

Hyvästä paras

Kertomukset johtamisoppaiden sisältöstrategiana

Pro gradu -tutkielma
Mari Kankaanranta
Helsingin yliopisto
Suomen kielen, suomalais-
ugrialaisten ja pohjoismaisten
kielten ja kirjallisuuksien laitos
Joulukuussa 2017



Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Humanistinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos	
Tekijä – Författare – Author Mari Kankaanranta			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Hyvästä paras. Kertomukset johtamisoppaiden sisältöstrategiana			
Oppiaine – Läroämne – Subject Suomen kieli			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Joulukuu 2017	Sivumäärä– Sidoantal – Number of pages 67 sivua + 7 liitesivua
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan johtamisoppaissa esiintyviä kertomuksia ja niiden toimintavaiheita, tehtäviä ja sijoittumista osaksi kotekstiä. Johtamisoppaista saadaan vaikutteita ja haetaan käytännön työkaluja omaan johtamistyöhön. Niiden voi siis olettaa vaikuttavan johtajien jokapäiväiseen työhön, heidän ajatteluunsa ja sitä kautta myös kielenkäyttöön. Aiempaa lingvististä tutkimusta suomenkielisten johtamisoppaiden kielestä ei ole.</p> <p>Työssä tarkastellaan kolmen johtamisoppaan ensimmäisessä luvussa esiintyviä kertomuksia. Aineistoteokset ovat <i>Hyvästä paras</i> (Jim Collins, Alma Talent, 2010), <i>Ajattelu, nopeasti ja hitaasti</i> (Daniel Kahneman, Terra Congnita, 2012) ja <i>Pienet suuret teot</i> (Teresa Amabilen ja Steven Kramer, Alma Talent, 2012). Kirjat ovat valikoituneet kyselyn perusteella, joka on toteutettu suomalaisten yritysjohtajien keskuudessa keväällä 2016.</p> <p>Tutkimus hyödyntää lingvistisen tekstianalyysin menetelmää ja nojaa Martinin ja Rosen teoriaan genreperheistä, joka pohjaa systeemis-funktionaaliseen lingvistiikkaan. Genrepedagogiikkana tunnettu suuntaus luokittelee kertomuksia eri kertomustyyppisiin niissä esiintyvän toimintavaiheiden variaation ja suhtautumisen perusteella. Tutkimuksessa käsiteltäviä kertomusperheen jäseniä ovat anekdootti, esimerkki, havainto, kuvaus ja tarina.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että johtamisoppaiden kertomukset toimivat ainakin viidellä eri tavalla. Ne esittelevät tiettyä johtamisoppia, legitimoivat sitä ulkopuolisten auktoriteettien avulla seikä argumentoivat tekijän/tekijöiden asiantuntijuuden puolesta. Lisäksi kertomukset houkuttelevat lukijaa tekstin pariin ja suostuttelevat tätä toimimaan esitellyn johtamisopin mukaisesti. Lukijan motivoimisen keskeisenä retorisenä keinona käytetään menestyksen mahdollisuuden lupaamista varsinkin dynaamisen modaalisuuden resurssien, kuten verbin <i>voida</i>, avulla. Johtamisoppaissa esiintyvä eksplisiittisin direktiivisyyden muoto on lukijan suora puhuttelu. Aineiston perusteella johtamisoppaiden kertomuksille on tyypillistä myös uhkan ja varoituksen retoriikka, joka kielellistyy metaforissa, vastakkainasettelussa ja negatiivisilla seurauksilla varoittamisessa.</p> <p>Kun kertomuksia tarkastellaan niiden kotekstin osana, esiintyy ainakin kolmenlaista variaatiota. Itsenäisten kertomuksien voi nähdä presupponoivan oletettuja yhteyksiä eri ilmiöiden välille. Kotekstin kehystämiä kertomuksia käytetään yllätysreaktion aikaansaamiseen ja lukijan mielenkiinnon herättämiseen ja ylläpitämiseen. Kotekstiin integroituneet kertomukset rakentavat informaationkulkua ja täydentävät sisältöainesta tekstikokonaisuuden seuraavaa vaihetta varten.</p> <p>Vaikka kyseessä onkin populaarikirjallisuuden laji, pyrkimys soveltaa tieteellisen tyylin konventioita näkyy sekä johtamisoppaiden kertomusten vaiheissa että kielellisissä ratkaisuisissa. Kertomuksia dominoivat toimintavaiheet, jotka yleistävät, arvioivat ja kommentoivat. Lisäksi kertomukset mahdollistavat luontevan tavan kutsua mukaan muita (asiantuntija)ääniä ja funktionaalisen muodon havainnollistaa teoksen taustalla olevaa tutkimusta ja sen tieteellistä validiteettia.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords johtamisoppaat, johtamiskurssi, genre, genrepedagogiikka, suhtautumisen teoria			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopisto, suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

SISÄLLYS

1 Johdanto	1
1.1 Johtamisoppaat tietokirjallisuuden lajina	4
1.2 Tutkimusaineistona suomalaisjohtajien nimeämät johtamisoppaat	6
1.3 Aiempi tutkimus ja tutkimuskysymykset	10
2 Teoriatausta	13
3 Kertomusten vaiheiden tehtävät	24
3.1 Kertomusten aloitukset	25
3.2 Kertomusten lopetukset	29
3.3 Kertomusta kuljettavat vaiheet ja jaksot	34
3.4 Yhteenveto kertomustyyppien vaiheista ja jaksoista	39
4 Eri kertomustyyppien tehtävät ja niistä välittyvä suhtautuminen	39
4.1 Esimerkki	41
4.2 Anekdootti	44
4.3 Havainto	46
4.4 Kuvaus	49
4.5 Tarina	52
4.6 Kertomuksista välittyvä asennoituminen	54
4.7 Yhteenveto kertomusten tehtävistä ja suhtautumisen resursseista	55
5 Kertomukset osana kotekstiä	57
5.1 Itsenäinen kertomus	58
5.2 Kotekstin kehystämä kertomus	60
5.3 Kotekstiin integroitu kertomus	63
5.4 Yhteenveto	65
6 Lopuksi	66
Lähteet	72
Liite 1: Johtajille osoitetun kyselytutkimuksen saate	77
Liite 2: Kyselylomakkeen kysymykset	78
Liite 3: Yhteenveto kyselytutkimuksen vastauksista	79
Liite 4: Esimerkit kustakin kertomustyyppistä	80

1 Johdanto

Tarinoissa on imua. Minut ne saivat mukaansa, kun olin heittänyt 67 sivua tekemääni tutkimusta roskakoriin. Etsin epätoivoisena toista lähestymistapaa aineistoon, johon olin päässyt käsiksi Suomen parhaiksi työpaikoiksi listattujen yritysten toimitusjohtajien avulla. Uudenvuoden aattonaaton 2016 olimme kumartuneet tutkimaan aineiston tekstejä yhdessä ohjaajani, professori Hiidenmaan, kanssa, kun johtamisoppaiden sivuilla kerrotut tarinat alkoivat kuiskutella meille. Tosiaan, erilaisia kertomuksia tuntui löytyvän jokaisesta aineistoni teoksesta! Vaikka kertomukset olivat toisistaan poikkeavia, niitä kaikkia yhdisti kronologinen juoni ja niiden ilmenemistiheys vakuutti meidät siitä, että kertomuksilla oli tärkeä rooli johtamiskirjallisuuden genressä. Tämän joulukuisen löydön jälkeen uppouduin tarinoiden maailmaan ja aineistoni alkoi puhua minulle aivan uudella tavalla – kertoa omaa tarinaansa.

Edellä esitetty on esimerkki yhdenlaisesta kertomuksesta. Samankaltaisia, kronologisesti eteneviä tarinoita, joissa esiintyy joko kertoja omalla äänellään tai muita päähenkilöitä, löytyy myös johtamisoppaista, jotka ovat toimineet tutkimukseni lähdeaineistona. Oma kertomukseni kuuluu TARINAN kertomustyyppiin. Se kuvaa ongelmaa, komplikaatiota, ja ongelmaan löytyvää ratkaisua, resoluutiota. Kertomukset rakentuvat tällaisista toimintavaiheista ja toteuttavat erilaisia tehtäviä tekstissä. Toimintavaiheiden variaatioon perustuu kertomusten luokittelu eri alagenreihin eli kertomustyyppeihin. Kertomusperheeseen kuuluvia jäseniä ovat TARINAN lisäksi ANEKDOOTTI, ESIMERKKI, HAVAINTO ja KUVAUS. Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan johtamisoppaissa esiintyviä kertomuksia ja niiden toimintavaiheita, tehtäviä ja sijoittumista osaksi muuta tekstiä eli kotekstiä.

Tutkimuskohteen valintaa on ohjannut kiinnostukseni johtamiskeskusteluun. Diskurssin voi määritellä esimerkiksi vakiintuneeksi kielenkäytöksi tietyssä tilanteessa tai tietyllä alalla (Pietikäinen – Mäntynen 2009: 25). Johtamis- ja organisaatiotutkimus tarkastelee diskussia puhekielintutkimuksena, jonka avulla rakennetaan ja tuotetaan ilmiötä, jota diskurssi kuvaa (Pynnönen 2013: 8). Johtamiskeskustelua tuotetaan joka ikinen työpäivä 284,000 suomalaisessa yrityksessä. Sitä käyvät ja sen kohteena ovat yhteensä 1,4 miljoonaa työtätekevää ihmistä. (Yrittäjät: Tilastokeskuksen yritysrekisteri 2015) Suomalaista johtamiskeskustelua muokkaavat myös lehdistö, johtamisen konsultit, johtamista erilaisissa oppilaitoksissa opettavat opettajat ja alaa tutkivat tietentekijät.

Omia tulkintojaan johtamiskurssista tekevät kaikki siinä osallisena olevat: niin suuri yleisö, työntekijät kuin alan opiskelijatkin. Tämäkin tutkimus on yksi tulkinta johtamiskurssista.

Liikkeenjohdon työtä eli johtamista pidetään keskeisenä menestystekijänä niin organisaation kuin yksilön onnistumiselle tavoitteissaan. Yritysjohdon tekemillä toimilla on siten merkittävä vaikutus kansantalouteen yleisesti ja jokaisen työntekijän arkeen yksityisesti. Kokemuksensa ja koulutuksensa lisäksi johtajat ammentavat johtamiseen liittyvää tietoa ja ideoita verkostoistaan, asiakkailtaan ja mediasta. Muita informaationlähteitä ovat koulutukset, seminaarit ja keskustelut liikkeenjohdon konsulttien kanssa. Näistä kanavista johtajille tarjoutuu tietoa sekä johtamisopeista (engl. *management ideas*) ja työkaluista (engl. *management tools*). (Tienari – Meriläinen 2014: 103–104).

Johtamisen ekosysteemiin kuuluvat myös erilaiset johtamisoppaat. Tutkimuksessani lähestyn johtamiskurssia johtamisoppaiden kautta. Yleisesti ottaen johtamisoppaat voi nähdä populaarikirjallisuuden lajina, jossa kuvataan taustalla olevaa tieteellistä tutkimusta yleistajuisesti. Oppaan tunnusmerkkinä voi pitää lukijan opastamista teoksen topiikin ja suositeltavien toimintamallien pariin. Kyseessä on siis funktionaalinen kirjallisuudenlaji, jonka tavoitteena on ohjata lukijaa toimimaan tietyllä tavalla. Johtamisoppaista saadaan vaikutteita ja haetaan tietoa omaan johtamistapaan. Niiden voi siis olettaa vaikuttavan johtajien jokapäiväiseen työhön, heidän ajatteluunsa ja sitä kautta myös kielenkäyttöön.

Syvennyn työssäni johtamisoppaissa esiintyviin kertomuksiin. Kertomuksilla on ollut vuosituhansia kyky toisintaa kulttuureja – siirtää arvostuksia, perinteitä ja sääntöjä eteenpäin. Samanlaisia tavoitteita on myös johtamisoppailla, jotka esittelevät kirjoittajiensa ideologioita. Tutkimusmenetelmänä käytän kertomusten lingvististä tekstianalyysia, joka nojaa Martinin ja Rosen teoriaan genreperheistä. Genrepedagogiikkana tunnettu suuntaus tarkastelee eri genrejä niiden kommunikatiivisten tavoitteiden perusteella, joka on laajalti hyväksytty tapa luokitella eri genrejä. Genrepedagogiikan juuret ovat suhtautumisen teoriassa, joka sai alkunsa ns. Sydneyn koulukunnan piirissä. Suhtautumisen teorian mukaan kieli on kauttaaltaan evaluoivaa, jolloin kertoja käy tekstinsä kautta jatkuvaa dialogia vastaanottajan kanssa, ja joka on myös kertomusten tehon ja tenhon keskeinen voimavara.

Johtamisoppaiden tarkastelu lingvistiksestä näkökulmasta on uutta, mutta oletettavasti myös tervetullutta: tutkimukseni tuo uuden näkökulman (suomalaiseen) johtamisdiskurssiin ja käsittelee samalla kertomusten käyttöä johtamisoppaiden sisältöstrategiana. Uskon myös, että pintarakenteen alle uppoutuva analyysi nostaa esiin tekstiin luonnollistuneita ajattelutapoja. Diskurssin yhteydessä puhutaan ns. diskursiivisesta vallasta, joka saa asiat näyttämään ”terveen järjen mukaisilta” (Karvonen 1995: 41; Fairclough 1992: 87). Diskursiivinen valta konkretisoituu yhteisön puhetavoissa ja seikoissa, jotka vaikuttavat tapoihin puhua maailmankatsomuksesta ja arvoista.

Kielellä ei siten ainoastaan kuvata ympäröivää todellisuutta, vaan myös konstruoidaan eli merkityksellistetään sitä. Ilmiötä nimitetään, myös kielitieteessä, sosiaalisesti konstruktivismiksi. Tutkimukseni sijoittuu näin ollen osaksi funktionaalista kielitiedettä, joka tarkastelee sitä, miten kielellä toimitaan. Kyse ei siis ole kielipillisten luokkien määrittämisen merkityksen analyysistä vaan kielen toiminnasta syntyvien tulkintojen havainnoinnista.

Kieli on johtajien työväline, joka parhaimmillaan lisää organisaatiossa toimivien yhteistä ymmärrystä organisatorisista tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Silti kieltä työkaluna ja resurssina ei välttämättä täysin osata hyödyntää. Esimerkiksi Maarika Mauryn väitöskirjaan liittyvä tutkimus osoittaa, että epäselvyys ja kapulakielisyys vaivaavat suomalaisyritysten strategioita. Mauryn mukaan vain kaksi prosenttia työntekijöistä ja ainoastaan 13 prosenttia yritysjohtajista kykenee määrittelemään yhtiönsä virallisen strategian. (Vaasan yliopisto 2016) Ymmärtämällä yrityksen strategiaa olisi helpompaa saada strategialla haluttuja tuloksia aikaan. Saman kipukohdan osoittaa Etlan raportti teollisuusyritysten johtamiskäytännöistä, jonka mukaan suomalaisyritykset osaavat tuotannon ja toiminnan seurannan paremmin kuin tavoitteiden asettamisen (Maliranta – Ohlblom 2017).

Tutkimukseni laajana viitekehystenä toimii systeemis-funktionaalinen kieliteoria (SF-teoria), jolle kieli näyttäytyy merkityspotentiaalina eli resurssivalikoimana vaihtoehtoisten merkitysten luomiseen. SF-teoria korostaa kielenkäyttäjän – puhujan, kirjoittajan, tarinankertojan – tietoista päätöksentekoa eri vaihtoehtojen välillä. Tekemällä valintoja kertoja käyttää kieltä haluamiinsa tarkoituksiin. SF-teoriassa kielen tehtäviä kutsutaan metafunktioniksi. Ideationaalisen metafunktion avulla kuvataan ja

merkityksellistetään ympäröivää todellisuutta, intersubjektisella metafunktiolla luodaan vuorovaikutusta kertojan ja kuulijan välille, ja tekstuaalisella metafunktiolla viitataan kielen eri keinoihin toteuttaa kahta edellistä metafunktiota. (esim. Halliday – Matthiessen 2004: 29–31; suomeksi esim. Pietikäinen – Mäntynen 2009: 68–69; Shore 2012: 145–148).

Valintojen tekeminen on myös vallankäyttöä. Kertomusten avulla kertoja nostaa esille tärkeinä pitämiään teemoja – ja vaikenee niistä, joita hän ei pidä huomion arvoisina. Johtamisoppaissa kertojat esittelevät sellaisia johtamisoppeja, joita he pitävät hyödyllisinä lukijoiden kannalta ja joiden soveltamiseen he haluavat lukijoitaan kannustaa.

1.1 Johtamisoppaat tietokirjallisuuden lajina

Tietokirjallisuutta on ryhmitelty erilaisiin käytännön tarpeisiin. Esimerkiksi Suomen tietokirjailijat ry on määrittänyt tietokirjoille seitsemän eri lajia. Nämä ovat tutkimuskirjallisuus, hakuteokset, oppaat, oppimateriaalit, yleinen tietokirjallisuus, lasten ja nuorten tietokirjallisuus ja mielipidekirjallisuus (Strellman 2013: 149). Luokittelu ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan yksittäinen tietokirja saattaa sopia useampaankin luokkaan tai toisaalta jäädä kokonaan luokittelun ulkopuolelle. Vaikka johtamisoppaat olisi helppo luokitella oppaan lajityyppiin kuuluviksi, niistä löytyy myös paljon tutkimuskirjallisuuden eli tieteellisten tekstilajien piirteitä. Tieteellisen tekstilajin kommunikatiivinen päämäärä on tiedon jakaminen. (Jantunen 2012: 186) Akateemisiin teksteihin verrattuna populaarit julkaisut, joihin johtamisoppaatkin kuuluvat, kertovat yleistajuisemmin käsittelemistään aiheista. Lisäksi populaaritekstit ovat subjektiivisempia: kirjoittaja ja lukija ovat tekstissä läsnä (Saukkonen 1984: 36–50).

Johtamisaiheinen kirjallisuus vastaa entistä suuremman lukijakunnan tarpeisiin ja kiinnostuksenkohteisiin, sillä kotimaiset johtamista käsittelevät tietokirjat ovat yleistyneet viimeisen neljän vuosikymmenen aikana. Ennen 1980-lukua ilmestyi vuosittain korkeintaan muutama kotimainen tietokirja, jonka (yhdeksi) asiasanaksi oli nimetty johtaminen. 1980-luvulta eteenpäin määrä on lisääntynyt huomattavasti. Julkaisumäärän kasvaessa myös tekijäkunnan heterogeenisyys on kasvanut: johtamisesta kirjoittavat niin tutkijat, johtamiskonsultit kuin vaalikampanjaa käyvät. (Kankaanranta 2015: 19)

Johtamisoppaan lajityypin synty voidaan yhdistää liikkeenjohdon tieteenalan kehitykseen. Moderni liikkeenjohdon tutkimus sai alkunsa vasta toisen maailmansodan jälkeen. Suomessa johtamisen ja organisoimisen oppiainetta alettiin opettaa 1960- ja 1970-luvuilla (Tienari – Meriläinen 2014: 76). Uranuurtajana voidaan pitää Yhdysvaltoihin sotaa paennutta Peter Druckneria, joka toimi pikemminkin konsulttina kuin tutkijana. Tienarin ja Meriläisen (2014: 89–90) mukaan liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa on Druckerin ajoista lähtien ollut ”voimakas pyrkimys legitimoida eli oikeuttaa liikkeenjohdon merkitys vakavasti otettavana yhteiskunnallisena ilmiönä ja tutkimuksen kohteena”. Tuo pyrkimys on tuottanut tulosta, sillä liikkeenjohtoa voi pitää yhtenä modernin maailman suurista menestystarinoista. Liikkeenjohdon tutkimukselle on kuitenkin ominaista keskittyminen ylimmän johdon toiminnan tarkasteluun. Tutkimus on siten painottunut ylimmän johdon konstruoimaan todellisuuskäsitykseen, ei niinkään organisaatioiden arkeen. Lisäksi liikkeenjohtoon liittyvä diskurssi on edelleen vahvasti anglo-amerikkalaista, joka näkyy tutkimuksellisten keskustelujen painopisteissä ja sisällöissä. (Tienari – Meriläinen 2014: 77). Ylipäänsä suomalainen populaarikirjallisuus, kuten johtamisoppaat, on pääasiassa käännettyä kirjallisuutta, josta valtaosa on alun perin englanninkielistä (Mauranen 2006: 221). Kääntäminen vaikuttaa teosten kieleen. Voidaan puhua ns. hybridikäännöksistä, koska käännetty teksti poikkeaa niin lähde- kuin kohdekielen konventioista. Toisin sanoen käännösteksti ei ole kummankaan kulttuurin tekstikonventioiden mukaista (mts. 237) ja voi siten vaikuttaa myös lukijan tulkintaan tekstin intentioista ja propositiosta.

Laajemmin ottaen ns. self help -kirjallisuuden eli elämäntaito-oppaiden suosio on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Vuonna 2013 pelkästään Yhdysvalloissa self help -opaskirjallisuutta myytiin arviolta 11 miljardin dollarin arvosta. (Kanerla 2014) Viime vuosina suosituksi ovat tulleet ns. smart thinking -kirjat, jotka muistuttavat elämäntaito-oppaita, mutta pyrkivät saavuttamaan uskottavuutta tieteellisellä taustatutkimuksella. Daniel Kahnemanin vuonna 2011 julkaistua teosta *Thinking, Fast and Slow* (suom. *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*) pidetään trendin aloittajana. Kahnemanin kirjan kaltaisissa ajatteluoppaissa yhdistetään niin aivotutkimuksen, sosiaalipsykologian kuin psykologian oppeja. Ajatteluoppaille on ominaista helppolukuisuus ja tapausesimerkkien käyttö. Syynä kasvavalle kysynnälle voi pitää työelämän muutosta, jossa pärjätäkseen on kehitettävä jatkuvasti omaa ajattelua. (Lyytinen 2016)

1.2 Tutkimusaineistona suomalaisjohtajien nimeämät johtamisoppaat

Kielitieteen opinnoissani olen keskittynyt työelämän kieleen ja halusin myös pro gradu - tutkimukseni kytkeytyvän vahvasti johtamistyön arkipäivään ja käytäntöihin. Siksi käännyin sopivan tutkimusaineiston löytääkseni yritysjohtajien puoleen ja toteutin kyselyn suomalaisen yritysjohtajien keskuudessa. Osoitin kyselyn 48 suomalaiselle toimitusjohtajalle, joiden yritykset olivat menestyneet Suomen parhaat työpaikat 2016 - tutkimuksessa. Yhteensä kymmenen vastaajaa osallistui kyselyyn vastausprosentin oli siten 21.

Kyselyssä pyysin toimitusjohtajia listaamaan yhdestä kolmeen johtamisopasta, jotka ovat olleet heille eniten hyödyksi johtamistyössä. Tämän enempää en kyselyssä määritellyt johtamisoppaan käsitettä. Vastajat saivat halutessaan myös perustella, miksi olivat nimenneet kyseiset teokset sekä kirjoittaa avoimia kommentteja johtamisesta ja/tai johtamiskirjallisuudesta. Lähetin kyselypyynnön sähköpostilla, jossa oli linkki sähköiseen tutkimuslomakkeeseen. Sekä kyselyn saate että kyselylomake löytyvät liitteistä 1 ja 2. Tarjosin vastaajille myös mahdollisuuden vastaanottaa kyselyn perusteella muodostuva kirjalistaus ja/tai pro gradu -työni. Tätä varten heidän tuli ilmoittaa oma sähköpostiosoitteensa, jonka jokainen vastaaja teki. Vastaajien antamien sähköpostiosoitteiden perusteella ilmeni, että vastaajajoukko muodostui yhdeksästä miehestä ja yhdestä naisesta. Tutkimuksen ainoa varsinainen vastaajien taustatietoihin liittyvä kysymys koski johtamiskokemuksen määrää. Neljällä johtajalla oli johtamiskokemusta 5–10 vuotta ja kuudella johtajalla yli 10 vuotta.

Vastauksissa mainittiin yhteensä 16 kirjaa. Seitsemän vastaajaa nimesi kolme kirjaa, kaksi vastaajaa nimesi kaksi ja yksi vastaaja yhden kirjan. Suurin osa mainituista kirjoista – 12 yhteensä 16 teoksesta – on 2000- tai 2010-luvuilla julkaistua kirjallisuutta. On kiinnostavaa huomata, että ainakin kyselyyn vastanneet yritysjohtajat ovat perillä ajankohtaisesta johtamiskirjallisuudesta ja hyödyntävät sitä omassa työssään. Toisaalta ainoastaan kaksi kotimaista teosta yltää hyödyllisimmiksi koettujen johtamisoppaiden listalle. Tämä tukee näkemystä, että johtamisen ympärillä käytävä keskustelu on vahvasti anglo-amerikkalaista. Lisäksi eräs vastaajista kommentoi suomalaisen johtamiskirjallisuuden tasoa näin: ”Valitettavasti suomalaiset tulevat kaukana perässä...”

Eniten eli viisi mainintaa keräsi Jim Collinsin vuonna 2001 kirjoittama teos *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (suom. *Hyvästä paras*.

Kun tavoitteena ei ole voitto). Toiseksi eniten mainintoja sai Daniel Kahnemanin teos *Thinking, Fast and Slow* (suom. *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*), joka julkaistiin vuonna 2011. Kahnemanin teos mainittiin neljä kertaa. Kolme teosta keräsi kaksi mainintaa. Ne olivat *The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (suom. *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*), *Reinventing Organizations* ja *Start with why*.

11 teosta sai yhden maininnan. Listaus kaikista kyselyssä mainituista teoksista ja vastaajien antamista perusteluista löytyy liitteestä 3. Kyselyn vastaukset osoittavat, että johtamisoppaiden genre ei ole itsestäänselvä kirjallisuuden- tai tekstilaji. Monenlaiset kirjat voivat tarjota hyödyllistä tietoa johtamisen tueksi, kuten erään vastaajan mainitsema *Alkemisti*, joka luokitellaan kaunokirjallisuudeksi. Kaksi vastaajaa mainitsee, etteivät heidän listaamansa teokset ole varsinaisesti johtamisoppaita. *Ajattelu nopeasti, hitaasti* -teoksesta eräs vastaaja toteaa, ettei se ole varsinainen johtamiskirja. Toinen vastaaja nimeää vastauksissaan kaksi eri dokumenttia, jotka ovat ladattavissa sähköisesti kommentoiden seuraavasti: ”Ei varsinainen kirja vaan 15-sivun artikkeli vuodelta 1987” ja ”Tämäkään ei ole kirja vaan Netflixin yrityskulttuurin pelisäännöt vuodelta 2009”. Vastaukset muistuttavat, etteivät johtamisoppaiksi mielletyt aineistot ole aina välttämättä fyysisiä kirjoja, vaan käytännön johtamistyössä sovellettavaa tietoa löydetään monenlaisten kanavien kautta ja monenlaisessa formaatissa. Erästä vastaajaa kirja harvoin palvelee tietolähteenä pituutensa ja analogisuutensa takia:

”Luen vain satunnaisesti kirjoja formaattina. Suosin lyhyempiä ja tarvepohjaisempia ratkaisuja. Luen usein ongelmaan liittyvää kirjoitettua tekstiä (ja näytöltä).”

Vastaus tuo esiin johtamiskirjallisuuden käyttötärpeen: johtamiseen liittyy usein käytännön ongelmia, joihin haetaan täsmäläkkeitä. Tämä kuvanee osaltaan johtamistyön luonnetta. Esimiestyötä Työterveyslaitoksella tutkivan Krista Pahkinin (Pääkkönen 2016) mukaan hyvän johtajan tulee osata kyseenalaistaa asioita, etsiä vaihtoehtoja, sietää epävarmuutta sekä tehdä päätöksiä saatavilla olevan tiedon perusteella. Tutkimukseni perusteella johtamisoppaista haetaan informaatiota, joka osaltaan tukee johtamistyötä. Tosin johtamisoppaita ei välttämättä pidetä pääasiallisena tiedonlähteenä johtamistyön haasteisiin, kuten eräs vastaajista toteaa:

”Olen lukenut useita johtamiskirjoja ja käynyt kuuntelemassa niiden kirjoittajien esityksiä. Silti en koe yhtäkään kyseisistä kirjoista merkitykselliseksi nykyisessä työssäni muuten kuin taustavaikuttajina.”

Valtaosa eli kahdeksan vastaajaa perusteli, miksi oli listannut nimeämänsä johtamisoppaat vastauksissaan. Viisi vastaajaa kirjoitti myös kommentteja avoimeen vastauskenttään. Vastauksista nousee esiin neljä selkeää teemaa, joiden takia johtamisoppaita luetaan. Ensiksikin johtamisoppaista ammennetaan tietoa ja näkemyksiä johtamisesta. Toiseksi oppaista haetaan parempaa ymmärrystä ihmismielen toiminnasta. Kolmas teema käsittelee tulevaisuuden liiketoiminnan hahmottamista ja ylipäänsä muutokseen varautumista. Neljäs teema ja käytännön työtä palveleva motiivi lukea johtamisoppaita on työkalujen löytäminen omaan johtamistyöhön.

Erään vastaajan mukaan oppaista voi saada vastauksia omaan johtamistyöhönsä, sillä [johtamisopas] ”avaa ajatusmaailmaa ja laittaa pohtimaan vastauksia – sekä löytämään niitä”. Havainto johdattaa vielä yhden teeman äärelle, jota vastaajat eivät suoranaisesti mainitse vastauksissaan, mutta jonka ääriviivat piirtyvät esiin implisiittisemmin. Ihmismielen osittain epäloogisenakin koettu toiminta kiinnostaa useita kyselyyn vastanneita johtajia. Lisäksi (tulevaisuuden) muutoksen huomioiminen koetaan yhtenä tärkeänä osa-alueena. Toisaalta kirjallisuudesta haetaan haastajaa omalle ajattelulle. Kuten eräs vastaaja kiteyttää, ”johtamisopas ravistelee organisaatioita ja itsestään selvinä pitämiämme asioita, saa ajattelemaan”. Vastaajat kuvaavat eri tavoin tarvettaan muuttaa omaa ajatteluaan, jonka tulkitseen viidenneksi teemaksi. Oman ajattelutavan ymmärtäminen ja sen muuttaminen lienee edellytys myös organisatorisen ajattelun muuttamiselle.

Taustakyselyn perusteella olen valinnut tutkimusaineistoksi teokset *Hyvästä paras, Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* sekä *Pienet suuret teot*, sillä suomalaisjohtajat kokivat kyseiset johtamisoppaat hyödyllisimmiksi oman työnsä kannalta. Lisäksi jokaisesta löytyy suomenkielinen käännös, joka oli ehdoton vaatimus tehdessäni kielitieteellistä tutkimusta suomen kielellä. Teos *Hyvästä paras* perustuu kirjoittaja Jim Collinsin ja tämän tutkimusryhmän viiden vuoden mittaiseen tutkimustyöhön prosessista, jonka avulla hyvästä yrityksestä voi kirjoittajan mukaan kehittyä toimialansa paras. Prosessiin kuuluu viisi osa-aluetta, joiden avulla organisaatio voi tuottaa pitkään erinomaisia tuloksia alallaan. Teoksessa *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* tarkastellaan ajatteluamme ohjaavia kahta järjestelmää. Järjestelmä 1 on nopea, intuitiivinen ja emotionaalinen.

Järjestelmä 2 on hitaampi, harkitsevampi ja loogisempi. Teoksen kirjoittaja on taloustieteen Nobel-palkinnon voittaja Daniel Kahneman, ja teos perustuu hänen tutkimuksiinsa, joissa kuvataan päätöksentekoa ja arviointia. Teoksessa *Pienet suuret teot* pohditaan sisäisen työelämän käsitteen olemusta. Laajaan taustatutkimukseen perustuva teos osoittaa, miten näennäisesti arkipäiväisillä työpäivän tapahtumilla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja työkykyyn, ja miten merkityksellinen työ ja siinä edistyminen saa aikaa tuloksellista luovuutta. Washington Post on valinnut teoksen vuoden 2011 parhaaksi johtamiskirjaksi.

Olen rajannut analyysin kunkin teoksen ensimmäiseen varsinaiseen lukuun, joka seuraa johdantoa. Perustelen luvun yksi valintaa sillä, että luvussa yksi tyypillisesti esitellään teoksen kantava teema, määritellään kirjan tavoite ja argumentoidaan lukijalla, miksi valittu teema on merkityksellinen. Kokonaisuudessaan otokseni pituus on 49 sivua. *Hyvästä paras* -teoksen otos on 21 sivua, *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* -teoksen 13 sivua ja *Pienet suuret teot* -teoksen otos on 15 sivua. Aineistosta löytyy yhteensä yhdeksän kertomusta. Tutkimuksen lukemisen helpottamiseksi olen nimennyt jokaisen kertomuksen sen päätöpiikin mukaan. Alla olevaan taulukkoon olen koonnut kussakin teoksessa esiintyvät kertomukset sekä niiden sijainnin.

