

TARINANKERRONTA JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Henry Vesin

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Liiketalouden ala



Tekijä(t) Vesin, Henry Joakim	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 2.11.2015
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tarinankerronta johtamisen työkaluna		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lehtonen Timo		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä <p>Tarinankerronta on aiheena ikivanha, mutta se on viime vuosikymmenien aikana noussut uudelleen esiin konsulttien hittituotteena. Tyypillisesti tarinankerronta liitetään esittävään taiteeseen, kirjallisuuteen tai markkinointiin. Siksi tarinankerronta johtamisessa on tutkimusalueena vielä pitkälti koskematon erämaa. Lisätutkimuksia etenkin suomalaisella johtamisrintamalla on kaivattu kipeästi.</p> <p>Sekä johtaminen että tarinankerronta ovat käsitteinä erittäin laajoja. Molempia on tutkittu erittäin paljon erikseen, mutta niiden symbioosia pidetään hämäränä ja siihen liittyykin paljon uskomuksia ja ennakkoluuloja. Opinnäytetyön haastatteluilla haluttiin saada selvyyttä johtajien omiin näkemyksiin tarinankerronnasta johtamisen työkaluna.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusta valmisteltiin kevään ja kesän aikana vuonna 2015. Haastattelut toteutettiin avoimena teemahaastatteluna syksyllä 2015. Haastateltavat johtajat valittiin suosittelun perusteella ja heitä haastateltiin kutakin noin tunnin ajan aiheesta tarinankerronta ja johtaminen. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja niistä koostettiin muistiinpanot. Muistiinpanot teemoitettiin kevyesti ja niistä nousseita kokonaisuuksia käsiteltiin hermeneuttisilla periaatteilla.</p> <p>Haastatteluista saadut tulokset olivat tietyllä tapaa yhdenmukaisia, mutta kuitenkin hyvin erilaisilla painotuksilla. Osa näkemyksistä onnistui suoraan jopa murtamaan tutkimuksen alussa asetettuja ennako-oletuksia. Yhteenvetona johtajat näkivät tarinankerronnan vahvana työkaluna eroavaisuuksien liittyessä lähinnä erilaisiin painotuksiin omissa johtamisstrategioissaan. Lopputuloksista paistaa läpi tarinankerronnan villi ja vapaa luonne, jota on mahdotonta kahlita spesifiin termistöön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tarinankerronta, johtaminen, työkalu, tarinat, tarinankertoja, vaikuttaminen, vuorovaikutus		
Muut tiedot		

Author(s) Vesin, Henry Joakim	Type of publication Bachelor's thesis	Date 2.11.2015
	Number of pages 55	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Storytelling as a leadership tool		
Degree programme Entrepreneurship Deveelopment, Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Lehtonen Timo		
Assigned by -		
<p>Description</p> <p>Storytelling as a subject is old as rock, but it has in the last decades stood out again as a successful product of a consultant. Typically storytelling is attached to the performing arts, literature or marketing. That is why storytelling in leadership is an area that has not been studied largely. Additional research is needed, especially in the Finnish field of storytelling.</p> <p>Both leadership and storytelling are very wide concepts. Both have been studied a lot separately, but the symbiosis of those two is considered suspicious, and it retains many beliefs and preconceptions. The interviews of thesis were conducted to clarify the leaders' own views on storytelling as a leadership tool.</p> <p>The research of thesis was prepared in spring and summer of 2015. The interviews were carried out as an open theme interview in the autumn of 2015. The interviewed leaders were chosen by recommendations and each of them were interviewed for an hour about storytelling and leadership. The interviews were recorded and they were compiled as notes. The notes were themed lightly and the ensembles were handled with hermeneutical principles.</p> <p>The results of the interviews were somehow similar, but with very different emphases. Some of the views could even break the assumptions made in the beginning of the research. As a summary, the leaders considered storytelling as a strong tool with the differences being linked to different emphases' in their own leading strategies. The wild and free nature of storytelling shone through in the final results, being impossible to be shackled in the specific terminology.</p>		
Keywords (subjects) storytelling, leadership, tool, stories, storyteller, influence, interaction		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Kutsu erämaahan	2
2	Johtaminen ja tarinankerronta.....	4
2.1	Johtajuus.....	4
2.2	Tarinat	6
2.3	Tarinankerronta johtamisen työkaluna	11
3	Tutkimusasetelma.....	17
3.1	Kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen?	17
3.2	Metodin valikoituminen teemahaastatteluksi.....	18
3.3	Aineiston analysointi.....	19
3.4	Tutkimuskysymyksen löytäminen.....	21
4	Johtajien haastattelut	23
4.1	Haastateltavien valinta.....	23
4.2	Haastattelutilanne.....	24
5	Tulokset	26
5.1	Tunne osana tarinankerrontaa	27
5.2	Kertojan spontaanisuus ja aitous.....	29
5.3	Tarinoiden konkretisoiva vaikutus.....	30
5.4	"Tarinankerrontaa on kaikkialla"	31
5.5	"Tarinankerronta on osa isompaa kokonaisuutta"	35
5.6	Tulosten yhteenveto	42
6	Pohdinta	46
	LÄHTEET	50

KUVIOT

<i>Kuvio 1. Kuvituskuva (Vesin 2015).....</i>	<i>3</i>
<i>Kuvio 2. Freytagin malli (Aaltonen 2003, 64).....</i>	<i>7</i>
<i>Kuvio 3. Sankarin matka eli monomyytti (Swapp 2013).....</i>	<i>9</i>
<i>Kuvio 4. Denningin näkemys tarinankerronnasta johtajan työkaluna (2007, vi).....</i>	<i>13</i>
<i>Kuvio 5. Hermeneuttinen kehä (Routio 2007).....</i>	<i>20</i>
<i>Kuvio 6. Viiden kokonaisuuden suhteet haastateltaviin</i>	<i>27</i>
<i>Kuvio 7. Tarinan vaikutus orgaanisesti</i>	<i>33</i>
<i>Kuvio 8. Tarinan vaikutus orgaanisesti, laajempi näkökulma.....</i>	<i>34</i>
<i>Kuvio 9. Ihmisielen päätöksentekoprosessi.....</i>	<i>38</i>
<i>Kuvio 10. Ihmisielen päätöksentekoprosessi vuorovaikutuskeinoilla.....</i>	<i>39</i>
<i>Kuvio 11. Argumentaatiomuuri havainnollistettuna</i>	<i>41</i>
<i>Kuvio 12. Kuvituskuva (Vesin 2015).....</i>	<i>49</i>

1 Kutsu erämaahan

Tarinat eivät ole uusi uusi keksintö. Ihminen on kautta vuosituhansien jakanut kokemuksiaan kertomalla tarinoita leirinuotion äärellä. Siellä avotulen loimussa on selitetty koko maailman synty ja suvun kohtalot. Mikään ei ole muuttunut, sillä edelleen ihmiset hullaantuvat upeista tarinoista, kuten Harry Potter, Twilight ja Disney meille suosiollaan osoittaa.

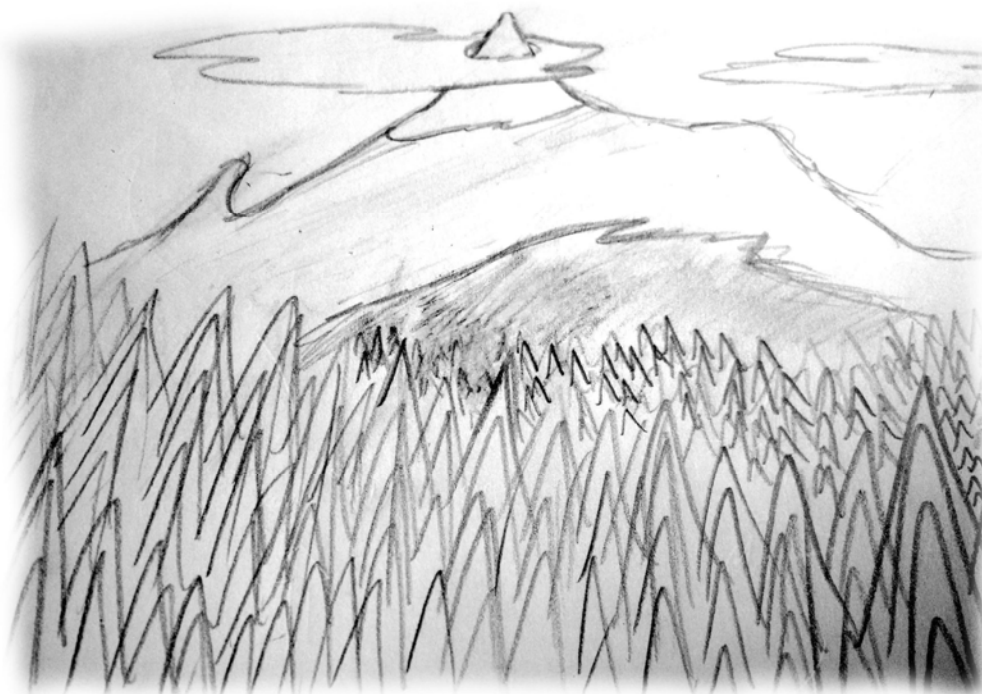
Kautta vuosituhansien ihmisiä on myös johdettu tarinoilla. Sitä henkilöä seurattiin, joka osasi kertoa vaikuttavimman ja uskottavimman tarinan. Vasta 1800-luku ja teollistuminen muutti johtamiskäytäntöä asiakeskeiseen suuntaan. Nyt, 2000-luvun kynnyksellä, kun erilaiset koneet hoitavat suurimman osan teollisuuden fyysisestä työstä, on tarinankerronta noussut uudelleen esiin, tällä kertaa konsulttien hittituotteena.

Tarinankerronta ei kuitenkaan ole kovin yksinkertainen, helposti selitettävä tai varsinkaan helposti omaksuttava työkalu. Määrittelyn vaikeus, ihmisten omat uskomukset ja ympäröivien olosuhteiden paine tekevät tarinankerronnasta usein vain hämärän ja kummallisen manipulointikeinin. Toiset ajattelevat tarinoita lasten satukirjoihin kuuluvana osana ja toiset taas ohittavat koko ajatuksen vain olan kohautuksella.

Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin niihin johtajiin, jotka jollain tasolla ovat kiinnostuneita tarinankerronnasta johtamistyökaluna. Ydinkysymyksenä on siis **miten johtaja näkee tarinankerronnan johtamisen työkaluna?** Tavoitteena on avata keskustelua siitä, mikä on tarinankerronnan rooli johtajan päivittäisessä elämässä. Opinnäytetyö ei pyri antamaan tyhjentävää selitystä tarinankerrontaan työkaluna tai kategorisoimaan edes eri tapoja tarinankerronnan käyttämiseen, vaan tuomaan yhteen erilaisten johtajien erilaisia näkemyksiä tarinankerronnan voimasta. Lähtökohtaisesti tämä opinnäytetyö keskittyy johtajan omaan näkemykseen tarinankerronnasta työkaluna.

Ennako-oletuksena on, että haastateltava johtaja on kiinnostunut tarinankerronnasta, ymmärtää sen voiman ja käyttää sitä suunnitellusti. Haastatteluissa on annettu paljon tilaa johtajien omille näkemyksille ja vasta analysointivaiheessa on pyritty löytämään joitain yhteisiä nimittäjiä. Opinnäytetyön tulosten tarkoitus on toimia ikään kuin suurena vesipyörteenä, joka imaisee sitä syvemmälle ihmismielen salaperäiseen ja tutkimattomaan erämaahan mitä pidemmälle pyörteeseen uskaltaa kurkottaa.

Tervetuloa mukaan seikkailuun.



Kuvio 1. Kuvituskuva (Vesin 2015)

2 Johtaminen ja tarinankerronta

2.1 Johtajuus

Johtajuus on erittäin suuri aihealue. Siitä on kirjoitettu lukemattoman paljon kirjoja ja artikkeleita. Johtaminen käsitteenä on jo niin monisyinen, että sitä on mahdotonta käsitellä täysin tyhjentävästi.

Drucker (2002, 20), yksi 1900-luvun edistyksellisimmistä johtamiskirjailijoista, on määritellyt johtamista näin: ”Johtamisessa on kyse ihmisistä. Johtamisen tehtävänä on tehdä ihmisistä kykeneviä yhteiseen suoritukseen, tehdä heidän vahvuuksistaan tuloksellisia ja heikkouksistaan merkityksettömiä”. Vaikka määritelmä onkin erittäin yksinkertaistettu, se pitää paikaansa. Joissain tapauksissa määritelmää kuitenkin laajennetaan ymmärtämään kaikkea ohjaavaa ja arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään päämäärien saavuttamiseksi (Työyhteisötaidoilla tulosta 2015).

Usein johtajuus jaetaan tylästi kahtia asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Englannin kieli tarjoaakin johtajuudelle kaksi eri termiä: management ja leadership, joista ensimmäinen vastaa asioiden johtamista ja jälkimmäinen ihmisten johtamista (Junikka 2010). Asioiden johtaminen on organisaatiossa tapahtuvaa prosessien hallintaa, suunnittelua ja organisointia. Ihmisten johtamisessa puolestaan vaikutetaan muiden ihmisten käyttäytymiseen (Työyhteisötaidoilla tulosta 2015).

Perinteinen, asia- ja hierarkiakeskeinen johtajuus on ollut pitkään vahvassa asemassa. Nyt 2000-luvulla on ollut kuitenkin huomattavissa selkeää kasvua kiinnostuksessa ihmisläheisempään ja narratiivisempaan johtajuuteen. Kyseessä ei kuitenkaan ole ristiriita erilaisten paradigmojen välillä, vaan ne ovat nimenomaan toisiaan täydentäviä ja rikastavia. (Auvinen 2013, 12, 15, 19.)

Allen (2007, 29) lähestyy johtamista monipuolisemmasta ja rikkaammasta näkökulmasta ja jaottelee johtajan tehtävät kuuteen tärkeimpään osa-

alueeseen: tehtävien asettaminen, organisointi, motivointi, kehittäminen, kommunikointi sekä seuranta ja analyysi. Allenin näkökulma kattaa johtajuuden eri aspektit monipuolisesti täydentäen, ja sitä voidaan pitää aiemmin mainituista määritelmistä monipuolisimpana.

Yrityksellä on yksi aito voimavara, ihmiset. Yrityksen johtaja pyrkii onnistumaan juuri tämän voimavaran hyödyntämisessä. Työntekijän tulokselliseksi tekeminen tarkoittaa ihmisen ottamista huomioon kokonaisuutena, josta seuraa yrityksen tuloksellisuuden kasvu. Siksi johtamista on syytä tutkia tarkasti juuri ihmisten tuottavaksi tekemisen, eli ihmisten johtamisen näkökulmasta. (Drucker 2002, 24.)

Heikinheimo, Matsinen, Puutio ja Wahlström (1994, 19) jatkavat Druckerin ajatusta siitä, että johtajan tulee antaa mahdollisuuksia ja poistaa esteitä. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua yrityksen toimintaan omien vahvuksiensa ja parhaiden kykyjensä mukaisesti ja taas toisaalta poistetaan esteitä, jotka haittaavat tavoitteeseen pääsemistä. Oleellisimmilta osiltaan tämä ”juonen punominen”, kuten Heikinheimo ja muut sitä kuvailevat, tapahtuu keskustelujen, neuvottelujen ja muiden vuorovaikutussuhteiden kautta. Johtamisen perustapahtumana on siis vuorovaikutussuhde.

Vuorovaikutussuhde ei rajoitu ainoastaan virallisiin kokouksiin ja neuvotteluihin, vaan myös epävirallisempiin kahvipöytä-, ruokatunti- ja käytäväkeskusteluihin. Jokainen yrityksen työntekijä tuo omien kokemustensa kautta oman merkityksensä ja omat tavoitteensa yrityksen juoneen. Tätä kautta johtamisen onnistuneisuuteen vaikuttaakin oleellisesti se, kuinka hyvin johtaja luo tilanteen, jossa työntekijöiden omat tavoitteet ja yrityksen yhteiset tavoitteet menevät yksiin. (Heikinheimo ym. 1994, 20.)

Collins (2004, 72) kirjoittaa menestyneessä johtajuusteoksessaan Hyvästä paras, kuinka he tutkivat yrityksiä, jotka halusivat kehittyä hyvästä parhaaksi. Heidän ennako-oletuksenaan oli, että ensin olisi luotava suuntaviivat ja sitten hankittava parhaat ihmiset siihen. Tutkimuksen tulokset osoittivat toisin. Ensin olisi hankittava oikeat ihmiset, ja sitten vasta määriteltävä heidän kanssaan

tarvittavat suuntaviivat ja määränpää. Tämä alleviivaa entisestään johtajan merkitystä ihmisten johtajana.

