

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalouden kehittäminen

Kirjasto- ja tietopalvelu

2019

Marjo Hämäläinen

VAIKUTA TARINAN VOIMALLA

– tarinajohtaminen yleisissä kirjastoissa

Marjo Hämäläinen

VAIKUTA TARINAN VOIMALLA

- tarinajohtaminen yleisissä kirjastoissa

Tarinoilla on kautta aikain säilytetty tietoa, välitetty tietoa eteenpäin ja pidetty vuosituhansien ajan yhteisöjä kasassa. Kautta aikain ihmisiä on myös johdettu tarinoilla. Uskottavimman ja vaikuttavimman tarinan kertojasta muodostui varmimmin yhteisönsä johtaja.

Johtamisen keinona tavoitteellinen tarinankerronta on toimiva työkalu. Tarinoilla voi rohkaista ja motivoida alaisia, luoda tulevaisuuden visioita, kuljettaa yhteisöä erilaisten muutosten läpi ja avata organisaation arvoja. Organisaation johto voi hyödyntää tarinoita tehostaakseen organisaation oppimista ja parantaakseen henkilöstön motivaatiota. Narratiivinen johtaja käyttää tarinoita vaikuttamisen keinona. Tarinajohtaminen voidaan nähdä vastakohtana autoritääriselle johtamiselle. Tarinankerronnan käyttäminen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa antaa johtajalle mahdollisuuden kannustaa alaisia omiin tulkintoihin ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen tavoitteena oli selvittää, millaisena vaikuttamisen keinona yleisen kirjaston johtaja tai esimiestehtävissä toimiva henkilö näkee tarinajohtamisen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisia vahvuuksia tai heikkouksia tarinajohtamisessa nähdään. Tutkimusmenetelmänä käytettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluja ja haastateltaviksi valikoitui Lahden aluekirjaston alueen yleisten kirjastojen esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin syksyn 2018 aikana.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tarinajohtaminen oli terminä vieras kirjastojen esimiestehtävissä työskenteleville. Tarinoita ei tietoisesti käytetty johtamistyössä, mutta niiden nähtiin kuitenkin vaikuttavan toiminnassa ja taustalla tiedostamattomasti. Tarinoiden vahvuudet nähtiin niiden muistettavuudessa ja vaikuttavuudessa. Tarinajohtaminen nähtiin potentiaalisena keinona, mitä voitaisiin hyödyntää kirjaston nykypäivän toimintojen ja tehtävien avaamisessa asiakkaille, ylemmille virkamiehille ja päättäjille. Tarinajohtaminen nähtiin myös keinona motivoida henkilöstöä erityisesti muutostilanteiden läpiviemisessä. Erityisen vahvana vaikuttamisen keinona tarinajohtaminen nähtiin haastattelujen perusteella silloin, jos se onnistuneesti yhdistetään perusteltuun faktatietoon.

ASIASANAT:

yleiset kirjastot, tarinajohtaminen, tarina, vaikuttaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Library and Information Services

2019 | 49, 4

Marjo Hämäläinen

EFFECT WITH THE POWER OF STORY

- Leadership storytelling in public libraries

People have always stored information with stories, transmitted it forward and kept communities together through the centuries. People have also been led with stories throughout the times. Those who could tell the story most believably and effectively, became certainly the leader of the community.

Goal-directed storytelling is a functional tool in leadership. You can encourage and motivate people with stories, create future visions, drive personal through the different kind of changes and open values of the organization. Management can use stories to optimize learning in organization and motivate staff. Narrative manager uses stories to effect people. Leadership storytelling could be seen as an opposite to the authoritarian management. Using storytelling with interaction with the staff gives an opportunity to manager to encourage staff to their own interpretations and to commit to the aims of organization.

The study was conducted as a qualitative study and the aim was to explore what kind of effective way the manager of public library or the person who works as a superior see leadership storytelling. Another aim was to find what kind of strengths or deficiencies were found. The research methods used in the thesis include elite interviews with the half structured theme interviews. The persons who were interviewed work as managers in the public libraries in the Lahti Library Area. The interviews were executed in autumn 2018.

It was found out in the survey that the leadership storytelling was not a familiar term in libraries. Stories were not used consciously in management. They were still affected in action and background unconsciously. The strength of stories was that they are memorable and effective. The leadership storytelling was seen as a potential way to open the library's action and functions to the customers, to upper managers and decision makers. The leadership storytelling was also seen as a way to motivate staff especially in different kinds of changes. Especially strong way is to use leadership storytelling when it is combined into the justifiable fact information.

KEYWORDS:

public libraries, leadership storytelling, story, affection

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TARINAT JA TARINALLISTAMINEN ESIMIESTYÖN TUKENA	8
2.1 Tarina eli mentaalinen kuva	8
2.2 Tarinan voima	9
2.3 Tarinankerronta, narratiivisuus ja tarinallistaminen kommunikoinnin muotona	11
3 JOHTAJUUS JA TARINAJOHTAMINEN	14
3.1 Julkisen sektorin johtaminen	14
3.2 Tarinankerronta organisaation tukena	15
3.3 Narratiivinen johtaja ja vaikuttaminen	17
3.4 Kirjaston palvelutarinan kehittäminen	21
3.5 Kirjastojen vaikuttavuus	25
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	30
4.1 Laadullisen tutkimuksen käyttötilanteet	30
4.2 Tutkimusprosessi ja tiedonkeruumenetelmät	31
4.3 Sisällönanalyysi	34
4.4 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset	35
5 ANALYSOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET	37
5.1 Johtajuus ja esimiestyö kirjastossa nykyään	37
5.2 Kirjaston esimiestyössä käytettävät vaikuttamisen keinot	38
5.3 Tarinajohtamisen vahvuudet ja haasteet	39
5.4 Esimiehen ja henkilökunnan työssään käyttämät tarinat	39
5.5 Kirjaston palvelutarina	40
5.6 Tarinoiden vaikuttavuuden mahdollisuudet ja heikkoudet	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Asiantuntijoiden teemahaastattelurunko.

Liite 2. Haastatteluissa esiin nousseet teemat

1 JOHDANTO

Tarinankerronta on ikivanha ja inhimillinen tapa kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tarinoilla on kautta aikain säilytetty tietoa, välitetty sitä eteenpäin ja pidetty yhteisöjä kasassa. Ihminen on kautta vuosituhansien jakanut kokemuksiaan leirinuotion äärellä tarinoimalla. Kautta vuosituhansien ihmisiä on myös johdettu tarinoilla. Mitä uskottavammin ja vaikuttavammin joku osasi tarinan kertoa, sitä varmemmin hänestä muodostui yhteisönsä johtaja. Tarinat eivät ole siis mikään uusi, nykypäivän konsulttien markkinoille tuoma keksintö.

Johtamisen keinona tavoitteellinen tarinankerronta on erittäin hyödyllinen työkalu. Organisaation tarinapääoman merkityksen ymmärtäminen auttaa johtajia ja esimiehiä parempaan johtajuuteen. Tarinoilla voi rohkaista ja auttaa alaisia saamaan työstä enemmän irti. Tarinoilla voidaan luoda organisaatiolle tulevaisuuden näkymiä ja hyödyntää tarinankerrontaa strategiatyössä. Toimiva tarinankerronta on luonteeltaan tasa-arvoista, kuuntelevaa, vuorovaikutusta tukevaa ja läpinäkyvää. Tarinankerronnan avulla voidaan avata organisaation arvoja, herättää tätä kautta arvoihin liittyviä tunteita ja tunteiden kautta johdattaa käytännön tekoihin. Näin vaikutus siirtyy tarinasta toimintaan. Narratiivinen johtaja käyttää tarinoita vaikuttamisen keinona. (Rauhala & Vikström 2014, 256.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena vaikuttamisen keinona yleisen kirjaston johtaja näkee tarinajohtamisen. Tutkimuskysymyksiksi ovat muotoutuneet seuraavat kysymykset:

- Mitä uutta tarinajohtaminen voi tuoda kirjaston esimiehen johtamisen näkökulmaan?
- Millainen imago tarinajohtamisella käsitteenä on?
- Millaisia heikkouksia ja vahvuuksia kirjaston esimies näkee tarinajohtamisessa?
- Miten uskottava johtamisen väline tarinajohtaminen on?
- Voiko kirjaston johtaja vaikuttaa oman henkilökuntansa toimintaan tarinajohtamisen avulla tai kunnan päättäjiin kirjaston toiminnasta päätettäessä alati tiukkenevassa kuntataloudessa?

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018 yleisten kirjastojen johtajille ja esimiestehtävissä työskenteleville henkilöille tehdyillä teemahaastatteluilla. Haastatteluissa keskityttiin kirjas-

ton johtajien ja esimiesten tietämykseen ja kokemuksiin tarinankerronnasta ja tarinajoh-
tamisesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yleisten kirjastojen esimiestoimin-
nassa ja kirjastostrategioiden suunnittelussa.

2 TARINAT JA TARINALLISTAMINEN ESIMIESTYÖN TUKENA

Ihminen on olemukseltaan Homo narrans, kertova ihminen, ja tarina on hänen alkuperäisin tapansa viestiä. Kivikaudella ei pidetty esitelmiä eikä katsottu powerpoint-esityksiä. Silloin istuttiin leirinuotiolle kuuntelemaan, kuinka taitavat kertojat lumosivat jännittävillä tarinoillaan. On arveltu, että ihmisen aivot eivät ole kokeneet merkittävää tuotekehitystä 50 000 vuoteen. Sormeillessamme iPadia ja viettäessämme aikaa internetin maailmassa, teemme sitä edelleen geneettisinä luolamiehinä ja -naisina. (Torkki 2014, 7.)

2.1 Tarina eli mentaalinen kuva

Mistä puhumme, kun puhumme tarinasta? Ja mikä tekee tarinasta tarinan, sellaisen oikean, vaikuttavan ja jollain tapaa taianomaisen, mikä vangitsee kuulijansa? Rauhalan ja Vikströmin (2014, 63) mukaan tarina on merkittävien ja vähemmän merkittävien tapahtumien kuvausta, joiden avulla tarina kulkee eteenpäin. Konflikti tuo tarinaan jännitettä ja on olennainen osa tarinaa ja tarinan mukaan tempaiseva tekijä. Muutos puolestaan kuvaa asioihin tulevaa muutosta konfliktitilanteen jälkeen. Muutos voi olla esimerkiksi ongelman ratkaisu. Tunne-elementti puolestaan puhuttelee tarinan lukijaa tai kuulijaa. Tunne-elementti lisätään tarinaan, jotta se vetoaa paremmin kuulijan tunteisiin ja on näin tehokkaampi. (Rauhala & Vikström 2014, 63.)

Tommi Auvinen (2008, 41) määrittelee lisensiaatin tutkielmassaan tarinan sanamuotoon puetuksi mentaaliseksi kuvaksi, joka pyrkii välittämään mielikuvan jonkun ihmisen mielestä toiseen. Tarinoita voidaan luonnehtia sosiaalisiksi kartoiksi, jotka mahdollistavat meidän kävelymme alueella.

Juhana Torkki (2014, 21) pohtii kirjassaan Tarinan valta: kertomus luolamiehen paluusta tarinan määritelmää. Tarina on kaikkea sitä, mikä jonkin asian yhteydessä tuntuu merkitykselliseltä ja eteenpäin kertomisen arvoiselta. Tarina on merkitystä ja tarina on tunnetta. Tarinat ovat kuin mustavalkoiseen valokuvaan tuotu väriyty: merkityksen väriaine. Yrityselämässä tarina-sanasta on tullut jo muotikäsitemononiminen ja monen yrityksen nettisivuilta löytyy yritystarina. Parantaakseen yrityksensä tarinaa ja samalla yrityksen imagoa yrityksen tulee kohdella asiakkaitaan niin, että he kertovat yrityksestä tarinaa sekä auttavat

työntekijöitään muistamaan, mistä he ovat ylpeitä. Yrityksen tarinaa ei päätetä kokoushuoneissa, vaan kuuntelemalla asiakkaitaan ja henkilöstöään yritys löytää itselleen tarinan. (Torkki 2014, 33.)

Tarinankerronta on tärkeä työkalu, kun halutaan sitouttaa ihmisiä erilaisiin projekteihin tai hankkeisiin. Jos osallistujat katsovat tulevaa vanhojen linssien läpi, he eivät näe uusia mahdollisuuksia. Tarinoiden avulla vanhat linssit voidaan vaihtaa uusiksi ja saada ihmiset irti vanhoista, hallitsevista arjen kahleista. (Rauhala & Vikström, 34.)

2.2 Tarinan voima

Onko tarinoilla paikkaansa yritysmaailmassa tai erilaisissa organisaatioissa? Kun tarinankerronnasta puhuu alan asiantuntijoille, saa vastineeksi todennäköisesti silmien pyörittelyä. Erityisesti yritysmaailmassa painottuu asijahtaminen ja analysoiva ajattelutapa. Tarinankerronta nähdään pehmeänä ja tunteellisena keinona, mitä on yleisesti pidetty heikkoutena. Ihmisten motivoinnissa, erityisesti tiukoissa selviytymis- ja muutostilanteissa, asiakeskeiset, numeroihin painottuvat perustelut eivät toimi. Loogisetkaan perustelut eivät tällöin auta saavuttamaan haluttua lopputulosta. Tehokas ja vaikuttava tarinankerronta sen sijaan voi olla tällöin ratkaisu. Tarinankerronta voi kääntää kuivat ja abstraktit numerot mukaansatempaaviksi ja vastustamattomiksi kuviksi kohti annettuja tavoitteita. (Denning 2011, 19.)

Keskeinen ja kiintoisa tarinan määrittelyyn liittyvä elementti on tarinan voima. Miksi ja miten joku tarina tukee esimiestyötä ja miten taas toiset tarinat voivat häiritä esimiestyötä? Yhdeksi esimerkiksi tarinan voimasta nousee tarinan muistamista helpottava vaikutus. Mitä konkreettisempi tarina, sitä vaivattomammin ja tarkemmin se muistetaan. Tarinoiden uskotaan auttavan ryhmään sitoutumisessa ja yksilön identiteetin vahvistamisessa. Tällöin tarinat palvelevat myös koko organisaation identiteetin ja arvojen vahvistamista. Tarinat ovat havainnollisempia ja voimakkaampia kuin yksittäiset viittaukset tilastoihin. Tarinoilla on siis voimakkaampi vaikutus ihmisten tapaan toimia kuin myyntipuheilla, seminaareilla tai organisaation politiikalla itsellään. (Auvinen 2008, 43.)

Tarinalla on monia merkittäviä vaikutuksia. Se vaikuttaa asenteisiimme, saa samaistumaan toisiin ihmisiin, mutta ennen kaikkea se saa meidät muistamaan. Stanfordin yliopistossa pidettiin kurssi, missä opiskelijoiden tuli valmistella minuutin mittainen suullinen esitys. Toisen ryhmän piti vakuuttaa, että muut kuin väkivaltarikokset olivat vakava

ongelma Yhdysvalloissa, kun taas toisen ryhmän piti saada kuulijat uskomaan, ettei ongelma ole vakava. Vain joka kymmenes opiskelija hyödynsi esityksessään tarinaa, suurin osa turvautui tilastoihin. Hyvät ja varmat esiintyjät saivat parhaat arviot. Kurssin idea ei kuitenkaan ollut esiintymistaidoissa, vaan siinä, kuinka paljon opiskelijat muistivat esityksistä jälkikäteen. (Rauhala & Vikström 2014, 84.)

