa on kaikkia erinäköisiä tasanteita ja aurinko paistaa ja mitä korkeammalla ollaan, sitä lämpösämpi siellä on. Sitten piirrettiin sinne XXXpankkilaisia pitkin vuorenrintettä 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... (S2)

S2:n kertomus ja erityisesti kertomukseen upotetut metaforat (esim. vuori) kiteyttävät muutostilanteen keskeisiä elementtejä organisaation kannalta, jolloin tästä tilanteesta on mahdollista kommunikoida kollektiivisesti. Kertomuksen juoni voidaan rakentaa metaforan ympärille, ja S2 lisää metaforaan yksityiskohtaisempia metaforia, jotka myös liittyvät keskeisesti juoneen. Vuori symboloi haastetta, joka heidän täytyy ylittää; aurinko ja "lämpöisämmät" rinneet houkuttelevat ylhäällä, mutta sinne päästään vain kovien ponnistelujen kautta. Pankkilaisille eli henkilöstölle S2 lupaa organisaation antamat reput se-

lässä, mikä symboloi pankin lupaamaa muutoksesta selviytymiseen tarvittavaa koulutusta. Yhdistävä köysi kiteyttää sen, että kaikkien tulee ”vetää yhtä köyt-
tä” ja kaikilla tulee olla yhteinen suunta ylöspäin. Köysi antaa tosin implisiitti-
senä viestinä myös käsityksen, että organisaatio edellyttää jokseenkin ”tiukasti”
organisaation asettamiin suuntaviivoihin alistumisen. Juonellistamisen avulla
kertoja voi siis aikaansaada yksittäisistä, jopa toisiinsa suoranaisesti liittymät-
tömistä asioista jatkumon. Tällöin esimerkiksi muutostilanne voidaan nähdä
alkaneeksi jostain, kuulijat voivat sijoittaa itsensä tarinan jatkumoon ja näin ta-
rinan avulla voidaan myös hahmottaa looginen päämäärä, mitä voidaan yhdes-
sä tavoitella. S2:n kertomus onkin muodostunut varsin pitkäikäiseksi organi-
saatiotarinnaksi, joka on sedimentoitunut myös organisaation rakenteisiin:

...Se oli suuri muutostilanne, se oli suuren liikepankin perustaminen, mikä on harvi-
naista Suomessa ja sen käynnistäminen. Eli tavallaan, että mikä se on se perusjuttu,
mitä kaikkien tulee tehdä kun tää pankki saadaan pystyyn. Tää tarina on esillä joka
kerta, ku päivitetään pankin strategiaa, ja silloin se ei oo välttämättä muutostilanne
vaan perusmallin kertausta. Niinku sanoin, strategia on kolmijakoinen ja mietitään
asiat noiden kolmen asian kautta. (S2)

Muutostarinoiden yhtenä keskeisenä kerronnan tavoitteena vaikuttaa ole-
van se, että kertomus itsessään aikaansaa muutosta tukevaa toimintaa vastaan-
ottajissa. O4 havainnollistaa muutostilannetta omakohtaisella kokemuksella.
Hän pyrkii viestittämään ”todellisuudesta” toisaalla, jonka hän uskoo olevan
todellisuutta myös organisaation kotimaassa:

Yks tarina on kuitenkin siitä, kun, kun New Times Squarelle mennään, ja siellä on
paljon kauppoja isoja lelukauppojakin. Ja kuinka olin huolestunut siitä, että menin
ostamaan lapsilleni kirjoja. Ja juuri mistään ei tahdo löytää kirjoja. Että ennen van-
haan oli enempi kirjoja saatavilla, mutta nyt ei enää olekaan niin helppo löytää sellai-
sia. Tarina on ollu se, että kaikenmaailman muita elektroniikkalaitteita ja muita ope-
tuksellisia löytyy, mutta kirjojen osuus on vähenemään päin. Ja niin paperipohjainen
vaan jää, vaikka paperiteollisuus on jatkuvasti argumentoinut, että järkevää on, ja
kaikki pysyvä on paperilla. Mutta näin ei enää välttämättä ole. Oon pyrkinyt valot-
tamaan juuri tarinan kautta sitä, että mikä se paperin rooli oikeasti on. Me jotka ol-
laan kasvettu siihen, siihen maailmaan, missä kirjoitetulla sanalla on vahva paino,
niin meille se on itsestäänselvyys. Mutta näille tuleville polville, ei enää välttämättä.
Tällaisella tarinalla oon pyrkinyt sanomaan näille vanhoille parroille, että kyllä hei-
dän täytyy nyt katsoa tilanne ja ymmärtää, että kyllä se muutos on sieltä tulossa. Si-
nänsä, sellainen joskus vaatii, että pitää osoittaa jotain numeroita. Mut tarinalla kui-
tenkin pyrin, tarinoitten kautta pyrin esittämään. (O4)

Muutostarinoilla pyritään siis havainnollistamaan monimutkaisia asioita,
esimerkiksi taloudellista informaatiota tai kompleksia muutoksen luonnetta.

Muutostarinoilla pyritään esittämään johtajan (kertojan) näkemyksen mukainen kuvaus menneisyydestä, nykytilanteesta tai tulevaisuudesta (tai kaikista näistä) mahdollisimman kompaktissa (tiivissä) muodossa. Tällöin johtaja voi konkretisoida ja havainnollistaa monimutkaisia asioita esimerkiksi metaforan avulla, jonka ympärille varsinainen tarinan juoni voidaan rakentaa. Tyypillisesti muutostarina liittyy johtajan omakohtaisiin kokemuksiin.

Sankaritarinat

Esimiesten sankaritarinat voivat olla omaelämäkerrallisia, jolloin esimies representoi itsensä uhrina tai selviytyjänä. Sankaritarinoiden protagonistiksi eli päähenkilö voi olla myös yrityksen aiempi johtaja (tai muu organisaatiossa vaikuttanut henkilöt). Esimies voi myös ikään kuin lainata kertomuksessaan jonkin muun tarinan (esim. historiallisen kertomuksen tai raamatun) sankaria.

Ensimmäisenä tarkastelemme S3:n kertomusta, jossa hän esittää sankarina organisaation perustajan ja ensimmäisen johtajan:

Tarina, mikä tulee tästä xxx:n [yrityksen perustaja ja ensimmäinen johtaja] alkuaajoista on, ku hän teki ensimmäisen projektin Ruotsissa ja ei osannu kunnolla ruotsia. Sit oli kans nää lawyerit tehny hienoja sopimuksia ja piti tehdä sit se sopimus sitten ja X kirjoitti paperiin, et ku ei ollu tätä firmaa ja organisaatiota, niin hän sitoutu henkilökohtaisesti. Niin se on semmonen niinku rohkeusesimerkki 'et vi gör allt som behövs'... Siinä on semmonen ihan niinku ääriesimerkki tämmösestä rohkeudesta, henkilökohtaisesta kommitteutumisesta ja uskosta siihen, että mikä on meille tärkeätä [...] Siinä on aina siinä tarinassa et siinä pitäis olla siinä tarinassa vanha linkki, tuoreus ja sitten vähän huumoria että se kannattaa kertoa et se liittyy mutta liittyy jotenkin vapauttavasti siihen tilanteeseen. (S3)

Sankaritarinat syntyvät usein omasta organisaatiosta, esimerkiksi menneistä johtajista. Heidän tarinaansa kerrotaan eteenpäin, hieman "värittäen" tilanteen mukaan. Omasta organisaatiosta syntyneet tarinat koskettavat aina kaikkia jäseniään henkilökohtaisella tasolla. Aiempi organisaation sankari on ollut todellinen hahmo, jonka henki syntyy aina uudelleen kerrottaessa. Kuitenkin organisaation sankaritarinatkin sisältävät riskinsä, tarina voi esimerkiksi olla jo liian kulunut. Tällöin se voi jopa muodostua kliseeksi, tahattomasti humoristiseksi tai kuluneeksi "jauhannaksi":

[jatkoa edelliselle sitaatille] Se että xxx tuli tänne 87, niin hän kerto pikkujouluissa siitä ensimmäisestä projektista ku se oli Ruotisissa Viskebyssä.. ...Seuraavana vuonna Viskeby ja jokaikinen kerta oli Viskeby. Kaikki valitti sitä samaa stooria, kunnes mä päätin, et niin kauan ku hän jaksaa kertoa ni mä jaksan kuunnella. Se oli aina semmosta pientä väritystä. Joskus 90-luvun lopussa hän kertokin toisen jutun miten hän aloitti tän firman niinku sisäisesti, ei projektin kautta. Niin siinä on se riski et se sama Viskeby joka pikkujouluissa, et 95% porukasta oli kuullu, et se niinku miks sä jauhat aina tota samaa. (S3)

Joka tapauksessa organisaation sankaritarinat sisältävät elementtejä, jotka voivat palvella organisaation tavoitteita. Swap et al. (2001) mukaan tarinat, jotka kuvaavat liikkeenjohdollisia järjestelmiä, arvoja ja normeja, uskotaan helpommin ja ne ovat tehokkaampia kuin vain politiikan tai normien julkilausumat. Tämän vuoksi johtajien tulisi kaivaa organisaation perimätietoa sellaisia tarinoita varten, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja tehtäviä. Tarinoiden tavoitteena on esimerkin avulla havainnollistaa ja yksinkertaistaa asioita.

Seuraavaksi tarkastelemme esimiehen tarinaa, jossa hän on lainannut sankaria toisesta (myyttisestä) tarinasta:

Ja toinen sitten mikä musta on hieno homma on, jota mä olen sitten pölliny muilta ni on se että sä otat jonkun tarinan jostain esim. historiasta, et jos sä puhut strategiasta ja sä kerrot sitten antiikin historiasta, niin oot sä kuullu siitä taistelusta Aleksanterista ja Dariuksesta.. niin mut tämmösiä et miten ne sai ne joukkonsa joita oli n. 10 % vastustajan joukoista [...] Se tarina on koko siitä et miten tämmönen pieni, fokuoitunu jolla on lupaus paremmasta tulevaisuudesta ja isosta palkinnosta, ni koko sotasaalis jaettiin kaikkien kesken ja tämmönen tarina, ni siinä on kaikki nää johtamisen pienet elementit pakitsemiseen asti, ni on siinä tarinassa ja sitten menee ja lyö ne Dariuksen joukot. Ni tämmösiä tarinoita historiasta, ni ne on musta hienoja, ku mä nyt puhuin sulle koko ajan siitä et puhutaan niinku firman tarinoista ja kokemuksista, tehdään tätä stooria, mut se että sä kytket jotain tällaisiä juttuja siihen sun esitykseen sun alaisille ja asiakkaille ja kolleegoille, ni se on mun mielestä hirveen taidokasta ja ne on sellasia jotka pitää kirjoittaa paperille se juttu ja koko se esitys kirjoittaa, eikä vaan bulletpointeilla niinku yleensä tehdään vaan sun täytyy kirjoittaa [...] Kirjotat sen jutun koska siinä täytyy olla yksityiskohtia, jotta siitä tulee uskottavia, sun pitää pystyy piirtää ne sotajoukot, sun pitää löytyy yksityiskohtia, luvut, paljonks niitä oli, kuinka moninkertaista suurempi se lupaus siitä onnistumisen jälkeen oli. Sen pitää olla semmoinen sidottu tarina ja sitten huipentuma, et sen pitää palvella sitä juttua. (S3)

S3:n esimerkissä johtaja käyttää historiallista tai legendaan pohjautuvaa tarinaa, johon hän pyrkii kuulijoiden sijoittavan itsensä. Tällöin johtaja ei tosin itse esiinny sankarina, mutta oletettavasti tarinan sankarin on ainakin jossain määrin tarkoitus heijastaa häntä. Johtaja voi esiintyä tarinan sankarina myös itse omalla nimellään. Kertoja voi ilmentää omaa sankaruuttaan esimerkiksi kertomalla omasta uhrauksestaan tai traagisista menetyksistään, mutta kuinka hän silti selviytyi voittajana koettelemuksistaan.

Joo, eilen esimerkiks kerroin semmoisesta jutusta kun, nyt kyllä kuolet nauruun! Mulla oli semmoinen rooli että koululaiset tuli aina mun luo että kiskon niiltä hampaita. Olin siis eräänlainen hampaanottaja (nauru)... jos jollain hammas heilu tiiät-hän sää ku on niitä erilaisia konsteja. Olin Aapiskukossa ja yks poika tuli mun luo. Mutta se ei luottanu ku ois pitänyt ottaa hampaita. Ja ois pitänyt ottaa hammas mut se juos mua karkuun, se ei vaan luottanu muhun. Se tässä on surullista, kun lapset ei luota muhun. Ihmiset kun väsyvät siihen perustyöhön, motivoin niitä siihen että nauttikaa siitä. Halusin saaha ne ymmärtämään tolla jutulla, että tän enempää en haluais luopua enää, että en haluais menettää lasten luottamusta. Mää mietin että mitä mä teen jos tulee vaikka vielä 3 päiväkotia ja sit en vois enää tuntee kaikkien lasten nimiä. Oishan mulla valtaa, mut ei se mua kiinnosta pätäkään. (O2)

O2:n tarinassa johtaja kertoo kannustavansa ihmisiä heidän ”väsyessään perustyöhön” sillä, kuinka juuri tämän perustyön sisältämä korvaamaton palkkio (”lasten luottamus”) on itsessään se, mikä työssä lopulta oli kaikkein tärkeintä. O2 on siis saanut valtaa, mutta kertoo, ettei se sinänsä osoittautunut kiinnostavaksi ja tämän uhrauksen arvoiseksi. Näin hän hiljaa kantaa oman taakkansa johtajana sankarillisesti menetyksensä niellen, vaikka ainakin retorisesti osoittaa asian voivan olla kuulijasta hausta (”nyt kyllä kuolet nauruun”). Tällöin kertomuksesta voikin syntyä mielikuva ”urheasta hymystä läpi kyynelten”. Tämä voi toisaalta tehostaa sankaruutta, mutta toisaalta tämä mielikuva voi myös olla uskottavuuden kannalta hieman ristiriitainen (miksi kertoja on päätenyt valta-asemaan, jos perustyö on niin arvokasta). Implisiittisenä johtamistyön kannalta keskeisenä viestinä lieneekin alaisille johtajan työn vaikeus ja heidän oman työnsä merkityksellisyys ja palkitsevuus, vaikkakin se ajoittain saattaa näyttäytyä arkisen harmaana.

O5:n tarina on esimerkki esimiehestä selviytyjänä. Hänen kertomuksensa on kyse suuresta, henkilökohtaisesta tragediasta selviytymisestä:

Mun vanhin poikani kuoli, tai sairastu syöpään 1,5 vuotiaana, siitä on jo aika monta vuotta, hän on ollu jo 20 vuotta haudassakin. Ja tota, mää olin tietysti silloin nuori äiti, esikoisen äiti. Läksin tonne Helsinkiin sen lapsen kanssa ja menin Meilahden lääketieteelliseen kirjastoon ja istuin kolme viikkoo siellä vähintään 3 tuntia päivässä lukien kaiken mahdollisen mitä oli siihen aikaan kirjoitettu kaikilla mahdollisilla kielillä tän tyyppisestä - hänellä oli aivokasvain - tän tyyppisestä aivokasvaimesta. Ja sen jälkeen sitten, en ymmärtänyt sitten, en ymmärtänyt kieltä, en ymmärtänyt tän tyyppistä tekstiä, se oli vierasta mulle. Mut sen jälkeen pysty kysymään lääkäriltä oikeanlaisia kysymyksiä, mää pystyin sen jälkeen hyväksymään sen tilanteenkin [...] Mutta se että, että niinku, mitä enemmän on ollu niinku omassa elämässä vaikeita asioita, ni sen helpompi on niinku tavallaan suhteuttaa näitä työasioita. Että ei nää elämä nyt näihin työasioihin kaadu [...] mää oon varonu sitä, että en kauheesti, vaikka tää mun pojan sairaudella tietyissä joukoissa, koska jotenki ihmiset kokee sen jotenkin hirveen vaikeeks asiaks. (O5)

O5:n tarinan upotettu kertomus, oman pojan kuolema, kuvastaa varmasti suurinta mahdollista menetystä, mikä ihmistä voi kohdata. Hän kuitenkin kertoessaan tarinaansa osoittaa sankaruuden piirteitä useallakin eri tavalla, sillä hän on: (1) Selviytyminen tragediasta; suurperheen äiti, joka menestynyt myös työurallaan; (2) hallitsee silti tilanteen kriisissä ja kykenee paneutumaan asioihin ja toimimaan järkevästi useimpien lamautuessa; (3) itse uhri, tragedian kokenut, mutta ymmärtää silti toisia ja varoo kertomasta tarinaa joissakin yhteyksissä, koska jotkut ihmiset voivat kokea vaikeaksi asiaksi; (4) kokenut suuren menetyksen, mutta jaksaa yhä yrittää ja innostua asioista.

5.3 Narraation eri osapuolista

Esimies tarinan kertojana ja vastaanottajana

Narraation eli tarinankerronnan tulkintaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. perspektiivi, aika ja paikka. Tarinoiden tulkinta ja vaikutus riippuvat keskeisesti myös siitä, kuka on kertoja ja kuka kuulija. (Sole & Wilson 2002; Hatch, 1997.) Narraation ohessa asioita voidaan esittää myös argumentoimalla, ja esimiestyön viestintään kuuluukin sekä narraatio että argumentointi. Narraation ja argumentaation yksi suurin ero on Weickin & Browningin (1986) mukaan juuri hierarkian vaikutus. Heidän mukaansa narratiivinen näkökulma tunnustaa hierarkian olemassaolon siinä mielessä, että se sisältää tarinankertoja ja tarinanteikijöitä. Hierarkialla on kuitenkin sinänsä vain pieni vaikutus, koska ihmiset pystyvät tekemään järkeviä päätelmiä tarinoista. Me siis peilaamme kuulemiamme tarinoita omaan elämäämme hierarkian suuremmin vaikuttamatta, ja mietimme ennemmin omasta perspektiivistämme sitä, onko tarinalla yhteneväisyyttä elämäämme – tai voiko narratiivin edustama asiointila olla järkevä käsityskykymme puitteissa.

Tarinajohtamisessa kertojana ja vastaanottajana voikin toimia sekä esimies että alainen. Johtamisessa tarinan rooli voi vaihdella aivan kuten johtajankin rooli tarinankerronnassa. Tarinankerrontaa ei siis tule mieltää vain yksisuuntaisena, johtajalta alaiselle tapahtuvana toimintana, vaan esimiehen tulisi myös kuunnella organisaationsa tarinoita. Tällöin narratiivisuus tarjoaa mielenkiintoisen resurssin esimiestyölle esimerkiksi organisaationsa ymmärtämisessä: Relevantti tarina on helpompi löytää, mikäli tarinoitsija tuntee kuulijoidensa tarinan. (Sole & Wilson 2002; ks. myös Denning 2005.) Koska valtaosa tämän tutkimuksen analyysistä käsittelee ensisijaisesti esimiehen tarinankerrontaa, tarkastelen tässä kappaleessa myös alaisen roolia tarinajohtamisessa. Pyrin nostamaan muitakin narraation keskeisien osapuolien näkökulmia esiin.

Alainen tarinan kertojana ja esimies vastaanottajana

Tarinajohtamiseen voidaan ottaa ”kuunteleva” näkökulma (vrt. esim. Denning 2005; Syrjälä 2006). Koska tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto koostui esimiesten haastatteluista, varsinaista alaisen näkökulmaa ei voitu nostaa tarkasteluun. Esimiesten pyrkimys vastaanottaa alaiselta esimerkiksi informaatiota tai heidän kokemuksiaan nousi kuitenkin selkeästi yhdeksi tarinoinnin tavoitteeksi. Esimies voi esimerkiksi kannustaa alaista kertomaan tarinoita tekemällä itse avauksen vuorovaikutukseen:

[juttujen kautta] pyrin vaikuttamaan luottamukselliseen suhteeseen, että pelataan avoimin kortein. Jos sanon vaikka yhden mun kollegan, ja kun se ei ymmärrä kaikkia mun juttuja enkä mä en. Meille tulis isompi yhteinen tietoisuusalue. Ja sitten tajuuttais toisiamme... aina kun kohtaan työntekijän, haluan henkilökohtaisen suhteen, mä tiänkin niistä niin hirveen paljon. Ja kun kerron omia juttuja, ne kertoo takaisin mulle henkilökohtaista... Jos en tunne niitä, en saa niistä vahvuuksia esiin. (O2)

O2:n kertomuksen mukaan hänen halutessaan saada alaisestaan selville jotain henkilökohtaista – esimerkiksi käsitystä alaisen arvomaailmasta – tapahtuu se näyttämällä esimerkkiä. Tällöin esimies voi kertoa omakohtainen ja henkilökohtaisen tarina. Esimiehet kertovatkin tarinoita siten, että työntekijä saa myös itse osallistua tarinan muodostamiseen eli osallistua kerrontaan (esimerkiksi joko täydentämällä kertomusta tai kertomalla vastatarinan). Näin työntekijä saa esittää omia arvojaan, ja näitä arvoja liittämällä esimiehen ja organisaation tarinoihin alainen voi olla mukana rakentamassa organisaation tavoitteita. Osallistuminen kerrontaan vähentää näin hierarkian merkitystä vuorovaikutuksessa.

Tarinat ovat esimiesten mukaan hyvä keino myös vähentää tavoitteissa ja asioiden ymmärryksessä olevia eroavaisuuksia. Tarinoita kertomalla on helppo tutustua ja näin vaikuttaa luottamukselliseen suhteeseen. Tämä näkökulma tosin korostui voimakkaammin operatiivisten esimiesten työssä. Syynä voi mahdollisesti olla jo aiemmin mainittu operatiivisen esimiestyön luonne, joka koostuu suurelta osin alaisten parissa työskentelystä työn arjessa. Tarinan kautta joka tapauksessa esimies voi ymmärtää joko alaistaan, kollegaansa tai esimiestäänkin (O2: ”...kun kerron omia juttuja, ne kertoo takaisin mulle henkilökohtaista...”). Toisten ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja esimerkiksi heidän vahvuuksiensa esiin saaminen onkin jo itsessään mielenkiintoinen tarinajohtamisen esimiestyölle tarjoama mahdollisuus.

Esimies voikin aikaansaada tilanteen, joka ikään kuin johdattaa alaisensa kertomaan tarinaa eteenpäin:

Mun tarinathan on hyvin yksinkertaisia, kun olen tällaisten konkreettisten operatiivien aikakautta elävä ihminenkin. Meillä on tuolla kristallikruunu tuolla opettajainhuoneessa. Se tuli siihen sillä lailla, että alun perin suunniteltiin, tai ajateltiin että siihen tehdään kattoikkuna, ja kun tulee talvipimeä, niin ihastellaan tähtiä. Tähti-taivasta kristallilasi kädessä, hyvää punaviiniä lasissa ja parannetaan maailmaan ja innovoidaan uusia keksintöjä. Ja olimme sitten kovin pettyneitä, kun sitä ei voitu rakentaa, kun kaikki putket mitä talossa on, oli siinä kohassa. Ei aika riittänyt eikä raha. Ajattelin että no, kai meidän täytyy panna tähän joku kristallikruunu roikkumaan sitten. Ja meillä on sitten täällä ihmisiä, oikeastaan kolme, sellaista vanhempaa lehtoria, jotka eivät elä enää – sanotaanko kauniisti – tässä ajassa. Että kun silloin -70 – luvulla oli kaikki toisin, vesi piti kantaa tupaan ja ulkovessassa käytiin ja silleen. Ne sitten uskoo tällaisiin kaiken maailman säteilyihin ja henkimaailman asioihin, ja tota, sitten kun ne tuli, tultiin tänne näin. Ja se roikku se kristallikruunu, mää mietin, että miten saadaan noi mummut tähän matkaan mukaan, ja tota sitten mä sanoin kun ne ihasteli sitä kristallikruunua. Että kun ne sano, että tää on tähän hankittu varmaan sitä varten, että kun kristallista tulee näitä parantavia säteitä ja sellaista. Sanoin, että alun perin se ei ollut niin, mutta kyllä mää tuln siihen tulokseen, että kun tästä kristallista tulee näitä parantavia säteitä. Ja sitten ne kertoo kaikille, että meillä on kuulkaa niin hyvä työnantaja, et se hommas tänne kristallikruununkin sitä varten, että kun se puhdistaa ilmaa ja mitä kaikkee sieltä nyt tuleekaan. (S7)

Esimies voi tehdä jotain symbolista, jolle rakennetaan kollektiivinen merkitys organisaation jäsenille. Tämä voi tapahtua upottamalla tapahtuma kertomukseen. Alaisia on myös mahdollista osallistaa tarinointiin (vrt. Lämsä & Sin-

tonen, 2004). S7:n ostaessa organisaationsa kokoustiloihin kristallikruunin tuomaan luksusta, hän teki esimiestyönsä kannalta symbolisen teon, jonka merkityksiä hän kertoi antaneensa alaistensa konstruoida. Johtamistyön tarkoituksiperien kannalta sopiva tarina voi tuki syntyä myös osittain vahingon kautta, kuten S7:n ostaman kristallikruunun kanssa kävi ("ne sano, että tää on tähän hankittu varmaan sitä varten, että kun kristallista tulee näitä parantavia säteitä"). Tällöin esimies voi siis pyrkiä hyödyntämään tilanteen synnyttämiä mielikuvia, ja heittäytyä kerronnan yhdeksi osapuoleksi, joka täydentää vuorollaan näkökulmansa tarinaan. Tässä esimerkissä S7 hyväksyi alaisten tulkinnan (tai valitsi niistä johtajan näkökulmasta katsottuna sopivimman), jonka hän uskoi aikaansaavan hyvää työntekijäkuvaa rakentavan narratiivin. Esimies siis kertoo ja kuuntelee, mitä alainen kertoo, ja osallistuu vuorostaan tarinointiin. Näin esimies voi jälleen tulkita ja täydentää kertomusta.

Tarinajohtamisessa esimiehen rooli voi siis vaihdella kertojasta vastaanottajaan, aktiivisesta passiiviseen osallistujaan, tulkitsijasta merkitysten antajaan ja ymmärryksen rakentajaan (sensemaking vs. sensegiving). Vastaanotettaessa organisaatiosta tulevia kertomuksia tarinajohtamista on tällöin alaisten kertomusten tulkinta ja saadun informaation hyödyntäminen esimiestyössä sekä siihen liittyvässä päätöksenteossa.

Koska tämä tutkimus painottaa ensisijaisesti esimiesten tarinankerrontaa ja kertomusten tulkintoja, on johtajien haastatteluaineistosta vaikeaa tarkastella muiden osapuolten tulkintoja. Tarkastelin kuitenkin esimiehen kuuntelevaa ja osallistavaa roolia tarinajohtamisessa, sillä tarinajohtamisessakaan esimiehen kerronnan ei ole ainoa relevantti näkökulma. Aineistossa oli havaittavissa, kuinka tarinajohtaminen pohjautuu vuorovaikutukseen kertojan ja kuulijan tulkintoihin ja kertomusten jälleenkerrontaan. Aihe nousi jokseenkin pienimuotoisesti esiin aineistossa, joten siihen ei pureuduta tässä yhteydessä syvällisemmin.

Koska myös muiden kertomusten tulkinnalla näyttää olevan keskeinen rooli esimiestyölle, voisi narratiivisen analyysin metodologinen tuntemus (esim. Greimasin aktanttimalli) tarjota mielenkiintoisen resurssin esimiestyölle. Jokaisella ihmisellä on lähtökohtaisesti kyky kertoa tarinoita sekä myös tulkita toisten kertomuksia. Näin kaikilla organisaation jäsenillä, esimies mukaan luetuna, on tarjolla lähes loputon määrä aineistoa, organisaatiossa esiintyviä kertomuksia tulkittavaksi. Tarinajohtamisessa ei siis johtajan kerronta ole ainoa esimiestyön kannalta mielenkiintoinen näkökulma. Esimiestyön kannalta organisaation muiden jäsenten tarinoiden tulkinta sekä muun organisaation osallistaminen tarinankerrontaan ovat myös esimiestyön kannalta relevantteja näkökulmia tarinajohtamiseen.

5.4 Tarinajohtamisen kontekstit

5.4.1 Johdanto tarinajohtamisen konteksteihin: Kerrontakynnyksen ylittäminen

En tarkastele tarinajohtamista universaalina yleislääkkeenä johtamisen ongelmiin, sillä tilanteet, ihmiset ja kontekstit vaihtelevat. On myös paljon tilanteita, joissa tarinat eivät välttämättä edes toimi tai tarinankerronnalla voi olla suorastaan ikäviä seurauksia. Toisinaan ”yleisö”, eli organisaation muut jäsenet eivät yksinkertaisesti halua tarinoita ja esimerkiksi analyysi voi toimia tällöin paremmin. (vrt. Denning, 2000; 2005; Durrance, 1997.) Relevantimpaa on tarkastella tarinajohtamista eri tilanteissa ja asiayhteyksissä.

Aloitin tutkimukseni keskeisen osan, tarinajohtamisen kontekstien tarkastelun, pohtimalla lyhyesti esimiesten intentioita tarinankerronnassa heidän kertomustensa kontekstualisoivan tekstin kautta. Tarkoitukseni on pohtia johdannossa empirian kautta myös sitä, minkä vuoksi tarinajohtamista ei ole syytä tarjota funktionaaliseksi ja mekanistiseksi yleislääkkeeksi kaikkiin esimiestyön vuorovaikutustilanteisiin. Tarkastelen myös tarinajohtamisen tietoisuuteen ja intentionaalisuuteen liittyviä teemoja narraatiokynnyksen ylittämisen, eli tarinointiin ryhtymisen kautta. Pyrin siis valottamaan hieman sitä, milloin esimiehet tietoisesti kertovat tai pidättäytyvät kertomasta tarinoita. Esimiehet kuvailivat oman tarinointinsa käynnistymistä esimerkiksi näin:

Et jos on semmonen hyvä rento ilmapiiri, jossa on mukava tarinoita, niin tuota kylähän sitä tuota silloin tarina soljuu, mut sit jos on semmonen kiireinen päivä ja pitää saada paljon aikaan ja tavallaan ei oo aikaa ylimääräseen, niin silloin tarinat jää aika usein kertomatta. Pysytään pelkästään asiassa. (O3)

Ehottoman tärkeitä on kuitenkin olla loukkaamatta kenenkään eettisiä arvoja. Mustalaisille ei kannata ikinä kertoa mustalaisvitsejä. (O1)

Monta kertaa tietysti tulee sen tilanteen myötä sitten, et kattoo mikä johonkin sopii, että ei mulla semmosta, sanotaan, että se on ehkä tämmösen tilannejohtamisen kautta tulevia, et ei oo mitään vakioavauksia että millä jotakin ryhmää tapaa tai muuta, vaan ehkä juuri sen tilanteen kehittyessä sitä aistii ja haastelee vähän ilmaa ja...niitä kertoilee. (S4)

Tarinajohtamisessa tulee ymmärtää esimiestyölle ominainen piirre: Mikä toimii yhdessä kontekstissa, voi olla katastrofi toisessa (vrt. Mole 2004). tarinat, kuten johtajuus ovat lähtökohtaisesti sidottuja kontekstiin. Tarina voikin olla suorastaan petollinen, ellei kertoja ymmärrä esimerkiksi tilannetekijöiden tai kertojan ja tulkitsijan perspektiivien merkitystä tulkinnan kannalta. Tarinajohtamisen kannalta on keskeistä pohtia tilanteen ja kontekstin merkityksen lisäksi myös tulkintaprosessia ylipäänsä, esimerkiksi kuinka tulkintaa ohjaa kuulijan taustat. Kulttuuri on yksi keskeinen ajatustemme ja ymmärrysprosessimme ja siten tarinan ymmärtämisen ohjaaja. Ennen kertomista tuleekin mm. harkita

tarinan sopivuus tilanteeseen ja tarvittaessa muokata ja päivittää sitä tilannekohtaisesti. Asiaa voidaan myös ajatella, että sopivalle tilanteelle pyritään valitsemaan tai konstruoimaan sopiva tarina. Moni esimiehistä kertookin tiedostavansa kuulijoiden taustojen merkityksen, vaikka luonnollisesti kaikkien kuulijoiden tunteminen on mahdotonta – saatikka kaikkien heidän tulkintoihinsa vaikuttavien tekijöiden tunteminen. Tämä rajoittaakin tarinankerrontaa, ja usein terve järki vaikuttaa esimiesten tarinointiin, kuten O1 asian näkee.

