



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

PEKKA KURVINEN

Media-ammattilaisen sisäinen puhe

ACTA WASAENSIA 321

LIIKETALOUSTIEDE 131
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Esitarkastajat

Professori emeritus
Pauli Juuti
Mustarinne 6
02770 ESPOO

Professori
Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopisto
PL 35
40014 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

*”Ja jotta kohta sata vuotta tyyliopitta villiityneen suomen proosan tur-
ruttamat aivot saataisiin ajattelemaan, tajuamaan ja näkemään tyyliä,
niiden kallokuorta on käsitykseni mukaan kumautettava halolla.”*

Kulttuuripakinoitsija Yrjö Kivimies, 1956

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Huhtikuu 2015	
Tekijä(t) Pekka Kurvinen	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 321	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-597-8 (painettu) 978-952-476-598-5 (verkkojulkaisu)	
	ISSN ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 321, (painettu) ISSN 2323-9123 (Acta Wasaensia 321, (verkkojulkaisu) ISSN 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 128, painettu) ISSN 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 128, verkkojulkaisu)	
	Sivumäärä 274	Kieli suomi
Julkaisun nimike Media-ammattilaisen sisäinen puhe		
<p>Tiivistelmä Tutkimus tarkastelee media-ammattilaisen sisäistä puhetta, pirstoutunutta, tarinallista mielenmaiseman kuvausta tutkittavien itse itsestään kirjoittamien elämä- ja urakertomusten avulla. Lisäymmärrystä ammattilaisuus-, johtamis- sekä narratiivikeskusteluun tuottavan tutkimuksen keskiössä ovat ihmisen implisiittinen kerronta, <i>kokemukselliset</i> halut, tarpeet ja emootioista motivoituminen. Tutkimuksessa etsitään vastauksia siihen, mitä ja millaisia merkityksiä media-ammattilainen antaa työnsä ja elämänsä tapahtumille sekä miten hän selviytyy työssään ja elämässään muovaamalla näitä merkityksiä. Kokonaishahmon luennan sekä temaattisen luennan avulla tutkimus kyseenalaistaa, miten mediatoimiala huomioi ammattilaisensa aktiivisena toimijana, johdettavana ja vallankäytön osapuolena – sekä merkitysten tuottajana.</p> <p>Tutkimuksen mukaan media-ammattilaiset voidaan jakaa neljään merkitsevään tyyppiin, jotka ovat puurtaja, valloittaja, rikkuri sekä pudokas. Tyyppien sekä temaattisen luennan avulla tutkimus auttaa ymmärtämään media-ammattilaisen ammattiuurapreferenssejä, yksilökohtaisia haluja, tarpeita ja motivoituneita valintaperusteita. Sisäinen puhe valottaa niitä syviä muutosrakenteita, joita toimialan murroksen organisaatioissa tarvitaan sekä kertoo murroksen vaikutuksista yksilön elämään ja uraan.</p> <p>Mediaorganisaation kilpailukyky on aineettomassa pääomassa, korkeassa asiantuntijuudessa ja henkilöstön sitoumuksellisessa, kokemuksellisessa osaamisessa. Arvojohtamisen, jaetun johtajuuden sekä esimiehen ja alaisen vaihtosuhteen kaltaisten, valtaa ja vastuuta jakavien innovointiprosessien hyödyntäminen näyttäisivät mahdollistavan organisaation optimaalisen johtamiskokonaisuuden.</p>		
Asiasanat media-ammattilainen, narratiivisuus, sisäinen puhe, ammatti-identiteetti, kokemuksellisuus, jaettu johtajuus		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication August 2015	
Author(s) Pekka Kurvinen	Type of publication Monograph	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 321	
Contact information University of Vaasa Department of Management P.O. Bow 700 FI-65101 VAASA FINLAND	ISBN 978-952-476-597-8 (print) 978-952-476-598-5 (online)	
	ISSN ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 321, print) ISSN 2323-9123 (Acta Wasaensia 321, online) ISSN 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 128, print) ISSN 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 128, online)	
	Number of pages 274	Language Finnish
	Title of publication Inner Speech of a Media Professional	
<p>Abstract This study examines media professional's inner speech, the fragmentary, narrative mental image. The data were collected by using biographic journals and career stories written by the informants. The study provides an input in the study of professionalism, management and narrative discussion, and it concentrates on the individual, implicit narrative, <i>empirical</i> desires, needs, and motivation through emotions. The purpose is to discover the life historical meaning-making of media professionals, how they modify the meaning-making in order to cope in their lives and profession. By employing the methods of reading the global meaning and thematic reading this study questions how the media field takes into account the professional as an active agent, as a subject, as a party in the exercise of power, and as a producer of meaning.</p> <p>According to this study, media professionals can be categorized into four meaningful types; Working Bee, Conqueror, Rebel and Dropout. By utilizing these types and thematic reading, this study helps to understand the professional preferences, personal desires, needs and motivated selection criteria of a media professional. Inner speech sheds light into the fabrics of change that are essential in changing organizations. Inner speech reveals the impact change has on an individual level. Strong ethics, values and a professional desire are an essential part of the interactive professional ethical atmosphere. Competitiveness of a media organization is situated in the immaterial capital, high expertise, and commitment and experiential competence of the personnel. Value-based leadership, shared leadership and leader-member exchange are innovative processes in which power and responsibility are shared, and utilizing these processes it is possible to manage the organization in an optimal way.</p>		
<p>Keywords media professional, narrativity, inner speech, professional identity, experience, shared leadership</p>		

ESIPUHE

Työssäni liikkeenjohdon konsulttina ja liiketoimintaosaamisen valmentajana sain vuosituhatien alusta lähtien asiakkaikseni yhä useammin asiantuntijoita, jotka olivat joutuneet ilman omaa syytään irtisanotuiksi, lomautetuksi tai muin tavoin joustamaan palvelussuhteensa ehdoissa työelämän rakennemuutoksessa. Sain kuullakseni ainutkertaisia kokemuksia, jotka pulppusivat kertojansa sisimmästä, aitoina, koskettavina, kaikin aistein havainnoitavina elämän draamakuvauksina. Yhä useammin kerronnasta tulvivat sanat pätkä- ja silpputyö, globaalistuminen, johtajuusvaje, tulevaisuudenpelko sekä vaatimukset yrittäjäksi ryhtymisestä aiemman palkkatyön sijaan.

Vuosina 2005–2008 sain työskennellä media-alalle suuntautuvaan yrittäjän ammattitutkintoon johtavassa valmistavassa koulutuksessa mentorina sekä tutkintoon osallistujien arvioijana. Tutkinnon suorittajien mentoroinnissa minulle kertomat vaikuttimet tutkintoon valmistavaan koulutukseen sekä itse tutkinnon suorittamiseen loivat minulle mielikuvan toimialan voimakkaasta murroksesta. Sain kattavan kuvan muutoksen kohteina oleviin media-ammattilaisten ammatti-identiteetistä ja -etiikasta, sisäisestä hädästä ja kalvavasta voimattomuudesta väistämättömän edessä. Pohdittuani jo joitain aikoja jatko-opiskelijaksi ryhtymistä tunsin löytäneeni rakennemuutoksessa luovivista media-ammattilaisten kokemuksista viitekehyksen, johon syventyä ja josta ammentaa.

Vertasin tutkimusmatkani varrella väitöskirjaprosessiani tuntemuksiin, joita oletan viriävän sodan keskelle joutuneen nuoren, herkän ja haavoittuvan sotilaan mielessä. Jatkuva epävarmuus, uskon horjuminen omiin voimavaroihin, epä tietoisuus tehtävän kestosta ja lopputuloksesta kaihersivat myötäänsä sisintäni.

Ilokseni ja onnekseni huomasin, että en ollut aikomuksissani, ajatuksissani, tunteissani ja teoissani yksin. Sain suunnatonta voimaa monitahoisesta sosiaalisesta verkostostani, jonka merkitystä en mitenkään voi korostaa liikaa. Etumaisina kiittän lämpimästi ohjaajiani dosentti Niina Koivusta sekä professoreita Henrik Gahmbergia ja Riitta Viitalaa käsittämättömästä perehtyneisyydestä, viitseliäisyydestä ja erityisesti kärsivällisyydestä työni eri vaiheissa. En kuunaan unohda, kuinka ohjaajani vastasivat pikapikaa myönteisen kriittisesti ja kannustavasti eri vuorokauden aikoina lähettämiini yhteydenottoihini. Suuret kiitokseni saavat myös esitarkastajani professorit Pauli Juuti ja Anna-Maija Lämsä, joiden perusteelliset ja pikkupiirteiset lausunnot saivat minut nöyrytymään. Yliopistoni johtamisen yksikön HRM-tutkimusryhmän tapaamiset olivat niin ikään myönteisen kriittisissä vertaisarvioinneissaan, myötäelämisessään ja tuessaan työni etenemisen kannalta ensiarvoisia. Ja mitenkään en voi liikaa kiittää saamani 40 media-ammattilaisen rehellistä, avointa ja luottamuksellista elämänsä ja uransa kokemuksellista kerrontaa.

Edelleen kiitän tutkimukseni rahoittajia Hilda ja Evald Nissin Säätiötä, Liikesivisyysrahastoa sekä Vaasan yliopistoa. Kaikkein tärkeimpänä tutkimukseni innoittajana ja tukijana oli kuitenkin ihmeellinen toveriseurani, jossa uskoni työn valmistumiseen ja voimavarojeni ollessa hiipumaisillaan sain jakaa kokemukseni, voimani ja toivoni. Toveriseurani merkitys sisäisen puheen, sisäisen kerronnan ymmärtämiselle ja syventämiselle oli myös korvaamaton.

Omistan väitöskirjani lapsilleni Katariinalle, Fingalille ja Fjalarille.

Helsingissä talvisodan päättymisen 75-vuotispäivänä 13. maaliskuuta 2015

Pekka Kurvinen

Sisällys

ESIPUHE	IX
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä.....	3
1.2 Lähestymistapa	6
1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	9
1.4 Keskeiset käsitteet.....	10
2 MEDIA-AMMATTILAINEN MURROKSESSA.....	13
2.1 Median monet muodot.....	13
2.2 Median murroksen ominaisia piirteitä	18
2.3 Media-ammattilaisen työnkuva murroksessa.....	23
2.4 Media-ammattilaisen etiikka ja arvot	25
2.5 Identiteetti, rooli ja ura.....	33
2.6 Teknologian kehityksen vaikutus	38
3 MEDIATYÖN JOHTAMINEN.....	40
3.1 Kontekstisidonnainen vaikuttamisprosessi	41
3.2 Vallan ja vastuun jakaminen.....	43
3.3 Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen verkostoyhteiskunnassa....	45
3.4 Implisiittinen tieto ja tarinajohtaminen.....	49
3.5 Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhde	50
3.6 Jaettu johtajuus	52
3.7 Johtopäätökset.....	56
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	58
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	59
4.2 Sosiaalinen konstruktio.....	62
4.3 Tutkimusote	65
4.4 Metodi, tiedonkeruun ja tulkinnan tekniikat.....	67
4.5 Kerronnallinen tutkimus	69
4.6 Teoriasidonnainen, abduktiivinen tutkimus.....	78
4.7 Tarinallisen kiertokulun teoria ja sisäinen tarina.....	81
4.8 Aineiston keruu ja analyysi.....	86
4.9 Tutkijan henkilökohtaiset ja tutkimuseettiset lähtökohdat	89
5 MERKITSEVÄT TYYPIT	92
5.1 Kokonaishahmon luenta	93
5.2 Puurtajakertomukset	95
5.2.1 Komediallinen horisontaalinen ura	95
5.2.2 Työ hyvän elämän osamahdollistajana	96
5.2.3 Elämänjanoa julkisen palvelun mediayhtiössä	99
5.3 Valloittajakertomukset.....	104
5.3.1 Romanssityyppisen vastakkainasettelun voittaja.....	104
5.3.2 Jatkuvan muutoksen halu ja valmius	104

5.3.3	Monien ulottuvuuksien työura.....	108
5.4	Rikkurikertomukset	112
5.4.1	Oman tiensä kulkija.....	112
5.4.2	Semioottisten vastinparien myllerryksessä.....	115
5.4.3	Slangi identiteetin ytimenä	118
5.5	Pudokaskertomukset.....	121
5.5.1	Pimeyden raiteilta suistuminen.....	121
5.5.2	Kutsumuksen sälähtäminen lasikattoon.....	123
5.5.3	Johtajuuden puutteesta tyhjän päälle	125
5.6	Yhteenveto.....	129
6	SISÄISEN PUHEEN AMMATTIKUVALLISET MERKITYKSET	136
6.1	Johtaminen kokemuksellisenä muutoksena.....	138
6.2	Globaalin markkinatalouden ristipaineissa	147
6.3	Kehittyvät työskentelytavat haasteina	149
6.4	Tekninen kehitys vapauttajana ja vastuuttajana	152
6.5	Urakehitys ja käännekohdat suunnannäyttäjinä	155
6.6	Työn ulkopuoliset tekijät vaakakupissa.....	163
6.7	Yhteenveto ja keskustelu	167
7	TULOSTEN POHDINTAA	177
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	177
7.2	Tutkimuksen merkitys ja arviointi	181
7.2.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	181
7.2.2	Tutkimuksen laadun arviointi.....	184
7.2.3	Tutkimuksen käytännön kontribuutio.....	190
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	196
	Lopuksi	197
	LÄHTEET.....	198
	LIITTEET	
Liite 1.	Tutkimuspyyntö.....	238
Liite 2.	Tutkittavien taksonomia.....	239
Liite 3.	Kirjallisuustaulukko.....	246
	Kuviot	
Kuvio 1.	Tutkimuskonteksti.....	6
Kuvio 2.	Tutkimuksen kulku.....	9
Kuvio 3.	Tarinallisen kiertokulun teoria ja sisäinen tarina.....	83
Kuvio 4.	Tarinatyypit Forsythin (1980) taksonomiassa.....	135

Taulukko

Taulukko 1. Kertojen merkityksenannon semioottiset vastinparit..... 168

1 JOHDANTO

”Eräs pariskunta oli metsässä sienestämässä ja he törmäsivät ruumiiseen. Siihen aikaan ei ollut vielä keksitty kännyköitä, joten heille tuli kova tehtävä etsiä paikkakunnalta puhelinkoppi, jotta he voisivat ilmoittaa asiasta poliisille. Mies soitti kaksi puhelua, toisen poliisille ja toisen minulle. Kiihdimme valokuvaajan kanssa paikalle ja olimme sattumalta puolta tuntia ennen poliisia paikan päällä.” (Veteraanitoimittaja Hannes Markkula 2009).

Yritykset vilisevät kertomuksia, joiden keskushahmot ovat – tietoisesti tai tietämättään – vaikuttaneet yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan toimintaan niin, että entiseen ei enää ole ollut paluuta. Mediassa paljastukset ja juonikuviot sikiävät usein asiantuntijan, mediatoimialalla työskentelevän ammattilaisen, vainusta tai uskollisen, äärimmäistä molemminpuolista luottamusta edellyttävän tietolähteen vihjeestä, ja herättävät ammattilaisessa herkeämättömän ponnistelutahdon. Uskossaan asiansa oikeutukseen ja järkähtämättömässä päämäärätietoisuudessaan media-ammattilainen sukeltaa aavistuksensa perukoille omin nokkinensa – kokemuksensa ja uransa aikana kehittyneen ammattitaitonsa viitoittamana ilman, että häntä kukaan sinne erityisesti ohjaa.

Oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden merkitys ulottuu kaikkialle itsenäistä päätöksentekokykyä edellyttävän organisaation toimintaan. Hyypiä (2013: 62–66) esimerkiksi toteaa, että organisaatiossa johtaja ei ole ainoa ydintiedon lähde ja että nykyiset johtamisteoriat eivät välttämättä sellaisenaan tue nykypäivän haasteita. Sulauttamalla ne käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan prosesseihin voidaan kuitenkin saada aikaan organisaatioita hyödyntävä ja käyttökelpoinen johtamisen kokonaisuus.

Perinteiset, vertikaaliseen tai muodolliseen toimintatapaan kuuluvat työn tekemisen ja sen myötä johtamisen järjestämismenetelmät eivät tietoperustaisessa työssä toimi (Heaton & Taylor 2002: 232). Weick (2007: 15) katsoo monimutkaisten ja kaoottisten olosuhteiden vaativan rationaalisten välineiden rinnalle uusia menetelmiä. Fisher (1985: 75) sanoo, että ihminen on luonnostaan narratiivinen, rationaalinen olento, jolla on tietoisuus narratiivisesta todellisuudesta: maailma on sarja tarinoita. Niistä tulee valita ne, jotka mahdollistavat hyvän elämän jatkuvassa uudelleenluomisen prosessissa. Tarinat antavat merkityksiä ihmisen elämän tapahtumille.

Viestintäalan keskeisiä tehtäviä ovat luovan työn tulosten tuottaminen, paketointi ja jakelu. Tuotteiden sisällöt syntyvät monien ammattilaisten yhteisen työskenteilyn tuloksena. Innostuksen, sosiaalisten ja kulttuuristen arvostusten, osallistamisen, innovoinnin ja yhteisöllisen luovuuden aikaansaaminen ja ylläpitäminen ovat

vaikeita haasteita. Tuskaa tuottavat myös henkilöstön saaminen muutokseen mukaan samoin kuin osaamisen, aloitteellisuuden ja luovuuden hyödyntäminen. (Viestinnän keskusliitto 2008: 23; Haara 2012: 21). Erityisesti viestintäalalla työsuhteiden epävarmuus on lisääntynyt, ja työllistyäkseen työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista yrittäjämäistä asennoitumista. Pätkätyöt, jatkokoulutus, työttömyys, vanhempainlomat ja sapattivapaat pirstovat työuraa. Työntekijän on kyettävä liikkumaan työmarkkinoilla joustavasti ja päivittämään osaamistaan koko työuran ajan. (Haara 2012: 12.) Jyrkiäisen (2008: 8) mukaan media-alaa on pitkään leimannut taloudellisten tehokkuusvaatimusten lisääntyminen. Tuotantoprosessit tehostuvat päällekkäisyyksiä karsimalla ja vähentämällä toimitushenkilöstöä journalistiseen sisältöön nähden.

Malmelin ja Wilenius (2008: 16) toteavat, että mediayritysten johtamiseen ja päätöksentekoon kohdistuvaa akateemista tutkimusta on tehty vähän, vaikka nämä yritykset ovat mediatalouden kehittymisen etulinjassa. Käsillä olevan tutkimukseni tieteellisenä kontribuutiona on media-ammattilaisen elämä- ja urakeronnan sekä siihen kuuluvan johdettavana olemisen ilmiön tarkastelu ammattilaisen elämän- ja uravalintojen sekä -kehityksen näkökulmasta.

Media-ammattilaisten eettis- ja arvoperusteissa työssä itsesääntelyllä on Suomessa vahva perinne. Kustantajien ja journalistien näkemys siitä, miten eettisesti kestävien periaatteiden mukaan suomalaisen median halutaan toimivan, kiteytyy Journalistin ohjeissa. Tarkastelen media-ammattilaisten elämä- ja urakerrontaa yksilön ja yhteisön arvoista sekä media-ammattilaisen omaan ymmärrykseen toimialansa hyväksyttävistä käytännöistä käsin.

Elämä- ja urakerronnan yhtenä osana paneudun media-ammattilaisen osaan johdettavana organisaatiossa, missä tarkastelun painopiste on yksilön persoonallisessa kasvussa ja henkisessä elämässä, transmodernismissä. Rayn (1996: 29–38) mukaan transmodernismit painottavat ihmissuhteiden humaaniutta, altruistiutta, toisista huolehtimista ja palvelunhalua.

Pennasen (2006: 81) mukaan transmoderni johtaminen perustuu arvojen osalta yksilöllisyyteen ja ihmisarvoisuuteen. Transmoderni johtaminen tarkoittaa oman työn merkityksen entistä suurempaa korostumista ja erityisesti sen henkilökohtaista tiedostamista arkipäivän työssä ja johtamisen ajallisessa paikassa. Transmodernin voi arvioida vaikuttavan työn ammatillistumiseen, mikä tarkoittaa omaan ammatilliseen osaamiseen liittyvien odotusten ja vaatimusten lisääntymistä.

Teoreettinen lähestymistapani nojaa uratutkimuksellisen sekä yksilöllisen että ihmisarvoisuutta korostavan johtamiskäsityksen ohella poikkitieteellisesti erityi-

sesti sosiaalipsykologiaan ja viestintätieteeseen. Käytännön kontribuutiona on mediaorganisaatioiden tehtävien ja näissä yrityksissä työskentelevien media-ammattilaisten kohtaanto-ongelman tutkiminen yksilöiden elämä- ja urakerronnasta käsin, ihmisten kokemuksilleen antamien merkitysten avulla.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Hännisen (1999: 73) mukaan tarinallisen elämänmuutostutkimuksen lähtökohtana on kysymys siitä, miten ihmiset selviytyvät vaikeistakin elämänmuutoksista muovaamalla tapahtumille annettuja merkityksiä. Merkitysten muodostamisen Hänninen näkee yksilön elämäntilanteesta ja -historiasta nousevana, luovana ja kulttuurisia merkityksiä hyödyntävänä prosessina.

Tutkimukseni tarkastelee media-ammattilaisen elämänmuutoksia tämän työuran aikana narratiivisen lähestymistavan avulla. Organisaatiohierarkkisesti fokusoin tutkimukseni myös johdettavana olemisen näkökulmaan: median murrokselle ominaista on, että yhä suurempi osa työn tekemisestä perustuu klusteri-, alihankinta- sekä silpputyö- ja freelancer-suhteisiin, joissa perinteinen, työlainsäädännöllinenkin esimies-alainen-suhde jää sellaisenaan toteutumatta.

Tässä tutkimuksessa freelancer tarkoittaa pätkätöitä tekevää työntekijää, jolla on samanaikaisesti yksi tai useampia työnantajia. Freelancer voi olla toimeksiantoja tekevä vapaa ammattilainen tai yrittäjä. Yhteistä eri freelance-työn muodoille on työtehtävien tilapäisyys ja freelancerin mahdollisuus valita vapaasti mitä töitä tekee eri toimeksiantajille. Freelancerilla ei ole pysyvää työsuhdetta, vaan hän työskentelee toimeksiantosuhteessa. Freelancer ei näin ollen ole palkansaaja, vaan hänen tulee itse hoitaa työn tekemiseen liittyvät vakuuttamis- ja muut lakisääteiset velvoitteet. Freelancereina toimivat esimerkiksi vapaat toimittajat, vapaat valokuvaajat ja kääntäjät. Freelancetyö on freelancerin tekemää työtä.

Pätkätöillä tarkoitetaan Tilastokeskuksen määritelmän mukaan alle vuoden mittaisia määräaikaista työsuhdetta (Sutela et al. 2001). Pätkätyötä käytetään kuitenkin usein määräaikaisten työn synonyymina, vaikka tarkemmin ottaen määräaikainen työ voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäkestoisiin työsuhteisiin, joista lyhytkestoisista voidaan käyttää pätkätyön nimeä. Pätkätöihin liittyvät olennaisesti työsuhteen rajallinen kesto ja työuran katkoksellisuus, minkä vuoksi pätkätyöläisten työmarkkina-asema on epävakaa ja vaihteleva. Tämän lisäksi pätkätyölle on ominaista epävarmuus ja kiinnittymättömyys työmarkkinoihin (emt.). Jotkut tutkittavat käyttävät pätkätyöstä nimitystä silpputyö, jolla he tarkoittavat kaikkea muuta työn tekemistä kuin kokoaikaista ja vakinaista työsuhdetta.

Tutkimuksen sisällöllisenä kysymyksenä on kerätä ja analysoida media-ammattilaisten sisäisiä tarinoita, ura- ja elämäkerrontaa kokemuksistaan, raportoida löydökset, erottaa niistä keskeiset tulokset ja tehdä johtopäätöksiä. Tutkimuskysymyksinä ovat

- mitä ja millaisia merkityksiä media-ammattilainen antaa työnsä ja elämänsä tapahtumille?
- miten hän selviytyy työssään ja elämässään muovaamalla tapahtumille antamia merkityksiä?

Tarkasteluni painopiste on ihmisen mielen sisäisessä maailmassa, josta Hänninen (1999) käyttää nimitystä sisäinen tarina. Syvennyn tarinalliseen ajatteluun: kuinka ihminen tulkitsee elämänsä hyödyntämällä kulttuurisia tarinallisia malleja, miten hän kertojana jäsentää kokemiaan tapahtumia ja mitä merkityksiä hän kokemuksellisille tapahtumilleen niille antaa.

Sisäinen puhe (Vygotski 1982: 220–249) on ulkoiseen puheeseen verrattaessa näennäisen katkonaista, fragmentoitunutta ja suppeaa puhetta itselle. Se on yksilön pään sisälle siirtynyttä puhetta, joka sisäistyessään muuntuu monin tavoin. Ulkoinen ja sisäinen puhe erottuvat olennaisesti toisistaan mielen ja merkityksen irrottamisella toisistaan. Sisäisessä puheessa mieli on kognitiivinen, elämyksellinen ja emotionaalinen ja vaihtuu kontekstin muuttuessa. Merkitys sen sijaan on vain kognitiivinen ja sosiaalisesti jaettu, jokseenkin pysyvä sanamerkitys. Ulkoinen puhe perustuu jaettuihin merkityksiin: toisten on ainakin jollain tavoin ymmärrettävä ihmisen käyttämiä sanoja, vaikka kohtaamisissa sanat saavatkin kontekstuaalisesti vaihtelevia mieliä. Paljolti mielen varassa liikkuvalla sisäisellä puheella ovat ominaisia käsitteellistyneet sanan ulkoiset muodot. Ihmisen sisäisen puheen tehtävänä on omien henkisten prosessien ja toiminnan ohjaaminen – ei siis ulkoisen puheen tapainen viestiminen toiselle.

Edelleen Vygotski (emt: 178) argumentoi, että siinä missä kirjoitettu kieli vaatii tietoista työtä, jokaisen sanan äänteellisen rakenteen erittelyä ja uudelleen luomista, sisäisen puheen syntaksi on päinvastainen: sisäinen puhe on tiivistettyä ja lyhennettyä puhetta. Kirjoitettu kieli on täysin eksplisiittistä ja puhuttua täydellisempää (siinä ei ole elliptisiä ilmauksia). Sisäinen puhe puolestaan on täynnä elliptisiä ilmauksia. Ihmisen ei tarvitse sisäisessä puheessa selittää itselleen, mistä on kysymys.

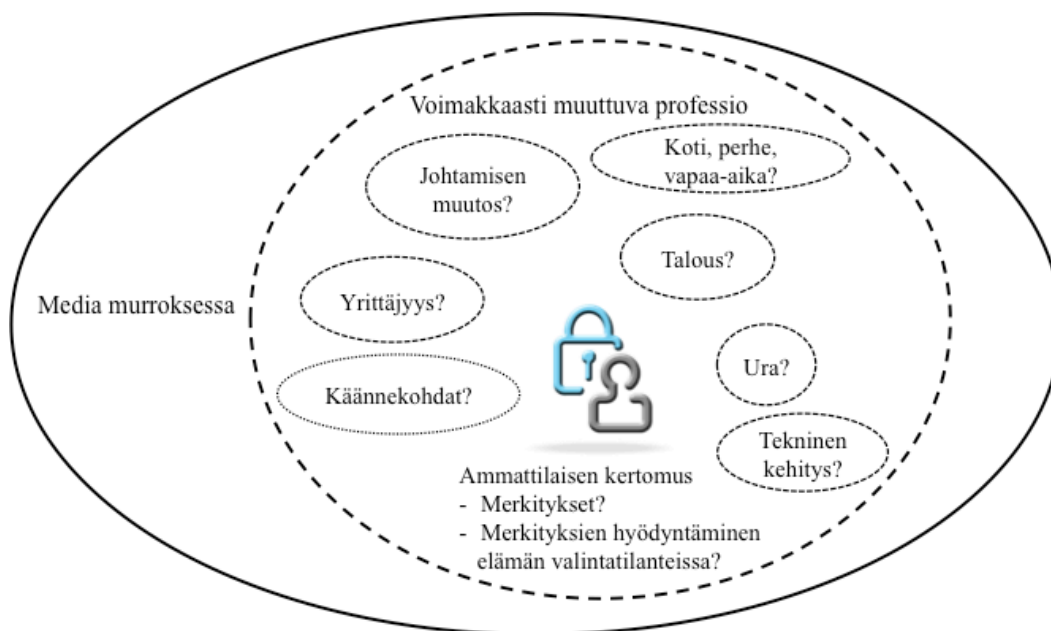
Noudatan tutkimuksessani Vygotskin (1982: 243) näkemystä, jonka mukaan ihmisen psyyke on monitasoinen, dynaaminen, epävakaa ja vaihteleva ilmiö. Siinä lähimpänä ulkoista puhetta oleva pintataso on sisäisen puheen muodostama. Si-

säinen puhe on dynaamista liikettä, tajunnanvirtaa sanojen, merkitysten ja mielen välillä. Sisäistä puhetta seuraava, sisäisempi taso on ajattelu, joka ei ollenkaan ole sidoksissa kielellisiin ilmaisuihin eikä koostu erillisistä sanoista. Ajatuksen puolestaan synnyttää motiivi, joka perustuu yksilön haluihin, tarpeisiin, mielenkiinnon kohteisiin sekä emootioihin.

Tarinoilla on (Hänninen 1999; Aaltonen & Heikkilä 2003) kolme ulottuvuutta: kerrottu, koettu ja eletty tarina. Elämänmuutoksessa tarina on kirjoitettava yhä uudestaan siten, että muutos kudotaan osaksi uutta tarinaa (Aaltonen & Heikkilä 2003: 62). Hännisen (1999) yksilöllisten kokemusten avulla luomat ajatukset pätevät myös organisaatiossa, jossa yksittäisten ihmisten kerrottujen, koettujen ja elettyjen tarinoiden kautta syntyy organisaation yhteinen tarina.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 1 esitän tutkimuskontekstin. Laajana viitekehyksenä on voimakkaasti muuttuva mediatoimiala, murros, jossa ammattilaisen professio on myös suuressa, jatkuvassa muutoksessa. Yksilön on tässä muutoksessa pysähdyttävä tutkimaan itseään, elämäänsä ja kokemuksiansa, jatkuvassa muutoksessa olevaa identiteettiään, halujaan ja tarpeitaan, sovitettava nämä työyhteisön jäsenenä sekä tehtävä tarkastelunsa perusteella johtopäätöksensä ja ratkaisunsa.

Tutkittavat refleктоivat elämäänsä, uraansa ja kokemuksiansa ja antoivat niille merkityksiä. Sitten he kertoivat tarinansa: miten he elämänsä taitekohdissa olivat hyödyntäneet näitä merkityksiä jatkuvassa muutoksessa selviytyäkseen. Tarinat avaavat uutta, aiempaa syvempää, sosiaalisen konstruktionismin, yksilön mielen sisäisessä maailmassa syntyvää ymmärrystä ihmisen sopeutumisesta työnsä suuriin muutoksiin itsensä ja muiden organisaation jäsenten hyödynnettäviksi.



Kuvio 1. Tutkimuskonteksti.

Tutkimukseni on lähestymistavaltaan hermeneuttinen. Siinä kerronta, kokemus ja eletty elämä ovat narratiivisesti jäsenyneitä. Ihmiselämä on kudus, jossa eletyt ja kerrotut, todelliset ja kuvitellut, menneet ja ennakoitut, omat ja muiden tarinat jäljittelevät toinen toisiaan. Samassa tarinassa voi olla useita tarinoita – esimerkiksi työuraa koskeva ja rakkaustarina. (Hänninen 1999; MacIntyre 1985/2004; Carr 1986).

1.2 Lähestymistapa

Siltala (2004: 36) väittää, että työelämä on jatkuvasti huonontunut. Hän kritisoi (emt: 302–303, 311) etenkin julkisten organisaatioiden rakennetta, jossa ylin johto on eristäytynyt omaan maailmaansa ja kuuntelee vain mielipiteitä, jotka tukevat sen omia näkemyksiä. Eriksson (2010: 191) mainitsee, että tehokkaita organisaatioita ei enää vuosikymmeniin ole pidetty pelkästään vahvassa auktoriteettiasemassa olevien sankarijohtajien luomuksina. Luovia ja innovatiivisia ratkaisuja kehittävässä työyhteisöissä tavoitellaan yhteisiä ajattelumalleja ja tekotapoja. Useimmiten johtajuutta ja valtaa on tarkasteltu yksittäisen johtajan näkökulmasta, joka keskittyy vaikuttamisen tehokkuuteen.

Tässä tutkimuksessa pyrin tuomaan luovien alojen ammattilaisten toimintaan organisaatioissa uuden teoreettis-metodologisen kontribuution ihmisen sisäisen kerronnan avulla. Tarkastelen myös media-alan sekä ylipäänsä luovien organisaatioiden johtamiskäytäntöjä nimenomaan johdettavien lähtökohdista: miten nivoa

yhteen yksilön kertomukset, kokemukset ja elämä sekä organisaatioiden tarpeet yhteisen menestyksen saavuttamiseksi. Tutkimukseni liittyy mediatoimialan ja sen myötä media-ammattilaisuuden sekä media-ammattilaisen ammattiuran murroksesta käytävään tieteelliseen keskusteluun.

Osoitin liitteenä 1 olevan tutkimuspyyntöni noin 4000 keskijohdon ja asiantuntijatasoinen media-ammattilaiselle, joista 40 kirjoitti oman elämän- ja uratarinansa. Kohderyhmäni olivat suomalaisten viestintäyrityksen palveluksessa työsuhteessa oleva toimituksellinen johto, toimittajat ja ulkopuoliset asiantuntijat eli freelance-rit. Pyysin kohderyhmäni jäseniä kertomaan vapaassa kirjoitelmassa kokemuksiaan, tarpeitaan ja toiveitaan johdettavana, johtajana tai yhteistyökumppanina. Kirjoitelmassa ehdotin pohtimaan muiden muassa omaa työuraa ja urakehitystä median murroksessa, ihmisten johtamisen vaikutusta työuraan, alan teknistä kehitystä sekä työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta yksilön valintoihin.

Toivomuksenani oli mahdollisimman rikas, monipuolinen ja aito omin sanoin kirjoitettu kertomus, jossa tärkeintä olivat omakohtaiset kokemukset, ei kirjoitusmuoto. Kirjoituksen pituudelle en asettanut vaatimuksia.

Media-ammattilaisten sisäisiä ura- ja elämäntarinoita analysoivan tutkimukseni keskiössä ovat ihmisen itsetuntemus, identiteetin etsiminen sekä halu ja tarve johtaa itseään ja reflektoida kokemiaan johtamiskäytäntöjä. Hyödynnän abduktiivisessa, lähellä aineistolähtöistä olevassa teoriasidonnaisessa tutkimuksessani Lev S. Vygotskin kulttuurihistorialliseen teoriaan kuuluvaa lähikehityksen vyöhykettä, tiedollisen toiminnan aluetta tai tasoa, jolla oppija pystyy toimimaan pätevän ohjaajan tuen avulla (mutta ei yksin). Menettely on ominaista sellaisten organisaatioiden toimintatavoissa, jotka perustuvat ohjaamiseen ja mentorointiin, mestari-kisälli-oppipoikamalliin (Holzman 2006), mutta sitä ei juuri ole tutkittu johtamisen kannalta.

Lähikehityksen vyöhykkeellä oppiminen ja tiedonmuodostus tapahtuvat sosiaalisella ja yksilöllisellä tasolla (Vygotski (1982: 184). Kyseiset toiminnot ovat synytyperältään sosiaalisia eli ne muotoutuvat vähän kerrallaan inhimillisessä toiminnassa. Ihmisen psyykkisten prosessien luonnetta voidaan ymmärtää vain selvittämällä niiden kehityshistoriaa. Jäljittelemällä kokenutta asiantuntijaa tarvitaan mahdollisuus siirtyä osatusta ei-osattuun niissä yhteistoiminnallisissa rajoissa, joihin yksilön kantokyky riittävät. Jos tehtävät ovat kehitystason ulkopuolella, ratkaisu vaikeutuu ja käy lopulta jopa mahdottomaksi. (Vygotski 1982: 185.)

Asiantuntijatyössä lähikehityksen vyöhyke -ajattelu on ensiarvoista, kun jokainen ammattilainen on oman erityisosaamisensa taitaja. Yhteinen menestys syntyy erityisasiantuntemuksen jakamisesta ja jalostamisesta siten, että itse kukin tuo ta-

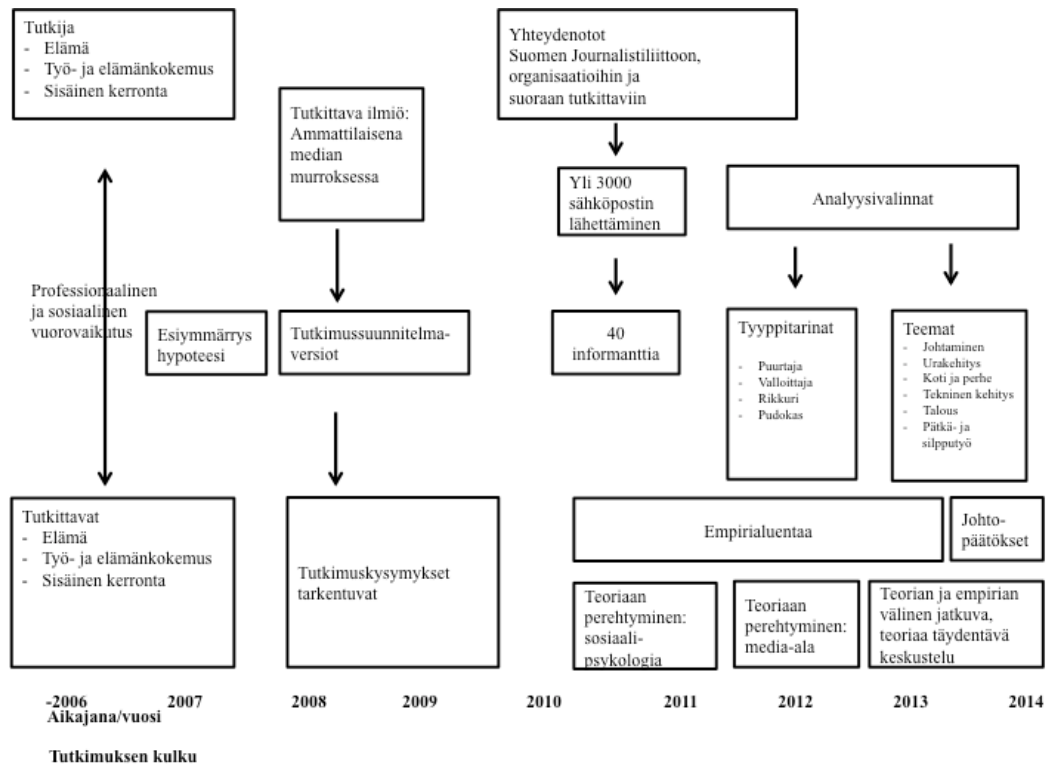
voitteelliseen toimintaan synergiaa, oppii vertaisilta ja esimiehiltään sekä täydentää osaamistaan omaksi ja organisaationsa kilpailueduksi. Tässä prosessissa esimiehen on toimiminen kehityksen mahdollistajana. Hänen on kuitenkin tunnettava jokaisen työyhteisönsä jäsenen (ja organisaation muiden keskeisten sidosryhmien) vahvuudet ja heikkoudet – yksilöiden lähikehityksen vyöhykkeet. Toinen toistaan tukien ja vahvistaen työntekijät kaikilla organisaation tasoilla voivat esimerkkinsä ja tukemisen avulla auttaa yksilöitä pienin askelin yhteisön menestykseen. Kun yksilö osaa tehdä uusia asioita aluksi yhdessä, hän kykenee niihin pian itsenäisesti: tässä on lähikehityksen vyöhykkeen ydin. Opetuksen on kuljettava kehityksen edellä (emt: 185).

Kielen merkitys ajattelun ja toiminnan kehityksessä on sosiokulttuurinen. Kielellinen ajattelu on yhteiskunnallis-historiallinen muoto omine erikoisominaisuuksineen (Vygotski 1982: 104). Työyhteisössä kielen ja ajattelun vuorottelu on kokemuksellisen ymmärryksen jakamista. Keskeisessä vuorovaikutuksen osassa ovat yrityskulttuuri tapoineen ja tottumuksineen sekä ammattialalle ominainen kieli – slangi – joka pönkittää yksilöiden organisatorista identiteettiä. Tiedostaminen ja tahdonalaisuus, älyllistäminen ja kontrolli, tulevat ulkoapäin (emt: 164).

Media-ammattilaisen ura- ja johtamiskäsityksen muotoutumiseen sisäisen puheen avulla kuuluvat siis yksilön kokemus, kertomus ja elämä – sisäinen tarinavaranto, kertomus ja draama situaatiossa. Nämä ovat muokkautuneet ihmisen työuran ja työn ulkopuolisen elämän kuluessa koko eliniän. Lähestymistapa on sosiaalis-konstruktivistinen. Se korostaa symbolisen vuorovaikutuksen merkitystä (Gergen 1997: 68–69).

Weintraub (1978) esittää, että yksilön ainutkertaisuus ja erilaisuus ovat kohonneet erityiseksi arvoksi. Alasoinin (2010) mukaan ammattilaisen työskentelytapa käy esimerkiksi uudesta tavasta tehdä työtä. Se edellyttää itsenäistä kykyä vallan ja vastuun ottamiseen, luovuutta, yksilöllisyyttä ja oman alan huippuosaamista. Tutkimukseni tarkoituksena on tuoda lisäarvoa myös luovan työn taitamisen keskusteluun kaikkienensa. (Vrt. esim. Eriksson 2010; Alasoini 2010; Jyrkiäinen 2008.)

1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne



Kuvio 2. Tutkimuksen kulku.

Tutkimukseni jakautuu seitsemään lukuun. Ensimmäisessä luvussa kartoitan tutkimukseni taustat ja tutkimusprosessin sekä keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa luon katsauksen mediatalouden eri lohkojen toimintaan ja tarkastelen median murrosta media-ammattilaisen muuttuvan työnkuvan perustana. Lisäksi paneudun aiempaan tutkimukseen kirjallisuuskatsauksen avulla.

Luku kolme käsittelee johtamista niistä keskeisistä painotuksista, jotka hypoteettisesti luovassa mediaorganisaatiossa ovat relevantteja. Neljäs luku on menetelmän ja metodologian tarkastelua. Siinä perustelen syyt laadullisen tutkimustavan valinnalle ja narratiiviselle lähestymistavalle. Tässä yhteydessä käyn myös lävitse tutkimusstrategian, aineistonkeruumenetelmän sekä tutkimuseettiset periaatteeni.

Viides ja kuudes luku ovat aineiston analyysia. Arvioin media-ammattilaisten sisäistä puhetta, kirjallista kerrontaa, kahtalaisesti, kokonaishahmon luennan ja temaattisen luennan avulla. Sidon löytämäni tarinatyyppit sekä teksteissä toistuvat teemat tutkittavieni elämän ja uran kerronnan eri vaiheisiin. Kumpikin analyysitapa tuo tutkimuskysymyksiini media-ammattilaisen kokemuksellisen, situa-

tionaalisen merkitysulottuvuuden tutkittavan henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta tarinavarannosta sekä elävän elämän draamasta. Toisiaan täydentäviksi valitsemani analyysitavat kytkeytyvät osin toisiinsa mutta ovat myös osin toisistaan riippumattomat.

Viidennessä luvussa esittelen yhtäältä kokonaishahmon luentaan ja toisaalta temaattiseen luentaan perustuvan analyyttisen ratkaisuni. Tässä luvussa kuvaan ja analysoin aineistostani kokonaishahmon luennan avulla löytämäni ja nimeämäni tyyppitarinat sekä tarinatyyppit.

Tyyppitarinoita hyödyntämällä pyrin valottamaan lukijalle, millaisia tyypejä mediatoimialalta olen löytänyt. Kun organisaatiossa tiedetään ja tunnetaan tyyppit, henkilöstöhallinto samoin kuin johtajat voivat kertomusten avulla saada ymmärrystä media-ammattilaisen aiemmasta työ- ja elämänurasta johtuneisiin valintoihin henkilön toimenkuvan ja urapolun suunnittelun helpottamiseksi.

Kuudennessa luvussa tarkastelen empiriaani temaattisen luennan avulla. Tässä luvussa esittelen tutkittavien kerronnasta toistuvasti esiintyvät teemat. Seitsemännessä luvussa ovat tutkimukseni keskeiset tulokset, tutkimuksen teoreettinen kontribuutio, laadun arviointi ja käytännön kontribuutio sekä jatkotutkimusehdotukset.

1.4 Keskeiset käsitteet

Media-ammattilaisella tarkoitan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka työskentelee viestintäalalla ja palvelee organisaatiota joko työsuhteessa tai ulkoisena sopimus-kumppanina. Hänellä on osaamisalueestaan vuosikausien syvälinen koulutus ja ammattikokemus. Media-ammattilainen analysoi ja ratkaisee ongelmia sekä luo ja tuottaa jotain uutta: hän asemoituu toimialansa organisaatiohierarkiassa keski- ja työnjohtoon sekä asiantuntijatasoon. Ammattilaisen työnkuva tässä tutkimuksessa voi olla joko journalistinen (esimerkiksi toimittaja, tuottaja, valokuvaaja) tai muutoin organisaation tehtävää palveleva (tuotantosihteeri, markkinoija, myyntipäällikkö, atk-käsittelijä). Pääsääntöisesti rajaan ylimmän johdon pois. Poikkeuksena ovat aivan pienimpien mediaorganisaatioiden (paikalliset ja alueelliset toimijat) ylimmän johdon edustajat. Käytän kontekstikohtaisesti termejä media-ammattilainen, johdettava sekä johdettavana oleva toistensa synonyymeina. Tutkittavat ydintietoineen ovat liitteessä 2.

Sisäinen puhe tarkoittaa analyysissani ja argumentoinnissani tutkittavan itsensä kirjallisesti kertomaa. Miellän kuitenkin sisäisen puheen käsitteenä asiayhteyksikohtaisesti puhetta laajemminkin, kieleksi (vrt. Vygotskin suomennos 1982: 8).

Käytän samoissa sisäisen puheen tai sisäisen kielen merkityksissä myös käsitteitä sisäinen kerronta tai sisäinen kertomus. Toisen käden tieto, joka aina sisältää jonkinmoisen tulkinnan, saa tekstissänini nimen sisäinen tarina. Hännisellä (1999) käsitteet sisäinen tarina, sisäinen kertomus ja sisäinen kerronta käyvät rinnan.

Wiion ja Nordenstrengin (2012: 9) mukaan media on latinan *medium*-sanana monikko ja tarkoittaa välineitä tai keinoja. Media-sanaa käytetään myös yksikössä tarkoittamaan yleisesti viestimiä tai tiettyä välinettä. Sen monikkona on tullut käyttöön muoto "mediat".

Murros tarkoittaa Nykysuomen sanakirjan (1996) mukaan syvällistä ja jyrkkää muutosta. Joukkoviestinnän historiallisessa kehityskaaressa media on muun yhteiskunnan myötä ollut jatkuvassa muutoksessa (Väliaverron 2009: 7). Nieminen ja Pantti (2004: 201–203) katsovat median murrokseen sisältyvän neljä eri ulottuvuutta:

- median sääntelyn muuttuminen kohti kaupallista ja markkinaperiaatteen mukaan toimivaa sääntelyä
- median omistuksen keskittyminen ja sen vaikutukset median tuotantoon ja sisältöihin
- siirtyminen joukkoviestintäkäsityksen käytöstä media-termiin, mikä kuvastaa tapahtunutta muutosta tavassa ymmärtää viestintää
- yleisöjen fragmentoituminen ja globalisoituminen

Väliaverron (2002) määrittelee medioitumisen seuraavasti: ”Medioituminen tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että yhteiskunnan instituutiot tulevat monin tavoin riippuvaisiksi median toimintavoista ja siitä kuvasta, jonka media välittää niiden toiminnasta. Myös tutkijat ja tieteen organisaatiot omaksuvat uusia tapoja popularisoidessaan tutkimuksiaan: markkinoivat tutkimuksiaan lupauksilla uusista lääkkeistä ja hoitomuodoista, sopeutuvat median kiihtyvään rytmiin ja kielenkäyttöön. Medioitumisessa ei ole yksiselitteisesti kysymys median vallan kasvusta. Muokautumalla median toimintalogiikkaan yhteiskunnan instituutiot pyrkivät myös vahvistamaan omaan asemaansa. Median valta on tyyppillisesti kuviteltua valtaa, joka muuttuu todelliseksi sitä todennäköisemmin, mitä useammat siihen uskovat. Selvää on myös se, että medioitumisessa ei ole kysymys ei pelkästään siitä, että tiede tai muut yhteiskunnan instituutiot omaksuvat uudenlaisia puhetapoja. Myös niiden toimintatavat muuttuvat vuorovaikutuksessa median kanssa.”

Tarinat vaikuttavat kahdella tasolla ihmisen elämässä. Ensinnäkin tarina on se väline ja muoto, jonka kautta ihmisen itsensä että muiden toimintaa ja kokemuk-

sia ymmärretään ja tehdään merkityksellisiksi. Tarina on todellisuuden yhdenlainen representaatio todellisuudesta. Tarinat rakentavat sitä todellisuutta, jossa elämme ja toimimme. Todellisuus näyttäytyy niiden tarinoiden muodossa, jotka olemme kulttuuristamme omaksuneet. Itsestämme kertomamme, johonkin päämäärään pyrkivät tarinat, joiden mukaan elämme ja toimimme, ylläpitävät tai muokkaavat ympäröivää kulttuuria ja todellisuutta. (Bruner 1987; 1991.)

Tarinallinen tutkimus voi olla tarinoiden käyttämisestä ymmärrysvälineenä. Tarinallinen lähestymistapa voi myös viitata suuntaukseen, jossa tarina nähdään keskeisenä ajattelun ja elämän jäsentämisen keinona. Tarinat ja kertomukset käytännöstä auttavat meitä määrittämään tarkoituksiamme, arvojamme ja käsityksiämme ihmisistä ja asioiden oloiloista. (McEwan, 1995: 166.) Zeller (1995: 211, 224) toteaa, että keskeinen tutkimuksen tarinallisuuden näkökulma tutkimuksessa on ymmärrys ennustamisen tai kontrollin sijaan. Tarinallisuudella on yhteys hermeneutiikkaan. ”Tarinallinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä ja selvärajaista teoreettis-metodista rakennelmaa vaan se on pikemminkin keskusteluverkosto, jota yhdistää ”tarinan käsite” (Hänninen 1999: 31). Hyödynnän Hännisen keskusteluverkostoajattelua käsillä olevassa työssäni tutkittavieni ymmärrystä ja intentioita valaisevana funktiona, jossa ajatus ja kieli jäsentävät media-ammattilaisen elämää ja työuraa.

Työ käsitteenä on jonkin tehtävän suorittamiseen tähtäävää pitkäjänteistä, aktiivista ja tavoitteellista toimintaa, joka liittyy tyypillisesti toimeentulon hankkimiseen tai yksilön omien taikka hänen lähipiirinsä aineellisten tarpeiden tyydyttämiseen (Facta tietosanakirja 1976). Tutkimuksessa noudatan Factan määritelmää täydentämällä sitä yksilön vastikkeellisiksi toimiksi elantonsa hankkimiseksi itsenäisesti tai toisen palveluksessa.

Uralla tarkoitetaan johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa yksilön työkokemusten ajallisesti kehittyvää järjestystä tai jatkumoa, jonka hallitsevina elementteinä ovat ajallinen ja pitkäjänteinen tarkastelu (Arthur, Hall & Lawrence 1989: 8).

2 MEDIA-AMMATTILAINEN MURROKSESSA

Viestintäliiketoiminnan arvioidaan muodostavan noin kolme prosenttia Suomen kansantuotteesta. Sanomalehtien levikkiluvut ovat asukaslukuun nähden maailman huippua, televisio on miltei joka kotitaloudessa ja radiota kuunnellaan kaikkialla. Internetiä käyttää säännöllisesti jo yli kaksi kolmesta suomalaisesta. (Olinuora 2006: 9.)

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen 2011 mukaan Informaatio- ja viestintätoimiala työllistää 85.986 henkilöä. Ikäjakauma on sellainen, että 18–29-vuotiaita on 17,2 %, 30–39-vuotiaita 35,2 %, 40–49-vuotiaita 25,7 %, 50–59-vuotiaita 17,7 % ja 60 vuotta täyttäneitä 4,2 %. Koko joukosta on miehiä 64,0 %. Vuonna 2011 kolme neljästä 16 vuotta täyttäneestä suomalaisesta käytti internetiä päivittäin tai lähes päivittäin, kotona 86 prosenttia ja töissä 49 prosenttia. Hieman yli puolet seurasi sanomalehtien ja noin kolmannes aikakauslehtien verkkoversioita vähintään viikoittain internetitse.

Tarkastelen tässä luvussa suomalaista media-ammattilaista murroksessa olevalla toimialalla. Luon katsauksen toimialan kehitykseen Suomessa. Esittelen työssäni hyödyntämäni keskeisen aiemman media-ammattilaisuuden tutkimuksen kirjallisuustaulukossa, joka on liitteen 3 osassa 1.

2.1 Median monet muodot

Viestinten käyttötapojen muutokset riippuvat kansakunnan ikärakenteesta: nuorehkot suomalaiset (16–53-vuotiaat) saattavat käyttää internetiä, sähköpostia ja verkkopankkia useita kertoja päivässä, kun taas varttuneet (55–74-vuotiaat) hyödyntävät näitä palveluja harvakseltaan. Päivittäisestä ajankäytöstä 8–9 tuntia kuluu viestinnän eri muodoissa: televisio, radio, lehdet, kirjat sekä ääni- ja kuvatalenteet hyödyntyvät joko suoraan tai verkon välityksellä. Tietokone on mahdollistanut miljoonien ihmisten samanaikaisen verkottumisen eri puolilla omaa maata tai maapalloa asuvien ihmisten kanssa. Tuoreiden arvioiden mukaan internet-verkon käyttäjiä on nyt yli kaksi miljardia eli noin 30 prosenttia maapallon väestöstä. (Wiio ja Nordenstreng 2012: 9–34.)

Mediaryitykset toimivat muiden muassa pääoma-, työ-, raaka-aine-, sisältö-, yleisö- ja mainosmarkkinoilla. Medioiden määrän kasvu ja yksittäisten tuotteiden määrän kasvu mediaryhmissä muuttavat mainostajien tapaa hyödyntää medioita ja eri medioihin käytettävien mainospanostusten keskinäistä suhdetta. Kun medioiden tulee olla mainostajille kannattavia, mediat koettavat tavoittaa yleisöjä, jotka

ovat kooltaan ja muilta ominaisuuksiltaan mainostajien haluamia. (Sauri ja Picard 2012: 35–36.)

Vuosien 1960–2010 aikana joukkoviestinnän volyymi on viisinkertaistunut rahan nykyarvossa suunnilleen 800 miljoonasta noin neljään miljardiin euroon. Markkinan kasvu jatkui voimakkaana aina 1980-luvulle saakka. 1990-luvun alusta alkaen markkinakasvu on hidastunut selvästi, ja joukkoviestintä on kasvanut bruttokansantuotetta hitaammin. Samaan aikaan joukkoviestinnän rakenne on muuttunut digitalisoitumiskehityksen ansiosta. Myös yhteiskuntien "medioituminen" on ollut vauhdikasta (Herkman 2005). Näihin kehitystrendeihin suhteutettuna median talouskasvun hiipuminen on yllättävää. Kotitaloudet käyttivät joukkoviestimiin 4,1 prosenttia kulutusmenoistaan vuonna 2006. (Sauri ja Picard 2012: 38–41.)

Suurelle osalle mediataloutta on luonteenomaista toimia samanaikaisesti kaksilla markkinoilla. Kuluttajamarkkinoilla kuluttajat hankkivat ostamalla, tilaamalla tai esimerkiksi tv-lupamaksuja maksamalla käyttöönsä viestintäteollisuuden lopputuotteita. Toiset markkinat koostuvat kaupankäynnin kohteena olevista joukkoviestinnän yleisöistä. Joukkoviestintätalous on kansainvälistynyt, jos kohta kotimaisen tuotannon osuus on Suomessa vahva useimmilla joukkoviestinnän sektoreilla. (Sauri ja Picard 2012: 42–62.)

Sanomalehdistö

Sanoma-, paikallis- ja ilmaislehdistön osuus Suomen joukkoviestinnän liikevaihdosta on 30 prosenttia ja mediamainonnasta 40 prosenttia. Sanomalehdistön kokonaislevikki kasvoi Suomessa aina 1980-luvun lopulle saakka, mutta sen jälkeen kokonaislevikki on laskenut. Sanomalehtien osuus mediamainonnasta oli 42 prosenttia vuonna 2010. Vuonna 2009 tilaus- ja irtonumerotuottojen osuus ohitti ensi kertaa sanomalehdistön historiassa ilmoitus- ja mainostuottojen osuuden. (Jyrkiäinen 2012: 67–72)

Suomen Journalistiliitossa oli vuonna 2011 vajaat 16.000 jäsentä. Naisten osuus jäsenistöstä ylitti 50 prosenttia vuonna 1995 ja on sen jälkeen kasvanut tasaisesti 56,9 prosenttiin vuonna 2011. Sanomalehdissä työsuhteisista jäsenistä työskenteli noin 4000. Yhä useammat sanomalehtitoimittajat tekevät osan työstään myös lehtien verkkojulkaisuihin. Vuonna 2009 sanomalehteä oli lukenut edellisenä päivänä 75 prosenttia kaikista yli 10-vuotiaista. Sanomalehtien päivätavoittavuus oli 75 prosenttia vuonna 2010, jolloin kaikista 15–69-vuotiaista painettua sanomalehteä ja näköislehteä oli lukenut 47 prosenttia. (Jyrkiäinen 2012: 84–86.)

Asiakaslähtöinen strategia murrattaa sanomalehden yhteiskunnallista roolia. Suomalaisen päivälehdistön olemassaolo on pohjannut sivistykselliseen, poliitti-

seen, alueelliseen ja yhteiskunnalliseen tehtävään. Merkittävä historiallinen muutos on lehden linjan tulo kauppatavaraksi. (Hujanen 2005: 284.)

Taloustutkimuksen eMedia 2013 -tutkimuksen (2013) mukaan kolme neljästä 15–79-vuotiaasta suomalaisesta lukee edelleen tilattavia paperisia sanomalehtiä. Niiden parissa vietetty aika suhteessa lehtien verkko- ja mobiilipalveluihin kuitenkin kutistuu koko ajan – vielä syksyllä 2011 paperilehden äärellä kului 73 prosenttia kaikesta lehtien lukuajasta, nyt enää 63 prosenttia.

Alle 35-vuotiaiden keskuudessa sanomalehtien lukuajasta enää alle puolet kuluu paperilehden äärellä. Muutos on tapahtunut nopeasti muutaman viime vuoden aikana. Vielä keväällä 2010 paperilehtien lukemiseen kului kyseisessä ikäryhmässä kaksi kolmasosaa lukuajasta. Toissa syksynä 15–24-vuotiaiden paperilehden parissa viettämä aika laski alle 50 prosentin, ja nyt 25–34-vuotiaat seuraavat perässä. (Taloustutkimus 2013.)

Aikakauslehdistö

Suomessa ilmestyy yli 3 000 aikakauslehtinimikettä. Valtaosa kuuluu ammatti-, asiakas- ja järjestölehtiin, ja yleisölehdet ovat kapea vähemmistö. Rahallisesti aikakauslehdistö on Suomen joukkoviestinnän kentässä kolmantena sanomalehtien ja television jälkeen. Vuonna 2010 aikakauslehtialan liikevaihto oli 705 miljoonaa euroa. Aikakauslehdet saavat valtaosan tuloistaan levikkimyyntistä. (Kivikuru 2012: 101–102.)

Laajan lehtikirjon aikakauslehdistössä on pitkään esiintynyt ilmiöitä, jotka ovat vasta tuloillaan sähköviestintään. Näitä ovat esimerkiksi aineistojen ja yleisöjen pirstoutuminen sekä alan kansainvälistyminen. Pirstoutuminen tarkoittaa, että eri lehtityypit pyrkivät tyydyttämään eri kansalaisryhmien erilaisia yhdessäolon, toiminnan tai viihtymisen tarpeita. 2000-luvulla pirstoutuminen on myös saanut uusia muotoja, kun vakiintuneen yleisaikakauslehtityyppisen lehden ympärille on perustettu kokonainen perhe erilaisia spinoff-lehtiä, jotka ilmesyivät usein harvemmin kuin peruslehti. (Kivikuru 2012: 102–103.)

Radio

Suomen Yleisradio perustettiin vuonna 1926. Kahdeksan vuotta myöhemmin yhtiö sai valtion ja valtioenemmistöinen yleisradioyhtiön välisen sopimuksen ansiosta yksinoikeuden radiotoiminnan harjoittamiseen. Suomessa yleisradion monopoliasema säilyi yli 50 vuotta, ja sen rikkoi toimilupien myöntäminen myös paikallisradioille vasta 1980-luvun puolivälissä. (Varis 2002: 67–95.)

1980-luvulla viestintäjärjestelmien sääntely haluttiin siirtää entistä enemmän markkinoiden varaan. Suomessa yleisradiotoiminnan sääntely perustuu vuonna 1998 hyväksytyyn lakiin radio- ja televisiotoiminnasta. Lain mukaan televisio- ja radiotoiminnan harjoittamiseen tarvitaan valtioneuvoston myöntämä toimilupa. Radiojärjestelmien muutoksessa yksityistäminen on yhteydessä julkisen palvelun yleisradioyhtiöiden aseman muuttumiseen. (Hujanen & Ala-Fossi 2012: 121–122.)

Radioyleisön segmentoituminen eli osittuminen on hajautumiskehityksen tärkeä osatekijä. Radiot suuntaavat ohjelmistonsa iän, musiikkimakujen tai elämäntavan mukaan määritellyille kohdeyleisöille, mikä johtaa radioiden sisällölliseen eriytymiseen. Kanavaprofilointi ja formaattiradio kuvaavat tätä kehitystä. Suomessa paikallisradiot tarkoittavat pääasiassa yksityisiä kaupallisia radioasemia, joista suurin osa perustettiin yksityistämisen ensimmäisessä aallossa 1980-luvun jälkipuoliskolla. (Hujanen & Ala-Fossi 2012: 122–124.)

Televisio ja internet

Televisiotoiminnan kansainvälinen läpimurto koitti 1950-luvulla. Ensimmäinen suomalainen televisiolähetys toteutui keväällä 1955. Ensimmäinen suomalainen mainostelevisioesitys, joka ei perustunut kaapelitelevisioon, järjestettiin vuonna 1956. (Wiio & Uronen 2012: 150–170; Olkinuora 2006: 15.)

Yleisradio käynnisti omat televisiolähetyskokeilunsa syksyllä 1957 ja vakinaiset televisiolähetykset vuoden 1958 alussa. Yleisradion televisiotoiminnan rahoitus rakennettiin lupamaksuille. Televisiotoimintaa varauduttiin rahoittamaan myös mainonnan avulla, joka alkoi vuonna 1957 mainostajien, mainostoimistojen ja filmiyhtiöiden tuella perustetun Oy Mainos-TV-Reklam Ab:n (myöhemmin MTV) ansiosta. Yhtiö toimi vuoteen 1993 saakka Yleisradion toimiluvan alla. Suomen neljäs kotimainen maanpäällinen televisiokanava Nelonen aloitti toimintansa vuonna 1997. Suomalaisen television vähiin kanaviin perustunut aikakausi päättyi 2000-luvun alussa, kun televisio alkoi ilmiönä muuttua ja toiminta digitaalistui vuonna 2007. Suomalainen televisiotoiminta voidaan yhä jakaa rahoitusmallien perusteella julkisen palvelun, mainosrahoitteiseen ja maksutelevisiotoimintaan. (Wiio & Uronen 2012: 151–152.)

Julkisen palvelun yleisradiotoiminnasta vastaavan Yleisradio Oy:n tehtävänä on tuottaa monipuolinen ja kattava televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisesti. Näitä ja muita julkiseen palveluun liittyviä sisältöpalveluja yhtiö voi tarjota kaikissa yleisissä viestintäverkoissa valtakunnallisesti ja alueellisesti. Mainosrahoituksella toimivien vapaasti vastaanotettavissa olevien kanavien rahoitus perustuu siihen, että ne kykenevät

tarjoamaan mainostajille riittävästi oikeaan kohderyhmään kuuluvia katsojia. (Wiio & Uronen 2012: 152–157.)

Perinteisen broadcast-television ympärille on digitalisoinnin jälkeen alkanut kehittyä uudenlaisia television käyttötapoja, liiketoimintaa, ohjelmia ja palveluita. Niiden jakelukanavina toimivat perinteisten tv-verkkojen lisäksi myös internet ja mobiiliverkot. Televisio-ohjelmien tuotantoyhtiöt yrittävät löytää oman kilpailuetunsa keskittymällä tiettyihin ohjelmajatyyppeihin, jotka vaativat erityisosaamista. (Wiio & Uronen 2012: 156–164.)

Sopeutuminen uuteen toimintaympäristöön on merkinnyt televisiotoiminnassa arvoketjun muuttumista. Ennen konvergenssikehitystä mediatoimialalla oli melko suoraviivaiset arvoketjut, jotka rakentuivat televisio-ohjelmistojen suunnittelun, tuotannon ja jakelun ympärille. Nykyisin alan yritykset erikoistuvat yleensä johonkin arvoketjun osa-alueeseen ja toimivat osana uuden arvoketjun mukaista laajempaa tuote- tai palveluverkosta. Enää ei ole vain televisioon tuotettuja ohjelmia vaan on sekä televisio-ohjelmia että siihen liittyviä sisällöntuotantopalveluita internetissä ja mobiilivälineissä. Sisällöt muodostuvat eri jakelukanavien ja ohjelmagenrejen tarjonnasta, joita ovat uutiset, urheilu, nuorten ohjelmat sekä esimerkiksi ohjelmien verkkosivut ja niillä oleva lisämateriaali muine palveluineen. (Wiio & Uronen 2012: 165–169.)

Televisiosisältöjen digitaalinen jakelu on mahdollista myös mobiileihin välineisiin. Käytön pirstaloituminen, kohderyhmien hajaantuminen sekä uusien välineiden markkinoille tulo kasvattavat myös uusien tuotteiden ja palveluiden liiketoimintaan kohdistuvia paineita. (Wiio & Uronen 2012: 169–170.)

Kirja sekä ääni- ja kuvatalenteet

1970-luvulta lähtien kirjanimikkeiden kasvu perustui miltei yksinomaan tietokirjallisuuden lisääntymiseen. Kehitys on johtanut sekä keskittymiseen että pirstaloitumiseen. Kirjojen myynti on hajautunut ja siirtynyt verkkoon. Tiedon digitalisoituminen on luonut mahdollisuuksia varsinkin pienilevikkisille kirjoille. Kulttuurin medioituminen ja globaalistuminen vaikuttavat siten, että kirjankustantajat pyrkivät säilyttämään kilpailukykynsä kasvattamalla digitaalisten julkaisujen osuutta tuotannossaan ja siirtymään monikanavaisen kustantamiseen. (Niemi 2012: 191–201.)

Suomessa elokuvissa käymisen aste on vaihdellut, mutta suurena trendinä on ollut väkimäärän väheneminen. 1960-luvulla televisio vei katsojat ja 1980-luvulla videoiden tulo aiheutti yleisökadon. Elokuvateatterijärjestelmä on murentunut 1800-luvulta alkaen, mutta elokuvateattereiden ulkopuolella merkittävää muuta

esitystoimintaa harjoittavat elokuvafestivaalit, alueelliset elokuvakeskukset sekä elokuvakerhot. Suomalaisella elokuvatuotannolla on ollut neljä huippujaksoa. Ensimmäinen sijoittui 1930-luvun lopulle, toinen ja määrällisesti edellistä vielä tärkeämpi 1950-luvulle, kolmas 1980- ja neljäs 2010-luvulle. (Samola 2012: 207–227.)

Sähköinen kuvantallennus vakiinnutti itsensä 1980-luvun lopulla videoiden muodossa. Videoelokuvamarkkinat alkoivat kehittyä Suomessa 1980-luvulla ja kasvoivat elokuvateatterimarkkinaa suuremmaksi jo 1980-luvun puolivälissä. Peliteollisuudessa toimi vuosituhannen vaihteessa parikymmentä yritystä ja liikevaihto oli noin 40 miljoonaa euroa. Vuonna 2010 yrityksiä oli jo 70 ja liikevaihto runsaat 100 miljoonaa euroa. (Samola 2012: 228–234.)

Äänilevyteollisuudelle on ollut ominaista voimakas kansainvälistyminen ja polarisoituminen. Kun äänilevyteollisuuden alkuperäinen liiketoimintamalli perustui levyjen myyntiin kuluttajille, nyt etenkin useilla kaupallisilla radioasemilla äänilevymusiikki muodostaa keskeisen osan ohjelmavirrasta. Vuoden 2000 jälkeen äänilevyjen myynti on tietotekniikan kehittymisen ansiosta romahtanut. (Gronow 2012: 238–253.)

2.2 Median murroksen ominaisia piirteitä

Median murros -keskustelussa on 2000-luvun vaihteen jälkeen kolme keskeistä käsitettä: digitalisoituminen, Internet ja konvergenssi. Internet avasi digitoituun muotoon muutetulle informaatiolle jakelukanavan haastaessaan perinteisen median kilpailuun. Verkkoon siirtyivät osin sekä lukijat, ilmoitukset että median ulkopuoliset sisällöntuottajat, joiden aineistoihin verkon käyttäjät pääsivät suoraan. Verkon käyttäjät saattoivat ennen pitkää luoda alustoille itsekkin aineistoja ja synnyttää sosiaalisen median. (Hurmeranta 2012: 38). Voidaan puhua murroksesta, jossa uudet mediat ja niiden myötä syntyneet mahdollisuudet ovat muuttaneet median perinteisiä toimintatapoja niin tiedon tuottamisessa, jakelussa kuin mediakulutuksessakin. Murros-sana kuvaa parhaiten jonkin uuden asian murtautumista uudeksi ja voimakkaaksi tekijäksi vanhojen käytäntöjen rinnalle, jolloin syntyy vakiintuva ja pysyvään muutokseen johtava tapahtumaketju. (Lindblom 2009: 55.)

Alkuvaiheessa nykyinen median murros näyttäytyi ennen kaikkea jakelukanavamurroksena. Sen seurauksena koko lehtikentän siihenastinen ansaintalogiikkamalli alkoi murentua. Lehtien jakelukanavamurrokseen vaikuttivat useat samanaikaiset muutosprosessit. Itsenäiset verkkopalvelut haastoivat perinteisen median

sisältöliiketoiminnan lisäksi ilmoitusmarkkinat. Mobiilius aiheutti jakelukanavamurroksen ja muutti mediakäytön reaaliaikaiseksi. (Hurmeranta 2012: 41–42.)

Malaska (1995: 33) puhuu yhteiskunta kehityksen murrosajasta. Siinä teolliset yhteiskunnat tehostuvat tuottamaan ja markkinoimaan tuotteita ostokykyisille kuluttajille, jolloin aiempaa vähemmästä saadaan yhä enemmän ja laadukkaampaa. Malaska (emt.) viittaa lisäksi laaja-alaiseen tieteellisen tiedon lisääntymiseen ja teknisen tiedon vallankumoukselliseen käyttöön. Tietotekniikan mullistus työ- ja vapaa-ajalla on vallankumouksen osa. (Malaska 1995: 33.)

Toimitustekniikan kehittyminen on synnyttänyt usean median sisällöntuottamisen tarpeen. Myös sanomalehtien omistussuhteiden muutos on kiihdyttänyt monimediatyötä ja lehtien ketjuuntumista sekä uusimuotoista yhteistyötä. Uuteen teknologiaan investoimalla ja uusia työtapoja kehittämällä ne hakevat taloudellista hyötyä. Synergiaetujen etsintä on tehnyt lehtitaloista monimediataloja (Heinonen 1999).

2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla lehtitalot Suomessa ja maailmalla ovat alkaneet siirtää painopisteitään entistä enemmän verkkoon. Kehitykseen on johtanut muun muassa se, että verkkoon syntyneet kansalaisyhteisöt, keskusteluryhmät ja blogit ovat alkaneet kilpailla sanomalehtien yleisöstä ja pirstaloittaa niitä. (Mäenpää & Seppänen 2011: 66.)

Media-alan murrosta on kuvattu konvergenssin käsitteen avulla. Mediakonvergenssilla tarkoitetaan yleensä internetin kehityksen aikaansaamaa eri medioiden yhdentymistä, lähenemistä, samankaltaistumista tai yhteenliittymistä (Villi 2006: 101). Aitamurron (2010) mukaan erilaisten yhteisöjen rakentaminen yleisöiksi on yksi tärkeimmistä journalismin tehtävistä. "Sosiaalinen media auttaa journalismia ymmärtämään sosiaalisten yhteisöjen toimintaa, ja parhaimmassa tapauksessa edesauttaa yhteisöllisyyden soveltamista journalismiin." (Aitamurto 2010: 30). Twitterin ja Facebookin kaltaiset verkkoyhteisöt eivät tuota vaan jakavat journalismia. Ennen kaikkea sosiaalinen media on muuttanut lukijoiden lukutottumuksia: journalismin kuluttamisesta on tullut verkottunutta ja sosiaalista. (Aitamurto 2010: 30.)

Herkmanin (2002) mukaan konvergenssi tarkoittaa yhteen suuntautumista ja lähenemistä sekä myös samanlaistumista tai yhdentymistä. Yksinkertaistettuna mediakonvergenssi jaetaan useimmiten kolmeen eri alueeseen: sisältöjen, teknologian ja talouden/omistuksen konvergenssiin.

Mediakonvergenssi näkyy alueiltaan päällekkäisinä kulttuurisissa muodoissa, viestintäjärjestelmissä ja mediaomistuksessa. Yhdentyminen liittyy eritoten kult-

tuurisissa muodoissa ja viestintäjärjestelmissä toisiinsa, kun kumpaakin perustellaan digitalisoitumisen ja verkottumisen aiheuttamilla teknisillä muutoksilla. (Murdock 2000: 35–37)

Soramäki (2004: 224) jakaa konvergenssin viiteen osa-alueeseen:

- markkinakonvergenssi
- sisältökonvergenssi
- paketointi/portaalikonvergenssi
- televerkkokonvergenssi ja
- päätelaitekonvergenssi.

Markkinakonvergenssissa sähköisen median ja teletoiminnan yritykset ryhtyvät toiminaan toistensa alueilla. Sisältökonvergenssissa eri jakeluverkoissa tarjotaan yhä enemmän samoja ohjelmia ja palveluja. Paketointi/portaalikonvergenssissa yhä enemmän ohjelmia ja palveluja ryhdytään jakamaan samojen portaalien kautta. Televerkkokonvergenssissa eri televerkot ja muut jakelujärjestelmät integroituvat yhteen yhä harvemmiksi televerkoiksi. Päätelaitekonvergenssissa samalla laitteella voidaan vastaanottaa yhä useampia tarjolla olevia palveluja ja nämä laitteet voidaan liittää yhä useampaan televerkkoon. (Soramäki 2004: 224)

Dennis (2003) ulottaa konvergenssin neljään ajanjaksoon: ajatuksen heräämiseen 1980-luvulla, aikaiseen omaksumiseen 1990-luvun alussa, kritiikittömään hyväksymiseen 1990-luvun lopussa ja monien hankkeiden epäonnistumiseen 2000-luvun alussa (Lindblom 2009: 115).

Digitalisoituminen loi edellytykset konvergenssille, mutta 1980-luvun puolivälissä alkanut mediarajat ylittänyt yhtiökonglomeraattien syntyminen loi siitä välttämättömyyden (Jenkins 2006: 11). Niin kutsutussa 3C-mallissa sisältö (content), tietotekniikka (computing) sekä tele- ja laajakaistajakelu (communication) synnyttävät uuden "media and communication" -alueen. (Küng et al. 2008: 37.)

Verkkomedian 1990-luvun lopun kehitysvaihe oli suojautumista, jossa lehdet epävarmassa liiketoiminnan kehitystilanteessa jakoivat riskiä hajautumalla etsiesseen vastavoimaa tuntemattomille uhkatekijöille (Boczkowski 2004: 51). Fidler (1997: 22–23) kutsuu median muodonmuutosta mediamorfoosiksi, joka tarkoittaa monimutkaista vuorovaikutusprosessia. Siihen vaikuttavat tunnistetut tarpeet, kilpailulliset ja poliittiset paineet sekä sosiaaliset ja teknologiset innovaatiot.

Konvergenssissa lehdistön levikkituotot ovat merkittävästi vähentyneet ilmoitustulojen kasvaessa: kun Yhdysvalloissa vuonna 1956 ilmoitustulojen osuus oli 71 prosenttia, vuonna 2000 se oli jo 82 prosenttia lehtien koko tulovirrasta (Picard 2002: 25). Ansaintamallin ohella merkittävää on ollut muun muassa toimittajaprofession muuttuminen. Nordfors (2003) väittääkin, että journalismi on perinpohjaisen rakennemuutoksen edessä: media (tuotanto- ja jakelukoneisto) ja journalismi (sisällöt) eroavat toisistaan; toisaalta (Nordfors 2008) journalistinen sisältö ja kerronta erottavat mediateollisuuden jyvät akanoista yhä horisontaalisemmaksi käyvässä mediateollisuuden rakennemuutoksessa.

Boczkowskin (2004: 21) mukaan verkossa uutiset muuttuvat journalistisesta yksinpuhelusta yhä enemmän käyttäjien tuottamaksi sisällöksi, jolle on tunnusomaista dialogisuus, moniäänisyys ja paikallisuus. Nikunen (2011: 60) näkee verkkojournalismin yhtenä suurena klikkauskulttuurina, joka määränsä ansiosta ohjaa journalistista sisältöä.

Kustannustehokkuuden ehdoilla

Journalismia tuottavista mediataloista on tullut "uutistavarataloja" (Aslama & Kivikuru 2003: 146) ja journalismista "uutisteollisuutta" (Pietilä 2007: 244). Omistajat vaativat lehtitaloilta ja muilta mediayrityksiltä yhä suurempia ja nopeampia voittoja sekä jatkuvaa journalistisen tuotannon tehostamista (Väliverronen 2009: 13). Journalistit muuttuvassa mediassa -tutkimuksessa yli puolet vastaajista arvioi, että journalistien itsenäisyys, analyttisyys ja kriittisyys vähenevät (Jyrkiäinen 2008: 50). Ongelmallisimpana toimittajat pitivät aikataulupainetta (emt: 36).

Journalismin keskeisenä tehtävänä on pidetty yhtäältä ajankohtaisen ja kiinnostavan, toisaalta luotettavan ja puolueettoman tiedon välittämistä ikkunana tai peilinä, joka heijastaa maailman tapahtumat yleisölle sellaisenaan. Toisaalta journalismin tutkijat ovat jo pitkään korostaneet journalistisen valikoinnin, muokkauksen sekä kielellisen ja visuaalisen esittämisen luonnetta. Käsitys journalismista puolueettomana portinvartijana on edelleen tärkeä osa journalismin itseymmärrystä tai uskottavuutta. (Väliverronen 2009: 17.) Karppisen ja Jääsaaren (2007: 3–8) mukaan neljä viidestä suomalaisesta koki median vallan kasvaneen. Yli 60-vuotiaista lähes kaksi kolmasosaa arvioi mediallyllä olevan liikaa valtaa, alle 25-vuotiaista vain reilu kolmannes katsoi samoin.

Internet on haastanut sanomalehdistön ja muut perinteiset uutismediat taloudellisesti sekä journalismin sisältöjen ja yleisösuhteen osalta. Taloudellisesti internetin ilmaistarjonta uhkaa murtaa journalismin perinteisen rahoituksen. Sisällöllisesti internet on kiristänyt medioiden välistä kilpailua ja muuttanut journalismin on-

line-uutistuotannoksi. Yleisösuhdemielessä internet tarjoaa uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja alhaalta päin nousevaan kansalaisjournalismiin. (Väliveronnen 2009: 21.)

Rakennemuutos erottaa median ja journalismin

Nordfors (2003) puhuu innovaatiojournalismista, uudesta journalistisesta genrestä tai lähestymistavasta, jossa innovaatioita käsitellään laajasti, yleisesti sen sijaan että tarkasteltaisiin yksittäisiä innovaatioita. Hän (emt.) määrittelee innovaatiojournalismin siten, että se

- käsittää uusien teknologioiden kaupallistamisen
- on talous-, teknologia- ja poliittisen journalismin yhdistelmä
- kykenee tarkastelemaan innovaatiovetoista kasvua myös systeemisestä näkökulmasta
- tarjoaa tieteen, teknologian, talouden ja julkishallinnon näkökulmien yhdistämiseen perustuvia analyyseja
- tutkii innovaatiojärjestelmiä sekä toimii niiden journalistisena vaihtokoirana
- on olemassa uutena erillisenä käsitteenä, jos kohta sitä on aiemmin harjoitettu.

Kauhanen ja Noppari (2007: 23–24) kritisoivat Nordforsia siitä, että innovaatiojournalismin määritelmä unohtaa sosiaaliset ja kulttuuriset innovaatiot. He määrittävät käsitteen tulevaisuusjournalistisesti niin, että se

- käsittää kaikki innovaation tyypit, myös sosiaaliset, kulttuuriset ja jopa taiteelliset
- huomioi myös kansalaisyhteiskunnassa "virallisen" innovaatiojärjestelmän ulkopuolella syntyneet uudet ajatukset
- näkee innovaatioiden käyttäjät niiden myötätuottajina
- säilyttää journalismin kriittisen roolin
- hyödyntää journalistisen perusvälineistön lisäksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja

- voidaan itsenäisen genren sijasta nähdä myös tulevaisuusorientoituneena lähestymistapana, jota voi harjoittaa minkä tahansa journalistisen genren osana.

Journalistit muuttuvassa mediassa -tutkimuksen mukaan toimittajat näyttävät tuntevan ammatillista tulevaisuudenpelkoa: "Netin uhkaavina puolina nähdään mm. nopeusvaatimusten kasvu, julkaisuaikataulujen kiristyminen ja julkaisujen määrän kasvu, jotka asettavat uusia osaamisvaatimuksia journalisteille" (Jyrkiäinen 2008: 87).

Talousuutisointi on kehittynyt 1980-luvun kuluessa ja seuraavan vuosikymmenen lamassa suomalaisen journalismin arvohierarkian kärkiaiheisiin niin, että talous kulkee rinnan esimerkiksi politiikan, urheilun tai kulttuurinkin kanssa (Luostari-
nen & Uskali 2006: 182–184).

Uudet teknologiset innovaatiot muuttavat mediakenttää sekä median käyttötapoja, sisältöjä ja työprosesseja. Pavlik (2008: 4–9) luettelee neljä mediateknologian vaikutuskohdetta. Uuden teknologian ansiosta toimittajilla ja muilla media-ammattilaisilla on paremmat edellytykset työskennellä. Toiseksi mediasisältöjen ja tarinan kerronnan luonne muuttuu myönteisesti ja etenkin nuorehkoa yleisöä kiinnostavasti. Teknologia mahdollistaa erilaisten tekstiä, ääntä ja videoita käyttävien kerrontatapojen kokeilun. Kolmanneksi mediaorganisaatioiden johtaminen, rakenne ja kulttuuri muuttuvat. Neljänneksi uutisorganisaatioiden suhde yleisöihin muuttuu – erityisesti uuden sukupolven mediakäyttäjiiin ja lähteisiin, rahoittajiin, lainsäätäjiin, kilpailijoihin ja suhde teknologian innovaattoreihin uudistuu. (Helle 2009: 98.)

2.3 Media-ammattilaisen työnkuva murroksessa

Tietoperustainen työ pohjautuu sekä yksilön itseohjautuvaan työskentelyyn että työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, jossa korostuvat yksilön asiantuntijuus, luovuus, omaperäinen, ei-rutiininomainen ajattelu ja ongelmanratkaisukyky. Menestyminen edellyttää itsenäistä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä, mutta myös vuorovaikutustaitoja. Johtajan tehtävänä on asiantuntijaorganisaation työntekijöiden ja ryhmien tai tiimien luovan työskentelyn tukeminen ja edistäminen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009: 40–41.) Tarkastelen seuraavassa media-ammattilaisen työnkuvaa etenemällä yhteiskunnan rakennemuutoksesta toimialan murroksen kautta yksittäisen työntekijöiden tehtäviin.

Suikkanen, Linnakangas ja Martti (2002: 114–116) argumentoivat, että työmarkkinamuutosten taustalla ovat muiden muassa talouden globalisoituminen, tieto-

yhteiskunnan kehitys, työn tekemisen tapojen muuttuminen, projektiluontoisen työn yleistyminen sekä työsuhteiden pilkkoutuminen. Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja työvoiman sisäinen kilpailu kiristynyt. Kasvavat vaatimukset ja työvoiman sisäisen kilpailun kiristyminen pakottavat yksilöt järjestämään elämänsä uudestaan. Julkusen ja Nätin (1998: 339) mukaan epätyypillisessä työsuhteessa korostuvat määrä- ja/tai osa-aikaisuus, etätö tai usean työnantajan palveleminen esimerkiksi yrittäjänä, osa- ja/tai määräaikaisena, tilapäisenä ja projektiluontoisesti. Van Weezel (2009) sanoo, että ulkoistamisstrategia perustuu ydin toimintojen priorisoimiseen ja sellaisiin kustannuksiin vaikuttamiseen, jotka vaikeuttavat kielteisesti tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Omistajien kasvaneet tuottovaatimukset, kilpailu lukijoiden ajasta sekä uudet digitaaliset julkaisukanavat ovat murentaneet perinteisen printtijournalismin kannattavuutta. Muutoksen keskiössä ovat yleisöjen mediakäyttö, sanomalehtien levikki sekä yhä enenevästi ilmaiseksi verkkoon siirtyvä uutistarjonta. Yhteiskunnallinen murros, talouden ja kulttuurien globalisuminen, kulutustottumusten ja mediakäytön muutokset, median omistussuhteet sekä journalistinen kulttuuri vaikuttavat kaikki journalistiseen työhön ja journalismiin sisältöön (Helle 2009: 91). Journalistien kokemuksia ja asenteita tutkineen selvityksen mukaan nimenomaan työelämän kasvaneet tehokkuusvaatimukset, kiire ja median viihteellistyminen koettiin laajalti journalismin laatua heikentäviksi tekijöiksi (Jyrkiäinen 2008: 6).

Journalismilla voidaan nähdä neljänlaisia tehtäviä: journalismi on, tai sen pitäisi olla, tiedonvälitystä, tarinoiden kerrontaa, (julkista) keskustelua ja kansalaisten julkisen toiminnan resurssi (Kunelius 2000: 6–7). Kriittiselle journalismille ominainen vääryyksien paljastaminen on vaihtunut arkipäiväiseen suorittamiseen, jolla pyritään vastaamaan kohdeyleisön ja mainostajien kysyntään (Pietilä 2007: 94–95). Uudessa kaupallisesti määrittävässä toimintaympäristössä journalismin oikeutus perustellaan "yleisön palvelulla", kun se ennen perusteltiin julkisella palvelulla (Hujanen 2006: 34–37).

Perinteisen ammattikuvan korvaa moniosaaminen, johon kuuluvat liikkuva, ketterä ja nopeasti reagoiva asiantuntevuus. Työssä siirrytään ammattialakohtaisten tietoperustojen, sektorirajojen ja ammattiperinteiden ylitse, mikä edellyttää sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja (Shershow 2005: 36–39). Verkkouutiset kehittyvät journalistisista yksinpuheluista vuorovaikutuksellisen, moniäänisen ja mikropaikallisen käyttäjien tuottaman sisällön suuntaan (Boczkowski 2004: 21).

Nykyjournalismissa toimintatavat muuttuvat joustavammiksi, organisaation rajat madaltuvat ja tiimimäiset työskentelytavat yleistyvät. Palkkatyössä tämä tarkoittaa muun muassa uudenlaisia yrittäjämäisiä työnkuvia, mikä edellyttää yhä tietoisempaa oman osaamisen markkinointia (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006: 27).

Luovassa tieto- ja asiantuntijatyössäkin vaaditaan tuloksellisuutta samalla, kun kiristynvä kilpailu lisää epävarmuutta. Tulos- ja tehokkuusvaatimukset tarkoittavat toiminnan pyörittämistä aina vain pienemmillä resursseilla, mikä lisää työntekijöiden kiirettä, kuormittumista ja lisääntyntä kontrollia autonomian vastakohdanna. (Sennett 2002; 2007; Julkunen 2008: 9–12, 41–42). Lähentymisen kulttuurissa, jossa mediasisältö liikkuu yhä vaivattomammin eri medioiden välillä, median tuottajat tekevät yhä enemmän yhteistyötä ja median kuluttajat etsivät tarvitsemaansa täsmätietoa puikkelehtimalla eri tiedonlähteiden välissä ja keskellä. Lähentyminen merkitsee teollisia, teknologisia, kulttuurisia ja sosiaalisia muutoksia. (Jenkins 2006: 2–3.)

Modernin journalismin ihanteet perustuvat kriittisyyteen ja rationalismiin. Journalistien profession on kuulunut informatiivisuuden arvostaminen tunteen ja viihteen sijaan (Zelizer 2004: 112). Tunteiden on katsottu olevan ristiriidassa ennen muuta journalismin objektiivisuuden vaatimuksen kanssa (Schudson 2001: 150). Tunteet merkityksellistävät, ne mielletään ruumiillisten aistimusten kielellisiksi tulkinnoiksi ja niiden esittämiseksi (Lupton 1998: 24–27). Kriittinen keskustelu on asettanut tiedon ja tunteen vastakkain. Se, miten tunteet on esitetty, on yhtenä tekijänä erottanut populaarijournalismin hyvästä journalismista. Populaarilehdistö keskittyy tyypillisesti enemmän puhujan tunnetilaan, kun taas laatulehdistö siihen, mitä puheessa itse asiassa sanotaan (Gripsrud 1992: 8).

Journalistin työnkuvaan murros vaikuttaa aikataulupaineiden lisääntymisenä sekä itsenäisyyden analyttisyyden ja kriittisyyden vähenemisenä (Jyrkiäinen 2008: 18, 50). Hurmeranta (2012: 44) käyttää nimitystä toimittajien ammatillinen epä-tietoisuus-kriisi, jonka elementtejä ovat toimittajien kiireestä ja usean toimenkuvan loukusta syntyvä riittämättömyyden tunne, journalististen arvojen rapautuminen sekä ammatillisen itsenäisyyden menettämisen pelko. Toisaalta toimittajien tuotavuus on saneeraustoimissa lisääntynyt (Beckett 2008: 9–12). Monitekeminen ja yleistoimittajuus ovat lisääntyneet, asiantuntevuus on heikentynyt (Nikunen 2011: 56). Yhä harvempi journalisti saa keskittyä omaan erikoisalaansa ja tehdä pitkäjänteistä taustatyötä (Herkman 2009: 40).

2.4 Media-ammattilaisen etiikka ja arvot

Mediatoimialan eettisenä ohjeistona ovat Journalistin ohjeet ja sen liite. Niihin kiteytyvät kustantajien ja journalistien näkemys siitä, millaisten eettisesti kestävien periaatteiden mukaan suomalaisen median halutaan toimivan. Tiedotusvälineiden kustantajat ja toimittajat ovat niin ikään perustaneet itsesääntelyelimekseen Julkisen sanan neuvoston (JSN), joka tulkitsee hyvää journalistista tapaa ja

puolustaa sananvapautta. Julkisen sanan neuvoston tehtävänä on vaalia julkisen sanan vastuullista vapautta ja tukea hyvää journalistista tapaa. Neuvoston perussopimukseen sitoutuneet viestintäalan liitot ja tiedotusvälineet noudattavat sen periaatteita ja myötävaikuttavat siihen, että niiden jäsenet ja niille töitä tekevät toimivat sopimuksen tarkoittamalla tavalla. Journalistin ohjeiden ja Julkisen sanan neuvoston taustalla voidaan nähdä paitsi Suomen perustuslain (1999, 12 §) yksilölle takaama sananvapaus myös (Nordenstreng 2012: 4) tiedonvälityksen sisältöä koskevat kansainväliset normit. Bruun ja Nordenstreng (2012: 140–141) tosin toteavat, että kansainvälinen oikeus ei juuri aseta suoria velvoitteita journalisteille. Siksi joukkotiedotusvälineille ja niissä työskenteleville journalisteille lankeaa moraalinen velvoitus ja vastuu pitää tiedonvälityksen sisältö kansainvälisen oikeuden puitteissa.

Media-alalla kansainvälisen oikeuden taustalla näyttäisi vaikuttavan ihmisen biologiseen perusluonteeseen pohjautuva aristoteelinen etiikka, jonka mukaan asioita opitaan tekemällä ja oikeudenmukaiseksi opitaan tekemällä oikeudenmukaisia tekoja (Aristoteles 1989: 27, 33, 41–43, 52–54). Aristoteles (emt.) näkee hyveen luonteenpiirteenä, toiminnan keskivälinä, joka on kahden pahan välissä, sillä pahelle on ominaista liiallinen tai puutteellinen. Luostarinen ja Raittila argumentoivat, että toimittajat ovat olleet ja ovat yhä yhteiskuntaan kohdistuvien sananvapautta rajoittajien toimien ukkosenjohdattimina. Media-ammattilaisten etiikkaa ja arvoja varjeleva portinvartija-asema juontuu heidän riippumattomasta vapauden- ja vastuunhalustaan oikean tiedon välittämiseksi. (Luostarinen ja Raittila 2014: 9.) Mäntylä (2008: 11) puolestaan toteaa, että vapaaehtoiseen itsesääntelyyn suostuvat saavat tosiasiallisesti lisää toimintavapautta, vaikka näennäisesti sitoutuminen eettisen ohjeiston noudattamiseen rajoittaisi sananvapautta.

Sanat etiikka ja moraalitarkoitavat arkikielessä usein samaa ja niitä käytetään usein synonyymeinä. Tieteessä etiikka (kreikankielisestä sanasta *ethos*, joka tarkoittaa luonnetta ja tapoja) tutkii moraalitarkoitusta (latinankielisestä sanasta *mores*, joka tarkoittaa yhteisössä vallitsevia tapoja) ja moraalitarkoitusta kysymyksiä, kuten eettisen toiminnan periaatteita, oikeaa ja väärää sekä arvoja. Moraali merkitsee yhteisössä vallitsevia siveys- ja käyttäytymissääntöjä, toiminnan periaatteita, joita yksilö ja yhteisöt pyrkivät noudattamaan toimiessaan eettisesti oikein. Etiikka viittaa yksilön luonteen ominaisuuksiin, kun taas moraalitarkoitusta sisältää yleensä viittauksen ihmisten välisiin suhteisiin. Etiikka kehittyy ja välittyy yhteisön jäsenille sukupolvien perinteen myötä. Medialla on roolinsa etiikan muodostumisessa. (Häyry 2002: 13–14; Pietarinen & Poutanen 2005: 12–13.)

Moraalisesti oikea toiminta maksimoi ihmisten yhteenlasketun hyödyn, jolloin toiminnan arvioinnissa tekojen tarkoitus on yhtä tärkeä kuin niiden lopputulos.

Pelkkään määrään tuijottaminen on väärin, mutta hyödyn laadun mittaaminenkaan ei ole helppoa. (Ihalainen 1993: 16–19; Airaksinen 1993: 140.)

Deweyn (Alhanen 2013: 151) mukaan inhimilliselle moraalille ei ole muuttumattontaa perustaa, koska ihminen ja hänen ympäristönsä muuttuvat jatkuvasti. Niinpä ihmisen ei pidä omaksua kritiikittä perinteitä ja auktoriteettinäkemymiä elämänsä pyrkimyksissä. Moraalisen harkinnan (emt: 159) tavoitteena on muuttaa syvällisesti kokemista. Apuna käyvät halu, muisti ja mielikuviitus. Halu on pyrkimystä saattaa päätökseen virinnyt, mutta toteutumaton toiminta. Halut eivät ole pysyviä vaan ne muuttuvat kokemuksessa ja toiminnassa. Tärkeintä on aina koettaa arvioida, mitä halujen toteutumisesta seuraa. (Emt: 92–94.) Muistin ydintehtävä on säilyttää kokemukset sellaisessa muodossa, että ne ovat myöhemmin hyödynnettävissä – muistot syntyvät valikoiden. Mielikuviituksen (emt: 97) avulla ihminen asettaa vanhoja asioita uusiin yhteyksiin. Vilpitiön moraalinen harkinta johtaa ihmisen kuvittelemaan, millaiseksi hän voisi eri valintojen seurauksena tulla ja toisaalta, minkälaiseksi hänen valintansa muuttaa maailmaa. Oppimalla omista kokemuksistaan ihminen voi vapautua (emt: 162).

Perhepiiriin, ystävyysuhteiden ja työelämän merkitys yhteisen elämän kehittämiseksi kokemusten avulla ovat ensiarvoisia (Alhanen 2013: 230). Esimerkiksi organisaation strategisen kehittämisen kannalta on huomioitava, että jokaisen yksilön on saatava osallistua itseoikeutettuna yhteiseen keskusteluun, jossa tulevaisuuden visiot ja tavoitteet rakentuvat (emt: 231).

Drobnitski määrittelee moraalin valinnaksi hyvän ja pahan – tai oikean ja väärän – välillä. Vapaudelle on tyypillistä, että sitä ei voida koskaan ihmiseltä täysin poistaa minkään ulkoisen toimen avulla. Moraali heijastaa henkilön riippumattomuutta: se velvoittaa edistämään "hyvää" ja toimimaan "oikein" myös silloin, kun ihmisen valitsema menettely poikkeaa yleisesti hyväksytystä. (Drobnitski 1980: 283–284, 297.)

Eettisyys, vapaa mielipide ja rehellisyys ovat vahvassa yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointiin. Valehtelu viestii työntekijälle siitä, ettei häntä arvosteta sekä rakentaa kelpaamattoman ja sairaan subjektiposition. Valta ja totuus kietoutuvat toisiinsa. (Lind & Tyler 1988: 109; Foucault 1980: 41–42.)

Bruun ja Nordenstreng (2012: 158–159) arvioivat, että journalismin ammattietikka tarjoaa turvaa sellaista viestintäpolitiikkaa vastaan, joka pyrkii poikkeamaan yleismaailmallisista rauhan, demokratian jne. arvoista. Ammattietikka rakentuu mahdollisimman puolueettomalle perustalle: kansainvälisen yhteisön yleisinhimillisiin arvoihin.

Määrittelyissä eettiset arvot ovat psykologisia tai filosofisia rakenteita, joiden havainnointi ja arviointi sekä eri intressipiirien arvojen yhteensovittaminen ei ole yksiselitteistä. Arvot ovat yksilön perimmäisissä valintatilanteissa vahvan uskon sävyttämiä käytöstapoja, jotka ovat henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suositeltavampia kuin vastakkainen toiminta. Etiikka on sääntöjä siitä, miten tulee menettellä ja käyttäytyä. Etiikka voidaan nähdä arvojen yhdenlaisena alaluokkana, sillä jotkut arvot kuuluvat etiikkaan ja toiset eivät (Pollitt 2003: 133). Etiikka, demokratia ja professionalismismi suojaavat ja edistävät yksilöllistä ja yhteisöllistä lahjomattomuutta ja rehellisyyttä (Lewis & Gilman 2005: 36–37).

Etiikka käsittelee velvollisuuksia, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, hyveitä, luonteenlaatua sekä hyvän elämän ja hyvän yhteiskunnan luonnetta. Etiikkaan kuuluvat yksilöiden käsitykset arvomaailmasta. (Lundquist 1988: 10–11.) Etiikka tutkii eri yhteyksien arvoja. Monet eettiset arvot pysyvät yksilöiden henkilökohtaisina arvoina ja siirtyvät perheen ja kulttuurin välityksellä. (Morgan & Thiagarajan 2009: 487.)

Etiikkaan sisältyvät arvot liittyvät kysymyksiin oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Arvot voidaan jakaa neljiä. Demokraattisia arvoja ovat esimerkiksi pyrkimys yhteiseen hyvään sekä valittujen edustajien kannatus ja lainmukaisuus. Professionaalisiin arvoihin kuuluvat jatkuva kehittyminen, puolueettomuus, tehokkuus, luovuus, lojaalisuus, asiakkaan edun sijoittaminen tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi sekä ansioihin perustuva työtehtävissä yleneminen. Yleisiin eettisiin arvoihin kuuluvat lahjomattomuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Ihmissuhteiden arvot taas ovat kohteliaisuus, erilaisuuden kunnioittaminen ja ystävällisyys. (Schwartz 1992: 13.)

Arvot edustavat yksilön, ryhmän tai molempien tavoitteita. Pääasiassa yksilön tavoitteita palvelevat arvotyyppit ovat valta, saavutukset, hedonismi, vaihtelunhalu ja itseohjautuvuus. Yhteisöllisiä tavoitteita edustavia tyyppisiä ovat hyväntahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus. Universalismi ja turvallisuus palvelevat sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tavoitteita (Schwartz 1992: 13). Arvot vaikuttavat yksilön ajatteluun, käyttäytymiseen, valintoihin sekä päämääriin ja tavoitteisiin samoin kuin siihen, miten hän kokee ympäristöstä tulevat signaalit. Työyhteisön arvot muodostavat työpaikkakulttuurin ytimen ja vaikuttavat perustehtävän toteuttamiseen. Organisaation ja yksilön arvot ovat sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat työssä suoriutumiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006: 13–15.)