Esitysten perään opettaja näytti pätkän Monty Pythonia, minkä jälkeen opiskelijoiden piti kirjoittaa, kuinka paljon he kenenkin esityksestä muistivat. Opiskelijoista ainoastaan viisi prosenttia muisti esitysten yksittäisiä tilastoja, sen sijaan 63 prosenttia opiskelijoista muisti tarinat. Kiinnostavaa oli se, että muistaminen ei korreloinut esitysten puhetaitojen kanssa. Opiskelijat, jotka hyödynsivät tarinaa ja vetosivat tunteisiin, olivat loppupelissä vaikuttavimpia. Viestin sisältö jää tarinan avulla mieleen riippumatta siitä, kuinka taitava esiintyjä on. (Rauhala & Vikström 2014, 84.)

Anne Kalliomäki (2014, 13) näkee tarinan organisaation punaisena lankana: strategiana, joka siivoaa rönsyt, auttaa fokusoimaan toiminnan ja tuottamaan sitä kautta asiakkaille uudenlaisia palvelukokemuksia, jotka välittävät organisaation tarinaa eteenpäin.

Auvisen (2008, 73) mukaan johto voi hyödyntää tarinoita tehostaakseen organisaation oppimista ja ongelmanratkaisukykyä sekä nopeuttaakseen uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja mukautumista organisaatioon. Jos ihmisten halutaan muistavan ja uskovan saamansa informaatio, paras strategia tällöin on antaa informaatio tarinan muodossa. Tarinoita, jotka dramatisoivat organisaation arvoja tai normeja, uskotaan helpommin ja ne ovat tehokkaampia kuin vain politiikan tai normien julkilausumat. Siksi johtajien tulisi kaivaa organisaation perimätietoa sellaisia tarinoita varten, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja tehtäviä. (Auvinen 2008, 73.)

Tarinoiden käytössä on myös kääntöpuolensa. Tarinankerronta on vuorovaikutteinen johtajuuden muoto, joka on avoin manipulaatiolle. Tarinoilla voidaan johtajuuden avoimen tavoitteellisen toiminnan lisäksi vaikuttaa ihmisiin piilevästi ja ohjailen. (Auvinen 2013, 66.)

Kuvitteellisia tarinoita käytettäessä onkin muistettava, että tarinat tunnistetaan selvästi epätosiksi. Raja sopivasti väritetyn tarinan ja puhtaan harhaanjohtamisen välillä on hiuksenhieno. Yleisö ja kuulijat eivät saa kokea tullessa petetyiksi. Näin väistämättä käy, jos yleisö mieltää tarinan todeksi ja myöhemmin se osoittautuu kuvitteelliseksi tai muunnelluksi. Vaikka luonnostamme tempaudumme mukaan tarinoihin ja ne ovat hyödyllisiä

vaikuttamisen välineitä, myös kriittinen ajattelu on tarpeen. Propagandatarina yksinkertaistaa ja vetoaa tunteisiin. Tarinoilla voidaan tehdä paljon vahinkoa ja johtaa ihmisiä tehokkaasti harhaan etenkin silloin, kun tarinan esittäjää pidetään luotettavana. (Rauhala & Vikström 2014, 103.)

2.3 Tarinankerronta, narratiivisuus ja tarinallistaminen kommunikoinnin muotona

Käsitteet tarina, tarinankerronta, narratiivisuus ja tarinallistaminen herättävät monenlaisia mielikuvia. Tarina yhdistetään helposti satuun, johonkin, mikä ei ole totta. Suomen kielessä tarinointi-sanassa on useimmiten negatiivinen kaiku. Tarinointi saatetaan helposti nähdä eräänlaisten epätotuuksien kerrontana ja asioiden vääristelynä. Toisaalta tarina nostaa mieleen myös suosikkikirjoja ja lempielokuvia. Tarinoita, jotka ovat koskettaneet ja vaikuttaneet lukijaan tai katsojaan niin, että ne muistetaan yhä. (Rauhala & Vikström 2014, 53.)

Tarinankerronta on ikiaikainen ja yleisinhimillinen tapa kommunikoida ja tarinoiden katsotaan olevan ihmisen vanhin riippuvuus. Evoluutiobiologit arvioivat, että ihminen on ollut koukussa tarinoihin huikeat 100 000 vuotta. Tarinoilla on siis huima ja pitkä historia, kun taas tämän päivän yhteiskunnassa arvostettua loogista järkeilyä olemme harrastaneet huomattavasti lyhyemmän ajan. Miksi tarinat ovat kautta vuosituhansien olleet osa elämäämme ja tapaamme viestiä? Miksi ne ovat meille niin mieleisiä ja palkitsevia? Ennen kirjoitustaitoa kaikki tärkeä tieto piti välittää suullisesti. Se asetti haasteita, sillä ihmisen muisti on rajallinen. tarinat olivat tällöin tehokkain tapa välittää tärkeää tietoa ja ne oli helpompi muistaa. (Rauhala & Vikström 2014, 59.)

Tarinan ja narratiivin määrittely ei ole yksiselitteistä. Denningin (2004, 123) mukaan narratiivista syntyy tarina, jos se yhdistää tapahtumien sarjan selitteelliseksi jatkumoksi ja tullakseen tarinaksi narratiivi tarvitsee juonen, keskeiset henkilöt ja lopputuloksen. Tommi Auvinen (2008, 42) näkee tarinan ja narratiivin samana asiana. Narratiivisuus puolestaan vaatii Auvisen mukaan sen, että tekstin tulee olla narratiivisessa muodossa eli voidakseen täyttää narratiivin eli tarinan minimivaatimukset tarina ja narratiivi tarvitsevat kerrottavia tapahtumia ja juonirakenteen. Tommi Auvinen (2008, 42) käyttääkin omassa tutkimuksessaan tarinaa ja narratiivia toistensa synonyymeina.

Tarinallistaminen puolestaan linjaa yrityksen koko toiminnan palvelusta markkinointiin. Se valjastaa tarinan voiman kokonaisvaltaisesti yrityksen käyttöön, jolloin tarinan avulla

johdetaan ja tehdään valintoja niin markkinoinnin kuin palveluiden suhteen. Tarinallistaminen tarkoittaa organisaation kaikkien toimintojen ja palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua tarinalähtöisesti. Tarinallistamisessa eli tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa on kyse erottumisesta. Organisaatiolle luodaan elämyksellinen, tarinallinen kehys, joka heijastaa yrityksen arvoja, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja sekä sitä muutosta, jota asiakkaille palveluiden kautta ollaan tarjoamassa. Tuotteistettua palvelua on helppo myydä sekä tuottaa. Näin palvelu on mahdollista myös monistaa, eivätkä esimerkiksi henkilöstön vaihdokset merkitse koko palvelun rakentamista uudelleen. (Kalliomäki 2014, 13-14.)

Ihminen on monimutkainen kokonaisuus, jonka vaikuttimet ovat moniulotteisempia kuin pinnalta katsoen näyttää. Monelle voi tulla yllätyksenä, miten pieni osa ihmisen ajattelusta on tietoista ja analyttistä pohdintaa. Jopa 95 prosenttia ihmisen päivittäisestä tekemisestä on tiedostamatonta ja erilaisista tehdyistä päätöksistä noin 45 prosenttia ovat tiedostamattomia. Ihminen on siis suurimmaksi osaksi koko ajan eräänlaisen autopilotin ohjauksessa ja tekee asioita puhtaasti tottumuksesta. Loogisesti perusteltu fakta ei tavoita tiedostamatonta puolta, kun taas tarina sen sijaan tavoittaa. (Rauhala & Vikström 2014, 68.)

Tarina on aina paras tapa kertoa, kuka on. Sen sijaan, että esimies listaa alaisilleen, mitä asioita hän arvostaa ja mitä osaa, hänen kannattaa kertoa tarina. Tarina pukee aina arvot elettyyn elämään. Johtajalla ei myöskään ole varaa valita. Joko hän kertoo tarinansa itse, tai se kerrotaan hänen puolestaan, usein puskaradiosta saaduilla tiedoilla ryödytetynä. Yksi tapa rakentaa tarina on kertoa se kuulijalle kolmen avaintapahtuman kautta: haasteen, valinnan ja lopputuloksen. Mikä haaste on kohdattu? Mikä valinta tehtiin? Miksi tehtiin tällainen valinta? Mitä valinnan tuloksena tapahtui? Mitä siitä opittiin ja mitä sen avulla voidaan opettaa muille? (Rauhala & Vikström 2014, 267.)

Tommi Auvinen (2008, 72) näkee tarinankerronnan toimivana tekniikkana ihmisten johtamisessa muun muassa siksi, että tarinat tarjoavat mentaalisen käsikirjoituksen ja kartan ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä. Tarinankerronta ei toimi ainoastaan siksi, että ihmiset oppivat tarinasta itsestään, vaan he liittyvät sen omaan tarinaansa ja näin ollen personalisoivat ja sisäistävät tarinan merkityksen. Johtajien nähdään myös pystyvän innostamaan ja tukemaan alaisiaan parempiin tuloksiin kertomalla tarinoita. Taitava tarinankertoja ymmärtää tarinankerronnan periaatteet ja hänellä on hyvä ymmärrys itsestä ja ihmisluonteesta. Hyvä tarinankerrontataito vaatii älykkyyttä, mutta ennen kaikkea ko-

kemusta elämästä. Hyvän tarinankerronnan juuret ovat itsetuntemuksessa. Mitä paremmin johtaja tuntee oman inhimillisyytensä sitä paremmin hän ymmärtää toisten ihmisten ja alaistensa inhimillisyyttä. Hyvä johtaja näkee inhimillisyyden toisessa ihmisessä ja toimii sen mukaisesti myötätuntoisella, mutta realistisella tavalla. Tämä dualismi tekee heistä erinomaisia johtajia. (Auvinen 2008, 75.)

Johtajat voivat myös itse kertoa ja työstää tarinoita omasta johtamisestaan ja työstään. Esimiestyö on tänä päivänä usein kuormittavaa ja raskasta. Johtajat joutuvat vastaamaan yksikössään alaisten motivoinnista, innostamisesta, asiasisältöjen kehittämistä ja käytännön toiminnan hallinnasta. Esimiehet tarvitsevat aikaa ja mahdollisuuksia käydä läpi myös omaa tarinaansa. Oman tarinan läpikäynti edesauttaa johtajan henkistä hyvinvointia ja lataa akkuja. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 35.)

Tarinankerronta on vanha, todistettu ja edullinen tapa välittää tietoa ja helposti muistettavia viestejä. Tarinoiden ja anekdoottien rooli ja arvo informaation välittäjänä on viime vuosina huomattu myös liiketaloudellisissa organisaatioissa ja niiden johdossa. Oikeanlainen anekdootti ja tarina ovat tuhansien teorioiden arvoisia. tarinat synnyttävät työntekijöiden välille myös yhteistä tietoisuutta. Kun henkilöstölle esitetty tarina oli muodostettu siten, että se liittyi menneisiin organisaation tapahtumiin, sen havaittiin synnyttävän yhteisen merkityksen ja tarkoituksen työntekijöiden keskuudessa. tarinat ovat ikään kuin apukeinoja, joilla voidaan vangita ihmisten kokemuksia ja kommunikoida heille tavoilla, jotka liittävät heidät organisaation traditioihin, arvoihin, uskomuksiin ja prioriteetteihin. (Auvinen 2008, 49.)

Mika Aaltosen ja Titi Heikkilän (2003, 18) mukaan tarinoiden avulla pystytään edesauttamaan ja tukemaan sekä yksilöiden että yhteisöjen kommunikaatiota, sosiaalisia suhteita ja oppimista. Esimerkkinä he käyttävät Xeroxia, jossa huomattiin, että kopiokoneiden korjaajat eivät opi työtään kursseilta tai käyttöohjeita lukemalla vaan kuuntelemalla kahvihuoneessa toisten korjaajien tarinoita onnistumisista. Asia tuli esiin, kun toiminnan ja ajankäytön tehostamisen takia korjaajilta kiellettiin kahvihuoneen käyttö. Jonkin ajan kuluttua huomattiin, että korjaukset kestivät kauemmin ja korjaajien ammattitaito heikkeni. Yrityksessä todettiin, että korjausten tason lasku johtui siitä, että kahvihuoneessa istuessaan korjaajat eivät ainoastaan rupertelleet mukavia, vaan kävivät yhdessä läpi uusia tapoja ratkaista työssä eteen tulevia ongelmia. Näitä tarinoita on Xeroxilla kerätty yhteiseen tietokantaan, jonka avulla yritys on tehnyt huomattavia säästöjä.

3 JOHTAJUUS JA TARINAJOHTAMINEN

Kaikki organisaatiot hyötyvät tarinankerronnasta. Johtajille ja esimiehille tavoitteellinen tarinankerronta on erittäin hyödyllinen työkalu. Yrityksen tarinapääoman merkityksen ymmärtäminen auttaa johtajia ja esimiehiä parempaan johtajuuteen. Alaisia voi auttaa saamaan työstään enemmän irti tarinoiden avulla. Tarinoilla voi luodata tulevaisuuteen ja tarinankerrontaa voi hyödyntää organisaation strategiatyössä. Ihminen on kertova, narratiivinen olento, joka tulkitsee asioita kertomuksilla siitä, mitä pidetään totena ja järkevänä. Tämän perusteella tarinankerronta edellyttää uudenlaista käsitystä johtajuudesta. Narratiivisessa johtajuudessa yliveräinen ja kaikkietävä sankarijohtaja on kuitenkin heitetty yli laidan. Huomio kiinnittyy johtajasta johtajuuteen. Johtajuus on jotain, mitä rakennetaan ja puretaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Nimekkäiden johtajien takana on aina hyvä tarina, joka on kannatellut johtajuutta. (Rauhala & Vikström, 257.)

3.1 Julkisen sektorin johtaminen

Verrattuna yksityiseen sektoriin julkisen sektorin johtamisessa on haastavia erityispiirteitä. Kaikessa toiminnassa on otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet. Julkisen sektorin johtajat toimivat useimmiten virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. Julkiseen sektoriin kohdistuu nykyään lukuisia haasteita. Hidastuva talouskasvu, lisääntyvä velkaantuminen ja väestön ikääntyminen edellyttävät aiempaa tehokkaampaa toimintaa myös kunnilta. Perinteisestä hallintojärjestelmästä on pystyttävä muuttamaan dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Julkisella sektorilla tarvitaankin johtamisen vallankumousta, jossa rohkeasti kyseenalaistetaan nykyiset toimintatavat ja puretaan turhaa byrokratiaa. (Sydänmaanlakka 2015, 15.)

Stenvall, Koskela ja Virtanen (2011,173) toteavat artikkelissaan Julkisen johtamisen sisältöalueet: johtaminen eri hierarkiatasoilla, julkisen johtamisen sisältöaluiden painottuvan eri tavoin riippuen hierarkiastasosta. Ylimmän johdon johtamisessa korostuu strategisen johtamisen osaaminen, kun taas lähiesimiestasolla painopiste on työyhteisöjen johtamisessa. Julkisen sektorin johtajat näyttävät myös painottavan niitä sisältöalueita, joita he osaavat. Vähemmälle huomiolle puolestaan jäävät oman osaamisen ulkopuolella olevat sisältöalueet. Erityisesti tämä näkyy innovaatioiden johtamisessa. Siinä nähdään

merkittävää osaamisvajetta ja myös sisältöalueina se on näyttäytynyt julkisen sektorin esimiehille vähiten tärkeänä. (Stenvall ym. 2011, 174.)

