

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/264286940>

# Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa

Article · August 2014

CITATIONS

0

READS

123

3 authors:



**Anu Puusa**

University of Eastern Finland

18 PUBLICATIONS 165 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**K. Monkkonen**

TheUniversity of Eastern Finland, Kuopio

5 PUBLICATIONS 25 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Ulla Hytti**

University of Turku

51 PUBLICATIONS 966 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Mergers [View project](#)



Self-employment in Contemporary Societies and Labour Markets [View project](#)

# Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa

Anu Puusa, Kaarina Mönkkönen & Ulla Hytti

## JOHDANTO

Tarinat pidettiin pitkään tieteellisen ajattelun ulkopuolella. Tähän liittyi keskeisesti vallitseva positivistinen tietokäsitys. Sittenkin tarinoita on käytetty aktiivisesti myös tieteellisen tiedon muodostuksessa ja viime vuosina tarinallisuudesta on tullut yhä tärkeämpi ja tunnustetumpi näkökulma myös sekä johtamisen ja organisaatioiden kehittämistyöhön että tutkimiseen. Narratiivisessa johtamisessa korostuu johdon taito rakentaa ja osallistaa yhteisten merkitysten rakentamiseen (ks. Boje 2001). Kielellä on keskeinen rooli, ja tarkastelu ulottuu esimiesalaisuuteisiin ja työyhteisötaitoihin, ihmisyhteisöjen suhteiden dynamiikkaan ja monimuotoisuuteen (Organ 1988; Mönkkönen & Roos 2011). Tarinoiden avulla voidaan löytää uudenlaisia näkökulmia henkilöstön ja johdon välisen dialogin edistämiseen. Tarinallinen tutkimus auttaa tuomaan näkyväksi vallitsevia ajatusmalleja, jolloin yhteisössä voidaan tarvittaessa aloittaa kehitystyö niiden muuttamiseksi. Tämä voi parhaimmillaan mahdollistaa irtaantumisen totutuista rutiineista, vuorovaikutuksen tavoista sekä vallitsevista valtasuhteista (Bergold & Thomas 2012).

Tässä analyttisessä katsausartikkelissa tarkastelemme narratiivisen tutkimuksen hyödyntämistä erityisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Lisäksi tarkastelemme narratiivisuutta organisaation toimintatutkimuksellisen kehittämisen välineenä yhden tapausesimerkin valossa, jota kuvataan metodisen prosessin näkökulmasta. Johtopäätöksenä esitämme, että tarinallinen lähestymistapa osallistavan kehittämistutkimuksen keinoin tarjoaa hyödyllisen viitekehityksen ja metodisen työtavan saattaa vuoropuheluun johdon, henkilöstön ja tutkijoiden

äännet, ja sitä kautta luoda yhdessä ymmärrystä organisaation tilanteesta pyrkien samalla tukemaan myönteistä kehitystä.

## NARRATIIVISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Ihminen on luontaisesti yhteisöllinen tarinankertoja. Merkitysmaailma ja identiteetti rakentuvat narratiivisesti jatkuvana prosessina, jossa itsestä rakennetaan tulkintaa kerrottujen kertomusten välityksellä (Polkinghorne 1988). Ihmisten tarinamuotoon jäsentämät kokemukset toimivat myös tutkimustiedon lähteenä. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija on merkitysten etsijä ja tulkitsija samalla kun hän konstruoi sosiaalista todellisuutta yhdessä tutkittavien kanssa (ks. Steier 1997). Narratiivinen tutkimus muodostaa väljän viitekehityksen, joka yhdistää kertomuksiin liittyvää tutkimusta tai viittaa tapaan tulkita ihmisyhteisöjen toimintaa (ks. Bruner 1986; Ihanus 1999; Hänninen 1999; Flick 2006). Narratiivisuudella voidaan tarkoittaa *tietämisen tapaa* ja *tiedon luonnetta, tutkimusaineistoa, aineiston analyysitapaa* tai *tutkimuksen käytännöllistä merkitystä*. (Heikkinen 2006.)

Tarinat ovat merkityksenannon ja viestinnän tapa. Toinen leimallinen piirre on nähdä tietäminen subjektiivisena ilmiönä eikä niinkään universaalina, yleispätevänä tietona (Webster & Mertova 2007). Narratiiveille on tyypillistä ajallinen juonirakenne, joka tutkijan tehtävä on tunnistaa. Tarinallisessa tutkimusotteessa on kiinnostuttu myös merkityksellisistä käännekohtista (ks. Hänninen 1999), esimerkiksi organisaatiomuutoksista, joissa jäsenetään suhdetta omaan työhön, työnantajaan ja kolleegoihin uudelleen (Mönkkönen 2014).