Taulukko 1: Aineistoteokset, niissä esiintyvät kertomukset ja kertomusten sijainti

Teos	Kertomuksen nimi	Sijainti kirjassa	Alkaa 1. luvun sivulta
Hyvästä paras	Illallispöytäkeskustelu	sivut 17–18	1 / 21
	Parhaiden yritysten lista	sivut 22–25	7 / 21
Ajattelu, nopeasti ja hitaasti	Näkymätön gorilla	sivu 34	6 / 13
	Kognitiivinen harha	sivut 38–39	10 / 13
Pienet suuret teot	Huutokauppa	sivut 19–21	1 / 15
	Tuotekehityskokous ja kulujen leikkauksia koskeva kokous	sivut 21–24	3 / 15
	American Airlinesin lakot	sivu 27	9 / 15
	Yksilösuorituksen kolhiutuminen	sivut 30–32	12 / 15
	Paluu raunioihin	sivut 32–33	14 / 15

1.3 Aiempi tutkimus ja tutkimuskysymykset

Työni pääasiallinen teoreettinen viitekehys pohjaa Martinin ja Rosen (2008) teoriaan genreperheistä ja nimenomaan näkemykseen kertomuksen alagenreistä. Teoria syntyi Australiassa kouluopetuksen tarpeisiin ja tunnetaan Suomessa nimellä genrepedagogiikka. Fennistiikan kannalta aihetta on esitelty mm. Susanna Shore (2014). Silti fennistisessä tutkimuksessa teoriaa ei juurikaan ole käytetty; sen sijaan sovelluskohteita löytyy pedagogiikan alalta (Manninen 2014; Rintala 2015; Arestola 2017).

Lisäksi hyödynnän työssäni Martinin ja Whiten (2005) esittelemää suhtautumisen teoriaa. Teoria on saanut vankan jalansijan fennistiikan tutkimuskentillä. Inka Mikkonen (2010) ja Mikko Virtanen (2015) soveltavat suhtautumisen teoriaa väitöskirjoissaan tarkastellessaan lukiolaisten yleisönosastokirjoituksia ja akateemisissa kirja-arvioissa ilmenevää moniäänisyyttä. Riitta Juvonen (2014) on tutkinut omassa väitöskirjassaan suomenkielisen ylioppilasaineen dialogisuuden hallintaa. Heli Katajamäki (2006, 2007) on tarkastellut tutkimuksissaan arvottamisen ilmaisuja taloussanoma-lehtien pääkirjoituksissa

Myös useissa viime vuosina julkaistuissa pro gradu -opinnäytteissä suhtautumisen teoriaa on hyödynnetty laaja-alaisesti mm. sananvapautta koskevan uutisoinnin tutkimisessa (Talstila 2017), uskonnon oppikirjojen moniäänisyyden tarkastelussa (Satokangas 2017), blogikirjoitusten lukijapaikkojen ja niissä kommentoitujen suhtautumisen analyysissä (Salokanto 2017) sekä yleisönosastokirjoitusten erimielisyyden ilmauksien (Romppanen 2015), tiedotteiden referoinnin (Antikainen 2015) ja pörssitiedotteiden kielellisten asenteiden tutkimuksessa (Kilpiä 2013).

Narratiivisuus kielen ilmiönä on ollut tutkimuskohteena sekä kirjallisuuden että fennistiikan tutkimuksessa. Esimerkiksi Ritva Pallaskallio (2013) käsittelee katastrofiuutisointia tarinankerrontana. Viimeaikaisissa pro gradu -töissä on tarkasteltu markkinointiviestinnän narratiivisuutta (Puskala 2015), kertojan ääntä (Keskitalo 2016) ja ulkomaanuutisten narratiiveja (Saarilahti 2016).

Kirjallisuudentutkimuksesta narratiivisuus on levinnyt eri ihmistieteiden alueille ns. narratiivisen käänteen myötä. Liike-elämän tutkimuksessa narratiivisuus on kansainvälisesti ollut tutkimuskohteena jo 1970-luvulta lähtien, jolloin kiinnostus

organisaatio- ja yrityskulttuureja kohtaan lisääntyi. (Karjalainen – Auvinen 2012: 12) Narratiivisuuden avulla on tarkasteltu merkityksellistämistä, kommunikaation muotoja, oppimista ja muutosta, vallankäyttöä sekä identiteetin rakentumista organisaatioissa (mts. 13). Narratiivisuus on noussut 2000-luvun aikana esiin myös suomalaisessa liike-elämän tutkimuksessa, tosin tutkimuskäsitteistö on edelleen monitulkintaista ja suomennokset vakiintumattomia. Tämä taas johtuu suomalaistutkijoiden julkaisukielestä, joka on enenevässä määrin englanti. (Karjalainen – Auvinen 2012: Tiivistelmä). Suomalaisia johtajia on kannustettu luottamaan ”tarinoiden voimaan”, joiden avulla on mahdollista edistää oppimista, sitouttaa ja innostaa (mts. 13). Viestinnän alalla tarinallisuus nousi vahvasti esiin 2000-luvun alussa varsinkin Pekka Aulan tutkimuksen myötä. Myös teologian tohtori Juhana Tolkki on väitöskirjatutkimuksestaan (2004) lähtien tuonut teoksissaan esiin tarinallistamista. Vastikään väitellyt Eeva Solja on tutkinut pienten bränditarinoiden vaikutusta kuluttajien suhtautumiseen (Solja 2017).

Suomalaisista johtamisoppaista ei ole aiemmin tehty kielitieteellistä tutkimusta. Viimeaikaisista tutkimuksista lähinnä omaa työtäni on Anna Revitzerin (2016) pro gradu, joka käsittelee raivausoppaita ja tarkastelee tätä elämäntapaoppaiden alagenreä sekä direktiivisyyden että suhtautumisen kannalta. Anna Mauranen (2006) on tarkastellut elämäntapaoppaita käännöskirjallisuuden muotona. Työelämän kieltä fennistiikassa on toki tutkittu. Esimerkiksi Vesa Heikkinen, Pirjo Hiidenmaa ja Ulla Tiililä (2010) ovat tarkastelleet virkakieltä ja -työtä. Anne Mäntynen (2003) on pohtinut asiantuntijuuden argumentointia osana kielijuttujen tekstilajianalyysia. Sanni Koskela (2013) on käsitellyt työhakemuksen tekstilajia ja Marianne Laaksonen (2003) englanninkielisiä ilmauksia työpaikkailmoitusten osana. Tuoreinta työelämän tekstien tutkimusta edustavat Suvi Honkasen (2012) väitöskirja direktiivien muotoilusta viraston ryhmäkirjeissä ja Reija Jousjärven (2016) pro gradu -työ työpaikkailmoitusten tekstilajista. Sen sijaan johtamisen kieltä ei ole läpivalaistu tekstianalyysin keinoin.

Kauppateiden piirissä johtamisen kielenkäytön tapoja ovat tutkineet mm. Janne Tienari, Susan Meriläinen, Eero Vaara, Pekka Pälli, Saku Mantere ja Virpi Hämäläinen. Tutkimus on kuvannut johtamiskurssin tapoja muokata kielenkäyttöä ja käytänteitä sekä diskurssin valtaa tuottaa erilaisia käsityksiä todellisuudesta ja sen toimijoista. Esimerkiksi Tienari ja Meriläinen (2014: 99–101) nostavat esiin diskurssianalyysin keinot tunnistaa sellaisiakin itsestäänselvinä pidettyjä tapoja ja tottumuksia, jotka saattavat estää uudistumista ja uusien toimintamallien juurtumista. Esimerkkinä tästä he

antavat perinteiseen auktoriteettiasemaan rakentuvan johtajuuden, jota voi jatkuvilla teoilla ohjata kohti osallistavaa johtajuutta (mts.).

Viestinnän ja kauppatieteiden lisäksi tutkimuksellani voi nähdä yhtymäkohtia hallintotieteisiin lukeutuvan organisaatio- ja johtamisteorioihin yhdistyneen kielentutkimuksen tutkimushaaran kanssa, joka on enenevässä määrin nostanut esiin kielen merkitystä organisaatioiden toiminnalle ja johtamiselle samaan aikaan kun viestinnän ja laajemmin vuorovaikutuksen tutkimus on lisääntynyt. Mälkiä ja Stenvall arvioivat, että jatkossa suurimmat odotukset kohdistuvatkin juuri tämän koulukunnan tutkimukseen. (Mälkiä – Stenvall 2012: 497)

Työni tavoitteena on tarkastella kertomuksia johtamisoppaiden tekstistrategioina. Tutkimuksessani tarkastelen kertomusten paikallista variaatiota eli niiden sijoittumista osaksi välitöntä esiintymis-ympäristöään, eri kertomustyyppien toimintavaiheita sekä kertomusten toteuttamia tehtäviä eli kertomuksen genreä yleisemmin ja sen roolia johtamisideologian konstruoimisessa. Tämän perusteella olen määritellyt tutkimukselleni seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia tehtäviä johtamisoppaiden kertomusten toimintavaiheilla on?
2. Millaisia kertomustyyppjeä johtamisoppaissa esiintyy ja millaisia tehtäviä ne toteuttavat?
3. Miten kertomukset sijoittuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta eli välitöntä ympäristöään tai kokonaista lukua?

Seuraavaksi luvussa 2 syvennyn tutkimukseni teoreettisiin lähtökohtiin. Luvussa 3 siirryn soveltamaan teoriamalleja ja niiden käsitteistöä tutkimusaineistooni. Tarkastelen ensin kertomustyyppien vaiheita ja niiden tehtäviä. Luvussa 4 hyödynnän vaiheiden käsitteistöä määrittelemällä eri kertomustyyppjeä niissä esiintyvien vaiheiden mukaan. Tämän jälkeen siirryn tutkimaan kertomuksia osana kertomusta ympäröivää tekstiainesta (luku 5). Lopuksi pohdin kertomusten roolia johtamisoppaiden ideologioiden rakentajana ja johtamiskurssin muokkaajana (luku 6). Siten analyysini etenee kertomuksia eteenpäin kuljettavista vaiheista kertomuksiin kokonaisuuksina ja osana laajempaa tekstikokonaisuutta ja lopulta osana ideologista kontekstia.

2 Teoriatausta

Tutkimuksessani sovellan Martinin ja Rosen kehittämää teoriaa genreperheistä, joka on syntynyt ns. Sydneyn koulu -nimisen hankkeen myötä Australiassa 1980- ja 1990-luvuilla. Hankkeen tarkoituksena oli vahvistaa koululaisten tekstilajien tajuja sekä tarjota opettajille työkaluja luokitella kertomuksia ja opettaa niihin liittyvää variaatiota. Syntyi genrepedagogiikka, joka perustui SF-teoriaan ja sen oppi-isien – Hallidayn, Hasanin, Gregorin sekä heidän esikuvansa Firthin – näkemyksiin.

Genreteoria. Martin ja Rose (2008) laajensivat käytännönläheisen genrepedagogiikan teoreettiseksi mallinnukseksi genrevariaatiosta. Tässä työssä hyödynnän Martinin ja Rosen teoreettista määritelmää genrestä eli tekstilajista, jota he käyttävät sekä viitekehystenä että merkitysrakenteena. Martinin ja Rosen teoriassa genre asettuu kontekstin ja ideologian väliin. Martin ja Rose määrittelevät kontekstin paikalliseksi eli tilanteiseksi variaatioksi (josta Halliday käyttää termiä rekisteri) ja ideologian (vallan) saatavuuden variaatioksi. Martin ja Rose kuvaavat kulttuuria genrejen järjestelmänä, ja siten yksittäinen genre edustaa variaatiota kulttuurissa.

Kulttuuriin syntyy omia genrejä, merkitysrakenteita, jotka palvelevat tietyn kulttuurin (kuten johtamisen) tavoitteita ja jotka ovat saaneet alkunsa tietyn yhteisön muokkaamista ja ylläpitämistä konventioista. Välttääkseni sekaannusta diskurssin ja genren välillä tarkennettakoon, että diskurssien avulla rakennetaan ja merkityksellistetään maailmaa, kun taas genret viittaavat vakiintuneisiin tapoihin rakentaa sosiaalista toimintaa (Pietikäinen – Mäntynen 2009: 81). Toisin sanoen vasta kieliyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa genrelle eli tekstilajille tyypilliset kielenkäyttötilanteet tulevat todeksi, kun siitä tulee puhuttua kieltä tai kirjoitettua tekstiä. (Ventola 2006: 97; Mikkonen 2010: 45–46) Genre on siten sosiaalinen toimintatyyppi, jonka toiminta on tavoitteellista ja rakentuu tyypillisesti eri vaiheiden kautta (Martin – Rose 2008: 6). Koska toimintaa ei ole mahdollista saada aikaan ilman vuorovaikutusta, genre edellyttää suhteiden rakentamista vastaanottajaan sekä kertojan kuin vastaanottajankin sosiaalistumista kyseiseen genreen, nk. tekstilajin tajuja. (Shore 2014: 38–39) Siinä missä yksittäinen kertomus edustaa paikallista variaatiota johtamisoppaan sivuilla, se kuuluu laajempaan kertomusgenreen, jota voidaan käyttää yhtenä johtamisoppaiden tekstistrategiana, kun halutaan rakentaa ideologiaa johtamisesta (ja oletettavasti kasvattaa myös oppaiden tekijöiden ja, kuten genren pyrkimyksiin myös kuuluu, niiden lukijoiden

ideologista valtaa). Tässä tutkimuksessa tarkastelen kertomusten paikallista variaatiota eli niiden sijoittumista osaksi kotekstiä, eri kertomustyyppien vaiheita ja vaiheiden kautta kertomuksien toteuttamia tehtäviä eli kertomuksen genreä yleisemmin ja sen roolia johtamisideologian konstruoimisessa.

Puhuessaan genrestä viitekehyksenä Martin ja Rose kuvaavat genren potentiaalia jäsentää kulttuurin variaatiota, joka on seurausta eri genrejen erilaisista tavoitteista. Martin ja Rose soveltavat teoriassaan genreperheen käsitettä ja nimeävät genreperheiksi kertomukset, vastaukset, historialliset narratiivit sekä raportit ja selitykset. Kukin perhe muodostuu perheenjäsenistä eli alagenreistä. Omassa työssäni käytän kertomustyyppiä synonyymina kertomuksen alagenrelle. Kertomus- ja vastausgenret evaluoivat tapahtumia ja käyttäytymistä viihdyttävästi ja houkuttelevasti, ja tästä johtuen ne pikemminkin luonnollistavat kuin kyseenalaistavat esittämäänsä tietoa. Kertomusten tavoitteena onkin ylläpitää ja rakentaa, erityisesti paikallisesti, sosiaalisia suhteita, eli toteuttaa kielen intersubjektuaalista metafunktiota. Historiallisten narratiivien tavoitteena on rakentaa sosiaalista järjestystä kansojen ja instituutioiden keskuudessa, koska ne selittävät ja tulkitsevat menneitä tapahtumia ja käyttävät siten sosiaalista valtaa. Raportit ja selitykset puolestaan pyrkivät fasilitoimaan kontrollia fyysisessä maailmassa kuvaamalla ja ohjaamalla erilaisia konkreettisia toimintoja. (Martin – Rose 2008: luvut 2–5)

Genreillä on luonteenomaisia piirteitä, joiden avulla niitä on myös mahdollista analysoida. Kertomus- ja vastausgenreille on ominaista vaihteellisuus. Kertomuksissa tilanteet etenevät kronologisesti ja etenemistä analysoidaan vaiheina eli kertomuksen kulun kannalta välttämättöminä (kuten komplikaatio ja resoluutio) tai vapaavalintaisina osina (kuten orientaatio ja kooda) ja hienojakoisimpina jaksoina (kuten reaktio ja kommentti). (Martin – Rose 2008: 49–74; 82) Usein puhutaan tekstin skemaattisesta rakenteesta tai kokonaisjäsentelystä (esim. Hasan 1977; van Dijk 1977; Swales 1990; Bhatia 1993), kuten vaikkapa kertomuksen kokonaisrakenteesta (esim. Labov – Waletzky 1967). Historiallisia genrejä leimaa ajan manipulointi; Martin ja Rose puhuvat 'episodisesta ajasta', jota käytetään menneen ajan kuvauksissa. Raportteja ja selityksiä yhdistää multimodaalisuus, joka tarkoittaa muiden semioottisten järjestelmien käyttöä kielen rinnalla. Raporteissa ja selityksissä multimodaalisuuden avulla pyritään selkeyteen ja havainnollisuuteen esimerkiksi kuvien, taulukoiden ja vuokaavioiden avulla. (Martin & Rose 2008: 99–111; 167–173)

Narratologia. Kertomusta pidetään kirjallisuustieteessä yläkäsitteenä: puhutaan kertoma-kirjallisuudesta, jossa kommunikoidaan kertomalla kertomus (Steinby 2013: 59). Tästä syystä käytän myös omassa työssäni kertomusta, en tarinaa tai narratiivia, yläkäsitteenä, jonka alle muut kertomuserheen jäsenet leiriytyvät. Sekä humanistisessa että yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa on ryhdytty korostamaan kertomuksen merkitystä keinona jäsentää kokemuksia. Kertomusta ei pidetä enää yksinomaan kaunokirjallisuuden resurssina, vaan keskeisenä osana ajatteluamme. Puhutaankin narratiivisesta käännteestä, joka sai alkunsa Whiten huomiosta liittyen kertomusrakenteen käyttöön osana historiantutkimuksen diskurssia. Esimerkiksi Herman, joka on kognitiivisen narratologian edustaja, pitää kertomusta ihmiselle tyypillisenä tapana käsitellä aikaa, tapahtumiseen ja muutokseen liittyviä ilmiöitä. (mts: 60). Tämä rinnastuu Lakoffin ja Johnsonin (1980) näkemykseen metaforasta laaja-alaisena kognitiivisena prosessina käsitellä ja järjestellä todellisuutta. Martin ja Rose näkevät kertomukset olennaisena osana arkipäivää ja kulttuureja. Kertomusten avulla on mahdollista järjestää elämän kaoottisuutta, arvioida ihmisten käytöstä, opettaa ja toisaalta viihdyttää. (Martin – Rose 2008: 49)

Kertomuksia on tutkittu laajalti. Narratiivinen tutkimustraditio sai alkunsa Proppin vuonna 1958 julkaisemasta tutkimuksesta, joka käsitteli venäläisiä kansansatuja. Muita alkuvaiheen suunnannäyttäjiä ovat olleet Claude Lévi-Strauss, joka perehtyi Pohjois-Amerikan intiaanien myytteihin, ja Roland Barthes, joka esitteli narratiivin strukturaalisen analyysin (engl. *structural analysis of narratives*) eli mallin merkitysten analysoimiseksi ja siihen liittyvät käsitteet, denotaation ja konnotaation. Lisäksi Barthes määritteli myytin kertomukseksi, jolla selitetään luontoa tai todellisuutta ja lopulta naturalisoidaan eri asioilla ja ilmiöille annettuja merkityksiä siten häivyttämällä niiden historiallisuus ja yhteiskunnallisuus. Lévi-Straussille myytit olivat kertomuksia, jotka kuvasivat vastakohtapareja, kuten tiede – uskonto, maskuliininen – feminiininen, hyvä – paha. (Otavan opiston oppimateriaalit)

Labov ja Waletzky (1967) aloittivat kertomuksen rakenteeseen keskittyvän perinteen tutkimuksellaan henkilökohtaisista narratiiveista. He kuvasivat kertomuksen vaiheet rakenneosina, joita ovat 1) tiivistelmä (engl. *abstract*), 2) orientaatio (engl. *orientation*), 3) mutkistuva toiminta (engl. *complicating action*), 4) arviointi (engl. *evaluation*), 5) tulos (engl. *result* tai *resolution*) ja 6) lopetus (engl. *coda*) (ks. esim. Hyvärinen 2013 jonka mukaan suomennokset). He myös määrittelivät mutkistuvan

toiminnan ja tuloksen kertomuksen etenemisen kannalta pakolliseksi rakenneosiksi. Myöhemmin he totesivat, ettei arviointi ei ole pelkästään vapaaehtoinen vaan pakollinen rakenneos, koska sillä on keskeinen tehtävä kertomuksen merkityksen, sen kertomisen syyn, perustelussa. (Martin – Rose 2008: 50) Labovin työtä jatkaneet tutkijat ovat osoittaneet rakenneosien variaation, joka ilmenee kertomuksissa. Plum on esitellyt neljä muuta, rakenneosien variaatioon perustuvaa kertomustyyppiä ja osoittanut, että Labovin määrittelemää, kertomukselle kenties prototyyppisenä pidettyä rakennetta, jossa on mutkistuvan toiminnan ja tuloksen rakenneosin kudottu draaman kaari, esiintyy suhteellisen harvoin: ainoastaan 15 % kuului tähän kertomustyyppiin yhteensä 134 Plumin tutkimasta tarinasta. (mts. 51) Plum ja Martin (1997) ovat tutkimuksessaan havainnollistaneet rakenneosien vaihtelua esimerkiksi orientaation osalta, jonka tehtävänä on esitellä lukijalle kertomuksen paikallinen odotushorisontti (oma käännökseni, engl. *expectant activity sequence*) ja johon eri kertomustyyppit vastaavat eri tavoin. Todettakoon, että odotushorisontin käsitteellä on kirjallisuudentutkimuksessa hieman erilainen, kulttuurisesti laajempi konnotaatio, joka kuvaa lukijoiden kriteerejä, joiden perusteella arvioidaan, tulkitaan ja arvotetaan kirjallisia tekstejä tietynä ajankohtana (Tieteen termipankki s.v. *odotushorisontti*, engl. *horizon of expectation*).

Genreille tyypillisten rakenteiden, aikakäsityksen tai multimodaalisten elementtien lisäksi yksittäiseen genreen liittyy sille tyypillisiä kielellisiä ratkaisuja. Ne ovat tunnistettavia niin genreen mutta myös genreen eri vaiheiden sisällä. Tarinassa voidaan käyttää kuvailevaa kieltä, sen sijaan raportin kieli voi olla teknistä ja ohjaavaa. Werlichin (1976) mukaan universaaleja tekstityyppejä ovat deskriptiivinen (kuvaileva), narratiivinen (kertova), argumentatiivinen (kantaottava), ekspositorinen (erittelevä) ja instruktiivinen (ohjaava). Kertomuksen vaiheille ominaiset ratkaisut – aikaa, paikkaa ja miljöötä kuvailevien ilmausten käyttö tekstin alussa, henkilöiden toiminnan sanoittaminen tietynlaisin verbein kertomuksen eri käänteissä, tilityksen tai selityksen antaminen lopussa – ovat edellytyksenä kunkin vaiheen tunnistamiselle. Lisäksi kertomuksen vaiheen vaihtumista toiseen voi eksplikoida ajan tai paikan määreenä toimiva adverbiaali. (Shore 2014: 41)

Omassa tutkimuksessani huomioni kohdistuu Martinin ja Rosen (2008: luku 2) esittelemään kertomusperheeseen ja sen jäseniin. Aiemmista konventioista poiketen kirjoitan kertomustyyppien nimet kapiteelein, koska eri kertomustyyppit ovat tutkimukseni keskeisin kohde. Kertomusperheeseen kuuluvat ANEKDOOTTI, ESIMERKKI,

HAVAINTO, KUVAUS ja TARINA. Lisäksi Martin ja Rose liittävät kertomusperheeseen UUTISKERTOMUKSEN, joka poikkeaa muista kertomusperheen jäsenistä ajallisesti. Muita kertomuksia kuljettaa eteenpäin kronologisuus, kun taas UUTISKERTOMUS poimii etualalle tärkeimmän asian välittämättä sen ajallisesta sijainnista kertomuksen kulussa. UUTISKERTOMUKSEN genren olen rajannut tutkimukseni ulkopuolelle, koska aineistoni koostuu johtamisoppaissa, ei mediassa, esiintyvistä kertomuksista.

Martinin ja Rosen mukaan (2008: 51–52) kertomusten alagenret määritellään niiden vaiheistuksen ja kertomuksista välittyvän suhtautumisen perusteella. Kertomusten avulla pyritään rakentamaan kertojan ja lukijan välille vuorovaikutusta ja keinona tähän kertomuksissa käytetään evaluointia, joka välittää arvottamista ja arviointia. ANEKDOOTILLA kuvataan (kertojan) reaktio merkittävään tapahtumaan, HAVAINNON avulla merkittävää tapahtumaa kommentoidaan. ESIMERKILLÄ tulkitaan tiettyä tapahtumaa ja TARINAN kautta arvioidaan jonkun käyttäytymistä tai tekoa. KUVAUS ei välttämättä sisällä eksplisiittistä tulkintaa tai arviointia, vaan tulkinta rakentuu usein prosodisesti tekstiin, joka puhuu puolestaan. (Martin – Rose 2008: 52)

Martin ja Rose osoittavat erilaisia diskurssisemanttisia työkaluja, joiden avulla on mahdollista analysoida genren välittämiä merkityksiä. Suhtautumisen käsite (engl. *appraisal*) viittaa kielen keinoihin neuvotella tunteista ja arvoista vastaanottajien kanssa. Ideaatio (engl. *ideation*) keskittyy diskurssin sisältöön ja sen rakentamaan todellisuuteen erilaisten aktiviteettien ja toimintojen kautta. Sidosteisuudella (engl. *conjunction*) tarkoitetaan tapoja linkittää eri aktiviteetteja toisiinsa. Identifioimalla (engl. *identification*) kertoja voi esitellä lukijalle kertomuksessa esiintyviä paikkoja, ihmisiä ja asioita. Periodisuus (engl. *periodicity*) liittyy diskurssin rytmiin ja informaation annosteluun tutun ja uuden tietoaineksen, teeman ja reeman, muodossa. (Martin – Rose 2008: 30–38) Analysoidessani kertomuksissa esiintyvää evaluointia hyödynnän erityisesti suhtautumisen käsitteistöä, jonka J.R.Martin on kehittänyt yhdessä P.R.R. Whiten kanssa. Esittelen suhtautumisen teoriaa seuraavaksi.

Suhtautumisen teoria (engl. *appraisal theory*) pohjaa systeemifunktionaaliseen teoriaan ja sosiaalisen konstruktivismin näkemykseen kielestä sosiaalisena toimintana. Martinin ja Whiten (2005: 92; Juvonen 2007: 431) mukaan kaikkea kielenkäyttöä voi pitää evaluoivana: kirjoittaja osoittaa tekstin kautta

suhtautumistaan, asenteitaan ja arvojaan, joihin hän on sitoutunut ja pyrkii samalla vaikuttamaan myös tekstin vastaanottajaan kielellisillä valinnoillaan. Suhtautumisen tutkimus on lingvististä tekstianalyysia, sillä sen näkökulma on lausetta laajempi. Suhtautuminen ilmenee diskurssisemanttisella tasolla, jossa rakentuvat kielenkäytön merkitykset. Kielen ilmiönä suhtautumista ei siis voi rajata kieliopillisiin piirteisiin, vaan se syntyy erilaisten leksikaalisten ja syntaktisten keinojen yhteispelinä. Suhtautumisen evaluoivan merkityksen luonnetta pidetään prosodisena eli kumuloituvana. Arvottava prosodia levittäytyy lauserajojen yli, ja esimerkiksi tietynlaisen sanaston johdonmukainen käyttö voi värittää tekstiä ja ohjata lukijan tulkintaa silloinkin, kun evaluointia ei eksplisiittisesti esitetä (Martin – White 2005: 19; Juvonen 2007: 433). Muita strategioita prosodian synnyttämiseen ovat saturaatio ja intensifiointi. Saturaatio on halutun merkityksen esiintuomista jokaisessa mahdollisessa käänteessä – sanavalinnoissa, lauserakenteessa, tematiikassa – kun taas intensifiointi liittyy tunnereaktion voimakkuuden vahvistamiseen kielellisin keinoin, kuten käytettyjen määreiden iteraatiolla, esimerkkinä NP-lauseke *voimakastahtoinen ja päättäväinen johtaja*. Rakenteellista prosodiaa edustaa retrospektiivinen evaluointi, jolloin esitetty arvio vielä toistetaan tekstin huippukohdaksi määritellyn asian yhteydessä, kuten esimerkkilauseessa *Tuolloin yrityksemme julkisti ennätysellisen vuosituloksen. Se oli historiallinen päivä yrityksellemme*. (Martin – Rose 2008: 27–28)

Suhtautumisen piiriin luetaan evaluoivat eli arvottavat ja affektiiviset merkitykset (Martin – White 2005: 1–2, 33–34). Arvottaminen kohdistuu aina ihmiseen tai institutionaaliseen toimijaan (kuten yritys) ja arvion tekijä on aina eksplisiittisesti tai implisiittisesti tekstissä läsnä. Arvottaminen on eksplisiittistä, kun sitä ilmaistaan yksittäisillä, evaluoivilla sanastollis-kieliopillisilla valinnoilla (*Hän on etevä tekemään päätöksiä*). Jatkumon toisessa päässä ovat kieliopilliset reaalistumat eli modaaliset verbilausekkeet (*Hän pystyy tekemään päätöksiä*) ja metaforat, jotka arvottavat toimintaa implisiittisemmin. Ison suomen kieliopin (ISK 2004: 816, 1614–1615, 1625) mukaan affektiivisilla ilmauksilla viitataan sellaisiin vakiintuneisiin konstruktioihin ja muuhun kielenainekseen, joiden avulla kertoja osoittaa suhtautumistaan tai asennoitumistaan joko käsillä olevaan asiaan tai kuulijaansa. Tyypillisiä puhetoimintoja, joissa usein esiintyy affektisia ilmauksia, ovat pyynnöt ja kehotukset, syytökset, hellittelyt ja kiusoittelu. Affektiivisiä ilmauksia esiintyy usein myös arvioissa, kannanotoissa, päivittelyissä ja sadatteluissa, jotka kohdistuvat asioihin, esineisiin tai tilanteisiin.

Martin ja White kuvaavat suhtautumista kielen paradigmaattisia suhteita eli systeemeinä. Hallidayn näkemyksen mukaan kielen systeemit jäsentyvät yleisemmästä yksityiseen, aina kohti hienojakoisempaa valintaa. Suhtautumisen systeemi jakautuu kolmeen alasysteemiin, jotka ilmaisevat asennetta (engl. *attitude*), sitoutumista (engl. *engagement*) ja asteittaisuutta (engl. *graduation*). (Martin – White 2005: 34–38). Asennesysteemiin kuuluvat tunteet, inhimillisen toiminnan arvottaminen ja asia-arvottaminen. Sitoutumisen systeemin resurssit rakentavat kieleen saman- tai erimielisyyttä, samoin niiden avulla tekstiin konstruoituu kertojan äänen lisäksi muita ääniä. Asteittaisuuden systeemin avulla kuvataan suhtautumisen intensiteettiä sekä sen tarkkuutta. (mts. 42–91)

Asennesysteemissä tunteita ja affekteja tarkastellaan niin suhtautujan kokemuksena, prosessina kuin affektiivisena kommenttina. Tunteet ja muut affektiiviset ilmaisut Martin ja White jakavat sen mukaan, miten ne kuvastavat suhtautujan aloitteellisuutta, onnellisuutta, turvallisuudentunnetta tai tyytyväisyyttä. Inhimillisen toiminnan arvottamisen alasysteemissä tarkastellaan evaluoivia merkityksiä ja asenteita, jotka osoittavat ihailua tai kritiikkiä muiden toimintaa kohtaan ja koskevat sosiaalista arvontoa (engl. *social esteem*) ja sosiaalista hyväksyntää (engl. *social sanction*). Ihmisten toimintaa arvotetaan sen mukaan, nähdäänkö se kyvykkäänä, normaalina, päämäärähakuisena, rehellisenä tai sopivana. Mikkonen (2010: 74) tarjoaa selkeän yhteenvedon väitöskirjassaan inhimillisen toiminnan arvottamisen resursseista. Asennesysteemin kolmannessa eli asia-arvottamisen alasysteemissä asioita ja ilmiöitä arvioidaan sen mukaan, millaisia reaktioita ne suhtautujassa herättävät, kuten *Tulokset hämmästyttivät meitä*, millaisen esteettisen komposition ne saavat aikaan, kuten *rumanimiset fiktiiviset, hahmot* tai miten asiaa arvotetaan, kuten *innovatiiviset tuotteet*.

Sitoutumisen alasysteemi viittaa kielen keinoihin nostaa esiin kertojan ääntä ja toisaalta voimistaa tai hiljentää muiden, myös vastaanottajan, vaihtoehtoisia näkemyksiä. Puhutaankin äänisyydestä: sitoutuminen voi olla yksiäänistä (engl. *monoglossic*) tai moniäänistä (engl. *heteroglossic*). Martin ja White puhuvat dialogisesta tilasta (engl. *dialogic space*) eli tekstin rakentamasta vuorovaikutusalueesta kertojan ja tekstin muiden osanottajien välillä. Keinoja äänisyyden hallintaan ovat dialoginen supistaminen (engl. *contraction*) ja avartaminen (engl. *expansion*). Tyypillinen yksiäänistävä resurssi on kategorinen väitelause, jota Satokangas (2017: 25) kuvaa ”sitoutumisen nollapisteenä”; sen ainoa kuuluva ääni on kertojan. Kategorinen väitelause esittää asian

vastaansanomattomana – jolloin vastaanottajan oletetaan hyväksyneen väitteen tai hyväksyvän sen perustelujen kautta – luoden oletuksen kertojan tiedollisesta auktoriteetista asiaan liittyen (Virtanen 2015: 31).