Kaiken johtamisen alkuna voidaan pitää visiota ja päämäärää. Jos päämäärä on epäselvä, on vaikea johtaa, kun ei tiedetä, mihin suuntaan pitäisi mennä. Yhteinen visio ja selkeä strategia auttavat organisaatiota onnistumaan. Jotta tämä onnistuu, on koko henkilöstö saatava sitoutettua yhteiseen visioon. Osallistaminen vie aikaa, mutta nopeuttaa tulosten syntymistä. Julkisella sektorilla tässä on suuria haasteita, sillä siellä on totuttu toimimaan perinteisellä ylhäältä alas -mallilla. On siis tärkeää rakentaa organisaatioon yhteinen kulttuuri ja tapa toimia. Johtajan ydin on arvojohtamisessa ja eettisessä johtamisessa. Asiantuntijaorganisaation menestymiselle yhteinen visio ja jaetut arvot ovat äärimmäisen tärkeitä. Kun ne on sisäistetty, organisaatio voi toimia hyvinkin itseohjautuvasti. (Sydänmaanlakka 2015, 53.)

Vain motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö pystyy uudistumaan ja rakentamaan älykkäitä organisaatioita. Onko tarinajohtaminen vastaus julkisen sektorin tavoittelemille yhteisten visioiden ja arvojen jalkauttamiselle ja sisäistämiselle koko organisaation sisällä?

3.2 Tarinankerronta organisaation tukena

Spearin & Roperin (2016, 527-528) tutkimus *Storytelling in organisations: supporting or subverting corporate strategy?* tarkastelee tarinankerrontaa yrityksissä pohtien kuinka yrityksen sisäinen viestintä tarinankerronnan kautta voi sekä tukea että horjuttaa yrityksen toimintasuunnitelmaa. Tutkimus kohdistui kahteen suureen amerikkalaiseen energia-alan yritykseen. Tutkimus ei kohdistunut kirjastoihin, mutta antoi näkökulmaa siihen, kuinka tarinankerronnasta voi hyödyn lisäksi olla myös haittaa yrityksen sisäisen viestinnän kautta.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus ja aineisto kerättiin haastattelujen kautta sekä dokumentteihin perustavalla tutkimuksella ja havainnoinnilla. Haastattelut kohdennettiin ylemmälle ja keskijohdolle sekä myös työntekijöille. Analysoinnissa käytettiin vaikutusjohtamisen teoriaa pohtimalla, kuinka tarinat joko tukevat tai horjuttavat yrityksen toimintasuunnitelmaa. Tutkimuksessa selvisi, että tarinankerronta tukee yrityksen toimintasuunnitelmaa asiakaspalvelun kentällä, kun taas operatiivisella puolella tarinankerronta nähdään yrityksen toimintaa horjuttavana, erityisesti alemman tason työntekijöiden keskuu-

nessa. Yrityksen toimintasuunnitelmaa horjuttavat tarinat voidaan kuitenkin nähdä johdon kautta mahdollisuutena eteen tulevien ongelmien ratkaisuisissa. (Spear & Roper 2016, 516.)

Tutkimuksessa pohdittiin myös tarinankerronnan historiaa ja nähtiin tarinankerronta johtajien keinona saada alaiset ymmärtämään paremmin yrityksen visiota ja strategiaa. Yrityksen sisällä tapahtuvista tilanteista työntekijät loivat tarinoita, joiden avulla yrityksen päämäärät ja tavoitteet olivat työntekijöiden helpommin sisäistettävissä. Asiakaskokemukset syntyivät työntekijöiden käytöksen seurauksena. (Spear & Roper 2016, 518.)

Tutkimus osoitti työntekijöiden kollektiivisen myötävaikuttamisen merkityksen yrityksessä, kun puhutaan tarinoiden merkityksestä yrityskuvan tukemisessa tai sen horjuttamisessa. Tutkimus vahvisti myös aiempia tutkimuksia ja dokumentaatioita siitä, että yritystä tukevien tarinoiden rooli on merkittävä osa yrityksen onnistunutta viestintästrategiaa. Tarinat vahvistivat työntekijöiden ylpeyttä omaa työpaikkaansa kohtaan. Työntekijöiden tyytyväisyys omaa organisaatiotaan kohtaan nähdään yhtä tärkeänä kuin asiakastytyväisyys. (Spear & Roper 2016, 527.)

Ohjelmistokehityksen asiantuntijayritys Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen näkee, että tarinan muodolla on merkitystä työntekijän motivaatioon. Esimerkkinä tästä hän käyttää kuopan kaivamista. Työntekijälle annetaan tehtäväksi kaivaa takapihalle 25-metrinen kuoppa. Toiselle työntekijälle puolestaan sanotaan, että tämän tulee pelastaa ihmishenkiä kaivamalla kuoppa, jotta siihen saadaan rakennettua lähde. Kumpi työntekijöistä on tällöin motivoituneempi ja tekee töitä tehokkaammin? (Mäenpää 2015.)

Tietokirjailija Lilly Korpiolan (Moster 2016) mukaan työyhteisö tarvitsee kaunistelemattomia, ehyitä tarinoita siitä, miten vastoinkäymiset voitettiin ja heistä tuli he. Tarina on ehyt, kun jokaisella vaiheella on merkitys ja eri vaiheet liittyvät yhteen. Tarinat luovat identiteetin. Narratiivinen muutosjohtaja tunnistaa organisaationsa kollektiiviset tunteet ja pukee ne sanoiksi. Ikäviä asioita ei lakaista maton alle. Johtaja johtaa henkilöstöään merkityksillä. Jos ikävät tunteet lakaistaan maton alle ja ne jätetään käsittelemättä, ne jäävät pinnan alle kytämään. Jos negatiivisia tapahtumia ei työstetä, ne jäävät traumaattisiksi kokemuksiksi. Tällöin syntyy passiivista aggressiota, jonka myötä organisaation ilmapiiri lukkiutuu. Organisaation voima kasvaa työntekijöiden aidoista tunteista. Kun ne saavat tilaa, työntekijät sitoutuvat tekemäänsä työhön ja organisaatioon. (Moster 2016.)

Spearin ja Roperin (2016, 528) tutkimuksen mukaan johtajan ei tule torjua tai vastustaa yrityksen imagoa horjuttavia tarinoita. Ne voidaan luokitella samankaltaisiksi yrityksestä

liikkuvien huhujen ja epävirallisten tarinoiden kanssa. Johtaja voi sen sijaan korostaa työntekijöiden keskuudessa yrityksen onnistumisia ja huippukohtia. Johdonmukainen ja yhtenevä viestintä rakentaa positiivista yhteenkuuluvuutta työntekijöiden kesken ja edistää myönteisen yrityskuvan syntyä, mikä omalta osaltaan vähentää yritystä horjuttavien tarinoiden voimaa. Spearin ja Roperin (2016) tutkimus osoitti, että työntekijöiden rooli yrityskuvan rakentumisessa ja sitä kautta asiakkaille näkyvänä yrityksen imagona on merkittävä. Tarinankerronnan avulla yrityksen imagoa pystyy vahvistamaan, mutta omalta osaltaan tarinankerronnan avulla yrityskuvaa voi myös horjuttaa. Tutkimus oli tehty täysin eri alan organisaatioon, mutta siinä on nähtävissä yhtäläisyyksiä myös julkisen puolen organisaatioihin.

Auvisen (2008, 57-58) mukaan organisaation työntekijöiden välillä liikkuvat tarinat vähentävät organisaation jäsenten välistä epätietoisuutta tarjoamalla tietoa organisaatiosta, ylläpitämällä merkityksiä rajaamalla ne organisaation arvojen ja oletusten mukaisiksi ja yksilöimällä sen, miksi organisaatio ja sen jäsenet ovat erityis- ja ainutlaatuisia.

3.3 Narratiivinen johtaja ja vaikuttaminen

Toimiva tarinankerronta on luonteeltaan tasa-arvoista, kuuntelevaa, vuorovaikutusta tukevaa ja läpinäkyvää. Se avaa arvoja, arvot herättävät tunteita ja tunteet johtavat tekoihin. Vaikutus siirtyy näin tarinasta toimintaan. Narratiivinen johtaja käyttää tarinoita vaikuttamisen keinona. Tarinankerronta ei kuitenkaan ole yksisuuntaista, vaan se perustuu ja rakentuu kertomusten ja tarinankerronnan varaan. Tällainen johtajuus perustuu siihen, että organisaatiossa väki tuntee toisensa. Luottamus, kuuntelu ja rehellisyys ovat avainasemassa. Narratiivinen johtajuus edellyttää luopumista äärimmäisestä kontrollista. Suomalaiseen yhteiskuntaan ja johtamiseen on usein liitetty termi ”management by perkele”. Tarinoilla johtaminen ei ole manageerausta vaan johtajuutta. Tarinankerronnan käyttäminen johtamisen vuorovaikutteisudessa antaa johtajalle hyvän mahdollisuuden kannustaa alaisia omiin tulkintoihin ja osallistumaan vahvemmin organisaation tavoitteiden määrittelyyn. (Rauhala & Vikström 2014, 259.)

Auvisen (2008, 111) mukaan tarinajohtaminen nähdään eräänlaisena vastakohtana autoritaariselle johtamisotteelle. Tarinallisuus on pehmeämpi tapa johtaa ihmisiä. Tarinat tukevat demokraattisempaa ja vastakkainasettelua vähentävää tapaa johtaa. Ihmisiä ei pysty vakuuttamaan pelkillä numeroilla, joten psykologisesti luonteva tapa ihmisiin vaikuttamiseen löytyy tarinankerronnasta.

Johtajan yksi tärkeimpiä tehtäviä on valmistaa työntekijöitä tulevaisuuteen. Tarina voi auttaa kuulijoita muodostamaan mielikuvia nykyhetkestä kohti tulevaisuutta. Ongelma on tietenkin siinä, miten luoda uskottava tarina tulevaisuudesta, kun tulevaisuus on tuntematon. Tarina tulee hioa luovaksi ja mielikuvitusta ruokkivaksi ilman yksityiskohtia, jotka voivat osoittautua virheellisiksi. Tarinat on esitettävä positiivisella latauksella, sillä ihmisen ajatusmaailmassa on helpompi hyväksyä muutos, kun tarina näyttää mitä kohti mennään kuin mitä pitää karttaa. (Denning 2011, 31.)

On syytä myös muistaa, että elävän ja uskottavan tarinan kertominen vaatii hyviä verbaalisia taitoja johtajalta. Uskottava tarina voi tarjota vaihtoehdon, ponnahduslautan kohti tavoitteita. Oikean tarinan tietäminen ei kuitenkaan vielä riitä. On myös erittäin tärkeää oikean tarinan lisäksi osata kertoa se oikein. Johtajalla voi olla loistava tarina kerrottavaksi ja hyvät verbaaliset taidot, mutta tarinankerronta voi silti jäädä köyhäksi ja puutteelliseksi, jos tarina kerrotaan monologina eikä keskustelun muodossa. Tarinankerronta on esitystaidetta. Esityksessä tarina, tarinankertoja ja yleisö ovat vuorovaikutuksessa merkityksellisen kokonaisuuden muodossa. (Denning 2011, 31.)

Kalliomäen (2014, 23) mukaan onnistuneen yritystarinan kivijalkana on tarinaintiteetti, joka huomioi yrityksen arvot, osaamisen ja visiot tarinamuotoon kiteytettynä. Yrityksen toiminnassa tarina voi olla visiotarina, taustatarina, syntytarina, palvelun tarina, asiakkaan tarina, tuotteen tarina tai arvotarina. Tarinaa rakennettaessa tulee huomioida asiakaskohderyhmä ja yrityksen arvot. Asiakkaat ja yrityksen henkilöstö ovat avainasemassa, kun pohditaan yritystarinan sisältöä.

Organisaation johto voi hyödyntää tarinoita ja tarinallisuutta myös tehostaakseen organisaation oppimista ja ongelmanratkaisukykyä ja parantaakseen motivaatiota. Rauhala & Vikström 2014, 64) käyttävät tästä esimerkkinä Tommi Auvisen kertomaa tarinaa peikoista ja vauvoista joessa:

Kylän ohitse virtaavassa joessa kelluu vauva, jonka kyläläiset pelastavat. Kohta virrassa kuitenkin kelluu toinen, kolmas ja neljäskin vauva. Muiden hiki hatussa pelastaessa hätää kärsiviä vauvoja yksi kyläläisistä häviää. Muut murisevat, mutta aiheetta, sillä nokkela kyläläinen on juossut ylävirralle, jossa peikko heittää vauvoja veteen. Kun neuvokas kyläläinen taklaa peikon, juurisyy on hoidettu: kaikki vauvat pelastuvat ja säästytään jatkuvilta pelastustoimilta.

Tarinan opetus on osoittaa, miten tärkeää on löytää juurisyy ongelmiin. Samalla se on oiva esimerkki, kuinka vertauskuvallisella tarinalla voidaan vaikuttaa yleisöön. (Rauhala & Vikström 2014, 64.)

Tärkein osa tarinankerrontaa on tarinan välittäminen kuulijoille. Tarinankerronnan tulee olla vuorovaikutteista yleisönsä kanssa. Tarinankertojan tulee käyttää ääntään ja eleitään pitääkseen tarinan kiinnostavana. On myös erittäin tärkeää tuntee yleisönsä, joille tarinaa kerrotaan. (Denning 2011, 54.)

Päätöksentekotilanteet ovat eräs johtamistyön keskeinen konteksti, joissa tarinoiden merkitys nähdään hyvinkin eri tavoin. Budjetteja käsiteltäessä osa esimiehistä uskoo, ettei tarinoista ole budjetteja suunniteltaessa apua. Asia voi kuitenkin olla juuri päinvastoin. Tarinat ja narratiivisuus soveltuvat kommunikoinnin muodoksi erityisesti silloin, kun edellytetään tiivistä informaation välittämistä ja käsitellään vaikeasti ymmärrettäviä asioita. Osa esimiehistä käyttää tarinoita vaikuttaakseen budjetista päättäviin ihmisiin. Osa taas kertoo jättävänsä tarinat pois ylimmän johdon palavereissa, joissa vallitsee kerronnalle epäsuotuisa kulttuuri. Yleensä tilanteet, joissa käsitellään ns. kovaa dataa, ovat tarinat esimiesten mukaan turhia tai jopa mahdottomia käyttää. (Auvinen 2008, 139 - 140.)

Kotter (2009, 134) tavoittelee kirjassaan Jäävuoremme sulaa hyvän tarinan voiman hyödyntämistä muutosjohtamisessa. Hyvän tarinan etuja on se, että sellaiseen voi sisällyttää monenlaisten ihmisten toimintaa eri lailla kuin perinteiseen ammattikirjallisuuteen. Tarinalla voi olla voimakas vaikutus, sillä se tekee vakavista, hämmentävistä ja uhkaavista asioista selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Tarinat saattavat olla ikimuistoisia päinvastoin kuin päivän mittaan eri lähteistä syötetty tietotulva, joka jo huomenna unohtuu. Tarinat virkistävät ajattelua, opettavat tärkeitä asioita ja motivoivat niin nuoren kuin vanhanakin hyödyntämään saatuja opetuksia. Tämä yksinkertainen mutta syvällinen totuus unohtuu kovin helposti nykyajan huipputeknisessä ympäristössä. (Kotter 2009, 14.)