Tarinallinen lähestymistapa auttaa nivomaan erilaisia ajallisia ulottuvuuksia yhteen. Ricouerin (1991) mukaan keskeistä oman elämän ymmärtämisen kannalta on kykymme palata siinä taaksepäin. Ihminen siis kykenee puheessaan jäsentämään samanaikaisesti mennyttä, nykyistä ja tulevaa. Jo Berger ja Luckman (1966) esittivät, että kieli voi irtautua nykytodellisuudesta, yksilöiden välittömistä tunteiden ja mielenliikkeiden ilmauksista. Kielen kautta voidaan rakentaa todellisuutta niistäkin asioista, jotka eivät tapahdu ”tässä ja nyt”. Toisaalta elettyä elämää ei koskaan voi täysin vangita narratiiviin, sillä ihminen muuttuu ja menneisyyteenkin palataan nykyhetkestä käsin. Tarinan kertoja ei ole enää sama kuin henkilö tarinan tapahtumien aikaan. Eletty elämä on mahdollista ymmärtää kerrotun narratiivin kautta (Hytti 2003) ja näin päästä kiinni yksilön tai organisaation kehitystarinan juoneen.

#### **TARINAT ORGANISAATIOTUTKIMUKSEN JA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ**

Organisaatiotutkimuksessa narratiivisuutta on hyödynnetty eri tavoin (ks. Rhodes & Brown 2005), joita jäsenämme seuraavassa viiden lähestymistavan avulla.

#### **Organisaatiot rakentuvat tarinoista (sensemaking)**

Tarinallisuuden käyttöä organisaatiotutkimuksessa puoltaa kyky yhdistää ristikkäistä ainesta yhteen ja kyky vedota samanaikaisesti sekä järkeen että tunteisiin (Juuti 2002). Tarinallisuus liittyy samaan juoneen eri henkilöstöryhmien usein keskenään ristiriitaisetkin kokemukset ja tarjoaa mahdollisuuden rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta (Billig 1988; 1991). Tarinoissaan ihmiset hakevat ajatustaan esimerkiksi organisaatiomuutokseen. Tarinat elävät ja muuntuvat esimerkiksi työpaikan epävirallisissa keskusteluissa. Organisaation tarinoissa valitseekin eri aikoina erilaisia tarinallisia kulkua. Ilmiötä on kuvattu myös dominantin ja marginaalisen tarinan käsittein (ks. Salovaara 2011). Osa tarinoista kehittyä, limittyä vaihtoehtoihin kertomuksiin ja osa muuttuu, unohtuu ja kuoleentuu (ks. Ihanus 1999). Tarinat nähdään rakenteina, joiden kautta tapahtumien merki-

tystä samanaikaisesti rakennetaan ja tulkitaan (Flory & Iglesias 2010; Rhodes & Brown 2005). Jokainen tarina kerrotaan jostakin perspektiivistä käsin. Joskus tapahtumia on vaikea merkityksellistää, jolloin jostakin asiasta on vaikeaa luoda tarinaa lainkaan (Jameson 2001; Rhodes & Brown 2005), esimerkiksi lopetettaessa kannattavan yksikön toiminta kansainvälisten markkinoiden muutoksiin vedoten.

#### **Tarinat viestinnässä**

Viestintää on narratiivisesti tarkasteltu tapana rakentaa refleksiivisesti organisaation todellisuutta (Rhodes & Brown 2005). Narratiivisen johtamistutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi johtajan puhe, jonka avulla hän tekee työtään, johtaa sekä ohjaa organisaation tulevaisuutta. Puheissaan hän tuo esille organisaation strategioita, sosiaalista valtaa, operationaalisia tapahtumia ja ilmentää samalla omaa sekä ympärillään olevaa identiteettiä (ks. Alvesson & Kärreman 2000; Juuti 2002). Johtajien työ on puhumista: neuvotteluja, myymistä, kyseenalaistamista, motivointia, kannustamista ja kaiken kaikkiaan – vakuuttamista. Tarinat ovat voimakkaita retorisia välineitä, joita johtajat käyttävät esimerkiksi organisaation muutoksessa (Jameson 2001; Flory & Iglesias 2010). Johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista, mikä tarkoittaa kykyä parantaa motivaatiota sekä taitoa luotsata yhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita (esim. Chemers 2001).

Johtajille tarinat ovat myös tärkeä väline ristiriitojen ratkaisemisessa. Johtajat toimivat sidosryhmien ristiriitaisten odotusten paineessa, joihin heillä ei ole valtaa vaikuttaa. He käyttävät tarinoita näiden ristiriitojen ratkaisuun ja samalla ylläpitämään positiivisia suhteita. (Jameson 2001) Johtajat voidaankin määritellä merkityksen tuottajiksi (’sensegivers’) (Dunford & Jones 2000). Kriittisestä näkökulmasta johtajat voivat tarinallisesti rakentaa oman tulkintansa todellisuudesta ja tarjoilla sen autoritäärisenä, ainoana oikeana totuutena (Abolafia 2010). Toisaalta organisaatioissa ei ole vain yhtä tarinaa, vaan voidaan tarkastella sitä, kuinka narratiivisesti tuotetaan erilaisia todellisuuksia, jotka ovat olemassa yhtäaikaisesti (Rhodes & Brown 2005).