Toisaalta tarina on parhaimmillaankin vain osa kokonaisuutta – ei koko totuus. Koko totuutta (tai kuulijoita) ei voi täysin tuntea, eikä sitä ole edes mielekästä pyrkiä pukemaan narratiiviseen muotoon. (esim. Denning, 2000, McConcie & Boss 1994). S4 kertookin tarinoinnin etenevän tilanteen kehittyessä; kerronnan edetessä myös kertojan ja kuulijan välinen ymmärrys lisääntyy. Boje et al. (2004) mukaan useissa esimerkiksi monikulttuurisissa ja paineenalaisissa konteksteissa on mahdotonta löytää sanoja konstruoimaan tarina sosiaalisesti – eikä se aina ole edes tarpeen. Ehkäpä juuri S4:n mainitsema ”ilman haasteleminen ja kertoilu” voikin riittää sosiaalisen vuorovaikutuksen synnyttämiseen, eli tarinan kautta ei edes pyritä konstruoimaan vallitsevaa tilannetta kokonaisvaltaisesti. Narratiivi voi kuitenkin tällöin tukea kollektiivisen ymmärryksen konstruointipyrkimyksissä, keskustelun ja ymmärryksen kulkuneuvona tai alustana.

On myös ymmärrettävä, että tarina irtautuu kertojastaan heti, kun se on tullut vastaanotetuksi. Erityisesti tämä korostuukin kirjoitetussa tarinassa, jollain tarina voidaan helpommin vastaanottaa irrallaan kontekstistaan jo lähtökohtaisesti. (mm. Sole & Wilson 2002; Sulkula 1997; Lehtonen 2004; vrt. myös Denning 2005.) Irtautumista sinänsä harva esimies kertoo tiedostavansa eksplisiittisesti, mutta kerronnan seurauksia tilanteen ja kuulijaryhmän huomioimisen lisäksi pohtii monikin:

Jotenki oon ollu aina taipuvainen muistamaan pitkiäki juttuja ja niin sitä aina pitää niitä mielessä varastossa, niitä juttuja tulee kerrottua sopivassa tilanteessa. Yleensä sitä vaatii jonku tilanteen kirvoittamaan jutun... kai sitä on ollu aina hyvä suustaan ja kollegat odotti, että kerron jonkun jutun piristämään mielialaa. Ja monesti muutaman minuutin tauon aikana sitä tulee kerrottua juttu. (O1)

Voi sanoo, että on jotain vakiojuttuja, jotka on sellaisia tähtihetkiä [...] sitten se juttu tuota pitää olla tuota tiettyyn loveen, sen pitää osua siihen, ettei rupea pitämään selaista yleisshowta kertomalla juttuja. Sen pitää olla keskustelun jatkoon ja siihen väliin, että sekin oli sellainen ja sellainen systeemi. Tällainen showmiehen maine, että kertoo juttuja ja kattoo vaan, että nauraako porukka. Se on sitten ihan toinen, tuota, lähtökohta. (S1)

Ei se varmaan... se jollain tapaa tulee sen tilanteen mukaan spontaanisti, et en mä aamulla mieti et hmm, kun menen töihin puoli yhdeksäksi, niin avaan päivän tarinalla ja kevennän tunnelmaa, et ei voi sanoo et tälleen suunnitelmallisesti, et sitten kun se sopii tilanteeseen. (O3)

Esimiehet toivat usein esiin sen, että tarinankerronta on aiheetonta tai irrelevanttia, jos se ei sovi luontevasti tilanteeseen ja kontekstiin kuten esimerkiksi S1 ja O3 toteavat. Tarinan tulisi olla luonteva keskustelun käynnistäjä tai jatku-mo ja liittyä kiinteästi asiayhteyteen. Tämä onkin keskeisiä narraatiokynnyksen ylittämistä määritteleviä asioita.

Osa esimiehistä totesi, että heillä ei ole mitään tiettyjä vakiotarinoita tai -juttuja, joita he kertovat toistuvasti. Näin ollen ainakin jossain määrin kerronnan spontaanisuus korostuu (O1; ”vaatii tilanteen kirvoittamaan”). Jotkut esimiehet tosin kertoivat pitävänsä muistissa joitain tarinoita, joita he kertovat aina tilanteen tullen. Kerrottavilla tarinoilla pyrittiin vaikuttamaan moniin eri tekijöihin, kuten esimerkiksi ilmapiiriin (ks. kohta 4.3.2). Tarinat ja jutut toimivat edistävänä tekijöinä. Tarinoinnin avulla asiat ja olosuhteet pyritään siis muuttamaan tilanteeksi, joka on helposti ymmärrettävissä sanoin ja joka toimii ponnahduslautana toimintaan. Kerronnan avulla siis pyritään aikaansaamaan vuoro vaikutukselle ja ymmärtämiselle otollinen tilanne.

Tarinoiden ennalta suunnittelu vaihteli tilanteen mukaan. Luonteeltaan virallisemmissä tilanteissa kerrotut tarinat olivat usein ennalta suunniteltuja kun taas epävirallisimmissä tilanteissa tarinankerronta oli spontaanimpaa.

En mä nyt hirveesti sanotaan nyt, et groupin ylimmän johdon palavereissa, näissä palavereissa, strategiapalavereissa tai jossa on tietynlainen kulttuuri, niin ei siellä on niitä sellasia tarinoita joita kukaan kertoo. Enkä mäkään kerro, et se on hyvin sellasta tilannesidonnaista ja sit siellä on takana aina jotain, et mä yritän viestittää sen tarinan avulla jotain kokemusta ja näin ja jotain jolla ois tarkoitus. On sit semmosia paikkoja, et koko tilaisuus on sen tyyppinen, et siellä käydään läpi vain jotain.. vaikka haluais ja olis joku hyvä tarina, niin se menee kyllä ihan hukkaan. Et näille ihmisille mä en välttämättä juttuja kerro. Sä et saavuta sillä mitään muuta ku, et viet toisten aikaa. Se täytyy niinku tietää, et missä se tarina auttaa toista henkilöä orientoitumaan eri tavalla tai ajattelemaan eri tavalla. (S3)

Olen oppinut sen, että on olemassa sellaisia tilanteita, missä ei tarvita tarinointia vaan pitää sanoa, no, tee sinä se päätös: onko se näin vai näin. Sellaiset selkeät päätöksentekotilanteet, joihin liittyy vahvasti rahankäyttö, kuten juuri budjetointitilanteet. Joissain asioissa tarinoilla ei aina ole sitä sijaa, mutta se siihen tilanteeseen joh-tanut esityö on ollut sitä tarinointia. (O4)

Päätöksentekotilanteet on eräs johtamistyön keskeinen konteksti, joissa esimiehet näkevät tarinoiden merkityksen hyvinkin eri tavoilla. Esimerkiksi budjetteja käsiteltäessä osa esimiehistä uskoo, että tarinoinnille olevan juuri-kaan sijaa. Weick & Browning (2001) näkevät asian olevan kuitenkin juuri päin-vastoin: Narratiivisuus sopii juuri kommunikoinnin muodoksi erityisesti silloin, kun edellytetään tiivistä informaation välittämistä ja käsitellään vaikeasti ym-märrettäviä asioita. O4:n mukaan budjetointitilanne on esimerkki tarinanker-rontaa rajaavasta tilanteesta, mutta toisaalta kertoo tarinoivansa paljon vaikut-taakseen budjeteista päättäviin ihmisiin. S3 puolestaan kertoo jättävänsä tarinat pois ylimmän johdon palavereissa, joissa vallitsee kerronnalle epäsuotuisa kult-tuuri. Yleensäkin kun kyseessä oli tilanne, jossa käsiteltiin niin sanottua kovaa

dataa, oli tarinointi esimiesten mielestä usein turhaa tai jopa mahdotonta. On toisin sanoen olemassa tilanteita, joissa kulttuuri ja ilmapiiri eivät johtajien mielestä mahdollista tarinankerrontaa ja tarinointi nähdään tilannetta häiritsevänä ja aikaa vievänä toimintana. Tilanne, jossa vaaditaan kovaa dataa ja nopeasti nostaa toisin sanoen kerrontakynnystä, vaikka toisaalta monimutkaisen informaation välittämiseen nimenomaan narratiivisuus voisi olla hyvinkin relevantti kommunikaation muoto. Tätä ristiriitaa on yksiselitteisesti mahdotonta ratkaista. Selitystä voitaneen hakea esimerkiksi myyteistä ja mielikuvista, jotka liittyvät tarinoihin epätiedon tai huhujen ilmentyminä. Tähän voi liittyä myös myytti siitä, että tarinat liittyvät vain epävirallisiin tilanteisiin tai viihteeseen.

Yleisesti vaikuttaa siltä, että strategiset johtajat kertovat varovaisemmin tarinoita kollegoilleen. Operatiiviset esimiehet puolestaan voivat varoa kerrontaa esimiehilleen. Organisaation ylimmän tason johdolle ja keskuudessa kerrotaan siis vähemmän tarinoita haastatteluaineistoni valossa. Voidaankin kysyä, miksi ylimmän johdon päätöksentekotilanteet eivät johtajien kertoman mukaan mahdollista tarinankerrontaa? Puhutaanko näissä palavereissa niin kovaa ja informatiivista asiaa tai onko osallistujien ymmärrys niin korkealla tasolla, että voidaan mennä jo juonirakenteiden yli puhtaaseen asiaan? Tähän voinee hakea selitystä myös mielikuvilla ja myyteillä. Ehkäpä valtanäkökulma vaikuttaa asiaan siten, että korkeampaan asemaan organisaatiossa liittyy enemmän valtaa ja formaalimpi suhtautuminen työhön.

No se oli toimitusjohtajalle tämä hallitus, niin kyllä siinä täytyy sanoa, että oli kyllä vähän vitsit vähissä. Että kyllä ne tahtoovat olla aika lailla kuivia. En tiedä kuinka paljon siellä ylipäänsä tällanen tarina oikein puree, siinähan on toimitusjohtaja sitten esittelyvelvollinen, niin kyllä se on enintään joku pieni kielikuva, liittyy ehkä johonki strategian tai toimintasuunnittelun esittelyyn, mikä havainnollistaa sitä sit hallituksen jäsenille. Sanoisin, että siinä on vähän pienehkö vaikutus alaisen näkökulmasta esimieheen, sitä miettii, että eipähän tässä varmaan kannata ruveta runoileen. (S6)

Koska en ole osallistunut näihin palaveriin, en voi tarkastella tätäkään aihetta syvällisemmin. Sitä vastoin uskon kuitenkin vahvasti, että tarinoita näissä palavereissa kuitenkin esiintyy. Tarinointi voi tapahtua niin monella tapaa, esimerkiksi palaverin alussa kuulumisten vaihtona tai tilannekatsauksena meneeseen vuoteen. Useat esimiehet kuitenkin viittaavat kiireeseen, joten heillä oleva mielikuva tarinankerronnasta ei välttämättä sovi mielikuvaan kiireisistä palavereista. Moni haluaa kuitenkin mukautua tilanteeseen, eli tiiviisti ja nopeasti välittää oman viestinsä. Kuitenkin esimerkiksi Budjettiin liittyvistä asioista esimiehet usein kertovat välittävänsä informaatiota alaisilleen ymmärrettävämmässä ja helpommin muistettavassa muodossa. Kuinka siis kollegoiden kanssa voidaan käsitellä ja ymmärtää asioita (esim. taloudellisen päätöksenteon kalkulaatiivinen informaatio) ja tehdä päätöksiä eri muodossa kuin missä informaatiota kommunikoidaan eteenpäin, muulle organisaatiolle?

Subjektiiivinen kiireentunne vaikuttaa olevan teema, joka määrittelee paljon koettua mahdollisuutta tarinointiin. Joidenkin esimiesten mukaa aloilla, jossa päivittäisen työn luonne on hektinen, on tarinointi vähäisempää. Tästä

esimerkkinä S1:n käsitys siitä, että tarinointi ylipäänsä kuuluu läheisemmin ”perinteisten alojen” johtamiseen:

Se kuuluu minusta eniten juttujen kertominen tällaiseen patruunajohtamiseen, ennen kuin teknologiajohtamiseen. Että teknologiajohtamisessa ei ole aikaa siihen, että ennen tehtiin niin, ku kenkäpuhelinta ei ollu vielä keksitty. (S1)

Sit esimerkiks, jos on ollu tämmönen hektinen viikko saatettu loppuun niin sitä saattaa joskus pysähtyä tohon kahvikupin ääreen ja tota tunti pelkästään tota tarinoida. Tavallaan siinäkin tämmösen viikon jälkeen vaan kevennetään tunnelmaa ja kerrotaan otteita tota elävästä elämästä, et se ois mukavampi lähtee semmosen jälkeen sit viettää viikonloppua kun se tavallaan tämmönen hektinen viikko tyssää ku seinään ja sanotaan nopeesti et kiitos näkemiin. Siinä tavallaan vedetään tää viikko kasaan tarinoimalla. (O3)

Jotkut esimiehet kertovat tarinoiden olevan resurssi kiireentuntemusten hallintaan tai poistamiseen, eli tarinoita kertomalla voidaan aikaansaada tai palauttaa rauhallinen tilanne. O3 kertoo siitä, kuinka mennyt viikko ”vedettiin kasaan” kertomalla tarinoita ja juttuja tosi elämän tapahtumista kahvikupin äärellä. O3 uskoo, että tällöin työntekijöiden on mukavampi lähteä viikonlopun viettoon, kun kiireinen työviikko ei katkea kuin seinään. Voitaneenkin ajatella, että tarina tarjoaa ikään kuin jatkumon, jossa kiire on ollut enemmänkin ohimenevä ilmiö ja kertomuksella rakennetaan pohjustetaan rauhalliseen viikonlopun viettoon.

Osa esimiehistä myös mainitsi, että kaikille ei kannata kertoa tarinoita. Vaikka olisi millainen kiireetön ja otollinen hetki, joillekin ihmisille tarina vain ei yksinkertaisesti toimi ja tällöin tulee pysytellä asiassa. Esimiehet uskovatkin ihmistuntemuksella olevan suuri rooli tilanteissa, joissa päätetään pitäisikö tyytyä faktoihin tarinoinnin. Kertojan tulee aistia kenessä tarinat voivat aikaansaada muutosta toiminnassa tai ajattelutavoissa ja kenessä ei. Myös epäluottamus ihmiseen, kenen kanssa esimies on vuorovaikutuksessa nostaa kerrontakynnystä, kuten O2 asian toteaa. Voidaan siis ajatella, että tarinankerronta on myös sidoksissa siihen kenelle tarinoita kerrotaan:

Pidättäydyn kertomasta jos en luota ihmiseen. Tai jos se on turhaa, sanotaanko niin. (O2)

Durrance (1997) sekä Sole & Wilson (2002) ovat jaotelleet tarinankerrontatilanteita organisaatioissa esimerkiksi luottamuksen ja sitoutumisen lisäämiseen sekä organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Kayen & Jacobsonin (1999) mukaan hyvät tarinat, jotka tukevat esimiestyötä ja parantavat yrityskulttuuria voivat ”tapahtua” eteiskäytävissä, kokoushuoneissa, toimistoissa, parkkipaikoilla tai koulutushuoneissa - toisin sanoen lähes missä tahansa. Tarinankerronnan tilanteita on lähes rajattomasti, mutta tapahtumispaikan lisäksi keskeistä tarinajohtamisen ymmärtämisen kannalta on, mikä käynnistää kerronnan tai

mikä aiheuttaa kerronnasta pidättäytymisen. Tarinankerrontatilanteiden yleistäminen tai tyypittely on liian ylimalkainen lähestymistapa tarinajohtamiseen.

Aineistostani löytyi tyypillisiä tilanteita ja asiayhteyksiä, joissa esimiehet kertovat tarinoita. Tarinankerronnan alkaminen kuitenkin edellyttää, että kerrottavilla tarinoilla tulee olla esimiehen tavoittelema tilannetta edistävä vaikutus. On välillä mahdoton myös arvioida, onko esimerkiksi sitoutumistilanne seurausta tarinankerronnasta vai tarinankerronta seurausta sitoutumiseen liittyvistä tavoitteista. Syitä, jotka joidenkin esimiesten mielestä nostavat narraatiokynnystä on subjektiivinen kiireentunne, epäluottamus keskustelukumppaniin, huonoksi koettu vuorovaikutussuhde sekä tilanne, jossa odotetaan välitettäväksi tiivistä dataa (esim. johtoryhmän budjettineuvottelu). Toisaalta tämä on paradoksaalinen ajatus (ja liittyy ehkä enemmän myyttisiin käsityksiin, että tarina on epätietoa tai kerronnan tarkoitus on vain viihdyttää), sillä joistakin asioista voidaan kommunikoida narratiivisesti tehokkaammin. Joitakin asioita (esim. arvot ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen) voi olla suorastaan mahdoton kommunikoida ilman minkäänlaista tarinointia.

5.4.2 Narratiivisuus esimiestyön kommunikaatiossa ja viestinnässä

Tarinajohtamisen tarkastelu organisaatiossa tapahtuvan kommunikaation ja viestinnän näkökulmasta sitä menee osittain päällekkäin muiden tarinajohtamisen kontekstien kanssa. Viestinnän ja kommunikaation kontekstin tarkastelussa keskeistä on narratiivisesti tapahtuvan esimiestyön tarkastelu yleisellä tasolla ja siten laaja viitekehys myös muille tarinajohtamisen konteksteille. Narratiivisuus on tässä mielessä tarkastelun kohteena oleva diskurssin muoto. Tarkastelen aiheita lyhyesti omana lukunaan havainnollistaakseni, kuinka tarinat näyttäytyvät keskeisenä resurssina ihmisten johtamisessa erilaisissa kommunikointitilanteissa ennen siirtymistä spesifimpiin konteksteihin, kuten narratiivisuuteen lähiesimiestyössä. Tarkoitukseni ei ole väittää, että kaikki esimiestyön kannalta merkityksellinen toiminta tapahtuu narratiivisesti. En liioin pyri kuvaamaan kaikkia mahdollisia narratiivisesti kommunikoituja johtamistilanteita. Tarinoiden voidaan kuitenkin sanoa olevan upotettuna paitsi yksilön kokemusten ymmärtämiseen, myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen olemiseen. ”Tapahtuuhan” lähiesimiestyökin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Aloitan narratiivisuuden viestinnän ja kommunikaation tarkastelun esimiestyössä tapahtuvista tehtävänantotilanteista. O3:n ja S3:n mukaan heidän esimiestyönsä päämäärien kannalta keskeistä on osata käynnistää kommunikaatio, joka myös johtaa toimintaan:

Mut se tavallaan niinku edellyttää sitä, että se johtaja osaa sen tarinan muotoilla siihen asentoon et se tavallaan niinku johtaa siihen toimintaan. (O3)

Ensimmäisellä käynnillä ei tarvita mitään muuta ku kyky keskustella. Semmosia tarinoita oon kertonu ja sitten jotain muita myyntiin liittyviä hauskoja juttuja. Ja sit useimmiten yritän kertoa onnistumisista, myös muitten onnistumisista, et tulis sitä kautta se viesti ja sit toisaalta niitä niinku sanoin tuossa, hälventää sitä pelkoa ja ma-

daltaa kynnystä... Se täytyy tietää, et missä se tarina auttaa toista henkilöä orientoitumaan eri tavalla tai ajattelemaan eri tavalla. (S3)

Tarinat voivat sisältää erilaisia viestintään liittyviä elementtejä. Tarinan avulla esimies voi esimerkiksi S3 tavoin käynnistää vuorovaikutuksen kertomalla hauskoja tarinoita, jotka sopivat kontekstiin. Tarina voi aikaansaada myös toimintaa vapauttamalla kommunikaatiota ihmisten välillä. Narratiivinen neuvottelustrategia, eli upotettujen kertomusten hyödyntäminen neuvotteluiden eteenpäin viemiseksi voi tulla kyseeseen tilanteessa, missä voi olla kontekstin vuoksi jopa ”mahdoton sanoa asioita suoraan”:

Esimerkiksi eilen oli sellanen ku me mietittiin yhtä asikasta joka napisi hinnasta ja tarjos itseasiassa aika hävyttömästi puolet siitä arvokkaasta työstä, niin puolet vaan siitä hinnasta joka me oltiin pyydetty siitä, niin niin sit mun kolleega sano sisäisessä palaverissa, et se on ihan niinku tankillinen bensaa maksaa 70 ja nyt ne tarjoo niinku, niin ne halua ostaa niinku 35 eurolla, niinku puol tankkii bensaa. Niin ihan hyvä. Ostakaa vaan ja sitten ajaelette sillä niin pitkälle ku se vie, et eihän tässä oo muusta kysymys. Sit illalla myöhään neuvottelin asiakkaan kanssa niin mä käytin tätä tarinaa, niin mä sanoin että hei te ootte nyt ostamassa vaan puolikasta tankkia, et teidän olis ehkä hyvä sitten ajaa sillä tankillisella bensikselle et te saatte sen toisenkin puolikkaan uudelleen tankin täyteen. Häntä nauratti hirveesti ja se laukas sitä hintaneuvottelua. Se oli kolleegan keksimä juttu, jota mä käytin niinku kolmen tunnin päästä siitä, et tälläisiä tarinoita syntyy pitkin päivää ja osa niistä on ihan käyttökelpoisia miettimättä. Jos sä tunnet asiakkaan niin joillekin voi tämmösen tarinan sitten heittää ja se panee niitä... (S3)

S3 kertoi asiakkaalleen neuvottelutilanteeseen narratiivin, joka vaikuttaa ehkä enemmän yksinkertaiselta anekdootilta tai metaforalta kuin johtajan tarinalta. Tämä narratiivi sisältää kuitenkin neuvottelun kannalta S3:n tavoitteita varsin osuvasti monessakin mielessä: Asiakas saa ymmärtää oman oivalluksensa kautta, mitä tarkoittaa puolikas projekti toisesta samoja elementtejä sisältävästä asiayhteydestä. Mielenkiintoista on myös upotettu viesti siitä, että tässä hintaneuvottelussa ei S7:n organisaation tai asiakkaan kannalta piile juurikaan riskejä, jotka voisivat kariuttaa neuvottelun. Voihan asiakas ”ostaa puoli tankillista”, jolloin hän saa tarvitsemansa alun projektiin ja jatkaa halutessaan omin voimin loppuun. Jos hän ostaa koko tankillisen, voi hän matkustaa turvallisesti koko projektin ajan perille asti. Tarina ei pidä kuitenkaan sisällään vaihtoehtoa, joka ohjaisi kokonaan kielteiseen ostopäätökseen: Auto tarvitsee joka tapauksessa polttoainetta päästäksensä eteenpäin. Kommunikoinnin kannalta kyseessä on kerrottu tarina, jonka jälkeen vastaanottaja keskustelee itsensä ja narratiivin kanssa, jonka jälkeen hänen odotetaan palaavan asiaan tarinan lähettäjän kanssa. Vaikka kyseessä on tässä tapauksessa asiakasneuvottelu, vastaa tämä tarinan merkitystenannon ja ymmärtämisen kanssa samankaltaista tilannetta, kuin mitä esimies käy organisaatiossaan alaistensa kanssa.

Rouleau (2005) väittää tarinoiden olevan suorastaan elintärkeä taito tai työkalu, jolla esimiehet voivat ymmärtää ja antaa merkityksiä viestinnän tavoin (ks. myös Gergen & Gergen 2006). Haastatellut esimiehetkin näkivät tarinalli-

suuden olevan tärkeä johtamisen työkalu ainakin merkityksenantomielessä. He korostavat kuitenkin usein tarinoiden henkilökohtaista (ja siten myös subjektiivisen tulkinnan) merkitystä, minkä vuoksi on toki harhaanjohtavaa puhua työkalusta. Huomionarvoista onkin, että esimiehet näkevät tarinoinnin olevan tärkeä osa kommunikointia. Kommunikoinnin merkitys ylipäänsä on korostunut keskeisenä osana johtamistyötä (Juuti 2007; Ahonen 2001; Parry & Hansen 2007). Johtamistyö koostuu siis keskeisesti kommunikaatiosta, johon myös tarinajohtaminen läheisesti liittyy. S6 ilmaisee käsityksensä seuraavasti:

Kyllä se on [tarinoiden käyttö johtamistyössä] johtamista, koska mun mielestä kaikki on johtamista, mikä edesauttaa sen halutun tuloksen saavuttamista. Eli pystytään asiasta käymään dialogia. Esimerkiksi strategia on sanana niin vaikea, että sitä pitää välttää. Se on yritettävä sanoa jotenkin muutoin. Niin tavoitteenahan on se dialogi, mikä on suomalaisessa yritys-elämässä hyvin vaikeeta. (S6)

Tarinankerronta esimiehen viestinnässä muodostuu myös vuoropuheluksi. Mezirowin (1991) mukaan narratiivinen dialogi kertoo tarinaa tai kuvailee toimintaa ja karakterisoi ihmisten välistä kommunikointia. Se helpottaa ymmärtämään sosiaalista todellisuuttamme ja saa toimintamme näyttämään oikealta. Narratiivinen dialogi näyttäytyy S6:n kertomassa tilanteessa kuitenkin osaksi esimiehen viestintää, jossa dialogia voidaan käydä narratiivin muodossa ja kautta. Hopkinsonin (1991) mukaan koko organisaatio voidaan nähdä dialogina. Hän toki viittaa enemmän organisaatiotutkimukselliseen näkökulmaan, mutta tämän tiedostaminen voisi olla S6:n kertomaan tilanteeseen (suomalaisessa yritys-elämässä vaikeaksi koettu dialogi) hedelmällinen näkökulma. Realdyn (2002) mukaan tarinat toimivat keskustelun katalyytteinä ja niillä pyritään synnyttämään dialogia.

Tarinointi voidaan siis nähdä erityisen hyvänä tapana rakentaa dialogia ja vuorovaikutusta, ja se on myös enemmän suostuttelevaa, kuin käskyttävää. Tutkimuksessa käyttämäni johtamisnäkemys, sensemaking ja sensegiving, tukee myös samankaltaista näkemystä. Rouleau (2005) mukaan on ymmärretty tarinoiden käyttö sensegivingin välineenä. Sensegiving tarkoittaa johdon yritystä vaikuttaa tulokseen, kommunikoida ajatukset muille ja saada muiden tuki taaksensa. Haastattelemani esimiehet ja johtajat korostivat kommunikaation merkitystä, ja he näkivät johtajan voivan tarinoilla ikään kuin antaa merkityksiä luomalla ymmärrystä ihmisille. Näin johtaja antaa alaiselleen mahdollisuuden toimia omasta halustaan. Tarinoiden voidaan nähdä siis olevan tätä kautta myös osa jo aiemmin mainittua pehmeämpää, vuorovaikutteista esimiestyötä, mutta sen voidaan nähdä olevan myös upotettuna johtamistilanteisiin, jossa esimies narratoi käskyksensä:

On se minusta osa [johtamista]. Siis sehän on osa sitä kommunikaatiota. Siis johtamistyö, kaikki johtaminen on niinku myyntiä ja markkinointia. Sää myyt jotain ajatusta ihmisille sisäisesti tai asiakkaalle, tässä työssä erityisesti. (S3)

Kyllä pyrin vaikuttamaan tietoisesti tarinoiden kautta... Minusta mun tyylille on, siis mä en käytä sitä tyyliä, että käsytän... en oo sellainen käskevä, vaan nimenomaan tällainen suostutteleva. Ja oikeestaan sekä asiakkaille että omalle henkilöstölle käytän sitä periaatetta, että juuri ne tarinat on semmoisia, että kun on fiksuja ihmisiä, heille tulee mielikuva, että he tämän on keksinytkin. Kun he saavat oman panoksensa sisään, niin he ovat halukkaampia tekemään sitä yhteistyötä, kun että mä sanon, että tää on se juttu, ota tai jätä. (O4)

Tarinoilla pystytään myös synnyttämään mielikuvia, jotka tukevat vaikeasti omaksuttavien asioiden välittämistä työyhteisöön johtamistyössä. Esimiehet uskovat, että tarinoilla voidaan tukea vision ja strategian omaksumista, koska tarinat muuttavat ne ymmärrettävään muotoon. Toisaalta tätä monimutkaisten asioiden omaksumista voi myös edesauttaa avoimempi ja keskusteluvampi ilmapiiri, jota sivuttiin aiemmin dialogisuuden lisäksi myös esimiehen pyrkimyksissä viestittää tarinoilla olevansa ”yksi muiden joukossa”. Vuorovaiikutteinen organisaatio siis mahdollistaa asioiden perusteellisemmän ymmärtämisen perusteet, siinä mielikuvat ja oma oivallus auttaa ihmisiä tässä sensemaking -prosessissa. Yksi osa-alue tarinoiden kautta tapahtuvasta viestinnästä ovat esimerkkitarinat:

Jos ei muuta, niin vähän niinku havainnollistamaan ja yksinkertaistamaan asioita kertomalla joku tällainen käytännön esimerkki... Tarinoinnilla pystyy konkretisoimaan jotain asioita. Tavallaan niin ku havainnollistamaan ja konkretisoimaan jotain käytännön toimintaa. Voi tavallaan kertoa otteen, et miten on jonkin asian hoitanut. Siis jos mä mietin, et mulla on joku uus tilanne, ja sitten pyörittelet et miten sitä kannattais lähestyä, niin tavallaan siinä vaiheessa johtaja voi kertoa tarinan omasta elämästään, et miten hän on esimerkiksi siinä tilanteessa tän tilanteen hoitanut. (O3)

Ne saattaa ehdottaa ihan pokkana ja ihan perustellustikin jotain semmosta asiaa, et eiks me voida tehdä tässä näin ja näin. Niin sitten on hyvä tuoda se tarina ja mieluisesti niinku positiivisessa valossa ja miten me joku asia sössittiin ihan hirveesti, et ainakaan sitä ei implementoida, toteuteta tällä tavalla. Et jotenkin valotetaan niitä asioita sieltä menneisyydestä, joista on opittu. (S3)

Tarvitaan molempia, tarinoita ja numeroita. Kysymys on siitä, miten voidaan hyvin yksinkertaisella tavalla kuvailla. Miten voidaan kertoa tarina, että yritys toimii, mitä pitää tehdä, syy- ja seuraussuhteet. Ja sen jälkeen voidaan nimenomaan näitä tunnuslukuja alkaa kertomaan. (S2)

Tarkoituksena voi olla joko korostaa tarinalla tilannetta, joka tukee uudessa tilanteessa tapahtuvaa ongelmanratkaisua (O3) tai estää tapahtumasta uudelleen jotain mahdollista virhettä, jos tilanne sisältää vastaavia elementtejä kuin menneisyyden tapahtuma (S3). Tällöin saamme esimerkkitarinoiden avulla kokemuksia vertailupohjaksi, kun havainnoimme ja tulkitsemme ympäristöämme. Kokemuksemme ohjaavatkin hyvin pitkälle suhtautumistamme ja toimintaamme uudessa tilanteessa, ja kokemuksia on mahdollista myös välittää narratiivisesti (oppimisesta lisää ks. luku 5.4.5, esimerkkitarinoista ks. luku 5.2). Ta-

rinat ovat siinä mielessä perustavaa laatua oleva viestinnällinen tapa ilmaista, representoida sekä ymmärtää näihin esimerkkitarinoin viittaavia tilanteita (tosin tarinan ja tilanteen yhteenkuuluvuuden määrittää kertoja, eikä luonnollisesti voida pitää itsestään selvänä, että kuulija osaa yhdistää kertomuksen ja uuden tilanteen toisiinsa).