Stephen Denning (2011, 273) näkee vuorovaikutteisuuden yhtenä tärkeimpänä johtajan ominaisuutena. Vuorovaikutteinen johtaja työskentelee maailman kanssa, ei sitä vastaan, ja huomioi kuulijansa. Erilaiset narratiiviset mallit edesauttavat asioiden ymmärtämistä ja omaksumista. Tämä vaatii kuitenkin tarinoiden kerronnan sisäistämistä, ei pelkästään pintapuolista tarinankerrontaa. Johtaja pyrkii aktiiviseen vuorovaikutukseen kuulijoidensa kanssa ja oppii heidän huomioistaan.

Toimiva tarinankerronta on aina luonteeltaan tasa-arvoista, kuuntelevaa, vuorovaikutusta tukevaa ja läpinäkyvää. Tarinankerronta avaa arvoja, arvot herättävät tunteita ja tunteet johtavat tekoihin. Narratiivinen johtaja käyttää tarinoita vaikuttamisen keinona.

Tarinankerronta ei ole yhdensuuntaista, vaan johtajuus rakentuu kertomusten ja tarinan-kerronnan varaan. Johtajalla on agenda, mutta se ei ole suljettu muiden vaikutukselta ja kuuntelulta. Johtaminen rakentuu dialogille ja keskustelulle, joka tuo asiat näkyviin. (Rauhala & Vikström 2014, 258-259.)

Johtajan tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman organisaation ja työn teke-misen merkitys. Merkitykseksi ei riitä pelkästään se, että organisaatio tekee lyhyellä ai-kävälillä mahdollisimman tehokkaasti tulosta. Ihannetilanne on, että kysyttäessä vaik-kapa Nasan siistijältä, mitä hän on tekemässä, hän ei vastaa siivoavansa lattiaa vaan olevansa lähettämässä avaruusaluksia Marsiin tutkimaan, onko siellä elämää. (Salonen 2017, 244.)

Keskeinen osa johtajuutta on myös työntekijöiden vieminen omalle epämukavuusalu-eelle. Tämä ei välttämättä ole helppoa työntekijälle. Epämukavuusalueelle menemiseen tarvitaan tarkoitus, ja tarkoitus löytyy tarinoista. Perinteiseen kasvutarinaan kuuluvat tra-gedia ja taistelu ennen onnellista loppua. Ihminen haluaa uskoa, että tavoittelemisen arvoiset asiat ovat vaikeita. Teoreettisen strategiapuheen sijaan sankaritarinat tulisi löy-tää oman organisaation ihmisistä, jotka työssään onnistuneesti toimivat strategian mu-kaan. Ihmiset haluavat löytää myös itsensä sankaritarinoista: epämukavuusalueelle on helpompaa astua, kun esikuvana on tarina, jossa kärsimys on tuonut onnellisen lopun. (Mäenpää 2016.)

Auvinen, Aaltio ja Blomqvist (2013, 496) käsittelevät artikkelissaan tarinajohtamista or-ganisaation tavoitteiden kartoittamisessa sekä johtajuuden rakentamisessa. Artikkelin on empiirinen tutkimus, mikä perustuu kolmeentoista suomalaisen johtajan teemahaastat-teluun. Aineiston analysointiin on käytetty laadullista tutkimusta. Tarinankerronta voi-maannuttaa johtajuutta ja tukee kanssakäymistä alaisten kanssa. Narratiivinen johtami-nen on korkeasti arvostettua, mutta silti vähän tutkittu lähestymistapa johtajuuteen. Tut-kimuksessa johtajilta kysyttiin, missä johtamistilanteissa he käyttivät tarinankerrontaa ja miksi. Tutkimus keskittyi onnistuneisiin johtamistarinoihin. Tulevaisuudessa voisi olla hyvä tarkastella myös tarinankerronnan riskejä ja kartoittaa tapauksia, missä tarinajohtamisessa on epäonnistuttu.

Tarinankerronta on osa organisaation viestintää ja tarinat ovat merkityksellisiä tekijöitä puhuttaessa organisaation tarkoituksesta. Johtajat voivat vaikuttaa omalla esimerkillään organisaatiossa, mukaan lukien arvot ja tunteet, käyttämällä tarinankerrontaa työssään.

On sanottu, että karismaattiset johtajat käyttävät draaman keinoja jokapäiväisessä viestinnässään. (Auvinen ym. 2013, 497.)

Yhteenvedona tutkimuksessa löydettiin seitsemän samaistuttavaa tarinajohtamisen vaikutusalueita:

- motivaation lisääminen työntekijöiden keskuudessa suhteessa työtehtäviin
- inspiraation lisääminen työn merkittävyyden korostamisessa ja korkeampien tavoitteiden asettamisessa
- konfliktien ehkäisy ja välttäminen
- vaikuttavuuden parantaminen niin työntekijöiden kuin muiden johtajien ja vaikuttajien kesken
- tarvittavan fokuksen löytäminen muutostilanteissa
- johtajan luottamuksen näyttäminen
- luottamuksen kasvattaminen tarinoiden avulla

Johtajan oman luottamuksen kasvattamisen lisäksi myös luottamus organisaation tulevaisuuteen kasvaa tarinoiden avulla. (Auvinen ym. 2013, 507-508.)

3.4 Kirjaston palvelutarinan kehittäminen

Monet yritykset hyödyntävät narratiivista markkinointistrategiaa kehittäessään tuotteilleen tuotetarinoita. Kirjastot voivat hyödyntää tätä nousevaa trendiä kehittämällä tuotetarinoiden sijaan palvelutarinoita. Palvelutarina toimii koko henkilöstön ohjenuorana ja karttana heidän markkinoidessaan ja myydessään kirjastopalvelua asiakkaille ja oleellisille tukijoille. Samalla se on käytännöllinen tiivistelmä, joka sitoo käyttäjän tarpeet palvelun hyötyihin ja ilmaisee selvästi kirjaston arvomaailman. Kirjaston palvelutarina tulee tehdä asiakaslähtöisesti ja niin, että se vastaa asiakkaiden ja tukijoiden tarpeisiin. (Germano 2010, 7.)

Germano (2010, 10) painottaa kirjaston markkinointia ja siitä saatavaa hyötyä narratiivisen kerronnan kautta. Erityisesti haastavina taloudellisina aikoina myös kirjastot, niin yleiset kuin akateemiset, voivat hyötyä ja tehdä taloudellista säästöä markkinoidessaan toimintaa kohdennetulla tavalla kohdennetulle yleisölle. Asiakaslähtöisyys nähdään toiminnan ja markkinoinnin kulmakivenä. Organisaation arvot ja palvelutarina on tärkeää kohdentaa käyttäjille heidän omalla kielellään. Kirjaston imagoa voi kohottaa myös pienin resurssein oman palvelutarinan kautta. Kirjaston palvelutarinan ja arvojen määrittäminen

vaatii aikaa ja hyvää suunnittelua. On erittäin tärkeää, että arvot ja palvelutarina heijastavat ja vastaavat asiakkaiden todellisia tarpeita. Kirjaston arvolupauksen tulee ottaa huomioon eri asiakasryhmät ja yksittäisen asiakkaan tarpeet. Kun käyttäjäryhmät on määritetty, aloitetaan palvelutarinan termien hiominen. Käyttäjien luottamus kirjaston asiantuntemukseen ja perehtyneisyyteen on tärkeä painopiste palvelutarinan sisällön määrittämisessä. Päämääränä on määrittää yksittäisten asiakassegmenttien kriittiset pisteet ja tärkeimmät prioriteetit. Palvelutarina tulee sitoa täysin asiakkaan tarpeisiin. Kun eri asiakasryhmien tarpeet on määritetty, on kirjaston mietittävä oma palvelutarjonta ja arvot niiden mukaisiksi. (Germano 2010, 13.)

Tarinankerronnan avulla kirjasto voi luoda oman palvelutarinan, jonka avulla se erottuu informaatiotulvan keskeltä. Hyvää ja vaikuttavaa markkinointiviestintää tehdään rakentamalla tarinankerronnan alusta. Alusta rakennetaan kertomalla yleisölle selkeästi, mistä on kysymys ja mikä on tarinan lähtökohta. Tämän jälkeen luodaan narratiivi ja siihen sopivat hahmot ja rakennetaan juoni asian ympärille. Kun kaikki viestit kerrotaan samalta tarinankerronnan alustalta, viestit huomataan paremmin. Ennen kuin kirjasto alkaa rakentaa tarinankerronnan alustaa, sen täytyy tuntea asiakkaansa: keitä he ovat, missä kanavissa he liikkuvat ja mikä heitä liikuttaa. Valio Plus-maidon kampanjatoteutus on hyvä esimerkki tarinankerronnasta. Markkinoinnissa kerrottiin idyllisiä haavetarinoita, joissa lapset tapasivat öisessä seikkailussa sankareita, suomalaisia eturivin urheilijoita kuten Teemu Selänteen, Sami Hyypiän ja Kiira Korven. (Rauhala & Vikström 2014, 211.)

Palvelutarinaa pohdittaessa kirjaston kannattaa miettiä oman kirjastonsa historiaa, toimintaa, arkea ja elämänkaarta. Ketkä ovat kirjaston tarinan sankareita? Mitkä ovat kirjaston historian avaintapahtumia? Mitä avaintapahtumista voidaan oppia ja hyödyntää kirjaston tulevaisuutta pohdittaessa? Entä mitä kriisejä kirjasto on kohdannut matkansa varrella? (Marek 2011, 25-26.)

Aito palvelutarina syntyy aina alhaalta ylöspäin eli organisaation arjesta, ei juhlapuheista tai mediatoimiston suunnittelupöydältä. Esimiehen tehtävä on auttaa näitä arjen keskeltä syntyviä tarinoita kasvamaan. Yhdistävät ja samalla eriytymistä torjuvat tarinat syntyvät liittämällä asiakkaan tarinat mukaan. Näin asiakkaan nykytila ja tavoitteet tulevat osaksi organisaation sisäistä tarinaa. Parhaissa tarinoissa asiakkaan ja henkilöstön tarinat juttuvat keskenään ja rakentavat asiakasymmärrystä syvemmäksi. (Rauhala & Vikström 2014, 266.)

Ohjelmistokehityksen asiantuntijayritys Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitusen mukaan kaikki organisaatiot käyttävät tarinoita. Valitettavan usein toimiviksi tarinoiksi kuitenkin kuvitellaan yrityksen strategioita, missioita ja visioita. Todellisuudessa ne ovat useimmiten pienen porukan, kuten johtoryhmän tekemiä. Silti jokaisessa yrityksessä on omat tarinansa, joista muotoutuu se, mitä ihmiset oikeasti tekevät eli mikä on totuus ja mikä on yrityksen tarina. Organisaation strategia pitää aina kysyä henkilöstöltä. Vincitissä kysyttiin työntekijöiltä, mikä on unelmatilanteesi kolmen vuoden päästä töissä. Vincitin strategia tehtiin siitä, mikä näissä tarinoissa toistui. Näin syntyy merkitys tekemiselle: ihmiset tietävät, miksi ovat työssään, mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Heidän unelmistaan ja tarinoistaan tulee strategia. (Mäenpää 2015.)

Tunteiden merkitys on tiedetty jo pitkään ja tarinat, jotka herättävät tunteita, jäävät mieleen. Asiakkaat tartuttavat tunteita toisiinsa ja toimivat näin organisaation käyntikortteina. Asiakassuhteissa viimeinen tunne jää elämään aina erityisen voimakkaasti. Hyvät kokemukset tarttuvat ja innokas ja tyytyväinen asiakas kertoo palvelukokemuksestaan eteenpäin. Kun tarinan kuultuaan seuraavan kerran törmää samaan palveluun, jo aiemmin syntynyt tunnetila aktivoituu ja asiakas on valmiiksi vastaanottavaisempi. Myönteiset tunteet saavat asiakkaat samaistumaan ja sitoutumaan palveluun ja organisaatioon. Myönteisten palvelutarinoiden merkitystä ei voi siis väheksyä. (Salonen 2017, 233-234.)

Asiakkaan sitouttaminen organisaatioon on osa markkinointia: tavoitteena on sitouttaa asiakas organisaation brändiin tekemällä palvelu tai tuote merkittäväksi niin asiakkaalle kuin yritykselle. Tarinallistamista voidaan hyödyntää myös sitouttamisessa. Kalliomäen (2014, 61) mukaan tarina toimii asiakkaan sitouttamisen tukena, koska

- asiakas tunnistaa tarinan ja samaistuu
- asiakas koukuttuu ja haluaa lisää
- asiakas viihtyy ja haluaa viihtyä pidempään
- asiakas oppii ja oivaltaa, tunnistaa tarinan kautta tarpeensa ja palaa oppimaan lisää
- asiakas täydentää tarinaa, pääsee mukaan, osallistuu ja palaa takaisin, koska haluaa kuulua tähän tarinaan
- tarina on osa asiakkaan unelmia, arvoja ja elämäntyyliä: asiakas palaa kokemaan ja luomaan unelmaansa, vaikuttamaan omaan elämäänsä ja mahdollisesti muiden ihmisten elämään

Tallinnassa sijaitsevan Tallink Spa & Conference-hotellin yritystarinassa hyödynnetään näkökulmaa, missä tulevaisuuden ihmiskunta vaeltaa avaruudessa. Legendojen mukaan Maan asukkaat nauttivat aikanaan toistensa seurasta viettäen aikaa salaperäisissä vesitempeleissä. Hotellin sisustuksen erikoisilta vaikuttaneet ratkaisut saivat näin selityksen: kylpylää oli tarinallistettu. Tarinallistaminen teki heti hotellista mielenkiintoisemman ja mieleenpainuvan. (Kalliomäki 2014, 127.)

Rauhala ja Vikström (2014, 251) ovat käyttäneet Stephen Denningin antamaa esimerkkiä siitä, mitä tarinankerronta tuottaa yrityksille. Denningin mukaan keskivertojohtajan työajasta kuluu yli 70 prosenttia puhumiseen ja vaikuttamiseen. Kun tarinankerronta otetaan täysipainoisesti mukaan johtamiseen, paranevat kommunikaatio, yhteinen ymmärtäminen ja asioiden läpimeno. Tarinankerronnan kulut puolestaan ovat parhaimmillaan lähellä nollaa, joten vaikutus kannattavuuteen on huikea. Denningin tekemien laskelmien perusteella tarinankerronnan vaikutus esim. Yhdysvaltojen bruttokansantuloon on biljoonan dollarin luokkaa. (Rauhala & Vikström 2014, 251.)

Germano (2010, 15) näkee puolestaan asiakasuskollisuuden kirjaston parhaana puolustuksena mahdollisia vähennyksiä ja leikkauksia kohtaan. Kun palvelutarina saadaan sisäistettyä koko kirjaston toimintaan, se tuottaa myös taloudellista hyötyä.