## Tarinat ja valta

Vallan rakentumisen näkökulmasta tarinat voivat toimia kontrolloivina rakenteina, jos dominoivat tarinat muodostuvat 'ainoiksi oikeiksi' ja peittävät alleen erilaisia näkökulmia tai heikommassa asemassa olevien ajatuksia. Tämä voi liittyä myös siihen, keiden näkemyksiä kuullaan tai asetetaan etusijalle (Rhodes & Brown 2005). Kaikki organisaation jäsenet käyttävät valtaa, eli osallistuvat organisaatiotarinan rakentamiseen puhuessaan organisaatiosta. Tarina ei rakennu vain virallisissa keskusteluissa, vaan myös epävirallisissa, esim. kahvipöytäkeskusteluissa. Organisaatiotutkimuksessa onkin nostettu esiin virallisen tarinan ja organisaatiossa kerrottujen välinen mahdollinen ristiriita (Basten 2011). Ihmiset ovat samanaikaisesti tarinan kertojia sekä objekteja (ks. Svenningsson & Alvesson 2003). Tarinat rakentuvat dialogisesti jatkuvasti erilaisien merkitysten neuvotteluissa. Esimerkiksi johtajan puhussa organisaatiostaan hän samalla narratiivisesti rakentaa omaa todellisuuttaan organisaation sisällä (Brown 2006).

## Tarinat organisaatioidentiteetin rakentumisessa

Organisaatiotutkimuksessa on tarkasteltu yksilöiden identiteettitarinoita, mm. sitä, miten työntekijät rakentavat uusia tehtäviä tai vastuita osaksi ammatti-identiteettiään. Työorganisaatiossa identiteettiä voidaan pyrkiä ohjaillemaan esimerkiksi statuserojen tai hierarkisten asemien avulla. Tällöin yksilön asema on keskeinen tekijä identiteetin kannalta (esim. alainen/esimies). Yksilöiden tarinat voivat tuoda esille näiden asemien ja hierarkian merkityksellisyyden yksilön kokemukseen itsestään (Alvesson & Willmott 2002). Toisaalta tarinoissa yksilöt tulkitsevat ja rakentavat suhdetta omaan organisaatioon. Identiteettiä voidaan tarkastella myös kollektiivisesti (Rhodes & Brown 2005), ja siten päästään organisaatioidentiteetin käsitteeseen (Albert & Whetten 1985).

Albertin & Whettenin (1985) mukaan identiteetin tulkinnat ovat vastauksia kysymyksiin ”keitä me organisaationa olemme, tai keitä meidän tulisi olla?”. Identiteettityö tapahtuu yhteisissä sosiaalisissa (Hogg 2001) ja diskursiivisissa konteksteissa (Alvesson & Kärreman 2000;

Svenningsson & Alvesson 2003) organisaation jäsenien dialogisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa, kun pohditaan organisaation olemassaolon perusteita, leimallisia piirteitä sekä eroja muihin organisaatioihin.

Narratiivisessa tulkinnassa identiteettiä ei ole olemassa ennen kuin sitä organisaation jäsenen kollektiivisissa, jatkuvasti elävissä identiteettitarinoissa rakennetaan (Svenningsson & Alvesson 2003; Brown 2006; Flory & Iglesias 2010). Dialogit ja neuvottelut yhdistettynä sosiaalistumisprosesseihin (Hogg 2001) usein johtavat jaettuihin tarinarakenteisiin ja teemoihin. Toisaalta organisaation eri ryhmät voivat kertoa hyvinkin erilaisia tarinoita itsestään ja organisaatiostaan. Siksi tarinat nähdään alati muuttuvana ja moniäänisenä eikä organisaatioidentiteettiä pidetä muuttumattomana, vaan se on jatkuvassa tulemisen tilassa ('state of becoming'), vaikka tarinoissa voikin olla hyvin pysyviä elementtejä (Brown 2006). Organisaatio-identiteetin tarkasteluun liittyy ajallinen ulottuvuus, sillä sen rakentumiseen vaikuttaa nykyhetken lisäksi organisaation muisti ja yksilöiden kokemukset menneestä sekä odotukset tulevasta (Puusa 2007; Kärreman & Alvesson 2001).

## Tarinat organisaation muutoksessa ja organisaation kehittämisessä

Tarinoiden kautta voidaan ymmärtää organisaatioiden muutosta. Muutosprosesseihin liittyy epävarmuutta tulevaisuudesta. Tarinoiden avulla voidaan ymmärtää mennyttä ja rakentaa ymmärrystä ja tietämystä tulevaisuuden eri mahdollisuuksista (Jameson 2001; Rhodes & Brown 2005; Flory & Iglesias 2010). Tarinoiden hyödyntämiseen liittyy myös oppimisen näkökulma, sillä niiden avulla voidaan myös kollektiivisesti kehittää yhteisön toimintaa. Eri vaihtoehtoisten tarinoiden pohtiminen organisaatiossa tarjoaa johdolle mahdollisuuden tarkastella erilaisia tapoja ymmärtää organisaation todellisuutta, kehittää kriittistä ajattelua ja ratkoa ongelmia. Kollektiivinen tarinallistaminen auttaa johtajia haastamaan yrityksen käytäntöjä, mahdollistamaan muutosta ja vaikuttamaan tärkeisiin sidosryhmiin (Jameson 2001).