Toisinaan esimiehillä voi olla esimerkkitarinoiden avulla myös tavoitteena rohkaista ja kannustaa työntekijöitä toimintaan (esim. O3: "...miten hän on esimerkiksi siinä tilanteessa tän tilanteen hoitanut"). Tähän voidaan myös pyrkiä esimerkiksi kertomalla jokin esimerkkitarina epäonnistumisesta omasta työhistoriasta. Tällä pyrittiin viestittämään, että epäonnistuminen on inhimillistä ja, että sillä ei ole välttämättä mitään vaikutusta tulevaisuudessa. Toisaalta ennen toiminnan aloittamista voidaan viestiä asioista siten, että tarina tukee esimerkiksi S2:n kertoman tavoin formaalia informaatiota. Tällöin tarinalla pyritään myös kontekstualisoimaan vallitsevaa tai tulevaa tilannetta syy- ja seuraussuhteiden hahmottamiseksi. Rohkaisusta esimerkkitarinana voidaan pitää S3:n kertomusta, joka liittyy myös hänen omaan menneisyyteensä:

Sillon kun tulee vaikka tilanteita, joissa sitten oppilaalla on esimerkiksi menny joku asia niin sanotusti penkin alle ja näkee, et nyt luhistuu. On ollu arvosteltava lento ja kaikkea vielä, niin kyllä siinäkin voi jollain tarinalla ja omalla nuoremman ajan kömmähdyksellä, kertomalla sen siinä, että ei tää kumminkaan oo loppu, et näin on käyny muillekin. Et ittellekä kävi silloin näin et kyl se tästä. Et niillä on mun mielestä ihan positiivinen vaikutus [...] Tossa nyt on vaikka sellanen tarina tosta, jota on aika paljonkin käyttäny sitten lähinnä tämmösissä tilanteissa jossa vähän kannustimia tai muita voidaan ajatella niin, joka sitten tulee siinä kun vähän pitempään asioista kun jutellu, että sanotaan et tuossa on tarina kun olin aikanaan XXX yhteiskoulussa [...] 8-luokalla viimeisellä, koulu nyt ei oikeen maittanu ja tota noin niin meillä oli kokeilukouluneuvosto siellä ja kaverin kanssa meidät sinne sitten myös valittiin ja oltiin yhdessä 8-luokan syksyn kokouksessa ja tota opettajat sitten oli huolissaan pitää nyt valita uusia jäseniä kun 8-luokan oppilaita on nyt tässä kohta lähdössä ja tota pitää saada tää homma kuitenkin toimimaan kun tähän on lähdetty. Siihen sitten meidän rehtori totes että niin että eihän tässä nyt mitään hätää oo että eihän XXX ja XXX täältä vielä vuoteen mihinkään lähde. Ja mun mielestä se on kans tarina, joka sopii aika moneen juttuun jossain tilanteissa oli sitten kun joku asia on saatu eteenpäin menemään. (S4)

Sinänsä esimiesten kertomat tarinat eivät välttämättä ole koherentteja, tai ne saattavat viitata kaukaiseenkin menneisyyteen, kuten S4:n kertomuksessa. Kuitenkin S4:n tarina havainnollistaa hyvin narratiivisesti tehtyä viestintää siitä, kuinka kertoja kuvaa suhtautumistapaansa tilanteessa. Kertomuksen kautta esimies voi osoittaa kokeneensa itse epäonnistumisia ja osoittaa hyväksyvänsä sen myös alaisiltaan. Upotettu kertomus, eli esimiehen luokalle jääminen (ja osaltaan myös kertomusta ympäröivä kontekstualisoiva teksti, eli linkittäminen vallitsevaan tilanteeseen) kuvaakin esimiehen suhtautumistapaa epäonnistumistilanteessa varsin hyvin, sillä kertomuksen epäonnistuja on nimenomaan johtaja. Voidaankin olettaa, että kertomuksen kautta tapahtuva samaistumisen esimiehen henkilökohtaisiin kokemuksiin menee varmasti paremmin perille,

kuin esimerkiksi esimiehen toteamus ”nyt meni huonosti, yritä myöhemmin uudelleen”. Esimiehen tarina sisältää myös viestin siitä, että hän itse pahasti epäonnistuttuaan selvisi yrittämällä enemmän. Toisin sanoen ilman suoraa käskemistä voidaan tarinan avulla välittää informaatiota omasta suhtautumisesta sekä myös upottaa käsky, alaiselta toimintaa edellyttävä viesti.

Toinen näkökulma viestintään, joka tapahtuu tarinan muodossa ja esimerkinomaisesti, on monimutkaisessa ja epävarmassa tilanteessa tapahtuva asianti-
lojen havainnollistaminen:

Eikä siinä meidän asiakaskunnassakaan tahtonut saada ihmisiä identifioimaan sitä fokusta. Sitten kerroin tarinan siitä, miten aikanaan Oldsmobile autotehtailija oli keksillut kaikenlaisia eri moottorivaihtoehtoja. Siinä vaiheessa oli höyrymoottoreita, polttomoottoreita, lukuisia erilaisia. Hänellä oli ollut kaikki mahdolliset moottoritekniikat kehitteillä tehtaalla, mutta oli käynyt hänellä tuuri, että hänen tehtaansa paloi. Ja palossa meni kaikki, paitsi bensamoottorilla toimiva auto. Eikä hänellä ollut enää rahaa kehittää niitä muita, vaan hänellä oli vain ja ainoastaan jäljellä bensamoottori, joka oli sitten se tekniikka, joka löi loppupeleissä läpi. Mun tarina on ollu kertoa, että mikä se on se tulipalo mikä vaadittais, että me löydettäis se yks selkeä fokus. Oon pyrkiny kysymään, että mitä he toivovat, että mikä ois se yks mikä säästyy siellä. Tää on yks esimerkki, miten sisäisesti olen tässä meidän kentässä tarinoinu. (O4)

Tässä kertomuksessa O4 pyrkii viestittämään tarinan kautta tilanteen, jolla pyrkii osoittamaan toiminnan kannalta relevantin fokuksen, jolla hän myös pyrkii synnyttämään kollektiivisen ymmärryksen resurssien järkevästä käytöstä. O4:n tarina sisältää myös metaforia, esimerkiksi tulipalon, jonka voi siirtää kertomukseen vallitsevasta nykytilasta. Hänen kertoessaan Oldsmobilen omistajasta herää myös hahmo, joka Mezirowin (1991) sanoin auttaa ymmärtämään paljon enemmän kuin jos olisimme vain kuulleet virkkeen. Metaforat voivatkin toimia viestinnällisenä keinona ymmärtää ja välittää informaatiota, ja niitä voi olla upotettuna tarinoiniin.

Esimiehen informaation ymmärtämisestä siirrymme lopuksi henkilökohtaiselle tasolle, jossa esimies pyrkii henkilökohtaisella tarinalla rakentamaan ymmärrystä:

Mun vanhin poikani kuoli, tai sairastu syöpään 1,5 vuotiaana, siitä on jo aika monta vuotta, hän on ollu jo 20 vuotta haudassakin. Ja tota, mää olin tietysti silloin nuori äiti, esikaisen äiti. [...] hänellä oli aivokasvain [...] Olin sit niinku vakuuttunut, että tää mun lapsen sairaus ei johtunut siitä, että olisinko syönyt enemmän porkkanoita tai vähemmän porkkanoita raskausaikana tai jostain muusta, vaan että tää on sattumaa ja geenivirhettä, mut asia, johon ei voi ite vaikuttaa. Sen jälkeen sen pysty niinku ite hyväksymään huomattavasti helpommin. Että kyllä mää yleensä pyrin, tai aina jos on joku iso ja vaikeempi asia, kyllä mää sen faktan haen ensin itselleni. Ja sit kun se fakta on hallinnassa, niin tavallaan sen jälkeen lähden niinkun sen jälkeen niitä tarinoina ja muita, et kyllä mää aika paljon kyseenalaista ja kysyn aika paljon miksi. [...] Ja naamasta näkee mitä ajattelee. Kyllä mää tuon hyvin paljon näitä omia asioita, ja mää oon varonu sitä, että en kauheesti, vaikka tää mun pojan sairaudella tietyissä joukoissa, koska jotenki ihmiset kokee sen jotenkin hirveen vaikeeks asiaks. Mää itse

taas kun oon sitä mieltä, että mitä enemmän asioista puhutaan henkilökohtaisella tasolla, niin, niin sen helpompi niitä on ymmärtää. (O5)

O5:n kertoman mukaan hänen mielestään keskeistä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on toisen ihmisen ymmärtäminen. Tarinan upotettu kertomus, O5:n pojan kuolema, on erittäin henkilökohtainen tragediakertomus, joka sisältää valtavasti tietoa keskeisistä O5:n elämäkokemuksista. Tarinan mahdollisuus ja ominaisuudet tiedon ja tunteiden välittämisessä korostuvat tässä esimerkissä hyvin. Toisaalta on myös mielenkiintoista esimiestyön viestinnän näkökulmasta, kuinka O5 kertoo itse pyrkivänsä suojelemaan mahdollista kuulijaansa ("ihmiset kokee sen jotenkin hirveen vaikeeks asiaks"). Hän siten pyrkii myös huomioimaan kerrontatilanteen sekä ymmärtämään ihmisiä, jotka voivat kerronnan seurauksena ahdistua traagisesta tapahtumasta, eli kerronnasta pidättäytyminen edellyttää myös tietynlaista arviota ja ymmärrystä keskustelukumppaneista. O5 kertoo myös siitä, että ymmärtääkseen poikansa sairautta ja lääkäreiden kieltä, hän luki "kaiken sairautta käsittelevän kirjallisuuden". Näiden faktojen kautta hänen on siten mahdollista ymmärtää vastustajaa, eli syöpää. Tässä tapauksessa kirjallisuus edustaa aivokasvaimen tarinaa, jonka tunnettuaan hän kykenee ymmärtämään tilannetta ja kommunikoimaan avainhenkilöiden eli lääkäreiden kanssa. O5:n tarinan vastaanottaja puolestaan kuultuaan tämän tragedian on ikään kuin pakotettu ymmärtämään O5:n kokemuksia, sillä näin voimakas elämäkokemus ja siitä selviytyminen itsessään ovat keskeisiä lähtökohtia vuorovaikutukselle. Näinpä hänen kertomuksensa myös sisältää kaksinkertaisesti viestin, jossa paitsi kertoja kertoo itsestään, kertomuksessa myös kannustetaan kuulijaa perehtymään taustoihin ymmärtääkseen kertojaa. Lääketieteellisestä asiasta luetaan faktoja kirjoista, ihmisten faktoja saadaan kuuntelemalla heidän tarinoitansa. Viestinnän näkökulmasta näiden merkitys lienee kuitenkin yhtä merkityksellinen, sillä kohde tulee "tuntea" voidakseen ymmärtää tätä.

Narratiivisesti tapahtuvaa esimiestyön viestintää ja kommunikaatiota on periaatteessa mahdotonta tai irrelevanttia määritellä omaksi kerronnan kontekstikseen. Pikemminkin mielestäni on mielekkäämpää puhua tässä yhteydessä (1) narratiivisesta viestintästrategiasta sekä (2) ihmiselle luontaisesta tavasta kommunikoida narratiivisesti, jolloin teemaa tarkastellaan näiden kahden tason kautta. Narratiivinen viestintästrategia viittaa enemmän opittuun, ehkä myös tietoiseen tarinankerrontaan. Narratiivinen, luontainen kommunikointi tarkoittaa sitä, että ihmisillä on taipumus viestiä itsestään, jäsentää kokemuksiaan sekä ymmärtää toisia ihmisiä (ja heidän kokemuksiaan) narratiivisesti. Narratiivisella viestintästrategialla voidaan korostaa tarinajohtamista, eli narratiivisuuden merkityksen tiedostamista ihmisten välisessä ymmärryksessä organisaatiokontekstissa. Keskiössä on tällöin organisaatiossa kerrotut ja vastaanotetut (tulkitut) tarinat. Toisaalta arkipuhetta, mitä tahansa tarinoita tai esimiehen tuottama teksti olisi turha lähteä kategorisoimaan omiksi kentikseen, sillä vaikka ne ovat sosiaalisessa olemisessa "läsnä" ja kommunikointia mitä suurimmassa määrin, ne ovat epäkoherentteja ja problemaattisia tarinajohtamisen tutkimukseen liitettäväksi ainakin tässä yhteydessä.

Tarinajohtamista tai narratiivista viestintästrategiaa ei ole itsestään selvästi mahdollista erottaa muusta puheesta ja viestinnästä siksi, että ihminen on luonnostaan narratiivinen olento. Narratiivinen viestintästrategia on erotettu omaksi tarkastelutasoksi ennen kaikkea, koska haluan tarkastella aineistoni tarinajohtamista kommunikoinnin näkökulmasta, erimerkiksi pyrkiessäni ymmärtää tarinajohtajien omia käsityksiä tarinoiden merkityksiä heidän esimiestyönsä viestinnälle. Narratiivisuuden voi siis tätä taustaa vasten määritellä tietyn varauksin viestintästrategiaksi, jolloin painotus on esimiesten johtamistyön viestintää tukevalla tavoitteellisella, ehkä myös tietoisella tarinankerronnalla.

5.4.3 Tarinankerronta lähiesimiestyössä

Tehtävänanto tarinan muodossa

Tarinat ovat kiinteä osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, ikään kuin upotettuina inhimilliseen tapaan viestiä. Seuraavaksi tarkastelen tarinoita spesifimmin esimiestyön erilaisten tavoitteiden ja tilanteiden kautta. Tällöin esimerkiksi tehtävänanto voidaan nähdä narratiivisena kommunikointitilanteena, jossa tarinalla pyritään saamaan aikaan toimintaa vuorovaikutuksen kautta. O3 ja S3 kiteyttävät käsityksensä näin:

Mut se tavallaan niinku edellyttää sitä, että se johtaja osaa sen tarinan muotoilla siihen asentoon et se tavallaan niinku johtaa siihen toimintaan. (O3)

Ensimmäisellä käynnillä ei tarvita mitään muuta ku kyky keskustella. Semmosia tarinoita oon kertonu ja sitten jotain muita myyntiin liittyviä hauskoja juttuja. Ja sit useimmiten yritän kertoa onnistumisista, myös muitten onnistumisista, et tulis sitä kautta se viesti ja sit toisaalta niitä niinku sanoin tuossa, hälventää sitä pelkoa ja madaltaa kynnystä... Se täytyy tietää, et missä se tarina auttaa toista henkilöä orientoitumaan eri tavalla tai ajattelemaan eri tavalla. (S3)

Tarinat ovat siis paitsi upotettuina viestintään, ne myös itsessään voivat sisältää erilaisia viestintään liittyviä elementtejä. Esimerkiksi S3:n kertoman esimerkin tavoin esimies voi käynnistää vuorovaikutuksen kertomalla hauskoja tarinoita, jotka sopivat kontekstiin. Vallitseva konteksti voi olla esimerkiksi ensitapaaminen alaisen tai asiakkaan kanssa, jolloin pyritään madaltamaan avoimen vuorovaikutuksen kynnystä.

Tarinan kautta voidaan pyrkiä välittämään tehtävänanto juonellistettuna, eli esimiehen käsky välitetään epäsuorasti alaiselle narratiivisesti. O3:n kuvailema tarinajohtamistilanne on yksinkertainen, mutta havainnollistava esimerkki esimiehen johtamisintention kanavoimisesta narratiivisesti:

Olin aliupseeri ja oli koulutustilanne. Poikien piti kerta toisensa jälkeen purkaa ja kassata rynnäkkökivääri, ja jokainen vuorollaan teki oman osuutensa ja kertoi sen jälkeen ajan. Huomasin, että jonkun ajan päästä ne kyllästyi, ajat alkoi huononemaan. Kerroin niille tarinan motivoitakseni, että olen tavannut albanialaisen naisen, joka kertoi minulle, että pimeässä ja silmät sidottuna pystyy kokoamaan rynnäkkökivää-

rin tietyssä ajassa. Teillä on nyt tehtävänä koota tämä rynnäkkökivääri silmät avoinna edes samassa ajassa. Kaverit veti kaikki nopeimman ajan, mitä koko harjoituksen aikana. Sen jälkeen AUK:n kouluttajat veti mut luokseen, ja suosittelivat rukkiin. He sanoivat, että he eivät tiedä, olisiko minusta muuten ollut rukkiin, mutta kun se oli niin motivoiva tarina, että pistetään tuo XXX tuonne rukkiin. Myöhemmin tuli vielä kapteeni sanomaan, että säähän oot se albaanisissinaistarinan kertoja. (O3)

O3:n esimerkki on hänen kokemuksistaan varusmiesesimiehenä, jolloin hän pyrki motivoimaan alaisiaan nopeampaan suoriutumiseen kiväärin purkamisessa. Tarkastelen aluksi mahdollisuutta ylittää ajalliset ja spatiaaliset rajoitteet narratiivisesti⁴⁹. O3:n tarinan sijainti ei sinänsä korostu upotetussa kertomuksessa, mutta ajallisesti kertomus palauttaa aiemman onnistuneen esimerkkisuorituksen kerrontatilanteen kontekstiin. Spatiaalisesti O3:n kertomus vain viittaa johonkin paikkaan, jossa kertoja eli subjekti oli läsnä. O3:n kertomus sisältää armeijakontekstiin sopivia elementtejä, joiden on tarkoitus myös hyödyntää kerronta-aktin osallisten vallitsevaa kollektiivista arvomaailmaa (tosin painotus on tässä enemmänkin organisaatiokontekstissa, ei ehkä niinkään subjektin kokemassa arvomaailmassa).

Esimerkiksi kertomuksen protagonistin, albaaninaisen voidaan tulkita sisältävän varsin vahvan signaalin jo itsessään, johon O3 haluaa alaistensa vertaavan omaa suoritustaan. Armeijaorganisaatio on varsin miesvaltainen ja myös patriottinen⁵⁰. Protagonistin tarkoitus on subjektiivisella tasolla herättää tuntemuksia kuulijassa, sillä tarinan sankari ei tässä tapauksessa edusta todennäköisesti kollektiivisesti jaettua sankarikäsitystä. Esimiehen kerronnan intentio korostuukin verratessa nimenomaan subjektin oletettua käsitystä ihanteesta ja tarinan protagonistia: Tuskin kukaan alaisista haluaa hävitä tälle ei –sankarina pidetylle henkilölle. Kollektiivinen painostus vallitsevassa arvomaailmassa siten voi aikaansaada sisäistä kilpailua, jolloin alainen ei halua olla ryhmässä se, joka leimautuu tätä protagonistin edustamaa mielikuvaa huonommaksi⁵¹.

Mikäli pohditaan O3:n kertomuksen totuusarvoa, se voitaneen luokitella fiktioksi. Tosin totuuden etsintä ei ole edes ensisijainen intressini tässä tutkimuksessa, mutta tarinan uskottavuuden kannalta aihetta on mielenkiintoista pohtia. Eihän esimiehen käsky voi olla täysin tuulesta temmattu, tai ainakin

⁴⁹ Tarinan avulla kuulija voidaan viedä tarkastelemaan asioita sellaisena, kun ne ilmenevät vaikkapa toisella puolella maapalloa. Kuviteltu tapahtuma voi toki sijoittua yhtä hyvin menneisyyteen kuin tulevaisuuteenkin (esim. Lämsä & Sintonen 2003).

⁵⁰ Kertomus sisältääkin siten kiintoisalla tavalla sukupuoli-problematiikkaa, jota tässä yhteydessä en käsittele syvällisemmin.

⁵¹ Upotettu kertomus tosin voidaan tulkita myös muilla tavoilla, esim. albanialainen naisso-tilas voidaan nähdä sankarina positiivisessa mielessä. Hän voi olla esimerkiksi O4:n tap- paama YK-sotilas. Tällöin esimiehen intentio ei sinänsä muutu kerronnan kannalta, mutta kertomuksen protagonistin merkitys vastaanottajille muuttuu huonosta esimerkistä hyväk- si. Kerronnan itsensä kannalta esimiestyön intention ilmentäjänä siten tämä tulkintojen mahdollisuus ei ensisijaisesti ole keskiössä, mutta kertomuksen vaikutuksen kannalta ites- sään on mielenkiintoista miettiä vaihtoehtoisia tulkintamahdollisuuksia. Täsmällisempää tulkintaa on kuitenkin tuntematta kerrontatilanteen kontekstia mahdotonta tehdä.

alainen tarvitsee alkaakseen toiminnan ainakin jonkinasteisen käsityksen siitä, että käskijällä on asialliset perusteet. Guberin (2007) tavoin osuvampaa lienee kuitenkin painottaa erästä tarinan mukaansatempaavuuden ja sitouttavuuden kannalta ominaisuutta tarinoissa: Tarinan absoluuttista totuutta ei ole mielekäs-tä tarkastella useinkaan kerrontatilanteessa, vaan olennaisempaa on, että tarina ei saa olla konfliktissa sen kanssa, mitä voidaan pitää totena.

Ammattimies ei mee helpolla lapioimaan talikolla paskaan. Huulenheitolla homman saa lähtemää helpoimmin käymään. Autoritaarisella huutamisella työ ei onnistu. (O1)

O1:n kommentti kuvaakin hyvin perustelujen merkitystä esimiehen tehtävännäössä – olivat nämä perustelut sitten sisäsyntyisiä, ulkoisia, faktoihin pohjautuvia tai fiktiivisiä.

Tarinajohtamisen teemana tehtävien anto narratiivin muodossa korostui operatiivisten esimiesten haastatteluissa. Strategisen johdon aineisto näyttääkin sisältävän vähemmän suoraan toimintaan ohjaavia tarinoita. Painopiste strategisen johdon tarinoinnissa vaikuttaa olevan sitä vastoin organisaatiokulttuurin johtamisen kontekstissa.

Tarinajohtaminen korostuu muutostilanteissa

Boje (1991; vrt. myös McConcie & Boss 1994) väittää ihmisten tuottavan tarinoita ymmärtääkseen tapahtumia, esitellessään muutosta ja saavuttaakseen poliittista hyötyä keskustelun aikana. Ibarra & Lineback (2006, 66) painottavat tarinoiden roolia etenkin elämän muutosprosesseissa, niin siviilissä kuin työelämässä ja Hough & White (2001) mukaan jo Taylor käytti tarinoita apuna tehokkaiden työtapojen havainnollistamisessa ja organisatoristen muutosten edistämässä. Rouleau (2005) mukaan huippujohtajien on havaittu muodostavan ja levittävän tarinoita muutostilanteiden yhteydessä. Lähes puolet haastatteluaineistoni esimiehistä (sekä strategisen että operatiivisenkin tason esimiehet) kertoivat tukeutuvansa tarinointiin muutostilanteiden⁵² yhteydessä

McConcie & Boss (1994) ja Köhler (2005) näkevät tarinoiden voivan näytellä tärkeää osaa koko organisaation muutosshankkeissa ja muutosprosessissa, sillä tarinat antavat merkityksiä kokemillemme tapahtumille. Boje (1991) ja McConcie & Boss (1994) uskovat tarinoiden voiman muutosprosessin helpottamisessa perustuvan siihen, että ne stimuloivat mielen luovaa osaa. Vallen (1999, 246-248) tutkiessa julkisia organisaatioita hän havaitsi lisääntyvän muutosturbulenssin asettavan kokonaan uusia vaatimuksia esimiestyölle ja johtamisen vain asioiden kautta budjeteilla ongelmalliseksi. Maitlisin (2005, 22) mukaan kriittinen (eli muutoksen kannalta vaadittava, keskeinen tai ratkaiseva) johta-

⁵² Olen tässä yhteydessä ”hyväksynyt” muutostilanteeksi minkä tahansa tilanteen, jos esimies kertoi kyseessä olleen muutostilanne. En siis tässä yhteydessä syvenny muutoksen (tai muutosjohtamisen) määrittelyyn ja problematiikkaan perusteellisemmin.

mistyö muutostilanteissa on sensegivingiä eli merkitystenantoa. Se on yritys vaikuttaa sensemakingiin ja muiden merkityksen luomisprosessiin niin, että ihmisille muodostuu haluttu määrittely organisaation todellisuudesta. O4 kuvailee tarinointikokemuksiaan organisaatioissaan muutosturbulenssissa seuraavalla tavalla:

Yks tarina on kuitenkin siitä, kun, kun New Times Squarelle mennään, ja siellä on paljon kauppoja isoja lelukauppojakin. Ja kuinka olin huolestunut siitä, että menin ostamaan lapsilleni kirjoja. Ja juuri mistään ei tahdo löytää kirjoja. Että ennen vanhaan oli enempi kirjoja saatavilla, mutta nyt ei enää olekaan niin helppo löytää sellaisia. Tarina on ollu se, että kaikenmaailman muita elektroniikkalaitteita ja muita opetuksellisia löytyy, mutta kirjojen osuus on vähenemään päin. Ja niin paperipohjainen vaan jää, vaikka paperiteollisuus on jatkuvasti argumentoinut, että järkevää on, ja kaikki pysyvä on paperilla. Mutta näin ei enää välttämättä ole. Oon pyrkinyt valotamaan juuri tarinan kautta sitä, että mikä se paperin rooli oikeasti on. Me jotka ollaan kasvettu siihen, siihen maailmaan, missä kirjoitetulla sanalla on vahva paino, niin meille se on itsestäänselvyys. Mutta näille tuleville polville, ei enää välttämättä. Tällaisella tarinalla oon pyrkinyt sanomaan näille vanhoille parroille, että kyllä heidän täytyy nyt katsoa tilanne ja ymmärtää, että kyllä se muutos on sieltä tulossa. Sinänsä, sellainen joskus vaatii, että pitää osoittaa jotain numeroita. Mut tarinalla kuitenkin pyrin, tarinoitten kautta pyrin esittämään. (O4)

O4:n tarinan keskeinen konteksti on paperiteollisuudessa vallitseva muutostilanne, jossa perinteinen paperin rooli on uhattuna. O4:n on tarkoitus havainnollistaa tätä vääjäämätöntä muutosta vastustavalle vanhalle johdolle. Upotettu tarina on O4:n matka USA:an, jonka keskeinen juonielementti rakentuu hänen epäonnistuneeseen pyrkimyksensä ostaa lapsilleen tuliaisia hänen aiemmin tekemällään työmatkalla. Tämän muutostilanteen yhteydessä O4 pyrkiiikin hyödyntämään tarinan mahdollisuutta ylittää ajalliset ja spatiaaliset ulottuvuudet. Kerrotussa tarinassa voidaan kontekstin aktivoinnin (esim. johdanto vallitsevaan ongelmaan, O4:n tarinassa oman organisaation vanhentunut tuotepaletti) viedä kuulija ensin tarkastelemaan mennyttä, mahdollisesti itsekkin koettua asiaa (O 4:n tarinassa oma työmatka USA:n). Tämän jälkeen kerrotaan poikkeava, muutosta aiheuttava tapahtuma toisaalla ("USA:ssa jo tapahtunut muutos, joka vaikuttaa oman tuotteen kysyntään"). Muutostarpeesta voidaan edetä kuvitteelliseen tulevaisuuteen, jota havainnollistaakseen O4 vie tarinansa kuulijan USA:ssa vallitsevaan nykytilaan. Näin ollen hän pyrkii kuulijan mieltämään toisaalla olevan todellisuuden kautta potentiaalisen tulevaisuuden tilan Suomessakin.

Vaikka tarinat korostuvat organisaatioiden muutostilanteissa, niin monesti on tarpeen myös esittää kovaa dataa, eli esim. tilastoja ja laskelmia tarinoiden tueksi. Kertomukset ja tarinat eivät myöskään itsestään pysty laukaisemaan muutosta, vaan tarinat tulee liittää kiinteästi strategiaan ja kutoa ne yhteen ve-toavien inhimillisten tarinoiden kanssa (Silverman 2004, 42). Tilanteen konkretisointi tarinoilla on joka tapauksessa johtajan keskeinen tavoite. Sinänsä muutos on jatkuvaa ja luonnollinen liike-elämän osa, mutta tarinan avulla on mahdollista kohdistaa muutoksen vaikutuksen siihen osaan organisaation omaa

toimintaa, mihin se vaikuttaa (O4:n kertomuksessa oman yrityksen perinteinen toiminta, jota muutos uhkaa). Tarinat mahdollistavatkin sekä kovan datan että intuitiivisen vision yhdistämisen ja johtaja voi yhdistää oman kokemansa faktoihin perustuvan asian käsitykseensä tulevaisuudesta ja esittää sen tarinan muodossa O4:n tavoin. S2 ja O4 kertovat kokemistaan muutostilanteista myös näin:

Se oli suuri muutostilanne, se oli suuren liikepankin perustaminen, mikä on harvinaista suomessa ja sen käynnistäminen. Eli tavallaan, että mikä se on se perusjuttu, mitä kaikkien tulee tehdä kun tää pankki saadaan pystyyn. Tää tarina on esillä joka kerta, ku päivitetään pankin strategiaa, ja silloin se ei oo välttämättä muutostilanne vaan perusmallin kertausta. Niinku sanoin, strategia on kolmijakoinen ja mietitään asiat noiden kolmen asian kautta. (S2)

Piti myydä asiakkaille visio, tekniikoita, mitä ei ole vielä todistettu ollenkaan, myydä ikään kuin tarina tulevaisuudesta, ja miten se heihin liittyy. Kun se on myyty, sen jälkeen myydä se polku, miten sinne sitten voisi päästä... Ja tämä samainen tarina oli silloin, kun mun piti hommata firmalle sijoittajia. Ja sitten se tarina siitä, miten niinku liiketoimintaa kehitetään matkalla sitä visiosta. Sitten piti houkutelaa henkilöstöä firmaa, piti saada osaavia henkilöitä, piti myydä se sama. Pitää tehdä aina se sama myyntityö, ja mikä siitä tekee vielä haasteellisemmaks on, että tohon tuli sitten isot omistajat. Tuli tämmösiä kokeneempia johtajia. Ei ne suostuneetkaan siihen ihan, että tuosta vaan, ostaneet valmiiks kirjoitettua visiota ja businessplania. Ne halus tuoda siihen oman suolan, että pitkään piti johtajille myydä sitä niin että, näin tämä myytiin asiakkaille, näin sijoittajille. Että mitä jos tekin ottaisitte sen. Oli vähän tämmöistä sekaannusta alussa, kun ne kokeneemmat johtajat yritti tuoda oman vivahteensa. Nyt ollaan palattu siihen, missä oltiin sillon alussa. Ja tässä vaiheessa pitää myydä edelleen työntekijöille sitä visiota, kun oli sitä, että jokainen johtaja sanoi vähän erilailla. Syntyi sekaannusta ja nyt pitää taas muodostaa yhdessä tekemistä. (O4)

S2 kuvaa tilannetta, jossa pankkialalla vallitsi lama. Tällöin hän konstruoi muutuskertomuksia esimerkiksi yrityksen strategiasta. O4 kuvaa puolestaan tilannetta, jossa yrityksen omistaja vaihtui. Hän konstruoi muutostilanteessa kertomuksia uusille omistajille visiostaan, jotta saisi rahoitusta omille projekteilleen. Tarinankerronta esiintyikin merkittävänä muutosjohtamisen resurssina sekä operatiivisilla että strategisilla johtajille. Esimiestyön kannalta tarkasteltuna operatiivisen ja strategisen johdon tarinankerronta muutostilanteissa tosin poikkeaa hieman. Operatiivisen johdon muutostarinat vaikuttavat suuntautuvan useammin esimiehille, alaisille ja kollegoille (esim. O4), kun taas strateginen johto havainnollistaa muutostilannetta alaisilleen omassa organisaatiossa (esim. S2). Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että operatiivisessa johdolla ei ole valtaa siinä määrin kuin strategisella johdolla, joten tarinat voivat ilmentää pyrkimyksiä eri tahoihin vaikuttamisessa. Strateginen esimies siis välittää strategiaa, ja hänellä on valta tehdä itse rahoituspäätöksiä. Operatiivinen esimies puolestaan välittää visiotaan, jolla saisi projektilleen rahoitusta pyrkimällä kuvailemaan sen strategisesti merkittävänä.