Omaa palvelutarinaa suunniteltaessa kirjaston kannattaa pohtia oman organisaation elämäntarinaa. Ketkä ovat kirjaston sankarihahmoja? Mitkä ovat kirjaston historian ja menneisyyden avaintapahtumia? Avaintapahtumien ja -henkilöiden avulla kirjasto voi rakentaa omaa tarinaansa, joka auttaa kirjaston liikkumaan eteenpäin ja suuntaamaan tulevaisuuteen. Erityisesti tarinat, joissa opitaan menneistä tapahtumista, avaavat yhteyksiä työntekijöiden välillä ja auttavat ymmärtämään tavoitteita ja arvoja. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa kirjaston arvoista positiivisten tarinoiden avulla annetaan kuulijalle mahdollisuus sisäistää kirjaston arvomaailma omaan kokemusmaailmaansa nähden. Tällöin työntekijä alkaa myös toimia tämän arvomaailman mukaisesti. (Marek 2011, 6-22.)

Myös Rauhala & Vikström (2014, 194) näkevät palvelutarinan toimivan parhaiten silloin, kun se syntyy henkilöstöstä itsestään. Monissa organisaatioissa tarinankerrontaan ja palvelutarinan laatimiseen lähdetään rekrytoinnin tai brändin näkökulmasta. Tämä ei välttämättä toimi, jos tarina tuodaan ulkoa sisälle. Yrityksen ulkopuolella tai pelkästään johtoryhmän pöydällä rakennettu tarina ei toimi. Jos tarina pitää jalkauttaa henkilöstölle,

ollaan väärällä polulla. Henkilöstö voidaan jakaa tiimeihin, jossa palvelutarinaa työstetään, kootaan saatu materiaali ja käytetään ulkopuolista apua palvelutarinan viimeistelyssä.

Kirjaston palvelutarinaa pohdittaessa yksi vaihtoehto voi olla tarinarakenteeseen jaoteltu ns. Pixar-pitch. Nimi tulee suosittuja animaatioelokuvia tekevän yrityksen käsikirjoitusten ydinjuonesta, jonka voi tiivistää kuuteen lauseeseen. Pixar-pitch pohjautuu story snipenimellä kulkevaan yksinkertaiseen tarinarakenteeseen, jonka kehitti improvisaatioteatterin ammattilainen Kenn Adams. Elokuvan juoni tiivistetään seuraavien lauseiden avulla:

1. Olipa kerran...
2. Joka päivä...
3. Kunnes eräänä päivänä...
4. Ja sen vuoksi...
5. Ja sen vuoksi...
6. Kunnes lopulta...

Tätä yksinkertaista tarinarakennetta hyödyntäen kirjasto voi rakentaa oman palvelutarinansa. Moni organisaatio esittelee toimintaansa tyypillisen asiakastarinan muodon kautta: asiakkaalla on ongelma, asiakas tulee organisaation luo, organisaatio auttaa asiakasta ja ongelma katoaa ja kaikki ovat tyytyväisiä. Tarinasta puuttuu tällöin sen vaatima jännite; yleisön pitää kiinni tarinassa nimenomaan sen sisältämä jännite. Tyypillisestä asiakastarinasta puuttuvat hiki ja kyynelleet, virheaskeleet, pelko väärästä valinnasta, sankarin etenemisen jännittävä seuraaminen. (Rauhala & Vikström 2014, 150.)

Kirjaston palvelutarinan viimeistelyyn voi pyytää apua myös kirjailijalta, toimittajalta tai palvelutarinoita tarjoavan yrityksen taholta. On kuitenkin muistettava, että palvelutarinan sisältämä materiaali tulee organisaation sisältä, omalta henkilöstöltä ja asiakkailta.

3.5 Kirjastojen vaikuttavuus

Suomalaiset arvostavat kirjastojaan. Yleisten kirjastojen vaikuttavuutta arvioidessaan suomalaiset kokivat kirjaston auttaneen heitä tiedon löytämisessä, lukemis- ja kulttuuriharrastusten ylläpitämisessä sekä tarjoamalla virikkeitä vapaa-aikaan ja harrastuksiin ja sosiaalisten kontaktien lisäämiseen. Kansalliskirjaston vuonna 2008 toteuttamassa asiakastytyväisyyskyselyssä yhteensä 84,7 % vastaajista uskoi kirjastojen parantaneen elämänlaatuaan. Lähitulevaisuuden edistysshankkeena nähdään kokoelmien kehittäminen,

sillä kirjat tarjoavat esteettistä nautintoa, mielihyvää ja piristystä. Tähän saakka suurin osa kirjastojen kehitystyöstä on keskitetty ensisijaisesti asiateksteihin. Fiktiota lukevien asiakkaiden palveleminen pitäisi nostaa seuraavaksi valokeilaan. Kirjaston peruspalvelut ja kirjastossa lukeminen nähdään asiakkaiden silmissä edelleen kirjaston tärkeimmäksi ominaisuudeksi. (Idström 2016, 36.)

Yleisten kirjastojen neuvosto (2016, 6) näkee kirjastojen aseman kunnallisena palveluna vahvistuvan. Kirjastojen verkottuva toiminta mahdollistaa palvelujen monipuolisuuden ja yhä useammin asiakkaat voivat käyttää kunnan muita palveluja kirjaston tiloissa. Kirjastotoiminnan kivijalkana toimivat arvot: tasavertaisuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys, rohkeus ja sananvapaus. Arvojen toteuttaminen vaatii toimintaympäristön muuttuessa tavoitteiden painottamista. Painotusten muutokset näkyvät puolestaan eri tavoin kirjastojen käytännön toiminnassa. Jokaisella tulee olla mahdollisuus käydä kirjastossa, joten kirjaston sijainti ja aukioloajat on suunniteltava asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kirjaston aineisto tulee olla helposti löydettävissä ja asiakkaiden tulee voida luottaa kirjastojen aineisto- ja sisältötuntemukseen. Asiakkaat otetaan mukaan kirjastopalvelujen suunnitteluun ja kirjaston tilat avataan monipuoliseen käyttöön. Kirjasto auttaa asiakkaitaan myös saamaan äänensä kuuluviin ja kunnioittaa asiakkaiden valintoja. (Yleisten kirjastojen neuvosto 2016, 10-19.)

Myös voittoa tuottamattomien organisaatioiden tarve osoittaa arvonsa yksilöille, kehysorganisaatioilleen ja yhteiskunnalle on viime vuosina kasvanut. Kirjastojen kohdalla tällaista arvoa on perinteisesti pidetty itsestään selvänä. Käyttäjät ovat kuitenkin tulossa yhä itsenäisemmiksi tiedonhauissa ja tietoa on aina enemmän vapaasti saatavissa verkossa. Siksi sekä rahoittajat että suuri yleisö ovat kyseenalaistaneet kirjastopalvelujen hyödyt. Kirjastotkin ovat joutuneet reagoimaan tähän tilanteeseen.

Kirjastopalvelu vaikuttaa niin yksilön hyvinvointiin kuin yhteisöihin ja kehysorganisaatioihin. Yksilölle kirjasto tarjoaa lukuelämyksiä, turvallisen ja viihtyisän, kaikille avoimen ympäristön opiskeluun ja mahdollisuuden sosiaalisiin kontakteihin. Kirjastot tukevat marginaaliryhmiä ja henkilöitä, joilla on erityistarpeita auttamalla heitä pääsemään yhteisön jäseniksi ja tuntemaan yhdenvertaisuutta ja osallistumisen iloa. Kirjastot vahvistavat ihmisten ja ryhmien välisiä yhteyksiä ja tukevat kulttuurien ja sukupolvien välistä yhteisyyttä. Kirjastot edistävät myös paikalliskulttuuria ja -historiaa ja toimivat kohtaamispaikkoina yhteisöissä. Näin ne vahvistavat kansalaishenkeä ja yhteisön identiteettiä. Kirjastot tarjoavat myös eri ryhmille mahdollisuuden säilyttää kulttuuriperintöään ja näin edistävät

kulttuurista monimuotoisuutta. Yksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden erityismuoto on kirjaston säilyttämän julkaistun kulttuuriperinnön potentiaalinen arvo tuleville sukupolville. (Idström 2016, 28, 35-36.)

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492 määrittää yleisen kirjaston tehtävät:

- 1) tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisältöön
- 2) ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa
- 3) edistää lukemista ja kirjallisuutta
- 4) tarjoaa tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen lukutaitoon
- 5) tarjoaa tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan
- 6) edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua

Kirjastolain tavoitteena on edistää väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin sekä tiedon saatavuutta ja käyttöä, lukemiskulttuuria ja monipuolista lukutaitoa, mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen ja edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta. Tavoitteiden toteuttamisessa lähtökohtina ovat yhteisöllisyys, moniarvoisuus ja kulttuurinen moninaisuus. (Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492.)

Kirjastot toimivat vuorovaikutuksessa monien muiden julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa. Siksi niiden vaikutusten arvioiminen ei ole suoraviivaista. Lukemisen kannalta merkityksellistä on yhteistyö päiväkotien, koulujen ja kodin kanssa. Yhteistyöllä näiden toimijoiden kanssa on pitkät perinteet. Syrjäytymisen kannalta polku on vielä merkityksellisempi. Terveystieteiden, sosiaalitoimi, nuorisotyö ja koulu pyrkivät osaltaan pitämään huolen siitä, että kaikki löytävät paikkansa yhteiskunnassa. Tähän osallistuvat myös seurakunnat, urheiluseurat ja muut harrastustoimintaa tarjoavat järjestöt. Kirjastot ovat tässä joukossa yksi toimija, joka tukee lapsen ja nuoren kasvamista aikuiseksi. Kirjastolla on erityinen rooli nimenomaan tietoyhteiskunnassa vaadittavien taitojen kehityksen tukena. Lukutaito on keskeinen taito, joka auttaa menestymään niin koulutuksessa, työelämässä kuin arjen asioiden hoitamisessa. (Kokkonen 2017, 2.)

Kokkosen (2017, 13) mukaan hyvän lukutaidon taustalla on innokas lukeminen vapaaajalla. Parhaat lukutaitotulokset ovat niillä, jotka lukevat sanomalehtien, aikakauslehtien ja internet-aineistojen lisäksi myös kaunokirjallisuutta. Uusimman PISA-tutkimuksen mukaan n. 11 prosenttia suomalaisista nuorista jää PISA-tutkimuksessa alle tason 2. Tämä tarkoittaa lähes 7 000 nuorta ikäluokkaa kohden. Heikko lukutaito puolestaan luo riskin syrjäytymiselle. Syrjäytyminen puolestaan luo merkittävän kustannuksen yhteiskunnalle.

Syrjäytymisen hinnaksi on laskettu noin 700 000 euroa koko kansantaloudelle yhtä syrjäytynyttä kohden, jos syrjäytyminen kestää koko työiän. Julkisen sektorin menetykset olisivat 430 000 euroa. Lukutaidon taloudellista vaikutusta arvioidessa voidaan laskea, että jos kaikki 7 000 heikon lukutaidon omaavaa nuorta syrjäytyisi vuosittain, aiheuttaisi tämä jo pelkästään lähes 7 miljardin euron menetyksen kansantaloudelle.

Kirjastot tavoittavat hyvin koko väestön ja ovat ylivoimaisesti käytetyin sivistys- ja kulttuuripalvelu. Tilastokeskuksen vuoden 2009 ajankäyttötutkimuksen mukaan 69 prosenttia kaikista suomalaisista oli käynyt kirjastossa viimeisen kuluneen vuoden aikana. 10-14-vuotiaista puolestaan 97 prosenttia oli käyttänyt kirjaston palveluja viimeisen kuluneen vuoden aikana. PISA-tutkimuksen mukaan hyvän lukutaidon ja kirjastonkäytön välillä on yhteys. Kirjojen saatavuus lisää lukemista. Aktiivilukijoille kirjasto tarjoaa laajan valikoiman kirjoja, mikä itsessään innostaa lukemaan enemmän. Heikommat kotioloit omaaville kirjasto tarjoaa vastaavasti mahdollisuuden päästä lukemisen alkuun. (Kokkonen 2017, 15.) Digitalisaatio puolestaan on yksi hallituksen kärkiteemoja. Digitaalinen osaaminen väestön keskuudessa on hyvin monitasoista. Kaikilla ei ole mahdollisuutta käyttää tietokonetta tai internetiä puuttuvien laitteiden vuoksi. Toisilla ongelmia aiheuttaa puolestaan puutteellinen osaaminen. Palveluiden digitaalinen muutos liittyy oleellisesti kirjastojen arkeen. Kirjastot ovat matalan kynnyksen neuvontapalveluita, jotka tarjoavat asiakkaille suoraa neuvontapalvelua eli auttavat asiakkaita ratkomaan arjen ongelmia ja ohjaavat heitä eteenpäin. (Kokkonen 2017, 20.)

Kulttuurilla ja terveydellä on myös selkeä yhteys. Britannialaisessa tutkimuksessa on arvioitu, että aktiivinen kirjaston palveluiden käyttäminen laskee henkilön terveydenhuollon kustannuksia 1,32 punttaa (n. 1,50 €) vuodessa. Terveysvaikutukset syntyvät erityisesti lukemisen positiivisista vaikutuksista mielenterveyteen. Myös kirjastojen merkitys yhteisöllisyyden tuottajana on merkittävä nykyajan urbaanissa kulttuurissa, missä yksinelävien määrä kasvaa. Ilmaisina tapaamis- ja kohtaamispaikkoina kirjastot tuovat ihmisiä yhteen. Tällä on huomattava vaikutus ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. (Kokkonen 2017, 26.)

Kirjastojen vuotuiset yhteenlasketut kustannukset yhteiskunnalle ovat 333 miljoonaa euroa. Tämä on ainoastaan noin prosentti kuntatalouden nettomenoista. Vaikutukset nousevat kuitenkin osaamisen kehittämisen ja syrjäytymisen ehkäisyn kautta miljardiluokkaan. Kun yhteiskunta kantaa huolta eriarvoistumisesta, syrjäytymisestä ja heikkenevästä lukutaidosta, on otettava huomioon, että kirjastot tekevät työtä juuri tällä alalla.

Kirjastoihin tehtävät panostukset palautuvat yhteiskunnalle takaisin moninkertaisina. (Kokkonen 2017, 27.)

Kirjastot ovat perinteisesti käyttäneet määrällisiä menetelmiä (tilastoja, suorituskykymitareita), jotka tuottavat kovaa, todistettavissa olevaa dataa. Haastatteluihin tai epämuodollisiin näyttöihin perustuvia tuloksia ei ehkä ole pidetty kyllin luotettavina tai vakuuttavina esitettäväksi rahoittajille tai suurelle yleisölle. Kirjastoilta saattaa puuttua myös laadullisten menetelmien käytön asiantuntemusta. Vaikuttavuuden arvioinnin vieroksuminen saattaa johtua myös mittaamiseen tarvittavasta työmäärästä. Määrällisiä suoritteita koskevat tiedot saadaan yleensä automaattisesti kirjaston järjestelmistä. Vaikuttavuuden arvioinnin tuloksia voitaisiin kuitenkin käyttää tukena päätöksentekoon ja resurssien hallintaan yksittäisissä kirjastoissa ja niillä voitaisiin perustella kirjaston palveluihin käytettyjä resursseja. Näin pystyttäisiin vahvistamaan kirjaston asemaa ja merkitystä käyttäjille ja päättäjille. Tulokset on tällöin syytä raportoida tavalla, joka tukee päätöksentekoprosessia ja osoittaa, miten kirjasto saavuttaa tavoitteensa. Ne pitää myös osata esitellä oikein, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. (Kuntaliitto 2016, 25.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Eräs aloitteleva tutkija on todennut aikanaan tekevänsä mielellään tutkimusta, kunhan vain joku sanoisi, mitä tutkitaan ja millä menetelmällä (Hirsjärvi ym. 2014, 123). Tähän toteamukseen on helppo samaistua. Tutkimusmenetelmän valinnasta on kyse, kun pohditaan mitä tulisi tutkia, minkälaista aineistoa kerätä tai mitä lähestymistapaa käyttää tutkimuksessa. Tämän tyyppisiin kysymyksiin on harvoin ”oikeaa” vastausta. Valinnat ja päätökset ovat kuitenkin tutkimuksen tekemisessä tärkeitä. (Hirsjärvi ym. 2014, 123.)