Kolmas suhtautumisen alasysteemi asteittaisuus kuvaa välittyneen arvioinnin intensiivisyyttä ja tarkkuutta. Kielen keinoja tähän ovat intensifioijat, vähentäjät, varaukset ja pehmentäjät (Juvonen 2007: 432). Metafora luokitellaan yhdeksi asteittaisuuden resurssiksi. Metaforat rikastuttavat kieltä, sillä ne aktivoivat sellaisia kielen merkityspotentiaaleja, kuten yleistyksiä, ennako-odotuksia ja asenteita, jotka herättävät mielikuvia. Aiemmin metaforat nähtiin ainoastaan esteettiseen kokemuspiiriin ilmiönä ja nimenomaan taiteellisen ja retorisen kielen tunnusmerkkeinä. (Muikku-Werner 2009: 94)

Aristoteleen mukaan metaforalla eli lainalla on kyky välittää merkitystä alkuperäisestä kohteestaan. Ciceron määritelmä on samankaltainen: metafora on laina, joka ilmaisee sellaista, joille ei entuudestaan ole ilmaisua. Toisaalta metaforan voi nähdä eufemismina, kiertoilmauksena, jollekin sellaiselle, joka muuttuu hyväksyttävämmäksi, kun kuulijan huomio ohjataan kiertoilmauksella asian tiettyihin puoliin. (Volmari 2009: 193) Nykyään metaforien vaikutusala määritellään huomattavasti laajemmin ja niiden käyttövoimaksi lasketaan ymmärrettävyyden lisääminen (Muikku-Werner 2009: 94). Lakoffin ja Johnsonin (1980) mukaan kieli kokonaisuudessaan on metaforista. Näkemys edustaa kognitiotieteeseen ankkuroituvaa nk. laajaa metaforakäsitystä. Laaja-alaisesti ymmärrettyinä metaforaa voi pitää kielen keinona käsitellä suuria, käsitteellisiä kategorioita yksittäisten kielellisten ilmausten tasolla. Laajaa metaforakäsitystä voi pitää kognitiivisena teoriana, ei pelkästään kielen ilmiönä, joka ohjaa ihmisen ajattelua ja toimintaa. (Lehikoinen, 2004: 1–2; Mustaparta 1996: 170)

Kielen tasolla metafora-ajattelu realisoituu metaforisiin ilmauksiin, jotka kutsuvat mukaan niin kollektiivisen kuin individualistisen tason. Ryhmä- ja yksilötasolla esiintyy paljon kulttuurispesifiä tai yksilökohtaista variaatiota. (Lehikoinen 2004: 2) Metaforat voi yleisesti ottaen jakaa innovatiivisiin ja ns. kuolleisiin. Innovatiiviset metaforat hyödyntävät ainutlaatuisesti merkityspotentiaaleja, kun taas kuolleita metaforia, kuten vaikkapa suomeen lainoina tulleita käsitteitä *liikemies* ja *liiketalous*, emme tietoisesti edes rekisteröi. Yhtenä lisätasona metaforien käytössä voidaan pitää myös kontekstia, joka on keskeinen eri tekstilajien rakentumisen kannalta. Metaforien esiintymisfrekvenssi

vaihtelee tekstilajeittain, samoin se, millaisia metaforia tekstilajissa ilmenee (Volmari 2009: 193).

Esimerkiksi politiikan ja historian teksteissä metaforalla on selkeä yhteisöllinen luonne, jolla voidaan korostaa ja vahvistaa kussakin hetkessä tiettyä ja haluttua tulkintanäkökulmaa. Metafora näyttää olevan myös yksi vaikeasti hahmotettavien ja ymmärrettävien asioiden popularisointistrategioista. Eri aikakausina voidaan käyttää eri metaforia ja painottaa yhden metaforan eri osa-alueita. (Lehikoinen 2004: 139) Metaforista kielenkäyttöä ilmenee myös johtamisideologioissa. Seuraavaksi käsitellen johtamisideologioiden vaihtelua, jossa erilaiset retoriikat vuorottelevat ja hyödyntävät erilaisia metaforia.

Johtamisoppien ideologiat ovat osa johtamiskurssia määrittellen diskurssin suuntaa. Ideologian käsite liittyy läheisesti myös Hallidayn ajatteluun ja sosiaaliseen konstruktivismiin. Halliday painottaa, ettei ole ideologiatonta kieltä, koska kieli ei vain passiivisesti kuvaa todellisuutta vaan myös rakentaa sitä. Todellisuus vaatii aktiivista tulkintaa, joka edellyttää kielentämistä. Tämä taas tarkoittaa valintoja kielellisistä keinoista. (Heikkinen 2012: 117) Diskurssianalyttisen teorian mukaan kieli representoi maailmaa aina jonkin ideologian mukaisesti (esim. Pietikäinen – Mäntynen 2009: 57–59). Kielellisten keinojen näkyväksi tekeminen on yksi diskurssianalyttinen keino ideologian tutkimiseen ja kuvaamiseen. Genreteoriassaan Martin ja Rose (2008: 18–19) määrittävät ideologian vallan ja kontrollin muodoksi, jolla suhteita luodaan ja tehdään näkyväksi.

Myös kriittisen diskurssianalyysin (ks. esim. Pietikäinen 2000) mukaan diskursiiviset käytännöt vaikuttavat ideologisesti ja ovat vallankäytön keino: ne voivat tuottaa ja toistaa epätasa-arvoisia valtasuhteita representoidessaan ja asemoidessaan ihmisiä valtaapitävien diskurssien mukaisesti. Johtamiseen liittyvällä strategiatutkimuksen saralla on Pällin (2009: 78) mukaan osoitettu vakuuttavasti kielen valta tuottaa ja uusintaa valtasuhteita organisaatioissa. Ideologiadiskurssissakin keskeiseksi nousee ilmiö merkitysten luonnollistumisesta. Valtaan liittyvät kielelliset valinnat ohjaavat ihmisryhmiä yhdensuuntaiseen ajatteluun joko tietoisesti tai tiedostamatta.

Neutraali ideologiakäsitys viittaa aatejärjestelmään ja –rakennelmaan (Heikkinen 2012: 114). Historiikissaan johtamisoppien kehityksestä Suomessa Hannele Seeck (2012) kuvaa johtamisoppien paradigmojen vuorottelua normatiivisen ja rationaalisen välillä.

Seeck käyttää johtamisen paradigman synonyymina retoriikkaa, ja konnotoi siten paradigmojen toimivan myös todellisuutta konstruoivien argumenttien avulla, jotka suostuttelevat kuulijoita puolelleen.

Liikkeenjohdollisen keskustelun alkuaikoina eli 1800-luvun loppupuolella pyrittiin oikeuttamaan tuon ajan pakottavat johtamiskäytännöt. Ensimmäinen varsinainen johtamisen paradigma oli teollisten olojen parantaminen, jonka syrjäytti vuosisadan vaihteessa tieteellinen liikkeenjohto. Tällä rationaalisuuden retoriikalla haluttiin osoittaa tieteellisen asiantuntemuksen auktoriteetti. Lama toi mukanaan normatiivisen johtamisretoriikan ja ihmissuhdekoulukunnan, joka pyrki tehostamaan tuotantoa työntekijöiden sitouttamisella. Koska koulukunnan työkaluja pidettiin tehottomina, sen korvasi uusi rationaalinen retoriikka, rakenneanalyysi. Samaan aikaan myös johtaminen sai jalansijaa omana tieteenalanaan. Johtajille uskottiin vastuu tehokkaampien organisaatioiden rakentamisesta suunnittelun, päätöksenteon ja rakenteiden avulla. 1980-luku toi uudelleen mukanaan sitouttamisen retoriikan. Alettiin puhua asiantuntijoiden johtamisesta ja yhä korkeammin koulutettujen työntekijöiden ammatti-identiteetistä organisaatiokollisuuden sijaan. Talouden kansainvälistyessä alettiin myös puhua kulttuuriparadigmasta, joka nosti huomion keskipisteeseen yrityskulttuurin ja symbolisen johtajuuden. Paradigmaa on seurannut innovaatioretoriikka, jota myös Suomessa vahvasti nyt viljellään. (Seeck 2012: 38–40)

Valotan lopuksi tutkimuksessani käyttämäni terminologiaa. Viittaan tutkimuksessani kertomuksiin ja kertomuksen eri alagenreihin eli kertomustyyppeihin. Termin *tarina* (engl. *narrative*) olen varannut TARINAN kertomustyyppille. Muut Martinin ja Rosen esittelemät kertomustyyppit olen nimennyt seuraavasti: KUVAUS (engl. *recount*), HAVAINTO (engl. *observation*), ANEKDOOTTI (engl. *anecdote*) ja ESIMERKKI (engl. *exemplum*). Suomennokseni ovat varsin sananmukaisia käännöksiä Martinin ja Rosen nimityksistä, toisaalta ne poikkeavat selvästi esimerkiksi Susanna Shoren käyttämistä termeistä. Shore käyttää nimityksiä suljettu kertomus (*narrative*), avoin kertomus (*anecdote*), omakohtainen kertomus (*recount*) ja tulkittu kertomus (*exemplum*). Havaintoa (*observation*) Shore ei ole suomentanut lainkaan. Shore perustelee Martinin ja Rosen termeistä poikkeavia suomennoksiaan paremmalla läpinäkyvyydellä kertomusten tavoitteisiin. (Shore 2014: 50).

Olen itse päätyynyt toisenlaiseen eli varsin sanatarkkaan käännökseen kahdesta syystä. Martinin ja Rosen teoriaa tuntevan on kenties helpompi seurata tutkimukseni etenemistä, kun termit vastaavat läheisesti toisiaan (olkoonkin, että anekdootti ei tarkoita tässä kontekstissa suomalaisittain kaskua, vaan ihmisen käyttäytymistä tulkitsevaa tarinaa). Lisäksi pyrin välttämään näiden kielitieteellisten termien sekoittumisen eriviitteisiin, mutta samankaltaisiin kirjallisuustieteen käsitteisiin, joita ovat *kehyskertomus*, *sisäkertomus*, *upotettu kertomus* ja *välikertomus*, joista kolme viimeksi mainittua toimivat synonyymeina. (ks. esim. Steinby 2013: 93–94).

Kertomukset rakentuvat eri vaiheista. Esimerkiksi Hyvärinen puhuu vaiheista rakenneosina, mutta hyödynnän tutkimuksessani termiä vaihe, jonka Shore (2014: 39) on suomentanut Martinin ja Rosen englanninkielisestä käsitteestä *stage* (esim. Rose 2015). Labovin nimeämästä kertomuksen vaiheesta, jossa esitellään kertomuksen henkilöt, paikka ja aika, Shore käyttää termiä esittely (engl. *orientation*). Mutkistuvan toiminnan (engl. *complicating action*) Shore on nimennyt komplikaatioksi, jossa kuvataan käänteeseen johtava tapahtumaketju. Loppuratkaisun (engl. *result* tai *resolution*) Shore on suomentanut tuloksen vaiheeksi. Shore on myös yhdistänyt kaksi käsitettä *interpretation and evaluation* termiksi moraalinen tulkinta/evaluointi. (Shore 2014: 48) Labovin alkuperäisten rakenneosien/vaiheiden lisäksi Martin ja Rose esittelevät teoriassaan vaiheita ja jaksoja, jotka olen suomentanut näin: kuvaus (engl. *record*), merkittävä tapahtuma (termissä olen yhdistänyt kaksi vaihetta: engl. *remarkable event* ja *incident*), kommentti (engl. *comment*), reaktio (engl. *reaction*) ja reorientaatio (engl. *reorientation*). Lisäksi Martin ja Rose käyttävät vaiheita *interpretation* ja *evaluation*, jotka omassa terminologiassani olen yhdistänyt Shoren tapaan vaiheeksi, jota nimitän tulkinnaksi. Alla listaan vielä analyysissäni esiintyvät vaiheet ja jaksot sekä niistä käyttämäni suomenkieliset termit:

1. Tiivistelmä
2. Orientaatio
3. Kuvaus
4. Merkittävä tapahtuma
5. Komplikaatio
6. Reaktio
7. Kommentti
8. Tulkinta
9. Resoluutio
10. Reorientaatio
11. Kooda

3 Kertomusten vaiheiden tehtävät

Kertomukset koostuvat erilaisista toimintavaiheista – eli vaiheista ja jaksoista – jotka kuljettavat kerrottavaa tarinaa eteenpäin. Aloitan aineistoni tarkastelun tutkimalla, millaisista toimintavaiheista johtamisoppaiden kertomukset muodostuvat. Niiden tehtävien ymmärtäminen siivittää tutkimusta kohti analyysia eri kertomustyypeistä, joiden määritelmät perustuvat nimenomaan toimintavaiheiden variaatioon. Kukin kertomustyyppi koostuu eri vaiheista sen mukaan, millaisia päämääriä kertomustyyppillä on. Tätä kutsutaan tekstilajin kokonaisjäsentelyksi tai skemaattiseksi (kokonais)rakenteeksi (ks. esim. Shore 2014: 39)

Vaiheanalyysia voisi edeltää jaksoanalyysi eli kertomusten pienimpien tarinaa kuljettavien tekstiosien tutkiminen. Martin ja Rose viittaavat näihin tekstiosiin termillä askeleet (engl. *steps*), sen sijaan Shore (2014: 39) puhuu jaksoista kuvaten niitä hienojakoisempina tekstin osina. Jaksot eivät ole välttämättömiä kertomuksen etenemisen kannalta, kuten vaiheet, vaan niiden tehtävänä on ennen kaikkea sitouttaa lukijaa ja kietoa tämä tarinan pauloihin (Martin – Rose 2008: 82). Esimerkiksi TARINAN komplikaation vaiheessa voi olla useita jaksoja ennen kuin päähenkilöt löytävät ratkaisun ongelmaansa. Analyysissani olen kuitenkin käyttänyt vain sellaisia jaksoja, joita Martin ja Rose käyttävät määritellessään kertomuserheen jäseniä, vaikkakin he listaavat huomattavasti enemmän jaksoja kuin vaiheita. Tästä johtuen kaikenkattavaa jaksoanalyysia ei ole omaan tutkimukseeni mahdollista sisällyttää sen vaatiman pituuden takia.

Tyypillisesti kertomuksen aloittaa joko tiivistelmä tai orientaatio ja sen päättää reorientaatio tai kooda. Lisäksi kertomuksen kannalta oleellinen vaihe on tulkinta, joka tuo esiin kertojan suhtautumisen kertomuksen topiikkiin ja sen antamaan opetukseen. Etenen vaiheanalyysissa tämän järjestyksen mukaisesti. Seuraavalta sivulta löytyvään taulukkoon olen koonnut kaikki aineistoni kertomuksien sisältämät vaiheet, joita ovat tiivistelmä, orientaatio, kuvaus, merkittävä tapahtuma, komplikaatio, tulkinta, resoluutio, reorientaatio ja kooda. Lisäksi kertomuksista löytyy reaktioiden ja kommenttien jaksoja. Kuten koonti osoittaa, vaiheiden ja jaksosten hajonta eri kertomusten välillä on suuri. Toisaalta yksikään kertomus ei sisällä kaikkia edellä listattuja toimintavaiheita.

Taulukko 2 Vaiheet ja jaksot tutkimusaineiston kertomuksissa

Kertomuksen vaiheet / kertomuksen nimi	Tiivistelmä	Orientaatio	Kuvaus	Merkittävä tapahtuma	Komplikaatio	Reaktio	Kommentti	Tulkinta	Resolutio	Reorientaatio	Kooda
Näkymätön gorilla	X			X				X			X
Kognitiivinen harha	X			X		X		X			X
American Airlines -lakot				X				X			X
Parhaiden yritysten lista		X	X	X		X					X
Kaksi kokousta	X (2)	X		X (2)		X (4)		X (2)		X	
Illallispyöytäkeskustelu	X	X		X			X			X	
Yksilösuorituksen kolhiutuminen		X		X		X (4)	X (4)	X			
Huutokauppa			X								
Paluu raunioihin					X (2)		X		X		
YHTEENSÄ	5	4	2	8	2	10	5	6	1	2	4

Analyysiini olen sisällyttänyt havainnollistavia erimerkkejä eri toimintavaiheista. Tekstiaineksen alkuperän olen ilmoittanut kertomalla suluissa kertomuksen nimen, jossa esimerkki esiintyy. Lisäksi liitteestä 4 löytyy näyte kustakin kertomustyyppistä.

3.1. Kertomusten aloitukset

Kertomuksen valmistelevia vaiheita ovat tiivistelmä ja orientaatio, joiden avulla tai niiden yhdistelmällä kertomuksen teema, sisältöä, henkilöitä, ajankohtaa ja/tai tapahtumapaikkaa esitellään lukijalla. Sekä tiivistelmä että orientaatio ovat ns. vapaaehtoisia kertomuksen vaiheita, ja siksi nämä vaiheet voidaan jättää pois ilman, että kertomuksen juoni tai sen merkitys kärsivät.

Tiivistelmä aloittaa useimmiten johtamisoppaassa esiintyvän kertomuksen: tiivistelmällä alkavia kertomuksia on aineistossani neljä. Oheen olen listannut tiivistelmäaloitukset.

- (1) [Tiivistelmä] Voimakas keskittyminen tehtävään voi käytännössä sokeuttaa ihmisen jopa ärsykeille, jotka normaalisti kiinnittävät hänen huomionsa. (Näkymätön gorilla)
- (2) [Tiivistelmä] Kaikki harhat eivät ole visuaalisia. On ajattelun harhoja, joita sanotaan kognitiivisiksi harhoiksi. (Kognitiivinen harha)
- (3) [Tiivistelmä] Mikä vauhditti tuota mahtavaa sortumista? (Kaksi kokousta)
- (4) [Tiivistelmä] Hyvä on parhaan vihollinen. Paljolti tästä johtuukin, että ylivertaisuutta on niin vähän. (Illallispytäkeskustelu)

Kuten esimerkit osoittavat, tiivistelmässä kiteytyy kertomuksen topiikki. Kyseisissä tiivistelmissä topiikit ovat voimakkaan keskittymisen aiheuttama sokeutuminen ärsykeille (1), kognitiivisen harhan käsite (2), kehityskulku, joka johti yrityksen romahdukseen (3) ja hyvän ja parhaan [yritystoiminnan erottava oletettu] kuilu (4).

Topiikit pureutuvat kunkin johtamisoppaan keskeiseen tematiikkaan ja oppaissa käsiteltäviin ilmiöihin. Niissä ei ole aktiivisia, elollisia toimijoita, vaikkakin esimerkissä 4 personifioidaankin hyvä ja paras toistensa *vihollisiksi*. Kolmessa tiivistelmässä esiintyy passiivi(rakenne) tai sen tavoin toimiva nollapersoona. Esimerkin 2 predikaatti *sanotaan* on passiivissa. Esimerkin 4 lauseet edustavat yksipersonaista passiivista. Lauseessa *Paljolti tästä johtuukin* teeman paikalla on adverbiaalimäärite ja lauseessa *ylivertaisuutta on niin vähän* teeman paikalla on partitiiviobjekti *ylivertaisuutta* (ISK 2004: 1255–1256). Samoin esimerkki 1 rakentuu nollapersoonan varaan *voi sokeuttaa*. Laitisen (2006: 210–211) mukaan nollapersoonalause on suomen kielen konventiaallinen tapa muodostaa ihmisiä koskevia yleistyksiä. Tällaiset tekstistrategiat tukevat tiivistelmän perustehtävää, sillä passiivi(rakenteiden) ja nollapersoonan käytöllä on mahdollista etualaistaa asia, ei tekijä (ISK 2004: 1254). Lisäksi ne ovat kertojan keino kutsua lukija pohtimaan asiaa yhdessä kanssaan (Satokangas 2017: 33).

Orientaatiolla käynnistyy kaksi johtamisoppaiden kertomusta. Orientaatiossa esitellään yleensä kertomuksen keskeiset toimijat, heidän pyrkimyksensä sekä tapahtuman ajankohta ja paikka (Labov 1999; Hyvärinen 2013: 16). Alla nämä orientaatiot löytyvät auki kirjoitettuna.

- (5) [Orientaatio] Luonnehdin seuraavaksi lyhyesti matkamme vaiheita. (Parhaiden yritysten lista)
- (6) [Orientaatio] Mieti Lucasin, Lisan, Michaelin ja Brucen sekä heidän Domain-tiimikavereiden sisäistä työelämä (sijapäätte puuttuu) Karpenter Corporationissa, kun he valmistautuivat neljännesvuosittaiseen

tuotekehityskokoukseen Jack Higginsin ja osastonsa varatoimitusjohtajien kanssa. Liiketoiminta-alueiden rajat ylittävän bisnessiimin jäsenet hallitsivat näennäisesti omaa tuotelinjaansa. He olivat ylpeitä edistymisestään uusien tuotteiden, erityisesti Spray Jet -moppien, kanssa. Vaikka edessä häälyi haasteita, he uskoivat, että heillä oli toimivia liiketoimintasuunnitelma (poikkeava kongruenssi). Suurimmalla osalla heistä oli ennen kokousta hyvä sisäinen työelämä. Ja kokous alkoi hyvin johtajien kuunnellessa ja tarkastellessa uusien tuotteiden prototyyppejä (ja edistymiskaavioita). (Yksilösuorituksen kolhiutuminen)

Vaikka näiden kertomusten orientaatiot poikkeavat merkittävästi toisistaan pituutensa suhteen, niissä on silti samankaltaisuuksia. Ensinnäkin, verrattuna edellä käsiteltyihin tiivistelmäesimerkkeihin orientaatioissa korostuvat aktiivisten toimijoiden teot, joita kuvataan aktiiviverbein. Esimerkin 5 kertoja kuvaa minä-muodossa, mitä hän seuraavaksi tulee tekemään: *Luonnehdin seuraavaksi lyhyesti matkamme vaiheita*. Esimerkki 6 taustoittaa Karpenterin työntekijöiden tuntemuksia tuotekehityskokouksen alla: *he olivat ylpeitä; he uskoivat; heillä oli hyvä sisäinen työelämä*.

Lisäksi molemmista orientaatioista löytyy ennakoivia ilmauksia, joiden avulla lukijaa valmistellaan kertomuksen seuraaviin käänteisiin. Esimerkissä 5 kertoja käyttää tulevaan suhteuttavaa adverbiä *seuraavaksi* luvattaessaan kertoa tutkimusmatkan kulusta. Esimerkin 6 orientaatioissa ennakoidaan tulevaa niin verbin (*valmistautuivat*), aikaa metaforisesti tilallisen järjestyksen kautta osoittavan adverbin (*edessä häälyi haasteita*) kuin ajan ilmauksen (*ennen kokousta*) avulla.

Kahdessa kertomuksessa on molemmat valmistelevat vaiheet, tiivistelmä ja orientaatio. Ne ovat seuraavanlaiset:

(7) [Tiivistelmä] Mikä vauhditti tuota mahtavaa sortumista? [Orientaatio] Neljä vuotta aikaisemmin Karpenter (puuttuu sijamuoto) oli valittu uusi ylimmän johdon tiimi, joka järjesti kaikki osastot uudelleen osastojen rajat ylittäviksi bisnessiimeiksi, jotka kaikki hoitivat toisiinsa sidoksissa olevien tuotelinjastojen joukkoa. Haastattelijoiden kysyessä yhtiön menestyksen reseptiä, johtajat kertoivat kiehtovaa tarinaa tästä mallista. Jokaisen tiimin oli tarkoitus toimia yrittäjäryhmänä, jolla oli itsenäinen vastuu koko prosessista uusien tuotteiden keksimisestä inventaarioon sekä toiminnan kannattavuudesta. Ja mikä parasta, heillä olisi tukenaan vakavaraisen yhtiön resurssit ja melkein täydellisen vapaat kädet. Kunnes asiat eivät sujuneetkaan suunnitelmien mukaan. (Kaksi kokousta)

(8) [Tiivistelmä] Hyvä on parhaan vihollinen. Paljolti tästä johtuukin, että ylivertaisuutta on niin vähän. [Orientaatio] Meillä ei ole erinomaisia kouluja, mikä johtuu suurelta osin siitä, että meillä on hyviä kouluja. Meillä ei ole suurenmoista hallitusta, meillä on hyvä hallitus. Harva meistä elää verrattoman elämän, koska on niin helppo tyytyä hyvään elämään. Valtaosa yrityksistä ei

koskaan kehity parhaaksi, sillä useimmista kehittyy hyviä – ja siinä ongelman ydin onkin. (Illallispöytäkeskustelu)

Esimerkissä 7 tiivistelmä ja orientaatio toimivat kysymys-vastaus-vuoroparin tavoin. Tiivistelmä esittelee hakukysymyksen muodossa kertomuksen aiheen eli yhtiön romahtamisen kuvauksen. Orientaatio alkaa eksplikoidusti ajan ilmauksella *neljä vuotta aikaisemmin* avulla ja taustoittaa yrityksen toimintamallia, jossa tiimit toimivat itsenäisten yrittäjien tavoin. Orientaatio ei ole prototyypinen vastaus tiivistelmän kysymykseen, mutta se esittelee reimana eli uutena aineksena *ylimmän johdon tiimin*, jonka voi implisiittisesti tulkita vastauksena kysymykseen. Vahvistuksen tulkinnalle antaa orientaation viimeinen lause *Kunnes asiat eivät sujuneetkaan suunnitelmien mukaan*, joka kommentoi yrityksen johtamismallia ja toimii pahaenteisenä varoituksena johdattaen lukijaa eteenpäin kohti varsinaisia vastauksia.

Esimerkin 8 tiivistelmän ja orientaation erottavat toisistaan tiivistelmävaiheelle ominaisen passiivisävyn ja orientaatiovaihetta luonnehtivan dynaamisuuden vuorottelu. Tiivistelmä alkaa väitelauseella ja jatkuu passiivilauseista koostuvalla virkkeellä, jotka molemmat käsittelevät hyvän ja erinomaisuuden välistä ristiriitaa. Orientaatiossa 'meidät kaikki' sisällytetään muutta mutkitta sisäryhmään, joiden on *helppo tyytyä hyvään elämään*. Lisäksi 'meidän saamattomuutemme' rinnastetaan yrityksiin, jotka nekin useimmiten kehittyvät vain hyviksi. Tiivistelmä ja orientaatio käsittelevät samaa teemaa, mutta eri tekstistrategioin.

Kun näitä molempia esimerkkejä tarkastelee, voi huomata, että kummassakin tapauksessa jompikumpi vaiheista voitaisiin jättää pois ilman, että tekstissä esitetty propositio kärsisi. Tämä osoittaa mielestäni kaksi asiaa. Ensinnäkin se vahvistaa näkemyksen tiivistelmä- ja orientaatiovaiheiden täydentävästä luonteesta – ne ovat kertomusten vapaaehtoisia, eivät välttämättömiä, jaksoja. Toinen huomio on kiintoisampi. Miksi kertojat ovat halunneet käyttää molempaa, ei vain toista, valmistelemaa vaihetta kertomuksen alussa? Tämä sotii esimerkiksi Gricen (1975) määrän ja tavan keskustelumaksiimeja vastaan: määrän maksimin mukaan ei tule kertoa liikaa ja tavan maksimin mukaan tulee välttää monisanaisuutta.

Molemmissa tapauksissa kertojat hyödyntävät toistoa alleviivatakseen kertomuksiensa teemoja. Käyttämällä sekä tiivistelmän että orientaation vaiheita kertojan on mahdollista ammentaa näille tyypillisestä merkityspotentiaalista: toisaalta passiivista, joka etualaistaa asian, sekä aktiivista, joka suuntaa huomion toimijoihin. Näiden kahden

esimerkin valossa voidaankin esittää, että tiivistelmän ja orientaation yhdistelmää käytetään silloin, kun kertomuksen alussa halutaan korostaa sekä kertomuksessa esiteltävän asian tai ilmiön merkityksellisyyttä että kertomuksen päähenkilöiden tai muiden keskeisten toimijoiden roolia kertomuksen kululle. Tätä voi pitää myös rakenteellisena prosodiana, jolla kertoja painottaa käsitellyn asian tärkeyttä.

Kolme aineiston kertomuksista alkaa ilman valmistavia osia. Näitä ovat ”Paluu raunioihin”, ”Huutokauppa” ja ”American Airlinesin lakko”. Kuten todettua, tiivistelmä ja orientaatio eivät ole pakollisia kertomuksen jaksoja, vaan ne voidaan myös jättää pois. Toisaalta kaikissa näissä kolmessa kertomuksessa on tekstin aikaan tai paikkaan kytkevä aloitus, joka kompensoi tiivistelmän/ orientaation puuttumista.

3.2 Kertomusten lopetukset

Valtaosassa aineistoni kertomuksista on erillinen lopetusvaihe kuten kooda, reorientaatio tai tulkinta. Neljässä kertomuksessa on kooda, yksi kertomuksista loppuu reorientaatioon. Yksi kertomus päättyy resoluutioon ja yksi tulkintaan. Yhdessä kertomuksessa on sekä reorientaatio että tulkinta.

Koodavaihe palauttaa tyypillisesti kertomuksen nykyhetkeen ja voi sisältää havaintoja tapahtumien vaikutuksesta kertomuksen henkilöihin tai nykyhetkeen (Martin – Rose 2008: 59, 65, 68). Tämä säännönmukaisuus toteutuu myös johtamisoppaiden kertomusten koodissa.

(9) [Kooda] Gorillatutkimus kuvaa kahta tärkeää mieltämme koskevaa asiaa: voimme olla sokeita ilmeiselle ja olemme sokeita myös sokeudellemme. (Näkymätön gorilla)

(10) [Kooda] Se on harha, kognitiivinen harha, ja minulle (järjestelmälle 2) opetettiin, miten se tunnistetaan, ja minua neuvottiin olemaan uskomatta sitä ja luopumaan siitä. (Kognitiivinen harha)

(11) [Kooda] Hyvästä voi kehittää parhaan mitä epätodennäköisimmässäkin tilanteessa. Tämä oli ensimmäinen niistä eteemme sattuvista lukuisista yllätyksistä, jotka pakottivat meitä miettimään yritysten erinomaisuutta totutusta poikkeavalla tavalla. (Parhaiden yritysten lista)

(12) [Kooda] Yhtiöt tekevät saman virheen yhä edelleen. Maailmanlaajuinen kyselytutkimus selvitti vuonna 2010, että työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan ja työmoraali heikkenivät sinä vuonna enemmän kuin minään

muuna ajankohtana tutkimuksen 15-vuotisen historian aikana. (American Airlines -lakot)

Tapahtumien vaikutuksia kertomuksen henkilöihin tai nykyhetkeen voidaan arvioida eri strategioin, kuten esimerkit osoittavat. Esimerkissä 9 arvotetaan gorillatutkimuksen kaksi ihmisen käyttäytymiseen liittyvää asiaa *tärkeinä*, joka toimii evaluoivana tulkintavihjeenä lukijalle tähän tapaan: ”Seuraavaksi esitettävät on syytä painaa asiat mieleen”. Esimerkit 10 ja 11 rakentuvat samoin. Molemmissa koodissa ensimmäinen lause on väitelause, joka kuvaa yleisellä tasolla esitettyä ilmiötä, ja sitä seuraa ilmiöön liittyvä opetus, joka ohjeistaa tietynlaiseen käyttäytymiseen. Esimerkki 10 on prototyypinen kopula-lause ja viittaa kertomuksessa kuvattuun ilmiöön, joka *on kognitiivinen harha*. Kooda kirjoittaa auki kertomuksen sisällön eli millainen opetus kertomuksella välitettiin. Tekstissä käytetään jopa verbiä *opetettiin*, joka alleviivaa koodan tehtävää. Esimerkin 11 väitelause rakentuu nollasubjektista *voi kehittää* ja adverbialitädennyksestä *mitä epätodennäköisimmässäkkin tilanteessa*. Koodasta käy ilmi, millaiseen toimintatapaan kertomuksen päähenkilöiden tuli pyrkiä: *miettimään yritysten erinomaisuutta totutusta poikkeavalla tavalla*.

Lisäksi kolmessa koodassa kertomuksen opetus yleistetään koskemaan laajempaa toimijajoukkoa kuin mihin kertomus viittaa. Esimerkissä 9 sokeutumista ärsykeille luonteenomaisena ajattelujärjestelmän piirteenä korostetaan *me*-persoonamuodon käytöllä: *voimme olla sokeita; olemme sokeita*. Näin laajennetaan tutkimuksella osoitetun käyttäytymisen viittausala koskemaan myös lukijoita ja laajasti ottaen ihmisiä yleensä. Satokangas osoittaa samanlaisen inklusiivisen käytön uskonnonkirjoissa, jossa monikon 1. persoonan käytöllä yleistetään yksityinen kokemus yleisinhimilliseksi (Satokangas 2017: 33). Esimerkissä 10 ilmaisu *minulle (järjestelmälle 2) opetettiin* johtaa yleistävään tulkintaan. Kertomuksessa esiintyvä ’minä’ määrittellään suluisa järjestelmäksi 2, joka viittaa yleisesti ihmisen hitaaseen ajattelujärjestelmään ja toimii tulkintavihjeenä, että esitetty toimintamalli on suotava kaikille, koska kaikkien toimintaa ohjaa järjestelmä 2. Koodassa 12 tuomitaan yhtiöiden toiminta evaluoiden se *virheenä*. Lisäksi toiminnan tuomittavuutta korostaa sen jatkuvuus, jota ilmaisee toistuvuutta kuvaava adverbi *uudelleen*, ja jota partikkelilla *yhä* korostetaan. Esimerkissä puhutaan yhden lentoyhtiön toiminnasta, mutta yleisen appellatiivin *yrietykset* käyttö laajentaa viittausalan koskemaan määrittelemätöntä joukkoa yrityksiä. Lopuksi kertomus esittelee *maailmanlaajuisen* tutkimuksen tuloksia ja argumentoi siten implisiittisesti, että yritysten virheellinen

toiminta on globaali ilmiö. Edellä esitetyn perusteella koodissa on havaittavissa perheyhtäläisyyttä tiivistelmän kanssa. Molemmissa vaiheissa tiivistetään tai yleistetään, usein myös samoilla kielellisillä resursseilla kuten passiivilla ja nollapersoonalla.