Yksilö voi joutua työssään toteuttamaan ja ottamaan huomioon erilaisia arvoja roolinsa mukaisesti. Ammattikunnilla on omat arvonsa ja yksilöillä omansa. Johtajan suhtautuminen johdettaviinsa korostaa eettisten arvojen merkitystä. Eettisten arvojen lisäksi johtamiseen vaikuttavat taloudelliset arvot. Esteettiset arvot vai-

kuttavat työympäristön luomiseen ja työviihtyvyyteen. Yhteensovittamisongelmia syntyy esimerkiksi tilanteissa, joissa eettiset ja taloudelliset arvot eivät ole sopusoinnussa. (Parviainen ja Sarvimäki 1999: 70.)

Rokeachin (1973: 5) määritelmässä arvo on pysyvä uskomus siitä, että joko erityinen käyttäytymismuoto tai olemassaolon tavoitetila on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suotavampi kuin vastakohta. Arvojärjestelmä on pysyvä uskomusten järjestelmä, jossa suotava käyttäytymismuoto tai olemassaolon tavoitetila on suhteellisesti tärkeämpi kuin toinen. Arvo on preskriptiivinen tai proskriptiivinen uskomus, johon kuuluu kriittisyys sekä kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen elementti (emt: 7–11).

Kluckhohnin (1951: 411) määrittelee arvo-orientaation siten, että se on "[a] generalized and organized conception, influencing behavior, or nature, of man's place in it, of man's relation to man, and of the desirable and nondesirable as they may relate to manenvironment and interhuman relations."

Markkinointi- ja media-aloilla työskentelevien arvoissa itseohjautuvuus ja virikkeisyys ovat selvästi korkeammalla kuin muussa väestössä. Näiden arvojen hallitsema arvoprofiili on tyypillisimpiä tämän alan edustajille ja todella harvinainen muussa väestössä. Itseisarvoinen uuden etsintä ja avoin suhtautuminen muutokseen ovat alan edustajille oleellisia piirteitä jo ammatissa menestymisen kannalta. (Puohiniemi 2006: 92.)

Ammattieettinen koodisto ja professio

Eri ammattiryhmien ammattieettiset periaatteet ja säännöt on usein kirjoitettu väljästi ja yleisiksi. Ammattieettiset säännöt voidaan nähdä eettisen harkinnan apukeinona. Säännöt eivät vapauta eettisestä harkinnasta tarkkojen ohjeiden avulla, sillä jokaiseen ristiriitatilanteeseen on vaikea varautua. Edelleen säännöt toimivat päätöksenteon apuna: kun yksilö perustelee itselleen toimintansa eettisyyden ja laillisuuden, hän saa itsevarmuutta ja luottamusta. Eettisessä ongelmanratkaisussa ei kuitenkaan voida tukeutua pelkästään eettisiin koodistoihin. Säännöt voidaan nähdä ammatillisesti velvoittavina periaatteina. (Räikkä 1995: 19–20; Juujärvi ym. 2007: 54–55.)

Ammattieettinen koodisto ilmaisee ammattieettiset periaatteet, eettisen toiminnan luonteen ja alan arvoperustan. Eettinen koodisto tarvitaan muun muassa profession legitimitetin säilyttämiseksi. (Juujärvi ym. 2007: 11). Profioiden eettiset säännöt ovat todellisuudessa omaa tai profession etua tavoittelevia. Eettisten ohjeiden mukaista johtamista edistää toimijan ammattitaito, työkokemus ja johtajan oma eettinen perusta. Eettisten ohjeiden noudattamiseen liittyy myös ammatti-

ryhmien välisiä tekijöitä, kuten työnjaon selkeys, keskustelukulttuurin avoimuus ja asioiden käsittelytapa. (Rohr 1998: 11.)

Journalistinen merkitystuotantoon perustuva työ on monimutkaista, ja se käsittää useita eri toimintajärjestelmiä, joihin kaikkiin liittyvät osittain erilaiset toiminnan välineet, säännöt ja työnjako (Engeström 1987: 78). Journalistiorganisaatioille ovat ominaisia eri työntekijäryhmien eturistiriidat sekä erilaiset käsitykset sujuvasta työstä (Helle 2009: 110–111). Yhteiskunnallinen kehitys pysähtyy ja voi jopa taantua, jos mediassa kerrotaan vain hyviä ja mukavia asioita ihmisten miellyttämiseksi. Jos pahus pidetään salassa, se ei katoa vaan kasvaa ja vahvistuu (Mäntylä 2008: 55).

Ihminen ei toimi pelkästään yksilönä vaan hänen arvonsa, hyveensä ja vastuunsa määräytyvät osittain yhteisöstä ja organisaatiosta, johon hän kuuluu. Ammatin kautta pyritään ajamaan omaa ja ryhmän etua, mutta huolehtimaan myös yhteisestä hyvästä. Ammattietiikan kunnioittaminen takaa profession luottamuksen, vapauden ja moraalisen arvostuksen. (Airaksinen 1991: 19–20.) Hyvä journalismi edellyttää huolellista ja kärsivällistä työtä, lähteiden vertailua ja tarkistamista (Mäntylä 2008: 204).

Professiolla on omat vakiintuneet ja usein kirjatut, yhtenäiset menettelyohjeet, toimintatavat tai eettiset koodistot. Etiikan ja asenteiden välittäminen on tärkeä osa profession kasvamista, sillä arvojen yhtenäisyys takaa myös profession yhtenäisyyden. Eettiset koodistot pyrkivät ammattiryhmän itsesääntelyyn. Samalla ne muodostavat yhteisöllisiä ja yksilöön kohdistuvia normeja, arvostavat henkilökohtaista valinnanvapautta sekä auttavat valtiollisen pakkovallan avulla toteutettavien sanktioiden välttämiseen. Koodiston sisällöllinen avoimuus turvaa itsenäisen eettisen harkinnan mahdollisuuden ja on samalla omakohtaisen eettisen vastuun perusta. (Heckscher 1994: 35–36.)

Deuzen (2005) mukaan modernin korkean journalistisen ammatti-ideologian keskeiset tekijät ja ihanteet ovat julkinen palvelu, objektiivisuus, autonomia, nopeus sekä etiikka. Näihin periaatteisiin kiteytyy ajatus yhteistä etua palvelevasta journalismista professiona. Professionissaan journalisteilta ei edellytetä yhtä tiettyä teollis-ammattillista koulutusta. Profession perustelee oman itsenäisyytensä ja oikeutuksensa eritoten ammattietiikan avulla. Journalismin julkilausutut eettiset periaatteet ovat varsin samankaltaisia poliittisesta ja mediajärjestelmästä riippumatta. (Deuze 2005: 447–449.) Eettisen ohjeiston ja ammatillisen itsesääntelyn avulla profession pyrkii rajoittamaan ulkopuolisten puuttumista toimintaansa. Suomessa erityisesti Journalistin ohjeet ja Julkisen sanan neuvosto ovat keskeinen osa tätä itsesääntelyä.

Zelizer tuo professiokeskusteluun hermeneuttisen näkökulman. Hänen mukaansa journalismia tulisi tutkia tulkinnallisena yhteisönä, joka rakentaa ja legitimoii journalismia yhteisten kertomusten ja tulkintojen avulla. Mekanismit, joilla medioissa todellisuutta rakennetaan, ovat jääneet piiloon, eivätkä toimittajat itsekään tunnista tai tunnusta niitä. (Zelizer 1993: 221–223)

Hujanen korostaa kriittisen journalismin merkitystä: ”Kriittisen journalismin tarve tulee esille suomalaistoimittajien ammatti-identiteettiä koskevissa tutkimuksissa. Journalistit ovat nähneet paitsi oikeudekseen myös velvollisuudekseen uutisoida yhteiskunnallisista ja sosiaalisista ongelmista sekä toimia kansan ja päättäjien luotettavana välikätenä.” (Hujanen 2009: 114–115)

Profession edustajat ovat ammattinsa ansiosta perinteisesti sitoutuneet moraalisiin, kansalaisuudelle ja oikeudenmukaisuudelle pohjautuviin tavoitteisiin oman organisaationsa päämääriin tai oman asiantuntijuutensa ja osaamisensa rationaaliseen kehittämiseen sitoutumisen lisäksi (Filander 2000: 46). Uusien ammatillisten ryhmien osalta tämä sitoumus ei ole itsestäänselvyys, mitä kuvastaa myös se, että asiantuntijoille ominainen toimintatapa näyttää verkostoituneelta ja tilannesidonnaiselta (Parviainen 2006: 160). Sosiologeille professiot ovat ammatteja, jotka perustuvat muun ohessa ”ihmiselämän kannalta arvokkaaseen erikoistuneeseen tietoon ja taitoon” (Freidson 1994: 167; Larsen 1990: 44). Pelkästään spesiaalitiedot ja -taidot eivät kuitenkaan riitä erottamaan professioita muista ammateista, koska ammatit edellyttävät omanlaisiaan tietoja ja taitoja (Pietilä 2012: 10).

Journalismissa voi tapahtua liikettä ammattikäytännöstä tietojärjestelmään ja takaisin. Liike on journalistiprofession sisäinen funktio, jota Pietilä nimittää välitysfunktio 1:ksi. Toinen välitystoimi, ulkoinen välitysfunktio 2, perustuu ilmeiseen tosiasiaan, että journalisti on kontaktissa yhtäältä uutistapahtumien tai ylimalkaan tapahtumien maailmaan, toisaalta siitä tehtyjen juttujen yleisöön. (Pietilä 2012: 281–282.)

Lewisin ja Gilmanin mukaan professionalismi edellyttää laatuun liittyviä arvoja, pätevyyttä ja ansioita. Eettisellä johtajalla tulee olla kyky tehdä järjestelmällisiä, eettisesti perusteltuja päätöksiä oikeasta ja väärästä. Eettisen johtajuuden arvoja ovat oikeudenmukaisuus, myötätunto, rehellisyys, lojaalisuus sekä nöyryys, tasapuolisuus ja yksilön kunnioittaminen. (Lewis & Gilman 2005: 36–37.) Sellaiset journalismin arvot kuin kirjoittamisen taito, tutkimisen into, tasapuolisuus tai vääryyksien korjaamisen tahto näyttävät olevan heikoilla markkinatalouden ehdoilla toimivien kaupallisten koulutuksen saaneiden ammattijohtajien vetämissä toimituksissa (Underwood 1988: 30).

Journalistin etiikka muuttuu yhteiskuntakehityksessä. Journalistin valmiudet muutokseen näkyvät kielteisesti uupumuksena, stressinä ja motivaatio-ongelmina (Mäntylä 2008: 188–189). Mediaetiikan unohtuessa uusien sukupolvien käsitykset mainonnasta ja sponsoroinnista voivat poiketa hyvän journalismin ihanteista, mikä jo näkyy sähköisessä viestinnässä. Eettinen laatujournalismi vaatii syntyäkseen rohkeaa ja aloitteellista työtä. (Emt: 206.)

Monen yhtiön tarkoitusperistä alkuperäinen median tarkoitus on pudonnut pois. Menestyksekkäissä yhtiöissä journalistisen kutsumustyön ja taloudellisten paineiden välinen, kirjainten ja numeroiden ristiriita on pystytty kääntämään voimaksi. Kun lehdet palvelevat lukijakuntaansa hyvin, laadulliset ominaisuudet ovat päällimmäisinä niin tekijöiden kuin asiakkaidenkin mielessä. (Olkinuora 2006: 159–160.) Journalistin kutsumuksellinen, totuudellinen massoille tiedottaminen on demokratiassa olennaisen tärkeää työtä. Rahan sijaan työhön kannustaa oman arvokkuuden kokemus ja ylläpitäminen (Lloyd 2008: 14–17).

Suomalaisen journalistin profession perustana ei etenkään aiemmin ole ollut ammatillinen peruskoulutus. Kun suomalaisen sanomalehdistön määrä oli suurimmillaan 1910-luvulla, edes ylioppilaita ei riittänyt toimituksiin. 1925 vain 60 prosentilla toimittajista oli ylioppilastutkinto ja vuonna 1950 enää puolella. Toimittajien ammattikoulutus alkoi vuonna 1925 perustetussa Kansalaiskorkeakoulussa, sittemmin Yhteiskunnallisessa korkeakoulussa. Nimestään huolimatta opinahjoon pääsi ilman ylioppilastutkintoakin. (Vuorio 2009: 21–22.)

1970-luvulle tultaessa journalistien koulutus oli jakautunut Tampereen yliopistossa ammatilliseen ja tieteelliseen, joiden tuotoksena oli ylempiä ja alempia yliopistollisia tutkintoja. Ruotsinkielinen toimittajakoulutus oli keskitetty Svenska social- och kommunalhögskolaniin. Lisäksi toimi vuonna 1967 aloittanut Helsingin Sanomien toimittajakoulu. Suomi oli 1970-luvun alussa ainoa Pohjoismaa, jossa journalismia opetettiin akateemisella tasolla. (Vuorio 2009: 39, 52.) Viestinnän koulutuspaikkojen määrä on kolminkertaistunut vuoden 1998 jälkeen. Eri-tyisen paljon on lisääntynyt ammatillisen toisen asteen ja ammattikorkeakoulujen kulttuurialan viestinnän koulutus. Koulutus on hajautunut yli 70 oppilaitokseen noin 40 paikkakunnalle. Kuluvan vuosikymmenen ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissäkin vain pienellä osalla viestintätehtävissä työskentelevistä on ollut viestinnän alaan liittyvä tutkinto. (Raittila ym. 2006: 3, 31.)

2.5 Identiteetti, rooli ja ura

Modernissa yhteiskunnassa työ on määrittänyt ihmisen (Casey 1995: 28). Ammatti-identiteetti on elämänsisällönsä perustuva käsitys itsestä ammatillisena toimijana. Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat myös käsitykset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samastuvansa, mitä hän pitää työssään tärkeänä sekä mihin hän työssään ja ammatissaan sitoutuu. Siihen sisältyvät myös työtä koskevat arvot ja eettiset ulottuvuudet sekä tavoitteet ja uskomukset, jotka jaetaan kollektiivisesti samassa ammatissa toimivien kesken. Pysyvä työura saman työnantajan palveluksessa on käynyt yhä harvinaisemmaksi. Ammatillinen rooli ja identiteetti eivät ole enää yhtä selkeitä perinteisten ammattikuntien jäsenille. (Kolari 2009: 153–154.)

Zembylasin (2003) mukaan poststrukturalistisessa näkökulmassa "identiteetti on intersubjektiiivisten diskurssien, kokemusten ja tunteiden dynaaminen prosessi". Näkemyksen mukaan identiteetin muodostuksessa tulee aina huomioida myös sosiaalinen ja poliittinen konteksti. Zembylas esittelee kolme erilaista identiteettikäsitystä: eriksonilaisen, sosiokulttuurisen ja poststrukturalistisen identiteetin. Eriksonilaisen identiteetin määritelmä sisältää sekä yksilöllisen että sosiaaliskontekstuaalisen ulottuvuuden, jossa painopiste on yksilöllisessä ulottuvuudessa. Identiteetti nähdään suhteellisen yhtenäisenä, toisiinsa vaikuttavista itsenäisistä tekijöistä muodostuvana kokonaisuutena. Yksilöllä on mahdollisuus mukautua erilaisiin tilanteisiin ja henkilökohtaisiin yhteyksiin. Identiteetin muodostumisessa kohtaavat yksilölliset valinnat ja kontekstille ominaiset kulttuuriset välineet. (Zembylas 2003: 218–220.)

Strykerin (2008: 18) mukaan yksilön rooli peilaa ulkopuoliselta asemaltaan yhteiskuntaa ja liittyy sosiaalisiin rakenteisiin. Identiteetti syntyy yksilöstä käsin ja käsittää yksilön sisäistämiä arvoja sekä mielikuvia. Identiteetti on rooli, jossa yksilö on käsitellyt ulkopuolelta tulleita odotuksia omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Yksilö työstää identiteettiään ja neuvottelee siitä ja uuden roolin piirteistä. Tämän sisäisen neuvottelun tuloksena syntyy identiteetti. Yksilöllä voi olla lukuisia eri rooleja, erilaisia sosiaalisia ryhmiä ja useita erilaisia identiteettejä. (Stryker ja Burke 2000: 289–290.)

Hall (2005) liittää identiteetin subjektien ja sosiaalisten maailmojen liikkeeseen. Se tuottaa subjektin, jolla ei ole olemuksellista tai pysyvää identiteettiä. Epäjatkuvana identiteetti on jatkuvassa liikkeessä, pirstaloituu ja muokkautuu suhteessa siihen, miten yksilöitä tuodaan esiin tai puhutellaan ympäröivässä kulttuurissa. Subjektin eri aikoina ottamat identiteetit aiheuttavat yksilöissä ristiriitaisia ja yhteen sopimattomia identiteettejä, jotka tempoilevat eri suuntiin. Identitee-

tistä tulee aiempaa avoimempi ja moninaisempi sekä samalla hämmentävämpi ja monimutkaisempi. (Hall 2005: 22–23.)

Uuteen identiteettiin siirtymisprosessissa Ebaugh (1988) erottaa neljä eri vaihetta: 1) pettymys omaan identiteettiin, 2) vaihtoehtoisten roolien etsintä, 3) käännekohta, joka käynnistää lopullisen päätöksenteon ja 4) uuden identiteetin luominen. Ebaughin mallissa ensimmäiset epäilyt omasta roolista ja identiteetistä olivat tulleet organisaatiomuutoksesta tai työssä loppuun palamisesta. Osa roolistaan luopuneista oli kokenut käännteentekevän tapahtuman, joka oli käynnistänyt työstä, roolista ja identiteetistä irrottautumisen prosessin. Kun yksilö oli tullut tietoiseksi rooliepäilyistään ja tyytymättömyydestään, hän oli alkanut pohtia olemassaolonsa tarkoitusta, epäillä roolinsa merkitystä ja etsiä uusia roolimalleja. (Ebaugh 1988: 42–51.)

Media-alalla kilpailu lukijoista on suunnannut mediayrityksissä painopistettä liiketoimintamalleihin, joissa tavoitellaan yhä tarkemmin rajattuja kohdeyleisöjä. Lisääntyvä lukijalähtöisyys on merkinnyt journalistisen sisällön fokusoimista, mallilukijan määrittelyä sekä suunnittelevan ja editoivan työtavan lisääntymistä. Lisäksi huomiota kiinnitetään tietoisemmin sisällön kiinnostavuuteen, lukijan puhuttelun tapoihin ja visuaalisuuteen. Journalistit ovat kokeneet muutoksen uhkana omalle ammatilliselle identiteetilleen. (Helle 2011: 5.)

Deuze (2005) puolestaan on huolissaan siitä, että verkkojulkaiseminen murentaa journalistista autonomiaa ja toimittajien yksinoikeutta tiedon tuottamiseen. Monikulttuurisuus ja verkkojulkaiseminen ovat kuitenkin murtamassa journalismin perinteisiä ihanteita. Verkkojulkaiseminen murentaa niin ikään ajatusta journalistisesta autonomiasta ja toimittajien yksinoikeudesta tuottaa tietoa. (Deuze 2005: 452–454.)

Hujanen (2009: 114–115) korostaa kriittisen journalismin merkitystä: ”Kriittisen journalismin tarve tulee esille suomalaistoimittajien ammatti-identiteettiä koskevissa tutkimuksissa. Journalistit ovat nähneet paitsi oikeudekseen myös velvollisuudekseen uutisoida yhteiskunnallisista ja sosiaalisista ongelmista sekä toimia kansan ja päättäjien luotettavana välikätenä.”

Mediaorganisaation muodollinen rakenne, tekniset käytännöt, toimintaohjeet ja -politiikka, työnkuvaukset ja palkitsemisjärjestelmä vaikuttavat siihen, millaisia toimijoiden rooliodotuksia eri rooleihin kohdistuu ja siihen, kuinka rooliodotukset ja roolikäyttäytyminen kohtaavat toisensa. Toimittajan ja esiintyvän taiteilijan työ kulkevat kutsumuksellisesti rinnan: molemmat vaativat kokonaisvaltaista antautumista työlle, oman persoonan käyttämistä työvälineenä, häpeän voittamista ja

haavoittuvuuden tiedostamista. Koherentti työ on jatkuvaa mielen ja sen häiriöiden tulkintaa. (Rantanen 2006: 56–57.)

Työ ei merkitse pelkkää toimeentuloa ja taloudellista turvallisuutta vaan työn kautta muotoutuu ihmisen sosiaalinen status ja asema yhteiskunnassa. Työ tarjoaa mielekästä tekemistä, mahdollisuuden uuden oppimiseen, sosiaalisia suhteita ja mahdollisesti tunteen siitä, että kokee olevansa osa suurta kokonaisuutta. Lisäksi työ jäsentää arkielämää mielekkäällä tavalla. (Söderqvist & Bäckman, 1990: 3.) Suomessa onkin kulttuurisesti hyväksyttyä ja jopa toivottua kouluttautua useampiin ammatteihin. Koulutuksen avulla yksilö voi saattaa elämäänsä uusille raiteille ja tehdä valintojensa avulla uutta todellisuutta. (Kivekäs 1999: 254–258.)

Urakäsitteeseen liittyy urahallinta ja sen arviointi strategian luomisprosesseineen. Uraa määriteltäessä yksilön ja tiedon luomisen prosessi korostuu. Yksilön osaaminen nousee keskeiseksi tekijäksi suhteessa organisaation osaamistarpeisiin. Työelämä tarvitsee aloitteellisia ihmisiä, jotka ovat valmiit ottamaan vastuun omasta tulevaisuudestaan. Kun perinteisessä työympäristössä työt räätälöitiin tai ne sovitettiin työntekijän kykyihin, uudessa työympäristössä työntekijän on sopeuduttava työtilanteisiin (Ruohotie 2000: 209–213.)

Yksilön elämäkulussa on erilaisia, oman kehityskaaren osa-alueita. Näitä ovat koulutus, perhe, työ, avioliitto ja yhteiskunnallinen osallistuminen. Eri elämäntilanteissa näiden tekijöiden painotukset vaihtelevat: jokin elämän osa-alue saattaa katketa tai muuttua toiseksi, harrastuksesta voi tulla työ ja yksi osa-alue voi puuttua tyystin. (Rouvinen 2003: 21.) Suuntautuessaan johonkin ammattiin ja tehdesään uraansa koskevia valintoja yksilö pyrkii toteuttamaan minäkuvansa ammatin avulla (Häyrynen 1968: 16). On syytä huomata, että Peavyn (1999: 66) mukaan epävarmuus, sattumanvaraisuus ja ennustamattomuus vievät koko elinikäisen uran tai suoraviivaisen ammattikehityksen käsitteen kyseenalaiseksi. Työ- ja elämänuraa pohdittaessa ja arvioitaessa on syytä tarkastella kriisin käsitettä. Kriisi on käännekohta, jossa yksilö voi kasvaa ja kehittyä tai jäädä paikalleen, jopa taantua. (O'Connor & Wolfe 1991: 325–326.) Käännekohdaksi on saattanut tulla tietty tapahtuma, merkittävä ajankohta, "viimeinen pisara" ja "oljenkorsi" tai tilanne, jolloin päätös oli ollut pakko tehdä (Ebaugh 1988: 105–107). Kaikissa siirtymissä on kyse monitasoisesta luopumisprosessista, jossa jotakin jätetään taakse ja jotain uutta saadaan tilalle. Siirtymätilanteessa elävä ihminen joutuu usein muodostamaan jonkunlaisen suhteen entiseen elämäänsä, kaikkeen siihen, jonka on jättänyt taakseen. Olennaista on itsensä menneen perusteella määrittelyn ja sosiaalisten odotusten välinen jännite. (Emt: 149–151.)

Yksilöiden työmarkkinapolkuja ohjaavat sekä rakenteelliset että yksilölliset tekijät. Yksilöllisistä tekijöistä vaikuttavia ovat muiden muassa sosiaalinen tausta,

koulutus, aikaisempi työura, verkostot, perhetilanne, sukupuoli, asenteet, arvostukset, tavoitteet ja päätökset. Yhteiskunnallisia tekijöitä ovat esimerkiksi väestö-, koulutus- ja työmarkkinarakenne, taloudelliset suhdanteet, koulutus-, työvoima-, sosiaali-, elinkeino-, eläke- ja veropoliittiset ratkaisut sekä lait. (Naumanen 2002: 65; Rouhelo 2008: 17.) Kanterin (1989: 392–393) mielestä asiantuntijan uralle on ominaista, että se ei etene hierarkkisesti vaan projektit tekevät uran, joihin hän sitoutuu työnantajan sijaan.

Älykäs ura korostaa näkemystä jatkuvasti kehittyvästä ja muuttuvasta työelämästä. Siinä sekä organisaatiota että yksilöä tarkastellaan osaamisen ja oppimisen näkökulmasta (Arthur ym. 1995: 7; Quinn 1992: 48, 62). Arthur ja Rousseau (1996: 6) puhuvat rajattomasta urasta, jonka he määrittelevät seuraavasti:

- ura kehittyy ja liikkuu eri työnantajien ja organisaatioiden rajojen yli
- ura saa vahvistuksen nykyisen työnantajien ulkopuolella olevilta tahoilta
- uraa pidetään yllä ulkoisissa verkostoissa ja ulkopuolisen tiedon avulla
- perinteiset urarajat rikkoutuvat
- yksilö voi kieltäytyä perinteisestä urakehityksestä vetoamalla yksilö- tai perhesyihin
- yksilö katsoo tulevaisuuden olevan rajaton ympäristön rakenteellisista rajoista huolimatta.

Älykkäässä urassa painottuu yksilön monipuolinen asiantuntijuus, jossa ammatin sisällöllisen hallinnan ja kehittämisen rinnalla myös vaan sosiaalinen pääoma ovat tärkeitä tekijöitä. Molempia ihminen tarvitsee voidakseen toimia menestyksellä nopeissa työelämän ja organisaatioiden muutoksissa. Lisääntyvä katkonaisuus, epäjatkuvuus ja monisuuntaisuus ovat keskeisiä piirteitä, jotka lisäävät siirtymiä yksilöiden urilla. Urat ovat myös muodostumassa yksilöllisemmiksi, ja työntekijän ja työnantajan välinen sitoutuneisuus on vähenemässä. (Koivunen ym. 2012: 12.)

Uramuutoksen tehneet henkilöt näyttävät ottaneen urapäätösten vastuun itselleen ja pitävät uraansa omana omaisuutenaan, mutta toisaalta organisaatiot voivat myös ohjata sitä. Kun aiemmin koko työelämän ajan palveltiin yhtä organisaatiota, nyt työnantaja/työntekijä-suhde voi helposti rajoittua muutamiin vuosiin. (Baruch 2004: 59.) Uramuutoksessa houkuttavat uudet mahdollisuudet, ajatus mielekkäämmästä työstä ja elämästä. Vapaaehtoisesti perinteisestä urasta vetäytyneet

ovat ottaneet hallinnan omiin käsiinsä. (Musson 1998: 11; Cohen ja Mallon 2001: 48; Heilmann 2010: 26–27.)

Joustavuutta ja yksilöllisyyttä korostavassa työelämässä uramuutoksista on tullut sekä tavoiteltava ihanne että selviytymisstrategia. Uramuutoksiin heittäytyvät työntekijät ovat aktiivisia, omasta urasta vastuun ottavia toimijoita. Identiteetti-työhön liittyy kuitenkin moninaisia erityisesti sukupuoleen, ikään ja ammattiin liittyviä kulttuurisia käsityksiä itsestä, joiden väliset ristiriitaisuudet aiheuttavat moraalisia kamppailuja uramuutoksen pohdinnassa ja toteutuksessa. Uramuutospohdinta on moraalista taistelua, jossa ottavat mittaa toisistaan erilaiset käsitykset hyvästä urasta, elämästä ja itsestä. (LaPointe 2011.)

Perinteisen vertikaalisen urakäsityksen, jolle tyypillisiä piirteitä ovat pysyvyys, hierarkia ja selvät työnkuvat, rinnalle on kehittynyt käsitys horisontaalisesti kehittyvästä urasta. Siinä ammatillinen kehitys ja uralla eteneminen voidaan nähdä muina muutoksina kuin ylennyksinä ja hierarkiassa etenemisenä (Quinn 1992). Osaamiskeskeisyys tukee yksilöä ja ajatusta organisaatiosta riippumattomasta urasta, jolla ei noudateta perinteistä hierarkkista etenemismallia (Defillippi & Arthur 1994: 307–308). Yksilö voi myös kieltäytyä tarjotuista etenemismahdollisuuksista. Riippumattomat urat perustuvat yksilön omiin kokemuksiin. (Arthur & Rousseau 1996; Ekonen 2007: 25.) Työn ja sen tekemisen luonteen muuttuminen edellyttävät työntekijän liikkumista joustavasti erilaisista työtehtävistä toisiin organisaatioiden sisällä ja organisaatioiden välillä, jolloin voidaan puhua riippumattomasta urasta. Oletuksena on, että riippumattoman uran käsite on ratkaisu irtisanomisille, toiminnan supistamisille ja toimintojen ulkoistamiselle – organisaation muutoksille. (Mirvis & Hall 1994: 366.)

Työuran muutosta ajatellen yksilö testaa mahdollisia minuuksiaan tekemällä uusia asioita, luomalla uusia suhteita ja kertomalla kertomuksia omasta elämästä uudelleen ja uudelleen. Näin kynnysvaihe konkretisoituu ja uudet näkemykset sekä pätevyydet tulevat esiin. (Ibarra 2003: 58.) Kynnysvaiheessa on kyse vanhan ja uuden välisestä kilpailusta. Kilpailua hankaloittaa se, että yksilön vanhat minuudet ovat yleensä värikkäämpiä, vahvempia ja monipuolisempia kuin uudet. Ne kytkeytyvät tuttuihin rutiineihin, luotettaviin ihmissuhteisiin ja hyvin kerrottuihin tarinoihin. (Ibarra 2003: 64.) Goffman sanookin, että identiteettejään testatessaan yksilöt tarvitsevat luotettavia tarkkailijoita, joiden avulla he voivat täydentää kuvaa omasta uudesta, vielä vaillinaisesta identiteetistään. Voimakkaan viiteryhmän vaikutuksessa roolien esittäjät huolehtivat itse odotetusta käyttäytymisestään. Täten henkilöstä itsestään tulee samalla roolin esittäjä ja tarkkailija. (Goffman 1971: 91–93.) Ulkoistuvassa media-ammattilaisen professionissa freelancerit sekä esimerkiksi etätyöntekijät joutuvat tyypillisesti valvomaan itse itseään, kantavat pro-

aktiivisesti vastuun ja käyttävät valtaa tekemisistään, vainuavat jutunaiheita ja johtavat itse itseään.

Elämässään ja urallaan muutosta suunnitteleville olisi hyödyksi tarkkailla tunne-reaktioitaan, tutkistella itseään ja esittää identiteettinsä kartoittamiseksi kysymyksiä itselleen, joissa hän pohtii kykyjään työskennellä uudessa työympäristössä ja organisaatiokulttuurissa. On myös syytä kuunnella läheisiään ja mahdollisuuksien mukaan kokeilla uusia haasteita määräaikaisena. (Ibarra 2003: 61–62, 64.) Käännekohdassa yksilön selkeä ymmärrys vaihtuu ensin epäilyyn ja epävarmuuteen, mutta lopulta ymmärrys selkiintyy ja muotoutuu uudelleen (Corley & Gioia 2004: 174). Esimerkiksi menetykset ja muutokset saavat yksilön huomaamaan, että vanhat toimintatavat ovat tulleet tiensä päähän (Ebaugh 1988: 123).

Hallin luoman Proteuksen urakäsitteen mukaan Proteuksen uralla yksilön omat uravalinnat ja itsensä toteuttaminen ovat keskeisellä sijalla. Uran tavoitteena olevan psykologisen menestyminen kriteerit ovat sisäisiä, eivät ulkoisia. Kehitys on jatkuvaa oppimista, omatoimista ja vuorovaikutteista, ja on sidoksissa haastaviin työtehtäviin, ei pelkästään uudelleenkouluttautumista ja ylöspäin etenemistä. Organisaation tulee tarjota haastavia työtehtäviä, kehittäviä ihmissuhteita sekä tietoa ja erilaisia kehittymismahdollisuuksia saadakseen työntekijän pysymään palveluksessaan. (Hall 1976: 200–201).

Vastuu urasta näyttää siirtyvän yhä enemmän työntekijälle itselleen, eikä työntekijän antama panos välttämättä takaa hierarkkista etenemistä tai pitkää työsuhteen kestoa (Sullivan et al. 1998: 165). Samalla kun työsuhteista on tullut lyhytkestoisempia ja aiempaa suunnittelempia, työnantajan ja työntekijän välisen psykologinen sopimus on muuttunut: aiemmin työnantajat pitivät työntekijöistään huolta ja takasivat pysyvän työpaikan, mikä vahvisti myös työntekijöiden uskollisuutta työnantajaansa. Epävarmuus aiheuttaa sen, että työntekijät panostavat uuden oppimiseen sekä itsensä markkinointiin. Organisaation näkökulmasta henkilöstön sitoutuminen on aiemmasta heikentynyt. (Sullivan 1999: 458.)

2.6 Teknologian kehityksen vaikutus

Tekniikan kehittyminen vaikuttaa asiantuntijan työn tekemiseen monin eri tavoin sekä myönteisesti että eritoten lyhyellä aikavälillä kielteisesti. Teknologiset muutokset ja digitaalinen kustantaminen vaativat moniosaamista, liikkuvuutta ja jatkuvan aineistopäivän. Teknologiat muuttuvat kuitenkin nopeasti ja ennalta arvaamatta (Domingo 2008: 20). Toisaalta esimerkiksi joissain digitaalisissa lähe-

tyksissä digitaalista materiaalia ei tarvitse enää lähetettäessä muuttaa analogiseen muotoon (Teinilä-Šmíd 2000: 10–11).

Monitieteellisen osaamisen tarve korostuu. Ripeän teknologisen kehittymisen ja yhteiskunnan verkottumisen myötä ammattien ja kokonaisten toimialojen väliset rajat hämärtyvät ja tehtävät yhdentyvät. Tekninen moniosaajuus on luovuuden rinnalla ja täydentäjänä yksi keskeinen mediatoimialan osaamistarpeiden ennakoinnin painopiste (Haara 2012: 2, 14, 23). Journalismin uskottavuuden koetaan perustuvan tekniseen ylemmyyteen sisällön kustannuksella. Taustalla on viestinnän konvergenssi, mediassa totuttujen raja-aitojen katoaminen, sulautuminen ja yhteenliittyminen. Siinä elektroniikka yhdistää viestinnän kaikki muodot yhdeksi suureksi järjestelmäksi. Kyse on myös kulttuurisesta muutoksesta ulkoistamispyrkimyksineen ja -toimintoineen. (Pool 1983: 28–42; Jenkins 2006: 3.)

Ongelmien ratkaisussa tekniset mahdollisuudet koetaan vaatimattomina, vaikka reaaliaikaisuus, riippumattomuus ajasta ja paikasta sekä ihmisten tavoittaminen ja vertailevien analyysien laatiminen ovat helpottuneet (Jyrkiäinen 2008: 91). Suhtautuminen voi johtua turvallisuudentunteesta ja muutosvastarinnasta: muutos voidaan kokea häiritsevänä ja vaikutusmahdollisuuksia vähentävänä sekä työmäärää lisäävänä (Atkinson 2005: 17; Michelman 2007: 3–4).

Median digitalisointi on merkinnyt siirtymistä tietokonepohjaisiin järjestelmiin, joissa sisältöjä tuotetaan, muokataan, varastoidaan ja levitetään sähköisesti bittimuotoisena. Yksittäisen toimittajan työnkuva on muuttunut, kun monialaisissa mediakonserneissa toimittajat joutuvat tekemisiin useiden viestinten kanssa. Digitalisointi mahdollistaa viestintäjärjestelmien teknisen konvergenssin, jonka ansiosta samaa materiaalia voi kierrättää mediasta toiseen. Samalla kun digitalisointi on antanut mediayrityksille uusia mahdollisuuksia kehittää sisältöjen tuotantoa, jakelua ja markkinointia, se on ollut yksi suurimmista haasteista perinteiselle journalismille. (Herkman 2009: 37.) Internetistä on tullut nopeasti nuorten kuluttajaryhmien suosituin media. Internetin ohella television digitalisointi on tuottanut televisioyhtiöille mittavia investointeja ja markkinoiden uusjakoa ilman takeita perinteisen toiminnan jatkuvuuden edellytyksistä. (Emt: 37.)

Uusi teknologia, monivälineosaaminen, internet ja elektroniikka vaativat ammatilliselta aiempaa enemmän opettelua ja ajan tasalla pysymistä sekä asennemuutosta yhä lyhyempään, nopeatempoisempaan ja pinnallisempaan uutisvirran analysointi- ja esitystapaan. Työprosessien hallinnassa ja ajankäytön tehostajana tekniikka auttaa esimerkiksi aineiston hankinnassa, kirjoittamisessa, kuvankäsittelyssä, editoinnissa ja viimeistelyssä. (Jyrkiäinen 2008: 55; Pietilä 2007: 323.) Uudet viestintätekniikat näyttäisivät olevan itseisarvoisia uuden aikakauden symboleja (Boczkowski 2002: 271).

3 MEDIATYÖN JOHTAMINEN

Media-ammattilaisten kerronnassa työuran kulkuun ja valintoihin vaikuttaa suuresti organisaation johtamiskulttuuri käytäntöineen. Kertomuksissa johtajuusmaininnat painottuvat murroksessa moninkertaisesti muihin työssä ja sen ulkopuolella ammattilaisen valinnoissa painaviin tekijöihin. Tarkastelen seuraavassa kerronnasta kummunneita keskeisiä teoriasidonnaisia löydöksiä. Esittelen työnsäni hyödyntämäni keskeisen johtamisen, luovuuden ja innovoinnin aiemman tutkimuksen kirjallisuustaulukossa, joka on liitteen 3 osassa 2.

Barley ja Kunda (1992: 363) erottavat johtamisen historiassa Yhdysvalloissa viisi paradigmat: teollisen parantamisen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923–1955), rakenneteoriat (1955–1980) ja kulttuurikoulukunnan (1980–). Barleyn ja Kundan (1992) mukaan johtamisen historiassa ovat vuorotelleet normatiivinen ja rationaalinen ideologia ja retoriikka. Rationaalisuutta ovat edustaneet tehokkuutta korostavat tieteellinen liikkeenjohto ja systemirationalistinen koulukunta. Ne näkevät organisaation koneena ja työntekijän laskelmoivana toimijana: organisaatio halutaan muuttaa aiempaa tehokkaammaksi muuttamalla rakenteita ja päätöksentekoprosesseja. Normatiiviset koulukunnat, erityisesti ihmissuhde- ja kulttuurikoulukunta, taas ovat kyseenalaistaneet rationaalisen kontrollin ideologian normatiivisen retoriikan avulla. Ihmissuhde- ja kulttuurikoulukunnat painottavat tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden ja johtajien sitoutumista arvoihin. (Barley & Kunda 1992: 363–364, 384.)

Bryman (1999: 27–28) luokittelee johtajuustutkimuksen siten, että johtajuutta on lähestytty joko johtajan ominaisuuksien, johtajan tyylin, kontingenssiteorian tai uuden johtajuusteorian lähestymistapojen kautta. Van Seters ja Field (1990: 29–32) sanovat, että tutkimussuuntauksien muutoksia ei kannata lähestyä kronologisesti vaan evolutionäärisesti. Evoluutiossa näyttäytyvät ainakin seuraavat aikajakso: persoonallisuus-, vaikutus-, käyttäytymis-, tilanne-, kontingenssi-, transaktio-, antijohtajuus- sekä kulttuurinen ja transformationaalinen aikakausi.

Käsillä olevan tutkimukseni fokuksena on media-ammattilaisuus murroksessa, missä johtaminen näyttäytyy nimenomaan johdettavien näkökulmasta. Muiden muassa Jyrkiäisen (2008: 279) ja Pietilän (2007: 294) mukaan johtamisen merkitys uutisteollisessa tuotantotavassa korostuu.

Aiemmin johtaminen pohjautui yhden julkaisuajankohdan periaatteelle, jossa keskeisiä asioita ovat olleet yksittäiset julkaisupäätökset, kuvavalinnat, ajoitukset ja kustannushallinta. Monimediaympäristössä tärkeäksi nousee ajoitus ja kokonaisuuksien johtaminen. (Jyrkiäinen 2008: 279.) ”Monikanavaisessa online-

maailmassa toimintaa on ohjattava reaaliaikaisesti, julkaisupäätöksiä on tehtävä kaiken aikaa ja yksittäisestä uutisaiheesta on voitava tuottaa erilaisia versioita" (Pietilä 2007: 294).

Tarkastelen mediatoimialan johtamista teoriasidonnaisesta, likeisesti aineistolähtöisestä abduktiivisesta tutkimusotteesta käsin. Tutkimuskysymykseni viitoittavat työni inhimilliseen, ihmiskeskeiseen lähestymistapaan ja tutkimusotteeseen. Koko tutkimusprosessin aikainen empirian ja teorioiden välinen keskusteluni nosti tutkittavien kerronnasta esiin teemoja merkityksineen ja käsitteineen, joiden kanssa jatkuvasti keskustelemalla pyrin tässä luvussa etsimään keskeisiä tarkastelukulmia. Johtamisen ohella hyödynnän myös muiden tieteenalojen, erityisesti sosiaalipsykologian ja viestintätieteen työlleni lisäarvoa tuovaa evidenssiä.

3.1 Kontekstisidonnainen vaikuttamisprosessi

Whittingtonin (2004: 62) mukaan johtajuus on pakonomaisesti suosinut tieteellisyttä käytännön sijaan ja universaaliutta kontekstin kärsiessä. Tästä ajattelu- ja suhtautumistavasta tulisi päästä eroon. Carroll et al. (2008: 373) ehdottavat punaiseksi langaksi strategia käytäntönä -suuntauksen kysymyssarjaa (Whittington 2003: 117) sovellettuna johtajuustutkimukseen: kuka, missä ja kuinka johtaa, mitkä ovat johtajuuden välineet ja tavat, miten johtajuus organisoidaan ja toteutetaan. Johtajuuden tutkimus ja käytäntöjen kehittäminen tulisi kohdentaa nimenomaan näihin, usein pimention jääviin alueisiin. Carroll et al. (2008: 374) näkevät myös, että johtajuus toteutuu individualistisuuden sijaan yhteisenä käytäntönä, johtamistoimintaan yhteisenä pyrkimyksenä laatia demokraattisesti omat toimintatapansa haluamiensa tuloksien saavuttamiseksi.

Keskustelun mukaan tutkijat etsivät tätä nykyä avauksia johtajuuden analysoimiseksi, jolloin tutkimus pyrkii siirtymään johtajien mielen sisältä konkreettisiin prosesseihin, universaalisesti pätevistä määritelmistä paikallisiin yhteyksiin, subjekti-objekti-asetelmasta tasavertaisuuteen ja yksilötoimista suhteellisiin käytäntöihin. Individualismi on korvautumassa relationaalisina prosesseina, jotka saattavat kumota käsitykset johtajien ja alaisten erillisyydestä ja tuoda toimijoiden suhteet johtajuuden keskiöön (esim. Hosking 1988; Dachler & Hosking 1995; myös Kilpimaa 2013: 54). Johtajakeskeisyydellä on kuitenkin edelleen vahva sijansa organisaatioelämässä. Johtaminen ja esimiestoiminta on perinteisesti nähty johtajakeskeisesti omana työyhteisön toiminnan osana, jossa johtajat ovat toiminnan subjekteja ja alaiset objekteja (Lord et al. 1999).

Yleisimmin johtajuusajattelu ja -tutkimus näkee edelleen johtajuuden vain tehtäväänsä asetetun johtajan ja esimiehen omaisuutena (Hosking 2010; Uhl-Bien 2006). Yukl (2002) argumentoi, että ylipäänsä johtajuus ymmärretään perinteisesti vaikuttamiseksi johtajan ja johdettavien välillä. Sijaa on kuitenkin alkanut saada johtajuustutkimus, jonka kohteena ovat alaisten itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen (Barker 1993; Neck & Manz 2007; Nutt 2004) sekä alaitaidot (Christ et al. 2003; Keskinen 2005). Johtajuuden määrittelyn keskiössä on ollut myötäänsä johtaja siten, että johtajan persoona on johtajuuden lähde (Barker 2001: 478) – sen sijaan että tutkittaisiin johtajuutta ilmiönä.

Ingold (2000: 5) sanoo, että johtajien ja alaisten toimijuus kehittyy eritoten luovan kasvun kautta toimintaympäristössä jatkuvasti kehittyvissä suhteissa. Schroeder (2008: 5) puolestaan pitää välttämättömänä täydentää perinteistä johtajuutta esteettisen vuorovaikutuksen käsitteellä. Siinä alaiset voivat aistia ja arvioida johtajien toimintaa esteettisesti toisensa kohtaamalla, vastavuoroisesti toisiaan arvioimalla sekä itsensä ja toistensa kautta oman toimijuutensa arvioimalla. Vuorovaikutteisuuden ja johtamiseen liittyvistä rooleista ja rooliodotuksista voidaan sopia. Dialogin perusduvassa johtamisessa roolit määräytyvät ki tilannekohtaisesti, jolloin ne on kyettävä sopeuttamaan kontekstiinsa. (Morgan 1997: 53; Eteläaho 2010: 52–53, 129.)

Johtaminen ilmiönä ylipäänsä ja vaikutuksineen määritellään usein eri tavoin. Johtaminen saa aikaan tekoja ja on osa hallintoa, joka antaa yleiset suuntaviivat, taustat ja mahdollisuudet toiminnalle. Se on aktiivista toimintaa organisaatiossa pyrkimyksenä saada ihmiset asettamaan tavoitteita, tekemään työtä ja saavuttamaan tuloksia. (Hersey & Blanchard 1988: 5.) Ruohotien (2006) mukaan johtaminen on vaikuttamisprosessi, sillä johtajan täytyy pystyä muuttamaan alaisen kognitioita kuten asenteita tai skeemoja ja muita tietorakenteita. Johtaja vaikuttaa myös emootioihin (emt: 116–117). Johtaminen on kontekstisidonnainen (mm. Osborn et al. 2002: 799), yhteisöllinen ilmiö (Huhtinen 2006: 223) sekä auktoriteetin oikeuttamistoimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008: 18).

Johtajuus on käsitteenä hankala ja ristiriitainen (Bryman 1999: 26–27; Northouse 2004: 2). Johtajuuden tutkimus on edennyt johtajan persoonasta johtajan ominaisuuksiin ja edelleen käyttäytymiseen sekä johtajaan suhteessa alaisiinsa (Döös et al. 2005: 12). Yukl (2002) näkee johtajuuden vuorovaikutusprosessina, joka koskettaa monia henkilöitä eikä sitoudu vain johtajaan. Pearcen (2004: 47) mukaan johtajuus perustuu perinteisesti yhteen pysyvästi vastuulliseen henkilöön, jolloin muille jää vain alaisrooli. Ruohotie (2006: 114) on määritellyt johtajuuden sosiaa-

liseksi prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Johtamistavat puolestaan ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Nivala 2006: 129).

Käsillä olevassa tutkimuksessa jätän perinteisen johtaja- tai organisaatiokeskeisen ja aineelliseen mittaamiseen sekä transaktionaalisuuteen perustuvan johtajuustutkimuksen sivuun. Niiden sijaan tarkastelen johtamista kaikkien johtamiseen osallistuvien yhteisenä, tuloksekkaana pyrkimyksenä.

3.2 Vallan ja vastuun jakaminen

Johtamisessa keskusteluun nousee myös vallan käsite. Kuuselan (2010: 18) mukaan valta on arkikäsitteenä jokaiselle tuttu, mutta vailla yhteistä määritelmää. Valtaan viitataan usein erityisesti päätöksenteko- ja valintatilanteissa, joissa intressit ovat erilaisia (emt: 21). Parsons (1977: 129, 241) on määritellyt vallan kykyä muodostaa kollektiivisesti hyväksytyjä tai legitimoituja sekä viestittyjä päätöksiä. Foucault'n (1980) mukaan valta ei edusta vain estävää ja kielteistä voimaa vaan se on myös tuottava voima ja verkosto, joka ylittää koko sosiaaliseen ympäristöön. Hän perustelee väitettään kysymällä, että jos valta olisi vain toimintaa estävää ja kieltävää, toimisiko kukaan sen mukaan? Se, että vallankäyttö kuitenkin hyväksytään, johtuu Foucault'n mukaan vallan kyvystä tuottaa mielihyvää ja uutta tietoa. (Foucault 1980: 88, 119.)

Foucaultin (1980: 98) mukaan valtaa hankitaan ja sitä harjoitetaan verkostoissa. Ihmiset samanaikaisesti sekä harjoittavat valtaa että ovat sen kohteita. Toisin sanoen yksilöt ovat vallan välineitä, eivät vain sen soveltamisen kohteita. Vastarinta syntyy samanaikaisesti ja samassa kohtaa kuin valta, se ei tule ulkopuolelta (emt: 1980: 142). Vastarintaa on kahdenlaista. Joskus vastarinta muodostaa organisaatiossa uuden vallan, joskus taas vastarinta voi olla vastustusta vallan käytölle. (Clegg 1989: 207.)

Morganin (1997: 171) mukaan tärkeimpiä vallan lähteitä muodollisen asemaan perustuvan vallan lisäksi ovat esimerkiksi mahdollisuus hallita tarpeellisia ja käytettävissä olevia resursseja, mahdollisuus kontrolloida jaettavaa tietoa tai kyky käyttää hyväksi organisaation rakenteita, teknologiaa sekä päätöksentekoprosesseja. Myös valmius sietää yhteisössä tai organisaatiossa vallitsevaa epävarmuutta ja toimia epävirallisen organisaation tai jopa vastaorganisaation kautta ja kyky kumuloida valtaa, ovat merkittäviä vallan lähteitä. Dewey (teoksessa Alhanen 2013: 236) korostaa, että vapaassa vuorovaikutuksessa kehittyvät kokemukset

ovat paras ihmisen toimintaa ohjaava auktoriteetti. Deweyn (1966: 44) mukaan ihmisen henkiseen kasvuun liittyy joustavuus, kyky oppia kokemuksista. Kasvu on itsessään tavoite, joka muuttuu, järjestäytyy ja rakentuu uudelleen koko ajan (emt: 50). Osallistuvaa johtamistapaa voidaan toteuttaa organisaatiossa joko pakoon tai vapaaehtoisuuteen perustuen. Osallistuvalla johtamistavalla on osoitettu olevan yhteys erityisesti parantuneeseen työtyytyväisyyteen, mutta tuottavuuden osalta sen tulokset eivät nouse autoritaarisemman johtamistavan yläpuolelle (Locke & Schweiger 1990: 138, 147, 197).

Journalistista valtaa pohtiessaan Bertling (2007: 61) toteaa, että valta kuuluu olennaisesti journalistin työtehtävään. Työryhmänsä jäsenille tuottaja jakaa sekä valtaa että vastuuta sekä huolehtii siitä, että kaikki työskentelevät kohti yhteistä päämäärää. Vaikka vallankäytön vääristymistä seuraa epäsopea, työilmapiiri huononee ja tekemisen mielekkyys ja päämäärä katoavat, valtaa tarvitaan päätösten tekemiseen. Esimiehen on kyettävä koko ajan näkemään toiminnan päämäärä ja päätöstensä vaikutukset siihen sekä jaettava resurssit oikeudenmukaisesti ja riittävän nopeasti. Päätökset syntyvät avoimen keskustelun pohjalta niiden henkilöiden kanssa, joihin päätös vaikuttaa. (Bertling 2007: 61.) Luovilla toimialoilla vapaus koetaan tärkeäksi arvoksi. Itsemääräämisoikeus tulee Nousiaisen (2002: 59–61) mukaan etusijalle valintatilanteissa.

Johtaja on organisaation palvelija, jonka vastuulla on isäntäyrityksen menestys (Drucker 2002: 7; Ikola-Norrbacka 2010: 2). Vastuun rinnalla kulkee valta: legitiimi valta eli auktoriteetti ei synny ilman vastuuta, joka on auktoriteetin luonnollinen seuraus (Isosaari 2008: 57). Organisaatiossa auktoriteetille on ominaista, että se perustuu asemaan organisaatiossa, saa alaisten hyväksynnän ja kulkee ylhäältä alas (Daft 2001: 449; Virtanen 2010: 124).

Yksilön tahtoa ja tarpeita käytetään usein arvioinnin perustana, kun halutaan selittää ihmisen suuntautunutta käyttäytymistä sekä yksilönä että yhteisön jäsenenä. Alueen tunnetuin teoria on Maslow'n (1987) tarvehierarkiateoria, jossa Maslow (emt: 15–26) järjestää tarvehierarkiansa hierarkkisesti seuraavasti:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarve
3. liittymisen tarve
4. arvostuksen tarve sekä
5. itsensä toteuttamisen tarve.

Deci ja Ryan (1985: 3) puhuvat kokonaistilasta, joka energisoi, synnyttää, suuntaa sekä ylläpitää yksilön työtoimintaa. Alaisten tarpeiden huomioimisen lisäksi johtajan on pyrittävä tunnistamaan alaistensa motiivit, tyydyttämään alaistensa yhä korkeamman tason tarpeita ja näin sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti toimintaan (Wagner & Hollenbeck 1992: 82–83). Sitoutuneisuuden ilmapiirissä avoimet ongelmat ratkaistaan yhdessä, jolloin tavoitetaan yhteinen tietämys ja jotain, mitä ei yksin tavoitettaisi (Wenger 1998: 5, 214–215). Työ- ja elämäntyytyväisyys sikiää arjen pienistä iloista, voitoista ja saamastaan arvostuksesta (Florida 2005: 256).

Persoonallisuuden ja älykkyyden kolmiosainen konstruktio, Snow-Corno-Jackson-taksonomia jakautuu kognitiiviseen (tieto), konatiiviseen (tahto) ja affektiiviseen (tunne) osa-alueeseen. Olennaista on, mihin suuntautuneena ja millä viireydellä ihminen toimii. Motivaatio edeltää tahtoprosesseja, joissa keskeisinä ovat tavoitteiden asettaminen ja toiminta niiden saavuttamiseksi. Motivaatioulottuvuus käsittää muiden muassa sisäisen ja ulkoisen tavoitteenasettelun, epäonnistumisen pelon, suoriutumistarpeen, itsetunnon ja luottamuksen omiin kykyihin. Tahdonalainen toiminta sisältää esimerkiksi halun oppimiseen, hellittämättömyyden, pyrkimisen, sisäisen säätelyn ja arviointiprosessin, muut itsensä kontrollointistrategiat ja toiminnan kontrollipremissit eli ihmisen käsityksen omasta kontrollimahdollisuudestaan ja suhteesta itseän ja muihin. (Snow et al. 1996: 243; Koironen & Ruohotie 2001: 104; Kyrö ym. 2008).

3.3 Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen verkostoyhteiskunnassa

Wilenius (2004: 11–15, 22–25) puhuu yhteiskunnan viitekehystasolla siirtymästä kohti verkostoyhteiskuntaa. Jensen (1999: 2, 51) käyttää uudesta yhteiskunnasta nimitystä unelmien yhteiskunta, johon kuuluvat hänen mukaansa myös tarinan kertominen sekä tiedon ja tunteiden yhdistäminen. Castells ja Himanen (2001: 40) muistuttavat arvojen merkityksestä johtamiskäyttäytymisessä. Heidän mukaansa arvojohtamisessa luovilla toimialoilla on korostettava vapauden ohessa vastuuta, prosessiasiantuntijuuden ohessa laajojen kokonaisuuksien hallinnan kehittämistä ja yhteisöllisyyden sekä verkostojen merkitystä yksilöiden lisäksi myös organisaatioille ja toimialalle.

Yhteiskunnan luovuudessa painotetaan yhteiskunnan muutosta ajassa ja niin sanottua tulevaisuuden tilaa. Luovuudessa puhutaan sekä kansainvälisesti että kansallisesti esimerkiksi talouden osaamis-, kokemus-, merkitys- ja symbolipääomista sekä tietoperustaisesta ja osaamisintensiivisestä taloudesta (Castells & Himanen

2001: 164; Heinonen 2006: 144). Luovuudesta ja taloudesta keskusteleminen edellyttää myös innovaation käsitteen tarkastelua, sillä tulevaisuuden taloudellisen tuottavuuden uskotaan lisääntyvän juuri innovaatioiden avulla (Castells & Himanen 2001: 47). Innovaatio on Koivusen (2004: 28) sekä Heiskalan ja Hämäläisen (2004: 46–48) mukaan uusien, luovasti yhdisteltyjen merkitysten saattamista yhteisön sosiaalisiksi käytännöiksi. Keskeisintä innovaation määrittelyssä lie-nee kuitenkin se, että se tuottaa aina jotakin uutta (Wilenius 2004: 40). Nonaka ja Takeuchi (1995: 10, 56) toteavat innovaation olemuksen olevan "maailman uudelleenluomisessa" sekä uuden tiedon luomisessa.

Innovatiivisuus ja luovuus käsitetään arkikielessä usein synonyymeina (King & Anderson 1990). Luovuus on kuitenkin tiedollinen ja ajatuksellinen prosessi, joka tapahtuu yksilön ajatusmaailman sisällä. Innovaatio sen sijaan on ihmisten välinen, sosiaalinen prosessi. Innovaatioprosessissa luovuus on ideoiden tuottamisen edellytys, mutta innovaatioprosessi sisältää uuden idean kehittämisen ohella myös sen toteuttamisen. Uuden idean toteuttaminen on aina väistämättä sosiaalinen, yhteistyötä vaativa ilmiö, sillä vaikka ideat voivat sijaita yksilön mielessä, niistä juontuva toiminta vie ne osaksi sosiaalista, jaettua todellisuutta (West & Farr 1990). Yksilöiden luovuus voi saada aikaan innovaatioita, mutta kaikki innovaatiot eivät välttämättä ole luovia. Rosenfeld ja Servo (1990) tiivistävät, että luovuus viittaa ideoiden kehittämiseen, innovaatio rahan tekemiseen niiden avulla. Wilenius (2004) lisää innovaatioihin vielä sosiaalisen, teknologisen tai taloudellisen suorituskyvyn parantamisen. Jälkimmäisen (emt: 95) mukaan luoviin toimialoihin kuuluvat laajasti taide, kulttuurituotanto ja joukkoviestintä.

Karkulehdon ja Virran (2006) mukaan johtajuuden tutkiminen sekä johtamisen uusien näkökulmien tarkastelu voisivat konkretisoida luovien toimialojen nykytilaa ja suuntaa sekä johtajuuden erityistarpeita. (Karkulehto ja Virta 2006). Teolliseen aikaan perustuvien ajattelumallien kyseenalaistuksissa on kyse siitä, ettei tulevaisuuden innovaatioita eikä strategioita voida toteuttaa vanhentuneiden johtamismallien avulla (esim. Kirjavainen & Lähteenmäki 2005: 15–16; Melin 2004: 11). Muuttunut työelämä vaatii uudenlaista johtajuutta (esim. Castells & Himanen 2001: 38; Wilenius 2004).

Jatkuvan prosessin toimintaympäristössä ja erityisesti luovilla toimialoilla tarvitaan uusia lähestymistapoja tieto-, merkitys- ja osaamispääoman kehittämiseen. Vähämäki (2006) argumentoi, että tietotyön johtamisessa johdon rooliksi näyttäisi tulevan tilaisuuksien ja mahdollisuuksien luominen. Ne edistäisivät luovien, tietoa tuottavien yhteisöjen muodostumisen yrityksessä ja yritysten sidosryhmäverkoissa. Myös Wileniukselta (2004: 178) toimintaympäristön muutos asettaa erityisen haasteen johtamiselle ja perinteisille johtamismalleille. Dynaaminen muutoksen

tila edellyttää organisaation johdolta kykyä tunnistaa, tulkita ja ymmärtää toimintaympäristön lisäksi organisaation sisäisen toimintakulttuurin keskeisiä arvoja ja kulttuurisia piirteitä. On kyettävä tunnistamaan ja hyväksymään organisaation toimijoiden ja työntekijöiden jo olemassa olevat toimintamallit ja -arvot sekä niiden vahvuudet.

Organisaation menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen, ja näiden avulla vahvaan johtamiseen perustuvaa organisaatiokulttuuria, jotta luovien ja innovatiivisten ratkaisujen esiin nouseminen on mahdollista (Nonaka & Takeuchi 1995: 62–63). Jatkuvan vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun integroimisen mahdollistaminen ja tukeminen ovat tärkeitä, jotta voidaan saavuttaa uusia toiminnan tasoja tai innovaatioita organisaatioiden ja eri yhteistyömuotojen toiminnassa (Hyypiä 2013: 6). Niin yksilöiden välisen kuin organisaation keskinäiseen luottamukseen vaikuttavat menneisyys iloineen ja pettymyksineen samoin kuin yleinen yhteiskuntamoraalin taso (Bijlsma & Koopman 2003: 547). Taloudellinen toiminta on aina sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan, sen sosiaalisiin normeihin, sääntöihin, moraalisiin velvoitteisiin ja muihin tapoihin sekä ihmisten väliseen luottamukseen (Fukuyama 1995: 7).

Vahva johtajuus ei tarkoita ylhäältä alas -johtamista. Hierarkkinen ja autoritääriinen organisaatiokulttuuri pikemminkin voivat estää yhteisen keskustelun ja organisaation rakenteellisen kehittämisen (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005: 14) ja siten myös mahdollisuudet epäsovinnaiseen luovuuteen ja odottamattomiin kohtaamisiin tai yhdistelmiin perustuviin innovaatioihin. Aaltosen ja Heikkilän (2003) mielestä johtamisen kulttuuri on yhteiskuntamuutosten ja tämänhetkisten johtamisen paradoksien havaitsemisen myötä vääjäämättömässä muutoksessa. Sekä johtajien että muun organisaation jäsenten tulisi hallita oppeja ja teorioita johtamisesta. Tämä edellyttää kuitenkin johtamisen syvällistä tajuntaa. Yhteiskunnan murroksessa monille toimialoille ovat muodostuneet alati liikkeessä olevat ja vaikeasti ennustettavat markkinat, joissa johtamiselta vaaditaan muutosvalmiutta ja kekseliäisyyttä. Usein uudet johtamismallit ovat vanhojen, toimivaksi osoittautuneiden mallien muunnoksia ja sovelluksia. (Aaltonen & Heikkilä 2003: 11, 17, 21.)

Alvesson (1996: 101) argumentoi, että johtamisen menetelmiä ei koskaan pidetä neutraaleina johtamiseen liittyvänä kontrollina ja koordinaationa, vaan ne ovat vallan työkaluja, joiden avulla rajoitetaan yksilöiden oloja ja samalla muokataan heitä subjekteina. Organisaation vallan ja ohjauksen tarpeet ja organisaatiossa toimivan yksilön itsenäisyyden tarpeet saattavat olla ristiriidassa keskenään. Johtaminen sisältääkin käsitteenä esimiehen ja alaisen välisen suhteen (Alvesson &

Deetz 2000: 57). Kommunikaatio, tiedonvaihto ja sen jakaminen ovat arvokkaita asioita, joiden avulla yhteisöt nostetaan instituutioiden yläpuolelle. Näiden usein yksilötason arvojen ja tiedon (jotka palvelisivat myös organisaatiota ja koko toimialaa) muuttaminen organisaatioiden arjeksi ja tiedoksi on kuitenkin työlästä. Tarvitaan epävarmuuden sietämistä, vanhojen toimintamallien rehellistä arviointia, toistuvia keskusteluja sekä kokemusten ja arvojen jakamista ja työstämistä yhdessä. (Nonaka & Takeuchi 1995: 13–14.)

Huhtalan ja Hakalan (2007: 33–34) mukaan innovoinnissa verkostot korostuvat. Viestinnässä huomio kiinnittyy viestinnän vastaanottajaan, hänen taustaansa ja tilanteeseen, jossa hän viestintää tulkitsee (Huhtala ja Hakala 2007: 33–34). Subjekti on yhteiskunnallisissa ja kulttuurisissa tavoissaan muokkautuva ja mukautuvana entiteetti (Peters 1999: 6–7, 152–157). Arvojen osalta subjektiivisuuteen perustuva transmoderni johtaminen tarkoittaa Pennasen (2006: 81) mukaan oman työn merkityksen entistä suurempaa korostumista ja erityisesti sen henkilökohtaista tiedostamista arkipäivän työssä ja johtamisen ajallisessa paikassa. Transmodernin voi arvioida vaikuttava työn ammatillistumiseen, mikä tarkoittaa omaan ammatilliseen osaamiseen liittyvien odotusten ja vaatimusten lisääntymistä. Transmoderni johtaminen on Pennasen (emt: 81) mukaan myös omien yksilöllisten arvojen pohjalta nousevaa ihmisarvoista ihmisten johtamista.

Ray (1996: 105–110) painottaa uudenkaltaista, yhdessä luotua kertomusta vanhentuneen modernin kertomuksen sijaan. Tällöin vanhaa ei korvata sellaisenaan uudella, vaan yhtenäinen integraalikulkuuri on luotavissa transmodernien arvojen lähtökohdista. Näitä ovat ihanteellisuus, inhimillisyyden uudet näkökulmat sekä uudenlainen visio tulevaisuudesta. Rayn (emt: 29–38) mukaan transmodernistit arvostavat persoonallista kasvua ja henkistä elämää. He painottavat ihmissuhteiden humaaniutta, altruistiutta, toisista huolehtimista ja palvelunhalua. Transmodernisteilla on paitsi persoonallinen myös voimallinen sosiaalinen tietoisuus ja eräänlainen pyhyden aisti. Henkinen kehitys käy aineellisen edellä.

Suoranta (1997: 87, 124) näkee transmodernismin myönteisenä, harmonisena tulevaisuuden kuvana ja tulkintana. Se eroaa pessimistisestä eli apokalyptisesta tulkinnasta siinä, että transmodernismiin liittyy toivon periaate – pyrkimys muuttaa asioita parempaan suuntaan. Myönteinen tulevaisuudenkuva auttaa näkemään edessä olevat mahdollisuudet, se kannustaa uusiin mahdollisuuksiin ja lisää halua rakentaa hyvää yhteiskuntaa (Huhmarniemi ym. 2001: 476).

3.4 Implisiittinen tieto ja tarinajohtaminen

Nonaka ja Takeuchi (1995: 8–10, 59–61) määrittelevät implisiittisen, hiljaisen tiedon (tacit knowledge) näkymättömäksi ja hankalasti ilmaistavaksi ja jaettavaksi tiedoksi. Hiljainen tieto on heidän näkemyksensä mukaan subjektiivista, toimintaan ja kokemukseen perustuvaa asioiden vainuamista sekä intuitiota ja oivalluksia, joita on vaikea prosessoida tai välittää järjestelmällisesti tai johdonmukaisesti. Vastaavasti eksplisiittinen, näkyvä tieto tarkoittaa esimerkiksi virallisia ohjeita ja toimintatapoja. Näkyvä tieto johtaa aina uuden hiljaisen tiedon luomiseen, ja vastaavasti hiljainen tieto tuottaa aina uutta näkyvää tietoa. Kun ihmiset käsittelevät yksin ja yhdessä näkyvää tietoa, he samalla täydentävät omaa hiljaisen tiedon varantoaan.

Hiljainen tieto on kehittynyt kokemuksellisesti ja syvällisesti asioihin ja ilmiöihin perehtymällä. Sitä voivat olla sanattomat sopimukset ja työssä opitut käytännöt siitä, miten asiat on organisaatiossa totuttu tekemään. Näkyvää teoreettista tietoa on muun muassa tietoverkkojen ansiosta saatavilla runsaasti. Kokemusperäisen tiedon keräämisen taito sen sijaan ei ole kehittynyt sen jälkeen, kun vuosisata siten mestarit opettivat nuorempiaan kisällejä ja oppipoikia. Kokemusperäistä tietoa esiintyy työprosessien fyysisessä suorittamisessa, vuorovaikutustavoissa, yhteistoiminnassa, ihanteissa ja arvoissa sekä organisaation sanattomissa sopimuksissa. Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi on olennaista nykyisessä työssäoppimisessa sekä oppivissa organisaatioissa. Osaaminen organisaatiossa kasvaa, kun hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja siirtyy vuorovaikutteisen yhdessä tekemisen myötä koko organisaation osaamispääomaksi. (Nonaka & Takeuchi 1995: 8–10, 59–61.)

Nonakan ja Takeuchin (1995: 59–71, 16) luoma tiedon muodostamisen ja jakamisen konversiomalli kuvaa tiedon jakamisen ja muuntamisen neljää vaihetta. Näissä hiljainen tieto muuntuu näkyväksi (julkilausutuksi) tiedoksi ja samoin näkyvä tieto hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon muodostaminen ja jakaminen myös sisältää ne tiedon jakamisen vaiheet, joissa sekä hiljaista kuin näkyvää tietoa siirretään sellaisenaan. Tiedon sisäistämisen vaiheessa luodaan julkilausutusta tiedosta uutta hiljaista tietoa. Sosialisatiovaiheessa hiljaista tietoa jaetaan yhteisen toiminnan avulla, viettämällä aikaa yhdessä, elämällä samassa toimintakontekstissa, jakamalla kokemuksia ja kehittämällä ideoita yhdessä. Ryhmän sisäinen kiinteä yhteistyö kuvastaa vahvaa sosialisatiovaiheen tiedonvaihtoa. Ulkoistamisvaiheessa hiljaista tietoa muutetaan julkilausutuksi tiedoksi. Tiedon yhdistämisen vaiheessa näkyvää tietoa siirretään sellaisenaan.

Tämän tutkimuksen johdettavien johtamisnäkökulman kannalta kiintoisa on organisaation sosialisointi käsite. Sosialisointi on määritelty prosessiksi, jossa yksilö oppii ymmärtämään organisaation arvot, kyvyt ja toimintatavat eli sosiaalistessaan yksilö omaksuu organisaation jäsenenä toimimiseen tarvittavat tiedot (Louis 1980: 229–230). Organisaatioiden sosialisointi koostuu neljästä alueesta (Taormina 2009: 654). Ensimmäisenä on oppiminen, joka tarkoittaa taitojen ja kykyjen omaksumista. Toinen on ymmärtäminen. Se viittaa tapaan, jolla yksilö käsittää ja soveltaa työtään ja organisaatiotaan koskevaa tietoa. Kolmas on vertaistuki, joka merkitsee työtovereiden tarjoamaa tunneperäistä, moraalista tai tehtäväsuorituksen liittyvää tukea. Neljäs alue käsittää tulevaisuudennäkymät, joilla tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia saada palkitseva ura organisaatiossa. (Taormina 2009: 654.) Nonakan ja Konnon (1998) mukaan tiedon muodostamista ei voi erottaa kontekstistaan, heidän nimittämistään jaetusta tilasta. Organisaation johdon tulisiikin (emt.) varmistaa vuorovaikutukselliset ja käytännölliset edellytykset jaetun tilan aikaansaamiseksi ja pysyttämiseksi.

Juutin (2005: 171–172) mukaan organisaatioiden kehittämisestä puhuttaessa olisi tarkkojen numeraalisten mittausten sijalle tuotava inhimillistä energiaa vapauttavia tarkoituksen muotoja. Tarinat kiehtovat meitä, koska ne tuovat mukanaan inhimillisiä tunteita ja kykenevät sisältämään ristikkäisiä aineksia ja moniäänisyyttä. Tarinat avaavat uusia näkökulmia ja jättävät tilaa mielikuvitukselle ja luovuudelle. Vaikka tarina ei ole toimintaohje, se kuljettaa helposti tunnistettavassa muodossa viitteitä siitä, mitä seuraa erilaisista valinnoista.

3.5 Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhte

Esimehen ja alaisen välistä suhdetta tarkastelee Leader-Member-Exchange (LMX) -vaihtosuhteeteoria, joka katsotaan käyneen johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen tutkimuksen kärjessä (Sias et al. 2002: 622). LMX-teorian mukaan esimies jakaa alaisilleen valikoidusti henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä voimavaroja. Tällaisia ovat esimerkiksi aika, energia, työroolit sekä valta. Joidenkin alaisten ja esimiehen väliset suhteet ovat laadukkaita ja toisten kanssa heikkolaatuisia. Suhteiltaan laadukkaat alaiset kuuluvat esimiehen sisäryhmään, kun taas suhteiltaan heikkolaatuiset jäävät ulkoryhmään. Sisäryhmään kuuluvat alaiset saavat esimieheltään huomiota, tukea, luottamusta, kunnioitusta, vaikutusmahdollisuuksia ja neuvotteluvaraa muodollisesti kohdeltavia ulkoryhmäläisiä enemmän. (Mueller & Lee 2002: 220–221). Vuorovaikutussuhteelle muodostuisivat yhteiset tavoitteet eri osapuolten omien tavoitteiden sijasta. (Graen & Uhl-Bien 1995: 225, 227–233)

LMX-teorian keskeisenä ajatuksena on, että johtamisprosessi voi muodostua tehokkaaksi esimiehen ja alaisen kypsässä, kumpaakin hyödyntävässä vuorovaikutussuhteessa (Northouse 2004: 147). Teoria korostaa molemminpuolista suhdetta johdon ja alaisten välillä sekä tehokasta johtaja-alainen-vaihtoa. Tehokkaassa vuorovaikutuksessa johtajat ja alaiset luovat, edistävät ja ylläpitävät hyödyllistä tiedon- ja kokemuksenvaihtoa molemminpuolisen luottamuksen, kunnioituksen ja yhteenkuuluvuuden ilmapiirissä, mikä muun muassa edesauttaa oikeudenmukaisuutta työyhteisössä sekä yksilön urakehitystä. (Northouse 2004.)

Northousen (2004) mukaan organisaatiossa on sisä- ja ulkopiiriläisiä. Sisäpiirin jäsenet ovat valmiita tekemään ylimääräisiä tehtäviä johtajalle, mutta myös esimies on valmis tekemään ylimääräistä työtä alaistensa eteen. Ulkoryhmän jäsenet sen sijaan eivät tulisi toimeen esimiehen kanssa yhtä hyvin kuin sisäryhmän jäsenet. (Northouse 2004: 148–150.) Ulkoryhmäläisten valmius ylimääräisten töiden tekemiseen on merkittävästi sisäryhmäläisiä vaatimattomampi; he myös kommunikoiivat huomattavasti vähemmän johtajan kanssa (Wolvén 2000: 277–278). Ulkoryhmän jäsenet työskentelevät tarkasti juuri saamansa työprofiilin mukaisesti ja heidän työskentelynsä piiryy tarkoin esimiehen asettamasta työnkuvasta. Johtaja kohtelee ulkoryhmän jäseniä tasapuolisesti, mutta miltei erityishuomiotta tai lisävastuutta. (Northouse 2004: 153–154). Northouse (2004) suosittelee johtajille sisäpiirin laajentamista ja kaikkien alaisten osallistamista työyhteisön ytimeen. Vuorovaikutuksellisesti ulkopiiriin kuuluvat alaiset ovat tyytymättömiä ja suhtautuvat kielteisimmin esimies-alainen-palautteeseen (Mueller & Lee 2002: 232). Esimiehen kanssa läheiset ja luottamukselliset alaiset sen sijaan kokevat esimiehen palautteen myönteisenä (Snyder et al. 1984: 17).

Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää sekä menestyksen saavuttamiseksi että hallinnollisesti. Laadukkaan vuorovaikutuksen suhteet kehittyvät asteittain ajan myötä. Johtajan olisi myös hyvä luottaa enemmän aikaa kuluttaviin vaikutusmekanismeihin, eli hänen pitäisi vaalia pikemmin suostuttelua ja konsultointia kuin käsittämistä. (Yukl 2002: 116–117.) Työntekijäsuhteiden kehittäminen voi olla hyvinkin arvokas asia paitsi johtajalle myös koko työyhteisölle (Greenberg & Baron 2003: 481).

Yukl (2002: 117) esittää kolme vaihetta, joiden mukaan vuorovaikutussuhteet kehittyvät LMX-teoriassa. Testausvaiheessa johtaja ja työntekijä arvioivat toistensa motiiveja, asenteita ja mahdollisia resursseja, joita vuorovaikutussuhde vaatii. Yhteiset rooli-dotukset muodostetaan tässä vaiheessa. Kaikki suhteet eivät etene tästä vaiheesta enää toiselle tasolle. Jos suhde kehittyy toiselle tasolle, johtaja ja työntekijä määrittelevät vuorovaikutussuhteensa uudelleen. Vuorovaikutuksen uudelleenmäärittelyn vaiheessa kehittyvät myös uskollisuus, luottamus ja

kunnioitus toisia kohtaan. Kolmatta vaihetta kuvastavat korkea vuorovaikutuksen määrä. Tässä vaiheessa vuorovaikutus perustuu enemmän yhteiseen sitoutumiseen organisaation missiota ja työyhteisön tavoitteita kohtaan, eikä niinkään oman edun tavoitteluun. Yuklin (2002: 117) mukaan kolmas vaihe vastaa transformationaalista johtajuutta, kun toinen vaihe on lähellä transaktionaalista johtajuutta.

Luottamus liittyy vahvasti suhteiden kehittymisen prosesseihin (Barge 1994: 219). Luottamus on merkittävä elementti suhteiden kehittymisessä, jolloin se liittyy muun muassa epävarmuuteen sekä herkkyyteen (Rogers & Escudero 2004: 223). Bauerin ja Greenin (1996: 1538–1567) mukaan laadullisesti korkeat vuorovaikutussuhteet ovat todisteita menestyksekkästä luottamuksen rakentumisesta ja vuorovaikutus on kietoutunut yhteisen luottamuksen käsitteeseen. Yuklin (2002: 117) jaottelussa luottamus kehittyisi vasta toisessa vaiheessa.

LMX-teoriaa on kritisoitu todellisuuteen perustuvista lähtökohdistaan, joissa se näyttää hyväksyvän yhteisesti oletuksen ulkoryhmän syrjimisestä. Teoria ei liioin ole kyennyt kuvailemaan sitä, miten laadukas esimies-alaisvaihdantasuhde käytännössä rakennetaan ja miten sitä voi mitata. (Northouse 2004: 154–156.) LMX-teoria näyttäisi taistelevan humanisia arvoja sekä oikeudenmukaisuutta vastaan samoin kuin aliarvioivan kokonaisuuden merkitystä tilanteessa, jossa esimies keskittyy vain joihinkin alaryhmiin (Wolvén 2000: 278).

Vaikeasti suomennettavan organisaatiokansalaisuutta (organizational citizenship) kuvaava alaitaito-käsite ilmentää osaltaan sekä esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta ja alaisen vastuuta että työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Alaitaidot ilmenevät yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla ja tarkoittavat muiden muassa suurta vastuuta työtovereista oppimisen edistämisessä ja taitojen kartuttamisessa. (Chattopadhyay 1999: 27–287.) Alaitaito on kaikinpuolista sitoutuneisuutta sekä organisaatioon samastumista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista (Keskinen 2005: 25–32).

3.6 Jaettu johtajuus

Sosiaalistuminen on ammatillisen kasvun olennainen osa ja keskeinen tekijä. Saralan (1988: 80) mukaan sosiaalistuminen on prosessi, jonka aikana yksilö omaksuu ammatissa ja työorganisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja oman asemansa organisaatiossa siihen liittyvine työtehtävineen. Csikszentmihalyi (1997: 424) näkee paradoksaalisena sen, että luovan yksilön täytyy yhtäältä sosiaalistua kunnolla siihen yhteisöön, jossa hän toimii ja toisaalta oppia yhteisön säännöt odotuksineen. Jos ihminen kuitenkin sosiaalistuu yhteisöön liikaa, hänellä ei ole motiva-

tiota rikkaa yhteisön rajoja eikä hän ole kiinnostunut tämän yhteisön ulkopuolella olevasta tiedosta. Tästä syystä luova yksilö on usein marginaalipersona: hän on puoliksi yhteisön sisällä ja puoliksi ulkopuolella. (Csikszentmihalyi 1997: 424.)

Työn tekemisen tapojen muuttumiseen, johon sosiaalistuminen osaltaan liittyy, kuuluu myös ajatus johtamisen jakautumisesta. Hooker ja Csikszentmihalyi (2003) viittaavat Peter Druckeriin (1959), joka näki tietotyön lisääntymisen tosiasiana ja ymmärsi sen muuttavan organisaatorakenteita sekä johtajuutta. Druckerin mukaan teknologian kehittyminen ja lisääntyvä kiinnostus innovaatioita kohtaan synnytti lisääntyvän kasvun työlle, joka vaati korkeaa koulutustasoa, harjoittelua ja tietoa. Toistuvien rutiinitehtävien sijaan modernien työläisten piti osata ymmärtää ja soveltaa teoreettista sekä analyttistä tietoa, minkä ansiosta tiedosta on tullut yhteiskunnassamme uusi työn maksuväline, ja tietotyöläinen on korvannut ruumiillisen työn tekijän. Samalla innovaatiosta on tullut organisatorinen toiminto. (Hooker & Csikszentmihalyi 2003: 217.)

Amabile (1998: 78) puolestaan argumentoi, että rutiinit on osattava ottaa uuden, usein analyttistä, erityisosaamista ja konseptuaalis-proseduaalista tietoa sisältävän tekemisen lajin ja tavan siemenenä, missä jatkuvalla koulutustasolla on keskeinen funktionsa. Siltalan (2005: 114) mielestä vuorovaikutteisuutta ja tasarvoista dialogia hyödyntävät, aineetonta inhimillistä pääomaa korostavat johtamisjärjestelmät mahdollistavat datan ja informaation jalostumisen tiedoksi ja osaamiseksi sekä uudeksi innovaatioksi. Jalostuminen on sinänsä luova prosessi sekä yksilön sisäisenä interpsykkisenä järjestelynä että ryhmän ja verkostojen välisenä vuorovaikutuksena.

Pearce ja Manz (2005: 1331–1334) määrittelevät jaetun johtajuuden tiimin sisäiseksi jatkuvaksi keskinäiseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa viralliset ja epäviralliset johtajuudet vuorottelevat kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaisesti ja jossa voidaan havaita täydellinen voimaantumisen. Pearce (2004: 47) täsmentää, että jaettu johtajuus on kussakin tilanteessa kyvykkäiden henkilöiden välillä kiertettävää johtajuutta. Tavoitteena on tiimin yhteisten tavoitteiden toteutuminen (Pearce & Conger 2003: 1).

Döös et al. (2005: 7) liittävät jaetun johtajuuden jaksamiseen toteamalla, että jaettu johtajuus voidaan nähdä tavaksi, jolla johtajat selviytyvät aikamme työyhteisön paineenalaisista tehtävistä. Seibert et al. (2003) näkevät jaetun johtajuuden eräänlaisena siltateorian niiden teorioiden välillä, jotka keskittyvät pelkästään muodolliseen johtajaan sekä niiden teorioiden välillä, jotka fokusoituvat täysin itseohjautuviin tiimeihin. He tarkastelevat johtamistapahtumaa pragmaattisesti ja hyväksyvät ajatuksen, että tiimissä eri jäsenten vaikutusmahdollisuudet eroavat toisistaan. (Seibert et al. 2003: 172–173.) Burke et al. (2003: 105) määrittelevät jae-

tun johtajuuden johtajuustehtävän siirroksi tiimin jäsenten kesken, jotta tiimin jäsenten vahvuudet tulevat parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnetyksi. Houghton et al. (2003: 125) kuvaavat jaetun johtajuuden yhteisölliseksi prosessiksi. Siinä tiimin jäsenet jakavat vastuun vaikuttaakseen ja ohjatakseen toisia tiimin jäseniä hyödyntämään johtajuuselementtejä, joita kulloinkin tarvitaan.

Luovassa työkuulttuurissa, jossa vapaat, monesti prosessien yksittäisiin vaiheisiin erikoistuneet ammattilaiset eivät välttämättä ole organisaatiokollisinta väkeä, jaettu johtajuus ja jaetut vastuut myös muun kuin yksittäisten prosessien osalta saattaisivat olla toimiva ratkaisu organisaation kehittämisessä. Osallistuvan ja demokraattisen johtamistavan on katsottu edistävän ryhmän sitoutumisen lisäksi luovuutta (King & Anderson 1990; Tuominen 2006: 7). Ropo ja Eriksson (2001: 111) toteavat, että jos väite asiantuntijaorganisaation sisältöjen luomisen perustumisesta uudistumiselle, innovaatioille, henkiselle kasvulle sekä ihmisten osallistumiselle otetaan tosissaan, vuorovaikutusosaaminen nousee tärkeäksi tulevaisuuden tekijäksi. Siirtyminen kohti joustavia rakenteita ja tasavertaisempaa, jaettua johtajuutta antaa paremmat edellytykset käsitellä eri suunnista tulevia muutoksia. Von Krogh et al. (2000: 4) korostavat, että tietojohdamisessa tulisi keskittyä tiedon mahdollistamiseen tiedon johtamisen ja kontrolloinnin sijaan – ja sitten tukea tiedon hyödyntämistä.

Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005) mukaan toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset olisi hyvä hakea yhdessä, korosteisen valvonnan sijaan tulisi keskittyä osaamisen varmistamiseen ja johtamista tulisi jakaa useampien organisaatiossa toimivien asiantuntijoiden kesken. Wang et al. (2013: 2, 11) esittävät, että jaettu johtajuus lisää toiminnan tehokkuutta sitä enemmän mitä kompleksisempi tiimi on.

Jaettu johtajuus vaikuttaa työryhmiin ja niiden jäseniin lisäämällä mahdollisuuksia optimaalisille ja flow-kokemuksille, jotka puolestaan vievät luovuuteen ja ryhmän menestymiseen työssään (Hooker & Csikzentmihalyi 2003: 219). Flow on mielentila, jossa ihminen keskittyy täydellisesti tehtävään menettäen tietoisuuden ajasta, paikasta, itsestään sekä muista tehtävän suorittamisen kannalta epäolennaisista asioista (emt: 220). Jaettu johtajuus edistää flow:ta kuudella tavalla (emt: 227–232). Ensinnäkin se vähentää ulkoisten palkintojen tärkeyttä kiinnostuksen työtehtävään syvetessä. Toiseksi jaettu johtajuus vähentää virheiden tekemisen ja kritiikin pelkoa. Kolmanneksi jaettu johtajuus supistaa liiallista itsetietoisuutta ryhmän jäsenten keskuudessa. Neljänneksi jaettu johtajuus lisää ihmisten autonomian ja kontrollin tunnetta siitä, mitä he ovat tekemässä. Viidenneksi jaettu johtajuus mahdollistaa työskentelyn lähikehityksen vyöhykkeellä. Kuudenneksi jaettu johtajuus muuttaa työn autoteliseksi toiminnoksi, mikä tutkijoiden mukaan tarkoittaa sisäisesti motivoitunutta, kuin itseksensä loppuun soljuvaa, nau-

tinnollista ja tyydyttävää työtä. Luova prosessi vahvistaa ryhmäsuoritusta (Hooker & Csikzentmihalyi 2003: 227–232). Vygotskin (1982: 183–187) lähikehityksen vyöhyke -ajattelussa yksilön haasteet ja omat taidot puolestaan ovat suorituksen tilassa tasapainossa.

Jaettu johtajuus perustuu yhteisten kokemusten perusteella syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, joka on hiljaista eikä helposti verbalisoitavissa. Käytäntö perustuu jaetussa johtajuudessa hiljaisen tiedon yhteisen jakamisen lisäksi jatkuvaan neuvotteluun todellisuudesta, esimerkiksi siitä, mikä on kenellekin tärkeää ja millä aikavälillä. (Ropo & Eriksson 2001: 118.) Dewey (Alhanen 2013: 109) korostaa, että ihmisten käyttämä kieli on välttämätön edellytys sille, että asioille voidaan antaa yhdessä jaettuja merkityksiä: kommunikointi synnyttää ihmismielen keskeisimmät rakenteet. Ihmiset eivät yksinänsä toimi merkitysten antajina vaan yhdessä toisten ihmisten kanssa. Merkityksiä muuntelemalla ja yhdistämällä voidaan luoda uusia merkityksiä (emt: 113).

Nonakan ja Takeuchin (1995: 73–83) mielestä toimivia innovaatiojärjestelmiä ei voida rakentaa ilman organisaatioiden moniulotteista fyysistä, toiminnallista ja mentaalista uudistusta. Olisi siirryttävä johtamisen ajattelusta mahdollistamisen ajatteluun. Itsensä johtaminen ja sisäinen yrittäjäyys nousevat luovien ihmisten johtamisen keskiöön. Ropon ja Erikssonin (2001: 113–114) mukaan projekteista koostuvissa työyhteisöissä tarvitaan ainakin kolmenlaista johtajuutta. Ensinnäkin tarvitaan virallista johtajuutta, jolla tarkoitetaan vastuuta esimerkiksi resurssien hankinnasta sekä työtehtävien toimeenpanemisesta. Toiseksi tarvitaan ad hoc -tyylistä johtajuutta, joka on tarpeen erityisesti ongelmatilanteissa. Kolmanneksi tarvitaan valmiuksia oman itsensä johtamiseen. Tulevaisuuden organisaatioissa edellytetään yksilöiltä sellaista toimintaa, jonka mukaan he ikään kuin johtaisivat itseään yhden hengen yrityksenä. Tärkeitä asioita itsensä johtamisen prosessissa teosten mukaan ovat esimerkiksi itseluottamus ja vastuu omasta urasta, tietämyksen elinkaari eli se, kuinka pysyä ajan tasalla, sekä tulokset, kuka vastaanottaa työn ja mitä arvoa sillä heille tuotetaan.

Luovien toimialojen johtamisessa tulisi pyrkiä tasapainoon paitsi sen moninaisten osa-alueiden, monitieteisen tiedon, monialaisen osaamisen sekä monenlaisten tekijöiden ja toimijoiden, myös monimuotoisten työskentely- ja toimintamuotojen välillä (Karkulehto & Virta 2006: 57).

3.7 Johtopäätökset

Aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa, että nykyiset johtamisteoriat sopivat huonosti median murroksen haasteisiin ilman, että ne yhtäältä sopeutetaan organisaatioiden käytännönläheisiin innovaatio- ja toisaalta kontekstisidonnaisiin vaikutusprosesseihin. Toimialalla yleistyneissä horisontaalisissa yritys rakenteissa joustavien verkostojen merkitys korostuu tilanteessa, jossa organisatorinen tieto ja valta näyttävät siirtyvät esimieheltä asiantuntijoille samalla organisaation hierarkkisella tasolla, jatkuvasti kehittyvissä verkostosuhteissa.

Mediatoimialalla johtamisessa tärkeää näyttäkin olevan resurssien siirtäminen pelkästään johtohenkilöiden käsistä organisaation eri toimijoille, media-ammattilaisille, jotta nämä voivat itsenäisesti toimimalla ja itseään johtamalla vuorovaikutuksellisesti edesauttaa myönteistä yhteisen menestyksen kehitystä. Johtamiskerronta osoittaa, että tavoitteelliseen vuorovaikutukseen nojaavassa johtamisessa valta ja eritoten vastuu kuuluvat myös johdettaville, media-ammattilaisille, verkottuneesti, vastuullisesti – ja myös vastarintaa tuottavasti.

Valtatilanteissa tausta-arvoina ovat kaikenpuolinen luottamus hyvine ihmissuhteineen, vaikuttamismahdollisuus sekä oikeudenmukaisuus. Kokemus vallankäytöstä syntyy sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksellisesti, missä keskeisenä on toimintavapauden kunnioittaminen. Toimialan kehityksessä korostainen monipolvinen luottamus näyttää rakentuvan organisaation ammattietikasta ja työmoraalista, jolloin ihminen kykenee erottamaan hyvän ja pahan välillä sekä osaa käyttäytyä sen mukaisesti.

Jatkuvat keskustelut ylläpitävät, muuttavat ja rakentavat myötäänsä organisaation jäsenten todellisuutta ja identiteettejä. Alaisiinsa luottavat esimiehet toimivat oikeudenmukaisesti ja jakavat valtaa, mikä puolestaan edistää media-ammattilaisten uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa sekä samastumista ja luottamusta työyhteisöön. Nämä tekijät motivoivat työntekijöitä vapaaehtoisiin ponnistuksiin työyhteisön hyväksi. Kyetäkseen luottamaan johtamansa ryhmän jäseniin ja vaikuttamaan ryhmässä esimiehen ja ryhmän jäsenten näyttäisi olevan eduksi jakaa yhteinen sisäryhmäidentiteetti.

Media-ammattilaiset tarvitsevat tukea sekä valmiutta itsensä kehittämiseen selviytyäkseen toimialansa murroksessa. Työn luonne on muuttunut sekä aiempaa hektisemmäksi että yhä enemmän yrittäjämäiseksi ja projektimaiseksi, jolloin perinteiset ammattiroolit ovat murtuneet. Media-ammattilaiselta odotetaan tehokkuutta, joustavuutta, kykyä markkinoida itseään, omasta kilpailukyvyystään huolehtimista, dynaamisuutta, itsensä jatkuvaa muokkaamista ja uusiutumista – sekä vallan ja vastuun itsenäistä tasapainottamiskykyä.

Organisaatiotodellisuus tulee näkyviin yksilöiden kerronnassa, joissa nämä muun muassa viestivät esimiestyöhön liittyvistä tarpeistaan, toiveistaan ja tavoitteistaan. Media-ammattilaisten kertomukset johtajan tavoitteista ja arvoista eivät välttämättä yhtene johtajan käsitysten kanssa.

Luova media-asiantuntijaorganisaatio saa käyttöönsä lahjakkuuksiansa parhaan osaamisen vain näiden halutessa luovuttaa taitonsa ja kykynsä yhteiseksi hyväksi. Johtajan näyttäisi kirjallisuuden mukaan kyetä toimintansa avulla luomaan sellaiset edellytykset ja sellainen organisaatiokulttuuri, että luovat osaajat kokevat voitavansa toimia täysipainoisesti ja kokevat viihtyvänsä työyhteisössä. Epähierarkkisissa mediaorganisaatorakenteissa korostuvat mielekäs työ, kaikkinaiset hyvät suhteet, tunneäly ja intensiivinen keskittymiskyky. Aikapaine ja kiire määrittävät ja vaikuttavat mediatoimialan arjessa, jossa kontekstin ymmärtäminen ja luovuuden säilyttäminen edellyttävät vahvaa yksilöiden hyvinvointiin ja innovatiivisuuden vaikuttavien tekijöiden, työn ja työprosessien sekä johtamisen haasteiden tuntemista.

Johdettavina olevien media-ammattilaisten tavoitteellisuuden saavuttamiseksi näyttäisi olevan välttämätöntä, että esimiesten ja alaisten, media-ammattilaisten välille kyetään luomaan luottamuksellinen vaihtosuhde. Sen kärkinä ovat voimalliset ammattieettiset ja arvopohjaiset identifioituminen ja ehdoton luottamus sekä valmius tehdä asioita ennakkoluulottomasti, innovatiivisesti vallan ja vastuun tasapainossa. Kollektiivisesta vastuusta alaisten näyttää olevan kyettäviä itse päättämään, toimivatko he saamiensa ohjeiden mukaan.

Kirjallisuus osoittaa, että media-alalla myönteinen vaihdanta kertoo vuorovaikutuksen laadusta – luottamuksesta, kunnioituksesta ja lojaaliudesta – kun taas alhainen vaihdanta heijastaa epäluottamusta, alhaista kunnioitusta ja luottamuspuutetta. Laatu näyttäisi korreloivan jatkuvan murroksen toimialalla media-ammattilaisten käsityksien kanssa turvallisesta ja tuottavasta johtamistavasta. Siinä jaetut arvot ja ammattietiikka luovat pohjan subjektiivisuudelle, eli oman, ihmisarvoisen työn merkityksen ammatilliselle korostumiselle. Luovuutta ja innovatiivisuutta edellyttävä media-ala toimijoinen asettaa johtamiskäytännöille omanlaisiaan vaatimuksia. Sosiaalistumisen prosessissa yksilö omaksuu ammatissa ja työorganisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja oman asemansa organisaatiossa siihen liittyvine työtehtävineen. Prosessissa kerronnallisuus ja kuuntelemisen taito korostuvat, implisiittinen tieto painottuu eksplisiittisen kustannuksella.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa avaan media-ammattilaisten kokemuksellista ura- ja elämäkerrontaa käsittelevän tutkimukseni tarkoituksen ja keinot tutkimustehtävineen. Tarinallisen tutkimuksen avulla kartoitan ontologiset ja tutkimusfilosofiset lähtökohtani, joista etenen metodologiaan ja menetelmään. Rajaan tutkimukseni ja esittelen henkilökohtaiset sekä tutkimuseettiset lähtökohtani. Esittelen työssäni hyödyntämäni keskeisen narratiivisen ja sisäisen tarinan aiemman tutkimuksen kirjallisuustaulukossa, joka on liitteen 3 osassa 3.

McEwanin (1995) mukaan tarinallinen tutkimus voi olla tarinoiden hyödyntämistä ymmärrysvälineenä. Tarinallinen lähestymistapa voi myös viitata suuntaukseen, jossa tarina nähdään keskeisenä ajattelun ja elämän jäsentämisen keinona. Käytännöistä kumpuavat kertomukset ja tarinat auttavat meitä määrittämään tarkoituksiamme, arvojamme ja käsityksiämme ihmisistä ja asioiden oloiloista (McEwan 1995: 166). Zeller (1995) toteaa, että keskeinen tutkimuksen tarinallisuuden näkökulma tutkimuksessa on ymmärrys ennustamisen tai kontrollin sijaan. Tarinallisuudella on myös yhteys hermeneutiikkaan (Zeller 1995: 211, 224). ”Tarinallinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä ja selvärajaista teoreettis-metodista rakennelmaa vaan se on pikemminkin keskusteluverkosto, jota yhdistää ”tarinan käsite” (Hänninen 1999: 31).

Hyödynnän tutkimuksessani Hännisen (1999: 31) keskusteluverkostoajattelua sekä tekstien tulkinnallisen että ihmisen olemassaolon tapaa, kommunikaatiota ja ymmärtämisen ehtoja koskevaan filosofisen (Siljander 2002: 59–50) hermeneutiikan viitekehityksessä. Toisaalta Kuschia (1986: 11–12) soveltaen katson työni sijoittavan lähinnä eksistentiaali- ja dialektisen hermeneutiikkaan laajoihin, päällekkäisten traditioiden alueisiin. Tutkiessani media-ammattilaisen perusuonteista kykyä ymmärtää itseään ja maailmaansa ihmistieteiden erikoislaatu korostuu koettaessani valaista tutkittavien elämän ja uran aikuisista keskusteluverkostoista kummunneesta sisäisestä puheesta huokuvaa intentionaalista ymmärrystä.

Brunerin mukaan tarinat vaikuttavat kahdella tasolla ihmisen elämässä. Yhtäältä tarina on väline ja muoto, jonka avulla ihmisen itsensä ja muiden toimintaa ja kokemuksia ymmärretään ja merkityksellistetään. Tarina on todellisuuden omanlainen representaatio. Toisaalta tarinat rakentavat todellisuutta, jossa elämme ja toimimme. Todellisuus näyttäytyy kulttuuristamme omaksumissamme tarinoissa. Itsestämme kertomat, päämäärähakuiset tarinat pitävät yllä tai muokkaavat ympäröivää kulttuuria ja todellisuutta. (Bruner 1987; 1991.) Media-ammattilaisen kulttuurinen tarinavaranto näyttäisi pohjautuvan toimialan myytteihin, konnotaatioihin ja uskomuksiin, jotka yhdistyneinä ihmisen arvo- ja eettisperusteiseen toimin-

tatapaan saavat merkityksenä mielikuvituksen täydentämänä yksilön sisäisessä puheessa.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Empiriaa, filosofiaa ja teoriaa sisältävään tutkimukseen kuuluu filosofisten kysymysten selvittäminen. Burrellin ja Morganin (1979: 1–2) mukaan tieteenfilosofisia pääsuuntauksia ovat subjektivistinen ja objektivistinen lähestymistapa. Yhteiskuntatieteellisessä kirjallisuudessa suuntauksia kutsutaan fenomenologiseksi ja positivistiseksi lähestymistavaksi. Subjektivistiseen suuntaukseen liittyy usein ajatus kvalitatiivisesta tutkimuksesta, kun taas objektivistisessä lähestymistavassa kvantitatiivinen ote yleensä hallitsee tutkimusta (Hirsjärvi et al. 2004: 120).

Objektivistisessä lähestymistavassa todellisuus ei riipu tarkastelijasta vaan todellisuus näyttäytyy realistisena, yksilöön nähden ulkopuolisena (Pihlanto 1988: 322). Subjektivistisen lähestymistavan mukaan ihminen on aktiivinen informaation käsittelijä, symbolien luoja ja niiden käyttäjä (Pihlanto 1993: 178–179).

Rauniosta (1999: 77, 84) objektivistinen näkemys olettaa, että tiedostavalla subjektilla ei ole merkitystä todellisuuden ja tätä koskevan tiedon muodostumisessa. Subjektivistisen näkemyksen mukaan taas todellisuuden perusta on tiedostavassa subjektissa itsessään eikä todellisuudessa sellaisenaan. Subjektivistisen näkemyksen mukaan kaikki todellisuudesta tuotetut konstruktiot ovat yhtä tosia, oleellista onkin puhua merkityksellisyydestä.

Käsillä oleva laadullinen tutkimukseni on subjektivistinen: sen todellisuus kumpuaa media-ammattilaisen henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta tarinavarannosta, josta hän kokemuksellisessa sisäisessä puheessaan antaa merkityksiä elämänsä tapahtumille arjen kohtaamisissa (draamassa) ja tulevaisuuden valintatilanteissaan ammentaakseen.