Tarinat voidaan nähdä konkreettisesti myös muutoksen työkaluina. Johto voi hyödyntää niitä viestiessään muutoksesta ja halutusta

suunnasta ja henkilöstö saa mahdollisuuden hakea yhteistä suuntaa muutokselle ja rakentaa uutta identiteettiä. Ottamalla mukaan sekä menneisyyden että tulevaisuuden aineksia, jäsenyyt myös tavoiteltava alue uudella tavalla. Tarinoiden hyödyntäminen ei ole vielä ollut kovin laajamittaista organisaatioiden kehittämisessä ja tähän vaikuttaa pitkät perinteet ymmärtää johtaminen yksilöllisenä toimintana eikä niinkään sosiaalisessa kontekstissa rakentuvana ilmiönä. Lisäksi vanhastaan kehittämislähtö on odotettu saavutettavan universaaleja totuuksia (Jabri & Pounder 2001; Haslam ym. 2013; Vartiainen ym. 2013). Kiinnostus tarinallisuuteen on kuitenkin lisääntynyt, mm. narratiivisten työkalujen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä (Barry 1997), konsultoinnissa (Johansson 2004), (johtajien) valmennuksessa (Robinson 2010) sekä uraohjauksessa (Stebleton 2010).

Seuraavaksi havainnollistamme tarinallisten metodien hyödyntämistä organisaation muutoksessa ja kehittämisessä yhden käytännön kehittämishankkeen (Valtiokonttorin Kaiku-hanke) kautta, jota kuvaamme metodisen prosessin, emme empiiristen tulosten näkökulmasta.

#### **NARRATIIVISEN TOIMINTATUTKIMUKSEN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA JA ORGANISAATION KEHITYSTYÖSSÄ – TAPAUS TARINAHANKE**

Osallistavassa tutkimus- ja kehittämishankkeessa lähdettiin rakentamaan yhtenäisempää organisaatioidentiteettiä tarinallisin keinoin ison organisaatiomuutoksen, yhdistymisprosessin jälkeen. Tapausorganisaation tarinan palaset sijoittuvat valtion aluehallinnon uudistuksen kontekstiin, jossa aiemmat virastot yhdistyivät aluehallintovirastoksi (Avi) ja Elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskukseksi (ELY). Johto halusi tarinahankkeella nostaa henkilöstön äänen esiin ja siten saada myös strategiatyöhön mukaan laajemman joukon osallistujia. Hankkeeseen, aineistojen tuottamiseen ja käsitelyyn osallistuikin koko organisaatio: ylin johto, esimiehet, asiantuntijat ja hallintohenkilökunta. Kirjoittamalla tarinoita, osallistamalla niiden yhteiseen jakamiseen henkilöstön kesken, johto asettui avoimesti johtamiseen liittyvän kritiikin kohteeksi. Organisaation ongelmia ja haasteita

oli lupa käsitellä hyvin avoimesti. Narratiivisen toimintatutkimuksen onnistuminen edellyttääkin työyhteisön toimijoiden antautumista keskusteluun ja valmiutta laittaa itsensä alttiiksi (ks. Bergold & Thomas 2012).

Uuden organisaation identiteettitarinaa lähdettiin rakentamaan ajallisen ulottuvuuden kautta tutkimalla organisaation jäsenien käsityksiä teemoista: Mistä tähän tulimme? Keitä me organisaationa olemme? Miten kerromme tarinaamme? Miten organisaatio rakentaa kestävää hyvinvointia? Yhteisenä tavoitteenamme oli ymmärtää organisaation tarinan, organisaation identiteetin rakentumista fuusion jälkeen.

Monilla eri näkökulmilla oli yhtäläiset mahdollisuudet tulla esiin keskusteluissa. Pidimme tärkeänä, että hanke hahmottuisi osallistujille organisaation hankkeeksi, ei pelkästään yliopiston tutkimushankkeeksi. Tarinallisuuden hyödyntäminen organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä voidaan kytkeä toimintatutkimuksen kenttään, sillä tavoitteena on vaikuttaa organisaation käytäntöihin (Barry 1997). Tämänkaltainen yhteistyö ja tutkimuslähestymistapa mahdollistaa myös uudenlaisen ja laajemman näkökulman tarkastella organisaatioiden arkea (Bergold & Thomas 2012). Tässä artikkelissa tarkastelemme toimintatutkimusta ryhmätasolla kohdeorganisaation kehittämisen näkökulmasta ja kehittämisen välineenä ja yhdistämme narratiivisen lähestymistavan siihen.

Vanhastaan toimintatutkimus yhdistyy tieteenfilosofiataustaltaan pragmatismiin (Greenwood & Lewin 1998). Tapausesimerkissämme korostuu paikallinen tietokäsitys ja tiedon rakentuminen inhimillisen toiminnan ja toimijoiden sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Toimintatutkimuksen eri muodoissa oppiminen liitetään siihen keskeisenä elementtinä. Oppiminen tai muutos voi kohdistua esim. organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai johtamisen tapaan (Graumann 1992). Kehittämishankkeemme näkökulmasta tämä tarkoitti, että tuottamalla tarinaa osallistujat tulivat tietoisiksi omista ja toisten ajatuksista, asenteista ja tulkinnoista. Voidaankin puhua Greenwoodin ja Levinin (1998) tapaan toimintatutkimuksesta sosiaalisen muutoksen välineenä, jossa lähtökohtana on yhdessä oppiminen kokemuksia refleктоimalla (Kolb 1984). Oppimisen keskiössä on henkilökohtainen

kokemus, sillä se antaa abstrakteille käsitteille henkilökohtaisen merkityksen ja tulkintaviitekehyksen.