Kertomuksen avulla annetun opetuksen yleistämisen lisäksi aineiston koodille näyttää olevan tunnusomaista opetuksen legitimointi ulkopuolisen lähteen avulla. Esimerkissä 9 ulkopuolinen lähde on gorillatutkimus ja esimerkissä 12 kyselytutkimus. Näiden ulkopuolisten tutkimuslähteiden avulla tekstiin luodaan uskottavuutta ja legitimitettä. Lisäksi esimerkin 10 kontekstista voi tulkita, että opetuksen tietynlaisesta käyttäytymismallista on antanut ulkopuolinen taho, joka edustaa auktoriteettia, sillä tekstissä käytetty passiivi jättää tilaa monenlaisille tulkinnoille tekijän identiteetistä (ISK 2004: 1264–1265). Todettakoon, että jokaisessa aineistoteoksen ensimmäisessä luvussa viitataan ainakin kerran ulkopuoliseen lähteeseen, kuten henkilöön, tutkimukseen tai tieteelliseen kokeeseen. Tämä on mielestäni innovatiivinen tapa kompensoida tarkkojen lähdeviitteiden puuttumista, sillä tiedettä popularisoivalle tekstile tieteellisen luotettavuuden rakentaminen lähdeviittauksin ei ole samaan tapaan kodifioitua kuin tieteellisissä artikkeleissa.

Lopetusvaihe reorientaatio viittaa vaiheeseen, joka kertaan lopussa kertomuksen alkutilanteen. Orientaation ja reorientaation perheyhtäläisyys käy ilmi jo niiden nimistä, kun tarkastellaan niiden alkuperäisiä englanninkielisiä termejä *orientation* ja *reorientation*. Aineiston perusteella toisen vaiheen esiintyminen ei silti automaattisesti tarkoita, että toinenkin näistä esiintyisi kertomuksessa. Alla esitettynä aineiston reorientaatioon päättyvä kertomus ”Illallispöytäkeskustelu”.

(13) [Reorientaatio] Kun äsken mainitsemastani ratkaisevasta päivällisillasta on kulunut viisi vuotta, voimme todeta varauksettomasti, että hyvästä yrityksestä voi tulla paras. (Illallispöytäkeskustelu)

Teksti kertaan edeltäneet tapahtumat parillakin eri aikatasolla. NP-lauseke *äskeden mainitsemaani päivällisillasta* viittaa kotekstiin eli edelle esitettyihin tekstikappaleisiin. Ajan ilmaus *viisi vuotta* yhdistää reorientaation fyysiseen hetkeen, jolloin kertomuksen aiheena ollut päivälliskeskustelu on käyty. Monikon presensin ensimmäisen persoonamuodon käyttö – *voimme todeta varauksettomasti* – toimii deiktisesti eli sitoo niin kertojan kuin lukijan nykyhetkeen. Verrattuna aineiston koodajaksoihin reorientaatio toimii paikallisemmin kotekstissä ja ekplisiittisemmin tietyssä ajan hetkessä. Samoin

(ainakin tässä) reorientaatiossa esiintyy aktiivisia toimijoita, joiden käyttäytymistä ja toimia kuvataan aktiivisten persoonamuotojen avulla.

Lopetusvaihe resoluutio päättää kertomuksen ”Paluu raunioihin”:

(14) [Resoluutio] Tämä kirja on oppaasi matkalla kohti ymmärrystä, joka Karpenterin johtajilta puuttui. Se auttaa sinua välttämään Karpenterin kohtalon, mutta mikä tärkeintä, se auttaa sinua rakentamaan onnistuneen organisaation – sellaisen, jossa ihmiset rakastavat työskennellä, koska heillä on mahdollisuus saavuttaa jotain merkittävää joka päivä. (Paluu raunioihin)

Tässä resoluutiossa silmiinpistävä piirre on suomen kielelle korostainen henkilösubjektin käyttö, jolla puhutellaan suoraan lukijaa. Yksikön toisen persoonan ja possessiivisuffiksin avulla kuvataan, miten teos, [sinun] *oppaasi*, auttaa lukijaa eri tavoin. Dynaamista modaalisuutta painotetaan useammassa ilmauksessa, kuten *auttaa välttämään*, *auttaa rakentamaan*, *on mahdollisuus*. Siten tekstiin kielellistyy vahvasti ratkaisu eli resoluutio.

Aineistossa on tulkintaan loppuvia kertomuksia yksi, joka on esitelty alla.

(15) [Tulkinta] Ei ollut sattumaa, että Domain-tiimin suoritus kärsi sen jäsenten sisäisten työelämien kolhiuduttua. Yksilösuoritus on läheisesti sidoksissa sisäiseen työelämään. Ihmisillä ei ole suurta intoa syventyä projektiin, jos he eivät näe, että heitä ja heidän työtään arvostetaan luotettavassa organisaatiossa, tai jos he eivät tunne minkäänlaista ylpeyttä tai iloa työstään. Ja ilman vahvaa intoa syventyä projektin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, ihmiset eivät todennäköisesti tee parastaan. (Yksilösuorituksen kolhiutuminen)

Tässä tulkinnan alku eksplikoituu vakiintuneeseen sanontaan *ei ollut sattumaa*, jossa kaikuu kertojan arvio: että Domain-tiimin työsuorituksen heikentymistä selitti työntekijöiden sisäisten työelämien kolhiutuminen. Aloitusta seuraavassa nollapersoonalauseessa todetaan kausaliiteetti yksilösuorituksen ja sisäisen työelämän välillä. Tämä toimii siirtymänä yksityisesti yleiseen eli yksittäisen kertomuksen ääreltä laajempaan tulkintaan sisäisen työelämän eli työntekijöiden kokemusten merkityksestä. Selittäminen on yksi arvioinnin kielellisten keinojen pääkategorioista (Hyvärinen 2013: 18). Lisäksi esimerkin 15 tulkinnan rakentuminen erilaisten kieltoa ilmaisevien rakenteiden kautta on silmiinpistävää. Kielto- ja kieltomuotojen käyttö on luonteenomaista vertaamiselle eli toiselle arvioimisen kielellisten keinojen pääkategorialle (mts.) Kielto- ja kieltomuodon käyttö tuo korostetusti mukanaan vaihtoehdoisen todellisuuden olemassaolon; tässä kieltomuodon implikoimassa vaihtoehdossa työntekijöillä olisi intoa syventyä projektiin, jos heidän työtään arvostettaisiin. Tällöin he todennäköisesti tekisivät parhaansa.

Yksi kertomuksista, ”Kaksi kokousta”, loppuu kahteen päätösvaiheeseen eli reorientaatioon ja tulkintaan:

(16) [Reorientaatio] Nämä kokoukset olivat vain kaksi tapahtumaa Karpenter Corporationissa – yksi merkittävä ja yksi vähemmän merkittävä. [Tulkinta] Ne näyttävät kuitenkin vilahduksen strategisista päätöksistä, joiden kanssa ylin johto kamppaili siihen aikaan – päätöksistä, jotka epäilemättä avittivat yhtiön romahdusta. Ne osoittavat kuinka muuttuvien markkinoiden haasteet valuvat ylimmältä johdolta tiimin johdolle. Mutta onko haastavien markkinoiden strategia koko tarina huutokaupan takana? Syy siihen miksi tämä kerran niin ylpeä yhtiö ajautui konkurssiin vain neljässä vuodessa? Ei, ja tutkimuksemme selittää miksi. Tämän organisaation menestyksen ja epäonnistumisen takana on pidempi tarina, joka kumpuaa sen sydäimestä – sen ihmisistä. Nämä kaksi myrkyllistä tapahtumaa – Jack Higginsin tuotekehityskokous ja Christopherin kulujen leikkauksia koskeva kokous – olivat osa draamaa, jota organisaatiossa loppuvuosina näyteltiin päivittäin ja joka vaikutti syvästi ihmisiin ja heidän työhönsä. (2 kokousta)

Perustelen tekstin jakoa kahdeksi erilliseksi vaiheeksi reorientaation prototyypillisellä tuntomerkillä eli tekstin palautumisella kertomuksen alkuun ja sitä seuraavaan sisältöön. Esimerkissä 16 reorientaatio kertoo kertomuksen ytimen muodostaneet tapahtumat – olkoonkin, että se sisältää tulkintaa tapahtumien merkityksellisyydestä asia-arvottamisen muodossa: toinen tapahtumista evaluoidaan *merkittäväksi* ja toinen *vähemmän merkittäväksi*. Reorientaatiota seuraa tulkinnan vaihe, joka sisältää pohdintaa ja arviointia eli osoittaa eksplisiittisemmin kertojan suhtautumista näihin kahteen tapahtumaan. Tapahtumia kuvataan *myrkyllisiksi* ja osaksi *draamaa*, jota *organisaatiossa näyteltiin*.

Yksi arvioinnin kielellisistä pääkategorioista on vertaaminen (Hyvärinen 2013: 18), kuten esimerkiksi 16 vertaus organisaatioelämästä näytelmänä. Näytelmä toimii metaforana organisaatioelämälle ja konnatoi tässä keinotekoisuutta ja myös valheellisuutta: näytelmään liittyvät erilaiset roolit, keksityt juonenkäänteet ja lavastettu todellisuus. Lisäksi näytelmävertaus tuo mukanaan dikotomian eli vastakkainasettelun ja jaon kahteen (vastakkaiseen) entiteettiin: yleisöön ja näyttelijöihin, näyttämöön eli aktiiviseen tekemiseen ja katsomoon eli passiiviseen seuraamiseen, keksittyyn ja toteen. Samaan tapaan kertoja välittää oman näkemyksensä johtajien työstä kuvaamalla sitä fyysistä yhteenottoa ilmaisevalla verbillä *kamppailla*. Kertoja esittelee omaa pohdintaansa myös kysymyksillä. Nämä retoriset kysymykset (ks. esim. Tieteen termipankki s.v. *retorinen kysymys*), joihin kertoja lopulta itse vastaa, ovat keinoja pohtia epävarmaa asiantilaa, joka lavenee affektiiviseksi väitteeksi implikoiden kertojan

näkemyistä, että yrityksen ongelmat piilevät muualla kuin haastavien markkinoiden strategiassa.

On perusteltua kysyä, voisiko edellä esitetty esimerkki 16 olla pelkästään reorientaatio tai tulkinta. Näiden kahden vaiheen eroavaisuuksien pohdinta muistuttaa Martinin ja Rosen tavasta määritellä kertomuksen vaiheita. Vaiheet täyttävät tekstin eri funktioita; vaiheet aloittavat ja esittelevät kertomuksen, kuljettavat sitä eteenpäin, kommentoivat sitä tai päättävät sen. Lisäksi eri vaiheilla on luonteellisia, erilaisia kielellisiä ratkaisuja, kuten edellä runsas suhtautumisen resurssien käyttö tulkinnan vaiheessa (Martin – Rose 2008: 11–16; ks. myös Shore 2014: 40-41) Tämä havainnollistaa diskurssianalyttisen tutkimuksen ja systemis-funktionaalisen kieliopin käsitteiden tulkinnan haastetta, sillä ne nojaavat sosiaaliseen kontekstiin ja subjektiiviseen tulkintaan, eivät niinkään selkeisiin, kielioppiin kirjattuihin sääntöihin. Selvyttä tulkinnan vaiheeseen pyrin tuomaan seuraavassa alaluvussa, jossa jatkan kertomusta eteenpäin kuljettavien vaiheiden ja jaksoiden parissa. Tulkintavaihe ei ole sidottu yksinomaan kertomuksen loppuun, vaan tulkitsevaa (labovilaisittain evaluoivaa) tekstiainesta voi esiintyä läpi kertomuksen.

3.3 Kertomusta kuljettavat vaiheet ja jaksot

Aloitus- ja lopetusvaiheiden lisäksi aineistostani löytyy viisi kertomusta eteenpäin kuljettavaa vaihetta: kuvaus, merkittävä tapahtuma, komplikaatio, tulkinta ja resoluutio. Lisäksi aineiston kertomuksia kuljettavia jaksoja – eli kertomuksen osia, jotka eivät ole juonenkulun kannalta välttämättömiä, mutta jotka lisäävät tekstin imua ja luovat siihen jännitettä – ovat reaktio ja kommentti. Kuvaan seuraavaksi lyhyesti kunkin vaiheen ja jakson tunnusmerkkejä.

Soveltamalla vaihe- ja jaksoanalyysia aineistooni olen paikallistanut erityisiä kuvauksen vaiheita kahdesta kertomuksesta. Kuvaukselle on tunnusomaista kertova tekstityyppi. Alla olevat tekstiesimerkit ovat vain lyhyet katkelmat kyseisistä kuvauksista:

(17) [Kuvaus] Ensimmäisenä tehtävänämme oli määrittää, mitkä yritykset vastasivat kaavion 1 kuvausta hyvästä parhaaksi kehittyneestä yrityksestä. Aloitimme puolen vuoden mittaisen ankaran taloudellisen analyysin. --.
(Parhaiden yritysten lista)

(18) [Kuvaus] Huutokauppiaan takana häälyi Karpenter Corporationin entinen päämaja – kymmenen tiikerrosta toimistotilaa kolmitasoisena tehtaana yllä

levittäytyi laajalle entiselle pellolle. Toimistot olivat tyhjiä, tehdas oli hiljainen. Rikkaruohot kasvoivat etuoven pielessä. --. (Huutokauppa)

Merkittävä tapahtuma poikkeaa kuvauksesta siinä, että se eksplikoii tiettyyn ajan hetkeen ja paikkaan sijoittuvan tapahtuman. Riippuen kertomustyyppistä tapahtumaa voidaan kuvata merkittävänä (se on ollut ratkaiseva kertomuksen henkilöiden ja/tai juonenkulun kannalta) tai yllättävänä (tapahtuma on ollut poikkeuksellinen, josta syntyy seurauksia kertomuksen kulkuun). Olen työssäni ottanut vapauden luokitella nämä kaksi variaatiota samaan kategoriaan kuuluviksi. Aineistostani löytyy peräti kahdeksan merkittäväksi tapahtumaksi luokiteltavaa toimintavaihetta, joista muutamien pääkohdat on esitetty alla:

(19) [Merkittävä tapahtuma] Videon puolivälissä ilmestyy gorillaksi pukeutunut nainen, joka ylittää kentän, hakkaa rintansa ja poistuu. Gorilla näkyy 9 sekunnin ajan. Tuhannet ihmiset ovat nähneet videon ja noin puolet heistä ei huomaa mitään epätavallista. (Näkymätön gorilla)

(20) [Merkittävä tapahtuma] Tämä valkeni minulle kertaheitolla vuonna 1996, kun olin päivällisillä erään organisaation suorituskykyä pohtimaan kokoontuneen johtajajoukon kanssa. (Illallispöytäkeskustelu)

(21) [Merkittävä tapahtuma] Ennen pitkää Lucaksen ja hänen tovereidensa sisäinen työelämä sai kuitenkin kolhun. Jack Higgins esitti joitakin yleisluontoisia huomioita siitä, että tiimin tulisi vaihtaa suuntaa ja Dean Fisher yksipuolisesti esitteli listan uusia prioriteetteja. Tiimille kävi selväksi, ettei ylimmällä johdolla ollut aikomustakaan antaa sille luvattua itsenäisyyttä. (Yksilösuorituksen kolhiutuminen)

Esimerkkien 19, 20 ja 21 yhteinen piirre on merkittävän tapahtuman eksplikointi aikaan tai paikkaan sidotun määreen avulla (*videon puolivälissä; kertaheitolla vuonna 1996; ennen pitkää*). Tapahtuman merkityksellisyyttä saatetaan painottaa kertomuksen myöhemmissä jaksoissa, mikäli se ei käy heti ilmi. Niinpä merkityksellinen tapahtuma ei olekaan kielipöytästä havaittava, vaan se syntyy lukijan tulkinnan kautta.

Komplikaatio ja resoluutio toimivat vuoroparin tavoin kertomuksen toimintajaksoina. Ne ovat TARINAN kertomustyyppin prototyyppiset osat ja esittelevät ensin kertomukseen sisältyvän ongelman ja siihen liittyvän ratkaisun. Käsittelen näitä toimintavaihteita ja tarinan kertomustyyppiä tarkemmin luvussa 4.5.

Reaktion Martin ja Rose luokittelevat jaksoksi, joka on siis pienin toiminnallinen kokonaisuus kertomuksessa. Aineistossani reaktion jaksoja on eniten kaikista toimintavaihteista eli yhteensä kymmenen. Tämä lienee tavanomaista kertomusgenrelle, koska reaktion avulla kertojan on mahdollista kuvata parhaiten kertomuksen

päähenkilöiden tunteita ja käytöstä. Tätä havainnollistavat alla olevat kaksi tekstikatkelmaa reaktiojaksoista:

(22) [Reaktio] Ja Brucea, pitkäaikaista vanhempaa insinööriä, suretti syvästi nämä ja muut tapahtumat, joiden hän näki heikentävän Karpenterin ydinvahvuutta. --. (Kaksi kokousta)

(23) [Reaktio] Luettelo yllätti meidät. Kuka olisi uskonut, että Fannie Mae päihittäisi esimerkiksi General Electricin ja Coken? (Parhaiden yritysten lista)

Näissä ja muissa reaktion jaksoissa kuvataan tunnetiloja mentaalisten verbien kautta, jotka ilmaisevat ihmisten mielentiloja sekä mielen sisäisiä tekoja ja toimintoja (ISK 2004: 437–438), kuten esimerkkien verbit *suretti* ja *yllätti*.

Myös kommentti kuuluu jakson, ei vaiheen, ryhmään. Kommenttijaksoja aineistossani on yhteensä kuusi. Alla kaksi näytettä kommentteista.

(24) [Kommentti] Tajuan nyt, että Meehan käytti sanaa ”hyödytön” viestintä perillemenon varmistavana tehokeinona. Hänen perusajatuksensa oli kuitenkin oikea: suurin osa parhaista yrityksistä on ollut parhaita koko toimintansa ajan. --. (Illallispöytäkeskustelu)

(25) [Kommentti] Mutta älä huoli – sisäisen työelämän tukeminen ei vaadi psykologiantutkintoa tai työntekijöiden yksityisyyden loukkaamista. Sisäisen työelämän tukemista ei voi kuitenkaan ulkoistaa henkilöstöosastolle. --. (Paluu raunioihin)

Reaktion tapaan näissäkin esiintyy mentaaliverbejä (*tajuan, älä huoli*), joten voitaisiinko (nämä) kommentit määritellä reaktioiksi? Mielestäni esimerkeistä on mahdollista osoittaa eroavaisuuksia, vaikkakin näin pienestä näytteestä tehdyt päätelmät voivat olla hyvinkin sattumanvaraisia. Esimerkissä 24 kertojainä kommentoi Meehanin puheenvuoroa, ei niinkään kuvaile sen seurauksena kokemiaan tunteitaan. Tunnetilojen korostuneisuus tekisi jaksosta reaktion. Esimerkin 25 kommentti alkaa direktiivillä *mutta älä huoli*, joka viittaa kertomuksessa edellä esitettyyn ongelmaan [sisäinen työelämä on näkymätöntä] ja on kohdistettu lukijalle. Jaksossa kertoja esittää näkemyksensä ja osoittaa sanansa ikään kuin toimintasuosituksena lukijalle. Siten teksti sisältää myös kertojan tulkintaa, mutta kommentissa esiintyvät suorat kehotukset lukijalle tekevät osasta puheenomaisen kommentaarin, eivät niinkään tulkinnan, joka sisältäisi myös suhtautumisen resurssien avulla tehtyä evaluaatiota asioista, ihmisistä tai heidän toiminnastaan.

Kommentin ja reaktion eroavaisuuksia selventäneen vielä yksi aineistostani löytyvä tapaus. Kertomuksessa ”Yksilösuorituksen kolhiutuminen” nämä jaksot vuorottelevat seuraavasti vuoroparin tavoin:

(26) [Reaktio] Jotkut domainilaisista pitivät jo Karpenterin ylintä johtoa tietämättöminä diktataattoreina, ja kokous vain vahvisti tuota kuvaa. Uusimmat työntekijät kokivat heti itsensä voimattomiksi alaisiksi. [Kommentti] *Sisäisessä työelämässä on kyse näkemyksistä – myönteisistä tai kielteisistä (ja joskus varsin vivahteikkaista) vaikutelmista johtajista, organisaatiosta, tiimistä, työstä ja jopa itsestä.* (Yksilösuorituksen kolhiutuminen; kursivointi kuten alkuperäisessä tekstissä)

Kyseisessä kertomuksessa ”Yksilösuorituksen kolhiutuminen” toistuu kaava reaktio-kommentti, jossa reaktio kuvaa ensin kertomuksen päähenkilöiden tuntemuksia ja joita kommenttijaksossa selitetään. Esimerkki osoittaa, että kommenttia edeltää aina sisältöaines, johon kommentilla otetaan kantaa, ja se sisältää kertojan eksplisiittisesti tai implisiittisesti ilmaisevan mielipiteen tai arvion. Palaan tähän tekstistrategiaan luvussa 5.1.

Tulkinta ei niinkään ole rakenneosaa, vaan se määrittyy nimenomaan tehtävänsä kautta ja konstruoi siten sosiaalista todellisuutta. Tulkintaa voi esiintyä läpi kertomuksen eikä se välttämättä sijaitse yhtenäisenä tekstiaineksena tietyssä kohtaa kertomusta. Koska kertomuksilla tehdään eri asioita, tulkinta on se kertomuksen vaihe, jonka avulla kertoja osoittaa, miksi kertomus on kertomisen arvoinen. Tulkinnan kautta kertoja arvottaa ympäröivää todellisuutta. Kuten Hyvärinen (2013: 17) toteaa, ”kertominen onkin aina toimijoiden, tekojen ja maailman arviointia. Suuttumus, paheksunta, ihailu tai vastaava reaktio, ovat juuri se pointti, jota kertomukselta sosiaalisessa tilanteessa odotetaan.”

Omassa työssäni olen tietoisesti rajannut analyysin sellaisiin tulkitseviin tekstiaineksiin, jotka toimivat yhtenäisen toimintavaiheen tavoin. Viidessä aineistoni kertomuksessa on tulkintavaihe, yhdessä kertomuksessa tulkintavaiheita on kaksi. Neljä tulkintavaihetta on keskellä kertomusta, kahdessa tapauksessa kertomus päättyy tulkintaan. Ainakin tämän aineiston valossa – kolmea eri teosta vertaamalla – voi todeta, että tulkinta on tyypillinen kertomuksen vaihe voimakkaasti evaluoivalle tekstille.

Kaikista aineiston keskellä kertomusta esiintyvistä tulkinnoista löytyy tulkinnan tekijän ääni. Ilmipantu semanttinen rooli käy käsi kädessä vaiheen tehtävän eli arvioinnin tekemisen kanssa. Alla esimerkki tulkinnan vaiheesta:

(27) [Tulkinta] Mutta yhtiön johtajat eivät ikinä olleet ymmärtäneet huonon sisäisen työelämän dynamiikkaa. Koska suoritukseen merkittävästi vaikuttava sisäinen työelämä on pääasiassa näkymätöntä, jopa johtajilla, jotka ymmärtävät sitä, on ongelma. Mitä voit tehdä sen eteen, kun et voi edes arvioida sitä? Tämän kirjan havainnot ja johtopäätökset pohjautuvat psykologiaan. (Paluu raunioihin)

Esimerkissä 27 evaluoidaan sitä, millaista on sisäisen työelämän tukeminen. Kertojan lukijalle kohdistama suora puhuttelu kysymyksessä *mitä voit tehdä sen eteen, jos et voi edes arvioida sitä* tuo esiin kertojan äänen. Tulkinta käy esiin myös tekstiaineuksen suhtautumisen resursseissa. Tulkintaa on kertojan arvio johtajien kyvyttömyydestä, koska *johtajat eivät ikinä olleet ymmärtäneet huonon sisäisen työelämän dynamiikkaa*. Tätä arviotaan kertoja korostaa asteittaisuuden systeemiin kuuluvalla *ikinä*-partikkelilla. Samoin kertojan arviota sisäisen työelämän näkymättömyyden ongelmallisuudesta voi pitää arviona (tosin se voisi olla myös fakta, jos sisäinen työelämä olisi mitattavissa oleva entiteetti).

Kertomuksessa "American Airlines -lakot" käytetään suoraa esitystä. Suora esitys antaa äänen kommentoijille ja heidän mielipiteilleen näin:

(28) [Tulkinta] Ongelmana ei ollut palkka tai edut vaan kunnioituksen puute. "He kohtelevat meitä kuin olisimme kertakäyttötavaraa, vain lukuja," eräs lentoemäntä sanoi. Toinen sanoi: "Itsekunnioitukseni on työtäni tärkeämpi." --. (American Airlines -lakot)

Tulkinnassa siteerataan lakkoon menneitä matkustamohenkilökunnan edustajia sekä lentäjiä. He arvioivat negatiivisesti lentoyhtiön johdon toimintaa: vertauskuvien käytöllä henkilökunta samaistaa itsensä *kertakäyttötavaraksi ja pois heitettäväksi styroksimukeiksi*. Tällaisen johtamistavan henkilökunta arvioi johtavan negatiiviseen käyttäytymiseen, jota kuvataan myös metaforalla *moraali pysyy pohjamudissa*.

Huomattakoon, että kolmessa aineistoni kertomuksessa ei ole tulkintavaihetta. Tätä selittää eri kertomustyyppien prototyyppisen kokonaisrakenteen variaatio, jota tarkastelen luvussa 4. Kertomus "Huutokauppa" on kertomustyyppiltään kuvaus, johon prototyyppisesti ei kuulu tulkinnan vaihetta. Kertomus "Illallispöytäkeskustelu" kuuluu havainnon kertomustyyppiin, jossa tulkinnan poissaoloa kompensoi – havainnon kertomustyyppille tunnusomaisesti – kommentin jakso. Samoin anekdootin kertomustyyppiä edustavassa kertomuksessa "Parhaiden yritysten listassa" tulkinta korvautuu reaktion jaksolla.

3.4 Yhteenveto kertomustyyppien vaiheista ja jaksoista

Johtamisoppaiden kertomuksissa korostuvat yleistävät, arvioivat ja kommentoivat osat. Kaunokirjallisuuden prototyyppejä toimintavaihteita, kuten kuvauksia, komplikaatioita ja niitä seuraavia resoluutioita, on johtamisoppaiden kertomuksissa sangen vähän. Tämä kuvastanee johtamisoppaiden kertomuksien käyttötarkoitusta: kertomuksia ei käytetä oppaissa niinkään kaunokirjalliseen kerrontaan, vaan kertomuksia ja niiden vaihteita hyödynnetään kirjan teemojen, niihin liittyvien asioiden ja niistä johtuvien syiden ja seurauksien esittelyyn, pohdintaan ja määrittelyyn.

Aineistoni kertomukset alkavat useammin tiivistelmällä kuin orientaatiolla. Tiivistelmä esittelee kertomuksen teeman sen sijaan, että lukija johdatettaisiin kertomukseen esittelemällä kertomuksen henkilöitä, paikkoja tai tapahtuma-aikaa. Tiivistelmä nostaa etualalle ilmiön tai asian, kun taas orientaatio keskittyy enemmän aktiivisten toimijoiden tekemiseen (tai tekemättä jättämisiin). Valtaosa aineistoni tiivistelmistä nojaa passiivilauseeseen tai toimijan epämääräiseksi jättävään rakenteeseen (nollapersoonaa, kysymys).

Kaikista aineistoni kertomuksissa esiintyvistä toimintavaiheista yleisin on reaktion jakso. Reaktiot rakentavat sillan kommenttijaksoihin, joita kertomuksissa käytetään kertojan näkemyksen esiintuomiseen ja joissa kertoja saattaa jopa suositella lukijalle tietynlaista käyttäytymistä. Myös kertomuksissa esiintyvissä monissa tulkintavaiheissa kertoja pääsee ääneen ja antamaan arvioitaan asioista, ilmiöistä tai käyttäytymisestä. Tyypillisimmin johtamisoppaiden kertomukset loppuvat koodaan, joka sitoo kertomuksen esittelemän ilmiön laajempaan kontekstiin tai kiteyttää kertomuksen opetuksen.

4 Eri kertomustyyppien tehtävät ja niistä välittyvä suhtautuminen

Edellä tarkastelin toimintavaihteita, joista kertomukset koostuvat, ja millaisia tehtäviä niillä on kertomuksen merkityksenannon kannalta. Martin ja Rose ovat omassa teoriassaan (2008) luokitelleet erilaisia kertomustyyppisiä, jotka määritellään nimenomaan kertomuksen vaiheiden ja niistä välittyvän suhtautumisen – sen kuvaaman

tunnereaktion, käyttäytymisen evaluaation, asia-arvioinnin tai näiden yhdistelmän – kautta. Seuraavaksi tutkin johtamisoppaissa esiintyviä kertomustyyppisiä.

Aineistoni yhdeksän kertomuksen joukosta löytyvät kaikki Martinin ja Rosen kuvaamat kertomustyyppit eli ANEKDOOTTI, ESIMERKKI, HAVAINTO, KUVAUS ja TARINA. Mielestäni tämä havainto kertoo johtamiskirjallisuuden tekstilajista, olkoonkin, että se on yleisesti ottaen varsin heterogeeninen: populaarikirjallisuuden ja tieteellisen tekstin rajamaastoon sijoittuva genre hyödyntää kertomusrakennetta laajalti ja erilaisten kertomustyyppien voi olettaa palvelevan erilaisia tehtäviä johtamisoppaiden tekstilajissa. Alla olevaan taulukkoon 3 olen listannut aineistossani esiintyvät kertomukset, jotka on luokiteltu niissä esiintyvien vaiheiden mukaan eri alagenreihin.

Taulukko 3 Aineistossa esiintyvien kertomusten genret ja vaiheet

Kertomuksen genre	Kertomuksen nimi	Tiivistelmä	Orientaatio	Kuvaus	Merkittävä tapahtuma	Kompli-kaatio	Reaktio	Kommentti	Tulkinta	Resoluutio	Re-orientaatio	Kooda
Esimerkki	Näkymätön gorilla	X			X				X			X
Esimerkki	Kognitiivinen harha	X			X		X		X			X
Esimerkki	American Airlines -lakot				X				X			X
Anekdootti	Parhaiden yritysten lista		X	X	X		X					X
Anekdootti	Kaksi kokousta	X (2)	X		X (2)		X (4)		X (2)		X	
Havainto	Illallispöytä-keskustelu	X	X		X			X			X	
Havainto	Yksilösuorituksen kolhiutuminen		X		X		X (4)	X (4)	X			
Kuvaus	Huutokauppa			X								
Tarina	Paluu raunioihin					X (2)			X	X		

Yleisin aineistossani esiintyvä kertomustyyppi on ESIMERKKI, joita löytyy kolme. Seuraavaksi yleisimmät tyypit ovat ANEKDOOTTI ja HAVAINTO, joita on aineistossa kaksi. Kertomustyypeistä KUVAUS ja TARINA esiintyvät aineistossani kerran. Tämäkin kuvaa mielestäni johtamisoppaiden sijaintia tieteellisen tekstin ja populaaritekstin vedenjakajalla: muita kertomustyyppisiä käytetään johtamisoppaissa useammin kuin prototyyppisenä pidettyä TARINAA. Etenen kertomustyyppien esittelyssä yleisimmästä harvinaisimpaan eli ESIMERKISTÄ TARINAAN. Tässä luvussa huomioni kohteena ovat siten kertomukset autonomisina tekstikokonaisuuksina.

Luvussa 5 siirryn tarkastelemaan kertomuksia vuorovaikutuksessa niitä ympäröivään kontekstiin ja luvussa 6 arvioin kertomusten roolia johtamisideologioiden konstruomisessa.

Vaiheiden variaation lisäksi kertomusgenren määrittelyyn vaikuttaa kertomuksesta välittyvä suhtautuminen. ANEKDOOTTI kertoo merkittävän tapahtuman aiheuttamasta tunnereaktiosta. ESIMERKKI korostaa kertomuksen avulla tehtyä tulkintaa jostain tapahtumasta. HAVAINTO keskittyy kommentoimaan tapahtumaa tai ilmiötä ja sen vaikutusta kertojaan. KUVAUS painottuu henkilöiden, paikkojen ja/tai ajanjaksojen kuvaukseen, joiden kautta on mahdollista välittää kertojan kokemuksia. TARINAN tehtävänä on havainnollistaa ongelma ja sen ratkaisu. Tarkastelenkin kertomustyyppeiden yhteydessä myös niissä esiintyviä suhtautumisen resursseja nähdäkseni, millaista suhtautumista johtamisoppaiden kertomukset välittävät ja millaisia suhtautumisen resursseja kertomuksissa hyödynnetään.

Ennen varsinaista analyysia todettakoon määrittelyn tulkinnanvaraisuus kertomuksen ja raportoinnin genrejen välillä. Useassa tapauksessa aineistosta löytyy memuotoista kerrontaa, joka kuitenkin on raportointia. Tästä johtuen olen määritellyt sellaiset tekstiainekset, jotka eivät etene kronologisesti ja kuljeta päähenkilöitä vaiheesta toiseen, raportoinniksi. Siten nämä ainekset ovat rajautuneet pois analyysistani.