Ontologia, epistemologia ja metodologia

Ontologia etsii ja käsittelee todellisuuden olemusta, sillä vain olemassa olevasta, todellisesta voidaan saada tietoa (Guba & Lincoln 1994: 107–108). Ontologinen lähestymistapa voi olla joko realistinen tai nominalistinen (Burrell & Morgan 1979). Relativistisen katsomuksen mukaisesti asiat ovat suhteellisia ja riippuvat tarkastelijoista sekä heidän näkökulmistaan. Eri henkilöillä on omat kokemuksensa ja oma totuutensa (Tynjälä 1991: 388). Niiniluodon (1990: 52; 2003: 251–278) mukaan ontologinen relativismi pitää sisällään sen perusolettamuksen, että meillä ei ole tietoa maailmasta sinänsä vaan ainoastaan siitä, miltä maailma näyttää eri

näkökulmista. Tutkimuksessani media-ammattilaiset prosessoivat omaa elämäänsä, uraansa ja johdettavana olemistaan yksilöllisistä, kokemuksellisista näkökulmistaan. Heidän näkemyksensä ovat suhteellisia jokaisen omaan, ainutlaatuiseseen sosiaaliseen ja kulttuuriseen viitekehykseensä. Tässä kulttuuris-historiallisessa kontekstissa näen kielen, aiempien kokemusten ja tietojen merkityksen ratkaisevana todellisuuden hahmottumisessa. Siinä absoluuttista totuutta ei ole olemassa, ja toisaalta ihmisen havainnot ovat vääristyneitä suhteessa aiemmin opittuihin käsityksiin.

Nominalismin mukaan ympäröivä maailma koostuu yksilöistä eli subjekteista. Nominalismi kyseenalaistaa yleisten käsitteiden ja olettamusten olemassaolon (Lukka 1989: 97). Bergerin ja Luckmannin (1966) käsityksen perusteella inhimillinen tieto maailmassa välittyy, kehittyy ja säilyy sosiaalisissa tilanteissa ja rakentuu vuorovaikutteisesti eri toimijoiden mielessä. Tutkimus tavoittelee objektiivisen totuuden sijaan näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä, kuten käsillä olevassa tutkimuksessa media-ammattilaisten johdettavana olemisen kokemuksista. Tämän tutkimuksen ontologisena lähtökohtana on se, että eri henkilöillä on omat henkilökohtaiset kokemuksensa elämästään, urastaan ja johdettavana olemisestaan. Tutkijana muodostan oman käsitykseni hermeneuttisen tulkinnan, abduktioiden ja oppimishistoriallisen konstruktion avulla. Tutkimukseni perusta on siten nominalistis-subjektiiivinen, sillä se perustuu tutkittavien yksilöllisiin käsityksiin, kertomuksiin ja myös diskursseihin.

Epistemologia koskee tietoa ja siihen liittyviä tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia (Hirsjärvi et al. 2004: 120). Niiniluodon (1997: 37) mukaan epistemologia eli tieto-oppi tutkii tiedon käsitettä, tiedon alkuperää ja lajeja sekä sitä, mitä mahdollisuuksia tiedon saavuttamisella on. Tieto-oppiin kuuluu myös tiedon luotettavuuden ja varmuuden tutkiminen. Epistemologia voidaan jakaa positivismiin ja antipositivismiin. Positivismin on ominaista säännönmukaisuuksien ja syyseuraussuhteiden etsiminen. Antipositivismin mukaan ympäröivää maailmaa voidaan ymmärtää yksilöiden näkökulmasta ainoastaan ottamalla osaa tutkittavaan kohteeseen. Siinä subjektiivisuus korostuu objektivistisuuden sijaan (Burrell & Morgan 1979: 5). Tämän tutkimuksen epistemologia on antipositivistinen ja hermeneuttinen, koska tutkittavat ovat itse kirjoittaneet kertomuksensa, omat, henkilökohtaiset kokemuksensa sisäiseen puheeseensa ja kerrontaansa.

Konstruktivistisesta näkökulmasta epistemologinen oletamus viriää todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta ja relativistisesta ontologiasta (Aaltonen & Kovalainen 2001: 19–34). Sen perusteella oletetaan, että havaintojen kohteena olevasta objektista (tässä tutkimuksessa mediayritykset) on mahdollista saada subjektin (media-ammattilainen) esittämänä tietoa totuuden koherenssiteorian sekä pragma-

tistisen totuusteorian mukaisesti asioiden tilasta tutkimuskohteessa. Epistemologisessa oletuksessa tutkittavilla on paras ja oikea tieto tutkimuksen kohteesta. Vaikka tietoa ja sen paikkansapitävyyttä analysoidaan sekä tulkittaessa tapahtumien kronologiset ajankohdat ja niiden liittyminen oman aikakautensa maailmaan ja sen selitykseen ovat ydinasemassa (Scott & Rosa 1996: 81–89), tutkittavien olevien yksilöiden, media-ammattilaisen kerronta hyödyntää elämäkokemuksellista tietoa yhdistämällä oman elämänsä tapahtumia mielessään myös aikakausia rikkomalla.

Ihmiskäsitys tarkoittaa tutkimuksen kohteen edellytyksiä, ominaisuuksia ja oletuksia menetelmävalinnoissa. Empiirisessä tutkimuksessa merkityksellinen ihmiskäsitys voi muuttua tutkimuksen edetessä. Ihmiskäsityksen muutoksen huomaaminen ei välttämättä ole helppoa, ja se saattaa aiheuttaa muutoksen tutkimusohjelmaan. Yhteisöissä esiintyy aina pyrkimys vallitsevan tilan säilyttämiseen (Pihlanto 1989: 121). Ihmiskäsitys jakautuu deterministiseen ja voluntaristiseen ihmiskäsitykseen. Determinismin mukaan ihmisen toiminta määräytyy kokonaan sen ympäristön mukaan, jossa ihminen toimii. Voluntarismissa ihminen on täysin autonominen ja vapaa määräämään omasta toiminnastaan (Burrell & Morgan 1979: 6). Tämä tutkimus on ihmiskäsitykseltään voluntaristinen, sillä yksilöille on suotu vapaus kertoa oma työuran ja elämäkokemuksensa.

Yhteiskuntatieteissä metodologinen lähestymistapa voi olla joko nomoteettinen tai idiografinen (Burrell & Morgan 1979). Nomoteettinen tutkimus, jossa aineisto on useimmiten kvantitatiivinen, etsii yleisiä lakeja ja teorioita ja korostaa systemaattisia tutkimustekniikoita. Se pyrkii standardoiduin työvälinein ja menetelmin yleistämään ja universaaliuteen sekä keskittyy kerrontojen yhteisiin ja erotteleviin piirteisiin. Idiografinen tutkimus tarkastelee yksittäistapauksia, kertoo mikä on tutkittavan kohteen kokonaisvaikutelma, kokonaisuus, tavoite, järjestelmä, prosessi ja opetus. Idiografia olettaa lisäksi, että tutkijan on ymmärryksen saadakseen oltava osa tutkimuskohdetta, jolloin subjektin asema tutkimuskohteen sisällä korostuu. (Burrell & Morgan 1979: 6.)

Metodologia kertoo tutkijan valitseman metodin periaatteet ja säännöt. Diskurssia ja narratiiveja voidaan pitää idiografisina, eli niille on ominaista selittää ja ymmärtää yksittäisiä tapauksia omassa ainutkertaisessa kontekstissaan (Aaltio-Marjosola 2001). Tämän tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on idiografinen, sillä tutkin subjektin asemaa mediatoimialan ja -organisaation murroksen osana.

4.2 Sosiaalinen konstruktio

Berger ja Luckmann (1966/2005) pyrkivät yhdistämään subjektiivisen ja objektiivisen tarkastelun: yhteiskunta on olemassa sekä objektiivisena että subjektiivisena todellisuutena, tapana hahmottaa maailmaa. Giddens (mm. 1994) toteaa, että johtajuuden, rahan tai avioliiton kaltaiset ulkokohtaiset käsitteet ovat sosiaalisesti rakentuneita instituutioita, joiden sisältö muuttuu sosiaalisissa ja kulttuurimuutoksissa. Silti niillä on ajallinen ja spatiaalinen arvo ja sisältö. Tätä arvopohjaista suhtautumistapaa yhteisen, asiakaskeskeisen ajattelutavan luojana sisällöntuottajan näkökulmasta tarkastelen työssäni. Media-organisaation asiakkaina ovat kaikki sellaiset tahot, jotka tavalla tai toisella haluavat ja tarvitsevat kyseisen yrityksen palveluita ja ovat valmiit niistä myös maksamaan. Esimerkkeinä käyvät yksittäiset kuluttajat, omistajat ja sijoittajat sekä julkishallinnon organisaatiot tiedontarpeineen.

Hosking ja McNamee (2006: 10) argumentoivat että tarvitsemme konstruktivistista keskustelua organisaation muutoksessa. Nähdäkseni on opittava ymmärtämään, että mediatoimialan murroksessa työskentelytapa ja sen myötä muutosjohtajuus kumpuaa ponnisteluista kohti yhteistä menestystä, tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta, jossa organisaation ylin johto, media-ammattilaiset sekä kaikki tuotantoprosessiin osallistuvat toimijat muodostavat kokonaisuuden. Johtajuus jakautuu, se moninkertaistuu jokaisen johtamistahtumaan osallistuvan luodessa moniarvoista sosiaalista todellisuutta – ei vain auktoriteettia, johtajuutta tai lyhytnäköistä, itsekeskeistä pyrkimystä.

Koskisen ym. (2005: 35) mukaan termi sosiaalinen konstruktivismi kattaa useita ajattelutapoja. Laaja-alaisuuden, poikkitieteellisyyden ja ennakkoluulottoman, luovan lähestymistavan lisäksi tekijät painottavat (emt: 37) Silvermaniin (1995: 3) viittaamalla, että tutkimuksessa pitäisi sanoa paljon yhdestä asiasta, ei vähän monesta. Oman tutkimukseni kohderyhmä on rajallinen. Katsonkin, että työssäni on ymmärrettävä keskittyä juuri media-ammattilaisiin, heidän subjektiivisiin, mielen sisäisessä puheessaan merkityksiä saaviin elämän- ja urakokemuksiinsa. On syvennyttävä arjen draamaan asiantuntijan ja johdettavan näkökulmasta, tutkittavien kohtaamiin ongelmiin, heidän elämänsä aikana kerryttämästään yksilöllisestä ja sosiaalisesta tarinavarannosta ammentamiinsa näkemyksiin.

Arjen draamassaan tutkittavani ovat elämänsä pääosan esittäjiä, toisten elämien sivuosan esittäjiä. Osan elämästään ja tarinastaan he käsikirjoittavat itse, loput ovat toisten kirjoittamaa. Kertomukset ovat yhtäältä yksilön omat, toisaalta osa muiden tarinoita. Tutkin media-ammattilaisten ammatillisia ja työn ulkopuolisia haluja ja tarpeita, sitä ymmärrystä, jonka he ajatuksensa, kielensä ja kerrontansa

avulla draamastaan elämän näyttämöllä tuottavat. Näin menetellessäni Silvermannin ajatus soveltuu omiin tutkimustarkoituksiini oivallisesti.

Berger ja Luckman (2005) näkevät, että sosiaalinen maailma rakentuu ihmisten teoissa ja keskinäisessä kanssakäymisessä. He toteavat, että osa arkitiedon pätevyyttä ja sosiaalista tietovarantoa on tieto omasta asemasta ja sen rajoituksista. Sosiokulttuurinen ympäristö on resurssi, jonka avulla ihmiset ymmärtävät sekä omaa että muiden käyttäytymistä luomalla niihin merkityksiä. (Berger & Luckmann 2005: 52.) Paavola (2006: 24) viittaa Bergeriin ja Luckmanniin toteamalla, että todellisuus muodostuu merkityksenantoprosesseissa, joissa osallistujat tuottavat, muokkaavat, uusintavat, yhdistävät ja erottavat merkityksiä.

Hosking ja McNamee (2006: 23–30) painottavat sosiaalisen konstruktivismin ajattelun käyttökelpoisuutta suhteellisesta perspektiivistä. Burrin (2004: 157–163) mukaan sisäiset tai ulkoiset syyt eivät määrää ihmistä vaan tämä rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen prosesseissa. Kuusela (2002: 6) taas tietää, että ihmisen toiminta perustuu luonteeltaan sosiaalisiin merkityksiin ja on sosiaalista. Hackingin (2009: 25–26) mielestä yksittäiselle ihmiselle voi olla merkittävää kuulua johonkin luokkaan.

Bergerin ja Luckmannin (1996: 149) mukaan yhteiskunta on olemassa sekä objektiivisena että subjektiivisena todellisuutena. Sen vuoksi kaiken ymmärryksen tulee pyrkiä kattamaan todellisuuden molemmat puolet. Kovalainen (teoksessa Aaltonen ja Kovalainen 2001: 24) argumentoi, että johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtana ei useimmin ole hylätä organisaatioita tai johtamisen järjestelmiä rakenteina vaan painottaa toiminnan ja toimijoiden vuorovaikutusta rakenteiden kanssa sekä asemaa suhteessa rakenteisiin – organisaatioihin. Giddens (1993: 128–129) taas esittää, että subjektiivisen ja objektiivisen todellisuuden välillä on vastavuoroinen suhde, jossa ihmiset rakentavat toiminnallisesti organisaation kaltaista sosiaalista kenttää ja rakennetta. Samalla he kuitenkin ovat tämän rakenteen välineitä ja osia. Myönteisiä ja kielteisiä elementtejä tarkastellaan samanaikaisesti (Giddens 1994: 180–182). Tutkimuksessani juuri kaikkien tahojen yksilöllinen sosiaalinen vuorovaikutuksellisuus korostuu tutkittavien ennakkoluulottomassa kerronnassa.

Hännisen (1999: 26) mukaan keskeisiä sosiaalipsykologian tapoja ymmärtää ihmisen toimintaa ja psyyken kehitystä ovat toimintateoreettinen, sosiaaliskonstruktivistinen, poststrukturalistinen sekä sosiaaliskonstruktivistinen ajattelutapa. Nämä suuntaukset täydentävät toisiaan; yhteistä niille on merkityksen käsitteen keskeisyys. Toimintateoreettisessa lähestymistavassa ihmisen käyttäytymistä ei voi selittää mekaanisena reaktiona ympäristön ärsykkeisiin, vaan intentionaalise-
na, päämääriin suuntautuvana ja sääntöjen ohjaamana kontekstuaalisena toiminta-

na. Merkitys on kielellinen, sosiaalinen ja käytännöllinen (Hänninen 1999: 26–27).

Sosiaaliskonstruktivistinen lähestymistapa, jota muiden muassa G. H. Mead, L. S. Vygotski ja J. Bruner edustavat, tarkastelee ihmisen mielen kehittymistä sosiaalisena prosessina. Sosiaaliskonstruktivistinen perinne ei kuitenkaan kiellä itse mielen todellisuutta eikä sen merkitystä sosiaalisten prosessien osana. Lähestymistavan kiinnostuksen kohteeksi voisi määritellä sosiaalisten ja yksilöllisten merkitysten suhteen. (Hänninen 1999: 26–27.)

Hänninen (1999: 26) huomauttaa, että sosiaalisen konstruktionismin ja sosiaalisen konstruktivismiin käsitteitä käytetään vaihtelevasti. Esimerkiksi Collin (1997) kutsuu Hännisen mukaan sosiaaliseksi konstruktionismiksi kutsumaansa ajatussuuntaa konstruktivismiin laajaksi argumentiksi ja Hännisen sosiaaliseksi konstruktivismiksi kutsumia näkemyksiä suppeaksi konstruktivismiin argumentiksi. Tässä tutkimuksessani käytän lähestymistapanani sosiaalista konstruktivismia Hännisen (1999) määritelmän (1999) mukaisesti.

Mead (1967: 54–56, 76) argumentoi, että yksilön niin verbaliset kuin nonverbaalisetkin teot tuottavat seurauksia, joita tulkitaan merkitysvälitteisinä. Kielellinen kommunikointi intersubjektiivisena toimintana tarkoittaa sitä, että kieli mahdollistaa yksilön kyvyn reflektoida omaa toimintaansa (Mead 1967: 71–75, 78–82). Perheen merkitystä Mead (emt: 227–237) pitää kaikkien sosiaalisten yhteisöjen alkuperänä. Harré ja Secord (1972: 91) taas muistuttavat, että ihminen ei ole vain toimintansa agentti tai aktori vaan myös katselija, kommentaattori ja kriitikko. Vaikka tutkimukseni käsittelee media-ammattilaisen, siis lähtökohtaisesti työn ja sen tekemisen kokemuksia, olen kiinnostunut työn ulkopuolisten vaikuttimien merkitystä ammattilaisen uran etenemiseen. Minua kiinnostaa myös se, joka verbalisessa argumentaatiossa jää piiloon, mutta joka tulee ilmi kirjoitusten merkitysvälitteisissä kommentaateissa ja kriitikkissä kirjoittajan katsellessa itseään ympäristönsä osana, esimerkiksi uskomuksissa, ajatuksissa, asenteissa, tunteissa ja teoissa.

Poststrukturalistinen suuntaus tarkastelee subjektiviteetin muodostumista kielellisten käytäntöjen ja subjektiivisen kokemuksen välisenä vuorovaikutuksena. Erona sosiaaliskonstruktivistiseen lähestymistapaan on se, että poststrukturalistinen lähestymistapa näkee subjektin alisteisempänä kulttuurisille diskursseille sekä korostaa vahvemmin subjektiviteetin prosessimaisuutta, pirstoutumista, fragmentaarisuutta ja liikkuvuutta. (Hänninen 1999: 27.)

Diskursiivinen, sosiaaliskonstruktivistinen lähestymistapa tarkastelee sitä, miten sosiaalista todellisuutta rakennetaan kielellisten käytäntöjen avulla (Hänninen

1999: 27). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus on aina jostain näkökulmasta merkityksellistynyt. (Burr 1995: 1–8.)

Hännisen (1999: 27) mukaan konstruktionismista on olemassa eri vahvuisia versioita. "Vahva" tai "tiukka" konstruktionismi irrottaa kielelliset konstruktiot tarkasteluun viittaussuhteesta kielen ulkoiseen todellisuuteen ja pitää kaikkia todellisuuden konstruoimistapoja yhtä tosina. 'Heikko' eli kontekstuaalinen konstruktionismi katsoo, että kielellisillä rakennelmilla on perustansa reaalisessa käyttökontekstissaan, ja että eri konstruktioiden osuvuutta voidaan arvioida empiirisesti. 'Tiukka' sosiaaliskonstruktionistinen tutkimus tarkastelee sosiaalisia konstruktiota sinänsä, ja konstruoidun kohteen reaalisen olemassaolon kysymys sulkeistuu. Siten 'mielen' tai 'kokemuksen' käsitteet näkyvät vain sosiaalisesti käyttökelpoisina konstruktioina, jotka eivät viittaa mihinkään reaaliseen. Tarkastelun fokuksessa ei ole se mitä tapahtuu ihmisen mielen tai pään sisällä vaan se mitä tapahtuu ihmisten välillä. (Hänninen 1999: 27; Gergen 1997: 69–72.)

Kertomus etenee prosessina ja se sisältää alun, keskivaiheen ja päätöksen (MacIntyre 1985/2004). Dienstagin (1997) mukaan kertomuksen loppua voi olla vaikea paikantaa ja kertomus voi jäädä kesken tai se voi jatkua eri yhteydessä. Kertomus voidaan kertoa myös lopusta alkuun. Kertomus itsessään osoittaa ajallisen järjestyksen, tapahtumien loogiset suhteet, mutta myös tapahtumien taustat ja ennakoinnit. Kertomus voi sisältää erilaisia tarinoita ja toisia kertomuksia miltei loputtomasti (Bal 1999).

4.3 Tutkimusote

Burrell ja Morgan (1979) erittelevät sosiologisesti organisaatiotutkimuksen suuntia kiinnittämällä erilaiset tutkimukselliset lähestymiset metateoreettiseen kehykseen. Kehyksessään Burrell ja Morgan (1979) tarkastelevat organisaatiotutkimuksen suuntauksia vakaus-muutos- sekä subjektiivisuus-objektiivisuus-akselin avulla. Tutkimukselliset perusolettamukset jäsentyvät neljäksi paradigmaksi, jotka ovat tulkinnallinen paradigma, funktionaalinen paradigma, radikaali strukturalismi ja radikaali humanismi. (Emt: 20–25.)

Tulkinnallisessa paradigmassa maailmaa pyritään ymmärtämään sellaisena kuin se on, sosiaalien todellisuus on subjektiivisesti koettua. Tieteellistä asemaa kuvaavat nominalistinen ontologia, antipositivistinen epistemologia, voluntaristinen ihmiskäsitys ja idiografinen metodologia. Yhteiskunnallinen todellisuus on yhteiskunnan yksilöiden luoma, muuttuva prosessi. Paradigma kyseenalaistaa organisaation olemuksen muuna kuin käsitteenä. (Burrell ja Morgan 1979: 260–278.)

Funktionaalisen paradigman tutkimuskohdetta tarkastelevan maailmankuvan tavoitteena on tasapainon, pysyvyyden ja ylläpidon ymmärtäminen. Sitä leimaavat konsensus, sosiaalinen järjestys, solidaarisuus ja tarpeiden tyydyttäminen. Ontologia on realistinen, epistemologia positivistinen. Ihmiskäsitys on deterministinen ja metodologia nomoteettinen. (Burrell ja Morgan 1979: 118–226.)

Radikaalin strukturalismin eli radikaalin organisaatioteorian yhteiskuntaa leimaa radikaali muutos, vapautuminen ja mahdollisuus. Tutkimuskohteina ovat rakenteellinen ristiriita, vallankäytön muodot ja eristäytyminen. Realistisessa, positivistisessa, deterministisessä ja nomoteettisessa paradigmassa oletetaan, että yhteiskunnan valtarakenteet ovat perinpohjaisessa muutoksessa. (Burrell ja Morgan 1979: 326–394.)

Radikaali humanismi eli anti-organisaatioteoria eroaa tulkinnallisesta paradigmat yhteiskunnallisen käsityksensä ansiosta. Paradigma painottaa olemassa olevien järjestelmien ja rajoitusten poistamista. Yhteiskunta nähdään antihumaanina, inhimillisen kasvun esteenä. Tutkimuksen kohteena ovat perusteellinen muutos, vallankäytön muodot, vapautuminen, eristäytyminen ja mahdollisuus. Päämääränä on ihmisen vapauttaminen yhteiskunnan ideologisten struktuurien vallasta. (Burrell ja Morgan 1979: 279–325.)

Tutkimusotettani leimaa organisaatiotutkimukseen 1990-luvun aikana rakentunut kriittinen koulukunta, josta Burrell ja Morgan (1979) käyttävät organisaatiotutkimuksessa nimitystä radikaali humanismi. On syytä huomata, että Burrell ja Morgan (emt.) yhtäältä painottavat sitä, että eri paradigmoja ei voi yhdistää, mutta toisaalta he antavat vaateelleen periksi toteamalla, että tutkijat liikkuvat myös eri paradigmojen välillä (emt: 6) ja viittaavat niin kutsuttuun ontologiseen oskillaatioon (emt: 266 ja 270; Lintula 2005: 25). Lintula (2005: 25) toteaa yhteen paradigmaan sidonnaisuuden kriittisyyteen olevan aihetta ja katsoo viittaamalla useisiin muihin tutkijoihin, että etenkin empiiristen tutkimusten yhteydessä paradigmojen noudattaminen ei liene tarkoituksenmukaista tai mahdollistakaan. Tutkimusotteeni risteileekin sekä radikaalin humanismin että tulkinnallisen tutkimuksen paradigmojen alueilla. Tutkimusstrategisesti ja metodologisesti sovellan tulkitsevaa, hermeneuttista tutkimusta. Perussyynä näen olevan sen, että Burrellin ja Morganin teos, johon he eivät ole myöhemminkään tehneet muutoksia, on vuodelta 1979, jolloin keskeiset median murrokseen vaikuttavat tekijät eivät vielä olleet muotoutuneet tutkimuksen ajan mukaisiksi (Lintula 2005: 24–25).

Heterogeeniselle kriittiselle koulukunnalle (Alvesson & Deetz 2000: 9–16) on yhteistä suoritus- tai tuottavuuskeskeisyyden kieltäminen tiedon ja totuuden ainoana perusteina. Koulukunta pyrkii osoittamaan tuottavuuden lisäämisen useat vaikuttimet. Se koettaa kiistää yritysmaailman keskeisten hallitsevien otaksumien,

harhojen tai vaihtoehdottomuuksien (globalisaatio, tehokkuuden jatkuva parantaminen) käytön päätösten oikeuttajina ja yksioikoisina luonnonvoimina. Ontologinen, sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva koulukunta pakottaa kuitenkin tunnistamaan näiden vaihtoehdottomina pidettyjen imperatiivien historialliset ja sosiaaliset lähteet. (Alvesson & Deetz 2000: 9–16.)

Tutkimukseni avulla haluan lisätä yksilöiden, organisaatioiden ja kaikkien niiden sidosryhmien välistä keskustelua. Huhtala (2004) varoittaa kriittisen organisaatioteorian vaaroista nähdä työ ja työelämä ylikriittisesti. Kriittisyys ei saa hänen mielestään merkitä negatiivisuutta, joka jättäisi työhön sisältyvät positiiviset aspektit ja työelämän kehittämisessä saavutetut hyvät tulokset kokonaan huomiotta. Kets de Vriesin (2001) mielestä työntekijän hyvinvoinnin taustalla on yhteisöllisyyden, itsemääräytymisen, vaikutusmahdollisuuden ja pätevyyden tunne, joiden luomisessa johdolla on keskeinen rooli.

Tutkimusotettani leimaa Anttilan (2006) näkemys. Hänen mukaansa uusimpiin kriittisen teorian piiriin kuuluvia suuntia ovat kaikki sellaiset uudet ajattelusuunnat, joiden piirissä kyseenalaistetaan entisiä näkemyksiä. Niissä on usein kysymys ryhmien ja yksilöiden identiteetistä ja niihin liittyvistä ristiriitaisuuksista ja vastakkaisuuksista sekä yksityisellä että julkisella tasolla. Päähuomiota kiinnitetään prosesseihin, joiden varassa nämä identiteetit ovat kehittyneet. (Anttila 2006: 585–591.)

4.4 Metodi, tiedonkeruun ja tulkinnan tekniikat

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tarkastella ilmiötä perin pohjin, monitahoisesti ja tehdä ongelmia itsestään selvistä näkökulmista. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa hyvin monenlaiset tarkastelut (Alasuutari 1993: 66). Tilastolliseen tutkimukseen verrattuna laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa on enemmän tutkimuksellista vapautta, joka antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkijalta voidaan katsoa vaadittavan laadullisessa tutkimuksessa määrällistä enemmän tutkimuksellista mielikuvitusta, joka tarkoittaa käytännössä uusien menetelmällisten ja kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemistä. (Eskola & Suoranta 1999: 20.)

Hermeneuttinen, tulkinnallinen tutkimus

Hermeneutiikka-käsite versoaa kreikan sanasta hermeneuein, joka tarkoittaa tulkintaa (Ricoeur 1980: 236–237). Metodologisesti hermeneutiikka voidaan määrittellä systemaattiseksi merkityksen tulkinnan harjoittamiseksi. Tulkinnalla tarkoi-

tetaan tällöin merkityksen tuottamista ymmärrettävään muotoon. Hermeneuttinen tulkinta voi kohdistua inhimilliseen toimintaan, sen tuotteisiin tai tietoisuustiloihin. Tulkinnassa pyritään näiden merkityksellisten ilmausten ymmärtämiseen (Dilthey 1976: 260). Ymmärtämisen perustana on hermeneuttinen, tulkintaan nojaava tiedonmuodostus. Ymmärtäminen voi koskea niin yksittäisiä elämänilmauksia kuin historiallis-yhteiskunnallista elämänkokonaisuuttakin. (Siljander 1988: 18–19.)

Hermeneuttinen tutkimus on tutkimusstrategia, jossa keskeistä on tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvälinen inhimillinen ymmärtäminen. Hännisen (1999: 25) mukaan hermeneuttisuus korostaa sitä lisää, jonka kerronta ja sen aikaansaama tulkinta tuovat elämään ja sitä koskevaan kokemukseen. Hermeneuttisuus merkitsee myös ajatusta kokonaisuuden ensisijaisuudesta osiin nähden: tarinan osat saavat merkityksensä siitä kulttuurisesta kokonaisuudesta, johon osat liittyvät. (Hänninen 1999: 25.) Kamppinen ja Malaska (2002: 98) painottavat, että nykyisyys on välittömien aistihavaintojemme kautta olemassa todellisuutena ydintietoisuudessamme. Tästä todellisuuden osasta he katsovat saatavan objektiivista sekä faktuaalista tietoa havainnoinnin, mittauksen ja loogisesti ristiriidattoman, tarkan päättelyn avulla. Menneisyyttä ei voida aistia eikä mitata, mutta se voidaan muistaa ja tulkita. Nykyisyyteen jää useimmiten jäljelle aineellisia merkkejä, joista saatavaa objektiivista tietoa tulkitsemalla pystytään keräämään tietämystä menneisyydestä.

Media-ammattilaisten kerronnasta huokuva menneisyyden tietämys on havaittuihin tosiasioihin nojaavaa faktatietoa, mutta tulkinnallista tietoa niissä tilanteissa, joissa tulkinta tuottaa objektiivisen faktatiedon oheen joitakin todeksi pääteltäviä historiallisia merkityksiä.

Tulkitsevan tutkimuksen ongelmana Tamminen (1993: 91) mainitsee ennakkokäsityksen. Erityistä huomiota haluan kiinnittää siihen, että empiria todella on kokemusperäistä, vuorovaikutteisuus aitoa ja informantin välittämä tieto on sellaista, että sillä on arvoa tieteen ohjautumisessa nyt ja myöhemmin. Olen halunnut hyödyntää työ- ja elämänkokemukseni ansiosta kertyneen elävän elämän, omat monivivahteiset sekä asiakkaitteni kokemukset, joista olen muodostanut esiyymmärryksen. Siksi olen valinnut abduktiivisen lähestymistavan.

4.5 Kerronnallinen tutkimus

Narratiivisuus

Narratiivisuus luokitellaan tulkinnallisen tutkimuksen sivuhaaraksi, jonka pohjautuu Schleiermacherin hermeneuttiseen ihmistieteeseen sekä Diltheyn henkítieteeseen (Gudmundsdottir 2001: 229). Narratiivisen tutkimuksen alueella on kehitetty monia erilaisia tutkimusmenetelmiä ja suuri joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, mutta mikään niistä ei ole vakiintunut ainoaksi oikeaksi. Narratiivisen tutkimuksen edistämiseksi on tärkeää tuntea, tunnustaa ja hyödyntää erilaisia vaihtoehtoja. (Hänninen 1999: 30). Yleisesti narratiivinen analyysi viittaa kaikkiin tarinamuotoisten tekstien, niin suullisten, kirjallisten kuin visuaalistenkin, tulkintaan tarkoitettujen menetelmien kokonaisuuteen (Riessman 2008: 11).

Media-ammattilaisten itsestään kirjoittamaa sisäistä puhetta lukiessani ja analysoidessani näen schleiermacherilaisesti kielideterministisesti, että ajattelu ei ole mahdollista ilman kieltä ja että yksilön ajatteluamme määrää ajatuksen tuottamishetken kieli. Siten tietoa ei voi olla ilman kieltä, joka mahdollistaa tiedon muodostamisen, keräämisen, vertaamisen ja muistamisen. Dilthey taas ilmenee analyysissäni ja tulkinnassani siten, että tutkittavien elämänilmaukset manifestoituvat kulttuurissa olevan yhteisen tai jaetun kautta, jolloin menneisyys ja perintö ovat läsnä myös nykyisyydessä. Kaikki yksittäiset elämykset ja elämänilmaukset ovat sanoissa ja lauseissa subjektiivisina ainutkertaiset.

Hännisen (1999: 30) mukaan kaikille tarinallisuuden ulottuvuuksille, sisäiselle tarinalle, elävän elämän draamalle ja kertomukselle on yhteistä tarinallinen merkitysrakenne. Kuitenkin niillä on myös toisistaan erottavia piirteitä. Kertomuksen tutkimisessa on kyse tietynlaisten kielellisten (tai muiden symbolien avulla esitettyjen) kokonaisuuksien tarkastelusta sellaisenaan, tarinapitoisina elämäntapahtumina. Merkitykset eivät ole pelkästään kielellisiä, joskin kielelliset merkitykset voivat suunnata myös ei-kielellistä merkityksenantoa. Hännisen (emt: 25) mukaan tarinallista lähestymistapaa voi myös sanoa materialistiseksi siksi, että kaikkien tarinallisten prosessien taustalla nähdään olevan ihmisen reaalin suhde maailmaan. Narratiivinen lähestymistapa pitää ihmisen tajuntaa reaalisesti olemassa olevana ja toimintaa ohjaavan funktionensa avulla reaalisesti maailmaan vaikuttavana todellisuuden ulottuvuutena. (Hänninen 1999: 25.)

Hänninen (emt: 25) siteeraa Bhaskaria (1993: 276) toteamalla, että lähtökohtaa voi myös luonnehtia realistiseksi. Bhaskar (2008) kehitti transsendentaalisen realismin tieteenfilosofian, jonka ajatuksia hän sittemmin sovelsi myös yhteiskunta- ja muihin ihmistieteisiin. Bhaskarin keskeisenä ajatuksena oli halu yhdistää intransitiivinen (meistä riippumaton) todellisuus ja transitiivinen (käsityksistämme ja käsitteistämme ja kaikkienensa sosiokulttuurillisista konteksteista ja näkökulmista riippuvainen) tieto maailmasta (Bhaskar 2008: 16–17, 21–24). Kahteen edelliseen liittyi vielä arvioinnin rationaalisuus (emt: 247–250).

Kertomuksen tutkimuksen käsitteiden yhdenmukaistamiseksi Hyvärinen (2006: 3–4) jäsentää, täsmentää ja erottelee kirjallisuudessa usein limittyvät ja rinnastuvat sekä päällekkäin käyvät käsitteet narratiivi, kertomus ja tarina. Hänen käänöksissään (emt: 3) narrative on sama kuin kertomus, kertomuksellinen, kerronnallinen, ja story on tarina. Hyvärinen (emt.) huomauttaa, että monet sosiaalitehtelijät eivät tee käsitteellistä eroa kertomuksen ja tarinan välillä vaan valitsevat kulloinkin paremmin kieleen sopivan ilmauksen, jolloin suomalaisessa tutkimuksessa tarinallinen ja kerronnallinen tai kertomuksellinen voivat tarkoittaa samaa asiaa. Hyvärinen (2006) erottaa kuitenkin käsitteet siten, että tarina viittaa kertomuksen ilmaisemaan tapahtumakulkuun. Kertomuksella taas on aina jokin media, esittämisen tapa ja järjestys. Hyvärisen (emt: 4) mielestä on perusteltua korostaa sitä, miten ja missä järjestyksessä asiat kerrotaan. Tutkimuksessani empiriani muodostamat media-ammattilaisen elämää ja uraa käsittelevät kirjoitukset ovat Hyvärisen (2006) määrittelyn mukaisesti kertomuksia. Käytän tutkimuksessani käsitteitä ”tarinallinen”, ”kertomuksellinen” ja ”narratiivinen” sen mukaan kuin viittaamani lähdekin. Omassa argumentaatiossani menettelen Hyvärisen (2006: 3–4) periaatteiden mukaisesti.

Tarinallinen tutkimus voi olla tarinoiden käyttämistä ymmärrysvälineenä. Tarinallinen lähestymistapa voi myös viitata suuntaukseen, jossa tarina nähdään keskeisenä ajattelun ja elämän jäsentämisen keinona. Tarinat ja kertomukset käytännöstä auttavat meitä määrittämään tarkoituksiamme, arvojamme ja käsityksiämme ihmisistä ja asioiden oloiloista (McEwan 1995: 166). Zeller (1995: 211, 224) toteaa, että keskeinen tutkimuksen tarinallisuuden näkökulma tutkimuksessa on ymmärrys ennustamisen tai kontrollin sijaan, joten tarinallisuudella on yhteys hermeneutiikkaan.

Hännisen (1999: 58–59) tarinallinen, narratiivinen lähestymistapa tarkoittaa näkökulmaa, jossa ihminen nähdään ajallisena olentona, jonka kulloinenkin nykyhetki on ladattu sekä henkilöhistoriallisella menneisyydellä että ennakoidulla tulevaisuudella. Ihmisen elämäntarina tai ”sisäinen tarina” sijoittaa ihmisen laajempaan sosiaaliseen todellisuuteen ja määrittelee ihmiselle hänen identiteettinsä.

Tarinallisuus ei ole vain metodi, koulukunta tai ajattelumalli. Voidaan ajatella, että osassa tutkimuksista käytetään tarinallisuutta aineiston nimenä ja sitä pidetään yleisenä näkökulmana tutkimuksen tekoon. Toisaalta on huomioitava, että narratiivinen tutkimus on osa omaa luomustaan: tarinallisella tutkimuksella luodaan tarinaa maailmasta. (Heikkinen 2002: 25.) Tarinallisen näkökulman omaksuminen tutkimuksen lähtökohdaksi edellyttää sitä, että määrittelee oman kantansa tarinallisuuteen: Mitä kyseisessä tutkimuksessa on tarinallisuus? Miten se rajataan ja miksi? (Saarenheimo 2002: 2–4.)

Vaikka tarinoiden ajatellaankin olevan muunneltavissa olevia todellisuuden tulkintoja, niiden ei ajatella olevan mielivaltaisia. Tarinallisuuden eri ulottuvuudet ankkuroituvat kukin omalla tavallaan itsensä ulkopuoliseen todellisuuteen: kertomus kerronnan sosiaalisiin konventioihin, sisäinen tarina yksilölliseen kokemukseen ja draama tilanteiden ehtoihin. Tarinallisuuden eri ulottuvuudet kytkeytyvät ainakin jossain määrin toisiinsa. Kerronnan sosiaaliset konventiot edellyttävät jotain todellista vastaavuutta draaman tapahtumien kanssa ja vilpittömää vastaavuutta kertojan sisäisen tarinan päämäärien ja tunteiden kanssa. Sisäisen tarinan pitää todellistua toimintana ja tulla sosiaalisesti jaetuksi kertomuksena. Draaman toiminta vaatii sisäisen tarinan tasolla muodostuvia intentioita ja motiiveja. (Hänninen 1999: 25.)

Tämän narratiivisen tutkimukseni lähestymistapa on abduktiivisesti sidoksissa Vilma Hännisen *the flow of the narrative*en (1999), tarinalliseen kiertokulkuun, sisäiseen tarinaan. Empiria-aineistoni käsittää 40 kirjallista kertomusta. Tutkittavien kerronnoissa tarinallisuus syntyy kirjoittajan elämän kontekstista, tilanteesta ja spatiaalisuudesta – eletyn, koetun kertomuksen alusta, keskikohdasta ja lopusta kirjoittajansa antamien tulkintoineen, johtopäätöksineen ja merkityksineen, jotka ovat kirjoittajan elämässä muuttuneet todeksi ja tulleet minulle tutkijana jaetuksi. Kun tutkittava on tutkimuspyyntöni (liite 1) vastannut, hänen kirjoitusprosessinsa kuvastaa jokaisen kirjoittajan osalta jotain motivoitunutta pyrkimystä, joko vapautusta itselleen – tai jonkinasteista sosiaalista kehittämistyötä.

Hänninen (1999: 57) toteaa, että ”sisäisen tarinan käsitteen avulla voidaan tarkastella ja löytää erillisiä psyykkisiä funktioita, jotka kietoutuvat elämäntilanteen, -tapahtumien ja -muutosten tulkina dynaamiseksi kokonaisuudeksi”. Sisäisen tarinan avulla yksilöllinen elämä löytää paikkansa sosiaalisessa kokonaisuudessa ja määrittelee ihmisen identiteetin.

Tutkimuksessani etsin yhtäältä kokonaishahmon luennan ja toisaalta temaattisen usean kerran luennan avulla sellaisia tekijöitä, jotka kohottavat tutkittavien elämästä, kokemuksista ja kerronnasta keskeiset merkitykset esiin niin ajallisesti, spatiaalisesti kuin kausaalisestikin mahdollisimman monitahoisina, hankkeet ja

tapahtumat arvottaen, ulottuvuuksia ja rajoja luoden ja teen johtopäätöksiä. Kokonaishahmon luennassa tarkastelen kertomuksia lajityypin näkökulmasta (vrt. Hänninen 1999), joihin tuo lisäväriä, ulottuvuutta ja vivahteita elämän ja uran suunnanmuutos – stabiiliudessaan, progressiivisuudessaan tai regressiiviydessään (Gergen & Gergen 1984), toipumisineen, kaaoksineen, etsintöineen ja valintoineen (Frank 1995).

Temaattinen luenta avaa oven kertomusten sisältöön. Poimin teemat ammattilaisten kertomuksista, sisäisistä tarinoista ja erittelen niiden tuottamat merkitykset kertojan elämänkulkuun ja uraan, yksilölliseen ja sosiaaliseen tarinavarantoon.

Narratiivi

Narratiivilla tarkoitetaan puhuttua tai kirjoitettua tapahtumaketjua eli tarinaa (Johansson 2003) tai kertomusta (Hyvärinen 2006). Narratiivi sisältää ainakin kuvauksen siitä, miten asia tapahtui tai kausaliitetin, miksi se tapahtui (Labov 2006). Lukijan kiinnostus on pidettävä yllä, jotta lukija tunnistaisi kuvatun ilmiön. Jos lukija tunnistaa kuvatun ilmiön, keskeistä on, miten pätevä ja uskottava ilmiölle annettu selitys on (Alasuutari 1993). Narratiivisuuden (engl. narrative) etymologinen perusta juontuu latinan sanasta *narrare* (esim. Jovchelovitch & Bauer 2000: 59), joka tarkoittaa kertomista. Barthesin (1977) mukaan kertomus on läsnä muiden muassa myytissä, tarinassa, historiassa, maalauksessa ja keskusteluissa. Kaikilla luokilla ja ihmisryhmillä on kertomuksensa (Barthes 1977: 79).

Narratiivilla voidaan tarkoittaa myös tarinan kertomista, tarinan tekemisen prosessia tai tarinan kognitiivista skeemaa (Johansson 2003). Narratiivi on kokonaisuus, jossa Aristoteleen (1997: 166) mukaan on alku, keskikohta ja loppu sekä juoni. Juoni järjestelee alun loppuksi. Juoni on tarinan teoria. Käytännön tieto välittyy usein narratiivisesti organisaatiotodellisuudessa (Czarniawska-Joerges 1995).

Hyvärinen (2006: 5) kuitenkin toteaa, että useat tutkijat ja kirjailijat ovat kiistäneet ajatuksen siitä, että kertomuksilla olisi aina lopetus. Yhä representaatio päättyy jättämällä tarinan päätöksen avoimeksi. Tämän päivän sähköposti- ja tekstiviesti- tai vaikkapa sosiaalisen median viestintäkulttuurille kerronnan lopusta lupominen näyttäisi olevan arkipäiväistä.

Juonen avulla kootaan Ricoeurin (1984) mukaan temporaalinen, kokonainen ja täydellinen tapahtuma-alusta muutoksesta ja lopusta sekä muutoksen ja sen kulun aiheuttajista. Narratiiviksi voidaan nimetä myös tarina, joka ei kerro todellisuuden aitoa, tosiasiallista järjestystä, vaikka tarina rakentaa todellisuutta (Atkinson 1990). Tarinansa avulla kertoja saattaa lisätä ymmärrystä organisaatioiden monimutkaisista ilmiöistä, vaikka kertomus ei selittäisikään jonkin ilmiön syitä ja seu-

rauksia (Tsoukas & Hatch 2001). Czarniawska-Joerges (1995: 15) esittää, että kertomusten juonellisuus mahdollistaa tiedoissa esiintyvien aukkojen täyttämisen.

Koskinen ym. (2005: 192) siteeraavat Czarniawska-Joergesia (1995) mainitsema-lla, että ”narratiivin” arkisia vastineita ovat erityisesti ’kertomus’ ja ’tarina’, mutta myös esimerkiksi ’juttu’ ja joskus ’juoru’, jolla tarkoitetaan yleensä ihmisiin ja heidän piirteisiinsä kohdistuvia arvioivia tarinoita”. Koskinen ym. (2005: 192). Narratiivit ovat yksi keskeisiä työkaluja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät itse-ään, asioita ja asioiden yhteyksiä (emt: 193).

Narratiivinen lähestymistapa

Narratiivisuus voidaan ymmärtää laajana teoreettisena lähestymistapana, johon kuuluu muiden muassa käsitys tiedon ja identiteetin narratiivisesta luonteesta ja kielen merkityksestä todellisuuden jäsentäjänä. Laajimmillaan narratiivisuus voi ulottua käytännön ja tutkimuksen lävitse. Tarina mahdollistaa menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden hahmottamisen kokonaisuutena. Tällä tavoin tari-noiden avulla voidaan tavoitella elämän eheyttä ja jatkuvuutta. Tunne, että elämä kantaa ja jatkuu, on tärkeä psyykkisen hyvinvoinnin säilyttämiseksi ja eritoten kokemuksen tarinoinnin onnistuminen luo tunteen elämän jatkuvuudesta ja merki-tyksestä. (Arvilampi 1998: 6–8.)

Narratiivisessa lähestymistavassa ihmisen elämään liittyvät ilmiöt ovat prosessi-maisia. Ilmiöitä voidaan tulkita kielen avulla ja ne ovat aika- ja paikkasidonnaisia. Ihminen on luonnostaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, ja tässä vuo-rovaikutuksessa hän muodostaa oman käsityksensä ympäröivästä todellisuudesta. Yksityisen ihmisen käsitys muokkaa puolestaan yhteistä kokemusta. Kun ihminen kertoo tarinaansa, hän samalla elää sitä. (MacIntyre 1985/2004, Poirier & Ayres 1997.) Kertomuksen juonellisuus tarkoittaa sitä, että tapahtumat kytkeytyvät toi-siinsa inhimillisten syiden ja seurausten ketjuina, jolloin lähestymistapa mahdol-listaa myös kertomusten loogis-kronologisen rakenteen tutkimisen. Kulttuurinen tarina, josta käytetään usein myös nimeä mallitarina, on juonellinen ja paikalli-nen, episodeista koostuva kokonaisuus, jossa kiteytyvät kullekin yhteisölle omi-naiset hyveet ja paheet. Siihen sisältyy aina moraalinen ulottuvuus, joka välittää ja ylläpitää yhteisön traditioita ja arvoja (esim. Bruner 1991; Polkinghorne 1995).

Ihmisellä on Brunerin (1986: 11) käsityksen mukaan mentaalissa elämässä kaksi kognitiivista ajattelun mallia, joita ei voi verrata toisiinsa. Ensimmäinen ajattelun malli (modes of thought) on propositionaalinen, paradigmaattinen (paradigmatic) tai loogis-tieteellinen (logicalscientific) ja toinen narratiivinen (narrative) ajattelu. Molemmilla organisoidaan ja annetaan merkitys inhimilliselle kokemukselle sekä selitetään ja ohjataan ongelman ratkaisua (Bruner 1996: 39, 130). Ne siis tarjoavat

eri tavat kokemusten ja muistin representaatioiden järjestämiseksi sekä havaitun maailman käsittelemiseksi (emt: 92). Brunerin mukaan narratiivi ilmenee ihmisen kehityksessä paradigmaattista ajattelua aiemmin (emt: 121).

Brunerin (1986: 11–43) paradigmaattinen tietämistapa mukailee kuvaus- ja selitystavaltaan matemaattis-formaalialta tapaa. Se perustuu ilmaisussaan ja ihanteissaan loogiseen päättelyyn, vaatimukseen teorian testattavuudesta sekä johdonmukaiseen ja ristiriidattomaan ilmaisuun. Narratiivinen tietäminen, joka kumpuaa tarinoista ja uskottavista historiallisista selityksistä, toimii sekä tietoisuudessa (hetkittäiset tunteet, tuntemukset, ajatukset, tiedot) että toiminnassa (tilanne, tavoitteet, toimijat). Paradigmaattinen ja narratiivinen tietäminen eivät korvaa toisiaan, vaan niillä kummallakin on oma kuulijan vakuuttamisen ja kokemuksen tai todellisuuden rakentamisen tapansa. (Emt: 11–43.)

Bruner ei halua pitää paradigmaattista ajattelua narratiivista ajattelua kehittyneempänä tai käsitteellisempänä (Bruner 1985: 97; 1984: 8). Molemmat ajattelutavat esittävät yhden näkemyksensä maailmasta, mutta Brunerin (1985: 113) mielestä ei voi sanoa, kumpi 'esittää todellista maailmaa'. (Bruner 1985: 113). Ihmisen kognition molemmat päätyypit näkyvät omansalaisina eri kulttuureissa, jotka soveltavat ja muokkaavat niin paradigmaattista kuin narratiivistakin ajattelua ilman, että hylkäävät kumpaakaan (Bruner 1996: 39).

Kerronta järjestää jatkuvasti jokahetkiset ihmisen kokemukset, koska "esitämme elämämme, niin itsellemme kuin toisillekin, narratiivin muodossa" (Bruner 1996: 40). Paradigmaattinen ajattelu järjestää todellisuutta formaalisten operaatioiden ja abstraktien käsitteiden luokkiin. Ajattelulle on ominaista hypoteesien testaus, syyseuraussuhteiden päättelemisen sekä pysyvien, ristiriidattomiin todellisuustulkintojen tavoittelu luonnon selittämiseksi ja hallitsemiseksi. Inhimillinen elämä ja sosiaalinen toiminta sen sijaan tarvitsevat ensisijaisesti narratiivista ajattelutapaa. Siinä asiat ja tapahtumat sijoittuvat aikaan ja paikkaan osiksi laajoja yksittäisille tapahtumille mielen ja merkityksen antavia tarinoita. (Bruner 1986: 13, 88.)

Kulttuuri on keskeinen osa Brunerin ajattelua (esim. Bruner 1991). Hän mainitsee kulttuurihistoriallisen teoreetikon Lev Vygotskin keskeiseksi inspiraattorikseen (Bruner 1986: 70–78). Kulttuuriset välineet – kieli ja kertomukset – asettavat narratiivisen ajattelun rajat (Bruner 1986: 13, 88). Ihanuksen ja Lipposen (1997) mukaan "kunkin kulttuurin työkalupakissa on sekä kanonisia elämäntarinoita että yhdisteltävissä olevia tarinoiden aineksia, joista kyseisen kulttuurin jäsenet konstruoivat omat elämäntarinansa" (Bruner 1991: 2–5). Brunerin on katsottu jopa kehittäneen yhdenlaista kulttuurisen psykologian ohjelmaa (Ihanus & Lipponen 1997: 256).

Narratiivisen paradigman mukaan ihminen on pohjimmiltaan tarinankertoja (esim. Weick ja Browning 1986; Jameson 2001). Boycen (1996: 13) mukaan narratiivinen paradigma on hyvin merkityksenkäs organisaatiokertomuksille sekä niiden tutkimukselle ja taustojen ymmärtämiselle – samoin mielestäni myös organisaation sisäisille tai ulkoisille tai sidosryhmille, siis kaikille niille tahoille, jotka tavalla tai toisella liittyvät organisaation toimintaan työntekijöinä, alihankkijoina, palveluntarjoajina, asiakkaina tai omistajina. Narratiivinen paradigma kuvaa järjkeilyä, arvojen ja toiminnan filosofiaa sekä osoittaa, kuinka ihminen tukee tai hyväksyy kertomukset päätöksenteon ja toiminnan perustana.

Weick et al. (2005: 409) puhuvat sensemaking-käsitteestä. Käsite voidaan suomentaa merkityksellistämiseksi (esim. Jalonen & Lönnqvist 2008: 448) tai järjkeistämiseksi (esim. Julkunen 2010: 34). Merkityksellistamisprosessi ja todellisuuden rakentuminen voivat olla erilaisten vaikutteiden jatkuvassa virtauksessa. Tilanteiden ja tapahtumien ymmärtämisestä muovaavat varsinainen tapahtumaympäristö, mutta myös esimerkiksi monet yksilötason ja yhteiskunnalliset historiaan nivoutuvat tekijät. Niitä ovat esimerkiksi eri asioihin liittyvä symboliikka ja käytäytymismallit sekä ihmisten tekojen rationaalistaminen tai oikeuttaminen. (Weick 2001: 10–11.)

Lieblich et al. (1998: 12–18) hahmottavat tarinoiden analyysitavoille kaksi erillistä ulottuvuutta. Analyysin laaja-alaisuuteen viittaava ulottuvuus kuvaa sitä, tarkastellaanko narratiivista aineistoa kokonaisuutena vai otetaanko siitä esimerkiksi johonkin ryhmään kuuluvia osia. Toinen ulottuvuus määrittää kiinnostuksen narratiivin sisältöön liittyvistä ominaisuuksista (esim. jonkin tarinan tai sen osan merkitys, henkilöahmot) taikka sen muotoon liittyviin ominaispiirteisiin (ajallinen rakentuminen, tapahtumien jaksottaminen, tyylilaji).

Edellisen kahden ulottuvuuden sovelluksissa holistisisällölliset tutkimukset huomioivat analyysissaan koko kertomuksen sisällön ja keskittyvät esimerkiksi laajoihin, koko tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden elämäntarinateemoihin. Holistinen ja kertomuksen muotoon kohdistuva analyysi tarkastelee myös kertomuksia laajana kokonaisuutena, mutta se keskittyy ensisijaisesti koko tarinan juoneen tai muuhun rakenteelliseen kehitykseen. Kategorisisällöllinen lähestymistapa tarkastelee vain tiettyjä tarinan osia laajemmasta kontekstistaan irrotettuna. Tätä voidaan narratiivisessa tutkimuksessa kutsua myös sisällönanalyysiksi tai temaattiseksi luennaksi (vrt. Hyvärinen 2006). Kertomuksen muotoon keskittyvät kategoriset tutkimukset painottuvat vain joihinkin tarinan kielellisiin ja tyylillisiin (esimerkiksi metaforat) ominaispiirteisiin. Useissa tutkimuksissa lähestymistavat eivät välttämättä edusta tiettyä ulottuvuuden ääripäätä analyysin yksikön ja luonteen osalta. Aineiston sisältöön ja muotoon liittyvät kysymykset saattavat toisi-

naan olla myös jossain määrin sidoksissa toisiinsa, jolloin niiden erottelu voi olla problemaattista. (Lieblich et al. 1998: 12–18.)

Myös Polkinghorne (1995) tekee jaon kahteen kategoriaan: narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Narratiivien analyysissä kertomuksia jaetaan erillisiin luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien ja kategorioiden avulla, jolloin analyysin avulla voidaan löytää tarina-aineistosta saatavilla olevasta tiedosta yhteneväisiä piirteitä ja malleja. Paradigmaattiseen päättelyyn pohjautuvan, minkä hyvänä laadullisen analyysimetodin hyödyntämisen tuloksena on kuvauksia esimerkiksi tarinoiden teemoista, henkilöistä, piirteistä ja tapahtumista. Analyysi kulkee kokonaisuudesta osiin. Narratiivinen analyysi puolestaan keskittyy uuden kertomuksen tuottamiseen aineiston perusteella. Siinä aineisto ei välttämättä ole tarinamuotoista. Aineiston juonentamiseen perustuva analysointi pohjautuu narratiiviseen ajatteluun, jonka tuloksena on kertomus. Tämä analyysi kulkee osista kokonaisuuksiin. (Polkinghorne 1995: 5–23.) Polkinghorne kuitenkin toteaa, että analyysija ei aina voi eikä ole tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan (Polkinghorne 1995: 12–14).

Tässä tutkimuksessa pyrin hyödyntämään sekä narratiivista että paradigmaattista ajattelumuotoa, holistisisällöllistä että holistista lähestymistapaa ja polkinghorne-laisittain lähinnä narratiivien analyysia. Analysoin aineistoa yhtäältä kokonaisuuden luennan avulla etsimällä ja muodostamalla tarinatyyppejä, toisaalta sisällönanalyysin eli temaattisen analyysin avulla. Menettelyn avulla pyrin saamaan aineistostani sisällöllisesti mahdollisimman rikkaan sekä kattavan ajallisen, kontekstuaalisen ja spatiaalisen käsityksen.

Vygotskin (1982: 184) mukaan oppiminen ja tiedonmuodostus tapahtuvat sosiaalisella ja yksilöllisellä tasolla. Vygotski (1982: 184) argumentoi, että kaikki korkeimmat toiminnot ovat syntyperältään sosiaalisia eli ne muotoutuvat vähittäin inhimillisessä toiminnassa. Sosiaalinen oppimistilanne paitsi tukee yksilöllisen kognitiivisen rakenteen kehittymistä myös rakentaa kokonaan uusia merkityksiä. Gergeninkin (1995) mukaan yksilön tietorakenteet konstruoivat tiedon, jonka merkitys taas konstruoituu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tiedon konstruointiprosessi on siten kontekstisidonnainen. Yhdessä kontekstissa määriteltyjä käsitteitä ei voida tämän perusteella ymmärtää samalla tavalla jossain toisessa kontekstissa. (Gergen 1995: 25–27.)

Czarniawska-Joerges (1995) toteaa, että kertomuksessa on mahdollista liittää toisiinsa mielekkäällä tavalla asioiden tavanomainen tila ja sen poikkeamat. Kertomuksissa asiat esitetään yleensä siinä järjestyksessä kuin ne tapahtuivat, kertomuksilla on juonensa. Juoni koostuu asioiden tilan kuvauksesta, tehdyistä teoista

ja moraalisesta opetuksesta. Czarniawska-Joergesin (1995: 15) mielestä kertomusten juonellisuus mahdollistaa tietoaukkojen täyttämisen.

Tutkimuksessani pyrin löytämään tutkittavien kerronnasta media-ammattilaisen uran ja elämän vaiheiden aikana kokemuksilleen juonellisesti antamia merkityksiä sekä kuvaamaan ja tulkitsemaan niitä.

Narratiivinen identiteetti

Narratiivisen identiteetin käsitteellä viitataan tarinoihin, joita rakennamme ja kerromme ja joiden avulla määritämme itsellemme ja toisille sen, keitä olemme (McAdams et al. 2006: 4). Muuttuva, jatkuvasti liikkeessä oleva narratiivinen identiteetti viittaa käsitykseen identiteetin konstruktiivisesta luonteesta ja voi sisältää ristiriitaisuuksia, epäloogisuuksia sekä kestäättömiä hetkellisiä säntäilyjä. Kerronta on paitsi identiteetin representaatio myös performatiivinen teko, jossa yksilö tuottaa itsestään identiteettiään suhteessa yleisönsä. (Wortham 2001.)

Ricoeur (1992) kuvaa kertomusta ensisijaisena tapana tulkita itseä eli muodostaa persoonaa tai yhteisöä koskevaa identiteettiä. Hän tiivistää identiteettiteoriaansa seuraavasti: "itseymmärrys on tulkintaa; tulkinta itsestä puolestaan löytää muiden merkkien ja symbolien joukossa kertomuksesta ensisijaisen välittymismuodon" (Ricoeur 1992: 114). Ricoeur (1984: 52–87) kytkee kertomuksen juonen (mythos) ja toimintaa jäljittävän luonteen mimesikseksi. Mimesis viittaa kolmivaiheiseen prosessiin, jossa narratiivisen tekstin tuottaminen on yksi osa. Esiymmärrys, juonellistaminen ja uudelleenymmärtäminen muodostavat yhdessä narratiivisen prosessin. Näistä käytetään nimityksiä mimesis1, mimesis2 ja mimesis3. Prosessissa kolme huomiota yhdistyvät: ihmisen elämään sisältyy aina kertomuksellisuutta, kerrotut kertomukset ovat tähän nähden suhteellisen itsenäisiä kokonaisuuksia ja kerrotut kertomukset voivat jälleen palata elämään muokkaamalla elämää ja esiymmärryksiä. Ricoeurin (1984: 71–87) mukaan kertomus selkeyttää, koettelee ja yhdistää käsitystä siitä, mikä toiminnassa ja sen ajallisuudessa on ollut ominaista. Narratiivin funktiona on rakentaa ja uudelleenrakentaa ajallista käsitystä toiminnan maailmasta.

Narratiivinen identiteetti voidaan siis käsittää prosessin tuloksena, jossa itsestä muodostetaan tulkinta kerrottujen kertomusten välityksellä. Tällaiset itseen sovellettavat kertomukset voi jakaa sen mukaan, onko niiden henkilöahmo joku toinen vai henkilö itse. Esimerkkinä edellisestä on samastuminen johonkin fiktiiviseen hahmoon tai kuulumisuuden elämäkertaan. Vaikka lukija tietääkin, ettei kyseessä ole kertomus hänestä itsestään, hän saattaa nähdä kertomuksen henkilöahmossa itsensä kaltaisuutta tai relevanssia itsensä kannalta. Muista kerrottavat

kertomukset tuovat esiin niitä 'imaginatiivisia variaatioita', joita elämä tarjoaa. (Kaunismaa & Laitinen 1998: 192.)

4.6 Teoriasidonnainen, abduktiivinen tutkimus

Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen väliin. Siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta on siihen kytkettävissä. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriaselityksiä tai vahvistusta. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2004). Käsillä oleva tutkimus sijoittuu akselilla aineistolähtöinen – teoriasidonnainen – teorialähtöinen teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen väliin, likelle aineistolähtöistä. Tuomi ja Sarajärvi (2004) muistuttavat kuitenkin, että puhdas aineistolähtöinen, induktiivinen päättely ei ole mahdollista, sillä se perustuu vain havaintojen kuvaamiseen minkäänlaisista ennakkokäsityksittä tutkittavasta ilmiöstä. Heidän mukaansa absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa myös siksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Ei siis ole olemassa objektiivisia havaintoja, koska esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004.)

Teoriasidonnaista lähestymistapaani viitoittaa voimakkaasti Vygotskin (1982: 248) näkemys ajatuksen ja sanan välisestä yhteydestä. Vygotski (emt: 248) toteaa, että ajatuksen suhde sanaan on elävä prosessi, jossa ajatus syntyy sanassa, sana vailla ajatusta on kuollut. Hän pohdiskeli Raamatun ilmausta ”Alussa oli sana”, jonka Goethe (2000) Faustissaan saattoi muotoon ”Alussa oli teko”. Vygotski (emt: 248) ehdottaa sanonnan painon muuttamista ensimmäiselle sanalle: ”Alussa oli teko.” Näin ilmaistaessa sana on pikemminkin kehityksen päätepiste, joka kruunaa teon. (Vygotski 1982: 248.) Lurija toteaa Vygotskin (1982) teoksen jälkisanoina (emt: 257), että Vygotskin mukaan ”[o]n tutkittava, miten 'teon' ja 'sanan' yhdistyminen tuottaa ne verbaalisen ajattelun korkeimmat muodot, jotka antavat ihmisen 'teolle' uudet piirteet, vievät sen kauas konkreettisesti havaittaviin tilanteiden ulkopuolelle ja muuttavat ihmisen 'näkökenttensä' orjasta sen isännäksi.” Vygotskilaisittain (1982) ilmaistakseni tutkittavieni kirjallisessa kerronnassa sanan merkitys reitittää 'inhimillisen tietoisuuden mikrokosmoksen' ja heijastaa todellisuutta elementaarisimmillaan.

Tutkimuksessani olen käyttänyt pääasiassa abduktiivista tutkimusotetta ja ajattelun tuloksena tapahtuvaa päättelyn logiikkaa empiria-analyysissäni. Grönfors (1985: 33–39) toteaa abduktiivisen päättelyn perustuvan siihen, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia silloin, kun tutkijan havaintojen tekoon liittyy jokin

johtojatus tai johtolanka. Johtolankani ovat ammateissani valmennus- ja konsultointityössä sekä vapaana toimittajana saamani noin kolmenkymmenen vuoden kokemukset, joihin kuuluu muiden muassa vuosien 2005–2008 aikainen media-alan yrittäjän ammattitutkinto-opiskelijoiden mentorointi sekä noin kolmenkymmenen toimialan tutkintosuorituksen arviointi vastuullisena näyttötutkintomestarina.

Olemassa olevien useidenkin teoreettisten lähestymistapojen vertaaminen osana omaa suunnittelua on Yinin (1994) mukaan suositeltavaa riippumatta siitä, onko hahmottuvan tutkimuksen tieteellisteoreettinen päämäärä kehittää, korjata, laajentaa, verrata tai testata aikaisempia teorioita. Katson Yinin (1994) case-tutkimuksellisen näkemyksen istuvan myös käsillä olevaan, 40 kertomusta käsittelevään tutkimukseeni. Lähtökohtanani oli narratiivinen tutkimusote, sillä halusin tutkimukseni perustuvan janoamiini tutkittavieni kokemuksiin ja kerrontaan. Tutkin, vertailin ja valitsin teoreettista lähestymistapaa usean vuoden ajan. Vygotskilaian yksilön sisäinen ajattelu ja kieli, avain inhimillisen tietoisuuden ymmärtämiseen (Vygotski 1982: 249), jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat sekä Vilma Hännisen (1999) väitöskirjassaan Vygotskin pohjalta luoma tarinallisen kiertokulun teoria sisäisine tarinoineen valikoituivat lopulta tarkastelukullisiksi sopivimpina: oivalsin, että käsillä olevissa kertomuksissa yksilöiden elämä jatkuvassa yksityis- ja työelämän sekä toimialan murroksessa, havainnot ja kokemukset johdopäätöksineen sekä niiden kerronta ovat analysoitavissa sisäisen puheen, tarinallisen kiertokulun ja sisäisen tarinan elementtien keinoin.

Yinin (1994) kokemusten mukaan tarpeeton teoretisointi ei välttämättä paranna laadulliselle tutkimukselle asetettuja syvällisiä päämääriä. Olen työssäni pyrkinyt välttämään itsetarkoituksellista teoreettisuutta ja käsitteellisyyttä kuitenkin niin, että tieteellinen tarkkuus ei vaarantuisi. Hyödynnän Yinin (emt.) näkemyksen mukaisesti teorian sijaan sellaista aiempaa kirjallisuutta, väitöskirjoja ja tutkimusartikkeleita, jota nähdäkseni tarjoavat vertailtavia ja lähdekriittisesti kestäviä teoreettisia kehyksiä.

Abduktiivisessa päättelyssä on kysymys siitä, että päättely etenee todetusta ilmiöstä yhteen mahdolliseen selitykseen (Peirce 2001; Määttänen 1995: 200–204). Metodien avulla pyritään saatavilla olevan havaintoaineiston perusteella parhaaseen selitykseen tutkimuksen kohdeilmioista. Abduktiivinen päättely etenee todetusta ilmiöstä yhteen mahdolliseen selitykseen (Määttänen 1995: 200–204). Mitrosen (2002: 20) mukaan abduktiivisessa casetutkimuksen metodissa induktiivinen ja deduktiivinen logiikka vuorottelevat ja ovat limittäin keskenään. Näin menetellen, vaikka kyseessä ei yhteen tutkittavaan perustuva case-tutkimus olekaan.

Kun tutkijalla on abduktiivista päättelyä varten oltava johtoajatatus, on suotavaa, että tutkija itse hallitsee edes jollakin tavalla tutkimansa aiheen. Ellei hänellä ole mitään ennakkokäsityksiä tai tietoa asiasta, hän päätyisi vain havaintojen kuvaamiseen, eikä hän pystyisi valikoimaan aineistostaan ratkaisun kannalta olennaista. (Peirce 2001.) Tutkijana minun johtajatukseni on kehittynyt oman ammatillisen taustani sekä elämäkokemukseni myötä – vapaana toimittajana ja asiantuntijayrittäjänä, media-ammattilaisten mentorina ja valmentajana, johdon konsulttina sekä jokapäiväisessä vertaisryhmätyössä ja vapaaehtoistoiminnassa, joka ammentaa sisäisestä puheesta ja tarinasta. Näyttäisi siltä, että ilman omaa, kokemuksellista johtoajatustani käsillä olevaan tutkimustehtävään ryhtyminen olisi ollut monin verroin hankalampaa kuin nyt oli. Kokemus paitsi helpotti ja jalosti abduktiivista päättelyäni myös kehitti minua tutkijana, havainnoijana ja merkitysten tulkitsejana.

Abduktio on uuden idean luomisen prosessi ja ainoa looginen toiminto, joka kehittää uuden olettamuksen. Abduktio ehdottaa, miten asiat saattaisivat olla (Linnakylä 1988: 32–33). Tutkimuksessani hyödynsin induktiivisen ja deduktiivisen logiikan vuorottelua keskustelemalla koko ajan saamieni tekstien kanssa etsimällä teoriasta, mutta eritoten aiemmasta kirjallisuudesta, väitöskirjoista ja artikkeleista samankaltaisia tapauksia ja kirjaamalla ne sitä mukaa empirian yhteyteen. Lopullisessa työssäni – voidakseni selkeimmin erottaa aiemman tutkimuksen löydökset argumentoijineen ja empiriani – erotin nämä toisistaan. Kirjallisuuskatsaukseni (luvut 2 ja 3) valitsemani teemat juontuvat juuri tutkittavien ja aiemman kirjallisuuden kesken käymästäni keskustelusta.

Arbnorin ja Bjerken (1997) mukaan erityinen abduktiivisen päättelyn sovellusalue on systeemien analysoinnissa. Tutkija voi pitää systeemiä johtoajatuksena, jonka varassa hän etenee. Tällainen on esimerkiksi osaavien ammattilaisten parhaiden käytäntöjen menetelmien kartoittaminen. Systeemiajattelun avulla pyritään hakemaan teleologisia (tiettyjä tarkoituksia tavoittelevia) selitysmalleja sekä ymmärtämään kohdeilmiötä kokonaisvaltaisesti. Media-ammattilaisten työnsä ja elämässä tapahtumille antamien merkitysten rakentuminen ja näiden merkitysten muovaaminen työssä selviytyäkseen ovat ilmiöitä, joita voidaan menestyksekkäästi tutkia sekä argumentoida systeemiteoreettisesti teleologisen selittämisen avulla: selitän yksilön uraan ja elämään liittyvien tärkeiden tapahtumien tai asiointilojen yksityiskohtia niiden kerronnassa ilmenevän vaikuttavuuden ja tarkoituksen lähtökohdista. (Arbnor ja Bjerke 1997: 213–217.)

Systeemiteoreettiselle ajattelulle tutkimuskontekstissa on tyypillistä, että tutkittavia ilmiöitä ei eristetä ympäristöstään ja että ensisijaisia tutkimuskohteita ovat ammattilaisen systeeminen toimintatapa sekä ammattilaisen ja hänen toimintaym-

päristönsä interaktiivinen vuorovaikutteisuus (Luukkanen 1993: 97–98). Tutkimuksessani kiinnitin erityishuomion tutkittavien ja heidän esimiestensä väliseen mahdolliseen vastakkainasetteluun, sanoissa ja teoissa sekä puhumisessa ja kuuntelemisessa ilmeneviin ristiriitoihin, strategisista ja yksilön tavoitteista kumpuaviin näkemyseroihin, työelämän ulkopuolisten tekijöiden merkitykseen yksilön työuran ja elämänpolun valinnoissaan yksilön ja organisatorisissa muutos- sekä käännekohdissa.

4.7 Tarinallisen kiertokulun teoria ja sisäinen tarina

Tutkimukseni abduktiivinen perusta on Hännisen (1999) esittelemässä tarinallisen kiertokulun teoriassa, joka juontuu L. S. Vygotskin (1982) argumentaatiosta. Hännisen (1999: 14) tarinallisen kiertokulun teoriaksi kutsuma lähestymistapa pyrkii ymmärtämään ihmistä olentona, joka "juurtuu maahan, mutta tavoittelee taivasta". Teoria viittaa systematisoituun käsitykseen siitä, millä tavoin sisäinen tarina, kerronta ja elämä liittyvät toisiinsa. (emt: 15). Oman työni vahvin vaikutin on tutkittavien elämä- ja urakerronnallinen kokemus, jota oma, kokemuksellinen esiyymmärrykseni täydentää.

Tarinallisen kiertokulun teoria

Tarinallisen kiertokulun teoria painottaa sosiaaliskonstruktivistisia lähtökohtia. Ihmistä tarkastellaan reaalisena maailmaan suhteutuvana toimijana. Psykyen ajatellaan olevan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja toiminnassa kehittyvä toiminnan ohjauksen prosessi. Kieltä ja kielellistä vuorovaikutusta pidetään tärkeänä merkitysten muodostajana, mutta kielellisten merkitysten ajatellaan kietoutuvan sekä ei-kielelliseen toimintaan että sanattomaan kokemukselliseen merkityksenantoon. Teorian kehys juontuu L. S. Vygotskin ajatuksista, joissa käsitys psyykkisten ilmiöiden historiallisesta kehityksestä, pyrkimys ylittää yhteisön ja yksilön välinen jako sekä tietoisuuden luonnetta koskeva analyysi ovat lähtökohdina ihmismielen tarinallisuuden analyysille. (Hänninen 1999: 27–28.)

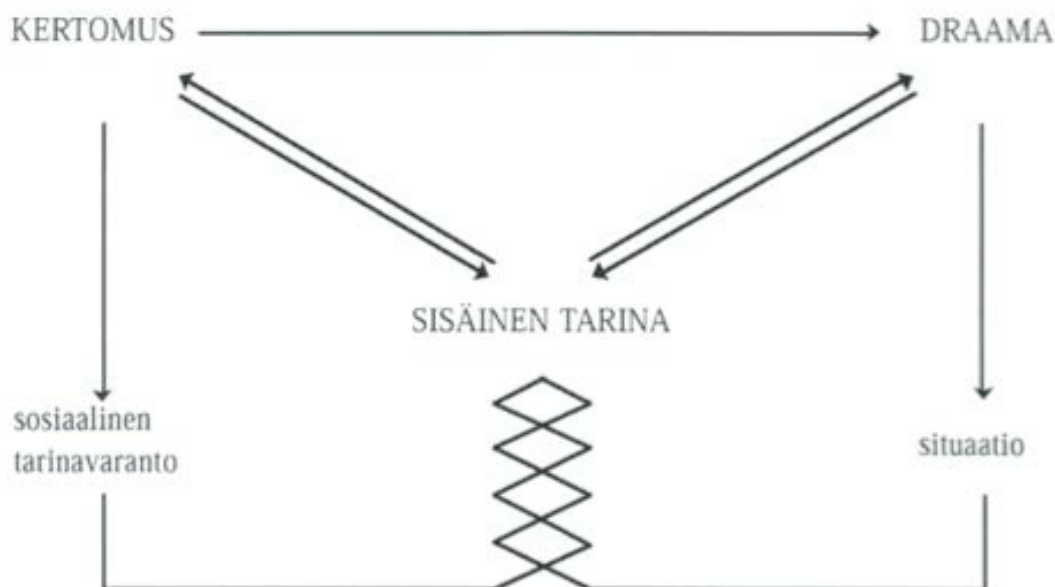
Vygotski halusi hylätä näkemyksen tietoisuudesta ja ajattelusta subjektiivisena, ulkoiselle todellisuudelle vastakkaisena ilmiönä. Siksi Vygotski pyrki selvittämään, miten ajattelu ja tietoisuus konkreettisesti määräytyvät ja muodostuvat ulkoisesta todellisuudesta. Tavoitteeseensa hän pyrki tutkimalla tietoisuuden historiallista kehitystä. Vygotski päätyi siihen, että tietoisuus on yhteiskuntahistoriallisen kehityksen tulos: ihmisen tietoisuuden kehityksessä ratkaiseva merkitys on ollut kielen ympäristön fyysisiä ärsykeitä ja reaktioita välittävänä tekijänä. Kieli kehittyi Vygotskin mukaan ensin ihmisyhteisön käytännöllisen yhteistoiminnan ja sitä palvelevan viestinnän tarpeisiin ja sisäistyi sitten tietoisuuden ja ajattelun

välineeksi puheen ja ajattelun oltua alkuun toisistaan erillään. Yksilön tietoisuus määräytyy sosiaalisissa suhteissa, yhteiskunnan, kulttuurin, sisäistyvän kielen ja perinteen perustalta. Tästä näkemyksestä seurasi Vygotskin teoriaa luonnehtiva nimi 'kulttuurihistoriallinen teoria'. (Miettinen 1984: 136–138.)

Vygotskin (1982: 104) mukaan sisäinen puhe kehittyy pitkällisten toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten summautumisen myötä. Se haarautuu lapsen ulkoisesta puheesta puheen egosentrisen ja sosiaalisen funktion eriytymisen myötä, ja lopuksi lapsen omaksumat kielelliset rakenteet muuttuvat hänen ajattelunsa perusrakenteiksi. Sisäisen puheen kehitys määräytyy pääasiassa ulkoapäin. Lapsen ajattelun kehitys riippuu ajattelun sosiaalisten välineiden eli kielen hallinnasta. Kielellinen ajattelu ei ole luontoperäinen, luonnollinen käyttäytymismuoto vaan yhteiskunnallis-historiallinen muoto ja siksi sitä luonnehtii joukko erityisominaisuuksia ja lainmukaisuuksia, joita ei voida löytää luontoperäisistä kielen ja ajattelun muodoista. Kielellisen ajattelun historiallisen luonteen vuoksi kieleen tulee soveltaa samoja historiallisen materialismin metodologisia periaatteita kuin kaikkiin muihinkin historiallisiin ilmiöihin yhteiskunnassa.

Vygotskin (1982) mukaan ihmisen sisäisen puheen tehtävänä on omien henkisten prosessien ja toiminnan ohjaaminen – ei siis ulkoisen puheen tapainen viestiminen toiselle. Noudatan Vygotskin (1982) näkemystä, jonka mukaan ihmisen psyyke on monitasoinen, dynaaminen kokonaisuus. Siinä lähimpänä ulkoista puhetta oleva pintataso on sisäisen puheen muodostama. Sisäinen puhe on dynaamista liikettä sanojen, merkitysten ja mielten välillä. Sisäistä puhetta seuraava, sisäisempi taso on ajattelu, joka ei ollenkaan ole sidoksissa kielellisiin ilmaisuihin eikä koostu erillisistä sanoista. Ajatuksen puolestaan synnyttää motiivi, joka perustuu yksilön haluihin, tarpeisiin, mielenkiinnon kohteisiin ja emootioihin. Vilkon (1997: 182–183) mukaan emotionaalisuus onkin olennaista omaelämäkerran sosiaalisen rakentumisen muistelu- ja kerrontaprosessissa, jossa emootio ja kognitio kulkevat rinnan. Eletyn elämän kertomukset sisältävät kokemuksia ja tunteita, joista tekstiä lukeva odottaa pääsevänsä osalliseksi.

Seuraavalla sivulla olevassa tarinallisen kiertokulun kuviossa 3 Hännisen (1999: 20) tarinan käsite tarkoittaa merkityskokonaisuutta, joka on ajallinen kokonaisuus. Tarinan keskeinen elementti, "perusasia ja ikään kuin sielu" on juoni, mytös. Juoni muodostaa kokonaisuuden, johon nähden erilliset osat saavat merkityksensä. Kerrottu tarina esittää jonkin yleisen totuuden tai mahdollisuuden yksittäistapauksen kautta: se on konkreettien tapahtumien muotoon saatettu tarinan juonen ilmaisu.



Kuvio 3. Tarinallisen kiertokulun teoria ja sisäinen tarina. (Hänninen 1999: 19)

Kertomuksen (lat. *narrare*) käsite viittaa (Hänninen 1999: 20) tarinan esitykseen merkkien muodossa. Tyypillisimmin kertomus on kielellinen, mutta kerronta voi tapahtua myös elokuvan, näytelmän, jopa yksittäisen kuvan avulla. Yksi kertomus voi sisältää useita tarinoita eli se voidaan tulkita monella tavalla. Tutkimusaineistossani niitä ovat kasvutarina, itsensä löytämisen tarina, rakkaustarina, uralla etenemistarina, vihatarinakin. Koskinen ym. (2005: 196) toteavat, että ammatillisesti eteneminen tulee merkitykselliseksi vasta, kun se on representoitavissa tarinallisenä kokonaisuutena.

Sisäinen tarina

Sisäisen tarinan käsite viittaa ihmisen mielen sisäiseen prosessiin, jossa ihminen tulkitsee omaa elämäänsä tarinallisten merkitysten kautta. Sisäinen tarina ilmaistuu ja osin muodostuu kerronnassa ja toiminnassa, mutta osittain se jää myös piiloon – kaikkea ei kerrota eikä toteuteta. Draaman käsite viittaa elävään elämään, toiminnalliseen prosessiin, jossa ihmiset pyrkivät toteuttamaan sisäisessä tarinassaan muotoilemiaan tarinallisia projekteja. Elävä elämä ei ole tarinoiden edeltäjä, vaan se on jo tullut itsessään tarinallisesti tulkituksi. Tarinallisen kiertokulun teoria asettaa käsitteet keskinäisiin suhteisiin. Samalla se kytkee tarinallisuuden ilmenemismuodot ulkopuoliseen todellisuuteen. Käsite kuvaa yksilön näkökulmasta prosessia, jossa ihminen suhteutuu yhtäältä sosiaalis-materiaaliseen, toisaalta diskursiiviseen todellisuuteen. (Hänninen 1999: 20.)

Kuvion dynamiikan (suhteellisena) lähtökohtana on situaatio eli niiden seikkojen kokonaisuus, joihin ihminen on suhteessa. Tällaisia seikkoja ovat Hännisen (1999: 20–21) mukaan esimerkiksi sellaiset konkreetit yksilölliset tilannetekijät kuin asuinpaikka, työpaikka, perhesuhteet tai terveydentila, mutta myös sellaiset toimintaa säätelevät ideaaliset seikat kuin sosiaaliset normit ja säännöt, lait jne. Situaation kokonaisuus muuttuu jatkuvasti sekä ihmisen toiminnan seurauksena että siitä riippumatta.

Sosiaalisen tarinavarannon (Hänninen 1999: 21) käsite viittaa siihen kulttuuristen kertomusten joukkoon, joka yksilölle tarjoutuu. Sosiaalinen tarinavaranto sisältää kaikki ne tarinat, joita ihmiset kohtaavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tai kirjojen ja tiedotusvälineiden kautta. Sosiaalinen tarinavaranto on jatkuvassa liikkeessä koko elämänhistorian ajan. Henkilökohtainen tarinavaranto sisältää myös omassa henkilöhistoriassa kertyneet tarinallisesti tulkitut kokemukset.

Sisäisessä tarinassa on kyse prosessista, jossa yksilö tulkitsee elämänsä tapahtumia sekä situaationsa tarjoamia mahdollisuuksia ja rajoja sosiaalisesta tarinavarannosta omaksumiensa tarinallisten mallien avulla. Sisäisen tarinan yleisen ja yksittäisen, symbolisen ja aineellisen, kielellisen ja ei-kielellisen, julkisen ja yksityisen kohtaamisen prosessissa muodostuu uusia merkityksiä. (Hänninen 1999: 21–22.)

Draama on ajassa tapahtuvaa toiminnallinen prosessi, jossa ihminen pyrkii toteuttamaan sisäisessä tarinassa muodostamiaan projekteja. Draamassa henkilö on vain yksi toimija muiden joukossa, ja sen tapahtumia ohjaavat "päähenkilön" intentioiden ohella muiden toimijoiden teot, sattumat ja vastoinkäymiset – ja toimijan omat impulssit. Kertomuksen käsite viittaa ihmisen itsestään toisille kertomaan tarinaan. Tyypillisimmin kertomus esittää tapahtumia, jotka ovat jo toteutuneet. Kerronnassa voidaan luoda tapahtuneesta yhä uusia tulkintoja.

Hännisen (1999: 20) kuvio kuvaa tarinallista kiertokulkua yksilön näkökulmasta, mutta se osoittaa myös yksilön perustavanlaatuisen kiinnittymisen toisiin ihmisiin. Tämä yhteys toteutuu sekä draamassa, jossa aina on mukana myös toisia toimijoita että kerronnassa, joka suhteutuu aina kuulijoihin ja kerrontatilanteeseen. Myös sisäinen tarina muodostuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten ja kulttuurin tarjoamien merkitysten kanssa. Koko tarinallisen kiertokulun prosessi ankkuroituu sosiaalisiin rakenteisiin, sekä sosiaalis-materiaalisiin (situaatio) että diskursiivisiin (sosiaalinen tarinavaranto). Nämä rakenteet puolestaan kytkeytyvät toisiinsa. (Hänninen 1999: 22.)

Sisäisen tarinan metodologia

Hännisen (1999: 31) määrittelemä sisäinen tarina on hypoteettinen kokemuksen organisoija, jonka avulla tutkitaan päähenkilön merkinannosta käsin sitä, mitä todella tapahtui. Draama on jatkuva prosessi, jossa voidaan analyttisesti erottaa esimerkiksi työpaikan menetyksen tai sairastumisen kaltaisia kohtauksia. Sisäisen tarinan tutkimuksessa oletetaan, että kertomus on eräänlainen ikkuna mielen maailmaan ja sitä suhteutetaan sellaisiin psykologisiin ilmiöihin kuin emootioihin ja toiminnan intentioihin.

Sisäisen tarinan käsitteen avulla voidaan Hännisen (1999: 57) mukaan tarkastella (sosiaali)psykologiassa tyypillisesti erillisinä tarkasteltuja psyykkisiä funktioita dynaamisena kokonaisuutena. Hänninen erittelee funktiot ja hahmottaa tarinallista tapaa niiden luonteen ymmärtämiseksi. Taustalla on ajatus, että sisäinen tarina prosessina sovittaa ja kytkee funktiot yhteen.

Sisäinen tarina ajan jäsentäjänä tarkastelee menneisyyttä, nykyhetkeä sekä tulevaisuutta. Kontekstin kiinnittäjänä sisäinen tarina pyrkii huomioimaan sekä ympäristö- että yksilökeskeiset ajattelutavat. Sisäinen tarina identiteettinä huomioi periaatteen, että minuutta ei nähdä pysyvänä ja olemuksellisenä vaan muuttavana ja moniulotteisena kulttuurisen prosessina, jossa identiteetti on tarinallinen luomus. (Hänninen 1999: 58–62.)

Sisäinen tarina kokemuksen jäsentäjänä ja seulana -funktiossa tarinallisesta näkökulmasta kiinnostavaa on se, miten ihminen luo hahmoja tapahtumakuluista. Sisäinen tarina syy-seuraussuhteiden jäsentäjänä -funktiossa tarinallisessa selittämisessä on kyse jonkin yleisen tarinallisen mallin sovittamisesta yksittäiseen konkreettiin tapahtumasarjaan. (Hänninen 1999: 62–65.)

Sisäinen tarina arvojen artikuloijana -funktiossa arvojen käsitteen avulla voidaan tehdä ymmärrettäväksi se, mistä tavoitteet ammentavat motivoivan voimansa, miten tarpeet organisoituvat ja suodattuvat toiminnan ohjaajiksi, mitä etuja kulloinkin pyritään ajamaan ja miten punnitaan oman ja muiden ihmisten etujen ajamisen oikeutusta. Sisäinen tarina halujen suodattajana -funktiossa halut nähdään intentionaalisiksi tiloiksi, jotka syntyvät ihmisen ja halun kohteiden välisessä suhteessa. Sisäinen tarina toiminnan intentiona tarkoittaa sitä, että yllä kuvatuista pohjalta sisäistä tarinaa voi pitää ihmisen toiminnan ymmärtämisen perusteena. (Hänninen 1999: 65–68.)

Hänninen (1999: 68–71) siteeraa Bruneria (1986), joka toteaa, että kognitio, emootio ja toiminta muodostavat jakamattoman kokonaisuuden, ja niiden tarkasteleminen toisistaan erotettuina on samaa kuin tarkastelisi kristallin tahkoja abst-

rahoituina itse kristallista. Tälle ominaisuudelle Hänninen on antanut nimen sisäinen tarina emootioiden muovaajana. Ajatus siitä, että sisäinen tarina on ymmärrettävissä kaikkia edellisiä funktioita integroivaksi prosessiksi, sisältyy lähtökoh-
taolettamuksena olevaan tapaan ymmärtää sisäinen tarina analogiseksi kertomuk-
sen kanssa. Tätä hän kutsuu nimellä funktioiden yhteenkietoutuminen. (Hänninen 1999: 68–71.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa arvioin funktioita media-ammattilaisen elämä- ja urakerronnan sekä myös johdettavana olevan näkökulmasta – yksilön toiminnasta, tunteista ja tuntemuksista sekä uskomuksista organisaationkontekstissa, professionaalisisessa ajallisessa ja spatiaalisessa organisaatiokulttuurissa.

4.8 Aineiston keruu ja analyysi

Kenneth ja Mary Gergen (1983: 259) ovat jäsentäneet tarinoita niiden avaaman elämän suunnan perusteella. He erottavat toisistaan edistymistarinat (progressive, henkinen perussuunta, ylös), stabiilit (tasainen) tarinat ja taantuvat (regressive, alas) tarinat. Yhdistelemällä näitä saadaan esimerkiksi tragedian ja ironian edellyttämiä kaaria alhaalta ylös ja takaisin. Menettely perustuu ajatukseen, että elämässä näyttäytyvät selvimmin yksi perussuunta ja yksi perushahmo. Tällainen karkeahko jaottelu voi kuitenkin olla keskeinen alun työvaihe, joka auttaa löytämään aineiston eroja ja yhtäläisyyksiä. Hyödynsin Gergenien (1983: 259) jäsen-
nystä tarinatyyppjä luodessani.

Koskinen ym. (2005: 232) esittävät, että aineiston alustavaan teemoittamiseen on erilaisia keinoja. Näitä ovat esimerkiksi kartat, muistiot ja graafit tai vain aineiston miettiminen ja sulattaminen. Tämän tutkimuksen teemat kumpusivat yhtäältä työstäni media-ammattilaisten valmentajana, konsulttina ja mentorina. Toisaalta yhtenä suurimmista käsillä olevan tutkimukseni innoittajana oli oma yli viisitoista vuotta yhtäjaksoisesti kestänyt yksilöllisen kokemusten, voiman ja toivon miltei jokapäiväinen jakaminen vertaisryhmissä. Porukan kokouksissa tapahtuvan itsereflektion taustalla on kontekstista tai tilanteesta riippumaton kyky samastua, mikä ilmenee sekä yksilön että ryhmän jäsenten uskomuksissa, ajatuksissa, asenteissa, tunteissa ja teoissa – niin kognitiivisesti, emotionaalisesti kuin konatiivisestikin. Näissä tapaamisissa ryhmäidentiteetti korostuu ei-verbaalisessa viestinnässä, mikä asetti minulle vaatimuksen ja myös antoi kykyä kirjallisia kertomuksia lu-
kiessani tulkita kertojan sisäistä puhetta ”rivien välistä”.

Analyysin tulkinna etenin siten, että luin kaikki kertomukset useaan kertaan kyetäkseen luokittelemaan ne. Kirjoitin paperille useimmin esiintyneitä termejä,

ilmauksia ja yksittäisiä sanoja, joiden vartalotihentymiä metsästin ja vertaisin teksteissä. Tämän jälkeen hain näitä sanoja tekstinkäsittelyohjelman hakutoiminnolla ja listasin ne merkityksellisen esiintymistaajuuden mukaan. Sitten järjestelin sanat synonyymeittäin uudelleen ja toistin hakutoiminnon. Näin sain kartoitetuksi temaattisen luennan ydintermit. Lisäksi tulkitsin aineistosta neljä tyyppitarinaa, jotka olivat juonnettavissa klassisista romanssista, komediasta, ironiasta ja tragediasta (mm. Murray 1989; Frye 1990, Hänninen 1999; Bruner 1996). Tyypittelyn jälkeen luin kertomukset taas useaan kertaan, joista yhdesti nauhalle. Nauhaa kuuntelin satojen kilometrien automaattokoillani löytääkseni tällä tavoin teksteistä merkityksiä tulkittaviksi. Havaintoni kirjasin aina saman tien lähimmällä linja-autopysäkillä tai levähdyspaikalla.

Jokaisen tutkittavan sisäinen kerronta oli sijoitettavissa johonkin neljästä tarinatyypistä, jotka seuraavassa luvussa esittelen – puurtajaan, valloittajaan, rikkuuriin tai pudokkaaseen. Useassa kerronnassa oli monien tyyppien tunnusmerkkejä. Luokittelun teinkin lopulta sen perusteella, millaisen kokonaiskäsityksen sain, mitkä piirteet enimmin kuljettivat kerrontaa johonkin tarinatyypisiin.

Keskustellessani media-ammattilaisten kertomusten kanssa löysin jatkuvasti toistuvat teemat, joista osaan olin esimerkinomaisesti viitannut tutkimuspyynnössäni. Teemojen alakategoriat sain etsimällä aineistosta useimmin toistuvat ilmaukset ja sanat. Ehdottamani teemat käsittelivät johdettavana olemista, elämän ja uran käännekohtia sekä toimialan teknistä kehitystä ja työn ulkopuolisten tekijöiden merkitystä. Globaalin markkinatalouden vaatimuksia ja haasteellisia kehittyviä työskentelytypoja ei ollut mainittu tutkimuspyynnössä vaan ne nousivat esiintymistiheydensä ansiosta kertomuksista esiin.

Käytännössä menettelin siten, että jokaisen luentakerran aikana merkitsin käsin ylös keskeiset löytämäni käsitteet. Sen jälkeen tarkistin niiden käsitteiden, jotta olin poiminut vähintään kahdesti, esiintymistiheyden tekstinkäsittelyohjelman hakutoiminnolla sanan rungon avulla. Lopputuloksena sain käsillä olevien teemojen ohella johtamisen kokemuksellinen muutos -alaotsikossa esiintyvät käsitteet/alateemat. Kyseiset teemat ja alateemat muodostavat tutkimukseni ydinfunktiot ja luovat yhteen lomittuessaan kattavan kuvan sekä kertojan elämänsä ja työuransa tapahtumille antamista merkityksistä myös tämän johdettava-identiteetistä. Luin kertomukset lävitse kymmenkunta kertaa, jolloin joka kerralla vertasin löydöksiäni aiempaan ja kirjasin uudet havaintoni tulkintoineni. Tekstinkäsittelyohjelman avulla leikkasin ja liitin kuhunkin teemaan ja niiden sisällä ilmauksiin taikka yksittäisiin sanoihin liittyvät kerronnan osat kokonaisuuksiksi.

Seikkailin jatkuvasti edestakaisin kirjallisuuden sekä empiriani kanssa – keskustellen, pohtien, reflektoiden. Luettavuussyistä kirjasin kuitenkin lopuksi empirian

5. sekä 6. ja kirjallisuusviitteet erilleen 2. ja 3. lukuun. Jälkimmäisen kirjallisuusluvun otsikoinnissa olen kuitenkin hyödyntänyt abduktiossa ja empiria-analyysissa tekemiäni löydöksiä – teoria, metodologia ja empiria ovat siis kulkeutuneet koko tutkimuksen ajan rinnan – empiriaan tukeutumalla, aineistopohjaisesti olen siis pinta- ja syvyyskeltanut teoriaan sekä metodologiaan.

Tutkimuksen kulussa minun oli kuitenkin alinomaa muistutettava itselleni, että hermeneuttinen lähestymistapa (Ricoeur 2000: 63) pyrkii ymmärtämään. Saatoin kuitenkin joutua vaaraan ymmärtää kohteesta enemmän kuin kohde paljasti, siis arvaamaan (emt. 2000: 121). Halusin kuitenkin oppia tulkitsemaan, sillä ”tulkinta on ymmärtämisen erityinen tapaus” (emt. 2000: 171). Pyrin ymmärtämään tutkittavieni elämismailmaa koherenttien merkitysten avulla, joita annoin omissa rajoissani ja rajoituksissani, minulle suodun teoreettis-metodologiskokemuksellisen ymmärryksen, elämäni draaman sekä henkilökohtaisen sosiaalisen tarinavarannon viitottamana. Koetin ennakkoluulottomasti luennoissa analysoida tematisointitapaani niin, että olisin osannut pyristellä ulos omista lähtökohdistani (vrt. Varto 1992: 58).

Tutkimukseni suhteistaminen muodostuu sen perusteella, että tutkittavat edustavat julkisen ja yksityisten mediaorganisaatioiden palveluksessa sekä mediatoimialalla itsenäisinä ammatinharjoittajina työskennelleitä tai työskenteleviä ammattilaisia. Mukana on niin miehiä kuin naisia sekä sähköisestä että painetusta mediasta eri puolelta Suomea. Ikäjakama on 25 ja 70 vuoden välillä. Aineiston keräsin vuosien 2009–2012 aikana neljällä tavalla: 1) henkilökohtaisena sähköpostipyynnönä, joita lähetin noin 4000 kpl, 2) Suomen Journalistiliiton jäsensivuillaan, 3) Journalisti-lehdessä julkaisemassa tutkimuspyynnössä sekä 4) Sanoma Magazines Oy:n Intranet-sivuilla julkaisemassa tutkimuspyynnössä. Kaikki kertomukset ovat tutkittavien itsensä kirjoittamia. Niiden pituus vaihtelee kahdesta kymmeneen konekirjoitettuun sivuun, joissa kirjasin on Times New Roman, poistekoko 12 ja riviväli 1,5.

Olen tehnyt tutkimukseni suomeksi, äidinkielelläni, kahdesta keskeisestä syystä:

- Haluan omalta osaltani huolehtia äidinkieleni elossa pysymisestä ja kehittymisestä sekä turvata sen säilymisen englannistuvan tiedeyhteisön puristuksessa.
- Narratiiveissa sanallisen ja sanattoman viestinnän kaikkien vivahteiden havainnoimisessa katson vain äidinkielen tulkinnan tuottavan ideaalituloksen.

Rajaukset

Tutkimukseni tarkastelee media-ammattilaisen elämänmuutoksia tämän työuran aikana narratiivisen lähestymistavan avulla. Organisaatiohierarkkisesti fokusoin tutkimukseni myös johdettavana olemisen näkökulmaan: median murrokselle ominaista on, että yhä suurempi osa työn tekemisestä perustuu klusteri-, alihankinta- sekä silpputyö- ja freelancer-suhteisiin, joissa perinteinen, työlainsäädännöllinenkin esimies-alainen-suhde jää sellaisenaan toteutumatta.

Tarkasteluni painopiste on sosiaaliskonstruktiiivisesti ihmisen mielen sisäisessä maailmassa. Syvennyn tarinalliseen ajatteluun: kuinka ihminen tulkitsee elämäänsä hyödyntämällä kulttuurisia tarinallisia malleja, miten hän kertojana jäsentää kokemiaan tapahtumia ja mitä merkityksiä hän kokemuksellisille tapahtumilleen antaa. Yksilöön kohdistuvassa tutkimuksessa en ottanut kantaa esimerkiksi organisaatioon sosiaalisena konstruktiona.

Tutkimukseni suhteuttaminen muodostuu sen perusteella, että tutkittavat edustavat julkisen ja yksityisten mediaorganisaatioiden palveluksessa sekä mediatoimialalla itsenäisinä ammatinharjoittajina työskennelleitä tai työskenteleviä ammattilaisia. Mukana on 40 henkilöä sekä sähköisestä että painetusta mediasta eri puolelta Suomea. Tehtävänimikkeitä mediassa ovat esimerkiksi tuottaja, toimittaja, toimituspäällikkö, kuvaaja, myyntipäällikkö, kirjailija, kriitikko, myyntimies, brand manager, ohjaaja sekä kirjeenvaihtaja.

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset perustuvat aika- ja paikkasidonnaisiin tutkittavien itse kirjoittamiin, omakohtaisiin elämä- ja urakertomuksiin, joita ei sellaisenaan voi siirtää aineiston ulkopuolelle. Kirjoitustilanteen ohella aineistossa on toimialan sisäisiä aika-, paikka- ja kontekstisidonnaisia painotuksia sekä rajauksia. Suhteutus tulee tutkittavien joukon heterogeenisyydestä, mutta media-ammattilaisen kokemusta ei voi suoraan, lisätutkimuksetta, yleistää taikka soveltaa muihin luoviin ammatteihin.

4.9 Tutkijan henkilökohtaiset ja tutkimuseettiset lähtökohdat

Burr (1995: 60) korostaa, että kukaan ei voi toimia ilman positiota, ja myös itsensä ulkopuoliseksi määrittäminen suhteessa tutkimusaineistoon on toiminnallinen positio. Tutkija voi kyllä tavoitella positiota, jossa hän käyttää mahdollisimman vähän kulttuurista esiyymmärrystään, mutta itsekin kulttuuriinsa kuuluvana toimijana hän kuitenkin aina tietää jotain (Juhila 1999: 213). Käyttämällä kriteerinä tutkijan suhdetta tutkimusaineistoonsa Jokinen ym. (1999) esittävät diskurs-

sianalyytikolle kolme erilaista tutkijapositionia, joita ovat analyytikko, asianajaja ja tulkitsija. Analyytikko viittaa positioon, jossa tutkijan osallisuus suhteessa analysoitavaan aineistoon on tarkoitus pitää mahdollisimman vähäisenä ja kontrolloituna. Tällöin on myös tärkeää pysytellä tutkittavien itsensä olennaisiksi tekemissä rajoissa. Asianajaja-positiossa tutkija pyrkii tutkimuksensa avulla auttamaan tai edistämään jonkin päämäärän saavuttamista. Asianajaja ei ainoastaan tutki sosiaalisen todellisuuden rakentumista, vaan hän pohtii myös sitä, miten todellisuudet voisi rakentaa toisin. Tulkitsija-positiossa tutkimusaineistot näyttäytyvät tutkijalle useiden mahdollisuuksien maailmana; aineistoja voi kuunnella ja tulkita monin eri tavoin.