Lopuksi on hyvä mainita jotain myös johtajasta itsestään. Tässäkin tosin heijastuu vahva johdettavien merkitys. Maxwell (2009, 38-39) sanoo että johtajan mitta perustuu vaikutusvaltaan, ei mihinkään muuhun. Johtajalla voi olla titteli tai korkea asema, mutta se ei silti takaa johtajuutta. Todellinen johtaja on se, jolla on vaikutusvaltaa ja jota kuunnellaan. ”Jos luulee johtavansa, mutta vaelttaa vailla seuraajia, onkin vain päiväkävelyllä.” Ilman vaikutusvaltaa kukaan ei seuraa johtajaa, ja ilman seuraajia ei johtaja ole johtaja. (Maxwell 2009, 43.) Samaa ajatusta alleviivaa myös Hamel (2007, 88-89) puhuen siitä, kuinka johtajan alaiset ovat aina seuraajia, joiden uskollisuus tulee jatkuvasti ansaita uudelleen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen kannalta on mielekästä keskittyä nimenomaan tähän kahden ihmisen, johtajan ja alaisen väliseen jatkuvaan vuorovaikutussuhteeseen. Tavoitteena on nähdä tarkemmin, miten johtaja näkee tarinankerronnan työkaluna tämän vuorovaikutussuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä.

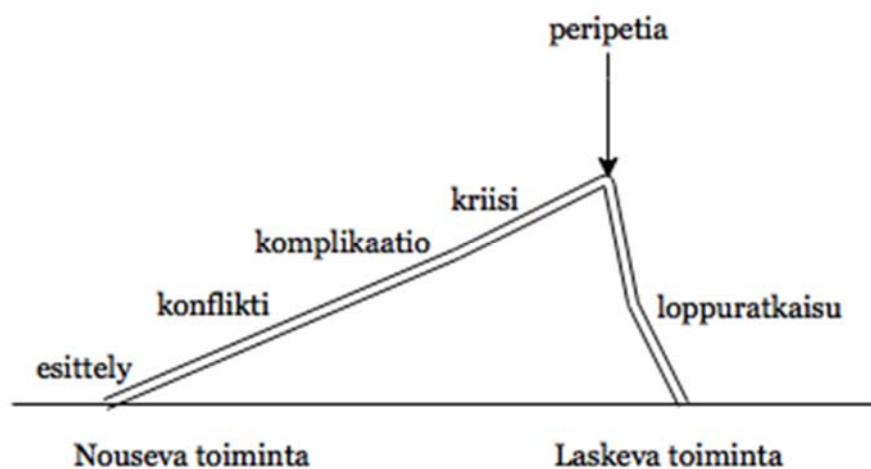
2.2 Tarinat

Jos johtajuus on erittäin suuri aihealue, niin samoin on tarinakin. Ensinnäkin, narratiivi eli kerronta on olennaisimpia kielen perustuotteita (Donald 1991, 257). Torkki (2014, 7) avaa yleisesti ihmistä tarinoiden kertojana sanoen, että ”ihminen on olemukseltaan Homo narrans, kertova ihminen, ja tarina on hänen alkuperäisin tapansa viestiä.” Hänen mukaansa aivot eivät ole kokeneet merkittävää kehitystä noin 50 000 vuoteen, joten meihin vaikuttaa edelleen samat asiat kuin vanhaan hyvään aikaan, tarinat.

Tarinan määrittelemisen itsessään on ollut kautta aikojen hankalaa (Auvinen 2013, 54). Aristoteleen määritelmä antiikin ajalta on hyvä, kun puhutaan tarinasta perinteisessä draaman merkityksessä. Yksinkertaisimmillaan tarina tarkoittaa suullista tai kirjallista kertomusta, jolla on alku, keskikohta ja loppu

(Korhonen & Korhonen 2012, 190-191). Alku luo tilanteen pohjan, kertoo missä tarina on nyt ja alkaa johdattamaan tilannetta eteenpäin. Keskikohta kuljettaa juonta eteenpäin ja huipentuu kliimaksiin eli käännteeseen, ja loppu puolestaan on laskevaa toimintaa, tilanteen selittämistä ja siis seurausta kahdesta aiemmasta (Aristotelinen dramaturgia 2011). Näiden kolmen vaiheen välillä on lukuisia toistuvia elementtejä, jotka syventävät tarinan kokemusta. Niihin kuuluvat esimerkiksi sellaiset asiat kuin draaman kaari, jännitteen luominen ja henkilöhaamot (Jännite 2011).

Toinen hieman Aristotelesta syventävä teoria on Freytagin malli. Saksalainen Freytag jakoi aristoteleen kolmiosaisen draaman kaaren viiteen osaan: esittelyyn, konfliktiin, komplikaatioon, kriisiin ja loppuratkaisuun. Mallin kaari vastaa kuviona Aristoteleen vastaavaa, mutta syventää sitä useammilla osilla. Tunnetila nousee aina peripetiaan eli käännekohtaan asti, jonka jälkeen tilanne raukeaa loppuratkaisussa. (Aaltonen 2003, 63-64.)



Kuvio 2. Freytagin malli (Aaltonen 2003, 64)

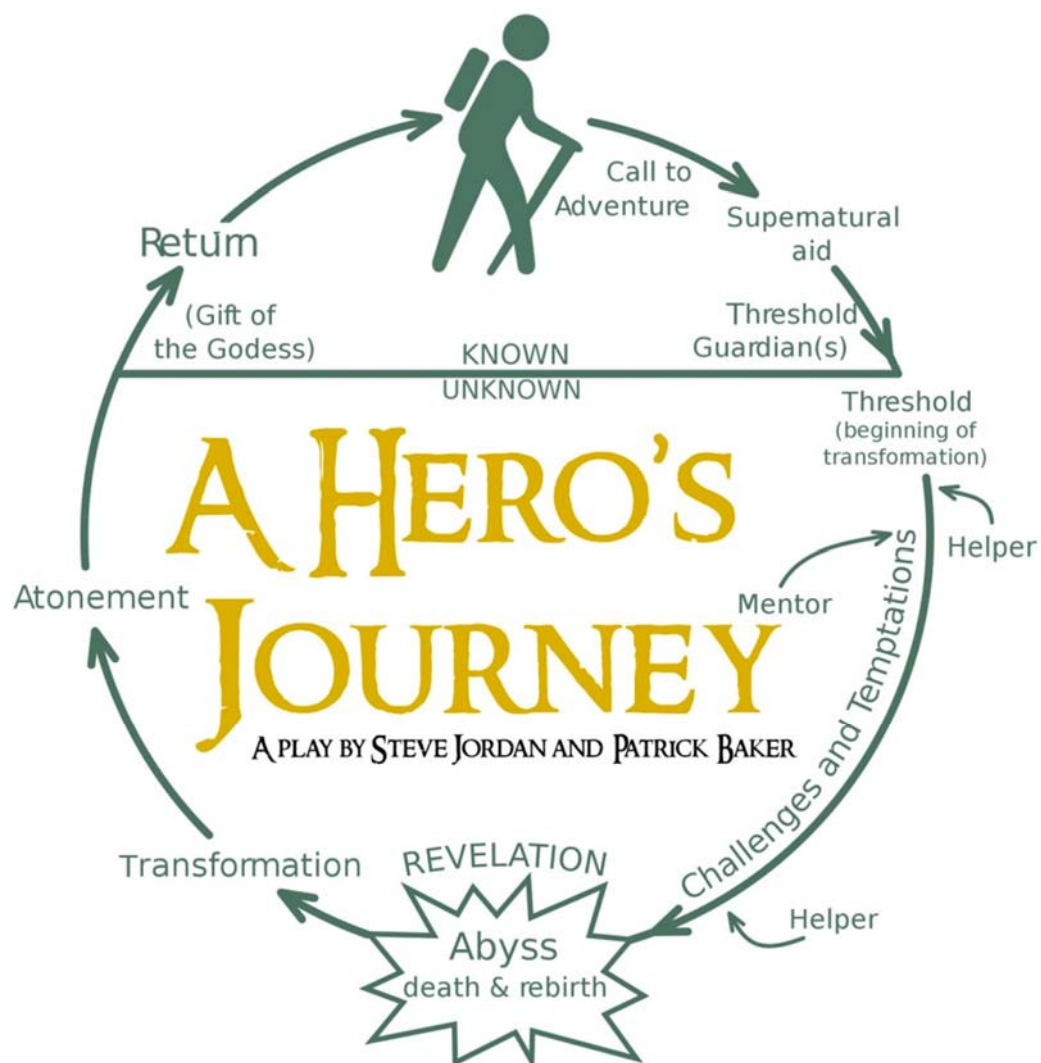
Torkki (2014, 21) kuitenkin pitää tarinan määritelmän edeltäviä, perinteisiä merkityksiä paljon laveampana näin: "tarina on kaikkea sitä, mikä jonkin asian yhteydessä tuntuu merkitykselliseltä ja eteenpäin kertomisen arvoiselta". Hän myös jatkaa myöhemmin (2014, 36), että "tarina on merkityksellinen hahmo,

jonka ihminen näkee tapahtumisen virrassa”. Tässä tapauksessa hahmolla ei siis tarkoiteta henkilöahmoa, vaan tuttua, tunnistettavaa muotoa.

Ihmisaivojen olennaisimpia taipumuksia on tunnistaa hahmoja kaikesta ympärillä olevasta kohinasta, ja tarinalla on siis usein tuttu ja merkityksellinen muoto, jonka ihminen on oppinut tunnistamaan. Ihminen tunnistaa polun kävellessään metsässä, vaikka siitä olisi vain hajanaisia merkkejä. Tiettyjen kivien, juurien ja kuoppien välille syntyy viiva, jota myös poluksi kutsutaan. Mieleemme on ohjelmoitu huomaamaan tutut hahmot ja liittämään niihin merkityksiä. (Torkki 2014, 36.)

Antropologi Campbell (1996) on tutkinut jo 1900-luvun puolivälissä erilaisia kulttuureja, myyttejä ja sankaritarinoita. Hämmästyttävintä tuloksissa on samankaltaisten tarinoiden syntyminen ympäri maailmaa toisistaan riippumatta. Hän on koonnut kirjaansa ehkä kuuluisimman tälläisen tarinan tunnistettavan hahmon, sankarin matkan. Hän aloittaa kirjansa näin:

Kuuntelimmepa viileän huvittuneina punasilmäisen kongolaisen noitatohtorin menoja, jotka tuntuvat kuin unelta, tai luimmepa kultivoituneen ihastuksen vallassa salaperäisen Lao-tsen sonetteja huonoina käännöksinä, pohdimmepa silloin tällöin Tuomas Akvinolaisen todistelujen ongelmia tai valkenipa meille äkkiä eskimoiden eriskummallisen sadun merkitys, aina löydämme saman tarinan, jonka hahmo vaihtelee mutta joka silti pysyy ihmeteltävän samankaltaisena.



Kuvio 3. Sankarin matka eli monomyytti (Swapp 2013)

Tämän niin kutsutun monomyytin kautta kulkee myös suuri osa menestyneistä Hollywood-elokuvien juonista (Hiltunen 1999, 16-17). Campbell kuvailee sankarin matkan vaiheita aina seikkailuun kutsusta, syvimmän kuilun kautta kulkemisesta henkeäsalpaavaan paluuseen. Winkler (2012) on esimerkiksi havainnollistanut Campbellin sankarin matkan hyvin muutamaan minuuttiin videossaan. Erilaisia tulkintoja sankarin matkan vaiheista kuitenkin on lukuisia, eikä täyttä yksimielisyyttä ole osien tarpeellisesta ja lopullisesta

järjestyksestä. Vogleria (1985) vapaasti suomentaen vaiheet kuitenkin kulkevat yleensä seuraavasti:

- 1) alkutilanne, tavallinen elämä
- 2) tuleva sankari saa kutsun seikkailuun
- 3) kutsusta kieltäytyminen
- 4) mentorin tapaaminen, avun saaminen
- 5) askel tuntemattomaan, jonka jälkeen paluuta ei ole
- 6) vaikeuksien kanssa taisteleminen, liittolaisten löytäminen
- 7) sankari kulkee kohti syvintä kuilua
- 8) syvin mahdollinen koettelemus ja suurimpien pelkojen kohtaaminen, jopa kuolema
- 9) selviytyminen ja "palkinnon" saaminen (tieto, taito, esine, ominaisuus jne.)
- 10) matka takaisin alkaa
- 11) uudelleensyntyminen, viimeinen koettelemus, sankari hyödyntää "palkintoa" ja osoittaa muuttuneensa matkan aikana
- 12) paluu tavalliseen elämään muuttuneena, todellisena sankarina.

Sankarin matkassa tämä aiemmin mainittu tunnistettava, merkityksellinen hahmo konkretisoituu. Ihmismieli siis tunnistaa sankarin matkan kokonaisuudessaan Torkin mainitsemaksi tutuksi hahmoksi, ja samaistuu siihen helposti.

Sankarin matkan lisäksi on myös muita tapoja tarinan arkkityyppien, näiden tunnistettavien hahmojen määrittelyyn. Booker (Thomas n.d.) tekee jaon seitsemään erilaiseen tyyppiin: pedon voittaminen, ryysyistä rikkauksiin,

seikkailu, matka sinne ja takaisin, komedia, tragedia ja uudelleensyntyminen. Nämä saattavat myös sekoittaa monissa suosituissa tarinoissa keskenään, kuten esimerkiksi Tolkienin Taru sormusten herrasta –kirjassa, jossa on nähtävissä kaikki seitsemän tyyppiä (Booker 2004, 5-6).

Ihminen on kuitenkin erittäin monimutkainen organismi. Siksi on hyvä tietää useita erilaisia tarinan määritelmiä, mutta pyrkiä pois täysin tyhjentävän määritelmän löytämisestä. Rauhala ja Vikström (2014, 66) antavat oivallisen ohjeen tarinankerrontaan käytännössä: ”neukkarissa puhuessasi tai blogitekstiä naputellessasi älä jää turhaan miettimään, kerrotko oikeaoppista tarinaa vai et. Aristoteleen haamu ei leijaile syyttämään, että väärin kerrottu ja vaikutettu”. Siksi siis minäkin johtajuuden tutkimisen yhteydessä olen heivannut syrjään huolen absoluuttisesta määritelmästä, ja päätenyt seuraamaan tarinoita vain hahmoina, jotka ovat merkityksellisiä ja eteenpäin kertomisen arvoisia.

2.3 Tarinankerronta johtamisen työkaluna

Tarinat auttavat oivaltamaan ja ovat olleet aina loistava tapa välittää tietoa elävästi. Kuten Torkki (2014, 7) toteaa, ihmiset ovat kautta aikain välittäneet tietoa nimenomaan tarinoiden kautta. Johtaja on päivittäin tekemisissä lukuisten erilaisten tarinoiden kanssa ja hänellä on tärkeä rooli tämän kokonaisen kulttuurin keskellä (Boje 2003, 42). Ei siis ihme että maailman parhaat johtajat nykyään, kuten General Electricin entinen pääjohtaja Jack Welch, hyödyntävät tarinoita johtamisen työkaluna (Aaltonen & Heikkilä 2003, 16). Strömsholm (Saksi 2015) mainitsee eräässä haastattelussa että ”on vaikea löytää menestyneitä yritysjohtajia, jotka eivät käyttäisi tarinoita tai kuvia”.

Kun tarina nähdään laajempina käsitteenä kuin pelkkänä juonellisena kertomuksena, löytyy organisaatiosta lukuisia paikkoja hyödyntää tarinoiden voimaa. Rauhala ja Vikström käsittelevät tuoreessa kirjassaan *Storytelling työkaluna* (2014) tarinankerrontaa esimerkiksi johtamisen, kulttuurin ja markkinointiviestinnän kannalta. Syventyessä johtamiseen vielä tarkemmin,

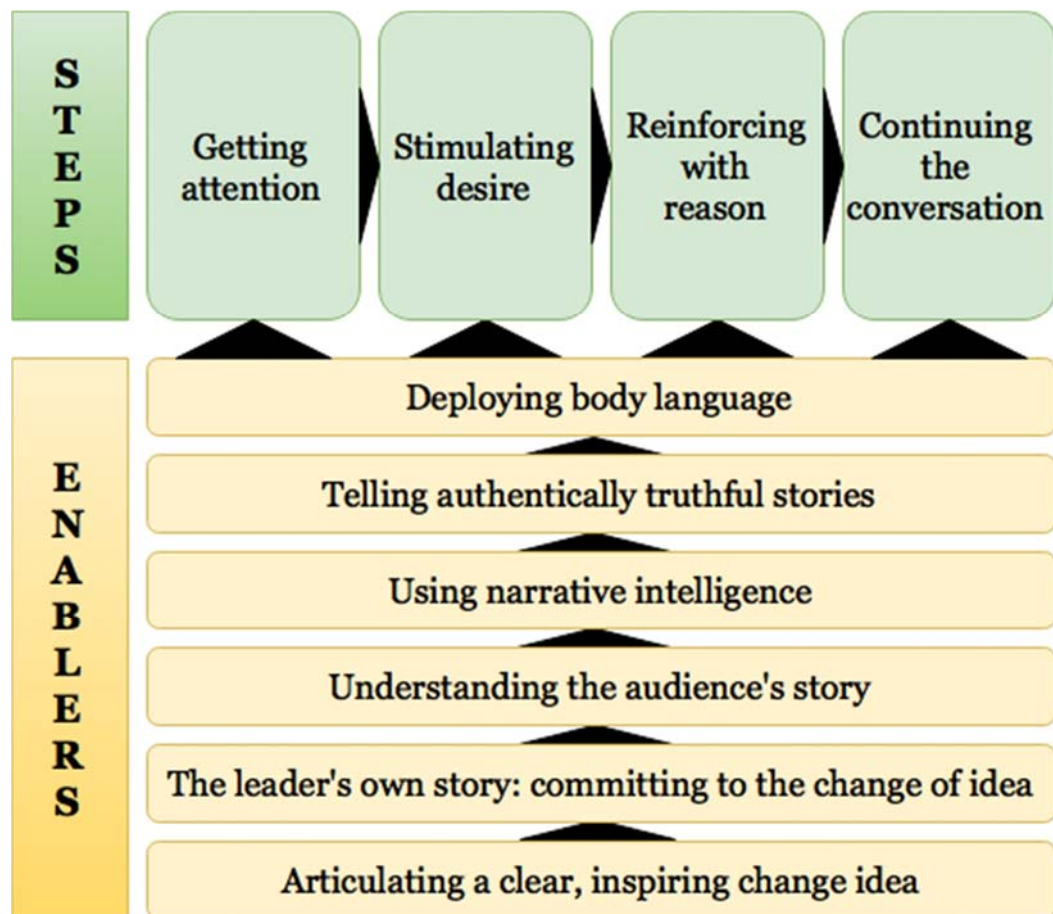
löydetään samoja leikkauspisteitä johtamisen teorian kanssa. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja vaikuttaminen ovat sekä tarinankerronnan että johtamisen keskeisiä piirteitä.