4.1 Esimerkki

Aineistossani on kolme kertomusta, jotka olen luokitellut ESIMERKEIKSI. Martinin ja Rosen (2008: 62–63) mukaan ESIMERKKI tekstilajina kuvaa poikkeavaa tilannetta, johon ei niinkään reagoida, vaan jota tulkitaan. Kertomuksen sisältämä tulkinta mahdollistaa esimerkiksi arvion antamisen jonkun henkilön käytöksestä tai luonteesta: henkilön toimintaa voidaan ylistää tai tuomita, kritisoida tai ihailia. Tässä mielessä ESIMERKKIÄ voi pitää vertauskuvana yleisemmin sosiaalisesti hyväksyttävälle tai tuomittavalle käytökselle.

ESIMERKIN ”Kognitiivinen harha” toimintavaiheita ovat orientaatio, merkittävä tapahtuma, reaktio, tulkinta ja kooda eli kertomus on rakenteellisesti tunnusomainen ESIMERKIN kertomustyypille. Tekstissä kuvataan psykopaatin viehätysvoimaa ja sen aiheuttamaa kognitiivista harhaa. Kertomuksen merkittävä eli poikkeava tapahtuma on luennoilla opittu *kliinisen viisauden murunen*, joka liittyy psykopaattien viehätysvoiman vaarallisuuteen. Kertoja kiinnittää lukijan huomion kertomuksen opetukseen nimeämällä

saamaansa opin suorastaan hellästi *muruseksi*, johon liitetty *-nen* päätte kuvastaa deminutiivisuutta ja samalla positiivista suhtautumista (ISK 2004: 222–223).

Psykopaattien viehätysvoiman petollisuutta – ja siten annettavan opetuksen tärkeyttä – alleviivaa opettajan kiihtymys, joka kuvataan reaktion jaksossa. Lauseet *Tässä vaiheessa opettajani korotti ääntään* sekä opettajan antama, huutomerkein varustettu jyrkkä direktiivi *Älkää edes ajatelko hänen ottamistaan potilaaksi! Heittäkää hänet ulos vastaanotolta!* kuvaavat opettajan tuntemaa voimakasta kiihtymystä. Opettajan käytöstä havainnollistava verbi *korottaa ääntään* kuuluu asennejärjestelmän resursseihin ja kertoo opettajan negatiivisesta tunnereaktiosta, jonka voi kontekstin perusteella luokitella esimerkiksi närkästykseksi tai hermostumiseksi.

Ajan määre *Vuosien kuluttua* osoittaa eksplisiittisesti hetken, jolloin varsinainen tulkinta *kliinisen viisauden murusesta* alkaa. Tulkitsemisen toimintaa korostavat lauseet *minulle selvisi* ja *hän opetti meille*, joissa käytetään mentaaliverbejä, ja joiden avulla kertoja tulkitsee tapahtuman merkitystä, joka on selventänyt psykopatiaa ilmiönä sekä *opettanut* siitä kertojalle sekä muille paikalla olleille (*meille*) lisää. Opettajalta saadun opin legitimizeettiä vahvistavat tulkinnan vaiheessa esitelty ulkopuolinen *johtava auktoriteetti*, joka on arvioinut opettajan antamia neuvoja *päteviksi*. Auktoriteetin evaluointi *johtavaksi* liittyy inhimillisen kyvykkyyden arvioimiseen, neuvon evaluointi *päteväksi* taas kuuluu asia-arvottamisen resursseihin. Kertomus loppuu ESIMERKILLE prototyypiseen eksplisiittiseen käytöksen evaluointiin, joka tuomitsee kognitiiviseen harhaan uskomisen. Kertomuksen käyttö mahdollistaa siten abstraktin ilmiön kuvaamisen oikeasta elämästä ammennetun esimerkin avulla ja tavalla, joka jää tieteellistä määritelmää elävämmiin mieleen.

Toisessa ESIMERKISSÄ, ”Näkymättömässä gorillassa”, havainnollistetaan voimakkaan keskittymisen aiheuttamaa sokeutumista normaalista poikkeaville ärsykkeille, kuten gorillaksi pukeutuneelle naiselle. Kertomuksen toimintavaiheet ovat tiivistelmä, merkittävä tapahtuma, tulkinta ja kooda. Kertomus kuvaa koeasetelmaa, jossa demonstroidaan ajattelujärjestelmän 1 toimintaa. Järjestelmä 1 ohjaa aivojen katsomista ja suuntautumista. Kertomuksen merkittävä tapahtuma on gorillaksi pukeutuneen naisen yllättävä ilmaantuminen videopätkälle, jota koehenkilöt katselevat. Koska koehenkilöiden huomio on ohjattu laskemaan videossa näkyvien pelaajien syöttöjä, osa heistä ei huomaa gorillaksi pukeutunutta naista lainkaan. Kertomuksen tulkintavaihe

selventää ihmismielen toimintaa ja sitä, miksi mieli saattaa sokeutua. Oppi kiteytetään vielä koodassa. Tässäkin tapauksessa kertomusta hyödynnetään abstraktin käsitteen konkretisoinnissa ja yleistajuistamisessa.

Näissä molemmissa ESIMERKEISSÄ viitataan ajattelujärjestelmiin elollisina toimijoina nimeämällä ne järjestelmiksi 1 ja 2 (ja joille luonteenomaisiin piirteisiin viitataan myös teoksen nimessä *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*). Elottoman inhimillistäminen on yksi metaforatyyppi, jossa ei-inhimillisellä oliolla nähdään inhimillisiä ominaisuuksia (Tieteen termipankki s.v. *inhimillistäminen*). Kirjan kirjoittaja perustelee tätä argumentaatiotekniikkaa näin (Kahneman 2011: 40–41):

”Vastaus on, että hahmot ovat hyödyllisiä joidenkin mieleemme, siis sinun ja minun mielen, oikkujen takia. Lause ymmärretään helpommin, jos se kuvaa, mitä toimija (järjestelmä 2) tekee, kuin jos se kuvaa, mitä jokin on, millaisia ominaisuuksia jollakin on. Toisin sanoen ”järjestelmä 2” on parempi lauseen subjekti kuin ”mentaallinen arikmetiikka”, päässä lasku. Mielellä ja erityisesti järjestelmällä 1 näyttää olevan erityinen taipumus sellaisia aktiivisia toimijoita koskevien tarinoiden rakentamiseen ja tulkintaan, joilla on persoonallisuus, tapoja ja kykyjä.”

Kertoja-kirjoittaja kuvaa olioiden inhimillistämistä ja niiden toiminnan tarinallistamista kognitiolle tyypillisinä ominaisuuksina. Hänen mukaansa inhimillistäminen vähentää aivojen työmuistin kuormitusta, jolloin aivoilla on enemmän kapasiteettia ajatella. Inhimillistämällä abstrakteja käsitteitä ajattelujärjestelmien toiminta nopeutuu ja ihmisen on helpompi ymmärtää, mitä hänelle sanotaan. (Kahneman 2011: 41) Tällainen tekstistrategia auttaa havainnollistamaan abstraktia käsitettä.

Kolmas ESIMERKKI, ”American Airlines -lakot”, keskittyy käyttäytymisen arvottamiseen prototyyppisen ESIMERKIN tapaan. Kertomus alkaa merkittävän tapahtuman eli lentoyhtiön matkustamohenkilökunnan lakon kuvauksella. Tulkinnan vaihe erittelee työntekijöiden tuntemuksia, joiden kautta on mahdollista tulkita lakkoon johtaneita syitä: ne ovat johtuneet johdon kunnioituksen puutteesta henkilöstöä kohtaan. ESIMERKIN kooda tuo vielä kertaalleen esiin ongelman, josta lentoyhtiön lakotkin ovat seurausta, eli johdon virheet, joiden takia työntekijät sitoutuvat entistä heikommin työnantajaansa.

4.2 Anekdootti

ANEKDOOTTEJA esiintyy aineistossani kaksi. ANEKDOOTTIA käytetään kuvaamaan merkittävää tapahtumaa, joka synnyttää tunnereaktion. Kertomustyypin keskeisenä tehtävänä on päähenkilön kokemien tunteiden jakaminen. ANEKDOOTIN kertovat eli pakolliset vaiheet ovat merkittävä tapahtuma ja reaktio. Merkittävä tapahtuma saatetaan usein nostaa esiin eksplikoivan rakenteen, kuten temporaalilausekkeen, avulla. Reaktiota voidaan korostaa prosodially, kuten intensiivisillä tunneilmauksilla tai adjektiiveilla, jotka määrittävät koetun reaktion laadun (negatiivinen/positiivinen). (Martin – Rose 2008: 56–61)

ANEKDOOTISSA ”Parhaiden yritysten lista” kuvataan, millaiseen perinpohjaiseen työhön teoksen tutkijaryhmä on ryhtynyt. Kertomus rakentuu orientaatiosta, kuvauksesta, merkittävästä tapahtumasta, reaktiosta ja koodasta. Tutkijoiden ensimmäinen tärkeä etappi – ja tässä tapauksessa ANEKDOOTIN merkittävä tapahtuma – on 11 ”parhaan yrityksen listan” syntyminen tutkijaryhmän analyysin tuloksena. Listan yritykset ovat tutkijoiden mielestä kehittyneet *hyvistä parhaiksi*, mutta ne eivät ole lainkaan sellaisia, joita tutkijat ovat odottaneet löytävänsä. Niinpä lista *yllättää* heidät. Reaktion voimakkuutta kuvataan asia-arvottamisen resurssien, jotka saturoituvat prosodisesti. Tutkijoiden muodostamaa listaa arvioidaan adjektiivilla *hämmästyttävä*. Lisäksi todetaan, että *vanhanaikaisempaa listaa tuskin voisi keksiä*, jossa modaalin adverbini *tuskin* alleviivaa hyvin suurta epätodennäköisyyttä (ISK 2004: 1530–1531). Listan odotuksenvastaisuutta korostavat NP-lausekkeet *epätodennäköisimmissäkin tilanteissa* ja listan nimeäminen *yllätykseksi*. Tutkijoiden kokemaa yllätyksen tunnetta korostetaan verbirakenteella *kukapa olisi uskonut*. Lauseessa *kuka-interrogatiivipronominiin* lisätty *-pa* liitepartikkeli lisää odotuksenvastaisuutta (ISK 2004: 799).

ANEKDOOTISSA kuvattu merkittävä tapahtuma ruokkii lukijan uteliaisuutta: se implikoi, että tutkimustyö ei tule etenemään ennalta odotettuja latuja ja yritysten matka hyvästä parhaaksi (ja siten teos kokonaisuudessaan) on täynnä odottamattomia käännteitä. Lisäksi reaktion kuvaaminen antaa mahdollisuuden implisiittisesti argumentoida tutkijaryhmän asiantuntijuuden ja kyvykkyyden puolesta. Siitä huolimatta, että listalle nousseet yritykset arvioidaan negatiivisen konnotaation saavalla lauseella *vanhanaikaisemmalta tuntuva joukko voisi tuskin keksiä*, tutkijat ryhtyvät

ennakkoluulottomasti tutkimaan niitä tarkemmin. ANEKDOOTIN avulla voidaan osoittaa, että tutkijoilla on kyvykkyyttä löytää odottamattomia tuloksia ja käsitellä niitä *totutusta poikkeavalla tavalla*. Niinpä kertomuksen toisena tehtävänä on argumentoida teoksessa esiintyvien tutkijoiden asiantuntijuuden puolesta. Yksityiskohtainen selvitys tutkimusryhmän työstä, joka läpikäydään kuvauksen vaiheessa, ja jota evaluoidaan asia-arvottamisen resurssilla *järjestelmällinen*, puhuu myös tutkimustulosten luotettavuuden ja siten tutkijoiden asiantuntijuuden puolesta.

Koodassa kuvataan, miten lista antaa tutkijoille tärkeän opetuksen: *Hyvästä voi kehittää parhaan mitä epätodennäköisimmässä tilanteessa*. Kertomus kuvaa siten kehityspotentiaalia, jota voi löytyä mitä yllättävimmistä yrityksistä, ja joka voi konkretisoitua mitä epätodennäköisimmissä olosuhteissa. Tässä piilee mielestäni kertomuksen kolmas tehtävä, joka on rohkaista lukijaa. Kertomus avaa lukijan eteen mahdollisuushorisontin, jota kohti kulkemalla itse kukin voi onnistuessaan tehdä hyvästä yrityksestä toimialansa parhaan.

Toinen aineiston ANEKDOOTTI on ”2 kokousta”. Sen toimintavaiheet ovat tiivistelmä, orientaatio, merkittävä tapahtuma 1, reaktio 1, reaktio 2, reaktio 3, tulkinta, tiivistelmä, merkittävä tapahtuma 2, reaktio 4, reorientaatio ja tulkinta. Kuten vaihelistaus osoittaa, kertomus hyödyntää toisteista rakennetta: kertomus alkaa tiivistelmällä, jatkuu kuvauksella ensimmäisestä merkittävästä tapahtumasta eli neljännesvuosittain järjestetystä tuotekehityskokousta, joka herättää voimakkaita (negatiivisia) reaktioita, ja joita lopuksi evaluoidaan tulkinnan vaiheessa. Saman kaavan mukaan käsitellään myös toinen merkittävä tapahtuma eli tuotelinjojen arviointikokous ja sen herättämä reaktio. Todettakoon, että kertomusta voisi pitää myös kahtena erillisenä ANEKDOOTTINA. Tekemäni tulkinta yhdestä kertomuksesta perustuu tapahtumien toisiinsa kietoutuvaan, kronologiseen luonteeseen ja kertovien jaksojen samankaltaiseen sisältöön, jotka valottavat johtajien kyvyttömyyttä johtaa ihmisten tunteita ja toisaalta työntekijöiden motivaation hiipumista ja turhautumisen lisääntymistä.

Tällä ANEKDOOTILLA on kolme paikallista tehtävää. Ensinnäkin, kertomus havainnollistaa sisäisen työelämän olemusta. Kertomuksen pääosassa ovat yksittäiset työntekijät ja heidän tunnereaktionsa, joita sanallistetaan suhtautumisen resurssien, kuten tunteiden kuvauksilla: *Kokouksessa hänen [Lisa] työmotivaation yhtäkkiä lopahti*. Toiseksi, työntekijöiden reaktioita kuvataan myös työntekijöiden tekemissä

päiväkirjamerkinnöissä, jotka on erotettu muusta leipätekstistä siennyksin: *Oli lannistavaa, että ”vapautemme” valita suuntamme/prioriteettimme otettiin meiltä pois.* --. Päiväkirjamerkintöjen käyttäminen osana kertomusta luo autenttisuutta ja siten vahvistaa kertojan – eli tässä tapauksessa teoksen tekijöiden – luotettavuutta: suorat lainaukset työntekijöiltä dokumentoivat todellisia, koettuja tunteita, eivätkä ole ainoastaan kirjoittajien tekemiä oletuksia niistä. Kolmanneksi, kertomus maalaa uhkakuvan siitä, millaista jälkeä sisäisen työelämän huomiotta jättäminen voi aiheuttaa. Siten kertomus toimii varoituksena sisäisen työelämän laiminlyönnin riskeistä.

4.3 Havainto

Kaksi aineistoni kertomusta kuuluvat HAVAINNON kertomustyyppiin. Martinin ja Rosen (2008: 63–64) mukaan HAVAINTO keskittyy johonkin tapahtumaan ja sen kommentointiin. Kommentoinnin tehtävänä on kuvata tapahtuman vaikutusta kertojaan. Tapahtuman kuvaus voi jähmettyä tiettyyn ajan hetkeen kuin pysäytetty still-kuva ja rakenteellisesti kommentointi voi olla kuvausta merkittävästi pidempi. Havaintoa voi pitää myös symboloivana kertomustyyppinä: havainnossa ikuistettu tilanne voi muodostua merkkipaaluksi jollekin asialle tai ilmiölle ja sen tarkastelu jälkikäteen antaa niin kertojalle itselleen kuin muille kriittistä etäisyyttä ymmärtää tapahtuneen merkityksellisyyttä.

HAVAINTO ”Illallispöytäkeskustelu” rakentuu tiivistelmästä, orientaatiosta, merkittävän tapahtuman kuvauksesta, sen kommentoinnista ja reorientaatiosta. HAVAINTO kuvaa keskustelua, jonka vaikutusta *Hyvästä paras* -teoksen syntyyn kertoja-kirjoittaja kertomuksessa kommentoi. HAVAINNOSSA McKinsey & Companyn San Franciscon -yksikön toimitusjohtajan toteamus kirjoittaja-kertojalle antaa tälle kipinän uppoutua yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa vuosia kestävään tutkimustyöhön. Ajan adverbi *nyt* eksplikoi kommentin alkaneen ja kuvaa kertojan itsereflektointia mentaaliverbillä *tajuta*. Tapahtuneen symboliarvo näkyy kertojan arvottavassa adjektiivissa *ratkaiseva*, jolla hän iltaa määrittää. Ajatustyön jatkumista ja siten itse tapahtuman ja sen tulkinnan väliin jäävää aikaa kuvataan sanaliitolla *jättää mieleen muhimaan*, joka kuvaa vielä päättymätöntä toimintaa.

HAVAINNOSSA asia-arvottamisen resurssit korostuvat. Teksti sisältää ennen kaikkea asioiden tai organisaatioiden hyvyyden ja huonouden arvioimista. Tekstiä voi

jopa pitää demagogisena, sillä sen retoriikka saa pontta ihmisten peloista. Kertoja vertaa keskinkertaisuutta *parantumattomaan sairauteen* ja ammentaa sairauden metaforaan liittyvistä negatiivisista mielikuvista. Epäonnistumisen pelkoa lietsotaan lauseessa, jossa pelkkä hyväksi kehittyminen arvotetaan negatiiviseksi: *Valtaosa yrityksistä ei koskaan kehity parhaaksi, sillä useimmista kehittyä hyviä – ja siinä ongelman ydin onkin*. Kertoja näkee yritykset kyvyttöminä institutionaalisina toimijoina. Asteittaisuuden systeemiin kuuluvat ilmaukset vahvistavat sanomaa: määrän ilmaus *valtaosa* korostaa kyvyttömiä organisaatioiden määrää ja *ei koskaan* on maksimoija, joka alleviivaa parhaaksi kehittymisen mahdottomuutta. Kertoja nimeää lopuksi tämänkaltaisen tilanteen *ongelmaksi*. Kuvaamalla hyväksi kehittymistä ei-toivottuna tuloksena, epäonnistumisena, kertoja ilmaisee vielä kerran esiin oman arvionsa eli langettaa tuomionsa kaikille 'ainoastaan' hyville yrityksille.

HAVAINTO on hyvin yksiäänistä: kertoja käyttää kategorisia väitelauseita ja erottelee dikotomisesti yritykset *hyviin* ja *parhaisiin*. Tekstissä ei jää epäselväksi se, kumpaan ryhmään niin yritysten kuin yksilöiden tulisi pyrkiä. Niinpä kertomuksen paikallisena tehtävänä voi pitää lukijan motivoimista, suoranaista agitoimista, aloittaa muutos pois keskinkertaisuudesta kohti 'parhautta'. Vaihtoehdottomuus korostuu HAVAINNON orientaatiovaiheessa, jossa *me*-persoonapronominin käytöllä samaistetaan kaikki, niin kirjoittaja kuin lukija, samalla tavoin (epäonnistuneesti) elävien joukkoon: *Harva meistä elää verrattoman elämän, koska on niin helppo tyytyä hyvään elämään*. Kvanttoripronomini *harva* tuo mukanaan kieltohakuisuutta. Lukijoiden inklusiivinen syyllistäminen on päinvastainen strategia verrattuna esimerkiksi raivausoppaisiin, jossa monikon ensimmäistä persoonaa käytetään lukijoiden syyllistämisen välttämiseksi ja yhteisyyden rakentamiseksi (Revitzer 2017: 52–53).

HAVAINNOSSA esitellään teoksen kantava teema ja kysymyksenasettelu, joka kuuluu näin: *Voiko hyvästä yrityksestä tulla paras, ja jos voi, miten se onnistuu*. Sen avulla on myös mahdollista legitimoida kyseisen teoksen intentio ja olemassaolo, sillä idea kirjasta syntyy McKinsey & Companyn San Franciscon –yksikön toimitusjohtajan kommentista. McKinsey & Company on maailman suurin liikkeenjohdon konsultointiyritys (Wikipedia). McKinseyn edustajan merkityksellisyyttä tekstissä kuvaa se, että hän on ainoa henkilö, johon viitataan teoksen ensimmäisen luvun leipätekstissä erisnimellä. Esimerkiksi tutkimusryhmäänsä kirjoittaja viittaa kollektiivisesti *tutkimusryhmänä*. Antamalla heti kirjan alussa 'äänen' toimialan tärkeimmän yrityksen

toimitusjohtajalle ja samalla kunnian olla kirjan tutkimuskysymyksen muusa kertoja implikoi, että kirjan sisältöä voi pitää merkittävänä. Samalla kun McKinseyn edustajan läsnäolo legitimoit tutkimushankkeen ja tutkimusryhmän ponnistelut, se myös legitimoit lukijan ajankäytölle teoksen parissa.

Teoksen teeman esittelyn. sen merkityksellisyyden osoittamisen sekä legitimoinnin lisäksi kertomuksella on vielä kaksi muuta tehtävää. Kertomuksen reorientaatiossa todetaan, että *hyvästä yrityksestä voi tulla paras*. Tätä presuppositiota voi pitää syöttinä lukijalle: se ennakoit menestyksen mahdollisuutta teoksen oppien avulla ja siten houkuttelee lukijaa jatkamaan teoksen parissa. Jokelan (2012: 82) mukaan ”voida indikoit suomen modaaliverbeistä vahvimmin dynaamista mahdollisuutta” (ks. myös ISK 2004: 1492). Tämä onkin kertomuksen viides tehtävä: kertomuksen tehtävänä on rohkaista lukijaa uskomaan omiin kykyihinsä ja mahdollisuuteen saavuttaa ylivertaisia tuloksia.

HAVAINNOSSA ”Yksilösuorituksen kolhiutuminen” kertomuksen käyttö mahdollistaa abstraktin käsitteen, sisäisen työelämän, konkretisoinnin. HAVAINNON toimintavaiheet ovat orientaatio, merkittävä tapahtuma, reaktio 1, kommentti 1, reaktio 2, kommentti 2, reaktio 3, kommentti 3, reaktio 4, kommentti 4 ja tulkinta. Jokainen yksittäinen reaktio kuvaa jonkun kertomuksen henkilön reaktiota tarinan edetessä. Koska teoksen *Pienet suuret teot*, jossa kertomus esiintyy, keskeisenä tavoitteena on osoittaa sisäisen työelämän ymmärtämisen tärkeys, oikeiden ihmisten konkreettiset reaktiot argumentoivat vakuuttavammin sisäisen työelämän eri puolista kuin teoreettiset määritelmät. Eri henkilöhahmojen eli työntekijöiden henkilökohtaisten reaktioiden ja tunteiden kuvaaminen tekee uudesta, esiteltävästä ilmiöstä eli sisäisestä työelämästä uskottavamman ja samastuttavamman. Sisäisestä työelämästä tulee todellisuutta näiden todistajanlausuntojen myötä. Kronologinen kertomusrakenne mahdollistaa olotilan eli sisäisen työelämän muutoksen kuvaamisen. HAVAINNON merkittävän tapahtuman eli kokouksen edetessä työntekijöiden mielialat vaihtuvat toiveikkuudesta katkeraan pettymykseen. Reaktioiden vaiheittainen kuvaus korostaa työntekijöiden tunteiden muuttumista positiivisista negatiivisiin.

Kertomuksessa sisäisen työelämän eri puolia esitellään työntekijöiden negatiivisten tunteiden kautta. Negatiiviset tunnereaktiot ovat seurausta johdon toimista, jotka työntekijät kokevat *turhauttavina*, *lannistavina* ja *epämotivoivina*. Toinen

kertomuksen tehtävä onkin osoittaa huonon johtamisen seuraukset. Kertomus loppuu lauseeseen: *Ja ilman vahvaa intoa syventyä projektin haasteisiin tai mahdollisuuksiin, ihmiset eivät todennäköisesti tee parastaan.* Yleistyksen presuppositio on, että jos työntekijät eivät tee parastaan, yrityskään ei pysty tekemään parastaan. Silloin yritystä voi pahimmillaan odottaa sama kohtalo kuin Karpenteria, jonka alamäki yhdestä Yhdysvaltain parhaasta yrityksestä konkurssipesäksi kuvataan heti teoksen luvun yksi alussa. HAVAINTOA yksilösuorituksen kolhiutumisesta voikin kokonaisuudessaan pitää varoituksena niistä seurauksista, joita sisäisen tunne-elämän tärkeyden väheksyminen tai ymmärtämättömyys voivat yritykselle aiheuttaa.

4.4 Kuvaus

Aineistossani on yksi KUVAUKSEN kertomustyyppi. Prototyypinen KUVVAUS sisältää henkilökohtaisen kokemuksen kuvauksen, joka etenee usein kronologisesti ja saattaa neutraaliudessaan muistuttaa kirjallista todistajanlausuntoa. KUVVAUS puhuu puolestaan ilman että sen antamaa opetusta välttämättä eksplikoidaan. Usein KUVVAUS alkaa orientaatiolla. Siirtymä orientaatiosta varsinaiseen kuvauksen vaiheeseen saattaa olla eksplisiittisesti ilmaistu. Sen sijaan KUVVAUS ei välttämättä sisällä tulkintaa, sillä tulkinnan sijaan tapahtumia voidaan arvottaa sitä mukaa kun kuvaus etenee. Vaikka kyseessä on lähtökohtaisesti henkilökohtaisen kokemuksen jakaminen, on KUVAUKSEN pääpaino tapahtumien kertomisessa. (Martin – Rose 2008: 54–56)

KUVAUKSEN kertomustyyppiä edustavan ”Huutokaupan” vaiheet ovat orientaatio, kuvaus ja reorientaatio. Kertomuksessa kuvataan lyhyesti Karpenter-yhtiön kukoistus ja tuho. Kertomus ei rakennu minkään tietyn komplikaation ympärille, kuten TARINAN tekstilajissa, eikä se nosta tarkastelun keskiöön mitään yksittäistä merkittävää tapahtumaa, kuten HAVAINNOSSA. Karpenterin kehitystä fokalisoidaan kahden mikrotason, henkilökohtaisen (työntekijät) ja institutionaalisen (Karpenter) kautta. Mukana on myös kansallinen eli makrotaso. Tästä syystä en pidä kertomusta pelkästään henkilöiden tunnereaktioihin keskittyvänä kertomuksena eli ANEKDOOTTINA, vaan KUVAUKSENA, joka liikkuu yleisestä yksityiseen, henkilökohtaisesta julkiseen.

Kertomus liikkuu myös eri aikatasoilla. Katkelma ankkuroituu heti aluksi nykyhetken temporaalisella lausekkeella *heinäkuun ankaran auringon alla.* Leksikaalinen viittaus menneeseen löytyy jo nykyhetken kuvauksesta, kun kuvakulma

siirtyy Karpenter Corporationin *entiseen* päämajaan ja pian tämän jälkeen yrityksen *entisiin* työntekijöihin. Menneisyyteen viittaavia ajanilmauksia nykyhetken kuvauksesta löytyy useita. Yrityksen työntekijät ovat kutsuneet itseään *vielä äskettäin* ”Karpentereiksi”. Temporaali-ilmaisua *äskettäin* edeltävä partikkeli *vielä* korostaa kertojan suhtautumista ilmaistun määrän suuruuteen (ISK 2004: 812) ja tässä tapauksessa nimenomaan ajan lyhyteen. Samoin toimii temporaalirakenne *vain neljä vuotta aikaisemmin*. Tässäkin kertoja tekee evaluointia siitä, miten lyhyt aika on kulunut yrityksen kukoistuksen ajasta sen lopulliseen tuhoon. Painotus tapahtuu fokuspartikkelin *vain* avulla (ISK 2004: 803–805). Takauman loppuminen osoitetaan eksplisiittisesti kertomuksen viimeisessä lauseessa partikkelilla *nyt*, joka palauttaa kuvauksen takaumasta nykyhetkeen.

Pitkin KUVAUSTA kertoja tekee arviointia niin ihmisten reaktioista kuin asioista. Kuvauksessa hyödynnetään kaikkia suhtautumisen alasysteemejä, eritoten asenteen ja asteittaisuuden resursseja. Positiiviset suhtautumisen ilmaukset liittyvät menneisyyteen ja negatiiviset nykyhetkeen, joka herättää päähenkilöissä vahvoja tunnereaktioita. Nykyhetkeen sijoittuva huutokauppa *järkyttää* entisiä työntekijöitä ja saa heidät *pudistelemaan päitään epäuskoisina, irvistämään inhosta, kiroamaan vihaisina, jopa itkemään*. Ennen yrityksen konkurssia he ovat olleet *ylpeitä* työstään.

Karpenteria yrityksenä kuvataan asia-arvottamisen resurssein. Yrityksen tuotteita kuvataan *innovatiivisina* ja *monien elämää koskettavina, lähes välttämättöminä*. Asteittaisuudella (*monien, lähes välttämättöminä*) korostetaan yrityksen merkitystä. Loiston päivinä yrityksen päämaja on ollut myös ulkoisesti mitä edustavin. Pihan maisemointi on ollut *virheetön*. Karpenteriin liitetty makrotaso eli yrityksen merkitys amerikkalaisille kuluttajille osoitetaan positiivisten tunneilmausten kautta. Yhtiötä on *arvostettu* ympäri maailman ja se on nimetty yhdeksi *innovatiivisimmista* ja *menestyneimmistä* yhtiöistä Amerikassa. Tietynlaisena reaktiona eli yhtenä asia-arvottamisen resurssina voi pitää jatkuvaa liikettä yrityksen pääkonttorilla: etuovi on *heilunut tasaisen kävijävirran tahdissa*.

Karpenterin muutosta työpaikkana kuvataan erilaisin asia-arvottamisen ilmauksin. Hyvinä päivinä yritys on ollut *rakastettu* työntekijä, kunnes jokin alkaa mennä vikaan. Sen seurauksena Karpenterista tulee *kamala* työpaikka ja työelämästä *lähes sietämätöntä*. Kun huutokauppa on käynnistymäisillään, kuvakulma siirtyy pääkonttoriin, joka on

hiljainen ja rikkaruohot kasvavat etuoven pielessä. Aktiivisen institutionaalisen toimijan ränsistyminen ja passivoituminen ovat kertomuksen keino antaa tapahtumien puhua puolestaan. Pitkin kuvausta yltynyt prosodinen vastakkainasettelu menneen loiston ja nykyisen rappion kesken kiteytyy lopussa vielä yhteen dikotomiaan. Karpenter kuvataan metaforisesti *kuolleena* siinä missä toimiala ja talous muutoin *jatkavat kukoistustaan*.

Asteittaisuuden resursseja, niin määrällisyyden kuin intensiteetin alasysteemeistä, käytetään korostamaan varsinkin yrityksen aiempaa menestystä. Määrällisiä ilmauksia on useita. *Yli kolmekymmentä vuotta* ovat jotkin työntekijöistä työskennelleet Karpenterilla. *Amerikkalaisista 90 prosenttia* on tunnistanut yrityksen brändin. Sen tuotteita löytyy edelleen *80 prosentista* amerikkalaiskoteja. Monet tahot ovat innokkaita selvittämään Karpenterin *viiden vuosikymmenen pituisen* menestyksen salaisuuden.

Suurinta mahdollista intensiteettiä osoitetaan maksimoijien avulla. Karpenterin tuotteita voi nähdä edelleen *melkein jokaisessa* kodissa ja menestyvän Karpenterin parkkipaikka on *täynnään autoja*. Karpenterin muutosta rakastetusta työnantajasta konkurssiyritykseksi alleviivataan lauseessa *Nyt se kaikki oli mennyttä* maksimoijan *kaikki* avulla. Ilmaisua vahvistaa vielä demonstratiivipronomini *se*, joka toimii tässä määrällisen artikkelin tavoin (ISK 2004: 563–564) viitaten tekstissä kuvattuun kehityskulkuun.

Toista intensiteetin alasysteemia, metaforaa, hyödynnetään useassa kohtaa KUVAUSTA. Yhdyssana *alennustila* kuvaa prosessin intensifioitumista. Yritys on ollut *kuin toinen koti* sen työntekijöille. Teoksen *Pienet suuret teot* luvun yksi nimi on 'Kohtauksia organisaatioiden juoksuhaudoista'. Otsikko *organisaatioiden juoksuhaudoista* on esimerkki sotametaforasta, joka on tyypillinen liike-elämää kuvaavassa kielenkäytössä: yritykset hiovat *strategioita*, *valloittavat* uusia markkinoita, *voittavat* asiakkaita puolelleen, *häviävät* kilpailijalleen. Tässä HAVAINNOSSA liike-elämä projisoidaan sodaksi, joka vaatii jatkuvasti uhrikseen sekä yrityksiä, kuten Karpenter, että ihmisiä, jotka työskentelevät organisaatioiden juoksuhaudoissa, kuten Karpenterin työntekijät.

Liiketalouden vertaaminen sotaan on maskuliininen ja aggressiivinen tehokeino aloittaa teos. Kertomuksen teksti on hyvin kuvailevaa, ja se lähestyy aihetta uhrien, Karpenterin entisten työntekijöiden, näkökulmasta. Tämä fokalisaation kautta tuodaan esiin voimakkaita henkilökohtaisia tunteita. Nimenomaan kertomuksen käyttö

mahdollistaa dramaattisen rekisterin käytön. Kertomuksen ensimmäinen tehtävä onkin hätkähdyttää lukijaa.