Neljäntenä tutkimuspositiokategoriana on keskustelija, jonka keskeisin ominaisuus rakentuu suhteesta tutkimustulosten käyttöön. Keskustelija-positio tarkoittaa tilanteita, joissa tutkija on mukana julkisessa keskustelussa, johon osallistuminen pohjautuu hänen diskurssianalyttisessä tutkimuksessa saamiinsa tuloksiin. Vaikka tutkijapositionien kategorisoiminen voi antaa vaikutelman, että positiot olisivat tutkijaan kiinnittyviä ja pysyviä tutkimustapoja, yksittäinen tutkija voi vaihtaa positionia samankin tutkimuksen sisällä tutkimuskysymysten ja -intressien mukaisesti. (Jokinen ym. 1999: 202–203, 219.)

Olen työurani aikana toiminut vapaana, sivutoimisena toimittajana neljännesvuosisadan ajan, josta pari vuotta myös ilmaisjakelulehden toimitussihteerinä sekä ammattilehden päätoimittajana. Tänä aikana minulla on ollut mahdollisuus yhtäältä alan toimijana mutta toisaalta liikkeenjohdon konsulttina ja tietokirjailijana myös tarkkailijana seurata media-alan kehitystä.

Huolimatta siitä, että tämä tutkimus on narratiivinen eikä diskurssianalyttinen, katson voivani määritellä edellä esitetyn positio kategorisoinnin mukaisesti oman tutkijapositioni lähimmäksi asianajajan positionia. Asianajajan positiossa tutkija paljastaa vakiintuneita mutta samalla myös vaiettuja totuuksia. Tässä tutkimuksessa analysoin ulkopuolisena muiden tuottamia tekstejä. Analyysissä esikäsitykseni on, että tutkittavien työ ja elämä, kokemus ja kerronta kulkevat rinnan. Median murros on vaikuttanut työntekijän uraan ja uraorientaatioon sekä samanaikaisesti muuttanut ja muuttaa edelleen johtamiskäytäntöjä. Kriittisen otteensa ohella tutkimukseni on myös emansipatorinen, ennakkoluuloton ja nöyryyttä tavoitteleva. Tämä suhtautumistapani näkyy myös tutkijan positiossani. Yhtäältä olin tulkitsija, toisaalta mediatoimija-, liikkeenjohdon konsultti- sekä lukuisien aatteellisten yhdistysten johto- ja asiantuntijatehtäväkokemukseni ja alihankkijayrittäjän toimintatapani perusteella asianajaja.

Tutkimusetiikka

Kuulan (2006: 21) mukaan eettinen ajattelu on kykyä pohtia sekä omien että yhteisön arvojen kautta sitä, mikä joissain tilanteissa on oikein tai väärin. Mäkinen (2006: 67) esittelee Petersonia (1994: 221) siteeraamalla tutkimuseettisiä ongelmia tai seuraamuksia, jotka soveltuvat hyvin oman tutkimukseni tarkastelupohjaksi.

Kustannus-hyötynäkökulma nousee vääjäämättä yhdeksi tekijäksi, jonka merkitys minun on tutkijana kyettävä sysäämään sivuun. Toimin arkityössäni itsenäisenä liikkeenjohdon konsulttina, jolloin asiakkaiden hankkiminen sekä osaamisen lobbautaminen ovat ensiarvoisia tekijöitä. Tutkijana minun on kyettävä irtautumaan konsultin päivittäisestä työroolista ja suhtauduttava tutkimukseni kohdeorganisaatioihin sekä informantteihin objektiivisesti. Vaikka medianäkyvyyden houkuttavuus olisi kuinka suuri, on suhtauduttava äärimmäisen kaltoin pyrkimyksiin saada palstatilaa saati paistatella televisiolamppujen loisteessa tutkimuskohteen tentattavana.

Koehenkilöiden valinnassa piili aluksi psykologinen ongelma: kuinka löytää ja valita juuri oikeat henkilöt tarinoiden tuottajiksi ja haastateltaviksi. Pidinkin mielessäni ja vältin sen vaaran, että tutkijana olisin koukuttanut mediassa ansioituneita, tunnettuja viestintäammattilaisia sen sijaan, että pyrkimyksenä tuli saada tutkittaviksi iän, sukupuolen ja ammatillisen osaamisedustavuuden, ydin- ja tukiprosessien edustajat.

Tutkijantaustassani oli yhdenlainen riippuvuussuhde koehenkilöiden kanssa: olen itse työskennellyt vapaana journalistina, tietokirjailijana sekä liikkeenjohdon konsulttina mentoroinut kohderyhmäni aktori-informantteja useiden vuosien ajan. Tästä syystä minulle on syntynyt esioletus, hypoteesi, joka antaa pohjan abduktiiviselle tarkastelulle.

Tutkimuksen tulos on aikanaan yksin minun hallussani – työ lähti tutkijan henkilökohtaisista intresseistä, intohimoista. Rehellisesti on todettava, että työni avulla tutkijana toki haen ammatillista etua ja uskottavuutta. Väitöskirjan valmistuttua osaamistasoni ja kompetenssini luovien yritysten ylimmän sekä keskijohdon luotuksina saanee uutta, myös taloudellista kaikupohjaa. Vakaassa harkinnassani on oppikirja, jonka avulla tutkijana saisin yhä enemmän työtehtäviä ja -tilaisuuksia. Tutkimuksen validiteettiin, reliabiliteettiin ja objektiivisuuteen nämä taloudelliset tulevaisuuden hyötynäkökulmat eivät kuitenkaan saa vaikuttaa.

5 MERKITSEVÄT TYYPIT

Lukiessani aineistoani useaan kertaan lävitse, keskusteltuani sen kanssa ja verrattuani kirjallisuuteen sekä teorioihin löysin kertomuksissa havaitsemieni toistuvien teemojen lisäksi tarinatyyppejä, jotka olivat sijoitettavissa omiin kategorioihinsa. Peilattessani luokittelemiani tyyppejä aiempaan tutkimukseen havaitsin nopeasti, että jokainen tarina oli muunnos tai likeinen sovellus niin sanotun länsimaisen tarinaperinteen tarinatyypeistä komediasta, romanssista, ironiasta tai satiirista ja tragediasta. Päätin hyödyntää narratiivisessa analyysissäni kokonaishahmon luentaa (Hyvärinen 2006: 25–27).

Hyvärisen (emt: 28) mukaan kokonaishahmoon perustuva analyysi on parhaimmillaan silloin, kun analyysin luokat eivät ole yleisiä lajityyppejä vaan nimenomaan kyseiseen aineistoon perustuvia jäsennyksiä. Sekä MacIntyre (2004) että Polkinghorne (1995) painottavat elämäkerrallisen metodin sidonnaisuutta kulttuuriseen kontekstiin ja henkilöiden ymmärtämistä historiallisen jatkumon näkökulmasta. Polkinghorne (1995: 16–17) mukaan jokaisella henkilöllä on oma historiaansa, josta kyseistä yksilöä ei voi erottaa. Historiallisen jatkumon seurauksena ja kulttuurisessa kontekstissa tähän henkilökohtaiseen historiaan kuuluvat olennaisina ympäristön ihmiset. Nyanssisyistä olen – vaikkakin hahmot juontuvat komediasta, romanssista, ironiasta ja satiirista sekä tragediasta – nimennyt hahmot kontekstiaan ja kulttuurisidonnaisuuttaan (vrt. MacIntyre 2004: 29; Polkinghorne 1995: 16–17) paremmin vastaaviksi.

On kuitenkin syytä huomata, että yksilön sisäinen kerronta voi jäädä osin tiedostamattomaksi yksilölle itselleenkin ja se muuntuu edelleen esitettäessä toisille erilaisten defensiivisten siirtojen kuten torjuntojen, projektioiden ja rationaalisuuksien vuoksi (Ihanus 1999: 247). Tutkijalla onkin tärkeä osansa elämäntarinan muotoutumisessa, mikä vaikuttaa myös tutkimusraporttiin. Narratiivinen tieto on luonteeltaan ymmärtävää, ja myös tutkijan ääni kuuluu tarinoissa, joita hän yrittää tulkita ja tehdä ymmärrettäviksi. (Polkinghorne 1995: 19; Hirvonen 2003: 38.)

Lurija (1982: 264) argumentoi, että sisäinen puhe on syntynyt ulkoisessa, myöhemmin egosentrisessä puheessa, joissa se on säilyttänyt kommunikaatiofunktion. Sisäinen puhe syntyy Vygotskin toteamuksesta, että ajatus ja sana kulkevat eri suuntaan: ajatus yleisestä yksityiseen ja sana yksityisestä yleiseen. Tällöin kielipillinen subjekti ja predikaatti eivät yhtene puheilmauksien sisäisen rakenteen kanssa. Tarvitaan uusi komponentti, sisäinen puhe, joka mahdollistaa ajatuksen tarkentamisen ja aineellistamisen sekä saattaa sen täydelliseksi yksityiskohtaiseksi puheilmaukseksi. (Emt: 264.)

Sisäinen puhe ei ole vain alkuperäisen aikomuksen ja yksityiskohtaisen sanallisen ilmauksen välivaihe vaan se on idiomi, joka muodostaa mielen (Lurija 1982: 265). Tutkimustyössäni umpiväsyneenä huusin puolisololleni ”Tuo minulle liaani!” Tällöin osoitin toivottomuuden tilani viittaamalla viimesijaiseen elämänratkaisuuni kuvastamaan tutkijantyöni ohdakkeisuutta. Näitä tutkittavieni kirjoitusten taakse, sisäiseen puheeseen, sisäiseen kerrontaan juontavia tarkoituksperiä työssäni metsästin ja vainusin. Sanojen takaa vihin saadakseni seikkailin edestakaisin teksteissä ja teoriassa, kaikkine aisteineni tunnustellen, vertaillen, yleistäen ja käsitteellistäen, takaisin yksityiseen palaten.

5.1 Kokonaishahmon luenta

Empiria-aineistoni käsitti 40 informanttien itsestään kirjoittamaa elämän-, ura- ja eritoten johdettavana olemisen kokemuksiinsa perustuvaa kertomusta. Jaoin kertomukset neljään tarinatyyppiin. Ne perustuivat länsimaisiin tyyppitarinoihin romanssiin, komediaan, ironiaan ja tragediaan. Tyypit olivat

- komediasta innoituksensa saanut puurtaja
- romanssiin pohjautuvat valloittaja
- ironinen tai satiirinen rikkuri
- traaginen pudokas

Jokainen tyyppi tulkitsi työtään ja antoi sille erilaisia merkityksiä. Tyypit erosivat toisistaan sen suhteen, millä tavoin he pyrkivät selviytymään media-alan murroksesta. Yhteenvedo tutkittavista tarinatyypeineen on liitteenä 2.

Puurtajien (18) joukko oli tutkituista suurin. He olivat ihmisiä, joille työ oli yksi, jos kohta keskeinen elämänsisältö. He eivät joko halunneet edetä uraputkessaan vertikaalisesti tai sitten olivat luopuneet ponnistelustaan kerran pari koetettuaan ja väsyttyään.

Valloittajat (12) olivat oman tiensä kulkijoita. He olivat elämänsä aikana toimineet intuiotensa perusteella ja olleet valmiita eri syistä muuttamaan niin työnsä kuin muunkin elämänsä suuntaa. Puurtajien ja valloittajien joukko, jota voi luonnehtia elämänsä ja mediauraansa tyytyväiseksi, korreloi kokonaismäärältään hyvin esimerkiksi Jyrkiäisen (2008) tutkimustulosten kanssa.

Rikkurit (7) olivat heterogeenisyydessään seikkailijoita, kyseenalaistajia, pejoratiivisia arroganttejakin. Heidän erottamisensa muista tarinatyypeistä ei ollut yksi-

selitteinen saati selväpiirteinen. Siksi kartoitankin tässä esityksessäni tätä tarinatyyppiä muita jaotteluryhmiäni yksityiskohtaisemmin.

Pudokkaiksi (3) laskettavien henkilöiden merkitys oli määräänsä nähden suuri, sillä uransa jossain vaiheessa syyllisyyttä, häpeää ja kaltoin kohdelluksi itsensä tunteneita pudokkaiksi laskettavia oli miltei jokaisessa tutkittavassa: informanttien aiemmat ja myöhemmät toimet olivat kuitenkin vieneet nämä henkilöt johonkin toiseen tarinatyypin.

Käsittelin tyyppitarinoita hyväksynnän hermeneutiikan (Ricoeur 1980; 1991) mukaisesti siten, että keskustelin kertojan kanssa elämällä hänen tarinaansa, tuomalla hänen näkemykseensä omaa sisäistä puhettani ja tarinaani minun sosiaalisesta tarinavarannostani. Esiymmärryksellinen (mimesis1) edessäni oleva kulloinkin oleva elämäkerrallinen kirjoitus, kertomus (mimesis2) sai minulta uuden tulkinnan (mimesis3). (Hänninen 1999: 25, Ricoeur 1991: 138).

Menettelyn avulla tutkittavani kerronta täydentyi minun elämästäni, kokemastani ja kertomastani elämästä – ja sai uuden tulkinnan. Aiempi kertomus täydentyi ja uudistui konsultointi- ja mentorointikokemukseni avulla. Lähikehityksen vyöhykeajattelu, jossa ihminen melkein osaa asiansa, oppii toimimaan itsenäisesti, kunhan saa siihen vähän lisäapua, työkalut, toteutui tulkinnallisessa keskusteluprosessissani. (Vygotski 1982; Holzman 2006.)

Perustin menettelyni myös L. S. Vygotskin oppilaan A. L. Lurijan ikkunavertauksen selittämään kaksoisjäsenyykseen. Jäsenyys on kielellisen ja kaikkinsa semioottisenkin merkin ymmärtämisen keskeinen termi. Vertaus on seuraava: Jos katsot ikkunasta ulos, et näet lasia vaan maiseman. Jos katsot ikkunalasia, et näe maisemaa vaan lasin. Lurijan (1946: 61) vertauksessa maisema viittaa kielellisen merkin merkitykseen. Kun ihminen arjessa lukee tai kuulee jotain, hän yleensä kuulee tai lukee vain asian eli sisällön eli merkityksen. Se on sama kuin katsoisi ikkunasta ulos ja näkisi vain ulkona olevan. Kiinnitämme huomiomme yleensä vain kaksoisjäsenyyksen toiseen vaiheeseen. (Lurija 1946: 61.)

Lurijan (1946: 61) vertauksen ikkunalasi viittaa kaksoisjäsenyyksen ensimmäiseen vaiheeseen. Jos haluaa kiinnittää huomionsa puheessa äänneisiin ja niiden yhdistelmiin ja kirjoituksessa kirjaimiin ja niiden yhdistelmiin, kuulijan tai lukijan on suljettava tietoisuudestaan pois näiden äänne- tai kirjainyhdistelmien merkitys. Niihin välitön puuttuminen mahdollistaa merkityksen täydentämisen, uudelleen tulkinnan ja kehittämisen. Tämä ajattelu, media-ammattilaisen sisäisen puheen tai kerronnan jatkuva hyödyntäminen, on keskeinen tutkimukseni innoittaja. Siksi kään en halua rikkoa narratiivista tutkimusotetta tai lähestymistapaa, kerronnan muotoa, työni missään vaiheessa, jossa se ei ole välttämätöntä. Haluan, että syn-

tyvä tutkimus on uusi, entistä ehompi, minun elämäni elämän, kokemuksen ja kerronnan työkalujeni avulla syntynyt kertomus (mimesis3). (Lurija 1946: 61; Angus 1985: 59–67.)

McAdams (1997) yhdistää temaattisten tarinalinjojen avulla ihmisen tarpeita, joista keskittyneimmin rakkauden eli hoivatuksi tulemisen sekä toisaalta vaikutusvallan ja toimintavallan eli autonomian tarpeeseen. Näiden tarpeiden avyillä yksilöt haluavat säilyttää, laajentaa ja puolustaa oman itsen tilaa sekä saada yhteyttä toisiin ihmisiin huolta toisistaan pitävässä yhteisössä (McAdams 1997: 68,71). Yksilöt haluavat myös olla itsenäisiä toimijoita, joilla on toimijuuteen liittyvää vallan halua (emt: 72). McAdamsin (emt: 61–72) elämäntarina-analyyseissa esiin tuomat henkilöahmot autonominen vs. yhteisöllinen esiintyvät tutkimuksessa seuraavasti: rikkuri (autonominen), valloittaja (autonominen/autonominen-yhteisöllinen), puurtaja (yhteisöllinen), pudokas (ei-autonominen-ei-yhteisöllinen). (McAdams 1997: 61–72).

Tyypitarina-analyyseissäni olen halunnut tutkijan tulkitsevan äänen kuuluviin välittelemällä suoria lainauksia.

5.2 Puurtajakertomukset

5.2.1 *Komediallinen horisontaalinen ura*

Puurtaja ammentaa tarinatyypinsä komediasta. Komediapohjassa sankarin toiveiden esteiden ylittäminen muodostaa tarinatyypin koomisen ratkaisun. Lähellä tarinan loppua jokin juonen käänne mahdollistaa sankarin saavan haluamansa. Lopputuloksen on jotain, minkä yleisö on koko ajan tunnistanut sopivaksi ja toivotuksi asiantilaksi ja mihin usein linkittyy jonkinlainen karnevalistinen juhla tai rituaali. (Frye 1990: 163–170.)

Tarinatyypinä komedia herättää hilpeyttä, mutta ei pilkkaa ja on toiveiden sävyttämää. Komediassa kiinnostusta ylläpidetään huvittavin sattumin ja kuulija jännittää, mitä kaikkea tapahtuu ennen kuin päähenkilö pääsee tavoitteeseensa. (Palmgren 1986: 432–436.) Aristoteleen runousopissa komedia on surkeimpien ihmisten jäljittelyä tuskaa aiheuttamatta (Aristoteles 1997: 163; Leinikki 2009: 65.)

Fryen mukaan komedian keskeisin tehtävä on osoittaa, miten komedian edetessä henkilöahmot siirtyvät vanhasta järjestyksestä ja sosiaalisesta keskuksesta uuteen. Siirtyminen tapahtuu monimutkaisten, koomisesti esitettyjen käännteiden kautta.

Koomisuus syntyy komedialle tyypillisten henkilöhahmojen (esim. rehvastelija, itsensä alentava, narri), toiminnassa. Loppukohtaus, yleensä juhlat (esim. häät) esitetään yhteisöllisenä kohtauksena, johon myös vastustaja osallistuu. Päinvas-
toin kuin tragediassa, komediassa on onnellinen loppu (Frye 1990: 198–203; Pit-
käsalo 2009: 152).

Aristoteles erottaa Runousopissaan (1997) tragedian ja komedian toisistaan muun
muassa sen perusteella, millaisina roolihahmot esittävät (jäljittelevät) todellisia
ihmisiä. Aristoteleen (1997: luku IV) mukaan tragediassa pyritään esittämään
ihmiset parempina kuin he ovat, komediassa taas huonompina (Pitkäsalo 2009:
189). Tämä synnyttää tragedian tai komedian lajin yhdessä sen kanssa, miten ja
minkä välineiden avulla tapahtumat kerrotaan.

Komedia on tarina, jossa metaforisesti "nuoruus ja halu voittavat vanhuuden ja
kuoleman". Lähtökohtana on tilanne, jossa yhteiskunta tukahduttaa ihmisen haluja
ja tämä ristiriita kärjistyy konfliktiksi. Konflikti laukeaa välitilassa (kuten karne-
vaali, matka tai seikkailu), jossa normaalielämän säännöt raukeavat. Prosessin
tuloksena syntyy uusi sosiaalinen yhteisyys. Komedian päähenkilön perusominais-
uus on, että hänellä on haluja, inhimillisiä heikkouksia ja tarpeita ja että hän he-
rättää sympatiaa. (Tolska 2002: 106–107)

Komediassa tarina alkaa regressiivisellä narratiivilla, jossa elämän tapahtumat
ovat ongelmallisia. Tätä seuraa kuitenkin progressiivinen episodi, jossa "onnelli-
nen" tilanne palautuu vallitsevaksi. (Gergen & Gergen 1986: 27–28; Tolska 2002:
106–107.)

Aaltosen ja Kovalaisen (2001) mukaan Propp (1928/1977) ja Jakobson (1973)
puhuvat tarinan vaatimasta välttämättömyydestä ja dramaattisesta voimasta, jotka
ovat peräisin tarinan henkilöiden, osien ja tapahtumien sisäisistä suhteista. Kome-
diat saavat meidät iloisiksi ja palauttavat uskomme elämään, kun tragediat saavat
aikaan surullisia ja ahdistaviakin tunteita. (Aaltonen & Kovalainen 2001: 69.)

5.2.2 *Työ hyvän elämän osamahdollistajana*

Raimo, 53, valmistui Taideteollisesta korkeakoulusta 1984. Hän oli kahdetta-
kymmenettäkuudetta vuotta nykyisessä työssään ja edelleen alkuperäisellä am-
mattinimikkeellä, sanomalehden valokuvaajana/kuvatoimittajana. Raimo oli nai-
misissa, kahden lähes aikuisen lapsen isä; vanhempi oli muuttanut kotoa edellis-
kesänä ja nuorempi lähtenyt Keski-Eurooppaan vaihto-oppilaaksi. Raimon lisäksi
kotona oli keski-ikäinen vaimo ja pyöreä kissa.

Puurtaja-Raimo ei nähnyt työntekoa elämänsä tarpeiden suurimpana täyttymyksenä. Seesteinen perhe-elämä ja ilmeisesti jo horisontissa siintelevä eläköityminen kannustivat tosissaan, muttei liian vakavasti työhönsä suhtautuvan, kehityshakuisen tarkkailijan, hankkimaan elantonsa. Sama työpaikka oli kelvannut aineellisen pääoman hankkimiseksi koko opintojen jälkeisen työuran.

Raimo oli tullut nykyisen työnantajansa palvelukseen 1984 heti opiskeluista valmistuttuaan, kun lehti oli etsinyt toimitukseen valokuvaaja/kuvatoimittajaa. Aiempaa lehtikuvauskokemusta oli ollut yhdeltä kesältä suuren sanomalehden kesäkuvaajana. Lisäksi Raimo oli opintojen ohessa tehnyt teollisuuskuvausta kaupungin Energialaitoksella ja sairaalakuvausta Yliopistollisessa Keskussairaalassa.

Raimolle ei sanojensa mukaan ollut piirtynyt varsinaisesti ”uraa”, ellei siksi voitu katsoa sitä, että hänellä oli edelleen työpaikka. Mies oli tullut kuvatoimittajaksi ja oli sellainen edelleen. Kun Raimo oli tullut taloon, siellä oli työskennellyt ”kaksi kopistia ja noin kaksi kertaa enemmän toimittajia kuin nykyään”. Tehtävänä oli aluksi ollut luoda toimituksen kuvaosasto ja rakentaa toimiva kuvalaboratorio. Kopisteille Raimo oli ollut esimiesasemassa, mutta käytännössä sellaista ei ollut tarvittu. ”Kyllä ne kopistit muutenkin tekivät, mitä piti tehdä.” Parhaimmillaan lehdessä oli ollut kolme valokuvaajaa, Raimo itse mukaan luettuna. Käytännössä hän oli valokuvaaja, sillä toimitus oli niin pieni, ettei kuvatoimittajaa eikä kuvapäällikköä tarvittu.

Edellisen nousukauden alussa Raimon lehteen oli ostettu kuvapäällikkö, jonka piti luotsata talo digitaaliseen kauteen. Hänet kuitenkin oli saneerattu laman alettua ulos muutamaa vuotta myöhemmin, ennen kuin digitaalikuvaus oikeastaan oli päässyt alkamaan missään lehdessä. Konsernin johto ei ollut ymmärtänyt analogisen ja digitaalisen eroa vaan oli luullut stillvideokameraa digitaaliseksi. ”Samassa rytäkässä” toimituksen vahvuus oli pudonnut muutenkin puoleen. Toisen kopistin lehti oli menettänyt vuotta myöhemmin. Sillä kertaa sitä oli kutsuttu organisaation virtaviivaistamiseksi.

Uran käännekohtina voi Raimon tapauksessa pitää teknisiä muutoksia, jotka olivat muuttaneet työn kuvaa. Mustavalkofilmin käyttö oli lopetettu 1996, oli siirrytty käyttämään värinegatiivia ja ostettu värinegatiivien kehityskone. Kopioiden vedostamisesta oli luovuttu, kuvat skannattu negatiivista, aluksi represssa ja myöhemmin taas organisaation virtaviivaistamisen jälkeen toimituksessa. Hiukan sen jälkeen toimitus oli menettänyt toisenkin kopistin. Digitaalisiin kameroihin oli siirrytty melko myöhään, vasta keväällä 2003. Silloin toimittajille oli ostettu ”digipokkarit” ja kuvaajille ja urheilulle ”vakavan harrastajan” kamerat. Samalla tavalla oli sitten sen jälkeen elelty. Toimittajilla oli sittemmin asteen verran paremmat järjestelmäkamerat kuin ne ensimmäiset, mutta ei juuri sen enempää. Ku-

vaajien kameroita oli uusittu ”hirveän vonkaamisen jälkeen” kaksi kertaa, mutta ammattikoneita ei edelleenkään ollut. Kerrontahetkellä toimituksessa oli kaksi valokuvaajaa, joista ”kauniimpi oli hoitovapaalla”. Raimo hoiti siksi kuvaukset enimmäkseen yksin ja arveli olevansa oma esimiehensä.

Raimo oli pragmaatikko, mutta ei opportunisti eikä johtanut ihmisiä. Hänellä oli kyllä vastuuta, mutta ei valtaa. Toisaalta Raimon kunnianhimo ei suuntautunut urakehitykseen. Hänen kuulemansa perusteella yhtymän muissa taloissa tilanne ei ollut sen kummempi. Siinä mielessä Raimon lehti oli muita paremmassa asemassa, että ”komentosilta ei sijainnut hänen toimipaikallaan vaan muualla samassa maakunnassa”. Kaikkein impulsiivisimmista päätöksistä ”ehdi kulua terä pois” ennen kuin niitä yritettiin soveltaa Raimon yksikköön.

Raimon palvelusaikana päätösvalta ja taloudellisten päätöksiä tekeminen oli siirtynyt oman talon ulkopuolelle yhtymän johdolle. Menettely saneli suuret linjat, ja perustelut olivat poikkeuksetta taloudellisia. Toimituksen työntekijät olivat Raimon mukaan aina altavastaajia. Mahdollisia virhearviointeja ja ratkaisuja yhtymäjohto ei koskaan myöntänyt tapahtuneen, vaan ne ohitettiin.

Raimon päivittäinen työskentely ei ollut muuttunut sen kummemmaksi; toimitusta ei vielääkään johdettu autoritaarisesti ja vaikeata se kertojen mukaan kyllä olisi ollutkin, kun kyse oli ns. asiantuntijaorganisaatiosta. Lehdessä oli miehen mukaan kyllä ollut vähän aikaa luonnevikainen pikku Hitler päätoimittajana, mutta hän oli ymmärtänyt lähteä itse. Kiire oli, mutta oli ollut ennenkin. Raimo teki edelleen itse ratkaisunsa työn hoidossa, muun muassa käytännössä määritteli uutispäällikön luomasta listasta, mitä kuvasi ja miten.

Alan nopea tekninen kehitys oli muuttanut Raimon organisaation johtamiskäytäntöjä. Odotukset ja vaatimukset olivat suuria, mutta eivät oikeassa mittakaavassa todellisuuden taikka panostusten kanssa. Toimintoja yhdistämällä yritettiin saada aikaan vähennyksiä henkilöstössä. Ammattityöntekijät olivat kauhistus johdolle: heistä piti päästä eroon, jos suinkin mahdollista.

Internet, Facebook ja Twitter saivat Raimon yhtymäjohton ”euforiseen paniikkiin”. Johonkin niitä olisi pitänyt käyttää, mutta johdossa eivät tuntuneet tietävän, mihin ja miten. Kommentosillalla odotettiin tekniikasta toisaalta ”sateentekijää”, mutta sitä tekniikkaa ostettiin kovin kitsaasti ja aina halvimmasta päästä. Eikä se välttämättä ollut sitä, mistä olisi ollut hyötyä työssä. Raimon työpaikassa, ”soutukannella”, yritettiin keksiä kiertoteitä, joilla ohittaa tekniset ongelmat vähimmin vaurioin. Myös tekninen tuki oli siirretty keskitetyksi koko yhtymälle, mikä hidasti vikojen korjaamista ja asianmukaisten ohjelmien lataamista.

Koti, perhe ja vapaa-aika olivat suurimmat syyt siihen, että Raimo ei ollut urakunnianhimoinen. Hänen mielestään toimitustouhusta ei ollut muuhun kuin juuri ja juuri leipäpuuksi, tämän takia ei kannattanut sairastuttaa itseään.

5.2.3 Elämänjanoa julkisen palvelun mediayhtiössä

Tuula oli 55-vuotias, naimaton yksineläjä, koulutukseltaan humanististen tieteiden kandidaatti. Hän oli työskennellyt 16 vuotta tv-kulttuurissa, sitä ennen koko-aikaisena 4,5 vuotta paikallisradiossa ja erilaisissa osa-aikatöissä opiskelun ohessa tällä alalla muun muassa vuosikaudet kriitikkona. Viimeiset 7,5 vuotta hän oli ollut tv-tuottajana, jota olivat edeltäneet toimittajan ja ohjaajan tehtävät.

Puurtaja-Tuula oli seikkaillut pitkään saman työnantajan palveluksessa vertikaalista uraputkea hamuamatta. Professionaaliset halut, tarpeet ja ambitiot olivat tulleet tyydytetyiksi aktiivisen muun elämänsä siivittämisenä. Opiskelu ja harrastukset olivat sekä tuoneet lisäarvoa osaamiseen että tuottaneet tyydytystä elämän- ja tiedonjanoiselle ihmiselle, jonka itsetuntokin oli imenyt verkottumisesta myönteistä kehitystä. Terve kriittinen suhtautuminen ympäröivään yhteiskuntaan yhdistyneenä harrastuksen ja työn symbioosiin olivat saaneet naisen nauttimaan työstään ja suuntaamaan arvioivaa asennetta ja osaamista ajoin elannon hankkimiseenkin. Vallan ja vastuun ottamisen halu ja kyky kuvastuivat siinä, että nainen oli valmis paitsi arvioimaan toisten tekemisiä myös kertomaan ja osoittamaan ohjaajana oman näkemyksensä toiminnan suunnasta ja päämääristä. Vierivä kivi ei sammaloidu, alati uudistus- ja muutosvalmis moniosaaja pohti. Ja vastuun kantajan ei sopinut olla liian säyseä. Kehitystä ei tapahtunut tuskatta – tarvittiin analyttistä, laaja-alaista ymmärrystä, ennakkoluulottomuutta ja valmiutta olla joka tilanteessa miellyttämättäkin.

Tuula ei ollut koskaan ollut uraorientoitunut – hän piti työuran kehitystä kannaltaan huvittavana, outona ja erikoislaatuisena. Hän oli opiskellut pitkään. Siinä sivussa Tuula oli harrastanut elokuvaa – itse asiassa pikkutyöstä asti niin ankaraasti, että harrastuksesta oli tullut hänelle osa-aikainen ammatti. Nainen oli kirjoittanut säännöllisesti elokuvakritiikkejä 15 vuotta ennen nykyiseen työpaikkaansa tuloaan ja tehnyt niitä myös sekä radioon että televisioon pitkään säännöllisesti. Edelleenkin Tuula olisi kirjoittanut elokuvakritiikkejä televisioon, jos häntä ei olisi ollut kiskottu kokonaan tuottajaksi viisi vuotta aiemmin. Mediaammattilainen mielsi itsensä kriitikoksi, ohjaajaksi, tuottajaksi ja toimittajaksi – kerronnan aikaan tässä järjestyksessä, sillä hän oli siirtymässä pois tuottajan työtehtävistä, toivomuksensa mukaan kriitikoksi ja ohjaajaksi.

Toimittajana Tuula oli aloittanut varsin myöhään, yli kolmekymppisenä, siitä huolimatta että hän oli aina ollut kiinnostunut toimittamisesta. Jälkimmäisestä kielii se, että hän oli suorittanut yliopistossa tiedotusopin cum laudenkin sivuaineena. Lehteen hän ei silti ollut kuunaan kaivannut, sähköinen oli kiinnostanut. Jotenkin Tuula ei ollut osannut kuvitella itseään radioonkaan – ei ennen kuin häntä oli pyydetty sinne, ja viestin oli vienyt mukanaan. Tuula pohti, että tavallaan hän ehkä oli tarvinnut sen elämäkokemuksen ammennettavakseen. Olihan hän aina ollut havainnoiva ja assosiatiiivinen ennemminkin kuin kyselevä ja perinpohjaisesti selvittelevä.

Kriitikoksi Tuula sen sijaan oli oppinut nopeasti, vaikka kynnyksen tehtävän aloittamiseen oli ollut suuri. Ehkä tämä oli johtunut siitä, että nainen oli aloittanut elokuvakriittikkien teon elokuvakerhon lehdessä, ja aika kovat kirjoittajat olivat pyytäneet mukaan, niin kuin myöhemmin päivälehdessäkin: muun muassa suuresta sanomalehdestä juuri elinkeinoelämän johtotehtäviin siirtynyt vaikuttaja oli ollut toimittamassa Tuulan kerhon lehteä sen alkuvuosina. Toisaalta, kun oli saanut tottua niin hyvään kyytiin heti alussa, ei pian päästä palellut. Mielipiteitähän Tuulalla toki oli ollut, oli vain pitänyt oppia kirjoittamaan ne paperille sopivassa muodossa.

Radiossa Tuula oli viihtynyt hyvin. Hän oli tehnyt omia kulttuuriohjelmia ja rivitoimittajan askareita, aika vapaasti kaikkea. Paikallistapahtumien vuodenvuorokierro toistuminen ja sen raportoiminen tosin oli alkanut melko pian uuvuttaa. Tuula ei ollut luonteeltaan niin toimittaja, että sellaista olisi loputtomiin jaksanut.

Sitten oli tullut radiouudistus ja monipuolisesta kulttuuriradiosta oli väännetty soittolistoja pyörittävä formaattiradio. Tuula oli siirtynyt pienen välivaiheen, vuoden työttömänä oltuaan, jälkeen täydennyskoulutuksen myötä television kulttuuritoimitukseen, jossa hän työskenteli edelleen. Nainen katsoi, että hänellä oli ollut onnea: uudenlainen kulttuuriohjelma oli aloittanut juuri sopivasti, ja kulttuurista monipuolisesti kiinnostuneita tekijöitä oli etsitty sitä tekemään. Onni oli ollut myötä myös sinä suhteessa, että ohjelman tuottajalla oli ollut varsin paljon valtaa silloisessa kulttuuritoimituksessa ja tämä oli ollut avarakatseinen työssään. Tuula oli kokenut, että hänelle maksettiin ajattelusta. Se oli tuntunut valtavan ylelliseltä ja kummalliselta. Nainen ei moneen vuoteen ollut tajunnut, miten oli mahdollista, että siinä tilanteessa hän todellakin oli saanut tehdä juuri sitä mitä oli osannut ja tahtonut.

Tuulalle tärkeitä käännekohtia olivat siis tuohon mennessä olleet opiskelupaikkakunnalle meno ja elokuvakerho siellä – kriittikkous ja ajatus toimittamisesta, tustuminen henkilöihin, jotka luottivat naisen taitoihin ja pyysivät häntä kriitikoksi ensin päivälehden ja myöhemmin toimittajaksi radioon, työpaikan luonteen

täydellinen muutos ja onnekas sattuma: juuri oikeanlainen täydennyskoulutuskurssi aika pian sen jälkeen. Samanlainen onnenkantamoinen oli ollut myös se, että juuri Tuulan kannalta oikeanlainen uusi ohjelma oli aloittanut, ja että hän oli ollut otollinen sen tekijäjoukkoon.

Tuula oli myös saanut tehdä reportaaseja ja kulttuuridokumentteja vapaasti valitsemistaan aiheista. Hänestä tuntui, että tämä ei voinut olla tottakaan! Ainoa haittapuoli oli se, että Tuula oli viettänyt aivan liikaa aikaa töissä. Perheelliselle se olisi ollut mahdotonta. Tosin kun teki sitä mitä haluaa, tällaista ei heti huomannut, nainen pohti. Kahdeksan vuoden jälkeen hän oli jo alkanut huomata, että tahti oli alkanut pikkuisen hiipua: viikonloput Tuula oli silloin sentään viettänyt kotona ja töistäkin hän oli lähtenyt jo useimmiten saman vuorokauden puolella pois... Ei kuitenkaan pitänyt ymmärtää väärin. Vaikka työ oli tuntunut ihmeeltä, Tuula ei ollut hetkeäkään ajatellut, että hänet oli haluttu työhön vain koska hän oli kiva – tuolloin hän nimittäin vielä oli sitä ollut. Nainen oli tiennyt, että hän osasi kirjoittaa ja tehdä kritiikkejä ja tehdä radiota ja televisiota. Mutta tällä alalla se tietous ei pelkästään auttanut, jos ei ollut luonteeltaan tyrkky. Piti olla taitoa mutta myös onnea: onnea ajoituksen ja verkostojen kanssa.

Naisesta itsestään riippumattomista syistä hänet oli houkuteltu vajaa kahdeksan vuotta kerronta-ajankohdasta tuottajaksi. Oikeastaan hänelle ei ollut annettu muita vaihtoehtoja. Asia oli esitelty hyvänä käänteinä ja jollain tavalla niin oli ollutkin.

Muutoksen myötä ammattilaisen ajankäyttö oli kyllä järkiperaistynyt, ja se oli ollut hyväksi. Tuula oli päässyt myös yhtiön järjestämään tuottajakouluun ja hiljalleen myös kiinni itse tuottamiseen, mikä oli käsittänyt reportaasisarjoja ja dokumentteja. Tuulan mielestä dokumenttien tuottaminen oli ollut kaikkein palkitsevinta. Sen hän osasi, niiden sisällön kanssa toimimisen. Olihan hän itsekkin tekijä. Jonkin ajan kuluttua Tuula oli myös saanut kolme vuotta tuottaa ohjelmasarjaa, jota hän oli tehnyt otollisen työparin, ohjaajan, kanssa. Kaksikko oli saanut tehdä ohjelmasta itsensä näköisen, onnistui, ja työ tyydytti.

Johtamiskäytäntöjen tarkasteleminen oli Tuulan mielestä jännittävää, validia, juuri siinä ajassa, juuri hänelle, juuri tässä työpaikassa, jossa hän oli. Johtamiskäytännöt olivat Tuulan talossa niin vaihtelevat ja niin valtavan kalabaliikin kohde, menneisyydessä, tänään ja tulevaisuudessa – siis niin pitkän ja mutkikkaan, että hän ”ei edes halua pysähtyä pohtimaan never ending storya”. Tuula tyytyi toteamaan, että hän oli itse ollut onnellisin silloin, kun oli saanut tilaa ja luottamusta osakseen. Silloin nainen oli toiminut parhaiten, ja silloin, kun hän oli saanut tehdä sitä mitä osasi ja oli tullut taloon tekemään.

Tuulan tutua taloon ja vielä siirtyessä tuottajaksi omaan yksikköönsä johtaja oli ollut kiltteijä. Tuulan mielestä kaikki tiesivät, että kiltteydestä seurasi lopulta erilaisia ruumiita kaappeihin mätänemään. Kun ei uskallettu kohdata ristiriitoja, ei haluttu nostaa kissoja pöydälle, kun vain ymmärrettiin ja koetettiin selviytyä, silloin alaiset eivät voineet hyvin. Tuula oli saanut tietoonsa paljon ongelmien käsittelemättä jättämisestä syntyneitä vaikeuksia jo toimittajana ollessaan, mutta aiempaa paremmin hän huomasi tilanteen vasta siirryttyään toimittajasta tuottajaksi. Hän oli toimittajana ja ohjaajana viikottaistuotannon huomassa, kiireen ja yhteen hitsautuneen joukon kanssa turvassa yhtiön vaateilta ja muulta. Porukan tuottaja ei ollut missään mielessä ollut syytön koko yksikön ristiriitoihin, päinvastoin. Vaikka tämä itsekkin oli ollut eräänlainen pomon kiltteyden aikaansaama "ruumis", joka vieläkin aiheutti hankaluuksia, Tuula ei kokenut asiassa ongelmia.

Kun Tuula sitten oli siirtynyt tuottajaksi ja kun tuottajia oli alkanut olla useampia, oli alkanut esimiehen päättämättömyys ominaisuutena näkyä hänenkin työssään. Turhautuminen oli kuitenkin tarpeetonta, sillä esimies ei ollut osannut ratkoa mitään asioita. Koko ensimmäisen seitsemän vuoden aikana Tuulan yksikkö ei ollut tuottanut juuri mitään uusia ohjelma-avauksia, ja kaikkeen odotettiin kiltisti päätökset ylhäältä. Pomolla ei ollut ollut visiota. Muutaman vuoden kuluttua joukko oli saanut uuden pomon, ja asiat olivat muuttuneet kertahetimitä. Uusi yksikön johtaja oli ollut taitava, tehokas, napakka mutta ystävällinen. Tuula oli tuntenut häntä hiukan ennestään ja tiesi, että tuolloin koittaisivat paremmat ajat. Valitettavasti osa uuden pomon energiasta oli kulunut hänestä riippumatta kahteenkin aikaan isoon, kahden vuoden sisään toteutettuun organisaatiomuutokseen, jotka söivät osan hänen energiastaan. Mutta hyvin hän kolminapaista yksikköään oli johtanut, vaikka se ei ongelmattomasti ollut ollutkaan.

Tuulan mukaan tempoileva käytäntö siirtyä erilaisiin johtamismalleihin yhtiötasolla aika ajoin oli johtanut tilanteeseen, että kaikenlaista valtaa oli kaikenlaisilla ihmisillä. Vastuuhierarkiat olivat kuitenkin epäselvät ja vastuunkanto sen myötä epämääräistä. Ja omaa pallia varmisteltiin monin tavoin.

Tuulan organisaatiossa oli viimeksi ollut käytössä ns. matriisimalli. Tuulan mielestä se nyt oli vain yksinkertaisesti toimimaton, ainoastaan vastuunpakoilijoita suosiva. Organisaatiossa puhalsivat todella uudet tuulet eli tulevaisuudesta hän ei osannut sanoa muuta kuin että Tuulan yhtiössä oloajan isoin organisatorinen ja tuotannollinen kertahetimitämuutos oli tosiasia varsin pian. Miten paljon asiantilat ja työskentelyolosuhteet paranisivat, se oli toinen asia.

Tekninen kehitys ja sen vaikutus johtamismalleihin oli Tuulan yksi pitkä tarina. 2000-luvun alkupuolella ”introduseerattu taloudellinen kontrollointimalli” oli määrittänyt edellisiä vuosia myös muuta työtä estävästi. Matriisin vuoksi oli ollut

epäselvää, miksi jokin uudistus tehtiin ja miksi juuri tiettyinä aikana ja tietyllä nopeudella, mihin sen edut perustuivat ja kuka siitä oli millä perusteiden päättänyt. Monesti sellaiset tahot, joilla ei ollut kyseisen tuotannonvaiheen kokemusta olivat päättäneet sen työtapojen tai työnkuvan muutoksista. Melkein kaikki uudet tekniset järjestelmät oli joka tapauksessa otettu käyttöön keskeneräisinä. Tuulalle ja hänen työtovereilleen oli aiheutunut suunnattomat määrät turhaa työtä ja turhaumia, kun ihmistyötä oli korvattu konetyöllä. Järjestelmät kun olivat usein vain osittain kunkin yhtiön käytäntöihin soveltuvia ja ihmiset joutuivat niiden vuoksi tekemään monesti enemmän kuin ilman ko. järjestelmiä – ainakin enemmän kuin ennen sen sijaan että vähemmän.

Sähköpostijohtaminen oli tullut Tuulankin työpaikkaan jo vuosia aiemmin. Se oli toinen vaikea asia, vaikka Tuula itsekin harrasti sitä, koska hänen tavoittelemansa ihmiset ”voivat olla kuka missäkin ja asioilla on kiire”. Mutta monia ylempiä toimihenkilöitä ei kohdannut enää kasvokkain kovin usein ja silloinkin vain lounaalla. Monet heistä eivät lisäksi lukeneet sähköpostejaan tai vastasivat vain harvoin. Ei siis ollut tietoa siitä, etenivätkö asiat vai eivät ja jos niin miten. Mitä ylätasolla tapahtui, oli edelleen alemman johtajan kommunikatorisista kyvyistä kiinni. ”Ja jos oli lähin johto introvertti, niin sitten oli.”

Joka tapauksessa, kun Tuula viitisen vuotta kertomaansa aiemmin oli saanut mahdollisuuden palata hetkeksi kriitikon työhön, tällä erää televisiossa, hän oli ottanut tehtävän riemumielin vastaan. Se puolitoista vuotta oli tuntunut lomalta, kun oli taas kerran viikossa saanut tehdä sitä, mitä todella osasi ja halusi. Samaa iloa Tuula oli tuntenut viimeisinä aikoinaan, kun hän oli alkanut kirjoittaa tv-uutisten internetiin teatterikritiikkejä ja oli saanut olla mukana radion kulttuurikommenttitiimissä. Tuula oli pohjimmiltaan tekijä, ei toteuttaja. Hän turhautui, jos ei päässyt itse vaikuttamaan kohteisiin ja aiheisiin.

Kaikki Tuulan elämä ja kokema uhkasi kerrassaan loppua, sillä hän oli turhautunut lähimenneisyydessä siinä määrin, että oli ottanut ns. ”paketin” ja lopetti vakituisen työnsä organisaatiossa piakkoin kertomuksensa jälkeen. Mutta jo ratkaisun tehtyään Tuula koki ehkä tehneensä virheratkaisun. Viime aikoina muutoksia oli ollut niin paljon, että Tuula olisi ehkä vielä päättänyt katsoa tämän kortin. Nyt se oli kuitenkin myöhäistä. Tuula oli kuitenkin halunnut jatkaa teatterikritiikkien kirjoittamista ja jotain muuta pientä jatkossakin. Mutta se oli jo korkeamman (johdon) käsissä.

5.3 Valloittajakertomukset

5.3.1 *Romanssityyppisen vastakkainasettelun voittaja*

Murrayn (1986) romanssissa, joka luo perustan valloittajan hahmolle, ovat vastakkain hyvä ja paha, ja tämä vastakohtaisuus ratkeaa taistelulla. Alkutilanne on harmoninen kunniallinen tila, jota "pahuuden voimat" ilmaantuvat uhkaamaan. Kerrottavassa tarinassa sankari taistelee ja lopulta voittaa "pahan". Taistelun jälkeen alun harmonia palautuu. Identiteettiprojektina sankaritarina merkitsee sankaruuden osoittamista sekä minuuden että omien kykyjen asettamista julkiseen testiin. Sankaritarinan päähenkilölle on ominaista voimakkuus ja moraalinen ylemmyys: hän herättää ihailua. Romanssissa hallitseva yhteiskunta tai luokka pyrkii projektoimaan ideaalinsa jonkinlaisen romanssin muotoon, missä hyveelliset sankarit ja kauniit sankarittaret esittävät roistojen uhkaamia ideaaleja. (Tolska 2002: 116.)

Romanssia leimaa pyrkimys etsiä jotain kuvitteellista kultaista aikaa, jonka kannalla myös yleisö on. Olennaista romanssissa on juonesta jaksollisen tai prosessimaisen tekevä seikkailu. Seikkailut johdattelevat yhteen suureen etsintätyyppisessä etenemisessä, jossa toiminta keskittyy ristiriitaan sankarin ja tämän vihollisen välillä. Perusvireenä on seikkailullinen selviytymistarina toiveiden toetutumisen jaksollisessa unelmaprosessissa, jota leimaavat lapsenomainen nostalgia, kontekstuaalisen, spatiaalisen ja ajallisen onnen löytäminen. (Frye 1990: 186–195.)

Perinteisessä romanssissa, jossa on kyse esimerkiksi lohikäärmeen tappamisesta, tarina rakentuu siten, että iäkkään kuninkaan hallitsemaa valtakuntaa uhkaa hirviö. Kuninkaalla on tytär, jota nuori mies yksi toisensa jälkeen tavoittelee pyrkimyksensä hirviön tuhoamisen avulla voittaa tytär itselleen. Tehtävä kuitenkin epäonnistuu. Lopulta tarinan sankari saapuu, tappaa hirviön, avioituu tyttären kanssa ja perii kuningaskunnan. Tarinassa on neljä ulottuvuutta: konflikti itsessään, kuolema (usein sekä sankarin että hirviön), sankarin katoaminen ja uudelleen ilmaantuminen tai hänen urotekojensa tunnustaminen kultaisen kuvitteellisen ajan etsinnässä, joka on sekä kertojen että yleisön jakama. Romanssitarinoille on ominaista viitata yhteisöllisiin arvoihin, moraaliin sekä myös kristinuskon hyveisiin. (Frye 1990: 195.)

5.3.2 *Jatkuvan muutoksen halu ja valmius*

Risto oli 57-vuotias yhteiskuntatieteiden maisteri pääaineenaan yleinen valtioppi. Hän oli työskennellyt media-alalla 28 vuotta erikoistoimittajana, ensin free-

lancerina ja määräaikaisena ja vuodesta 1987 lähtien toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella. Perheeseen kuului avovaimo ja kaksi koira.

Ennen 1970-lukua suomalaisessa yhteiskunnassa oli Riston mukaan eletty voimallisen sodan jälkeisen uudelleen rakentamisen aikaa, jossa toistaiseksi voimassa olevat työpaikat olivat olleet avoinna kiinnostuksensa, innostuksensa ja osaamisensa itsensä ja muiden hyväksi antamaan halukkaille soveltajille. Harva journalistiksi havitteleva oli hankkinut yliopistollisen loppututkinnon. Mutta jos oli nähnyt vaivan, romanttisen sankaritarinan ovet olivat olleet seljällä ja uravalinnat paljolti yksilön itsensä määritettävissä. Sattumallakin oli ollut sijansa yhteiskuntaa muuttamaan haluavan idealistin urapoluilla. Tie ei välttämättä ollut kulkenut suoraviivaisesti, mutta akateemisen koulutuksen hankkineelle oli ollut mahdollisuuksia etsiä, tutkia ja valita oma tiensä. Ja jos muodolliset pätevyysvaatimukset olivat näyttäneet estävän etenemisen, sisukas ponnistelu oli palkittu yhä haastavampiin ja kiehtovampiin työtehtäviin sijoittumisena. Kunhan kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset valmiudet olivat olleet kohdallaan, menestystä oli ollut perusteltua odottaa.

Alkuvaiheessa Risto oli ollut puhtaasti uutistoimittaja ja reportteri, toisessa vaiheessa hän oli erikoistunut taloustoimittajaksi, tarkemmin sanoen uutistaloustoimittajaksi. 1990-luvun lopulla Risto oli tehnyt muutaman vuoden töitä politiikan toimittajana ja pääkirjoitustoimittajana. Mies oli toiminut yli kymmenen vuotta myös kolmi-nelihenkisen taloustoimituksen esimiehenä. Sitten hän oli luopunut talous- ja politiikan toimittamisesta ja palannut omasta aloitteestaan uutistoimittamisen juurille rikostoimittajaksi.

Risto oli tullut alalle loppujen lopuksi sattumalta, vaikka olikin lähtenyt 1970-luvulla opiskelemaan yliopistoon valtio-oppia, tiedotusoppia ja sosiologiaa tullakseen yhteiskuntaa muuttavaksi ”tai ainakin vähintäänkin korjaavaksi skribentiksi”. Hän oli jo miltei luopunut lukioaikaisesta haaveestaan, kun 1980-luvun alussa avautui mahdollisuus näyttää kyntensä uutistoimiston kirjeenvaihtajana.

Valloittaja-Risto oli huomannut melko pian, että koska opettajaksi, virkamieheksi saatikka yliopistotutkijaksi hänestä ei ollut, uutistoimittaminen erityisesti sen hektisyyden ansiosta sujui ja veti puoleensa. Hän arvioi kaiketi olevansa sen verran ADHD-tyyppi (näin Risto kertoi persoonaansa tulkinneensa), että miehelle sopi työ, jonka lopputulema oli – hänen käyttääkseen vanhaa ja kulunutta kliseitä – huomispäivänä jo kalakääreenä.

1980-luvun puolivälissä Risto oli kokeillut radiotoimittajan uraa, mutta kun yleisradioyhtiö oli pari vuotta pitänyt hänen palvelujaan lähinnä vain freelancer-suhteisen arvoisena, mies oli päättänyt hakeutua jonnekin muualla.

Tähän ajankohtaan sopi Ristosta mainita pieni episodi: tyypilliseen 70-lukulaisen opiskelijan profiiliinhan oli kuulunut, että gradukynnys oli kasvanut. Aikalaisista niin moni oli kuvitellut tekevänsä urauurtavaa tutkimusta. Niin Ristokin. Keväällä 1986 valtakunnallinen uutistoimisto oli valinnut uutistoimittajia päätoimitukseensa, mutta sivuuttanut Riston – monivuotisen kirjeenvaihtajansa – koska mies ei ollut suorittanut tutkintoja. Tästä kimmastuneena hän oli tehnyt gradunsa ja kun tietotoimiston yhden aluetoimituksen esimiehen paikka oli tullut hakuun, ei silloisella johdolla ollut enää ollut perusteita jättää Ristoa valitsematta.

Niinpä Risto oli siirtynyt vetämään uutistoimiston aluetoimitusta huhtikuussa 1987. Siellä hän oli jatkanut aina kesään 1990, jolloin oli siirtynyt maakunnallisen sanomalehden ensimmäiseksi taloustoimittajaksi.

Viime vuosina Risto oli joutunut useasti istumaan toimituksensa johdon kanssa erilaisissa yhteistoimintatilaisuuksissa. Hän oli toimituksensa ammattiosaston puheenjohtaja ja sitä nykyä myös maakunnan journalistiyhdistyksen puheenjohtaja. Ristolle oli kokemuksen perusteella syntynyt kuva, että 1970-luvulta aina 2000-luvun alkuun asti mediassa toimituksellinen johtamiskulttuuri oli demokratisoitunut, tasa-arvoistunut, muuttunut keskustelelevammaksi.

Kun Risto oli tullut 1980-luvulla alalle, alkoivat ne ajat, jolloin päätoimittaja tai toimituspäällikkö oli johtanut lehtiä suvereenisen autoritäärisesti, olla jo olla ohitse. Pitkin 1980-lukua kulttuurin muutos oli syvennyt, ei yhtäaikaisesti, mutta kuitenkin.

Risto aprikoi, mahtoiko toimintakulttuurin muutokseen ollut vaikuttanut se, että alalle oli tullut koko ajan akateemisesti koulutettua toimittajajoukkoa, asiantuntijajoukkoa, joka hallitsi aiempaa paremmin esimerkiksi sen, miten yhteiskunta toimi, miten päätökset syntyivät ja oli ehkä oppinut, miten juttu rakennettiin. Mutta uudistumiseen oli antanut Ristosta pontimen varmasti myös se, että lehdistön poliittiset sidonnaisuudet olivat alkaneet 1980-luvulla murentua: esimerkiksi johtavat maakuntalehdet olivat luopuneet yksi toisensa perässä puoluesidonnaisuudestaan ja ryhtyneet sitä myöten kosiskelemaan kaikkia lukijoita, eikä vain puoluesidonnaisia vanhoja lukijoitaan.

Riston mukaan toimituksiin oli tarvittu 1980-luvulta lähtien erilaista ja eri tavalla ajattelevaa väkeä eikä päätoimittaja tai toimituspäällikkö enää edes ollut ehtinyt valvoa, miten asioista kirjoitettiin tai näkyikö kunnanvaltuuston istunnosta otetussa lehtikuvassa mahdollisesti myös kilpailevan ryhmän valtuutettuja.

Toimitus ja toimittajat olivat etsineet aiheensa itsenäisesti. Jos ylilyöntejä oli tullut, niistä oli keskusteltu, yhdessä tai sitten yksityisesti päätoimittajan kanssa.

Mutta ennen muuta maakuntalehden oli pitänyt olla moniarvoinen, ja se oli saanut näkyä jopa pääkirjoitussivujen kolumneissa. Autoritääriin käskyttäminen oli saanut jäädä taka-alalle. Asioista oli päätetty keskustellen, osapuolten näkemyksiä kuunnellen.

Riston mielestä 2000-luvun alkupuolella oli alkanut näkyä uudenlaisia muutoksen merkkejä. Päätoimittajat olivat alkaneet hakea entistä enemmän niin sanottua näkökulmausta. Näkökulmaus tarkoitti useimmiten sitä, että näkökulma oli päätoimittajan näkökulma. Valta oli toimituksissa myös siirtynyt 1960-luvun puolivälissä ja sen jälkeen syntyneelle sukupolvelle. Tuoreiden ikäluokkien johtamiskulttuuriin kuului hierarkkisuus ja autoritaarisuus. Asiat esiteltiin hierarkkisesti: toimitusjohtaja/päätoimittaja, toimituspäällikkö, uutispäällikkö, osastoesimies, toimittaja. Paras selitys, jonka Risto kertoi kuulleensa, oli se, että toimittajalle ei pitänyt kertoa kaikkea, ettei hän pahoittanut mieltänsä. Tyypillisintä oli, että kaikista kehityskeskusteluista, esimiestaitokoulutuksista, asiantuntijuuspuheista ja muista modernin työyhteisön näennäisyyksistä huolimatta, kaikki päätösvaltaa oli taas keskitetty yksiin käsiin.

Oleellista ei ollut se, ohjasiko kaupallisuus yhtiöiden toimintaa – niin kuin se markkinoilla toimivissa osakeyhtiöissä aina osaltaan teki – vaan se, oliko mediayhtiöillä toiminnalleen muuta tarkoitusta kuin rahan tekeminen. Jos visioissa ja strategioissa esiintyi sananvapaus, demokratia tai yleisön hyvinvoinnin edistäminen, oli media ainakin ilmaissut aikeensa tehdä eroa moneen muuhun toimialaan.

Ei nykyinen johtamiskulttuuri Ristosta tietenkään ollut vain heidän lehtitalojensa uuden sukupolven päätoimittajien luomus. Olihan jotenkin hupaisaa seurata, kuinka nämä aikansa konsultit olivat ajan hermolla: kun esimiestaitokoulutus oli jo vanha juttu, kaupattiin nyt yrityksille ja julkiselle sektorille alaistaitokoulutusta.

Risto sanoi, että talous ratkaisi. Eihän muutosta, tai uudistusta niin kuin noina päivinä kuului sanoa, ollut tehty vain itsetarkoituksen vuoksi. Tässäkin mielessä piti palata 1980-luvun lopun suureen rakennemuutokseen. Kun lehdistöltä oli kadonnut poliittinen ja kansanvalistuksellinen tehtävä, oli tilalle tullut taloudellinen tehtävä: maakuntalehdistä oli alettu järjestelmällisesti rakentaa ”rahantekokoneita”. ”Ja kun rahan tekemisessä oli se ikävä puoli, että tulokunnon täytyi parantua joka vuosi, niin johdolta ja sitä kautta myös työntekijöiltä vaadittiin sitoutumista.” Operatiivinen johto oli sitoutettu vuosittain tarkistettavilla tulospalkkioilla, jotka toimituksen tyyppisessä työyhteisössä perustuvat siihen, millaisiin kustannussäästöihin johto vuoden aikana pystyi.

5.3.3 *Monien ulottuvuuksien työura*

Hilkka oli 1942 syntynyt filosofian maisteri. Hän oli työskennellyt toimittajana vuodesta 1968 ja siitä kymmenen vuotta toiminut opettajana. Suurimman osan ajasta Hilkka oli toiminut freelancerina, ensin perhetilanteen takia ja arvionsa mukaan sitten ikänsä vuoksi, koska ei juuri ollut hakenut töitä. 55-vuotiaana Hilkka oli ryhtynyt opettajaksi. Hän oli jäänyt eläkkeelle vuonna 2007, mutta teki edelleen toisinaan kielentarkastuksia aikakauslehdelle. Isoäiti-Hilkka työskenteli myös akvarellitaiteilijana.

Hilkka oli aloittanut kesätoimittajana talouslehdessä 1968 valmistuttuaan saman vuoden keväällä äidinkielen ja kirjallisuuden maisteriksi tarkoituksenaan ryhtyä opettamaan kyseisiä aineita. Toimittuaan äidinkielenopettajan sijaisena Hilkka oli kuitenkin tuntenut, että niin tärkeän aineen opettaminen olisi vaatinut kokonaisvaltaista omistautumista työlle. Hän ei ollut katsonut itseään siihen vielä kypsäksi ja päätti ryhtyä toimittajaksi.

Kustannusyhtiön kanssa tekemänsä yhteistyön ansiosta Hilkka oli päässyt heti kyseisen yhtiön kouluosastolle, jossa hän oli viihtynyt erittäin hyvin. Esimiehet ja työtoverit olivat olleet todella kultaisia. Juhlia oli ollut usein, ja Hilkka oli aina ollut ylimpänä joukossa. Oli tuntunut siltä, että hän oli ollut todella pidetty työtoveri. Ja kun nainen kaksi vuotta myöhemmin oli lähtenyt äitiyslomalle, hänelle oli pidetty oikein ihanat läksiäiset.

Hilkka oli ollut nuoresta pitäen työelämässä, joten hän oli nauttinut äitiyslomasta ja kotonaolosta täysin rinnoin kokonaista kahdeksan vuotta ja saanut myöhemmin vielä kaksi lasta. Toimittaja oli tehnyt ”jokseenkin paljon freehommia”, toimitus töitä kustantajalle ja suomentanut kirjoja. Kohtelu oli aina ollut asiallista.

Hän oli tehnyt pari juttua aikakauslehdelle, jonka päätoimittaja oli ollut äidillinen ja valtavan kannustava. Esimies oli antanut ymmärtää, että Hilkan tyyli oli juuri heidän linjaansa sopiva, ja naista oli pyydetty tekemään vakituisesti kolumneja tai pakinoita lapsista.

Hilkka oli nauttinut valtavasti siitä, että hänellä oli ollut foorumi, jossa oli saanut kertoa kaikesta, mitä oli pitänyt tärkeänä. Nainen oli tuntenut tekevänsä tärkeää työtä. Tavoitteena oli ollut saada ihmiset arvostamaan lapsia ja äitejä, olivat nämä kotona tai työelämässä, perhettä ja perhe-elämää. Oli tuntunut, että päätoimittaja hyväksyi kaiken hänelle tarjotun.

Seuraava pesti oli ollut kolmikielinen, kerran vuodessa ilmestynyt upea, matkailua, talouselämää ja kulttuuria käsittelevä julkaisu. Hilkka oli tehnyt paljon työtä

saadakseen paikan ja oli kuulemma aivan ylivoimainen hakija. Hän oli tuntenut, että tämä oli juuri sitä, mitä oli halunnut. ”Se oli ollut jopa puolipäivätyö, mikä oli sopinut koulua ja leikkikoulua käyvien lasten äidille. Olisihan se ollutkin, jos...”

Julkaisun oli omistanut ulkomainen liikemies, kova ja halutessaan äärimmäisen viehättävä. Hän oli käynyt Suomessa silloin tällöin mutta puuttunut harvoin Hilkan tekemisiin.

Hilkalla oli ollut työsopimus, jonka mukaan irtisanominen tai -sanoutuminen sai tapahtua kerran vuodessa ja palkanmaksun piti jatkua vuoden loppuun. Hilkka oli sanottu irti kolmannen vuoden keväällä ilman mitään selitystä. Hän oli tehnyt mielestään hyvää työtä eikä koskaan ollut moitittu. Esimies oli ainoastaan väittänyt, että Hilkka oli myöhästyttänyt julkaisun, vaikka syy oli kyllä ollut täysin esimiehen oma. Eikä se paljon ollut myöhästynyt. Hilkka oli ottanut asianajajan saadakseen loppuvuoden palkan, mutta mies oli selustansa turvannut. Firma oli ollut virallisesti keskieurooppalainen eikä Suomessa ollut mitään omaisuutta.

Hilkka oli jäänyt kotiin ja päätyneet vuodeksi yleishyödyllisen yhteisön ulkomaantiedottajaksi. Alku oli tuntunut lupaavalta. Tehtävänä oli myös ollut toimittaa kerran vuodessa julkaistu esittelylehti.

Hän ei koskaan oikein ollut ymmärtänyt silloista esinaistaan. Tämä oli vaikuttanut kovasti innokkaalta saadessaan Hilkan hommiin, ja ilo oli ollut molemminpuolinen, siis aluksi. Esinainen oli ollut alaistaan viisi vuotta nuorempi, heikommin koulutettu ja ehkä epävarma. Joka tapauksessa aika pian hän oli alkanut suhtautua Hilkkaan hyvin ristiriitaisesti. Välillä hän oli ollut ihana ja välillä epäluuloinen. Jotenkin oli alkanut tuntua siltä, että hän olisikin halunnut päästä alaisestaan eroon. Hän oli etsinyt kaikesta tämän tekemisestä virheitä, edes yhden lyöntivirheen, ja alkanut välillä kysellä ikään kuin vaivihkaa, että oliko alainen yleensä ymmärtänyt, mitä tälle oli sanottu. Toisin sanoen, oliko Hilkan päässä ollut jotakin vikaa. Hilkka oli yrittänyt tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, mutta jotenkin ei mikään oikein ollut sujunut.

Hilkka oli jälleen ryhtynyt freelanceriksi ja perustanut yhden naisen yrityksen 1990. Töitä oli ollut hienosti. Aamupäivisin Hilkka oli tehnyt juttuja, sitten ottanut lapset vastaan koulusta ja hoitanut ruoka- ynnä muuta huoltoa ja iltaisin suomentanut kirjoja.

Naisen mukaan freelancereita yhdisti toimintamuodosta riippumatta paitsi työn tekemisen vapaus, myös keskimäärin vakinaista kollegaansa heikompi ansiotaso. Usein freelance-työ näyttäytyi halpatyönä, josta ei maksettu läheskään samaa kuin vakituisesta työstä.

Lama oli alkanut vähitellen. Kauhuissaan Hilikka oli katsellut joka ilta uutisista, miten jälleen niin ja niin monta vaatetusalan yritystä oli mennyt konkurssiin. Vähitellen lama oli alkanut purra hänenkin töissään. Palkkioita oli pienennetty ja Hilikka joutunut todella markkinoimaan työtään. Sitä hän oli aina vihannut, ”kauppaamista”. Yritys oli ollut toiminnassa seitsemän vuotta eikä tehnyt konkurssia, mutta olisi varmaan ollut tehnyt, ellei mies olisi ollut huolehtinut suurimmasta osasta perheen elatusta.

Oli ollut lehtiä, joiden kanssa oli hyvä tehdä yhteistyötä. Hilikka oli saanut asiallisen ja kiinnostuneen vastaanoton, häntä oli kohdeltu ystävällisesti ja sopimukset olivat pitäneet. Oli ollut lehtiä, joissa vastaanotto oli väheksyvä, joissa oli saanut tuntea olevansa jonkinlainen kerjäläinen. Kerran Hilikka oli ottanut yhteyttä johonkin lehteen ja kysynyt, olisiko hän voinut tehdä sille juttuja ja miltä aihealueelta. Hilikka oli ”sentään tehnyt aika laajaa skaalaa, henkilöhaastatteluja, kuluttajavalistusjuttuja, matkailujuttuja ja kaikenlaista yleistä”. Päätoimittaja oli sanonut Hilikan mielestä aika ilkeästi: ”Ai, pitääkö sulle keksiä aiheetkin?” Toimittaja oli ilmoittanut, ettei tarvitse, eikä sen koommin ollut ottanut sinne yhteyttä.

Jonkin aikaa Hilikka oli tehnyt juttuja nuorista valtakunnallisen sanomalehden nuorten sivulle. Hän oli haastatellut hyvin monenlaisia nuoria, erilaisia tempauksia tekeviä, erilaisia projekteja tekeviä, katulaulajan, vankilakundin, baskinuorukaisen, erilaisia harrastajia, todella hyvin monenlaisia.

Hilikka epäili tehneensä paljon virheitä toimittajan työssään. Hän oli ollut liian arka ja ujo myymään itseään, viestinee torjutuksi tulemisen pelostaan; oman arviionsa mukaan oli ehkä yrittänyt liian laajaa skaalaa. Olisi pitänyt erikoistua johonkin. Olisi kannattanut erikoistua lääketieteellisiin juttuihin, koska niissä tuntui olevan imua. Niihin Hilikkaa oli yritetty ujuttaa kaksikin kertaa.

Toimittaja totesi olleensa varsin päämäärätön. Oli vain mennyt sinne, minne oli viety ja ”soheltanut vähän sinne ja tänne”. Olisi pitänyt miettiä kunnolla, mitä täsmälleen teki, suunnitella kunnan strategia, olla kaikin tavoin tiukempi ja osata pitää puoliaan.

Nuorena oli ollut hauskaa tehdä juttuja, olla mukana kaikessa ja innostua, ”mutta vanhemmiten freelanceeraaminen ei tuntunut kovin mukavalta”, ainakaan Hilikasta. Mitä pitemmälle aika oli kulunut, sitä useammin oli alkanut miettiä, tarvitsiko kukaan hänen juttujaan. Merkitsivätkö ne kenellekään mitään? Niin kauan kuin oli kirjoittanut lapsista ja nuorista, Hilikka oli tuntenut tekevänsä jotakin tärkeää, mutta harvoin esimerkiksi haastatelluilla ihmisillä oli ollut mitään kiinnostavaa sanottavaa.

Hilkka sanoi perheen luonnollisesti vaikuttaneen valintoihinsa paljonkin. Työ oli vienyt miehen varsin usein ulkomaille. Jos Hilkka itsekin olisi ollut kokopäiväisessä työssä, lapset olisivat kärsineet. Toisekseen kirjoittamalla kotona media-ammattilainen oli ansainnut paremmin kuin ansiotyössä, jos siitä olisi laskettu pois kaikki työssä käymisestä aiheutuvat kulut. ”Puhumattakaan siitä, miten stressaavaa ansiotyö olisi ollut kolmen pienen lapsen äidille.”

Vuonna 1998 Hilkka oli aloittanut työt opettajana. Hän oli hankkinut perehdytyksen tehtävään korkeakoulussa, suorittanut kasvatustieteen approbaturin ja harjoitellut steinerkouluissa. Hilkka oli toiminut kymmenen vuotta äidinkielenopettajana, ja opettajana hän oli todellakin tuntenut tekevänsä jotakin tärkeää. Kerronta-aikaan hän oli jo kypsä antamaan kaikkensa, koska omat lapset olivat isoja. Se oli ollut upea kokemus. Oli suuri etuoikeus saada tehdä työtä nuorten ihmisten kanssa.

Freelancerina Hilkka oli tehnyt paljon toimitustyötä samalle kustantajalle, jonka tietokirjaosaston päällikkö oli ollut hänen entinen työtoverinsa. Tässä hän myönsi kuitenkin olleensa kaiken aikaa äärimmäisen naiivi ja tyhmä.

Hilkka oli arvionsa mukaan toimittanut kymmeniä kirjoja, joista muutaman kirjoittanut kokonaan uusiksi. Hänen nimeään ei kuitenkaan ollut mainittu yhdessäkään, eikä kirjoittaja ollut osannut sitä vaatia. Se oli ollut tyhmyyttä.

Refleksiivipronominin itse sekä alistuskonjunktioiden jotta, että, koska, kun värittämässä taisteluissaan tehtäviksi saamiensa kirjojen päähenkilöiden kohtaamisvaikeuksissa ja niitä reunustaneissa toimeksiantajan reaktioissa Hilkka oli tajunnut, miten turvaton freetoimittaja on tehdessään kustantamolle töitä, jos joku siellä haluaa sen työn mitätöidä. Kokemukset valtakunnan ykkösnaisen ja julkisuuhaikuisten taiteilijoiden elämäkerturina olivat näyttäneet Hilkalle toimeksiantajan, tekijän ja työn kohteen moninaisen mutta myös epäsuhteisen vallanjaon.

Lauseloogisesti Hilkka käytti kerronnassaan runsaasti rinnastuksen ja negaation avulla disjunkttiivisia väitteitä (”[t]oistuvatkin toimeksiannot saattavat päättyä yllättävästi esimerkiksi, jos ostaja vaihtuu tai julkaisu lopetetaan” ja refleksiivisen indikatiivisia ehtolauseita (”Jos itsekin olisin ollut kokopäiväisessä työssä, lapset olisivat kärsineet”).

Hilkalla oli ollut esimiehinään hyviä ja huonoja johtajia. Johtajan (niin kuin opettajankin) piti hänen mielestään olla kannustava. Hänen tuli osata antaa kiitosta silloin kun siihen oli aihetta. Moitteen sijasta olisi tullut neuvoa, mitä täsmälleen odotettiin. Toisaalta hän oli sitä mieltä, että johtajan ei pitänyt suojella esimerkiksi alkoholia liikaa käyttävää tai röyhkeästi käyttäytyvää alaistaan.

Naisen mielestä hyvä johtaja myös luotti työntekijään, tämän ammattitaitoon. Hilka oli nauttinut saadessaan tehdä työn alusta loppuun itse. Hän arvosti myös sitä johtajaa, joka neuvoi ja koulutti alaistaan, ellei tämä hallinnut tehtäviään. Luonnollisesti hyvä johtaja myös näki ihmisten erilaisen laadun ja osasi jakaa kullekin tälle henkilölle sopivia töitä. Huumorintaju oli Hilkastalta valtavan tärkeää. Iloinen työilmapiiri sai ihmiset tekemään kaikkensa.

5.4 Rikkurikertomukset

5.4.1 *Oman tiensä kulkija*

Rikkurin hahmo juontuu ironiasta ja satiirista. Hännisen (1999: 95) mukaan satiirissa (ironiassa) ei ole selvästi hyvää ja pahaa, päähenkilö rikkoo sosiaalisia rajoja ja herättää ympäristössä hämmennystä. Satiirissa myös kertomusmuotojen puhtaus ja yksinkertaisuus kyseenalaistetaan.

Satiiria voi pitää länsimaisena tarinamallina (Hänninen 1999: 74; Leinikki 2009: 69–70) ja yhtenä komedian erityislajina. Satiirissa asia, tilanne tai maailma esitetään huvittavana, ja satiirisella kertomuksella on poliittisia, sosiaalisia ja/tai moraalisia päämääriä. Nämä päämäärät ja ironinen sävy erottavat satiirin perinteisestä komediasta.

Rahdun (2006) mukaan ironialla on viisi komponenttia: 1) kielteinen sanoma, jolla on 2) intentionaalinen tuottaja, 3) kohde ja 4) uhri ja 5) jos se kätkee jonkin/joitakin muista merkityskomponenteista tahallisen monitulkintaiseen esitystapaan. Komponenttimääritelmä kuvaa kulttuurisen intuitiomme ironiaa, osoittaa ironian suhteet sen lähikäsitteisiin ja selittää ironisten tulkintojen moninaisuuden.

Ironisella ilmaisulla on sekä kielteinen merkityksensä että ilmaisutapansa. Ironia voi sekä täyttää että pettää odotukset. Sen tulkintaa ohjaavat sekä koodi että konteksti. Ironia on keino havainnoida viereltä tai sivusta, antaa uusia merkityksiä ja puhua harkiten. Ironian avulla voi luodata ja tulkita maailmaa ja valottaa sen eri puolia, osoittaa vallitsevat arvojärjestykset ja ehdottaa, myös karnevalisoida vallan rakenteita. (Bahtin 1995.)

Ironinen ihminen on nykykulttuuriin uusi luonnetyyppi. Ironia on kielteistä, pitää etäisyyden ja noudattaa valtasuhteita, mutta kätkee uudistamisen ja uuden synnyttämisen halun. Ironian avulla voi myös rakentaa yhteisyyttä. Ironisen kirjallisuuden alhaisilla henkilöahmoilla on vähemmän kykyjä ja älykkyyttä kuin reaalityöllisuuden ihmisillä yleensä. (Sennett 2002: 124–125; Frye 1990: 33–34.)

Työelämässä ironinen kerronta osoittaa ristiriidan sen välillä, miten tekijä itsensä ammatissaan mieltää ja millaisiksi työolot ja työnteko häntä muokkaavat. Työolojen aiheuttamat pettymykset värittävät ironista kerrontaa, vaikka kertojan sankaruus nousee sekä kontekstissa menestymisestä että kontekstin sanelemien ehtojen paljastamisesta. Vaikka ironisessa kerronnassa yksilön ja yhteisön välinen ristiriita jää ratkaisematta, kertojan arvot, sitoutuminen työhön ja työntekijäluokkaan sekä kertojan omalle työlleen asettamat tavoitteet nousevat esiin. Ammatti-identiteetti esittäytyy kerronnassa osaamisena ja voi myös rikkoa myös sukupuolittuneita kerrontatapoja. (Alasuutari 1993:145; Leinikki 2009: 78.)

Ironia ja ivailu näyttävät toimivan vastarinnan välineinä ja toisten saman tarinatyyppin työyhteisöä palvelevien ammattilaisten yhteisen identiteetin vahvistajana, mikä näkyy vaikkapa kohteliaana maineenhäpäisynä tai hiljaisena ylenkatseena (vrt. Ollikainen 1998: 126). Ironiassa tapahtumat saavat valtaansa ja lannistavat ihmisen. Tolska (2002: 105) toteaa, että Fryen mukaan ironialle on tyypillistä "rento katastrofi" ja asioiden toistuminen. Ironiassa muiden tarinatyyppien kerronnan puhtaus ja yksinkertaisuus rikkoutuvat, mikään ei ole yksioikoisen hyvää tai pahaa. Muiden tarinatyyppien tapa esittää asiat dualistisesti näkyy vain kokemuksen jäsentämisen muotona. Ironian päähenkilölle on ominaista älyllisyys, halu rikkoa rajoja ja pyrkimys herättää ympäristössä hämmennystä. (Tolska 2002: 160; Murray 1989.)

Hännisen (1999: 74) ironiatarinassa päähenkilö ottaa etäisyyttä vallitsevaan tapaan nähdä työn ja työttömyyden suhde. Hän asettaa kyseenalaiseksi käsityksen palkkatyön autuaaksitekevyydestä ja näkee työttömyyden mahdollisuutena aktiiviseen ja hyödylliseen toimintaan.

Burken (1945; 1950) topologiassa puolestaan ironia on synekdokeen vastinpari. Yhden näkökulman edustavuus kielletään kyseenalaistamalla se ja tuomalla mukaan täysin vastakkaisen näkökulman mahdollisuus. Tämä perspektiivien perspektiivi, metanäkökulma kieltää jokaisen yksittäisen näkökulman oikeutuksen. (Summa 1996: 54–55.) Ironian avulla on mahdollista rakentaa vastaymmärrystä, tehdä näkyväksi vallitsevien argumenttien kätkeytyjä osia tai rakentaa asioiden välille uusia yhteyksiä. (Filander & Henriksson 2006: 86).

Kun satiirille ovat leimallisia moraalisten arvojen standardit, joiden avulla groteskia ja absurdia mitataan, ironia leimautuu mielikuvitukseen, groteskiin tai absurdiin perustuvan huumorin ja hyökkäyksen kohteeseen. Ironiaan liittyy johdonmukaisessa realismissaan kertojan etäisyyttä ottava, ulkopuolisen älyllistäjän ja kyseenalaistajan aseman vaihtelu. (Frye 1990: 223–237.)

Rakenteena ironisen myytin keskeistä periaatetta voidaan lähestyä romanssin parodiana ja romanttisten myyttisten muotojen soveltamisena realistiseen sisältöön. Ironia on johdonmukainen realistisen sisällön suhteen ja tukahduttaa kertojan asenteen. Satiiri eroa ironiasta siinä, että satiirissa vaaditaan ainakin vähän fantasiaa ja sisältöä, jonka lukija tunnistaa groteskina. (Frye 1990: 223–237.)

Pienessä määrin satiiria sisältävää ironiaa voi kuvata tragedian ei-sankarilliseksi ja hämmentävän tappion teeman muistumaksi (Frye 1990: 223–224). Ironikon huumori perustuu jaettuun käsitykseen siitä, että asiat ovat sovinnaisesti huvittavia. Ironialle on tyypillistä kulttuurisen normin rikkominen ja ajoittainen hahmojen asenteessa ja käytöksessä ilmenevä hiljaisuus. Ironia ja satiiri päättyvät ajatukseen siitä, että ihmiselämä on orjuutta, jossa kärsimyksestä vapaudutaan vasta kuolemassa. (Frye 1990: 224–239.)

Identiteetin rakentamisen keinona ironiassa ironisoidaan toisten tekeminen ja samalla korostetaan itseä toisenlaisena. Ironinen kerronta voi esittää yksilön ja yhteisön ristiriidan. Kun ironikko käsittelee omaa työelämän tilannettaan ikään kuin ulkopuolisena, etäisyyden ottoa voi pitää tapana suojata minuuksiaan (Filander 2000: 73). Ironia tarjoaa keinon muutoksen käsittelemiseksi ja identiteettityön tekemiseksi, jotta ihminen voi kääntää eteen tulevat uudet, opittavat asiat, toimintatavat tai muutokset voimakseen hyvän elämän etsimisessä ja luonteen kasvatuksessa (Niemelä 2002: 87–88).

Ironia on jotain, joka tapahtuu ironikon ja kuuntelijan välissä. Kuuntelijan on huomattava, että puhujan motiivit ja sanotun merkitys ovat ristiriidassa, sekä ymmärrettävä hakea viestille toinen, sanomaton merkitys. Viestin tulkinta tapahtuu siis viestintäprosessissa, joka puolestaan tapahtuu ihmisten välillä. (Hutcheon 1994: 12–13.)

Ironian avulla modernille ihmiselle tarjoutuu mahdollisuus löytää suvereeni asema suhteessa siihen kontekstiin, johon hän kuuluu. Kun etsii ironian kärjen, voi löytää sen kontekstin, jonka suhteen ironikko rakentaa itsenäistä asemaansa. Samalla voi löytää sen, mitä ironikko pyrkii uudistamaan. Talouden kasvun yksilöä velvoittavan tukemisen tilanteessa ironia voi olla tapa säilyttää kasvonsa ja suojella kertojaa uhrin asemalta, arvostella virallista hallintaretoriikkaa ja kertoa ekonomistien termeille uutta sisältöä. Vaikka ironisella kerronnalla on rakentava, vapauttava ulottuvuus sekä etäisyyttä korostava merkitys, se kuitenkin kertoo ainakin osittaisesta pettymyksestä omiin odotuksiin. Silti kerronnassa on mukana halua uudistaa ja synnyttää uutta. Sen avulla voi luoda itsenäistä asemaa työelämän paineissa ja kertoa taloudelliseen hallintaan ja tehokkuuden tavoitteluun liittyville termeille uutta sisältöä. (Leinikki 2009: 75–78.)

Ironian ja satiirin erottaminen saattaa olla työlästä. Merkityksenkäs ero on siinä, että ironia ei ole ainoastaan kielellinen ilmiö. Ironia voi esiintyä tilanteissa ja tahattomasti, kun taas sarkasmi (samoin kuin parodia) ovat ironiaa kiinteämmin sidoksissa kielenkäyttöön eli tiettyihin tekstilajeihin tai puhetapoihin. Tilanteet siis voivat olla ironisia, mutta eivät sarkastisia, mikä ilmenee yleensä loukkaavana tapana käyttää kieltä. (Lähteenmäki 1994: 76.). Ironia kohdistuu satiiria enemmän henkilöön, ilmiöön tai esitykseen ja sen arvoihin sekä asenteisiin (Rahtu 2006: 63).

5.4.2 *Semioottisten vastinparien myllerryksessä*

Paula oli 49-vuotias yhteiskuntatieteiden maisteri, perheetön jatko-opiskelija sekä luonto- ja eräopas. Hänen aikansa jakautui yksin omassa yrityksessä työskentelyn, loppusuoralla olevan väitöskirjatyön ja harrastuksen kesken.

Paula oli työskennellyt sanomalehdissä uutistoimittajana toimittajaopintojen lomassa yhteensä kolmisen vuotta vuosina 1982–88. Sitä oli seurannut vuosi freelancerina, jolloin hän oli kirjoittanut paikallislehteen, selkokieliseen uutislehteen ja poliittiseen maakunnalliseen lehteen. Lisäksi Paula oli tehnyt vastaavana toimittajana keskisuuren yrityksen henkilöstölehteä, mihin olivat kuuluneet juttujen keruu, kirjoittaminen, editointi, valokuvaus, taitto sekä kirjapainosuhteet.

Rikkuri-Paula ei piitannut siitä, mitä muut hänestä ajattelivat. Hän tarkkaili ympäristöään herkeämättä, haisteli ja maisteli elämää ja antoi kynänsä piirtää pitkää kerrontaa elämästä ja kokemuksista. Hän ei välittänyt työyhteisön menestyksestä vaan vaati saada toimia omine ehtoineen ja pyrkimyksineen. Piskuinen ilkkurinen virne suupielessä, pisteliäskin kritiikki saamattomia ja toikkaroivia, rikkurin mielestä riskinottoon haluttomia ja kykenemättömiä tovereita kohtaan tahditti maailmankansalaisen elämää ja uraa.

Free-vuoden jälkeen Paula oli päässyt toimitussihteeriksi valtakunnallisen vammaisjärjestön järjestölehteen 1990. Toiminnanjohtaja oli ollut päätoimittaja, mutta käytännössä nainen oli itse kirjoittanut pääkirjoituksetkin ensimmäisinä vuosina. Käytäntö, jossa toiminnanjohtaja oli myös järjestön lehden päätoimittaja, oli muuttunut vasta edellisinä vuosina. Sosiaalialankin järjestöissä oli näet alettu ymmärtää, että toimitustyön johtaminen ja itse toimitustyö vaativat oman ammattitaitonsa, jota toiminnanjohtajilla ei ollut

Järjestössä Paula oli suunnitellut ja toteuttanut lehden sisällön, taittanut, hoitanut kirjapainosuhteet. Lisäksi hän oli vastannut tiedotuksesta. Paulalla oli ollut työpari, jonka kanssa työnjako oli ollut hyvä ja toimiva. Työpari oli päätoimittanut

järjestön toista lehteä ja hoitanut tiedottamisen käytännön järjestelyt. Loppuvaiheessa hän oli ottanut myös taittovastuun, kun Paula oli alkanut pyrkiä siihen, että olisi voinut olla enemmän toimittaja eli kirjoittaa juttuja. Tämä työsuhde oli kesännyt vuoden 2001 alkuun.

Paula oli lähtenyt järjestöstä journalismin ja median tutkijaksi yliopistoon noin kuudeksi vuodeksi. Loppuvaiheessa hän oli opiskellut itselleen työn ohessa toisen ammatin erä- ja luonto-oppaana. Elämäänsä ja uraansa kartoittaessaan Paulalla oli kolmatta vuotta oma yritys. Sillä oli kaksi toimialaa eli erä- ja retkeilypuoli sekä viestinnän puoli.

Paulan uran ensimmäinen käännekohta oli ollut päästä uutisten vastaanottajaksi maakuntalehteen. Syynä oli ollut se, että hän oli nähnyt toimittajien työskentelyä ja se oli alkanut kiinnostaa. Sitten Paula oli hakenut samaan lehteen kesätoimittajaksi, päässyt ja saanut jatkaa työsuhdetta toimitusharjoittelijana. Tämä tapahtumakolmikko oli ollut tärkeä, koska sen aikana Paula oli ymmärtänyt olevansa toimittaja. Hän oli oivaltanut, että siinä oli ammatti, jonka oppisi ja jossa hän voisi toteuttaa kaikkia lahjojaan ja kehittyä.

Seuraava käännekohta oli ollut päästä opiskelemaan alaa yliopiston toimittajatutkintoon, jonka jälkeen Paula vielä oli jatkanut tiedekunnan puolella maisterintutkintoon asti. Opiskelemaan pääseminen oli ollut tärkeää, koska nainen oli halunnut ammattitaidolleen myös muodollisen vahvistuksen. Toisaalta opiskelu oli avartanut ajattelua ja opettanut paljon. Journalismihan oli niin paljon muutakin kuin jutun kirjoittamista, ja siihen kaikkeen muuhun oli saanut opiskeluista kättä pidempää. Kun Paula oli aloittanut toimittajan työt, oli vielä ollut mahdollisuus jäädä töihin ilman koulutusta, oppia työ tekemällä sitä. Itseoppineita toimittajia oli tuolloin toimituksissa ollut vielä paljon, eikä koulutusta hirveästi ollut arvostettu 1980-luvun alkupuoliskolla. Arvostus oli oikeastaan noussut vasta 1990-luvulle tultaessa, ja Paulan kertoessa kokemuksiaan koulutus oli jo vähimmäisedellytys alalle.

Valtakunnallisen järjestön palveluksesta Paula oli siirtynyt tutkijaksi kymmenen vuoden työsuhteen jälkeen. Hän oli jättänyt järjestöön mennessään opinnot kesken, mutta ryhtynyt tekemään gradua pari vuotta ennen työsuhteen loppumista. Paula oli jäänyt koukuun tutkimiseen. Siihen asti hän oli työskennellyt journalistina ja alkanut yhä enemmän ihmetellä ja kyseenalaistaa työtään. Tutkijana nainen oli saattanut pureutua ihmetyksen aiheisiin syvällisesti, johdonmukaisesti ja samoista asioista kiinnostuneiden kollegojen kanssa.

Tutkijan ura oli ollut Paulan unelma gradun tekemisestä lähtien. Hän oli ollut onnellinen unelman toteutumisesta, mutta tutkijan työssä ei ollut jaksanut jatkuvaa

pätemisen vaatimusta, jatkuvaa rahoituksen etsimistä ja jatkuvaa työn pitkittäisyyttä. Tutkija ei edes osannut laskea, kuinka monessa pätkässä kaiken kaikkiaan oli työskennellyt. Paula olisi halunnut keskittyä enemmän tutkimiseen ja uskoi, että silloin hänestä olisi ollut omalle laitokselleenkin eniten hyötyä. Edes hyvä pomo ei ollut saanut naista jaksamaan, vaikka hänen myönteinen asenteensa jatko-opiskelijaa kohtaan oli ollut yksi syy, miksi Paula oli sinnitellyt niinkin pitkään. Toimittajaksi hän ei ollut halunnut palata, tutkijana ei siis jaksanut jatkaa, oli ollut keksittävä kolmas tie.

Paula oli aina kulkenut paljon luonnossa, joten uuden ammatin löytäminen luontopuolelta oli luonnollista. Saatuaan opinnot loppuun hän perusti yrityksen, jossa yhtäältä veti retkiä asiakkaille, toisaalta kirjoitti juttuja, historiikkeja, teki selvityksiä ja tutkimustakin. Paula kehitti yrityksensä toimintaa edelleenkin, tavoitteena oli jättää lehtijutut ja keskittyä laajoihin kirjoitustöihin niiden sijaan. Retkeilyä hän teki sen verran kuin on aikaa ja mahdollisuuksia.

Nyt Paula saattoi olla menossa kohti uusinta käännekohtaa, sillä hän palasi puoleksi vuodeksi tutkijan rooliin viimeistelemään väitöskirjaansa, jonka oli hyllyttänyt kolme vuotta aiemmin. Tilanne oli tuolloin uusi, koska väitöskirjan tekeminen loppuun oli osa yrityksen kehittämissuunnitelmaa (yrittäjä halusi pätevoityä arviointitutkimusten tekemiseen, joille oli kova kysyntä, ja muutenkin väitöskirja oli todiste ammattiosaamisesta tutkijana) eikä paluusuunnitelma yliopistouralle.

Paulalle työ oli kulkenut perheen edellä, joten avioliitto ei kestänyt. ”Emme miehen kanssa nähneet toisiamme kovinkaan paljon, koska kumpikin teki epäsäännöllistä toimittajan työtä. Reissuja oli etenkin minulla järjestön toimittajana paljon. Yhteensovittamisen suurin ongelma oli yhteisen ajan löytäminen.”

Mutta lopulta perhe ei vaikuttanut kummallakaan työuran valintoihin, ja siksi kais sitten ero tulikin. ”Jos kaksi sellaista ihmistä, joille työ on elämäntapa ja ylin auktoriteetti elämänvalinnoissa ja vakavalla tavalla osa omaa identiteettiä, koettaa elää yhdessä ilman valmiutta molemminpuolisiin kompromisseihin, ollaan vaikeuksissa, ainakin me olimme. Minulle ei ikinä edes jälkikäteen viisastellessani ole valjennut, millaisia ratkaisumahdollisuuksia meillä olisi ollut, vai olisiko.”

”Eron jälkeen en ole rojhennut perustaa uutta perhettä, koska olen uskonut, että pystyisin muuttamaan enemmän koti- ja perheihmiseksi. Minulla on valtavan voimakas tarve tehdä omia asioitani haluamallani tavalla, työ on oikeasti elämäntapa ja keskeinen osa identiteettiä. Kun siihen lisätään, että minun on pakko jokaisena vapaahetkenäni päästä harrastukseni (retkeily, vaellus) pariin, niin harvassa ovat ne miehet, jotka tilannetta pitemmän päälle kestävätkin. Enkä itsekään näe mitään mieltä sitoutua, jos en ole läsnä siinä, mihin pitäisi sitoutua. Ei kenenkään

kannata ryhtyä minunlaiseni ihmisen kanssa yksityiselämän sitoumuksiin, eikä minun kannata sotkea tavallaan tyhjän takia kenenkään elämää. Tässä mielessä työura on vaikuttanut valintoihini ratkaisevan paljon, aivan sanomattoman paljon. Minun pitäisi olla aivan toisenlainen ihminen, jotta se ei olisi vaikuttanut.”

5.4.3 *Slangi identiteetin ytimenä*

Yrjö oli 68-vuotias valtiotieteiden ylioppilas, joka oli työskennellyt liki 50 vuotta tiedotusosalalla. Eläkkeelle jäätyään hän teki harrastukseksi kotiseutuyhdistyksen toimitussihteerin sekä editoivan toimittajan tehtäviä. Yrjö oli eronnut.

Stadin kundi bamlasi slangia – se oli erottamaton osa hänen ironista identiteettiään ja muodosti merkityksen antamisen sekä identifikaation perustan.

Yrjö oli ollut yhteiskoulussa melko hyvä kirjoittaja. Kun hän oli aloittanut opinnot vuonna 1964 Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa, ainevalikoimaan oli kuulunut myös lehdistööppi. Valloittavan ja kannustavan opettajan ansiosta Yrjön monesta kurssitoverista oli tullut myöhemmin niin sähköisen kuin printtimedian tunnettuja ja korkealle arvostettuja ammattilaisia.

Rikkuri-Yrjö oli päässyt maistamaan laadukasta opetusta ja ottanut saamistaan kultajyvistä vaarin. Hän katsoi kuitenkin elämän olleen liian arvokas hukattavaksi koulunpenkillä tai yhden työnantajan palveluksessa samoissa askareissa koko työiän ajan. Ei – ja negaatioita, kysymyksiä sekä kyseenalaistuksia rikkuri argumentoinnissaan osasi viljellä – hän ei konventiomuottiin mukautunut vaan, mutta, sillä, siksi, siis, näet, nimittäin halusi kokeilla siipiään. Olisiko ruoho kuitenkin ollut vihreämpää aidan tuolla puolen? Rikkuri juopui menestyksestä ja sai valinnoissaan kokea valon ohella myös varjoja. Mutta ihmisen on uskallettava tehdä valintansa. Riskin ottamisessa vaanii tappio, vaan vastapuolella ovat määräämättömät voitot, ironikko tuumi.

Yrjö ei ollut suorittanut loppututkintoa, sillä silloinen suuren yhdysvaltalaisen uutistoimiston Helsingin toimituksen johtaja oli värvännyt hänet alansa yhden maailman vanhimmista ja laajimmista toimijoista palvelukseen. Yrjö ei ollut hetkeäkään katunut ”uralleen suistumistaan” ilman maisterin papereita. Nuorelle ”ulkomaiselle” toimittajalle Suomessa oli ollut upeata ja kasvattavaa päästä jenkikimedian edustajana mm. haastattelemaan Kulttuuritalolla Neuvostoliiton kommunistisen puolueen tuonaikaista pääideologia.

Tieto hyvin alkaneesta toimittajanurasta oli jotenkin kantautunut myös suuren suomalaisen keskusliikkeen johdolle, ja niinpä Yrjö oli rekrytoitu vuonna 1967

yhtiön tiedotusosaston palvelukseen. Hän oli vaihtanut leiriä toimittajasta tiedottajaksi motivaationaan kaksi asiaa: yhtäältä paljon isompi palkka ja toisaalta halu nähdä, miten puffeja suoltava suuryhtiön tiedotusosasto toimi. Miehen tiedottajaura ylöspäin uraputkessa oli sittemmin jatkunut ostettuna ammattilaisena messu-, markkinointi- ja kustannusyhtiöissä ja päättynyt lopulta vuonna 1985 alkaneen kaupallisen radiomainonnan pioneerina yksityisyrittäjänä konkurssiin 1990-luvun lamassa. Sen jälkeen Yrjö oli taas palannut perusammattiinsa toimittajaksi.

Yrjöllä oli 1970- ja 1980-luvulla ollut paljon luottamustehtäviä alan yhteisöissä. Hän oli ollut oman toimensa ohella tietämystään laventamassa muun muassa markkinoinnin ammattilehden päätoimittaja sekä markkinointiviestinnän (silloiselta nimeltään suhdetoiminnan) etäopettaja ja alan kysyty esitelmäsiijä.

Mies oli palannut 1990-luvulla perusammattiinsa toimittajana, aluksi freelance-rina, mutta sen jälkeen jo palkattuna vakituisena toimittaja, kun hänellä oli kuulemma ollut juttujen teossa sellaista elämäkokemusta taustana, että ne antoivat jotakin enemmän lukijoille. Yrjö näet oli itsekkin tiennyt sen, että hyvän jutun tekemiseen tarvitaan jotakin enemmän kuin vain Wikipediaa ja googlausta.

Kartoittaessaan elämäänsä hän oli enää pyydettyä satunnaisesti freelancerina kirjoittava eläkeläistoimittaja, jolla oli edelleenkin hillitön himo kirjoittaa juttuja featureineen.

Yrjö oli aina tehnyt urapäätöksensä itse. Hän oli kaikessa johtanut perhettään ja alaisiaan. Vaihtaessaan työtä konkari oli usein saanut läksiäisiksi viestejä, joissa oli todettu esimerkiksi: ”Yrjö, olet maailman paras boss. Kaipaamme sinua.” Ne olivat antaneet hänelle potkua lähteä uusiin haasteisiin. Yrjö oli myös ollut sen verran itsetuntoinen, että hän oli ajatellut koko Euroopan olevan hänen käsissään – mikä oli osoittautunut myöhemmin harhaksi.

Urallaan niin toisen palveluksessa kuin yrittäjänäkin Yrjö oli aluksi uskonut ammattitaitonsa olevan ylivoimainen nuoriin alaisiinsa nähden; olihan hänellä sellaista kokemusta, jota heillä ei ollut. Mies oli antanut suuntaviivat eikä juurikaan suostunut muiden tarjoamiin ehdotuksiin.

Eräänä päivänä palaverissa muuan nuori nainen oli heittänyt yhteisöön kokonaan uudenlaisen näkemyksen, jonka Yrjö oli hyväksynyt, ottanut asiakkaan suhteen riskin, ja joka toteutettuna todella oli toiminut. Siitä lähtien mies oli keskeyttämättä kuunnellut ihmisiä, jotka eivät pelkää häntä tai hänen asemaansa. Jos ihmisellä oli vaikka kuinka hullun ajatuksensa takana kaikki mukana pelissä, uskoi Yrjö tämän silloin myös pyrkivän tiimin parhaaseen. Hän oli myös oppinut karsimaan itseään kohtaan myötäsukaisen väen mielipiteet ja kristallisoit näkemyk-

sensä: ”Ennen, minä tiedän – muut eivät. Tänään minä kuuntelen niitä jotka luultavasti tietävät tai oivaltavat enemmän kuin minä.”

Johtajana Yrjö teki päätökset ja silloin myös vastasi tuloksesta. Vaikka projekti epäonnistuisi, niin silti hän vastasi siitä eikä delegoinut syytä idean alkuperäiselle esittäjälle, sillä hänellähän oli ollut päätösvalta. Yrjön esikuvana tällaisessa tilanteessa oli oma oppi-isä, markkinointiviestinnän yrittäjäammattilainen. Tämä oli puolustanut alaisiaan viimeiseen saakka ja antanut heille siten vallat heittää ilman pelkoa peliin mitä ihmeellisimpiä ajatuksia. Siihen aikaan mentorin yritystä olikin pidetty maamme luovimpana ja innovatiivisimpana mainostoimistona.

Sähköinen nykytekniikka oli Yrjön omissa töissä poistanut turhat johtokunnan kahvia ja pullaa -maanantaipalaverit. Hän saattoi kertoessaan saada sähköpostitse itselleen taustaa käsiteltävistä asioista. Entinen, puoli päivää vienyt johtokunnan kokous hoitui tuolloin työpöydältä käsin. Kustannussäästönä olivat kahvit, pullat ja katkarapuvoileivät. Hommat tulivat silti hoidetuiksi. Rutiinipalavereita Yrjö ei työssään myöhäisvaiheina ollut pitänyt eikä kertoessaankaan sellaisia järjestänyt. Jos todellista tarvetta ilmeni, niin sitten pidettiin osallistujien hyvin valmisteleva kokous. Esimerkiksi rutiininomaisessa johtokunnan maanantaipalaverissa meni usein tuottamattomana hukkaan pitkä tovi kyseltäessä, paljonko kalaa kollega oli saanut viikonlopun aikana samoin kuin säästä puhumiseen ja grillilihan marinointireseptien vaihtoon.