Puhuttaessa tarinankerronasta yritysmaailmassa saadaan usein vastaukseksi silmien pyörittelyä ja halveksuntaa. Tarinankerronta nähdään helposti pehmeänä ja tunteellisena, mitä pidetään yritysmaailmassa yleisesti heikkoutena. Syynä tähän on yritysmaailman tiukasti analysoiva ajattelutapa ja viime vuosisadalla painottunut asiajohtaminen. Vaikka se pääosin onkin vahvuus, niin johtamiskentällä sitä voidaan pitää myös heikkoutena, koska johtamisen perustapahtuma on vuorovaikutussuhde toisen ihmisen kanssa. Analysoiminen voi kyllä tyydyttää mielen tasolla, mutta se harvoin tarjoaa reittiä sydämeen. (Denning 2011, 19.)

Suomessa tämä vahvasti analysoiva näkökulma on viety Vikströmin ja Rauhalan (2014, 259) mukaan vielä hieman pidemmälle, ja se tunnetaankin termillä ”management by perkele”. Kovaa, faktoihin perustuvaa asiajohtajuutta on täällä kylmässä Pohjolassa arvostettu paljon. Tästä huolimatta Suomessakin on pitkät juuret tarinankerronnasta johtamisen työkaluna. Tästä esimerkkeinä mainitaan Tuntematon sotilas ja Kalevala johtajuuden arkkityyppien ja johtamiskulttuurin lähteinä. Suomalaisessa johtamiskulttuurissakin on siis mahdollisuus hyvään ihmisten johtamiseen. (Vikström & Rauhala 2014, 259.)

Damasio (1994, 51) tarjoaa neurobiologian puolelta vastauksia siihen, miksi johtamiskentällä on syytä pitää sydän mukana. Hänellä oli analysoitavanaan potilas, jonka aivojen etuosan tunnekeskus oli vaurioitunut, eikä siis kyennyt tuntemaan tunteita. Potilas muuten oli älykäs ja suoriutui tavalliseen tapaan erilaisista tehtävistä, mutta hänen päätöksentekokykynsä oli lähestulkoon nollassa. Tämän ja myöhempien tutkimusten seurauksena Damasio päätteli, että ihmisen päätöksentekoprosessissa tunteella on ratkaiseva osuus. Johtajan vuorovaikutussuhteessa yleensä pyritään myös jonkinlaiseen päätökseen, joten tunnetta ei saa unohtaa johtamistilanteessa.

Denning (2007, 27) puhuu narratiivista ja johtajuuden salaisesta kielestä sanoen, että menestyneet johtajat toimivat usein tietynlaisella kaavalla kertoessaan asioita. Ensin he kiinnittävät huomion, sen jälkeen herättävät halun tunteen ja vasta sitten vahvistavat näkemyksen. Tämän lisäksi Denning mainitsee kuusi valtuuttavaa tekijää, joiden täytyy vahvistaa kerrottua viestiä. Nämä kuusi tekijää ovat selkeä ja inspiroiva muutosidea, johtajan oma panos muutosideassa, yleisön taustatarinan ymmärtäminen, kerronnallisen älyn käyttäminen, totuudenmukaisten tarinoiden kertominen ja vakuuttava kehonkieli.



Kuvio 4. Denningin näkemys tarinankerronnasta johtajan työkaluna (2007, vi)

Kun tätä Denningin kolmiportaista menestyvän johtajan tapaa kommunikoida vertaa Aristoteleen draaman kaareen, voi löytää selkeät yhtäläisyydet. Johtaja

kiinnittää huomion, eli luo alkutilanteen. Sen jälkeen herätetään halu, eli kasvatetaan tunnetilaa ja viedään tilanne kliimaksiin, huippukohtaan. Sen jälkeen vahvistetaan näkemys lopputilanteessa, eli kerrotaan loppuratkaisu. Johtaja pystyy tällä tavoin vaikuttamaan muihin ihmisiin.

Kun johtaja kertoo tarinoita, eli on vuorovaikutussuhteessa ihmisten kanssa, hän joko luo tai purkaa erilaisia merkityksiä (Vikström & Rauhala 2014, 280). Tarinat siis auttavat merkityksellistämään ja sitä kautta konkretisoimaan erilaisia abstraktioita, kuten organisaation tarkoitusta. Johtajan on syytä muistaa tämän organisaation tarkoituksen lisäksi myös se, millaista kuvaa hän luo tarinankerronnan kautta itsestään. Heikinheimo, Matsinen, Puutio ja Wahlström (1994) ovat tutkineet erilaisia johtajan rooleja, joita he peilaavat erilaisiin johtajien itsestään kertomiin tarinoihin. Näiden roolien identiteetti ja sitä myöten myös muiden ihmisten käsitys johtajasta perustuu tarinoihin, joita johtaja itse levittää.

Haslam, Reicher ja Platow (2012, 72) käsittelevät sosiaalista identiteettiä sanoen, että johtamisen tulevana suuntauksena on vielä entistäkin vahvempi me-käsitys organisaatiossa. Johtaja luo tätä ryhmäidentiteettiä monin eri keinoin, mutta yhtenä niistä voidaan pitää tarinankerrontaa. Tarinankerronta luo siis organisaatiolle, ”meille” olemassaolon tarkoitusta.

Usein puhutaan kokemuksesta parhaana opettajana. Omien kokemusten ja virheiden kautta opitaan paljon. Sama toistuu yrityksissä; kokemukset opettavat ja epäonnistumiset kasvattavat. Näistä liikkuu paljon tarinoita yrityksen käytävillä, mutta harvoin kuitenkaan kirjataan tarkasti ylös että mitä tapahtui ja miksi. Tieto jää Nonakaa ja Takeuchia (1995, 59) mukaillen ”hiljaisen tiedon” tasolle. Tarinat ovat kuitenkin erinomainen tapa liikuttaa tätä hiljaista tietoa esimerkiksi johtajan kautta uusille työntekijöille (Aaltonen & Heikkilä 2003, 17).

Auvinen Jyväskylän Yliopistosta on julkaissut vuonna 2013 väitöskirjan narratiivisesta johtajuudesta. Hän käsittelee väitöskirjassaan johtajan tarinankerrontaa useiden eri tutkimusten kautta. Yhdessä tutkimuksessa hän,

Aaltio ja Blomqvist (2013, 10) löysivät johtajan kuusi eri tarinoilla vaikuttamisen osa-alueita:

1. motivointi
2. inspirointi
3. konfliktien laukaiseminen
4. omiin esimiehiin vaikuttaminen
5. fokuksen löytäminen
6. luottamuksen rakentaminen

Kaikki Auvisen ja muiden tutkimat tarinat sopivat johonkin näistä kategorioista. Tätä luokittelua voidaan pitää jokseenkin kattavana tarinoiden jaotteluna kun puhutaan tarinankerronnasta johtamisen työkaluna. Luokittelusta kuitenkin puuttuu esimerkiksi aiemmin mainittu hiljaisen tiedon siirtäminen, joka ei sovi suoranaisesti mihinkään kategorioista. Silti jokaista yllä mainituista kategorioista voidaan pitää merkittävänä ja ne on otettava huomioon kun ajatellaan johtamisen perustilannetta eli vuorovaikutussuhdetta ja pyrkimystä vaikuttamaan.

Kun johtajuus ja tarinankerronta itsessään ovat isoja, monisyisiä ja monimerkityksellisiä termejä, niin ei liene ihme että tarinankerronta johtamistyökaluna on myös erittäin monimutkainen ja hankalasti hahmotettava käsite. Liian raju painottuminen esimerkiksi pelkästään tarinankerrontaan muutosjohtamisessa karsii ja hävittää merkityksiä, joita on hyvä ensin ottaa huomioon tarinankerronnassa kokonaisuutena. Johtajan näkökulmasta katsottuna yhtenä ratkaisevimmista ydinkohdista tässä työkalun ymmärtämisessä on johtamisen vuorovaikutuksesta ja tarinoilla vaikuttamisesta seuraava tulos, eli merkityksen luominen ihmiselle (Rauhala & Vikström 2014, 280-281).

Lopuksi, Maxwell pukee hyvin sanoiksi tarinankerronnan merkitystä johtajalle Kulmalan (2015) haastattelussa sanoen että ”Jokainen todellinen johtaja on tarinankertoja. Jokainen tarinankertoja ei ole johtaja. Jotkut tarinankertojat ovat koomikoita, toiset johtajia”. Jokainen todellinen johtaja siis osaa luoda merkityksen tunteen tarinan kautta.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen?

Jo alkuvaiheessa tuli selväksi, että menetelmän kohdalla tulisi valita painotus joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka näiden kahden välillä joutuu tekemään valinnan, niin ne eivät ole toistensa vastakohtia tai kilpailevia suuntauksia. Ne ovat erilaisia lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Yleisesti sanotaan että kvantitatiivinen käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. (Hirsjärvi 2009, 137.)

Valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen otteen välillä oli loppujen lopuksi helppo. Tarinankerronta ja narratiivisuus mielletään helposti villiksi ja kesyttämättömäksi alueeksi. Tämä liittyy varmasti käsitteiden vaikeaan yksiselitteiseen määrittelemiseen. Kun kvantitatiivinen ote perustuu vahvasti kokeellisuuteen ja logiikkaan, tietyllä tapaa järjestettyihin tilanteisiin, voidaan sitä pitää hieman kankeana tutkimustapana suhteessa tarinankerronnan muuttuvaan luonteeseen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa taasen on todellisen elämän kuvaaminen eli elämismaailma (Hirsjärvi 2009, 161; Varto 1996, 23), joten luonnollisesti villi ja vapaa tarinankerronta istuu paremmin siihen. Kun tutkimuskysymys pyörii vielä konstruktivismisen tieteen filosofian ympärillä, jossa todellisuutta pidetään suhteellisena, valinta oli helppo. Tässä tapauksessa kun löydökset ovat sitä, miten tuloksia tulkitaan hermeneuttisesti. Koko metodologia perustuu siis tuloksien tulkintaan (Metsämuuronen 2006, 86).

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu Metsämuuronen (2006, 88) mukaan hyvin silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi. Johtaja soveltaa tarinankerrontaa pitkin työpäiväänsä täysin omaehtoisesti, joten varsinaisen koetilanteen järjestäminen ei luonnollisestikaan onnistu. Tiedonhankinnan strategiana toimiikin parhaiten diskurssianalyysi, koska tutkimuksen kohteena on johtajan tuottama puhe, sen

motiivit ja tavoitteet. Toisaalta, opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa laajempaa ymmärrystä tarinankerronnassa, joten huomion keskipisteeseen nousee silloin johtajan kertomien tarinoiden lisäksi erityisesti johtaja itse ja hänen oma näkemyksensä tarinankerronnasta johtamisen työkaluna.

3.2 Metodin valikoituminen teemahaastatteluksi

Ensinnäkin on todettava Hakalan (2001, 14) sanoin että ”olipa yksittäinen, kohdennettu tutkimusmenetelmästi mikä tahansa, et saa heittää ajattelun elimiäsi nurkkaan”. Parhaimmatkin tutkimusmenetelmät tuottavat vain raaka-ainetta, jota on jalostettava oman ajattelun kautta. Ajatteleva halkoo koko tutkimusprosessia aivan alusta aivan loppuun saakka, ja parhainkaan tutkimuskirjallisuus ei ole oikotie onneen – ainoastaan lähtökohta ja raamitus taitavalle päättelylle (Hakala 2001, 15).

Toisekseen, luonnollisin ja tehokkain tapa selvittää se, miten johtaja näkee tarinankerronnan johtamisen työkaluna, on tietenkin kysyä johtajalta itseltään. Siksi tutkimusmetodin lähtökohtana on haastattelu (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Myös muita metodeja harkittiin, mutta haastattelun todettiin palvelevan parhaimmalla mahdollisella tavalla opinnäytetyön tutkimuskysymystä.

Haastatteluitakin on erilaisia. Hirsjärvi (2009, 208-209) jakaa tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään:

1. strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu
2. teemahaastattelu
3. avoin haastattelu.

Strukturoitu haastattelu on vahvasti määritelty ja se tapahtuu lomakkeen välityksellä. Itse haastattelu on helppo suorittaa sen jälkeen, kun lomake on valmisteltu. Avoin haastattelu on nimensä mukaisesti avointa keskustelua haastateltavana kanssa. Sen synonyymeinä käytetään usein termejä syvähaastattelu, strukturoimaton haastattelu tai informaalinen haastattelu. Näiden kahden ääripään väliin tulee teemahaastattelu, jossa tyypillisesti

puhutaan haastateltavan kanssa tiettyjen, ennalta valittujen teemojen ympärillä. Myös haastattelun toteutuksessa on eroja yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluiden välillä. (Hirsjärvi 2009, 208-210.)

Lopulta päädyttiin löyhään teemahaastattelun yksilön kanssa. Strukturoitu haastattelu sitoo liian vahvasti tiettyjen kysymyksien ympärille, jotka perustuisivat tutkijan omiin ennakko-oletuksiin (Varto 1996, 26). Täysin avoin haastattelu taas saattaisi viedä keskustelun väärille raiteille. Teemoitetussa haastattelussa keskitytään tiettyjen kiinnostuksen kohteiden ympärille ja keskustellaan tutkimuksen kannalta juuri olennaisista asioista eli johtajan omasta näkemyksestä, mutta kuitenkin vapaasti. Koska tutkimuskysymyksen keskiössä on johtaja, eli yksilö, niin haastattelun toteutustavaksi valikoitui yksilöhaastattelu. Haastattelun varsinaista rakennetta puretaan luvussa 4.

3.3 Aineiston analysointi

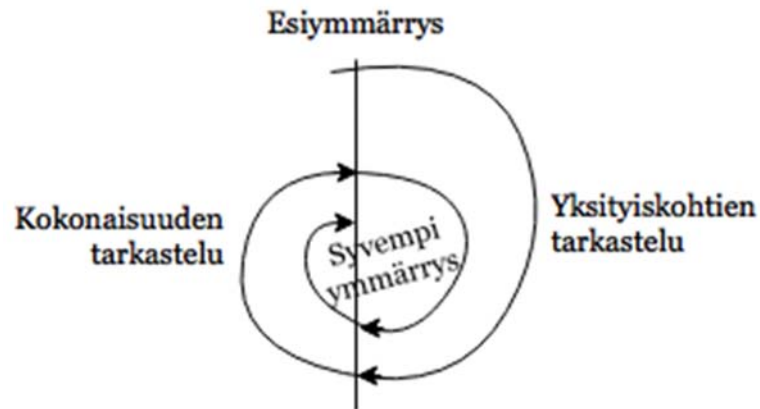
Narratiivisuus eli kerronnallisuus on luonnollisesti lähellä mukana kun puhutaan tutkimuksesta tarinankerrontaan liittyen. Analysointi kuitenkin on aivan toista luokkaa kuin esimerkiksi Grounded Theoryn, jossa on selkeät ohjeet analysointiin (Squire, Andrews & Tamboukou 2008, 1).

Tutkimuskysymys painottaa tutkittavana kohteena nimenomaan johtajaa, joten narratiivisuus tässä opinnäytetyössä näkyy vain yleisempänä alueena tutkimuksessa, eikä varsinaisena tutkimustapana.

Analysointivaiheessa sovelletaan kahta erilaista työkalua limittäin. Toisaalta käytetään teemoittelua haastattelusta purettujen muistiinpanojen ymmärtämiseksi, ja taas toisaalta käytetään hermeneuttista kehää eli oman esiyymmärryksen päälle haetaan yksityiskohtia tutkimuksesta, jonka jälkeen tarkastellaan jälleen kokonaisuutta ja haetaan syvempää ymmärrystä aiheesta (Anttila 1998). Hermeneuttinen analysointitapa tietysti tuottaa näkemykseltään subjektiivisesti painottuneita tuloksia, mutta ottaen huomioon kysymyksen asettelu ja opinnäytetyön tavoitteet, on sen käyttö perusteltua.

Tutkimuskohteena ovat kuitenkin johtajien omat subjektiiviset näkemykset ja niiden tutkiminen tutkijan omista subjektiivisista lähtökohdista. Teemoittelun

tavoitteena on tukea tulosten selkeää jäsentelyä sekä auttaa ymmärtämään haastatteluita ja haastateltavia paremmin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).