Koska teoksen teema on sisäisen työelämän käsite, joka viittaa jokaisen henkilökohtaisiin tuntemuksiin työpaikalla, kertomus toimii johdantona kirjan sisältöön ja havainnollistaa yrityksen (epä)onnistumisen vaikutuksia yksilöiden tunteisiin. Kertomuksen käyttö mahdollistaa vahvasti arvottavan lähestymisen – sillä ei pyritäkään neutraaliin ilmaisuun, vaan teksti on kauttaaltaan tietynlaisen suhtautumisen värittämää ja esittää KUVAUKSEN yksiaänisesti antamatta tilaa dialogille. Fokalisaatio tapahtuu työntekijöiden näkökulmasta, eikä esimerkiksi yritysjohdon tunteita esitellä. Tekstin voi nähdä hakevan lukijassa empatiaa kertomuksen päähenkilöitä kohtaan ja siten etsivän lukijan sitoutumista teoksen sisältöön ja arvoihin. Tätä voi pitää kertomuksen toisena tehtävänä.

Kertomuksessa ei lainkaan eritellä syitä, jotka ovat johtaneet yrityksen konkurssiin; leikkaus menestyksestä tuhoon on lähes välitön. Tekstiin punoutuukin monia avoimia kysymyksiä. Kertomus antaa kuitenkin ymmärtää, että uhkaavasta tuhosta ovat parhaiten olleet perillä työntekijät: *Vaikka merkit eivät vielä näkyneet suurimmalle osalle tarkkailijoista, juoksuhaudoissa työskentelevät ihmiset, Bruce, Lucas ja Lisa mukaan lukien, tiesivät, että Karpenterista oli tullut kamala työpaikka.* Tästä ilmenee kertomuksen kolmas tehtävä: se rakentaa lukijan odotushorisonttia, joka lupaa vastauksia tuhoon johtaneista syistä ja siten implisiittisesti motivoi lukijaa jatkamaan tekstin parissa.

4.5 Tarina

Aineistossani on yksi TARINA. Labovin ja Waletzky (1967) teoriaan perustuvassa TARINAN prototyypisessä rakenteessa kertovia eli pakollisia vaiheita ovat komplikaatio, joka kuvaa tarinan yllättävää käännettä, ja resoluutio, joka kertoo, miten tilanne ratkeaa. Martinin ja Rosen (2008: 67) mukaan TARINAN tekstilajin tehtävänä on ongelmien ratkaiseminen. TARINA kuvaa, miten sen päähenkilöt selviytyvät ongelmastaan – komplikaatiosta – ja miten asiat palautuvat jälleen normaaleiksi.

TARINAN tyypillinen vapaaehtoinen toimintavaihe on tulkinta, jolla voi olla useita, vaihtoehtoisia tehtäviä. Tulkinta voi keskittyä (kertojen) tunnereaktion kuvaamiseen, se voi liittyä jonkun toiminnan arvottamiseen tai ei-inhimillisen asian

arvioimiseen. Tulkinta hyödyntää suhtautumisen resursseja kuvatessaan kertojan suhtautumista kertomusta kohtaan ja osoittaessaan, mikä kertojan mielestä tarinassa on tärkeää. Muita TARINAN vapaaehtoisia vaihteita ovat orientaatio ja kooda. (Martin – Rose 2008: 67–74) TARINASSA ”Paluu raunioihin” on neljä vaihetta: komplikaatio 1, tulkinta, komplikaatio 2 ja resoluutio.

TARINA ”Paluu raunioihin” toimii reorientaationa teoksen luvun yksi aloittaneelle kuvaukselle. TARINAN ensimmäinen komplikaatio on Karpenter-yrityksen tuho, joka kuvataan yrityksen työntekijöiden silmin. Komplikaatiota evaluoidaan laadullisella määreellä *kestämättömän vaikea* ja substantiivilausekkein *huono sisäinen työelämä, päivittäinen kärsimys ja lopullinen tuho*. Tulkintavaihe, joka sijoittuu keskelle kertomusta, implikoi, että teoksessa kuvattu yritys ajautui konkurssiin johtajien takia, *jotka eivät ikinä olleet ymmärtäneet huonon sisäisen työelämän dynamiikkaa*. Komplikaatio 2 kuvaa sisäisen työelämän ymmärtämisen ongelmallisuutta.

TARINAN resoluutiossa komplikaatio purkautuu ratkaisuun, joka on johtamisoppaan lukeminen. Teos kuvataan *oppaana kohti ymmärrystä*, ja oppaan lukeminen on keino *välttää Karpenterin kohtalo*. Ja mikä tärkeintä, lukijan on oppaan avulla mahdollista rakentaa *onnistunut organisaatio*, jossa ihmiset *rakastavat työskennellä*. Metaforisesti kuvattuna kyseisen teoksen lukeminen siis aloittaa matkan kohti onnistumista. Resoluutio käyttää hyödyksi vastakkainasettelua negatiivisen ja positiivisen asennoitumisen välillä. Siinä missä alun komplikaatio rakentuu tuhon raunioittamille tunnelmille, resoluutio tuo mukaan tunnerekisteristä vahvimman eli *rakkauden* [työntekoa kohtaan]. Samalla kieli ilmentää semanttisesti dynaamista modalisuutta eli korostaa toimijan sisäisistä ominaisuuksista johtuvaa kykyä tai mahdollisuutta toimia: kirjan luettuaan jokainen voi rakentaa organisaation, jossa ihmiset voivat *saavuttaa jotain merkittävää joka päivä*. Lopun prosodia, joka tuo esiin vahvoja positiivisia tunteita ja positiivisesti latautuneita asia-arvottamisen ilmauksia, vahvistaa viestiä onnistumisen mahdollisuudesta.

TARINASSA puhutellaan suoraan lukijaa, joka saa kertomuksen vaikuttamaan vahvemmin ohjailevammalta. Henkilösubjektin käyttö on korostainen verrattuna alun perin suomeksi kirjoitettuihin teksteihin. Elämäntapaoppaiden tekstilajia tutkinut Mauranen (2006: 214–239) osoittaa, että käännetyissä kirjallisuudessa lukijaa puhutellaan usein suoraan. Kun verrataan suomeksi käännetyn populaarin tietokirjallisuuden

korpuksia ja alkujaan suomeksi kirjoitettua tekstiä huomataan, että *sinä*-pronominin esiintymien määrä on kymmenkertainen käännosteksteissä (ns. ”lemmattu” haku). Supisuomalainen teksti on usein etäämpänä lukijaa ja kolmannes käytetyistä *sinä*-pronomeista referoi toisen puhetta. Niin käännetyn kuin supisuomen *sinä*-pronominin ympärillä esiintyy melko usein deonttista modaliteettia (täytyminen, pakko, velvoite, lupa jne.). Kuitenkin käännoosuomessa deonttisuus ilmaisee vahvempaa pakkoa esimerkiksi rakenteen *sinun on + V* avulla, kun taas supisuomi on geneerisempää ja hyödyntää nollapersoonaa, jossa ei ole ilmipantua toimijaa.

Aineistossa esiintyvällä TARINALLA on kolme tehtävää. Ensinnäkin se antaa varoituksen. TARINA muistuttaa Karpenterin entisten työntekijöiden kohtalosta, jonka on aiheuttanut ymmärtämättömyys sisäisen työelämän toiminnansta ja vaikutuksista työntekijöihin. Toiseksi, TARINA esittelee vastauksen esitettyyn ongelmaan eli keinon sisäisen työelämän ymmärryksen parantamiseksi. Lukijalle luvataan, että *tämä kirja on oppaasi matkalla kohti ymmärrystä, joka Karpenterin johtajilta puuttui*. Lukemalla kirjan lukijan on mahdollista sanoutua irti epäonnistuvien johtajien ryhmästä, koska kirja *auttaa sinua välttämään Karpenterin kohtalon* (joka kertojan presupposition mukaan uhkaamassa lukijan edustamaa yritystä). Samalla lukija samastetaan sellaisiin henkilöihin, joilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossaan työntekijöiden kokemaan sisäiseen työelämään. Kertomuksen kolmas tehtävä on menestyksen mahdollisuuden esiintuominen, jolla motivoidaan lukijaa teoksessa esitetyn johtamisopin eli sisäisen työelämän käsitteen hyödyntämiseen.

4.6 Kertomuksista välittyvä asennoituminen

Kertomusten analyysi tuottaa vielä yhden, yleisen löydöksen aineistosta. Negatiivisia ja positiivisia suhtautumisen resursseja voi nähdä kasautuvan eri asenteen alasysteemeihin, vaikka yleistyksestä tämänkokoisen aineiston valossa ei voikaan puhua. Kertomusten suhtautumisen resurssien tarkastelu osoittaa, että johtamisoppaiden kertomuksissa esiintyvät tunteet ovat usein negatiivisia. Sen sijaan kertomuksissa esiintyvät asiat, kuten vaikkapa eri yritykset, tuodaan esiin usein positiivisessa valossa. Esittelen vielä lyhyesti kunkin aineistoteoksen kieltä asennoitumisen ilmausten esiintymistiheyden mukaan, sillä asennoitumisen alasysteemissä tarkastellaan sekä tunteita, inhimillistä käyttäytymistä kuin asioita.

Teoksessa *Hyvästä paras* tekstin fokus on ympäröivän todellisuuden arvottamisessa, sillä pääosa asenteenilmaisista on asia-arvottamista. Ne ovat lähes pelkästään positiivisia. Taajaan eri sijamuodoissa esiintyvä käsitepari *hyvästä parhaaksi* vääristää otoksen positiivisten esiintymien määrää. Toisaalta käsitepari toistaa teoksen teemaa eli prosessia, jonka avulla tietyt hyvät yritykset ovat kehittyneet parhaiksi niiden verrokkiyrityksiin nähden. Osa inhimillisen toiminnan arvottamisesta liittyy kirjan kirjoittajan ja tämän apuna olleen tutkimustiimin työn positiiviseen evaluointiin. Tekstissä nostetaan esiin myös lukijan kyvykkyys arvioida tutkimuksen tuloksia. Otoksessa on niukasti tunteiden tai niiden prosessien ilmauksia.

Teos *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* keskittyy kuvaamaan aivojen kahta kognitiivista järjestelmää, hidasta ja nopeaa, jotka synnyttävät erilaisia toimintamalleja ja siten selittävät ihmisen joskus epärationaaliselstakin vaikuttavaa käyttäytymistä. Kahteen muuhun aineistoteoksen tekstiin verrattuna otoksessa on selkeästi vähemmän asennesysteemiin liittyviä ilmauksia. Siten otos muistuttaa eniten akateemisen tekstin tekstilajia. Asenteiden ilmaisut kuvaavat toisaalta suhtautumista lukijan kyvykkyuteen käyttäen hidasta ja nopeaa ajattelujärjestelmää, toisaalta kahteen ajattelujärjestelmään liittyviä arvostuksia. Mukana on vain harvoja tunteiden ilmauksia, ja nekin liittyvät pääasiassa tyytymättömyyden tunteisiin, joita erilaiset psykologiset koetilanteet koehenkilöissä herättävät.

Teos *Pienet suuret teot* kuvaa henkilökohtaisen sisäisen työelämän merkitystä työtyytyväisyyden luoja. Keskittyminen henkilökohtaisiin tunteisiin näkyy myös teoksen ensimmäisessä luvussa. Seikkaa selittänee osittain teoksen lähdeaineistona toimiva tutkimus, joka hyödyntää työntekijöiden päiväkirjamerkintöjä. Asenteen alajärjestelmään liittyviä ilmauksia on tutkimusotoksessa 195. Ne dominoivat tekstiä tehden kielestä hyvin subjektiivista. Yli puolet kaikista käytetyistä suhtautumisen ilmaisuista on negatiivisia. Valtaosa negatiivisen asenteen ilmaisuista kohdistuu johtajien kyvyttömyyteen, jonka kokijana on yksittäinen työntekijä tai työntekijöiden joukko.

4.7 Yhteenveto kertomusten tehtävistä ja suhtautumisen resursseista

Yleistyksenä voi todeta, että kertomusten avulla on mahdollista esitellä lukijalle teoksen topiikki eli johtamisoppi. Ulkopuolisten auktoriteettien avulla voidaan legitimoida kertomusten merkityksellisyyttä. Kertomuksilla voidaan myös osoittaa tekijöiden

asiantuntijuutta. Lisäksi kertomukset houkuttelevat lukijaa jatkamaan teoksen parissa ja suostuttelevat tätä toimimaan johtamisopin mukaisesti osoittamalla niiden kautta saatavia hyötyjä tai niiden avulla vältettäviä epäonnistumisia.

Kertomuksissa esiintyvillä asenteenilmauksilla kertoja usein osoittaa, millaista toimintaa hän pitää arvostettavana tai tuomittavana. Esimerkiksi teoksessa *Pienet suuret teot* esiintyy usein presuppositio, jonka mukaan sisäisen työelämän ymmärtämättömyyden puute johtuu johtajien kyvyttömyydestä, ja joka voi johtaa yrityksen tuhoon. Toinen esimerkki kertojan vahvasta arvottamisesta on näkemys, että yrityksen tai yksilön tyytyminen keskinkertaisuuteen on tuomittavaa, ja jokaisen tulisi pyrkiä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen – kehittyä hyvästä parhaaksi. Kiinnostavaa on, että aineistossani esiintyvissä kertomuksissa tunteita käytetään negatiivisten asioiden, kuten motivaation puutteen tai kyvyttömyyden kuvaamiseen, kun taas asia-arvottaminen on usein positiivista ja sillä arvotetaan esimerkiksi yrityksen menestystä.

Kertomuksissa käytetään niin moniäänisyyden kuin yksiäänisyyden resursseja. Esimerkiksi esitettävän opin tai opetuksen oikeellisuutta voidaan legitimoida jonkun ulkopuolisen auktoriteetin äänellä, kuten opettajan tai suuryrityksen johtajan. Toisaalta yksiäänisyydellä eli dialogisuutta supistamalla saadaan aikaan vaikutelma yleisesti hyväksytystä ja yhteisesti jaetusta näkemyksestä, joka esitetään vastaansanomattoman oikeana. Yksiäänisyyden resursseilla voidaan alleviivata omaa näkemystä ja preferoida esitettävää johtamisoppia. Samalla se on diskursiivisen vallan käyttöä, jolloin vaihtoehtoisille näkemyksille, kuten esimerkiksi syytöksien kohteena oleville johtajille, ei anneta dialogista tilaa. Tutkijajoukon äänellä voidaan tuoda esiin omaa asiantuntijuutta ja oppineisuutta, jolla pyritään rakentamaan tutkimuksen menetelmille ja niistä seuraaville johtopäätöksille, kuten johtamisopeille, tieteellistä uskottavuutta.

Johtamisoppaiden kertomuksissa esiintyy metaforia, jotka kuuluvat asteittaisuuden systeemiin. Niiden avulla on mahdollista konkretisoida ja inhimillistää abstrakteja ilmiöitä. Esimerkiksi ajattelujärjestelmiä voidaan kuvata elollisina toimijoina. Tämä helpottaa ilmiöiden ymmärtämistä.

5 Kertomukset osana kotekstiä

Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten aineistoteoksissa esiintyvät kertomukset sijoittuvat osaksi kotekstiä eli kertomuksen välitöntä kielellistä ympäristöä kunkin aineistoteoksen luvussa yksi. Kiinnitän huomiota siihen, millaisessa vuorovaikutuksessa kertomukset toimivat muun leipätekstin kanssa ja onko vuorovaikutus samanlaista vai löytyykö siitä variaatiota kertomusten välillä.

Tekstin rakennetta tutkittaessa puhutaan informaatorakenteesta eli siitä, miten tekstiä lukijalle annostellaan sekä siitä, mitä tekstin osaa pidetään annettuna eli vanhana tietona ja mitä sen uutena aineksena (ISK 2004: 1308). Varsinkin tieteellisissä teksteissä tietoaineksen esittely edellyttää lineaarisuutta ja johdonmukaisuutta. Vanhaa tietoa seuraa uusi aines: puhutaan teemasta (tuttu tieto) ja reemasta (uusi tieto), jotka liitetään toisiinsa niin esitysjärjestyksen kuin kielellisten keinojen avulla (lisää informaatorakenteesta esim. Alho – Kauppinen 2009: 174–194).

Tarkastelemalla kertomusten sijoittumista muun leipätekstin joukkoon pyrin osoittamaan, millaisia merkityksen rakentamiseen liittyviä tehtäviä on kertomuksen erilaisilla kotekstiin sijoittamisen tavoilla. Toisin sanoen analysoin niitä informaatorakenteeseen ja sidosteisuuteen liittyviä keinoja, joilla kertomus joko esitellään lukijalle etukäteen, kertomuksen käyttö perustellaan lukijalle jälkikäteen tai joilla kertomus kiinnitetään osaksi ympäröivää tekstiainesta. Sidosteisuus viittaa erilaisiin kielellisiin keinoihin yhdistää tekstin eri osia toisiinsa. Sidosteisuuden keinoja ovat samaviitteisyys, jolloin virkkeissä ilmenevillä sanoilla on sama tarkoite, ylä- ja alakäsitteen muodostama sidoksisuus, konnektiivien ja konjunktioiden käyttö sekä informaatorakenteen, kuten toiston, teemaprogression tai erittelyn, kannatteleva sidosteisuus (Kirjoittajan ABC).

Esiintyvää variaatiota luokitellakseni olen luonut käsitteet 1) itsenäinen kertomus, 2) kotekstin kehystämä kertomus ja 3) kotekstiin integroitu kertomus, jotka määrittelen perusteellisemmin kutakin variaatiotyyppiä käsittelevässä alaluvussa. Käsitteiden avulla kuvaan johtamisoppaissa esiintyvien kertomusten sijoittumista niitä ympäröivään tekstiainekseen.

5.1 Itsenäinen kertomus

Itsenäisellä kertomuksella tarkoitetaan sellaista kertomusta, jonka ilmaantumisesta ei esitellä eikä sen käyttöä perustella lukijalle kertomusta edeltävässä tekstissä, johon ei viitata kertomusta seuraavassa tekstissä ja jonka oman tekstiaineksen joukossa ei ole sellaisia kielellisiä aineksia, jotka toisivat sidosteisuutta kertomuksen ja sitä ympäröivän kontekstin välille. Siten kertomus toimii nimensä mukaisesti itsenäisenä tekstin osana, vaikkakin se luonnollisesti on sidoksissa ympäröivään tekstiin yhteisten sisältöteemojen kautta.

Täysin itsenäisesti esiintyvä kertomus on aineistossani pikemminkin poikkeus kuin sääntö. Ainoastaan kaksi aineistoni kertomuksista toimii itsenäisesti muun tekstiaineksen sisällä, ja lähemmin tarkasteltuna nekin punoutuvat osaksi kontekstiään. Nämä kertomukset ovat ”Yksilösuorituksen kolhiutuminen” ja ”American Airlines -lakko”.

Kertomus ”Yksilösuorituksen kolhiutuminen” alkaa alaotsikosta ’Näkemyks. Tunteet ja motivaatio’ ja päättyy riviväliin, eli näennäisesti se ei liity sitä edeltävään tai seuraavaan tekstiainekseen. Kuitenkin kertomus on loogista jatkoa sitä edeltävälle alaluvulle, joka toimii kuvailevana raporttina (engl. *descriptive report*, ks. Martin – Rose 2008: 142) sisäisen työelämän ilmiöstä ja sen piirteistä. Siinä missä sisäisen työelämän raportointi erittelee ilmiön eri puolia yleisellä tasolla, sitä seuraava kertomus konkretisoi ilmiötä eri henkilöiden ja heidän ryhmänä tuntemien kokemustensa kautta. Koska sisäinen työelämä on jokaiselle ihmiselle henkilökohtaista, ensyklopedinen raportti täydentyy kertomuksella, joka kuvaa yksilö- ja ryhmätason kokemuksia.

Kronologisesti etenevä kertomus kuvaa dramaattista muutosta positiivisesta negatiiviseen, joka kertomuksen henkilöhahmojen tunteissa tapahtuu yhden tuotekehityskokouksen aikana. Kertomuksessa vuorottelevat henkilökohtaisten kokemuksen kuvaukset ja tieteellistä tekstiä jäljittelevät kommenttiosiot. Yksilöt ja ryhmä asettuvat tekstissä kokemusasiantuntijoiden rooliin tuoden syvyyttä ja autenttisuutta sisäisen työelämän käsitteeseen. Kokemuksia kommentoivat osuudet on tekstissä kursivoitu. Alla oleva esimerkki havainnollistaa tätä tyypologista tehokeinoa:

(29) Jotkut domainilaisista pitivät jo Karpenterin ylintä johtoa tietämättöminä diktaattoreina, ja kokous vai vahvasti tuota kuvaa. Uusimmat työntekijät kokivat heti itsensä voimattomiksi alamaiseksi. He alkoivat nähdä tiimin tehtävän vanhaa tukevana innovatiivisen sijaan. *Sisäisessä työelämässä on kyse näkemyksistä – myönteisistä tai kielteisistä (ja joskus varsin vivahteikkaista) vaikutelmista*

johtajista, organisaatioista, tiimistä, työstä ja jopa itsestä. (Yksilösuorituksen kolhiutuminen)

Kursiivin lisäksi kommentointi eksplikoidaan toistuvan tekstirakenteen avulla: kertomuksen jokainen kommenttiosio alkaa sanoilla *Sisäisessä työelämässä on kyse*, ja sitä seuraa sisäisen työelämän tietyn piirteen kuvaus, jota edeltävä kertomusjako havainnollistaa. Kertomus ja kommentointi erottuvat myös tekstityypiltään. Siinä missä kertomus etenee kaikkitietävän kertojan kuvatessa yksilöiden ja ryhmän mielenliikkeitä deskriptiivistä eli kuvailevaa tekstityyppiä käyttäen, kommenttiosuus on ekspositorista eli erittelevää. Jokaisessa kommenttiosiossa esiintyvä, asiantilaa suhteuttava abstrakti predikaattirakenne *on kyse* toimii passiivin tavoin etäännyttäen kertojaa ja luoden mielikuvaa objektiivisesta päättelystä. Tämä kerrontastrategia ikään kuin korvaa (mahdollisesti puuttuvan) tieteellisen näytön ilmiön olemassaolosta kertomuksessa esiintyvien henkilöiden todistajalausunnoilla eli henkilökohtaisilla kokemuksilla, sillä sisäinen työelämä on subjektiivinen ilmiö ja siten hankalasti tieteellisesti osoitettavissa. Kertomus on rakennettu siten, että se toimii kokemusasiantuntijoinen ja kommenttiosuuksineen tieteellistä havainnointia jäljittelevänä kuvauksena sisäisen työelämän toteutumisesta ja muutoksesta tietynlaisessa tilanteessa.

Pintarakennetta tarkastellen myös kertomus ”American Airlines -lakko” toimii itsenäisesti ja irrallaan kotekstistä, sillä sekään ei sisällä viittauksia edeltävään tai sitä seuraavan tekstiainekseen eikä siihen viitata ympäröivässä kotekstissä. Kiinnostavaa kuitenkin on, millaisen merkityssisällön sinänsä irralliselta vaikuttava kertomus luo osana kotekstiä.

Kertomusta edeltää kuvaus Karpenter-yrityksen tapahtumista, joka osoittaa kausaliteetin huonon johtamisen ja sisäisen työelämän huonontumisen välillä. Tämä tekstiaines toimii johdantona kertomukselle kahdesta American Airlinesin lakosta, jotka ovat aiheutuneet lentoyhtiön työntekijöiden tyytymättömyydestä yritysjohdon linjaan. Näin ollen kaksi erillistä kuvausta johtamisen ongelmista muodostuvat verrokeiksi toisilleen, ja niiden avulla voidaan osoittaa, etteivät johtamisessa esiintyvät ongelmat ja niiden vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ole ainoastaan yksittäisiä tapauksia, vaan osa laajempaa ilmiötä. Kertomuksen lopuksi todetaan, että *Yhtiöt tekevät saman virheen yhä edelleen*. Kategorinen väitelause esittää yhtiöiden virheellisen toimintatavan itsestäänselvyytenä ja yleisenä ilmiönä. Tämä yleistys liitetään maailmanlaajuiseen

kyselytutkimukseen, jonka mukaan työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan on heikoimmillaan 15 vuoteen.

Kertomus ja sitä edeltävä tekstiaines rakentavat siten kehityskaaren yksityisestä yleiseen. Kertomus havainnollistaa sisäisen työelämän ilmiötä ja kuvaa sen vaikutusta yritysten menestykseen. Lisäksi tekstiin rakentuu presuppositio, että huonon johtamisen aiheuttamat ongelmat sisäiseen työelämään eivät ole vain yksittäisiä ongelmatapauksia, vaan niitä esiintyy yleisesti. Kun huomio on esitetty lukijalle, puhutellaan tätä heti kertomusta seuraavassa tekstikappaleessa suoraan (puhuttelu käy ilmi *organisaatio-*sanaan liitetystä possessiivisuffiksista *-si*): *Tämä kirja paljastaa sisäisen työelämän todellisuuden ja sen vaikutuksen organisaatiosi suoritustasoon.* Kappaleessa luvataan, että johtamisopasta lukemalla on mahdollista oppia tulkitsemaan alaisten sisäistä työelämää. Siten yksityisestä yleiseen rakentuvan tilannekuvan avulla varoitetaan lukijaa johtamisongelman laajuudesta ja vakavuudesta. Tämän huomion jälkeen – ja avulla – motivoidaan lukijaa etsiytymään ratkaisun eli kirjan oppien äärelle.

Näillä kahdella kertomuksella on kaksi yhdistävää tekijää. Ensinnäkin molemmat toimivat vuorovaikutuksessa välittömän esiintymisympäristönsä kanssa, vaikka kertomusten ja niiden kotekstin välillä ei löydykään ilmipantua sidosteisuutta. Toiseksi, molempia kertomuksia hyödynnetään tietynlaisen yleistettävyyden ja tieteellisyyden osoittamiseen, vaikkakin tämä saattaa olla myös täysin sattumanvaraista johtuen otoksen minimaalisesta koosta. Tarinankerronnan ja kommentoinnin vuorottelu kertomuksessa ”Yksilösuorituksen kolhiutuminen” jäljittelee tieteellistä havainnointia, jonka kautta syntyy mielikuva teoreettisesta käsitteellistämisestä sisäisen työelämän abstraktille, subjektiiviselle ilmiölle, jonka teos esittelee. Kertomuksessa ”American Airlines -lakot” informaatorakenteen avulla yksittäisten tapausesimerkkien kautta luodaan presupponoitu yleistys huonon sisäisen työelämän seurauksista. Näennäinen irrallisuus kotekstista voikin olla kertojan tietoinen strategia presupponoida sellaisia väitteitä, joita muutoin voisi olisi vaikea tieteellisesti argumentoida.

5.2 Kotekstin kehystämä kertomus

Toinen kategoria, jonka avulla luokittelen kertomusten kotekstiin sijoittumisen variaatiota, on kotekstin kehystämä kertomus. Se viittaa kertomukseen, jota kehystävät viittaukset sitä edeltävässä tai sitä seuraavassa kotekstissä. Aineistossani koteksti

rakentaa kolmeen kertomukseen tällaista sidosteisuutta. Ne ovat ”Huutokauppa”, ”Paluu raunioihin” ja ”Illallispöytäkeskustelu”.

”Huutokauppa” aloittaa *Pienet suuret teot* -kirjan luvun yksi. Sitä edeltää ainoastaan luvun otsikko ’Kohtauksia organisaatioiden juoksuhaudoista’. Luvun otsikko ennakoi, mitä lukijalla on odotettavissa: tiettyihin ajan hetkiin sidottuja kohtauksia teoksen tarkastelun kohteena olevan yrityksen, Karpenterin, kukoistuksesta aina sen konkurssihuutokauppaan.

Kertomusgenre mahdollistaa dramaattisen rekisterin käytön ja keinon rakentaa teoksen alusta mieleenpainuva. Kertomuksen teksti on hyvin kuvailevaa ja se piirtää heti aluksi murheellisen näyn lukijan eteen: konkurssiin menneen yrityksen rappiotilan ja sen kohtaloa surevien entisten työntekijöiden tunnereaktiot. Se, ettei lukijaa valmistella lainkaan etukäteen kohtaamaan tätä näkyä, toimii dramaattisena tehokeinona. Lukija löytää itsensä saman tien keskeltä epäonnistuneen yrityksen tappiota. Lukijasta tulee silminnäkijä tapahtumille, jotka liikkuvat eri aikatasoilla, nykyhetken konkurssihuutokaupasta entisiin loiston ja menestyksen päiviin ja taas takaisin yrityksen viime hetkiin, kunnes kertomus päättyy kohtalokkaaseen loppulauseeseen, jossa yritys *makasi nyt kuolleena*.

Seuraava alaluku keskittyy esittelemään tuhon syytä; alaluvun otsikko on ’Kohti katastrofia’. Sillä kertomusta seuraava tekstiaine vastaa kertomuksen ja perustelee sen merkityksen johdantotekstinä konkurssin syiden äärelle. Alaluvun ’Kohti katastrofia’ ensimmäisessä lauseessa viitataan edellä kuvattuun Karpenterin konkurssiin lauseella *Mikä vauhditti tuota mahtavaa sortumista?* Samaviitteisyys käy ilmi sekä demonstratiivipronominista *tuota* ja lekseemistä *sortuminen*, jotka molemmat viittaavat edellisessä kappaleessa kuvattuun Karpenterin kohtaloon. Demonstratiivipronomini *tuota* toimii lauseessa niin tarkenteena sekä deiktisesti eli liittäen substantiivilausekkeen *tuota mahtavaa sortumista* ilmaisukontekstiin eli edeltävään tekstiainekseen (ISK 2004: s.v. *deiksis, tarkenne*). Substantiivilauseke rakentaa siten sidosteisuutta kertomuksen ja sitä seuraavan tekstiaineksen välille. Laajemmin informaatorakenteen kautta tarkasteltuna Karpenter toimii teimana eli tutuna aineksena alaluvussa ’Kohti katastrofia’, kun taas alaluvun reemana eli uutena aineksena toimii katastrofiin aiheuttaneiden syiden ja syyllisten erittely.

Myös ”Illallispöytäkeskustelu” aloittaa luvun yksi teoksessa *Hyvästä paras*. Kertomusta kehystää koteksti niin etu- kuin jälkikäteen. Luvun yksi otsikko on ’Hyvä on parhaan vihollinen’, jota seuraa vielä väliotsikko ’1.1. Voiko hyvästä yrityksestä tulla paras’. Näiden pohjustusten jälkeen lukija johdatellaan illallispöytäkeskusteluun eli kertomuksen ääreen. Sen aikana ilmoille kumpuaa teoksen tutkimuskysymys: voiko hyvästä yrityksestä tulla paras, ja jos voi, miten se onnistuu – teemat, jotka jo luvun otsikoissa on nostettu esille.

Kertomuksen lopussa lukija saa vahvistuksen esitetylle kysymykselle: kertoja-kirjoittaja ilmoittaa ikään kuin meidän kaikkien (itsensä ja lukijoiden) huojennukseksi, että *voimme todeta varauksettomasti, että hyvästä yrityksestä voi tulla paras*. Lauseessa esiintyvä *voi*-predikaatti on kursivoitu. Typologiankin avulla lukijalle osoitetaan lauseen fokusoitu osa eli lauseen uuden informaation sisältämä reema ja tärkeä motivointikeino lukijalle: joillakin hyvillä yrityksillä on kyvykkyyttä tulla myös parhaaksi. Kirjan lukemalla tuota kyvykkyyttä voi paremmin ymmärtää, sillä viisi vuotta kestäneen tutkimushankkeen aikana [me tutkijaryhmä] *selvitimme hyvästä parhaaksi kehittymisen saloja*. Kyseiseen tutkimushankkeeseen viitataan seuraavan kappaleen aloittavassa lauseessa *Hankkeen perusajatusta havainnollistaa kaavio 1*, jossa *hanke* on samaviitteinen edellä käytetyn *tutkimushankkeen* kanssa. Näin koteksti kehystää kertomuksen päättymistä ja samalla osoittaa, miten kertomus alustaa sitä seuraavaa tutkimushankkeen kuvausta.

Kolmas aineistoni kotekstin kehystämä kertomus, ”Paluu raunioihin”, päättää *Pienet suuret teot* –teoksen ensimmäisen luvun. Kertomuksen edellä ei ole leipätekstiä, vaan tyhjä riviväli, jonka tarkoituksena on erottaa tekstiainekset toisistaan sekä typografisesti että sisällöllisesti. Kertomus ”Paluu raunioihin” ei näet ole sidoksissa sitä edeltävään tekstiainekseen, vaan luvun yksi alkuun.

Rakenteellisesti kertomus ”Paluu raunioihin” toimii koko luvun reorientaationa, koska se palauttaa lukijan mieliin luvun alussa kuvatun konkurssihuutokaupan tapahtumat ja sen herättämät voimakkaat tunteet yrityksen entisissä työntekijöissä. Paluu luvun yksi käynnistäneeseen tilanteeseen on kontekstivihje siitä, että luvussa yksi on saavuttu takaisin lähtöpisteeseen ja ympyrä sulkeutuu. Siten kertomuksista ”Huutokauppa” ja ”Paluu raunioihin” muodostuu yksi eheä kehyskertomus luvulle yksi. Kehyskertomus kuuluu kertovan proosan rakenne-elementteihin, ja se toimii

taustakertomuksena varsinaiselle ydinkertomukselle tai kertomussikermälle (Tieteen termipankki s.v. *kehyskertomus*). Kertomusta seuraa vielä lyhyt loppulause, jossa viitataan kertomuksen sisältöön kutsumalla lukija *lyhyelle tutustumiskierrokselle sisäiseen työelämään*. Loppulause saattelee lukijan eteenpäin, kohti seuraavaa lukua.