Säännönmukaisen kokoustamisen sijaan Yrjöllä oli ollut tapanaan järjestää säännöllisen epäsäännöllisesti luova iltapäivä ”firman piikkiin” koko tiimilleen, johtajista lähetettiin saakka. Kesäaikana se oli saattanut olla esimerkiksi ensin oikein hyvä lounas ravintolassa ja sen jälkeen matka Suomenlinnaan. Siellä porukka oli lekotellut valleilla, juonut Yrjön hankkimia puna- ja valkoviinejä ja antanut niin yksityis- kuin työajatustensa lentää. Siitä Yrjö oli kuitenkin pitänyt kuitenkin huolen, että joku oli määrätty kirjuriksi, ja hänen oli ollut pysyttelemisen koko istunnon ajan muita selvempänä. Uhrauksesta Yrjö oli palkinnut hänet sitten myöhemmin.

Menettelyn ansiosta Yrjön tiimi oli voittanut markkinointiviestinnän erilaisia palkintoja paljon enemmän kuin vakiintuneen organisaatiokaavion mukaisesti byrokraattisesti toimineet tiukkaipoiset kilpailijat. ”Se vain on niin totinen tosi että ihmiset ovat äärettömän luovia, mutta suomalaisittain usein niin ujoja, että eivät kehtaa avata suutaan. Voi mitä helmiä minä sain omalla menetelmälläni heiltä!” Mutta vielä; jos jonkun tuolloisen ujon ajatus oli toteutettu menestyksellisesti, silloin Yrjö myös oli tämän palkinnut. Palkkio oli yleisimmin ollut se, että jos mahdollista, Yrjö oli ylentänyt henkilön tiimissään ja jos ei, niin hän oli muistanut tätä konkreettisesti ylimääräisen rahapalkkion sijaan jollakin muulla tavalla.

Kodin ja perheen yhteensovittamisen vastaus oli Yrjöstä yksiselitteinen: ”Joko olet maailman ihanin perheenisä ja löysäilet työssäsi tai olet äärimmäisen taitava ammattilainen, mutta samalla pelkästään kotonasi piipahtava miehenkõriläs, joka puhuu silloinkin pelkästään työasioistaan ja siinä sivussa hoitaa vain grillaukset viikonloppuisin. Kumpi on parempi?”

Yrjö oli aikanaan tehnyt valintansa – ja jälkikäteen katsoen se oli hänestä tasan väärä. Toimittajana ja tiedonvälittäjänä mies ei kuitenkaan katunut vähääkään. Aviomiehenä ja isänä Yrjö ei voinut mitata katumuksensa määrää. ”Kaikki muu on minulta viety, mutta ei ammattitaitoani toimittajana. Valinta sekini.”

5.5 Pudokaskertomukset

5.5.1 *Pimeyden raiteilta suistuminen*

Kreikkalaisen tragedian roolihahmot eivät Aristoteleen (1997) mukaan ole yksilöitä vaan toimivia hahmoja, joiden tekojen avulla ja välityksellä juoni etenee. ”Luuserin”, pudokkaan tarinatyyppisen tragedian roolihahmot ovat tietynlaisia luonteeltaan ja ajattelutavaltaan, mikä on hahmojen toiminnan onnistumisen tai epäonnistumisen edellytys. Tragedia syntyy toiminnan jäljittelyssä, ei siten, että tapahtumista kerrotaan. (Aristoteles 1997: luku VI.)

Aristoteleen mukaan antiikin tragedian tehtävä oli herättää draaman seuraajissa voimakkaita tunteita – sääliä ja kauhua sekä kirjaimellisesti ja lääketieteellisesti katharsiksen avulla puhdistaa ja jalostaa ihmisen sisin. (Aristoteles 1997: luku VI; Saariluoma 2000: 16).

Tarinassa ovat kreikkalaisen tragedian juonen toisiaan seuraavat ainekset, peripeitia eli käännekohta, hamartia eli tietämättömyydestä johtuva rikkomus, anagnorisis eli tunnistaminen ja kärsimys (Aristoteles 1997: luku XI ja XV). Aristoteelisen (luku XIII) tragedian päähenkilö ei ole jumala tai puolijumala vaan hänen tulee olla kunnioitettu ja onnekas tai ainakin kuuluisasta suvusta. Tragedian sankarin on oltava jalo, sovelias, totuudenmukainen ja johdonmukainen. Hyvyys ja pahuus eivät ole tragediassa moraalikysymys: henkilöhahmo on hyvä, jos hän toimii vilpittömin mielin ja hyvää tarkoittaen.

Juonen jälkeen tärkeimmäksi tragedian osatekijäksi Aristoteles (1997) mainitsee henkilöluonteet ja niiden kuvauksen. Toiseksi tärkeimpänä ovat juonelliseen kehittelyyn osallistuvat luonteet. Aristoteles hakee luonteellisen juonenkehittelyn liittymäkohdan maalaustaiteesta toteamalla, että maalaustaiteessa kaikkein kau-

neimpien värien umpimähkäinen käyttäminen ei saisi aikaan samanlaista mielihyvää kuin ääriviivojen piirtäminen vaikka ilman värejä. Kolmanneksi tärkein Aristoteleen tragedian osa on ajatus. Sen hän liittää kielellisiin toimintoihin, jos kohta tragediasta ja retoriikan keinoista puhuessaan antaa sijan muunkinlaisille tulkinnoille. Muista tragedian osatekijöistä tyyli kohoaa ensisijaiseksi. (Aristoteles 1997.)

Pudokkaita aineistossa on kolme, mutta useassa muihin kategorioihin sijoittuvista kertomuksista on pudokkaan aineksia. Syynä tyyppin vähyyteen saattaa olla se, että traagiset pudokkaat eivät halua kertoa epäonnistumisestaan häpeän ja syyllisyyden vuoksi (esim. Tangney et al. 1996: 1267; Keltner & Buswell 1996: 159–163, 165–167).

Työelämässä menestyminen voi olla moraalisesti ladatumpaa kuin perhe-elämässä pärjääminen. Tappio työn maailmassa voi juuri siksi merkitä suurta häpeää. (Riikonen et al. 2002: 52; Salin 2010: 40.)

Kaikki pudokkaat ovat naisia. Esimerkiksi Bar-Onin (2000: 367) mukaan miesten ja naisten yleinen tunneäly on samalla tasolla, mutta naiset ovat keskimäärin parempia ihmissuhdetaidoissa: he ovat empaattisempia ja ottavat paremmin sosiaalista vastuuta. Miehet taas ovat parempia intrapersonallisissa ja sopeutumisen osa-alueen taidoissa arvostaessaan itseään enemmän, itsenäisyyttään, stressinsietokykynsä ansiosta, joustavuuttaan, ongelmanratkaisukykyänsä ansiosta sekä optimistisuuttaan. Tunneälytesteissä naiset ovat osoittaneet miehiä parempaa empatiakykyä, jos kohta miehet kykenevät parempaan stressinhallintaan.

Kertomuksissa ilmenevä lasikatto-ilmiö voidaan määritellä näkymättömäksi esteeksi, johon osaavien ja kyvykkäitten koulutettujen naisten ura katkeaa heitä vähemmän koulutettujen, kokemattomampien ja vähemmän kompetenttien miesten vallatessa johtavat asemat. Miehet kokevat asemansa oikeutettuna, luonnollisena ja annettuna, sillä koko heidän kasvatuksensa, yhteiskunnan asenneilmasto, työpaikan rakenne ja käytännöt tukevat tätä käsitystä. Naisille lasikatto ilmenee työpaikoilla pienempänä palkkana kuin vastaavaa työtä tekevillä miehillä, vähemmän vastuullisina tehtävinä, rutiinitöinä, sukupuolisena häirintänä, työttölyynä ja – jos nainen uskaltaa vaatia tasa-arvoista kohtelua – työpaikkakiusaamisena, eristämisenä ja rankaisemisena. Syyt lasikatto-ilmiolle ovat sekä rakenteellisia ja työ-kulttuureihin liittyviä että henkilökohtaisia. (Koivunen 2002: 133–134, 152; Rouvinen 2003: 11.)

Alkuperäinen kostotragedia on yksinkertaisin traaginen rakenne. Kostoon yllyttäminen asettaa vastakkaisen liikkeen, jonka täydellistyminen ratkaisee tragedian. Usein vastaliike tulee jostain toisesta maailmasta, esimerkiksi jumalilta, mikä

laajentaa luonnon käsitettä ilmeisen ulkopuolelle ilman, että kyse kuitenkaan on ylliluonnollisesta. Luonto käsitetään järjestykseksi, jonka tasapainoa traaginen sankari häiritsee ja jonka on korjauduttava. Koston on toteuduttava. (Frye 1990: 207–209.)

Tragedian voi nähdä esittävän ulkopuolisen kohtalon kaikkivoipaisuutta. Tässä mielessä se yhtyy ironiaan, joka ei tarvitse poikkeuksellista keskushahmoa: mitä nuhruisempi sankari on, sitä terävämpi on ironia. Tragedialle luonteenomaisen mahtavuuden ja loisteliaisuuden antaa sankaruuden sekoitus, jossa tragiikan sankarilla on miltei jumaluutta lähestyvä kohtalo edessään. Ja tämä näky säilyy kaikessa upeudessaan koko kerronnan ajan. Toinen mahdollinen selitystapa liittyy siihen, että traagisen prosessin laukaisevana tekijänä täytyy olla ensisijaisesti moraalisen lain rikkominen. Tragedia esittää teeman vapaan elämän kaventumisesta jatkumoiksi, josta esimerkkinä käy koston logiikka. Merkittävällä hetkellä yleisölle, toisin kuin sankarille, näkyvässä on samanaikaisesti se, mitä olisi voinut olla ja mitä vastaisuudessa on. Täten tragediaan liittyy ajallisuus ja ajan liike. (Frye 1990: 210–214.)

Synkkään juonirakenteeseensa tukeutuva tragedia on paradoksaalisesti samanaikaisesti yhdistelmä oikeutuksen tunnetta ja vääryyden tunnetta, josta voi välittyä seesteisyys tai jopa ilo. Yksilönä tragedian sankari on yleisöön verrattuna suuri, mutta jumaliin, kohtaloon, onneen tai olosuhteisiin verrattuna hän on pieni. Vaikka sankarin lankeaminen monesti koetaan oikeutetuksi, samalla tilanne tunnetaan säälittäväksi, vääräksi. (Frye 1990: 206–217.)

5.5.2 *Kutsumuksen sälähtäminen lasikattoon*

Sirkka oli 36-vuotias korkeakouluttautunut toimittaja. Hän oli työskennellyt media-alalla kymmenen vuotta toimittajana ja ollut välillä toisen toimialan tehtävissä kahden vuoden ajan. Sirkka eli avoliitossa.

Sirkan työura ja urakehitys oli 25-vuotiaaseen asti ollut nousujohteinen ja monipuolinen, mutta sitten oli tullut "lasikatto" vastaan. Hän koki, että naisena ei pääsyt etenemään. Ala oli haastava ylipäättäänkin, mutta miehet tuntuivat etenevän helpommin. Esimiehet suhtautuivat määräaikaaisuuksiin vähättelevästi. Sirkalla oli ollut kymmenkunta työpaikkaa, mutta vain yhdessä oli tuntunut, että esimies oli pitänyt hänen ja muiden työntekijöiden puolta ja ollut loistava esimies ”vaikka olikin vanha, eläkkeelle jäämässä oleva mies ja voisi kuvitella, että hän olisi ollut hyvin autoritäärinen, mutta hän päinvastoin oli hyvin inhimillinen ja moderni”.

Sirkka oli lähtenyt kutsumuksestaan työelämään suurin odotuksin, ajatuksin auvoisesta turvallisesta työurasta yhden työnantajan palveluksessa. Mutta määräaikaiset työsuhteet, kilpailu, toverin silmäkuopasta ponnistaminen ja eritoten kyvyttömät, epäoikeudenmukaiset ja hyvä veli -järjestelmän turruttamat johtajat tarjosivat pettymyksiä toisen perään. Luottamus, vilpittömyys ja sinisilmäisyys osoittautuivat harhaisiksi toiveajatuksiksi.

Sirkalla olisi ollut vakituinen työpaikka toisella alalla, mutta koska hän koki toimittajan ammatin kutsumusammattiksi, nainen oli halunnut tehdä valitsemaansa työtään määräaikaisista työsuhteista ja kurjista ja mieltä alentavista olosuhteista riippumatta.

Johtajilta Sirkka oli saanut todella törkeitä ja vähätteleviä kommentteja: "Saat työn, jos et vaan jää äitiyslomalle" (kuullut kahdelta pomolta, lisäksi kysytty parissa haastattelussa). "Sinunlaisiasi on niin paljon" (sanottu useammassa haastattelussa). "Älä mieti määräaikaisuutta, tee vain työsi niin hyvin kuin voit. Hyvät ideat ratkaisevat..." (eli hänelle oli tullut olo, että oli ollut huono, koska ei vakinaistettu, vaikka näin ei ollut). "Olet liian hyvä". "Olet liian vanha, joten emme voi vakinaistaa sinua" (sanottu kun Sirkka oli ollut noin 23-vuotias). "Ymmärrät-hän, että vaikka tämä on sinulle hyvin suuri ongelma, niin minulle tämä on hyvin pieni ongelma" (pomo oli todennut määräaikaisuudesta työyhteisössä jossa yli puolet oli ollut määräaikaisia). "Et saa mennä ennen töihin tuloa lenkille, koska olet liian väsynyt töissä..." (totesi kateellinen, pullea esimies).

Sirkka korosti, että media-ammattilaisten kokemuksia ja kerrontaa tutkittaessa tulisi ottaa huomioon tämän alan valtaisan määräaikaisten työsuhteiden määrä, sillä se vaikuttaa myös kokemuksiin johtamisesta. Hänen mukaansa yhä useammin tunsivat olevansa korvattavissa millä hetkellä hyvänsä.

Sirkan uran tärkeimmät käännekohtat olivat olleet lukuisat työpaikan vaihdokset. Hänen mieleensä olivat jääneet muutamat työpaikat, johon hän ei mielellään mennyt poikkeamaan pääasiassa huonon johtamisen takia. Hän odotti vakinaistamista käännekohtajana, mutta ei uskonut, että sellaista senaikaisella menolla tapahtuisi. Hänen organisaatiossaan olivat käynnissä yhteistoimintaneuvottelut ja useita määräaikaisuuksia työsopimuksia oli jätetty uusimatta.

Sirkka oli jättänyt hakematta jatkoa yhdelle työsuhteelle esimiehen käytöksen vuoksi. Kyseinen henkilö ei ollut kyennyt toimimaan esimiehenä, hän oli teettänyt alaisellaan epämiellyttäviä tehtäviä silmin nähdessä ja suhtautunut ala-arvoisesti. Kyseessä oli lisäksi ollut pieni työyhteisö. Työ sinänsä olisi ollut Sirkasta mielenkiintoinen.

Sirkka totesi useassa työpaikassa ja itsekin johtamista opiskelleena kokeneensa, että viestintäalalla esimieheksi nostettiin hyvä journalisti. Usein hyvä journalisti ei välttämättä ollut hyvä esimies, ja toisaalta nostamalla hyvä journalisti huonoksi esimieheksi menetettiin myös hyvä journalisti.

Sirkka olisi toivonut, että johtamisen nykysuuntaukset olisivat näkyneet entistä enemmän myös käytännössä. Jonkin verran oli tullut enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa, tosin hänen oli pätkätyöläisenä vaikea arvioida, miten paljon tilanne johtui yleisestä muutoksesta alalla tai vain siitä, että työpaikka ja sen johtamiskulttuuri oli vaihtunut.

Teknisen kehityksen merkitys näkyi Sirkan mukaan siinä, että erilaisia arviointeja tehtiin kerronnan aikaan paljon sähköisesti. Hänen senaikaisella työpaikallaan kehityskeskustelun esi- ja jälkityö tehtiin sähköisen järjestelmän kautta.

Sirkka oli aluksi suunnitellut henkilökohtaista elämäänsä työsuhteiden mukaan vakituisen työsuhteen toivossa, mutta oli sittemmin oppinut tekemään omia ratkaisujaan työstä riippumatta. Näin oli ollut pakkokin, sillä määräaikaisuus alalla ei missään nimessä ollut vain nuorten toimittajien pulma. Hän koki, että työ oli joustavaa ja aikatauluja oli voinut suunnitella itsenäisesti, joten yhteensovittaminen oli ollut helpohkoa. Televisiotyö oli lehtityötä enemmän tiimityötä, jolloin työtä ei voinut suunnitella pelkästään omien aikataulujensa mukaan.

5.5.3 Johtajuuden puutteesta tyhjän päälle

Peppi oli 33-vuotias medianomi, joka oli valmistunut ammattikorkeakoulusta vuonna 2003 sekä suorittanut copywriterin tutkinnon vuonna 2009. Hän oli aloittanut keikkailun televisioalalla 1996. Työuran pituutta Pepin oli hieman vaikea arvioida, koska nainen oli tehnyt silpputöitä. Opiskelun aikana oli ollut vähemmän keikkaa ja välillä työttömyyttä. Tällä hetkellä Peppi oli työtön oltuaan aiemmin tarvittaessa töihin tuleva. Peppi oli naimaton ja asui yksin.

Pepin kerronta oli täynnänsä pettymystä, vihaa, kaunaa, katkeruutta, kyynisyyttä. Kysymysten, negatiivisten, aktuaalisten disjunktioiden sekä reaalisten konjunktioiden avulla hän tarkasteli lyhyttä työuraansa. Odotukset ja kokemukset eivät korreloineet, vihan kohde olivat erityisesti esimiehet ja työnantajat, organisaatiot ja toimiala, jotka eivät Pepistä ymmärtäneet eivätkä eläneet oikeudenmukaista tätä päivää. Osansa sai myös yhtäältä globaalistuva, konsolidoituva ja konvergoituva, toisaalta segmentoituva ja fragmentoituva yhteiskunta, jonka rakenteelliset, koulutukselliset ja työvoimapolitiittiset ratkaisut eivät herättäneet Pepin myötätuntoa. Vika oli muissa, ei naisessa itsessään. Uupuneisuutta kuvasi syvä huoli

yhteiskunnan kyvystä huolehtia pienestä ihmisestä jo valmiiksi heikentyneine itsetuntoineen. Henkilökohtaiset arvot ja perusarvostukset, sekä itsen että toimialan ammattietiikka olivat koetuksella unohdetuksi itsensä kokeman medianomin kerronnassa.

Peppi aprikoi, voiko hänen tapauksessaan urasta edes puhua. Häntä huolestutti se, että ylipäättään seuraava työ olisi näköpiirissä. Televisioalalla urat kehittyivät Pepistä perin epärealistisesti; työpaikat menivät "tunteeks joku jonkun hyvän tyyppin" -periaatteella. Joskus naisesta vaikutti siltä, että ahkeruudella, hyvällä työllä tai koulutuksella ei ollut mitään tekemistä työssä menestymisen kanssa.

Pepin entinen esimies ei ollut kannustanut mihinkään kehittymiseen. Eräälle työntekijälle hän oli sanonut, että tätä ei päästettäisi työstä mihinkään. Pomolle oli tärkeää vain se, että ihmisistä saatiin kaikki tehokkuus irti silloisessa tehtävässä, ettei hukattu minuuttiakaan mihinkään. ”Hänelle ei varmaankaan merkitse juuri mitään se, että haluaako yksilö kehittyä johonkin. Kaikki muutokset ja koko osaston toiminta on täysin systeemilähtöistä.”

Peppi oli ollut opintoihin kuuluvassa työharjoittelussa kansallisessa yleisradioyhtiössä vuonna 2001. Siitä harjoittelusta hän oli saanut paljon rohkaisevaa palautetta tekemästään tv-toimittajan työstä. Silloin Pepille oli vahvistunut, että hän osasi ja halusi tehdä tv-työtä. Sen jälkeen Pepin ura oli ollut alamäkeä ja ammatillinen itsetunto useinkin heikko.

Naisella oli ollut kaksi erityisen huonoa työsuhdetta, joista hän oli häipynyt, jottei hänen terveytensä olisi mennyt vielä huonommaksi. Ne olivat olleet käännekohtia siinä mielessä, että Peppi oli ymmärtänyt itsensä suojelemisen ensiarvoisuuden. Kumpikin työsuhde oli kestänyt noin kaksi vuotta ja työnantaja oli ollut iso televisioyhtiö. Kummassakin tapauksessa ilmapiiri oli ollut ahdistava ja stressaava eikä valoa ollut näkynyt tunnelin päässä. Aikaisemmassa työsuhhteessa työyhteisön ilmapiiri oli ollut sairas, eikä esimies ollut saanut muutosta aikaiseksi. Kummastakin työsuhteesta Pepin oli pitänyt lähteä tyhjänpäälle, hän ei ollut kestänyt enää odottaa, että jokin asia olisi muuttuva työpaikalla. Aikaisemmassa tapauksessa ammatinvalintapsykologi oli sanonut, että Pepillä oli vakava työuupumus. Jälkimmäisessä puolestaan ”kallonkutistaja tarjosi sairauslomaa”. ”Eli siis kumpikin tilanne oli vähän pahempi, kuin vain pikku harmitus. Tämä kaikki ja paljon muuta jo kolmenkymmen tienoilla.” Media-ala oli Pepistä ihanaa.

Pepin lyhyttä uraa leimasivat henkilöjohtamisessa ja esimiesviestinnässä alarvoiset johtajat. Kehuja ja kiitosta antaneet esimiehet sen sijaan olivat vahvistaneet Pepin ammatillista itsetuntoa ja antaneet voimaa pysyä sillä alalla, jossa kaikesta säästetään, esimiehet olivat mitä sattui eikä yleissitovaa työehtosopimusta ollut.

Silpputyöläistä johdettiin Pepin mukaan aina eri paikassa eri johtamistyyllillä. Leipä oli murusina maailmalla, ja joka yrityksessä oli omat sääntönsä ja tyyliensä johtaa. Hän ei voinut edes verrata, miten johtaminen olisi muuttunut uran aikana, koska naisella ei ollut yhdestä työpaikasta paria vuotta enempiä kokemusta. Johtajilta ei Pepin mielestä vaadittu mitään pätevyyttä, mutta ei ollut ikinä vaadittukaan, joten se ei ollut muutos.

Yhden muutoksen Peppi voi nimetä: sovellusten käyttäminen oli lisääntynyt esimiesviestinnässä ja työryhmien toiminnassa. Eräs entinen esimies ei edes ollut halunnut, että asioista olisi puhuttu, vaikka oli työskennellyt samassa huoneessa. Jos työntekijä oli alkanut jostain asiasta selittää tai kysyä, esimies oli aina sanonut, että "Paa postia". Scrumy ja Doodle olivat Pepin mielestä käteviä sovelluksia.

Työsuhteiden vakinaistamisen syyksi ilmoitettiin Pepin mukaan usein tietojärjestelmien tulevat muutokset. Hänen mielestään se ei pitänyt paikkaansa. Tietokonejärjestelmien vaikutuksia työntekijätarpeeseen liioiteltiin. Se oli tekosyy pitää ihmisiä tilapäisen työntekijän työsopimuksella, eikä "korottaa" edes määräaikaiksi. Sitten olisi tullut ikäviä kustannuksia työnantajalle, koska olisi pitänyt maksaa erilaisia työpaikkaetuja: "työpaikkalääkäri ja – hui kauheeta – sairausloma, jos työntekijä sairastuu".

Teknisen kehityksen myötä työpaikoilla oli Pepin mielestä usein vertaistukea uusista järjestelmistä tai laitteista. Joskus hän huomasi osaavansa paremmin kuin pomo. Rekrytoinnissa kerrottiin Pepin mukaan usein, että ei ollut aikaa opetella työhön kuuluvia ohjelmia tai laitteita, ne olisi pitänyt osata jo entuudestaan. Eräässä työhaastattelussa Pepille oli sanottu, ettei "uuden opettelusta saa aiheutua meille mitään eforttia". Pehdytys oli luemma usein sitä luokkaa, että "näytettiin, missä oli käymälä ja ruokala ja sitten käveltiin peräkanaa hakemaan HR:stä kulkukortti, siinä kaikki." "Laitteet ja ohjelmat opetetaan rikkinäinen puhelin -metodilla, työntekijä opettaa toista."

Tietokoneajan kasvattina Pepille oli hänen ilmauksensa mukaan yleensä helppoa omaksua uusia teknisiä asioita, enemmän ongelmana oli se, ettei yhtiö halunnut käyttää rahaa mihinkään koulutukseen. Joku virkaiältään vanhempi kollega näytti tietojärjestelmän keskeiset toiminnot. Virheiden kautta oppi: "Etkö tiennyt, että tämä pitää aina klikata"? "No joo, enpä tiennyt en, kun en ole päässyt kurssille."

Peppi oli voinut hermoloman tarpeessa jäädä silpputoistani työttömäksi, koska hänellä ei ollut elätettäviä. Samasta syystä nainen olisi voinut ottaa matkustusta vaativaa työtä vastaan, jos sellaista olisi tarjottu. Työvuorot olivat rajoittaneet Pepin vapaa-aikaa ja hankaloittaneet sosiaalisten suhteiden vaalimista. Kun hän

oli ollut töissä lauantaiaamun suorassa lähetyksessä, ei ollut voinut mennä kokaan perjantaisin kunnolla rentoutumaan. Peppiä asia ei kovin ollut häirinnyt.

Useimmat suuret yhtiöt olivat Pepin mukaan kirjanneet arvoihinsa juuri yksilön kehityksen ja osaamisen liikkumisen yhtiön sisällä. Esimiehet inhosivat rekrytoimisen vaivaa ja näin ollen eivät todellakaan kannustaneet yksilön kehitystä. Työntekijöistä ei saanut aiheutua mitään kuluja tai ylimääräistä vaivaa, ei muodossa eikä toisessa. Peppi totesi, että omaa uraa voi edistää vain hakemalla uutta paikkaa toisesta yrityksestä: ”Nykyään on harvinaista, että pomo tai firma tukisi yksilön halua edetä urallaan.”

Esimiesviestintä oli Pepistä joskus ihan surkeaa tasoa. Hänen entisessä työpaikassaan jonkun ollessa sairauslomalla pomo oli kommentoinut ikävään sävyyn ”Onpas täällä sairasta porukkaa”. Ainakin kerran esimies oli Pepin kerronnan mukaan epäillyt ääneen, että työntekijä ei ollut oikeasti kipeä. Tästäkin naiselle oli tullut sellainen olo, että työntekijöistä ei saanut aiheutua mitään kuluja, ei muodossa eikä toisessa.

Kiittäminen oli Pepin mukaan ”aivan out”. Hänen entinen pomonsa oli sanonut, että eivät työntekijät mitään kiitosta tarvitse, hehän saavat palkkaa. ”Kommentoi näin jopa sidosryhmän antamasta herkkukorista. Siis muutkaan eivät olisi saaneet herkkukorin muodossa kiittää hänen alaisiaan.”

Peppi yritti itsetutkistelun avulla löytää vastauksia toistaiseksi lyhyeen, epäonneeseen ja uuvuttavaan työuraansa. Syyt olivat yksilön ulkopuolella.

Nykyajan esimiehillä oli Pepistä välillä surkeat tiedot sopimusasioista. Hänen omaan koulutukseensa oli kuulunut työlainsäädäntöä ja muita sopimusasioita. Media-alan esimiehillä ei välttämättä ollut valkolakkia kummempaa koulutusta (koska he ovat ”dynaamiseen ja nuorekkaaseen tiimiimme sopivia hyviä tyyppejä”). Pepistä esimiehet eivät tajunneet sitä, että esimerkiksi palkat eivät olleet neuvottelukysymys, ne kun olisi pitänyt katsoa työehtosopimuksesta. ”Piste. ”Ei käynyt laatuun näppäillä taskulaskimeen lukua ja ojentaa laskinta pöydän yli: ”Sopisko sulle tällainen tuntipalkka?” Tämä taskulaskinjuttu oli tapahtunut Pepin ystävälle.

Ruokatauon tai -tunnin eroa ei Pepin mukaan tiedetty. Ei tiedetty lakisäätteisiä lepoaikoja. Ei tiedetty, että ylityöstä olisi pitänyt maksaa jotakin ekstraa, eikä vapaana 1:1. Myös tauoilla yritettiin vaivihkaa ruveta juttelemaan työasioista. ”Tauko vai kokous?”

5.6 Yhteenveto

Kertomuksissa ilmenevät keskeiset narratiivin piirteet ajallisuus (alku, keski-kohta, loppu), spatiaalisuus, toiminta, mimesis, teema (fabula) ja juoni (sjuzet). Narratiivien avulla luodaan identiteettiä, ja jokaisessa kertomuksessa on useita kertomuksia. Näitä ovat esimerkiksi rakkauskertomus, opiskelukertomus, ihmisenäkasvamiskertomus, luopumiskertomus, pettymys- ja itsensä voittamisen kertomus, eheytyiskertomus ja matkakertomus, jopa vihakertomus.

Kertomuksissa ihmisen identiteetit olivat jatkuvassa, vuorovaikutuksellisessa taistelussa eivätkä aina näkyneet ollenkaan kiinteytyvän tai eheytyvän (Sveningsson & Alvesson 2003: 1163–1193).

Jokaisessa tyyppitarinassa on näkyvissä paitsi referentiaalinen myös evaluatiivinen funktio. Evaluaatiossa kertoja ilmaisee kertomansa ytimen, tarkoituksen, perustelunsa ja pyrkimyksensä sekä paljastaa yksilöllisen tapansa asennoitua kuvaamiinsa tapahtumiin. Evaluaatio on mahdollista tunnistaa kiinnittämällä huomiota tiettyihin puheen syntaktisiin ominaisuuksiin. Vahvistamalla kertoja korostaa kertomuksensa merkitystapahtumia; hän voi verrata ja rinnastaa niitä toisiinsa sekä selittämällä tuottaa tapahtumiin kommentaareja. Kategorisesti ja sisällöllisesti kertomuksissa ovat kertomuksen alku ja loppu sekä tausta, aika, paikka, eriasteinen toiminta, affektiiviset, kognitiiviset ja konatiiviset reaktiot, evaluatiiviset painotukset, negatiiviset, huudahdukset, kysymykset, vertaukset ja määreet, aikamuodot ja niiden vaihtelu, toisto sekä dialogiset muunnelmat ja lainaukset. (Labov 1972: 366, 378–394; Labov & Waletzky 1967: 37.)

Elämän- ja työuran käännekohtissa osoittautuu, että yksilön on äärimmäisen tärkeää löytää se taso, pohja, jota kohti tai alemmaksi tämä ei enää kerta kaikkiaan voi eikä tahdo mennä. Silloin, ja vasta silloin yksilö joutuu nöyrytykseen, nostamaan kätensä ylös ja toteamaan, että hänellä on edessään täydellisen elämän-, ajattelu- ja suhtautumistavan muutoksen aika. Samalla hän kokee nöyryytyksensä yhteydessä vapauttavan tunteen, suunnattoman ilon, jonka kykenee kääntämään voitokseen. Menneisyyden syyllisyys ja häpeä väistyvät, tulevaisuuden mielikuvittelliset itsekeskeiset pelot kaikkoavat.

Yksilön pettymyksistä kirvonnut, elämän- ja työuran pudotusta seurannut pohjakosketus onkin muuttunut lujaksi kalliopohjaksi, jolle rakentaa ihan uusi elämä vastaavalehdeltä kovalta lattiialta. Uuden rakentaminen voi alkaa vasta, kun on älynnyt viskata kaiken vanhan painolastin repustaan tiepuoleen ja halunnut alkaa kääntää elämänsä suunnan tyystin toisaalle. Kuinka syvällä tuo pohja on? Onneksi sitä ei kukaan muu kuin kohde itse voi määrittellä. Yhden näkökulmasta rakennustyö voi alkaa kohtuullisen vähäisenkin ravistelevan henkisen ja aineelli-

sen vararikon seurauksena, toisen taas pitää menettää ihmissuhteet, vaatteensa, terveytensäkin. Tärkeintä on alennustilan tiedostaminen ja aito halu lähteä totaaliin muutokseen – toiminnan ja tekemisen tielle.

Tutkittavista jokainen on jossain elämänsä vaiheessa vilkaissut peruutuspeiliin, tutkinut itseään, perimmäisiä arvojaan, oman elämänsä tarkoitustakin. Muutostyö on voinut alkaa, kun yksilö on ymmärtänyt, että taakse ja sivulle katsotaan kerran, tehdään tilanteenarvio, otetaan uusi suunta ja painetaan kaasua. Kysymys on itsestä, omasta elämästä, identiteetistä, ei muiden mielihaluista tai tarpeista.

Puurtajien komediakerronnassa ilmenee pyrkimys yhteisöllisyyteen, yhteiseen sosiaaliseen identifioitumiseen ja ammatti-identiteettiseen menestykseen. Työntekijän kutsumusta korostavia kertomuksia leimaa uralla eteneminen, progressiivisuus ja vaikeuksien voittaminen, oman paikan löytäminen ammatissa ja yhteisössä sekä tulevaisuudenusko. Määräaikaisen työntekijät joutuvat kohtaamaan tulevaisuudenpelkoa mutta komediallisen asennoitumisensa ansiosta kykenevät kääntämään tunnetilansa myönteisiksi ja edistämään pyrkimystä toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin (Leinikki 2009: 161–162.)

Puurtajia leimaa pitkä, usein jo kesäharjoittelijana alkanut työura yhden ja saman työnantajan palveluksessa, usein harrastuksen ja työn yhteensovittaminen. Elämäntapa on situationaalis-kontekstuaalis-spatiaalisuudessaan (siviilisääty, parisuhde, asuinpaikka) vakiintunut. Tarkkailija-puurtaja valitsee mieluummin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti etenevän työuran. Hän havaitsee mutta hyväksyy tyynehkösti talouden vaihtelut, jotka yllättävät esimiehet puurtajaa enemmän. Puurtaja mielestään myös näkee organisaationsa strategisen osaamattomuuden, virhearviot ja -ratkaisut sekä väärissä kohdin aineellisista ja aineettomista työkaluista tinkimisen. Puurtaja on pragmaatikko, mutta ei opportunisti eikä johda ihmisiä. Hänellä on kyllä vastuuta, mutta ei valtaa. Hän ei valita, vaikka näkee päätösvallan valuvan oman yksikön, osaston, konserniyhtiönkin ulkopuolelle. Median murroksessa koti ja perhe ovat ylivertaiset – ne tuovat turvan – ja työn takia puurtaja ei viitsi itseään sairastuttaa.

Puurtaja on uudistus- ja muutosvalmis moniosaaja, jolla ei ole tarvetta joka tilanteessa lähteä miellyttämään, ei tosin vastaanhangoittelemaankaan tilanteessa, jossa vaikkapa aiemmin ammattiyhpeyttä tunteneesta monipuolisesta kulttuuriradiosta on väännetty soittolistoja pyörittävä formaattiradio. Tunnussanoja ovat omaan ydinosaamiseen keskittyminen sekä kaikinpuolinen luottamus, sattumaan tarttuminen ja muutosvalmius. Ajan mittaan kriittisyys on lisääntynyt: elämä opettanut tekemään valintoja – puurtaja on rauhallisuuttaan löytänyt itsensä sisäisen ajattelun, tarinan ja itsensä kuuntelun avulla.

Puurtaja saa yleisönsä myötätunnon tyytymällä siihen, mitä hänellä on, juopumatta ajoittaisesta menestyksestä ja löytämällä elämänkaaoksen keskeltä pienet, aitoa onnea hänelle tuottavat asiat ilman, että jatkuvasti pitää kadehtia muita tai tavoitella sellaista, minkä saavuttaminen ei ole realistista. Hänen ei tarvitse arvostella muita näiden elämänvalinnoista, ei pilkata toisia, ei kerskata olevansa jotain muuta kuin omat kenkensä löydettyään on. Oman paikkansa yhteiskunnassa ja yhteisössään löytänyt harmoninen, sympaattinen puurtaja on elämänilonsa löytäneenä onnellisin silloin, kun olen saanut tilaa ja luottamusta osakseen. Yhteisöllisyys tuo turvaa, ja pohjimmiltaan tekijä-, ei toteuttajaluonteinen puurtaja uskoo tulevaisuuteen: kun tekee oman osansa, ei voi käydä kuin hyvin.

Romanssipohjaiselle valloittajan kerronnalle ominaista on kuvata työ rajallisesti joustavana ympäristönä, josta voi ja saa halutessaan paeta – ja johon voi tarvittaessa palata uudelleen. Elämän vaikeita jaksoja tulisi oppia strukturoimaan tavalla, joka antaisi optimistisen tuloksen mahdollisuuden rakentamalla elämää romanssilähtöisesti. (Murray 1986: 283; Tolska 2002: 115.)

Valloittaja arvostaa omassa ja esimies-alaistyöskentelyssä analyttistä vaihtelua, uteliaisuutta viestinnän ja markkinointiviestinnän eri osa-alueilla sekä innovatiivista globaalia toimintaa. Hänessä kytee ja itää olemassa olevan kritiikki ja halu muuttaa itseään sekä maailmaa. Valloittaja on oman jaksamisensa ja sietokykynsä ääriarjoilleenkin venyttäessään halunnut ottaa mittaa itsestään, etsinyt oman elämänsä kestäväntä perustaa, tehnyt usein vaikeita valintoja, mutta selvinnyt voittajana. Kun kaikkea ei voi saada luopumatta jostain, perhe ja tyyni, säännöllinen elämänlaatu jäävät valloittajan valinnoissa toiseksi. Konfliktissa hänen arvonsa ovat maailman houkuteviidakoissa joutuneet koetukselle. Valloittaja tajuaa kuitenkin itsetutkistelussaan että arvojaan ja etiikkaansa vastaan on hyödytöntä taistella: valloittaja valitsee joko kaidan, juuri hänen oman jumalansa häntä varten tasoittaman tien, aidon, kestäväen tulevaisuudenuskon ja ponnistelee kaikin voimin tavoitteisiinsa päästäkseen. Valloittaja on oivaltanut, että toinen vaihtoehto on aitovieren ojanpenkereeseen jumittuminen käsi- ja jalkapuolena.

Valloittaja on kouluttautunut ja laajalti sivistynyt – mitkä tekijät ovat aiemminkin taanneet menestyksen mahdollisuudet – miksi siis kätkeä kynttiläänsä vakan alle? Monipolviseen uraan sopii esimiestyöskentelyn kokeileminen ja palaaminen taas asiantuntevaksi rivitoimijaksi. Vilkas, utelias, kohtuullisesti riskiäkin ottava luonteenlaatu pitää liikkeessä. Valloittaja ymmärtää, että johtamisen hierarkkisuus on lisääntynyt, osin ilmeisesti median murroksen ja kovenevien markkinatalouden vaatimusten ansiosta. Johtamistavat vaihtelevat muotivirtausten myötä – ainoat pysyvät ovat kulujen minimointi ja voiton maksimointi. Oravanpyörästä valloittaja tahtoo hypätä pois.

Rikkuri ei piittaa siitä, mitä muut hänestä ajattelevat – eikä juuri yhteisöllisyydestäkään. Hän rakentaa oman elämänsä omin ehtoinensa – usein ilman perhettä ja läheisriippuvuuksitta. Ilkikurinen virne suupielessä, pisteliäskin kritiikki saamattomia ja toikkaroivia, rikkurin mielestä riskinottoon haluttomia ja kykenemättömiä tovereita kohtaan tahdittaa maailmankansalaisen elämää ja uraa. Laissez-faire – hällä väliä – aina voi palata takaisin, jos sivuloikka ei jaksakaan kiinnostaa, rikkuri tuumii. Rikkuri ei tunne turvattomuutta vaihtelevassa, vauhdikkaassa, alati muutoksessa olevassa elämässään, eikä huoli huomisesta. Työtehtävät ja toimialat vaihtelevat, samoin työnantajat, kolmella sektorilla, globaalisti, oikeastaan elämä on poukkoilevaa etsimistä, vuorikiipeilyä, viidakossa tarpomista ja kanootilla joissa putouksista selviämistä, omien rajojen etsimistä ja koettelua, henkisesti ja ruumiillisesti, ennakkoluulottomasti. Perhe ei kuvioihin mahdu eikä kuoppaisen rauhattomassa kyydissä pysy. ”Minulla on valtavan voimakas tarve tehdä omia asioitani haluamallani tavalla, työ on oikeasti elämäntapa ja keskeinen osa identiteettiä.”

Vanhemmiten rikkuri pysähtyy tutkimaan mennyttä elämäänsä. Rikkonainen elämä on vaatinut veronsa. Rehellinen moraalinen itsetutkistelu saa tunnustamaan, että valinnat eivät aina kenties olleet yksilön perimmäisten arvojen ja perusarvostusten mukaisia. Mutta riskiottajan on siedettävä myös tappiot. Yrittäjämäinen toimintatapa on todellinen vaihtoehto niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässäkin.

Rikkurin ironinen viesti on, että yhtäältä täyttäessään ensisijaisesti omat, arvopohjaiset odotuksensa ja toisaalta kulloinkin tarkoituksenmukaisiksi valitsemiensa sidosryhmien tarpeet (aina tässä järjestyksessä!), lopputuloksena on, että aina joku pettyy – ei kuitenkaan rikkuri itse. Hän porskuttaa ja nauttii voidessaan näpäyttää ylemmyydessään joitain, mielestään alempiarvoisia ja ennakkoluuloisempia, muutokseen huonosti kykeneviä. Laajan oppineisuutensa, sivistyksensä, vahvan itseluottamuksensa ja seikkailuhenkisyytensä ansiosta rikkurin riskinotto näyttää onnistuvan. Rivien välistä on kuitenkin luettavissa, että tantaluksen tuskitta, yöunien menetyksettä itsensä kanssa jatkuvasti oikea-väärä-kamppailua käyvä rikkuri ei selviä. Lopputuloksensa kielteinen suhtautuminen (erityisesti muihin), jatkuva ja raastava kriittisyys näyttävät arvopohjaisuuttaan kuitenkin vievän sisäiseen ja myös ulkoiseen voittoon. Vallanpitäjien toiminnan oikeellisuuden arvostelu ja vakiintuneiden käytäntöjen horjuttaminen ovat rikkurin elämäntehtävä, joka karnevalistisuudestaan ja populismistaan huolimatta on omiaan tuomaan rikkurille itselleen ja hänen kullakin kerralla itselleen kumppaniksi kelpuuttaneelle sidosryhmälle kilpailuetua, kerta toisensa jälkeen. Sanallisessa ja sanattomassa viestinnässään arrogantti tyyliniekka aiheuttaa virallisen ekonomisti-, hallinto- ja tutkijaliturgian kyllästävässä konservatiivibyrokratiassa häm-

mennystä. Mutta ilman ukkosenjyrinää, salamaniskuja ja rankkaakin sadetta auringonsäteiden ihanuutta ei osaisi arvostaa. Rikkuri tuumaa J. Alfred Tannerin kupletin (jota koko rikkurin satiirinen elämä on) sanoin ”oon orpona, mutten orjana...”.

Viha, kauna, katkeruus, lasikatto, mutta myös muut kuolemansynnit (ahneus, ylpeys, hekuma, mässäily, kateus ja laiskuus) leimaavat pudokasta hänen ylenpalttinessa kielteisyydessään. Itsekkyys ja saamattomuus, omiin mahdollisuuksiin uskomattomuus ja elämän realiteetteja pakeneva mielenlaatu sekä toimintatapa ennustavat tappiota – kaikilla elämän osa-alueilla. Itsekeskeinen ajattelutapa ei mahdollista kaikki äkkiä tänne minulle -ajattelevaa pudokasta. Kuvitelma siitä, että ihminen on oman elämänsä mestari, että maailma pyörii hänen ehdoillaan saa pudokkaan kerta toisensa jälkeen kapsahtamaan itse itselleen asettamaansa ansaan. Pudokas ei itsekeskeisyydessään ja itsekkyydessään sopeudu työn tekemisien tapaan, jossa jokaisen odotetaan ottamaan vastaan sekä yhteisöllistä valtaa ja vastuuta sekä myös huolehtimaan itsestään. Siinä, missä rikkuri kääntää narsistisuuden myönteisen suhtautumis- ja toimintatapansa avulla ja ansiosta edukseen (hänen ei tarvitse kuluttaa aikaansa pohtimalla sitä, mitä muut hänestä ajattelevat), pudokas upottaa itsensä yhä syvempään sietämättömän oikeassa olemisen tarpeensa suohon.

Ylpeys ja kostonhimo estävät pudokasta tunnustamasta omia virheitään saati pyytämään anteeksi erheitään: ne kun ovat aina muitten syytä. Hänen odotuksensa työelämästä ja käsityksensä omasta ylenmääräisestä merkityksestään eivät kohtaa, mutta avun ottaminen vastaan tai sopeutuminen vallitsevaan järjestykseen eivät ole vaihtoehtoja. Vääränlainen ylpeys, täydellinen nöyryyden puuttuminen, yhdistyneenä kaikenpuoliseen riskinottohaluttomuuteen estävät komediapuurtajan, romanssivalloittajan tai ironikkorikkurin oman polun löytämisen, harmonisen tilan palauttamisen. Pudokkaan itsessään kuvitteleva ääretön vilpittömyys, naiivius ja hyvää tarkoittavuus tai toisaalta hänen kuvitelmansa omasta älyllisestä yliveraisuudestaan eivät suo mahdollisuutta ottaa toiselta apua vastaan. Maailman mustavalkoisuudessa ei kerta kaikkiaan ole löydettävissä harmaan sävyjä – sateenkaaren värikylläisyydestä puhumattakaan.

Pudokkaan ajatuksessa ja kielessä on avaruutta, sävyjä ja vivahteita inhorealismista nokkeluuksiin, upean yksilölliseen ja kollektiiviseen menestykseen. Pudokas on itse rakentanut omaksi kohtalokseen elämänsä ja uransa lasikattoisen vanhikilan. Se sulkee sukupuolisessakin alemmuudentunnossaan sisäänsä säälittävän, mielestään vain vääryyttä kokevan, ylpeyteensä, ahneuteensa, pohjattoman vihaansa ja kostonhimoonsa, muita halveksivan haukkamaiseen ahneuteensa sekä sosiaalisia verkostojaan kohtaan kateutta tuntevan yksilön. Menneisyyden syylli-

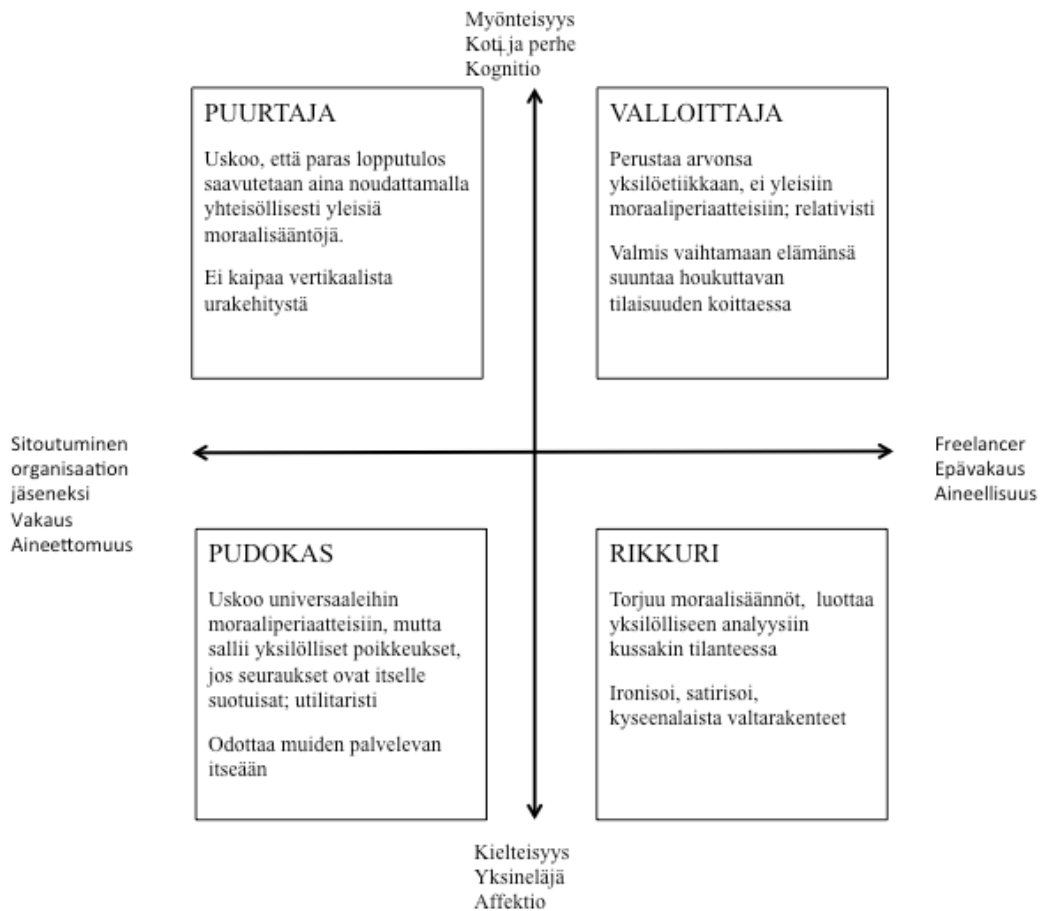
syys ja häpeä ovat kaikessa jääneet käsittelemättä ja nujertamatta, tulevaisuuteen myötämielisesti suhtautuminen peloilta saavuttamatta. Huono itse- ja omanarvontunto estävät itsen ja muiden arvostamisen. Kateissa on kaikkinsa pudokkaan identiteetti, jonka ansiosta elää myönteisesti ylpeänä, tyynen ja rauhaisen iloisena, parvessa lentäen, kaikkina aikoina ja kaikissa paikoissa, arvopohjaisesti, eettisesti ja moraalisesti itseä ja muita tasapuolisesti sietäen ja kunnioittaen.

Esimieheltä vaaditaan väsymätöntä ponnistelua idealistisen yksilön itsetunnon kohottamiseksi ja toisaalta itsekeskeisyyden nujertamiseksi. Onkin aiheellista kysyä, missä määrin esimieheltä voi vaatia käyttäytymis- ja kasvatustieteellisiä valmiuksia.

Syyt siihen, että kaikki selkeimmin pudokstarinoiksi luokiteltavat kertomukset ovat naisten tuotoksia, jäävät arvailuiksi. Aineistosta kuitenkin tulkitsen, että naisille näyttäisi olevan miehiä helpompi avautua myös kielteisistä tunteistaan, kertoa epäonnistumisistaan. Kulttuurisesti naisen on miestä helpompi olla heikko ja haavoittuvainen. Pudokkaiden vähäinen kokonaismäärä kielii siitä, että epäonnistumisen mukanaan tuoma syyllisyys ja häpeä estävät vapaaehtoiseen tutkimukseen osallistumisen: on helppo ja miellyttävä muistella ja kertoa onnistumisesta kuin myöntää (itselleen tai ulkopuoliselle) halujensa, tarpeidensa, pyrkimystensä ja tavoitteidensa kariutuneen.

Forsyth (1980: 176) esittelee eettisten ideologioiden taksonomian. Nelikentässä valloittajat (situationalistit) luottavat yksilön arviointikykyyn ja hylkäävät moraalisäännöt. Absolutistit vannovat yleisten moraalisääntöjen nimiin. Subjektivistit ovat relativisteja, jotka katsovat, että moraaliset ratkaisut kumpuavat henkilökohtaisista arvoista. Ekseptionistit hyväksyvät moraalisen ehdottomuuden poikkeus vahvistaa säännön – ajattelun.

Täydennän Forsythin (1980: 176) eettisten ideologioiden taksonomiaa sijoittamalla tarinatyypit nelikenttään, jossa ne aktualisoituvat ensimmäisen tutkimuskysymyksessäni ”mitä ja millaisia merkityksiä media-ammattilainen antaa työnsä ja elämänsä tapahtumille”. Nelikentässä tarinatyypit jakautuvat pääosin seuraavalla tavalla:



Kuvio 4. Tarinatyyppit Forsythin (1980) taksonomiassa.

Pystyakselilla puurtaja (absolutisti) ja valloittaja (situationalisti) suhtautuvat elämänsä ja työhönsä myönteisesti: työ ei välttämättä ole itseisarvo, vaan vaakakupissa painavat kokonaisen elämän kaikki parametrit koteineen, perheineen, harrastuksineen, lepoineen. Pudokas (ekseptionisti) ja rikkuri (subjektivisti) näkevät siellä täällä kielteisyys siemeniä ja mieluusti antavat affektioiden sivuuttaa kognitiiviset tekijät.

Vaaka-akselilla puurtajan ja pudokkaan sitoutumista kuvaavat ajassa ja hetkessä eläminen, yhteisöllisyyshakuisuus sekä realismi. Puurtaja ja pudokas arvostavat turvallista työsuhdetta ja toimivat asiakeskeisen järki- ja tietoperusteisesti.

Valloittajalle ja rikkurille ominaista on tulevaisuusorientoitunut yrittäjämäinen asenne sekä idealistinen maailmankuva. He haluavat toteuttaa itseään uteliaina, kurittominakin, lyhytnäköisesti temperamenttiaan näyttäen, ilman pysyvän jatkuvaa vallankäytön ikeessä olemista, ehkä auktoriteettikammoakin tuntien.

6 SISÄISEN PUHEEN AMMATTIKUVALLISET MERKITYKSET

Keskustellessani media-ammattilaisten kertomusten kanssa löysin jatkuvasti toistuvat teemat, joista osaan olin esimerkinomaisesti viitannut tutkimuspyynnössäni: jotkut tutkittavista kertoivatkin elämästään ja uristaan jäsentämällä kirjoituksensa esimerkkiteemojen mukaan. Toiset sen sijaan kirjoittivat vapaasti omasta elämäkulustaan ja teemoittivat kerrontansa kriittisiksi merkityksellisinä kokemiensa tapahtumien, käännteiden ja valintojen sekä niiden tuoman opin ja hyödyn mukaan.

Esitän alaluvuissa 6.1.–6.6 tutkittavien kerrontaa teemojen sisältöä keskeisiltä, merkityksenluomista, -antoa sekä hyödyntämistä valottavimmilta osiltaan ja alaluvussa 6.7 poimin sekä tulkitsen ja teen johtopäätökset.

Esille nousseet teemat, jotka kertovat yksilön elämänmuutoksista ja tämän uran ja mediatoimialan murroksessa, ovat seuraavat:

- johtaminen kokemuksellisenä muutoksena
- globaali markkinatalous vaatimusten asettajana
- muuttuvat työn tekemisen tavat haasteina
- tekninen kehitys vapauttajana ja vastuuttajana
- urakehitys ja käännekohdat suunnannäyttäjinä
- työn ulkopuoliset tekijät arkeen sijoittajina

Johdettavan aseman murroksen kartoittamiseksi halusin saada lukeakseni kokemuksellisia kokemuksia siitä, miten johtamiskäytännöt olivat muuttuneet tai kehittyneet tutkittavien työssäoloaikoina ja siitä, mitä merkityksiä tutkittavat muutokselle antoivat. Analysoin näitä kysymyksiä Johtaminen kokemuksellisenä muutoksena -teemassa.

Globaali markkinatalous vaatimusten asettajana -teeman avulla pyrin valaisemaan median murroksessa ja organisaation tehtävissä tapahtuneita segmentoitumisen, fragmentoitumisen, konsolidoitumisen sekä fokuusoitumisen muutoksia journalistisen sisällön ja taloudellisen kilpailukyvyn painopisteiden muutoksissa siirryttäessä paikallisista, alueellisista ja kotimarkkinälähtöisistä toimintatavoista monikansallisiin ja maanosien rajat ylittäviin järjestelyihin.

Media-alalla työn tekemisen muutosta leimaa tilanne, jossa aiemmin epätyypilliseksi mielletyt työsuhteet ovat muuttuneet tai muuttumassa tyypillisiksi. Tyypillisen lähtökohta oli, että media-ammattilainen työskenteli useimmin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, jossa hän keskittyi yhteen, jokseenkin suppeaan mediatyön osa-alueeseen. Median murroksessa sellaiset työn tekemisen muodot kuin epäsäännöllisyys, alihankinta, vuokra-, projekti- ja muu tilapäistyö, yrittäjänä tai yleensä alihankintasuhteisena palveluntarjoajana toimiminen, usean toimeksiantajan samanaikainen palveleminen sekä monimuotoista osaamista edellyttävä ulkoinen sisällöntuotanto näyttäisivät tulleen aiempaa tavanomaisimmiksi; toisaalta myös verkkoympäristö, ajankäyttö ja spatiaalisuus ovat yhä häilyvämpiä säännöllisinä työn tekemisen tapoina.

Mediatoimialan digitaalistuminen ja muu nopean teknisen kehityksen arvioin vaikuttaneen media-ammattilaisen työhön, mistä syystä ehdotin sen kuvailemista tutkimuspyynnössäni.

Urakehityksen avulla pyrin kerronnan avulla kartoittamaan työtehtävien muutosta toimialan murroksessa ensinnäkin ajallisesti, spatiaalisesti ja kontekstuaalisesti, toisaalta vertikaalisesti ja horisontaalisesti sekä kolmanneksi organisaation tai organisaatioiden sisällä taikka yhteisöstä toiseen.

Kodin, perheen ja vapaa-ajan vaikutusta, työn ulkopuolisia tekijöitä kuvailemaan pyytäessäni tahdoin kasvattaa ymmärrystä ihmisen elämän kokonaisuudesta ja työn tekemisen osuudesta siinä tilanteessa, jossa aiemmin epätyypilliseksi mielletyt työsuhteet esimerkiksi silppu- ja pätkätyöläisinä sekä freelancereina ovat muuttuneet tai muuttumassa tyypillisiksi. Aiemmin oli luonnollista, että media-ammattilainen työskenteli useimmin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, jossa hän keskittyi yhteen, jokseenkin suppeaan mediatyön osa-alueeseen. Median murroksessa sellaiset työn tekemisen muodot kuin epäsäännöllisyys, alihankinta, vuokra-, projekti- ja muu tilapäistyö, yrittäjänä tai yleensä alihankintasuhteisena palveluntarjoajana toimiminen, usean toimeksiantajan samanaikainen palveleminen sekä monimuotoista osaamista edellyttävä ulkoinen sisällöntuotanto näyttäisivät tulleen aiempaa tavanomaisimmiksi; toisaalta myös verkkoympäristö, ajankäyttö ja spatiaalisuus ovat yhä häilyvämpiä säännöllisinä työn tekemisen tapoina.

Teemoista uravalinnat sekä työn ulkopuoliset tekijät olivat pääosin yksilökeskeisiä, sisäisiä, ja niihin yksilöllä oli paljon suora vaikutusmahdollisuus. Muut teemat sen sijaan vaikuttivat identiteettiin keskeisesti ulkoapäin: niin johtamiskäytäntöjen muutos, tekniikan, talouden merkitys kuin freelancerius, pätkä- tai silpputyön tekeminen tarjosivat yksilölle – ainakin jossain määrin – valinnanmahdollisuuden. Jokainen teema kuvasti media-ammattilaisen orientaatiota, riskinottohalua ja -kykyä sekä kutsumuksen merkitystä. Kuvastuksen kohteet olivat teki-

jöitä, jotka heijastelivat kaikkia teemoja ja näin samuuden ja samastumisen lähteinä sitoivat yksilön professioonsa.

Kaikki teemat sisälsivät yksilön identiteetille ominaisia eettisiä, arvo- ja arvostuspohjaisia, professioon liittyviä sekä kognitiivisia, affektiivisia ja konatiivisia tekijöitä. Merkityksenmuodostuksen tyyppikohtaisten eroavuuksien vuoksi tarkastelen teemoja myös tutkittavien tyyppien valossa.

Tutkittavien kertomuksissa johtaminen kokemuksellisenä muutoksena -teema sai muihin teemoihin nähden laajuudeltaan ylivoimaisen osuuden. Siksi tämä teema on raportissanikin sekä sisällöllisesti että laajuudeltaan jokseenkin saman mittainen kuin muut teemat yhteensä.

6.1 Johtaminen kokemuksellisenä muutoksena

Tutkimus ilmensi, että organisaation ja yksilön menestys kumpusivat yhteisesti jaettavista arvoista ja perusarvoituksista. Esimiehen arvopohjasta päällimmäisiksi tyyppistä riippumatta nousivat rehellisyys, luotettavuus ja työntekijöistä välittäminen.

”Hän ymmärtää, että antaessaan alaiselle ymmärrystä ja tukea tämä antaa kaiken työpanoksessaan takaisin moninkertaisesti, kun on taas sellainen hetki, että joustoa vaaditaan työntekijältä. Kun nämä asiat ovat työyhteisössä tolallaan, työntekijä tulee mielellään ja innostuneena töihin ja antaa itsestään mahdollisimman suuren panoksen työhönsä. Menettely on edullinen myös omistajille.” (F)

Organisatorisena arvostusongelmana osoittautui, että toimittajat olivat usein esimiestään korkeammin koulutettuja. Siitä huolimatta heidän palkkansa ja arvostuksensa eivät yltäneet osaamisen tasolle.

Toimittajien rekrytoinnissa valinnan huolellisuutta ja pitkäkestoisten vaikutusten merkitystä ei tutkittavista voinut liikaa korostaa, sillä luovassa tiimityössä jokaisen panos merkitsi yhtä paljon. Yksikin asenneongelmainen halvaannutti koko joukon työn. Projekteissa ja prosesseissa joukon suoritusmotivaatio pysyi korkeana, kun esimies osoitti arvostuksensa sekä muisti kannustaa ja kiittää väkeään aina kun siihen oli aiheutta. Myönteisestä palautteesta näkyivät saavan voimaa ja tyydytystä sekä vertaiset että esimies. Palautteen antamiseen liittyi voimallisesti myös esimiehen käyttäytyminen, jonka tuli kaikissa tilanteissa olla kunnioittavaa; itse asiassa tahdikas käytös koettiin yhtenä hyvän johtamisen perusedellytyksenä. Siihen ei kuulunut huutaminen, halveksiminen, mitätöiminen tai ylipäänsä takereminen pikkuseikkoihin. Ammatillaiset osasivat vaatia hyvää käytöstä sekä esi-

mieheltään että itseltään. Virheitä toki sattui, mutta niistä tuli ottaa opikseen eikä ryhtyä pitkävihaiseksi tai katkeroitua. Päinvastoin – hyväksi oli myös huomata, että epäonnistumisessa oli oppimisen siemen ja jopa asiakkaiden kiinnostuksen herättämisen mahdollisuus.

Useiden työsuhteiden ja johtamisopintojen jälkeen muuan tutkittava koki, että viestintäalalla esimieheksi nostettiin hyvä journalisti. Kertojan mukaan hyvä journalisti ei välttämättä ollut hyvä esimies, ja toisaalta nostamalla hyvä journalisti huonoksi esimieheksi menetettiin myös hyvä journalisti. Hyvän, myönteisen yhteishengen vallitessa sekä esimiehet että johdettavat olivat vastaanottavia neuvoja tarvitessaan. Kun kyräilyhengen kitkeminen oli onnistunut, hyvä esimiesalaissuhde oli molemminpuolisen luottamuksen saavutettua säilynyt tuttavuutena myös työsuhteen päätyttyä. Aina johtamiskulttuuri ei kuitenkaan säilynyt kovin auvoisena. Johdon vaihtuessa toimintatapojen vaihdos saattoi aiheuttaa ristiriitaitilanteita. Mutta niistäkin selviydyttiin ammattimaisen toimintatavan kehittyessä sekä toisaalta yhä nopeutuvan tuotantorytmin ja supistuvien kustannusvaatimusten puristuksessa yhteistoiminnallisen ymmärryksen ilmapiirissä.

Luovuuden ja luottamuksen vuorovaikutuksessa

Luova toiminta edellytti tutkittavien mukaan saumatonta luottamusta kaikkien mediatuotantoprosessiin osallistuneiden toimijoiden välillä. Hyvien sidosryhmäyhteyksien merkitys korostui vapaiden toimittajien menestyksessä. Kyky keskinäiseen kanssakäymiseen vaikutti ohjaukseen, aikatauluihin sekä työstä saatavan korvauksen tasoon. Niinpä esimerkiksi jutun tilaajan ja freelancerin välille syntynyt luottamus ja kemia olivat korvaamattomat. Kielteisenä esimerkkinä saumattoman vuorovaikutuksen puutteesta ja orastavasta epäluottamuksesta tuli ilmi tilanne, jossa asianosainen ei saanut ensimmäisenä tietoa toteutuneesta. Tällöin keskinäinen luottamus rikkoutui ja vaikeutti sekä hidasti muutoinkin kiireellistä työskentelyilmapiiriä.

Hyvä esimies keskittyi kertomuksissa suuriin linjoihin ja luotti, että alainen osasi tehdä omat tehtävänsä (ei sopinut asioita hänen ohitseen, puhui kunnioittavasti, kuten aikuiselle eikä niin kuin opettaja koululaiselle) ja luotti, että alainen oli sitoutunut työhönsä – hänen ei tarvinnut kerrata uuteen työpaikkaan tullessaan konkarityöntekijöille, mikä heidän työaikansa oli. Kaikkinensa asiantuntijat tuomitsivat käyttämisen ja vahtimisen ilmapiirin: luovaa työtä ei voinut tehdä tunteessa, että ei nauttinut luottamusta. Esimiehen ihmistuntemuksen merkitys korostui, sillä ihmiset arvostivat eri asioita ja hyvän esimiehen olisi kuulunut tämä ymmärtää, muuan huomautti.

Esimiesten ja kokoneiden vertaisten esimerkin voima, porukkaan ottaminen ja kannustaminen oli merkittävä työssä osaamisen, kehittymisen sekä viihtymisen tekijä. Luottamus ja vastuun antaminen olivat saaneet paitsi työntekijöiden innostuksen viriämään myös auttaneet urankin suotuisaan kehitykseen.

Toiminnanvapauden, tilan antaminen kertoi luottamuksesta ja arvostuksesta. Se sai media-ammattilaisen yrittämään entistä enemmän ja ottamaan vastuun myös kokonaisuudesta. Tällaiseen johtamiseen liittyi esimiehen vankkumaton tuki tiukan paikan tullen. Menettelyn katsottiin sopivan eritoten luovaan tai puolitaiteelliseen alaan – tahi asiantuntijaorganisaatioon – jossa tarkan normin ja vaatimuksen asettaminen koettiin suoranaiseksi kastroinniksi. Aiemmin epätyypillisten työsuhteiden muuttuessa tyypillisiksi ja positioiden muutoinkin hämärtyessä freelancerit olivat muuttuneet luottamuskokemuksellisesti yhteistyökumppaneista alihankkijoiksi.

Tulevaisuudenusko ja luottamus aiempaa avoimempaan viestintään elivät jatkuvista muutoksista huolimatta. Työtoverien ohella itse työ oli parasta, ja jos sitä sai tehdä rauhassa ja yleisöä palvellen ilman jatkuvia uhkia, se riitti. Julkisen palvelun mediayhtiön työntekijät olivat äärimmäisen sitoutuneita tehtäväänsä, jopa tilanteessa, jossa puurtaminen oli miltei tullut palkitukseksi sivureiteille siirtämisellä – tai tätä onnekkaammin oman sisäisen valloittajaidentiteetin löytämisellä.

”Johtaminen voi tällaisessa asiantuntijoiden kokoonpanossa perustua vain luottamukseen ja arvontaan, ja ongelmatilanteissa henkilökohtaisiin keskusteluihin. Maailma voisi olla mukavampi paikka, jos kaikki johtajuus olisi lähijohtajuutta, jossa palaute ryhmältä tulee varsin nopeasti ja joskus kärkevästikin. Asiajohtajuutta olisi vähän ja ihmisten johtamista paljon.” (4)

”Ihmisiä paimennetaan oikeaan suuntaan ja he paimentavat itse asiaa oikeaan suuntaan. He antavat itse paljon uusia ja erilaisia ratkaisuja mennessään kohti sitä maalia.” (E)

”Kehityskeskustelu on usein valitettavan keinotekoinen vuorovaikutuksen muoto. Eihän avioliitossakaan arjen ongelmia ratkota kerran pari vuodessa tapahtuvassa syväluotauskeskustelussa (vaikka joskus aihetta olisi...) vaan jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Sen taas pitäisi rakentua keskinäiselle luottamukselle, ei kaavoille. (10)

Jos johtaja oli impulsiivinen ja arvaamaton ja häneen ei voinut luottaa lainkaan, työ oli tuskallista ja aiheutti esimerkiksi eettisissä valinnoissa vaikeuksia. Tällaisessa tilanteessa määrätietoinen, sinnikäs media-ammattilainen saattoi pysyä tehtävässään siksi, että hänen työorientaatiotaan viitoitti asiakkaiden tarve ja heidän palvelemisensa halu yhdistyneenä hyvään palveltavien kannustavaan palauttee-

seen. Myös työn kokonaisvaltainen itsenäisyys piti ihmisen toimissaan omaan rajaansa asti. Kun kelvottoman työilmapiirin tulevaisuus kuitenkin jatkuvasti näytti usvaiselta, etenkin valloittaja- tai rikkuriammatilainen oli valmis tekemään ratkaisunsa, siirtymään organisaatiossa muihin tehtäviin, jopa toiselle toimialalle.

Rekrytoinnin lupaukset ja työsuhteen aikaiset kokemukset organisaatiomuutoksi-
neen ja kansainvälisten toimijoiden valtaantulon myötä olivat olleet ristiriitaiset. Muuan pudokas kertoi, kuinka toimitusjohtaja oli ollut säpäkkä, reilu ja mukava nainen, joka oli voittanut oitis hänen luottamuksensa. Työhaastattelun tehnyt oh-
jelmajohtaja oli monissa liemissä keitetty klassisen musiikin ekspertti, jonka hen-
kevyys oli yhdistynyt mainiolla tavalla huumoriin ja pröystäilemättömyyteen. Edessä oli ollut odotettavissa mainioita vuosia.

”Sain nauttia suuresta luottamuksesta: haastattelin maailmantähtiä siinä kuin kotimaisia lupauksia, hoidin suoraa lähetystä ja luin uutisia. Minulla oli mahdollisuus – ja velvoitekin – toimittaa itse musiikkivirtaa. Tunsin itseni oikeaksi toimittajaksi, ja niin johdon kuin kuuntelijoidenkin palaute oli sydäntälämmittävää.” (11)

Sitoutumista yhteisöllisyydestä ja pelottomasta osallistuvuudesta

Tutkittava koki, että lehtialalla ihmiset olivat keskimääräistä paremmin sitoutu-
neita työhönsä. Esimiehellä tuli kerronnan mukaan olla auktoriteettia mutta ai-
kuisten ihmisten kanssa ei tarvinnut olla kuin opettaja, viestittää asioita ylhäältä
alaspäin. Hyvän johtajan tunnusmerkistöön kuului, että tämä puhui tärkeät, hen-
kilökohtaiset asiat kasvokkain eikä sähköpostin kautta, oli innostaja ja sparraaja ja
muisti kehua alaisiaan ja pitää tiukoissa paikoissa alaistensa puolta.

Luova toimintatapa ei kuitenkaan luonnistunut johtamiselta. Tutkittavat perään-
kuuluttivat johtajaa, joka seurasi, sparrasi ja fasilitoi, muttei puuskuttanut niskaan.
Hän välitti ja piti huolta. Valloittaja ryhtyikin johtajuuden itsetutkisteluun.

”Luulin pitkään, että luovat ihmiset (joiksi journalistitkin kait pitäisi lu-
kea...) eivät kaipaa johtamista, kun itsekään en sitä juuri kaivannut. Olin
kuitenkin väärässä. Kyllä ne kaipaavat – yksi alaisiltani saamistani katke-
rimmista ja yllättävimmistä moitteista oli: "kun ei meitä johda kukaan". Itse
olin siinä käsityksessä, että hyvinkin johdan, kun annan tilaa ja mahdolli-
suuksia... Otin opikseni, ainakin yritin.” (10)

Yhtenä johtamisen vaikeimpina asioina koettiin olevan se, kuinka saada alaisilta
rehellistä, suoraa ja pelotonta palautetta. Tutkittava ei ollut tähän saanut keneltä-
kään valmista reseptiä vaan totesi ongelman esiintyvän alan oppikirjallisuudessa-
kin todella harvoin. Kehityskeskustelu ei välttämättä ollut tuonut ratkaisua.

”Täysin viraton kehityskeskustelukaan ei toki ole. Parhaimmillaan se antaa asianomaisille tilaisuuden puida myös sellaisia asioita, joita ei arjen kiireessä ehdi eikä kannatakaan ottaa esille.” (10)

Informantit tuomitsivat ikäsyrjinnän ja ylipäänsä nöyryyttämisen. Pelolla johtaminen tai puoluepoliittinen peli eivät kuuluneet asialliseen journalismin kulttuuriin. Yleisesti huonovointisuus näkyi kehnossa johtamisessa ja lisääntyneessä byrokraatiassa. Ketjutettujen työsuhteiden riitauttamiset aiheuttivat ristiriitoja, ja työntekijä leimautui helposti hankalaksi. Yhteistoimintaneuvotteluissa oli tarkoitus purkaa päällekkäisiä töitä ja luoda uusia nimikkeitä, jolloin olisi saatu oman talon työntekijöistä mahdollisimman paljon irti. Kertoja koki, että omat voimavarat eivät olleet kunnolla käytössä, koska johtajat ostivat ohjelmia ja tekijöitä mielellään ulkopuolelta kun eivät luottaneet oman talon väkeen.

Esimiestyössä kertojat vaativat saada tunnistaa alaisen tarpeet ja motivaatiotekijät. Yhtä piti kannustaa erityisen paljon, toista potkia eteenpäin ja kolmatta suojella omalta tunnollisuudeltaan. Näin jokainen voi kehittyä omalla tavallaan yhä paremmaksi työntekijäksi. Ongelmaksi saattoivat koitua vaikkapa esimiespäätoimittajan huono ihmissuhdeosaaminen ja alemmuudentunto paremmin koulutettua alaista kohtaan. Narsistinen menettely johti valloittajatyypin pahimmillaan pelkotiiloihin, työuupumukseen ja sairauspoissaoloihin.

”Neljän yhteisen vuoden aikana hän ei sanonut kertaakaan ”kiitos” mistään asiasta. Edes asiakkaiden kiitokset eivät tulleet hänen kauttaan perille, vaan hän saattoi suutahtaa ja haukkua joutavanpäiväiset soittelijat meille työtovereilleen. Vaikka itse otin tavaksi kiittää häntä aina, kun hän mielestäni teki hyvän pääkirjoituksen, kuvan, jutun tai muun ratkaisun, hän ei kertaakaan kiittänyt minua. Negatiiviset palautteet sen sijaan löysivät kyllä perille.” (I)

Kannustavien lähiesimiesten (toimitussihteerit, uutispäälliköt) merkitys korostui kertomuksissa. Tavoitteen tuli olla tiimin yhteinen ja yksiselitteinen: saada seuraavaksi aamuksi hyvä lehti lukijoille. Vaikka esimiehen ei jatkuvasti pitänyt kertojen mukaan niskaan hengitäkään, ajoin johdettava kaipasi työnohjausta tai kannustusta. Silloin oli kyettävä löytämään oma sisäinen motivaattorinsa, jos yleisökään ei tukea ollut ymmärtänyt antaa. Päätoimittajan ja myös välityönjohdon kanssa saattoi syntyä erimielisyyksiä tilanteessa, jossa kahden erilaisen asian tekemiseen ei oikein kumpaankaan aika riittänyt. Rikkuri osasi arvostaa esimiehensä välittämisen ja myötäelämisen kykyä.

”Yliopistolla työskentelin tutkimusryhmän jäsenenä, ja esimieheni oli todella hyvä johtajuudessaan. Hän välitti meistä ryhmän jäsenistä oikeasti ja tiukassa taloudellisessa tilanteessa mm. tinki omasta palkastaan, jotta ryhmästä ei tarvitsisi antaa kenellekään potkuja rahasyistä. Hän myös kertoi meille, kuinka paljon hän pitää meidän kanssamme työskentelystä. Hän osasi kan-

nustaa ja rohkaista, mutta myös ohjata ja neuvoa. Hän ei koskaan saanut meitä tuntemaan itseämme tyhmiksi. Hän näki meissä piilevän potentiaalin ja osasi kaivaa sen esille. Muistan aina, että kerran, kun olin lähdössä reissuun, hän toi minulle CD-levyille äänittämäänsä reissumusiikkia. Hän oli avoin ja tasavertainen, mutta silti johtaja ja auktoriteetti. Olin hänestä aivan otettu.” (P)

Yrittäjyyden myötä hyvän johtamisen tunnusmerkeiksi olivat tutkittaville ajan myötä tulleet transformationaalisen, transmodernin ja valmentavan johtamisen kulmakivet. Valloittajamiehestä esimies-asiantuntija-suhteen luomiseen ja vaalimiseen kannatti panostaa.

”Ehkä johtaminen parhaimmillaan voisi olla ihmisten motivoimista tekemään jotain yhteisten tai miksei yksityistenkin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tai tehtävien löytämistä niille, joilla on halu tehdä, mutta ei sopivaa tehtävää. Siis auttaa tekijää löytämään se missä hän on parhaimmillaan. Tai auttaa ihmistä löytämään tekemisen halu ja vielä kanavoimaan se yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tai innostuksen ja hyvän hengen luomista tekijöiden joukkoon. Tai hyvin tehdyn työn palkitsemista, mutta myös viisaan palautteen antamista huonosti tehdystä.” (10)

Esimiehen asema ja luonne alaisestaan huolta pitävänä puolustajana konkretisoitui tutkimusaineistossa luovan ammattilaisen johtamisessa, tilanteessa, jossa alainen joutui tekemään eettisesti raskaita valintoja. Tutkittava korosti, että tällöin esimiehen oli tajuttava alaisen tehtävänkuvan: ”ymmärrä alaisesi työn luonne äläkä koskaan vedä heiltä mattoa alta kovan paikan tulleen, jos he ovat toimineet rehellisesti ja hyvässä uskossa.”

Tutkittavasta lähes yhtä vaikeaa kuin palautteen saaminen oli suoran ja rehellisen palautteen antaminen. Vuosituhannen taitteen johtajakoulutuksessa media-ammattilaiselle oli iskostettu kehumisen tärkeyttä motivoimisessa. Tämä koki, että oli vaikeaa antaa myönteistä palautetta tilanteessa, jossa kehumiseen ei ollut aihetta. Hyvin tehtyä työtä sen sijaan oli helppo kiittää, ja tutkittavan mukaan kiitosta piti antaa, kun siihen oli aihetta. Mutta yhtä tärkeää oli opastaa eteenpäin, kun työ ei ollut sujunut odotusten mukaisesti. Motivaatio piti herättää ja löytää siitä minkä ihmiset kokevat omakseen ja mikä loi heille henkilökohtaista tyydytystä.

”Journalistien kyseessä ollen tämän pitäisi olla itse journalistisen työn vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Talouden tehtävä tässä viitekehyksessä on vain taata toiminnalle edellytykset ja jatkuvuus.” (10)

Erään valloittajan mukaan työyhteisön toimintaan toi oman ongelmansa tilanne, jossa esimies oli saavuttanut uransa lakipisteen. Koko työyhteisö oli alkanut on-

tua, kun esimiehen motivaatio oli alkanut hiipua: johtavan henkilön olisi tutkittavasta kannattanut hakeutua muihin tehtäviin. Jos ei ollut itse motivoitunut, oli vaikea motivoida muitakaan – tämä tutkittavan mielestä varmasti jokainen tuon vaiheen kokenut saattoi vahvistaa, vaikei olisi halunnutkaan. Ja – tutkittava painotti – johtajan oli itsensä syytä pitää huoli motivaatiostaan – tai hakeuduttava muualle.

Tutkittavien mielestä menestyksen hämöttäessä ja kasvun koittaessa ihmiset oli helppo saada mukaan. Menestyksistä pitikin iloita näkyvästi, epäonnistumiset ja tappiot tuli käsitellä nopeasti ja suunnata sitten eteenpäin. Oikeudenmukaisuus ja reiluus olivat tulosten edellytys ja siksi hyvän johtajuuden kulmakivet. Sen sijaan esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut olivat tuoneet yhdelle tutkittavalle jäätävän tunnelman ja entistäkin kovemman työtahdin. Kaavamainen ”exel-johtaminen” oli tuolloin sopinut huonosti rikkurityypin luovaan työhön ja oli osaltaan ollut kuormittamassa pahoin sekä päälliköitä että työntekijöitä. Epätietoisuuden ilmapiiiri ja pomojen huonohkot keskinäiset suhteet olivat heikentäneet toimittajien motivaatiota ja työssä suoriutumista entisestään. Päälliköissä tyytymättömyys ja haluttomuus olivat ilmenneet päättämättömyytenä, sillä tekijöiden vähentyessä myös tuotoksen määrän olisi pitänyt vähentyä. Tämä oli johtanut ylilyönteihin; tuloksena olivat höttö juttuaineisto puolen sivun kokoisine kuvineen ja sekä myös sensaatiohakuisuuden yleistymisen vaatimustason laskun kuvajaisina päivälehdissäkin.

Muutama vuosikymmen sitten suhteet esimiehiin olivat tutkittavasta olleet nykyistä paljon muodollisemmat. Johto oli istunut omassa kabinetissaan kahvitauoilla, ja sinuttelu yleistynyt kangerrellen 1970-luvun puolivälissä. Toisaalta lähimmän esimiehen suhtautuminen nuoreen tiedottajaan oli tuolloinkin ollut mutkatonta. Puurtaja arvioi, että 1970-luvun puolivälin jälkeen muodolliset hierarkiat madaltuivat.

”Ilmapiiiri on kiristynyt sillä tavalla, että esimiehen taloudellisten paineiden kasvettua (yrityksemme on omana aikanaani muuttunut perheyrytyksestä pörssiyritykseksi, jonka tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille) hänen on pakko miettiä entistä enemmän lehden myymistä ja menestymistä, ja sellaiset paineet lankeavat väkisin myös meille työntekijöille. Ilmapiiirin kiristymiseen vaikuttaa myös kilpailun koventuminen.” (F)

Tulehtuneessa organisaatiossa jatkuva osaamisen aliarviointi ja työn tuloksellisuuden väheksyminen olivat ääritilanteessa kypsyttäneet yhden tutkittavan lähtöpäätöksen. Valloittaja oli alkanut itsekin tuntea olevansa osaamaton – huolimatta siitä, että oli vuosien kuluessa jatkokouluttautunut, suorittanut tutkintonsa loppuun, ollut yhteiskunnallisesti ja moninaisissa harrastuksissa sekä arkityössään

aktiivinen, opetellut taiton, kuvankäsittelyn, ilmoitusten ja nettisivujen teon sekä päivivityksen ja toiminut mikrotukena sekä omassa lehdessä että koko paikallisleh-tiryhmässä. Silti hän ei pois lähtiessään ollut uskonut osaavansa oikein mitään. Muutaman vuoden yrittäjäyys osoitti sittemmin, että ammattilainen osasi ja pystyi vaikka mihin. Tutkittava kertoi opetelleensa uuden kielenkin, josta kääntää suju-vasti tekstiä. Itsetunnon alasajo vain oli päätoimittajan vähättelyn ansiota.

Kertomuksissa jatkuva muutos säteili työtapoihin. Aiemmin toimittajan työhön kuulunut paras osa, saada mennä ihmisten pariin jutun tekoon, oli puurtajasta enää satunnaista. Ajanpuutteen ja tavoiteltujen säästöjen vuoksi mahdollisimman paljon asioita hoidettiin viime vaiheessa puhelimitse.

Naisjohtajuus oli puurtajatutkittavan mukaan näkynyt työn teossa ja johtamisessa. Ilkeyttä, työkiusaamista tai muuta työilmapiiriä heikentävää ei ollut ilmennyt. Komennot olivat jo liiankin miehisiä, isoja speaktaakkeleita. Niistä tutkittava kui-tenkin selvisi, kun työn alla on kerrallaan vain yksi juttu.

”Naisten ote on vain työssä erilaista kuin miesten. Ehkä sitä johtamistapaa voisi nimittää piperrykseksi. Lippua ja lappua on pöydän kulmat täynnä, eli pikkuasioita, joita pitää paikallistaa, tarkistaa ja selvittää. Isot linjat ja ideat, skuupeista puhumattakaan puuttuvat. Se yletön jatkuva työpaine, asiat kaa-tuvat päälle, on kaikkein uuvuttavinta. Nyt uutispäällikkönä on mies ja linja muuttui oleellisesti. Heti ensimmäinen aamu oli, kuin olisi tullut taivaallisen rauhan aukiolle.” (Y)

Hallittua riskinottoa ja päätöksissä rehellisesti pysymistä

Aina tutkittavat eivät positioissaan tienneet nopean muutoksen syitä, mikä aiheutti epäilyksiä. Johtamiskäytännöissä median murros näkyi puurtajasta siinä, että ih-miset patistettiin tekemään juttuja mittaan, annettiin tiukat millimäärät ja kuvan koot valmiiksi. Jutulle oli sitten määräpaikka valmiina sivulla. Viimeisten vuosi-kymmenien aikana johtamisessa sanelupolitiikka oli ohitettu ja johto tullut lä-hemmäs työntekijää. Esimiehen plussiin kuului ehdottomasti hyvä ihmistuntemus, oikeastaan ilman sitä ei voi johtaa.

Rehellisyys, jämptiys, huumori ja alan vankka tuntemus auttoivat kertojaa tule-maan toimeen porukan kanssa. Esimiehen oli oltava avoin ja rehellinen. Kaikki asiat, vaikeatkin, puurtajan oli helppo ottaa vastaan kun niistä tiedotetaan ajoissa.

”Olen taipaleellani kohdannut niin hyvää ja erinomaista kuin sairastuttavaa-kin johtamista. Eräässä vaiheessa ryhmäämme johti henkilö, joka näin koti-psykologin termein täytti kaikki työpaikkapsykopaatin merkit. Hän harrasti soup-a-jour (päivänkeitto) johtamista – tänään tätä, huomenna taas jotain aivan muuta. Kukaan ei tiennyt, missään mennään, mitä tapahtuu, oli suo-

sikkeja, jotka huomenna olivatkin jahdattavia surkimuksia ja haukuttiin julkisesti.” (C)

Kun lähin esimies antoi johdettavalleen puurtajalle työskentelytilaa eli ei hengittänyt niskaan eikä puuttunut päivittäisyyksiin, ammattilainen tunsu voivansa tehdä ja kokeilla uutta. Hän vietti paljon vapaa-aikaakin työpaikalla tai muutoin työssä, varsinkin, jos lapsi tai lemmikki ei odottanut kotona. Kaikkea vastaan tulevaa (jokaista kirjaa, keskustelua, arkipäivän havaintoa) journalisti tarkkaili ja myös käytti työnsä kimmokkeena taikka materiaalina. Mutta ulkokohtaisuus ja asiantuntemattomuus koettiin ongelmallisena. Puurtajassa olikin pudokkaalle ominaisia väsymisen, turhautumisen, jopa katkeroitumisen piirteitä.

”Esimiehen esimies ei tunne toimitustamme, ei välinettämekään. Puhumattakaan yksittäisten toimittajien aikaansaannoksia. Siitä pakollisesta, jota olen joutunut häntä kuuntelemaan, olen päätellyt, että häneltä puuttuu esimerkiksi teoreettis pohjainen näkemys journalismista kokonaan. Vältän kohtaamasta häntä, lintsaan kokoukset. Arvioni mukaan yhteyteen ei ole edellytyksiä. Elän kuin häntä ei olisikaan. Tämä tapa, nonshaleeraus, on vuosien jälkeen opittu. Sillä haluan suojella itseäni.” (Q)

Suitsutusta eivät kertomuksissa saaneet tuuliviirimäiset esimiehet. Muuan esinainen oli ollut toimittajatulokasta viisi vuotta nuorempi, heikommin koulutettu ja mahdollisesti epävarmakin. Joka tapauksessa hän oli alkanut suhtautua alaiseensa ristiriitaisesti: välillä hän oli ihana ja välillä epäluuloinen. Johtopäätöksenä valloittajatoimittajalle oli jäänyt pelko siitä, että päätoimittaja koki alaisensa itselleen uhaksi.

Suoranainen valehtelu, jonka takana oli esimiehen itsekeskeinen oman aseman menettämisen pelko, nousi yhden valloittajainformantin irtisanoutumisen vaikutteeksi. Tutkittava koki tämänkin muutoksen vapauttavaksi mahdollisuudeksi ja matkustamisen, ajatustapojen ja ihmistuntemuksen laajentamisen tarjoavaksi tapahtumaksi. Reilut, rehdit, kehuja ja kiitosta antaneet esimiehet sen sijaan olivat vahvistaneet ammatillista itsetuntoa ja antaneet voimaa pysyä media-alalla, ”jossa kaikesta säästetään, esimiehet ovat mitä sattuu eikä yleissitovaa työehtosopimusta ole”.

Tutkimuksesta ilmeni, että jokainen uusi esimies halusi jättää itsestään jäljen ja toivoi, että se olisi hyvä jälki. Tästä johtuivat loputtomat organisaatiouudistukset. Kun esimiehet vaihtuivat tiuhaan, organisaatiouudistuksista tuli pysyvä asiantila, ja ne sekoittivat varsinaista työtä ihan turhaan. Mutta kun ymmärsi, että toimittajan työ oli muuttunut sellaiseksi, että kaaos oli pysyvä asiantila, oli siihen ja ylinnökkäisiin uudistaja-esimiehiin helpompi suhtautua.

Narsistiset esimiehet saivat yhden kokemuksensa kertojan tuomion, kun ulospäin näkyvät epiteetit joskus vuosienkin päästä aukesivat. Mitä hurmaavimman, tehokkaimman ja aikaansaavimman ihmisen ansiosta joku oli palanut loppuun, sairastunut ja jättäytynyt pois töistä. Raskain aika oli herättänyt voimakkaan oman muutostarpeen puurtajan tiedostaessa, että jos ei lähtenyt pois, muutosta ei tapahtunut ja työntekijä sairastui itsekin.

”Raskainta oli nimenomaan katsoa muiden työkavereiden ja esimiestemme tuskaa ja elämänilon hiipumista. En tiedä, miten minulle olisi käynyt, ellen olisi henkisesti niin vahva.” (C)

Esimiehen merkitys yhteishengen luojana koettiin kerronnassa vääjäämättömäksi. Hyvä esimies puolusti rikkurialaistaan ja hänen korkeaa eettistä vakaumustaan – kieltäytymistilanteessakin. Menettely oli toiminut myönteisenä esimerkkinä myös vertaisille

”Olin esimerkiksi kerran Haminassa uutistoimittajana seuraamassa satamassa syttyneen tulipalon sammuttamista. Satamassa oli paljon puutavaraa ja tulenarkoja, räjähtäen syttyviä aineita, tulipalo siellä oli keskimääräistä vaarallisempi. Havaintojeni mukaan sammutusveden ottamisessa oli ongelmia, eli paloa ei päästy heti sammuttamaan, kun piti säätää vedentulon kanssa. Kysyin tästä puhelimesta vielä palon jälkeenkin palopäälliköltä, ja hän vahvisti, ettei pumppu ensin toiminut ja sammutusvettä saatiin vasta ponnistelujen jälkeen. Kirjoitin tämän juttuun. Seuraavana aamuna palopäällikkö soittaa päätoimittajalle, joka heti puolustaa juttuani. Sen jälkeen kuuntelemme yhdessä nauhan ja toteamme, että olen siteerannut palopäällikköä aivan oikein. Päätoimittaja kehottaa minua unohtamaan koko jutun.” (P)

Media-ammattilainen koki ajoin oman työmääränsä liian isona, ja kärsi joskus erilaisista stressiperäisistä vaivoista. Ongelma ei kuitenkaan esimerkiksi rikkurista ollut kovin helposti ratkaistavissa.

”Ajoittain olen tehnyt etäpäiviä, oman jaksamisen ja pitkän työmatkan takia ne olisivat nykyistä enemmän tarpeellisia. Siitäkin huolimatta, että toimituksen johto ei niihin kovin suopeasti suhtaudu.” (5)

6.2 Globaalin markkinatalouden ristipaineissa

Monikansallinen toimintatapa tuotti kertomuksissa mediakonsernin eri toimintasektoreilla sekä kulttuurisia, hallinnollisia että oikeudellisia sovittamisongelmia. Päätösvalta ja taloudellisten päätösten tekeminen olivat median murroksessa loitonneet konsernijohdolle, yhä useammin riviasiantuntijalle kasvottomalle taholle. Visio, missio ja strategisten ratkaisujen sanelupolitiikka alistivat kertomuk-

sisä media-ammattilaiset. Mahdollisia virhearviointeja ja ratkaisuja yhtymäjohto ei koskaan myöntänyt tapahtuneen, vaan ohitti ne.

Päätoimittajan asema nähtiin vaikeaksi alaisten ja konsernin ylemmän johdon puristuksessa tilanteessa, jossa vastaavasta toimittajasta oli tullut yhä enemmän paitsi journalistinen myös hallinnollinen esimies. Tehtävässään tämä sai kiitosta omilta esimiehiltään tuloksen ja alaisten selkänahasta otetun lehden hyvinvoinnin mukaan. Lisäksi häneltä kului aiempaa enemmän aikaa konsernin määräämiin taloustöihin ja palavereihin kuin toimituksen töihin. Päätoimittajan viiteri ei enää ollut oma toimitus vaan konsernin kollegat, joiden kanssa käytiin jatkuvaa tuloskilpailua.

Mediakonvergenssi, pirstoutuminen, segmentoituminen ja eritoten tiedon siirtyminen verkkoon vaikuttivat kilpailua kiristävästi ja mainostuloja vähentävästi. Kehitys näkyi kerronnassa huonontuneena taloustilanteena monin tavoin. Määräaikaisten määrä oli jatkuvassa kasvussa, eikä eläkkeelle jäävien tilalle vakinaistettu ketään. Johtajilla saattoi kehityksen tuloksena olla uusi "alaisyhmä", eli pitkäaikaiset määräaikaiset. Heidän kohtelunsa heijasti koko toimituksen kulttuuria. Jos oli tiukkaa ja väsymystä, määräaikaiset saivat kokea sen kaikkein selvimmin. Heillä ei ollut varaa tuoda omia näkemyksiään esille, sillä se olisi saattanut tarkoittaa sopimuksen päättymistä.

2000-luvun konsernipolitiikkaan kuului, että konserni saneli esimerkiksi lehtien ulkonäköä, jolloin päätoimittajan vaikutusvalta oman lehden asioihin kaventui. Mutta kun porukka ymmärsi säilyttää huumorintajun ja kehittää sitä, vaikeudet olivat yhdessä voitettavissa. Iloinen, samastumisen kokemuksen työilmapiiri sai hektisen työn ihmiset tekemään kaikkensa.

Tuloksen jatkuvaksi parantamiseksi operatiivinen johto oli sitoutettu vuosittain tarkistettavilla tulospalkkioilla, jotka toimituksen tyyppisessä työyhteisössä perustuivat siihen, millaisiin kustannussäästöihin johto vuoden aikana kykeni. Tutkimusajankohtaa edeltävän kymmenen vuoden kehityksessä tämä näkyi useimmissa lehtitaloissa siinä, että päätoimittaja ja toimitusjohtaja olivat yksi ja sama henkilö, mies. Journalisti jäi tosiaanakin talustekijöiden puristuksessa taka-alalle.

Tutkimus osoitti, että freelancerin olot huononivat oleellisesti Suomea yleisine rakennemuutoksineen – jossa median murros oli osana – koetellun 1990-luvun alkupuolen laman oloissa. Juttupalkkioita alettiin polkea ja laadusta tinkiä. Vapaa valloittajatoimittaja huomasi yhä useammin olevansa ota tai jätä -tilanteessa juttuja myydessään. Ammattiliitostakaan ei talouden laskusuhdanteessa herunut myötätunnon lisäksi muuta kuin kehoitus tehdä juttuja vähemmän panostuksin.

”Se oli kuulemma ainoa tapa saada työstään edes kohtuullinen korvaus eli paljon aikaa vaativia juttuja ei kerta kaikkiaan kannattanut tehdä. Ajatus oli kyllä vastoin kaikkea sitä, mitä itse käsitin hyvällä journalismilla.” (8)

”Käytännössä on toisin, ja tässä osoitan syyttävällä sormella mediatalojen johtoa. Raha sokaisee. Ei välttämättä oma tilipussi, vaan yksipuolisesti asetetut taloustavoitteet. Pörssiyhtiössä tämä tarkoittaa luurankomaisen selkeää, kaiken alistavaa ja totaalisen turmiollista tavoitetta: johdon tehtävä on maksimoida osakkeenomistajien tuotto.” (10)

Jatkuva omistaja-arvon kohottamisen painottaminen voi olla journalistisen työn ja sen johtamisen kannalta turmiollinen, jos sen nosti esille jatkuvasti ja irrallaan asiayhteydestään. Journalistisen tai minkä hyvänsä muunkin luovan työn haaste oli tutkittavien mukaan säilyttää luova terä taloudenkin paineessa. Ylimmän johdon tuli heidän mukaansa muistaa antaa tähän työrauha, ja toimitusten johdon olisikin pitänyt antaa kaikille konkreettiset mahdollisuudet tehdä hyvää työtä. Loppu olisikin sitten ollut jokaisesta itsestään kiinni.

Rahoittajat ja mainostajat suosivat viestimiä, jotka houkuttelivat suuria yleisöjä. Nämä yhteisöt voitiin saavuttaa vain kohdistamalla usein sisällöllisesti ohut sanoma suuriin kuluttajajoukkoihin. Mediat suuntasivat ohjelmistoaan juuri sille kohderyhmälle, jonka mainostajat parhaiten tavoittivat. Julkisen palvelun toimijoita lukuun ottamatta marginaaliryhmien palveleminen heikkeni talouden realiteettien vaatimuksissa. Siirtyminen markkinaehtoisuuteen kiihdytti yhteiskunnan medioitumista. Yhteiskunnallisen journalismin varaan rakentavan median pelitila kapeni ja vastaavasti markkinaehtoisin journalismin varaan rakentavan median volyyymi kasvoi. Media-ammattilaisen professionaalisen intohimon säilyminen, omanarvontunto, ammattiylpeys ja -identiteetti huojuivat tämänkaltaisessa ohjelmavirrassa.

6.3 Kehittyvät työskentelytavat haasteina

Usein epätyypilliseksi kuvailtavien, mutta mediatoimialalla vakiintuneiden työn tekemisen tapojen kuten freelancereiden sekä silppu- ja pätkätyöläisten näkökulmasta johtaminen oli tutkimusta edeltäneiden kahdenkymmenen vuoden aikana ammatillistunut ja johtajien ammattitaidon ajantasaisuudesta oli alettu huolehtia. Myös ajankäyttö oli vuosien saatossa muuttunut, ei välttämättä myönteiseen suuntaan. 1990-luvun alussa päätoimittajilla oli ollut aikaa viedä tuntematon uusi avustaja kahville tai jopa lounaalle. Kerronta-aikaan freelancerista tuntui todella kummalliselta, että päätoimittajalla olisi ollut aikaa sellaiseen, saati että lehti olisi tarjonnut. Tutkittava kertoi kuulleensa ohjeistettavan, että päätoimittajien ja toi-

mituspäälliköiden täytyi pitää etäisyyttä toimittajiin – ettei oltu liian läheisiä tovereita.

Kaikkiaan johtamisen koettiin muuttuneen sikäli huonommaksi, että ennen freelancer useimmiten tapasi ostavan toimittajan kasvokkain. Nyt menettelystä oli yleisesti luovuttu. Tutkittavan mukaan se oli yksin kotona kirjoittavalle vapaalle toimittajalle turhauttavaa. Sähköiset välineet voivat olla käyttökelpoisia ja nopeita, mutta perinteiset puhelinkontaktit miellyttivät edelleen vanhaa vapaata toimittajaa: niistä sai edes jonkinlaisen tuntuman siihen, että langan toisessa päässä oli elävä ja tunteva ihminen eikä jonkinmoinen kone.

Määräaikaista työsuhteista oli tullut tyypillisiä aiempien epätyypillisten sijaan. Määräaikainen työntekijä sinnitteli sopimuksesta toiseen. Hän haaveili vakituisesta työpaikasta ja nautti työstään toivoen, että olisi voinut jatkaa työskentelyä kyseisessä työyhteisössä ja että esimiehet olisivat sitoutuneet työhön ja työntekijöihin. Alle vuoden välein vaihtuneet esimiehet sen sijaan omalta osaltaan lisäsivät epävarmuutta työpaikalla.

Kannustaminen koettiin jatkuvassa epävarmuudessa ensiarvoiseksi. Esimiesten suhtautumistapa määräaikaisiin vaihteli. Parhaaksi koettu esimies oli ollut inhimillinen ja esimerkiksi pyrkinyt kertomaan jatkosopimuksista mahdollisimman ajoissa ja kattavasti. Toinen esimies taas oli saattanut jättää jatkosopimuksen kirjoittamisen kuun viimeiseen päivään. Hyvä esimies oli kaikissa tomissaan ystävällinen, empaattinen ja henkisesti kannustava. Hän ymmärsi, miten vaikea ketjutettu määräaikaisuus sitä tekeväälle puurtajakertojan mielissä ja kokemuksissa oli.