Kaksi artikkelin kirjoittajista toimi vetäjinä vuoden kestäneessä hankkeessa, jonka aikana keräsimme organisaation jäseniltä laadullista tutkimusaineistoa viisi kertaa. Valitsimme hyvin väljät kysymyksenasettelut sen vuoksi, että tarinallinen tutkimuslähestymistapa ei ”alista” ihmisen kokemusmaailmaa sopimaan etukäteen asetettuihin asennemittareihin. Lähtökohtana on, että tutkittavat vapaan argumentoinnin kautta ”hakevat suhtautumistaan” eri asioihin (ks. Bahtin 1991; Billig ym. 1988; Flick 2006).

Aineiston kerääminen suunniteltiin osallistujien kannalta mahdollisimman joustavaksi. Käytimme tutkimuksessa organisaation omaa Digium- järjestelmää, jonka käyttöön oli vuosien varrella totuttu. Kirjallisia aineistoja tuotti yhteensä 224 vastaajaa ja avoimia vastauksia kertyi yhteensä 1120 kpl. Aineistoista katsoimme sisältöjä ja tapaa, joilla yhteinen organisaatio näytti aineistossa jäsentyvän. Meitä kiinnosti enemmän puhe kuin puhujat, jolloin myös asemat olivat kiinnostavia vain kun ne nostettiin teksteissä esiin.

Tarinallisen analyysin kautta rakennettiin aineiston pohjalta uusi kertomus. Pyysimme osallistujia tuottamaan tekstiä eri teemoista, ja tutkijoina rakensimme aineiston pohjalta eri vaiheissa aina uuden kokoavan tarinan säilyttäen kuitenkin aineiston jännitteet ja erilaiset näkökulmat (vrt. Billig ym. 1988). Analyysivaiheissa kumpikin tutkija analysoi aineistot itsenäisesti ilman teoreettista viitekehystä, jonka jälkeen vertailimme tekemiämme aineistoon perustuvia koonteja ja johtopäätöksiä. Tutkijoiden eri tieteenalojen lähestymistavat tekivät tutkimusprosessista mielenkiintoisen dialogin.

Merkitykset rakentuivat eritasoisina, yksilöiden ja ryhmien yksilöllisinä ja yhteisöllisinä puheenvuoroina. Tutkijoina viritimme keskustelua ja laitoimme liikkeelle ajatusprosesseja aineistojen perusteella. Seminaaripäivien aikana esitimme yhteen kokoamiamme, merkitystulkinnoja integroivia tarinoita. Näin organisaation tarinan yhteisölliseen rakentumiseen vaikuttivat samanaikaisesti sekä tutkijoiden että osallistujien tarinoiden juonia integroivat monologit sekä niitä seurannut heterogenisoiva dialogi. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkijat

eivät tyydy vain ”keräämään” osallistujien näkemyksiä, vaan heidän tehtävänä on myös haastaa osallistujat dialogiin yhteisen organisaation rakentamisessa (ks. Yankelovich 2001).

Metodisesti osallistavaan toimintatutkimukseen liittyikin erilaisten kommunikaatio- ja viestintäareenojen luominen tai mahdollistaminen (Bergold & Thomas 2012). Juutin ja Lindströmin (1995, 70) mukaan ”tutkija osallistuu paikallisten teorioiden muutosprosessiin yhdessä organisaatiossa työskentelevien kanssa... ja pyrkii aikaansaamaan tilanteita, joissa erilaiset maailmat voisivat kohdata mahdollisimman hyvin niin, että ihanteellisen puhetilanteen ehtojen täyttymisen myötä syntyisivät otolliset olosuhteet uudenlaisten paikallisten teorioiden synnylle.” Näin kehitetään teoriaa ja samalla edistetään myönteistä sosiaalista muutosta (Greenwood & Lewin 1998). Eri tilaisuuksien keskusteluja nauhoitettiin ja dokumentointiin.

Tarinallisessa lähestymistavassa erilaiset jännitteet ja vastakohtaisuudet ovat kiinnostavia. Kriittinen argumentointi on yksi tapa rakentaa sosiaalisen elämän sääntöjä. Argumentit sisältävät monia ristiriitaisuuksia, dilemmoja (Billig 1991). Yksilönkin argumentit sisältävät ristiriitoja, kun he etsivät omaa kantaansa vastakkaisen näkökulmien kautta. Oppiminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa dialogia käydään itsen ja muiden kanssa. Siinä yhdistyvät kokemukset, tulkinnat ja toiminta, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia yksilöiden tai ryhmien kesken. Yhteisöissä konsensusta neuvotellaan eri ääripäiden kautta. Pelkkä sisällön erittely ei tee oikeutta tarinoiden analyysissa, vaan niitä tulee katsoa erilaisten äänien vuoropuheluna eikä niinkään valmiina ”asenteina”.