4.1 Laadullisen tutkimuksen käyttötilanteet

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii saamaan ymmärrystä ilmiöstä eli vastamaan kysymykseen: Mistä tässä on kyse? Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, kuten määrällinen tutkimus, jonka taustalla on aina hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä eli teorit ja mallit. (Kananen 2014, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Se tarjoaa mahdollisuuden hyvälle kuvaukselle ilmiöstä. Kuvaus tapahtuu sanallisessa muodossa, ja tämä tarkoittaa laadullisen tutkimuksen yhteydessä ymmärrettävää, kokonaisvaltaista ja tarkkaa kuvausta ilmiöstä. Tutkimusaineisto on monilähteistä ja sisältää usein tekstiä, kuvia ja haastatteluja. Tutkimuksen huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä. Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 20.)

Merkityksen keskeisyys korostuu laadullisessa tutkimuksessa. Joskus tutkitaan nimenomaan merkityksiä. Merkitysvälitteisyys tarkoittaa, ettei todellisuutta kohdata paljaaltaan vaan erilaisten merkityksellistävien käytäntöjen osalta. Kieli, symbolit ja vakiintuneet tavat ymmärtää, puhua ja käydä keskustelua sekä ympäröivä kulttuuri ja sen toimintatavat ovat aina osa ihmisten kokemusta kuin myös siitä kertomista. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan myös ihmistä kokijana, havainnoijana ja toimijana. (Ronkainen 2014, 82.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkkä 2015, 118.)

Joustavuus on yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. Erityisesti tämä näkyy ongelmanasettelussa, sillä usein liikutaan kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla maaperällä. Aihetta joudutaan usein tarkentamaan tai suuntamaan uudelleen aineiston keruun yhteydessä. (Hirsjärvi ym. 2014, 81.) Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkitut tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineisiin ja niillä hankittavaan tietoon. Apuna käytetään usein lomakkeita ja tekstejä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

4.2 Tutkimusprosessi ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusprosessi, jonka tuotoksena syntyy opinnäytetyö, noudattaa samaa kaavaa, jonka kohteena on jokin kiinnostava yhteiskunnan ilmiö. Ilmiö voi olla uusi ja selittämätön, ja se halutaan ymmärtää. Ilmiöön liittyy usein ongelma, joka halutaan ratkaista. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joihin saadaan vastaukset kerätyn aineiston avulla. Aineiston tiedonkeruumenetelmät riippuvat valitusta tutkimusmenetelmästä. (Kananen 2014, 27.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit. Kun tutkimuskohdetta ei tunneta, ei tutkimusprosessin vaiheita voida määrittellä etukäteen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista syklisyys. (Kananen 2014, 28.) Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tällöin pohditaan, mikä on sopivin tutkimusstrategia ja mikä on tutkimusongelman muoto. Tutkimus voi olla tarkoitukseltaan kuvaileva, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen voi sisältyä useampikin kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2014, 138.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimuksen tarkoitus on kuvaileva. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysmaailmasta tuttua

tarinajohtamista vaikuttamisen keinona yleisen kirjaston johtajan toimintatavoissa. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä luonnollisin ja tehokkain tapa selvittää, kuinka kirjaston johtaja näkee tarinankerronnan johtamisen työkaluna, on kysyä sitä johtajalta itseltään.

Haastatteluja on erilaisia. Kananen (2014, 70) jakaa tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin eli syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta eli strukturoitua kyselyä, jonka vastausvaihtoehdot on määriteltävä ennakkoon. Teemahaastattelu puolestaan tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt keskusteltavat aiheet eli teemat. Avoin eli syvähaastattelu on teemahaastattelua vapaampi, missä keskustellaan aiheesta ilman teemoja. (Kananen 2014, 70.)

Haastattelun etu kyselyyn nähden on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikki vastaajat saavat samanlaisen lomakkeen, joihin kyselyn lähettäjä olettaa vastaajien kykenevän, haluavan ja osaavan ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä muodossa, kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. (Tuomi 2018, 85.)

Tutkimushaastattelu muistuttaa arkikeskustelua. Siinä noudatetaan samoja yhteisiä oletuksia siitä, millainen puheenvuoro on odotuksenmukainen missäkin tilanteessa. Toisin kuin arkikeskustelussa, tutkimushaastattelulla on tietty tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit: haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta, ja tutkija suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. Haastattelutilanteessa on tärkeää kunnioittaa haastateltavan oikeutta tietää puheena olevasta asiasta enemmän kuin haastattelija. Haastattelija voi vaikuttaa haastateltavan puheen muotoiluun ja siinä tuotettuihin merkityksiin hyvin paljon. Siksi on syytä kiinnittää huomiota kysymysten muotoon sekä ottaa niiden merkitys huomioon analyysissä. (Hyvärinen ym. 2017, 80.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastauksiksi. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun aikana.

Tavoitteena on, että kaikista teemoista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkka 2015, 124.)

Teema tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta kuin kysymys. Teemahaastattelu muodostuu kahdesta osasta: teemasta ja haastattelusta. Teema on laaja aihekokonaisuus, johon tutkija haastattelussa pyrkii saamaan mahdollisimman paljon lisää tietoa haastateltavalta. Tutkittava ilmiö pyritään saamaan haltuun haastateltavalta saatujen tietojen avulla. Keskustelu etenee tiettyjen, keskeisten teemojen varassa ja haastateltavan ehdoilla. Tutkittava kertoo vapaasti aiheeseen liittyvää kertomustaan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija tekee välillä tarkentavia kysymyksiä ja pitää keskustelun aiheessa. Teemahaastattelua varten laaditaan teemahaastattelurunko, johon kirjataan keskusteltava aiheet. (Kananen 2014, 78.)

Keskustelun aikana tutkija esittää mahdollisimman yleisluontoisia, avoimia kysymyksiä, joiden tuloksena haastateltava kertoo omaa tarinaansa teeman mukaisista aihealueista. Haastateltavan vastauksista nousee esille uusia asioita, joihin tutkija tarttuu tarkentavilla jatkokysymyksillä. Haastattelijan tulee olla haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraali, sillä kannanotoissa piilee vaara, että vastaaja alkaa tuottaa halutunlaisia vastauksia, jolloin aineisto vinoutuu. Teemahaastattelun tuloksena saadaan aineisto, joka valottaa tutkittavaa ilmiötä. Aineisto tuottaa ymmärryksen ja ratkaisun tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 85-86.)

Kohderyhmäksi tutkimukseen valittiin asiantuntijoita Lahden aluekirjaston alueen kirjastojen esimiestehtävissä toimivista henkilöistä. Kirjastojen johtajia lähestyttiin ensin sähköpostiviestillä, missä tiedusteltiin heidän suhtautumistaan haastatteluun. Saatujen vastausten perusteella sovittiin valikoitujen kirjastojen esimiestehtävissä työskentelevien kanssa ajat teemahaastatteluja varten.

Asiantuntijoita haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota heillä ajatellaan olevan tutkittavasta aiheesta. Asiantuntijahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä. Asiantuntijahaastattelun tavoitteena on tuottaa uutta tietoa hyödyntämällä asiantuntijoiden erityistietämystä. Tutkimuksen kohteena ei ole haastateltava henkilö, vaan hänen tutkittavaa asiaa koskeva tieto ja siitä kumpuava tulkinta. (Hyvärinen ym. 2017, 218-219.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä. (Vilkka 2015, 150.)

4.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. Niitä koskeva tieto ei ole esitettävissä numeerisina tuloksina vaan sen sijaan sanallisina tulkintoina. (Vilka 2015, 163.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on muodostaa hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhteistä informaatiota ja tätä kautta lisätä tietoa tutkitusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 104) esittävät rungon laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiin perustuen tutkija Timo Laineen luomaan malliin:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös.
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
3. Kaikki muu jää pois tutkimuksesta.
4. Kerää merkityt asiat yhteen ja eritele muusta aineistosta.
5. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto.
6. Kirjoita yhteenveto.

Kun tutkimusaineisto on kerätty, se muutetaan muotoon, jossa sitä voi tutkia. Haastatteluaineiston kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Tätä kutsutaan aineiston litteroinniksi. Aineiston litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli järjestelmällistä läpikäyntiä ja sen ryhmittelyä. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien antamia suullisia lausumia. Tämä tarkoittaa, että haastateltavien puhetta ei saa litteroinnissa muuttaa tai muokata. (Vilka 2015, 137-138.)

Litteroinnin tarkkuustason määräävät tutkimuskysymys ja analysointitapa. Tutkimuskysymyksen mukaisesti asiantuntijoiden haastattelujen puheen sisältö on ratkaiseva, ei niinkään tapa, millä asiantuntija sitä tuottaa. Tällöin ei ole tarpeen litteroida huokauksia, taukoja tai äänenpainoja. (Hyvärinen ym. 2017, 427.) Usein litteroinnissa riittää melko karkea taso, joka huomioi lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa. Sanatarkkaa kuvausta voidaan käyttää sitaattina lopullisessa raportissa. (Kananen 2012, 109.)

Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut litteroitiin kokonaan. Litterointi toteutettiin haastateltavan puheen mukaisesti säilyttämällä tekstissä mm. murteen tuomat piirteet ja lausahdukset. Tekstiä ei ole litteroinnissa muutettu kirjakielelle. Naurahdukset ja pienet täytesanat kuten niin kuin ja vaikkapa on kuitenkin litteroinnin yhteydessä jätetty pois.

Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on lukuisia ja ne jäävät aina tutkijan päätettäväksi. Kun aineiston on kerätty teemahaastattelujen kautta, voidaan analyysimenetelmänä käyttää aineiston teemoittelua ja tyypittelyä. (Kananen 2012, 116-117.) Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista. Aineisto voidaankin litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain. Joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei aina käy. Joskus aineistosta löytyy uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Ihmisten puheesta litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Teemojen käsittelyn yhteydessä tekstissä voidaan käyttää näytepaloja eli sitaatteja. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla todellakin on ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsa pohjaa ja että aineisto on antanut johtolankoja juuri näiden teemojen muodostamiseen. Sitaattien käyttämisessä tulisi kuitenkin olla kriittinen ja raporttia kirjoittaessa olisikin hyvä miettiä, mikä kunkin sitaatin tehtävä on ja onko se varmasti tarpeellinen juuri suunnittelussa kohdassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sitaatilla tutkija antaa löydökselleen todistelua eli vetoaa haastatellulta henkilöltä saatuun tietoon. Työstä ei kuitenkaan saa muodostua pelkkää haastateltavien sitaattikokoelmaa. (Kananen 2012, 117-118.)

4.4 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä uutta tarinajohtaminen voi tuoda kirjaston esimiehen johtamisen näkökulmaan ja voiko tarinajohtaminen toimia vaikuttamisen keinona esimiestyössä. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

- Millainen imago tarinajohtamisella käsitteenä on?
- Millaisia heikkouksia ja vahvuuksia kirjaston esimies näkee tarinajohtamisessa?
- Miten uskottava johtamisen väline tarinajohtaminen on?

Tutkimuksessa kartoitettiin myös, mitä tarinajohtaminen on, käytetäänkö sitä kirjastoissa ja jos käytetään, miten sitä käytetään, tai jos ei käytetä, miksi sitä ei käytetä. Tutkimuksessa haettiin lisäksi näkökulmaa siihen, voiko kirjaston johtaja vaikuttaa oman henkilökuntansa toimintaan tarinajohtamisen avulla tai kunnan päättäjiin kirjaston toiminnasta päätettäessä alati tiukkenevassa kuntataloudessa.

Tutkimuksesta hyötyvät yleisten kirjastojen johtajat pohtiessaan keinoja luoda kirjastolle näkyvyyttä niin asiakkaiden kuin kuntapäätäjien silmissä. Tutkimus kartoittaa, millaisena kirjastojen johtajat näkevät tarinajohtamisen kuntaorganisaatioissa.

5 ANALYSOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018. Tutkimusta varten haastateltiin Lahden aluekirjaston alueen kirjastojen esimiehiä ja pyrittiin saamaan näkökulmaa siihen, käyttävätkö yleisten kirjastojen esimiestehtävissä työskentelevät tarinajohtamista vaikuttamisen keinona omassa työssään. Tarinajohtamista käsittelevän ja aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden perusteella oli odotettavissa, että tarinajohtaminen on käytössä oleva johtamismenetelmä yritysmailman puolella. Nyt pyrittiin löytämään vastaus siihen, käytetäänkö sitä kunnallisella puolella ja erityisesti yleisissä kirjastoissa.

Tutkimuksessa haastateltiin viittä kirjaston esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli haastattelun aihepiiri, teema, oli tiedossa. (Liite 1.)

5.1 Johtajuus ja esimiestyö kirjastossa nykyään

Haastatteluissa korostuivat kirjastojen toiminnassa ja palvelutarjonnassa tapahtuneet muutokset. Tämän päivän esimiestyössä korostuvat muutosjohtaminen ja tehtävien vaatimustason nousu. Henkilöstön tehtäväkuvat ja ammattiin liittyvät vaatimukset ovat muuttuneet. Esimiehellä nähdään olevan tärkeä rooli henkilöstön johtamisessa erilaisissa muutostilanteissa ja epävarmuuden sietämisessä. Keskeinen osa tämän päivän johtajuutta onkin työntekijöiden vieminen omalle epämukavuusalueelle, kuten Mäenpää (2016) toteaa. Epämukavuusalueelle menemiseen tarvitaan tarkoitus ja tässä kohden tarinasta voi olla apua. Tutulta ja turvalliselta maaperältä on aina helpompi astua epämukavuusalueelle, kun esikuvana on tarina, jossa kärsimys on tuonut onnellisen lopun. (Mäenpää 2016.)

Se muutostahti, muutosta tulee monessa asiassa ja jatkuvasti. Muutos on nopeutunut ja tulee tavallaan enemmän yhtä aikaa. Semmoseen ohjaaminen on aika haastavaa. Ja se sellainen epävarmuuden sietäminen.

Tärkeänä nähdään myös esimiehen oma substanssiosaaminen kirjastoalaan. Kirjaston esimiestehtävissä työskentelevällä on johdettavanaan asiantuntijoita. Sydänmaalakka (2015, 53) onkin todennut, että asiantuntijaorganisaation menestymiselle yhteinen visio ja jaetut arvot ovat äärimmäisen tärkeitä. Kun ne on sisäistetty, organisaatio voi toimia hyvinkin itseohjautuvasti.