”Se on vähän kuin roikkuisi löysässä hirressä useiden vuosien ajan. Hyvä esimies pystyy vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin ja osoittamaan arvostusta myös määräaikaisen työpanokselle. Hyvä esimies ei myöskään kilpailuta määräaikaisia vastakkain.” (O)

Freelancereiden kerrontaan kuuluivat tarinat petetyistä lupauksista, tilauksista, joita ei koskaan ostettu saati julkaistu. Joskus yhteistyö oli loppunut tilaajalta selitystä saamatta. Palautteen ja perustelujen jääminen saamatta oli pistänyt vihaksi. Pitkät määräaikaishuoneamat tutkittavat kokivat toistaiseksi voimassa ollutta työsuhdetta raskaampina ja kuormittavampina muistuttamalla, että useat nuorista määräaikaishuoneamista olivat jo perheellisiä.

”Toiset taas voivat vaan haaveilla lapsista, sillä kun jono on bussipysäkillä, korvautuu äitiyslomalle jäävä määräaikainen nopeasti seuraavalla. Näin käy myös, jos määräaikaisen voimat loppuvat puristuksessa kesken. Stressitaso

on monella korkealla, paljon korkeammalla kuin vakinaisilla. Heidän ei tarvitse pelätä irtisanomisia, sillä määräaikaisten puskuri on niin suuri.” (O)

Työpaikat, joissa oli runsaasti määräaikaisia, asettivat esimiehille erityishaasteita. Hyvä esimies piti huolen kaikista työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan siten, ettei kukaan kuormittunut kilpailun alla liikaa. Hän suhtautui kaikkiin työntekijöihin ihmisinä, eivätkä määräaikaisetkaan olleet hänelle kertakäyttötavaraa saati riippakiviä tahi pakkopullaa.

Työntekijälle oli ajan myötä tullut aiempaa jonkin verran enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Pudokaspätkätyöläisen oli tosin vaikea arvioida, miten suuri osa kehityksestä oli media-alan yleisen suuntauksen ansiota, kuinka keskeinen merkitys taas oli sillä, että työpaikka ja sen johtamiskulttuuri olivat vaihtuneet.

”Silpputyöläistä johdetaan aina eri paikassa eri johtamistyyllillä. Leipä on murusina maailmalla, ja joka yrityksessä on omat sääntönsä ja tyyliensä johtaa. Ei voi verrata, miten johtaminen olisi muuttunut uran aikana, koska yhdestä työpaikasta ei ole paria vuotta enempää kokemusta. Johtajilta ei vaadita mitään pätevyyttä, mutta ei ole ikinä vaadittukaan, joten se ei ole muutos.” (7)

”Joskus epäilen, etteivät nykypomot tiedä, että on olemassa käsite "esimiesviestintä" ja että se on osa yritysviestintää. Usein ihmetyttää, että millä lihaksilla tuokin on tuohon asemaan päässyt. Ja tuntee katkeruutta siitä, että itse osaisi tehdä asiat paremmin, mutta on vain silpputyöluokussa.” (7)

Freelanceria ohjasi itsensä tekemiseksi tunnetuksi erityinen luottamuksen eetos. Saavuttaakseen toimeksiantojen jatkumiseen johtavan luottamuksen freelancerin oli ilmaistava itseään siten, että toimeksiantaja piti häntä helposti lähestyvänä, idearikkaana ja toimeksiantajan tarpeisiin nopeasti vastaavana henkilönä. Toisaalta vapaa toimittaja oli kerronnassaan mielestään aina ulkopuolinen: hän ei tiennyt, mitä lehden sisällä tapahtui. Paradoksaalisesti freelancer koki sen vapauttavaksi. Aikakauslehden esimiehen olikin nähtävä vaivaa yhteiseen ideointiin kannustamiseksi. Se tapahtui esimerkiksi siten, että jokaisella oli oikeus lähettää toimituspäällikölle puolivalmis juttu, jota sitten yhdessä hiotaan.

Huonoksi kokemansa, epäoikeudenmukaisen, yhteisöllisyyttä ja ryhmäidentiteettiä karsivan johtamiskäyttäytymisen tähden palkallinen työntekijä palasi freelanceriksi ja perusti yhden ihmisen hyvin työllistävän yrityksen. Valloittajan mukaan toimintatapa mahdollisti juttujen tekemisen aamupäivisin, lasten vastaanottamisen ja huoltamisen iltapäivisin ja illat kirjojen kääntämisen. Tutkittavan arvion mukaan kaikki asiakkaasta toimittajayksilöön ja toimitusorganisaatioon voittivat.

Tutkittava kertoi, että 1990-luvun laman myötä vapaiden toimittajien yleinen palkkiotaso pieneni. Samassa yhteydessä toimittajien oli opeteltava markkinoimaan palvelujaan, minkä kertoja koki vastenmielisenä. Vapaiden toimittajien, avustajien palkkiot eivät näkyneet kahdenkymmenen vuoden kuluttua lamasta juurikaan nousseen. Tiukassa tilanteessa, kaaoksessa, journalistin olikin ollut py-sähdyttävä miettimään freelancer-uralleen uusia suuntautumisvaihtoehtoja. Näitä olivat leimallisesti tiedottajan ja viestintätoimistoyrittäjän tehtävät. Yhdelle freelancer-rikkurille radikaalein muutos johtamisessa oli, että itsellisenä hän sai johtaa omaa työtään ja itseään. Suuren ja sanomattoman tärkeyden muutokseen toi se, että ihminen vastaa käytännössä yksin kaikesta, niin onnistumisista kuin virheistä.

”On suurenmoista saada päättää asioista itse. On aivan loistavaa, ettei joka lippuun ja lappuun tarvi hakea esimiehen hyväksyntää ja allekirjoitusta. Itse asiassa niitä lippuja ja lappuja ei ole, koska sovin asioista suoraan itseni kanssa. Ei tarvitse selittää mitään kenellekään, riittää, että olen itse sopusoinnussa tekemisteni ja päätösteni kanssa. Voin oikeasti keskittyä työhön, ja olennaiseen.” (P)

Freelancer johti pääasiassa itse itseään, ajoin koordinoi pientä ammattilaisrinkiä, joka yhteistoimin palveli asiakastaan.

Työpaikkojen ja asiakasyritysten johtamiskäytännöt vaikuttivat suuresti päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Ongelma oli usein siinä, että esimiesasemaan kivunnut ei ymmärtänyt luovan työn luonnetta, kirjoittamisen vaatimaa työrauhaa ja tietynlaista vapautta. Tai sitten esimiehenä oli kärjistellyt toinen kirjoittaja, jonka oli vaikea suhtautua alaisiinsa ilman kilpailuhenkeä. Loppujen lopuksi yrittäjyys näytti olevan kaikkein varmin ja turvallisin media-ammattilaisen työllistymisvaihtoehto: useita toimeksiantajia palvellessa työnantajariski laimeni allokaation myötä, jos kohta jatkuva epävarmuus vaatii journalistilta aktiivisuutta, joustavuutta, sitkeyttä ja markkinointihenkisyyttä.

6.4 Tekninen kehitys vapauttajana ja vastuuttajana

Tutkittavien kerronnoissa mediatoimialan tekninen kehitys näkyi ammattilaisen työskentelyssä erityisesti siinä, että työn tekemisen paikka oli murroksessa vapautunut. Puurtajatoimittajankaan ei enää tarvinnut istua määräpaikalla, vaan työtä saattoi tehdä melkein missä tahansa. Freelancer oli ollut oma herransa kauan, mutta myös toisen palveluksessa olevat kollegat pitivät rauhallisia kirjoituspäiviä kotona sen sijaan, että istuisivat levottomissa ja hälisevissä toimistoympäristöissä. Matkapuhelin tai sähköposti tavoitti aina tarvittaessa, joten viestit kulkivat johdol-

ta työntekijöille ja takaisin. Työstä oli tullut entistä enemmän itseohjautuvaa. Vain tulokset ratkaisivat; itse perustyö ja juttujen versioiminen eri välineisiin oli toimittajan vastuulla.

Toimittajilta vaadittiin tutkimuksen teko aikaan tultua sellaista moniosaamista, jota johtotehtäviin tuolloin asettuneet eivät käytännössä itse koskaan olleet tehneet. Se koettiin harmillisena. Usein näet puurtajankin esimiehet saattoivat pitää ylisuoriutumista normaalitasona, koska eivät olleet itse koskaan koettaneet samaa. Sähköisesti moni asia voitiin kuitata hallinnollisesti, mutta ennen hyväksymistä tarvittiin yhteinen asioiden kasvokkain sopiminen, jossa molemmat osapuolet pääsivät kertomaan oman näkemyksensä.

Järjestelmien miellettiin olevan usein vain osittain kunkin yhtiön käytäntöihin soveltuvia. Tuolloin ihmiset joutuvat niiden vuoksi tekemään monesti enemmän kuin ilman kyseisiä järjestelmiä. Sähköpostijohtaminen koettiin vaikeana, vaikka journalistit itsekin sitä harjoittivat ihmisten tavoittamisen helpottamiseksi. Yhtäältä työn perässä liikkuminen oli eilinehto, mutta usvapuolena oli monen henkilön jääminen tapaamatta kasvotusten ja jääminen paitsi kullannarvoiseksi koetulta sanattomalta viestinnältä. Usea ei lisäksi lukenut sähköpostejään tai vaivautui vastaamaan niihin vain harvoin jos koskaan. Silloin jäi epäselväksi, etenivätkö asiat.

Teknistä kehitystä enemmän eritoten johtamiseen oli vaikuttanut se, että media-ala oli alkanut keskittyä muutamaankonserneihin. Toisaalta aatteellisten tai journalististen motiivien sijaan lehdenteon motiiviksi oli tullut raha. Tekninen kehitys tosin oli vähentänyt väkeä ja muuttanut toimenkuvia, mikä oli haastanut johtajat motivoimisen ja kannustamisen keinojen pohtimiseen. Mediatoimialalle ominaiseksi osoittautuneeseen projektinjohtamiseen tekninen kehitys ei valloittajan kerrossa näkynyt vaikuttaneen.

”Itse aloitin sähkökirjoituskoneella ja korjausnauhoilla ja olen nähnyt tietokoneiden kehityksen lerppuja käyttävistä kanteista keveiksi läppäreiksi, valokuvien käsittelystä ja painoprosessista puhumattakaan. Olen nauttinut koko ajan uuden opiskelusta ja varsinkin II esimieheni kannusti siihen, koska hän havaitsi, että teknisistä taipumuksistani on toimitukselle hyötyä. Tekniikka tosin mahdollisti sen, että III esimies saattoi piiloutua koneensa taakse: hänellä oli tapana antaa ohjeita pistävien sähköpostikommenttien välityksellä. Tekniikka voi siis vähentää henkilökohtaista vuorovaikutusta, mutta se voi myös toisaalta antaa toimittajalle työskentelyvapautta ja vastuuta, jota ainakin itse olen mielelläni kantanut.” (I)

Tekninen kehitys toi osaltaan lisää töitä toimittajalle tilanteessa, jossa välineitä ja lähetyksiä oli aiempaa enemmän. Radion ja television lisäksi internet ja muut

uudet, digitaaliset, verkko- ja sosiaalisen median palvelut työllistivät toimittajaa. Kehitys kuului johtavan laadun laskemiseen: purskeitten määrä ei muuttunut laaduksi.

Tekninen kehitys eteni kertomuksissa nopeammin kuin johtaminen reagoi. Työntekijöille tuotiin vaivihkaa uusia tehtäviä sen kummemmin pohtimatta, pystyikö tämä niistä kunnialla suoriutumaan ja mitä muutos vaikutti laatuun. Yksi jos toinenkin huokasi käsityksensä, että eritoten uutispuolella laadun merkitys oli muuttunut täysin toisarvoiseksi. Tärkeintä olivat hinta, määrä ja nopeus. Dokumentit näyttivät olevan viimeisiä saarekkeitä, joissa ainakaan lähiesimiestason johtamiskäytännöt eivät olleet olennaisesti muuttuneet tekniikasta. Ammattiylpeyden taikka -etiikan sijaan syynä oli ainakin osittain lähiesimiehen skeptinen suhtautuminen uusiin palvelumuotoihin.

Tekninen invaasio oli rikkurin mielestä vähentänyt puhumista ja keskustelemista, yhdessä ajattelua ja pohdiskelua; asioista sovittiin sähköisten kommunikaatiovälineiden avulla tehokkaasti ja nopeasti.

”Sähköposti oli yksi pirulainen siinä vaiheessa, kun se yleistyi. Olin silloin vielä järjestössä toimittajana. Impulsiivinen pomo vaikutti entistäkin impulsiivisemmalta, kun hän pystyi nopeasti näpäyttämään milloin minkäkin käsynsä tai ideansa sähköpostiin ajattelemta sitä yhtään tarkemmin.” (P)

”Päätetaittoon siirtyminen heitti päätoimittajan entistä enemmän pihalle siitä, mitä toimitustyö on. Hänen kunniaukseen on sanottava, että hän päästi minut ja työparini aina toimitustyön teknisen kehityksen edellyttämään koulutukseen. Hän suhtautui hyvin myönteisesti kouluttautumiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Näki kai, että se koituu koko järjestön eduksi.” (P)

Matkapuhelimien yleistymisen oli vaikuttanut siten, että puurtaja oli yhä jatkuvammin esimiehen tavoitettavissa. Esimies, joka aiemmin tuntui vähät välittävän, pystyi heti lähettämään sähköpostia tai soittamaan, kun jokin toimitusta, tiedotusta tai lehtiä koskeva impulssi oli juolahtanut hänen mieleensä. Työstä oli tullut aiempaa häiritympää, työn ja vapaa-ajan erottelemista ja yksityisyyden suojaa hankaloittavaa. Puurtajasta matkapuhelin ei olleenkään itsestään selvästi ollut etuvaan lenkitön, vaijeriton kahle.

Tiedontulva aiheutti kertomusten mukaan muitakin kielteisiä lieveilmiöitä. Johtajat olivat joutuneet perehtymään uuteen tekniikkaan, terminologiaan ja johtamismatriiseihin, mikä oli vienyt heidän aikaansa, energiaansa ja keskittymistään heidän varsinaiselta toimenkuvaltaan eli journalistiikalta ja henkilöjohtamiselta. Nopea tekninen kehitys nähtiin kuitenkin vähintään yhtä suurena riesana johdettaville kuin johtajille. Esimerkiksi sähköiset arvioinnit ovat arkipäivää: kehitys-

keskustelun esi- ja jälkityö tehdään sähköisen järjestelmän kautta, yksilöä kasvotusten tapaamatta, aidotta vuorovaikutuksetta eleineen, ilmeineen, liikkeineen, kehonkielen tulkintoineen.

Tekniikka osoittautui varsinaiseksi keppihevoseksi ja tekosyiden katkeamattomaksi ketjuksi rekrytoinnista ja perehdyttämisestä arkijohtamiseen. Työsuhteiden vakinaistamisen syyksi ilmoitettiin usein – virheellisesti – tietojärjestelmien tulevat muutokset. Tietokonejärjestelmien vaikutuksia työntekijätarpeeseen liioiteltiin ja käytettiin tilapäisten työsopimusten verukkeina. Tutkittavista menettely vaikutti vahingollisesti työntekijän sairastumisajan turvaan työpaikalla. Teknisen kehityksen myötä työpaikoilla on usein tarjolla vertaistukea uusista järjestelmistä tai laitteista. Joskus työntekijä huomasi hallitsevansa järjestelmät esimiästään paremmin. Syytä olikin, sillä pitkin työuraa esimiehet korostivat yhä tiiviimmin, että ei ollut aikaa opetella työhön kuuluvia ohjelmia tai laitteita vaan ne pitäisi osata jo entuudestaan.

Median konvergenssissa johtaminen oli muuttunut yhä käskyttävämmäksi ja toimituksen ilmapiiri suomalaisissa lehtitaloissa huonontunut samassa tahdissa. Käskyttämistrendi ei johtunut teknisestä kehityksestä. Se juontui heikosta johtamisesta ja jopa huonosta itsetunnosta, missä toimituksia ei osattu johtaa asiantuntijaorganisaatioina. Uran myötä käsitykset eri toimijaryhmien merkityksestä olivat muuttuneet. Tutkittavat kokivat yleisesti suomalaisessa mediakentässä olevan kriisin aineksia.

”Sisällössä läähätetään liikaa ison massan mielistelemiseksi, journalismin perinteiset tehtävät mitätöidään ja johto on umpisolmussa oman roolinsa kanssa, mikä ei voi olla vaikuttamatta ilmapiiriin lehtitaloissa ja sama on näemmä myös sähköisissä välineissä pinnalla.” (Å)

6.5 Urakehitys ja käännekohdat suunnannäyttäjinä

Media-ammattilaisen kertomuksissa uran kehittyminen vaihteli suuresti sen mukaan, mihin neljästä tarinoissa erotetusta tyypestä hän kuului. Voitollisesti yksilökeskeiset rikkuri ja valloittaja oliat urakehityksessään poukkoilevia eivätkä ylen turvallisuushakuisia; yhteisölliset puurtajat sen sijaan pysyivät yleisesti saman työnantajan palveluksessa nöyrästi, lojaalisti ja pienestä valittamatta. Pudokkaat puolestaan olivat joutuneet ilman omaa tahtoaan syrjään.

Ennen vuotta 1990 työelämään siirtyneen joukon koulutus oli monitahoinen. Se ulottui peruskoulun ja lisäkurssien sekä oppisopimuskoulutuksen kautta ylempään

korkeakoulututkintoon. Leimallista oli, että usein koulutus ei lähtökohtaisesti suonut valmiutta journalistisiin tehtäviin, välillisesti kylläkin.

”Lisäksi olin opiskeluvuosina paljon muissa töissä, mm. kirjakaupan myyjänä, erilaisissa sihteerin töissä, museovalvojana, grillikioskissa, siivoojana ja taimitarhassa. Tein 10 kuukauden tiedotussihteerin sijaisuuden valtion virastossa juuri ennen valmistumistani.” (F)

Työurassa ei välttämättä ollut selvää pyrkimystä. Sen sijaan ammattilaisen osaamisen ja vastuualueiden tultua ilmi työntekijän luottamus esimiehiin ja organisaatioon oli kasvanut. Häntä oli pyydetty ottamaan lisää vastuuta ja osaamiseen oli luotettu. Ainoa mistä puurtaja oli moneen otteeseen kieltäytynyt, oli esimiesasema. Syynä oli viihtyminen asiantuntijana ja näkemys siinä olemisesta vahvimmillaan.

Tyypillinen puurtajan urapolku kulki kesätoimittajuudesta ja sijaisuudesta vakituisiin tehtäviin esimerkiksi toimittajaksi, tiedottajaksi tai tuottajaksi – taikka freelanceriksi. Vapaat toimittajat erikoistuivat usein joko sattumalta tai henkilökohtaisen kiinnostuksensa mukaisesti osaamisalueisiin. Pitkäkin yhtämittäinen, tauoton rupeama saman yrityksen palveluksessa saattoi kertyä muutaman kuukauden sijaisuuksista kerrallaan.

Aina puurtajuus ei ollut tietoinen tai tahdonvaltainen valinta. Alalle oli saattanut viedä kirjoittamisen tai kuvaamisen harrastus, perhetausta, puolison mukana siirtymisen tai vaikkapa tuttavapiirin antama vihje. Sitkeys ja motivaatio olivat kantaneet työpaikan säilymisen pysymisen ohella ammattilaista.

”Oma työurani lähti hyvin, pääsin haluamiini paikkoihin, jo opiskeluportti oli ahdas. Olin tottunut onnistumiseen. Urani ei kuitenkaan kehittynyt. En tiedä, miksei. Päinvastoin, se vähän palaute, mitä jutuista tulee, on kehuva. Omasta mielestäni ammattitaitoni on nyt korkeimmillaan: jaksan edelleen joskus innostua, keksin uusia toteutustapoja, olen nopea ja näkemyksellisyys laajenee. Olen muutaman kerran hakeutunut muualle tai samassa organisaatiossa ylemmäs. En ole edennyt enkä saanut vastausta, miksi en kelpaa. Käännekohtia? Voi olla, että kauan sitten on sattunut törmäys tai pari, joista vaurioituneena ja säikähtäneenä olen astunut jotenkin sivuun, luopunut taistelusta ja tyrkyttäytymisestä ja keskittynyt vain ohjelmien tekoon, varsinaiseen työhön.” (Q)

Sitkeä sinnittely ei kuitenkaan merkinnyt paikalleen jämähtämistä. Työura oli saattanut edetä vuosien ajan johdonmukaisesti, horisontaalisesti organisaatiohierarkiassa. Tulevaisuudessa kenties hämmöttävästä esimiesurasta kiinnostuneet olivat voineet ansaita koko ikänsä leipänsä kirjoittamalla ilman, että oli alun perin aikonut ryhtyä journalistiksi. Esimerkiksi opettajan tai muu erityiskoulutus

oli toiminut pontimena, jossa voi vaikuttaa myös kodin perintö tai jostain syystä tutuksi elämänvarrella tullut mediatalo. Mentorointi, oppipoika-kisälli-mestari-polku oli viitoittanut ammatillisten valmiuksien kehittymisen.

Tutkittavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työuransa kehitykseen, jossa ankaraa pyrkyä ylöspäin ja vastuullisiin tehtäviin ei ollut ollut. Havainto kertoi media-ammattilaisten arvo- ja eettisperusteisesta itsensä reflektoinnista sekä itsenäisestä päätöksentekokyvystä oman elämänsä järjestämiseksi. Erityisesti tilanteissa, joissa ura oli tarjonnut päivittäin vaihtelua vaikkapa uutis- ja erikoistoimittajan tehtävien vuorotellessa puurtajan suoritusmotivaatio oli säilynyt korkeana.

”Olen nimittäin sopivin välein päässyt hengähtämään liikenneasioiden pariin niistä jokaisen toimittajan tähtihetkidä eli Zonta-naisten vuosikokousten ja porkkanaherkkutilaisuuksien hoitamisesta.” (Y)

Kiivaan kilpailutilanteen synnyttämä organisaatiomuutosten merkitys urakehitykseen oli ollut vääjäämätön. Ongelmia aiheutti yleisön kalastelu, jonka hiukan rikkurioirientoitunutkin puurtaja-ammattilainen saattoi kokea sisällön laadun heikentämisenä. Joskus muutos oli ajan kuluessa eduksikin, etenkin, jos työnantaja ymmärsi kouluttaa ihmistä työttömyysjakson aikana.

”Sitten tuli radiouudistus ja monipuolisesta kulttuuriradiostamme väännettiin soittolistoja pyörittävä formaattiradio. Siirryin pienen välivaiheen (vuoden työttömänä) jälkeen täydennyskoulutuksen myötä television kulttuuri-toimitukseen, jossa olen edelleen.” (3)

”Minulla oli onnea: uudenlainen kulttuuriohjelma aloitti juuri sopivasti ja kulttuurista monipuolisesti kiinnostuneita tekijöitä etsittiin sitä tekemään. Onni oli myötä myös sinä suhteessa, että ohjelman tuottajalla oli varsin paljon valtaa silloisessa kulttuuri-toimituksessa ja hän oli avarakatseinen työsäään. Koin, että minulle maksettiin ajattelusta. Se tuntui valtavan ylelliseltä ja kummalliselta. En moneen vuoteen tajunnut miten on mahdollista, että tässä sitä nyt ollaan, todellakin, että saan tehdä juuri sitä mitä osaan ja tahdon.” (3)

Yksi kirjoituksista ilmennyt, urakehitystä hankaloittava tekijä oli sukupuolikysymys. Vielä 1990-luvulla johtaja saattoi katsoa, että vain miehet kelpasivat esimerkiksi tuottajatehtäviin. Myös valtasuhteet olivat tuolloin usein epäselvät. Kesätoimittajat olivat sukupuolesta riippumatta päässeet vastuutehtäviin tutkittavan mukaan etenkin pienissä medioissa taikka joutuneet nopeasti itsenäisten ratkaisujen ja tärkeiden aiheiden viestijöiksi.

Työpaikkojen edestakainen vaihtelu ja monipuolisuus olivat tavanomaisia. Naapurimedia saattoi ottaa yhteyden ja houkutella palvelukseensa. Jonkin ajan kulut-

tua media-ammattilainen palasi tuskitta ja ovia mihinkään suuntaan paukuttamatta takaisin aiempaan työpaikkaansa.

Useat tehtävävaihdot, vertikaalinen eteneminen, siirtyminen manuaalisista automaattisiin järjestelmiin ja kokonaan toisenlaisen yleisön palvelijaksi olivat merkittäviä käännekohtia. Tällöin erityisosaamisen tarve muuttui ja saattoi viedä myös pois omasta kiinnostuksen kohteesta. Pelkojen saadessa tällaisessa tilanteessa vallan myös motivaatio kärsi. Siirtyminen vapaasta tai määräaikaisesta toimittajasta tai muusta tehtävästä vakituiseseen työsuhteeseen oli niin ikään kirkas virstanpylväs.

Käännekohtaksi luettiin esimiehen vaihtuminen tai tämän erityinen merkittävyys. Hyvän esimiehen vaihtuessa huonoksi työn tekemisessä ilmapiiri saattoi muuttua ratkaisevasti, ja työntekijä rupeesi hakemaan uutta paikkaa. Ongelmia tällaisessa tilanteessa tuli ikäihmispuurtajalle samoin kuin tilanteessa, jossa ura aiemman työnantajan palveluksessa oli ollut pitkä.

”Käännekohtaan aikoihin esimiehekseni tullutta naista minulla on kiittäminen hyvin monesta asiasta – hän antoi minulle niin vapaat kädet, että tuntui, kuin ei töitä edes tekisikään – tähän on ihana elämäntapa, innostavaa, hauskaa ja tehokasta! Itsekseen ei kuitenkaan tarvinnut missään vaiheessa jäädä – sparraaja, vahva osaaja ja tuki löytyi aina tarvittaessa. Tämä nimenomainen esimies oli suurena motivaattorina, kun mietin uusia haasteita ja hakeutumista naistenlehtien pariin. Tiesin ja tunsin hänen tapansa toimia, ja toimimmekin kuin paita ja peppu, kuten suomalaisessa sanonnassa sanotaan.” (C)

Talouden suhdanteet vaikuttivat uraan käännteentekevästi. Etenkin 1990-luvun laman seurauksena voimistuneet taloudellisuusvaatimukset muuttivat monen urasuunnitelmat ja työn tekemisen tavan. Aina työttömyys ei johtanut syrjäytymiseen: kriisi voi olla myös uusien mahdollisuuksien innostava alku, jos verkostot olivat kunnossa ja yksilö oli valmis kehittymään esimerkiksi uuden teknologian tarpeisiin mukautuvaksi.

Eläkkeelle jääminen merkitsi aina muutosta. Puurtajat näyttivät päätyneen ratkaisuissaan pehmeään muutoksen tielle: esimerkiksi toimittajan työ voi jatkua osa-aikaisena, jolloin työntekijä saattoi keskittyä hänelle läheisimpiin ja mielekkäisiin osaamisalueisiin.

”Aivan 100-prosenttiseksi eläkeläiseksi en ole jäänyt, itse asiassa syksyn alkaessa olen huomannut tekeväni edelleen jokseenkin täyttä päivää, mutta entistä vaihtelevampien aiheiden parissa. Erityisesti olen yrittänyt kasvattaa matkailuaiheiden osuutta. Olen myös kirjoittanut taidemaalari-isäni elämäkerta, jonka loppuun saattaminen on ollut oma urakkansa. Kirja menee

painoon lokakuun lopulla. Minulla on myös pari muuta kirjasuunnitelmaa odottamassa.” (N)

Kun työssä ei ollut selkeää kausaliteettia, epärationaalisuuden ja epäloogisuuden kokemus ajoi muutokseen. Usean työuran tärkein käännekohta asetui muutoksiin, jotka juontuivat joko teknisestä kehityksestä tai henkilöstöpolitiikasta, johtamisesta taikka kaikista niistä yhdessä. Usein näihin liittyi voimallisia tehtävämuitoksia ja työtilojen mullistuksia. Myös yrityksen omistusjärjestelyt koettiin henkilöstön asemaan ja työn tekemiseen vaikuttaviksi tekijöiksi.

Päämäärätietoisessa taistelussa tie ei ollut suoraviivainen eikä aina vienyt taloudelliseen menestykseen, mutta tarjosi aineettomin mittarein tyydytystä ja mielihyvää. Usein henkistä kehittymistä painottava valinta pani ihmisen luopumaan jostain, jotta hän olisi saanut jotain uutta, inhimillisesti aiempaa parempaa, kannustavampaa. Monesti intohimo syttyi uuden haasteen ansiosta. Organisaatiomuutokset ja johtamiskäytännöt sekä ihmissuhteet olivat avanneet silmät.

Vapaan toimittajan töiden vaikuttimina olivat luonnolliset elämänkaaren muutokset. Perhetilanne ei ensin sallinut vakituista työsuhdetta, myöhemmin taas ikä näytti olleen esteenä. Ja kokemuksenhalu, elämänjano ja uteliaisuus veivät lopulta valloittajan mennessään.

”Ryhdyin opettajaksi 55-vuotiaana ja nyt olen 68-vuotias melko nuori akvarellitaiteilija.” (J)

Yhteiskuntarakenteen muutos ja taloudelliset suhdanteet eivät aina mahdollistaneet valloittajatyypin perinpohjaista uran pohdintaa.

”Olin valmistunut valtiotieteiden maisteriksi 1993, keskelle syvintä lamaa, jolloin nuorten vastavalmistuneiden työpaikat olivat kiven alla. Minulla, kuten useimmilla muillakaan ikätovereillani, ei ollut varaa kysellä, mitä ihan oikeasti halusin elämälläni tehdä. Piti vain ottaa työtilaisuudesta kynsin hampain kiinni, kun sellainen eteen sattui.” (S)

Perhe-elämän järjestäminen ei välttämättä sopinut työuran edellyttämiin epäsäännöllisiin työaikoihin iltaedustamisineen ja jatkuvine varuillaan oloineen. Valloittajan oli uskallettava tehdä kestäviä valintoja.

”Minä aloin taas hoitaa virkaani, isä hoiti lasta kotona. Tein työtä YK-aikatauluissa: aamulla varhain toimistolle, sieltä EU-kantojen koordinaatiokokoukseen, sieltä YK-kokouksiin, työlounaille, iltapäiviksi taas YK-kokouksiin, joiden päälle oli usein vielä iltamenoja.” (S)

Vapaudenhalu, tarve ohjata itse omaa elämää sai valloittajan muuttamaan työuran suuntaa ja painotuksia, perustamaan oman toiminimen ja ryhtymään päätoimi-

seksi vapaaksi toimittajaksi, kääntäjäksi, kirjailijaksi ja konsultiksi. Katua ei tarvinnut.

”Kaikki edustamiseen liittyvä loisto on vain lainahöyheniä ja kulissia, ja upeimmassakin residenssissä asuva, hulpealla keulalippuautolla ajava suurlähettiläs joutuu palaamaan viimeistään eläkepäivikseen todellisuuteen, jonka hän kykenee kustantamaan itselleen valtion niukalla eläkkeellä.” (S)

”Leipä ei ole ollut erityisen leveä, mutta riittävä, ja elämänlaatu on ollut korkea. Olen saanut tehdä kiinnostavia töitä ja kirjoittaa asioista, jotka olen kokenut itse tärkeiksi. Kukaan ei ole ollut hengittämässä niskaan aikataulujen kanssa enkä ole joutunut osalliseksi mihinkään työelämässä voimia vieviin valtapeleihin ja muihin ilmiöihin.” (S)

Joillain journalistin ura urkesi pikku hiljaa, ajautumalla toimittajan ammattiin. Vaikuttimena oli saattanut olla journalistisen etiikan käsitysten muuttuminen, valloittajamiehellä myös harrastuksen laventaminen ja kiinnittäminen uuteen työhön.

”Radiossa oli tinkimätön periaate, jonka mukaan henkilön ääni sai olla vain joko mainoksissa tai toimitetussa ohjelmassa. Mainosääniä oli tarpeeksi. Sopimuspalomiehenä sain aika hyvin tietoa tulipaloista ja onnettomuuksista, joista kerroin paikanpäältä suoraan lähetykseen kännykällä.” (V)

Yksikin työnantaja voi tarjota hyvin moninaisia haasteita esimerkiksi alun uutistoimittajan ja reportterin tehtävistä toisen vaiheen talous-, politiikan ja pääkirjoitustoimittajaksi sekä muutaman hengen taloustoimituksen esimieheksi. Kiemurainen polku sai täyttymisensä valloittaja-ammattilaisen luovuttua näistä tehtävistä ja palattua omasta aloitteestaan uutistoimittamisen juurille rikostoimittajaksi.

”Tulin alalle loppujen lopuksi sattumalta, vaikka lähdinkin 1970-luvulla opiskelemaan Tampereelle valtio-oppia, tiedotusoppia ja sosiologiaa tullakseni yhteiskuntaa muuttavaksi tai ainakin vähintäänkin korjaavaksi skribentiksi.” (Ä)

”Huomasin melko pian, että koska opettajaksi, virkamieheksi, saatikka yliopistotutkijaksi minusta ei ole, uutistoimittaminen, ennen muuta sen hektisyyden ansiosta sujuu ja vetää puoleensa. Olen kait sen verran ADHD-tyyppi (näin olen persoonaani tulkinut), että minulle sopii työ, jonka lopputulema on – vanhaa ja kulunutta kliseetä käyttäkseni – huomispäivänä jo kalakääreenä. (Ä)

Valloittajan uralla etenemisen saattoi pysäyttää muodollisen tutkinnon puuttuminen. 1970-luvulla ammattitaitoinen väki oli rekrytoitu opintojen ollessa vielä kesken työelämään. Myöhemmin opintojen loppuun saattaminen työn ohessa, avioero, ja ammattia lähellä olevan ihmisen kanssa solmittu suhde olivat uuden elä-

mänvaiheen airuet. Myös toisista huolehtiminen ammattiyhdistystehtävissä saattoi viedä mukanaan. Vaikka siirtyminen vapaaksi toimittajaksi ei taloudellisesti ollut helppoa, ammatti mahdollisti – ja edellytti – laaja-alaisen perehtymisen yhteiskunnan toimintaan ja ilmiöihin.

”Käännekohta oli luonnollisesti valinta Moskovan kirjeenvaihtajaksi alle 30-vuotiaana. Tuolloin nousi palkka olennaisesti ja samalla toki koko ura...”
(2)

Ihminen oli usein joustavasti vaihtanut leiriä yksityiseltä julkiselle tai kolmannelle sektorille, toimittajasta tiedottajaksi taikka opettajaksi, intentionsa ja motivaationsa ohjailmana. Vaikuttimina olivat esimerkiksi suuri palkka ja halu nähdä miten mainosaineistoja suoltava suuryhtiön tiedotusosasto toimii. Päätökset kävivät nopeaan, seikkailuhenkisesti ja tunneperäisesti. Tavanomaista oli myös palaaminen alkuruutuun. Leimansa löi elämäkokemuksen työhön tuoma lisäarvo: pelkästään kykyä hakea tietoa vain internetistä ei kovin arvostettu.

Sattuma vaikutti rikkurin uravalintaan. Melkein kolmikymppisenä muuan tutkittava oli havahtunut kaiken matkustelun ja ihmissuhteiden keskellä, ja hyvin erilaisia töitä tehdessään, että hänestä voisi olla muuhunkin. Keski-ian kynnyksellä ihminen kertoi halunneensa ryhtyä kirjailijaksi ja perustaa perheen. Ensin hän alkoikin kirjoittaa ja hankki perusteellisen koulutuksen. Sitten hän avioitui ja sai kaksi lasta. Yliopiston kirjoittajakoulutuksessa kirjailija oli hämmentynyt siitä, että ihmiset pitivät hänen jutuistaan.

Yhtenäisyyden tavoittelusta, yhteisöllisyydestä, myötäelämisen kyvystä, toisen arvostamisesta ja hyvästä itsetunnosta kieli myös se, että rikkuri oli ollut valmis luopumaan työpaikastaan. Irtisanomiskeskustelussa hän tarjoutui uhrautumaan muiden puolesta. Kun irtisanominen kuitenkin kohdistui toiseen, rikkuri teki joh-topäätöksensä.

”Ei, en saanut lähtöpasseja, mutta ilmoituspuolelta joutui lähtemään kaksi ja toimituksesta kaksi jäi eläkkeelle. Toinen ilmoituspuolen lähtijä oli hyvä ystäväni ja lähdin ovet paukkuen ulos neuvotteluhuoneesta. Ilmoitin, että en halua olla lehdessä töissä. Pomot, ei päätoimittaja vaan muut, halusivat pitää minut ja tarjosivat freesopimusta joka piti sisällään muitakin konsernin lehtiä.” (K)

Muutot paikkakunnalta toiselle olivat rikkurin arkea. Talouden suhdanteiden ja muiden ulkopuolisten tekijöiden puristuksessa elämä ei aina hymyillyt. Mutta rikkuri osasi olla itselleen armoton.

”Tein töitä silloin tällöin muutamille lehdille, mutta päässäni oli kaaos. Etsin niin epätoivoisesti töitä, että välillä tuntui, että sekoan täydellisesti. En

voinut ymmärtää, miksi en saanut töitä. Koin, että se johtui siitä, mitä poikieni isä oli tehnyt. Ajattelin, että se oli rangaistus. Ruoskin itseäni todella pahasti. Yritin elättää poikani muutaman satasen kuukausituloilla.” (K)

Käännekohtana moni näki juuri päätöksen jättäytyä oman tiensä kulkijaksi. Ratkaisu oli voinut syntyä hetken mielijohteesta missä hyvänsä elämänvaiheessa. Toisaalta päätöstä oli vauhdittanut epävarmuus tulevaisuuden mediamarkkinan kehityksestä ja halu varmistaa, että tarvittaessa voi toimia muissakin tehtävissä työmarkkinoilla. Nelikymppisen päätyö voi olla freelancer-toimittajuus, mutta opettajankoulutuksen ansiosta hän opetti sivutoimisesti ammattikorkeakoulussa.

”Tulin alalle yhtäkkiä, hetken mielijohteesta. Olin melkein kolmikymppinen, kun havahduin kaiken matkustelun ja ihmissuhteiden keskellä, ja hyvin erilaisia töitä tehdessäni, että minusta voisi olla muuhunkin. Halusin kirjailijaksi, niin ja halusin perheen. Ensin aloin kirjoittaa ja kävin kaikki mahdolliset kurssit. Sitten menin taas naimisiin ja sain kaksi lasta. Jatkoin kirjoittamista.” (K)

Vuosien saatossa työ saattoi uudelleen vaihtua opiskeluun ja jopa kokonaan uuteen uraan. Rikkuri ei pääsääntöisesti tavannut katua tekemisiään: utelias mielenlaatu oli elämäntapa, jossa ajatus vierivän kiven jäämisestä sammaloitumatta kantoi ja paikalleen jämähtäminen kauhistutti. Kesken jääneitä opintojakaan ei välttämättä murehdittu. Monipuoliset, elämää rikastuttavat kokemukset ja ainutlaatuisten ihmiskohtaamisten elämään tuoma arvo olivat voittaneet muodollisen pätevyyden tuoman arvovallan. Arvovalinnat olivat niin ikään selkeytyneet omien valintojen ansiosta.

”Johtaminen puolestaan on vähentynyt ryhmien kutistuttua, kun ei ole enää assistenttia jota johtaa. Freelancerina tein aikoinani päätöksen, että perheeni on minun yritykseni ja olen yrittänyt asettaa sen edun etusijalle, mikä on johtanut työtilaisuuksien vähenemiseen kieltäytymisten vuoksi, mutta nyt kun lapseni ovat jo nuoria aikuisia ja oma tuotantoyhtiökin on perustettu, niin mielekästä tekemistä riittää.” (H)

Pudokkaan työura oli saattanut olla johonkin pisteeseen saakka nousujohteinen ja monipuolinen, mutta sitten oli tullut "lasikatto" vastaan, kokemus, että naisena ei päässyt etenemään. Ala oli haastava ylipäätäänkin, mutta miehet tuntuivat etenevän helpommin. Esimiehet suhtautuivat määräaikaishuoneisiin vähättelevästi.

Pudokkaalle käsite ura tuntui kaukaa haetulta. Suurin huoli oli se, että ylipäätään seuraava työ oli löydettävissä. Tv-alalla urat kehittyivät perin epäreilusti; työpaiikat menivät hyvän tyypin etsimisen periaatteella. Ajoin ahkeruudella, hyvällä työllä tai koulutuksella ei ollut mitään tekemistä työssä menestymisen kanssa.

Uran tärkeimpinä käännekohtina pudokas piti lukuisia työpaikan vaihdoksia. Vakinaistaminen olisi ollut tavoiteltava käännekohta, mutta siihen ei jaksanut uskoa. Pudokkaalle työuupumus oli ollut pahimmillaan uran loppu, mikä aiheutti esimiestyölle suuria haasteita.

Aiemmasta roolista irrottautuminen näkyi aina jonkinmoisena identiteettikriisinä ja aikaisemmasta roolista irrottautumisen prosessina. Irrottautuminen oli ollut vetäytymisprosessi rooli-odotuksista, rooliin kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Luopuminen entisestä roolista oli johtanut identiteettiongelmaan, riippumattomuuden ja irrallaan olemisen kokemuksiin sekä aluksi uuden roolin etsintään menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Perustan ratkaisuilleen ja elämänsä suunnalle media-ammattilainen oli saanut eettisen, moraalisen, itselleen rehellisen itsetutkistelun avulla.

6.6 Työn ulkopuoliset tekijät vaakakupissa

Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaati tutkittavista taitoa ja valintoja. Kertomuksissa työ oli keskeinen identiteetin rakentaja ja muokkaaja, mutta vasta ajan viettämisen perheen ja läheisten keskuudessa he kokivat oikeaksi elämäksi. Moni limitti rakkauskertomuksensa ihastumisineen, syvimpine tunteineen ja tuntemuksineen työuraansa, kertoi yksinäisistä illoista lapsiaan hoivatessa, riittämättömyyden, syyllisyyden ja häpeänkin tunteesta tilanteessa, jossa perheenäidin tai -isän oli jaettava aikansa työn ja läheistensä kesken. Työnantajan tuki ja mahdollistama osapäiväinen työskentelyn lasten ollessa pieniä oli puurtajalle ensiarvoinen. Esimiehen tuli kirjoittajan mielestä ymmärtää, että perheongelmat säteilivät työhön ja päinvastoin.

”Kun molemmat osa-alueet ovat hallinnassa, kaikki toimii. Niin hassulta kuin se ehkä kuulostaa, sanon joka aamu itselleni, että olen onnellinen ihminen :-)” (C)

Perhe vaikutti uraan ja myös työn sisältöön ratkaisevasti. Freelancer-puurtaja kertoi tehneensä paljon elämäntilanteen sanelemia töitä: kun hän oli saanut ensimmäisen lapsensa, hän oli alkanut avustaa vauva-aiheisia lehtiä ja perhelehtiä.

Epäsäännöllisten työaikojen ansiosta naisen – ja yhä useammin myös miehen – työuralla kodin ja lapsiperheen tarpeiden yhteensovittaminen oli tutkittavien kerroksissa aina iso kysymys. Esimerkkinä käy se, että puurtaja ei ollut saanut tarhapaikkaa aiemmin lapsilleen tuloajojen takia: jos molemmat vanhemmat olivat työssä, paikat oli varattu yksinhuoltajille tai suurperheille. Ainoa vaihtoehto oli ollut viedä lapset yksityiseen päivähoitoon tai palkata hoitaja kotiin.

”Koska työaikani ovat aina olleet vähemmän eksakteja, eli olen joutunut joustamaan työajoistani, päädyimme palkkaamaan heille hoitajan kotiin varsinkin, kun omakotitalo tarjosi siihen riittävät tilat. Hoitajien palkkaaminen oli oma päänsärkynsä, sillä tarjolla oli usein enemmän tai vähemmän epämääräisiä ja alkoholisoituneita yksilöitä.” (N)

Hyvän esimiehen kriteeri perheen ja työn yhteensovittamisessa ei ollut se, oliko johtajalla lapsia vai ei. Puurtajasta myös lapseton johtaja voi ymmärtää perheellisen paineita erittäin hyvin, ja kääntäen äitiys tai isyys ei tehnyt kenestäkään automaattisesti hyvää johtajaa. Kirjoituksissa oli kyse enemmän esimiehen luonteesta ja myös siitä, miten hyvin tämä osasi asettautua toisen asemaan ja oliko hänen oma itsetuntonsa kunnossa.

Vapaa-ajasta laistaminen työn kustannuksella oli vienyt yhden puurtajan ojasta allikkoon, kun työ oli uuvuttanut niin, että kaikki vapaa-aika oli kulunut lepäämiseen ja palautumiseen. Vuorotyö ei antanut aikaa säännöllisille harrastuksille, joten vapaapäivinä oli ulkoiltava ja liikuttava siten, kuin se lyhyellä varoajalla mahdollista oli. Myös sosiaaliset suhteet koetettiin hoitaa, mikä ei vuorotyössä käynyt itsestään.

Asiantuntijatoimia ei aina voinut jättää työpaikan oven sulkeuduttua. Luovaa ja pohtimista vaativaa työtä oli vaikea jättää kesken ja ajatusprosessi saattoi jatkua työhuoneen oven sulkeuduttua päivävuoron jälkeen pitkälle iltaan. Joskus vapaalla, vaikkapa sienimetsässä, saattoi puurtajakertojan jostain alitajunnasta pilkahtaa välähdys: ”Niin se otsikko olisikin pitänyt tehdä!” Työasiat seurasivat tiedostamatta uraansa uppoutunutta myös alitajunnassa. Työn ja vapaa-ajan erottaminen ei ollut selväpiirteisestä – eikä kertomuksissa tarkoituksenmukaistakaan; media-ammattilaiselle työ oli vaihtelevapainotteisesti tärkeä elämänsisältö, joka kulki rinnan muun taipaleen kanssa oman rikkautensa ja innostavuutensa elämänkulkuun tuovasti.

Elämän- ja elinympäristön valinnat auttoivat työn ja perheen yhteen sovittamisessa. Muuan puurtajanainen koetti perustaa kodin työpaikan lähelle, vaikkakin toisaalta kodin rauhoittaminen ja salainen puhelinnumero saattoi toiselle olla tietoinen, työ- ja vapaa-ajan viihtyvyyttä sekä yksityisyyden suojaava valinta.

Media-ammattin kertomuksissa voi, sai ja tulikin käyttää koko persoonaansa. Kaikki kokemukset olivat hyödyksi juttujen ja ohjelmien ideoinnissa ja toteutuksessa, myös perheongelmista kummunneina. Kodin ja perheen tuki uravalinnassa oli kertojille ensiarvoinen ja eteenpäin jatkamiseen rohkaiseva. Osoittautui, että naisjournalisti joutui kodin, perheen ja työn valinkauhassa joustamaan miestä

enemmän. Vuorotyö asetti omat haasteensa. Valintojen avulla tasapaino oli kuitenkin ollut löydettävissä.

Koti, perhe ja vapaa-ajan keskinäiset suhteet ja valinnat olivat merkittävät sekä urakunnianhimon määrittäjänä että jaksamisen ja työhyvinvoinnin tekijöinä. Työ oli kertomusten leipäpuu, jonka vuoksi ei kannattanut sairastuttaa itseään. Pohjimmiltaan tekijäksi toteuttajan sijaan itsensä kokeva ammattilainen myötäensä turhautui, jos ei itse saanut vaikuttaa työntekonsa kohteisiin. Myllerryksen lopputuloksena saattoi olla siirtyminen varhennetulle eläkkeelle, ”paketin” vastaanottaminen ja sen jälkeen osapäiväinen jatkaminen vapaana, itsellisenä toimijana.

1980–1990-luvuilla päätoimittajan oli ollut valloittaja-tutkittavan kerronnan mukaan kuumeisesta työtahdistista huolimatta helppo erottaa työ ja vapaa-aika, kun oli äkänyt painottaa sitä, että töiden tekeminen ratkaisi, ei töissä vietetty aika. Keinona oli myös ollut ilta- ja viikonlopputöiden tasainen, suunnitelmallinen valmistelu ja jakaminen hyvissä ajoin. 2000-luvun alkupuolelta lähtien päätoimittajien talous- ja hallintotyöt, kaikenlaiset konsernipalaverit ja päätoimittajatapaamiset sen sijaan olivat lisääntyneet niin, että päätoimittajien toimitustyöhön käytämä aika oli kertojan havaintojen mukaan vähentynyt. Etätyö, tekniikan kehittyminen ja 24/7-järjestelmä aiheuttivat työn ja vapaa-ajan erottamisessa ajoin ongelmia, vaikka työtapaa yksilön oma valinta olisi ollutkin.

Itsetutkistelu ja omien virheiden myöntäminen luonnistuivat jatkuvassa muutoksessa ja karaisivat. Ammattietiikan ja -ylpeyden ylläpitäjä, professionaalisen intohimon sekä keskeinen jaksamisen mahdollistaja oli valloittajanaisen halu saada tehdä aineettomasti kantavia juttuja.

”Olen tehnyt varmasti paljon virheitä toimittajan työssäni. Olen ollut liian arka ja ujo myymään itseäni. Olen ehkä yrittänyt liian laajaa skaalaa. Olisi pitänyt erikoistua johonkin. Olisi kannattanut erikoistua lääketieteellisiin juttuihin, koska niissä tuntui olevan imua. Niihin minua yritettiin ujuttaa kaksikin kertaa.” (J)

Ikä toi omat rasitteensa ja osin lisäsi myös turvallisuuden sekä työn merkityksellisyiden tarvetta uran kypsyessä. Nuorena jaksoi, oli hauskaa tehdä juttuja, olla mukana kaikessa ja innostua. Mitä pitemmälle aika kului, sitä useammin journalisti alkoi miettiä, tarvitsiko kukaan hänen juttujaan. Valloittaja pohti, merkitsivätkö ne kenellekään mitään – oliko ihminen kaikkienensa ylipäätään tarpeellinen saati arvokas yksilönä, työtoverina, elämäkumppanina, lasten vanhempana ja läheisenäkään?

Perhe vaikutti valloittaja-journalistin valintoihin paljon etenkin tilanteessa, jossa puolison työ vaati runsaasti matkustamista ja kotoa poissaoloa. Taitavalle toimit-

tajalle oli myös mahdollista ansaita kohtuullisesti kirjoittamalla kotona ja välttää stressiä pienen lapsen vanhempana. Lasten vartuttua toimittaja saattoikin vihdoin tuntea ammattiyhpeänä itsensä kypsäksi antamaan kaikkensa.

”Olen voinut olla sellainen äiti kuin olen halunnut. Olen kotona vastaanotamassa lapsia, kun he palaavat koulusta, ja se on minulle tärkeää. Olemme viettäneet pitkät kesät maalla, koska työni kulkee mukana. Arkinen työ kotona on yksinäistä, mutta se ei minua haittaa. Minulla on lämpimät välit pitkäaikaisten yhteistyökumppaneideni kanssa. Tuntuu, että työyhteisöjen ulkopuolella oleva vallaton freelancer saa herkemmin työstään palautetta kuin työyhteisön jäsen – useimmiten kiittävää. Arvokkainta on lukijoiden kiitos. On mahtavaa, kun saan huomata tavalla tai toisella koskettaneeni ja palvelleeni jotakuta. Se auttaa jaksamaan ja uskomaan, että työlläni on merkitystä.” (S)

Suurin osa tutkittavista joutui tekemään valintoja kodin, perheen ja oman uransa välillä. Työorientoituneeksi suomalaisiksi tunnustautunut valloittajamies toistikin kerronnassaan ehtimiseen kliseen, jonka hän oli saanut lukea niin monen miehen viisi- tai kuusikymppishaastatteluista:

”Sitä olen katunut, etten pystynyt antamaan enemmän aikaa lapsilleni silloin kun he olisivat sitä tarvinneet. Mutta me joudumme tekemään näitä valintoja. Ja totta puhuakseni, eipä noilla kliseillä ole juurikaan merkitystä. Eikä meidänkään sukupolvella paljon muita mahdollisuuksia ollut, eikä niitä mahdollisuuksia ole tämän päivän nuorilla, jos senkään vertaa. Jos ja kun nuoret, urallaan aloittelevat miehet ja naiset hakevat uraputkea vaikkapa mediatalosta, niin he joutuvat aina vain raaempaan kilpailuun.” (Ä)

”Parhaiten uraputkessa menestyy hän, joka on valmis toteuttamaan ylimmän johdon ja omistajatahon talousprinsiipit (lue: kustannussäästöt) viimeistä senttiä myöten keinolla millä hyvänsä. Siinä juoksussa eivät perheet ja työtoverit paljon paina.” (Ä)

Kirjoittajat kuvasivat elämänsä rakentamisensa sekä hallintansa muodostamisessa karvaan raastavia omantunnon tuskiaan: joko ihminen oli maailman parhain vanhempi tai luisti työssään tahi sitten oli äärimmäisen hyvä ammattilainen. Työorientoituneen rikkuri-ikiliikkujan nurja puoli oli pelkästään kotona piipahtava aikuinen, joka puhui kyökin pöydän ääressäkin pelkästään työasioistaan ja siinä sivussa hoiti ”vain grillaukset viikonloppuisin”.

”Koti ja perhe ovat aina olleet minulle tärkeä asia. Mokasin silti koko jutun ollessani aina tienaaamassa leipää eri puolilla maailmaa. Homma päättyikin 25 vuoden avioliiton jälkeen eroon. Ei kukaan jaksaa elää jätkän kanssa, joka delegoi koko lasten kasvatuksen ja kodin hoidon vaimolleen, tulee keikan jälkeen himaan yöllä anteeksipyynnöin ja tuliaisina kakruille kassallinen Tobleroneja. Se vaan ei vörki. Itse en aikanani tajunnut sitä, olinhan per-

heessä se, joka toi fyrkat himaan kulutukseen ja mielestäni hyvä, kakrujen kanssa ”laatuaikaa” viettävä faija. Ei se kumminkaan ollut laatuaikaa kenellekään, pelkkiä omatuntoani rauhoittavia lyhyitä hetkiä perheeni parissa. Nyt kaduttaa.” (G)

Vaikka työ sujui tuloksekkaasti, muu elämä saattoi olla pirstaleina. Koti ja perhekin olivat voineet saada aikansa, mutta urakiittäjän ihmissuhteet olivat repaloituneet. Ammatillisen ja kotiminän välinen pulmatilanne oli esimerkiksi syntynyt silloin, kun yksinhuoltajan entinen puoliso ei ollut pitänyt sopimuksista kiinni vaan oli viime tingassa kieltäytynyt huoltajan velvollisuuksistaan: mistä sijainen asiakkaille äärimmäisen kiinnostavan juttukeikan hoitamisen ajalle!? Toisinaan taas huoltajuusratkaisut olivat sujuneet hyvinkin ongelmitta, kunhan kotijoukoissa oli uskallettu avoimesti etsiä jokaiselle osapuolelle kelpo ratkaisuja. Tilannetta olikin vaikkapa helpottanut se, että lapsen toinen vanhempi oli valinnut yrittäjätyyppisen työn, jossa pystyi ajallisesti joustamaan. Mahdollisuus oman ajan hallintaan koettiin kaikkien arvokkaaksi. Kun vaakakupissa olivat palkankorotus ja oman ajan hallitseminen, jälkimmäinen vei kirkkaasti voiton. Tuntui, että kaikki voittivat – asiakkaista, organisaatiosta, yhteisöllisen me-hengen ja työilmapiirin kukoistamisesta hyvinvoivan yksilön uuden luomisen kyvyn säilymiseen.

6.7 Yhteenveto ja keskustelu

Temaattisen luennan avulla pyrin esimään vastauksia toiseen tutkimuskysymykseeni ”miten media-ammattilainen selviytyy työssään ja elämässään muovaamalla tapahtumille antamiaan merkityksiä”. Riessmanin (2005: 2) todetessa, että temaattinen analysointi tutkii tyypillisesti sitä, *mitä* kertojat sanovat, minä pääsin temaattisen luentani ansiosta mitä-kysymysten sisälle kätkeytyneiden *miten*-kysymysten lähteille. Tässä alaluvussa esittelen temaattisen analyysini löydöksiä, tulkitsen niitä sekä keskustelen havainnostani aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa.

Merkityksenannon semioottiset vastinparit

Media-ammattilaisten itsetutkistelusta, sisäisen kerronnan työkalusta, joiden perusteella yksilö tekee valintansa, kumpuavat useat narratiiviset, semioottiset vastinparit. Taulukko 1 ilmentää tyypistä riippumattomalle ammattilaiselle yleisesti suotuisat ja epäsuotuisat epiteetit. Yleistyksiä ei voi tehdä sellaisista työsuhteen lajin ja laadun kaltaisista tekijöistä, joihin yksilön persoonallinen orientaatio (tarinatyyppi) vaikuttaa: se mikä puurtajassa ja pudokkaassa aiheuttaa turvattuun on valloittajan ja rikkurin näkemyksissä haaste. Kiintoisaa sen sijaan on, että riippumatta työsuhteen tai työn tekemisen laadusta, vapaus, itsellisyys, luo-

vuus, innovatiivisuus ja luottamus korostuvat kaikissa ammattilaistyypeissä. Vaikka itsekkyyt ja itsekeskeisyys sinänsä saavat tuomion, rikkureille niiden hyväksyntä on muita tyyppjä suotuisampaa.

Tutkittavieni sisäisestä kerronnasta ilmenee, että media-ammattilainen tekee ratkaisujaan elämässään ja urallaan eteenpäin siirtyessään poimimalla sisäisestä tarinavarannostaan aiemmin suotuiksi kokemiaan ratkaisuvaihtoehtoja. Media-ammattilaistyypeistä rikkuri ja valloittaja ovat puurtajia herkempiä, uskaliaampia ja ennakkoluulottomampia luopumaan aiemmasta vaihtamaan uransa, jopa elämänsä suuntaa kontekstuaalisesti, situationaalisesti ja spatiaalisesti. Kaikki kolme tyyppiä suhtautuvat kuitenkin itseensä, ympäristöönsä ja tulevaisuuteensa jokseenkin myönteisesti, ymmärtävät etsiä muutoksen airueita itsestään eivätkä lähtökohtaisesti syytä muita elämänsä ja uransa epäsuotuisiksi tai kielteisiksikään kokemistaan käännekohdista. Pudokkaat kokevat menestyksensä ja valinnanmahdollisuutensa menneen ja näkevät pääsääntöisesti epäonnistumisensa muiden, useimmin heistä tehtäviinsä kelvottomien esimiesten syynä.

Temaattisessa luennassa erityisesti johtaminen ja urakehitys, mutta myös tehtävien ulkoistaminen (freelancerit), silppu- ja pätkätyö myötävaikuttivat eritoten kriittisluonteisten ja muutosvalmiiden rikkurien ja valloittajien valintoihin. Koti ja perhe sekä muut työn ulkopuoliset tekijät sen sijaan näyttivät saavan varsinkin puurtajan pysymään aloillaan, epätyytyttäväksikin kokemassaan työsuhteessa. Tekninen kehitys edesauttoi muutosvalmiita media-ammattilaisia valintojensa tekemisessä sellaisissa työtehtävissä ja tilanteissa, joissa työn tekemisen ajalla ja paikalla ei ollut merkitystä. Globaalistumisen vaikutuksessa tyyppikohtaiset eroavuudet olivat kohtuullisen vähäisiä, jos kohta valloittajat ja rikkurit näkivät tämän teeman puurtajia ja pudokkaita selvemmin mahdollisuutena kuin uhkana. Pudokkaiden kokemuksissa ja kertomuksissa mediatoimialan murros sai apokalyptisessa normatiivisuudessaan osakseen kauhun, hämmennyksen, pettymyksen ja epätoivon – teemasta riippumatta.

Taulukko 1. Kertojien merkityksenannon semioottiset vastinparit.

Suotuisa	Epäsuotuisa
journalistinen	taloudellinen
vapaus	valta, kontrolli
nöyryys	nöyristely
toivo	pelko
toivo	epätoivo
luovuus	kaavamaisuus
luottamus	epäluottamus
yhteisöllisyys, sosiaalisuus	itsekeskeisyys, itsekkyyt
luopuminen	jääräpäisyys

kuunteleminen tunne henkinen demokraattinen	puhuminen järki aineellinen autoritaarinen
--	---

Löytämäni semioottiset vastinparit toimivat ihmisen elämän T-risteyksien tienviittoina. Niiden avulla yksilö voi palauttaa mieleensä elämänsä ja draamansa sosiaalisesta ja henkilökohtaisesta tarinavarannosta kerryttämänsä kokemukset seurauksineen ja välttää väärän tien valinnan tuottamat harha-askeleet tulevaisuuttaan suunnitellessaan ja elämänsä ratkaisuja tehdessään.

Johtaminen globaalissa markkinataloudessa

Hersey & Blanchardin (1988: 5) mukaan johtaminen organisaatiossa on aktiivista toimintaa, jonka pyrkimyksenä on saada ihmiset asettamaan tavoitteita, tekemään työtä ja saavuttamaan tuloksia. Tutkittavien kertomuksissa, joissa he ovat johdettavina, ilmenee, että tavoitteellisuuden saavuttamiseksi esimiesten ja alaisten, media-ammattilaisten välille on kyettävä luomaan luottamuksellinen vaihtosuhde. Sen kärkinä ovat voimalliset ammattieettiset ja arvopohjaiset identifioituminen ja ehdoton luottamus sekä valmius tehdä asioita ennekkoluulottomasti, innovatiivisesti vallan ja vastuun tasapainossa. Argyris (1990: 12–13) kuvaa organisaatiota avoimena järjestelmänä: panokset (input), prosessi (transformation) ja tuotos (output). Panokset käsittävät resursseja kuten ihmisiä, materiaalia ja energiaa ja tuotos on tyypillisesti joko tuotteita tai palveluja. Media-ammattilaisen kertomusten mukaan organisaation menestys edellyttää avoimuutta. Se näkyy jatkuvana, vuorovaikutuksellisenä riippuvuutena ympäristöstä, jossa panosten ja tuotosten organisaation toimintaprosesseja ylläpitävä vaikutus tehostuu.

Argyris (1990) muistuttaa myös, että organisaation paradigma, ”perintö” tarkoittaa ja edellyttää organisaation tapaa tukea ja tarvittaessa myös muunnella vaihtelevasti teknologian astetta, kontrollin luonnetta ja johtamisen mallia. Media-ammattilaisten kertomuksissa tämä vaihtelevan muuntelun tavoite näkyy eritoten yksilökohtaisissa tehtäväkuvissa, joiden on perustuttava ensisijaisesti organisaation tavoitteisiin mutta mahdollisimman hyvin yksilön halut, tarpeet ja kyvyt huomioon ottaen. Tavoitteellisessa muuntelukyvyyssä tarvitaan kaikenpuolista luovuutta, luottamusta ja aktiivista vuorovaikutusta. (Argyris 1990: 14). Jokaisen osapuolen on oltava niin antavana kuin vastaanottavana osapuolena, jotta kaikki hyötyvät. Ja, kuten Silverman (2004: 48) toteaa, ajoin pelkästään toisten tarinoiden kuunteleminen on tärkeintä, mitä johtaja voi tehdä.

Vallassa on kyse vaikuttamisesta ja voimasta organisaation päämäärän saavuttamiseksi. Johtajan on osattava käyttää valtaa oikeudenmukaisesti ja näkyvällä ta-

valla organisaation hyväksi. (Ollila 2006: 78.) Airaksinen (2002: 52–55) argumentoi, että valtaan liittyy myös vastuu. Etiikan periaatteiden mukaan jokainen on vastuussa oman toimintansa seurauksista, mutta myös siitä, mitä on jättänyt tekemättä. Organisaation vastuu on myös kollektiivista. Kollektiivisesta vastuusta alaisten on itse päätettävä toimivatko he heille annettujen ohjeiden mukaan, sillä esimies ei itse saa muutoksia aikaan. Tässä mielessä vastuu ei ole yksin työntekijöiden, koska ohjeet ja määräykset tulevat johtajalta. Airaksinen (2002: 52–55)

Saamissani kertomuksissa media-ammattilaiset saavat työskennellä (tai joutuvat toimimaan) sekä yksilön valtansa ja vastuunsa tuntien myös kollektiivisen vastuunoton ilmapiirissä: tehtävät tulevat useimmiten (esimerkiksi aamupalaverissa) lähiesimieheltä, mutta toisaalta jokaisella ammattilaisella on [journalistinen] velvollisuus hankkia vihiä ja vainuta asiakkaitaan kiinnostavimmat työn panostukset.

Mintzberg (1983: 99) puhuu kahtalaisesta desentralisoinnista: vertikaalisessa desentralisoinnissa muodollinen valta voidaan hajauttaa organisaatiossa alas valtaportaikossa vertikaalisesti. Horisontaalinen desentralisointi puolestaan tarkoittaa vallan siirron esimieheltä asiantuntijoille samalla organisaation hierarkkisella tasolla. Saamissani kertomuksissa media-ammattilainen johtaa itseään ja valvoo päätöksensä oikeellisuutta oman ammatillisen osaamisensa perusteella. Mintzberg (1983: 96–97) muistuttaa myös, että luovia, älykkäitä ja lahjakkaita ihmisiä voidaan palkata organisaatioon antamalla heille riittävästi päätöksentekovaltaa. Informanttieni johdettavina olemisen kokemusten mukaan päätöksenteon hajauttaminen kielii luottamuksesta työntekijöihin.

Media-ammattilaiset kokevat tullessa oikeudenmukaisesti johdetuiksi tilanteissa, jossa on kyse myönteisestä tarkkailusta, toimintojen mahdollistamisesta ja tilanteisiin tarvittaessa puuttumisesta. Muiden muassa Boyatzis (1999: 266) ja Brody (1993: 93–95) käyttävät tällaisesta myönteisen auttamisen hengestä nimitystä monitorointi. Johtamisen monitoroinnista on kyse, kun se on positiivista tarkkailua ja kannustavan palautteen sekä palkitsemisen antamista suoriutumista (Boyatzis 1999: 266). Myönteinen, rakentava palaute kannustaa ja motivoi media-ammattilaisia. Furman et al. (2004: 134) kehottavat huomioimaan myös heidät, jotka ovat välillisesti mahdollistaneet onnistuneen suorituksen.

Media-ammattilaisten kertomukset painottavat luottamuksen merkitystä. Luottamus on käsitteenä moniaineksinen. Peterson (1998: 413) yksinkertaistaa luottamuksen käsitteen määrittelemällä sen pitämiseksi, joka on ansaittava omalla käytäytymisellä. Keskinen (2005: 78) puolestaan toteaa, että rehellisyys on yksi luottamuksen perusedellytys, sillä ilman rehellisyyttä ei voi syntyä luottamusta. Tutkittavieni luottamuskäsite näyttää myötäilevän Whettenin et al. (1996: 44–45) esittämää luottamuksen viittä eri osatekijää: suoritusvarmuus, oikeudenmukai-

suus, huolehtivaisuus, avoimuus ja pätevyys. Kertomuksissa suoritusvarmuus tarkoittaa sitä, että sovitut palvelut annetaan sovittuna aikana, ja tilatut tuotteet saadaan luvattuna päivänä. Oikeudenmukaisuus käsittää johdonmukaiset ja yksiselitteiset säännöt ja selvät toimintatavat. Huolehtivaisuus näkyy toinen toisesta välittämisenä.

Avoimuus tarkoittaa saamissani kirjoituksissa sitä, että hankalistakin asioista on voitava pelotta puhua. Pätevydessä taas edellytetään esimerkiksi esimiehen kanssa yksimielisyyttä yksilölle tarkoituksenmukaisesta toimenkuvasta. Media-toimialalla henkilökohtainen kontakti on tärkeää luottamuksen rakentamisessa, koska ihmisillä on tarve tuntee ja ymmärtää toisiaan. (Vrt. Ribb ja Kourdi 2004: 9.) Luottamus näkyy mediatoimialalla rakentuvan organisaation toimintaetiikasta ja työmoraalista, jolloin ihminen kykenee erottamaan hyvän ja pahan välillä sekä osaa käyttäytyä sen mukaisesti.

Airaksisen (2002: 42) määrittelemä kollegiaalisuus tarkoittaa muun muassa ammatti-identiteettiä, ongelmien paikallistamista ja oman työn laadun valvontaa. Tulkitsen kollegiaalisuuden käsitteen ilmenevän vahvana, myönteisenä etiikka- ja arvopohjaisen luottamuksen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden ilmentäjänä. Hari-salo et al. (2005: 468) toteavat, että epäluottamus alentaa motivaatiota ja vieraannuttaa ihmiset toisistaan heikentämällä heidän halukkuuttaan yhteistyöhön. Katson kirjoittajieni viestivän kertomuksissaan, että luovuutta, itsenäisyyttä, vallan ja vastuun tasapinoa edellyttävän media-ammattilaisuuden oloissa vähäinenkin epäluottamus on tuhoksi. Kirjoituksista ilmenee myös, että esimiehen kielteinen asennoituminen, uskomukset ja oletukset alaisistaan ovat esteenä luottamisessa ja alaisten vastuun lisäämisessä. Ribb ja Kourdi (2004: 10, 18–19) argumentoivat, että epäluottamus saattaa olla projektiota oman luottamuksen puutteesta. Kertojien mukaan esimies voi pelätä, että alaiset osaavat tai oppivat työt paremmin kuin hän osaakaan ja tästä syystä esimies on haluton luottamaan alaisiin ja lisäämään heidän vastuutaan. Alaisten pätevyys, kyvyt ja osaaminen saattavat kääntyä esimiehen aivoituksissa uhaksi hänen pätevyydelleen.

Tutkittavista luottamus lisää työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja heidän mielestään ensiarvoista itseohjautuvuutta. Iivonen ja Harisalo (1997: 49) toteavatkin, että kun esimies luottaa työntekijöihinsä, hän voi innostaa heitä laajentamaan kykyjään ja taitojaan ja näin keinoin saamaan itsestään esille parhaat puolensa.

Morrow et al. (2005: 682) muistuttavat, että johtajuuden vaihdantateorian (leader-member exchange, LMX) mukaan esimiehen ja alaisen suhteen kehittyminen on lopputulosta työperäisistä vaihdoksista heidän välillään. Positiivinen vaihdanta kuvastaa luottamusta, kunnioitusta ja lojaaliutta, kun taas alhainen vaihdanta hei-

jastaa epäluottamusta, alhaista kunnioitusta ja lojaalisuuden puutetta. Vaihdamanteoriassa on kyse vuorovaikutuksen laadusta esimiehen ja alaisen välillä (Bhal 2006: 106). LMX-teoria korreloi voimakkaasti media-ammattilaisten käsityksiä turvallisuudesta ja tuottavasta johtamistavasta, jossa johdettavana oleva kokee itsensä arvokkaaksi, aidoksi panostajaksi yhteisen menestyksen, sekä aineellisen että aineettoman tuottavuuden edistäjänä.

Urasiiirtymien moninaiset vaikutukset

Uran käännekohtissa Ebaugh (1988: 42–51) puhuu yksilön roolimalleista ja rooliepäilyistä. Kun yksilö on tullut tietoiseksi rooliepäilyistään ja tyytymättömyydestään, hän alkaa pohtia olemassaolonsa tarkoitusta, epäillä roolinsa merkitystä ja etsiä uusia roolimalleja. Hän muistuttaa (emt: 105–107), että kun yksilö saa valintansa tehdyksi, hän voi saavuttaa riippumattomuuden tunteen. Samalla identiteetin muutos voimistuu arvoissa, ajatuksissa ja käyttäytymisessä. Päätöksen käännekohtaksi on saattanut tulla tietty tapahtuma, merkittävä ajankohta, "viimeinen pisara" ja "oljenkorsi" tai yksinkertaisesti tilanteellinen pakko.

Media-ammattilaisten kertomuksissa urasiiirtymät näkyvät aina jonkinmoisena identiteetikriisinä, aikaisemmasta roolista irrottautumisen prosessina, vetäytymisenä aiemman roolin oikeuksista ja velvollisuuksista, riippumattomuuden ja irrallaan olemisen kokemuksina sekä uuden etsintänä menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Tällöin tutkittava on luopunut jostain saadakseen sosiaalisessa muutoksessa tilalle jotain uutta sekä identiteetissään että yhteiskunnallisessa asemassaan. Uusi tilanne näkyy aina edellyttävän sopeutumista, jossa yksilön on määriteltävä itsensä uudelleen sekä omissa ajatuksissaan ja teoissaan että sosiaalisissa odotuksissa ja käyttäytymisessä.

R. Vance Peavy (1999: 66) on sitä mieltä, että epävarmuus, sattumanvaraisuus ja ennustamattomuus asettavat elinikäisen uran tai lineaarisen ammatillisen kehityksen kyseenalaiseksi. Globaalistuvalla murroksen mediatoimialalla konventionaalinen ajattelu ei tutkittavien käsityksen mukaan enää ole mahdollista: lineaarinen elämänkaari tai ensimmäinen työ ei ainakaan sellaisenaan voisi kestää koko työuraa. Suikkanen, Linnakangas ja Karjalainen (1999: 45–88) argumentoivat, että työurat voivat muodostua epätasaisiksi ja uudenlaisiksi useamman kerran elämänsä aikana. Tutkittavat korostavat, että tämän päivän työtodellisuuteen kuuluvat työn epävarmuus, epäjatkuvuudet ja projektiluontoiset työsuhteet, jotka eivät takaa työntekijälle pitkäjänteistä sitoutumista pysyvään työhön tai työyhteisöön ja ammatillisen identiteetin rakentamista. Identiteetti pirstoutuu, muuttuu ja on epäjatkuva. Jatkuva koulutus näyttäisi olevan välttämätön.

Ibarra (2003: 58) toteaa, että työuran muutosta ajatellen yksilö testaa mahdollisia minuuksiaan tekemällä uusia asioita, luomalla uusia suhteita ja kertomalla kertomuksia omasta elämästä uudelleen ja uudelleen. Näin kynnysvaihe konkretisoituu ja uudet näkemykset sekä pätevyydet tulevat esiin. Tutkittavat kertovat, että tutkimuspyyntö on saanut heidät yhdeltä osaltaan havaitsemaan ajatustensa, tunteitensa ja tekojensa kirjallisen pohdinnan, sisäisen puheen tai kerronnan, hyödylliseksi, jopa vapauttavaksi itsetutkistelun tavaksi. Avautumisen avulla yksilö näyttää voivan kehittää kulloisessakin uravaiheessa uusia taitoja hyödynnettäväkseen. Sapattivapaan ottaminenkin näyttää suovan mahdollisuuden uusien ovien avaamisvaihtoehdoille.

Wheaton & Gotlib (1997) määrittelevät käännekohtan keskeytykseksi elämäkulussa, jolloin yksilön elämässä tapahtuu muutos. Käännekohta on tapahtuma, joka saa aikaan pitkäkestoisia psykologisia muutoksia ihmisen elämäkulussa. Ne voivat joko avata tai sulkea uusia mahdollisuuksia, tuoda muutoksia yksilön elämäntyyliin (Pickles & Rutter 1991), vaikuttaa yksilön minäkäsitykseen ja rooleihin sekä muuttaa yksilön suhteita toisiin ihmisiin ja maailmaan (Clausen 1995; Rutter 1996).

Käännekohtassa yksilön selkeä ymmärrys vaihtuu ensin epäilyyn ja epävarmuuteen, mutta lopulta ymmärrys selkiintyy ja muotoutuu uudelleen (Corley & Gioia 2004: 174). Käännekohtaan ei aina liity dramatiikkaa. Se voi olla esimerkiksi yksilön tekemä työhön tai opiskeluun liittyvä valinta. Joka tapauksessa tapahtuma tai tehty ratkaisu johtavat yksilön kehityspolkua tiettyyn suuntaan, samalla kun se sulkee pois muita vaihtoehtoisia päämääriä. (Wheaton ja Gotlib (1997.)

Tutkittavien kertomuksissa myönteiset käännekohdat muodostuvat yksilön tärkeiksi kehityskriiseiksi. Ne voivat olla oppimiskokemuksia, joiden tuomat minäkäsitysmuutokset johtavat kognitiiviseen, emotionaaliseen ja persoonalliseen kehitykseen. Kertomusten myönteisiä käännekohtia ovat eteneminen (joko vertikaalinen tai horisontaalinen) uralla, perheen perustaminen, muutto toiselle paikkakunnalle tai uudet koulutusmahdollisuudet – jopa kokonaan aiemmasta poikkeavalle alalle. Kielteisiä käännekohtia ovat ongelmat ihmissuhteissa ja epäonnistumiset omista tavoitteista, näkyvimpänä irtisanotuksi joutuminen tai lomautus.

Wheatonin & Gotlibin (1997) mukaan käännekohdat auttavat yksilöitä muotoilemaan elämänsä sekaannuksen, epäilyn tai turhautumisen uudelleen mielekkääksi ja löytämään todellisen kutsumuksensa. Kirjoittajien mukaan puhuminen läheisille auttaa yksilöä kertomaan uramuutoshalukkuudestaan läheisille, jolloin he saavat myös palautetta ratkaisunsa perustaksi. Tulkitsen, että uuden identiteetin omaksuminen edellyttää yksilön käsityksen muuttumista itsestään. Tällöin myös

menneisyys on tullut käsitellyksi uuden ymmärryksen lähtökohdista ja uusi, mielekäs oppiminen voi alkaa turhautumisen ja epäilysten väistyessä.

Hallin (1976: 200–201) luoman Proteuksen urakäsitteen mukaan yksilön omat uravalinnat ja itsensä toteuttaminen ovat keskeisellä sijalla. Kehitys on jatkuvaa oppimista, omatoimista, vuorovaikutteista ja sidoksissa haastaviin työtehtäviin. Pystyäkseen pitämään työntekijän itsellään organisaation tulee tarjota haastavia työtehtäviä, kehittäviä ihmissuhteita sekä tietoa ja erilaisia kehittymismahdollisuuksia. (Hall 1976: 200–201.) Proteuksen urakäsitteen sisäisen oppimisen ja kannustuksen merkitys näyttäytyy kertomuksissa vaatimuksina toisesta välittävästä henkisestä ilmapiiristä ja turvallisuudentunteesta, jossa yksilö saa tehdä myös virheitä.

Taidot ja valinnat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa

Media-ammattilaisten kertomuksissa työn ja perheen suhde kumpuaa elämän kokonaisuudesta. Perhe tuo työhön merkityksellisyyttä ja sisältöä sekä rytmittää koko elämää (Ylikännö 2011: 16; Gershuny 2000: 16). Toisaalta urakeskeisen, ammattiylpeän journalistin koko elämä on yhtä työhön verrattavissa olevaa suorittamista (Gershuny 2000: 51). Media-ammattilaiset arvostavat työn ohella vapaa-aikaa, perhettä ja terveitä eläkepäiviä (Horppu 2007: 152–153; Dufva 2012: 19). Eläkkeelle siirtyminen tarkoittaa yleensä täydellistä työelämästä poistumista, mutta usein se on kuitenkin ajoittaista tai osittaista, ei äkillistä eikä täydellistä (Atchley 1982: 263).

Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat korostuvat naisilla. Äitiyden yhdistäminen kodin ulkopuolella tehtävään palkkatyöhön on hankalaa, ja perinteiset sukupuoliin kohdistuvat roolimallit kotiäitiyksineen näkyvät edelleen vaikuttavan arvo- ja asennevalintoina. (Ylikännö 2011: 41.) Saamissani kertomuksissa ylitöiden tekeminen on perheellisille naisille miehiä vaikeampaa; heillä on puolisoa suurempi vastuu kodin töistä ja lastenhoidosta. Käsälän (2012: 37–38) mukaan sukupuolittunut vapaa-aika on erityinen, huomioitava tekijä. Miesten on helpompi rauhoittua töiden jälkeen, kuin naisten, joilla kotityövastuun on perinteisesti miehiä suurempi. Tutkittavieni kertomuksissa naisen – ja yhä useammin myös miehen – työuralla kodin ja perheen yhteensovittaminen on aina iso kysymys.

Tuomivaaran ym. (2002: 86) mukaan työn laadullinen ja määrällinen kuorma johtaa työn hallitsemaan elämään, jossa ajatukset kiinnittyvät työasioihin ajankohdasta riippumatta. Työ koetaan vaativaksi ja vaikeaksi, ristiriidoista syntyvät valinnat kaduttavat. Työ häiritsee yksityiselämän ja työntekijän välissä perhe-elämää, ihmissuhteita ja vapaa-aikaa. Työstä on vaikea päästää irti, palautuminen on hankalaa. Omien vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen työssä, ympäristön

väheksyvä suhtautuminen tehtyyn työhön ja journalistiselle työlle ominaisen luovan työn elementin korostuminen luovat lisäpaineita.

Keltikangas-Järvinen (2000: 41) määrittelee elämänhallinnan psykologisesti siten, että ihminen pyrkii muuttamaan niitä ulkoisia tai sisäisiä olosuhteita, jotka hän arvioi itselleen liian rasittaviksi. Elämänhallinnan tunne on yksilön ja hänen sosiaalisen maailmansa vuorovaikutuksen seurausta, jolloin yksilö ja ympäristö ovat sopusoinnussa keskenään Uutela (1996: 50). Työn menetys voi muodostua kaootiseksi tilanteeksi, koska tällöin "elämän tarina" on katkennut eivätkä menneisyyden kokemukset ole ohjaamassa tulevaisuuden suunnittelua (Sennett 1988).

Antonovsky (1982) puolestaan puhuu koherenssista. Hänen mukaansa (emt.) koherenssi on elämänorientaatio, joka edistää työpaineiden käsitteilyä tavalla, jonka avulla yksilö havainnoi itseään ja ympäristöään. Koherenssin tunne on yksilön kokonaisvaltainen, pysyvä varmuuden tunne siitä, että sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat ennustettavissa ja että asioiden sujuminen niin hyvin kuin voidaan järkevästi olettaa, on todennäköistä. Koherenssin tunne luo pohjan sille, miten yksilö hahmottaa ympäristöään. (Antonovsky, 1982: 123–125.) Työntekijältä odotetaan entistä enemmän sopeutumiskykyä ja joustamista (Jokinen & Saaristo, 2002: 104; Happonen & Nätti, 2000: 67).

Saamissani kertomuksissa elämänhallinnan merkitys korostuu valinnoissa työn, kodin, perheen, levon ja vapaa-ajan kesken. Herrahissistä pidättäytyminen on auttanut erottamaan koti- ja työelämän toisistaan. Asiantuntija-aseman valintaa ja itsenäistä toimintatapaa tukee käsitys, jonka mukaan johtoporras on ainakin jossain määrin ympäri vuorokauden töissä. Kirjoituksissa työn ja vapaa-ajan toisistaan erottamisen halua kuvastaa myös se, että ammattilainen välttelee työtoverien seuraa vapaalla ollessaan – ilman, että hänellä olisi ongelmia sosiaalisen kanssakäymisen suhteen. Linja saa vahvistuksensa siitä, että työt jäävät työpaikalle, niitä ei viedä kotiin. Syynä on elämän tasapainon tavoittelemisen ja ylettömän stressin välttely. Työtoverit, jotka ovat ymmärtäneet koti- ja työasioiden yhteen kietoutumisen ja ymmärtäneet näiden yhteensovittamisessa, ovat olleet tärkeitä jaksamisen voimavaran tuottajia.

Ajankäytön ongelmia syntyy eritoten silloin, kun kumpikin huoltajista on työssä (Bunting 2004: 215–216; Bittman ja Wajcman 2000). Ensiarvoista olisikin, jos perheen vanhemmat kykenisivät jakamaan perheissä puoliset jakavat aikaansa ansio- ja kotitöiden välillä (Bryson 2007: 39; Ylikännö 2011:33). Media-ammattilaisen ajankäyttöön tutkittavien kertomuksissa liittyy tunne ajan riittämättömyydestä. Yhtäältä työnantajat vaativat ammattilaiselta joustamista, toisaalta varsinkin lapsiperheen aikataulut eivät koulun ja vapaa-ajan harrasteiden yltäkylläisyydessä joustaa.

Säännöllinen arkisin kahdeksasta neljään rytmittyvä työ on paras työn ja perheen yhteensovittamisen viitekehys ennakoitavuudessaan (Tausig ja Fenwick 2001: 116). Perheen ja työn yhteensovittamista helpottaa myös se, että työntekijä voi itse vaikuttaa työaikoihinsa ja kontrolloida arkeaan (Antila 2006: 64). Työkiire vaikeuttaa työasioista irrottautumista kotona. (Tammelin 2009: 91; Pääkkönen 2010: 100). Saamissani kertomuksissa media-ammattilaiset eivät halaja säännöllistä kahdeksasta neljään -rytmiä, sillä se ei globaalin uutisvirran oloissa olisi mahdollinenkaan, mutta vaativat mahdollisuuksien rajoissa valita itse työntekemisen aikansa, paikkansa ja rajansa. Erityisesti hitaan uutisvirran journalistit sekä freelancerit arvostavat itsellisiä valintoja. Pitkät työpäivät näyttävät kuuluvan erityisesti freelancerin yrittäjämäiseen elämäntapaan, mikä useinkin on yksilön oma valinta.

Jyrkiäisen (2008: 55) mukaan uusi teknologia, monivälineosaaminen, internet ja eletroniikka vaativat ammattilaiselta yhä enemmän opettelua ja ajan tasalla pysymistä. Lisäksi tekniikka edellyttää asennemuutosta – myös aiempaa pinnallisempaan ja lyhyempään sekä nopeatempoiseen uutisvirran analysointi- ja esitystapaan. Boczkowskin (2002: 271) mielestä näyttää siltä, että uudet viestintätekniikat ovat itseisarvoisia, muutoksen uskottavuudessa keskeisiä välinearvoa tuottavia välttämättömyyksiä, uuden aikakauden symboleja.

Kaikkienensa tutkittavat suhtautuvat tekniikkaan jokseenkin kriittisesti eivätkä näe sen tuomia muutoksia kovinkaan merkittävinä. Suhtautuminen voi johtua osin turvallisuudentunteesta ja muutosvastarinnasta, joiden pohjalla ovat mielikuvituskellisetkin pelot työmäärän lisääntymisestä ja yksilön hallintakyvyn menettämisestä. Muutoshaluttomuus näyttäisi verhotun myös teknisen kehityksen merkityksen vähättelemisenä. Kun tutkittavat korostavat toimialallaan moniosaamisen tarvetta, he myös näyttävät kokevansa tarvetta ja kykyä aiempaa laajempaan teknologiaosaamiseen. Kertojien mielestä mielestä teknologiaa ei liioin pidä korostaa sisällön kustannuksella – vain jälkimmäisellä on tutkittavien kuvauksissa itseisarvoa myös ulkoistamisperusteisessa kulttuurisessa muutoksessa.

Median konvergenssissa monikanavateknologia edellyttää tutkittavien mukaan kaikilta tuotantoprosessin toimijoilta uudenlaista osaamista, johon kuuluu myös perinteisesti journalistien hylkimä markkinointivaatimus. Tutkittavat korostavat teknisen kehityksen merkitystä sosiaalisen kanssakäymisen vähentäjänä tilanteessa, jossa työn tekemisen aika- ja paikkasidonnaisuudet hälvenevät.

7 TULOSTEN POHDINTAA

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Käsillä olevassa tutkimuksessani pohdin media-ammattilaisten elämä- ja urakerontaa abduktiivisen, teoriasidonnaisen lähestymistavan ja narratiivisen tutkimusotteen avulla. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni halusin selvittää, mitä ja millaisia merkityksiä media-ammattilainen antaa työnsä ja elämänsä tapahtumille. Tätä ongelmaa lähestyin kokonaishahmon luennan avulla ihmisen sisäisen kertomuksen rakentumisen osista: eletystä, koetusta ja kerrotusta elämästä, sen draamoista ja sosiaalisesta sekä henkilökohtaisesta tarinavarannosta, joita kaikkia ihminen mielessään tutkii, analysoi ja erittelee. Erittelyyn kuului keskeisenä osana vertailu, jonka perustana ovat ihmisen kulttuurisesta, perinnöllisestä ja sosiaalisesta ympäristöstään ammentamat hyveet, arvot ja etiikka sekä professio. Osoitautui, että työhön sitoutumisen ja orientoitumisen vaikuttimet kumpuavat sekä työpaikalta että sen ulkopuolelta – ulkoisista ja sisäisistä sidosryhmistä niin kotoa ja perheestä kuin työ- ja elämänuran käännekohtista, esimies-alainen-suhteista, valmiudesta mediatoimialan tekniseen, toiminnalliseen, taloudelliseen ja rakenteelliseen muutokseen.

Polkinghorne (1995: 16–17) painottaa elämäkerrallisen metodin sidonnaisuutta kulttuuriseen kontekstiin ja henkilöiden ymmärtämistä historiallisen jatkumon näkökulmasta. Käsillä olevassa tutkimuksessa löydökseni oli, että tutkittavat olivat kulttuuristen mallitarinoiden pohjalta jaoteltavissa toimintatapojensa mukaisesti neljään työntekijätyyppiin: puurtajiin, valloittajiin, rikkureihin ja pudokkaiisiin, joita yhdisti yhteinen arvopohja sekä ammattietiikka ja professionaalisuus, mutta joiden käyttäytymistä erityisesti persoonallisuus sekä motivaatiotekijät ja työuraa koskevat halut ja odotukset näyttivät erottavan. Yhteistä kaikille oli, että jokainen oli jossain elämänsä vaiheessa syventynyt tutkimaan itseään ja tekemisiään löytääkseen perimmäiset arvonsa ja selvittääkseen elämänsä tarkoituksen: tutkittavat antoivat elämänsä tapahtumille merkityksiä, tulkitsivat ne sekä koettivat näin muodoin löytää viisasten kiven tulevaisuutensa menestyksellisesti rakentamiseksi.

Puurtajien komediakerronnassa ilmeni pyrkimys yhteisöllisyyteen ja yhteiseen sosiaaliseen identifioitumiseen ja ammatti-identiteettiseen menestykseen. Uudistus- ja muutosvalmiin moniosaaja-puurtajan tunnussanoja olivat omaan ydinosaamiseen keskittyminen sekä kaikinpuolinen luottamus, sattumaan tarttuminen ja muutosvalmius. Kriittisyyden lisääntyä elämä opetti tekemään valintoja,

joissa puurtaja rauhallisuuttaan saattoi löytää itsensä sisäisen ajattelun, tarinan ja itsensä kuuntelun avulla.

Romanssipohjaiselle valloittajan kerronnalle ominaista oli kuvata työ rajallisesti joustavana ympäristönä, josta voi ja sai halutessaan paeta – ja johon voi tarvittaessa palata uudelleen. Elämän vaikeita jaksoja valloittaja koetti oppia strukturoimaan tavalla, joka olisi antanut optimistisen tuloksen romanssikeskeisesti toimimalla. (Murray 1986: 283). Valloittaja arvosti omassa ja esimies-alaistyöskentelyssä analyttistä vaihtelua, uteliaisuutta viestinnän ja markkinointiviestinnän eri osa-alueilla sekä innovatiivista globaalia toimintaa. Hänessä kyti ja iti olemassa olevan kritiikki ja halu muuttaa itseään sekä maailmaa. Oman jaksamisensa ja sietokykynsä ääri rajoilleenkin koettaessaan valloittaja halusi ottaa mittaa itseltään, etsi oman elämänsä kestäväntä perustaa, teki usein vaikeita valintoja, mutta selvisi voittajana.

Rikkuri ei piitannut siitä, mitä muut hänestä ajattelivat – eikä juuri yhteisöllisyydestäkään. Rikkuri ei tuntenut turvattomuutta vaihtelevassa, vauhdikkaassa, alati muutoksessa olevassa elämässään, eikä huolinut huomisesta. Työtehtävät ja toimialat vaihtelivat, samoin työnantajat. Perhe ei rikkurin rauhattomaan elämäntilanteeseen sopinut. Rikkurin ironinen viesti oli, että yhtäältä täyttäessään ensisijaisesti omat, arvopohjaiset odotuksensa ja toisaalta kulloinkin tarkoituksenmukaisiksi valitsemiensa sidosryhmien tarpeet, aina joku pettyi – ei kuitenkaan rikkuri itse. Laajan oppineisuutensa, sivistyksensä, vahvan itseluottamuksensa ja seikkailuhenkisyytensä ansiosta rikkurin riskinotto näytti onnistuvan. Yöunien menetyksettä itsensä kanssa jatkuvasti oikea-väärä-kamppailua käyvä rikkuri ei menestystään saavuttanut.

Traaginen pudokas ei itsekeskeisyydessään ja itsekkydessään sopeutunut työn tekemisen tapaan, jossa jokaisen odotetaan ottavan vastaan sekä yhteisöllistä valtaa ja vastuuta että myös huolehtimaan itsestään. Siinä, missä rikkuri käänsi narsistisuuden myönteisen suhtautumis- ja toimintatapansa avulla ja ansiosta edukseen (hän ei tarvinnut kuluttaa aikaansa pohtimalla sitä, mitä muut hänestä ajattelivat), pudokas upotti itsensä yhä syvempään sietämättömän oikeassa olemisen tarpeensa suohon.

Ylpeys ja kostonhimo estivät pudokasta tunnustamasta omia virheitään saati pyytämään anteeksi erheitään. Tutkimus osoittaa, että esimieheltä vaaditaan väsymätöntä ponnistelua idealistisen yksilön itsetunnon kohottamiseksi ja toisaalta itsekeskeisyyden nujertamiseksi. Onkin aiheellista kysyä, missä määrin esimieheltä voi vaatia käyttäytymis- ja kasvatustieteellisiä valmiuksia.

Forsythin (1980: 176) eettisten ideologioiden taksonomiassa puurtaja ja valloittaja suhtautuvat elämäänsä ja työhönsä myönteisesti: työ ei välttämättä ole itseisarvo, vaan vaakakupissa painavat kokonaisen elämän kaikki parametrit koteineen, perheineen, harrastuksineen ja lepoineen. Pudokas ja rikkuri näkevät siellä täällä kielteisyyden siemeniä ja mieluusti antavat affektioiden sivuuttaa kognitiiviset tekijät. Toisaalta puurtajan ja pudokkaan sitoutumista kuvaavat ajassa ja hetkessä eläminen, yhteisöllisyshakuisuus sekä realismi. Puurtaja ja pudokas arvostavat turvallista työsuhdetta ja toimivat asiakeskeisen järki- ja tietoperusteisesti. Valloittajalle ja rikkurille ominaista on tulevaisuusorientoitunut yrittäjämäinen asenne sekä idealistinen maailmankuva. He haluavat toteuttaa itseään uteliaina, kurittominakin, lyhytnäköisesti temperamenttiaan näyttäen, ilman pysyvän jatkuvaa vallankäytön ikeessä olemista.

Toinen tutkimuskysymykseni kohdistui siihen, miten media-ammattilainen selviytyy työssään ja elämässään muovaamalla tapahtumille antamiaan merkityksiä. Media-ammattilaisten kerronta kumpusi itsetutkistelusta, työkalusta, joiden perusteella yksilö tekee valintansa. Osoittautui, että yksilön elämän ja uran valintoihin vaikuttavat situationaaliset ja kontekstuaaliset tekijät, jotka aktualisoituvat kertomusten toistuvissa teemoissa. Esille nousseet teemat, jotka kertovat yksilön elämänmuutoksista ja tämän uran ja mediatoimialan murroksessa, olivat seuraavat:

- johtaminen kokemuksellisenä muutoksena
- globaali markkinatalous vaatimusten asettajana
- muuttuvat työn tekemisen tavat haasteina
- tekninen kehitys vapauttajana ja vastuuttajana
- urakehitys ja käännekohdat suunnannäyttäjinä
- työn ulkopuoliset tekijät arkeen sitojina.

Johtaminen kokemuksellisenä muutoksena osoittautui tutkittavien kerronnassa laajuudeltaan ylivertaiseksi muihin teemoihin verrattaessa. Johdettavan aseman murroksen kartoittamiseksi sain lukeakseni kertomuksellisia kokemuksia siitä, kuinka johtamiskäytännöt olivat muuttuneet tai kehittyneet tutkittavan työssäoloaikana ja tutkittavien muutokselle antamia merkityksiä.

Globaali markkinatalous vaatimusten asettajana -teema ilmensi median murroksessa ja organisaation tehtävissä tapahtuneita segmentoitumisen, fragmentoitumisen, konsolidoitumisen sekä fokuusoitumisen muutoksia journalistisen sisällön ja

taloudellisen kilpailukyvyn painopisteiden muutoksissa siirryttäessä paikallisista, alueellisista ja kotimarkkinalähtöisistä toimintatavoista monikansallisiin ja maanosien rajat ylittäviin järjestelyihin.

Media-alalla työn tekemisen muutosta leimasi tilanne, jossa aiemmin epätyypilliseksi mielletyt työsuhteet olivat muuttuneet tai muuttumassa tyypillisiksi. Tyypillisen lähtökohta oli, että media-ammattilainen työskenteli useimmin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, jossa hän keskittyi yhteen, jokseenkin suppeaan mediatyön osa-alueeseen. Median murroksessa sellaiset työn tekemisen muodot kuin epäsäännöllisyys, alihankinta, vuokra-, projekti- ja muu tilapäistyö, yrittäjänä tai yleensä alihankintasuhteisena palveluntarjoajana toimiminen, usean toimeksiantajan samanaikainen palveleminen sekä monimuotoista osaamista edellyttävä ulkoinen sisällöntuotanto olivat aiempaa tavanomaisempia; toisaalta myös verkkoympäristö, ajankäyttö ja spatiaalisuus olivat yhä häilyvämpiä säännöllisinä työn tekemisen tapoina.

Mediatoimialan digitaalistuminen ja muu nopea tekninen kehitys vaikutti osaltaan media-ammattilaisen työhön. Tutkittavieni elämä- ja urakertomusten avulla sain kartoitetuksi työtehtävien muutosta toimialan murroksessa ensinnäkin ajallisesti, spatiaalisesti ja kontekstuaalisesti, toisaalta vertikaalisesti ja horisontaalisesti sekä kolmanneksi organisaation tai organisaatioiden sisällä taikka yhteisöstä toiseen.

Kodin, perheen ja vapaa-ajan vaikutus, työn ulkopuoliset tekijät kasvattivat ymmärrystä ihmisen elämän kokonaisuudesta ja työn tekemisen osuudesta tilanteessa, jossa aiemmin epätyypilliseksi mielletyt työsuhteet esimerkiksi silppu- ja pätkätyöläisinä sekä freelancereina ovat muuttuneet tai muuttumassa tyypillisiksi.

Kaikki teemat sisälsivät yksilön identiteetille ominaisia eettisiä, arvo- ja arvostuspohjaisia, profession liittyviä sekä kognitiivisia, affektiivisia ja konatiivisia tekijöitä.

Kulloisinakin ratkaisun avaimina näyttäytyvät useat narratiiviset, semioottiset vastinparit. Tarinatyyppejä ja valinnoille perustan antavia vastinpareja, joiden välillä jokainen tekee itselleen sopuisuhteiset ratkaisunsa, organisaatio saattaa hyödyntää yksilön uran toimintapreferenssejä kartuttaessaan jatkuvassa, jokapäiväisessä, kaikensuuntaisessa vuorovaikutuksessa – luonnollisena osana arjen työntekoa, päivittäin, ei vain muodollisessa esimies-alais-kehityskeskustelussa. Semioottiset vastinparit toimivat ihmisen elämän T-risteyksien tienviittoina. Niiden avulla yksilö voi palauttaa mieleensä elämänsä ja draamansa sosiaalisesta ja henkilökohtaisesta tarinavarannosta kerryttämänsä kokemukset seurauksineen ja välttää väärän tien valinnan tuottamat harha-askleet tulevaisuuttaan suunnitellessaan ja elämänsä ratkaisuja tehdessään.

Ensimmäinen tutkimuskysymys viritti yksilön suoritusmotivaation konseptuaaliset tietotekijät, toinen taas proseduraaliset. Näiden yhdistäminen näyttäisi edellyttävän kaikilta organisaation jäseniltä keskenään herkkyyttä pienten implisiittisten, intuitiivisten vihjeiden ja signaalien vainuamiseen ja hyödyntämiseen eksplisiittisen tiedon ohella. Tutkimus osoittaa työntekijän korkeaa osaamistasoa sekä luotettavaa, uskottavaa, herkkävainuista asiantuntijuutta. Toisaalta tutkimus sekä laajentaa että syventää ymmärrystä media-alan murroksen johtamiselle aiheuttamista vaatimuksista ja välillisesti tuo kontribuutiota myös yleisesti luoville aloille. Organisaation menestys näyttäisi tutkimustulosten mukaan perustuvan media-ammattilaisten syvälliseen yksilölliseen tuntemiseen sekä heistä välittämiseen, jolloin sekä organisaation että yksilön menestyksen ja kokonaishyvinvoinnin edut tulevat saavutetuiksi optimaalisesti.

Media-ammattilaisten kerronnassa retorisen vaikuttamisen ja suostuttelun keinot ilmenevät ja korostuvat arvoissa ja etiikassa (eetos), kokemuksessa (paatos) sekä professionissa (logos). Retorisen vaikuttamisen keinojen ohella löysin media-ammattilaisten johtamiskeskeisestä kerronnasta myös neljä muuta toimintaa – identiteetti, motivaatio, luovuus ja innovatiivisuus, hyvinvointi – jotka (vrt. Hänninen 1999) limittyvät toisiinsa. Kaikenpuoliseen luottamukseen kiinnittyneinä retorisen suostuttelun keinot sekä neljä muuta menestystoimintaa lomittuvat lisäksi keskenään johtamisviestinnän ja kaikkiin sidosryhmiin ulottuvan keskeytymättömän vuorovaikutuksen keinoin. Tutkittavien kieli, puheenparret ja ilmaisutapa rakentavat yhteistä kokemusta, luovat samuutta ja samanaikaisesti sekä erottavat muista että yhdistävät ja lujittavat vertaissuhdetta. Tämä tutkimus auttaa lisäämään yksilöiden, organisaatioiden ja kaikkien niiden sidosryhmien välistä keskustelua.