Johtajan ei tule muutosprosessin aikana pelkästään kertoa tarinoita. Hänen tulee myös kuunnella muiden tarinoita ja onkia” niitä etenkin sellaisilta

ihmisiltä, jotka ovat mukana muutoksessa. Kertominen ja kuuntelu ovat siis vastavuoroisia tapahtumia. Tarinankerronta ja tarinoiden jakaminen muutos-hankkeiden yhteydessä muistuttavat meitä siitä, että muutos ei ole pelkästään yhden ainoan tarinan aloittamista (tarve muutokselle tai visio tulevaisuudesta) vaan se on tarinoiden sykliin tempautumista. Eli organisaatio voi siis kokea monia erilaisia tarinoita muutosprosessin aikana. (Dietz 2004, 3; ks. myös Syrjä-lä 2005.) O2 kuvaileekin tilannetta, jossa hänen muutosta aikaansaadakseen tuli keskittyä vastaanottamaan alaisiltaan tarinoita:

Tehokkaimpia kuitenkin ehtomasti muutosvastarinnassa verrattuna siihen, jos ihmisille vaan menee sanomaan jotain. Kun yritin xxx:lla muuttaa työkuultuuria ja kun vaan puhuin ihmisille tuli lukko. Huomasinkin, että ne teki just päinvastoin. Tuli takapakkia ja määhän peruutin. Sit aloin kuuntelemaan, keskustelemaan ja juttelemaan. Sit saatiin eteenpäin se tilanne. (O2)

Tarinoiden merkitys (tai ainakin usko tarinoiden voimaan) vaikuttaa olevan erityisen suuri muutoksen aiheuttaman muutosvastarinnan vähentämisessä. O2 kertoi kuuntelevansa alaistensa tarinoita ymmärtääkseen heitä paremmin ja saadakseen aikaan yhteisymmärryksen mahdollistavan keskustelun. Muutokseen liittyikin monesti pelkoja esimerkiksi organisaation ja oman työn tulevaisuuden tilasta. Pelko syntyy tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuuden tunteesta, jos ei tiedetä, mitä tulee tapahtumaan ja mikä on muutoksen lopputulos. Ymmärtämällä alaistensa pelkoja esimies voi tukea alaisiaan muutostilanteessa myös ymmärtämällä heidän pelkonsa taustatekijöitä tai mahdollisesti alaisen otaksumaa roolia muutosprosessissa. Gabrielin (1999) mukaan kertomuksesta voidaan tulkita, näkeekö ihminen muutoksessa itsensä sankarina, uhrina vai selviytyjänä. Tässä yhteydessä tarinajohtaminen onkin ennen kaikkea organisaatiosta tulevien tarinoiden vastaanottamista, tulkintaa ja kerrontaan osallistumista, sillä tarinat paitsi auttavat viemään muutosta eteenpäin, niiden kautta voidaan ymmärtää muutosta ”vastustavia voimia”.

Tarinat ja työilmapiiri

No... ku esimerkiksi työntekijä oli selvästi ahdistunut työpisteellään, saattoin käydä juttelemassa ja kertoa jonkun pienen jutun... Se oli tärkeää, että saa ihmiset nauramaan ja iloiseksi ees hetken, ja monesti se iloinen hetki kestää pidempäänkin vaikka jutun ois jo unohtanu. (O1)

Ilmapiirin keventäminen oli yksi keskeisistä asioista, johon esimiehet pyrkivät vaikuttamaan tarinoilla. Erityisen selvästi tämä korostui operatiivisilla esimiehillä, vaikka jotkin strategisistakin esimiehistä näytti keventävän ilmapiiriä tarinoiden avulla. Ilmapiirin ollessa samanaikaisesti toimintaan vaikuttava tekijä, se on myös sen tulos. Ilmapiiri pysyy samanlaisena vain, jos jokin järjestelmän taho jatkuvasti uudentaa sitä. Tämän vuoksi ilmapiiri tulisi nähdä enemminkin rakenteen prosessina, eikä staattisena uskomusten ja arvojen karttana.

(Weick & Browning 1986, 245.) Ts. ilmapiiri on siis jatkuvassa muutoksessa, ellei esimies toiminnallaan kykene uudentamaan sitä. Esimies voi merkittävästi vaikuttaa ilmapiiriin muutokseen kertomalla tilanteeseen sopivia tarinoita.

Tavallaan ehkä se päällimmäinen pointti, et minkä takia niin tota alaisten kanssa jää tarinoimaan on sen miellyttävän työskentelyilmapiirin luomiseksi, et tavallaan ku se ilmapiiri on molemmin puolin mukava ja kevenetty, niin itselläkin on siellä mukavampi työskennellä. Että ei aamulla pelkästään totea et hyvää huomenta ja painu toimistoon [...] Kyllä se normaalisti tarkoitus on ollu keventää tunnelmaa ja oon keventäny kyllä sitä, et sen verran siinä on ollu humouria kätkettynä... mukavampi toimia tälleen avoimesti, et voi kertoo niinku tota tämmösiä möhlyksiä elävästä elämästä mitä on tapahtunu. Ja kyllä se ilman muuta keventää tunnelmaa semmonen kun ylimääräinen jäykistely. (O3)

Se on ihan sama kuka se on ollu ja esimiehellä on ihan hirvee merkitys työilmapiiriin ylläpitämisessä. Mun mielestä jutun kertominen keventää sitä, on esimerkiksi niin sanotut jäniskevennykset [...] Mun suosikkijuttu yks mun omakohtainen kämmäys. Se oli mun tutun häissä Vihdin kirkossa ja piti laulaa Love me tender ja lauloin yksinäni Jumalan kämmenellä, jotenki meni sävel sekasi ja lauloin sen Love me tenderin Jumalan kämmenen sävelellä. Virtasen Pertti sano että oot sää melkonen solisti. Se oli ihan älyttömän hauska tilanne, kun se videoitiin ja kaikkia nauro ihan älyttömästi. Ajattelin aluks, että en mää voi olla näin onneton. Aina kun kohtaan työntekijän, haluan henkilökohtaisen suhteen, mää tiään niistä hirveen paljon, ja kun kerron omia juttuja ne kertoo takaisin mulle henkilökohtaista. Ne rohkaistuu kertomaan mulle, mää tunne ne hyvin, jos niillä menee hyvin kotona tai huonosti, mää tiedän sen kyllä. käytetään ihan hirveesti aikaa, että puhutaan muusta ku työstä. (O2)

...jossain tilanteissa se kyllä avaa sitä ilmapiiriä ja jos on semmosia esimiehiä, joiden kanssa ei kovinkaan usein sitten nähny, niin on semmonen vapaampi tilanne, niin kyllä se voi avata juuri mahdollisuuden ottaa esiin semmosia asioita, jotka ei ehkä muuten ois tullu esille. Se lähtee tämmösen hyvän vitsin tai jutun tai tarinan kautta. (S4)

Mutta toisten irvimistä oon yrittäny aina välttää... se lisää helposti työpaikkakiusausta. Vaikka olisi sitä kyllä ollu paikan päällä makosiaki tilanteita. Ehkä sen takia oon ollu aika pidetty henkilö työyhteisössä. (O1)

Monesti ilmapiiriin kevennykseen pyritään kertomalla joku tilanteeseen sopiva hauska tarina tai vitsi. O2 kertoo systemaattisesti omista kömmähdyksistään alaisilleenkin, jolla hän pyrkii rohkaisemaan alaisiaan avoimuuteen. Tästä esimerkki onkin O2:n katkelmassa esitetty upotettu kertomus ("piti laulaa Love Me Tender ja lauloin yksinäni Jumalan Kämmenen sävelellä"), jota hän kertoo alaisilleen halutessaan lisätä avoimuutta. Hän myös kertoo kannustavansa kertomusten avulla alaisiaan tekemään virheitä. Jos virheistä voidaan puhua, niistä voidaan hänen mukaansa oppia myös kollektiivisesti. O2 kertookin ehdotta-neensa organisaatiossaan viikon mokaksi nimeämäänsä käytäntöä, jossa jokaisen pitää kertoa yksi kuluneen viikon aikana tekemänsä moka.

O1 liittyy työilmapiiriin työpaikkakiusaamisen, joka korostaa toisiin kohdistuvan huumorimielessä tehtyä tarinointia tai vitsailua ("toisten irvimistä oon yrittänyt aina välttää"). Onhan suuri osa työpaikkakiusaustakin huumorin varjolla tehtyä. Esimiehet siis näkevät työilmapiirin kannalta "omalle itselle nauramisen" -kulttuurin olevan positiivinen tarinoinnin muoto.

Työilmapiiri on vääjäämättä subjektiivinen kokemus, johon esimiehet pyrkivät vaikuttamaan. O3 korostaa tunnelman molemminpuolisuutta, eli jos esimies kokee ilmapiirin ja fiiliksen hyväksi, hän uskoo myös alaisten kokevan sen samalla tavoin. Tarinan kautta voidaankin pyrkiä tulkitsemaan alaisen kokemaa työilmapiiriä, kuten O2 kertoo tekevänsä. Tilanteessa vallitsevaa ilmapiiriä pyritään myös vapauttamaan humoristisen tarinan kautta, kuten S4 kertoo. Tällöin ilmapiirin ja vuorovaikutuksen oletetaan jatkuvankin vapautuneempana.

Operatiivisessa johdossa ilmapiirin keventäminen erityisesti omalle itselle nauramisen muodossa vaikuttaa olevan yleisempää kuin strategisessa johdossa. Yksi syy siihen, miksi ilmapiiriä keventäviä kertomuksia esimerkiksi omista möhläyksistä voi olla se, että työtä ei koeta työntekijöiden kanssa "lattiatasolla" aina kovinkaan muodolliseksi. Tällöin voi olla myös turvallisempaa tuoda esille omaa inhimillisyyttään. Strategisen johdon rooli edellyttääkin usein yrityksen keulakuvana toimimista, ja strategisen johdon työ on myös luonteeltaan enemmän julkista. Joka tapauksessa ihmisten välinen luottamus ja sitä kautta lisääntynyt avoimuus esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa näkyi muun muassa siinä, että keventynyt tunnelma mahdollisti ottaa uusia, ehkä arkaluontoisempiakin asioita esille.

Ilmapiirin vaikuttaminen tarinoiden avulla on siis yleinen esimiesten mainitsema tarinoinnin tavoite ja ilmapiiriin yritettiin yleensä vaikuttaa kertomalla jokin vitsi tai hauska tarina. Liiallisella vitsien kertomisella ja hauskuuttamisella voi kuitenkin olla omat negatiiviset vaikutuksensa. Ilmapiiriin vaikuttamista vitsien ja hauskojen tarinoiden avulla pidettiin yleisesti ottaen toisaalta myös erittäin vaikeana tarinoinnin tapana:

Taas toisaalta tämmöstä arvovaltaa ei tässä organisaatiossa oo, kun ne jutut on sitä tasoa, mutta mukavampi toimia tälleen avoimesti, et voi kertoa tota tämmösiä möhläyksiä elävästä elämästä mitä on tapahtunu. (O3)

Siis vitseillä johtaminen on pirun vaarallista. Mun mielestä huumorin viljeleminen on niin taiteenlaji. Siinä pitää ehkä enemmän alentaa itseensä tai, mutta sekin on varaalista. Siinä pitää kyllä liikkua hyvin tarkasti, jotta ei tee itsestään pelleä. (S5)

...jos sää oot tämmönen helppoheikki, joka höpöttää vaan ja muuta, niin kyllähän siinä pian uskottavuus menee, jos ei oo muita näyttöjä. Sanotaan, että jos tulee uuteen johtajana uuteen taloon ja höpöttää vaan ja kertoo juttuja eikä oo sellaista jämäkkyttä... Jos se on selvä juttu ja muuta, niin kyllähän siihen sitten sopii juttuja, mutta jos se on vaan tällainen helppoheikkisysteemi, niin siitähän menee kaikki arvostus. (S1)

Esimiesten kertomat ilmapiirin keventämiseen liittyvät tarinankerronnan riskit vaikuttavat heidän omasta mielestään olevan usein sidoksissa organisaation ja esimiehen arvostukseen ja uskottavuuteen. Vitsien ja hauskojen tarinoiden liiallinen kerronta saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että esimestä aletaan pitää pelkkänä vitsinkertojana (esim. S5: "...pitää kyllä liikkua hyvin tarkasti, jotta ei tee itsestään pelleä"). Luottamusta esimiehenä erityisesti hankalissa ja monimutkaisissa organisaation kriisitilanteissa ei haluta menettää. Työntekijät voivat ajatella, että esimies ei suhtaudu käsittelyä vaativiin asioihin riittävällä vakavuudella ja analyttisyydellä (esim. S1: "...jos se on vaan tällainen helppoheikkisysteemi"). Myös muita näyttöjä on oltava, jotta hauskat tarinat voidaan esittää niin, että niiden vaikutukset ovat halutunlaisia. Toisin sanoen, ensin on saatava muiden arvostus, jotta hauskoja tarinoita ja vitsejä voidaan kertoa tehokkaasti omaa arvovaltaa vaarantamatta (esim. S1: "jos ei oo muita näyttöjä [...] höpöttää ja kertoo juttuja...").

Ilmapiiriä kevennettäessä ongelmana voi monesti olla myös ihmisten väliset henkilökemiat ja erilainen huumorintaju. Tällöin ilmapiiriin uskotaan olevan erittäin hankalaa vaikuttaa – toisinaan jopa turhaa:

Oon kyllä yrittänyt esimiehenä ymmärtää, jos jollain oli huono päivä. No, kommunikointi ei vaa välttämättä onnistunu kaikkien kanssa hyvin. Vaa joskus täyty myöntää, että henkilökemiat voi vaikeuttaa asioita. (O1)

Ihminen voi sulkeutua pahimmillaan. Varmaan jos sanotaan, että jos huumorintaju on ihmisillä erilainen, niin asiakassuhteissa varsinkin oon voinu kertoa jollekin vanhemmalla omasta mielestäni kevyttä juttua ja niitten huumorintaju ei oo kerta kaikkiaan rittäny. (O2)

Valmiiks pahasti hermostuneille ei välttämättä uskalla enää yrittää mennä heittämään juttua. Aamupalaverit oli erityisen vaikea paikka... siellä ei yleensä voinut huumorintajuttoman tehtaanjohtajan takia kertoa juttuja, vaikka tilaisuudet ois tarvinnu kevennystä. (O1)

Henkilökemiat ja huumorintaju liittyvät kiinteästi tarinankerronnan tilansidonnaisuuteen ja sen riskeihin. On siis tärkeää tiedostaa missä tilanteessa kerrotaan, kenelle kerrotaan ja milloin kerrotaan. Ilmapiiriä keventävän tarinoinnin, kuten tarinoinnin yleensäkin, voidaan sanoa vaativan esimieheltä taitavaa psykologista silmää ja vahvaa ihmistuntemusta.

Tarinat sitoutumisen rakentumisessa

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan tunteilla on merkitystä ihmisten työpaikkakäyttäytymisellä sekä siinä millainen ilmapiiri syntyy. Tunteet vaikuttavat myös ihmisten sitoutumiseen sekä siihen, ja millainen luottamus syntyy. Myös esimiehen arvot vaikuttavat ilmapiiriin syntyyn. Esimiehen arvot peilautuvat alaisten asenteisiin ja arvoihin ja vaikuttavat siten koko ryhmän ilmapiiriin ja käyttäytymiseen. (Vanhanen et al. 2002.)

No... ku esimerkiksi työntekijä oli selvästi ahdistunut työpisteellään, saatoinkin käydä juttelemassa ja kertoa jonkun pienen jutun... Se oli tärkeää, että saa ihmiset nauramaan ja iloiseksi ees hetken, ja monesti se iloinen hetki kestää pidempäänkin vaikka jutun ois jo unohtanu. (O1)

Mä epäilen, et se [tarinankerronta] on sitouttanut ihmisiä. Mä uskon, et mä oon käyttänyt sitä joko tietoisesti tai tiedostamatta. Pääasiallisesti tiedostamatta. Mä yritän sitouttaa ihmisiä sillä lailla, että tää on se maailma, näin meillä ajatellaan, tämmöset jutut on hyväksyttävissä, tämmöset ei, noinkin voi tehdä, noin ei pidä tehdä, mulle kävi näin, elä sinä tee näin tai tee sinäkin näin ku minä tein. (S5)

No sehän on semmosta niinku... se ilmapiiri pitää olla hyvin semmonen luottamuksellinen... sitten sitä kerrotaan. Sehän luo semmosta lämmintä hyrinää. Sehän on ihan selvä, siis semmonen lähentää ihmisiä semmonen kertominen ja jos sitä kerrotaan isoissa porukoissa ja oikealla tavalla ja osutaan oikeeseen ni sehän vapauttaa tunnelmaa valtavasti. (S5)

Esimiesten pyrkimys vaikuttaa ilmapiiriin on samalla yritys vedota myös työntekijöiden tunteisiin. tarinat, jutut, narratiivit ja vitsit herättävät lähes poikkeuksetta jonkinlaisia tunteita kuulijassa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet rakentuvat juuri ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa (esim. Lämsä & Hautala, 2004). Tarinoinnin muodossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa esimies voi vaikuttaa työntekijän tunteisiin niin, että muutokset tunteissa ovat myös pitempiaikaisempia (esim. O1: ”työntekijä oli selvästi ahdistunut työpisteellään, saatoinkin käydä juttelemassa ja kertomassa pienen jutut [...] ja monesti se iloinen hetki kesti pidempäänkin vaikka jutun ois jo unohtanu”). Esimerkiksi hauskan kertomuksen uskotaan voivan piristää mieltä koko päivän ajan. Tästä edelleen pidemmälle ja syvemmälle menevä tunteisiin vaikuttaminen voi ilmetä myös lisääntyvänä sitoutumisena ja luottamuksena. Esimiehet pyrkivät tarinankerronnan avulla lisäämään sitoutumista niin, että se olisi halluttujen arvojen mukaista – arvojen, jotka heijastavat joko hänen omia tai organisaation arvoja.

Työntekijät tulisi siis saada suhtautumaan arvoihin tunteenomaisesti. Vanhasen et al. (2002) mukaan puhutaan niin sanotusta affektiivisesta, emotionaaliseen liittyvästä komponentista. Ilmapiirin keventäminen tarinoiden avulla sekä arvojen välittäminen tarinoiden kautta ovat siis kiinteästi toisiinsa sidoksissa olevaa toimintaa. Esimiehet totesivat, että arvoista viestittävään tarinointiin ei kuitenkaan tule liittää liikaa huumoria mukaan. Esimerkiksi vitseillä ei nähty pystyvän vaikuttamaan työntekijöiden arvomaailmaan. Lisääntynyt sitoutuminen ja luottamus toimivat myös edelleen tarinankerrontaa lisäävänä tekijöinä. Ne luovat sellaisen ilmapiirin, joka on avoin tarinankerronnalle. Toisin sanoen organisaation ilmapiiriin vaikuttaminen tarinoinnin avulla voidaan nähdä itseään ruokkivana positiivisena kehänä.

5.4.4 Organisaatiokulttuurin johtamisen kenttä

Tarinat ja yhteisen organisaatiotodellisuuden konstruointi

Kulttuuri opitaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, sekä primaarisen että sekundaarisen sosialisoinnin kautta. Tarinat ovat osallisena paitsi ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ihmiset myös mieltävät asioita narratiivisesti. Ihmiset konstruoivat todellisuuttaan tarinoiden avulla, jolloin tarinat ovat ikään kuin apukeinoja, joilla voidaan vangita ihmisten kokemuksia. Ihmisille voidaan narratiivisesti kommunikoida tavoilla, jotka liittävät heidät organisaation traditioihin, arvoihin, uskomuksiin ja prioriteetteihin. Tarinat voivatkin esimerkiksi välittää ja rakentaa (tai välittää rakentamalla) ymmärrystä organisaation kulttuurisesta ja poliittisesta todellisuudesta, mikä voi olla johtajuuden kannalta mielenkiintoinen näkökulma. (Kaye & Jacobson 1999; Berger & Luckmann 1966; ks. myös Boyce 1995.) Narratiivisuus on siis keskiössä keskusteluissa sekä omasta että kollektiivisesta, organisaation identiteetistä:

Ihmiset muodostaa maailmankuvaa omien kokemusten kautta, nimenomaan myös tarinoiden kautta. (O4)

Mä oon suuressa roolissa huomannu sen miten vähän oikeestaan tunnetaan tätä meidän tätä, mitä tehdään. Niin kerron sellaisia tarinoita, jotka linkkaa ne jotenkin, et hänelle avautuu se tota työn luonne ja sitten vähän sisältöä. (S3)

Täällä on semmonen tarinakulttuuri ja voi hyvin kuvitella et tää on semmonen henkilö [näyttää yrityksen perustajan elämäkertakirjaa], joka on yhtä tarinaa alusta loppuun asti. Ja projektit, ku ne on kaikki erilaisia ja aina kun sä oot ollu siellä, niin sulla on aina joku uus kokemus mistä sä kerrot täällä. Kuka tahansa, kollegat keskenään tai sitten sen projektin vetäjä eteenpäin tai yrityksen johtoon. Niin tää on hirveen rikas tarinaympäristö tää koko xxx. (S3)

Tarinat yhteisen arvomaailman luonnissa ja ymmärtämisessä

Tarinat auttavat rakentamaan subjektin kokemaan maailmankuvaa, kuten myös O4 toteaa. Tarinat myös edistävät yksilön arvojen linkittämisessä organisaation arvomaailmaan. Tämä tapahtuu kokemuksista viestittämällä, kuten S3 asian ilmaisee. McConcie & Boss (1994) määrittelevät tarinan olevan yksinkertaisimmillaan sanamuotoon puettu mentaalinen kuva, joka pyrkii välittämään mielikuvan ihmisen mielestä toiseen. Mielikuvat taas auttavat kokemusten ymmärtämisessä ja näin helpottavat niiden kytkemisessä organisaation kokemusmaailmaan. Organisaation tarinakulttuuria muovaavat niin historia kuin jokapäiväiset kokemukset eri työtapauksista. Jokainen työtapaus on erilainen. Niistä kerrottaessa organisaation kokemusmaailma rikastuu ja sitä myötä myös arvomaailma muovautuu. Muutamat esimiehet (esim. S3) puhuvatkin organisaationsa rikkaasta tarinaympäristöstä, jossa tarinoita kerrotaan organisaatiotasolta toiselle asemasta riippumatta. Voidaankin puhua jonkinasteisesta tarinankerrontaorganisaatiosta, joka on Bojen (1995) mukaan moninkertaisten tarinoiden

den, tarinankertojien ja tarinankerrontatapahtumien rakennelma. Tarinoiden avulla on myös mahdollista viestittää organisaation todellisuudesta ja kulttuurista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Esimerkiksi jos kyseessä on suuri organisaatio, jossa on monta eri yksikköä, on tarinoiden avulla mahdollista valaista oman yksikön työn sisältöä ja olemusta. Näin voidaan myös rakentaa subjektin kokemaa käsitystä organisaatiosta, joka ”konkretisoituu” narratiivisen rakentamisprosessin kautta.

Muun muassa McConcie & Boss (1994) ja Boyce (1996) väittävät, että tarinat helpottavat ryhmään sitoutumisessa, koheesion ja yksilön identiteetin vahvistamisessa sekä palvelevat koko organisaation arvojen vahvistamista. Tarinoiden käyttö ei ole arvoneutraalia, vaan ne kertovat arvorakenteista ja niiden avulla voidaan myös välittää ja ylläpitää näitä rakenteita. Esimies välittää ja ylläpitää arvoja tarinoillaan ja näin vaikuttaa myös yrityskulttuuriin. Kielenkäytöllään ja diskurssillaan esimies on omalta osaltaan rakentamassa organisaation arvoista ja tavoitteista todellisuutta, jossa työntekijät elävät (Tampereen Yliopiston kotisivut 2006).

Kyllä se on sitä [johtamista], mutta se on enemmän tämmöstä yrityskulttuurin luomista ja arvojen luomista ja arvoilla pitäis pystyä johtamaan tai pitäisi johtaa enemmän nykyään. En usko, että ihmisiä johdetaan enää niinkään määräilemällä tai ohjeilla, mutta ihmiset haluaa sitoutua johonkin arvoihin ja tarinat ja vitsit kuvastaa sitä arvomaailmaa mitä siellä yrityksessä on... Se on sitä arvomaailmaa, joka on erittäin olennainen osa tämän päivän johtamista eli sen takia nää on musta oleellisia juttuja... (S5)

Tarinankerronta voidaan nähdä olevan yrityskulttuurin ja arvojen luomista, kuten S5 toteaa. Ihmisillä on tarve sitoutua joihinkin arvoihin. tarinat ja vitsit voivat heijastaa niitä arvoja, joita yrityksessä on. Kertomalla tarinoita ja vitsiä esimies voi näin pyrkiä ylläpitämään ja välittää organisaation arvorakenteita. tarinat voivat olla esimerkinomaisia, joissa viestitetään menneisiin tapahtumiin liittyen, kuinka organisaatiossa on ollut tapana toimia eli, mikä on organisaation arvojen ja kulttuurin mukaista toimintaa. Monesti tarinat kertovat tilanteista, joissa ollaan oltu ”selkä seinää vasten” ja kuinka siitä on selvitty. Tällainen tarinankerronta on hyvin perusteltua, sillä Silvermanin (2004), McKeen (2003) ja Deliman (2005) mukaan kaikki tarinat, jotka heijastavat elämän inhimillisiä taisteluja ja saavutuksia, tarjoavat vangitsevan tavan kiinnittää ihmisten huomion jokaisella tasolla – sitoutumisesta tarinan sanoman syvälliseen ja henkilökohtaiseen ymmärtämiseen asti. Tällaiset tarinat ovat omiaan nimenomaan pidettäessä yllä organisaation arvoja ja kulttuuria. Uusien esimerkkitarinoiden saadessa alkunsa syntyy myös uusia arvoja ja näin myös organisaation kulttuuri uusiutuu. Weick & Browning (1986) ovat osuvasti todenneet, että tarinoilla on ontologista merkittävyyttä, ne kertovat mikä on totta, ja näin ollen ne eivät pelkästään ylläpidä kulttuuria vaan ne myös luovat sitä.

Organisaatiotarinat voivat siis avata (nopeasti) ovia organisaation arvomaailmaan ja ne auttavat siten ymmärtämään organisaation olemusta (McConcie & Boss 1994). Ne ovat hyödyllisiä etenkin tilanteessa, jossa kohdataan jotain

uutta ja haastavaa. Hopkinson & Hogarth-Scott (2001) kertovat, että organisaatiotarinat voivat monesti olla pyrkimyksiä hallita joitain moderniin organisaatioon liittyviä ongelmallisia asioita. Organisaatiotarinoilla pyritään antamaan rationaalisesti järkevä ja totuuden mukainen määritelmä. Narratiivisuus on siis keskeisessä asemassa organisaation arvojen, käytäntöjen ja toimintatapojen oppimisessa – tai kuten S5 asian näkee, tarinat ovat ajoittain jopa välttämätön asia organisaation sisälle pääsemiseksi:

Yrityksessä on tietynlainen tarinailmasto ja se on sen yrityksen arvojen mukainen ja, kun siihen tulee uusi ihminen, ni se tulee sinne tai sitten ei, mut jos se ei tule ni se ei sit pääse mukaan. (S5)

Uuden henkilön tullessa organisaatioon hänen tulisi omaksua yrityksen uudet arvot lähtemällä mukaan tarinointiin. S5 uskookin, että ihminen voi jopa jäädä ulkopuoliseksi työyhteisössään jäädessään ulos organisaatiossa tapahtuvasta tarinankerronnasta. Tarinoiden uskotaan tällöin välittävän olennaista tietoa organisaation kulttuurista, mikä jäisi muuten ymmärtämättä. Uuden henkilön kannattaa siis ainakin pyrkiä osallistumaan sosiaaliseen toimintaan kuuntelemalla aktiivisesti organisaatiotarinoita. Tämä tukee osaltaan organisaation tapojen omaksumista. Tarinoilla on siis arvojen ja kulttuurin sisäistämistä nopeuttava ja myös sosiaaliseen vuorovaikutukseen pääsyn mahdollistava vaikutus. Myös tilanteissa, jossa kaksi yrityskulttuuria kohtaa, voivat organisaatiotarinat nopeuttaa niiden sulautumista yhteen. Monesti yrityskulttuuri on muotoutunut monien vuosien saatossa ja se on syvälle juurtunutta. Kahden tällaisen kulttuurin kohdatessa varmasti tehokas keino on jakaa kokemuksia ja toimintatapoja tarinoiden muodossa; kertoa, miten meillä on tapana ollut tehdä ja mikä meille on tärkeää. Tilanteessa, jossa suuri yritys on ostanut pienemmän fuusioitakseen sen oman toimintansa yhteyteen, jää pienemmän organisaation kulttuuri väistämättä suuremman jalkoihin. Tällöin suuremman yrityksen organisaatiotarinat määräävät sen, kuinka uudessa, fuusioituneessa yrityksessä tullaan toimimaan. Organisaatiokulttuurin muutosprosessi on joka tapauksessa aina pitkä tapahtumien sarja, jonka onnistuminen vaatii hyvää viestittämistä ja syvää sitoutumista.

Jotta voidaan ymmärtää tarinoiden mahdollisuuksia organisaatiokulttuurin johtamisen kentässä, tulee ensin ymmärtää tarinoiden ja tarinoinnin tilanne- ja kulttuurisidonnaisuus. Suomalaista tarinankerrontaympäristöä esimiestyön kontekstissa onkin mielenkiintoista tutkia, ja se poikkeaa ainakin jossain määrin esimerkiksi amerikkalaisesta kulttuurista.

Nyt täytyy kyllä sanoa tähän kohtaan, että tää on hyvin kulttuurisidonnainen. Tuo tyyli kertoa tarinaa, oon huomannu, että se toimii juuri pohjoisamerikassa, jossa muutenkin kirjat ja oppikirjat kulkee tyyliin ”tulen tämän kertomaan teille”, ja sitten kerrotaan. Lopussa sitten palataan siihen, mistä aloitettiin, että mitä tuln kertomaan. Kun taas Suomessa ja Saksassahan on tämä perinteinen malli, että osoitetaan se tietämys, otetaan ne palaset ja rakennetaan niitä kohti loppuhuipentumaa, jossa annetaan sitten se ratkaisu. Sitten taas afrikkalaisessa viestinnässä on hyvin paljon tätä, si-

tä on kuvattu, ku kävelis vuorenrinnettä ylös tietä, joka kiertää sitä vuorta. Ja aina vuoren toisella puolella näkee hetkellisesti sen, ja aina välillä kadotetaan se pois. Eli tää niinku tarinankerronta kirjoissakin on hyvin erilainen maittain, ja tiedän, että tää mun kerronta toimii ainakin Pohjois-Amerikassa. (O4)

Tarinankerronta on siis kulttuurista riippuvaista ja varmasti myös painottuu eri kulttuureissa eri tavalla, kuten O4 toteaa. Pohjoisamerikkalaisessa kulttuurissa tarinankerrontaa harjoitellaan hänen mukaansa enemmän jo pienestä pitäen kuin Suomessa. Haastattelemamme esimiehet toivat usein esiin sen, että tarinankerrontaa voi opetella tiettyyn pisteeseen asti, mutta sen tulisi silti olla omalle persoonalle luontaista. O4 pohjaa omat näkemyksensä varsin laajan työkokemuksensa eri tarinakulttuureista – lähinnä kuitenkin Suomesta että USA:sta.

Mikäli ajatellaan O4:n kertomusten pohjalta mahdollisia syitä siihen, miksi tarinajohtamista on tutkittu varsin vähän suomalaisen esimiestyön kontekstissa voi mahdollisesti olla esimerkiksi se, että tarinankerronta ei ole niin luontaista toimintaa suomalaisille esimiehille kuin esimerkiksi pohjoisamerikkalaisille esimiehille. Narratiivisen paradigman käsityksen mukaan kaikilla ihmisillä on kuitenkin narratiivista kapasiteettia. Jameson (2001) väittää myös, että narratiivisuuden omaksuminen tapahtuu luonnollisena prosessina ja se on ensimmäinen kielenhallinnan muoto, jota lapset kehittävät. Narratiivisuus on siis ikään kuin diskurssin⁵³ oletuskäytäntö.

Tarinoiden muodostumisella ja rakenteella on varmasti myös eroa eri kansallisten kulttuurien kesken. Perinteisen tarinanmäärittelyn mukaan kertomuksissa kuitenkin yhdistyvät peruselementit, jotka ovat Aristoteleen mukaan alku, keskiosa ja loppu (Potvin 2001) ja Bellin (1992) mukaan konteksti, haaste ja kliimaksi. Tutkimukseni kannalta ei kuitenkaan ole tarpeellista tarkastella syvällisemmin eri kulttuureissa esiintyvien tarinoiden tai tarinankerrontatyylien välisiä eroja. Sen sijaan merkityksellistä on tunnistaa tarinointi ylipäänsä kulttuurisidonnaiseksi ilmiöksi.

Voiko organisaatiokulttuuria johtaa?

Kysymys voiko organisaatiokulttuuria johtaa on vanha, mutta kiinnostaa yhä lukuisia johtajia ja tutkijoita. Yksiselitteistä vastaustakaan ei ole mahdollista antaa, ja jo organisaatiokulttuurin määrittely itsessään on ongelmallista⁵⁴. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin lähestymme organisaatiokulttuuria konstruktionistisesta näkökulmasta, eli organisaatiokulttuurin ajatellaan rakentuvan ihmisten välisen sosiaalisen, merkitysvälitteisen vuorovaikutuksen kautta (Berger & Luckmann, 1966; Aaltio, 2008). Tämän käsityksen pohjalta tarkastelen

⁵³ Tässä yhteydessä määrittelen diskurssin keskusteluksi, puheeksi (Jameson, 2001).