Kuvio 5. Hermeneuttinen kehä (Routio 2007)

"Ihminen ei voi päästä ulkopuolelle elämismaailman, joten hänen oma tapansa ymmärtää ne kysymykset, joita hän muiden kohdalla tutkii, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla koko ajan hänen tutkimisessaan"
 – Varto (1996, 26)

Tämä on yksi mielenkiintoinen kohta aineiston analysoinnissa. On otettava huomioon tutkijan omat näkemykset ja niiden vaikutus sekä itse haastatteluun kuin myös tutkimustuloksiin. Omat intressini tutkijana ovat tarinankerronnassa ja sen luonteen ymmärtämisessä, joten sillä on vahva vaikutus siihen, miten haastatteluiden tuloksia lopulta ymmärretään. Tutkimuskysymys on aseteltu niin, että omat näkemykseni eivät analysointivaiheessa pääse liaksi esiin. Painotus on johtajassa ja hänen näkemyksessään.

Oma tutkijataustani on vahvasti analyyttinen ja looginen. Olen aina vahvasti pilkkonut ja luokitellut asioita ja pyrkinyt sitä kautta ymmärtämään asioita. Tässä tutkimuksessa haluan kuitenkin tehdä irtioton siitä. Olen yrittänyt jo toteuttaa tarinankerronnan kohdalla pilkkomista ja luokittelua, mutta tullut Simmons (2006, 80) sanoin toteamaan että "tarina on kuin kissanpentu,

jonka suloisuuden ja tenhon jokainen ymmärtää, mutta jos sitä ryhdytään tarkemmin analysoimaan ja pilkkomaan, kissanpentu kuolee ja lumous haihtuu”. Analysointivaiheessa toteutettu teemoittelu on siis tavoitteiltaan hyvin löyhää ja pyrkii vain antamaan etäisiä suuntaviivoja. Ennemminkin pyritään siis ymmärtämään luonnetta, pohdiskelemaan ja hakemaan syvempää ymmärrystä erilaisten kokonaisuuksien kautta ilman kiveen hakattua tarkkajakoista luokittelua. Opinnäytetyön tuloksena on siis kevyen teemoittelun kautta pohdintaa ja syvempää ymmärrystä tarinankerronnasta johtamisen työkaluna.

3.4 Tutkimuskysymyksen löytäminen

”Metsurilta kysyttiin kerran, ”mitä tekisit jos sinulla olisi vain viisi minuuttia aikaa kaataa puu?” Hän vastasi: ”Käyttäisin ensimmäiset kaksi ja puoli minuuttia teroittaakseni kirveeni.” (Quote Investigator)

Olen Tiimiakatemiaa aikana päässyt kokeilemaan lukuisia eri kokonaisuuksia aina myynnistä ja markkinoinnista innovointiin ja valmentamiseen. Tavoitteenani oli aiemmin tehdä opinnäytetyö asiakkaalle johonkin kokeilemaani osa-alueeseen liittyen. Vuonna 2013 tuoteistin kuitenkin videotuotantopalvelun aiemman osaamiseeni perustuen. Se johti minut ennen pitkää tarinankerronnan äärelle.

Varsinaisesti innostuin tarinankerronnasta vuoden 2014 syksyn alussa, kun yhdessä toisen videokuvaajan kanssa keskustelimme videoiden kiinnostavuudesta. Sitä ennen olin kyllä aina ollut erittäin kiinnostunut kirjoista, elokuvista ja oikeastaan kaikesta, mihin tarina liittyi. En vain koskaan tiennyt sen tarinan olevan siellä se, joka minua kiehtoi. Syksystä eteenpäin alkoi elämässäni kuitenkin kausi, jolloin tunnistin tarinoiden voiman lähes kaikkialla ympärilläni. Aloin ahmimaan kirjallisuutta ja tutkimaan tarinoiden rakennetta ja päätin, että tähän aiheeseen liittyy opinnäytetyöni.

Keväällä 2015 käytin useamman kuukauden tutkimuskysymyksen hahmottamiseen. Käytin siis alussa mainitun metsurin tavoin paljon aikaa

siihen, että tietäisin tarkkaan mistä aiheesta tulen tekemään opinnäytetyöni. En halunnut sukeltaa suin päin hutkien aiheeseen. Tiesin sen liittyvän tarinankerrontaan, mutta toisaalta en halunnut liittää sitä tyypillisesti markkinoinnin tai brändin näkökulmasta. Jo ennen varsinaista tutkimuskysymystä asetin tavoitteekseni luoda jotain uutta tietoa tarinankerronnan rintamalle Suomessa. Siinä samalla pilkkoessani tarinankerrontaa uudelleen ja uudelleen pieniin palikoihin huomasin kadottavani jotain. Olin kadottamassa sitä innostavaa tunnetta, joka oli saanut minut heittäytymään koko aiheeseen. Tajusin tarvitsevani laajempaa näkökulmaa, kokonaisvaltaista ymmärrystä tarinankerronnan merkityksestä ja sen luomisesta. Näin päädyin pitkien pohdintojen ja keskusteluiden päätteeksi kevään lopussa 2015 tutkimaan sitä, miten johtaja näkee tarinankerronnan johtamisen työkaluna. Tarkoituksena on syventää tarinoiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä johtajan vaikuttamiskeinona.

Hirsjärven (2009, 126) mukaan erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein varaudutaan siihen, että tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä ja sanaa ongelma saatetaan jopa vältellä. Myös tästä syystä tutkimuskysymys jätettiin sen verran avoimeksi, että haastatteluvaiheen jälkeen jää pelivaraa lopulliseen analyysiin tutkimuskysymyksen pysyessä samana. Tarkoitus on siis enemmän löytää uutta, kuin vahvistaa jo olemassa olevaa käsitystä. Tätä kautta koko tutkimuksen tavoite onkin hermeneuttisen kehän periaatteiden mukaisesti enemmän vain syventää ymmärrystä ja herättää lisää kysymyksiä, kuin tarjota luokitteluita tai valmiita vastauksia.

4 Johtajien haastattelut

4.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valintaprosessissa on haluttu Auvisen (2015) vinkistä hyödyntää vahvasti verkoston voimaa. Olen etsinyt oman tarinankertoja.fi-blogini ja Twitterin kautta suosituksia johtajista, jotka hyödyntävät tarinankerrontaa tai vähintäänkin ymmärtävät tarinankerronnan merkityksen johtamistyökaluna. Tämän haun ulkopuolelle jäävät siis johtajat, jotka eivät halua käyttää tai eivät ole kiinnostuneet tarinankerronnasta johtamisen työkaluna.

Prosessi oli hitaasti lämpiävä. Julkaisin ensimmäisen ilmoituksen vasta kesäkuussa, kaksi viikkoa ennen juhannusta. Tätä julkaisua ehdin valmistella reilu kuukauden verran. Tiedostin juuri alkaneen lomakauden, mutta käänsin sen vahvuudeksi julkaisussani (Vesin 2015). Ensimmäinen julkaisu saikin hyvin näkyvyyttä ja sitä kautta sain yhden henkilön, joka ilmoittautui suoraan minulle, sekä kuusi vihjettä mahdollisista haastateltavista johtajista. Näitä kuutta henkilöä lähestyin sähköpostilla, jossa lupasin soittavani vielä seuraavalla viikolla, mikäli ei aiemmin ehditä palata asiaan. Ensimmäisestä kuudesta lopulta vain kahden kanssa onnistuin saamaan haastattelun.

Minulla oli myös kaksi omaa kontaktia Jyväskylän suunnalta, joiden kanssa onnistuin saamaan tapaamisen. Yhteensä siis neljän henkilön kanssa sain sovittua yhteisiä haastatteluaikoja syyskuun alkuun. Tässä vaiheessa aikaa oli kulunut jo kaksi kuukautta ensimmäisestä ilmoituksesta. Suoritin ensin yhden haastatteluista prototyypin mielessä ja pyysin palautetta haastatteluprosessista. Tämän jälkeen kävin haastattelemassa kolmea jäljellä olevaa henkilöä.

Kolmesta jäljellä olleista henkilöistä yksi antoi minulle haastattelun jälkeen viisi uutta nimeä ja numeroa kehoittaen soittamaan ja kertomaan samalla terveisiä. Näistä viidestä kahden kanssa onnistuimme saamaan yhteisen ajan

haastatteluille, jotka suoritin lokakuun alussa. Lokakuun alussa saimme sovittua yhteisen ajan myös suoraan minulle ilmoittautuneen henkilön kanssa.

Haastateltaviksi päätyi lopulta seitsemän erilaista johtajaa, viisi miestä ja kaksi naista, iältään 39 – 50-vuotiaita. Kaikki heistä olivat tällä hetkellä tai olivat hetki sitten olleet johtajan asemassa ja heillä kaikilla oli jonkinlainen käsitys tarinankerronnasta johtamisen välineenä. Toisilla oli johdettavanaan alle kymmenen henkilöä ja toisilla taas satoja. Kaikkien haastateltavien yritykset olivat eri toimialoilta.

4.2 Haastattelutilanne

Neljä haastattelua suoritettiin Helsingissä, yksi haastattelu Jyväskylässä ja kaksi haastattelua puhelimen välityksellä. Kaikissa tapauksissa pyrin järjestämään tilanteen niin, että tilanne on haastateltavalle helppo ja luonnollinen. Haastateltavat johtajat saivat itse ehdottaa haastattelupaikkaa ja iso osa haastatteluista suoritettiin heidän omilla työpaikoillaan.

Puhelinhaastattelut tehtiin pakon edessä, koska yhteistä aikaa mahdollisilla haastattelupaikkakunnilla eli Jyväskylässä, Tampereella tai Helsingissä ei löytynyt.

Tilanne eteni teemahaastattelulle ominaiseen tapaan hyvin avoimena. Aloitin haastattelut prototyyppi-haastattelusta saamani palautteen mukaisesti kysymällä haastateltavalta hänen nimeään, ikäänsä ja johtamistaustansa sekä taustaa myös yleisesti. Osa haastateltavista henkilöistä aloitti jo taustan kohdalla kertomaan omaa elämäntarinaansa. Tämän jälkeen kerroin lyhyesti oman kasvutarinani tarinankerronnan äärellä seuraavanlaisesti:

No, mä kerron nyt lyhyesti että miks mä oon tässä. Oon tosi analyttinen ja looginen ihminen, ja oon aina pärjänny matemaattis-loogisissa aineissa ja ollu hyvä luokittelemaan asioita. Se on ollu mun juttu. Samanaikaisesti oon kuitenkin aina tykänny myös lyhytelokuvista, animaatioista ja kirjoista, oon lukuun junnuna ihan hirveen määrän kirjoja. Jossain vaiheessa tuossa lukiossa tulin siihen tulokseen että se salaperäinen kiehtovuus on varmaan niissä videoissa. Ostin ensimmäisiä videokameroita itelleni ja aloin opettelemaan kuvaamista ja

editointia. Pikkuhiljaa ostin lisää tarvikkeita, päivitin videokameroita parempiin ja opettelin lisää. Koko ajan katoinkin kuitenkin ylöspäin muiden videoita ja mietin että multa puuttuu tästä jotain. Tää ei oo samaa kuin noilla muilla.

*Mut vuosi sitten määhän tajusin kun juteltiin yhden toisen videokuvaajan kanssa. **Tarinankerronta**. Se on se juttu mikä mua on oikeesti aina kiehtonut, se tarina. Vuoden ajan määhän sitten luin paljon kirjallisuutta ja tutkin asiaa ja päätin että tästä haluan tehdä mun opinnäytetyön. Tän vuoden aikana määhän itselleni tyypillisesti paloittelin ja analysoin, etsien kaavaa tarinankerrontaan. Löysinkin draaman kaaren ja kaikki ne palikat joista tarina rakentuu. Musta kuitenkin tuntui että hukkasin jotain tässä matkalla. Tajusin että en löydä vastausta pilkkomalla ja analysoimalla, vaan kyse on jostain isommasta. Intohimosta, lumouksesta, siitä tunteesta jonka se tarinankertoja luo sinne kuulijan mieleen. Se oli kova paikka tällaiselle analyyttiselle järkeistäjälle, mutta tän seurauksena määhän päätin heittäytyä mukaan. Haluan sitten kuulla niitä tarinoita. Haluan löytää jotain isompaa. Ja siksi määhän siis oon tässä. Haluan kuulla, että mitä mieltä johtaja on tarinankerronnasta. Miten näkee tarinankerronnan johtamisen työkaluna?*

Tämän jälkeen tilanne lähti vapaasti siihen suuntaan, mihin johtaja sitä halusi lähteä viemään oman näkemyksensä mukaisesti. Tyypillisesti seuraava lause alkoi sanoilla ”No, mun mielestä tarinat on..”. Itse pyrin vain parhaani mukaan ruokkimaan näkemyksen löytymistä kevyillä, aiemmin sanottuun liittyvillä kysymyksillä ja keskittyä kuuntelemaan ja oppimaan.

Haastatteluissa ajelehdittiin paikoin hyvinkin syvälle tarinoiden voimaan ja paikoin puhuttiin asioista, joiden en voinut kuvitellakaan liittyvän tarinankerrontaan. Aikaa haastattelu vei noin tunnin verran jokaisen henkilön kanssa. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla kokonaisuudessaan ja tämän lisäksi muistiinpanoja tehtiin jo haastattelun aikana.

5 Tulokset

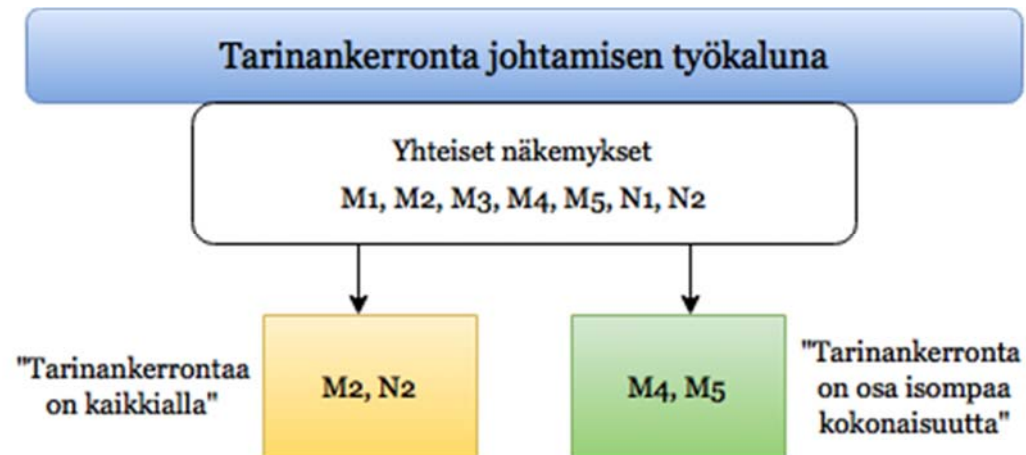
Haastateltavat henkilöt on tässä jaettu analysointia varten haastattelujärjestyksessä miesten ja naisten ryhmään. Henkilöistä puhutaan tästä eteenpäin määrittelyillä M1, joka tarkoittaa ensimmäisenä haastateltua miestä, ja N1, joka tarkoittaa ensimmäisenä haastateltua naista.

Tuloksien purkamisvaiheessa haastattelut kuunneltiin läpi ja muistiinpanoja kirjoitettiin laajempaan muotoon. Muistiinpanot jaettiin ja ryhmiteltiin isompiin kokonaisuuksiin, jotka osaksi vastasivat toisiaan ja osaksi taas erosivat toisistaan. Tarkkaa rajausta ei kuitenkaan tehty luokittelumielessä, vaan haastatteluista pyrittiin vain löytämään yhteisiä ja eroavia ajatuksia.

Kokonaisuuksia tuli yhteensä viisi kappaletta, jotka kaikki nojaavat opinnäytetyön näkökulmaan tarinankerronnasta johtamisen työkaluna:

- 1) tunne osana tarinankerrontaa
- 2) kertojan spontaanius ja aitous
- 3) tarinoiden konkretisoiva vaikutus
- 4) ”tarinankerrontaa on kaikkialla”
- 5) ”tarinankerronta on osa isompaa kokonaisuutta”.

Kolme ensimmäistä näistä kokonaisuuksista olivat yhteisiä kaikille haastatteluille, kun taas kaksi jälkimmäistä kokonaisuutta poikkesivat hieman aiemmista ja toisistaan.



Kuvio 6. Viiden kokonaisuuden suhteet haastateltaviin

Ylläoleva kuvio kuvastaa kokonaisuuksien suhdetta toisiinsa. Kolme ensimmäistä kokonaisuutta sisältyy yhteisiin näkemyksiin. Kaikki haastateltavat olivat jossain määrin yhtä mieltä näistä kolmesta kokonaisuudesta. Haastateltavista neljä vei näkemyksensä tarinankerronnasta kuitenkin vielä syvemmälle, kolmen henkilön jäädessä yhteisten näkemyksien tasolle.