7.2 Tutkimuksen merkitys ja arviointi

Tutkittavien sisäisistä tarinoista ovat eroteltavissa kaikkalainen yhteiskunnan murros globalisaatioineen, digitaalistumisineen, työn tekemistapojen muutoksineen (klusteroituminen, verkottuminen, silpputyö ja pätkätyö, projektit, tilapäiset tiimit jne.), media-alan julkisojen fragmentoituminen, segmentoituminen sekä eri tahojen konsolidaatiot.

7.2.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Nonakan ja Takeuchin mukaan osaaminen organisaatiossa kasvaa, kun hiljainen, implisiittinen tieto muuttuu nelivaiheisessa konvertiomallissa eksplisiittiseksi ja siirtyy vuorovaikutteisen yhdessä tekemisen myötä koko organisaation osaamis-pääomaksi. Organisaation menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä vaa-

tii ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen, ja näiden avulla vahaan johtamiseen perustuvaa organisaatiokulttuuria, jotta luovien ja innovatiivisten ratkaisujen esiin nouseminen on mahdollista. (Nonaka ja Takeuchi 1995: 59–71, 16.) Vygotskin (1982: 178) mukaan sisäinen puhe on implisiittistä, tiivistynyttä ja pirstoutunutta, kirjallinen puolestaan on eksplisiittistä. Ricoeur (1984: 52–87) puolestaan puhuu kolmivaiheisen prosessin mimesiksestä, jossa narratiivisen tekstin tuottaminen on yksi osa.

Tutkimukseni tuo lisäarvoa ammattilaisuus- ja johtamiskeskusteluun sekä narratiivikeskusteluun tarkastelemalla media-ammattilaisten itse kirjoittamia kirjallisia elämä- ja urakertomuksia tavalla, jotka yhdistävät implisiittisen ja eksplisiittisen puheen: implisiittinen kerronta muuttuu eksplisiittiseksi, kun jokainen tutkittava on kirjoittanut sisäisen puheensa julki. Pohdin ihmisen implisiittisestä kerronnasta ja kokemuksellisista haluista, tarpeista ja emootioista motivoitunutta, kyseenalaistavaa keskustelua siitä, miten mediatoimiala huomioi ammattilaisensa aktiivisena toimijana, johdettavana, ja vallankäytön osapuolena – sekä merkitysten tuottajana narratiivisessa keskustelussa.

Ammattilaisuus- ja johtajuuskeskustelu

Käsillä oleva tutkimukseni tuo ammattilaisuus- ja johtajuuskeskusteluun kolme merkittävää kontribuutiota. Ensimmäisenä tutkimus vahvistaa kaikkensuuntaisen luottamuksen sekä vuorovaikutuksen merkitystä organisaation menestyksen ja kilpailuedun tuottajana (vrt. Auvinen 2013). Ray (1996: 105–110) korostaa uudenlaista, yhdessä luotua kertomusta vanhentuneen modernin kertomuksen sijaan. Siinä vanhaa ei korvata sellaisenaan uudella, vaan yhtenäinen integraalikkulttuuri luodaan transmodernien arvojen lähtökohdista. Tutkimuksen kertomuksista kumpuavat yksilön itsekseen ja sosiaalisesti luomat merkitykset realisoituvat johtamisajattelussa, joka ei muitta mutkitta hylkää vanhoja, vallitsevia johtamisnäemyksiä. Sen sijaan ne auttavat kaikkia johtamistoimintaan osallistuvia poimimaan konteksti- ja situaatiosidonnaisesti kulloinkin parhaiksi käytännöt, joiden perustana ovat ihanteellisuus, inhimillisyyden uudet näkökulmat sekä uudenlainen visio tulevaisuudesta. (Emt: 105–110.) Rayn (emt: 29–38) mukaan transmodernistien arvostamat persoonallinen kasvu ja henkinen elämä, joihin kuuluvat etumaisina ihmissuhteiden humaanius, altruistius, toisista huolehtiminen ja palvelunhalu, saavat lisäarvoa kaikenpuolisen luottamuksen vuorovaikutuksellisesta ilmapiiristä, johon kuuluvat väkevät arvo- ja eettinen lataus, kokonaishyvinvointi, luovuuteen kannustava professionaalissuuntainen tahtotila sekä kokonaishyvinvointia vahvistava ammatti-identiteetti.

Toisaalta tutkimukseni osoittaa, että media-ammattilaisten työlleen ja työn tekemiselleen antamisen merkitysten mukaan pelkästään taloudelliseen voitontavoit-

teluun perustuva organisaation toiminta ei tutkittavista tuota yksilön, organisaation ja sen sidosryhmien kannalta optimaalista tulosta. Ydintekijöiksi kohoavat sekä kaikkien organisaation toimijoiden ammatillinen että elämäkokemus: Deweyn (1938) mukaan yksilön kokemus sisältää sekä yhteyden että vuorovaikutuksen toisiin samassa kokemusmaailmassa toimivien kanssa. Yksilön sosiaalisessa kontekstissaan toimiessaan saama kokemus vaikuttaa niihin objektiivisiin olosuhteisiin, joista seuraavat kokemukset muotoutuvat (Dewey 1938: 38–42). Yksilön kokemukset yhdessä aiemmin opitun kanssa herättävät jatkuvan kasvamisen ja kehittymisen halun. Tällöin tilanteesta tulee ymmärryksen väline seuraavan tilanteen oivaltamiseksi ja käsittelemiseksi (emt: 74–79).

Kolmanneksi media-ammattilaisen sisäinen puhe tuo tärkeän kontribuution vallankäyttöisiin johtamiskäsityksiin (esim. Hyypiä 2013: 62–66), joiden mukaan organisaatiossa johtaja ei ole ainoa ydintiedon lähde ja että etenkin hierarkkiset, manageriaaliset johtamisteoriat eivät välttämättä sellaisinaan tue organisaatioiden nykyaasteita. Sen sijaan arvojohtamisen, jaetun johtajuuden sekä esimiehen ja alaisen vaihtosuhteen kaltaisten, valtaa ja vastuuta jakavien innovointiprosessien hyödyntäminen näyttäisivät mahdollistavan organisaatiota hyödyntävän johtamiskokonaisuuden.

Narratiivisuuskeskustelu

Käsillä oleva tutkimukseni liittyy johtamisen oppiaineessa käytävään teoreettis-metodologiseen keskusteluun, jossa narratiivisuus nähdään yhdeksi johtamista ja organisointia tarkastelevan tutkimuksen lähestymistavaksi. Tähän keskusteluun tutkimukseni tuo kolme keskeistä kontribuutiota.

Tuon media-ammattilaisuuteen sisäisen kerronnan tarkastelukulman, jossa toimijoita lähestytään yhtäältä kokonaishahmon luennan ja toisaalta temaattisen luennan avulla. Narratiivinen, monitieteinen tutkimusote rikastaa media-ammattilaisen urakerronnan analyysia. Samalla kerronnallinen lähestymistapa tuo myös transformationaalista sekä transmodernia, ihmisläheistä ja inhimillistä johtamisymmärrystä erityisesti yksilön kerronnallisten elämä- ja urakokemusten synnyttämien merkitysten ansiosta (vrt. Polkinghorne 1995). Kertomukset avaavat uutta, aiempaa syvempää, sosiaalisen konstruktivismin, yksilön mielen sisäisessä maailmassa syntyvää ymmärrystä. Tulkitsen, että tutkittavieni sisäiset tarinat ilmentävät ihmisen sopeutumista työnsä suuriin muutoksiin paitsi henkilökohtaisesti myös palvelemaisensa organisaation sekä sen johtamisen kehittämisessä hyödynnettäviksi. Kerronnassa kokemuksen merkitys on ensiarvoinen: Kerbyn (1991: 50) mukaan vain kertoja itse voi mielessään arvioida ja koetella, onko tulkinta hänelle kokemuksellisesti tosi.

Vygotskin (1982: 265) mukaan sisäinen puhe on sekä yksilön alkuperäisen aikomuksen ja yksityiskohtaisen sanallisen ilmauksen välivaihe että idiomi, joka muodostaa mielen. Sisäinen puhe auttaa tarkastelemaan sitä, miten ihmiset luovat merkitystä elämälleen ja erityisesti sen muutoksille tilanteissa, joissa elämäntarinaa joudutaan kirjoittamaan uudelleen ja jolloin uudessa käsikirjoituksessa menneisyyttä on usein tulkittava uudelleen. Kun Hänninen (1999: 14) toteaa, että tarinallisen kiertokulun teoria pyrkii ylittämään erilaisia sosiaalipsykologiaa riivaneita kahtiajakoja tarinan käsitteen avulla, tämä tutkimus kohottaa media-ammattilaisen aseman aktiivisena organisaation pitkäjänteisen menestyksen tuottajana ja toimijana ensiarvoiseen asemaan. Siinä, missä Hännisen (emt: 15) mukainen tarinallisen kiertokulun teoria antaa systematisoidun käsityksen sisäisen tarinan, kerronnan ja elämän liittymisestä toisiinsa, oma tutkimukseni tuo toisena narratiivisuuskeskustelun kontribuutionaan media-ammattilaisen sisäiseen puheeseen perustuvaa lisä- ja uutuusarvoa uratutkimukseen ja johdettavana olevan käyttäytymiseen hänen tavoitteellisissa valintatilanteissaan. Tutkimukseni auttaa ymmärtämään media-ammattilaisen ammattiuurapreferenssejä, yksilökohtaisia haluja, tarpeita ja motivoituneita valintaperusteita.

Kolmanneksi tutkimukseni tuo media-ammattilaisen implisiittisen, sisäisen puheen avulla lisäymmärrystä niistä syvistä muutosrakenteista, joita toimialan murroksen organisaatioissa tarvitaan. Narratiivien avulla on saatavissa tietoa siitä, kuinka mediatoimialan murros vaikuttaa yksilön elämään ja uraan.

7.2.2 *Tutkimuksen laadun arviointi*

Laadullisen tutkimukseni perusjoukon muodostivat suomalaisissa mediayrityksissä palvelus- tai alihankintasuhteessa työskentelevät tai työskennelleet 40 media-ammattilaista. Tutkin heidän sisäisiä elämän- ja uratarinoitaan tutkimuspyynnössä saatuja kirjallisten kertomusten perusteella.

Yinin (1981a ja 1981b) mukaan laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta ei voi arvioida tilastollisesti, joten niitä tulee arvioida eri perustein kuin määrällisten metodien avulla saatuja tuloksia. Laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluu useita epäyhtenäisiä lähestymistapoja ja tutkimustekniikoita. Lincoln ja Guba (1985: 218) puhuvat tutkimuksen totuusarvosta, joka tarkoittaa sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan sekä itsensä että tutkimusyhteisön tutkimustulosten totuudenmukaisuudesta ja luotettavuudesta tutkittavaan ilmiöön ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin nähden.

Siinä missä määrällisessä tutkimuksessa tärkeä arviointikriteeri on tulosten yleistettävyyden laajempaan perusjoukkoon, Lincoln & Guba (1985) argumentoivat, että

laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden sijaan olisi puhuttava tutkimustulosten sovellusarvosta ja siirrettävyydestä. Gill & Johnsonin (1997: 129) mukaan tutkimustulosten oikeellisuus merkitsee sitä, että joku toinenkin tutkija päätyisi samanlaisiin tuloksiin tekemällä samanlaisissa olosuhteissa, samankaltaisin tutkimusmenetelmin ja samojen tutkimuskohteiden osalta vastaavan tutkimuksen.

Tutkimukseni luotettavuuden ja todennettavuuden varmistamiseksi raportoin sekä taustaoletukseni ja teoreettisen viitekeh്യkseni että aineiston keruun ja analyysin vaiheet huolellisesti. Taatakseni tutkimusprosessin läpinäkyvyyden raportoin yksityiskohtaisesti aineiston analyysi- ja tulkintaprosessin. Liitin teemoittamani aineistokatkelmat, tyyppitarinat ja tarinatyyppit sekä suorat aineistolainaukset tutkimukseni luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimukseni uskottavuutta tukee se, että jokainen saamani kertomus on tutkittavan itse omin käsin kirjoittama ilman, että kirjoitustyön missään vaiheessa olen prosessiin puuttunut – kirjoittaja on siis saanut kertoa vapaasti omista kokemuksistaan. Tutkimuspyynnössä autoin tutkittavia siten, että toin esimerkein esiin joitain näkökohtia, joita tutkittava saattaisi pohtia. Korostan, että millään tavoin en suitsinut tai rajannut tutkittavien näkökulmaa.

Atkinson & Delamont (2005: 821) argumentoivat, että laadullisen tutkimuksen validiteetin teoreettinen tarkastelu on tutkimuksen moniulotteisuudessa mutkistunut. Tobin ja Begley (2004: 394) esittävät, että laadullisen arvioinnin tulisi perustua huolelliseen tutkimusprosessin kuvaamiseen sekä kirjoittamiseen auki. Kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteistöjen hyödyntäminen ei liioin näyttäisi laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaiselta tai edes mahdolliselta (Shenton 2004: 63). Gubrium & Hostein (2009: 37) argumentoivat, että asioiden totuudellisuuden pohtiminen ei ole itseisarvo, vaikka tutkittavat ovatkin ammennettavia tietovarastoja.

Denzin ja Lincoln käyttävät konstruktiivisen paradigman tutkimusten arvioimisessa ja positiivisen paradigman termien korvaamisessa englanninkielisiä käsitteitä *credibility*, *transferability*, *confirmability* ja *dependability*, joista viimeisen rinnalla he käyttävät käsitettä *trustworthiness*. (Denzin & Lincoln 2005: 24; Guba & Lincoln 1994: 114). Denzinin, Guban ja Lincolnin käsitteet on suomennettu monin eri termein ja painotuksin (Tuomi & Sarajärvi 2004: 134–137). Vakiintuneiden suomennosten puuttuessa käytän käsitteistä niiden englanninkielisiä nimiä.

Tutkimuksessani on keskeistä juuri kertojan subjektiivinen ja kokemuksellinen elämänjäsennyksen kuvaaminen. Tiukalla totuudellisuudella tai sillä, että esimerkiksi johdettavan esimiehen kertomus omasta kokemuksestaan samassa kontekstissa voisi olla ihan erilainen, ei ole merkitystä. Kirjoittajat saattavat myös omissa

tulkinnoissaan ja selityksissään uransa ja elämänsä käännekohtissa muodostaa erilaisia kausaliteetteja, jotka niin ikään jonkun toisena kerronnassa olisivat tyystin toisenlaiset.

Guban ja Lincolnin (1994: 114) credibility tarkoittaa sisäisen validiteetin rinnakkaiskäsitteenä tulosten ja todellisuuden vastaavuutta, sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset kuvastavat todellisuutta. Hyvä credibility edellyttää tutkijan liittävää asiantuntemusta ja perehtymistä. Muidenkin tutkijoiden tulee pystyä pääsemään riittävän lähelle tutkimuksen tuloksia saadun aineiston pohjalta tai hyväksymään tulokset. (Guba & Lincoln 1994: 114.) Heidän käsitteensä transferability puolestaan vastaa ulkoista validiteettia.

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset perustuvat aika- ja paikkasidonnaisiin tutkittavien itse kirjoittamiin, omakohtaisiin, kulttuurisidonnaisiin, merkityksiä tuottaviin elämä- ja urakertomuksiin, joita ei sellaisenaan voi siirtää aineiston ulkopuolelle. Kirjoitustilanteen ohella aineistossa on toimialan sisäisiä aika-, paikka- ja kontekstisidonnaisia painotuksia sekä rajauksia. Suhteutus tulee tutkittavien joukon heterogeenisyydestä, mutta media-ammattilaisen kokemuksen yleistäminen ja soveltaminen muihin luoviin ammatteihin vaatii lisätutkimusta.

Analyysin rikastamiseksi käytin kahta kertomusten analyysitapaa, kokonaishahmon luentaa ja temaattista luentaa. Aineiston tulkinnassa hyödynsin myös omaa ammatillista (konsultti, vapaa toimittaja, tietokirjailija) kokemustani. Tuottamani tarinatyypit ja teemat toisiinsa linkittyvine tehtävineen sekä niistä tekemäni johdopäätökset ovat perustelemiani aineistontulkintoja. Tulkintani ja käsitteellistämiseni perustuvat aineistooni ja tutkimieni media-ammattilaisten käyttämiin merkityksenantoilmaisuihin.

Kaikki keräämäni aineiston kirjalliset kertomukset ovat yksilöllisiä ura- ja elämäkerronnan kuvauksia, jotka jokainen tutkittava on kirjoittanut juuri tätä tutkimustani varten. Kirjoittaessaan hän on tiennyt tuotoksensa tarkoituksen ja vapaasti päättänyt, mitä ja miten sekä miksi kertoo. Tutkimuspyynnössä vakuutin, että kertoja voi luottaa anonymiteettiin. Kun jotkut nimettömyyden vaatimusta vielä lähettämiensä kirjoitusten saatteissa painottivat, tulkitsen, että anonymiteetti on tavalla tai toisella ollut taustalla vaikuttamassa siihen, mitä tutkittava itsestään kertoo. Kun jokainen on saanut omalla ajallaan ja valitsemassaan paikassa laatia kertomuksensa, ne voi tuottaa uudelleenkin.

Tässä tutkimuksessa ymmärrän siirrettävissä ja suhteutettavissa olevan tiedon pohjautuvan ennen kaikkea oletukseeni siitä, että media-ammattilainen on tarinoita kertova ja tulkitseva olio, joka antaa kaikille elämänsä ja työuransa kokemuksille merkityksiä, joita hän hyödyntää sen jälkeen elämässään eteen tulevissa

valintatilanteissa. Katson, että myös tutkimuksessani löytämäni neljän tarinatyyppin sekä temaattisen luennan tulkintani johtopäätökset voi ainakin osin siirtää ja suhteuttaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa sekä luovuutta ja innovointia edellyttävälle toimialoille.

Guba ja Lincolnin (1994: 114) käsitteen *confirmability* avulla vahvistetaan tutkijan tulkintojen paikkansapitävyys. Toisin kuin positiivisen tutkimuksen objektiivisuudessa, joka edellyttää etäistä ja neutraalia havainnointia, tulkinnat tulee johtaa havaintoaineistosta siten, että muutkin voivat ymmärtää tutkijan ajatusten kulun (Guba & Lincoln 1994: 114). Kun olen itse toiminut vapaana toimittajana ja markkinointiviestinnän yrittäjänä vuosikymmenet, suhteeni tutkimukseen on jokseenkin läheinen ja katson jossain määrin olevani tutkimuskokonaisuuteni osa. Olen toiminut itse tutkimuksen rajaajana, määrittelijänä ja tulkitsijana (ks. Tuomi & Sarajarvi 2004: 133). Tutkimukseni kontrolli (Guba & Lincoln 2005: 202) oli kirjoitusvaiheessa jokaisen tutkittavan oma. Analysoin tutkittavien kirjoituksia hyödyntämällä kokonaishahmon luentaa ja temaattista luentaa, jotka raportoin huolellisesti. Käytin runsaasti aineistositaatteja. Omasta tutkijapositionistani (johtamisen jatko-opiskelija), tutkittavieni toimialasta (media, viestintä) sekä sisäisen tarinan sosiaalipsykologisesta ulottuvuusperustasta johtui, että valitsin tutkimukseeni löyhän teoriasidonnaisuuden tutkimusotteen, joka oli lähellä aineistolähtöisyyttä.

Tutkimukseni mittaan koin ajoin ongelmia subjektiivisuuden vaatimuksissa. Osa tutkittavaksi saamistani kertomuksista olivat – monet ammattitoimittajan laatimina! – niin sisällöllisesti houkuttavia, että minun oli ajoin vaikea sinnitellä tunteissani objektiivisena. Pysyessäni ulkopuolisena risteilin alinomaa teorioiden ja empirian väliä kyetäkseni pysymään tulkinnoissani saamassani aineistossa ja teoriassa.

Vain minä kontrolloin tutkimusta sen analyysivaiheessa ja raportoinnissa. Neutraalius voidaan nähdä kykynä erottaa oma mielipide tutkimusaineiston näkemyksistä tai niiden jäsentämisestä. Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava seikka on aineistossa pysyttelemisen (Bowden 2005: 15–16), josta huolehtiakseni olen käyttänyt paljon suoria lainauksia.

Dependability-käsitteen Guba ja Lincoln (1994: 114) katsovat vastaavan reliabiliteettia ja vakautta: tutkijan tulee kuvata riittävän tarkasti tutkimuksen looginen eteneminen ja käytetyt menetelmät. Riittävä dokumentointi varmistaa, että tutkimus on toistettavissa ja että se parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä luottamuksenarvoisuutta. (Guba & Lincoln 1994: 114). Tämän tutkimuksen *trustworthinessin*, luottamuksenarvoisuuden selkärangan muodostavat tutkittavien kerronnan ohella omat tutkijan elämäkokemukseni, jotka ulottuvat kuudelle vuosi-

kymmenelle, useille ammattialoille (joista tässä tuottaa suurinta lisäarvoa media-ammattilaisena toimiminen sekä media-ammattilaisten konsultointi ja valmentaminen), poikkitieteelliseen, elämänpituiseen, rauhanajan ja erityisesti kriisiolojen kouluttautumiseen sekä ennen kaikkea henkilökohtaisista kriiseistä omia sisäisiä tarinoita ja vertaisten kertomuksia hyödyntämällä selviämiseen. Nämä subjektiiviset kokemukseni ovat tuottaneet tutkittavieni analysoinnissa suurta kokemuksellista samastumiskykyä. Ilman tätä tutkijanpositiotani työni tulokset olisivat jääneet nyt saavuttamiani merkittävästi vaatimattommiksi. Suurimman henkilökohtaisen panokseni työni tutkittavieni mielenmaiseman avaamiseksi on kuitenkin antanut henkilökohtainen, miltei jokapäiväinen toimintani vertaisryhmätyössä. Palaverissa olen saanut samastua kuuntelemalla vertaisteni selviytymistarinoita sekä jakaa kokemukseni, voimani ja toivoni kulttuurisesta tavaravaranostani vertaisteni ammennettavaksi arkensa draamassa.

Yhtäältä sekä tutkittavieni että myös minun tutkijana osoittamat kyvyt selviytyä hyvinkin hankalista elämänkäänteistä ja todellisten elämänloukkujen tuottama tulkintakykyni muodostivat tutkimuksen teeman, tarinan ja juonen. Koetin lisäksi kaikissa tutkimukseni vaiheissa toimia ennakkoluulottomasti, nöyrästi ja rehellisesti päästäkseni tulkinnoissani parhaaseen lopputulokseen. Tutkimuksen aikana sain myös monialaisesti asiantuntevaa ohjausta. Ajoin sain tosin huomata, että näiden luotsieni lausunnot ja ehdotukset syrjäyttivät toisensa monitieteellisen toimintaympäristöni tutkimusperinteissä eroavan lähestymistapansa vuoksi. Huomasin, että minun oli uskallettava olla auktoriteettien kanssa eri mieltä, selvittää sekä heidän että oma kompetenssini kiistakysymyksissä ja – joko myöntää olevani väärässä tai myös uskallettava arvioida saamaani ohjausta kriittisesti. Jälkimmäisessä toki sain häirikön luonteen, mutta rehellisyys käy minun luottamuksenarvoisuudessani etumaisena.

Tutkimukseni sovellusarvo ja siirrettävyys muodostuivat sen perusteella, että tutkittavat edustavat julkisen ja yksityisten mediaorganisaatioiden palveluksessa sekä mediatoimialalla itsenäisinä ammatinharjoittajina työskennelleitä tai työskenteleviä ammattilaisia. Katson, että tutkimukseni uskottavuutta ja kokonaiskuvaa lisäävät ajallinen, spatiaalinen sekä kontekstuaalinen monipuolisuus samoin kuin ikä- ja tehtävänimikejakauma. Edustettuina olivat niin painetun kuin sähköisen median ammattilaiset työsuhteissa sekä monimuotoisissa alihankinnan sisältötuotantosuhteissa. Mukana oli perheellisiä, perheettömiä sekä kaikkien siviilisäätyjen edustajia. Kirjoittajien kokemukset olivat kertyneet paitsi eri puolilta Suomea, joillain yhdessä, monilla useissa tehtävissä, myös ulkomailta niin lähialueilta, muualta Euroopasta kuin maanosamme ulkopuolelta. Kirjoittajien aikaisemmat kokemukset vieraistakin kulttuureista olivat monimuotoiset. Osa tutkitta-

vista oli asunut ja työskennellyt pitkiä aikoja ulkomailla, toiset olivat asuneet ja työskennelleet ikänsä Suomessa.

Tulkintani perustuu asettamiini tutkimuskysymyksiin, omakohtaiseen ammatilliseen positiooni (journalisti, tietokirjailija, media-ammattilaisten konsultti, mentori, valmentaja ja yleishyödyllisen yhteisön johtaja sekä asiantuntija) sekä käsitteiden ymmärtämiseen. Lähestyin tutkittavia johtamisen jatko-opiskelijan, johtamistutkijan näkökulmasta; viestintätieteilijä tai sosiaalipsykologi olisi saattanut arvioida sisältöä toisin ja on mahdollista, todennäköistäkin, että kategorisointi olisi silloin ollut toisenlainen. Kuvaan aineiston keruumenetelmän tarkasti (Suomen Journalistiliiton lehti- ja verkkoilmoitukset; ilmoitus Yleisradion ja Sanoma Magazinesin intraneteissa, henkilökohtaiset sähköpostipyynnöt). Tutkimuspyyntö on liitteenä 1.

Positivistisessa tieteenfilosofiassa nähdään tutkijaryhmän tuottaman konsensuksen johtavan parempaan totuuteen (Cutcliffe & McKenna 1999: 376–377), jolloin yksin toimivan tutkijan havainnot ja tulkinta saavat korosteisen merkityksen. Yksin työskentelevän tutkijan mahdollisuutta nähdä aineiston kaikki piirteet pohditaan myös fenomenografian piirissä (esim. Åkerlind 2005: 328). Työskentelin koko tutkimusprosessini ajan ja tulkitsin saamaani kirjallista aineistoa yksin. Tapasin tutkijakollegoitani aluksi ohjaajani tohtoriopiskelijoilleen järjestämässä tapaamisissa pari kertaa vuodessa sekä myöhemmin Vaasan yliopiston HR-tutkimusryhmän kokoontuessa niin ikään kahdesti vuodessa. Edelleen vaihdoin ajatuksia ja kokemuksia jatko-opintoihin kuuluvissa opintokokonaisuuksissa omassa yliopistossani, Semiotiikan verkostoyliopistossa sekä Jyväskylän yliopistossa, joissa kaikissa oli osallistujia myös muilta kuin omalta tieteenalaltani. En kuitenkaan osannut tai halunnut hyödyntää tarjolla olevaa vertaistukea siinä määrin kuin kenties olisin voinut. Silti tapaamisissa koetin olla aktiivinen ja esittelin työtäni. Kirjasin tarkoin saamani palautteen sekä otin siitä vaarin. Samoin menettelin esitellessäni tutkimustani Tieteen tutkimuspäivillä toimittajan työn muutosta tarkastelleessa työryhmässä. Järjestelmällinen usean tutkijan analyysi aineistosta olisi voinut antaa vielä jäsenytyneemmän ja moniulotteisemman kuvan tutkimukseni kohteesta; hyötyä olisi saattanut olla myös kahdenvälisistä keskusteluista tutkittavieni kanssa. Toisaalta katson saamani aineiston jo saturoituneen eli viimeinen kymmenen kertomuksista ei tuottanut uutta.

Kun siis toimin itse sekä vapaana toimittajana, tietokirjailijana että liikkeenjohdon konsulttina, jonka asiakkaina tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia on ollut, asetelmaa on pidettävä sekä tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä että sitä vähentävänä seikkana (Tuomi & Sarajarvi 2004: 133). Omien perusteideni ja lähtökohdieni kuvaaminen oli osa validiteetin varmistamista (ks. Creswell & Miller 2000:

127). Tutkimusraportin johdannossa kuvaan lukijoille lähtökohtani, mutta tutkittaville en sitä tutkimuspyynnössä kertonut. Kaikista tutkittavista konsultoitavanani oli ollut ainoastaan yksi – hänenkin kanssaan laadimme vain ohjattavani liiketoimintasuunnitelmaa emmekä puuttuneet käsillä olevan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseni valideetti näyttäytyy myös siinä, että koko aineistoni on tutkittavan itse omakätisesti kirjoittamaa, jolloin esimerkiksi litterointiongelmia ei haastattelukysymyksissä tai -vastauksissa päässyt syntymään. Kaikki saamani kertomukset ovat vapaasti toisten tutkijoiden käytettävissä sellaisina kuin ne olen saanut. Toiseksi olen myös pyrkinyt analysoimaan aineistoa eri tavoilla, jatkuvasti uusia tulkintoja etsien ja tuloksia uudelleen järjestellen. Olen myötäensä verrannut aineistosta nouseviin tarinatyyppeihin ja tyyppitarinoihin teemoihin eri tutkimuksia ja teorioita, jolloin olen voinut tarkastella haastatteluaineistoa eri näkökulmista; tutkimus on poikkitieteellinen ja löyhästi teoriasidonnaisena likellä aineistolähtöistä. Katsonkin, että tässä mielessä kyse on tutkimuksellisesta triangu-laatiosta. Luin tekstejä kymmenisen kertaa lävitse, tein merkintöjä, kirjoitin, palasin tekstiin, lisäsin. Kaikkiaan analysointiprosessi kesti kolme vuotta. Koko sen ajan, ymmärrystäni lisätäkseni, etsin jatkuvasti uutta johtamisen, viestintätieteen ja sosiaalipsykologian kirjallisuutta, perehdyin siihen ja peilasin tulkintoja uuteen tietoon. Tutkimukseni on ehkä perustellumpaa arvioida Lincolnin & Guban (1985) arviointiperusteen seurattavuuden avulla: sen mukaan ei ole olemassa absoluuttisia totuuksia tai universaaleja metanarratiiveja, vaan monia erilaisia tulkintoja todellisuudesta.

7.2.3 *Tutkimuksen käytännön kontribuutio*

Muiden muassa Huhmarniemi ym. (2001) ja Kolari (2010) toteavat, että transmodernissa, holistisessa ajattelussa ovat keskiössä ihmisen henkinen kasvu, ihmisuhteet ja luova altruismi. Johtamistavoissa ja -kulttuurissa vuorovaikutussuhteen osapuolet tiedostavat toisensa. He sitoutuvat toimintaan, jossa lähtökohtana on sekä itsensä että toisen kunnioittaminen. Vuorovaikutus ei perustu väittelyyn, puolustamiseen ja vastustamiseen, vaan dialogiin, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja löytää asioiden takana piileviä, intuitiivisiakin merkityksiä. (Huhmarniemi ym. 2001: 475–482; Kolari 2010: 14.)

Tutkimukseni media-ammattilaisten kerronta osoittaa, että kokemuksellisen urakerronnan sen kummemmin kuin johtamisen vaikutusta henkilöstön kokonaishyvoinnista juontuvaan tuottavuuteen ja työyhteisönsä sitoutumiseen ei kaikessa itsestäänselvyydessään vielääkään ymmärretä riittävästi. Tämän päivän ja tulevaisuuden suomalainen kilpailukyky on aineettomassa pääomassa, korkeassa

asiantuntijuudessa ja osaamisessa. Aineisto ilmentää, että nämä on kyettävä paitsi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi myös esimerkiksi jatkuvasti tietoverkoissa lisääntyvän kybertiedustelun eli tietovuotojen estämiseksi sitomaan yritykseen.

Yrityskulttuuri, joka perustuu kvartaalitalouteen ja jota kvantitatiivisin mittarein johdetaan, ei tutkittavien argumentaatiossa luo kestävä pohjaa luovuudelle, innovoinnille eikä siten työssä viihtymiselle. Kirjoittajat painottavat, että sairauspoissaolot, pahimmillaan pysyvät työkyvyttömyydet, saavat organisaation toiminnan ontumaan: kun joka työntekijän usein yhä suppeampi huipputaso erityisosaaminen vaikuttaa suoraan tai välillisesti oleellisesti koko prosessiin, ketjun yhden lenkin puuttuminen halvaannuttaa koko toiminnan. Uskottavuus on tiesään. Arvo- ja eettisperusteinen henkinen kasvu tulee asettaa aineellisen edelle. Nöyryyden, rehellisyyden, suvaitsevaisuuden ja lähimmäisenrakkauden sekä myönteisen ajattelutavan avulla palveluspaikan kulttuuri ja ilmapiiri luovat työyhteisön, johon haluaa kuulua, joka välittää yksilöstä – ja siten saa organisaation ponnistelemaan.

Kassavirran, kannattavuuden ja kasvun tuovien asiakkaiden arvoissa ja perusarvostuksissa henkilöstöstään huolehtiva organisaatio on tutkittavien sisäisten tarinoiden preferensseissä korkealla; omistajat, rahoittajat ja sijoittajat ovat osaltaan valmiit osallistumaan arvoistaan, korkeasta etiikastaan sekä ammattitaidostaan murroksessa kiinni pitävästä, dynaamisesta yrityksestä. Seppälä (2013) argumentoi, että päivittäinen esimiehen ja työtovereiden tuki, työroolien selvyys ja ystävällinen ja kannustava ilmapiiri sekä palautteen antamisesta ja saamisesta huolehtiminen, josta jokainen työyhteisön jäsen huolehtii osaltaan edes parikymmentä minuuttia päivässä, pitää työhyvinvoinnin ja työn imun yllä.

Informantit painottivat rekrytoinnin ensiarvoista merkitystä: uuden työntekijän hankinta ja perehdyttäminen sekä teknisesti työhön (asiaosaaminen) että toiminnallisesti työyhteisöön (organisaatiokulttuuri, implisiittinen tieto) vievät vuosia sekä sitovat henkilöstöresursseja ja tavattomasti pääomaa. Organisaation toiminta ei koskaan saa olla lyhytnäköistä voittojen tavoittelua tai keinottelua. Menestys on aina yhteisen, pitkäjänteisen ponnistelun tulos. Jälkimmäiseen tulee panostaa kaikin aineellisin ja aineettomin voimavaroin. Tutkittavien mielestä organisaation on hyödynnettävä ennakkoluulottomasti sosiaalisen median kaltaisia uusia sekä esimerkiksi johdettavien henkilökohtaisten suhdeverkkojen suomia rekrytointikanavia.

Medi-ammattilaisen sisäinen puhe auttaa osaltaan toimialan organisaatioita valjastamaan palvelukseensa sopivimmat toimijat tilanteessa, jossa (Suikkanen ym. 2002: 114–116; Haara 2002: 2, 14, 23) työelämän vaatimukset kasvavat, työvoim-

man sisäinen kilpailu kiristyy, tarvitaan osaamistarpeiden ennakointia, luovuutta ja moniosaajuutta – ja jossa yksilöiden on järjestettävä elämänsä uudestaan.

Tarinan ja motivoitumisen voima

Tutkittavakseni saamani elämän- ja urakertomukset osoittavat ihmisen kerronnan ja motivoitumisen voiman näkyvän arvokkaana organisaatiossa, jota kannattelee yksilöiden sitoutumisen halu. Sisäisessä kerronnassa nousee esiin reflektio, oman identiteetin etsimisen sekä itsensä johtamisen opetteleminen. Nämä tekijät kohoavat ammatillisesti sitoutuvan ja yhteisöllisyyteen kykenevän media- ja muun luovan ammattilaisen perusedellytyksiksi.

Informanttieni sisäiset tarinat osoittavat, että joka ikinen aidosti nykyistä parempaan uskova media-ammattilainen pysähtyy jossain uransa vaiheessa arvioimaan menneitä pyrkimyksiään, saavutuksiaan ja tekemisiään. Hän arvioi nykytilaansa ja kehitystään sekä peilaa niitä arvoihinsa, asenteisiinsa ja ihanteisiinsa. Moni huomaa saavuttaneensa ammatillisen intohimonsa saturaatiopisteen, tulleen tienhaaraan. Siinä eilisen eväät on syöty, tämän päivän temput eivät tuota henkistä ja aineellista mielihyvää huomisen haasteisiin vastattavaksi. Ihminen tarvitsee muutosta omaksi, kotinsa, perheensä, työyhteisönsä ja uransa parhaaksi. Jos mediaosaaja jumittuu paikalleen, hänen on syytä kyseenalaistaa oma kehityksensä sekä tutkisteltava itseään ja vaikuttimiaan. Kylläntyminen on vääjäämätöntä tilanteessa, jossa ihminen on löytänyt omat arvonsa ja ryhtyy elämään niiden mukaisesti. Silloin elämän ja työnteon painopiste muuttuu; yhdellä aiemmin, toisella myöhemmin. Yleensä kehityskaaren kulminaatiopiste näkyy sisäisten motivaattorien voittona ulkoisista ja yksilön elämän todellisen tarkoituksen löytämisestä. Vapautumisen tunne on sanoin kuvaamaton, kun voi tuntea nöyryyttä tarvitsematta nöyristellä ja mielistellä.

Tärkein organisaatioon liittyvä, tutkimuksesta ilmenevä yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työn tulokseen, tehokkuuteen että työn mielekkyyteen (kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset tekijät) on yrityksen yleisten suorituskriteerien selkeys ja johdonmukaisuus eli etiikasta juontuva suorituskulttuuri. Media-ammattilaiset ovat lähtökohtaisesti sisäistäneet Journalistin ohjeet riippumatta siitä, missä tehtävässä kukin työskentelee. Yritykset, joilla on mielekkäät ja vahvat suorituskriteerit, rohkaisevat ja tukevat yksilöitä auttamalla niitä laatimaan omat tavoitteensa ja ymmärtämään, kuinka tavoitteiden saavuttaminen edistää organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista. Yrityksen suorituskulttuuri antaa suuntaviivat ja merkityksen yksilön pyrkimyksille.

Informanttieni elämä- ja urakertomuksista tulkitseen, että jos organisaatiosta puuttuu yhtenäisyys, yhteinen visio, missio ja koko henkilöstön yhdessä hyväksymät tavoitteet, tutkittavien mukaan organisaation toiminta häiriintyy ja työntekijät

kokevat turvattomuutta, epätietoisuutta, jopa arvottomuutta (vrt. Maslow 1987). Organisaation tulee suoda jokaiselle ammattilaiselle yksilönvapaus, mahdollisuus tehdä asioita vision, mission ja tavoitteiden mukaisesti itse parhaaksi katsomallaan tavalla – täyden luottamuksen vallitessa, yksilön elämään, kokemukseen ja kerrontaan perustuvan tavoitteellisen itsetutkistelun ja siitä juontuvan itsensä johtamisen menettelytavan avulla. Jäsenensä yhteisiin tavoitteisiin sitouttamalla yhtenäisyys on saavutettavissa. Tällöin yksilön identiteetit muodostavat organisaation identifiikaation.

Yhtenäisyyden perustan muodostavat tutkittavieni mukaan toimialan paradigma, organisaation historia, kerronta ja kokemukset yhdessä hyväksyttävä eettisen koodiston kuten Journalistin ohjeiden kanssa. Ilman yhtenäisyyttä organisaation sen kummemmin kuin yksilönkään ei ole mahdollista toimia pitkäjänteisesti tavoitteisiin sitoutumalla.

Tulkitsen tutkittavien kertomuksista, että keskinäiseen luottamukseen – niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti – kuuluu, että jokaiseen ihmiseen luotetaan, häntä kunnioitetaan ja että hänelle annetaan tasapuolisesti valtaa ja vastuuta. Oleellista on, että luovassa organisaatiossa yksilölle annetaan lupa olla väärässä, esimiehen on suorastaan kannustettava virheiden tekemiseen uuden, entistä paremman aikaansaamiseksi.

Työntekijöiden vahva sitoutuminen toistensa kehitykseen ja jokaisen vastuu itsestä ja muista ilmentävät tutkittavien kerronnassa menestyvän, hyvinvoivan organisaation kerrontaa. Media-ammattilaisten johtamisessa tulisikin tulkitakseni pyrkiä mahdollisimman vaatimattomaan organisaatorakenteeseen, itseohjautuviin, solidaarisen vastuun tiimeihin, jossa yksilöllä on vastuu paitsi yhteisestä, tavoitteellisesta menestyksestä myös itsestään ja tovereistaan koko organisaatiossa. Johtajuus on huippuorganisaatioissa yhteisistä arvoista kumpuavaa ja jaettavaa, siinä valta ja vastuu ovat joustavasti siirtyviä. Kun syvä sitoutuminen toisiin ja yhteiseen asiaan yhdistyy yhteisjohtajuuteen ja vaihdettavissa oleviin taitoihin, joukosta tulee omavarainen.

Informanttieni kertomusten mukaan jokaisella joukolla on oma identiteettinsä, joka ilmenee tutkimusjoukon jäsenten elämässä, kerronnassa ja kokemuksissa. Jaettaviksi kuuluvat yksilön ja yhteisön menestys yhtä hyvin kuin yhteiset ja yksilön epäonnistumisetkin, kaikki yhtä arvokkaina ja kannustavina, ilman kaunaa, vihaa, kateutta tai katkeruutta. Menestyvän organisaation jäsenet oivaltavat, että jokaisen panos on yhteisessä menestyksessä ketjun lenkin tai polkupyörän pinnan kaltainen. Yhdenkin murtuminen vaikuttaa kielteisesti koko organisaation toimintaan – ja käänteisesti – organisaation horjumisen heikentää ihmisen kykyä jaksaa, kehittyä ja kasvaa ihmisenä, työntekijänä ja johdettavana.

Saamieni sisäisten tarinoiden mukaan ihmisiä ei voi pakottaa välittämään toisistaan: pyrkimyksenä on saada ihmiset sitoutumaan; sitouttamiseen kuuluva käskytyks, patistus tai pakko eivät media-ammattilaista innosta. Vallan ja vastuun, kepin ja porkkanan jakaminen ovat taitavan johtajan huolellisesti toisiaan täydentävinä jakamia työkaluja, Sitoutunut joukko ylittää sille asetetut ja jäsenen itsensä odotukset, jotka tulevat päivittäin testatuiksi keskinäisessä kanssakäymisessä ja henkilökohtaisessa itsetutkistelussa.

Kognitiivisesti, affektiivisesti ja konatiivisesti kestävä uralla ja johdettavana oleminen vaatii informenttien mukaan suhtautumistapaa, jossa keskeisiä tekijöitä ovat yksilön ja yhteisön arvojen tasapaino, yksilön asenteiden tarkistaminen sekä ajattelu- ja tekemis- ja käyttäytymistavan muutos. Luovuus ja innovatiivisuus syntyvät myös heterogeenisuudesta, jolloin erilaiset persoonallisuudet voivat aiheuttaa ristiriitoja. Ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan ennakkoluulotonta ja uteliasta mieltä sekä asennetta ja valmiutta ottaa asiat sellaisina vastaan kuin ne tulevat: Itsekeskeinen, itsekäs, omahyväinen, kielteisesti odottava ja kaikentietävä yksilö voi lamaannuttaa ison joukon toimintakyvyn ja hengen.

Tutkittavien kerronnan mukaan ristiriidat ovat vältettävissä rehellisyyden, avoimuuden, suoruuden ja luottamuksen ilmapiirissä, jolloin epämuodollinen, avoin, läpinäkyvä viestintä on jatkuva, luonnollinen osa arkista työntekoa. Yksilöllisistä eroista ja huolenaiheista syntyvät ristiriitatilanteet ovat riskialttiita – ne voivat saada aikaan katkeraa vihamielisyyttä, loukattuja tunteita, väärinkäsityksiä ja pettymyksiä. Siksi mahdollisten ongelmien ennakointi ja varhainen puuttuminen ovat ensisijaisia keskinäisviestinnän menestystekijöitä. Ristiriidat ovat tällöin koettavissa vahvuuksina. Jatkuva kouluttautuminen, yksilön ja yhteisön ammatillisen tietämyksen ajan tasalla pitäminen, jossa pyritään huomioimaan ensisijaisten organisaation tarpeiden ohella myös yksilön tarpeet, on omiaan vahvistamaan yksilön ja yhteisön identiteettiä ja identifikaatiota. Yhteinen aika ja toisten työn ulkopuolisen elämän tuntemus lisäävät osaltaan ryhmäidentiteettiä. Kertomukset ja tarinat rakentavat (Koskinen et al. 2005: 196) useita erilaisia identiteettejä: yhtäältä esimerkiksi puurtajat ovat omien tarinoittensa subjekteja, kun taas rikkurit korostavat itsessään havaitsemaansa vapauden kaipuuta ja haluttomuutta sopeutua vakinaiseen työsuhteeseen.

Tutkittavien mukaan yksilölähtöiseen, jaettuun, arvo- ja tarinapohjaiseen johtamiseen sitoutuneet organisaatiot siirtävät ja jakavat omat arvonsa asiakkaitensa kanssa ja tuovat näille lisäarvoa. Menettely on hyödyksi myös organisaation omistajille ja suo sekä aineetonta että aineellista hyvinvointia jokaiselle organisaation jäsenelle.

Saamistani kertomuksista on tulkittavissa, että koko yrityksen suorituskulttuuri on siis sen kollektiivisten johtamisarvojen ja käyttäytymismallien summa, näyttö professiosta ja ammattietiikasta sekä keskenään limittyvistä toiminnan preferensseistä. Suorituskulttuurin ylläpitäminen on johtajien vastuulla, ja tämä vastuu kehittyy jokapäiväisissä keskusteluissa kaikkien organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Epäonnistumisista tulee aina ottaa yhteisöllinen vastuu ja tarjota mahdollisuus yrittää uudelleen.

Informanttieni sisäisten tarinoiden mukaan yksilön ja yhteisön itsensä jatkuvan kehittymisen mahdollistaa jatkuva myönteinen muutos, nöyryys sekä oikeanlainen tahdonvoiman suuntaaminen, priorisointi, ajankäyttö sekä joustavuus. Jokaisen on kyettävä johtamaan itseään, omaa mieltään – sekä tarvittaessa ottamaan solidaarinen vastuu joukkonsa jäsenistä – vaihtamaan roolista toiseen. Johdon tehtävä on valvonnan sijaan antaa tavoite, suunta, aineelliset ja aineettomat työkalut, seurata, kannustaa ja toimia esimerkkinä: pyrkimyksenä on henkilökohtainen kasvu, joka laajentaa kunkin yksilön osaamista ja hyödyntää sitä kokonaisvaltaisesti.

Tutkimukseni ilmentää, että media-alalla yksilön kasvu alkaa aina itsekeskeisestä ajattelu- sekä toimintatavasta luopumisesta. Tyyneytensä, mielenrauhansa ja työn ilonsa sekä työtyytyväisyytensä säilyttääkseen yksilön tulee hyväksyä asiat, joita hän ei voi muuttaa. Kollegat ja esimiehet sekä muut sidosryhmät toimivat viime kädessä arvojen, niistä juontuvien asenteiden, uskomusten, ajatusten ja tunteiden mukaan. Niihin toisen on työstä vaikuttaa. Omia menettelytapojaan yksilö voi ja hänen on syytä koettaa rohkeasti muuttaa. Kokemuksen jakaminen ja ongelman pohtiminen työyhteisön muiden jäsenten tai ulkopuolisen ihmisen kanssa ovat suureksi avuksi ja hyödyksi – samoin mietiskely, analyttinen, peloton pohdinta ja harkinta, joiden perustana ovat kerrottu, koettu ja eletty elämä. Jonkun ihmisen kertomus voi saada aikaan sosiaalisia vaikutuksia, kun toinen saattaa hyödyntää osalleen tullutta kokemusta oman elämänsä tulkitsemisessa. Itseriittoisuuden illuusion oivaltamiseen liittyvä paradoksi on pohjakosketukseensa tavalla tai toisella joutuneen ihmisen uuden, menestyksekkään elämän siemen.

Oman haavoittuvuuden hyväksyminen saattaa tutkittavieni mielestä muodostua uuden elämän peruskallioksi. Tuolloin ihminen voi ymmärtää, että maailma ei pyöri hänen egonsa ympärillä. Itsetutkisteluun, oikean ja väärän henkilökohtaiseen punnintaan perustuvan muutoksen on lähdettävä ihmisen omista teoista, tunteista ja uskosta. Vain mukautumalla oleviin oloihin ja muutamalla itse itseään on mahdollista päästä myönteisen muutoksen tielle. Ja ainoastaan luopumalla vanhasta on mahdollisuus saada jotain aiempaa parempaa tilalle. Yksilön omat ansiot

kehityksessä ovat kuitenkin rajalliset. Tarvitaan armoa. Sen vastaanottamalla menneisyyden syyllisyys ja häpeä sekä tulevaisuuden pelot ovat karkotettavissa.

Tutkittavien henkilökohtaisista työ- ja elämänurien ratkaisuihin ilmenee, että media-ammattilaisen – yleistettynä luovan työntekijän – suurimmat innovaattorit ovat yksilön henkisessä, usein hengellisessäkin kehityksessä, kolmen mimesiksen narratiivisen identiteetin kehityksessä. Parhaiden johtamiskäytäntöjen löydöksi on paradoksaalinen: luovia ihmisiä johdetaan menestyksekkäimmin silloin, kun johtajuutta ei oikeastaan ole ollenkaan. Yksilöllä on oma, vilpitön halu elää itselleen parasta elämää, tehdä työnsä omien kognitiivisten, affektiivisten ja konatiivisten vaikuttamiensa perusteella parhaiten. Tämän menettelyn keskiössä on ymmärrys siitä, että jokaisen antaessa parhaansa yhteiseksi menestykseksi, saavutetaan synergiaa, jossa lopputulema on suurempi kuin osiensa summa. Kun jokainen on sisäistänyt oman osuutensa tekemisen elämän- ja kuolemankäsitteidenä, orgaanin ja yksilön myönteisen menestyksen ja selviytymisen kulmakivenä, johtajuus ei enää ole henkilöitynyt. Se elää joukon sisällä yksilöiden henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa tarinavarannossa, näyttäytyy jokapäiväisessä elämän draamassa, jossa valta ja vastuu siirtyvät yhteiset arvot jaettaessa arjen kokemuksellisessa kerronnassa sisäisessä tarinassa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Järjestöjen ja vapaaehtoistoiminnan merkitys yhteiskunnan toiminnassa korostuu jatkuvasti (esim. Pihlaja 2010: 41; Kähkönen 2007; Kumpulainen 2012). Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt ja erityisesti vertaisryhmätyö ovat oivallisia johdettavien näkökulmasta kumpuavia jatkotutkimuskohteita. Vapaaehtoisorganisaatioissa toimijuus, menestys tai johtajuus ei perustu vertikaaliseen hierarkiaan vaan yksilön tahtoon yhdessä saman arvopohjan, elämäkokemuksen ja tarinan jakamien toveriensa kanssa viedä itselleen tärkeäksi kokemaansa asiaa eteenpäin. Yhteisöllisyys ja yhteinen menestys kumpuavat sosiaalisesta identiteetistä, samuudesta, halusta kuulua joukkoon ja erottua muista – sekä enemmän tai vähemmän elämän ja kuoleman välisestä hyvän voittoon pyrkivästä tavoitteellisuudesta. Esimerkkeinä käykööt vapaaehtoinen maanpuolustustoiminta sekä palo- ja pelastustyö muutoin kuin operatiivisissa kriisitehtävissä. Humanitaarinen, nimenomaan vertaistuen avulla haitallisten riippuvuuksien ehkäisyyn ja niistä toipumiseen pyrkivä toiminta soisi saada johtamistutkimuksensa. Kansantaloudellisesti tutkimuksen merkitys olisi vääjäämätön oloissa, joissa Suomi eläköityy ja sosiaaliturvan järjestäminen vaatii uudenlaista ajattelutapaa.

Jatkotutkimuksessa asiantuntijuutta – samoin kuin johtajuutta – olisi kaikkien kiintoisaa ja hyödyllistä lähteä etsimään monitieteisesti mahdollisimman epäkonventionaalisista yhteyksistä. Tällaisia voisivat olla lapsi- ja nuoriso- sekä vanhustyö (lastentarhat, nuorisokodit, palvelutalot ja vanhainkodit), erä- ja luontoaktiviteetit matkanjärjestäjineen, omatoimimatkailu, ammattimaiset huippu-urheilijat, median tositelevisio-osallistujat sekä vaikkapa Seinäjoen Tangomarkkinoiden finaaliin valmistautuvat taiteilijat. Ytimenä ovat omat menneisyyden pelkonsa, ennakkoluulonsa tai esteensä tavalla taikka toisella uudistumiskykynsä ja kekseliäisyytensä selättäneet ja itsensä mielestään ylittäneet – kaikki he, joilla on sisäisessä puheessaan elämänsä, kokemuksensa ja arjen draamansa kerrottavana lukijan tai kuulijan hyödynnettäväksi sekä yhteiseksi menestykseksi tulkittavaksi.

Lopuksi

Suomen Lehtikuvaajat ry:n Vuoden Lehtikuvaajaksi 2012 valitsema Meeri Koutaniemi tiivistää kuvajournalismin elämänsä, kokemuksensa ja kerrontansa arvoja etiikkaperusteiseksi elämäntehtäväksi. Siinä luovuuden ja rajat ovat ihmistä suuremmissa käsissä – hintalaputta.

”Tämän työn tekemiseen ei ole mitään valmista kaavaa, jonka joku voisi minulle sanella. Työ on minulle intohimo, jota rahoitan milloin mitenkään; paskaduunilla tai apurahoin. Tiedonvälitys on tärkeämpää kuin ansaittu raha. Tällä hetkellä minulle riittää, että saan syödäkseni ja minulla on asunto.”

”Ei minun subjektiivinen näkemykseni voi olla muuta kuin kysymys, provokaatio, ajatusten herättäjä. Valitsen oman moraalini mukaisesti sen, mihin kamerani suuntaan.” (Koutaniemi 2013)

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. (2001). *Case Study as a Methodological Approach. Verkko-osoitteessa* URL: <http://www.metodix.com>. Luettu 24.8.2009
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. (2003). *Tarinoiden voima*. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, M. & Kovalainen, M. (2001). *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Ahonen, H. (2008). *Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Airaksinen, T. (1991). Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa Airaksinen, T. (toim.) *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. Helsinki: Yliopistopaino. 19–60.
- Airaksinen, T. (1993). *Moraalifilosofia*. Kolmas painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Airaksinen, T. (2002). Ammattien kollegiaalisuus. Teoksessa: *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*, 19–40 Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aitamurto, T. (2010). *Kymmenen väitettä journalismin tuhosta – ja miksi niistä ei kannata huolestua. Raportti journalismin trendeistä Yhdysvalloissa vuonna 2009*. http://www.hssaatio.fi/images/stories/tiedostot/raportti2_net.pdf. Viitattu 25.9.2012.
- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.
- Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alhanen, K. (2013). *John Deweyn kokemusfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization, de Gruyter Studies in Organization* 72. Rieden am Forggensee, Germany: WB-Druck GmbH.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: SAGE Publications Ltd, Athenaeum Press Ltd, Gateshead, Tyne & Wear.
- Amabile, T. (1998). How to kill Creativity. *Harvard Business Review* September–October 1998, 77–87.

- Angus, J. (1985). The Lurian model of information processing. *Australian Journal of Educational Technology* 1 (1). 59–67.
- Antila, J. (2006). *Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua*. Työpoliittinen tutkimus nro 272. Helsinki: Työministeriö,
- Antonovsky, A. (1982) *The Structure and Properties of the Sense of Coherence Scale*. *Social Science & Medicine* 36: 725–733.
- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatemi.
- Arbner, I. & Bjerke, B. (1977). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. Lontoo: Transaction Publishers.
- Aristoteles (1989). *Nikomakhoksen etiikka*. Suom. Simo Knuuttila. Helsinki: Painokaan Oy.
- Aristoteles (1997). *Retoriikka; Runousoppi*, suom. Paavo Hohto, Helsinki: Gaudemus.
- Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M., Claman, P. & DeFillippi, R. (1995). *Intelligent enterprise, intelligent careers*. *Academy of Management Executive* 9 (4). 7–20.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (toim.) (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Arvilampi, P. (1998). *Narratiivinen terapia*. Perheterapia 2/98.
- Aslama, M. & Kivikuru, U. (2003). Tyyntä myrskyn edellä? Teoksessa Nordenstren, K. & Wiio, O. (toim.) *Suomen mediamaisema*. Vantaa: WSOY.
- Atchley, R. (1982). Retirement as a Social Institution. *Annual Review of Sociology*. Vol. 8. 263–287.
- Atkinson, P. (2005). Managing resistance to change. *Management Services, Spring*. 14–19.

Atkinson, P. (1990). *The Ethnographic Imagination. Textual constructions of reality*. Routledge: London, New York.

Atkinson, P. & Delamont, S. (2005). Analytic perspectives. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. 3. painos. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. 821–840.

Auvinen, T. (2013). *Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Auvinen, T. (2008). *Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarina johtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Bahtin, M. (1995). *Francois Rabelais – keskiajan ja renessanssin nauru*. Helsinki: Kustannus Oy Taifuuni.

Barge, J. (1994). *Leadership. Communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.

Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(1992): 1. 363–399.

Barker, J. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38: 3, 408–437.

Barker, R. (2001). The nature of leadership. *Human Relations* 54: 4, 469–494.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence. Insights from the Emotional Quotient Inventory. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J. (toim.) *Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*. 363–388.

Barthes, R. (1977). Introduction to the Structural Analysis of Narrative. Teoksessa Health, S. (toim.) *Image, Music, Text*. New York: Hill and Wang. 79–124.

Bauer, T. & Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Review* 39. 1538–1567.

Beckett, C. (2008). *Supermedia, Saving Journalism So It Can Save the World*. London: Blackwell Publishing.

- Berger, P. & Luckmann, T. (2005). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Alkuteos: *The Social Construction of Reality* (1966). Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
- Bertling, S. (2007). Tuottajuuden syvin olemus. Teoksessa Bertling, S., Rantala, T. & Saksala, E. (2007). *Tuottajan työ*. Helsinki: EditaPrima.
- Bhal, K. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal* 27(2). 106–117.
- Bhaskar, Roy (2008). *A Realist Theory of Science*. London and New York: Routledge.
- Bhaskar, R. (1993). *Dialectic: The Pulse of Freedom*. London and New York: Verso.
- Bhaskar, R. (2008) [1975]. *A Realist Theory of Science*. London and New York: Routledge.
- Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). *Introduction: trust within organizations*. Personnel Review. Vol. 23:5. pp. 543–555.
- Bittman, M. & Wajcman, J. (2000). Rush Hour: The Character of Leisure Time and Gender Equity. *Social Forces*, 79. 165–189.
- Boczkowski, P. (2002). The Development and Use of Online Newspapers: What Research Tells Us and What We Might Want to Know. Teoksessa Lievrouw, L. & Livingstone, S. (toim.) *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*. Lontoo: SAGE Publications. 270–286.
- Boczkowski, P. (2004). *Digitizing the News*. Cambridge, Massachusetts. London, England: The MIT Press.
- Bowden, J. (2005). Reflections on the phenomenographic team research process. Teoksessa Bowden, J. & Green, P. (toim.) *Doing developmental phenomenography*. Melbourne: RMIT university press. 11–31.
- Boyatzis R. (1999). Building on Competence: the Effective Use of managerial Talent. Teoksessa Salaman, G., Cameron, S., Hamblin, H., Iles, P., Mabey, S. & Thompson, K. (toim.) *Human Resource Strategies*. London: SAGE Publications. 260–272.

Boyce, M. (1996). Organisational Story and Storytelling: A Critical review. *Journal of Organisational Change*. Vol. 9 (5). 5–26.

Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge, London: Harvard University Press.

Bruner, J. (1991). *The Narrative Construction of Reality*. *Critical Inquiry* 18.1–23.

Bruner, J. (1987). Life as narrative. *Social Research*. 54 (1). 11–32.

Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Bruner, J. (1985). Narrative and Paradigmatic Modes of Thought. Teoksessa Eisner & Elliot (toim.) *Learning and Teaching the Ways of Knowing*. Chicago, Illinois: The University of Chicago Press.

Bruner, J. (1984). Notes on the Cognitive Revolution. Oise's Centre for Applied Cognitive Science. *Interchange* 15 (3): 1–8.

Bruun, L. & Nordenstreng, K. (2012). Kansainvälisestä oikeudesta journalistiikkaan. Teoksessa Nordenstreng, K. *Kansainvälinen oikeus ja etiikka journalismissa*. 140–151. Tampere: Tampereen yliopisto. URL: <https://www10.uta.fi/opas/opintojakso.htm?rid=8235&idx=2&uiLang=fi&lang=fi&lvv=2012/> Luettu 10.11.2014.

Bryman, A. (1999). Leadership in Organizations. Teoksessa: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (toim.). *Managing Organizations*. Current Issues. Sage Publications, London. 26–42.

Bryson, V. (2007). *Gender and the politics of time*. Bristol: Policy Press.

Bunting, M. (2004). *Willing slaves. How the overwork culture is ruling our lives*. London: Harper Collins.

Burke, K. (1945). *A Grammar of Motives*. New York: Prentice Hall.

Burke, K. (1950). *A Rethoric of Motives*. Berkley, California: University of California Press.

Burke, C., Fiore, S. & Salas E. (2003). The Role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. Teoksessa Pearce, T., Craig L. &

- Conger, J. (toim.) *Shared Leadersip: Refraining the Hows and Whys of Leadership*. Lontoo: Sage Publications Ltd. 103– 122.
- Burr, V. (2004). *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burrell, G. & Morgan. G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporeta Life*. Hants, England; Gower Publishing Company Ltd.
- Carr, D. (1986). *Time, Narrative, and History*. Bloomington: Indiana University Press.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership* 4: 4, 363–379.
- Casey, C. (1995). *Work, Self and Society after Industrialism*. London & New York: Routledge.
- Castells, M. & Himanen, P. (2001). *Suomen tietoyhteiskuntamalli. (The Finnish Model of the Information Society)*. Sitra 242. Suom. Jukka Kemppinen. Helsinki: WSOY.
- Chattopadhyay, P. (1999): *Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior*. *Academy of Management Journal*. 42: 3, 273–287.
- Christ, O., van Dick R., Wagner U. & Stellmacher J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology* 73: 3, 329–341.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power*. Wiltshire, Great Britain: SAGE Publications Ltd, Cromwell Press Limited, Trowbridge.
- Cohen, L. & Mallon, M. (2001). My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Career Research. *International Studies of Management and Organizations*. Vol. 31. No. 3. 48–68.
- Collin. F. (1997). *Social reality*. London & New York: Routledge.
- Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2). 173–208.

Creswell, J. & Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice* 39 (3). 124–130.

Cutcliffe, J. & McKenna, H. (1999). Establishing the credibility of qualitative research findings: the plot thickens. *Journal of advanced nursing* 30 (2). 374–380.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.

Czarniawska, B. (2011). *Cyberfactories. How News Agencies Produce News*. Cheltenham, UK – Northampton MA, USA: Edward Elgar.

Czarniawska-Joerges, B. (1995). *Narration or science? Collapsing the division in organization studies*. *Organization* 2. 11–33.

Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7. ed. Southwestern College Publishing: Ohio.

Dachler, H. P., & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa D. M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot: Avebury, 1–29.

DeFillippi, R. & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior* 15. 307–324.

Dennis, E. (2003). Prospects for a Big Idea – Is There a Future for Convergence? *The International Journal on Media Management*, Vol. 5, No. 1, 2003. 7–11.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005) (toim.). *The Sage handbook of qualitative research*. 3. painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deuze, M. (2005): What is Journalism? Professional Identity and Ideology Reconsidered. *Journalism*, vol. 6 (4). 443–465.

Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: The Macmillan Company.

Dewey, J. (1966). *Democracy and education. An Introduction to the philosophy of education*. New York: The Free Press.

- Dienstag, J. (1997). *Dancing in Chains' Narrative and Memory in Political Theory*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Dilthey, W. (1976). *Selected Writings*. Edited and translated by H. P. Rickman. Cambridge: Cambridge University Press.
- Domingo, D. (2008). Inventing online journalism: A constructivist approach to the development of online news. Teoksessa C. Paterson & D. Domingo (toim.) *Making of online news. The ethnography of new media production* (15–28). New York: Peter Lang.
- Drobnitski, O. (1980). *Moraalikäsité*. Moskova: Progress.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Brothers.
- Drucker, P. (2002). *Druckerin parhaat. Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Dufva, H. (2012). *Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, A. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Osoitteessa URL: http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/aio/2005/aio2005_15.pdf Luettu 1.1.2013.
- Ebaugh, H. (1988). *Becoming an ex: the process of role exit*. University of Chicago Press, Chicago: IL.
- Ekonen, M. 2007. *Moninaiset urat: narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental work research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Eriksson, M. (2010). Johtajuus, valta ja pelko. Teoksessa Pietiläinen, P. (toim.). *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläaho, A. (2010). *Kansainvälisen suurtaapahtuman johtaminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2006). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. [Professional identity as a personal and social construction]. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. [Promoting professional growth.]* Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa: Dark Oy. 26–49.

Facta tietosanakirja (1976). Porvoo: WSOY

Faustino, P. (2007). Becoming a Broadcasting Leader in 10 Years: A Case Study of Portugal's TVI—Media Capital Group. *International Journal on Media Management* 9 (4) 151–163.

Fidler, R. (1997) *Mediamorphosis. Understanding New Media*. Thousands Oaks, California: Pine Forge Press.

Filander, K. (2000): *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Filander, K. & Henriksson, L. (2006). Ammattien uusi kuosi ja kehittämistyön retoriikka. *Työelämän tutkimus* 63. 86.

Fisher, W. R. (1985). The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*. Vol 35 (autumn). 74–89.

Florida, R. (2005). *Luovan luokan esiinmarssi*. Tampere: Tammer-Paino.

Forsyth, D. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (1). 175–184.

Foucault, M. 1980. *Power/knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Edited by Colin Gordon. New York: Pantheon Books.

Frank, A. (1995) *The Wounded storyteller: body, illness, and ethics*. Chicago: University of Chicago Press.

Frantsi, P. (2013). *Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Frantsi, T. (2009). *Ikääntyvä johtaja tienhaarassa. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy*. Great Britain Cambridge: Polit Press.

- Frye, N. (1990). *Anatomy of Criticism. Four Essays*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*. London: Penguin Books.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Gergen, K. (1997). *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Gergen, K. (1995). Social construction and the educational process. Teoksessa Steife, L. & Gale, J. (toim.) *Constructivism in education*. New Jersey: LEA Publisher. 17–39.
- Gergen, K. & Gergen, M. (1983). Narratives of the Self. Teoksessa Sarbin, T. & Scheibe, K. (toim.): *Studies in Social Identity*. New York: Praeger Publishers.
- Gergen, K. & Gergen, M. (toim.) (1984). *Historical Social Psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gergen, K. & Gergen, M. (1986). Narrative Form and the Construction of Psychological Science. Teoksessa Sarbin, T. (toim.): *Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct*. New York: Praeger Press.
- Gershuny, J. (2000). *Changing times. Work and Leisure in Postindustrial Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Giddens, A. (1994). *Beyond left and right. The future of radical politics*. Cornwall: Blackwell Publishers.
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson.
- Gill, J. & Johnson, P. (1997). *Research Methods for Managers*. Second edition. Lontoo: Chapman.
- Goethe, J. (2000). *Faust. Eine Tragödie. Erster und zweiter Teil*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Goffman, E. (1971). *Arkielämän roolit*. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25*

years: Applying multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6: 2. 219–247.

Greenberg, J. & Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations*, 8th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Gripsrud, J. (1992). The Aesthetics and Politics of Melodrama. Teoksessa Dahlgren, P. & Sparks, C. (toim.) *Journalism and Popular Culture*. Lontoo: Sage. 84–95.

Gronow, P. (2012). Äänilevy. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 237–254.

Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Dentzin, N. & Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage. 105–117.

Guba, E. & Lincoln Y. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. 3. painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 191–216.

Gubrium, J. & Holstein, J. (2009) *Analyzing Narrative Reality*. London: SAGE.

Gudmundsdottir, S. (2001). Narrative research in school practice. Teoksessa Richardson, V. (toim.) *Fourth Handbook for Research on Teaching*. New York: Macmillan.

Haara, P. (2012). *Viestintäalan ja ammattien tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiselvitys viestintäalan laadullisen ennakkoinnin hankkeelle*. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hacking, I. (2009). *Mitä sosiaalinen konstruktioismi on?* Vastapaino, Tampere.

Hall, D. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.

Hall, S. (2005). *Identiteetti*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Happonen, M. & Nätti, J. (2000). Palkansaajien kokema työn epävarmuus ja epävarmuuden realisoituminen työttömyytenä. Teoksessa Lahti, A.M. & Järnefelt, N. (toim.). *Jaksaen ja jousten. Artikkeleilta työolotutkimuksesta*. Tutkimuksia 230. Helsinki: Tilastokeskus. 67–86.

- Harisalo, R., Huttunen, H. & McInerney, J. (2005). Trust-creating practices for marketing managers. *J. Change Manage.*, 5(4): 463–484.
- Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.). (2008). *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Helsinki – Lappeenranta: Kuntaliikko & Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Harré, R. & Secord, P. (1972). *The Explanation of Social Behaviour*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hasanen, K. (2013). *Narrating Care and Entrepreneurship*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Heaton, L. & Taylor, J. R. (2002). Knowledge management and professional work. A communication perspective on the knowledge-based organization. *Management Communication Quarterly* 16. 210–236.
- Heckscher, C. (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. Teoksessa Heckscher, C. & Donnellon, A. (toim.) *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. California: Sage Publications. 14–62.
- Heikkinen, H. (2002). Whatever is Narrative Research? Teoksessa Huttunen, R., Heikkinen, H & Syrjälä, L. (toim.). *Narrative Research: Voices of Teachers and Philosophers*. Jyväskylän Yliopisto: Sophi.
- Heilmann, P. (2010). *Narratives in Media Texts. Career transition stories in newspapers and magazines*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Heinonen, A. (1999). Into, antaumus ja tehokkuus. Teoksessa Maasilta, M. (toim). *Journalismin muutoskaruselli*. Tampere: Tampereen yliopisto..
- Heinonen, J. (2006). Johtaminen yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Teoksessa Stenvall-Virtanen, S. & Vähämäki, M. (toim.): *Mediatalous. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Helsinki: Edita. 143–169.
- Heiskala, R. & Hämäläinen, T. (2004). *Sosiaalisen innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Helsinki: Edita Publishing.
- Helle, M. (2011). *Toimitustyö muutoksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Helle, M. (2009) Toimitustyön muutos ja sen etnografinen tutkimus. Teoksessa Väliverronen, E. (toim.) *Journalismi murroksessa*. Gaudeamus: Helsinki. 91–111.

Hennala, L. (2011). *Kuulla vai kuunnella – käyttäjää osallistavan palveluninno-voinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Herkman, J. (2002). ”Konvergenssi”. Mediumi, avainsanat 10.12.2002. URL: <http://www.m-cult.net/mediumi/>.

Herkman, J. (2005). *Kaupallisen television ja iltapäivälehtien avoliitto*. Tampere: Vastapaino.

Herkman, J. (2009). Journalismi markkinoilla: konserni- ja mediajournalismia. Teoksessa Väliverronen, E. (toim.) *Journalismi murroksessa*. Gaudeamus: Helsinki. 32–49.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy,

Hirvonen A. (2003). *Pikkupianisteista musiikin ammattilaisiksi: solistisen koulutuksen musiikinopiskelijat identiteettinsä rakentajina*. Oulu: Oulun Yliopisto.

Holzman, L. (2006). Lev Vygotsky and the new Performative Psychology: Some Implications for Business and Organizations. Teoksessa Hosking, D-M. & McNamee, S. (2006). *The Social Construction of Organization*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press, 254–268.

Hooker, C. & Csikzentmihalyi, M. (2003). Flow, Creativity, and Shared Leadership. Rethinking the Motivation and Structuring of Knowledge Work. Teoksessa Pearce, T., Craig L. & Conger, J. (toim.) *Shared Leadership- Refraining the Hows and Whys of Leadership*. Lontoo: Sage Publications Ltd. 217–234.

Horppu, R. (2007). *Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 32. KESTO-toimintaohjelma*. Tampere: Työterveyslaitos, Tampereen yliopistopaino Oy

Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25, 147–166.

- Hosking, D-M. (2010). Moving relationality: Meditations on a Relational Approach to Leadership. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D. Grint, K., Jackson, B., Uhl-Bien, M. *Handbook of Leadership*. Sage Publications.
- Hosking, D-M. & McNamee, S. (2006). *The Social Construction of Organization*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Houghton, J., Neck, C. & Manz, C. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. Teoksessa (toim.) Pearce, C. & Conger, J. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 123–140.
- Huhmarniemi, R., Skinnari, S. & Tähtinen, J. (toim.) (2001). Platonista transmodernismiin. Juonteita ihmisyyteen, ihmiseksi kasvamiseen, oppimiseen kasvatukseen ja opetukseen. *Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 2*. Turku: Suomen Kasvatustieteellinen Seura.
- Huhtala, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Helsinki: The Finnish Society of Sciences and Letters.
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisit ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtinen, A.-M. (2006). Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. 204–225.
- Hujala, A. (2008). *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hujanen, J. (2005). Kiinnostava, kiinnostavampi, nuorekas? Tulevaisuuden yleisö bisnesmedian etsimessä. Teoksessa Ojala, J. ja Uskali, T. (toim.) *Mediajättien aika*. Helsinki: Infor Oy, 273–285.
- Hujanen, J. (2006). Yleisön palvelu markkinaehtoistuvan median journalistien itseymmärryksessä. *Tiedotustutkimus* 29:2, 30–43.
- Hujanen, J. (2009). Informing, Entertaining, Empowering. Finnish Press Journalists' (Re)Negotiation of Their Tasks. *Journalism Practice* 3:1, 30–45.
- Hujanen, T. & Ala-Fossi, M. (2012). Radio. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 121–149.

Hurmeranta, M. (2012). *Talousmedia murroksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hutcheon, L. (1994). *Irony's Edge. The Theory and Politics of Irony*. London: Routledge.

Huuhka, M. (2004). *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulu: Oulun yliopisto.

Hyvärinen, M. (2006). *Kerronnallinen tutkimus*. Osoitteessa URL: <http://www.hyvarinen.info> . Luettu 5.2.2014.

Hyypiä, M. (2013). *Roles of leadership in complex environments – Enhancing Knowledge Flows in Organisational Constellations through Practice-Based Innovation Processes*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hägg, O. (2011). *Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjäidentiteetti*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Häkkinen, S. (2012). *Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework : a qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Häyry, M. (2002). *Hyvä elämä ja hyvä käytös: Historiallinen johdatus moraali-filosofiaan*. Helsinki: Yliopistopaino.

Häyrynen, Y-P. (1968). *Ammatillisten intressien ja minäkuvan tutkimus*. Ammatinvalinnanohjauksen monistesarja nro 13.

Ibarra, H. (2003). *Working Identity. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston: Harvard Business School Press.

Ihalainen, J. (1993). *Professionaalinen etiikka ja hyvinvointivaltion henki. Profession haasteita*. Teoksessa Ailus, K., Ihalainen, J., Jormanainen, V., Kankaanpää, J., Palomäki, A. & Pärnänen, H. (toim.) *Etiikka, laatu, valinnanvapaus: Terveystieteiden tulevaisuus*. Helsinki: Tekijät ja Painatuskeskus. 16–27.

Ihanus, J. (1999). *Minäkertomukset*. Teoksessa Ihanus, J. (toim.) *Kulttuuri ja psykologia*. Helsinki: Yliopistopaino. 241–259.

- Ihanus, J. & Lipponen, L. (1997). *Jerome Bruner, kulttuuripsykologia ja narratiivinen ajattelu*. Psykologia. 32. 253–260.
- Iivonen, M. & Harisalo, R. (1997). *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Ikola-Norrbacka, R. (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ingold, T. (2000). *The perception of the environment*. London: Routledge.
- Isoherranen, K. (2012). *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Isosaari, U. (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Jakobson, R. (1973) Commentary. Teoksessa *Russian Fairy Tales*. New York: Pantheon Books.
- Jalonen, H. & Lönnqvist, A. (2008). Kohti ennakoivaa liiketoimintaa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/2008. 440–454.
- Jameson, D. (2001). Narrative Discourse and Management Action. *The Journal of Business Communication*, Vol. 38 (4). 476–511.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Jensen, R. (1999). *The Story of the Future. Across the Board*. Vol. 36 (1). 33–36.
- Joenperä, A-M. (2013). *Jumalan lapset Isän sylissä – Narratiivinen tutkimus jumalanpalveluksen merkityksellisyyden rakentumisesta kirkossakävijöille Tuusulan seurakunnassa*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Johansson, A. (2003). *Narratiivinen tapa tietää*. Osoitteessa URL: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/johansson_narrative_method/ Luettu 6.2.2014.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina*. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, K. & Saaristo, K. (2002). *Suomalainen yhteiskunta*. Juva: WSOY.

Journalistin ohjeet. (2014). Osoitteessa URL:
<http://www.journalistiliitto.fi/pelisaannot/journalistinohjeet/> Luettu 10.11.2014.

Jovchelovitch, S. & Bauer, M. (2000). Narrative Interviewing. Teoksessa Bauer, M. & Gaskell, G. (toim.) *Qualitative Researching With Text, Image and Sound. A Practical Handbook*. London: Sage Publications, 57–74.

Juhila, K. (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suonen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 201–233.

Julkisen sanan neuvosto. *Perussopimus*. Osoitteessa URL:
<http://www.jsn.fi/jsn/jsn-n-perussopimuss/> Luettu 10.11.2014.

Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, R. & Nätti, J. (1998). *Murenee, ei murene, murenee*. *Janus* 6: 3,337–347.

Julkunen, S. (2010). *Kauppiaisyhteistyön muuttuvat merkitykset – narratiivinen näkökulma*. *Kuopio: Itä-Suomen yliopisto*.

Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. (2007). *Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. (2005). *Toivon johtaminen*. Keuruu: Otava.

Jyrkiäinen, J. (2008). *Journalistit muuttuvassa mediassa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Jyrkiäinen, J. (2012). Sanomalehdistö. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 67–100.

Jähi, R. (2004). *Työstää, tarinoida, selviytyä. Vanhemman psyykinen sairaus lapsuudenkokemuksena*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kamppinen, M. & Malaska, P. (2002). Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden Seura. 55–115.

- Kanter, R. (1989). Careers and the Wealth of Nations: A Macro-Perspective on the Structure and Implications of Career Forms. Teoksessa Arthur, M., Hall D. & Lawrence, B. (toim.), *Handbook of Career Theory* (506–521). Cambridge: Cambridge University Press.
- Karkulehto, S. & Virta, A.-M. (2006). Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Teoksessa Inkinen, S.; Karkulehto, S., Mäenpää, M. & Timonen, E. *Minne matka luova talous?* Oulu: Rajalla.
- Karppinen, K. & Jääsaari, J. (2007). *Suomalaisten käsityksiä mediasta ja vallasta. Raportti kyselytutkimuksesta.* Osoitteessa URL: <http://www.hssaatio.fi/pdf/SurveyValta.pdf>. Viitattu 17.2.2010.
- Kauhanen, E. & Noppari, E. (2007). Innovation, Journalism and Future. *Tekes, Technology review* 200/2007). Helsinki: Tekes.
- Kaunismaa, P. & Laitinen, K. (1998). Paul Ricoeur ja narratiivinen identiteetti. Teoksessa Kuhmonen P. & Sillman, S. (toim.). *Jaettu jana, ääretön raja*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Filosofian julkaisuja 65. 168–195.
- Kekäle, J. (2007). *Postmoderni isyys ja uskonnollisuus: tarinallinen näkökulma*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2000). *Tunne itsesi, suomalainen*. Helsinki: WSOY
- Keltner, D. & Buswell, B. (1996). *Evidence for the distinctness of embarrassment, shame, and guilt: A study of recalled antecedents and facial expressions of emotion*. *Cognition and Emotion*, 10. 155–171.
- Kerby, A. (1991). *Narrative and the self*. Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.
- Keskinen, S. (2005). Tutkimus alaitaidoista kunnissa. *Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut*, nro 49. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.
- Kets de Vries, M. (2001). *The Leadership Mystique*. Great Britain: Prentice Hall.
- Kilpimaa, A. (2013). *Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- King, N. & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups: The Research Literature. Teoksessa West, M. & Farr, J. (toim.) *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: Wiley: 15—59.

Kinnunen, H-M. (2006). *Tarinat teatterin taiteellisessa prosessissa*. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.

Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. (2005). Johdanto: Tuotannosta tietoon. Teoksessa Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela H. & Saru, E. (toim.). *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Kivekäs, M. 1999. Siirtymä ammatillisesta koulutuksesta työelämään 1990-luvulla. Teoksessa Linnakangas, R. (toim.) *Koulutus ja elämäkulku*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 28. 227–262.

Kivikuru, U. (2012). Aikakauslehdistö. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 101–120.

Kivimies, Y. (1956). *Laaki talrikilla eli mietteitä ”kirjallisesta esitystaidosta”*. Suomalainen Suomi. 1956 (8). 480.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. Teoksessa Parson, T. & Shil E. (toim.) *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Koiranen, M. & Ruohotie, P. (2001). Yrittäjyyskasvatus – analyyseja, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 2/2001, 102–111.

Koivumäki, R. (2010). *Isyyttä alihankintana. Narratiivinen analyysi sijaisinä toimivien miesten identiteetin rakentumisesta*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Koivunen, H. (2004). Onko kulttuurilla vientiä? Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti-hanke. *Opetusministeriön julkaisuja* 2004: 22. Helsinki: Opetusministeriö.

Koivunen, H. (2002). Suurmiehiä ja piennaisia – lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa Smeds, R. Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. *Tieto ja tekniikka. Missä on Nainen?* Tekniikan Akateemisten Liitto. Lahti: Esa Print Oy, 132–148.

Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. (2012). *Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä. Analyysi urasiirtymän käsitteestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kolari, E. (2009) Toimittajasta tuottajaksi: sanomalehden toimitustyö muutoksessa. Teoksessa Valiverronen, E. (toim.) *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus. 150–167.

- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Koutaniemi, M. (2013). Kiertolainen Meeri Koutaniemi aikoo pysyä liikkeessä. Osoitteessa URL: <http://sylvi.fi/2013/06/kiertolainen-meeri-koutaniemi-aikoo-pysya-liikkeessa/> Luettu 21.2.2014.
- Kumpula, M. (2011). *Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus – Vakuutusvirkaileijasta finanssialan myyjäksi?* Turku: Turun yliopisto.
- Kumpulainen, K. (2012). *Kylätoiminta ja aktiivisen kylän tuottaminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kunelius, R., Noppiari, E. & Reunanen, E. (2009): Media vallan verkoissa. *Tiedotusopin laitoksen julkaisusarja AI 12/2009*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kunelius, R. (2000). *Journalismi nelijalkaisena otuksena : tutkimuksen näkökulmia, ongelmia ja haasteita*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kusch, M. (1986). *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Kustannusosakeyhtiö Pohjoinen.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttöjä säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. (2002). *Sosiaalipsykologian maailmanhypoteesit. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot*. Helsinki: Unipress.
- Kuusela, S. (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Küng, L. (2010). Why Media Managers Are Not Interested in Media Management—And What We Could Do About It. *The International Journal on Media Management*. 12 (1). 55–57.
- Küng, L. (2008). *Strategie Management in the Media. Theory to practice*. London: Sage.
- Küng, L., Picard, R. & Towse, R. (toim.) (2008). *The Internet and the Mass Media*. London: Sage.

Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J. (2008). Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessä. Teoksessa *Liiketaloudellinen aikakauskirja LTA* 3/08, 269–296. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kähkönen, L. (2007). Neljä näkökulmaa kuntasektorin palvelujen kilpailuttamiseen. *Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita* Nro 98. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.

Känsälä, M. (2012). *Työura ja parisuhde – erilliset yhdessä? Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kahden uran pariskunnilla*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Labov, W. & Waletzky, J. (1967). Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.). *Essays on the verbal and visual arts*. Seattle: University of Washington Press, 12–44.

Labov, W. (1972). *Language in the Inner City Studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: The University of Pennsylvania Press.

Labov, W. (2006). *Narrative pre-construction*. Osoitteessa www.ling.upenn.edu/~wlabov/Papers. Luettu 2.10.2014.

LaPointe, K. (2011). *Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transition*. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Larsen, M. (1990). In the matter of experts and professionals, or how impossible it is to leave nothing unsaid. Teoksessa *The Formation of professions: knowledge, state and strategy*. London: SAGE Publications.

Lehtonen, P. H. (2008). *Voimauttava video. Asiakslähtöisyyden, myönteisyyden ja videokuvan muodostama työorientaatio perhetyön menetelmänä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Leinikki, S. (2009). *Pelon ja toivon välissä. Pätkätyöläisen urakerronta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Leponiemi, J. (2008). *Ethnic Minority Member Perspective on Leader-Member Exchange*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lewis, C. & Gilman, S. (2005). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. Jossey Bass: San Francisco.

- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). Narrative Research: Reading, Analysis & Interpretation. *Applied Social Research Series*. Volume 47.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lindblom, T. (2009). *Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1994–2004*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Linnakylä, P. (1988). *Miten opitaan tekstistä? Ammattiopiskelijoiden tekstistä oppimisen arvioinnin taustaa. Osaraportti 1*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lintula, P. (2005). *Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lloyd, John (2008): Vakava journalismi on pelastettava. Teoksessa Asola, A. *Journalistit ja demokratia* (toim.) Helsinki: Oikeusministeriö.
- Locke, E. & Schweiger, D. (1990). Participation in Decision-Making: One more look. Teoksessa (toim.) Cummings, L. & Staw, B. *Leadership, Participation, and Group Behavior*. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/ follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78: 3, 167–203.
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25. 226–251.
- Lukka, K. (1989). Laskentatoimen käsitteiden ontologia – esimerkkinä voiton käsitteen analysointi. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 38 (2). 94–116.
- Lundquist, L. (1988). *Byråkratisk etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Luostarinen, H. & Uskali, T. (2006). Suomalainen journalismi ja yhteiskunnan muutos. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.). *Uusi jako: miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus. 179–201.
- Luostarinen, H. & Raittila, P. (toim.). (2014). *Journalistin vapaus*. Vantaa: Vastapaino.

Lupton, D. (1998). *The Emotional Self. A Sociocultural Exploration*. London: Sage.

Lurija, A. (1946). On the Pathology of Grammatical Operations [in Russian]. *Izvestija APN RSFSR*, No. 17. Julkaistu englanniksi 1988 teoksessa J. Downing (toim.). *Cognitive psychology and reading in the USSR*, 95–141. Amsterdam: North-Holand.

Lurija, A. (1982). Jälkisanat. Teoksessa Vygotski, L. S. (1982). *Ajattelu ja kieli*. Helsinki: Weilin+Göös.

Luukkanen, J. (1993). Systemimallien rooli tutkimuksessa ja suunnittelussa. Teoksessa Vapaavuori, M. (toim.). *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Acta Futura Femmica nro. 5. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki: Painatuskeskus.

Lähteenmäki, M. (1994). Ironian loogis-pragmaattisista malleista. Teoksessa Laurinen, L & Luukka, M-R. (toim.) *Puhekulttuurit ja kielten oppiminen*. AfinLan vuosikirja 1994. Helsinki: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja no. 52. 75–94.

Löyttyniemi, V. (2004). Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli. *Auscultatio Medici*. Jyväskylä: SoPhi.

MacIntyre, A. (1985). *After Virtue: A Study in Moral Theory* [1981], second corrected edition with Postscript. London: Duckworth.

MacIntyre, A. (2004). *Hyveiden jäljillä: moraaliteoreettinen tutkimus*. Suomentanut Niko Noponen. Helsinki: Gaudeamus.

Mahlakaarto, S. (2010). *Subjektiksi työssä – identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Malaska, P. (1995). Yhteiskuntakehityksestä ja murroksesta. Teoksessa Keskinen, Auli (toim.). *Teledemokratia. Tietoverkot ja yhteiskunta*. Helsinki: Painatuskeskus. 28–41.

Malmelin, N. & Wilenius, M. (2008). *Välittäjät. Vastuullisen viestinnän tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus.

Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Oulu: Oulun yliopisto.

- Markkula, H. (2009). *Suomalaisen rikostoimittamisen asiantuntija*. Osoitteessa URL:http://ohjelmat.yle.fi/poliisitv/raportit/hannes_markkula_suomalaisen_rikostoimittamisen_asiantuntija. Luettu 21.2.2014
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. Revised by Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C. & Cox, R. New York: Harper & Row.
- Maunula, M. (2014). *Perheellisen naistohtoriopiskelijan arki, elämäntietä ja tulevaisuusajattelu*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- McAdams, D. (1997). The Case for Unity in the (Post)Modern Self. A Modest Proposal. Teoksessa Richard D. Ashmore & Lee J. (eds.) *Self and Identity. Fundamental Issues*. Oxford: Oxford University Press, 46–73.
- McAdams, D., Josselson, R. & Lieblich, A. (2006). Introduction. Teoksessa McAdams, D., Josselson, R. & Lieblich, A. (toim.). *Identity and Story. Creating Self in Narrative*. Washington: American Psychological Association. 3–11.
- McEwan, H. (1995). Narrative Understanding in the Study of Teaching. Teoksessa Egan, K. & McEwan, H. (toim.) *Narrative in Teaching, Learning and Research*. New York: Teachers College Press.
- Mead, G. (1967). *Mind, Self, & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Melin, H. (2004). Tietotyö ja organisatorinen muutos. Teoksessa *Sosiaaliset innovaatiot työelämän muutoksissa. Suomen Akatemian kolmen tutkimusohjelman yhteiskonferenssin esitysten tiivistelmät*. Helsinki: Centre of Expertise for Digital Media, Content Production and Learning Services.
- Michelman, P. (2007). Overcoming Resistance to Change. *Harvard management Update*, July. 3–4.
- Miettinen, S. (2007). *Eron aika. Tyttöjen kertomuksia ikääntyneen vanhemman kuolemasta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Miettinen, R. (1984). Kognitiivisen oppimisen tausta. *Julkaisusarja B nro. 24*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five, Designing effective organizations*. London: Prentice-Hall.

Mirvis, P. and Hall, D. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 15. 365–380.

Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen*. Tampere: Tampere University Press.

Morgan, G. (1997). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Morgan, C. & Thiagarajan, P. (2009). The Relationship Between Ethics, Common Sense, and Rationality. *Management Decision* 47: 3, 481–490.

Morrow, P., Suzuki, Y., Crim, M., Ruben, R. & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology* 20(8). 681–694.

Mueller, B. & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication* 39: 2, 220–244.

Murdock, G. (2000). *Digital Futures: European Television in the Age of*

Convergence. Teoksessa Wieten, J., Murdock, G. & Dahlgren, P. (toim.) *Television Across Europe*. 35–58. Lontoo: SAGE Publications.

Murray, K. (1989) The Construction of Identity in the Narratives of Romance and Comedy. Teoksessa Shorter, J. & Gergen, K. (toim.). *Texts of Identity*, London: Sage.

Murray, K. (1986). The Work of Popular Life Constructors. Teoksessa Sarbin R. Theodore (toim.). *Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct*, New York: Praeger Publishers.

Musson G. (1998). Life Histories. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.) *Qualitative Methods and Analysis in Organisational Research*. London: Sage. 67–83.

Mäenpää, J. & Seppänen, J. (2011). Lehtikuvan digitaalinen murros. Teoksessa Väliaverronen, E. (toim.) *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Tammi: Vaajakoski.

Mäntylä, J. (2008). *Journalistin etiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Määttänen, P. (1995). *Filosofia. Johdatus peruskysymyksiin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Natunen, J. & Takala, T. (2007). *Vallan ja karisman suhteesta – tulkitseva käsitetutkimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Naumanen, E. (2002). *Koulutuksella kilpailukykyä. Koulutuksen yhteys miesten ja naisten työllisyyteen ja työn sisältöön*. Turku: Turun yliopisto.
- Neck, C. & Manz, C. (2007). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Niemelä, J. (2002). Identiteettityö, sosiaalinen pääoma ja marginaalista murtautuminen. Teoksessa Ruuskanen, P. *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Keuruu: PS-Kustannus. 76–93.
- Niemi, J. (2012) Kirja. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 191–206.
- Nieminen, H. ja Pantti, M. (2004). *Media markkinoilla*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. (1990). *Maailma, Minä ja Kulttuuri: Emergentin materialismin näkökulma*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. (2003). *Totuuden rakastaminen – tieteenfilosofisia esseitä*. Helsinki: Otava.
- Nikunen, K. (2011). *Enemmän vähemmällä. Talouslaman ja teknologisen murroksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009–2010*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava. 129–140.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40. 40–54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, London.

Nordenstreng, K. (toim.). (2012). *Kansainvälinen oikeus ja etiikka journalismissa*. Opetusmoniste. Tampere: Tampereen yliopisto. Osoitteessa URL: <https://www10.uta.fi/opas/opintojakso.htm?rid=8235&idx=2&uiLang=fi&lang=fi&lvv=2012/> Luettu 10.11.2014

Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). (2012). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino.

Nordfors, D. (2003). The Concept of Innovation Journalism and a Programme for Developing it. *VINNOVA Information VI 2003:5*. Tukholma: Vinnova.

Nordfors D. (2008). *Separating journalism and the media*. European journalism centre 2008. http://www.ejc.net/magazine/article/separating_journalism_and_the_media/ Luettu 2.10.2014.

Nousiainen, K. (2004). *Lapsistaan erillään asuvat äidit. Äitiysidentiteetin rakentamisen tiloja*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Nousiainen, J. (2002). Uusmedia ja mediataide – silminnäkijälausuntoja altistumisalueelta. – Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. *Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus*, 47–62. Toim. Minna Tarkka & Tapio Mäkelä. Sisältötuo-tanto-työryhmän väliraportti 7. Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry.

Northouse, P. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Nutt, P.C. 2004. Organizational De-development. *The Journal of Management Studies* 41: 7, 1083–1103.

Nyky-suomen sanakirja. 1951–61, 14. painos 1996. Helsinki: WSOY.

O'Connor, D. J. & Wolfe D.M. (1991). From crisis to growth at midlife: changes in personal paradigm. *Journal of Organizational Behavior* 12 (4)., 323–340.

Olkinuora, H. (2006). *Minne menet, media? Helsinki: Taloustieto Oy, EVA*.

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ora-Hyytiäinen, P. (2004). *Auttajasta reflektiiviseksi sairaanhoitajaksi. Ammattikorkeakouluopiskelijan kasvu ja kehittyminen ammattiin*. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13: 797–837.
- Pakkala, A. (2011). *Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pakkanen, I. (2011). *Käydään juttukauppaa. Freelancerin ja ostajan kohtaamisia journalismin kauppapaikalla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Palmgren, M-L. (1986). *Johdatus kirjallisuustieteeseen*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Parsons, T. (1977). *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. New York: The Free Press.
- Parzefall, M-R. & Huhtala, H. (2006). *Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. Työ ja ihminen työympäristötutkimuksen aikakauskirja*, 20 (2). 149–157.
- Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print. 155–182.
- Parviainen, T. & Sarvimäki, A. (1999). Hoitotyön johtamisen eettiset lähtökohdat. Teoksessa Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Tampere: Kirjayhtymä. 68–81.
- Pavlik, J. (2008). Media in the digital age. New York: Columbia University Press.*
- Pearce, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive* 18(1) 47–57.
- Pearce, C. & Manz, C. (2005). *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work*. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/72ams&id=1521183>. Luettu 25.10.2011.
- Peavy, R. (1999). *Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön*. Helsinki: Psvkologien Kustannus Oy.
- Peirce, C. (2001). *Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia*. Tampere: Vastapaino.

Pennanen, A. (2006). *Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista*. Oulu: Oulun yliopisto.

Peters, J. (1999). *Speaking into the Air: A History of the Idea of Communication*. Chicago and London: University of Chicago Press.

Peterson, B. (1994). *Forskning och etiska koder. En introduction till forskningsetik*. Nora: Nya Doxa.

Peterson, Robyn (1998). Perspectives: Trust for quality. *The TQM Magazine* 10(6), 413–416.

Picard, R. G. (2002). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.

Pietarinen, J. & Poutanen, S. (2005). *Etiikan teorioita*. Tampere: Gaudeamus.

Pietilä, A.-P. (2007). *Uutisista viihdettä, viihteestä uutisia. Median muodonmuutos*. Helsinki: Art House.

Pietilä, K. (2012). *Journalismi ammattina*. Helsinki: Gaudeamus.

Pietiläinen, P. (toim.) (2010). *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Pihlaja, R. (2010). *Kolmas sektori ja julkinen valta*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Pihlanto, P. (1993). Keskustelua metodologistisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 41 (2). 177–185.

Pihlanto, P. (1989). Ohjaavatko affektit rationaalisuutta? Normatiivis-affektiivisten tekijöiden rooli. *Tiedepolitiikka* 4/1989. 31–40.

Pihlanto, P. (1988). Onko informaatiokäsityksemme liian rajoittunut? Formaali ja epäformaali informaatio organisaatiossa. *Tiedepolitiikka* 3/1988. 25–34.

Pitkäsalo, E. (2009). *Sankareita ja tarinoita. Kalevalaiset henkilöahmot Johanna Sinisalons romaanissa Sankarit*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Poirier, S. & Ayres, L. (1997). Focus on Qualitative Methods. Endings, Secrets and Silences: Overreading in Narrative Inquiry. *Research in Nursing and Health* 20. 551–557.

- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch J.A. & Wisniewski R. (toim.) *Life history and narrative*. Falmer: London. 5–23.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Philadelphia: Open University Press.
- Pool, I. (1983). *Technologies of Freedom*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Prokki, C. (2013). *Narrative Construction of Leadership – Four Realms of Leadership in the Essays of Adult Students*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Propp, V. (1928/1977). *Mythology of the Folktale*. 2nd edition. Austin & London: University of Texas.
- Puohiniemi, M. (2006). *Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika*. Vantaa: Liimos-kustannus.
- Pyysiäinen, J. (2011). *Constructing and negotiating entrepreneurial agency – A social psychological approach to entrepreneurship discourse in the farm context*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pääkkönen, H. (2010). *Perheiden aika ja ajankäyttö. Tutkimuksia kokonaistyöajasta, vapaaehtoistyöstä, lapsista ja kiireestä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Executive* 6 (4). 48–63.
- Raamattu* (1992). Helsinki: Kirkon keskusrahasto.
- Rahtu, T. (2006). *Sekä että: Ironia koherenssina ja inkoherenssina*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Raittila, P., Olin, N. & Stenvall-Virtanen, S. (2006). *Viestintäkoulutuksen nousukäyrä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rajaniemi, J. (2010). *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rantanen, M. (2006). *Takki väärinpäin ja sielu riekaleina – näyttelijöiden kokemuksia työstressistä ja uupumuksesta*. Helsinki: Yliopistopaino.

Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Gaudeamus.

Ray, P. H., (1996). The Integral Culture Survey. A Study of the Emergence of Transformational Values in America. *Research Report 96-A*. Institute of Noetic Sciences in Partnersip with Fetzer Institute, California-Michigan.

Ribb, S. & Kourdi, J. (2004). *Trust Matters. For Oeganisational and Personal Success*. New York: Palgrave Macmillan.

Ricoeur, P. (1980). Existence and Hermeneutics. Teoksessa Bleicher, J. Contemporary Hermeneutics. *Hermeneutics as Method, Philosophy, and Critique*. New York: Routledge & Kegan Paul, 236–256.

Ricoeur, P. (1984). *Time and Narrative I*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ricoeur, P. (1991). Mimesis and Representation. Teoksessa Valdes, M. A Ricoeur Reader: *Reflection and Imagination*. New York: Harvester Wheatsheaf.

Ricoeur, P. (1992). *Oneself as Another*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ricoeur, P. (2000). *Tulkinnan teoria. Diskurssi ja merkityksen lisä*. Helsinki: Tutkijaliitto.

Riessman, C. (2005). *Narrative in Social Work: A Critical Review Qualitative*. *Social Work* (4). 391-412.

Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. London: Sage.

Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. (2002). *Hullun työn tauti. Luke-misto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi*. Tampere: Vastapaino.

Rogers, L. E. & Escudero, V. (2004). Overview and future directions. Teoksessa L. E. Rogers, L. E. & Escudero, V. (toim.) *Relational communication: an interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. 219–236.

Rohr, J. A. (1998). *Public Service, Ethics & Constitutional Practise*. Kansas: The University Press of Kansas.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Ropo, A. & Eriksson, M. (2001). Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: TalentumMedia.

Rosenfeld, R. & Servo, J. (1990). Facilitating Innovation in Large Organizations. Teoksessa West, M. & Farr, J. (toim.). *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: Wiley.

Rouhelo, A. (2008). *Akateemiset urapolut. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja kasvatustieteellisen alan generalistien urapolkujen alkuvaiheet 1980- ja 1990-luvuilla*. Turku: Turun yliopisto.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rouvinen, M. (2003). *Elämää pankkityön jälkeen. Tapaustutkimus liiketoimintaorganisaation rakennemuutoksen seurauksena työtä vaille jäävien ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. (2006). Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava. 114–128.

Ruuska, H. (2010). *Arkeen pudonnut sibylla – Modernin naisen identiteetin rakentuminen Marja-Liisa Vartion romaanissa Kaikki naiset näkevät unia*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Räikkä, J. (1995). Etiikka ja ammattietiikka. Teoksessa Räikkä, J. , Kotkavirta, J. & Sajama, S. (toim.) *Hyvä ammattilainen: Johdatus ammattietiikkaan*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. (2012). *Käsitykset sosiaalisista taidoista tekniikan alalla*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Saarenheimo, M. (2002). *Narrative Approaches in Counseling and Supervision. A Paper presented in the Second International Symposium on Narrative Research: Bridging Reality and Fiction*. Oulu.