⁵⁴ Aaltion (2008, 117) mukaan organisaatiolla voi olla kulttuuri ikään kuin ominaisuutena tai sitten organisaatio voidaan myös itsessään nähdä kulttuurina ja kulttuurin kautta. Keskeistä organisaatiokulttuurissa on hänen mukaansa mm. sosiaaliset siteet, merkityksien verkostot sekä kollektiiviset kokemukset.

myös em. kysymystä. Analyysissäni tarkastelen asiaa ensisijaisesti sekä esimiesten julkilausumien pyrkimysten että heidän tarinoidensa upotettujen kertomusten kautta (esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutospyrkimyksiin oman esimiestyön kontekstissa). Osa johtajista (esim. O2, S1 ja S3) kertovatkin uskovansa, että huolimatta haasteellisuudestaan organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen kautta:

Kun yritin keljonkankaalla muuttaa työkulttuuria ku se tuli mulle ja kun vaan puhuin ihmisille tuli lukko. Huomasinki että ne teki just päinvastoin. Tuli takapakkia ja mää peruutin. Sit aloin kuunteleen, keskusteleen ja jutteleen. Sit saatiin eteenpäin se tilanne. (O2)

Ni se ku yrityskulttuuri, meillä oli vanha perheyritys, niin se oli ku yhtä suurta perhettä ja se oli ku keskitysleiri se toinen. Niin yrityskulttuurin tämmösessä yhteensaaminen on tosi vaikeeta. Nyt on ihan sama, ku mää oon XXX:n hallituksen puheenjohtaja [...] Niin se ero on ollu aika erilainen. Että miten saa eri yrityskulttuurista henkilöt saman katon alle, ku ne on muotoutunu vuosien saatossa. Että tota, niitä siten pitää lähtee näitä juttuja keventää ja silleen ja se on monen vuoden työ. (S1)

Ei oo muuta ku ihmisten kanssa tekemisissä oleminen. Mielestäni tota mitä oon saanu kommenttia ja tota palautetta niin oon muuttanu tätä kulttuuria. Muutettiin jo aikasemmin tätä kulttuuria mun edeltäjän kanssa, noin kolme vuotta sitten asiantuntiaorganisaation myynti. Siinä vaiheessa on ollu koulutusta ja tukea ja paljon keskustelua siitä että oon muuttanu tän infrastruktuurin reilun vuoden aikana paljon rennommaks. Kun uskallusta tehdä asioita niin ihmiset tekee tehokkaasti ku ei tartte puristaa mailaa niin helvetisti. Mun edeltäjä oli asiakeskeinen ja kontrollikeskeinen. (S3)

Seuraavaksi otan esimerkiksi intentionaalisesta organisaatiokulttuurin johtamisesta S3:n aineistosta erään kertomuksen, jonka avulla S3 pyrkii muuttamaan organisaatiokulttuuria. Tämä tarina perustuu hänen itse noin 20 vuotta sitten kuulemaansa tarinaan. S3 oli tuolloin uusi työntekijä, ja tarinankertojana oli yrityksen jo nyt edesmennyt perustaja:

Se että XXX [yrityksen perustaja] tuli tänne 87, niin XXX kerto pikkujouluissa siitä ensimmäisestä projektista ku se oli Norjassa Bergen [paikat muutettu]. Kaikki muut siinä pöydässä nauro, et hahhaa et Bergen. Mä olin hirveen innoissani, ku en ollu koskaan kuullu ja korvat hörössä kuuntelin. Seuraavana vuonna Bergen ja jokaikinen kerta oli Begen. Kaikki valitti sitä samaa stooria, kunnes mä päätin, et niin kauan ku hän jaksaa kertoa ni mä jaksan kuunnella. Se oli aina semmosta pientä väritystä. Joskus 90-luvun lopussa hän kertokin toisen jutun miten hän aloitti tän firman niinku sisäisesti, ei projektin kautta. Niin siinä on se riski et se sama Bergen joka pikkujouluissa, et 95% porukasta oli kuullu, et se niinku miks sä jauhat aina tota samaa. Siinä on aina siinä tarinassa et siinä pitäis olla siinä tarinassa varma/vanha linkki, tuoreus ja sitten vähän huumoria että se kannattaa kertoa et se liittyy mutta liittyy jotenkin vapauttavasti siihen tilanteeseen. (S3)

Yrityksen perustajan tarina näyttää vaikuttaneen S3:n kokemaan organisaatiotodellisuuteen, sillä hän jatkaa saman tarinan kertomista edelleen ollessaan itse johtaja. Tarina toki pirstoutuu ja muuttaa muotoaan, ja sitä täydennetään.

tään lukemattomilla muilla narratiiveilla. S3 kuitenkin uskoo keskeisen viestin säilyvän aikojenkin kuluessa, eli aina sama vanha linkki säilyy, mutta huumorilla pyritään rakentamaan tuoreutta viestin välittämistä varten. Postmoderni näkökulma kiistää suurten kertomusten olemassaolon, mutta tässä tapauksessa lukuisat näkökulman ja tilanteen värittämät narratiivit kuitenkin palvelevat suurta tarinaa.

S3:n kertoman kautta tarina osaltaan synnytti organisaatiokulttuuria, ja hän pyrkii ylläpitämään perimmäistä organisaatiokulttuurin arvoja symboloivaa tarinaa. Hänen kerrontaintentionsa on siten ainakin pyrkimys johtaa organisaatiokulttuuria. Tätä(kään) pohdintaa en voi kuitenkaan jatkaa tässä yhteydessä syvällisemmin, sillä tässä tutkimuksessa puuttuu organisaation muun osan näkemykset. Vastausta kysymykseen siitä, voiko organisaatiokulttuuria johtaa, pitäisi tässä yhteydessä lähteä tutkimalla kerronnan vaikutuksia organisaatioon muutenkin kuin johtajan kokemusten kautta. Näin voi tehdä esimerkiksi haastatteleamalla alaisia ja kysyä heiltä, kuinka he kokevat johtajan kertoman tarinan.

Tarkastelin aiemmin johtajan itseymmärrystä narratiivisesti sivuten myös johtajan identiteettityötä, joka näyttäytyy erityisesti kahden yrittäjäjohtajan, S1:n ja S7:n aineistossa. Heidän tavassaan rakentaa organisaatiokulttuuria tarinoilla voidaankin lähestyä tarinajohtamista organisaatio on kulttuuri – näkökulmasta. Näiden omistajajohtajien arvothan ovat koko yrityksen perusta, ja organisaatio on lähtenyt kasvamaan ja kehittymään heidän kautta. Molempien johtajien organisaatiot ovatkin vahvasti personalisoituneet julkisuudessa johtajiinsa. Voidaankin tällöin kysyä, pohjautuuko koko organisaatiokulttuuri johtajaan? Tällöin narratiivinen oman identiteetin konstruointi sekä sen pohjalta tehty organisaatiokulttuurin johtamistyö on organisaatiokulttuurin johtamisen keskiössä. Tosin kysymykseen ”voidaanko organisaatiokulttuuria johtaa” ei voida vastata suoraan. Sitä vastoin vastausta voidaan yrittäjäjohtajien tapauksissa hahmotella vastaavalla tavalla kuin kysymyksessä ”voiko omaa itseään johtaa, voiko omia arvojaan kontrolloida ja kuinka?”. S1:n ja S7:n tapauksessa voitaneen joka tapauksessa olettaa, että jos heidän arvonsa muuttuvat, tämä tulee varmasti näkymään lopulta myös organisaation arvomaailmassa. Heidän identiteettinsä määrittää siis myös heidän organisaatioidensa kulttuuria sekä organisatorista identiteettityötä.

5.4.5 Oppimisen tukeminen tarinoiden avulla

Tietyissä mielessä voidaan sanoa, että oppihistoriamme, eli esimerkiksi aiemmat elämäkokemukset paitsi ohjaavat suhtautumistamme uusiin tilanteisiin, ne myös muokkaavat uutta, syntyvää uutta tietoa. Näemme ja koemme siis kohtaamamme asiat aiempien kokemustemme kautta, eli vallitsevatkin tietorakenteemme ovat siis muovautuneet aiempien kokemusten mukaisesti. Näitä kokemuksia jakamalla myös muiden ihmisten tiedon muodostukseen voidaan vaikuttaa. Narratiivisuus onkin keskeinen kokemusten jakamisen muoto sekä kerronnan että tulkitsemisen näkökulmasta. Tarinat ovat siten keskeisesti uusien (sosiaalisten) kokemusten välittämisen ja vastaanottamisen muoto. Uusien ko-

kemusten vastaanottaminen ei olekaan pelkästään aistivaikutelmien mekaanista vastaanottamista, vaan informaation aktiivista prosessointia tietorakenteiden avulla. Tiedon prosessointi ja ymmärtäminen ovat siis muutakin kuin aistiemme vastaanottamia signaaleja: Ärsykkeiden muovautuminen tiedoksi on monivaiheinen kognitiivinen ja emotionaalinen prosessi. Narratiivisuus liittyy sekä kognitiiviseen että emotionaaliseen tiedon prosessointiin ja oppimiseen. (vrt. Puolimatka 2002, 85; Swap et al. 2001; Saariluoma, 2004; Aaltonen & Heikkilä, 2003.) Tässä kappaleessa käsittelen lyhyesti oppimista ja sen tukemista tarinoiden avulla. Keskeisessä osassa on esimerkiksi kokemuksiemme ja tietona pitämiemme asioiden välittämistä ja tulkitsemista narratiivisesti.

Ja miten ihmismuisti käsittääkseni toimii, on nimenomaan mielikuvien kautta, jotka eivät ole välttämättä faktuaalista dataa, vaan me ollaan aistivia henkilöitä. Tarina, en tiedä onko pehmeä muoto, mut se ainakin jää mieleen. (O4)

Swap et al. (2001) esittävät kognitiivisia mekanismeja oppimisen tukemiseen tarinoiden avulla. tarinat ovat heidän mukaansa episodisia⁵⁵ luonteeltaan. Swap et al. väittävät, että jos ihmisten halutaan muistavan ja uskovan saamansa informaatio, paras strategia esimiehelle on antaa informaatio tarinan muodossa. Heidän mukaansa tarinat edistävät ja luovat seikkaperäisiä yhteyksiä kuulijan henkilökohtaisissa kokemuksissa tai herättävät selviä visuaalisia mielikuvia. Sen vuoksi ne muistetaan paremmin ja siksi ne myös kuljettavat tietoa tehokkaammin, kuin vähemmän eloisa, puhtaasti luetteloitu tieto. Myös käytännössä useat esimiehet näyttävät olevan vakuuttuneita siitä, että tarinat ja jutut tukevat heidän esittämiensä asioiden muistamista. Tarinoita näytetään kertovan erityisesti positiiviseen sävyyn silloin, kun toivotaan niiden tukevan muistamista. Esimiehet kertovatkin usein painottavansa positiivista sävyä kertomuksissaan, joilla he pyrkivät tehostamaan asian muistamista:

Jotkut jutut on sitten, oon huomannu, et niitä on sitten kerrottu eteenpäin ja tota ehkä se on positiivisinta, jos sillä ihmiset saa nauramaan ja kokouksen jälkeen muistelemaan sitä ja tietysti enemmän sitä miks siellä kokouksessa on oltu, niin siinä mielessä sillä on positiivinen merkitys. (S4)

Kyllä joskus, varsinki kun joku asia pitää muistaa. Vitsillä tai hausalla jutulla asian muistaa pidempään, ja sen saa palautettua helpommi mieleen. Mun omalla pojalla jäi aina nuorena kaunokirjoituksesta i:n pisteet pois. Kerroin sitten kerran pojalle, että aikonaan yks Riipisen Miina kirjoitti kaunokirjoituksessa nimesä ilman i:n pisteitä. Sen seurauksena nimestä tuli Rupinen Muna. Juttuha oli pojasta niin hausta, että muisti kyllä sen jälkeen i:n pisteet joka kerta. (O1)

⁵⁵ Swap et al. (2001, 107) mukaan episodinen muisti "toimii" tapahtumien muistamiseen suoraan kokemusten kautta (aivojen hippokampuksessa) ikään kuin narratiivisesti: "Stories are clearly episodic in nature". Episodinen muisti järjesteelee kokemuksia osittain subjektiivisen aikakäsityksen kautta, ja tässä prosessissa henkilökohtaiset kokemukset ovat keskeisessä asemassa. Semanttinen muisti on puolestaan "yleinen tieto maailmasta". Esimerkiksi erisnimet kuuluvat semanttiseen "muistiainekseen".

O1:n sinänsä naiivi kertomus Miina Riipisestä on anekdootti, joka ilmentää oivalluksen kautta tapahtuvaa oppimista. Anekdootin sisältämä humoristinen virhe nimen kirjoittamisessa houkuttelee siis löytämään kätketyn opetuksen. Hichsin (2000) mukaan tarinankerronta ei toimi ainoastaan, koska ihmiset oppivat tarinasta itsestään vaan myös liittävät sen omaan tarinaansa ja näin ollen personalisoivat ja sisäistävät merkityksen. O1:n tarina sisältääkin myös hyvinkin persoonallisen näkökulman, oman nimen kirjoittamisen. Leino & Leino (1998) painottavat oppimisen ja muistamisen kannalta olevan tärkeää, millaisia jäsenynteitä rakenteita ja kokonaisuuksia tiedot muodostavat ihmisen mielessä. Kognition kohteena on informaatio, jota käsitellään ja painetaan mieleen, eli prosessoidaan. Oman nimikirjoituksen kautta ajattelu (voitaneen siis olettaa, että ajateltaessa Miina Riipistä kirjoittamassa se yhdistetään myös omaan mielikuvaan nimen kirjoittamisesta) viittaa myös omaan persoonallisuuteen tai jopa identiteettiin, joten prosessoinnissa muistettavaa ainesta ei varastoidakaan yksittäisinä palasina, vaan aineksella on aina muitakin kytköksiä.

Tarinat siis tarjoavat kytköksiä, joiden avulla haluttu informaatio voidaan helpommin painaa mieleen. Informaatiosta on siis tällöin helpompi muodostaa niitä rakenteita ja kokonaisuuksia, jotka edistävät oppimista. Esimiesten tavoitteena voi olla saada työntekijä itse oivaltamaan, mistä on kyse. Työntekijän joutuessa näin prosessoimaan tarinaa mielessään, hän muodostaa sen perusteella oman käsityksensä asiasta. Ymmärrystä seuraa asian omaksuminen, ja prosessin tuloksena tapahtuu siis oppimista. Hough & White (2001) ovat todenneet, että jo Taylorin aikoinaan kertomat tarinat eivät olleet tarkoitettu olemaan yksityiskohtaisia, vaan niillä oli tarkoitus havainnollistaa kuulijoille asioita. Esimiehet näyttävät nimenomaan painottavansa sitä, että tarinoilla yksinkertaistetaan asioita. Havainnollistamisen apuna toimii monesti siis esimerkkitarina, joka liittyy menneisiin tapahtumiin ja ovat näin ollen siis organisaation perimätietoa. Tapahtumat ja kokemukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia, mutta tarjosivat näitä oppimista tukevia kytköksiä.

No joskus esitin asian työntekijälle mutkan kautta... kun ihmisen hoksottimia ei aliarvioida vaan käytetään hän saa oivaltaa itse jutun kautta mitä on tullut tehdyksi, lopputulos on paljon parempi. (O1)

Eihän ihmiset pidemmän päälle komentamalla muuta toimintaansa tai toimi. Et täs on se vanha juttu, että ihmiset pitää saada ymmärtämään se kokonaisuus. Siinä on sellainen kehä, tällainen oppimisen kehä. Eka pitää saada vuorovaikutus, sit tulee ymmärrys, sit tulee hyväksyminen ja sit tulee toi omaksuminen. Ja sit ku ne vielä omaksuu, niin syntyy hyvä tulos [...] Tajuttiin vaan, että näinhän tää menee. Tää kolmiotarina on menny täällä hurjasti eteenpäin [...] Eli nää tarinat niiku jo sanoin lisää asioitten omaksumista, ku oletetaan että tätä kautta ihmiset ymmärtää asiat nopeemmin ja sitä kautta toimii niitten mukaan. (S2)

No kyllä mulla on semmoinen näppituntuma, että ne vois mennä käskytkin paremmin perille, jos ne ymmärtäis mistä määh puhun. (O2)

Oppiminen on myös keskeinen osa organisaatiokäyttäytymistä, ja oppiminen voi vaikuttaa myös työntekijän orientoitumiseen ja motivoitumiseen tehtäväänsä. Työntekijän ja johtajan välillä tosin saattaa Köhlerin (2005) esimerkin mukaan ("seitsemän veljestä aakkosia opettelemassa") olla huomattavia poikkeamia tavoitteissa henkilökohtaisella tasolla, eli kuinka eri osapuolet mieltävät tavoitteet. Problemaattinen osa-alue onkin esimerkiksi se, kuinka työntekijä ymmärtää työnantajan tavoitteet ja tehtävienannon. Työntekijä voidaan Köhlerin mukaan kuitenkin johdattaa oppimaan mielekkäästi ja suhtautumaan sitä kautta muutokseen positiivisesti. Esimiehet näyttävät myös käytännössä johdattavan ihmisiä sitoutumaan tavoitteisiinsa ja tehtävänantoihinsa painottaen yhteisymmärrystä. Ymmärryksen lisäämiseen voidaan liittää myös organisaatiokulttuurin johtamisen kontekstissa noussut S5:n näkemys:

...Se on enemmän tämmöstä yrityskulttuurin luomista ja arvojen luomista ja arvoilla pitäisi pystyä johtamaan tai pitäisi johtaa enemmän nykyään. En usko, että ihmisiä johdetaan enää niinkään määräilemällä tai ohjeilla, mutta ihmiset haluaa sitoutua johonkin arvoihin ja tarinat ja vitsit kuvastaa sitä arvomaailmaa mitä siellä yrityksessä on... Se on sitä arvomaailmaa, joka on erittäin olennainen osa tämän päivän johtamista eli sen takia nää on musta oleellisia juttuja [...] Yrityksessä on tietynlainen tarinailmasto ja se on sen yrityksen arvojen mukainen ja, kun siihen tulee uus ihminen, ni se tulee sinne tai sitten ei, mut jos se ei tule ni se ei sit pääse mukaan. (S5)

Näin ollen otollista oppimisympäristöä edellyttää sisäänpääsy organisaatioon kulttuuriin. Tämä tapahtuu puolestaan osallistumalla organisaatiossa tapahtuvaan tarinankerrontaan, johon osallistuminen auttaa ymmärtämään valitsevista arvoista sekä ennen kaikkea hiljaisista itsestäänselvyyksistä. Tätä tarinointia onkin mahdollista erottaa hiljaisen tiedon siirtämisestä.

Esimiehet näyttävät siis kertovan tarinoita apuna edistäessään asioiden muistamista, havainnollistamista, yksinkertaistamista, ymmärryksen lisäämistä ja näin myös oppimista. Esimiehet käyttivät usein esimerkin ja metaforanomaisia tarinoita (tai metaforia, joita juonellistetaan tarinaksi). He myös pyrkivät osoittamaan tarinoiden avulla sen, mikä on haluttu fokus. Tarinoiden voidaan siis sanoa olevan keskeisessä roolissa oppimisessa. Tarinajohtamisessa esimiehen rooli aktiivisena oppimista edistävien tarinoiden kertojana ja tulkitsijana on keskeisessä asemassa. Readyn (2002) mukaan tarinankerronta onkin tehokas tapa siirtää huippujohtajien tietotaito seuraaville sukupolville. Kuitenkin voidaan sanoa, että paitsi huippujohtajien, myös tavallisten johtajien ja esimiesten työn tekemisen arkea on tarinankerronta oppimisen ja tiedon siirtämisen tukemiseksi. Ei ole mielekäästä määritellä tarinankerrontaa vain huippujohtajien harjoittamaksi toiminnaksi.

5.5 Tarinoinnin riskeistä ja problematiikasta

5.5.1 Esimiehen uskottavuus

Tarinoinnissa piilee lukuisia sudenkuoppia. Tarkastelen aluksi tarinoiden sudenkuoppia johtajien kokemusten kautta, josta siirrymme manipulaation ja emansipaation tarkasteluun tarinajohtamisessa. Aloittakaamme riskien tarkastelu pohtimalla esimiesten kertomia tarinoiden vaikutuksia ja kerronnan seurauksia. Ne voivatkin olla myös negatiivisia ja tarina saattaa olla monessa suhteessa ongelmallinen tapa välittää tietoa. Taitamaton tarinoiden käyttö voi suorastaan haitata esimiestyötä esimerkiksi esimiehen uskottavuuden kannalta. Tarinallisuuden riskien lyhyt tarkastelu myös valottaa useiden tutkijoiden näkemystä, jonka mukaan tarinointi ylipäänsä on huomattavasti vaikeampi ilmiö hallita kuin miltä se aluksi vaikuttaa. (mm. McConcie & Boss 1994; Sole & Wilson. 2002; Boje, 2006; vrt. myös Denning 2005.)

Pitää tiedustaa se vastapuolen uskonnollinen vakaumus esimerkiks ja muut tämmöset arat asiat. Taustat pitää selvittää ennen, ku rupee revittelemään jollain tarinoilla. Sitten on olemassa semmoset ihmiset, jotka vaatii vähän tämmösiä kovempia juttuja. Esimerkiks joku vanha vuorineuvos, joku karski vanhan koulun kasvatti, niin sille ei välttämättä salkkareista plagioidut vitsit toimi vaan pitää olla sitten kunnon tavaraa. Tosiaan siihen ne riskit liittyy, että pitää kattoo, et missä seurassa mitäkin tarinoi. Itensä pystyy kyllä nolaamaan varsin tehokkaasti tämmösillä asioilla justiin, et tavallaan siinä voi loukata jotain ja sit menettää sen oman arvostuksensa. (O3)

Varmaan se, että kerrot jutut väärässä paikassa... väärään aikaan... väärille ihmisille. (O2)

Kun se aina kertoo vaan niitä juttuja... Että pitääkö se meitä tyhminä, kun puhuu kuin alaluokkalaisille. Eli se on sellainen kaksiteräinen miekka. (S6)

Tarinoiden riskejä ajateltaessa asiaa toki voidaan myös ajatella niin päin, että mikä tahansa ihmisten välinen kanssakäyminen sisältää aina ennalta määrittämättömiä ja ei ennakoitavissa olevia elementtejä. Kuten O3 toteaa tarinoinnin vastapuolen tuntemisesta ennen kertomista, sama pätee kaikkeen ihmisten väliseen kommunikointiin. Vastapuoli ja se, mitä hänestä tiedetään (tai ei tiedetä), määrittelee paljon keskinäistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Keskeisen riskin voidaankin tarinoinnissa siis sanoa olevan aivan saman riskin kuin yleensä vuorovaikutuksessa. Kuten S6 osuvasti toteaa, tarinointi on ”kaksiteräinen miekka”, mutta on huomioitavaa, että toki lähes kaikki ihmisen sanoma toimii kaksiteräisen miekan tavoin. Ilman tarinaakaan tuskin vieraalle ihmiselle kerrotaan jyrkkiä näkökantoja esimerkiksi uskonnollisista asioista tai ylipäänsä mistään kovin henkilökohtaisesta. Tällöin siis tarinoinnin kannalta keskeinen riski on tarinaan sisällytettävät asiat ja niiden ennakoimattomuuden vaikutuk-

set. Kerrontatilanteen ja asiayhteyden merkitys kuitenkin ovat tarinoiden riskien tarkastelussakin keskeisessä asemassa, kuten O2 toteaa.

Sinänsä itse tarinointia esimiehet eivät juurikaan oman kertomansa mukaan vierasta kommunikointimuotona:

Siinä voi olla, en mä tiedä voiko siinä olla sen kummempaa kuin pelätä omien kasvojensa menettämistä. Mutta että se [nauraa], että mä en sitä pelkää. Pelätä omien kasvojensa menettämistä, tai sitten antaa liian suurta rohkeutta ihmisille, jotka eivät oo vielä siihen valmiita. (S7)

Osa esimiehistä koki tarinoinnin voivan sisältää esimiehen uskottavuudelle ja auktoriteetille ongelmia. Useat tarinankerronnan kannalta ”vaaralliset” tilanteet liittyvät kuulijoiden tuntemiseen ja tilanteen tiedostamiseen (S4) tai sitten johtajalta puuttuvan ammatillisen substanssin peittelemiseen tai korvaamiseen tarinoinnin avulla (S4 ja S6):

Ei voi olla tarinoiden kertoja pelkästään, et sitä leimaa ei voi kukaan saada... ei voi olla pelkästään juttujen kertoja vaan säästellen sopivasti yks tai kaks, niin sillä ei varmaankaan vielä muuta sitä imagoaan, että se jos lähtee vain sillä, että juttujen kautta, niin siinä on vaarana se, että jää jutunkertojan leima ja sitten se substanssi häviää sen taakse ja niinhän ei saa käydä. Se on asia, joka pitää tiedostaa. (S4)

Ihmiset alkavat koukata tämän pelkkiä juttuja ja vitsejä kertovan esimiehen ohi hoidaessaan intressejään. Tästä tulee sitten nimellinen johtaja, jolta haetaan vaan siunaus, kun asia onkin hoidettu jo jonkun muun kanssa. Valitettavasti nämä paskanpuhujat itse ovat harvoin tietoisia, että heille ei anneta mitään arvoa. Valta menee, tai sanotaan, auktoriteetti... uskottavuus ja auktoriteetti. Valtaa voi olla, voi antaa määräyksen asemansa nojalla, mutta se, että kun puhutaan, että on jollain tavalla ansainnut vallan. Silloin kun on ansaittu valta, ja ihmiset ajattelevat, että se on funtsinut tätä asiaa, niin hyvä, mut sitä tää paskanpuhujia ei ikinä saavuta. (S6)

Esimiehen uskottavuuden kannalta varottavana esimerkkinä toimii myös S5:n kertomus, jossa kertoja pyrkii upottamaan puheeseensa tilanteeseen sopivan vitsin:

Tosta vielä yks tarina ku [...] siihen aikaan näytettiin näitä kelmuja ja hänen piti just yhdessä tilaisuudessa aloittaa laittamalla tämmönen sarjakuvavitsi tuonne. Kuinka ollakkaan ku se oli valmistettu sen esityksen niin ne oli erittäin sähköisiä ne sen kalvot. Ku se laitto sen siihen ni se meni aina sen poskeen, tempas siitä se kalvo ja tota niinni ja se ei saanu sitä mitenkään laitettua siihen ni sä voit arvata kumpi oli parempi vitsi se et se meni sen poskeen siitä sähköisesti vai se et se näytti sen vitsin. Se koko tilanne oli niin koominen et se ei ois tarvinnu enää sitä kalvoa. Se on musta se ero siinä ku oikeassa hommassa. (S5)

Kertojasta itsestään voi syntyä kokemusperäinen vitsi, jota kerrotaan organisaatiossa ja mikä voi varmasti aiheuttaa ongelmia esimiehen uskottavuudelle. Joka tapauksessa voidaan todeta, että huolimatta siitäkin, että moni esi-

mies viestii olevansa yksi joukossa, he tiedostavat oman asemansa. Esimiesasemaan kuuluu siis auktoriteetti, jota ei haluta vaarantaa tarinoinnilla. Liittyi kerronnan pelättyyn seuraukseen leimautuminen paskanpuhujaksi tai kokemusperäisen vitsin protagonistiksi.

Yhtenä riskinä tarinoinnille esimiestyössä mainittiin luontaiset tai hankitut edellytykset tarinankerronnalle, eli vastoin omaa taipumustaan ja kykyjään ei esimiesten mielestä kannata lähteä tarinoimaan vaikka tilanne tuntuisi houkuttelevalta. Toisaalta voidaan jälleen kyseenalaistaa tarinankerronnan osaamisen relevanssi tai ajatus että hyväksi tarinajohtajaksi tai hyväksi johtajaksi ylipäänsä synnytyään. Esimiehillä oli toisistaan poikkeavat käsitykset näiden synnynnäisten ominaisuuksien merkityksestä tarinajohtamisen kannalta. Useiden esimiesten näkemys tarinoilla johtamisesta oli kuitenkin, että väkinäistä ja itsetarkoituksenomaista tarinoiden viljelyä tulee välttää. Tämänkin näkökulman voitaneen tosin rinnastaa moniin muihinkin johtamisessa tapahtuvaan kielelliseen vuorovaikutustilanteisiin, kuten keuhuihin, haukkuihin, palautteenantoon tai ohjeistukseen – tapahtui se narratiivisesti tai ei. Kuten S6 toteaa, tarinointia ei kannata muodostaa taakaksi omalle johtamistyölleen ja tarinat voivat myös kokea inflaation:

Mun mielestä, jos niitä [tarinoita] alkaa käyttää, ja itse alkaa niistä pitää, niin saattaa kärsiä inflaation. Ja siitä tulee itsellekin sitten painajainen, jos aina pitää olla jonkinlainen kielikuva ja jonkinlainen vitsi, niin se käy raskaaksi. Ja kuulijat myös, oli se sitten kollegoja tai alaisia, tuskailee jo, että pitääkö se aina olla joku juttu. Ei ihmiset oo niin tyhmiä kuin luullaan, ne kuitenkin kattoo, että työnteko huvia – pitäis olla – mutta vakavaa huvia. Eli ne kuitenkin kokee, että jos johtajalla on sanottavaa, että jos se vaan puhuu juttuja ja kielikuvia, se ei arvosta heitä riittävästi. (S6)

5.5.2 Totuuden ongelmallisuus, manipulaatio, emansipaatio

Tarinointi voi sisältää manipulatiivisia aineksia

Itse asiassa työpaikkaviihtyvyydskin perustuu huijaukseen. Ihmisten mielikuvituksen avulla rakennetaan kolkosta sellistä viihtyisä työpaikka, vaikka paikkaa oikeesti ei voi mitenkään pitää viihtyisänä. (O1)

Tarina, kuten mikä tahansa johtamistyön intentio voi sisältää sekä hyviä että pahoja tarkoituseriä. Olennaista lieneekin pohtia, mikä on missäkin tilanteessa hyvä ja mikä huono – ja kenen näkökulmasta. Jos ajatellaan mahdollista manipulaatiota O1:n kertomassa tilanteessa, voidaan todeta, että on ensisijaisesti työnantajan etu, että työntekijät uskovat työskentelevänsä todellisuutta paremmissa olosuhteissa. Tällöin esimies ei kommunikoi asioiden todellisena pitämää laitaa alaisilleen. Toisaalta manipulaatiosta huolimatta välttämättä tarkoitus ei ole suoranaisesti pyrkiä aiheuttamaan pahaa työntekijälle. Jos tarina kuitenkin heikentää työntekijän kykyä arvioida esimerkiksi omaa asemaansa, kehittymistään, palkkausta tai vapauttaan, näyttäytyy tarinallisuuden manipu-

latiivinen ominaisuus negatiivisessa valossa riippumatta siitä, kuinka hän itse mieltää kokemansa organisaatiotodellisuuden.

Tarinat ja manipulointi "positiivisessa mielessä"

Mikäli ajatellaan johtamistyön luonnetta esimiehen itsensä käytettävissä olevien resurssien kautta, voitaneen O 1:n kertomaa tilannetta pitää jossain mielessä puolusteltavana. Operatiivinen esimies voi pyrkiä selviytymään työnsä arjesta manipuloimalla alaisensa kokemaa arkitodellisuutta. Hänellä ei välttämättä ole toisin sanoen resursseja vaikuttaa alaisensa työtaakkaan tai työympäristöön millään muulla kuin työilmapiirin ja alaisten kokeman todellisuuskäsityksen kautta.