Näistä neljästä henkilöstä kaksi, M2 ja N2, olivat vahvasti sitä mieltä, että tarinankerrontaa voi nähdä kaikkialla ja että tarinat ovat kaikkialla läsnä. He myös hyödynsivät tarinankerrontaa lähes kaikessa toiminnassaan. Toiset kaksi, M4 ja M5, puolestaan olivat sitä mieltä, että vaikka tarinankerronta on yksi erittäin vahva työkalu, niin se on kuitenkin vain yksi osa paljon isompaa kokonaisuutta.

5.1 Tunne osana tarinankerrontaa

Kaikki seitsemän haastateltavaa olivat jossain määrin sitä mieltä, että tunne on yksi merkittävimmistä tarinankerronnan vahvuuksista. M2:n sanoin, *"Meidän pitää kertoa se tarina, meidän pitää luoda se tunnetila. Sit kun me luodaan se tunnetila me saadaan sieltä se toivottu päätös ja siit se alkaa"*. Haastateltavat näkivät erilaisten päätöksien syntyvän tunnekokemuksen

pohjalta. Vaikka jotkut ihmiset pyrkivätkin tekemään rationaalisia päätöksiä, perustuu päätös kuitenkin tunnetilaan järkevästä päätöksestä. Tätä samaa ajatusta tukee myös merkittävän neurotutkijan Antonio Damasion tutkimukset viime vuosilta (Camp 2012).

Tunnekokemuksella nähtiin myös muita merkittäviä hyötyjä kuin päätöksenteon synnyttäminen. Haastateltavat M1 ja M3 olivat sitä mieltä, että tunnekokemuksen kautta voi synnyttää muistijäljen, joka vaikuttaa vahvasti johdettavan päätöksiin.

M1: ”Kyllä tarinat on aika tärkeitä niinku johtamiseen, siinä pitää tukee tavallaan sitä että ihminenhän ei muista kaikkee oikeella tavalla ja sehän [tarina] niinku ehkä konstruktioi vähän niinku omaa muistia tai vahvistaakseen omaa itseään.”

M3: ”Mä oon niinku iteki miettiny sitä mikä niinkun teho tai mikä itteen on vaikuttanu niin monesti ne on jääny mieleen ne just kun joku on kertonu jonkun tarinan niin se on jääny itellä mieleen. Mut ei ne todellakaan ne jää mulle ne mieleen ne excelit ja tämmöset niinku, vaan ne tarinat jää mieleen. Ja se on niinku vaikuttavuutta ja mun mielestä ihan johtajan yks keskeinen tekijä on vaikuttaa niihin sidosryhmiin mihin pitää saada jotain muutosta tai jotain toimintaa ja tarinat on niinku äärimmäisen vahvoja vaikuttamisen kanavia.”

Vaikka aluksi haastateltavat puhuivatkin nimenomaan tunteesta osana tarinankerrontaa, siirtyi painopiste nopeasti tunteesta kuulijaan. M3, M4 ja M5 olivat kaikki sitä mieltä että tarinankerronnan voima tapahtuu nimenomaan kuulijan puolella. M4 kertoi ihmisen mielen kehitymisestä ja erityisesti tiettyjen kokemusten kautta muodostuvista synapseista ja sanoi että ”*Tarinoiden voimahan on siinä että sä suoraan laukaiset niitä [kuulijan] tiettyjä aiempia kokemuksia. Et se ihminen eläytyy ja siinä on jotain tuttua*”. Tunnekokemus tapahtuu kuulijan sisällä, jolloin myös se varsinainen voima riippuu kuulijasta ja hänen tilanteestaan ja aiemmista kokemuksistaan. Taitava tarinankertoja puhuttelee kuulijaa juuri hänelle oikealla tavalla.

M5:n kanssa puhuttiin myös konnotaatioista ja ihmisen kasvatuksen ja elämäntilanteen merkityksestä. Eri sanat tarkoittavat eri ihmisille eri asioita. Toisaalta, tietyillä sanoilla on aina vahva tunnelataus, josta esimerkkinä tuli

Hemingwayn kuuluisa kuuden sanan tarina: "For sale: baby shoes, never worn." eli suomennettuna "Myytävänä: Vauvan kengät, käyttämättömät."

M5 antoi myös omasta elämästään esimerkin tähän.

M5: "Esimerkki privaattielämästä. Mä olin eronnut ja baarissa sinkkuna. On yksi sana jolla sä muutat sen koko tilanteen, siis tän parinmuodostuksen tunnusteluvaiheen. Ja se yks sana on 'karataanko?'. Sillä hetkellä kun sä sanot 'karataanko?' niin se koko vuorovaikutus muuttuu jokskin tyystin toiseks. Ei sen karataanko-sanan takia vaan sen tarinallisen vyöryn takia mitä se karataanko-sana aiheuttaa sen toisen päässä".

Tähän yhteen sanaan liittyy niin voimakas lataus, että se puhuttelee kuulijaa samantien. Merkitys on erilainen eri ihmisille, mutta tunnelataus on kuitenkin vahva. Vaikka sanoilla onkin erilaisia merkityksiä ja latauksia eri ihmisille, on ihmisen tunteet niiden takana hyvin samankaltaisia.

M5: "Jos tätä lähestyy jostain muusta näkökulmasta on myös tää Widgensteinin filosofia siitä et ihmisten on aika mahdotonta ymmärtää toisiaan, koska sanat tarkoittaa toisille ihmisille eriä, mut jos sä kykenet näitä tunnetiloja jakamaan tarinoiden kautta, niin silloin se virhe on pienempi".

Tarinat nähtiin yleisesti näiden samankaltaisten tunteiden sanallisena muotona, eli tarinat ikään kuin ovat Mikko Alatalon tavoin tunteiden tulkkina.

5.2 Kertojan spontaanius ja aitous

Toinen iso kokonaisuus, jota kaikissa haastatteluissa painotettiin, oli kertojan spontaanius ja aitous. Kukaan haastateltavista ei nähnyt tarinankerrontaa vahvasti suunnitelmallisena työkaluna, vaan ennemminkin tilanteessa elävänä tapana kommunikoida. Tämä oli yllätys tutkimuksen lähtökohtaan nähden. Ennako-oletuksena oli, että tarinankerrontaa käyttävät johtajat olisivat suunnitelmallisia tarinoiden käyttäjiä. M5 kuitenkin puki ajatuksen hyvin sanoiksi sanoen että "*Tarinankerrontaan liittyvä vaikuttaminen on aina intuitiivista.*"

Moni haastateltava perusteli tätä ihmisten intuitiivisellä kyvyllä tunnistaa epäaitous ja tietynlainen suunnitelmallinen vaikuttaminen. M2:

"Tarinankerronta on mun mielestä niinku, sen pitää olla spontaania koska silloin se on aitoa. Et semmonen et tähän tarina tähän tarina tähän tarina niin se näkyy läp" ja M5: *"Koska ihmiset on äärimmäisen tehokkaita erottamaan aitoutta ja yleensä mennään vikaan siinä et se tarina ei oo aito. Sen takana oleva ajattelu ei oo aitoa"*. Kaikki haastateltavat luottivat enemmän siihen, että oikeassa tilanteessa osaa kertoa oikean tarinan spontaanisti. Sama ajatus esiintyy merkittävän tarinankerrontatutkijan Reissnerin syksyllä pitämässä luennessa (Rauhala 2015). Esiintymistilannetta käsiteltiin erikseen, koska silloin koko puhe on usein valmisteltu ja sitä myöten myös esitykseen sisältyvä tarina. M4 mainitsi tästä: *"Kun käy esiintymässä jossain niin silloinhan mä paljon tiettenkin kerron, kaikki fiksit tietysti kertoo niinku tarinoita esiintyessään"*.

Monessakin haastattelussa tuli ilmi että tämä spontaanius ja aitous täytyy lähteä ihmisestä, johtajasta itsestään. Yksikään konsultti ei saa sitä esiin sanomalla johtajalle että nyt kerro tähän tarina. Niin kuin M2 sanoi,

Sen takia siinä se haaste onkin - - Et sen takii niinku mää en voi vaatiikaan suomalaisia yritysjohtajia ihan oikeesti et jokaisen pitää kertoa tarinoita jos ne saatanan puupäät ei osaa. Niin sithän se on silleen et nyt joku on kirjottanu sulle tarinan. Et "kävipä minulle hassusti tässä aamulla hah hah haa", niin sithän se kääntyy itseään vastaan.

N1 ja M3 kanssa keskusteltiin myös johtajan tarinapankista, josta on mahdollista ammentaa näihin spontaaneihin tilanteisiin oikeanlaisia tarinoita. Tämä oli ehkä lähimpänä tietoista valintaa tarinankerronnan käyttämiseen työkaluna.

5.3 Tarinoiden konkretisoiva vaikutus

M1: *"Tarina konstruoi todellisuutta"*

M2: *"Tarinan kautta jää mieleen se pihvi"*

N2: *"Sitä kautta me muotoillaan todellisuutta"*

Abstrakteista asioista kertomista usein helpotettiin pienillä tarinoilla. M2 käyttää tarinoita esimerkiksi yrityksen arvojen avaamisessa. M5 puolestaan konkretisoi yhteisön tarkoitusta tarinalla. M3 vie tarinan yleisemmälle tasolle

sanomalla että *”tarina voi vastata hyvin kysymykseen miksi?”*. Tätä samaa merkityksen luomista pystyi löytämään monen haastateltavan näkemyksistä. Esimerkiksi M5 sanoo jopa että *”olennaisempaa on konteksti, kuin itse tarina”*. Eli ihmisen omat kokemukset, yrityksen olosuhteet ja kaikki muu ympäröivä luo sille tarinalle kontekstia, jossa tarina konkretisoi abstraktia ulottuvuutta.

Muina esimerkkeinä konkretisoivista vaikutuksista M1 toi esiin myös hiljaisen tiedon siirtämisen tarinoiden avulla. Hiljainen tieto on sellaista kokemusperäistä tietoa, jota ei ole kirjallisessa muodossa. Hiukan samaa ajatusta sivusi myös M2 puhuessaan yrityskulttuurista ja sen muovaamisesta. M1 kanssa puhuttiin myös aiheesta tarinankerronta perehdyttämisvälineenä: *”Perehdyttämismielessä kyllä kertoi juttuja tavallaan, ja semmosta niinku mitä tapahtui, kertoi ja opetti niinku Japanin kulttuurista, bisneskulttuurista ja näin”*. Myös muutaman muun kanssa sivusimme samaa aihetta.

Toisaalta siis tarinankerronnalla nähtiin tietyn, yksilöllisen asian konkretisointi, ja toisaalta taas tarinankerrontaa hyödynnettiin myös isojen kontekstien hahmottamiseen. Molemmissa tapauksissa tarinan kautta haluttu asia koettiin helpommaksi ymmärtää ja ennenkaikkea helpommaksi käsitellä.

5.4 ”Tarinankerrontaa on kaikkialla”

Siinä missä kolme haastateltavista käsitteli lähinnä yllä mainittuja yhteisiä näkemyksiä, sukelsivat neljä haastateltavista selvästi syvemmälle tarinankerronnan todellisuuteen. M2 ja N2 käsittävät tarinankerronnan kaikkialle ympärilleen. Siinä missä aiemmin puhuttiin vain tarinoista ja niiden ominaisuuksista itsessään, hahmottivat M2 ja N2 todellisuutta kokonaisuudessaan tarinoiden kautta. Periaattellisella tasolla kaikki liitettiin jollain tavalla tarinankerrontaan. Kyseessä on tietyllä tapaa aristotelinen tapa hahmottaa maailmaa (Niemi-Pynttari N.d.).

M2 käyttää tarinoita laajalti kaikessa johtamisessaan ja jopa elämässä yleensä, ja kuten aiemmin mainittu, spontaanisti: *”Mä en tiedä tilannetta jossa mä en käyttäisi tai en haluaisi käyttää tarinaa”*. Kun hänen näkemyksistään

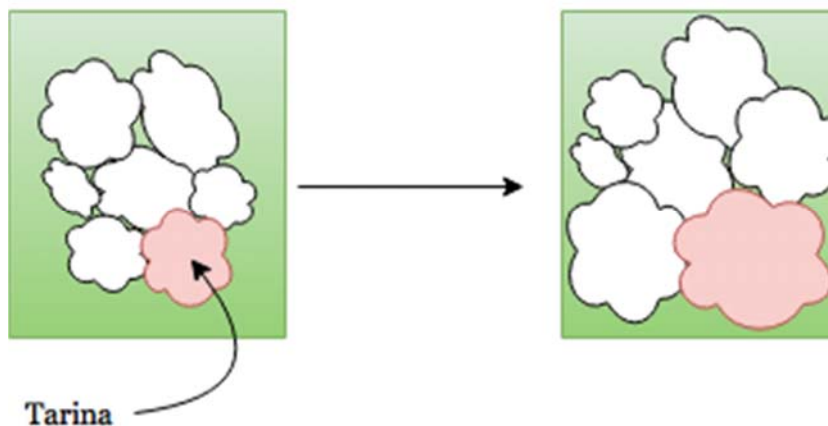
juteltiin syvemmin niin hän siteerasi Sir Ken Robinsonia vuoden 2014 Nordic Business Forumista sanoen ”*Elämä ei ole lineaarista, vaan orgaanista - - tietyillä asioilla voi kasvattaa todennäköisyyttä, että jokin asia tapahtuu*”. Sir Ken Robinson (2010) on puhunut samaisesta ajatuksesta aiemminkin esimerkiksi TED Talkissa. Tässä yhteydessä M2 näki siis tarinankerronnan mahdollisuutena kasvattaa todennäköisyyttä siihen, että jokin haluttu asia tapahtuu.

M2: ”Tyttäreni Tytti [nimi muutettu] sanoi mulle kerran auton takapenkiltä että mä oon alkanut tykkää juustosta. Se on meille iso asia sen takia että Tytti on yhdeksänvuotias ja siis hän ei oo ikinä tykänny maitotuotteista ja jos nyt on vanhempi niin tietää että lapsi tarvii ainakin tän vanhan ruokaympyrän mukaan luuston ja kalsiumin saadakseen maitoa ja juusto ois hirveen helppo tapa saada sitä. Mä olin hirveen onnellinen Tytin tästä toteamuksesta ja kysyin että ’Tytti, miksi? Mitä on tapahtunut?’ Ja Tytti sanoi että ’Isä, sellast se elämä vaan on.’ Et joskus oppii tykkäämään ja joskus ei, ja siihen ei ollu mitään selitystä - - Et jos me puhutaan yrityskulttuurista, niin mehän ei voida niinku se ei oo semmonen et paat tosta niinku euron sisään niin täältä tulee toinen euro. Se ei mee näin. Vaan kun me ollaan ihmisiä, ja yrityskulttuuri ja yritykset muodostuu ihmisistä niin me ei pystytä suoraan johtaan kaikkea, vaan meidän pitää aina niinku jättää tietty niinku semmonen kasvuvara tai sattuma tai muuttuja tai joku muu, ja - - tekemällä tiettyjä asioita me luodaan todennäköisyyksiä että tietynlaisia asioita tapahtuis. Me ei koskaan voida sanoo että kun tehdään näin ja näin tapahtuu vaan me luodaan niit todennäköisyyksiä. Ja mun yks frendi, entinen asiakkaani ja nykyinen ystäväni sanoo aina, että ’Golffi on niinku tuuripeli. Mitä enemmän harjoittelee, sitä parempi tuuri on.’ Ja yrityskulttuurin rakentaminen on sitä niinku ihan samaa. Mitä enemmän me siihen panostetaan, mitä enemmän niinku tehään niin sitä paremmin ’Isä, elämä nyt vaan on sellaista’. - - Niin jokainen asia mun mielestä, kun me asetetaan se tarinan kautta se tärkein, se pihvi, se mihin pitää kiinnittyä, et mikä on se juttu, mikä on se niinku pohjantähti, mikä on tärkein juttu siinä, niin kun sä luot sen tietyn ympäristön sen tarinan kautta niin sit ne faktat rupee tippuu sinne oikeille paikoille.”

M2 piti tarinoiden voimaa siis vahvasti orgaanisena eikä lineaarisena. Tätä näkemystä vasten hyvin ymmärtää myös sen, että miten M2 näkee tarinoita kaikkialla ympärillä vahvistamassa haluttujen asioiden tapahtumista.

N2 oli omien kokemustensa kautta huomannut tarinankerronnan vahvistavan voiman jo lastentarhaohjaajana toimiessaan. Tämä oli saanut hänet näkemään tarinoita myös muualla ja lopulta käsittämään koko ympäröivää todellisuutta erilaisten kehystarinoiden kautta, jotka linkittyvät keskenään. Tarinoita tarvitaan hänen mukaansa kaikkialla liiketoiminnassa, ja tarinankerronnan käyttö onkin strateginen valinta.