Esimerkiksi tapausorganisaatiossa yhteiseksi teemaksi nousi byrokratia, josta sekä henkilöstö että johto halusivat puhua. Yhdistävä kokemus oli ministeriön ohjauksen pirstaleisuus ja hajanaisuus. Sama ulkoapäin ohjaavuuden teema esiintyi myös organisaation omaan johtoon liittyvässä keskustelussa. Tutkimusprosessissa oli tärkeä tarttua byrokratia -teemaan ja esittää lisäkysymyksiä. Tällöin keskustelu muuttui yksisuuntaisen ohjauksen kritiikistä moniäänisemmäksi keskusteluksi siitä, missä tarvitaan yhdenmukaiset pelisäännöt, yhteisöllisyyttä ja missä puolestaan itsenäisyyttä. Puhe laajentui esimerkiksi byrokratian kritisoinnista puhee-

seen sen myönteisistä vaikutuksista tai sen jäsentämiseen neutraalimmin.

Muita jännitteitä oli esimerkiksi ajallisen ulottuvuuden esiintyminen aineistossa: Hankkeen alkuvaiheessa kohdeorganisaatio oli toiminut uutena organisaationa reilun vuoden ja yhteisen identiteetin rakentuminen oli alkutai-paleella. Organisaatio-identiteetin tutkimisen ensimmäisessä vaiheessa tietoisesti mennään tarkastelemaan menneisyyttä. Muutoksessa menneisyys hahmottuu usein romanttisessa valossa (ks. Paavola 2010). Bahtin (1979) esitti historiallisen inversion käsitteen: menneisyydestä puhutaan paratiisina, jossa elämä oli helpompaa ja luonnollisempaa. Tarina-aineistosta nousi aluksi esiin yksilöiden vahva kokemus siitä, että aiemmin asiat olivat paremmin ja tehtävät helpommin hallittavia. Pikkuhiljaa puheeseen tuli tulevaisuussuuntainen ote, samalla kun erilisyyspuhe muuntui vahvemmin kohti yhteistä konserniajattelua. Prosessin kannalta oli tärkeää, että vasta kun osallistujat olivat jäsentäneet suhdettaan entiseen, edettiin kysymyksiin, jotka veivät nykyhetkeä ja tulevaisuutta kohti (ks. Jabri 2004; Puusa 2009).

Aineistosta nousevien uusien teemojen huomioiminen noudattelee toimintatutkimuksen ideaa. Vaikka tutkijan ja tutkittavien roolien hämärtyminen tekee tutkimuksen kokonaisuuden monimutkaisemmaksi, tutkimukseen valikoituvat ongelmat ja teemat koetaan todennäköisemmin merkityksellisiksi osallistujien näkökulmasta, jolloin tutkimus rakentuu tarkoituksemukaisesti kohdeyhteisön kannalta (Lewin 1987). Siksi toimintatutkimusprosessin edetessä tutkimuksen sosiaalista tavoitetta sopeutetaan uuden tiedon pohjalta, ja siten muutetaan myös käytettävää teoreettista viitekehystä.

Käsitteenä organisaatioidentiteetti keskusteluun liittyvä ”keitä me olemme” – kysymyksenasettelu tarjosi riittävän väljän tarkasteluviitekehysten samalla luoden tieteellisen ja käsitteellisen teoriaperustan aineistoanalyysille, mahdollistaen myös organisaation omista lähtökohdista lähtevän tarkastelun. On tärkeä tiedostaa, että kyse on yhdestä historiallisesta vaiheesta organisaatioissa ja organisaatioissa oleva puhe jäsenyys ajan myötä toisin. Yhteisen identiteetin rakentaminen tarvitsee aikaa, tekoja ja puhetta, jota voidaan virittää yhteisillä tarinoilla. Erilaisuuksien korostaminen muuttui hankkeen

edetessä yhä enemmän yhteistä tekemistä ja rajojen ylittämistä korostavan puheen suuntaan. Kehitys ei ollut suoraviivaista, vaan myönteisiä ja kriittisiä ääniä esitettiin rinnakkain. Tämä on johtamisen haastavaa arkitodellisuutta, jossa ihmiset osallistuvat uudistuksiin eri aikataulussa ja tavoin. Toiminnan vaikuttavuutta narratiivisesta näkökulmasta ei tulekaan tarkastella yksittäisten toimenpiteiden läpiviemisestä, vaan siten, että tarinat virittävät organisaatiota keskustelemaan ja kuuntelemaan eri osapuolia, mikä jättää myönteisen jälkensä organisaatiokulttuuriin.