Yhteistä näille kolmelle kotekstin kehystämälle kertomukselle on se, ettei niitä juurikaan esitellä lukijalle etukäteen. Kertomuksista kaksi aloittavat teosten luvut, joissa ne esiintyvät. Siten lukijaa valmistavat niiden tuloon ainoastaan lukujen otsikot. Kolmas kertomuksista taas lopettaa luvun yksi ja toimii samalla luvun reorientaationa. Kyseinen kertomus on sidoksissa luvun alkuun, jolloin sille ei rakennu kehystä välittömästi kertomusta edeltävässä tekstiaineksessa, eikä lukija voi ennakoida kertomuksen alkamista. Kiinnostavaa onkin havaita, että kaikissa näissä kertomuksissa hyödynnetään yllätyksen aikaansaamaa dramaattista vaikutelmaa joko luvun aloittamiseksi tai päättämiseksi mieleenpainuvalla tavalla.

5.3 Kotekstiin integroitu kertomus

Kolmas määrittelemäni tyyppi kertomusten kotekstiin sijoittumisen variaatiolle on kotekstiin integroitu kertomus. Tällä kategoriolla viitataan sellaiseen kertomukseen, jonka omassa tekstiaineksessa sitoudutaan kertomusta edeltävään ja/tai sitä seuraavaan tekstiin. Toisin sanoen siinä missä kotekstin kehystämä kertomus tuodaan osaksi kotekstiä, kotekstiin integroidussa kertomuksessa ympäröivä todellisuus, koteksti, tuodaan osaksi kertomusta. Tällaiset kertomukset ovat omassa aineistossani hienoisena enemmistönä. Kotekstiin integroituja kertomuksia on neljä: ”Kognitiivinen harha”, ”Näkymätön gorilla”, ”Tuotekehityskokous ja kulujen leikkauksia koskeva kokous” ja ”Parhaiden yritysten lista”.

Kertomus ”Kognitiivinen harha” kuuluu alalukuun, jonka nimi on ’Harhoja’. Nimensä mukaisesti kyseinen alaluku esittelee erilaisia harhoja, joiden kuvaus aloitetaan helposti konkretisoitavasta harhasta eli visuaalisesta harhasta. Tekstissä ilmiötä havainnollistetaan Müllerin–Lyerin harhaa kuvaavan piirroksen avulla. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään abstraktimpaa ilmiötä eli kognitiivista harhaa, johon johdattelevat kertomuksen ensimmäiset virkkeet: *Kaikki harhat eivät ole visuaalisia. On ajattelun harhoja, joita kutsutaan kognitiivisiksi harhoiksi*. Virkkeet sitovat kertomuksen edeltävään tekstiainekseen kahdella tasolla: ensinnäkin ne viittaavat alaotsikon

esittelemään teemaan luonnehtiessaan harhojen taksonomiaa ja toisaalta ne viittaavat suoraan edeltävään tekstiainekseen puhuessaan *visuaalisista harhoista*. Kertomuksen teema on ajattelun harhojen kategoria (*kaikki harhat*), jonka yksi alakäsite on visuaalinen harha. Tämän rinnakkaiskäsite ja samalla kertomuksen reema on *kognitiivinen harha*. Informaatorakenne on esimerkki ylä- ja alakäsitteen muodostamasta sidosteisuudesta.

Saman teeman eli harhojen käsittely jatkuu vielä seuraavassa alaluvussa, jonka nimi on 'Hyödyllisiä harhoja'. Otsikon esittelemä käsitepari on paradoksaalinen kontekstista irrallaan tarkasteltuna: hyödyn yhdistäminen harhaan kuulostaa absurdilta. Mutta kun ilmiötä on edeltänyt looginen polku yläkäsitteestä (harha) alakäsitteeseen (visuaalinen harha) ja sen rinnakkaiskäsitteeseen (kognitiivinen harha), nyt esitely täysin uudenlainen rinnakkaiskäsite (hyödyllinen harha) onkin helpommin lukijan helpommin omaksuttavissa. Siten kertomus "Kognitiivinen harha" sijoittuu osaksi laajempaa kokonaisuutta, joka auttaa lukijaa vastaanottamaan uudenlaisen käsitteen.

Kertomus "Näkymätön gorilla" on osa alalukua, jonka nimi on 'Kaksi järjestelmää', ja jossa kuvataan, miten järjestelmät vaikuttavat ihmismielen tarkkaavaisuuden säätelyyn. Alaluvussa järjestelmien toimintaa osoitetaan sekä lukijalla kohdistettujen ajattelutehtävien että ajattelutoimintoja kuvaavien esimerkkilistausten avulla. Tarkkaavaisuuden säätelyn kuvaus huipentuu alaluvun lopettavaan kertomukseen "Näkymätön gorilla", joka demonstroi, mitä tarkkaavaisuuden ohjaaminen eli keskittyminen äärimmilleen vietyinä voi tarkoittaa. Kertomuksen aloittaa lause, joka viittaa tällaiseen ilmiöön: *Voimakas keskittyminen tehtävään voi käytännössä sokeuttaa ihmisen jopa ärsykeille, jotka normaalisti kiinnittävät hänen huomionsa*. Informaatorakenne on esimerkki teemaprogressiosta, jossa edeltävän kappaleen teemasta (tarkkaavaisuuden rajoittuminen) tulee seuraavan kappaleen reema.

Myös kertomus "Tuotekehityskokous ja kulujen leikkauksia koskeva kokous" on integroitunut sitä ympäröivään tekstiainekseen. Kertomuksessa osoitetaan syitä seurauksille, joita edeltävässä kertomuksessa "Huutokauppa" on esitetty. "Huutokauppa" kuvaa Karpenter-yrityksen tuhoutumista kuitenkin perustelematta tuhoon johtaneita syitä. Kertomusta "Tuotekehityskokous ja kulujen leikkauksia koskeva kokous" edeltävä alaluvun otsikko 'Kohti katastrofia' sitoo kertomuksen edeltävään tekstiainekseen, samoin kuin kertomuksen aloittavan retorinen kysymys *Mikä vauhditti tuota mahtavaa sortumista?* joka viittaa suoraan kertomuksen edellä kuvattuihin tapahtumiin.

Kahden tuotekokouksen kuvaaminen on kertomuksen pääasiallinen sisältö; niiden avulla on mahdollista havainnoida sisäisen työelämän merkitystä yrityksen menestykseen. Suurten ja pienten tapahtumien tärkeyden ymmärtäminen työntekijöiden sisäiselle työelämälle on kertomuksen punainen lanka. Lopussa kertoja toteaa, että yritysjohtolta puuttui ymmärrystä sisäisen työelämän voimasta – eli tekstissä palataan tietyllä tavalla kertomuksen alkuun saman aiheen, yrityksen konkurssiin johtaneiden syiden, äärelle. Se, että teoksen *Pienet suuret teot* ensimmäisessä luvussa on useita samankaltaista rakennetta noudattavia kertomuksia (”Huutokauppa”, ”Tuotekehityskokous ja kulujen leikkauksia koskeva kokous” ja ”Paluu raunioille”), joissa kaikissa kertomus loppuu sen alkupisteeseen, voi kertoa joko eri aikatasoja hyödyntävän, taaksepäin refleктоivan kertomisstrategian tietoisesta valinnasta tai maneerista, jota kirjoittaja(t) tiedostamattaan toistaa.

Kertomus ”Parhaiden yritysten lista” ankkuroituu sitä edeltävään kotekstiin metaforan kautta. Kertomusta edeltää kertoja-kirjoittajan omakohtainen sitaatti, jossa hän kuvaa itseään tutkimusmatkailijana ja tutkimusentekoa matkana: ”*Emme tiedä, mitä löydämme määränpäästämmme, mutta kerromme sen heti kotiin palattuamme*”. Niinpä lukija ymmärtää kertomuksen ensimmäisen virkkeen (*Luonnehdin seuraavaksi lyhyesti matkamme vaiheita*) luettuana, että seuraavaksi hän saa tarkemman kuvauksen tutkimuksen etenemisestä. Virkkeessä esiintyvä NP-lauseke *matkamme vaiheita* yhdistää kertomuksen sitä edeltävään matkametaforaan. Samoin kertomus asettuu osaksi myös alalukua, jonka osana se toimii.

Alalukujen otsikot, jotka ympäröivät kertomusta (joka sijoittuu alalukuun 1.2.1 Etsintä), ankkuroivat sen kotekstiin. Alalukujen otsikot ovat:

1.2 Ehtymätön uteliaisuus – tutkimushankkeen vaiheet

1.2.1 Vaihe 1: Etsintä

1.2.2 Vaihe 2: paras verrattuna mihin?

Otsikoissa toistetaan vaiheittaisuuden teemaa, joka kuljettaa tekstiainesta loogisesti eteenpäin.

5.4 Yhteenveto

Yleistykseenä voi todeta, että kotekstiin integroidut kertomukset toimivat kolmesta kotekstiin sijoittumista kuvaavasta tyypistä selvimmin osana laajempaa kokonaisuutta,

kuten teemaprogressiota. Kertomukset täydentävät niitä edeltävää tekstiainesta, ja niiden ilmaantumista ennakoidaan jo edeltävissä sisältöteemoissa. Kotekstiin integroitujen kertomusten tehtävänä on siten rakentaa informaationkulkua ja täydentää sisältöainesta tekstikokonaisuuden seuraavaa vaihetta varten.

Sen sijaan kotekstin kehystämää kertomusta käytetään aineistoni teoksissa yllätysreaktion aikaansaamiseen ja lukijan mielenkiinnon herättämiseen ja ylläpitämiseen. Lukijaa ei juurikaan valmistella kertomuksen tuloon, vaan tämä imaistaan ilman varoitusta juoneen mukaan. Kertomus toimii aksentin tavoin ja alleviivaa, ainakin pienen aineistoni valossa, johtamisoppaiden teemoja ja niiden merkityksellisyyttä yritysten menestykselle.

Itsenäiset kertomukset, joita aineistossani esiintyy vain kaksi, tarjoavat keinon kuvata subjektiivista ilmiötä, joille voi olla vaikeaa osoittaa tieteellistä legitimitettä. Kertomukset presupponoivat ilmiöiden välille kausaliiteettia, josta ei välttämättä ole tieteellistä näyttöä.

6 Lopuksi

Johtamisoppaiden genre on heterogeeninen eikä sitä ole aiemmin tutkittu lingvistiikassa. Johtamisoppaille voi kuitenkin löytää yhteisen nimittäjän opaskirjallisuuden yleisestä kommunikatiivisesta tavoitteesta. (Johtamis)opas pyrkii ohjaamaan vastaanottajaa ajattelemaan tai toimimaan tietyllä tavalla, toisin sanoen omaksumaan tietynlaisen aatejärjestelmän eli ideologian. Johtamisoppaat eivät ole tieteellistä kirjallisuutta, vaan lukeutuvat populaarikirjallisuuteen. Ne ovat yleistajuisempia ja selvästi myös viihteellisempiä. Kertomusten avulla voidaan rakentaa kehityskaaria, dramaattisia huippukohtia ja yllätysmomenteja, jotka pitävät lukijaa otteessaan ja kasvattavat uteliaisuutta tarinan seuraavia käänteitä kohtaan. Mieleenpainuvilla kuvauksilla, kiinnostavilla henkilöhahmoilla (jotka voivat olla vaikkapa ajattelujärjestelmiä) ja poikkeavilla tapahtumilla saadaan johtamisoppaiden tekstilajiin vaihtelua ja jännitystä. Tapahtumien ja käyttäytymisen evaluoiminen viihdyttävästi ja houkuttelevasti onkin kertomusgenren keskeinen tunnusmerkki Martinin ja Rosen (2008) mukaan.

Tässä työssä olen käsitellyt kertomuksia johtamisoppaiden tekstistrategiana. Olen tarkastellut yhdeksää johtamisoppaissa esiintyvää kertomusta ja tutkinut, millaisia toimintavaiheita niissä esiintyy, pohtinut niiden toimintaa sekä käsitellyt toimintavaiheiden variaation luomia kertomustyyppisiä eli kertomuksen alagenrejä, niiden tehtäviä ja sijoittumista muun tekstiaineeseen joukkoon. Kaikilla näillä kielen osa-alueilla on tehtäviä, jotka konstruoivat kunkin kertomuksen merkitysisältöä. Toisin sanoen kaikki eri osa-alueet toteuttavat kielen metafunktoita vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tutkimustulokseni osoittavat, että johtamisoppaiden kertomukset toimivat ainakin viidellä eri tavalla: ne esittelevät tiettyä johtamisoppia, lisäävät opin legitimizeettiä ulkopuolisten (auktoriteetti)äänien avulla, argumentoivat tekijän/tekijöiden asiantuntijuuden puolesta, houkuttelevat lukijaa tekstin pariin ja suostuttelevat johtamisopin mukaiseen toimintaan. Siten kertomuksia käytetään tukemaan johtamisoppaiden päätavoitteen toteutumista eli johtamistyön ohjaamista tietyn johtamisopin avulla. Vaikka yleistyksiset eivät yhdeksän kertomuksen aineistolla ole mahdollisia – kyseessä on pikemminkin näyte – kertomukset kaiuttavat useilla tavoin eri johtamisoppeja.

Kertomusten toimintavaiheita analysoimalla on helpompi ymmärtää, millaisia tehtäviä kertomuksen eri vaiheet ja jaksot toteuttavat, ja miten ne vaikuttavat kertomuksen merkityksen muodostumiseen. Lisäksi tekstien tarkastelu kokonaisrakenteen eli kertomuksen kannalta on edellyttänyt eri vaiheiden ja jaksojen tunnistamista ja kertomusten luokittelua niiden avulla eri kertomustyyppisiin. Tutkimuksessani olen soveltanut Martinin ja Rosen genreteoriaa (2008). Teoria jakaa kertomukset alagenreihin vaihevariaation ja kertomuksissa esiintyvän suhtautumisen perusteella.

Kun kertomuksia tarkastellaan niiden kotekstin osana, voidaan siitäkin löytää ainakin kolmenlaista variaatiota. Tutkimuksen avuksi olen luonut käsitteet itsenäisestä kertomuksesta, kotekstin kehystämästä kertomuksesta ja kotekstiin integroidusta kertomuksesta. Näiden työkalujen avulla olen pystynyt osoittamaan, että kertomusten erilaisella sijoittumisella osaksi ympäröivää tekstiainesta on mahdollista rakentaa erilaisia merkityksiä ja vaikuttaa tulkintaan kertomuksen ja laajemmin myös luvun sisällöstä.

Tutkimani kertomukset ovat peräisin kolmesta johtamisoppaasta, jotka valikoituivat aineistoksi suomalaisjohtajien keskuudessa toteuttamani kyselyn perusteella. Nämä johtamisoppaat ovat *Hyvästä paras*, *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* ja *Pienet suuret teot*. Kysely suomalaisjohtajien keskuudessa osoittaa, että johtajat hakevat johtamisoppaista työkaluja käytännön työhön. Konkreettisuus ja käytännönläheisyys näkyvät myös tutkimieni johtamisoppaiden sisällöissä ja kielellisissä ratkaisuissa. Aineistossa esitellyt kaksi johtamisoppia ovat abstraktioita, ideologisia aaterakennelmia: *Pienet suuret teot* nostaa hyvän sisäisen työelämän keskeiseksi suorituskyvyn resurssiksi, ja teoksessa *Hyvästä paras* analysoidaan erinomaiseksi kehittymisen metodiikkaa. *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* keskittyy ihmisen kahden ajattelujärjestelmän kuvaamiseen. Moni teoksissa esiintyvistä kertomuksista keskittyy näiden abstraktien käsitteiden yleistajuistamiseen konkreettisten esimerkkien avulla tarjoten johtamisoppien esittelyyn funktionaalisen muodon. Lisäksi oppien hyödyllisyyttä käytännössä demonstroidaan kuvaamalla seurauksia, joita niiden käytöstä (tai käyttämättä jättämisestä) seuraa.

Olen rajannut analyysini jokaisen teoksen ensimmäiseen lukuun. Prototyypisesti kirjan ensimmäinen luku johdattaa lukijan teoksen teeman pariin ja antaa lukijalle käsityksen siitä, millaista tietoa kirjan sivuilta löytyy. Sijainnilla on vääjäämättä vaikutus aineistoni luvuissa yksi esiintyvien kertomusten tehtäviin, joita yhdistää johtamisoppien esittely. Kuten Mäntynen toteaa, eri tekstilajeilla on usein tunnistettava aloitus. Esimerkiksi tieteellinen artikkeli alkaa tutkimuksen aiheen, lähestymistavan ja motivaation kuvauksella. (Mäntynen 2003: 59) Johtamisoppaissa sama informaatio voidaan tarjoilla kertomuksen muodossa. Kahdessa aineistoteoksessani luku yksi alkaa kertomuksella.

Koska johtamisoppaiden taustalla on tyypillisesti tieteellinen tutkimus ja oppaat liikkuvat populaarin ja tieteellisen tekstin rajamaastossa, yksistään omien näkemysten esittely ei riitä lukijan vakuuttamiseksi opin merkityksellisyydestä. Kertomuksien avulla vedotaan ulkopuolisiin auktoriteetteihin johtamisopin legitimoimiseksi. Toisaalta johtamisoppaissa on tärkeää osoittaa myös omaa asiantuntijuutta esimerkiksi kuvaamalla tutkimusprosessin etenemistä kertomuksen muodossa. Tieteellisestä tekstistä poiketen johtamisoppaissa ei seurata tieteellisen kirjoittamisen konventioita, joissa omaa oppineisuuttaan voi osoittaa myös viittaamalla muihin tutkimuksiin. Tällöin tieteelliselle kirjoittamiselle tyypillinen viittaustekniikka karsiutuu pois. Kertomukset mahdollistavat luontevan tavan kutsua mukaan muita ääniä, asiantuntijoita. Kertomuksilla tekstiin

voidaan tuoda sekä tieteellistä validiteettia että ulkopuolisia auktoriteetteja puhumaan kyseisen johtamisopin puolesta. Lisäksi kertomusten avulla tutkimusprosessia voi tehdä läpinäkyvämmäksi ja sitä kautta lisätä sanoman luotettavuutta. Esimerkiksi teoksessa *Pienet suuret teot* luotettavuutta haetaan kertomusten henkilöiden päiväkirjamerkinnöillä. Pyrkimys tieteellisen tyylin konventioihin näkyy myös kertomusten vaiheissa: analyysini perusteella johtamisoppaiden kertomuksia dominoivat sellaiset toimintavaiheet, jotka keskittyvät yleistyksiin tarinaa taustoittavien kuvausten sijaan.

Kertomuksen perusluonteeseen kuuluu kronologinen eteneminen. Tämä on analogista myös organisaatioiden tai yksilöiden kehittymiselle: niidenkin kehitys etenee kronologisesti, etapista toiseen. Etenemisen – olipa kyse sitten tarinan tai organisaation kehittymisen – luonnetta kuvastaa muutos eli siirtyminen yhdenlaisesta asioiden tilasta toiseen, oletettavasti parempaan tulevaisuuteen. Myös kyselyssäni suomalaisjohtajille näkyy vastaajien halu saada aikaan muutosta omissa organisaatioissaan. Johtamisoppaista etsitään arkipäivän työkalujen lisäksi keinoja varautua muutokseen. Lisäksi ihmismielen osittain epäloogisenakin näyttäytyvä toiminta kiinnostaa useita kyselyyn vastanneita johtajia. Toisaalta kirjallisuudesta haetaan haastajaa omalle ajattelulle. Vastaajat kuvaavat eri tavoin tarvettaan muuttaa omaa ajatteluaan. Oman ajattelutavan muuttaminen tarpeen vaatiessa lienee edellytys myös organisatorisen ajattelun muuttamiselle. Lukijan suostuttelemiseksi muutoksen kohtaamiseen ja siihen ryhtymiseen johtamisoppaissa käytetään keskeisenä retorisenä tehokeinona menestyksen mahdollisuudella lupaamista. Vaikka tutkimukseni käsittelee vain teosten alussa esiintyneitä kertomuksia, niissäkin viitataan ainakin implisiittisesti mahdollisuuteen kehittää omia kykyjä esitettyjen johtamisoppien avulla. Kertomuksien kautta voidaan vähintäänkin presupponoida menestystä, joihin kirjan opeilla pääsee käsiksi. Kielellisenä keinona tässä toimivat dynaamisen modaalisuuden resurssit kuten verbi *voida*.

Johtamisoppaissa kertomuksia voidaan käyttää ohjailemaan lukijan ajattelua ja mahdollisesti myös käyttäytymistä. Direktiivisyyttä esiintyy sellaisissa kertomusten vaiheissa, joiden tehtävä on eksplikoida kertomuksen sanoma, opetus. Tällaisia ovat kooda, kommentti ja tulkinta, ja niissä kuuluu myös kertojan ääni, joka tekee evaluointia ja osoittaa lukijalle oman suhtautumisensa kuvattavaan asiaan. Direktiivisyys voidaan nähdä jatkumona, joka muuttaa muotoaan ja vahvistuu erilaisten suhtautumisen resurssien kautta eksplisiittiseksi ohjailemiseksi. Suhtautumisen resursseilla kertoja voi arvottaa ihmisten toimintaa, asioita tai kuvata omia tai kertomusten henkilöiden tunteita.

Evaluoimessaan ihmisten tai organisaatioiden toimintaa kertoja esittelee omaa oppiaan ideaalista asioiden tilasta. Sitoutumisen systeemin resursseilla kertoja voi hakea lukijalta samanmielisyyttä johtamisideologiaansa kohtaan. Supistuvan dialogin keinoin, kuten kategorisella väitelauseella, kertoja käyttää valtaansa nostaa esiin itselleen merkityksellisiä asioita samalla vaimentaen muita, vaihtoehtoisia ääniä. Sanoittaessaan sitä, miksi pitää kertomusta kertomisen arvoisena, kertoja osoittaa myös vastaanottajalle, mitä tämän tulisi kertomuksesta ottaa opikseen. Tässä näyttäytyvät kielen kaksi metafuntiota: ideationaalinen eli todellisuutta rakentava sekä interpersoonainen eli kertojan ja vastaanottajien suhteita rakentava funktio. Kielen tekstuaalisen funktion eli kielellisten keinojen kannalta tarkastellen suora puhuttelu on eksplisiittisin keino ohjata lukijan ajattelua ja käyttäytymistä. Varsinkin anglo-amerikkalaisessa käännöskirjallisuudessa (jota johtamiskirjallisuuskin pääosin on) tämä keino korostuu lukijan.

Lisäksi lukijan suostuttelemiseksi käytetään, ainakin aineistoni kertomuksissa, uhkan ja varoituksen retoriikkaa. Aineistossa esiintyviä kielellisiä keinoja ovat metaforat, vastakkainasettelu ja negatiivisten seurausten osoittaminen. 'Pelkkänä hyvänä' pysymistä kuvataan metaforalla *parantumaton sairaus*. Teoksissa *Hyvästä paras* ja *Pienet suuret teot* käytetään sodankäyntiin liittyviä metaforia. Vastakkainasettelu näkyy yksittäisten sanojen tasolla jo kaikkien kolmen teoksen nimissä: *pienet* vastaan *isot*, *hyvät* vastaan *parhaat*, *nopea* vastaan *hidas*. Teoksessa *Pienet suuret teot* vastakkainasettelu toimii argumentaatiokeinona, jossa voimakkailla kärjistyksillä, tunteellisella suhtautumisella ja kahteen leiriin jakamisella pyritään havahduttamaan lukija seurauksiin, jonka huono johtajuus – eli sisäisen työelämän huomiotta jättäminen – aiheuttaa.

Yhtenä johtamistyön perustehtävänä voi pitää organisaation johtamista kohti asetettuja tavoitteita. Yksi tärkeimmistä johtajan työvälineistä on kieli. Olkoonpa kyse sitten puheesta tai kirjoitetusta kielestä, johtaja määrittää johtamispuheensa kautta sitä, mihin suuntaan ja miten organisaation tulisi kehittyä. On yllättävää havaita, miten vahvana aineistoni kertomuksissa resonoi vastakkainasettelun retoriikka. Se herättääkin pohtimaan, millaisia vaikutuksia on kirjallisuudella, joka tarjoilee eksplisiittisiä vastakohtia ja dikotomioita lukijoille, joiden päivätyönä on muiden johtaminen. Rationaalisuuteen, tehokkuusajatteluun ja määräysvaltaan perustuvan vanhan johtamiskoulukunnan vaikutuspiiristä ollaan pyrkimässä kohti asiantuntijaorganisaatioita, joissa yksilöiden haluttaisiin toimivan itseään johtaen tai tiimeinä. Kysymys kuuluukin,

konstruoivatko hyödyllisinä koetut johtamisoppaat itse asiassa sellaisia toimintamalleja, joita halutaan vaalia jatkossakin vai joista haluttaisiin päästä jo eroon? Esimerkiksi Seeck (2012) arvioi johtajuuden kehittyvän lähivuosina kohti inhimillisyyden retoriikkaa ja nostavan esiin enenevässä määrin työhyvinvoinnin merkitystä.

Toinen johtamisdiskurssinkin kannalta mielenkiintoinen löytö on johtamisoppaiden kertomusten tapa käyttää ihmisten henkilökohtaisia tunteita negatiivisten ilmiöiden ja seurausten kuvauksessa, kun taas positiiviset ilmaukset liitetään usein elottomiin entiteetteihin kuten yrityksiin tai tuotteisiin. Kaikille työyhteisöille ja niiden menestymiselle olisi suuri karhunpalvelus, jos tunteiden valjastaminen negatiivisten asioiden kuvaamiseen leimaisi tunteet itsessään negatiiviseksi ilmiöksi. Piia Uusi-Kakkurin tuore väitöskirjatutkimus liputtaa tunneällyn puolesta, jonka avulla on mahdollista inspiroida alaisia ja siten tukea innovaatioihin johtavaa luovuutta (Uusi-Kakkuri 2017).

Tutkimuksessani olen syventynyt johtamisoppaiden kertomuksiin ja niiden toimintaan sekä kertomusten välittämään suhtautumiseen ja konstruoimisiin johtamisideologioihin. Johtamisoppaiden nimikkeiden määrän kasvu kertoo kasvavasta kiinnostuksesta johtamiskirjallisuuteen. Kattavampi kriittinen diskurssianalyysi johtamisoppaista voisi tehdä näkyväksi teksteihin luonnollistuneita käsityksiä ja konventioita, jotka ohjaavat ajattelua tiettyyn suuntaan. Toisaalta kertomusten merkitys keinona tulkita monimutkaistuvaa, muuttuvaa maailmaa korostunee tulevaisuudessa entisestään. Olisi kiinnostavaa soveltaa genreetorialle tyypillistä toimintavaiheanalyysia sosiaalisen median kielenkäytön toiminnallisuuteen, jossa ajankohtaisuus ja usein myös henkilökohtaisuus tiivistyvät tiiviiksi teksteiksi. Myös kielen toiminnallisuutta tutkivan tutkimusaparaatin soveltaminen käytännön työelämään olisi kiehtova jatkotutkimuksen kohde, joka laajentaisi niin lingvistisen tutkimuksen kenttää kuin tarjoaisi syvällisempää ymmärrystä yhdestä johtamisen keskeisestä resurssista, johtamisen kielestä.

LÄHTEET

Aineistokirjallisuus

AMABILE, TERESA – STEVE KRAMER 2012: *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*. Helsinki: Alma Talent.

COLLINS, JIM 2010: *Hyvästä paras. Kun tavoitteena ei ole voitto*. Helsinki: Alma Talent.

KAHNEMAN, DAVID 2015: *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. Helsinki: Terra Cognita.

Lähdekirjallisuus

ALHO, IRJA — ANNELI KAUPPINEN 2009: *Käyttökielioppi. 2.*, tarkistettu painos. Helsinki: SKST.

ANTIKAINEN, EVA-RIITTA 2015: Raju leikkauslista : Tiedotteiden referointi uutisteksteissä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

ARESTOLA, MIA 2017: Peruskoulun 5. –luokkalaiset tietokirjoittamista oppimassa – genrepedagogiikan anti oppilaiden tekstilajiosaamiselle. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.

BHATIA, V.J. 1993: *Analysing genre: language use in professional settings*. London: Longman.

FAIRCLOUGH, NORMAN 1992: *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.

GRICE, H.P. 1975: The Logic of Conversation. – *Syntax and semantics 3: Speech arts* s. 41–58.

HALLIDAY, M. A. K. – MATTHIESSEN, CHRISTIAN M.I.M. 2004: *An Introduction to Functional Grammar*. 3rd edition. London: Hodder Arnold.

HASAN, R. 1977: Text in the systemic-functional model. Teoksessa W.Dressler (toim.) *Current trends in textlinguistics*. Berlin: Walter de Gruyter.

HEIKKINEN, VESA 2012: Ideologia. Teoksessa Vesa Heikkinen, Eero Voutilainen, Petri Lauerma, Ulla Tiililä ja Mikko Lounela (toim.) *Genreanalyysi — tekstilajitutkimuksen käsikirja* s. 112–119. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisu 169. Helsinki: Gaudeamus.

HEIKKINEN, VESA – PIRJO HIIDENMAA – ULLA TIILILÄ 2010: *Teksti työnä, virka kielenä*. Helsinki: Gaudeamus.

HONKANEN, SUVI 2012: *Kielioppi ja tekstilaji: direktiivin muotoilusta viraston ryhmäkirjeissä*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

HYVÄRINEN, MATTI 2013: Kertomuksen tutkimus. Lainattu 16.9.2017. Saatavilla: <http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/mattikhyvarinen/index/Kerronnallinen%20tutkimus.pdf>

ISK = Auli Hakulinen, Maria Vilkuna, Riitta Korhonen, Vesa Koivisto, Tarja Riitta Heinonen ja Irja Alho 2004: *Iso suomen kielioppi*. Helsinki: SKS.

JANTUNEN, JARMO H. 2012: Akateemiset ja populaaritekstit korpusvertailussa: sanalistat, avainsanat ja fraseologiset yksiköt. Verkkojulkaisussa Vesa Heikkinen, Eero Voutilainen, Petri Lauerma, Ulla Tiilikä & Mikko Lounela (toim.) *Genreanalyysi – tekstilajitutkimuksen käytäntöä* s. 186–213. Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 29. Viitattu 8.8.2016. Saatavilla <http://kaino.kotus.fi/www/verkkojulkaisut/julk29/Genreanalyysi.pdf>

JOKELA, HANNA 2012: *Nollapersoonalause suomessa ja virossa. Tutkimus kirjoitetun kielen aineistosta*. Turun yliopiston julkaisuja 334. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 9.8.2017. Saatavilla <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74763/AnnalesC334Jokela.pdf>

JOUSJÄRVI, REIJA 2016: Työpaikkailmoitus tekstinä. IT-alan työpaikkailmoituksen tekstilaji ja osallistujat. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

JUVONEN, RIITTA 2014: *Kirjoitelma ja tekijän ääni: Kehystämisen yhdyslauseet suomenkielisen ylioppilasaineen dialogisuuden hallinnassa*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

JUVONEN, RIITTA 2007: Suhtautumisen systematiikkaa. – *Virittäjä* 111 s. 431–435.

KAHNEMAN, DAVID 2015: *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. Helsinki: Terra Cognita.

KANERLA, ANNA 2014: Suomi sekosi self-helpistä: Toimittaja yritti elää myyntilistat vallanneiden oppaiden neuvoilla. Helsingin Sanomat, Nyt-liite 16.12.2014. Viitattu 15.10.2017. Saatavilla <https://www.hs.fi/nyt/art-2000002785858.html>

KANKAANRANTA, MARI 2015: Johtamisoppaiden otiskoiden kieli 1994–2014. Kandidaatintutkielma. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

KARJALAINEN, KARI – TOMMI AUVINEN 2012: Narratiivisuus ja liiketaloustieteet. Näkökulmia yrittäjyyteen. Working paper 373/2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.9.2017. Saatavilla <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp373>

KARVONEN, PIRJO 1995: *Oppikirjatekstii toimintana*. Helsinki: SKS

KATAJAMÄKI, HELI 2007: Kyvykkyuden merkitykset taloussanomalehtien pääkirjoituksissa. Vaasan yliopiston viestintätieteiden laitos. Lainattu 8.8.2016. Saatavilla http://www.vakki.net/publications/2007/VAKKI2007_Katajamaki.pdf

KATAJAMÄKI, HELI 2006: Arvottavien merkitysten rakentaminen taloussanomalehtien pääkirjoituksissa. Teoksessa E. Lehtinen & N. Niemelä (toim.) *Erikoiskielet ja käännteoria, Vakki-symposiumi XXVI, Vaasa 11.–12.2.2006* s. 97–108. Vaasan yliopiston käännteorian ja ammattikielten tutkijaryhmän julkaisut 33. Vaasan yliopisto.