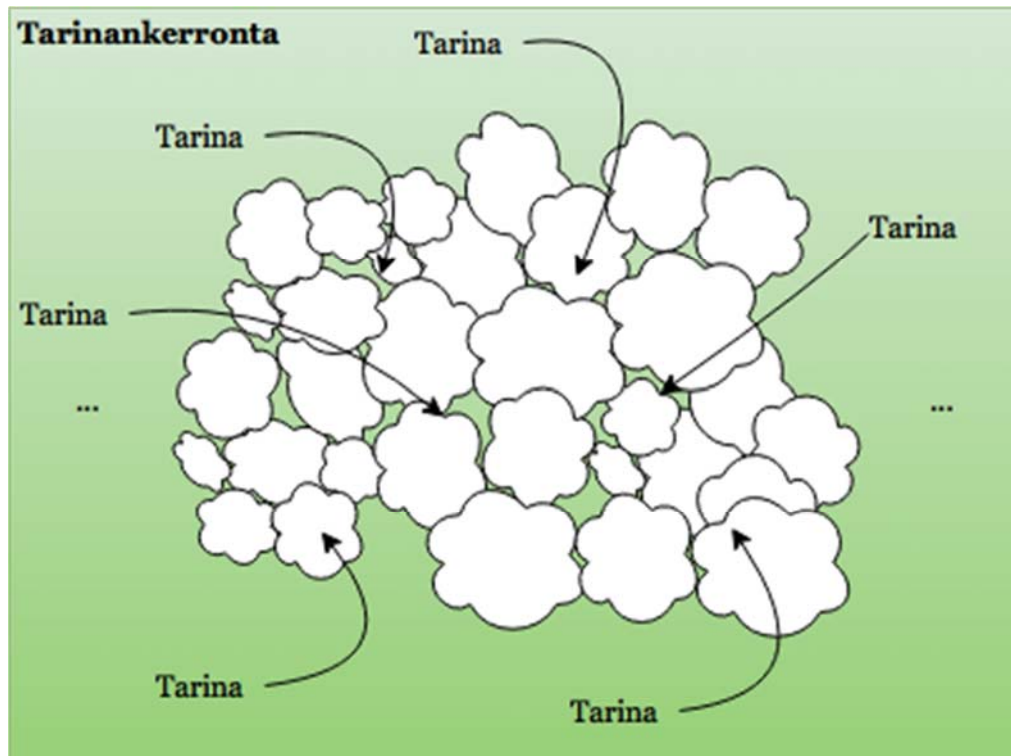
N2: ”Ja ihan sama missä viitekehyksessä mää oon ollu, ohjelmatoimistossa, yritystilaisuuksissa, mainostoimistossa, olinpa mää tekemässä jotain esitettä tai iltaa tai jotakin semmosta niin se tarina takaa sen että se juttu onnistuu. Ilman sitä tarinaa mää en saa niitä mun tavoitteita läpi. Ja mä tavallaan ajattelen tarinasta niin, että siitä tarinan välityksellä syntyy se tunne ja se tunne vaikuttaa siellä ihmisessä, ja ilman sitä tunnetta me ei saaha, me ei niinku pystytä koskettamaan niitä ihmisiä, ja sen takia se tarina on se tärkein juttu siellä. - - Aina on kerrottu tarinoita, ihan aina. Ei se ikinä se tarve kertoa tarinoita tai kuunnella tarinoita muutu mihinkään, että se on se mikä tässä maailmassa kaikkia kulttuureja yhdistää. - - Mun elämässä tarinat elää niinko ihan oikeesti koko ajan ja joka päivä ja mää en mihinkään niin paljon usko kuin tarinan voimaan.”



Kuvio 7. Tarinan vaikutus organisaatioon

Ylläoleva kuvio on tehty näiden kahden haastateltavan näkemyksen pohjalta kuvaamaan näkemystä siitä, kuinka tarina vaikuttaa johonkin tiettyyn osaluokkaan ja kasvattaa tietyn asian tapahtumisen todennäköisyyttä, ei

kuitenkaan lineaarisesti vaan orgaanisesti. M2 ja N2 mukaan tarinat eivät kuitenkaan rajoitu vain yhteen kohtaan tai yhteen tiettyyn osa-alueeseen kuten johtamiseen, vaan niitä on kaikkialla ympärillämme, jolloin ronskisti yksinkertaistettu näkemys todellisuudesta näyttää pikemminkin allaolevan kuvion mukaiselta, jossa tarinat vaikuttavat kaikkialla meidän ympärillä.



Kuvio 8. Tarinan vaikutus orgaanisesti, laajempi näkökulma

Tämän orgaanisen näkemyksen mukaan tarinat toimivat siis jatkuvasti kaikkialla ympärillämme niin kommunikaatiossa kuin elämässä yleensäkin, ja tarinankerronnalla vain luodaan parempia todennäköisyyksiä että joitain haluttuja asioita tapahtuisi. Tässä näkemyksessä on joitain samankaltaisuuksia kuin Bojen (1995) käyttämässä termissä Tamara tarinankerrontaorganisaatiossa. Alun perin termi Tamara tulee John Krizancin näytelmästä, joka on toteutettu teatterisalissa suuressa kartanossa. Eri huoneissa tapahtui samanaikaisesti saman näytelmän eri asioita ja yleisö sai valita missä huoneissa ja keitä henkilöitä halusi seurata. Kaikkea oli

mahdotonta nähdä kerralla, joten katsojan täytyi päättää, mikä vaikuttaa kaikkein mielenkiintoisimmalta (Rekiaro 2009, 26). Näin eri katsojat näkivät näytelmästä aina erilaisen tarinan. Boje viittaa Tamaraa käyttäessään organisaation tarinankerronnalliseen viitekehykseen, jonka sisällä tapahtuu lukuisia asioita riippuen katselukulmasta ja katsojasta (Boje 1995). Jokaisella viitekehyksessä toimivalla henkilöllä on omanlaisensa näkemys asioihin, ja johtajan tulee ymmärtää että kaikilla aikaisemmilla tarinoilla on vaikutus myös tuleviin tarinan vaiheisiin.

5.5 ”Tarinankerronta on osa isompaa kokonaisuutta”

Toisenlaisen näkökulman tarinankerrontaan antoi M4 ja M5 omilla haastatteluillaan. Heidän näkemyksiensä mukaan tarinankerronta on tärkeä työkalu, mutta vain osa isompaa kokonaisuutta. Heidän kanssaan haastattelut tulivat lopulta ihmismielen psykologiaan ja rationaalisen ja intuitiivisen mielen jaotteluun.

M4 määritteli ensinnäkin johtamisen näin: ”[Tarkoitus on] *sun vuorovaikutuksella saada se toinen tekemään työnsä paremmin, usein edes ymmärtämättä sitä että mitä se tekee.*” Tästä siirryttiin vuorovaikutuksen ymmärtämiseen ja erilaisiin johtamisen malleihin. Tarinankerronta tuli esille yhtenä mallin osana moneen otteeseen, mutta kokonaisuus oli aina isompi kuin vain tarinankerronta. Tarinankerrontaa vielä merkittävämpään rooliin M4 nosti kysymyksien arvon: ”*Mutta kyllä niinku johtamisen niinku kommunikaatiossa hyvät kysymykset on vielä tärkeempiä kun tarinat. Että sullehan niinku riittää se et sulla on tavoite ja sä luot niinkun kysymällä sille toiselle motiivin.*” Ensimmäisen lainauksen mukaisessa tilanteessa oikeilla kysymyksillä onkin mahdollista auttaa johdettavaa ymmärtämättä varsinaista tekemistä kovin syvällisesti. Tämä ajatus oli myös vastaava kuin mitä N1 sivusi omassa haastattelussaan johtamisen ja valmentamisen samankaltaisuudesta. Yritysvalmentamisen keskiössä on nimenomaan kysymykset (Stoltzfus 2008, 7).

M4 mukaan kysymyksien avulla voi saavuttaa luottamusta, joka puolestaan avaa johdettavan omia tarinoita. Tässä yhteydessä tilanne kääntyy aiempiin tilanteisiin verrattuna päinvastaiseksi, kun johtaja pyrkiikin omilla kysymyksillään johtamaan tilanteen toisen henkilön tarinoihin: *”Että paras johtamistarinanahan on semmonen jonka se toinen kertoo kun sä kysyt, eiks ni? Nii että minkälaista juttuu sä kaikista eniten rakastat? No semmosta minkä sä oot itse tehny”*. M3 sivuaa myös samaista asiaa: *”Jos asiakas kertoo tarinan, niin jonkinasteinen luottamus on synnytetty.”*

Toisin sanoen, kun johdettava tuottaa itse vuorovaikutukseen sisältöä tarinamuodossa, ylitetään tietty luottamuksen raja, ja luottamus on johtajan johtajuuden perusta, kuten Maxwellkin asiasta sanoo (2009, 94). M5 mainitsee sivumennen tästä sanoen *”Valta on yhtäläillä abstraktia. Jos muut ajattelee että sulla on valtaa, niin sulla on valtaa. Jos muut ajattelee että sulla ei ole valtaa, niin sulla ei ole valtaa.”* Tässä tapauksessa tarinankerronnalla saadaan johdettavalle syntymään ajatus luottamuksesta. Tarinankerronta näyttelee siis vuorovaikutussuhteen luottamuksen syntymisessä merkittävää roolia, oikeastaan huolimatta siitä kumpi osapuoli tarinoita kertoo.

M5:n haastattelu alkoi suoraan ihmismielen kahtiajaolla.

”Se tarina pohjaa siihen tapaan jolla ihmisen mieli on rakennettu, siis ihan tehdasasetuksiin. Siis toi sun tietoinen analyttinen minä, sen tiedonkäsittelykyky on 400 bittiä sekunnissa, joka on aika vähän. Siis tarkoittaa että ehkä semmoinen viis ajatusta pyörii yhtä aikaa päässä enimmillään. Hyvä esimerkki on kertotaulu, 17 kertaa 42 niin suurimman osan mieli jämähtää siihen kymmeniks sekunneiks, ehkä minuuteiks.

Mut sit on se toinen puoli, se muu, se ei-analyttinen mieli. Sen tiedonkäsittelyteho on 11,2 miljoonaa bittiä sekunnissa, joka on kolme sataa tuhatta kertaa enemmän, minkä takia sun on vaikeeta laskea 17 kertaa 42, joka tietokoneelta menee mikromikrosekunneissa, mut samaan aikaan sä voit lenkkeillä metsässä, kuunnella musiikkia ja miettiä sun työkuvioita niin että sä koet sen rentouttavana. Ja se et sä juokset metsässä niin se matemaattinen murskaus on – no siis suurin osa tietokoneista ei pysty siihen, reaaliaikaiseen metsässä juoksemiseen, mut sulta se sujuu rentouttavana sen takia että siitä huolehtii se 11,2 miljoonaa bittinen kone, joka tekee sen ihan niinku helposti.

Ja tarinoissa on kyse siitä että sää puhuttelet sen loogisen 400 bittisen koneen sijaan sitä muuta, 11,2 miljoonaa bittistä konetta, johon liittyy tunteet, rutiinit ja ennakkoluulot.”

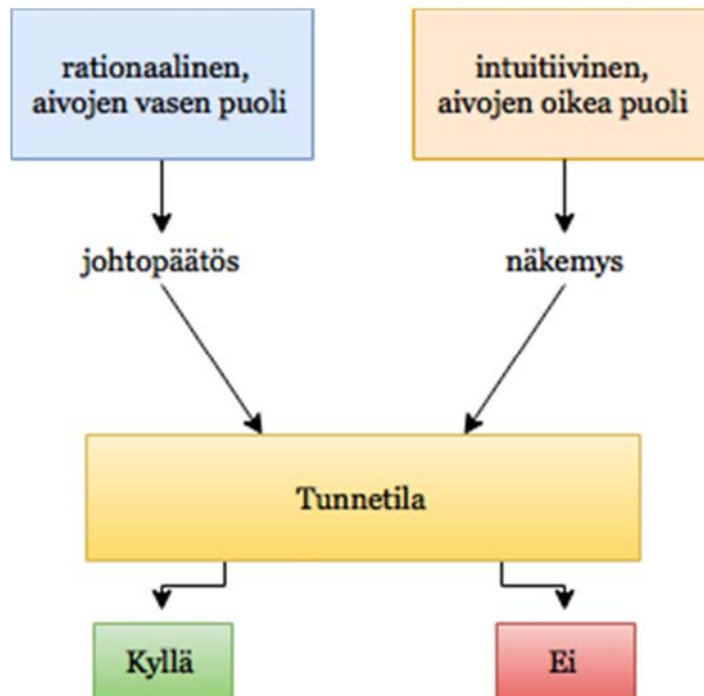
Haastattelun jälkeen asiaa tarkemmin selvittäessä tuli esille että tämä kahtiajako pohjautuu Daniel Kahnemanin ajatuksiin nopeasta ja hitaasta ajattelusta (2011), sekä lain McGilchristin kirjaan rationaalisesta ja intuitiivisesta mielestä (2009), ja se edustaa psykologian saralla uusinta näkemystä ihmismielen toiminnasta. Suomalaista kirjallisuutta aiheesta löytyy Joni Martikaiselta (2012).

Intuitiivinen mieli siis kehittyy ihmisen kasvaessa lapsesta aikuiseksi. Rutiinit, tunteet ja ennakkoluulot löytävät paikkansa intuitiivisesta mielestä, jolloin kehittyy ihmisen oma konteksti, johon hän peilaa koko elämänsä. Jokainen tarina peilautuu tähän kontekstiin, ja löytää sieltä samaistumispisteet ja tunteet. M5:n mukaan tarinaa tärkeämpää on siis ymmärtää kontekstia, jossa tarina kuullaan: *”Tarina ei tapahdu silloin kun se tarina kerrotaan, vaan se tarina tapahtuu siinä vuorovaikutuksessa sen kuulijan päässä, jossa se tarina ja sen kuulijan aikaisemmat kokemukset tavallaan nivoutuu yhteen. Siellä määritellään onko sillä tarinalla merkitystä vai ei.”*

Samaiseen kontekstiin vaikuttaa tietysti myös oikeaan aikaan kerrottu tarina. *”Suuret tarinat ovat syntyneet sattumalta”* kuten M5 mainitsee ja puhuu Martin Luther Kingin legendaarisesta muodostuneesta puheesta *”I have a dream”*. Tätä puhetta ennen King oli pitänyt paljon muitakin puheita, ja samaisessa tilaisuudessa oli myös muita paljon tunnetumpia henkilöitä puhumassa. Tämä yksi puhe jäi kuitenkin elämään, koska aika ja ihmisten omat kontekstit olivat tismalleen oikeat.

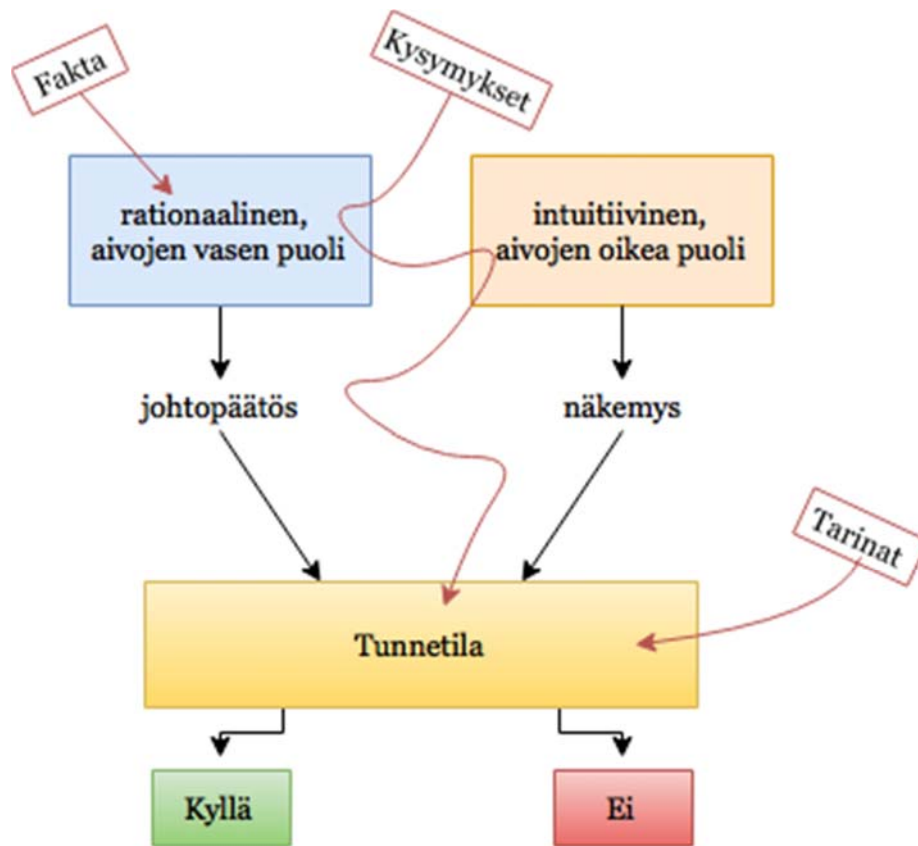
Tämä sama kontekstin luominen tapahtuu myös yrityksenä, joka luo yhteisönä oman kontekstinsa. Tietyt viestit otetaan tietyssä yhteisössä tietyllä tavalla vastaan. M5: *”Tarinankerronta on intuitiivista vuorovaikutusta, jonka merkitys syntyy siitä yhteisestä tarkoituksesta, joka siinä vuorovaikutuksessa on.”* Yrityksellä on oma yhteinen merkityksensä, joka muodostaa omanlaisensa

kontekstin. Tarina ilman kontekstia on siis kuin tietokoneelle kerrottu tarina, pelkkää sanahelinää.