Tarinoitten, juttujen ja vitsien kertominen keventää työpaikan ilmapiiriä. Itse asiassa työpaikkaviihtyvyydenkin perustuu huijaukseen. Ihmisten mielikuvituksen avulla rakennetaan kolkosta sellistä viihtyisä työpaikka, vaikka paikkaa oikeesti ei voi mitenkään pitää viihtyisänä... Köyhän ihmisen huvitus on vilkas mielikuvitus, ja on aina paikallaan, jos esimies voi helpottaa vaikka jutustelemalla alaisensa pahaa oloa. (O1)

Se tarina tai kertomus johtaa johonkin, niin siinähan jää semmonen käskevä sävy pois kokonaan vaan siinä niinku huiputetaan alainen toimintaan puoliksi tietämättään, et ei tuu semmosta tuota esimies-alaissuhdetta vaan niinku lähdetään sen tarinan pohjalta toimimaan... Nimenomaan siitä jää niinku se hierarkia pois ja käskemisen sävy. Joissain tilanteissa se on tehokkaampi. (O3)

Manipulointiin liitetään käsitteenä helposti negatiivisia tuntemuksia - viittaahan määritelmäkin perinteisesti hyväksikäyttöön tai juonitteluun. Toisaalta voidaan nähdä, että manipulaatiossa voi olla kyse myös esimiesten suorittamasta jokapäiväisestä ja jopa rutiinimaisesta, esimiestyötön "itsestäänselvästi" kuuluvasta toiminnasta kuten O3 näyttää asian mieltävän. Manipulointi voi olla harkittua, pitkäaikaista esimiehen toimintaa, mutta jonka perimmäinen tarkoitusperä voi kuitenkin olla jopa puolustettavissa. O1:n näkemys herättääkin asiasta monia ajatuksia: Sinänsä kyseessä on toimintaa, missä alaista huijataan uskomaan jotain, mitä esimieskin pitää epätodellisena.

Manipulaatiota tapahtuu molempiin suuntiin, sekä alaiselta esimiehelle että päinvastoin. Voidaankin ajatella, että jos tarina voi manipuloida ihmistä, miksei toisaalta mahdollistaa emansipaation - onhan kerronnassa aina kaksi osapuolta ja prosessi voidaan nähdä vuorovaikutteisena. Tarinankertojallakaan ei voi olla koskaan yksinoikeutta kertomukseensa siten, että tämä estäisi kuulijaa muokkaamasta (joko tiedostamatta tai tiedostetusti) tarinaa tai kontrolloida mahdollisesti tapahtuvaa jälleenkerrontaa. Aiemmin analyysissa tarkasteltiin O5:n kertomusta "kristallikruunusta", jossa esimies käynnisti toiminnallaan alaistensa eteenpäin kertoman tarinan. Miksei voisi siis olla yhtä hyvin mahdollista, että kertomuksessaan alaiset ovat tulkinneet asiat omalta kannaltaan parhain päin. Esimies kuulleessaan tulkinnan tarinasta voisi tällöin heittäytyä kertomuksen esittämään tilaan ja muuttua alaistensa parasta ajattelevaksi esimieheksi, vaikka hänen aiemmat intentionsa ovat voineet olla muuta.

Tarinankerronta, kuten manipulointikin, voi joka tapauksessa olla tietoista ja tavoitteellista toimintaa (esim. O1 ja O3). Joka tapauksessa manipulaatiota tapahtuu narratiivisesti organisaatioissa ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tarinoinninkin avulla pyritään saamaan työntekijät toimimaan haluttuun suuntaan jopa manipuloimalla – tiedostivatpa he esimiehen tarkoitusperiä tai ei (tai tiedosti esimies tätä näkökulmaa itse tai ei). Ihmiset samaistuvat tarinaan ja lisäävät siihen oman panoksensa, jonka seurauksena he alkavat pitää tarinaa omanaan. Tästä seuraa sitoutumista juuri niihin tavoitteisiin, jotka ovat samat kuin organisaatiolla. Loppujen lopuksi organisaatiokin pyrkii ”taivuttelemaan” ihmiset omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa, ja tuntuisi suorastaan naiivilta väittää kaiken tämän vaikuttamisen tapahtuvan läpinäkyvästi. Swap et al. (2001) mukaan tarinankerronta on kuitenkin lähtökohtaisesti toimintaa, jossa tarkoituksena on pyrkiä narratiivisesti vaikuttamaan – ei pyrkiä manipuloimaan. Tarinankerrontaa voidaan pitää kuitenkin tapana manipuloida ihmisiä toivottuihin suuntiin. ”Manipulaation mahdollisuus” on ennen kaikkea johtajan organisaatiolleen tekemässä merkitystenantotoiminnassa.

Tarinan totuuden problematiikka: Mikä on todellisuutta ja miksi?

Tarinan totuusastetta on jokseenkin mahdoton todentaa empiirisesti. Voitaneen sanoa, että totuusaste tai pyrkimys pitäytyä totuudessa on jopa kertojan itsensä vaikea eksplisikoida. Voidaan myös pohtia, missä määrin tarinan uskottavuus on sidoksissa esimiehen uskottavuuteen. Lisääkö uskottava tarina esimiehen uskottavuutta, ja onko suuremman luottamuksen ja arvostuksen omaavan esimiehen kertoma tarina jo lähtökohtaisesti uskottavampi? Bojen (1991) mielestä riittävän uskottava kertoja voi aikaansaada tapahtumia, joita ei koskaan ole edes tapahtunut, jolloin uskottava kertoja voi halutessaan manipuloida toisten ihmisten kokemaa todellisuutta. Tällöin kyseessä on myös esimiehen merkitystenantoa tarinoiden muodossa, eli esimies pyrkii tarjoamaan kuulijoille haluamansa kuvan todellisuudesta. Jokainen tarina on kuitenkin potentiaalinen epäselvä tarina, ja esimiehen tulee selvittää ensin itselleen, mitä ja miksi hän jakaa tarinan kuulijoilleen. Tarinoiden totuusasteen eksplisiittisyyttä en tässä yhteydessä tarkastelekaan, vaan aihetta on mielekkäämpi tarkastella esimerkiksi Fischerin (1985, 75) ihmisten narratiivisen rationaalisuuden kautta.

Riittävä yksinkertaisuus ja tarinan helppo hyväksyttävyyys tehostavat myös tarinan vaikutusta. (mm. McConcie & Boss 1994; Sole & Wilson 2002; Boje 1991.) Syrjälän (2005) mukaan tarinoista ei saa myöskään puuttua juoni, koska juoni pitää sisällään muutettavaksi haluttuja asioita. Muutettavaksi halutut asiat ovat juuri niitä, joilla merkityksiä voidaan muokata ja sitä kautta myös todellisuutta muokata. Täytyy kuitenkin muistaa, että lähtökohtana on, että kuulijoita ei saa aliarvioida. Pelkää tarinaa vailla totuuden siementä ei kannata alkaa kertomaan. Tarinassa tulee siis olla hyvän tarinan elementit: konteksti, juoni, kliimaksi ja opetus. Kerronnan elementit riippuvat kuitenkin täysin kertojasta, esimerkiksi se, onko tarinan värin (Dennehy 1999) taso korkea vai matala.

Pohdittaessa tarinallisuuden totuuskysymyksen ongelmallisuutta voidaan totuusasteen tarkasteluun ottaa monta eri näkökulmaa⁵⁶. Ensinnäkin organisatiotodellisuuden kannalta yksi ontologisesti ongelmallinen osa-alue on se, kuinka tarinat muodostavat itsessään todellisuutta ja kertovat millainen todellisuus on. Epistemologisesti puolestaan on mielestäni kiintoisaa se, kuinka eri tavoin ihmiset kokevat tarinoiden välittämän tiedon informaationa tai epätietona. Ja vaikka ihmisen looginen päättelykyky kertoo jotain, onko emotionaalinen tekijä lopulta vahvempi tekijä, joka määrittelee subjektiivisen totuusarvon viime kädessä?

Kognitiotieteen tutkimuksissa on havaittu, että ihminen on taipuvainen tulkitsemaan sellaisia asioita mahdolliseksi (sekä todennäköisemmiksi tulevaisuudenvaihtoehdoiksi), joista hänellä on jonkinlaisia henkilökohtaisia kokemuksia (ja joita on siis mahdollisuus konstruoida narratiivisesti) (Swap et al. 2001). Henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyykin usein ilmeikkyyttä (vivid), mielikuvia ja emotionaalisia elementtejä. Gergenin ja Gergenin (2006) mukaan narratiivin ollakseen uskottava tulee linkittyä olemassa oleviin elämänoloihin niin kuin ihminen sen voi ymmärtää. Niinpä ajateltaessa esimerkiksi johtajan omaa sensemakingia, eli asioiden mieltämistä ja ymmärtämistä, hän tulkitsee jotain asiaa tai asiakokonaisuutta (narratiivisesti); kuinka eri tekijät, esimerkiksi emootiot, ohjaavat hänen tulkintaansa. Kysymyksessä voi siis olla yhtä hyvin kova fakta, mutta rationaalisinkin subjektiivinen tulkinta on joka tapauksessa merkitysvälitteistä ja emootiot ohjailevat tulkintoja. Ja toisaalta samasta syystä vaikka esimiehen prosessoima informaatio voi olla tarinan muodossa, informaatio edelleen narratoitaessa vastaanottaja tulkitsee sen jälleen omalla tavallaan. Tämä tosin korostaa yhdestä näkökulmasta sitä, että hegemoninen tarina fragmentoituu joka tapauksessa. Suuri, koherentti metatarina ei voi olla sen vuoksi absoluuttisesti mahdollinen, koska viime kädessä vastaanottava subjekti joka tapauksessa prosessoii ja mahdollisesti välittää eteenpäin tämän "saman" tarinan oman tulkintansa ja myös ulosantinsa muokkaamassa muodossa. Metatarinaa voi toki pyrkiä muodostamaan pirstaleisista pienistä narratiiveista, kuten tein aiemmin tulkitessani S7:n metatarinaa⁵⁷.

Ylipäänsä pohdinta totuuden tulkinnasta kääntyy lopulta tulkinnaksi koetusta todellisuudesta, ja lopulta kokemusten subjektiiviseksi mieltämiseksi. Joka tapauksessa voitaneen tiivistää keskustelu tarinoiden totuuden problematiikasta näin: Eettisesti tarinoiden totuusarvosta on relevanttia keskustella. Mikäli johtaja haluaa käyttää tarinaa resurssina työssään, tulee hänen tiedostaa

⁵⁶ Tässä yhteydessä lienee joka tapauksessa selvää, että tarkoitukseni ei ole tarkastella tai määritellä sitä, mikä "reaalimaailmassa" on absoluuttisesti totta tai fiktiota. Painotus on pikemmin subjektiivisessa todellisuuskäsityksessä ja ennen kaikkea siinä, mitä yksilö voi pitää totena.

⁵⁷ Aiemmin tarkasteltiin S7:n kertomusta, jossa hän kertoi omaavansa äärimmäisen oikeudenmukaisuuden. Tämä oikeudenmukaisuus on tässä yhteydessä suuri kertomus tai metatarina, josta muodostuu koherentti vasta useiden hänen kertomiensa pienten narratiivien tulkinnasta. Vastaavasti nämä pienet narratiivit voivat myös kumota hänen väitteensä, suuren kertomuksen omasta itsestään.

eettisen näkökulman lisäksi todellisuuden käsitteen ongelmallisuus, sekä myös hänen oman tulkintansa rooli alaisten ”todellisuuden” tulkinnassa.

Tarinan ei tarvi olla täysin tosi, tarinaa kannattaa vähän liioitella. Mut kyllä sen pitäisi toteen pohjautua. Tekisin kyllä eroa jo siinä, että liioittelukin voi aiheuttaa sen, että tarina ei ole tosi. Pitää kyllä aika hyvä tarinankertoja olla, että täysin palturia kukaan uskoo. Nimittäin, jos ei ole uskottava tarina, sitä aletaan helpommin haastamaan, ja sulla ei ole välttämättä sitten vastauksia valmiina. (O4)

Mun mielestä ihmisiä ei saa liikaa aliarvioida kuulijoina. Vaikka ne ei siellä tilaisuudessa kysyis mitään, niin alkaa aika pälpätys, kun ne menee omille työpaikoilleen. Ja siellä kuulee kyllä johtajat kunniansa, että mitä tuommosta paskaa tulee tänne puhumaan. (S6)

Kuten Denning esittää, tarinan totuus on tärkeä, koska ihminen kykenee havaitsemaan, mikä on totta tai mahdollista. Blair (2006, 12) esittää, että keskeisin kysymys tarinan luonteeseen liittyen onkin kysymys: onko tarina totta? Toisaalta voidaan myös kysyä: missä määrin tarina on totta? (Hopkinson & Hogarth-Scott 2001, 28.) Nämä kysymykset voi esittää myös O4:n esittämien näkemysten valossa. Cohen & Mallon (2001, 66) ovat todenneet, että tarinan todenmukaisuus ei ole sen tarkkuudessa vaan sen merkityksessä. Denningin (2005) mukaan tarinan kerronnan kannalta olennaista onkin, että tarinankertoja esittää asian siten, että se on helppo uskoa: tarinankertojan tarkoitus on vain esittää, ei väitellä tai riidellä. Myös O4 näyttää valitsevan tämän ”helpomman” tien, eli kertomuksen kokemaansa totuuteen pohjaavaan tarinointiin. Kuulijaa ei pidä kuitenkaan aliarvioida, kuten S6 toteaa. Ongelmana pysyy kuitenkin se, että kertoja voi sekoittaa tarinaansa faktaa ja fiktiota, jolloin esimerkiksi haastattelutekstissä kertomuksen kontekstualisoiva voi perustua fiktion upotetun tarinan pohjautuessa kertojan totena pitämiin tapahtumiin. Onko totuus silti yhä tärkeää, ja jos ihminen voi havaita mikä on totta ja mikä valetta, mihin hän kiinnittää huomionsa tarinassa?

Absoluuttista totuutta ei edes liene relevanttia tavoitella. Mielekkäämpi tapa ajatella voi olla Guberin (2007) esittämä ajatus, jonka mukaan toimiva tarina ei ole ristiriidassa totuuden kanssa. Tulkinnalliset erot ovat ikään kuin tarinoiden välittämän informaation ominaisuus. Niiden merkitys siten on myös denotatiivinen, joka tapahtuu kertomuksen kontekstualisoivan tekstin muodossa (esim. mitä esimiehet käyttäessään tarinoita esimerkin valona pyrkivät tekemään). Tällöin ne ikään kuin ohjaavat meitä tulkitsemaan ja ymmärtämään uuden, tämänhetkisen tilanteen esimiehen kertoman kautta.

Seuraavasta O1:n kertomuksesta käykin ilmi, kuinka upotetun kertomuksen informaatio ja juoni sisältää yleensä eksplisiittisempiä viittauksia totuuteen. Kertomuksen kontekstualisoiva osa on tässä tapauksessa alkuperäisessä kerrontatilanteessa itse kerrontatilanteessa, ja minulle tutkijana luonnollisesti O1:n kuvauksessa kerrontatilanteen kontekstista. Tämä kontekstualisoiva osa kuitenkin mahdollistaa upotetun kertomuksen informaation välittämisen. Tarinan absoluuttista totuutta onkin mahdoton arvioida kontekstualisoivasta tekstistä

tai upotetusta kertomuksesta, mutta tarinan uskottavuutta voidaan jossain määrin tarkastella kontekstualisoivan tekstin kautta. Se tekee upotetusta kertomuksen lähtökohdasta mielekkään, ja upotettu kertomus itsessään sisältää tässä tapauksessa kontekstin kannalta mielekkään viestin:

Yks tilanne liittyy aamupalaveriin, kun tuotantoon oli tullu uus tuote. Se oli lakattava koivupintainen vaneri huonekaluteollisuudelle ja tuote oli erittäin ongelmallinen. Tehtaanjohtaja tapansa mukaa haukku lyttyyn koko henkilöstön aamupalaverissa, kun tuotteesta oli löytynyt edellisenä päivänä valmistusprosessin takia liimasia peukalonjälkiä pinnassa, jotka ei lähteny ees hionnassa pois. Tehtaanjohtajan haukkuessa siinä työnjohtoa ja henkilöstöä ehotin johtoryhmälle, että jos työhönottotilanteessa pitäisikin ottaa samanlainen kaveri tekemään vaneria ku ennen vanhaan metsäkämpilä keittäjäksi... Sinne otettiin lyhytkätinen mies, jolla ei oo peukaloita. Se ei yltäny raapimaan persettä eikä uita peukaloita keittokupissa. (O1)

Pohdintaani tarinoiden totuudesta ei pidä käsittää väärin, esimerkiksi pyrkimyksenä problematisoimaan absoluuttisen tai konkreettisen totuuden roolia kertomuksissa tai eristämään sitä kertomuksista. Tarkoituksena on korostaa enemmänkin tarinoiden luonnetta informaation välittäjänä, esimerkiksi niiden erilaisiin tuntemuksiin vetoavat elementit sekä rinnasteisuus todellisena pidettyihin asioihin. O1:n kertomus (anekdootti) tehtaan johtoryhmän konfliktitilanteesta havainnollistaa todellisuuden ja uskottavuuden roolia tarinajohtamisessa: Kertomuksessa vallitseva ongelma (prosessissa huolimattomuuden tms. takia pilattu tuote) oli varmastikin organisaation todellisuutta. Sitä vastoin kertomuksen upotettu tarina lyhytkätisestä metsäkämpän keittäjästä ei liene totta. Kuitenkin O1:n intentio tässä tilanteessa lienee ollut rinnastaa vallitseva, todellisena koettu tilanne kuvitteelliseen (ja humoristiseen) upotettuun tarinaan, joka tässä tapauksessa on lähinnä anekdootti. Anekdootin lopputulos, hyvä laatu ("ei yltä raapimaan persettä eikä uita peukaloita keittokupissa") vastaa tehtaalla johdon tavoittelemaa tilannetta (lopputuote eli vanerilevy, joissa ei ole valmistusprosessissa syntyneitä liimaisia peukalonjälkiä). Tällöin anekdootin esittämä vastine todellisuuden tavoitteellisesta tilasta voi korvata ainakin tilapäisesti todellisista tehtaan työntekijöistä, ja kertoja voi muuttaa keskustelun luonteen. Seurauksia toki on mahdoton arvailla, esim. ajatteleeko O1:n mainitsema tehtaanjohtaja jatkossa mielellään työntekijöitä lyhytkätisinä metsäkämpän keittäjinä, haaveileeko hän työntekijöistä, joilla ei ole peukaloita vai onko lopputuloksena vain O1:n kuvailema kevennys, konfliktin laukaiseminen, jonka jälkeen johtoryhmä saattoi jatkaa hyvässä hengessä palaveriaan?

Koska O1:n tarina on sekoitus faktaa ja fiktiota, mutta kysymyksessä ei ole kuitenkaan ensisijaisesti valehtelu, totuutta lieneekin relevantimpaa ajatella Guberin (2007) esittämän ajatuksen kautta: Tarina ei saa olla konfliktissa totuuden kanssa. Myös tarinan sitouttavuuden ja mukaansatempaavuuden kannalta on keskeistä, että tarinan osuu oikeaan hetkeen ja tarinan tehtävä on totta sekä kertojalle että kuulijoille. Ontologisesti kertomusten käytön mahdollisuus johtamisessa liittyykin siihen, kuinka koettu todellisuus (elämä) ja kertomukset muistuttavat toisiaan, vaikka eivät koskaan täysin kohtaisi tai yhdentyisikään

(Ricouer 1994; ks. myös Sintonen & Auvinen 2008). On myös syytä muistaa, että ihminen tuottaa diskursiivisesti todellisuutensa (Valtonen, 2008), ja tarinat ovat yksi diskurssin muoto.

6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

6.1 Teemoitteluanalyysin yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on tutkittu narratiivisuutta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Tarinajohtamista on tarkasteltu esimerkiksi pohtimalla mitä on tarinajohtaminen; kuinka ja missä yhteydessä esimiehet johtavat narratiivisesti; sekä miksi ja millaisia tarinoita esimiehet kertovat johtamistyössään. 12 johtajan haastatteluaineistoa on analysoitu aineistosta nousevalla teemoittelulla sekä tyypittelemällä johtajien tarinoita.

Keskeinen tutkimustehtävä oli tarkastella miten, milloin ja miksi suomalaiset esimiehet tarinoivat johtamistyössään.

MITEN

Johtajat kertovat tarinoita niin kahdenvälisissä keskusteluissa organisaationsa muiden jäsenten kanssa kuin myös julkisissa puheissa. Tarinat voivat olla joko valmisteltuja (esimerkiksi sankaritarinat juhlapuheissa), mutta usein tarinan-kerronta on spontaania (esimerkiksi omista kokemuksista tarinointi keskustelussa). Ennalta valmistellut tarinat voivat olla muodoltaan koherentteja, joissa on aristoteelisesti alku, keskiosa ja loppu. Usein johtajien kertomukset ovat kuitenkin pirstaleisia. Kysymykseen, miten johtaja tarinoi, voidaan vastata jokseenkin samalla tavoin, kuin kysymykseen miten johtaja toteuttaa esimiestyötään tai miten johtaja kommunikoi. Yksiselitteistä vastausta ei ole, sillä tarinointi on kiinteä osa johtajien kommunikointia.

MIKSI

Useimmat johtajat uskovat voivansa tukea esimiestyötään, esimerkiksi tehtävänantoa, narratiivisesti. Jos halutaan ylimalkainen vastaus kysymykseen miksi esimies tarinoi, voidaan sanoa ylipäänsä kaikkien ihmisten tarinoivan. Tarinat ovat sekä luonnollinen keskustelun ja sosiaalisen olemisen muoto, ja tarinoita myös voidaan nähdä lähes kaikkialla. Tarinajohtamisen näkökulmasta relevantimpaa on kuitenkin tarkastella johtajien esimiestyön harjoittamista narratiivi-

sesti. Löysin aineistosta neljä kontekstia, joissa esimiehet erityisesti turvautuivat tarinoiden kerrontaan: (1) Oppimisen tukeminen; (2) organisaatiokulttuurin johtaminen; (3) lähiesimiestyö; sekä (4) viestintä ja kommunikointi. Moni esimiehistä kertoi myös välttävänsä autoritaarista johtamista. Tarinat voivatkin toimia pehmeämmän esimiestyön resurssina, jolloin suoran käskyn asemesta alaiselle voidaan kertoa tarina. Tällöin hyödynnetään alaisen omaa oivallusta sekä kykyä prosessoida tarinan sisältämä informaatio älyllisesti. Keskeinen merkitys tarinoilla näyttää olevan myös johtajien itseymmärryksen sekä identiteettityön kannalta.

MILLOIN

Tarinoiden voidaan sanoa toisaalta olevan läsnä aina siellä, missä on inhimillistä toimintaakin. Osa johtajista tosin käsitti tarinajohtamisen tapahtuvan silloin, kun he kertovat tietoisesti esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä tarinoita. Laaja vastaus kysymykseen milloin johtajat tarinoivat kuuluu: Aina kun he ajattelevat tai merkityksellistävät asioita ja tapahtumia tai kun he kommunikoivat niistä. Suppeampi vastaus kuuluu: Johtaja tarinoi esimiestyönsä kontekstissa silloin, kun hän uskoo voivansa saavuttaa tarinoiden avulla lisäymmärrystä, oppimista, vaikuttaa arvoihin tai ylipäänsä tukea johtajuuttaan narratiivisesti. Kysymykseen milloin liittyy myös tarinankerrontakynnyksen ylittäminen, joka voidaan myös määritellä laajan ja suppean näkökulman kautta: Periaatteessa johtajat tarinoivat koko ajan, sekä kommunikoivissa muissa että itsensä kanssa, jäsentäessään kokemuksiaan narratiiviseen muotoon. Suppeamman näkökulman mukaan johtajat kertovat tarinoita, kun uskovat sen tukevan esimiestyötään ja pidättäytyvän kertomasta, kun he eivät koe tarinoiden tukevan työtään tai jopa haittaavan sitä.

Yhteenveto tämän tutkimuksen johtajien tarinoiden tyypittelystä:

Omaelämäkerrallisuus esimiesten tarinoissa

Kertomusten tyypittelyn aloitin tarkastelemalla yhden johtajan (S6) esimiestyökontekstissa kerrottujen tarinoiden omaelämäkerrallisuutta. Tarkastelin erityisesti, kuinka kerronnassa subjekti ja kertoja vaihtelivat. Löysin haastattelusta subjektille kolme erilaista positiota: (1) Johtaja itse kertoo tarinaa omista kokemuksistaan esimiestyön kontekstista; (2) johtaja siteeraa jotain muuta auktoriteettia tarinassaan, jonka hän asettaa väittelemään kuulijan kanssa; (3) johtajan esittämä kertomus, jossa joku muu siteeraa johtajaa itseään. Omaelämäkerrallisuudessa pohdittiin myös tarinoiden merkitystä ja roolia johtajan narratiivisesti tapahtuvassa identiteettityössä sekä esimiestyön kannalta intentionaalisessa (tietoisesti suuntautuneessa) ihmisiin vaikuttamisessa.

Esimerkin valo

Esimiehet kertovat voivat kertoa tarinoita pyrkiessään havainnollistamaan ja konkretisoimaan vallitsevaa tilannetta. Esimerkin avulla voidaan myös valottaa asioiden laita ja pyrkiä vakuuttamaan kuulija oman käsityksensä relevanssista aiempien kokemuksen avulla. Uusia, kohdattuja tilanteita myös tulkitaan ja reflektoidaan aiempien kokemusten kautta, joista esimies voi kertoa tarinoita. Valottavia esimerkkejä kerrotaan useimmin omakohtaisista kokemuksista, jotka joko liittyvät tai liitetään työn tekemisen kontekstiin. Esimerkit voivat olla sekä positiivisia (kannustavat esimerkit) että negatiivisia (varoittavat esimerkit).

Konfliktinlaukaisuvitsit

Konfliktinlaukaisuvitsit eivät välttämättä vastaa perinteistä vitsin määritelmää, sillä niillä ei ole välttämättä tarkoitus huvittaa tai naurattaa kuulijoita. Ne ovat kuitenkin kertomuksia, jotka sisältävät huumoria. Huumori voi kuitenkin aueta vain tietylle kuulijaryhmälle (esim. sisäpiirivitsit) ja olla vahvasti sidottu tilanteeseen. Konfliktinlaukaisuvitsejä esiintyi tilanteissa, joissa kertoja joutui kiusalliseen tilanteeseen (kääntääkseen huomion muualle) tai tilanne lukkiutui (esim. johtoryhmän kokouksessa ilmapiiri lukittunut ja kommunikaatio ei enää onnistu). Vain osa esimiehistä kertoo upottavansa huumoria kertomuksiinsa, osa kertoo välttävänsä huumoria pelätessään vitsailun voivan loukata kuulijoita.

Muutostarinat

Esimies voi havainnollistaa muutostarinoilla vallitsevaa tilannetta tai monimutkaisia asioita, jotka kuitenkin uhkaavat muuttua. Erityisesti muutostarinoiden merkitys näyttää korostuvan monimutkaisissa, nopeasti muuttuvissa tilanteissa, kuten organisaation kohtaamassa kriisissä. Esimies voi liittää muutostarinaa kuvia ja metaforia esittääkseen muutostilanteen mahdollisimman selkeästi. Muutostarinan avulla esimies voi kuvailla menneisyyttä, havainnollistaa nykyhetkeä ja kuvailla tulevaisuutta. Muutostarinoiden keskeinen tavoite on aikaansaada toimintaa kuulijoissa.

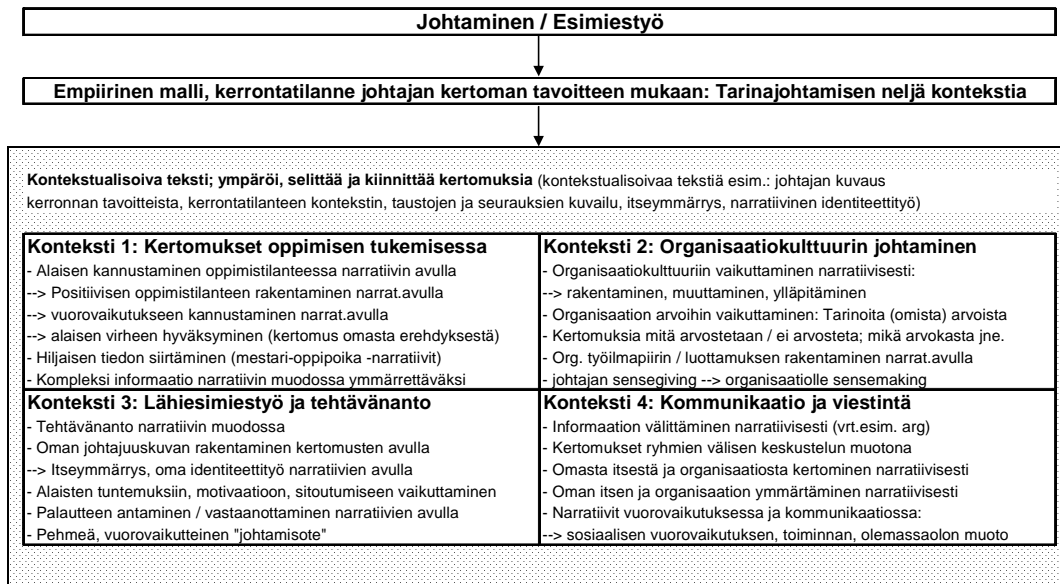
Sankaritarinat

Esimiesten sankaritarinoissa sankari voi olla historiallinen tai fiktiivinen henkilö sekä esimies itse. Historialliset henkilöt sankaritarinoissa voivat olla entisiä johtajia (tai muita organisaation aiemmin keskeisenä pidettyjä henkilöitä). Fiktiivisiä sankareita voidaan kuitenkin esitellä historiallisina henkilöinä tai myyttisiä tapahtumia todellisina. Kun esimies esittää itsensä tarinan sankarina, tarina pohjautuu ainakin osin esimiehen omiin kokemuksiin. Sankarit voidaan esittää uhrina tai selviytyjänä. Kaikissa sankaritarinoissa tarinan sankari kuitenkin lopulta voittaa haasteensa, vaikka voi kohdata traagisiakin menetyksiä. Sankari esitetään aina viime kädessä positiivisessa valossa.

6.2 Tulosten esittäminen nelikentässä: Tarinajohtamisen kontekstit

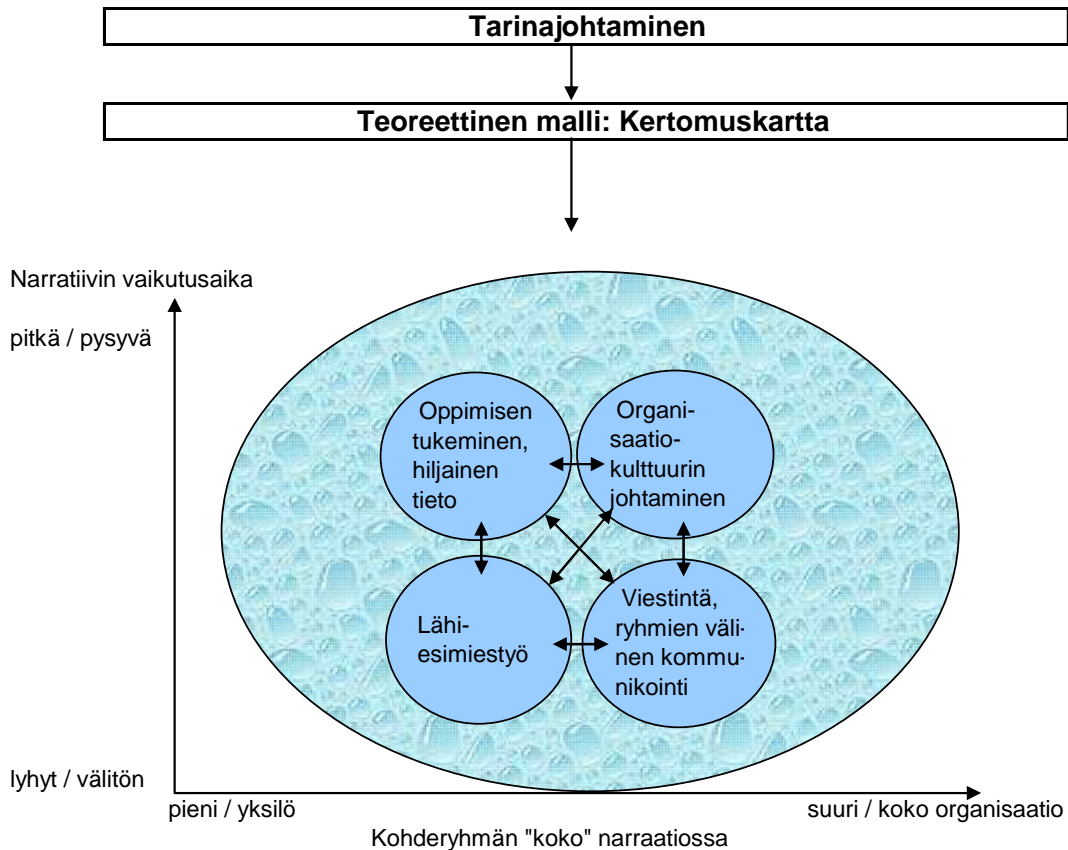
Olen laatinut kaksi mallia, joilla pyrin tiivistämään analyysissä syntyneitä käsitteitäni tarinajohtamisesta. Ensimmäinen malli on yhteenvedo empiirisestä aineistostani (TAULUKKO 8). Esittelen mallissa analyysissä esittelemäni tarinajohtamisen neljä kontekstia tiivistetysti. Toinen malli (KUVIO 4) on teoreettinen, analyttinen malli. Malli on ehdotukseni, kuinka esimiesten kertomia johtamistarinoita voi jäsentää eri kontekstien ja kahden indikaatiivisen muuttujan avulla.