Tarinallisen toimintatutkimuksen prosessi tarjoaa organisaation kehittämiseksi tärkeän foorumin ja edistää johdon ja henkilöstön vuoropuhelua organisaation tulevaisuudesta. Organisaatioidentiteetti on luonteeltaan kollektiivinen. Siksi ristiriitaistenkin tulkintojen keskeltä on tunnistettavissa niitä piirteitä, joiden varaan yhteisyyttä voidaan lähteä käytännön johtamistyössä rakentamaan (ks. Puusa ym. 2013). Osallistavassa, moniäänisessä prosessissa mahdollistuu polveileva dialogi, jonka avulla henkilöstö ja johto oppivat paremmin ymmärtämään toistensa kokemusmaailmaa. Kun organisaation identiteettipuheelle annetaan kanavia, voivat organisaation jäsenet tuottaa puhetta myös uudesta identiteetistä. Toimijoiden välinen dialogi lisää ymmärrystä ja kykyä asettua toisen asemaan. Se vähentää yksipuolista kritisointia ja kannustaa ratkaisujen etsimiseen yhteistyössä. Tämä edesauttaa yhteisen identiteettitarinan rakentumista. Seuraavassa esitämme yhteenvedon tarinallisuuden eri näkökulmista johtamisessa ja miten näitä hyödynnettiin osallistavaan toimintatutkimukseen perustustuvassa Tarina-hankkeessa (Taulukko 1).

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka narratiivinen lähestymistapa on vakiinnuttanut asemansa organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentässä (Rhodes & Brown 2005), sen jalansija ei ole vankka organisaatioiden kehittämisenä. Narratiivinen organisaatiotutkimus tukeutuu sosiaaliseen konstruktionismiin, mutta organisaatioiden kehittämisen pohjaa pitkälti realistiseen maailmankuvaan, universaaleihin totuuksiin ja niiden välittämiseen kehittämisenä (Jabri & Pounder 2001). Narratiivisen organisaatio- ja johtamistutkimuksen perusteella tun-

Taulukko 1. Tarinallisuuden näkökulmia organisaatioiden tutkimisessa ja kehittämisessä

Narratiivinen lähestymistapa	Tarinoiden rooli organisaatiotutkimuksissa	Tapaus Tarinahanke
Sensemaking	Merkityksen rakentaminen ja jäsentäminen	Merkityksellistäminen avautuu tarinoiden avulla  Ymmärrys organisaatiosta rakentuu dilemmaattisen argumentoinnin kautta
Viestintä	Tarinat johtamisen retorinen väline	Moniäänisyys  Toimintatutkimuksellinen ote yhteisen organisaatiotarinan rakentamisessa
Valta	Tarinat kontrolloivina rakenteina  Yksi virallinen tarina	Tarinoille annetaan tilaa kehittyä moniäänisessä vuoropuhelussa  Johto valtuuttaa ja mahdollistaa laajan joukon ääniä ja osallistujia
Organisaatioidentiteetti	Tarinat siitä keitä me organisaationa olemme  Tarinat tapana muuntaa ja uudistaa	Identiteettipuheen analysointi ja rakentaminen dialogisesti osallistujien ja tutkijoiden kesken  Identiteettipuhe tekee näkyväksi yhteisölle tärkeitä/jaettuja teemoja
Muutos	Tarinat muutoksen jäsentämisessä, tulevaisuuden rakentamisessa ja oppimisen välineenä	Tarinat sosiaalisen muutoksen välineenä  Yhdessä oppiminen kokemuksia refleктоimalla  Henkilökohtainen merkityksellistäminen ja yhteisöpuhe

nistimme tarinallisuudelle tärkeän roolin myös organisaatioiden kehittämisessä, josta keskustelimme suhteessa toteutettuun Tarina-hankkeeseen. Kehittäjien ja kehittämisprosessin täytyy olla avoimia tarinoille, jotta ymmärretään organisaation ja sen toimijoiden todellisuutta sisältä käsin (Robinson 2010). Toisaalta narratiivit ovat tapa kehittäjien ja organisaation edustajien yhteisesti tuottaa uusia todellisuuksia ja rakentaa näkemystä tulevaisuudesta (Johansson 2004). Tarinat antavat työntekijöille mahdollisuuden

rakentaa omaa merkityksellistä tarinaansa ja nähdä se osana yhteistä tarinaa, tai erottautua entisestä, kenties ristiriitojen sävyttämästä tarinasta kohti uutta eheämpää ja innostavampaa tarinaa.

Esitämme, että narratiivinen toimintatutkimus soveltuu hyvin monentyyppiseen organisaatioiden tutkimus- ja kehitystoimintaan ja samalla tuottaa tieteellisiin keskusteluihin uusia näkökulmia. Esitämme myös, että johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa vielä suhteellisen



tuore tutkimusalue, organisaatioidentiteetti, voisi toimia eräänlaisena meta-käsitteenä monenlaisessa tarinallisessa organisaation kehittämistutkimuksessa. Ilmiönä se kytkeytyy luontevasti narratiiviseen tutkimukseen, sillä se rakentuu tarinoiden kertomisen, kuulemisen ja kuuntelemisen vuorovaikutuksessa ja voi toimia

myös kaiken ihmistenvälisen vuorovaikutuksen, viestinnän ja tietämisen lähtökohdana organisaatiokontekstissa. Identiteetin perustavaa laatua oleva kysymys 'keitä me olemme', tarjoaa lähtökohdan, josta käsin voi tarkastella erilaisia tieteellisesti ja käytännön näkökulmasta kiinnostavia kysymyksiä.