Saarilampi, M-L. (2007). *Meediatäiteilijasta mediataitajaksi: taiteilijan kulttuuriset tarinamallit musiikkialan erikoislehdessä*. Helsinki: Sibelius-Akatemia.

Saariluoma, Liisa (2000). Johdanto: myytit klassisessa ja modernissa kirjallisuudessa. Teoksessa Saariluoma, L. (toim.). *Keijujen kuningas ja musta Akhilleus. Myytit modernissa kirjallisuudessa*. Helsinki: SKS. 8–57.

Salin, O. (2010). *Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Samola, J. (2012) Elokuva ja kuvataallenteet. Toksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 207–236.

Sarala, U. (1988). *Kohti oppivaa organisaatiota: Aikuiskoulutus organisaatiossa*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sauri, T. & Picard, R.G. (2012). Mediatalous. Teoksessa: Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino.

Schroeder, J. E. (2008). Aesthetic Leadership. Teoksessa Marturano, A. & Gosling, J. (toim.) *Key Concepts in Leadership Studies*. London: Routledge. 5–7.

Schudson, M. (2001). The objectivity norm in American journalism. *Journalism* Vol. 2(2). 149–170.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Teoksessa Zanna, M. (ed.). *Advances in experimental social psychology*, vol. 25. New York: Academic Press. 1–65.

Scott, M. & Rosa, P. (1996). Has Firm Level Analysis Reached Its Limits? Time for a Rethink. *International Small Business Journal*. 14.4. /1996. 81–89.

Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Tampere: Gaudeamus.

Seibert, S., Sparrowe, R. & Liden, R. C. (2003). A Group exchange structure approach to leadership in groups. Teoksessa (toim.) Pearce, C. & Conger, J. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 173– 192.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton & Comp.

Sennett, R. (2002). *Uusi työn järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Jyväskylä: Gummerus.

- Sennett, R. (2007). *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino.
- Seppälä, T. (2012). *Trust building and cooperation in supervisor-subordinate relationships and work units*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Seppälä, P. (2013). *Work Engagement. Psychometrical, Psychosocial, and Psychophysiological Approach*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Shank, G. (2006). *Qualitative research. A personal skills approach*. Second Edition. Upper Saddle River, New Jersey, Columbus, Ohio: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Shenton, A. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information* 22. 63–75.
- Shershow, S. (2005). *The Work and the Gift*. Chicago: University of Chicago.
- Sias, P., Krone, K. & Jablin, F. (2002) . An Ecological Systems Perspective on Workplace Relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand oaks: Sage. 615–642.
- Siegert, G., Gerth, M. & Rademacher, P. (2011). Brand Identity-Driven Decision Making by Journalists and Media Managers – The MBAC Model as a Theoretical Framework. *The International Journal on Media Management*. 13 (1). 53–70.
- Siljander, P. (1988). *Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauokset*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Siljander, P. (2002). *Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen*. Helsinki: Otava.
- Siltala, H. (2005). Johtamisen luovuus – luovuuden johtaminen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Osa ja innovoi – osaja innovoi*. 109–122.
- Siltala, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Silvennoinen, P. (2007). *Ikä, identiteetti ja ohjaava koulutus. Ikääntyvät pitkäaikaistyöttömät oppimisyhteiskunnan haasteena*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2006). *Onnistu alaisena: näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Jyväskylä: Tammi.
- Silverman, D. (1995). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk. Text and Interaction*. London: Sage.

Silverman, L. (2004). *Strategic Storytelling*. Association Management. Vol. 56 (11). 40–48.

Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D.N. (1996). *Individual differences in affective and conative functions*. Teoksessa D.C. Berliner & R.C. Calfee (toim.). Handbook of Educational Psychology. New York: Simon & Schuster Macmillan. 243–310.

Snyder, R., Williams R. & Cashman J. (1984). *Age, tenure and work perceptions as predictors of reactions to performance feedback*. The Journal of Psychology. 116, 11–21.

Soramäki, M. (2004). *Informaatioyhteiskunnan teorit, politiikka ja sähköisen viestinnän todellisuus. Eurooppalainen näkökulma*. Tampere: Tampere University Press.

Stryker, S. (2008). *From Mead to a Structural Symbolic Interactionism and Beyond*. Annual Review of Sociology 34. 15–31.

Stryker, S. & Burke, P. (2000). *The Past, Present, and Future of an Identity Theory*. Social Psychology Quarterly 63 (4). 284–297.

Suikkanen, A., Linnakangas, R. & Martti, S. (2002). *Työllisyyden muutos ja koulutuksen merkitys*. Aikuiskasvatus 2 (22). 114–123.

Suikkanen, A., Linnakangas, R. & Karjalainen, A. (1999). *Koulutus ja muuttuneet työmarkkinat*. Teoksessa Linnakangas, R. (toim.) Koulutus ja elämäntilanne. Näkökulmia koulutuksen vaikuttavuuteen. Rovaniemi: Lapin yliopisto. 45–88.

Sullivan, S. (1999). *The Changing Nature of Careers: A Review and Research*. Journal of Management 25 (3). 457–484.

Sullivan, S., Carden, W. & Martin, D. (1998). *Careers in the next millenium: Directions for future research*. Human Resource Management Review 8 (2). 165–185.

Summa, H. (1996). *Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan*. Teoksessa Pelkkää retoriikkaa. Tutkimuksen ja politiikan retoriikat. Tampere: Vastapaino.

Suomen perustuslaki. *Laki 11.6.1999/731*. Osoitteessa URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731/> Luettu 11.10.2014.

Suoranta, J. (1997). *Kasvatuksellisesti näkeväksi. Sivistyksellinen kasvatustajattelu tässä ajassa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Sutela, H., Vänskä, J. & Notkola, V. (2001). *Pätkätyöt Suomessa 1990-luvulla*. Työmarkkinat 2001:1. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). *Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle*. *Human Relations* October 2003 56: 1163–1193.
- Söderqvist, S. & Bäckman, G. (1990). Elämänhallintakyvyn määreet. Teoksessa Bäckman, G. (toim.) *Terveys ja elämänhallinta*. Turku: Åbo Akademi.
- Taloustutkimus (2013). *eMedia 2013 -tutkimus*. Helsinki: Taloustutkimus Oy.
- Tammelin, M. (2009). *Working Time and Family Time. Experiences of the Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tamminen, R. (1993). *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70. 1256–1269.
- Tanner, J. *Orpopojan valssi*. Kansansävelmä, Ruotsi. Tanner, J. Alfred [1884–1927] (sov, san).
- Taormina, R. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24. 650–676.
- Tapola, K. & Kallio, T. (2007). *Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding time. Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues* 2001; 22 (2). 101–119.
- Teinilä-Šmíd, I. (2000). *Sisällöntuotanto digitaalisen television ympäristössä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tilastokeskus (2011). *Toimialaluokitus*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tobin, G. & Begley, C. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of advanced nursing* 48 (4). 388–396.

Tolska, T. (2002). *Kertova mieli. Jerome Brunerin narratiivikäsitys*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Tsoukas, H. & Hatch, M. (2001) Complex thinking, complex practice: the case for narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, Vol. 54. 979–1013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, T. (2006). *Sitran innovatiiviset työpajat -hankkeen esiselvitys*. BII Tutkimuskeskus. Luottamuksellinen raportti Sitran käyttöön ja nähtäväksi sen tekoon osallistuneille/raportissa mainituille henkilöille. Tekijällä.

Tuomivaara, S., Leppänen, A. & Kalimo, R. (2002). Journalistien työuupumusta ennustavat tekijät. Teoksessa Leppänen, A. (toim.) *Journalistit jaksamaan*. Työ ja ihminen 16 (2002) 3, 270–285.

Tynjälä, R. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 5–6 (22). 387–398.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17: 6, 654–676.

Underwood, D. (1988). When MBA's rule the newsroom. A concerned reporter shows how the bottom-line editors are radically changing American journalism. *Columbia Journalism Review*, 22[6], 23–30.

Uutela, A. (1996). Ulkoinen ja sisäinen elämänhallinta ja sairauskäyttäytyminen. Teoksessa Raitasalo, R. (toim.). *Elämänhallintaa etsimässä*. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Valkonen, J. (2007). *Psykoteraapia, masennus ja sisäinen tarina*. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Van Seters, D. & Field, R. (1990). The Evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management* 1990, Vol. 3 Issue 3. 29–44.

Varis, T. (2002). Yleisradio toiminta eilen. Teoksessa: Ruusunen, Aimo (toim.). *Media muuttuu – viestintä savitauluista kotisivuihin*. Helsinki: Gaudeamus. 67–95.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Viestinnän Keskusliitto ry. (2008). Koulutuslinjaukset 2008. Seinäjoki: Viestinnän Keskusliitto ry.
- Vilkko, A. (2010). *Soittolistan symbolinen valta ja vallankäytön mekanismit*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vilkko, A. (1997). *Omaelämäkerta kohtaamispaikkana. Naisen elämän kerronta ja luenta*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 663. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Villi, M. (2006). Mediakonvergenssi ja verkkoviestintä. Teoksessa Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. (toim.). *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki. Yliopistopaino. 101–120.
- Virtanen, J. (2010). *Johtajana sairaalassa*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Vuorio, K. (2009). *Sanoma, lähettäjä, kulttuuri: Lehdistöhistorian tutkimustraditiot Suomessa ja median rakennemuutos*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Vygotski, L. S. (1982). *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin+Göös.
- Väliverronen, E. (2002). *Geenin valta. Modernin bioteknologian kansalliset kertomukset ja yleisöt*. Osoitteessa URL: www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Viestintä/media/Esa%20Väliverronen.rtf. Luettu 10.2.2014.
- Väliverronen, E. (2009). *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- van Weezel, A. (2009). Organizational Changes in Newspaper Firms and Their Relation to Performance. *International Journal on Media Management*, Volume 11, Issue 3–4.
- Wagner, J. A. III, & Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.
- Wang, D., Waldman, D. & Zhang, Z. (2013). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. Nov 4, 2013.
- Weick, K. (2007). Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education* 31. 1. 5–16.

Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*. 16 409–421.

Weick, K. & Browning L. (1986). Argument and Narration in Organisational Communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management* Vol. 12 (2). 243–259.

Weintraub, K. (1978). *The value of the individual: Self and circumstance in autobiography*. Chicago: Chicago University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

West, M. & Farr, J. (toim.) (1990). *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: Wiley.

Wheaton, B. & Gotlib, I. (1997). *Trajectories and turning points over the life course: concepts and themes*. Teoksessa Gotlib, I. & Wheaton, B. (toim.) *Stress and adversity over the life course*. (1–25). NewYork: Cambridge University Press.

Whetten, D., Cameron, K. & Woods, M. (1996). *Developing Management Skills. Effective empowerment & delegation*. London: Harper Collins Publishers.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* 1: 1, 117–125.

Whittington, R. (2004). Strategy after Modernism: Recovering Practice. *European Management Review* 1: 1, 62 – 68.

Wiio, O. & Nordenstreng, K. (2012). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino.

Wiio, J. & Uronen, I. (2012). Televisio. Teoksessa Wiio, O. & Nordenstreng, K. (2012). *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino. 50–172.

Wilenius, M. (2004). *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.

Wilenius, M. (2008). Media. Teoksessa Malmelin, N. & Wilenius, M. *Välittäjät. Vastuullisen viestinnän tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus.

- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wortham, S. (2001). *Narratives in Action. A Strategy for Research and Analysis*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Yin, R. (1981a). *The case study as a serious research strategy*. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization. 3.
- Yin, R. (1981b). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*. 26.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Ylikännö, M. (2011). *Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa? Tutkimuksia ajankäytöstä eri elämäntilanteissa*. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5th. ed. Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Zelizer, B. (1993). Journalists as Interpretive Communities. *Critical Studies in Mass Communication* 10. 219–237.
- Zelizer, B. (2004). *Taking Journalism Seriously: News and the Academy*. Thousand Oaks: Sage.
- Zeller, N. (1995). Narrative Rationality in Educational Research. Teoksessa Egan, K. & McEwan, H. (toim.). *Narrative in Teaching, Learning and Research*. New York: Teachers College Press.
- Zembylas, M. (2003). Emotions and Teacher Identity: a poststructural perspective. *Teachers and teaching: theory and practice* 9 (3). 213–238.
- Åkerlind, G. (2005). Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher education research & development* 24 (4). 321–334.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuspyyntö

AMMATTILAISTEN JOHTAMINEN SUOMALAISISSA VIESTINTÄYRITYKSISSÄ

Valmistelen väitöskirjaa Vaasan yliopiston johtamisen laitoksessa journalismin ammattilaisten johtamisesta suomalaisissa viestintäyrityksissä. Tavoitteenani on kehittää media-alan johtamiskäytäntöjä. Kohderyhmäni ovat sekä viestintäyrityksen palveluksessa työsuhteessa oleva toimituksellinen johto, toimittajat että ulkopuoliset asiantuntijat eli freelancerit.

Pyydän Sinua kertomaan minulle vapaassa kirjoitelmassa kokemuksiasi, tarpeitasi ja toiveitasi johdettavana, johtajana tai yhteistyökumppanina. Kirjoitelmassasi voit pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Millainen työurasi ja urakehityksesi on ollut?
- Mitkä ovat olleet uran tärkeimmät käännekohtat? Millä tavoin ja miksi?
- Miten kohtaamiesi asioiden ja ihmisten johtaminen on vaikuttanut uraasi ja ratkaisuihisi?
- Miten työsi johtaminen on muuttunut urasi aikana? Miksi?
- Miten alan nopea tekninen kehitys on vaikuttanut johtamiskäytäntöihin?
- Miten koti, perhe ja vapaa-aika ovat vaikuttaneet työurasi valintoihin?
- Millaisia yhteensovittamisen mahdollisuuksia tai ongelmia olet kohdannut?

Toivomuksenani on mahdollisimman rikas, monipuolinen ja aito omin sanoin kirjoitettu kertomus, jossa tärkeintä ovat omakohtaiset kokemukset, ei kirjoitusmuoto. Kirjoituksen pituuden päättät itse.

Tarvitsen joitain taustatietoja. Toivon, että liität kirjoituksen loppuun seuraavat tiedot itsestäsi: sukupuoli, ikä, koulutus, työkokemuksen pituus, nykyinen asema organisaatiossa, tämänhetkinen perhe- ja elämäntilanne. Nimeäsi en tarvitse.

Kertomuksen tulisi olla valmiina marraskuun 2010 loppuun mennessä. Voit lähettää sen minulle sähköpostitse tai postitse.

Tarvitsen tutkimukseeni myös haastateltavia samoista kohderyhmistä. Jos olet halukas haastateltavaksi, ilmoita minulle sähköpostiin. Otan sitten yhteyttä. Takaan anonymiteettisi tutkimuksessani.

Yhteystietoni ovat:

Pekka Kurvinen, Smedsintie 3, 10210 Inkoo, puh. 0500 561 652
pekka.kurvinen@student.uwasa.fi

Lämmin kiitokseni vaivannäöstäsi!

Liite 2. Tutkittavien taksonomia

Koodi, sukupuoli	Tehtävä, koulutus, ikä, työelämässä, perhesuhteet	Ydinsanat	Johtopäätökset
A, nainen	Tuottaja, KTM, 30, 6 vuotta, naimaton	Jaksaminen, pelin puhaltaminen poikki, pomo heräsi ja tuki, rajojen tunnistaminen, arvokkuuden tuntu, oppiminen sanomaan ei, ”vähän sinne päin” –tekemisen eetos, armollisuus itseä kohtaan. Esimiehelle tärkeitä: tunnistaa alaisen tarpeet ja motivaatiotekijät	VALLOITTAJA
B, nainen	Myyntipäällikkö, somis-taja/mainonnanhoitaja, 51, 30 vuotta, avioliitossa, 3 lasta	Käsityöstä tietokonehommiin, ennakkopelot, esimiehen tärkeitä: ihmistuntemus, rehellisyys, avoimuus, tosi hyvä henki	PUURTAJA
C, nainen	Brand manager, yo-merkonomi, 42, yli 20 vuotta, naimisissa, 2 lasta	Kunnioitus toisen osaamiseen ja toisten ammattitaidon arvostaminen; Käännös: mieskohderyhmistä naistenlehtiin; motivaatio, kiinnostus → työn tekemisen into, vapaus, toinen toisesta –huolehtiminen; arvot, itsetuntemus	PUURTAJA
D, nainen,	Toimittaja, VTM, 42, 21 vuotta, avioliitossa, 3 lasta	Free aluksi, vaikea sanoa ei. J: annettava selkeät briiffit, hyvä käytös, luottamus ja kemia tilaajan ja freen välillä; kunnioittaminen; erilaisuuden hyväksyminen Aiheiden oltava oikeasti lähellä; perheen ja työn yhteensovittaminen; käskytyks	PUURTAJA
E, nainen,	Uutispäällikkö, ei ikää, Tampereen yliopisto, lapsi	Kannustus, kunnianhimo; liian tekemisen suitsiva esimies, huolenpito, empaattisuus; suunta-maali (vapaus) – valmentaminen, puskuri esimiesten ja alaisten välissä, rajojen alentamistarina – tiimi	VALLOITTAJA
F, nainen,	Tuottaja, FM, 45, 19 vuotta, naimisissa, 2 lasta	Sai opetuksen kädestä pitäen, sai tehdä virheitä, ilmapiiri, luottamus, vastuunanto, tuki, lapset tärkeintä mitä on, ikärasismi, sitoutuminen, kasvokkain johtaminen, rehellisyys: talous onnistuu näiden avulla. Ilmapiirin kiristyminen, kilpailu	PUURTAJA
G, mies,	Toimittaja-toimitussihteeri, yo, 68, liki 50 vuotta, eronnut, lapsia	Lukio-opettajan ammattitaidon merkitys, kansainvälisten verkostojen kannustus, palkka – pörssi-yhtiön tiedottaja (PR), luottamustehtävät, riskinotto, kuuntelemisen taito, ”kaikki pelissä”, toisten mielipiteitten kunnioittaminen, alaisten puolustaminen, turhat rutiinit pois, sen sijaan ”luova iltapäivä firman piikkiin”, suomalainen ujous, KOTI ja PERHE	RIKKURI
H, mies	Toimitusjohtaja, elokuvaaja, TaM, 47, 27 vuotta, naimisissa, 2 lasta	Keskittyminen ydinosaamiseen, perhe etusijalla	RIKKURI
I, nainen,	Toimittaja-toimitussihteeri, yrittäjä, FM, 51,25 vuotta, leski, 2 lasta	1990-luvun muutos: talous ratkaisevaksi, esimiehen ihmissuhdeosaaminen, vastuun ja vapauden antaminen, luottamus, keuhkumahdollisuuden antaminen, kannustus – esimiehen reagointi stressiin, mehenki, esimiehen tuki, yhteisen riennot (kesäretket, pikkujoulut), yksilöllisyyden huomiointi, ihmissuhdeosaaminen, alemmuudentunto (esimiehen), [negatiivinen] palaute, puoliso osa tiimiä, pelko, manipuloija, itsetunto, vähättely, reilu, kehityskeskustelut, ”puun ja kuoren välissä”, motivointi, tekniikka piiloutumisen mahdollistajana (sähköpostit), perheen ja työn vuorottelu/erottaminen, turhat palaverit, ylityöt, yrittäjyys hyvinvoinnin tuojana,	VALLOITTAJA
J, nainen	Toimittaja (free/palkall), FM, 68,	Työyhteisö, esimiehen opetus/ohjaus,	VALLOITTAJA (rik-

	opettaja, nyt akvarellitaiteilija, 42 vuotta, naimisissa, 3 lasta	kannustus, virheiden suvaitseminen, perheen (lasten, äitien) arvostus, kovuus, piittaamattomuus (kv. esimies). Esimiehen ristiriitaisuus, epävarmuus, virheiden etsiminen, esimiehen pelot, haukkuminen, juttujen kauppaaminen (myynti) – arkuus, ujous, ystävällisyys, sopimusten pitäminen, väheksyminen, kerjuu, palaute, strategia, juttujen merkitys/sisältö, free turvattomuus. Kannustus, kiitos, neuvo, epäkohtiin (alkoholi) puuttuminen, luottamus, erilaisuuden sietäminen, työilmapiiri	kuri)
K, nainen	Sekatyönainen, paikallislehden ma toimittaja, opinnot kesken, 51, 15 vuotta, leski, 2 lasta	Mahdollisuuden antaminen, luottamus, kehu, kannustus, vastuu, esimiehen innostus. Uusi esimies varautunut, laiska, jargon: vain miehet tekevät uutisia, naiset ihmisläheistä sivuntäytettä. Je-es-ihmisten, mielistelijöiden kerääminen ympärille; asiantuntemattomuus. Solidaarisuus, kritiikki, itsetunto, ihmissuhteet, free epävarmuus – lama. Kaaos.	RIKKURI (puurtaja)
L, nainen	Free-toimittaja – tiedottaja, kirjailija, 55,	Kasvottomuuden lisääntyminen, ”elävä, tunteva ihminen”, valtataistelu, kyvyttömyys kommunikointiin, free ulkopuolinen, esimiehen kannustus, kiinnostus, ideointi	PUURTAJA
M, nainen,	Free, yrittäjä, YTM, 50, 30 vuotta, avioliitossa, yksi lapsi	Journalistin tehtävä tutkia, havainnoida maailmaa: todellisuus on palaverissa suunniteltuun nähden toisenlainen. Keskustelu vähentynyt sähköisten välineiden ansiosta, kiire, oman ajan arvostus (free), palkka ei kaikki kaikessa	RIKKURI
N, nainen	Free/eläkeläinen, myös tiedottajan ja copywriterin töitä, 67, VTM, 43 vuotta, avioliitossa, 2 lasta	Vapaus, työttömyys, kannustus, sparraus, luottamus, neuvot. Aiemmin muodollisuus. Hierarkioiden madaltuminen, tekniikka mahdollistanut työn tekemisaikan vapautumisen. Itseohjautuvuus, tulokset ratkaisevat	PUURTAJA
O,nainen	HuK, toimittaja, 28, 5 vuotta, sinkku	Inhimillisuus, ystävällisyys, HENKINEN kannustus, ketjutetut määräaikaiset työsuhteet. Työyhteisö, molemminpuolinen sitoutuminen, huonontunut taloustilanne, uusi ”alaisyhmä”: pitkäaikaiset määräaikaiset. Heidän kohtelunsa heijastaa koko toimituksen kulttuuria – tiukka, väsynyt, ilmapiiri, työntekijöiden kilpailutus. Korkea stressitaso. Jaksaminen, huolenpito. Moniosaamisen vaatimus. Luovuus jatkuu kotona	PUURTAJA
P, nainen	Jatko-opiskelija, eräopas, free-yrittäjä, YTM, 49, 20–23, vuotta	Ammattitaidon muodollinen vahvistus, aiempi koulutuksen arvostuksen puute, itseopiskelu, pomon myönteinen asennoituminen. Esimiehen kannustus, yhtä tiimiä, yhteinen tavoite, rakentava kritiikki, palaute, työttömyys, halveksinta iän vuoksi, nöyryytys, pelko, viha, puoluepolitiikka, rohkaisu, ammattimaisuus, tasavertaisuus, etiikka, omatunto, huhut, kieltäytyminen, yhteishenki, johtajan impulsiivisuus, arvaamattomuus. Vaihtelunhalu. Välinpitämättömyys – vastuu – välittäminen. Tasapaino: avoimuus, tasavertaisuus/ johtaja ja auktoriteetti. Kouluttautumismahdollisuus. Luottamus, resursointi. Kännykät veivät työrauhan – aina tavoitettavissa. Työ on elämäntapa, keskeinen osa identiteettiä. Sitoutumisen vaikeus.	RIKKURI
Q, nainen	Uutistoimittaja, YTM, 54, 30	Vapaus, tilan antaminen, luottamus =	PUURTAJA (lopussa)

	vuotta, sinkku	arvostus, vastuu. Luovuuden perusta. Palaute. Kausaliteetin puute. Järkisyys eivät aina ole riittäneet motiiviksi. ”Hyvä tyyppi”. Havainnoiminen. Esimiehen esimies ei tunne alaisiaan, ei välinettä. Itsesuojeluvietti – nonshaleeraus. Yksilöllisyys. Persoonan hyödyntäminen.	pudokas)
R, nainen	Toimittaja, medianomi, 33, 10 vuotta, avoliitossa, ei lapsia	Kuunteleminen, ammattitaidon arvostus, vaikuttamisen mahdollisuus, asiantuntevuus. Itsensä johtaminen/aikatauluttaja, johtaja mahdollistajana. Haastavuus, tiimi, työrauha. Itsensä ylittäminen. Johtaja = turvallinen kivijalka., johdonmukainen. Johtaja ei provosoidu, rauhallinen, ohjaava, kasvollinen, heikkoutensa myöntävä. Hyvä flow, yhdessä tekeminen. Johtamisen muutos käskyttämisestä kokonaisuusien mahdollistamiseen – asiantuntijoiden johtaminen.	PUURTAJA
S, nainen	Toiminimi-yrittäjä, VTm, teol.yo, tohtoriopiskelija, 43, 24 vuotta, eronnut sinkku, 3 lasta	Paniikkihäiriö. Lasten, kodinhoidon ja työn yhdistäminen. Lapset luovuuden lähde. Kellokortti, sitoutuminen. Byrokraatia, hierarkisuus vs. vapaus ja luovuus. Raha ei ratkaisu, työn kiinnostavuus ja koettujen asioiden tärkeys kylläkin. Valinnanvapaus. Arvokkainta lukijoiden kiitos. Palvelunhalu auttaa jaksamaan ja luo merkityksen.	VALLOITTAJA
T, nainen	Oma viestintäyrittäjä (toimittaja, kääntäjä, tietokirjailija, kouluttaja) tmi, FM, 52, 25 vuotta, mies ja kissa	Luovuus vaatii työrauhaa ja vapautta. Hauskuus. Freelancerit muuttuneet yhteistyökumppaneista alihankkijoiksi – ennen osa tiimiä. Hinnan ratkaiseva vaikutus. Johtajat kahden tulen (puun ja kuoren) välissä. Kansainvälisen linjan adaptointi, aikataulujen tiukkuus. Tekijänoikeudet. Blogi. Briiffien puute.	PUURTAJA
U, mies	Vasta siirtynyt lehtialalle kustannusjohtajaksi vakuutusmyyjästä, merkonomi, 39,20 vuotta, vaimo ja 2 lasta	Tulosyksikön johtaja ei voi vaikuttaa kaikkeen, on juridinen vastuu. Toimittajat haluavat vaikuttaa kaikkeen = suurin ongelma. Journalisti on taiteilija. Kohde-ryhmien miettiminen (fragmentointi).	VALLOITTAJA
V, mies	Uutistoimittaja, palomies, aiemmin yksityisen radioaseman myyntimies, ylioppilas/hovimestari, 64, uutistoimittajana noin 15 vuotta, leski.	Itsenäisyys	VALLOITTAJA
W, nainen	Toimittaja, opettaja, korkeakoulututkinto, 36, alalla 10 vuotta, muualla 3 vuotta, avoliitto	Lasikatto, naisena ei eteenpäin, määräaikaisuus, toimittaja kutsumusammatti, johtajan törkeys, vähättely, hakematta paikkaa pomon vuoksi, esimieheksi hyvä journalisti – ei johtajakyky. Sähköiset arvioinnit (kehityskeskustelu) Tiimityö	PUDOKAS
X, nainen	Toimittaja/ohjaaja; kirjailija, Master of Music USA, musop Sibelius-Akatemia, 53, 24 vuotta, eronnut, 2 lasta	Vapaus, luottamus, esimiehen asiantuntemuksen puute, työhyvinvointi, tilaaja-tuottajajärjestelmä, ”hyvä veli”-kontaktit, pöytäkirjat, pitchaus, palautteen puute, päälliköksi hinnalla millä hyvänsä, kehityskeskustelun puute, joustavuuden puute, toimittajan palkka ja arvostus, jatkuvat organisaatiouudistukset, byrokraatia, huono tiedonkulku, uupumus, suosimisjärjestelmä, moniosaaminen/kokemus/näkemykset, avoimuus, sitoutuminen	PUURTAJA
Y, mies	Toimittaja, 64, yli 30 vuotta, vaimo, ei lapsia	Lehtimaailman murros, ei herrahissiin, työn ja vapaa-ajan erottaminen, kotiin ei työasioita, lehtitalon muutokset käännekohtina, naiset esimiehinä, suosikkijärjestelmä, maisemakonttori, pörssi-yhtiö -> raha pääasiaksi, uupumus, selviämistais-telu, jatkuvat uudistukset, tietokoneet,	PUURTAJA

		virkamiesmäisyys, ei työkiusaamista, isot linjat puuttuvat, tiedottaminen. Juttujen teko määrämittaan, -paikkaan. Asiallinen ilmapiiri, ei veristä kisaa. Salainen puhelinnumero, vuorotyö. Kunto, fysiikka.	
Z, mies	Toimittaja, tuottaja, esimies, ylioppilas, tiedotusopin opintoja, 53, 34 vuotta, avioliitossa, ei lapsia	Ruotsinkielisestä toimituksesta suomenkieliseen, BBC. BBC ei uusi itseään pakonomaisesti koko ajan, hyvä ammatilliselle itsetunnolle. Huono esimies – taktiikka eristäytyminen. Esimies – työryhmän palvelija. Arvovallan saa hitaasti, mutta menettää nopeasti. Kriittikalaverit. Johtajakoulutus tullut. Tekninen kehitys riesa. Muistitikku mahdollistaa etätöyön. Esimiesten ja teknisen henkilöstön rooli toimittajien työn sotkeminen, häirintä, torpedointi. Pomot tarpeettomia – mutta jokainen haluaa jättää jälkensä, jatkuvat organisaatiouudistukset. Kaos pysyvä asiantila.	RIKKURI
Ä, nainen	Rivitoimittaja, ylempi korkeakoulututkinto, 46, 20 vuotta, perheellinen	Johtaminen muuttunut käsittevämmäksi, ilmapiiri huonontunut, johtajien heikko itsetunto, kyvyttömyys johtaa asiantuntijaorganisaatioita. Mielistely, journalismin perinteisten tehtävien unohtaminen, johto umpisolmussa oman roolinsa kanssa. Lapsiesimiehet, vanhempien nääntyminen. Lukijoiden aliarviointi – kohtalonkysymys.	PUURTAJA
Ä, mies	Erikoistoimittaja, YTM, 57, 28 vuotta, avovaimo ja 2 koiraa	Moraali, aiemmin esimies, hektisyys, ADHD, ”tuote huomispäivänä kalakäärinä”. YT, ay-toiminta. 1970–2000 demokratisoituminen, tasa-arvoistuminen, keskusteleisuus. Akateeminen asiantuntijajoukko alalle. Poliittisten sidonnaisuuksien mureneminen. Erilaisuuden lisääntyminen, moniarvoisuus, autoritaarius taka-alalle, keskustelu, kuuntelu. 2000-luvulla näkökulmaus, hierarkisuuden ja autoritaariuden lisääntyminen. Vallan keskittyminen, kehityskeskustelut. Sarasvuokonsultit, alaistaito. Talous ratkaisee, rahantekokoneet (lainaus Uimoselta). Tulospalkkiot, jatkuva tuloksen parantamisvaatimus, kustannussäästöt. Päätöimittaja ja toimitusjohtaja sama – journalistiset ratkaisut saavat väistyä. Uraputki tulee omistajien talousprinsiippien noudattamisesta.	VALLOITTAJA
Ö, nainen	Toimittaja-kirjailija, journalistiikan ja kirjallisuuden opintoja, sekä vakinaisena että freenä, 76, yli 40 vuotta	Mukava miesesimies, valehteleva nais-esimies, jolla suhde toimitusjohtajan kanssa. Journalistiliiton freosaston, Matkailutoimittajien yhdistyksen perustaja.	VALLOITTAJA
1, mies	Valokuvaaja-kuvatoimittaja, TaM, 53, 26 vuotta, naimisissa, 2 lasta, kissa	Virtaviivaistaminen, tekniset muutokset, mustavalko-värinegatiiveista digikameroihin, itse oma esimiehensä, vastuuta on ei valtaa, kunnianhimo ei suuntaudu urakehitykseen. Impulsiivisuus. Päätösvalta siirtynyt ulkopuolelle, perustelut taloudellisia. Pois autoritaarisesta johtamisesta. Aiemmin luonnevikainen Hitler. Kiire, ammattiyöntekijöistä eroon. Sosiaalinen media saa johdon euforiseen paniikkiin. Tekniikan hinta ratkaisee, ei laatu.	PUURTAJA
2, mies	Toimittaja, kirjeenvaihtaja, HUK, 40, 15 vuotta, naimisissa, 2 lasta	tasa-arvo-ongelmat, nopea urakehitys kirjeenvaihtajaksi, määräaikaisuus. Takaisin liukuhintaan. Esimiehet eivät vaikuttaneet päätöksiin. Erityisosaaminen.	VALLOITTAJA

		Aiemmin autoritaarinen johtamismalli. Käytöshäiriöinen asperger johtajana, itketti naistoimittajia. Arvostelu, lyhytjänteisyys. Jossain vaiheessa kirjeenvaihtaja joutui myymään juttuideansa monelle eri toimitukselle – ei journalistista johtoa. Nilkkitason strategia. Laatu ja syvälinen journalismi väistynyt nopeuden ja määrän kustannuksella, halvalla. Tekninen kehitys vaikuttanut kielteisesti laatuun, hinta. Dokumenteissa johtamiskäytännöt eivät muuttuneet niinkään. Lähiesimies suhtautuu skeptisesti uusiin palveluihin.	
3, nainen	Tv-tuottaja, kriitikko, ohjaaja, toimittaja, HuK, 55, yli 20 vuotta, naimaton yksineläjä	Ei koskaan uraorientoitunut, mieltää itsensä kriitikoksi ja ohjaajaksi, kiskottu tuottajaksi. Havainnoiva, assosiativinen enemmän kuin perinpohjaisesti selvittely. Radiouudistus: monipuolisesta kulttuuriradiosta väännettiin soitto listoja pyörittävä formaattiradio. Aiemmin tuottajalla paljon valtaa, maksettiin ajattelusta ”saan tehdä juuri sitä mitä osaan ja tahdon”. Onnekkait sattumat. Vietin liikaa aikaa töissä. Verkostot. Dokumenttien tuottaminen palkitsevinta. Johtamiskäytännöt ovat vaihtelevat, valtavan kalabaliikin kohde, ovat olleet ja tulevat aina olemaan. Tila ja luottamus. Johtaja kiltteijä, ruumiita tuli, ei uskallettu kohdata ristiriitoja, koetettiin selviytyä, alaiset eivät voineet hyvin. Pomon päättämättömyys. Uusi pomo, yksikönjohtaja taitava, tehokas, napakka mutta yksilöllinen. Organisaatiomuutos söi tehon. Tempoileva siirtyminen eri johtamismalleihin -> vastuuhierarkiat epäselvät, matriisi toimimaton, vastuunpakoilu. 2000-luvun alkupuolella tullut taloudellinen kontrollointi estänyt muuta työtä. Melkein kaikki uudet tekniset järjestelmät otettu käyttöön keskeneräisinä, turhauksia, kun ihmistyötä korvattu konetyöllä. Sähköpostijohtaminen. Introvertti johtaja. Nyt saa tehdä kerran viikossa sitä mitä todella osaa ja haluaa. Turhaudun, jos en pääse vaikuttamaan kohteisiin ja aiheisiin. Otan pake-tin ja lopetan.	PUURTAJA (rikkuri)
4, nainen	Draamatuottaja, ekonomi, 59, 32 vuotta, yksineläjä, 2 lasta	Elokuva-ala tarvitsi talousosaamista. 1987 ohut hierarkkinen rakenne – ohjaajalla paljon valtaa, rahaa enemmän ja vapaammin käytössä. Budjettikurin kiristyminen 1990-luvulla. Naisista ei tuottajaksi. Puoluepolitiikka. Kustannustietoisuus ja läpinäkyvyys, tuottajajärjestelmä. Uusi johto, uusi tekemisen tapa. Nykyisin ammattimaisempaa, nopearytmisempää, halvempaa. Tuottajalla vastuutaakka, ei tiimin jäsen vaan iskupinta, motivoija, puun ja kuoren välissä. Luottamus, arvonta, henkilökohtaiset keskustelut – lähijohtajuus, palaute, ihmisten johtaminen. Selvityksen havainto, jossa ”jäykylmä asijahtajuuden ilmapiiri”, lakais-tiin maton alle. Muuttunut ammattimaisemmaksi TYKE-kyselyt, seurantajärjestelmät. Ikäsyrintä. Tekninen kehitys tarjoaa alustan, ei muuta. Kokijan, osal-listujan suhde.	PUURTAJA (lopussa pudokas)
5, nainen	Tuottaja, monimediatoimittaja, KM (luokanopettaja), 47, noin 25 vuotta, naimisissa, 3 poikaa	Toimittaja jo peruskoulusta saakka. Vapaus, suoraviivaisuus, selusta turvattu vaikka sanottiin isoin kirjaimin. Esimies	RIKKURI

		<p>toi alaisen esittämät ideat julki ominaan, vaikka arvostikin. Alainen ei suostunut mielistelemään – yritys katkaista työsuhde koeajan jälkeen vetoamalla vaikeaan persoonaan – kritiikki ja räiskyvä persoona eivät sopineet. Työtoverin alkoholi-soituminen. Työpaikkakiusaaminen. Kannustus, etätö. Vallanhimoiset, omaa nokkaansa nostavat ja epäloogisesti toimivat päälliköt – masentavaa, stressaavaa. Esimiehen osaaminen – riemu. Kahden välineen tekeminen – mustasukkaisuus. Naispomo ei piitannut autoista, ei antanut tukea, ei pannut hanttiin, oli johtamistaidoiltaan heikko, ei sisäistänyt omaa rooliaan, sortui moittimaan muita toisten läsnä ollessa. Ymmärtämättömyys ajankäytössä. Itsenäinen, mutta kaipaa työnohjausta ja kannustusta – itsensä motivointi. YT-neuvottelut – jäätävä tunnelma, excel-johtaminen sopii huonosti luovaan ja kuormittaa, epätietoisuus, esimiesten huonohkot keskinäiset suhteet – päättämättömyys. Ylilyönnit, sensaatiohakuisuus. Liikaa töitä, stressiä, kiire, jaksaminen – sivutyöt, moniosajavaatimukset. Kaipuu innostavia, kannustavia tyyppisiä, ei armeijahenkisiä väepeleitä.</p>	
6, mies	Toimituspäällikkö, gradu kesken, valt.yo, laskentamerkonomi, 59, 30 vuotta, naimisissa, 2 lasta kotona, 3 koira	<p>Paras esimies (kaikki hyviä) kannustava, hoiti alaisille palkankorotukset, arvostava, täsmällisen, ytimekkään kirjoituksen opettaja, joukon edessä seisija, haukkujen vastaanottaja. Ammatin monipuolisuus. Lankapuhelin, kenttä, kirjasto, saksitaitto -> netti vapauttaneet toimiston kahleista. Luottamus, itseohjautuva ahkeruus. Etätö vapauttaa, mutta myös kahlitsee</p>	PUURTAJA (rikkuri)
7, nainen	Medianomi, copywriter, TYÖTÖN, 33, 14 vuotta, naimaton yksineläjä	<p>”Tunteeks joku jonkun hyvän tyyppin”. Ei kannustusta, kaikki tehokkuus irti, yksilön kehityksellä ei merkitystä. Muutos systeemilähtöistä. Harjoittelussa rohkaisua. Ammatillinen itsetunto romahtanut. Kaksi erityisen huonoa työsuhdetta -> itsesuojelu. Henkilöjohtaminen ja esimiesviestintä ala-arvoista, työuupumus. Kehu, kiitos. Silpputyö. Johtajien pätemättömyys. Sovellukset, sähköposti. ATK työsuhteiden vakinaistamisen epuusyy. Rekrytointi, perehdytys. Vuorotyö rajoittaa vapaa-aikaa. Kiittäminen out. Sopimusasiat hakusessa.</p>	PUDOKAS
8, nainen	Viestintäyrittäjä (toimittaja, tiedottaja/viestintäkonsultti), markkinointimerkonomi, YTM, 47, 20 vuotta, eronnut yksin/yhteishuoltaja	<p>Freelancerin huono toimeentulo, palkkiokehitys, journalismin laatu. Ammatillisuuden vaatimuksen puute, opiskelun syventävä, laajenta vaikutus yhteiskunnan toiminnan ymmärtämiseksi. Kesätoimittaja heittopussi, sukupuolinen syrjintä. Innokkuus hämmentää, sopimuksen erilaisuus. Suora palaute vs. selän takana. Autoritaarinen johtaja, pelko. Freen juttupalkkioiden polkeminen, tinkiminen laman oloissa vs. kustannukset, etiikka. Palkkioiden pysähtyneisyys. Ylivastuullisuus.</p>	VALLOITTAJA (puurtaja, rikkuri)
9, mies	Toimittaja, YTK, 51, 20 vuotta	<p>Johtaminen kehittynyt vähän. Pienessä huonompi johtaminen kuin suuressa lehdessä. Keskijohto paisunut, tieto ylhäältä alas pysähtyy siihen, paljon kokouksia jne, muuri hstöön läpätunke-maton. Epäpätevät, vastuuttomat, jähkai-levat, esimiehet, eivät kuuntele alaisilla</p>	PUURTAJA

		parempi koulutus. Organisointi, työnjako, tiedon pantaaminen vallan pitämiseksi yllä. Turhauttavat kehityskeskustelut. Mekaaninen työ.	
10, mies	Päätoimittaja, freelancer, eläköitymässä, DI, 60, 31 vuotta, naimisissa, 3 aikuista lasta	Riippumattomuus, tutkiva journalismi. Merkitysten löytämistä ja välittämistä lukijoille. Johtaminen tavoitteellista motivoimista, tekemisen halu. Raha sokaisee, alistaa. Johtajan mutkattomuus, toimituksellisen työn läpikotainen tuntemus. Tukeminen, maton alta pois vetäminen. Rekrytointi, testi – valinta, ryhmän toimivuus, asenneongelmat. Konserniesimiehen kielteinen suhtautuminen. Alaisen arvostus. Pörssiyhtiö, säästöt. Luovuus, työrauha. Palautteen saaminen ja antaminen – roolileikit, keinotekoinen kehityskeskustelu. Päätoimittajien vs. julkaisu-/varatoimitusjohtajien) valta. Henkilöjohtaminen. Nopeus, sinnikkyys, ennakkoluulottomuus, motivaatio, menestyksistä iloitseminen, tappioiden käsittely. Oikeudenmukaisuus, reiluus. Luovuus kaipaa johtajuutta.	VALLOITTAJA
11, nainen	Toimittaja, ohjelmapäällikkö, freelancetoimittaja, vammaisavustaja, lääket.yo., fil. yo., muusikko, 55, eronnut, 2 aikuista lasta	Kiusaaminen, luottamus, kansainvälistyminen, hengen huonontuminen myynnin lopahtamisen myötä, ikärasismi, johtajaksi taidoton keulakuva, saneeraus, uupumus	PUDOKAS

Ikärakenne

20–30: 2 N, – M

31–40: 3 N, 2 M

41–50: 9 N, 1 M

51–60: 10 N, 6 M

61–76: 3 N, 3 M

Ei ikämainintaa:

1 N (taustaselvityksen mukaan lienee 41–50)

Haastateltavaksi lupautuneita:

10 (8 N, 2 M)

Länsimaisen tarinaperinteen tarinatyyppit (joissain piirteitä useasta tyyplistä tai raportti)	Media-ammattilaisten tarinatyyppit:
Sankaritarina 6 Tragedia 7 Komedia 13 Ironia 5 Romanssi 5 Satiiri 3 (Raportti 6)	Puurtaja 18 Valloittaja 12 Rikkuri 7 Pudokas 3

Liite 3. Kirjallisuustaulukko

	Tutkimus	Tutkimuksen kohde	Tulokset/suhde tutkimukseen
1. Media-ammattilaisuuden tutkimus	Paulo Faustino (2007)	Mediamainonnan ja -liiketoiminnan muutos johtamisen näkökulmasta	Television mainonnan osuus pienenee tulevaisuudessa, mainostajat ovat suursiakkaita, liiketoiminta keskittyy, ohjelmarakenne muuttuu yhä riskipitoisemmaksi, lyhytjännitteisen tosi-tv-ohjelmiston määrä lisääntyy ja kaapeli- sekä satelliittitelevision rooli kasvaa. Nämä muutokset kaipaavat reagointia ja uudelleenarviointia sekä järjestelmien että johtamisen osalta.
	Gabriele Siegert, Matthias A. Gerth ja Patrick Rademacher (2011)	Mediaorganisaatioiden laadun ja taloudellisen toimintakyvyn tasapaino	Mediaorganisaatioiden on löydettävä laadun ja taloudellisen toimintakyvyn tasapaino. Tavoitteeseen on mahdollista päästä pitämällä tarkkaa huolta maineesta ja mielikuvasta sekä identiteetistä niin ulkoisesti kuin sisäisesti.
	Lucy Küng (2008)	Median strateginen johtaminen	Strategiaan, liiketoimintamalleihin ja sisäisen johtamiseen liittyvien innovaatioiden tarve ei ole media-alalla uusi. Eri mediat ovat aina olleet riippuvaisia jostakin teknisestä kehityksestä syntyäkseen ja ovat joutuneet sopeutumaan myös uusiin teknologioihin. Nykypäivän dramaattista kehitystä on katsottava historiallisen jatkumon näkökulmasta. Luovien kokeilujen ja toimintatapojen tarve on suuri, sillä esimerkiksi ansaintalogiikan suunnittelu on uudessa mediamaisemassa muuttunut entistä monimutkaisemmaksi. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja vaaditaan yhä joustavampia yhteistoimintavalmiuksia. Luovan työn johtamisessa keskeisiä transformationaalisen ja karrismaattisen johtajuuden piirteitä, joissa johtajuuden laadukkuutta on johtajan kyky lisätä alaistensa työtyytyvyyttä, motivaatiota ja kykyä ilmaista itseään.
	Lucy Küng, Robert Picard ja Ruth Lowse (2008)	Mediakonvergenssi	1980-luvulla mediakonvergenssin tapana oli pitää internetiä tiedon valtatieenä. Ajateltiin, että konvergenssia syntyy, kun eri verkot pystyvät toimittamaan eri palveluita digitaalisen tiedonsiirron myötä. Seuraavaksi uskottiin, että konvergenssi johtaisi lopulta yhteen monikäyttöiseen tuotteeseen, joka yhdistäisi konvergoituvien sektoreiden toiminnot. Tuorein määritelmä konvergenssille perustuu sektorijatteluun. Uskotaan, että sisällöntuottajat, informaatioteknologia ja viestintäteknologia konvergoituvat yhdeksi uuden median sektoriksi.
	Lucy Küng (2010)	Uuden median kiinnostus mediajohtamista kohtaan ja reagointi siihen	Johtajien tulee käyttää johtamistoimissaan tarinoita, välttää jäykkää hallintomallia, soveltaa teoriaa mahdollisimman käytännönläheisesti ja perehtyä syvällisesti pitkäjänteiseen menestykseen luotaavasti oman toimialaansa.
	Irene Pakkanen (2011)	Freelancerien ja ostajien kohtaaminen	Tutkimus valottaa freelancerin asemaa yhteistoimintakumppanina ja kaupankäynnin kohteena. Ostajat kertoivat arvostavansa kirjoittajia, joiden tekstejä ei tarvitse juurikaan editoida. Myyjille tärkeimmät asiat olivat asiallinen kohtelu ja kohtuullinen korvaus. Monet freelancerit syyllis-

		tävät itseään siitä, jos jutun teko kestää yli korvatus työmäärän. Työstämällä juttuja pitkään he kuitenkin kokevat varmistavansa paikkansa markkinoilla.
Merja Helle (2011)	Toimitustyö muutoksessa	Median digitalisoituminen ja samanaikaisesti lisääntynyt kilpailu lukijoiden ajasta ja mielenkiinnosta on muuttanut journalistista työtä ja journalismia. Toimituksissa ja toimittajilla on erilaisia käsityksiä siitä kenelle he lehteä tekevät ja mitä on hyvä journalismi. Journalistisen työn kohde on muuttumassa lukijoiden mielenkiintoa ja tarpeita korostavaan suuntaan ja työn organisointi lähestyy angloamerikkalaista suunnittelevaa ja editoivaa työtapaa.
Tomi Lindblom (2005)	Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1995–2004	Uuden median kehitys sekä kohdeorganisaatioiden strategioiden analysointi ja vertailu. Tutkimukseen sisältyy ensimmäinen laajamittainen suomenkielinen uuden median kehityksen katsaus, jossa huomioidaan uusien viestintävälineiden kehityskaari.
Markku Hurmeranta (2012)	Talousmedian muutosdynamiikka mediatalouden ja median käytön näkökulmista	Pyrittäessä ennakoimaan mediakäyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia on syytä seurata talousinformaation suurkuluttajien edesottamuksia. Media-ala elää ristiriitaista kehitysvaihetta, sillä samanaikaisesti kun ala pyrkii tuottamaan sisältöjään yhä konvergenttisemmin, niin median käyttö puolestaan näyttääkin pirstaloituvan entistä enemmän.
Arto Vilkkio (2010)	Radion muutos perinteisestä tiedonvälittäjästä nykyaikaiseksi formaattiradioksi, jonka pääsisältö on musiikkia	Tutkimus analysoi ja vertailee viiden radioaseman soittolistoja sekä pohtii, mitä tarkoitusta varten soittolistat ovat olemassa, miten ne toimivat ja keiden etuja ne palvelevat. Tutkimus tarkastelee radion vallankäyttöä viidellä eri kentällä. Tutkimus nojaa sekä musiikin että median kulttuurintutkimuksen perinteeseen.
Antti-Pekka Pietilä (2007)	Median muodonmuutos	Viestinten keskinäinen työnjako on muuttunut viime vuosikymmenten aikana nopeasti television, internetin ja muun sähköisen viestinnän kehittymisen ansiosta. Uutiset ovat viihteellistyneet ja julkisuudesta on tullut median synnyttämä ja yleisön tavoittelema tuote. Teos pohtii, kuinka tiedotusvälineet pystyvät toimimaan uudenaikaisessa tilanteessa ja mikä on niiden tehtävä ja vastuu.
Kaarle Nordenstren ja Osmo A. Wiio (2012)	Suomen mediamaisema	Suomessa yhteiskunta medioituu kaikilla elämänoilla. Teos sisältää perustiedot suomalaisen median nykytilasta sen kaikilla lohkoilla uusine mediamuotoineen ja viestintäpolitiikkoineen, tuotannon ja rakenteiden välityksellä.
Barbra Czarniawska (2011)	Kybernisaation merkitys ja seuraamukset	Kolmen tiedotustoimiston tietokoneisiin, tietoverkkoihin ja tietoliikenteeseen liittyvän kehityksen kuvauksessa kybernisaatio aiheuttaa odottamattomia seurauksia ja ongelmallaneita.
Jyrki Jyrkiäinen (2008)	Journalistit muuttuvassa mediassa	Journalismin viimeaikaisia kehityspiirteitä ovat taloudellisten tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, monimediaalisuuden yleistymisen sekä elämyksellisen ja viihteellisen media-aineiston määrän kasvu. Uutisteolliseen tuotantotapaan siirryttäessä toimittajien on sopeuduttava mullistuksiin, jotka aiheuttavat paineita kustannussäästöihin, tuotantoaikataulun tihentämiseen ja aiempien työmenetelmien kriittiseen

			arvioitiin sekä uusien toimintamallien kehittämiseen niin toiminta- ja työtavoissa kuin rakenteissa.
	Risto Kunelius et al. (2009).	Medioituminen, median vaikutus institutionaalsiin toimijoihin	Moni institutionaalinen toimija arvioi oman valtapotentiaalsina kasvaneen median tarjoaman huomion kautta. Medioituminen ja journalismin merkitys institutionaalisen vallan kentällä tulee näkyviin sen torjunnan kautta. Alttius medialle ja sen kautta luodulle asemalle vaihtelee eri toimijoiden välillä.
	Paula Haara (2012)	Viestintäalan ja -ammattien tulevaisuuden osaamistarpeiden laadukas ennakointi	Viestintäammatit vaativat yhä useammin monitieteistä osaamista ja taitoja eri aloilta. Taloudellinen rajapinta, verkottumistarve ja -kyvyt sekä nopea tiedon liikkuminen korostuvat yhdessä yksilön ja yritysten moniosaajuuden kanssa. Yksittäisen työntekijän ominaisuuksina korostuvat kyky ongelmanratkaisuun, laaja-alaiseen ajatteluun ja oman osaamisen jakamiseen. Osaamistarpeisiin vastaaminen vaatii koulutuksen kehittämistä, mutta myös muutoksia johtamiseen sekä työpaikoilta rohkeutta palkata henkilöitä erilaisilla koulutus- ja työtaustoilla.
	Hannu Olinuora (2006)	Suomalaisen median tulevaisuus	Tarjonnan runsaus keventää sisältöä, vuorovaikutus ja erityisesti tietoverkkojen merkitys korostuvat. Kohderyhmäajattelu ja painetusta mediasta luopumisherkyys lisääntyvät. Yleisön ymmärtäminen on tulevaisuuden median menestystekijä ja televisio on häviävä mediakulttuurissa. Kaikkienensa journalismi on parempaa kuin koskaan aiemmin, yleinen mediakriittisyys samoin. Yleisradio joutuu lisäämään kilpailua kaupallisten toimijoiden kanssa.
2. Johtamisen, luovuuden ja innovoinnin tutkimus	Anneli Hujala (2008)	Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana	Johtamisessa tarvitaan moniäänisyyttä eli sitä, että eri osapuolten erilaiset näkökulmat tulevat esiin ja että niitä hyödynnetään. Johtamispuhunnan tarkastelu osoittaa, että johtaminen on vuorovaikutuksen tulos. Näkökulma asettaa vastuun myös työntekijöille.
	Sari Häkkinen (2012)	Luottamusta aiheuttava johtamiskäyttäytyminen	Esimiehen ja alaisen väliseen henkilökohtaiseen suhteeseen perustuva alaisten jaottelu ulko- ja sisäpiiriin ei ole luottamuksenarvoista johtamiskäyttäytymistä. Silti jaottelu on organisaation näkökulmasta hyväksi ja yksi johtajan kyvykkyyden ulottuvuus. Jaottelu sisä- ja ulkopiiriin edesauttoi johtajan kykyä yrityksen tuloksellisesti menestyvään johtamiseen sekä uusien innovaatioiden edistämiseen ja alaisten sitoutumiseen.
	Tommi Auvinen (2013)	Johtajuuden tarinäkerronnan tutkimus ja käytäntö	Kerronta ilmentää emootioita, arvoja ja eettisiä kannanottoja, joita perinteiset johtajuustutkimuksen menetelmät tunnistavat heikosti. Ihmiset kertovat tarinoita ymmärtääkseen organisaatiotodellisuutta sekä kommunikoidakseen esimiestyöhön liittyvistä tavoitteistaan. Alaisten kertomusten sisältämät johtajan tavoitteet ja arvot voivat poiketa merkittävästi johtajan itsensä senhetkisistä käsityksistä.
	Tommi Auvinen (2008)	Tarinajohtaminen suomalaisessa esimiestyössä	Tarinoita ja tarinajohtamista on esiintynyt tuhansia vuosia, mutta vasta runsaan vuosikymmenen aikana narratiivinen käänne on tapahtunut johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Käytännön liikkeenjohdon näkökulmasta tarinoiden voidaan sanoa olevan yhä hyväksytympi tapa johtaa ja organisoida. Empiirisestä aineistosta nousi neljä keskeistä tarinajohtamisen kontekstia: (1) Organisaatiokulttuurin johtaminen; (2) lähiesimiestyö ja tehtävänanto; (3) oppimisen tukeminen; sekä (4) kommunikointi ja viestintä. Erityisesti yrittäjäjohtajilla esimiestyön kontekstissa kerrotut tarinat liittyvät sekä

			"oman itsen" että oman organisaation identiteetin rakentamiseen.
	Mika Aaltonen ja Anne Kovalainen ja (2001)	Johtaminen sosiaalisina suhteina, vuorovaikutuksena ja kielellisenä toimintana	Tieto ja valta ovat siirtyneet hierarkioista verkostoihin. Horisontaalinen yritys rakentuu verkostoista, joiden luomisessa ei ole yhtä ainoaa oikeaa mallia vaan jossa avainkäsitteitä ovat joustavuus ja verkosto. Tärkein todellisuutta ylläpitävä elementti on kommunikaatio. Organisaation arkipäivässä keskustelut ylläpitävät, muuttavat ja rakentavat koko ajan organisaation jäsenten todellisuutta, heidän identiteettejään.
	Salme Mahlakaarto (2010)	Identiteetin rakentaminen työssä	Työntekijät tarvitsevat tukea sekä valmiutta itsensä kehittämiseen, jotta he selviytyisivät työelämän muutoksessa. Työn luonne on muuttunut yhä enemmän yrittäjämäiseksi ja projektinomaiseksi, jossa perinteiset ammattiroolit ovat murtuneet. Työntekijältä odotetaan tehokkuutta, joustavuutta, kykyä markkinoida itseään, omasta kilpailukyvyistä huolehtimista, dynaamisuutta, itsensä jatkuvaa muokkaamista ja uusiutumista.
	Tapani Frantisi (2009)	Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajina	Sekä työntekijät että ikääntyvä johto kamppailevat jatkamisodotusten ja luopumisen ristipaineissa. Eläköitymiskeskustelu vaatii esimerkillistä työn jatkamista samalla kun organisaatiojärjestelyissä johtamisvaatimukset kasvavat. Johdon kokemukset kertovat kultaisten kädenpuristusten sijaan korostuneesta vastuullisuudesta ja sitoutumisesta. Johtotehtävästä ei ole helppo lähteä. Tarvitaan ikäjohtamisen ohjausta.
	Maisa Huuhka (2004)	Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa	Luova asiantuntijaorganisaatio saa käyttöönsä luovien lahjakkuksiensa parhaan osaamisen vain, jos nämä itse haluavat antaa sen organisaation käyttöön. Johtajan on toiminnallaan luotava sellaiset edellytykset ja sellainen organisaatiokulttuuri, että luovat osaajat kokevat voivansa toimia täysipainoisesti ja kokevat viihtyvänsä työyhteisössä. Yhteistyö korostuu kilpailun sijaan, vuoropuhelu konfliktin ja kontrollin sijaan. Johto turvautuu luottamukseen ja tilanetajuun. Epähierarkkisissa organisaatioissa korostuu tehokkuuden sijaan mielekäs työ ja työyhteisössä toimivien hyvät suhteet, tunnealy ja ihmissuhdetaidot, visionäärisuus, fokusointikyky, toimialosaaminen ja intensiivisyys.
	Outi Hägg (2011)	Yrittäjäidentiteetille annetut merkitykset	Yrittäjäidentiteetin kehittymisen prosessissa kolme tekijää ovat keskeisiä: yrittäjyysvalmennuksen kontekstissa: 1) <i>rituaalipedagogiikka</i> , 2) <i>identiteettineuvottelu</i> ja 3) <i>minäidentiteetin kehittymisen intentionaalinen prosessi</i> . Nämä kolme tekijää huomioivalla yrittäjyysvalmennuksella voidaan edistää ja tukea yrittäjäidentiteetin kehittymistä. Tutkimuksen tuottama kontribuutio yrittäjyyskasvatustutkimukselle oli substanssialan teoreettinen malli <i>yrittäjäidentiteetin kehittyminen rituaalisessa prosessissa</i> .
	Sari Kuusela (2010)	Valta ja vuorovaikutus johtamisessa	Kokemukset valtatilanteista voidaan kuvata menestys-, oppimis- ja pettymystarinoina. Valtatilanteita yhdistää kokemus lopputuloksesta ja siihen liittyvä tunnetila. Valtatilanteissa taustalla vaikuttavat arvot ovat hallinta, hyvät ihmissuhteet, vaikuttaminen ja oikeudenmukaisuus. Valta on naisille tiimin työn tukemista ja miehille mahdollisuus vaikuttaa. Miehille valta on motivoiva tekijä ja keino ohjata toimintaa. Naiset näkevät vallan yhteisöllisenä ilmiönä, miehet taas yksilöllisenä. Kokemus vallankäytöstä syntyy sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin, erityisesti positioinnin kautta. Valtakokemus on ennen kaikkea tunne ja kokemus odotusten täyttymisestä.

	Marja Markkula (2011)	Johtamisajattelun merkitystä samanlaisesti organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta	Johtamista on uudistettava siksi, että vanhanaikainen johtaminen ei sovellu nykyaikaan. Koska johtamisen perustarkoituksena on saada aikaan hyviä tuloksia ihmisten avulla, johtamisessa tarvitaan sydäntä ja älyä.
	Karoliina Tapola ja Tomi J. Kallio (2007)	Luovuuden käsite suomalaisen työelämän kontekstissa	Käytännön työelämän näkökulmasta voisi olla paikallaan eksplisiittisesti korostaa ratkaisuja, joilla luovuutta työelämässä voitaisiin edistää. Tästä syystä luovan työtöteen johtaminen saattaisi osoittautua hyödylliseksi, koska käsite nostaa esille luovuuden johtamisen merkityksen.
	Jani Rajaniemi (2010)	Organisaatorakenteiden aiheuttamat innovatiivisuuden esteet	Keskisuuren suomalaisen sanomalehden avainhenkilöiden haastatteluanalyysi nosti esiin neljä keskeistä rakenteellista estettä organisaation innovatiivisuudelle. Esteet muodostuvat hyvin hierarkkisesta työnjaosta, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistumisesta sekä liaksi henkilöityneen vallan ongelmista. Näistä mikään ei ole yksin riittävä estämään organisaatioita innovoimasta ja muuttumasta, mutta yhdessä epäluottamuksen kanssa ne muodostavat vahvoja rakenteellisia esteitä organisaation innovatiivisuudelle sekä organisaatiomuutosten toteuttamiselle.
	Vesa Harmaakorpi ja Helinä Melkas (toim..) (2008)	Innovaatiopolitiikan paradigman muutostiedelähtöisestä innovaatiopolitiikasta alue- ja käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan	Tuotekehitykseen perustuneen suljetun ympäristön innovaatiotoiminnan tilalle on tullut avoin innovaatio, jossa yritys käyttää ulkopuolisten tahojen ideoita ja keksintöjä ja toisaalta myy omassa toiminnassaan hyödyttömiä omia keksintöjään muille. Avainsanoja ovat rohkea tiedonvaihto ja virheiden sietäminen.
	Lea Hennala (2011)	Käyttäjää osallistavan palveluinnovoiminnan lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla	Palvelun kehittäjätahojen sekä palvelun loppukäyttäjien ja palvelujen sisäisten hyödyntäjien väliltä on innovaatiopotentiaalia sisältäviä rakenteellisia aukkoja. Kehittäjäviranomaistahon valmius ja halu laajentaa tiedonmuodostustaan palvelujen uudistamisessa palvelun käyttäjien kanssa yhteisöllisen tiedonmuodostuksen suuntaan on puutteellinen. Palvelujen kehittäjätaho ei ole sisäistänyt riittävässä määrin käyttäjää osallistavan palveluinnovoiminnan lähestymistavan metodologisia perusajatuksia.
	Juha Natunen ja Tuomo Takala (2007)	Vallan ja karisman suhde	Vallan eli organisaatioiden sekä yhteiskunnan poliittisen puolen nähdään olevan vaarallinen ja epäkantava asia mainita opiskelijoille ja julkaisijoiden lukijoille, tai sitten sosiologinen entiteetti, jota on vaikea koskettaa tai ylipääntään määritellä. Valta ja karisma on otettu mukaan tieteen positivistiseen traditioon ihmisten välisinä psykososiaalisina ilmiöinä, joihin voi vaikuttaa, joita voi opettaa ja jotka ovat osallisina melkein jokaisessa osassa sosiaalista nyky-yhteiskunnan toimintaa.
	Sanna Karkulehto & Ann-Mari Virta (2006)	Uudet johtamismallit yhteiskunnan ja toimialojen muutoksessa	Luovien toimialojen johtamisessa tulisi pyrkiä tasapainoon paitsi sen moninaisten osa-alueiden, monitieteisen tiedon, monialaisen osaamisen sekä monenlaisten tekijöiden ja toimijoiden, myös monimuotoisten työskentely- ja toimintamuotojen välillä. Johtamisen haasteet liittyvät muun muassa erialaisten toimijoiden yhteisen kielen löytämiseen ja tasapainoiluun monitieteisten prosessien ja erilaisten muuttujien välimaastossa. Tärkeää

			on työrauhan löytäminen muuttuvassa toimintaympäristössä – kannattavaa liiketoimintaa silti unohtamatta.
Marjo-Riitta Parzefall ja Hannele Huhtala (2006)	Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä		Oravanpyörässä juokseva työntekijä ei todennäköisesti kykene olemaan luova. Kiire kääntää innovatiivisuuden helposti rutiinisuorittamiseksi. Ymmärrys työpaikkojen arjen kontekstista tulisi olla yhtenä organisaatioiden innovatiivisuuden tukemiseen pyrkivien strategioidenkin lähtökohdana. Aikapaine ja kiire ovat yksi tämän päivän työelämän arkea määrittävistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Arjen kontekstin ymmärrys vaatii entistä parempaa yksilöiden hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen vaikuttavien tekijöiden, työn ja työprosessien sekä johtamisen haasteiden tuntemista.
Kirsi LaPointe (2011)	Uramuutokset tavoiteltavana ihanteensa ja selviytymisstrategiana		Kolme uramuutuskertomuksen tyyppiä, joiden päähenkilöillä on erilainen tavoite identiteetin työstämisessä. Murtumistarina uupumus, irtisanominen tai muu uran odottamaton käänne on vienyt työn mielekkyyden ja saanut ihmisen miettimään uramuutosta joustavuutta ja muuntautumiskykyisyyttä korostavan ideaalin mukaisesti. Yhteensopimattomuustarina kertoo omaa tietään etsivästä ja itseään toteuttavasta ihmisestä, joka tuntee, ettei ole omalla alallaan tai löytänyt omaa juttuaan. Uudistumistarina jokin yksityiselämän kriisi saa haluamaan muutosta, vaikka itseään määrätietoisesti kehittävä ihminen olisi aiemmin ollut tyytyväinen työhönsä. Ihmisellä on eri tilanteissa eri identiteettejä niin työntekijänä kuin yksityishenkilönä. Muutosvaiheessa eri minät vetävät eri suuntiin ja tuottavat ristiriitoja.
Päivi Frantsi (2013)	Naislähijohdajan identiteettitarinan rakentuminen		Tiedostettu tarina itsestä johtajana mahdollistaa riittävän etäisyyden ottamisen ulkopuolisiin odotuksiin nähden. Tämä avaa mahdollisuuksia muutoksiin sekä tuloksellisempaan. Hyvinvointi nousi yhdeksi merkittäväksi tekijäksi työssä onnistumisessa. On myös syytä pohtia kriittisesti sitä, millaisia tarinoita johtajuudesta organisaatiossa kerrotaan – tukevatko tarinat yrityksen tavoitteita ja ovatko ne yrityksen arvojen ja strategian mukaisia.
Saara Julkunen (2010)	Citymarket-kauppiaiden ja Keskon johdon yhteistyö narratiivisesta näkökulmasta		Narratiivisuus perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan kaikki tieto ihmisistä itsestään ja ympäristöstään liittyy siihen kulttuuriin ja niihin yhteisöihin, missä he elävät. Tämän käsityksen ihmiset välittävät toisilleen tarinoissa. On mahdollista, että organisaatioiden välisen yhteistyön merkitykset rakentuvat kahdenvälisen (yrittäjä, työntekijä) suhteen rinnalla myös kolmen osapuolen (kolmas on asiakas) suhteelle. Kolmannen osapuolen tulo yhteistyöhön muuttaisi kahdenvälisen suhteen dynamiikan.
Kirsi Hasanen (2013)	Sosiaalipalveluja tuottavat naisyritykset jäsentävät ja soveltavat yhteen omaelämäkerrallisissa kirjoituksissaan hoivaan ja yrittäjyyteen liittyviä ristiriitaisia kulttuurisia käsityksiä ja odotuksia		Analyysin kohteena ovat yksilölliset merkityksenannot ja kerronnallisen ympäristön tarjoamat sukupuoleen ja yhteiskuntaluokkaan kytkeytyvät kerronnalliset resurssit ja kulttuuriset odotukset. Kertomuksista on tulkittavissa uusliberalististen ideaalien mukainen hoivan ja feminiinisyksien tuotteistamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen laadukkaan hoivan nimissä. Kertomusten perusteella voidaan nähdä myös viitteitä yrittäjyyden ja palkkatyön rajojen hämärtymisestä, jolla on oletettavia seurauksia tarkasteltaessa hoivaan jakautuvia ammatillisia asemia.
Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer	Johtajan vuorovaikutusosaaminen		Johtajan vuorovaikutusosaamiseen tietoperustaisessa organisaatiossa liittyvät vaikuttamisen ja sitouttamisen viestintäfunktiot, tiedon hankinnan, merki-

(2009)	ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa.	tyksentämisen ja välittämisen funktio, vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen funktio, työn ohjauksen ja palautteenannon funktio sekä alaisten välisen vuorovaikutuksen tukemisen funktio. Tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat liittyvät tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutusosaamiseen arvostuksen läheisestä, alaisia osallistavasta, alaisten itseohjautuvuutta tukevasta ja alaisiin luottavasta, vuorovaikutteisesta, avoimesta, selkeästä ja varmasta johtamisviestinnästä. Johtajuusviestinnän jännitteitä tietoperustaisessa organisaatiossa ovat läheisyyden ja etäisyyden, osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden sekä varmuuden ja epävarmuuden jännitteet.
Kaarina Isoherranen (2012)	Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa	Keskeisiksi haasteiksi osoittautuivat sovitusti joustavat roolit, vastuukysymysten määrittely, yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutustaitojen oppiminen. Haasteena olivat myös organisaation rakenteet, jotka eivät aina mahdollista yhteisen tiedon luontia ja yhteisen toimintamallin kehittämistä. Nykytekniikan tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta organisaatio osoittautui vaikeasti ylitettäväksi rajaksi pyrittäessä potilaslähtöiseen työskentelyyn. Profiitot ja ammattijärjestöt tarvitaan mukaan työyhteisön kehittämiseen. Yksilötasolla tuli esiin haasteita asiantuntijoiden valmiudessa yhteisölliseen työtapaan ja puutteita tarvittavissa kommunikointitaidoissa. Moniammatillisesti hyvin toimivissa tiimeissä oli asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta.
Tuija Seppälä (2012)	Luottamuksen rakentaminen työyksiköiden esimies-alaisuhteissa	Työntekijöiden mahdollisuuksiin ja halukkuuteen panostaa organisaation tavoitteiden eteen vaikuttavat mm. organisaation psykologinen merkitys työntekijälle, asema ja suhteet muihin organisaation jäseniin. Käsitys näistä rakentuu suorassa ja välittyneessä vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa. Alaisiinsa luottavat esimiehet toimivat oikeudenmukaisesti ja jakavat valtaa, mikä puolestaan edistää työntekijöiden uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, samastumista ja luottamusta työyhteisöön. Nämä tekijät motivoivat työntekijöitä vapaaehtoisin ponnistuksiin työyhteisön hyväksi. Kyetäkseen luottamaan johtamansa ryhmän jäseniin ja vaikuttamaan ryhmässä esimiehen ja ryhmäjäsenten tulisi jakaa yhteinen sisäryhmäidentiteetti.
Anita Saaranen-Kauppinen (2012)	Käsitykset sosiaalisista taidoista tekniikan alalla	Tekniikan alalla tarvittavasta osaamisesta käydään sosiaalisia neuvotteluja, joissa esiintyy dilemmoja. Työelämän kontekstissa korostetaan sosiaalista taitavuutta, kun taas koulutuksen ja insinööri-identiteetin kehityksessä sosiaaliset taidot näyttävät kiistanalaisena, perinteistä insinööriyttä haastavana asiana. Sosiaalinen taitavuus rakentui yhteisöllisyyttä, suomalaisuutta ja maskuliinista kulttuuria ilmentäväksi toiminnaksi, jossa erityisen tärkeää on luottamuksen luominen ja aitous.
Jarkko Pyysiäinen (2011)	Suomalaisen maanviljelijän identiteettitasapainoilua talonpojan, tuottajan ja yrittäjän roolien välillä	Yrittäjyys ymmärrettynä itseohjautuvaksi ja tehokkaaksi mahdollisuuksien tavoitteluksi on monenlaisten, keskenään ristiriitaistenkin odotusten ja edistämisympäristöjen kohteena. Yhtäältä yrittäjämäinen toimijuus houkuttelee länsimaisissa markkinademokratioissa kasvaneita yksilöitä; se puhuttelee ihmisten yksilöllisiä toiveita itsenäisestä, henkilökohtaisesti merkitykselliseksi koetusta ja materiaalisesti palkitsevasta elämäntavasta ja -tyylistä. Toisaalta yrittäjyys ja vastuun siirtäminen yksilöille edustaa houkuttelevaa ja yhä yleisempää yhteiskunnallisen hallinnan ja politiikan tekemisen mallia, jonka mukaiseen muottiin yhteiskunnan

			eri osa-alueiden toiminnot pyritään istuttamaan.
Arja Pakkala (2011)	Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatustehtävänä		Osallistava valmentamistapa auttaa vakiinnuttamaan kehittämistoimia työyhteisössä. Osallistavassa toimintatavassa kehittämishankkeiden toiminnan painopistettä ja vastuuta kehittämisprosesseista siirrettiin vähitellen kouluttajalta työyhteisön esimiehille ja työntekijöille ohjauksenmenetelmiä ja muotoja vaihdellen. Nämä liittyvät laajaan kehykseen, jossa keskeisiä tekijöitä työyhteisössä oppimisen ja tiedon rakentamisen kautta sosiokonstruktivismi ja situationaalinen oppiminen. Työyhteisökulttuurin kehittämisen kautta työyhteisövalmennus liittyy myös osallistavaan johtamiseen.
Aarne Kilpi-maa (2013)	Johtajuus relationaalisisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa		Muutos ja johtajuus rakentuvat ja kehittyvät jatkuvasti relationaalisissa käytännöissä. Formaaleissa episodeissa yritys ja henkilöstö ovat yhdessä henkilöstön sopiessa lähiajan tehtävät, minkä jälkeen henkilöstö hajaantuu suorittamaan tehtäviä ei-formaaleissa episodeissa, jolloin yritys ja henkilöstö ovat erossa. Formaaleissa episodeissa sovitut toimenpiteet konkretisoituvat ei-formaaleissa episodeissa puheiksi ja tehtäviksi. Asetelma kuvaa kahden erilaisen entiteetin – yritys ja yksilöt sekä yksilöiden tietoisuus ja keho – jatkuvaa liikettä yhdessä ja erillään, mistä relationaalisissa käytännöissä kehkeytyy johtajuuden ”liha”, metafora kehon ja mielen vastavuoroisesta liikkeestä, joka synnyttää sekä älyllisesti että keholli- sesti kokonaisvaltaista johtajuutta.
Jussi Lepo- niemi (2008)	Työkontekstissa kehittyvä vuorovaikutussuhde, joka muodostuu etniseen enemmistöön kuulu- van esimiehen ja etniseen vähemmistöön kuulu- van alaisen välille alaisen vuorovaiku- tuskokemuksessa		Kattava käsitys työkontekstissa kehittyvästä vuorovaikutus- suhteesta, joka muodostuu etniseen enemmistöön kuuluvan esimiehen ja etniseen vähemmistöön kuuluvan alaisen välille. Tarkastelunäkökulma rajautui alaisen kokemukseen vuorovaikutussuhteesta. Etniseen vähemmistöryhmään kuuluvat alaiset käyttävät luottamuksen, kulttuurisen hyväk- synnän, alais-rooliaktiivisuuden sekä kykyihin uskomisen diskursseja kuvatessaan kokemuksiaan ja näkemyksiään kokemastaan vuorovaikutussuhteen laadusta.
Mirva Hyypiä (2013)	Johtamisen kehittä- minen monimuotoi- sissa toimintaympä- ristöissä hyödyn- tämällä käytäntölä- hteisiä innovaatio- prosesseja		Nykyiset johtamisteoriat eivät sellaisinaan tue nykypäivän haasteita, mutta sulauttamalla ne käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan prosesseihin saadaan aikaan kokonaisuus, joka on mahdollista myös ottaa käyttöön organisaatioissa. Inno- vaatioprosessin etenemisen kannalta oleellinen tietämys ei välttämättä ole johtohenkilön hallussa, ja näin ollen johtami- sen roolina onkin tarjota välineitä ja areenoita, jotta eri toimijat voivat viedä kehitystä eteenpäin. Jatkuvan vuoro- vaikutuksen sekä tiedonkulun integroimisen mahdollistami- nen ja tukeminen on erittäin tärkeää, jotta voidaan saavuttaa uusia toiminnan tasoja tai innovaatioita organisaatioiden ja eri yhteistyömuotojen toiminnassa.
Carina Prokki (2013)	Johtajuuden narra- tiivinen konstruktio: johtamisen prosessit sopeutumisen ja keskustelun aree- noina		Tutkimuksessa rakennettiin tarinallisuuden avulla neljä johtamisen prosessia, joita tutkimuksessa kutsutaan ”valta- kunniksi”. Keskeiseksi havainnoksi nousi johtajuuden rakentuminen jatkuvana sopeutumisen prosessina. Organi- saatioiden arjessa tarvitaan uudenlaisia foorumeita, johtami- sen keskusteluareenoita johtamisymmärryksen laajentami- seksi ja organisaation toiminnan uudistamiseksi. Keskuste- luareenat ovat riippuvaiset organisaation toimintaympäris- töstä ja sen omasta tarinasta ja historiasta.

	Minna Mau-nula (2014)	Perheellisten alle 40-vuotiaiden naistohtoriopiskelijoiden kokemukset tohtoriopintojen, perheen ja työn kokonaisuudessa, elämäntilanteissa ja ajallisessa jatkuvuudessa, menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa.	Tutkija löysi kolme elämäntilanteellista tyyppiä ja tyyppitarinaa: Projektinjohtaja, Selviytyjä ja Etsijä. Tutkimus vahvisti käsitystä yksilöllisistä tohtoroitumisprosessien lähtökohdista, arkisista ratkaisuista ja tulevaisuuden visioista. Yliopiston, työelämän ja yksilöiden tietämyksessä tohtoreiden potentiaalista on parantamisen varaa, etenkin kun tohtoreilta odotetaan luovia ratkaisuja aitoihin globaaleihin ongelmiin ja tohtorit haluavat osaamisensa hyötykäyttöön.
	Helena Ahonen (2008)	Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti	Ristiriidat odotusten ja rehtoreiden oman tahtotilan välillä johtuvat ihmisten erilaisista näkemyksistä siitä minkälaista on hyvä, tehokas ja toivottu johtajuus. Näkemykset hyvästä johtajuudesta syntyvät ihmisten omien kokemusten ja yhteiskunnassa vallitsevien ja voimakkaimmin julkisuudessa esillä olevien esimerkkien ja kirjoitusten perusteella. Vahvan karismaattisen johtajuuden rehtorit kokevat itselleen vieraaksi. Hyvän johtajuuden edellytyksenä on, että sekä rehtori että myös muut oppilaitoksessa toimivat tiedostavat, että johtajuus rakentuu sosiaalisissa tilanteissa.
3. Narratiivinen ja sisäisen tarinan tutkimus	Jukka Valkonen (2007)	Sisäinen tarina ja identiteetti psykoterapiassa ja masennuksessa	Narratiivisen analyysin avulla tuotettiin kolme erilaista tulkintaa siitä, miten ihmiset olivat hakeutuneet terapiaan, millainen käsitys heillä oli itsestään ja ongelmistaan sekä millaisia odotuksia heillä oli terapian suhteen. Nämä tulkinat tiivistettiin elämäntilanteelliseen, situationaaliseen ja moraaliseen sisäiseen tarinaan.
	Pauliina Ora-Hyytiäinen (2004)	Sisäinen tarina ja identiteetti; laadullinen tutkimus ammattikorkeakouluopiskelijan kasvusta ja kehittämisestä ammattiin	Substantiivinen teoria opiskelijan ammatti-identiteetin kehittämisestä sairaanhoitajaksi vaiheittain; formaaliteoria ammatti-identiteetin muodostumisen ydinprosessista; ammattikorkeakoulun koulutusaloja koskeva, yleisesti opiskelijan kasvua ja kehittymistä koskeva vaiheittainen kuvaava ja selittävä formaaliteoria.
	Helka-Maria Kinnunen (2006)	Tarinat teatterin taiteellisessa prosessissa – sisäinen tarina ja identiteetti	Teatterin taiteellisen prosessin muovauminen tarinoiden ja tarinallisuuden avulla. Tarinat osoittautuvat moninaisiksi välineiksi ja väyliksi taiteelliseen ryhmätyöhön.
	Vilma Hänninen (1999)	Sisäinen tarina ja identiteetti	Tarkastelua siitä, miten ihmiset luovat merkitystä elämälleen ja erityisesti sen muutoksille. Kolme tarinallisuuden ulottuvuutta: kertomus eli kerrottu tarina, sisäinen eli koettu tarina ja draama eli eletty tarina. Elämänmuutos on tilanne, jossa elämäntarinaa joudutaan kirjoittamaan uudelleen. Uudessa käsikirjoituksessa menneisyyttä on usein tulkittava uudelleen.
	Päivi Hannele Lehtonen (2008)	Asiakaslähtöisyyden, myönteisyyden ja videokuvan muodostama työorientaatio perheyön menetelmänä	Kotien arjen yllättävät tilanteet haastoivat työntekijät uudella tavalla tekemään työtään ihmisinä sen sijaan että olisivat olleet rutinoituneissa työrooleissaan. Perhelähtöisyys saavutettiin varmimmin asiakasperheiden kodeissa. Perheet ovat voimakkaita omalla maaperälläään.
	Maija-Liisa Saari-Lammi (2007)	Taiteilijan kulttuuriset tarinamallit	Tutkimus tuo esiin tarinamallit, joista traditionaalisia tarinamalleja aineistossa ovat kristushahmo, luontomystikko, profetallinen näkijä, juhahahmo ja syrjäytetty kukkulan kuningas. Uuden ajan tarinamalleja ovat muukalainen, diiva,

		löytöretkeilijä, nuori kapinallinen, globaali suunnannäyttävä, moderni renessanssiruhittas ja postmoderni imagonrakentaja. Pitkään hegemonisessa asemassa olleet tarinat ovat häviämässä ja niiden tilalle ovat tulleet postmodernia notketta kuvastavat, usein markkinahenkiset menestystarinat.
Pia Silvenoinen (2007)	Ikääntyvät pitkäaikaistyöttömät oppimisyhteiskunnat haasteena	Ikääntyvien pitkäaikaistyöttömien identiteetti ja käsitykset itsestä ovat perinteisiä ja pysyviä. He pitävät itseään pitkästä työttömyydestään huolimatta ammattitaitoisina ja työmarkkinakelpoisina sekä kokevat, että heillä on paljon työkokeemusta ja hyvä käytännön oppimiskyky. Tästä syystä ikääntyvät pitkäaikaistyöttömät eivät koe ammattitaitonsa vanhentuneen ja näin ollen heillä ei ole tarvetta kouluttaa itseään.
Risto Koivumäki (2010)	Sijaisinä toimivien miesidentiteetin rakentuminen	Tutkimus selvittää, millaista sijaisnä identiteettiä miehet tuottavat ryhmäkeskusteluissa, millaisissa suhteissa identiteetti rakentuu, millaisia ulottuvuuksia keskusteluissa rakentuvaan identiteettiin sisältyy ja millaisiin toimija-asemiin keskusteluissa rakentuva sijaisnä identiteetti asettuu. Identiteetti nähdään muuttavana ja moniulotteisena kulttuurisena prosessina.
Jari Kekäle (2007)	Postmoderni isyys ja uskonnollisuus	Ihmiset syntyvät tarinoiden maailmaan ja tarinoiden keskellä syntyy ja muoautuu myös isäidentiteetti. Elämänmuutoksissa oman tarinan selkiyttämisen ja sitä kautta identiteetin muovaamisen tarve on erityinen. Elämänmuutos on tarinanäkökulmasta katsottuna juonen käänne, johon päähenkilön on tuotettava jatko.
Rita Jähi (2004)	Vanhemman psyykinen sairaus lapsuudenkokemuksena	Elämästä voi tulla selviytymisen projekti, johon pakottaa pelko omasta sairastumisesta. Ne jotka kokevat selviytyneensä, eivät enää pelkää sairastuvansa. Suuri osa tarinoista on kasvun, kehityksen ja eheytyksen tarinoita, mutta on myös toisenlaisia tapoja kertoa. Tulokset viittaavat siihen, että on olemassa vahvoja kulttuurisia malleja vastuunkannon velvoittavuudesta.
Varpu Löytyniemi (2004)	Kohteena on lääkäri-identiteetti, jota tarkastellaan pääasiassa omaelämäkerrallisten aineistojen	Narratiivisesti ajatellen identiteetti syntyy oman tarinan kertomisen luomistyössä. Kertoja kuvaa ja tulkitsee oman elämänsä tapahtumia vastatakseen kysymyksiin siitä, kuka hän on ja miten hänestä on tämä tullut. Elämäntarinan kautta lääkäri-identiteetistä tulee moniääninen, kertoja neuvottelee siinä erilaisista lääkäriyksistä. Tutkimuksessa myyttinen lääkäri sitoutuu työhönsä ehtoitta, ja työ on hänelle elämän keskeinen sisältö. Hän on tarkka sekä omastaan että koko ammattikuntansa arvosta ja arvostuksesta eikä toimi tavalla, joka kyseenalaistaisi profession tieteellistä ja eettistä perustaa.
Sonja Miittinen (2007)	Viidentoista hiljattain oman vanhempansa menettäneen naisen vapaamuotoinen haastattelu, joita käsitellään kertomuksina.	Sosiaalisten ja kulttuuriset resurssien ja olosuhteiden merkitys: ne sekä mahdollistavat että rajoittavat tapoja kertoa itsestä, omasta elämästä ja omista kokemuksista. Tähän tarkoitukseen käytetään kulttuurisen skriptin käsitettä. Skriptit kuvaavat, miten tapahtumat yleensä etenevät ja millaisia rooleja toimijat yleensä omaksuvat noissa tilanteissa. Ne opastavat ihmisiä tämän muutosvaiheen läpi.
Kirsi Nousiainen (2004)	18 naisen suullisesti haastattelussa tuotettuihin elämäntietoihin kertomuksiin ja kolmen naisen ryhmässä kirjoittamiin muistoihin.	Viranomaiset arvottavat äitiyttä ja isyyttä erilaisista lähtökohdista käsin. Äitejä arvioidaan sen mukaan, miten he kykenevät tai ovat kyenneet suoriutumaan arjen velvoitteista, kun taas isien kohdalla painotetaan niitä mahdollisia kykyjä, joita hänellä tulevaisuudessa arvellaan olevan tai joihin hän erotilanteessa ilmaisee halukkuutensa.

Helena Ruuska (2010)	Modernin naisen identiteetin rakentuminen Marja-Liisa Vartion romaanissa <i>Kaikki naiset näkevät unia</i>	Naisen identiteetin rakentuminen, kuvaus ja kommentointi tutkimuskohteena olevassa modernisoituvassa 1950-luvun Suomessa. Matka maalta kaupunkiin on pitkä, eikä sitä helpota lähion kaltainen välitila. Päähenkilö paljastuu tragikoomiseksi henkilöksi, joka kuvittelee itsestään suuria mutta joka joutuu hyväksymään keskinkertaisuutensa. Hän on ensipolven kaupunkilainen joka ei ole moderni, kaiken ulkopuolelle jättäytyvä sivullinen, vaan diletantti, joka epätoivoisesti yrittää elää modernia kaupunkielämää. Tutkimuksessa näkyvät naisen rooliin liittyvät muospaineet ja sotien jälkeisen arkielämän modernisoituminen.
Pauliina Marjala (2009)	Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus	Tutkimuksessa työhyvinvoinnin tutkimiseen kehitettiin uusi metodologinen ja metodinen narratiivinen lähestymistapa. Kertomusten tulkinnan tematisella sisältöjen avulla metatason tutkimustuloksissa työhyvinvointi ilmiönä hahmottui tutkimuksessa yksilöllisenä, kokonaisvaltaisesti koettuna hyvinvoinnin tilana. Sen muodostavat jatkuvasti liikkeessä olevat tajunnalliset, situationaaliset ja keholliset tekijät työsitoutuneisuus, kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys, koettu työn haasteellisuus, yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä, osaaminen asiakastyössä ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi työnkuvassa.
Marjo Kumpulainen (2011)	Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus	Kokeneiden ammattilaistenkin ammatti-identiteetti voi muuttua työn muutostilanteissa. Tutkimuksen mukaan jotkut ammatti-identiteetin ulottuvuudet muovautuvat helpommin kuin toiset ja että ihmiset eroavat siinä, millaisia selviytymiskeinoja he käyttävät muutostilanteissa. Ammatti-identiteetit pysyvät suhteellisen vakaina ja niiden muuttuminen vaatii merkittäviä muutoksia työn sisällöissä. Jotkut piirteet ammatti-identiteeteissä voivat olla niin syvään juurtuneita, että niiden muuttuminen vaatii uuden työntekijä sukupolven.
Ann-Maarit Joenperä (2013)	Jumalanpalveluksen merkityksellisuuden rakentumisesta kirkossakävijöille	Jumalanpalveluksen merkityksellisyttä yksilön kokemusmaailmassa rakensivat neljä pääasiaa: palveluksen täytyy olla ihmiselle kuin pyhä näytelmä pyhässä ajassa ja paikassa, jotta se pystyy nykyistämään oman traditionsa. Tämä edellyttää ainakin jossain määrin sitä, että jumalanpalvelukseen osallistuvalla ihmisellä on pyhän näytelmän käsikirjoituksen lukutaitoa. Toiseksi jumalanpalveluksen kuluessa yksilö voi käsitellä oman elämänsä syviä kysymyksiä. Kolmanneksi jumalanpalvelus voi vahvistaa sen aikana esiintyvää uskonnollista identiteettiä, ja neljänneksi merkityksellisuuden rakentumiseen vaikuttaa visuaalinen ympäristö, jossa jumalanpalvelusta vietetään.

Kirjallisuustaulukon yhteenveto

Suomalaisten media-ammattilaisten elämä- ja urakerronnassaan antamiin merkityksiin keskittyvä poikkitieteellinen tutkimukseni on teoriasidonnainen, hyvinkin likellä aineistolähtöistä. Katsonkin, että tieteellisen kontribuution saavuttaminen edellyttää ura- ja elämäkertä- sekä johtamistutkimuksen ohella myös erityisesti katsausta narratiiviseen tutkimukseen, jossa painopiste on sisäisessä tarinassa (Hänninen 1999), media-ammattilaisuuden tutkimukseen sekä luovuuden ja inno-

voinnin kerronnalliseen tutkimukseen. Abduktiivisen tutkimukseni painopiste on suomalaisissa tutkimuksissa kohderyhmän (suomalaiset media-ammattilaiset) sekä Vilma Hännisen tarinallisen kiertokulun teorian, sisäisen tarinan toimiessa keskeisenä teoriapohjana. Sisäistä tarinaa ei juuri Suomen ulkopuolisessa tutkimuksessa ole hyödynnetty.

Kirjallisuustaulukko ilmentää, että sisäistä tarinaa voi hyödyntää teoreettis-metodologisesti menestyksekkäästi hyvin monilla tieteenaloilla, joita ovat esimerkiksi yhteiskunta-, kaupp- ja taloustieteet, kasvatustieteet sekä taiteiden ja kulttuurintutkimus ja teologia. Tutkimuksen kohteina ovat olleet muiden muassa yksilön ammatillinen kasvu ja ammattiin kehittyminen, taiteellinen ja kulttuurinen prosessi, johtajaidentiteetti sekä asiakaskeskeisyys.

Media-ammattilaisuuden tutkimus

Kirjallisuuskatsauksen mukaan median digitalisoituminen ja samanaikaisesti lisääntynyt kilpailu lukijoiden ajasta ja mielenkiinnosta on muuttanut journalistista työtä ja journalismia. Viestinten keskinäinen työnjako on muuttunut viime vuosikymmenten aikana nopeasti television, internetin ja muun sähköisen viestinnän kehittymisen ansiosta. Uutiset ovat viihteellistyneet ja julkisuudesta on tullut median synnyttämä ja yleisön tavoittelema tuote, joka aiheuttaa pohdintoja viestinten toimintakyvystä uudenlaisessa tilanteessa ja mikä on niiden tehtävä ja vastuu.

Journalismin viimeaikaisia kehityspiirteitä ovat taloudellisten tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, monimediaalisuuden yleistyminen sekä elämyksellisen ja viihteellisen media-aineiston määrän kasvu. Toimituksissa ja toimittajilla on erilaisia käsityksiä siitä kenelle he lehteä tekevät ja mitä on hyvä journalismi. Journalistisen työn kohde on muuttumassa lukijoiden mielenkiintoa ja tarpeita korostavaan suuntaan ja työn organisointi lähestyy angloamerikkalaista suunnittelevaa ja editoivaa työtapaa.

Media tarvitsee strategiaan, liiketoimintamalleihin ja sisäiseen johtamiseen liittyviä innovaatioita. Luovien kokeilujen ja toimintatapojen tarve on suuri uuden mediamaiseman muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja vaaditaan yhä joustavampia yhteistoimintavalmiuksia. Luovan työn johtamisessa keskeisiä transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden piirteitä, joissa johtajuuden laadukkuutta on johtajan kyky lisätä alaistensa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja kykyä ilmaista itseään.

Uutisteolliseen tuotantotapaan siirryttäessä toimittajien on sopeuduttava mullistuksiin, jotka aiheuttavat paineita kustannussäästöihin, tuotantoaikataulun tihen-

tämiseen ja aiempien työmenetelmien kriittiseen arviointiin sekä uusien toimintamallien kehittämiseen niin toiminta- ja työtavoissa kuin rakenteissa.

Viestintäammatit vaativat yhä useammin monitieteistä, verkottumiskykyä, moniosaamista ja eri alojen taitamista. Yksittäisen työntekijän ominaisuuksina korostuvat kyky ongelmanratkaisuun, laaja-alaiseen ajatteluun ja oman osaamisen jakamiseen. Osaamistarpeisiin vastaaminen vaatii koulutuksen kehittämistä, mutta myös muutoksia johtamiseen sekä työpaikoilta rohkeutta palkata henkilöitä erilaisilla koulutus- ja työtaustoilla.

Johtamisen sekä luovuuden ja innovoinnin tutkimus

Työntekijät tarvitsevat tukea sekä valmiutta itsensä kehittämiseen, jotta he selviytyisivät työelämän muutoksessa. Työn luonne on muuttunut yhä enemmän yrittäjämäiseksi ja projektinomaiseksi, jolloin perinteiset ammattiroolit ovat murtuneet. Työntekijältä odotetaan tehokkuutta, joustavuutta, kykyä markkinoida itseään, omasta kilpailukyvystään huolehtimista, dynaamisuutta, itsensä jatkuvaa muokkaamista ja uusiutumista.

Nykyiset johtamisteoriat eivät sellaisinaan tue nykypäivän haasteita, mutta sulauttamalla ne käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan prosesseihin saadaan aikaan kokonaisuus, joka on mahdollista myös ottaa käyttöön organisaatioissa. Jatkuvan vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun integroimisen mahdollistaminen ja tukeminen on erittäin tärkeää, jotta voidaan saavuttaa uusia toiminnan tasoja tai innovaatioita organisaatioiden ja eri yhteistyömuotojen toiminnassa. Kerronta ilmentää emootioita, arvoja ja eettisiä kannanottoja, joita perinteiset johtajuustutkimuksen menetelmät tunnistavat heikosti. Ihmiset kertovat tarinoita ymmärtääkseen organisaatiotodellisuutta sekä kommunikoidakseen esimiestyöhön liittyvistä tavoitteistaan.

Valtatilanteita yhdistää kokemus lopputuloksesta ja siihen liittyvä tunnetila. Valtatilanteissa taustalla vaikuttavat arvot ovat hallinta, hyvät ihmissuhteet, vaikuttaminen ja oikeudenmukaisuus. Kokemus vallankäytöstä syntyy sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin. Valtakokemus on ennen kaikkea tunne ja kokemus odotusten täyttymisestä. Tieto ja valta ovat siirtyneet hierarkioista joustaviin verkostoihin. Organisaation arkipäivässä keskustelut ylläpitävät, muuttavat ja rakentavat koko ajan organisaation jäsenten todellisuutta, heidän identiteettejään.

Työntekijöiden mahdollisuuksiin ja halukkuuteen panostaa organisaation tavoitteiden eteen vaikuttavat muiden muassa organisaation psykologinen merkitys työntekijälle, asema ja suhteet muihin organisaation jäseniin. Kyetäkseen luotta-

maan johtamansa ryhmän jäseniin ja vaikuttamaan ryhmässä esimiehen ja ryhmän jäsenten tulisi jakaa yhteinen sisäryhmäidentiteetti.

Johtajan on toiminnallaan luotava sellaiset edellytykset ja sellainen organisaatiokulttuuri, että luovat osaajat kokevat voivansa toimia täysipainoisesti ja kokevat viihtyvänsä työyhteisössä. Epähierarkkisissa organisaatorakenteissa korostuvat tehokkuuden sijaan mielekäs työ sekä työyhteisössä toimivien hyvät suhteet, tunneäly ja ihmissuhdetaidot, visionäärisyys, fokusointikyky, toimialaosaaminen ja intensiivisyys.

Oravanpyörässä juokseva työntekijä ei todennäköisesti kykene olemaan luova. Aikapaine ja kiire ovat yksi tämän päivän työelämän arkea määrittävistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Arjen kontekstin ymmärrys vaatii entistä parempaa yksilöiden hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen vaikuttavien tekijöiden, työn ja työprosessien sekä johtamisen haasteiden tuntemista.

Tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat liittyvät tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutusosaamiseen arvostuksen läheisestä, alaisia osallistavasta, alaisten itseohjautuvuutta tukevasta ja alaisiin luottavasta, vuorovaikutteisesta, avoimesta, selkeästä ja varmasta johtamisviestinnästä. Johtajuusviestinnän jännitteitä tietoperustaisessa organisaatiossa ovat läheisyyden ja etäisyyden, osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden sekä varmuuden ja epävarmuuden jännitteet.

Narratiivinen tutkimus ja sisäinen tarina

Narratiivisen analyysin avulla tutkimukset tulkitsevat sitä, miten ihmiset kykenevät käsittelemään ongelmiaan ja hakemaan elämänsähistoriastaan kontekstuaalisia, situationaalisia ja moraalisia kulttuurisia sekä arvopohjaisia merkityksiä. Työelämän paitsi sisä- myös ulkopuoliset arjen yllättävät tilanteet haastavat työntekijät tekemään työtään ihmisinä uudella tavalla rutinoitujen työrooliensa sijaan.

Suurten tarinoiden aika on ohitse: pitkään hegemonisessa asemassa olleet tarinat ovat häviämässä ja niiden tilalle ovat tulleet postmodernia notkeutta kuvastavat menestystarinat. Sisäisen tarinan avulla voidaan kartoittaa yksilön ammatti-identiteetin muodostumisen ydinprosessit sekä ammatillinen kasvu. Sisäinen tarina auttaa tarkastelemaan sitä, miten ihmiset luovat merkitystä elämälleen ja erityisesti sen muutoksille tilanteissa, joissa elämäntarinaa joudutaan kirjoittamaan uudelleen ja jolloin uudessa käsikirjoituksessa menneisyyttä on usein tulkittava uudelleen. Sisäisen tarinan avulla kyetään myös pohtimaan ikääntymisen merkitystä ja sukupuoli-identiteettiä samoin kuin perhe- ja ystävyysuhteiden merkitystä ja elämän käännekohtia muun muassa työhyvinvoinnin rakentamisessa ja

varmistamisessa. Keskeisessä fokuksessa ovat elämän perimmäiset arvot sekä maailmankatsomus.

Sukupuolisuus on keskeinen identiteetin tarkastelukulma, jossa identiteetti nähdään muuttavana ja moniulotteisena kulttuurisena prosessina. Elämänmuutoksissa oman tarinan selkiyttämisen ja sitä kautta identiteetin muovaamisen tarve on erityinen. Elämänmuutos on tarinanäkökulmasta katsottuna juonen käänne, johon päähenkilön on tuotettava jatko.

Narratiivisuudessa identiteetti syntyy oman tarinan kertomisen luomistyössä. Kerroja kuvaa ja tulkitsee oman elämänsä tapahtumia vastatakseen kysymyksiin siitä, kuka hän on ja miten hänestä on tämä tullut. Ammatilainen sitoutuu työhönsä ehdoitta ja työ on hänelle elämän keskeinen sisältö. Hän on tarkka sekä omastaan että koko ammattikuntansa arvosta ja arvostuksesta eikä toimi tavalla, joka kyseenalaistaisi profession tieteellistä ja eettistä perustaa. Ammatti-identiteetti voi muuttua työn muutostilanteissa. Tutkimuksen mukaan jotkut ammatti-identiteetin ulottuvuudet muovautuvat helpommin kuin toiset ja ihmiset eroavat siinä, millaisia selviytymiskeinoja he käyttävät muutostilanteissa.