KESKITALO, HENNA-REETTA 2016: Kertojan ääni ja sen havaittavuuden eri asteet lasten Miina ja Manu -kuvakertomuksissa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

KILPIÄ, VILLE 2013: Kielelliset asenteet pörssitiedotteissa ja -analyyseissa. Case Talvivaara. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

Kirjoittajan ABC. Viitattu 10.8.2017. Saatavilla http://webcgi.oulu.fi/oykk/abc/tekstinhuolto/tekstin_rakenne/sidosteisuus/

KOSKELA, SANNI 2013: Työhakemus tekstilajina. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

LAAKSONEN, MARIANNE 2003: Etsimme Sinua, Developer Manager. VerkkoKielikello. Viitattu 23.3.2017. Saatavilla: <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=1423>

- LABOV, WILLIAM, 1999: The transformation of experience in narrative. Teoksessa Adam Jaworski & Nikolas Coupland (toim.) *The discourse reader* s. 221–235. London: Routledge.
- LABOV W. – J. WALETZKY 1967: Narrative analysis: oral versions of personal experience. Teoksessa J. Helm (toim.) *Essays on the verbal and visual arts* s. 3–38. Seattle: University of Washington Press.
- LAITINEN, LEA 2006: Zero person in Finnish: A grammatical resource for construing human reference. Teoksessa Marja-Liisa Helasvu & Lyle Campbell (toim.) *Grammar from the human perspective: case, space, and person in Finnish* s. 209–233. Current Issues in Linguistic Theory. Amsterdam: Benjamins.
- LAKOFF, GEORGE – MARK JOHNSON 1980: *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- LEHIKOINEN, ERJA 2004: *Metaforan arvoteoreettisesta tulkinnasta: tapaustutkimus matka-metaforasta historiatekstin korpuksessa*. Väitöskirja. Joensuun yliopisto.
- LYYTINEN, JARKKO 2016: Ajatteluoppaista tuli buumi – ”Työelämässä pärjätäkseen pitää päivittää omaa ajatteluaan”. Helsingin Sanomat 1.3.2016. Ura-osio.
- MALIRANTA, MIKA – ROOPE OHLSSON 2017: Suomen tehdasteollisuuden johtamiskäytäntöjen laatu, Etla raportit no 73. Viitattu 29.9.2017. Saatavilla <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/etla-raportit-reports-73.pdf>
- MANNINEN, MARIKA 2014: Historian tekstitaitojen opettamiseen tarkoitettujen oppimateriaalin luomisprosessin anatomia. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- MARTIN, J.R. – DAVID ROSE, 2008: *Genre relations: mapping culture*. London: Equinox Pub.
- MARTIN, J.R. – P.R.R. WHITE, 2005: *The language of evaluation: appraisal in English*. New York: Palgrave Macmillan.
- MAURANEN, ANNA 2006: Genre, käänös ja korpus: elämäntaito-oppaat tarkastelussa. Teoksessa Mäntynen, Anne – Susanna Shore – Anna Solin (toim.) *Genre – tekstilaji* s. 214–238. Tietolipas 213. Helsinki: SKS.
- MIKKONEN, INKA 2010: ”Olen sitä mieltä että...” *Lukiolaisten yleisönosastotekstien rakenne ja argumentointi*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 135. Jyväskylän yliopisto.
- MUIKKU-WERNER, PIRKKO 2009: Kirja-arvostelujen metaforat ja niiden kohosteisuus. Teoksessa Vesa Heikkinen (toim.) *Kielen piirteet ja tekstilajit. Vaikuttavia valintoja tekstistä toiseen* s. 87–114. Tietolipas 229. Helsinki: SKS.
- MUSTAPARTA, EILA 1996: Juna, jolla ei ole paluuvuoroa. EY-metaforat poliitikkojen retoriikassa. Teoksessa Jyrki Kalliokoski (toim.) *Teksti ja ideologia. Kieli ja valta julkisessa kielenkäytössä* s. 168–183. Kieli 9. Helsinki: Helsingin yliopiston suomen kielen laitos.
- MÄLKIÄ, MATTI — JARI STENVALL 2012: Genretutkimuksen kenttiä: hallintotieteet. Teoksessa Vesa Heikkinen, Eero Voutilainen, Petri Lauerma, Ulla Tiililä & Mikko Lounela (toim.) *Genreanalyysi — tekstilajitutkimuksen käsikirja* s. 497—504. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisuja 169. Helsinki: Gaudeamus.
- MÄNTYNEN, ANU 2003: *Miten kielestä kerrotaan: kielijuttujen retoriikkaa*. Väitöskirja: Helsingin yliopiston suomen kielen laitos. Helsinki: SKS.
- Otavan opiston oppimateriaalit. Viitattu 23.9.2017. Saatavilla: http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/tiedotusoppi/p2_media-analyysi/3_kuva-analyysi/5_sem.tulkintaa
- PALLASKALLIO, RITVA 2013: *Kertova tempus: finiittiverbien aikamuodot katastrofiuutisissa 1892-1994*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

- PIETIKÄINEN, SARI 2000: Kriittinen diskurssintutkimus. Teoksessa Sajavaara, Kari – Arja Piirainen-Marsh (toim.) *Kieli, diskurssi & yhteisö* s. 191–217. Soveltavan kielentutkimuksen teoriaa ja käytäntöä 2. Jyväskylän yliopisto.
- PIETIKÄINEN, SARI – ANNE MÄNTYNEN 2009: *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- PROPP, V. 1958: Morphology of the folktale. – *International Journal of American Linguistics*. Vol. 24, nro 4.
- PUSKALA, MIKA 2015: Kuluttaja kertomusten keskellä: Markkinoinnin intermediaalisia kerrontoja. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos.
- PYNNÖNEN, ANU 2013: Diskurssianalyysi. Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working paper 379/2013. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 29.9.2017. Saatavilla <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp379>
- PÄLLI, PEKKA 2009: Strategia merkitysneuvotteluna. Strategiakeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. – *Puhe ja kieli* 29:2 s. 75–88.
- PÄÄKKÖNEN, SIRPA 2016: Hyvä johtajuus – yksinkertaista ja vaikeaa. Helsingin Sanomat 30.10.2016. Ura & työ -osio.
- REVITZER, ANNA 2016: ”Näe liika tavara samanlaisena epäterveellisenä painolastina kuin ylipaino.” Raivausoppaiden eksplisiittinen ja implisiittinen direktiivisyys. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.
- RINTALA, MAIJU 2015: Tekstilajeja oppimassa – Genrepedagogiikan opetussovelluksia peruskoulun kolmannella luokalla. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- ROMPPANEN, KATI 2015: Erimielisyys yleisönosastokirjoituksissa: kirjoittajien suhtautumisen ja argumentaation tarkastelua. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.
- ROSE, DAVID 2015: New developments in genre-based literacy pedagogy. Viitattu 10.8.2017. Saatavilla http://www.readingtolearn.com.au/wp-content/uploads/2015/12/New_developments_in_genre.pdf
- SAARILAHTI, ELINA 2016: Kääntämisen vaikutus ulkomaanuutisten narratiiveihin. Ukrainan vuoden 2014 vallanvaihdon narratiiveja suomalaisissa ja venäläisissä ulkomaan uutisissa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos.
- SATOKANGAS, HENRI 2017: Moniäänistyvä uskonnon oppikirja. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.
- SATOKANTO, SALLA 2017: Kommentoijien suhtautuminen blogien lukijapaikkoihin. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.
- SAUKKONEN, PAULI 1984: *Mistä tyylä syntyy*. Helsinki: WSOY
- SEECK, HANNELE 2012: *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- SHORE, SUSANNA 2012: Kieli, kielenkäyttö ja kielenkäytön lajit systeemifunktionaalisessa teoriassa. Teoksessa Vesa Heikkinen, Eero Voutilainen, Petri Lauerma, Ulla Tiilikä & Mikko Lounela (toim.) *Genreanalyysi — tekstilajitutkimuksen käsikirja* s. 131—157. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisuja 169. Helsinki: Gaudeamus.
- SHORE, SUSANNA 2014: Reading to Learn-genrepedagogiikan kielitieteellinen perusta. Teoksessa Shore, Susanna – Katariina, R. (toim.) *Tekstilajitaidot. Lukemisen ja kirjoittamisen opetus koulussa: Äidinkielen opettajain liiton vuosikirja 2014* s. 37–63. Helsinki: Äidinkielen opettajain liitto.

SOLJA, EEVA 2017: *Let Me Tell You a Story: Consumer Responses to Company-Created Brand Stories*. Väitöskirja. Svenska Handelshögskolan.

STEINBY, LIISA 2013: Kertomakirjallisuus. Teoksessa Mälikalli, Aina – Liisa Steinby (toim.) *Johdatus kirjallisuusanalyysiin* s. 59–149. Tietolipas 238. Helsinki: SKS.

STRELLMAN, ULPU 2013: Tietokirjallisuuden lajit. Teoksessa Strellman, Urpu – Johanna Vaattovaara (toim.) *Tieteen yleistajuistaminen* s. 149–152. Helsinki: Gaudeamus.

SWALES, J. 1990: *Genre analysis. English in academic and research settings*. Cambridge: Cambridge University Press.

TALSTILA, MARIA 2017: Evaluoiva kielenkäyttö Charlie Hebdo ja sananvapautta koskevassa uutisoinnissa. Pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

TIENARI, JANNE – SUSAN MERILÄINEN 2014: *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Sähköinen kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tieteen termipankki. Saatavilla <http://tieteentermipankki.fi>

TOLKKI, JUHANA 2004: *The dramatic account of Paul's encounter with philosophy, an analysis of acts 17:16-34 with regard to contemporary philosophical debates*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston teologinen tiedekunta.

UUSI-KAKKURI, PIIA 2017: *Transformational leadership and leading creativity*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

VAASAN YLIOPISTO 2016: Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. Uutinen 14.4.2016. Viitattu 20.5.2016. Saatavilla <http://www.uva.fi/fi/news/maury/>

VAN DIJK, TEUN A. 1977: *Text and context: explorations in the semantics and pragmatics of discourse*. London: Longman.

VENTOLA, EIJA 2006: Genre systeemis-funktionaalisessa kielitieteessä: esimerkkinä asiointitilanteet. Teoksessa Mäntynen Anne – Susanna Shore – Anna Solin (toim.) *Genre - tekstilaji* s. 96-121. Tietolipas 213. Helsinki: SKS.

VIRTANEN, MIKKO 2015: *Akateeminen kirja-arvio moniäänisenä toimintana*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos.

VOLMARI, KRISTIINA 2009: *Half a century of forest industry rhetoric. Persuasive strategies in sales argumentation*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 205. Vaasan yliopisto.

WERLICH, EGON 1976: *A text grammar of English*. Heidelberg: Quelle & Meyer.

Wikipedia: Big three. Viitattu 25.11.2017. Saatavilla [https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Three_\(management_consultancies\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Three_(management_consultancies))

YRITTÄJÄT: Suomen yrittäjät. Viitattu 25.3.2017. Saatavilla <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

LIITTEET

Liite 1: Johtajille osoitetun kyselytutkimuksen saate

Sähköpostin otsikko: Kyselytutkimus: Johtamisoppaiden TOP3 Suomen parhaiden yritysjohtajien mielestä

Hyvä Yritysjohtaja,

Lähestyn Sinua, koska johtamasi yritys on yksi Suomen parhaista työpaikoista.

Tutkin Helsingin yliopistossa johtamisen kieltä, ja haluaisin tiedustella, mitkä johtamisoppaat ovat olleet Sinulle eniten hyödyksi johtamistyössäsi.

Pyytäisinkin KAKSI MINUUTTIA ajastasi: osallistu lyhyeen, anonyymiin kyselyyn johtamisoppaisiin liittyen.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: <https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/68676/lomake.html>

Olisin erittäin kiitollinen, jos ehtisit nimetä oman suosikkiteoksesi (/teokset) ensi viikon perjantaihin 18.3. mennessä.

Kokoan Great Place to Work –yritysten johtajilta saamani vastaukset kirjalistaksi. Vastaamalla kyselyyn ja jättämällä yhteystietosi varmistat itsellesi kyseisen listauksen johtamisoppaista, jotka ovat inspiroineet muitakin yritysjohtajia Suomen parhaisiin johtamistuloksiin. Lähdeaineistoksi valikoituvia teoksia tarkastelen genreanalyysin viitekehuksesta. Myös tämä tutkimus on saatavilla sen valmistuttua (arviolta vuoden 2016 loppuun mennessä).

Vastaan mielelläni kysymyksiin tutkimustyöhöni ja kyselyyn liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Mari Kankaanranta

mari.kankaanranta@helsinki.fi

Maisteriopiskelija

Helsingin yliopiston suomen kielen, suomalais-ugrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos

Taustaksi: Opinnoissani Helsingin yliopiston suomen kielen laitoksella olen keskittynyt työelämän ja johtamisen kieleen. Minua kiinnostaa kielen ja johtamisen vuorovaikutus. Pro gradu –työssäni tutkin mm. johtamisoppaiden prototyyppisiä piirteitä ja rakennetta sekä oppaissa käytettäviä metaforia, jotka rakentavat johtamisdiskurssia. Tällaisen tekstianalyysin avulla analysoin, miten kyseiset teokset ovat vaikuttaneet (ja tulevat vaikuttamaan) suomalaiseen johtamisdiskurssiin.

Liite 2: Kyselylomakkeen kysymykset

Kysely: Hyödyllisimmät johtamisoppaat

Mitkä johtamisoppaat ovat olleet Sinulle eniten hyödyksi johtamistyössäsi?

Merkitse oheisiin sarakkeisiin 1-3 teosta. Vastauksesi käsitellään anonyymisti.

Halutessasi voit kuvata muutamalla sanalla tai lauseella, miksi teos on ollut tärkeä johtamistyösi kannalta. (*Huom. Näitä perusteluja käytetään tutkimuksessa taustaineistona; niitä ei käytetä kieliopillisen analyysin lähdeaineistona.*)

Teos 1: *(nimi)*

Perustelu, miksi on ollut hyödyllinen: *(muutamana sanan / lauseen perustelu)*

Teos 2: *(nimi)*

Perustelu, miksi on ollut hyödyllinen: *(muutamana sanan / lauseen perustelu)*

Teos 3: *(nimi)*

Perustelu, miksi on ollut hyödyllinen: *(muutamana sanan / lauseen perustelu)*

Kokoan Great Place to Work –yritysten johtajilta saamani vastaukset kirjalistaksi.

Jättämällä yhteystietosi saat itsellesi listauksen kirjoista, jotka ovat inspiroineet suomalaisjohtajia Suomen parhaisiin johtamistuloksiin. Sähköpostiosoitteesi ja antamasi vastaukset eivät ole yhdistettävissä toisiinsa.

Ilmoita sähköpostiosoite: _____

Suurkiitos ajastasi!

Vastaan mielelläni kysymyksiin tutkimustyöhön ja kyselyyn liittyen.

Mari Kankaanranta

mari.kankaanranta@helsinki.fi

Liite 3: Kirjalistaus

Hyödyllisimmät johtamisoppaat Suomen parhaiden yritysjohtajien mielestä - Yhteenveto kyselytutkimuksesta, huhtikuu 2016

#	Teoksen nimi	Tekijä	Julkaisu vuosi	Perusteluja	Maininnat
1	Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (suomennos: Hyvästä paras)	Jim Collins	2001	Ajan patinan kestävä analyttinen teos erinomaisuusajattelusta Arkea aidosti. Maailman muuttuessa myös johtamisen tulee muuttua. Tämän kirjan esille nostamat asiakokonaisuudet toimivat esimerkkinä hyvistä johtamisen periaatteista. Viidennen tason johtajan määritelmä pitäisi olla jokaisen johtajan tavoitteena Liikkeenjohtamisen perusteos	5 / 26
2	Thinking, Fast and Slow (suomennos: Ajattelu hitaasti ja nopeasti)	Daniel Kahneman	2011	Loistava käytännönläheinen kirja siitä, miten ihminen toimii Loistava teos loogisuutemme rajallisuudesta Ei varsinainen johtamiskirja, mutta luen tämän kerran vuodessa ymmärtääkseni ihmisen ajattelun epäloogisuutta. Matka omaan ja muiden mieleen. Erinomainen teos kokonaisuudessaan.	4 / 26
3	The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work (suomennos: Pienet suuret teot)	Teresa Amabile, Steven Kramer	2011	Oleellinen viesti on se että keskeisin työtyytyväisyyden osatekijä on se että asiat sujuu. Työtyytyväisyyttä ei voi ostaa sirkushuveilla	2 / 26
4	Reinventing Organizations	Frederic Laloux	2014	Ravistelee organisaatioita ja itsestään selvinä pitämiämme asioita, saa ajattelemaan Eniten hyödyllisiä konsepteja ja ajatuksia siihen mitä ja millaista työ on tulevaisuudessa	2 / 26
5	Start with why	Simon Sinek	2011	Jokaisen CEO:n tulisi lukea tämä ennen strategia-prosessin käynnistämistä Kirja on erinomainen teos kaikille johtajille. Paljon käytännön esimerkkejä sekä hyviä menetelmiä. Kirja avaa ajatusmaailmaa ja laittaa pohtimaan vastauksia - sekä löytämään niitä.	2 / 26
6	One More Time: How Do You Motivate Employees?	Frederick Herzberg	1987	Ei varsinainen kirja vaan 15-sivun artikkeli vuodelta 1987. Motivaatiotekijöiden kaavio on kerrassaan loistava: http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf	1 / 26
7	Sisäinen sankari	Jari Sarasvuo	1996		1 / 26
8	The Lean Startup	Eric Ries	2011	Kuvaa hienolla tavalla sen millä tavalla tulevaisuudessa yritykset ja tuotteet pitää rakentaa	1 / 26
9	O Alquimista (suomennos: Alkemisti)	Paolo Coelho	1988		1 / 26
10	Netflix Culture: Freedom & Responsibility	Netflix	2009	Tämäkään ei ole kirja vaan Netfixin yrityskulttuurin pelisäännöt vuodelta 2009. Timanttisen hyvää tavaraa, josta voi soveltaa parhaita paloja yhtiöön kuin yhtiöön: http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664	1 / 26
11	Yksinkertaista johtamista - arvostaen	Ari Rämö	2015	Erään johtamisen mietitty kuvaus.	1 / 26
12	The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century	Stephen Denning	2010	Kamalasta nimestään huolimatta todella hyvä ketterien organisaatioiden opus	1 / 26
13	The Ultimate Question 2.0	Fred Reichheld	2011	Itse kirja ei ole kovin hyödyllinen, mutta siinä esitelty Net Promoter Score -menetelmä on todella tehokas johtamisväline yrityskulttuurin muokkaamiseen asiakaslähtöiseksi. Kirjasta löytyy ihan hyviä case-esimerkkejä ja soveltamisohjeita.	1 / 26
14	Care to dare. Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership	George Kohkrieser, Susan Goldsworthy, Duncan Coombe	2012	Ihmisten johtamisen ytimessä	1 / 26
15	Vom Kriege (suomennos: Sodankäynnistä)	Carl von Clausewitz	1832		1 / 26
16	The Go-giver. A Little Story About a Powerful Business Idea	Bob Burg, John David Mann	2007	Satumaisen hieno teos	1 / 26

Liite 4: Esimerkit kustakin kertomustyyppistä

Kertomustyyppi: Anekdootti

Kertomuksen nimi: Parhaiden yritysten lista

Aineistoteos: Hyvästä paras

[Orientaatio] Luonnehdin seuraavaksi lyhyesti matkamme vaiheita.

[Otsikko] 1.2.1. Vaihe 1: etsintä

[Kuvaus] Ensimmäisenä tehtävänäimme oli määrittää, mitkä yritykset vastaisivat kaavion 1 kuvausta hyvästä parhaaksi kehittyneestä yrityksestä. Aloitimme puolen vuoden mittaisen ankaran taloudellisen analyysin. Tarkoituksenamme oli löytää seuraavan kehityskaaren kokeneita yrityksiä: osakkeen viidentoista vuoden kumulatiivinen tuotto on jäänyt alle osakemarkkinoiden keskitason tai ollut korkeintaan samalla tasolla, mitä seuranneen käännekohdan jälkeen kumulatiivinen osaketuotto on ollut seuraavien 15 vuoden ajalta vähintään kolminkertainen osakemarkkinoiden keskimääräiseen tuottoon verrattuna. --.

Valitsimme lähtöjoukoksi vuosina 1965–1995 *Fortune 500* -listalla esiintyneet yritykset. [Merkittävä tapahtuma] Kun olimme tutkineet niitä järjestelmällisesti, jäljelle jäi yksitoista yritystä, jotka olivat kehittyneet hyvistä parhaiksi. --.

[Reaktio] Luettelo yllätti meidät. Kuka olisi uskonut, että Fannie Mae päihittäisi esimerkiksi General Electricin ja Coken? Tai että Wahlgreens olisi parempi kuin Intel? Tämä hämmästyttävä luettelo – vanhanaikaisemmalta tuntuva joukko voisi tuskin keksiä – antoi meille heti alkuun tärkeän opetuksen. Hyvästä voi kehittää parhaan mitä epätodennäköisimmässäkin tilanteessa. [Kooda] Tämä oli ensimmäinen niistä eteemme sattuvista lukuisista yllätyksistä, jotka pakottivat meitä miettimään yritysten erinomaisuutta totutusta poikkeavalla tavalla.

Kertomustyyppi: Esimerkki

Kertomuksen nimi: Kognitiivinen harha

Aineistoteos: Ajattelu, nopeasti ja hitaasti

[Tiivistelmä] Kaikki harhat eivät ole visuaalisia. On ajattelun harhoja, joita sanotaan *kognitiivisiksi harhoiksi*. [Merkittävä tapahtuma] Valmistumisvaiheen opiskelijana osallistuin joillekin psykoterapian taiteen ja tieteen kursseille. Eräällä näistä luennoista opettajamme kertoi kliinisen viisauden murusen. Hän sanoi meille näin: ”Toisinaan tapaatte potilaan, jolla on huolestuttava tarina aikaisemmin saamansa hoidon virheistä. Useat klinikot ovat hoitaneet häntä ja hän on pettynyt kaikkiin. Potilas osaa kuvata selkeästi, miten terapeutit ymmärsivät hänet väärin, mutta hän on nopeasti havainnut, että sinä olet erilainen. Teillä on sama tunne, olette vakuuttuneita siitä, että ymmärrät häntä.” [Reaktio] Tässä vaiheessa opettajani korotti ääntään ja sanoi: ”Älkää edes ajatelko hänen ottamistaan potilaaksi! Heittäkää hänet ulos vastaanotolta! Hän on mitä todennäköisimmin psykopaatti ja te ette pysty auttamaan häntä.”

[Tulkinta] Vuosien kuluttua minulle selvisi, että opettaja oli varoittanut meitä psykopaatin viehätysoimasta, ja psykopatian tutkimuksen johtava auktoriteetti vahvisti, että opettajan neuvot olivat pätevät. Analogia Müllerin–Lyerin harhaan on hyvä. Hän opetti meille, mitä ei saa tuntea tällaisesta potilaasta. Opettajamme piti itsestään selvänä, että potilasta kohtaan tuntemamme sympatia ei olisi meidän hallinnassamme, koska se syntyisi järjestelmästä 1. Lisäksi meitä ei opetettu epäilemään yleisesti tunteitamme potilasta kohtaan. Meille kerrottiin, että vahva vetovoima potilaaseen, jolla on toistuva epäonnistuneen hoidon historia, on vaaran merkki – kuin samansuuntaisten viivojen päässä olevat nuolet. [Kooda] Se on harha, kognitiivinen harha, ja minulle (järjestelmälle 2) opetettiin, miten se tunnistetaan, ja minua opetettiin olemaan uskomatta sitä ja luopumaan siitä.

Kertomustyyppi: Havainto

Kertomuksen nimi: Illallispöytäkeskustelu

Aineistoteos: Hyvästä paras

[Tiivistelmä] Hyvä on parhaan vihollinen. Paljolti tästä johtuukin, että ylivertaisuutta on niin vähän.

[Orientaatio] Meillä ei ole erinomaisia kouluja, mikä johtuu suurelta osin siitä, että meillä on hyviä kouluja. Meillä ei ole suurenmoista hallitusta, meillä on hyvä hallitus. Harva meistä elää verrattoman elämän, koska on niin helppo tyytyä hyvään elämään. Valtaosa yrityksistä ei koskaan kehity parhaaksi, sillä useimmista kehittyy hyviä – ja siinä ongelman ydin onkin.

[Merkittävä tapahtuma] Tämä valkeni minulle kertaheitolla vuonna 1996, kun olin päivällisellä erään organisaatioiden suorituskykyä pohtimaan kokoontuneen johtajajoukon kanssa. McKinsey & Companyn San Franciscon –yksikön toimitusjohtaja Bill Meehan kumartui puoleeni ja kuiskasi minulle: ”Jim hei, me pidämme kovasti Built to Last –kirjastasi. Sinä ja kirjan toinen kirjoittaja olette tehneet hienoa tutkimustyötä. Vahinko vain, että kirja on hyödytön.”

Uteliaisuuteni heräsi ja pyysin häntä selittämään kommenttiaan tarkemmin.

Meehan vastasi: ”Suurin osa yrityksistä, joista kirjoitatte, on ollut alansa parhaita. Niiden ei ole tarvinnut kehittyä hyvistä parhaiksi. Niillä on ollut David Packardin ja George Merckin tapaiset perustajat, jotka ovat muokanneet yrityksensä alusta pitäen ylivertaisiksi. Mutta entä useimmat muut yritykset, jotka ovat vasta jonkin aikaa toimittuaan havahtuneet huomaamaan, että ovat hyviä, mutteivät parhaita?”

[Kommentti] Tajuan nyt, että Meehan käytti sanaa ”hyödytön” viestinsä perillemenon varmistavana tehokeinona. Hänen perusajatuksensa oli joka tapauksessa oikea: suurin osa parhaista yrityksistä on ollut parhaita koko toimintansa ajan. Valtaosa hyvistä yrityksistä säilyy hyvinä, muttei etene aivan huipulle asti. Meehanin kommentti osoittautui minulle arvokkaaksi, sillä se jätti mieleeni muhimaan kysymyksen, josta tuli tämä koko kirjan perusta: ”Voiko hyvästä yrityksestä tulla paras, ja jos voi, miten se onnistuu?” Vai onko ”hyvään keskitasoon juurtuminen” parantumaton sairaus?

[Reorientaatio] Kun äsken mainitsemastani ratkaisevasta päivällisillasta on kulunut viisi vuotta, voimme todeta varauksettomasti, että hyvästä yrityksestä voi tulla paras. Bill Meehanin heittäämä haaste innosti minut ja tutkimusryhmäni ryhtymään viisi vuotta kestäneeseen tutkimushankkeeseen, jonka aikana selvitimme hyvästä parhaaksi kehittymisen saloja. Saimme näiden viiden vuoden aikana paljon tietoa huipulle yltämisen taustamuuttujista.

Kertomustyyppe: Kuvaus

Kertomuksen nimi: Huutokauppa

Aineistoteos: Pienet suuret teot

[Kuvaus] Huutokauppias lähestyi mikrofonia heinäkuun ankaran auringon alla. Suurin osa hänen edessään olevasta laajasta parkkipaikasta oli muuttunut teltan peittämäksi näyttelytilaksi, jonne oli ahdettu sulavalinjaisia kirjoituspöytiä. Aeron-tuoleja, tietokoneita, CAD-varusteita, konepajatyökaluja, ja pienempiä tehdaskoneita, joita ei ollut vielä myyty. Kaikki esineet oli tarkkaan merkitty, lajiteltu ja putsattu myyntikuntoon. Potentiaaliset ostajat seisoivat valmiina, toiset heistä olivat tulleet tähän michiganilaiseen maalaiskaupunkiin pitkien matkojen takaa mielessään tietyt tuotteet ja aavistus hyvistä kaupoista. Huutokauppiiaan takana häälyi Karpenter Corporationin entinen päämaja – kymmenen tiilikerrosta toimistotilaa kolmitasoisen tehtaan yllä levittäytyi laajalle entiselle pellolle. Toimistot olivat tyhjiä, tehdas oli hiljainen. Rikkaruohot kasvoivat etuoven pielessä.

Parkkipaikan perällä, tavaroiden ja ostajien takana, seiso i pieni, pääosin hiljainen joukko: viitisenkymmentä entistä Karpenterin työntekijää, joista toiset olivat työskennelleet yhtiössä yli kolmekymmentä vuotta. Bruce, insinööri ja amatöörivalokuvaaja, oli asettunut etujoukkoon uskollinen Canonin kamera kaulassaan. Rahoituspäällikkö Lucas, joka piilotteli pälvikaljuaan Detroit Tigers –lippalakin alla, norkoili lähettyvillä. Lisa, nuori tuotesuunnittelija, joka oli työskennellyt Brucen ja Lucasin kanssa, liittyi parivaljakon seuraan rutistaen Snapple-jääteetään ja siristellessään silmiään heidän edessään avautuvalle tilanteelle. Nämä ”Karpenterit”, kuten he vielä äskettäin olivat itse itseään kutsuneet, olivat kerran olleet ylpeitä työskennellessään yhtiössä, jota arvostettiin ympäri maailman – kiitos innovatiivisten ja niin monien elämää koskettavien tuotteiden; pieniä sähkötyökaluja, keittiökoneita, manuaalisia ja sähkökäyttöisiä siivousvälineitä, viileäkin viileämpiä ja lähes välttämättömiä talousvimpaimia. Amerikkalaisista 90 prosenttia oli tunnistanut yrityksen brändin, ja sen tuotteita löytyi edelleen 80 prosentista amerikkalaiskoteja. Karpenterin Domain-tiimissä Bruce, Lucas ja Lisa olivat suunnitelleet siivousvälineitä, joita he edelleen näkivät melkein jokaisessa kodissa, joissa he vierailivat, minne tahansa mantereella he matkustivatkaan.

Huutokauppiiaan aloittaessa työnsä, jotkut entiset Karpenterit pudistelivat päitään epäuskoisina, irvistivät inhosta tai kiroisivat vihasina. Muutamat itkivät. Suunnittelijat, tuotekehitysjohtajat, teknikot, insinöörit, tehdastyöläiset – monet olivat yhä järkyttyneitä yhtiön alennustilasta. Karpenter oli ollut heidän toinen kotinsa ja rakastettu työnantajansa vuosien ajan. Se oli aikoinaan tuntunut perheeltä, jossa heillä oli merkitystä ja heidän työllään oli väliä. Se oli elämäneliksiiri heille ja monille muille Karpenterin tiloissa töitä

tehneille. Nyt se kaikki oli mennyttä. Vaikka monet työntekijöistä olivat löytäneet töitä läheisistä kaupungeista, he surivat menetystä ja näkivät huutokaupan rujoina hautajaisina.

Vain neljä vuotta aikaisemmin kulutushyödykkeitä valmistava Karpenter-yhtiö, oli nimetty yhdeksi kymmenestä innovatiivisimmasta ja menestyneimmästä yhtiöstä Amerikassa. Yrityksen parkkipaikka oli täynnään autoja, pihan maisemointi oli virheetön, ja etuovi heilui tasaisen kävijävirran tahdissa. Asiakkaiden ja tavarantoimittajien lisäksi myös toimittajat, tutkijat ja muut olivat innokkaita selvittämään Karpenterin viiden vuosikymmenen pituisen menestyksen salaisuuden. Mutta jokin oli mennyt vikaan. Vaikka merkit eivät vielä näkyneet suurimmalle osalle tarkkailijoista, juoksuhaudoissa työskentelevät ihmiset, Bruce, Lucas ja Lisa mukaan lukien, tiesivät, että Karpenterista oli tullut kamala työpaikka. Heidän työelämästään oli tullut lähes sietämätöntä, eikä heidän tekemänsä työ ollut enää laadukasta. Ja siksi, toimialan ja talouden muuten jatkaessa kukoistustaan, Karpenter makasi nyt kuolleena.

Kertomustyyppi: Tarina

Kertomuksen nimi: Paluu raunioihin

Aineistoteos: Pienet suuret teot

[Komplikaatio 1] Karpenterin raunioiden huutokaupassa, Lucas, Bruce, Lisa ja muut karpentereilaiset muistivat kuinka kestäättömän vaikeaksi yksinkertainen kehitystyö oli yhtiössä muuttunut viimeisinä vuosina. Heidän mielestään päivittäinen kärsimys oli ollut yhtä tarpeetonta kuin Karpenterin lopullinen tuho. TULKINTA Mutta yhtiön johtajat eivät ikinä olleet ymmärtäneet huonon sisäisen työelämän dynamiikkaa.

[Komplikaatio 2] Koska suoritukseen merkittävästi vaikuttava sisäinen työelämä on pääasiassa näkymätöntä, jopa johtajilla, jotka ymmärtävät sitä, on ongelma. Mitä voit tehdä sen eteen, kun et voi edes arvioida sitä? Tämän kirjan havainnot ja johtopäätökset pohjautuvat psykologiaan. Mutta älä huoli – sisäisen työelämän tukeminen ei vaadi psykologintutkintoa tai työntekijöiden yksityisyyden loukkaamista. Sisäisen työelämän tukemista ei kuitenkaan voi ulkoistaa henkilöstöosastolle. Huolimatta tittelistäsi tai asemastasi, voit tehostaa sisäistä työelämää päivittäin. Se on niin yksinkertaista, ja vaikeaa, kuin sellaisten olojen luominen, joissa ihmiset voivat onnistua tärkeässä työssä, sillä harvassa ovat asiat, jotka voivat tukea sisäistä työelämää yhtä paljon kuin onnistuminen.

[Resoluutio] Tämä kirja on oppaasi matkalla kohti ymmärrystä, joka Karpenterin johtajilta puuttui. Se auttaa sinua välttämään Karpenterin kohtalon, mutta mikä tärkeintä, se auttaa sinua rakentamaan onnistuneen organisaation – sellaisen, jossa ihmiset rakastavat työskennellä, koska heillä on mahdollisuus saavuttaa jotain merkittävää joka päivä.