Kuvio 9. Ihmismielen päätöksentekoprosessi

Yllä oleva kuvio on haastateltavan M4 piirtämä lineaarinen malli päätöksentekoprosessista ihmismielessä. Samaiseen malliin kuitenkin istuu myös henkilön M5 ajatukset mielen jakautumisesta kahteen osaan. Rationaalinen eli vasen puoli käsittelee faktat faktoina. Intuitiivinen, oikea puoli pohjaa päätöksenteon aiempiin kokemuksiin ja vanhaan tietoon. Lopullinen päätös tehdään kuitenkin aina tunnetilan kautta.



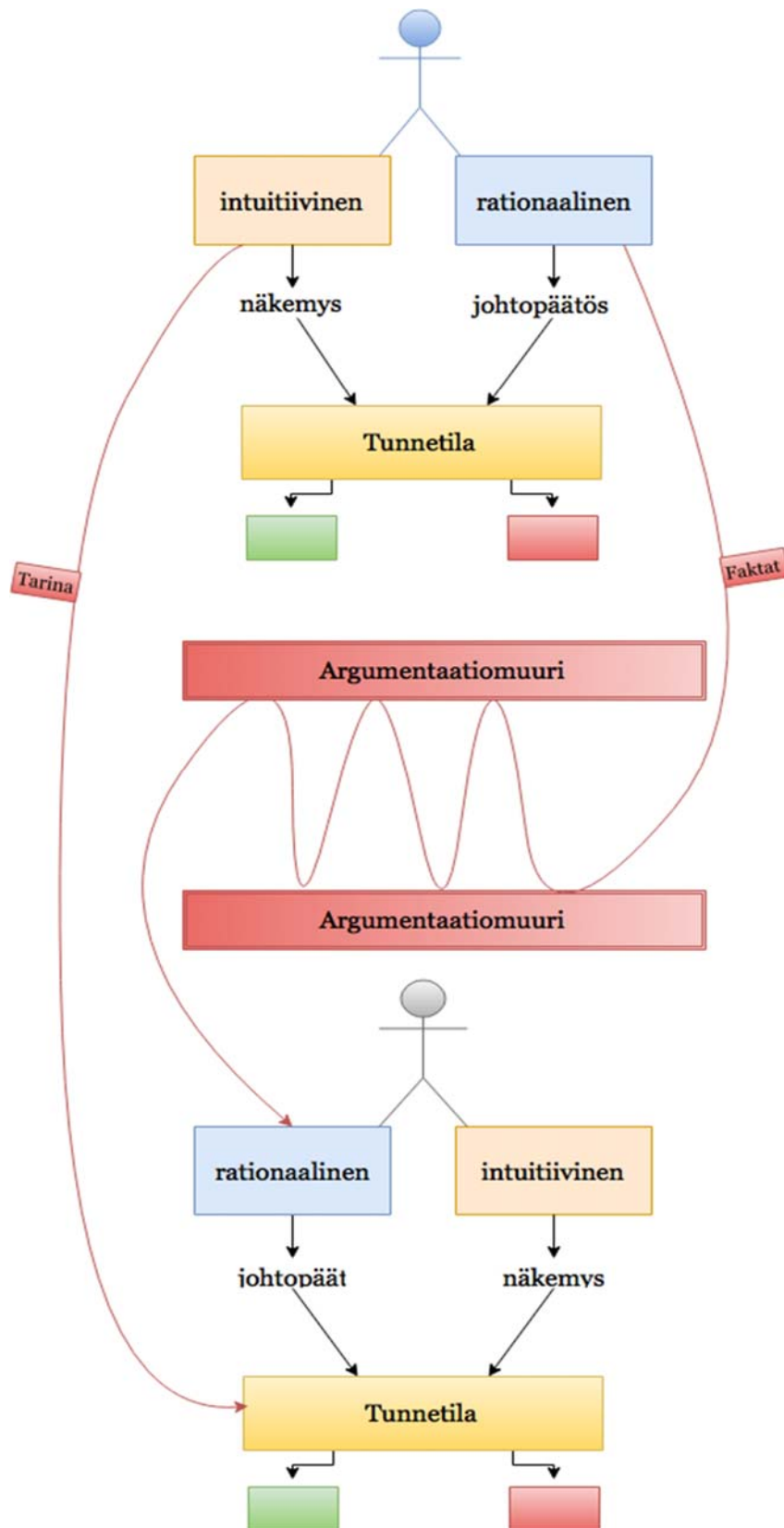
Kuvio 10. Ihmismielen päätöksentekoprosessi vuorovaikutuskeinoilla

Tähän kuvioon on lisätty erilaiset johtajan vuorovaikutuskeinot. Faktat käsitellään rationaalisessa osassa, kysymykset seilaavat rationaalisen mielen ja intuitiivisen mielen välissä mutta M4:n mukaan tarina puhuttelee suoraan ihmisen tunnetilaa. M4: ”*Tarinat on johtajan oikotie päätöksiin ja toiminnan muutokseen.*”

Tarinan kautta siis saadaan vaikutettua tunnetilaan ja sitä kautta päätökseen. M4:n mukaan joissain tapauksissa ihmisen oma näkemys muuttuu tarinan luoman tunnetilan myötä, eli kuvion ihmismieli toimii myös alhaalta ylöspäin. Oletettavasti toisissa tapauksissa taas näkemys on niin vahva, että se jyrää tarinan aiheuttaman tunnetilan ja päätös pysyy.

M4 alleviivasi kysymyksien merkitystä vaikuttavimpana vuorovaikutustyökaluna siitä syystä, että se käsittelee oikealla tavalla sekä rationaalista, että intuitiivista osaa mielestä. Kun ensimmäisen kysymyksen asettelee vielä niin, että aloittaa tunnetilasta ja purkaa sen tunteen pois niin mieli on avoin tekemään niin johtopäätöksiä kuin luomaan uusia näkemyksiä aivojen molemmilla puolilla.

Tätä kuviota sovellettaessa tulee hyvin esille myös argumentaatiomuurin ylittäminen, josta puhuttiin usean muunkin haastateltavan kanssa etenkin tunnetilan yhteydessä. Normaalissa argumentaatiotilanteessa rationaaliset puolet taistelevat keskenään vahvistettuna jokaisen omilla näkemyksillä. Tarina kuitenkin suhteellisen neutraalina työkaluna ohittaa molemmat puolet ja käsittelee suoraan tunnetilaa, jonka jälkeen kysymällä avoimen kysymyksen kuten "mitä mieltä olet?", voidaan ohittaa vahvatkin argumentaatiomuurit ja päästä vaikuttamaan näkemyksien syntymiseen.



Kuvio 11. Argumentaatiomuuri havainnollistettuna

Ihmisen oma intuitiivinen puoli sisältää myös osan yrityksen intuitiivisesta kontekstista. Jokaisella yrityksellä on oma kontekstinsa, joka muodostuu yhteisön omista kulttuurillisista seikoista ja vastauksesta kysymykseen ”miksi olemme olemassa?” M5: *”Tärkeintä on että sillä yhteisöllä on, jossa tää kaikki tapahtuu, ni sillä pitää olla joku yhdessä mietitty vastaus kysymykseen miksi se on olemassa. Sillä pitää olla joku tarkoitus, ja sen tarinan pitää konkretisoida tätä tarkoitusta, ja sen pitää olla totta.”* Johtajan täytyy tuntea oman yrityksensä intuitiivinen konteksti, toisin sanoen tuntea yrityksen tarina, kuten N2 asian haastattelussa ilmaisee: *”Jos sen yrityksen johto ei oo sisäistänyt sitä tarinaa, niin se yritys ei pääse niin pitkälle, kuin että jos se johto on synnyttänyt sen tarinan ja luonut sen tarinan kautta sen strategian sille liiketoiminnalle”*. Johtajan kertoman tarinan täytyy istua saumattomasti yrityksen omaan kontekstiin.

Toisaalta, myös johtajalla itsessään on omanlaisensa tarina ja M4 mainitseekin että *”Johtamisessa eivät tärkeitä ole ne tarinat mitä johtaja kertoo, vaan ne tarinat mitä johtajasta kerrotaan.”* Eli myös johtajalla on oma kontekstinsa, intuitiivinen puoli, josta käsin hän kertoo tarinoita ja josta käsin hänestä kerrotaan tarinoita.

Tässä M4:n ja M5:n näkemyksessä tarinankerronta johtamistyökaluna ymmärretään vielä aikaisempaa huomattavasti laajemmin myös alaisten, ja jopa asiakkaiden kertomina tarinoina. Kaiken kaikkiaan tämän lineaarisen näkemyksen mukaisesti tarinankerronta on mielettömän vahva työkalu ihmismieleen vaikuttamiseen. Samanaikaisesti kuitenkin ihmismielen intuitiivinen puoli on niin tutkimaton ja laaja, että on vaikea tietää varmasti millaisia konteksteja ihminen kantaa mukanaan. Tämä luo oman haasteensa tarinankerronnan johdonmukaiseen käyttämiseen vaikuttamiskeinona.

5.6 Tulosten yhteenveto

Ihminen tekee päätökset tunteiden kautta, joten tarinat nähdään voimakkaana työkaluna niiden tunteisiin vetoavuuden ja konkretisoivan vaikutuksen tähden. Tarina ei kuitenkaan puhuttele ihmisen intuitiivista mieltä, mikäli kertoja itse ei

osaa heittäytyä intuitiivisen mielen vietäväksi. Intuitiivinen mieli tunnistaa kun ihminen ei ole aidosti mukana tilanteessa, joten kertojan täytyy heittäytyä oman intuitiivisen mielen mukaan ja kertoa tarinaa myös intuitiolla. Silloin alitajunta ruokkii tarinaa sellaisilla piiloviesteillä, jotka vaikuttavat myös kuulijan intuitiiviseen mieleen.

Tarina ei tapahdu silloin kun se kerrotaan, vaan silloin kun se kuullaan. Tarinassa on silloin enemmän kyse kontekstista, jossa se kuullaan eli kuulijan oma intuitiivinen mieli ja ympäröivät olosuhteet luovat tarinaan liittyvän vahvan kokemuksen. Sama tarina puhuu eri ihmisille eri aikoina eri asioita, eli jokainen tarina on uniikki, aina kuulijasta riippuvainen. Siksi tarina ei myöskään ole kertakäyttöinen, vaan voi vaikuttaa uudestaan eri tavoilla samoihin ihmisiin. N2 mainitseekin seuraavasti:

N2: ”Jos aattelee lapsiakin niin ne rakastaa sitä samaa tarinaa tavallaan aina uudelleen ja ne haluaa nähdä saman elokuvan uudestaan ja uudestaan, ne haluaa lukea sen saman kirjan ja joka kerta ne saa siitä jotakin uutta eikä meidän tarvii väheksyä ihmistä sillä tavalla että se toimis aikuisena jotenkin eri tavalla siinä suhteessa vaan ihan oikeesti siinä tarinassa on monia ulottuvuuksia, jotka ei kaikki heti aukee. Ei myöskään sille joka on keksinyt sen tarinan koska hyvä tarinahan elää myös sen feedbackin kautta mitä tulee niiltä ihmisiltä ja tavallaan että kun sää aistit sitä tilannetta niin sää osaat viiä sitä tarinaa siihen suuntaan johon sun kuuluu mennä sen kanssa.”

Tarinankerronta on moniulotteinen johtamisväline. Se ei rajoitu ainoastaan johtajan itsensä kertomiin tarinoihin, vaan käsittää myös johtajasta kerrotut tarinat, johtajan ruokkiman tarinankerrontakulttuurin ylläpitämisen ja myös koko organisaation tarinan, mukaanlukien asiakkaiden kertomat tarinat. Tarinankerronta johtamisvälineenä tulee siis ymmärtää huomattavan paljon laajemmin kuin vain työntekijöiden vuorovaikutuksen johtamisena.

Toiset haastatelluista henkilöistä pyrkivät käyttämään tarinoita jatkuvasti, kun taas toiset pitävät sitä vain yhtenä luonnollisena vuorovaikutusvälineenä. Yksi haastattelun henkilöistä tietoisesti jopa välttää kertomasta liikaa tarinoita, koska organisaatiossa muuten eletään tarinankerronnalla ja jonkun täytyy olla niin kutsuttu selkäranka organisaatiossa.

Mielenkiintoinen näkemysero löytyy orgaanisen ja lineaarisen ryhmittely väliltä. M2 ja N2 puhuvat vahvasti orgaanisen ja kaikkialla läsnäolevan tarinankerronnan voimasta, kun taas M4 ja M5 ovat selkeästi lineaarisemman ja analyttisemmän tarinankerrontanäkemyksen kannalla. Näitä kahta ei kuitenkaan tarvitse pitää kilpailevina näkemyksinä, vaan toisiaan täydentävinä ja näkökulmaa antavina. Riippuu hyvin paljon ihmistyyppistä miten asiaa haluaa ajatella. Molemmissa näkemyksissä on nähtävissä haastateltavien johtajien luonteiden erilaisuudet. M2 ja N2 vaikuttivat henkilöinä ekstroverteiltä ja ulospäinsuuntautuneilta. M2:lla on omien sanojensa mukaan ”*sähköjänis päässään*”. Toisen ryhmän henkilöt M4 ja M5 olivat aavistuksen verran varautuneempia ja suunnitelmallisempia sanomisissaan. Tämä antaa kuvan siitä, että he ovat pohtineet asiaa omilla vahvuuksillaan eli lineaarisesti ja johdonmukaisesti. Itse vahvasti analyttisenä ja ajattelevana ihmisenä näen jälkimmäisen vaihtoehdon itselleni erittäin mieleisenä, mutta en voi millään kiistää myöskään ensimmäisen vaihtoehdon kiistatonta kokemuspohjaa. Sitä paitsi jälkimmäisen vaihtoehdon intuitiivinen puoli mielestä tuntuu hankalasti käsitettävän luonteensa vuoksi löytävän paremmin kotinsa ensimmäisestä, orgaanisesta näkemyksestä. Minua kiehtoo orgaanisen näkemyksen villi ja vapaa luonne, mutta huomaan kuitenkin käsitteleväni tätä asiaa jälkimmäisen näkemyksen mukaisesti erittäin lineaarisesti.

Selkeänä yhtäläisyytenä oikeastaan jokaisesta haastattelusta paistaa läpi tietynlainen villi ja intuitiivinen seikkailu tarinankerronnassa. Kukaan haastateltavista ei pitänyt tarinaa simppeleinä ja helppona asiana, vaan nimenomaan vähän mystisenä, hankalasti hahmotettavana asiana. Kuitenkin kaikkien kanssa keskustellessa molemmat osapuolet, niin haastateltava kuin haastattelija itsekkin, onnistuivat jotenkin kummassa hieman innostumaan aiheesta. Jotain salaperäistä ja kiehtovaa tässä aiheessa on, joka saa heittäytymään sen vietäväksi yhä uudelleen ja uudelleen.

Syvin näkemysero johtajien tarinankerronnan ymmärtämisessä lienee siinä, millä tavalla johtaja näkee itsensä tarinankerronnan kannalta. Tätä ei yksikään haastateltavista suoraan maininnut, mutta näin ulkopuolisen silmin osa

haastateltavista johtajista on asiaa jollain tasolla ajatellut. Toisin sanoen, näkeekö itsensä tarinan sankarina vai rohkaiseeko toisia kertomaan tarinoita. Tässä on myös yksi mahdollinen paikka tuleville johtajuustutkimuksille; miten johtaja näkee oman roolinsa tarinankerronnassa.

Eli kun olen johtaja, niin olenko minä se, joka kerron tarinoita? Vai annanko enemmän tilaa muiden kertomille tarinoille ja rohkaisen erityisesti muita siihen? Vai menenkö vielä pidemmälle ja näen tarinankerronnan kontekstin koko organisaatiossa, ehkä jopa koko elämässäni? Mikä on minun roolini tarinankerronnan todellisuudessa, tässä kesyttämättömässä erämaassa? Ja ennenkaikkea, uskallanko heittäytyä tähän seikkailuun syvemmälle sen vietäväksi?

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteiksi olin asettanut uuden tiedon luomisen ja syvemmän ymmärryksen saavuttamisen tarinankerronnasta johtamisen työkaluna.

Tarkoituksena oli avata keskustelua tarinankerronnasta johtajan arkipäivässä. Lopputulos vastaa erittäin hyvin alussa asetettuja tavoitteita. Matkan varrella on kohdattu uusia, jopa ennakko-oletuksia murtavia asioita, mutta lopputulos antaa vastauksia haluttuihin asioihin synnyttäen samanaikaisesti myös uteliaisuuden ja pitkän liudan uusia kysymyksiä, joihin on mahdollista syventyä jatkotutkimuksissa.

Opinnäytetyö on prosessina ollut samanaikaisesti haastava ja antoisa. Olen saanut haastatella hienoja ihmisiä, lukea mielenkiintoisia kirjoja ja ennenkaikkea tehdä sitä, mitä mielestäni parhaiten osaan ja mistä todella innostun; heittäytyä ajatuksieni vietäväksi. Olen viettänyt viikonloppuja hiljaisuudessa ystävinäni fläppitaulu, seitsemän tuntia haastattelumateriaalia ja omat ajatukseni. Tussit sauhuten ja näppäimistö soiden olen pyöritellyt ajatuksiani ja lopputuloksena on syntynyt minulle ja toivottavasti myös suomalaiselle tarinankerrontarintamalle arvokasta tietoa ja ymmärrystä.