Haastatteluissa korostettiin näkökulmaa siitä, että kaikkia yksityiskohtia kirjaston johtajan ei tarvitse itse hallita, mutta täytyy olla ymmärrys kirjastoalaan ja sen kehitystrendeihin. Kirjaston johtajan tulee olla myös tulevaisuuteen orientoitunut, sillä johtaja johtaa kirjaston tulevaisuuteen. Tärkeänä nähtiin myös oma esimiestyö sekä epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen sietäminen. Esimiesten määrä kirjastoissa on vähentynyt viime vuosina huomattavasti. Kirjaston johtaja ei nykyään välttämättä työskentele enää suoraan henkilöstön parissa, vaan toimii taustalla ja johtaa itseohjautuvia asiantuntijatiimejä. Tällöin tehtävien delegointi ja alaisten itseohjautuvuus työhön korostuvat.

5.2 Kirjaston esimiestyössä käytettävät vaikuttamisen keinot

Vaikuttamisen keinoina korostuivat asiakeskeisyys ja asioiden perusteleminen. Tärkeänä koettiin myös asioista keskusteleminen. Henkilöstöön ja alaisiin nähden koettiin tärkeänä esimiehen keskusteleva ote ja perustelujen huomioiminen. Toimiva tarinankerronta ja tarinajohtaminen ovatkin luonteeltaan aina tasa-arvoista, kuuntelevaa, vuorovai-
kutusta tukevaa ja läpinäkyvää, kuten Rauhala & Vikström (2014, 259) toteavat.

Haastatteluissa nousivat esille myös esimiehen helppo lähestyttävyyys ja hyvän hengen luominen alaisten keskuuteen. Toisaalta vaikuttamisen keinoja ei välttämättä pysty arjen esimiestyön keskellä erittelemään.

Mutta mitä vaikuttamisen keinoja käyttää niin ei oikeestaan paljoo kerkee keinoja miettiä. Ei sitä eritele. Luulen, että jokainen toimii siinä tehtävässä oman persoonansa kautta.

Vaikuttamisen keinoissa nähtiin eroja siinä, vaikutettiinko omiin alaisiin ja henkilöstöön vai ylempiin päättäjiin. Erilaisissa lautakunnan ja valtuuston kokouksissa esitellyt asiat pohjataan faktoihin, mutta samalla käytettiin myös tarinajohtamisen keinoja. Kirjaston toimintaa esitellessä tarinan avulla avataan toimintaa ja kirjaston tulevaisuuden näkymiä. Julkisen sektorin johtamisessa onkin nähtävissä haastavia erityispiirteitä, kuten Sydänmaalakka (2015, 15) toteaa. Julkiseen sektoriin kohdistuu nykyisin lukuisia haasteita kuten hidastuva talouskasvu, lisääntyvä velkaantuminen ja väestön ikääntyminen. Kunnilta edellytetään aiempaa tehokkaampaa toimintaa. Tällöin tarinankerronnan yhdistäminen lukuihin ja tilastoihin voi olla apuna avattaessa kirjaston nykypäivän toimintoja päättäjille.

Haastattelujen perusteella tarinajohtamista käytetään vaikuttamisen keinona, vaikka sitä ei siinä hetkessä tarinajohtamiseksi tiedosteta.

5.3 Tarinajohtamisen vahvuudet ja haasteet

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tarinajohtaminen nähtiin potentiaalisena vaikuttamisen keinona kirjaston esimiestyössä. Erityisesti tarinajohtaminen nähtiin vahvana vaikuttamisen keinona tarinan muistettavuuden ja sen koskettavuuden kautta. Auvinen (2008, 43) näkeekin tarinan muistettavuuden sen yhtenä voimana. Tarinat ovat havainnollisempia ja voimakkaampia kuin yksittäiset viittaukset tilastoihin. Niillä on siis voimakkaampi vaikutus ihmisten tapaan toimia kuin myyntipuheilla tai seminaareilla. (Auvinen 2008, 43.)

Tarinajohtamisen nähtiin myös vaikuttavan vahvasti kaiken toiminnan takana: kirjaston henkilökunnalla nähtiin jokaisella olevan oma tarinansa siitä, minkä takia he tekevät kirjastotyötä.

Ne tarinat vaikuttaa hyvin vahvasti siellä meidän toiminnan takana. Mä luulen, että jokaisella kirjaston työntekijällä on tää oma tarina siellä, et miten, minkä takia he kokee että tää on tärkeätä työtä.

Tarinan vahva voima vaikuttamisen keinona nähtiin myös haasteena. Kerrottu tarina voi nostaa esiin myös ei-toivottavia asioita ja vaikuttaa myös käänteisellä tavalla. Rauhala & Vikström (2014, 103) pitävät erittäin tärkeänä kriittistä ajattelua. Propagandatarina yksinkertaistaa ja vetoaa tunteisiin. Tarinoilla voidaankin tehdä paljon vahinkoa ja johtaa ihmisiä harhaan. Yleisö ja kuulijat eivät saa kokea tullessa petetyiksi.

Haastateltavat näkivät myös, että tarinan pitää tukea sitä viestiä, mitä kirjastosta halutaan kertoa. Tarinankerronnassa vaaditaan myös tietynlaista viestinnän ja markkinoinnin osaamista. Vaarallisena tarinankerronnan muotona nähtiin nostalgiset lapsuusmuistot kirjastomaailmasta menneiltä vuosilta. Niiden nähtiin antavan väärää kuvaa nykypäivän kirjastosta. Tärkeämpää olisi saada nostettua esiin nykypäivän kirjaston toimintaa avaavia tarinoita, joita voisi käyttää vaikuttamisen keinona kirjaston imagoa rakennettaessa. Haasteena nähtiin myös se, kuinka uskottavana tarinaa pidetään ja kuinka hyvin se perustuu faktoihin.

5.4 Esimiehen ja henkilökunnan työssään käyttämät tarinat

Haastatteluissa tuli ilmi, että tietoisesti esimiehet eivät tunnusta käyttävänsä tarinoita omassa työssään. Sen sijaan tiedostamatta tarinoita kuitenkin käytetään havainnollista-

maan asioita. Oman elämän arkikokemuksia tarinallistetaan ja näitä hyödynnetään työelämässä. Organisaation sisällä voidaan nähdä myös eri ryhmien sisäisiä tarinoita. Yhteisön sisäisten tarinoiden nähtiin toisinaan myös alkaneen elää omaa elämäänsä. Tarinoista oli saattanut hävitä konkretia ja tarina oli muuttunut matkan varrella.

Se elää se tarina, se on vähän niin kuin iltanuotiotarina, se elää omaa elämäänsä. Organisaation sisällä elää nää eri nuotioiden tarinat.

Tiedostamaton tarinoiden käyttö nähtiin tärkeäksi puhuttaessa päättäjien tai ylempien virkamiesten kanssa. Tällöin asioiden havainnollistamisen tukena käytettiin esimerkiksi asiakastilanteista. Tarinajohtamista verrattiin myös benchmarkkaukseen, mitä kirjastoissakin nykyään käytetään.

Nähtiin myös, että henkilöille, jotka käsittelevät suuria määriä tietoa, puhdas tieto tuli saada kytkettyä inhimilliseen tarinaan. Auvinen (2008, 141) näkee tarinan ja narratiivisuuden soveltuvan kommunikoinnin muodoksi erityisesti silloin, kun edellytetään tiivistä informaation välittämistä ja käsitellään vaikeasti ymmärrettäviä asioita. Osa Auvisen haastattelemista esimiehistä kertoo jättävänsä tarinat pois ylimmän johdon palaverissa, joissa vallitsee kerronnalle epäsuotuisa kulttuuri.

Haastatteluissa ilmeni myös, että suurin osa esimiehistä ei suoranaisesti tiedostanut, käyttääkö kirjaston henkilökunta tarinoita työssään. Näin kuitenkin uskotaan tapahtuvan kirjastojen asiakaspalvelu- ja opetustilanteissa. Tällöin henkilökunnan nähdään usein käyttävän omaa esimerkkiä havainnollistaessaan asiakkaalle käsillä olevaa ongelmaa tai tilannetta. Kirjastojen eri osastojen välillä on myös eroja. Lasten- ja nuortenosastolla työskentelevät käyttävät tarinoita erilaisten ryhmien kanssa työskennellessään. Tarinat ovat mukana ryhmien toiminnallisissa tehtävissä luontevana osana opetus- tai ohjaustilannetta. Tarinan, sadun ja satuhahmojen avulla toimintaa tuodaan eläväksi kuulijalle.

5.5 Kirjaston palvelutarina

Haastattelujen perusteella kirjastojen esimiehet näkevät kirjaston palvelutarinassa mielenkiintoisen ja potentiaalisen mahdollisuuden avata kirjaston tehtävää asiakkaille, päättäjille ja ylemmille virkamiehille. Palvelutarina nähtiin monikäyttöisenä tulokulmana ja kiinnostavana vaihtoehtona perinteiselle diapohjaiselle faktaesitykselle. Palvelutarinaa verrattiin hissipuheeseen, jolla voitaisiin tehokkaasti hyödyntää kirjaston tehtävää ja toi-

mintoja avattaessa. Germano (2010, 10) painottaakin kirjaston markkinointia ja siitä saatavaa hyötyä nimenomaan narratiivisen kerronnan kautta erityisesti haastavina taloudellisina aikoina. Organisaatio voi hyötyä ja tehdä taloudellista säästöä markkinoidessaan toimintaa kohdennetulla palvelutarinalla kohdennetulle yleisölle. (Germano 2010, 10.)

Kirjaston palvelutarinan nähtiin hyödyntävän myös henkilökuntaa omassa työssään. Kirjaston yhteinen tarina nähtiin mahdollisuutena lisätä henkilöstön ymmärrystä ja motivaatiota omaan työhön. Ohjelmistokehityksen asiantuntijayritys Vincitissä kysyttiin työntekijöiltä, mikä on heidän unelmatilanteensa kolmen vuoden päästä. Vincitin strategia tehtiin siitä, mikä näissä tarinoissa toistui. Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitusen mukaan näin syntyi merkitys tekemiselle: ihmiset tietävät miksi ovat työssään, mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan ollaan menossa (Mäenpää 2015).

Haastattelujen perusteella kirjaston palvelutarina nähtiin mahdollisuutena myös kirjastojen toiminnan kehittämisessä.

Sehän meidän oikeesti pitäisi tehdä tietoisesti. Paljon on puhuttu siitä et meidän tarttis jotain miettiä et miten me tuodaan se sanomamme julki, et on puhuttu hissipuheesta ja mut tää [palvelutarina] olis niin ku se.

Palvelutarinan haasteeksi koettiin tarve kertoa tarina uudella tavalla. Haastattelujen perusteella nähtiin tärkeäksi löytää keino kertoa mikä on kirjaston tarina nyt. Nostalgisten kirjastomuistojen esiin tuomista ja vanhojen stereotyyppien vahvistamista ei pitäisi tehdä kirjaston omien ammattilaisten toimesta. Haasteena nähtiin myös se, kuka tai mikä kirjaston palvelutarinan määrittelee ja miten tarina muuttuu ajan kuluessa.

Rauhalan & Vikströmin (2014, 266) mukaan aito palvelutarina syntyy aina alhaalta ylöspäin eli organisaation arjesta, ei juhlapuheista eikä mediatoimiston suunnittelupöydältä. Anne Kalliomäki (2014, 13) puolestaan näkee tarinan organisaation punaisena lankana: strategiana, joka siivoaa rönsyt, fokusoi toiminnan ja tuottaa sitä kautta asiakkaille uusia palvelukokemuksia välittäen näin organisaation tarinaa eteenpäin.

Kirjaston palvelutarinan vaikuttavuus ilmeni haastattelujen perusteella siinä, että tarina jää aina ihmisten mieleen. Kun yhteistä tarinaa kertoo koko kirjaston henkilöstö, se leviää ja vaikuttaa.

Sitä [tarinaa] on käytetty antiikin ajoista lähtien, siin on jotain vaan mikä on varmaan ihmisen tavallaan aivotoimintaan sopivaa et se tarina jää mieleen.

5.6 Tarinoiden vaikuttavuuden mahdollisuudet ja heikkoudet

Tarinoiden vahvuutena nähtiin haastattelujen perusteella niiden jättämä pysyvämpi muistijälki verrattuna pelkkään kovaa dataa sisältävään aineistoon. Pelkkä faktoihin perustuva tieto ei välttämättä yhdisty oikeaan asiayhteyteen ja jää helposti irralliseksi. Tarina muistetaan paremmin jälkikäteen ja näin ollen se on helpompi myös kertoa eteenpäin. Tarinan nähtiin olevan vaikuttava väline, jota pitää osata käyttää. Niiden avulla voidaan vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja asenteisiin, mikä nähtiin erityisen kiinnostavana.

Kirjastoista on erilaisten tutkimusten ja kyselyjen perusteella hyvää sanottavaa ja kirjastopalveluihin ollaan tyytyväisiä. Haastattelujen perusteella tässä piilee myös oma heikkoutensa.

Mikä se kirjastotarina on. Jos se on semmoinen hyvä ja kaunis ja näin, niin se on myös vähän mielenkiinnoton, se on hajuton ja väritön ja mauton. Että pitäskö uskaltaa myös olla vähän enemmän särmää.

Tarinan vahvuus nähtiin myös siinä, että sitä voitaisiin käyttää henkilökunnan jaksamisen tukena arjen haastavien asiakaskohtaamisten keskellä. Tarinan avulla henkilökunnan olisi helpompi sisäistää merkitys tekemälleen työlle. Tommi Auvisen (2008, 72) mukaan tarinankerronta ei ole hyödyllinen väline ainoastaan siksi, että ihmiset oppivat tarinasta itsestään, vaan he liittävät sen omaan tarinaansa ja näin ollen personalisoivat ja sisäistävät tarinan merkityksen.

Haasteena nähtiin se, kuinka mietitty kirjastosta kerrottu tarina on ja kirkastaako se niitä asioita, joihin tarinalla halutaan vaikuttaa. Yhtenä vaihtoehtona palvelutarinan kehittämiseen nähtiin pelikäsikirjoituksen hyödyntäminen. Pelikäsikirjoitukset ovat nykyään erittäin tasokkaita ja juoneltaan koukuttavia.

Tarinalla voidaan vaikuttaa myös vääriin, ei-toivottuihin asioihin. Tarinan heikkous voi piillä myös siinä, että se nähdään helposti epäasiantuntijamaisena ja pehmeänä lähestymistapana. Denningin (2011, 19) mukaan erityisesti yritysmaailmassa painottuu asiantuntijajohtaminen ja analysoiva ajattelutapa ja tarinankerronta nähdään helposti pehmeänä ja tunteellisena keinona. Denningin mukaan kuitenkin ihmisten motivoinnissa, erityisesti tiukoissa selviytymis- ja muutostilanteissa asiakaskeiset, numeroihin painottuvat perustelut eivät toimi. Tällöin tarinankerronta voi olla tehokas ja vaikuttava ratkaisu.