## LÄHTEET

- Abolafia, Mitchel Y. (2010). Narrative construction as sensemaking: how a central bank thinks. *Organization Studies*, 31(3), 349–367.
- Albert, Stuart & Whetten, David, A. (1985). Organizational identity. Teoksessa Cummings, Larry L. & Staw, Barry M. (Eds.), *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews* (s. 263–295). Vol. 7. Jai Press Greenwich, Conn.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002). Identity regulations as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Bahtin, Mihail (1979). Kirjallisuuden ja estetiikan ongelmia. Suomentanut Kerttu Kyhälä-Juntunen ja Veikko Arola. Progress: Moskova.
- Bahtin, Mihail (1991). *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Suomentanut Tapani Laine. Helsinki: Orient Express.
- Barry, David (1997). Telling changes: from narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 30–46.
- Basten, Florence Maria Rudolf Céline (2011). Narrating around. *Journal of Management Development*, 30(3), 260–269.
- Berger, Peter & Luckman, Thomas (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Bergold, Jarg & Thomas, Stefan (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, (13)1, ISSN 1438–5627. Haettu sivulta <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1801/3334>>, 5.6. 2013.
- Billig, Michael, Cordor, Susan, Edwards, J., Gane, Mike, Middleton, David & Radley, Alan (1988). *Ideological dilemmas: A social psychology of everyday thinking*. London: Sage.
- Billig, Michael (1991). *Ideology and opinions. Studies in rhetorical psychology*. London: Sage.
- Boje, David (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage Publications.
- Brown, Andrew D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731–753.
- Bruner, Jerome (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chemers, Martin, M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. Teoksessa Hogg, Michael & Tindale, Scott (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (s. 376–399). Oxford: UK Blackwell.
- Dunford, Richard & Jones, Deborah (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207–1226.
- Flick, Uwe (2006). *An introduction to qualitative research*. 4. painos. London: Sage.
- Flory, Marja & Iglesias, Oriol (2010). Once upon a time: the role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113–119.
- Greenwood, Davydd & Lewin, Morten (1998). *Introduction to action research. Social research for social change*. Thousand Oaks: Sage
- Haslam S. Alexander, Reicher Stephen D. & Platow & Michael J. (2013). Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkinen, Hannu (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (s. 16–38). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hogg, Michael, A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
- Hytti, Ulla (2003). *Stories of entrepreneurs: Narrative construction of identities*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration

- Hänninen, Vilma (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis. Tampereen yliopisto.
- Ihanus, Jouko (1999). Minäkertomukset. Teoksessa Ihanus, Juhani (toim.) *Kulttuuri ja psykologia* (s. 241–259). Helsinki: Yliopistopaino.
- Jabri, Muayyad (2004). Change as shifting identities: a dialogic perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 566 – 577.
- Jabri, Muayyad & Pounder, James S. (2001). The management of change: a narrative perspective on management development. *Journal of Management Development*, 20(8), 682–691.
- Jameson, Daphne A. (2001). Narrative discourse and management action. *Journal of Business Communication*, 38(4), 476–511.
- Johansson, Anders W. (2004). Consulting as story-making. *Journal of Management Development*, 23(4), 339–354.
- Juuti, Pauli (2002). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja. Juva: PS-kustannus.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu (2011). *Työyhteisötaidot*. Kuopio: Unipress.
- Mönkkönen, Kaarina (2014). Tarina -hanke organisaatio muutoksen tukena. Jännitteinen identiteetti-projekti valtionhallinnon uudistuksessa. Teoksessa Kuusela, Pekka & Saastamoinen, Mikko (toim.), *Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi*, (s. 230–243). UNIPress.
- Organ, Dennis (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Polkinghorne, Donald, E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State university of New York Press.
- Puusa, Anu. (2007). *Tulkinta organisaatioidentiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: keitä me organisaationa oikeastaan olemme*”. Akateeminen väitöskirja. Joensuun yliopisto. Kauppa- ja oikeustiede.
- Puusa, Anu (2009): The meaning and implications of a fragmented organizational identity. A Case study of a Finnish University of Applied Sciences. *Hallinnon Tutkimus*, 28 (3), 16–29.
- Puusa, Anu, Kuittinen, Matti & Kuusela, Pekka. (2013): Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 165–178.
- Ricoeur, Paul (1991). Narrative identity. Teoksessa Wood, D. (Ed.), *On Paul Ricoeur: Narrative and interpretation* (s. 188–200). London: Routledge..
- Robinson, Elaine (2010). The use of literary techniques in coaching. *Journal of Management Development*, 29(10), 902–913.
- Rhodes, Carl & Brown, Andrew D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
- Salovaara, Perttu (2011). *From leader-centricity toward leadership – a hermeneutic narrative approach*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Stebbleton, Michael J. (2010). Narrative-based career counseling perspectives in times of change: an analysis of strengths and limitations. *Journal of Employment Counseling*, 47(2), 64–78.
- Steier, Frederick (1997). Research as Self-Reflexivity as Social Process. Teoksessa Frederick Steier (toim.) *Research and Reflexivity*, (s. 3–7). London: Sage.
- Svenningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Vartiainen Pirkko, Ollila Seija, Raisio Harri & Lindell Juha 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Webster, Leonard & Mertova, Patricie (2007). *Using narrative inquiry as a research method: An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching*. New York: Routledge.
- Yankelovich, Daniel (2001). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. Touchstone.