Tommi Auvinen 2008



TAULUKKO 8 Empiirisen aineiston pohjalta tehty teemoittelu: Tarinajohtamisen neljä kontekstia.

Tommi Auvinen 2008



Esimiesten tarinoiden kaksi ulottuvuutta:

	Kontekstualisoiva teksti ("pohja" / "tausta") - johtajien kuvaus tilanteesta, taustoista, kerronnan tavoitteista, seurauksista - johtajan itseymmärrystä ja kommunikointia
	Upotetut narratiivit - kertomukset, jotka ovat kontekstualisoivan tekstin "sisällä" - sisältävät ("kertovat") esimiestyön tavoitteen

Narratiivin vaikutusaika ei perustu absoluuttiseen ajan määrittelyyn, vaan indikoi narratiivin vaikutusaikaa kuulijassa. Vaikutusajan määrittely perustuu johtajien omiin käsityksiin sekä kuvaukseen tarinasta ja tarinoinnin seurauksista.

Narraation kohderyhmän koko ei perustu eksplisiittiseen narratiivin vastaanottajaryhmän kokoon, vaan indikoi narratiivin vastaanottajaryhmän kokoa. Kohderyhmän kokoa on hahmottelu perustuu johtajien kuvauksiin kerrontatilanteista.

KUVIO 4 Kertomuskartta: Teoreettinen malli, jolla voidaan tarkastella ja ryhmitellä aineiston esimiesten kertomuksia.

Narratiivin vaikutusaikaa olen pyrkinyt hahmottelemaan kertojan intention eli suuntauksen ja päämäärän kautta. Aikajänne ei siis perustu mihinkään absoluuttiseen vaikutusajanmäärittelyyn, vaan pohjautuu pikemminkin tulkitoihini siitä, kuinka kertoja on kuvaillut narratiivin toivottuja seurauksia (esim. y-akselin alkupäähän sijoittuu O1:n tarinat, joilla hän hetkellisesti pyrki helpottamaan työpisteellä alaisen raskasta työn arkea ja pahaa oloa). Vastaavasti Y-akselin loppupäähän sijoittuvat esimerkiksi S5:n ja S2:n tarinat, joilla hän pyrkii luomaan yrityskulttuuria, luomaan arvoja sekä kuvastamaan yrityksessä vallitsevaa arvomaailmaa sedimentoimalla arvoja narratiivisesti organisaation rakenteisiin.

Lienee paikallaan vielä tähdentää, että taulukon 8. neljä kenttää tai kerronnan kontekstia eivät ole karsinoita, joissa on kiinteät seinät. Ne ovat pikemminkin teemoja, joita on mielestäni olennaista esitellä aineistoni monipuolisen sekä mahdollisimman rikkaan kuvaamisen vuoksi. Tässä mielessä nelikentällä ei ole seiniä lainkaan, ja aineistossani nämä tilanteet menivät usein sekaisin keskenään. Tarkoitukseni oli luoda mahdollisimman tiivis kuvaus aineistoni tulkinnasta, empirian yhteenveto. Teen vääjäämättä väkivaltaa aineistoni rikkaille kertomuksille, mutta nelikentän jaottelu kuvastaa kuitenkin mielestäni varsin osuvasti aineistoani siten kuin sen analyysini kautta näen.

Kuvio 4 auttaa ymmärtämään haastattelemini esimiesten tarinoiden kerrontaa. Useimmat aineistostani poimitut tarinat voidaan sijoittaa tähän kuvioon. Kertomuksia voidaan siis tarkastella kuvion kautta kerronnan kontekstin, kuulijaryhmän koon sekä esimiehen tavoittelemaa tarinan vaikutusajan kautta (mikä toki on äärimmäisen problemaattinen määritellä, onhan esimerkiksi mahdotonta lopulta sanoa, kuinka kauan ja missä muodossa kutakin tarinaa kerrotaan edelleen). Kuvio 4 on siis ennen kaikkea heuristinen, eräänlainen oivaltamisen viitekehys. Sen kautta esimiesten tarinoita voi tarkastella ja pyrkiä hahmottamaan tarinoiden ominaisuuksia ja esimiestyöhön liittyviä tavoitteita.

7 DISKUSSIO

7.1 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen aihe, tarinajohtaminen, ei ole uusi ilmiö. Ovathan johtajat tarinoineet kautta aikojen ja varsinkin uskontojen piiristä löytyy varhaisia esimerkkejä tarinajohtamisesta. Tarinoiden valtanäkökulmankin Platon on tiedostanut jo lähes kaksi ja puoli tuhatta vuotta sitten: Se joka kertoo tarinoita, hallitsee yhteiskuntaa. Ilmiö ei ole kuitenkaan kovin yksinkertainen. Toisaalta tarinointi voi joskus olla vaarassa assosioitua jutunkerronnaksi tai uskomuksiin vaikuttavaksi manipulaatioksi, joskus taas myyttiseksi keskusteluksi maailman synnystä. Tarinallisuus on kuitenkin keskeinen osa ihmisen "rationaalisuutta" ja maailmassa olemista. Tarinajohtamisen tutkimus on vielä varsin uusi ilmiö, ja akateeminen ymmärrys yhä alkumetreillä. Rungas vuosikymmen sitten narratiivisuus on omaksuttu organisaatio- ja johtajuustutkimuksessa, ja viime vuosina on noussut kiinnostus narratiivisuuteen käytännön esimiestyön resurssina. Tässä tutkimuksessa innovatiivista tarinajohtamisen näkökulmasta on painotus suomalaisen esimiestyön kontekstissa sekä teorian ja empirian ylittävässä otteessa.

Johtajien intresseissä on aina ollut keskeistä viestin perille saaminen, onnistunut kommunikointi. Johtajan itseymmärrys, kokemusten jäsentäminen, kommunikaatio ja sosiaalinen oleminen ilmenevät narratiivisesti. Tarinajohtamisen valtanäkökulmasta mielenkiintoista on erityisesti narratiivisesti tapahtuva ihmisiin vaikuttaminen, kuinka johtaja käyttää tarinoita saadakseen alaisensa toimimaan toivomallaan tavalla (tai ymmärtääkseen heitä). Tästä näkökulmasta voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen relevanssi piilee ainakin jossain määrin narratiivisesti tapahtuvassa (tai oikeammin kanavoituvassa) esimiestyössä. Käytännön esimiesten tarinoista löytyikin useita mielenkiintoisia teemoja ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi johtajan itseymmärrykseen sekä tarinajohtamisen konteksteihin liittyvät havainnot ovat johtamistyölle mielenkiintoisia näkökulmia. Myös esimiestyössä esiintyvien tarinoiden tulkintojen monimuotoisuutta, kompleksisuutta ja konteksteja (sekä kontekstuaalisuuden asettamista) on ollut mielenkiintoista tarkastella suomalaisen esimiestyökulttuurin näkökulmasta.

Narratiivisuus on varsin laaja viitekehys johtajuuden tarkasteluun, sillä voidaanhan ihmisen ylipäänsä sanoa olevan narratiivinen olento. Johtajat voivat kertoa esimerkinomaisia tarinoita Frederick Taylorin tavoin, sekä pyrkiä rakentamaan organisaation ilmapiiriä tarinoiden avulla. Johtamistyön kannalta keskeistä on myös johtamisidentiteetin ja organisaatiokulttuurin rakentaminen narratiivisesti. Narratiivisuus voikin näyttäytyä eri rooleissa. Kapein rooli narratiivisuudella esimiestyön kannalta lienee silloin, kun esimies kertoo esimerkinomaisia tarinoita tietyissä tilanteissa. Esimerkeillä valaiseminen oli varsin yleistä aineistossani. Näitä asiaintiloja tai tapahtumia havainnollistavia esimerkinomaisia tarinoita esiintyi lähes kaikissa haastatteluissa. Esimerkkitarinoille voisikin rakentaa alaluokituksia, esimerkiksi varoittavat tai rohkaisevat esimerkit. Kohdattaessa jokin uusi tilanne, vaikuttaakin olevan vaikeaa mieltää sitä ilman esimerkkiä vastaavasta tilanteesta menneisyydestä tai jostain muualta. Esimiehet haluavat tällöin välittää kokemuksiaan tarinoimalla, tarjoamalla ymmärrystä ja merkityksiä organisaation kohtaamille tilanteille. Berger ja Luckmann (1966) sanovatkin osuvasti, että tulevaisuutta voi ymmärtää vain kokemustemme synnyttämien merkityskoordinaattien valossa.

Kokonaisvaltaisin rooli narratiivisuudella lienee silloin, kun esimiehen itseymmärrystä sekä identiteettiä konstruoidaan narratiivisesti. Tämä teema nousi selkeimmin esille kahden yrittäjäjohtajan haastatteluissa. He kertoivat itsestään ja työurastaan valtavasti tarinoita. Mielenkiintoinen kysymys onkin, missä määrin näiden johtajien arvot poikkeavat heidän johtamiensa organisaatioiden arvoista? Johtajien henkilökohtaiset tarinat ovat paljolti samoja, mitä he kertovat esimiestyönsä kontekstissa. Tarinoita tulkitsemalla voikin ymmärtää jotain heidän arvomaailmastaan, ja samoilla tarinoilla johtajat rakentavat omaa ja organisaationsa identiteettiä. Osan johtajien haastatteluissa kertomista henkilökohtaisista tarinoista olin jopa lukenut aiemmin lehdistä. Usein olikin mahdollista identifioida ja erotella henkilökohtaista tarinaa johtamistarinaa. Voidakseni tarkastella perusteellisemmin johtajien kokonaisvaltaista tarinointia tulisi seurata johtajien tarinointia yksityiselämässä esimiestyökontekstin lisäksi.

Esimiesten tarinat esiintyvät usein pirstaleisina. Ne saattavat vilahtaa puheessa ja hävitä hetkeksi pulpahtaen taas myöhemmin keskustelussa esiin. Niiden ymmärtäminen edellyttää usein jonkin muun kertomuksen tuntemista. Tarinat eivät siten olleet koherentteja narratiiveja, joissa on aristoteelisesti alku, keskiosa ja loppu. Vaillinaiset tarinat usein viittaavat toisiin haastattelun kertomuksiin ja ne voivat myös esiintyä eri muodossa eri tilanteissa. Kertomusten pirstaleisuus auttaakin osaltaan ymmärtämään narratiivisuuden kokonaisvaltaisuutta paitsi johtajan itseymmärrykselle ja identiteettityölle, myös ylipäänsä narratiivien roolia todellisuuden rakentajina. Esimerkkitarinoillakin pyritään rakentamaan tai muokkaamaan alaisen todellisuuskäsityksiä, kertomuksilla omista lapsuudenkokemuksista rakennetaan sekä kuulijan että kertojan todellisuutta. Pirstaleinen identiteetti rakentuu narratiivisesti sekä kertomalla että tulkitsemalla muiden tarinoita.

Haastatteluista muodostuikin eräänlainen monisäikeinen kertomusverkosto, jota voi pitää eräänlaisena suurena kertomuksena. Identiteettiäkin voi

ajatella monisäikeisenä kertomusten verkostona, joissa jokaisella tarinalla on merkityksensä. Jokainen tarina tarvitsee voidakseen tulla tulkituksi toista kertomusta, joka rajaa ja selittää, tekee tarinan merkitykselliseksi. Tulee kuitenkin muistaa, että edes harva johtajan suora käskykään on täysin yksiselitteinen. Narratiivisuuden tarkoitus ei ole kuitenkaan aikaansaada uutta monimutkaista ongelmakenttää esimiestyön ymmärtämiselle, vaan tarjota resursseja ymmärtää monimutkaista ihmisten välistä vuorovaikutusta; havainnollistaa, kuinka pirstaleinen maailma on tarjoten kuitenkin viitekehys kokonaiskuvan ymmärtämiseksi.

Tarinat ovat tunnustettu menetelmä ja taito esimerkiksi markkinoinnissa ja psykoterapiassa. Johtamisessa narratiivisuus näyttää nousseen viime vuosina huomion kohteeksi, ja lukuisat tutkijat, konsultit ja johtajat rummuttavat tarinoiden ylivertaisuuden puolesta. Tarinajohtamisella tuntuu kuitenkin olevan erinäisissä asiayhteyksissä negatiivinen kaiku Suomessa. Epäusko näyttäytyy usein implisiittisenä, ääneen lausumattomana kriittisyytenä tarinoilla johtamisen uskottavuutta kohtaan. Epäusko näyttäytyy esimiesten haastatteluissa esimerkiksi tilanteissa, kun puhe siirtyy tarinoihin ja esimiehen uskottavuuteen. Uskottavasta esimiestyöstä esimies pyrkii erottamaan faktan juoruilusta. Esimies kokee vaaralliseksi yleisen omista työn kannalta irrelevanteista kokemuksista kommunikoinnin tai ”paskanpuhumisen”. Johtaja voi nähdä ”paskapuheen” esimerkiksi oman puutteellisen esimiestyökompetenssin hämärtämisenä valheellisilla sankaritarinoilla omasta menneisyydestä. Johtajuus on siis kenttä, jossa uskottavuus on keskeisessä asemassa. Jotta tarinajohtamisesta voidaan hahmotella erityistä johtamisen taitoa, tulee tarinan ominaisuuksia ymmärtää. Markkinointi ja psykoterapia ovat pyrkineet ymmärtämään ja hyödyntämään tarinoita, eivätkä ne ole menettäneet uskottavuuttaan.

Tarinathan eivät ole automaattisesti organisatorista epätietoa kuten ei ole formaali, kalkulatiivinen informaatiokaan ole automaattisesti faktaa. Toisaalta sosiaalisesti rakentuneessa todellisuudessa ei loppujen lopuksi edes ole olemassa absoluuttista ja objektiivista faktatietoa. Tarinat ovat kuitenkin kautta aikain tarjonneet houkuttelevan ja luonnollisen muodon kommunikoida uskottavasti niin todellisena kuin valheellisenakin pidettyjä asioita. Toisaalta tarinat tuntuvat olevan varsin lähellä ihmisen intuitiota ja luonnollista kommunikointia. Ehkä nämä tekijät ovat osaltaan syöneet tarinankerronnan uskottavuutta johtamisen muotona. Entä syökö tarinajohtamisen uskottavuutta harhaluulo, että kalkyyleihin olisi jotenkin vaikeampi upottaa valhetta, eikö loogis-rationaalinen argumentaatio pyri olemaan jopa jonkinlainen vastakohta ihmisen intuitiolle? Absoluuttisen totuuden teemaa olennaisempaa (sitä kuitenkin unohtamatta) johtamisen näkökulmasta lienee kuitenkin pohdiskella ihmisten taipumusta ymmärtää, kommunikoida ja tulkita asioita.

Palturilla tai juoruilla voi kuitenkin olla esimiestyön kannalta merkitystä. Narratiivinen analyysi voi paljastaa huhustakin elementtejä, jotka oikein tulkituna voi avata useita näkymättömiä ja vaikeasti havaittavia ongelmakohtia organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen tulee alkaa puhumaan palturia tai suosimaan juoruilua organisaatiossaan. ”Paskapuhe” on

kuitenkin kiinteä osa ihmisten sosiaalista olemista, ja oikein tulkittuna huhuistakin voidaan toisinaan löytää esimiestyön kannalta relevantteja, jopa kallisarvoisia signaaleja.

Mitään diskurssin muotoa ei voine mieltää mekanistiseksi kommunikointimenetelmäksi, eikä tarinaa mekanistiseksi johtamisen työkaluksi. Oikeastaan on vaikea keksiä mitään "aidosti funktionaalista" johtamisen työkalua suomalaisessa yhteiskunnassa. Täydellistä tarinaa lienee mahdotonta kertoa. Sellaista tarinaa, joka tulee täysin ennakoidusti ja hallitusti tulkituksi, täydennetyksi ja kerrotuksi eteenpäin. Tarinoita toki kerrotaan sekä tiedostamatta että tietoisesti. Tiedostamalla joitakin asioita kommunikoinnista voidaan päätellä kuulijan mahdollisesta tulkinnasta, mutta tulkintaa ei voida absoluuttisesti kontrolloida. Tarinajohtaminen on kuitenkin taito, kuten taidemaalaus tai johtaminen, jota voi opetella. Kaikki osaavat tarinoida ainakin jonkin verran aivan kuten kaikki osaavat ainakin jossain määrin johtaa. Huippu tarinajohtajia ja huippujohtajia on kuitenkin varsin vähän (vrt. Bennin-Nanus, 1986; Ahonen, 1997).

Karl Weickin sensemaking tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman tarinajohtamiseen. Esimiehen itseymmärryksenä narratiivisuutta voidaan tarkastella sensemakingina, narratiivista tehtävänantoa sensegivingina. Sensemakingia on esimerkiksi "oman itsen" esittäminen ja konstruointi narratiivisesti, jolloin sensemaking liittyy myös identiteetin rakentamiseen. Itseymmärryksen tarkastelua vaikeuttaa kuitenkin esimiehen kerronnan tietoisuus. Ensinnäkin koko prosessi, jossa esimies ajattelee narratiivisesti, on vaikea erottaa esimiehen narratiivisesta viestintästrategiasta. Nämä prosessit voivat myös tapahtua samanaikaisesti. Tarinankeronta voi olla tässä mielessä ääneen ajattelua, jolloin esimies voi tehdä kertoessaan uusia tulkintoja ja representaatioita tarinoistaan. Onkin mielenkiintoista pohdiskella (johtajan) identiteettityön merkitystä käytännön esimiestyölle.

Eryteisesti esimiehen kuunteleva näkökulma jäi vielä hataraksi. Esimiehet näyttävät tiedostavan, että organisaatiossa elää tarinoita ja moni myös tiedostaa niiden roolin esimerkiksi työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Osa esimiehistä kuuntelee alaistensa tarinoita, erityisesti muutosprosessin lukkiuduttua. Harva kuitenkaan hakee näistä organisaatiotarinoista kehittämisajatuksia. Esimiehet eivät näytä myöskään helpolla tunnustavan (tai tiedostavan), että ovat itsekin tarinoiden vaikutuksen kohteena. Voidaankin kysyä, myönnetäänkö suomalaisessa johtamiskulttuurissa esimiehen voivan olla alaisen vaikutukselle altis siinä missä alainen esimiehen vaikutukselle? Onko helpompaa nähdä itsensä valtaapitävän perspektiivistä ja rakentaa vahva johtajan identiteetti? Tarinat ovatkin eräällä tapaa demokraattinen diskurssin muoto, sillä sekä kerronnan että tulkinnan kyky on kaikilla. Vaikuttavan tarinan kertominen ei välttämättä vaadi korkeaa koulutusta tai asemaa, ja vaikuttava tarina voi operoida välittämättä formaalista valtarakenteesta (vrt. Parry & Hansen 2007). Voisiko Foucault'n disiplinäärisen vallan teoria avartaa näkemystä vallasta? Foucault'n ajatushan oli, että kaikilla on valtaa ja sitä on mahdotont mitata ja eristää tarkastelua varten. Ehkäpä tällainen laajempi näkökulma valtaan voisi avata myös esimiehen kuuntelevan näkökulman merkitystä, sillä myös

tarinankerronnassa toimii kaikkiin suuntiin tapahtuva vaikuttaminen. Foucault'n valtateoria voi tarjota uusia ajatuksia erityisesti esimiehen kuuntelevalle näkökulmalle esimerkiksi siksi, että esimiestä ei aina tarvitse (tai edes voi) nostaa jalustalle valtaa ja vaikuttamista tutkittaessa. Kaikilla sosiaaliseen vuorovaikutukseen osallistujilla on valtaa, eikä sitä voi eristää joidenkin omaisuudeksi tai yksinoikeudeksi. Tarinoissa voineekin piillä vaara, että ne pääsevät vaikuttamaan liian paljon virallisen valtaapitävän takana, ympärillä ja mielessä.

Tähän tutkimukseen ei ole liitetty sukupuolinäkökulmaa. Väitin kuitenkin tarinoiden olevan demokraattinen näkökulma johtajuuteen, joten luon myös diversiteettiteemaan pienen katsauksen yhden esimerkin kautta: Vanhala & al. (2002, 284-285) kuvailevat mies- ja naisjohtajien välisiä oletuksia johtamistyyleistä. Naisten johtamistyyliä on niiden mukaan usein luonnehdittu transformaationaaliseksi ja miesten puolestaan transaktiojohtamiseksi. Naisten johtamistyyliä on luonnehdittu myös termeillä "ekspressiivinen" tai "ihmisläheinen" ja miesten vastaavasti "instrumentaaliseksi" tai "asiakeskeiseksi". Tasa-arvon ja demokratian nimissä johtamistyyliajatteluun aineistoni suorastaan vaatii ottamaan kantaa. Sukupuolittuneisuus tuntuu näyttävätyvän johtamistarinoissa juuri päinvastoin kuin Vanhala et al. esittävät. Sekä naisten että miesten tarinoissa esiintyivät ihmisläheisyys ja inhimillisuus. Sukupuolesta riippumatta moni esimies ymmärsi johtajuutensa pohjautuvan ihmistuntemukseen. Vanhala et al. esittämän sukupuolikäsityksen valossa oli yllättävää, että pehmeämmän ja eniten tunteisiin vetoavan tavan kohdella ja johtaa ihmisiä nosti voimakkaimmin esiin miespuolinen, jo eläkkeellä oleva teollisuuden työnjohtaja. Toisaalta esimiestyön tekemiseen liittyviä kertomuksia omasta perheestä sekä myös sotaisista menneiden aikojen sankareista kerrottiin myös sukupuolesta riippumatta. Se oli minulle yllättävä havainto, sillä oletin lähinnä miehien tarinoivan sotasankareista.

On mahdotonta yleistää asioita 12 johtajan haastatteluaineiston pohjalta, mutta jossain määrin aineistoani tulkitessa vaikutti siltä, että syyt "ihmislähteesydelle" ja "instrumentaalisuudelle" selittyvät enemmän yksilön persoonallisuudella ja (organisaatio)kulttuurilla - ei niinkään sukupuolella tai edes iällä. Tämän aineiston esimiehillä kiinnostus oli kuitenkin enemmän ihmisissä kuin asioissa. Koska en ole gender-asiantuntija, palaan tähän aiheeseen jatkotutkimusaiheiden parissa.

Manipulointia on myös totuttu pitämään lähes poikkeuksetta negatiivisena asiana. Tarinajohtamiseen manipulointi näyttää kuitenkin liittyvän monella tapaa. Tarinoilla saatetaan vedota kuulijan tiedostamattakin tunteisiin ja muihin asioihin, mitkä eivät välttämättä liity työtehtävään ollenkaan. Toisaalta tutkielmani johtamiskäsitystä sensemakingia ja sensegivingiä on paikoitellen vaikea erottaa suoranaisestä manipuloinnista (tai manipulointia ylipäänsä muusta kommunikaatiosta). Tarinoiden avulla voidaan manipulatiivisesti rakentaa esimerkiksi työpaikasta aivan todellisuuden vastainen mielikuva työntekijöiden mieliin ja heidät voidaan saada uskoteltua tekemään aivan eri asioita kuin mitä he uskovat tekevänsä. Tässä tuleekin kuitenkin nostaa esille manipuloinnin ja ihmisiin vaikuttamisen hiuksen hieno ero. Ihmisiin vaikuttaminen

hyvässä tarkoituksessa jonkin intressin näkökulmasta – esimerkiksi omistajan – on suotavaa, jopa yksi johtamistyön perustarkoituksista. Manipulointi ei ole kuitenkaan yleisesti ottaen hyväksyttävää, mutta onko manipulointi perusteltu ja eettisesti hyväksyttävämpi tapa vaikuttaa ihmisiin, mikäli tarkoituksena on ”hyvä” koko organisaation kannalta? Joka tapauksessa tarinajohtamisessa on syytä pohtia manipuloinnin näkökulmaa ja ennen kaikkea tiedostaa, millainen manipuloinnin ”työkalu” tarina voi olla.

Narratiivisuus on keskeinen osa kokemustemme jäsentämistä, muistiamme ja keskeisesti läsnä arjessa. Tarinajohtamista ei ole mahdollista ohittaa ilman perusteellista pohdintaa tarinallisuuden hallinnan kompleksisuudesta ja problematiikasta. Joitakin tarinoiden ominaisuuksia tunnemme, joidenkin ominaisuuksien ymmärtäminen on vielä alkumetreillä. Narratiivisuudessa piilee varmasti vielä tiedostamattomiakin mahdollisuuksia esimiestyön kannalta. Erityisen käyttökelpoiseksi resurssiksi narratiivisuus nähdään pyrittäessä ymmärtämään organisaatiota sekä rakennettaessa merkityksiä. Tarina on silti yhä parhaimmillaankin resurssi, ei mekanistinen työkalu johtajan työkalupakkiin, onhan suuri osa ymmärryksestä ihmisen merkityksellistämisprosessistakin vielä hämärän peitossa. Havainnollistaakseni tätä ajatusta otan metaforiseksi avuksi vasaran. Vasara on työkalu, ja kun sillä lyödään naulaa, voidaan varsin tarkoin ennakoida tämän aktin seuraukset. Tämän toimenpiteen hallintaan tarvittavat fyysiset muuttujat, kuten nopeus, massa ja suunta ovat varsin helppo esittää eksplisiittisesti. Kun kerrotaan tarina, voidaan tiedostamalla ja tuntemalla erilaisia narratiivien ominaisuuksia (esim. juoni, keskeiset henkilöt), vastaanottaja (esim. arvot, asenteet) ja konteksti (esim. johtoryhmän palaveri, suomalainen kulttuuriympäristö) päätellä jotain informaation tulemisesta vastaanotetuksi toivotulla tavalla. Kokonaisvaltaisesti seurauksia on kuitenkin mahdoton ennustaa, sillä ihmisen käyttäytymisen kaikkia muuttujia on mahdotonta tuntea. Niitä ei ole olemassa, sillä niitä rakennetaan, uudennetaan ja muutetaan jatkuvassa ihmisten välisessä orgaanisessa vuorovaikutuksessa. Naula kuitenkin ottaa vasaraniskun vastaan aina mekanistisesti, kuten myös alusta, johon naula lyödään. Näin ei kuitenkaan käy välttämättä tarinan kanssa, kuulija ei välttämättä ota tarinaa vastaan. Sekä isku että kerronta voivat olla intentionaalista toimintaa, ja esimies voi asettaa sekä iskulle että kerronnalle funktioita. Mutta jos vararalla lyödään ohi, tulee seinään välittömästi reikä (riippuen mm. lyönnin voimakkuudesta ja seinän lujuudesta) – mutta jos tarina tulkitaan väärin (eli tulee hutitulkintaa) kukaan ei tiedä mihin ja milloin tulee reikä.

Lopuksi haluankin muistuttaa siitä, mitä moni tutkija väittää tarinoista: Tarinoiden uskotaan olevan voimakas ja houkutteleva resurssi esimiestyölle. Niiden avulla voidaan esimerkiksi käynnistää muutos organisaatioissa ja tai vaikuttaa työilmapiiriin. Tarina on kuitenkin myös erittäin monimutkainen ja vaikeasti hallittava johtamisen resurssi. Ei halua tyrmätä kiinnostusta narratiivisiin esimiestyön resurssina, mutta useiden konsulttikirjojen ”hypetykseen” lienee kuitenkin aiheellista suhtautua varauksin. Sen sijaan, että tarttuu yleisjohtamisoppiin, kehotan harkintaan ja aiheeseen perehtymiseen ennen tarinajohtajaksi heittäytymistä. Toistankin vielä Denningin (2005) ja Bojen (2006)

huolen, että ymmärrettyään tarinoiden voiman johtamistyössä johtaja ei voi suin päin rynnätä harjoittamaan sitä harkitsemattomasti. Tarinoihin ei tule liioin suhtautua johtamistyön intentioiden ja motiivien toteuttamisen välineenä vähemmän vakavasti kuin mihinkään muuhunkaan johtajan kommunikoinnin tai ajattelun muotoon (esim. strateginen suunnittelu tai tilastolliset analyysit). Narratiivisuus kuitenkin on keskeisesti läsnä kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja voi parhaimmillaan tukea johtajan kommunikointia organisaationsa kanssa. Tarinoihin perehtyminen avaa useita portteja sosiaalisesti rakentuneessa ja ylläpidetyssä organisaatiotodellisuudessa, sillä pohjautuuhan tarinajohtaminen keskeisesti ihmisen⁵⁸ älylliseen toimintaan.

7.2 Oman tutkimuksen pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Löysin tutkimukseni edetessä useita yllättäviäkin elementtejä ja havaintoja tarinoista, johtajuudesta ja siitä, kuinka nämä aiheet kietoutuvat toisiinsa. Ongelmaksi nousivatkin tarinajohtamisen moniaineksisuus ja liian monet kiehtovat näkökulmat. Paljon kiinnostavia aiheita ja ajatuksia jouduin sulkemaan pois päästäkseni aiheen tulkinnassa syvemmälle ja pitääkseni myös raportin sivumäärän kohtuullisena. Muita aineksia varten on kuitenkin lähes rajaton sivumäärä käytössä jatkotutkimuksen näkökulmasta. En tiedä vielä, mikä oli tämän ensimmäisen vaiheen saldo laajemmin, mutta koen kyerneeni ainakin jonkinasteiseen kontribuutioon tarinajohtamisen tarkastelussa suomalaisen esimiestyön kontekstissa.

Näkökulma on ollut lähtötilanteessa ennen kaikkea johtajan näkökulmassa; olen kiinnittänyt sen lähtökohdakseni. Jatkossa näen relevantiksi tarkastella tarinoita ja niiden tulkintoja organisaation muiden jäsenten näkökulmista. Muiden näkökulmien saamiseksi tulee luonnollisesti haastatella ja tutkia organisaation muitakin jäseniä. Erityisen kiintoisaa olisi tarkastella heidän tulkintojaan johtajan kertomille tarinoille. Myös alaisen näkökulma ylipäänsä vaikuttaa alustavasti erittäin relevantilta, kun tarkastellaan esimerkiksi tarinajohtamisen vaikuttavuutta organisaatiossa. Mielenkiintoista olisi verrata johtajan omia tulkintoja tarinalleen alaisten tekemiin tulkintoihin.

Tulkintojen tekeminen – lähinnä tulkinnan problemaattisuus – nousi keskeiseen asemaan tutkimuksessani. Pohdinnassanikin viittasin epäkoherentteihin, pirstaleisiin tarinoihin, joihin selitys tuntui löytyvät toisessa vähintään yhtä epäkoherentissa tarinassa. Tämä aihe kirkastui minulle vasta analyysini valmistuttua. Luettuani Bojen (2001) ajatuksia herättävää ja inspiroivaa metodikirjaa tulini ensimmäistä kertaa perehtyneeksi antenarratiivin ajatukseen. Yksi jatkotutkimusaihe voisikin olla yksinkertaisesti jo olemassa olevan haastatteluaineiston uudelleenanalysointi Bojen ehdottamalla antenarratiivisella metodilla, jonka lähtökohta nimenomaan on postmodernin narraation problematiikka.

⁵⁸ Eläimet eivät tarinoi, mutta tarinoiden kertominen ja tulkitseminen on ihmisille (johin McColskeyn mukaan jopa taloustieteilijätkin lukeutuvat) ominaista toimintaa.