Tulokset antavat kaivattua järjestystä tarinankerrontaan liitettyihin villeihin uskomuksiin. On nähtävissä tietynlaisia, toistuvia kokonaisuuksia johtajien näkemyksissä tarinankerronnasta. Nämä kolme tässä opinnäytetyössä esille nousevaa näkemystä ovat seuraavanlaisia:

- 1) Tarinat ovat työkalu, jota tulee käytettyä.
- 2) Tarinoita on kaikkialla ympärillämme.
- 3) Tarinankerronta on vaikuttava osa paljon isompaa kokonaisuutta.

Jokainen tässä opinnäytetyössä haastateltu johtaja istuu johonkin näistä näkemystyypeistä. Nähtävissä on siis kolme erilaista tarinankerrontaa ymmärtävää johtajatyyppeä, mutta vaatii runsaasti lisätutkimuksia, ennen kuin

nämä kolme pystytään vahvistamaan. Tarinankerronta on alueena sen verran tutkimaton, että yksi tai edes viisi tutkimusta ei anna täysin kattavaa ja syvällisesti ymmärrettävää tietoa aiheesta (Auvinen 2015). Tämä jaottelu antaa kuitenkin hyvää pohjaa tarinankerronnan ajattelemiseen johtamisen työkaluna.

Opinnäytetyöprosessi eteni vahvasti sykäyksittäin. Oli hetkiä, jolloin mitään ei tapahtunut, ja oli hetkiä, jolloin paiskittiin viikonloput läpeensä tutkimuksen kimpussa. Kokonaisuuden kannalta opinnäytetyön aikataulutukset onnistuivat hyvin, mutta tutkimuksen olisi voinut jakaa tasaisemmin tälle vuoden ajanjaksolle. Tasaisemmalla jakautumisella olisi varmasti saanut myös useampia haastateltavia johtajia. Suomalaista taustateoriaa oli tutkittu paljon jo ennen opinnäytetyön aloittamista, joten teoriapohja opinnäytetyöhön lähtiessä oli hyvä. Prosessin aikana tuli kuitenkin eteen uusia lähdeteoksia, joihin tutustumiseen olisi tarvinnut huomattavasti enemmän aikaa, jotta teoriapohjaa olisi voinut pitää erityisen kattavana ja erinomaisena. Nyt teoriapohja johtajuudessa ja tarinankerronnassa on tutkimuksen kannalta vain hyvä ja palvelee tarkoitustaan.

Mitä useampia haastatteluita tein, sitä paremmin opin hahmottamaan omat subjektiiviset näkemykseni ja pitämään ne omana tietonani. Loppupään haastatteluissa muutama oikein ajoitettu, kevyt lisäkysymys aiemmin sanottuun viitaten riitti avaamaan haastateltavan näkemystä niin, että minun ei tarvinnut kuin istua hiljaa kuunnellen ja muistiinpanoja tehden. Näin ollen tutkimuksen haastatteluvaiheessa saadut kokonaisuudet ovat hyvin autenttisia ja todella johtajan omia näkemyksiä tarinankerronnasta. Analysointivaiheessa käytetty hermeneuttinen kehä yhdistettynä kevyeen teemoitteluun toimi hyvin ymmärryksen syventämisessä. Pienten yksityiskohtien kautta löytyi isompia kokonaisuuksia, joista päästiin pienten yksityiskohtien kautta jälleen syvemmälle isompiin kokonaisuuksiin. Oma haluni hahmottaa tarinankerrontaa kokonaisuutena näkyy analyysivaiheesta esiin nousseena kolmena johtajatyypinä, sekä toisaalta tietynlaisena tuloksien ”villisiin ja rosoiseen tilaan” –jättämisenä. En pyrkinyt tekemään tuloksista siistejä ja

siloteltuja, koska tämän opinnäytetyön vahvistaman käsitykseni mukaan tarinankerronta ja tarinat ovat kaukana siisteistä ja silotelluista.

Tutkimuksen kohderyhmä vastaa tutkimuskysymystä, ja valitut tutkimusmenetelmät vastaavat hyvin tarinankerrontaan ilmiönä. Tutkimusote tekee oikeutta tarinankerronnan luonteelle ja sitä siis voidaan pitää validina. Myös prosessin tarkka kuvailu, eri tyyppiset lähde-tekstit ja tulosten teemoittelu tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Koska haastattelutapana on teemahaastattelu ja analysoinnissa käytetään tavallisen teemoittelun lisäksi hermeneuttista kehää, on reliabiliteetin arvioiminen subjektiivisesta painotuksesta johtuen tavallaan vaikeaa. Toisaalta, tutkimusmenetelmää voidaan pitää reliabelina tutkimuskysymykseen nähden, koska tutkimuksen uudelleen toistaminen samoilla haastateltavilla voidaan olettaa tuottavan samankaltaisia tuloksia. Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti ovat siis hyviä. (Hiltunen 2009.)

Tuloksia voidaan pitää hyödyllisinä tarinankerronnasta kiinnostuneille. Ensinnäkin yleisen tason näkemykset ovat paljolti tuttuja tarinankerrontaan liittyvistä kirjoista, joita on viime vuosina julkaistu. Toisekseen, syventävät näkemykset, sekä orgaanisella että lineaarisella puolella, tarjoavat näkökulmaa tarinoiden voimaan ja myös johtavat syvemmälle lisäteorioiden ääreen, kuten ihmismielen psykologiaan. Tuloksia ei voida pitää täysin universaaleina, mutta ne vastaavat tavoitteeseen syventää ymmärrystä.

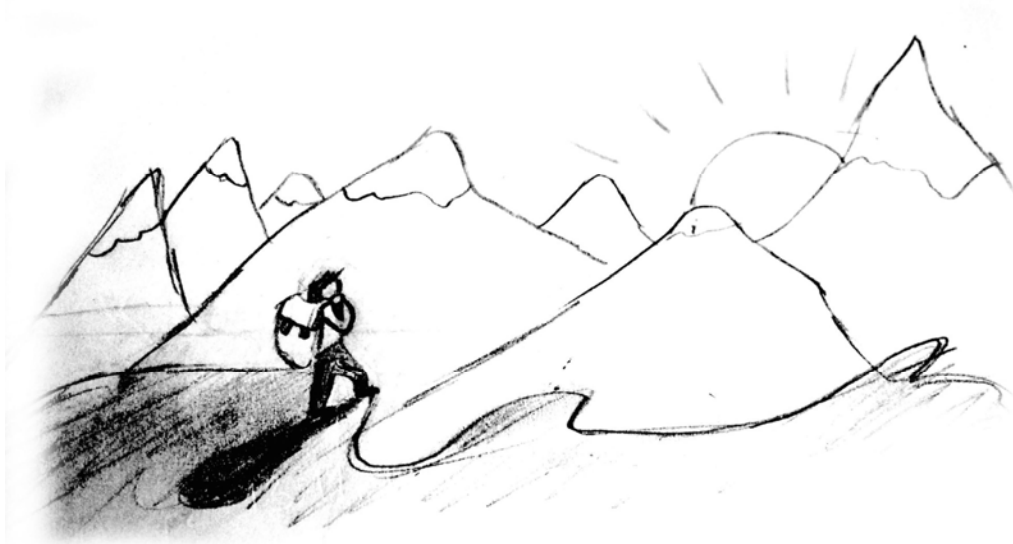
M5: "Jos tää olis teoreettisesti purettavissa niin täähän on niinku niin vahva oikotie onneen että tää olis purettu jo. Siis tätä kirjaahan opetettais peruskoulussa jos tää olis mahdollista. Kaikki tekis tätä. Mut silti tätä tekee niin harva sen takia et se on niin vaikeeta."

Kuten M5 haastattelussaan toteaa, on tarinankerronta aiheena vaativa. Kokonaisuuden syrjään on helppo tarttua, koska tarinoita kerrotaan lapsesta saakka ja ne ovat läsnä niin monessa hetkessä, mutta tarinoiden syvällisempi ja tarkka määrittelyminen ei kuitenkaan tunnu koskaan onnistuvan. Syy on kenties siinä, että se linkittyy niin syvästi ihmismieleen ja useisiin tutkimattomiin ihmisen, kuin elämänkin osa-alueisiin. Halki vuosisatojen

on yritetty löytää ja valjastaa sitä voimaa, joka tarinoissa piilee ja tämän tutkimuksen kautta on toivottavasti avattu jotain pieniä ja valaisevia luokkuja, jotka saavat ymmärtämään jälleen hieman enemmän tästä kaikesta. Toivottavasti tutkimus saa myös lukijan kysymään lisää uteliaita kysymyksiä, koska ”kysymisen tiede ja taide on kaiken tiedon lähde” Bergerin (n.d.) sanoin.

Tarinankerronta aiheena otti ja vei minut mukanaan reilu vuosi sitten syksyllä. Sen jälkeen elämäni ei ole ollut enää entisensä. Innostuin, luin, pohdiskelin asioita. Innostuin lisää, etsin enemmän, mutta myös hukkasin sen intohimoisen tunteen. Onneksi löysin sen jälleen sekä myös jotain uutta. Näin paljon enemmän kuin koskaan aikaisemmin, pääsin paljon syvemmälle kuin osasin kuvitellakaan. Ja nyt minä, pieni ihminen ja nuori tarinankertoja, olen tässä. Kirjoitan tutkimukseni viimeisiä lauseita, ja totean, että vaikka olen saanut jo hyvän otteen tarinankerronnasta, niin uskon että minulla on vielä paljon nähtävää.

On aika jälleen pakata reppu, ja lähteä syvemmälle erämaahan.



Kuvio 12. Kuvituskuva (Vesin 2015)

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2003. Käsikirjoittajan työkalut. Audiovisuaalisen käsikirjoituksen tekijän opas. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima - Miten yritykset hyödyntävät tarinoita. Jyväskylä: Talentum.

Anttila, P. 2008. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 25.10.2015. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_3_2hermeneuttinen_keha.

Aristotelinen dramaturgia. 27.2.2011. Käsikirjoittamisen käsitteitä ja tehtäviä. Viitattu 25.10.2015. <http://oppimateriaali.wikidot.com/aristoteelinen-dramaturgia>.

Auvinen, T. 2015. Opinnäytetyö tarinankerronnasta ja johtajuudesta. Sähköpostiviesti 11.8.2015. Vastaanottaja H. Vesin. Vastauksia kysymyksiin ja lähteitä opinnäytetyötä varten.

Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus – tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Viitattu 11.9.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40665/978-951-39-5030-9.pdf?sequence=1>.

Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. 2013. Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 496-514. doi:10.1108/LODJ-10-2011-0102

Allen, R. 2007. Nalle Puh ja johtamisen taito. 9. painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Berger, T. N.d. Thomas Berger Quotes. Viitattu 29.10.2015. <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/thomasberg120671.html>.

Boje, D. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land". Viitattu 31.10.2015. <http://business.nmsu.edu/~dboje/papers/DisneyTamaraland.html#Tamara>.

Boje, D. 2003. Using narrative and telling stories. Teoksessa: *Management and Language*. Toim. D. Holman & R. Thorpe. London: SAGE Publications.

Booker, C. 2004. The seven basic plots: why we tell stories. London: Continuum.

- Camp, J. 2012. Decisions Are Emotional, not Logical: The Neuroscience behind Decision Making. Viitattu 25.10.2015. <http://bigthink.com/experts-corner/decisions-are-emotional-not-logical-the-neuroscience-behind-decision-making>.
- Campbell, J. 1996. Sankarin tuhannet kasvot. Helsinki: Otava.
- Collins, J. 2004. Hyvästä paras. 7. painos. Jyväskylä: Talentum.
- Damasio, A. 1995. Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain. New York: Avon Books. Viitattu 31.10.2015. https://bdgrdemocracy.files.wordpress.com/2014/04/descartes-error_antonio-damasio.pdf.
- Denning, S. 2007. Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative. John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 31.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ebrary.
- Denning, S. 2011. Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. San Fransisco, CA: Jossey-Bass. Viitattu 31.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ebrary.
- Donald, M. 1991. Origins of the Modern Mind: Three Stages in the Evolution of Culture and Cognition. Cambridge: Harvard University Press. Viitattu 20.9.2015. <http://www.scribd.com/doc/236041785/Merlin-Donald-Origins-of-the-Modern-Mind-pdf>.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Juva: WSOY.
- Eskola, J., Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja koetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 24 – 42.
- Hakala, J. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 10 – 23.
- Hamel, G. 2007. The Future of Management. Harvard Business Review Press.
- Haslam, A., Reicher, S., Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Gaudeamus.
- Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R., Wahlström, J. 1994. Tarinoita johtamisesta: systeeminen ja reflektioiva näkökulma johdon konsultointiin. Jyväskylä: Painoporras Oy.

Hiltunen, A. 1999. Aristoteles Hollywoodissa: menestystarinan anatomia. Helsinki: Gaudeamus.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä, powerpoint-esitys. Viitattu 25.10.2015.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

±

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Junikka, M. 2010. Projektipäällikkö ihmisten johtajana. Viitattu 13.9.2015

<https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/projektipaallikko-ihmisten-johtajana.html>.

Jännite. 27.2.2011. Käsikirjoittamisen käsitteitä ja tehtäviä. Viitattu 25.10.2015. <http://oppimateriaali.wikidot.com/aristoteelinen-dramaturgia>.

Kahneman, D. 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita.

Korhonen, K., Korhonen, T. 2012. Aristoteleen runousoppi. Juva: Bookwell.

Kulmala, M. 2015. Jos olet johtaja, olet tarinankertoja. Viitattu 25.10.2015.

<http://markokulmala.blogs.fi/2015/10/04/jos-olet-johtaja-olet-tarinankertoja-20752500/>.

Maxwell, J. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Jyväskylä: Päivä Osakeyhtiö.

Martikainen, J. 2012. Älä usko kaikkea mitä ajattelet: Miten miksi ja milloin aivosi johtavat sinua harhaan?. Helsinki: Talouspsykologia JKM.

McGlichrist, I. 2009. The master and his emissary: the divided brain and the making of the Western world. New Haven: Yale University Press. Viitattu 15.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ebrary.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Niemi-Pynttari, R. n.d. Aristoteles ja juoni. Artikkelit Jyväskylän yliopiston Koppa-oppimateriaaliportalissa. Viitattu 25.10.2015.

https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/aristoteles-ja-juoni.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, Inc.

Quote Investigator. 2014. To Cut Down a Tree in Five Minutes Spend Three Minutes Sharpening Your Axe. Lainauksen alkuperän selvittäminen. Viitattu 31.9.2015 <http://quoteinvestigator.com/2014/03/29/sharp-axe/>.

Rauhala, M. 2015. Tarinankerronta ja johtaminen – 3 oivallusta tutkija Stefanie Reissneriltä. Blogijulkaisu Reissnerin luennosta. Viitattu 21.10.2015.
<http://storytelling.fi/2015/09/tarinankerronta-ja-johtaminen-3-oivallusta-tutkija-stefanie-reissnerilta/>.

Rauhala, M., Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum.

Rekiaro, J. 2009. Tv-mainos muuttaa nettiin. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 31.10.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5191/Rekiaro_Jussi.pdf.

Robinson, K. 2010. Bring on the learning revolution!. Videoitu puhe virallisessa TED-tapahtumassa vuonna 2010. Viitattu 25.10.2015.
https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution#t-260030.

Routio, P. 2007. Tiedon hakeminen teksteistä. Viitattu 21.9.2015.
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/040.htm>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.10.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Saksi, J. 25.6.2015. Automies uskoo tarinoiden voimaan. Viitattu 25.10.2015.
<https://www.linkedin.com/pulse/kenneth-str%C3%B6msholm-automies-uskoo-tarinoiden-voimaan-jukka-saksi>.

Simmons, A. 2006. The Story Factor: Inspiration, Influence and Persuasion through the Art of Storytelling. 2.p. Basic Books.

Squire, C., Andrews, M., Tamboukou, M. 2008. Doing Narrative Research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stoltzfus, T. 2008. Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills. Coach22 Bookstore LLC.

Swapp, J. 2013. The Hero's Journey Video. Blogijulkaisu Sankarin matkasta. Viitattu 29.10.2015. <http://justinswapp.com/the-heros-journey-video/>.

Thomas, J. n.d. The seven basic plots by Christopher Booker. Viitattu 30.10.2015. Käsikirjoittajaopiskelijan materiaali.
<http://thomasuwwritinglab.net/second-semester---literatur/classroom-documents/seven-basic-plots-student.pdf>.

Torkki, J. 2014. Tarinan valta: kertomus luolamiehen paluusta. Keuruu: Otava.

Työyhteisötaidoilla tulosta. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.9.2015. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen.

Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Lisäpainos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vesin, H. 2015. Haluan jutella johtajan kanssa. Artikkelin opinnäytetyön johtajahakuun. Viitattu 30.10.2015. <http://www.tarinankertoja.fi/haluan-jutella-johtajan-kanssa/>.

Vogler, C. 1985. A Practical Guide to Joseph Campbell's A Hero with a Thousand Faces. Viitattu 29.10.2015. http://www.thewritersjourney.com/hero's_journey.htm#Practical.

Winkler, M. 2012. What makes a hero? Sankarin matkan visuaalinen esittely. Viitattu 29.10.2015. <http://ed.ted.com/lessons/what-makes-a-hero-matthew-winkler>.