Tarina voidaan nähdä myös yrityksenä peitellä osaamattomuutta. Heikkous voi olla myös siinä, jos tarinaa lähdetään toteuttamaan ulkopuolisen tahon toimesta, jolloin ihmiset eivät sitoudu tarinaan eivätkä koe sitä omakseen. Kuten Rauhala & Vikström (2014, 194) ovat todenneet, palvelutarina toimii parhaiten silloin, kun se syntyy henkilöstöstä itseltään. Monissa organisaatioissa palvelutarinan laatimiseen on lähdetty rekrytoinnin tai brändin näkökulmasta. Palvelutarina ei välttämättä toimi, jos tarina tuodaan ulkoa sisälle.

Haasteena nähtiin myös kirjaston palvelutarjonnan monimuotoisuuden tiivistäminen palvelutarinaan. Yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun erikoistuneen yrityksen nähtiin pysyvän ehkä helpommin luomaan itselleen yhtenevän ja vaikuttavan palvelutarinan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työelämässä ollaan viimein oivaltamassa, että luovuutta vaativaa, tietointensiivistä työtä ei kannata organisoida ja johtaa teollisen aikakauden opeilla ja käytännöillä. Yhä useampi on valmis lopettamaan nykyisen etäännyttävän työelämäteatterin ja tunnustamaan, että työ on ihmisten välistä toimintaa. Prosessit, resurssit, yksiköt tai toiminnot eivät tee mitään. Ihmiset tekevät. Ihmiset, jotka ovat monimutkaisia otuksia haluineen, unelmineen, tietoineen ja tunteineen. Ihmiskeskeisellä tarinankerronnalla voidaan rakentaa parempaa ja inhimillisempää työelämää. (Rauhala & Vikström 2014, 328.)

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää millaisia näkökulmia yleisten kirjastojen johtajilla on johtamiseen ja millaista uutta näkökulmaa tarinankerronta voi tuoda johtajuuteen. Tutkimus vahvisti näkemystä siitä, että tarinankerronnasta ja kirjaston palvelutarinasta voi olla hyötyä, kun sitoutetaan kirjaston henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin ja kirjaston strategiaan. Tarinankerronta johtamisen keinona auttaa myös kirjaston esimiestä sitouttamaan kuntapäätäjät ja kuntalaiset yhdessä näkemään kirjaston merkitys ja kulttuurinen arvo.

Haastattelujen perusteella ilmeni, että terminä tarinajohtaminen oli uusi kirjaston esimiestehtävissä työskenteleville. Tietoisesti tarinoita ei käytetty johtamistyössä, mutta tarinoiden nähtiin kuitenkin vaikuttavan toiminnassa ja taustalla. Tarinoiden voima nähtiin niiden vaikuttavuudessa ja muistettavuudessa. Tarinajohtaminen nähtiin potentiaalisena keinona, mitä voitaisiin hyödyntää kirjaston nykypäivän toimintojen ja tehtävien avaamisessa asiakkaille, päättäjille ja ylemmille virkamiehille. Erityisen vaikuttavana keinona nähtiin faktatiedon ja tarinoiden yhdistäminen ja sitä kautta muotoutuvan tarinan käyttäminen kirjaston imagon kehittämisessä ja markkinoinnissa. Tarinan pitää kuitenkin olla hyvin mietitty ja sen pitää lähteä kirjastosta ja henkilöstöstä itsestään toimiakseen halutulla tavalla. Tarinan nähtiin helposti toimivan myös ei-toivotulla tavalla ja uskottavan tarinan luomisessa nähtiin tarvittavan tietynlaista osaamista, jota tarinan avulla kerrottu viesti olisi oikea.

Tämän päivän kirjaston johtamisessa tarvitaan monenlaisia taitoja ja lähestymistapoja. Tarinajohtamisen nähdään tarjoavan paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia vaikuttamiseen. Esimies voi vaikuttaa sen avulla oman henkilöstönsä ja alaistensa motivaatioon ja työssäjaksamiseen. Sillä voi vaikuttaa myös päättäjiin ja ylempiin virkamiehiin kirjaston

tämän päivän tehtäväkuva avattaessa. Tarinajohtamisen nähdään myös toimivan erittäin monenlaiselle kohdeyleisölle ja erityisesti silloin, kun siinä yhdistyy perusteltu faktatieto kirjastotyön arjen kokemuksiin pohjautuviin tarinoihin.

Tutkimus osoittaa, että yritysmaailman puolelta tuttu tarinajohtaminen ja organisaation palvelutarina nähdään potentiaalisena, vaikuttavana ja kannatettavana vaikuttamisen vaihtoehtona myös yleisten kirjastojen puolella. Tiukkeneva kuntatalous on osoittanut, että myös kirjastot joutuvat perustelemaan palvelujaan ja tehtäviään. Kirjasto on voittoa tavoittelematon organisaatio, mutta myös voittoa tuottamattomien organisaatioiden tarve osoittaa arvonsa yksilöille ja yhteiskunnalle on viime vuosina kasvanut. Kirjastojen kohdalla tällaista arvoa on perinteisesti pidetty itsestään selvänä. Kirjaston asiakkaat arvostavat edelleen toimivia ja tasokkaita kirjastopalveluja. Tarinajohtaminen ja kirjaston palvelutarina voivat olla keino saada asiakkaat ja päättäjät vakuuttuneiksi siitä, että kirjastopalveluja tulee kehittää ja niihin tulee panostaa myös tulevaisuudessa.

Kirjaston esimiestehtävissä työskenteleville tulisi luoda mahdollisuus saada tietoa ja koulutusta tarinajohtamisesta. Kirjaston toimivan palvelutarinan luomiseen puolestaan tarvitaan aikaa ja resursseja, mihin ei välttämättä tänä päivänä ole kirjastossa mahdollisuuksia. Toimiakseen palvelutarinan tulee lähteä henkilöstöstä ja organisaatiosta itsestään. Henkilöstöltä ja asiakkailta kootut tarinat voi viimeistellä kirjaston palvelutarinaksi siihen erikoistuneen ammattilaisen tai vaikkapa kirjailijan avulla. Yksi vaihtoehto voisi olla kirjaston palvelutarinan pääpiirteiden muotoileminen keskitetysti esimerkiksi keskustakirjaston tai aluekirjaston johdolla. Suuntaviivojen jälkeen jokainen kirjasto voisi tuoda esiin omat erityispiirteensä ja oman tarinansa annetun mallin tai konseptin mukaan.

Eryteisesti tarinajohtaminen yhdistettynä perusteltuun faktatietoon ja tätä kautta muotoutuva palvelutarinan käyttö kirjaston imagon kehittämisessä ja palvelujen markkinoinnissa on varteenotettava ja vaikuttava keino perusteltaessa kirjaston toimintaa. Tavoitteellinen tarinankerronta on myös erittäin hyödyllinen työkalu vaikutettaessa kahteen suuntaan: omaan henkilöstöön sekä ylemmille tahoille. Tarinankerronnan avulla kirjaston esimies pystyy motivoimaan henkilöstöään myös tiukoissa muutostilanteissa ja lisäämään työntekijän kokemaa merkitystä tekemälleen työlle. Tarinankerronnan avulla esimies voi tukea myös omaa työssäjaksamistaan.

Tulevaisuus näyttää, väistyvätkö nykypäivän yhteiskunnassa tällä hetkellä painottuva asijahtaminen ja analysoiva ajattelutapa takavasemmalle ja antavatko ne tilaa tasa-ar-

voiselle, kuuntelevalla, vuorovaikutusta tukevalle ja psykologisesti luontevalla tavalla vaikuttaa ihmisiin eli tarinajohtamisella. Kautta vuosituhansien ihmisiä on johdettu tarinoilla. Kautta vuosituhansien ihminen on jakanut kokemuksiaan tarinoimalla. Mitä uskottavammin ja vaikuttavammin joku osasi tarinan kertoa, sitä varmemmin hänestä muodostui yhteisönsä johtaja. Olisiko nyt jälleen oikea aika narratiivisille johtajille, myös kirjasto- maailmassa?

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

Auvinen, T. 2008. Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Johtamisen lisensiaatin tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.1.2019. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19254/URN_NBN_fi_jyu-200812055931.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus: tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Väitöskirja. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.1.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40665/978-951-39-5030-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Auvinen, T., Aalto, I. & Blomqvist, K. 2013. Constructing leadership by storytelling: the meaning of trust and narratives. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics. Viitattu 2.1.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42772/main-documentconstructingleadershipbystorytelling.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Denning, S. 2011. Leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline to business narrative. San Francisco: Jossey-Bass.

Germano, A. 2009. Narrative-based library marketing. Los Angeles: California State University.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M.; Nikander, P & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Idström, A. 2016. Kirjastojen hyötyvaikutukset tutkimusten valossa. Teoksessa N. Sandelius (toim.) Hyötyä, tietoa, elämyksiä: kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kokkonen, V. 2017. Kirjastojen taloudelliset vaikutukset. Raportti Suomen yleisten kirjastojen taloudellisista vaikutuksista. Viitattu 29.10.2018. <https://suomenkirjasto-seura.fi/files/julkaisut/Kirjastojen%20taloudelliset%20vaikutukset.pdf>.

Kotter, J. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suom. E. Lustig. Helsinki: WSOYpro.

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492. Annettu Helsingissä 29.12.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492>.

Marek, K. 2011. Organizational storytelling for librarians: using stories for effective leadership. Chicago: American Library Association.

Moster, H. Narratiivinen johtaja luo merkityksiä. Eläkeyhtiö Ilmarinen. Viitattu 30.8.2018. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/narratiivit/>.

Mäenpää, M. 2015. Samaistuttavat sankaritarinat ja tarinalliset unelmat luovat menestystä. Viitattu 24.8.2018. <https://www.markinst.fi/muutokse-ammattilaiset/samaistuttavat-sankaritarinat-ja-tarinalliset-unelmat-luovat-menestysta>.

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

Ronkainen, S. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV: menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.12.2018. https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Spear, S. & Roper, S. 2016. Storytelling in organisations: supporting or subverting strategy? Bristol: University of the West of England.

Stenvall, J.; Koskela, S. & Virtanen, P. 2011. Julkisen johtamisen sisältöalueet: johtaminen eri hierarkiatasoilla. Teoksessa E. Hyyryläinen & O-P. Viinamäki (toim.) Julkinen hallinto ja johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Acta Wasanensia no 238. Julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 2.1.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yleisten kirjastojen neuvosto 2016. Yleisten kirjastojen suunta 2016-2020. Kansalaisen kirjasto: Olennainen osa suomalaista osaamista. Helsinki: Kirjastot.fi.

Asiantuntijoiden teemahaastattelurunko

1. Millaisena näet johtajuuden tai esimiestyön kirjastossa tänä päivänä?
2. Mitä vaikuttamisen keinoja käytät työssäsi?
3. Mitä ajatuksia herättää termi tarinajohtaminen? Uskottavuus? Vahvuudet? Heikkoudet?
4. Käytätkö tarinoita työssäsi? Jos käytät, pystytkö antamaan esimerkkiä? Jos et käytä, pystytkö sanoittamaan, miksi et käytä?
5. Käyttääkö kirjaston henkilökunta tarinoita työssään? Jos käyttää, onko olemassa esimerkkiä työssä käytetyistä tarinoista?
6. Mitä ajatuksia herättää kirjaston tarina? Palvelutarina, kirjaston imago ja vaikuttavuus? Onko kirjastolla jo olemassa tarina? Onko tästä esimerkkiä?
7. Voiko mielestäsi tarinoilla vaikuttaa? Mitkä ovat mielestäsi tarinoiden vahvuudet tai niiden heikkoudet?

Haastatteluissa esiin nousseet teemat

1. Johtajuus ja esimiestyö kirjastossa nykyään

- Muutostahti, muutos on nopeutunut, muutosta tulee monessa asiassa
- Tehtäväkuvien ja ammattitaitovaatimusten muuttuminen
- Tiimityö asiantuntijoiden kanssa
- Vaatimustason kasvaminen
- Epävarmuuden sietäminen
- Tehtävien delegointi alaisille, alaisten itseohjautuvuus
- Johtaja tulevaisuuteen orientoitunut, johtaa kirjaston tulevaisuuteen
- Johtajan substanssiosaaminen
- Oma esimiestyö ja siihen liittyvän muutoksen sietäminen
 - ➔ muutosjohtajuus -> johtajuus

2. Millaisia vaikuttamisen keinoja kirjaston esimiestyössä käytetään

- Asiakeskeisyys, asioiden perusteleminen, asioiden kyseenalaistaminen
- Faktoihin nojaaminen, faktat pohjana
- Tiedolla johtaminen
- Keskusteleminen, puhe vaikuttamisen keinona
- Toimiminen oman persoonan kautta
- Helposti lähestyttävä, vaikuttaminen lähestyttävyyden kautta
- Vaikuttamisen keinoja ei eritellä
- Erot: vaikuttaminen henkilöstöön, vaikuttaminen päättäjiin -> pohjalla faktat ja perustelut, lisäksi tarinajohtaminen -> kirjaston imagon tuominen esiin tarinan kautta
 - ➔ perusteleva asijahtaminen vaikutettaessa henkilöstöön
 - ➔ perusteleva asijahtaminen yhdistettynä tarinajohtamiseen vaikutettaessa päättäjiin

3. Tarinajohtamisen vahvuudet ja haasteet

- Tarinan muistettavuus
- Tarinan koskettavuus
- Tarinan kiinnostavuus

- Tarjoaa paljon mahdollisuuksia
 - Tarinan vaikuttavuus toiminnan takana
 - ➔ vaikuttavuus
4. Esimiehen ja henkilöstön työssään käyttämät tarinat
- Tietoisesti ei käytetä, mutta varmasti käytetään
 - Kertomukset elävästä elämästä
 - Oman elämän tarinallistaminen
 - Asioiden havainnollistaminen tarinoiden avulla
 - Päättäjien kanssa käytetyt tarinat
 - Tarinoiden soveltaminen käytäntöön
 - Organisaation sisäisten ryhmien tarinat
 - Tarinoiden käyttö ohjaus- ja opetustilanteissa
 - ➔ tiedostamaton käyttö -> elävän elämän kokemukset tarinoihin
5. Kirjaston palvelutarina
- Monikäyttöinen
 - Potentiaalinen vaihtoehto
 - Ymmärryksen ja motivaation lisääminen henkilökunnalle
 - Kirjaston tehtävän avaaminen asiakkaille, päättäjille ja ylemmille virkamiehille
 - Hissipuhe
 - Yhteinen tarina
 - Pelikäsikirjoitusten hyödyntäminen palvelutarinassa
 - Kirjaston tarina nyt verrattuna vanhaan stereotypiaan
 - ➔ Palvelutarinan vaikuttavuus kirjaston tehtävän avaamisessa
6. Tarinoiden vaikuttavuuden mahdollisuudet ja heikkoudet
- Vetoavat tunteisiin
 - Jättävät pysyvemmän muistijäljen
 - Auttaa jaksamaan arjessa
 - Merkityksen löytäminen työlle

- Vaikuttavat monentyypisiin ihmisiin
- Vaikuttava väline, mitä pitää osata käyttää
- Erilaiset toimintaympäristöt, erilaiset tarinat
- Tarinoiden epäasiantuntijamaisuus
- Pehmeä lähestymistapa
- Osaamattomuuden peitteleminen
- Ulkopuolinen ja irrallinen toteutus
 - ➔ merkityksellisyys
 - ➔ epäasiantuntijamaisuus ja osaamattomuus