Haluan ottaa vielä kantaa johtamistutkimusta pitkään vaivanneeseen problematiikkaan: Jokainen uusi tutkimus näyttää synnyttävän uuden, relevantin näkökulman. En näe aiheelliseksi lähteä Ahosenkin (2001) kuvailemaan pop-management -kulttuuriin tuottamaan uusia oppeja tai ismejä, tai Maslowin jo aikoinaan tuskastelleen "new age" johtamiskirjallisuuden oppeihin, joka kääntää kaiken ylösalaisin. Tarinajohtamista onkin mielestäni virheellistä puhua johtamisoppina, kyseessä on enemmän uusi/vaihtoehtoinen tapa nähdä johtajuus, kuinka se kanavoituu ja ilmenee organisaatioissa. Narratiivinen näkökulma tuskin haittaa akateemisesta tai praktista johtajuuskeskusteluakaan. Erityisesti uskon näin, sillä narratiivisuus perustuu eri aikakausien ihmisille yhteiseen tapaan jäsentää kokemuksia. Viime kädessä voidaan sanoa, että narratiivisuus on osa vanhimpia teoriakerrostumia siinä aihepiirissä, mitä kutsumme tieteesksi. Jo Aristoteles ja Platon ovat liki kaksi ja puoli vuosituhatta sitten aloittaneet keskustelun. Niinpä se, joka väittää narratiivisuutta "new age" -hömpäksi tai epätieteelliseksi näkökulmaksi johtajuuteen, ei todennäköisesti tunne tieteenhistoriaa. Toivonkin tarinajohtamisen saavan lisää tutkijoita suomalaisessakin johtamiskulttuuriympäristössä ilman monipolvisen diskurssin rakentamista.

Mielenkiintoinen näkökulma voisi olla myös tarinajohtamisen perusteellisempi lähestyminen sukupuoli- tai ylipäänsä diversiteettinäkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tarkastella sukupuoliproblematiikkaa ja seksismiä, sillä narratiivisuus tarjoavat ihanteellisen keinon tarkastella tätäkin tematiikkaa. Tarinoista löytyikin viitteitä mm. seksismiin, ja siihen syyllistyivät sekä miehet että naiset. Toki on mahdollista, että tutkimusaineistosta löydetään sitä, mitä lähdetään etsimään. Tällöin jos lähden etsimään seksismiä, melko varmasti sitä myös tulen löytämään muodossa tai toisessa – ainakin riittävän pitkään ja oikeasta paikasta etsittyäni. Diversiteettinäkökulma on noussut laajemmin sukupuolikeskusteluissa, mutta viime vuosina laajemmin suomalaisessakin työelämässä mm. etnisyyteen liittyvissä kysymyksissä. Naisten noustessa hiljalleen⁵⁹ marginaalista johtamiskentässä, tarinajohtamistakin voisi lähestyä myös uuden vähemmistön, esimerkiksi siirtolaistaustaisten työntekijöiden näkökulmasta. Suomalaisen esimiestyön näkökulmasta aihe voi olla hyvinkin kiinnostava. Tosin tarinajohtamisen aineistoon voi olla ainakin vielä toistaiseksi vaikea löytää siirtolaisia huippujohdosta.

Eräs jatkotutkimusaihe voi olla johtajan itseymmärrykseen ja identiteetti-työhön liittyvä tematiikka. Ensimmäinen havaintoni narratiivien merkityksestä esimiehen itseymmärrykselle syntyi haastattelutilanteessa kokemastani yllättävästä tilanteesta. Esimies tempautui ajoittain kokemuksiinsa ja representoimiinsa tarinoihinsa niin voimakkaasti, että koko haastattelu tuntui ajoittain unohtuvan johtajan tarinan purkautuessa. Asiayhteydet hyppelivät; ajat, henkilöt ja tapahtumat suorastaan vilisivät. Olisi mielenkiintoista myös tarkastella, kuinka haas-

⁵⁹ Tänä päivänä naisten voidaan myös sanoa nousevan nopeastikin pois marginaalista johtotehtävissä. Esim. StantonChasen (Kauppalehti 6.2.2008) selvityksen mukaan suorahaussa naisten on jopa helpompi tulla valituksi kuin miehellä. Selvityksen mukaan vuonna 2005 naisia tuli valituksi suorahaussa ylimpään ja keskijohtoon sekä asiantuntijatehtäviin vain 37 %, mutta vuonna 2007 jo 46 %.

tattelutilanteessa tapahtunut narratiivinen purkautuminen näkyy esimiestyön arjessa. Voi olla, että haastattelutilanteessa esimies pystyy kontrolloimaan toimintaansa ja puhettaan enemmän kuin työnsä arjessa. Toisaalta esimiehen tempautuminen herättää ajatuksia myös emootioista. Tarinoilla voidaan välittää tuntemuksia, mutta ne herättävät myös kertojassaan tuntemuksia. Itseymmärryksen ja identiteetin lisäksi emootiot tulee jatkossa kietoa vahvemmin tarinajohtamisen tutkimukseen.

Etnografia voi soveltua jatkossa aineiston keruumenetelmäksi. Pidempiaikaista havainnointia voisi hyödyntää mm. kerrontakynnyksen sekä tarinoinnin tietoisuuden tason täsmällisemmän määrittelyssä. Samalla voisi pyrkiä myös havainnoimaan jo edellä mainitsemaani tilannetta johtajan alkaessa kertoa tarinoita esimerkiksi omista menneiden aikojensa menestyksistä.

Voidaan myös kysyä, missä määrin hän rakentaa puheellaan näitä tapahtumia? Johtajahan voi samaistua vahvasti kertomustensa henkilöihin ja tapahtumiin, mutta ”perimmäinen totuus” on joka tapauksessa ajan saatossa muutokselle alttiina siinä missä johtajan identiteettikin. Totuusasteen tarkastelu saattikka määrittely olisikin erittäin mielenkiintoista, mutta myös äärimmäisen haastavaa. Voidaan myös miettiä, että kertooko johtaja tällöin enemmän tarinoita itselleen kuin alaisilleen, ja voiko tällaista tarinointia pitää edes tarinajohtamisena. Tällöin lähestymmekin Solen & Wilsonin (2002) kertomaa vaaraa tarinan liiallisesta mukaansatempaavuudesta, mutta tässä tapauksessa tarina vie mukanaan kuulijan asemasta kertojan. Toisaalta narratiivisen paradigman hengessä voidaan myös todeta, että kaikki ovat luonnostaan tarinankertojia. Olen tarkastellut analyysissäni tarinointia osana omasta identiteetistä kertomista tai siitä konstruoinnista. Kuitenkin relevantimpi näkökulma voi olla tyytyä siihen, että tarinat ennen kaikkea kertovat kertojansa identiteetistä ja hänen narratiivisesti tapahtuvasta itseymmärryksestään. Kuitenkin lähtökohtaisesti uskon, että tarinat voivat olla myös juuri konstruointimielessä mielekäs resurssi. Tämän tarkastelun kiteyttäminen on mielestäni jatkossa tarpeellista, ja aion tähän myös puuttua.

Tarinajohtamisen poikkitieteellisyys aiheutti ajoittain ongelmia. Koin joutuvani heittäytymään eri alojen asiantuntijaksi tarkastellessani analyysissä esimerkiksi oppimista. Uskon, että yhteistyö eri alojen ammattilaisten kanssa olisi hedelmällistä tarinajohtamisen tutkimuksessa.

Tarinallisuutta organisaatioissa voisi tutkia myös hyvinkin erilaisten viitekehysten kautta, esimerkiksi systeemiällyn tai actor-network -teorian kautta. Systeemiällyn käsite voidaan nähdä Sengen (1990) systeemiajattelun laajennuksena. Systeemiäly sisältää erityisesti kontekstiin, emootioihin ja yksityiskohtiin liittyvää, mutta silti kokonaisvaltaista käsittelyä. Alkuperältään systeemiäly on suhteellisen nuori, vain muutaman vuoden iän saavuttanut, ja siten hyvin tuore jo pelkästään sanana. (Bäckström et al. 2003). Actor-network -teoria on puolestaan Bruno Latourin konsepti, jossa sekä inhimilliset että ei-inhimilliset aktorit ottavat identiteettejä vallitsevan vuorovaikutusstrategian mukaan verkostojen konstituutiossa. Tällöin aktoreiden identiteetit ja ominaisuudet määritellään neuvottelun aikana inhimillisten ja ei-inhimillisten aktanttien representaatioi-

den välillä. (Hyvönen, Järvinen & Pellinen, 2007.) Ongelmana tutkimuskysymyksen siirtämisessä kohti systeemiälyn kautta tapahtuvaa tarkastelua on kuitenkin esimerkiksi, että tutkimus voi edellyttää ensin käsitetutkimusta. Ennen lukuisia viitekehyksiä voi olla mielekästä keskittyä aluksi määrittelemään tarinajohtamista mahdollisimman perusteelliseksi. Eri näkökulmat voivat sotkea käsitteellistä keskustelua, jos pohjatyö on tehty huonosti.

8 LÄHTEET

Kirjat:

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: Miten Yritykset Hyödyn-
tävät Tarinoita? Jyväskylä: Talentum.
- Adler, N. 2008. International dimensions of organizational behavior. USA:
Thomson South-Western. 5th edition.
- Ahonen, A. 1997. Liikkeenjohdollinen tieto ja disiplinäärinen valta: Tutkielma
Michel Foucault'n ajattelun relevanssista johtamis- ja organisaatiotutki-
muksen kannalta. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liik-
keenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turku:
Turun Kauppakorkeakoulu.
- Alvesson, M. & Berg, P. 1992. Corporate Culture and Organizational Symbol-
ism. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Berger, P. & Luckmann, T. ([1966] 1998). Todellisuuden sosiaalinen
rakentuminen. [Suom. Raiskila, V. 1994. Alkuteoksesta The Social con-
struction of reality] Helsinki: Kirjapaino Oy Like.
- Boje, D. 2001. Narrative Methods for Organizational and Communication Re-
search. London: Sage Publications.
- Brown, Denning, Groh & Prusak. 2005. Storytelling in Organizations: why sto-
rytelling is transforming 21st century organizations and management.
Burlington, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bryman, A & Bell, E. 2003. Business Research Methods. Oxford University
Press.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. Sociological Paradigms and Organisational
Analysis. Great Britain: Heinemann Educational Books.
- Crowder, R. 2001. The Nature of Remembering: Essays in Honor of Robert G.
Crowder. American Psychological Association (APA). 1st edition.
- Czarniawska, B. 1998. A Narrative Approach to Organizational Studies. Lontoo:
Sage.
- Damasio, Antonio R. 1999. The Feeling of What Happens: Body and Emotion in
the Making of Consciousness. Harvest Books. (Suom. Pietiläinen, Kimmo
2000. Tapahtumisen tunne. Helsinki; Terra Cognita.)
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1998. Collecting and Interpreting Qualitative Materi-
als. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Denning, S. 2005. The Leader's Guide to Storytelling. San Francisco, USA:
Jossey-Bass.
- Denning, S. 2000. The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowl-
edge-era Organizations. Boston, USA: Butterworth-Heinemann.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset Urat – Narratiivinen Tutkimus Naisjohtajien Ura-
kehityksestä (Lisensiaatin tutkimus). Jyväskylä: Jyväskylän Yliopiston
Tiedekunta.

- Eskola, J. & Suonranta, J. 1999. Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Focault, M. 1989. The Archaeology of Knowledge. London: Routledge.
- Focault, M. 1969. (suom. 2005) Tiedon arkeologia. Tampere: Vastapaino.
- Francesco, A. & Gold, B. 1998. International Organizational Behavior. New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Gabriel, Y. 2000. Storytelling in Organizations: Facts, Fiction and Fantasies. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. 1997. Organization Theory. New York: Oxford University press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Järvinen, I-R. & Knuuttila, S. (toim.) 1982. Kertomusperinne: Kirjoituksia proosaperinteen lajeista ja tutkimuksesta. Pieksämäki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kamensky, M. 2002. Strateginen Johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, M. 2004. Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Tampere: Vastapaino.
- Leino, A-L & Leino, J. 1998. Kasvatustieteen Perusteet. Uudistettu painos. Kirjayhtymä: Rauma.
- Lämsä, A-M & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttämisen Perusteet. Helsinki: Edita.
- McCloskey, D. 1992. If You're so Smart: The Narrative of Economic Expertise. USA: The University of Chicago Press.
- Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Mustonen, A. 2001. Mediapsykologia. Helsinki: Wsoy
- Neisser, U. 1982 Kognitio ja Todellisuus. Espoo: Weilin+Göös.
- Nilsson, L. & Archer, T. 1985. Perspectives on Learning and Memory. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria. Konstruktivismista Realismiin. Helsinki: Tammi
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. & Soini, T. (2003). Oppiminen ja Koulutus. Helsinki: WSOY.
- Ricoeur, P. 1983. Time and Narrative. Volume 1. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Rimmon-Kenan, S. 1991. Kertomuksen Poetiikka. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Seely Brown, J., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. 2005. Storytelling in Organizations. Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Sternberg, R. & Zhang, L-F. 2001. *Perspectives on Thinking, Learning and Cognitive Styles*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sulkunen, P. 1997. *Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat*. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.). *Semioottisen sosiologian näkökulmia*. Tampere: Gaudeamus.
- Takala, T. 1999. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Saarijärvi: Atena Kustannus Oy Jyväskylä.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita*. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Valtonen, Sanna (2004). *Tiedon ja vallan kaivauksilla: Michel Foucault ja mediatutkimuksen mahdollisuudet*. Teoksessa: *Mediatutkimuksen vaeltava teoria toimittaneet Tuomo Mörä, Inka Salovaara-Moring & Sanna Vatonen*. Gaudeamus. Helsinki.
- Vanhala, S., Laukkanen M. & Koskinen A. 2002. *Liiketoiminta ja Johtaminen*. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall

Artikkelit:

- Allen, K. 2005. *Organizational Storytelling*. *Franchising World*, Vol. 37 (11), 63-64.
- Alvarez, J. & Merchan, C. 1992. *The Role of Narrative Fiction in the Development of Imagination for Action*. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 22 (3), 27-45.
- Barry, D. & Elmes, M. 1997. *Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse*. *Academy of Management Review*. Vol 22 (2), 429-452.
- Bell, R. 1992. *The Trainer as Storyteller*. *Training & Development*. Vol 46 (9), 53-56.
- Bennis, W. 1996. *The Leader as Storyteller*. *Harward Business Review*. Vol 74 (1), 154-161.
- Blair, M. 2006. *Renewable Energy*. *Journal for Quality & Participation*. Vol. 29 (1), 9-13.
- Boje, D. 1991. *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36 (1), 106-126.
- Boje, D. 1995. *Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land"*. *Academy of Management Journal*. Vol. 38 (4), 997-1035.
- Boje, D., Oswick, C. & Ford, J. 2004. *Language and the Organization: The Doing of Discourse*. *Academy of Management Review*. Vol 29 (4), 571-577.
- Boje, D. 2006. *Pitfalls in Storytelling Advice and Praxis*. *Academy of Management Review*. Vol 31 (1), 218 - 225.

- Boyce, M. 1995. Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization. *Organization Studies*. Vol. 16 (1), 107-137.
- Boyce, M. 1996. Organizational Story and Storytelling: A Critical review. *Journal of Organizational Change*. Vol. 9 (5), 5-26.
- Bäckström T., Brummer V., Kling T. ja Siitonen P. (toim.). 2003. *Systeemiäly, Systems Analysis Laboratory Research Reports B23*
- Clark, B. 1972. The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17(2), 178-184.
- Cohen, L. & Mallon, M. 2001. My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 31 (3), 48-68.
- Coles, R. 1987. Storytellers' Ethics. *Harvard Business Review*. Vol. 65 (2), 8-14.
- Collin, K. 2004. The Role of Experience in Work and Learning Among Design Engineers. *International Journal of Training and Development*. 8:2, 111-127.
- DeLima, F. 2005. Once Upon Time, There Was a Corporate Message. *Computing Canada*, Vol. 31 (17), 29.
- Dennehy, R. 1999. The Executive as Storyteller. *Management Review*. Vol 88 (3), 40-43.
- Denning, S. 2004. Telling tales. *Harvard Business Review*. Vol 82 (5), 122-129.
- Dunford, R. & Jones, D. 2000. Narrative in Strategic Change. *Human Relations*. Vol 53 (9). 1207-1226
- Durrance, B. 1997. Stories at Work. *Training & Development*. Vol. 51 (2), 25-29.
- Fisher, W. R. 1985. The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*. Vol 35 (autumn), 74-89.
- Fleming, D. 2001. Narrative Leadership: Using the Power of Stories. *Strategy & Leadership*. Vol. 29 (4), 34-37.
- Ford, J. 1999. Organizational Change as Shifting Conversations. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12 (6), 480-500.
- Gabriel, Y. 2003. Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies. *Management Learning*. Vol 34 (2), 271-276.
- Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*. Vol 16 (3), 477-501.
- Gargiulo, T. 2006. Power of Stories. *Journal for Quality & Participation*. Vol. 29 (1), 4-8.
- Gartner, W. 2007. Entrepreneurial Narrative and a Science of the Imagination. *Journal of Business Venturing*. Vol. 22, 613-627.
- Gergen, M. & Gergen, K. 2006. Narratives in Action. *Narrative Inquiry*. Vol. 16, 112-121.
- Gioia, D., Thomas, J., Clark, S. & Chittipeddi, K. 1994. Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*. Vol. 5 (3), 363-383.

- Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. 2001. Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 31 (3), 5-24.
- Gronstedt, A. 2004. Living the Brand. *Communication World*. Vol. 21 (5), 14-17.
- Guber, P. 2007. The four truths of storyteller. *Harvard Business Review*. December 2007, 52-59.
- Hardy, C. 2001. Researching Organizational Discourse. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 31 (3), 25-47.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. 2000. Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations*. Vol 53 (9). 1227-1248.
- Harris, J. & Barnes, K. 2005. Leadership Storytelling. *Leadership Excellence*. Vol. 22 (4), 7-8.
- Hicks, S. 2000. Leadership Through Storytelling (compilation). *Training & Development*. Vol 54 (11), 63 - 65.
- Hill, R. & Levenhagen, M. 1995. Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*. Vol. 21 (6), 1057-1074.
- Hopkinson, G. 2003. Stories from the Front-line: How They Construct the Organization. *Journal of Management Studies*. Vol 40 (8), 1944-1969.
- Hopkinson, G & Hogarth-Scott, S. 2001. "What Happened Was.." Broadening the Agenda for Storied Research. Vol. 17 (1/2), 27-42.
- Hough, J. & White, M. 2001. Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylor's "pig-tale". *Journal of Management*. Vol 27 (5), 585-601.
- Hyvönen, T., Järvinen, J. & Pellinen, J. 2007. A virtual integration - The management control system in a multinational enterprise. *Management Accounting Research*, doi: 10.1016/j.mar.2007.08.001
- Ibarra, H. & Lineback, K. 2005. What's Your Story? *Harvard Business Review*. Vol. 83 (1), 64-71.
- James, B. 1994. Narrative and Organizational Control: Corporate Visionaries, Ethics and Power. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5 (4), 927-951.
- Jameson, D. 2001. Narrative Discourse and Management Action. *The Journal of Business Communication*. Vol. 38 (4), 476-511.
- Jensen, R. 1996. The Dream Society. *The Futurist*. Vol. 30 (3), 9-13.
- Jensen, R. 1999. The Story of the Future. *Across the Board*. Vol. 36 (1), 33-36.
- Kaye, B. & Jacobson, B. 1999. True Tales and Tall Tales: The Power of Organizational Storytelling. *Training & Development*. Vol. 53 (3), 44-49.
- Köhler, H. 2005. Fakta. *Talentum Media Oy*.
- Leigh-Taylor, C. 2001. Let Me Tell You a Story. *The Physician Executive*. Vol. 27 (1), 38-46.
- Loughman, T. 1997. Telling Business Stories. *Communication Quarterly*. Vol. 60 Issue (4), 85-87.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2003. A Participatory Narrative - An Approach to Developing Ethical Practices in Diverse Organizations.

- Maitlis, S. 2005. The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (1), 21-49.
- McConcie, M. & Boss, W. 1994. Using storytelling as an Aid to Consultation. *Perspectives on Public-Sector OD*. Vol. 6, 377-395.
- McKee, R. 2003. Storytelling That Moves People. *Harvard Business Review*. Vol. 81 (6), 51-55.
- Mole, G. 2004. Can Leadership be Taught? Teoksessa Storey, J. (toim.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. Lontoo: Routledge, 125-137.
- Morgan, S. & Dennehy, R. 1997. The Power of Organizational Storytelling: a Management Development Perspective. *Journal of Management Development*. Vol. 16 (7/8).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1996. A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*. Vol. 11 (7/8), 833-846.
- O'Connor, E. 2002. Storied Business: Typology, Intertextuality, and Traffic in Entrepreneurial Narrative. *The Journal of Business Communication*. Vol. 39 (1), 36-54.
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. 2002. Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, 797-837.
- Parry, K. W. & Hansen, H. 2007. The Organizational Story as Leadership. *Leadership*. Vol. 3 (1), 281-300.
- Pascarella, P. 1997. Winners Supply New Leaders. *Management Review*. Vol. 86 (10), 50-52.
- Peters, T. 1991. Get Innovative or Get Dead. *California Management Review*. Vol. 33 (2), 9-23.
- Potvin, K. 2001. Classic Storytelling for Business. *Public Relations Tactics*. Vol. 8 (4), 14.
- Ralston, S., Kirkwood, W. & Burant, P. 2003. Helping Interviewees Tell Their Stories. *Business Communication Quarterly*. Vol. 66 (3), 8-22.
- Ready, D. 2002. How Storytelling Builds Next Generation Leaders. *Mit Sloan Management Review*. Vol. 43 (4), 63-69.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*. Vol. 42 (7), 1413-1441.
- Shaw, G., Brown, R. & Bromiley, P. 1998. Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning. *Harvard Business Review*. Vol. 76 (3), 41-50.
- Sheridan, J. 1996. What's Your Story? *Industry Week*. Vol. 245 (10), 116-118.
- Shouse, D. & Fenner, S. 2003. Telling Tales. *Office Pro*, Vol. 63 (7), 17-19.
- Silverman, L. 2004. Strategic Storytelling. *Association Management*. Vol. 56 (11), 40-48.
- Sköldberg, K. 2001. Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies (Book Review). *Organization Studies*. Vol. 22 (2), 378-382.

- Smith, F & Keyton, J. 2001. Organizational Storytelling: Metaphors for Relational Power and Identity Struggles. *Management Communication Quarterly*. Vol. 15 (2), 149-182.
- 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.
- Syrjälä, J. 2005. Yritysetiikan ja Johtajuuden Suuntia: Tarinat ja Johtajuus. *Jyväskylän Yliopiston Taloustieteiden Tiedekunta*. 145/2005, 104-114. Jyväskylä.
- Taylor, S., Fisher D. & Dufresne R. 2002. The Aesthetics of Management Storytelling: a Key to Organisational Learning. *Management Learning*. Vol. 33 (3), 313-330.
- Valle, M. 1999. Crisis, Culture and Charisma: The New Leaders's Work in Public Organizations. *Public Personnel Management*. Vol. 28 (2), 246-257.
- Vasil, A. 2005. Strategic Storytelling. *NZ Marketing Magazine*. Vol. 24 (1), 33-37.
- Weick, K. & Browning, L. 1986. Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*. Vol. 12 (2), 243-259.
- Weick, K., Sutcliffe, K & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16 (4), 409-421.

Sähköiset lähteet

- Aamulehden kotisivut. 2008.
http://www.aamulehti.fi/sunnuntai/teema/asiat_avaus/5400837.shtml
 [viitattu 1.6.2008]
- Boje, D. 1999. Storytelling leaders.
<http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> [viitattu 15.3.2007.]
- Boje, D. 2008. scMOI 2008 Conference Proceedings. [CD-Rom julkaisu] Philadelphia, USA: Standing Conference for Management & Organization Inquiry. [CD-Rom julkaisu 27.3.2008]
- Bojen kotisivut. 2008. <http://peaceaware.com/vita/refjrnl/index.html> [viitattu 17.5.2008]
- Davidson, E. 2006. (Prof., University of Hawaii, Manoa kotisivut)
<http://davidson.cba.hawaii.edu/research/Narrative2003.doc> [viitattu 16.8.2006.]
- Dietz, K. 2004. Stages of Organizational Change & the Stories that Go with Them.
<http://www.sayitwithastory.com/articles/StagesOrgChangeStories.pdf#search=%22storytelling%2Borganizational%2Bchange%22> [viitattu 31.8.2006.]
- Morgan, S. & Dennehy, R. 2008. Two-Way Storytelling: Joint Restorying to Improve Communication. scMOI Conference Proceedings. Philadelphia, USA: Standing Conference for Management & Organization Inquiry. [CD-Rom julkaisu 27.3.2008]

- MOT Gummerus Uusi suomen sanakirja. 2008. <http://mot.kielikone.fi/mot/jyu/netmot.exe> [versio 1.0a, viitattu 5.3.2008]
- Palveluplus Oy:n kotisivut. 2006. <http://www.palveluplus.fi/artikkeli3e.html> [viitattu 16.1.2006.]
- Papiniemi, J. 2004. Diskurssianalyysin Problematiikkaa. <http://www.kolumbus.fi/jyrki.papinniemi/da/da-1.html> [viitattu 4.9.2006.]
- Parry, K. & Hansen, H. 2006. The Story is the Leader. (Under review with "Leadership" journal - by Sage, out of Lancaster University) <http://www.business.uq.edu.au/events/speakers/parry-paper.pdf#search=%22the%20story%20is%20the%20leader%20parry%22> [viitattu 17.8.2006.]
- Roos, J.P. 2006. Helsingin Yliopiston Valtiotieteellisen tiedekunnan kotisivut: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/jproos/konstruktio.htm> [viitattu 3.8.2006.]
- Sintonen, T. & Auvinen, T. 2008. Who is Leading, Leader or Story? scMOI Conference Proceedings. Philadelphia, USA: Standing Conference for Management & Organization Inquiry. [CD-Rom julkaisu 27.3.2008]
- Sole, D & Wilson G. 2002. Storytelling in Organizations: The Power and Traps of Using Stories to Share Knowledge in Organizations. Harvard Graduate School of Education. http://lila.pz.harvard.edu/_upload/lib/ACF14F3.pdf [viitattu 11.11.2005.]
- Stark, M. 2003. Saatchi & Saatchin kotisivut. http://www.saatchikevin.com/workingit/myra_stark_2003ideatrends2.html [viitattu 6.4.2006.]
- Suomen Yrittäjät. 2007. <http://www.yrittajat.fi/sy/py/bulletin.nsf/0/d6d96682b9e3e400c2256ca9006df35b?OpenDocument> [viitattu 1.7.2006.]
- Tampereen Yliopiston kotisivut. 2006a. <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkkopinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html#Konstruktionismi> [viitattu 3.8.2006.]
- Tampereen Yliopiston kotisivut. 2006b. <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkkopinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html#Symbolinen> [viitattu 24.1.2006.]
- Wikipedia. 2007. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Informaatio> [viitattu 25.6.2007]

Haastattelut ja tiedonannot:

- 12 tarinoivan esimiehen teemahaastattelua (2005-2007).
- Adaranijo, H. (psykol. maist.) 2006. Oppimiskäsitys tänä päivänä. Henkilökohtainen tiedonanto. Jyväskylä 28.7.2006.
- Kauppi, A. (psykol. maist.) 2006. Paradigmat psykologiassa. Henkilökohtainen tiedonanto. Jyväskylä 8.8.2006.

- Lintula, P. (KTT) 2006. Kvalitatiivisen tutkielman seminaari. Henkilökohtainen tiedonanto. Jyväskylä 18.10.2006.
- Lämsä, A-M. (KTT, prof.) 2007. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus. Henkilökohtainen tiedonanto. Jyväskylä 22.5.2007.

9 LIITTEET

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELULOMAKE

Teema 1: taustat

- 1.1 "Kertoisitteko hieman taustastanne?", "Muistatteko kertoneenne juttuja nuorempana?"
- 1.2 "Kuinka tulitte esimiesasemaan?"
- 1.3 "Millaista työ on ollut?"
- 1.4 "Mitä muuta teille on erityisesti jäänyt mieleen työurasta ja miksi?"
- 1.5 "Millaisena ihmisten johtajana pidätte itseänne ja miksi?"
- 1.6 "Minkä vuoksi Teitä pidetään tarinankertojana? Miksi tällainen kuva on syntynyt? Voitteko mainita jonkun esimerkkitapauksen?"

Teema 2: Suhde kollegoihin, alaisiin, esimiehiin ja omaan asemaan

- 2.1 "Millaisissa tilanteissa kerrotte tarinoita tai juttuja ja milloin pidättäydyste kertomasta niitä?"
- 2.2 Juttujen kerronnan tilanteet
 - 2.2.2 "Missä tilanteessa kerrotte juttuja tai tarinoita kollegoillenne ja mihin pyritte vaikuttamaan?"
 - 2.2.3 "Missä tilanteessa kerrotte juttuja tai tarinoita alaisillenne ja mihin pyritte vaikuttamaan?"
 - 2.2.4 "Missä tilanteessa kerrotte juttuja tai tarinoita esimiehille? Mihin silloin pyritte vaikuttamaan?"
- 2.3 Millaisia tarinoita?
 - 2.3.1 "Millaisia tarinoita kerrotte kollegoille ja miten ne vaikuttivat?"
 - 2.3.2 "Millaisia tarinoita kerrotte alaisille ja miten ne vaikuttivat?"
 - 2.3.3 "Millaisia tarinoita kerrotte esimiehille ja miten ne vaikuttivat?"
- 2.4 "Kertokaa vapaasti esimerkkejä jutuista mitä olette kertanut ja millaisissa tilanteissa?"
- 2.5 "Miksi juttu oli siihen tilanteeseen sopiva? Mitä sillä on haettu, jos mitään erityistä?"
- 2.6 "Kertokaa suosikkitarinanne tai -juttunne?"
- 2.7 "Onko tarinoiden ja juttujen kertominen mielestänne johtamista?"
- 2.9 "Voiko mielestänne tarinoiden ja juttujen kertomista opetella, vai tulee se luonnostaan?"

Teema 3: Suora vaikuttaminen tarinoilla sekä suhde riskiin

- 3.1 "Pyrittekö tietoisesti vaikuttamaan juttujen kautta?"
- 3.2 "Ovatko tarinat ja jutut joskus komentoja tai toimintaohjeita tehokkaampia?"
- 3.2.1 "Miten jutun kertominen voi tukea tai haitata tehtävänantoa?"
- 3.3 "Millaisia riskejä voi ylipäättään olla tarinoiden ja juttujen kertomisessa?"
- 3.4 "Millaisia seurauksia olette huomannut jutuilla olevat alaisissanne? Positiivisia? Negatiivisia?"
- 3.5 "Miten tarinoiden ja juttujen kertominen voi vaikuttaa esimiehen uskottavuuteen?"
- 3.6 "Onko tarinoiden ja juttujen kertominen auttanut teitä esimiehenä toimimaan tehokkaammin tai saanut jutuilla vaikutusvaltaa tai huomiota, mikä muuten ehkä olisi jäänyt saamatta?"

LIITE 2

SYVÄHAASTATTELULOMAKE

Keskustelunaihe 1: Taustat

- 1.1 Taustat
- 1.2 Oma johtajuus: Millainen ihminen olet? Millainen johtaja? Kuinka alaisesi näkevät sinut? Mitä ovat tarinat omassa johtamistyössä?

Keskustelunaihe 2: Tarinoiden käyttö omassa esimiestyössä

- 2.1 Millaisissa tilanteissa kerrotte tarinoita tai juttuja ja milloin pidättäydytte kertomasta niitä? (Paljon esimerkkejä)
- 2.2 Tarinointi eri kohderyhmille?

Keskustelunaihe 3: Suora vaikuttaminen tarinoilla sekä suhde riskiin

- 3.3 Tarinointi ja tietoisuus
- 3.4 Hyviä ja huonoja kokemuksia? (lisää esimerkkejä)
- 3.5 Millaisia mahdollisuuksia juuri tarinat voivat antaa, miksi tarina?
- 3.6 Millaisia riskejä tarinointi voi synnyttää? Uskottavuus?
- 3.7 Jäikö jotain kysymättä? (ja vielä lisää esimerkkejä)