

# Story management

ARI HILTUNEN

”Ei, ei, ei”, yleisön joukossa istuva amerikkalainen pääomarahjoittaja keskeyttää suomalaisen teknologiajohtajan esityksen Los Angelesissa. Tämä on esittänyt monimutkaisen kuvion yrityksensä liikeideasta. Piirtoheitinkalvon otsikkona on *A Simple Example*. ”Katso nyt tuota otsikkkoa, en kyllä vielääkään ymmärrä, mitä yrityksenne oikein tekee.” Suomalainen teknologiajohtaja ei kuitenkaan häkelly vaan jatkaa rauhalliseen tapaan samoilua käsiteviidakossa amerikkalaisrahoittajien edessä. Helsingin Sanomien *Kun insinööri Amerikkaan myymään lähti* -jutussa kuvattiin suomalaisten teknologiayritysten rahoituksenhankintamatkaa Yhdysvaltoihin keväällä 2003.

Jos teknologiajohtaja ei monimutkaisilla kalvoilla saa rahoittajia kiinnostumaan, miten hän olisi voinut onnistua tässä yrityksen kannalta ratkaisevan tärkeässä tilanteessa? Vastaus saattaisi löytyä keinosta, joka on ollut merkittävä kommunikointimuoto jo vuosituhansia: tarinoista.

Ihmiset ovat pohjimmaltaan tarinankertojia ja kaikki inhimillinen viestintä on nähtävä perimmältään tarinankerrontana, väittää San Franciscon yliopiston viestinnän professori Walter Fisher kirjassaan *Human Communication as Narration* (1987). Tarinat kuuluvat ihmisen perusuonteeseen, ne ovat osa DNA:tamme. Fisherin mielestä ihmisen lajityypillistä olemusta kuvaisi käsitettä *homo sapiens* paremmin käsite *homo narrans*. Kognitiivis-empiirisissä tutkimuksissa onkin todettu, että yrittäessään ymmärtää, muistaa ja oppia ihmismieli järjestää kokemuksen osat tarinaksi (Black & Bower 1980; Bower & Black & Turner 1979; Kintsch 1980; Mandler & Johnson 1977; Mandler 1978; Rumelhardt 1975; Stein & Nezworski 1978; Thorndyke 1977; Stein & Glenn 1979). Inhimillinen toiminta voidaankin ymmärtää tarinoina, joihin liittyy aina arvottamista. Vaikka todellisuus siis viime kädessä muokautuu mielissämme tarinoiksi, on tarina nykyisessä rationaalisuutta korostavassa maailmassamme

erittäin aliarvostettu. Tieteessä, yhteiskunnassa ja liike-elämässä sitä suorastaan halveksitaan. Tietoen sijaan on arvostettua, ja sanotaankin, että nyt elämme tietoyhteiskunnassa, tai ainakin siihen Suomessa pyritään.

Tanskalaisen tulevaisuudentutkijan Rolf Jensenin (1999) mukaan metsästäjä-keräilijäkulttuurista ihmiskunta siirtyi aikoinaan viljelykulttuuriin ja sen jälkeen teolliseen yhteiskuntaan, jota seurasi tietoyhteiskunta. Nyt kun länsimaissa materialistiset tarpeet ovat jo tyydyttyneet, ihmiset alkavat ostaa tarinoita ja tunteita. Tuotteen mukana olevan tarinan tuottama elämys on se, josta ihmiset ovat valmiita maksamaan. Jensen antaa esimerkin Kööpenhaminan lentokentällä myytävästä drinkistä, jota mainostettiin sillä, että drinkin jääkuutiot olivat Grönlannista tuotua jääkauden aikaista jäätä. Ostaessaan drinkin ihmiset itse asiassa maksoivat jääkuutioihin liittyvästä tarinasta.

Tosiasiaa tarinoilla on aina pystytty vaikuttamaan tehokkaasti liike-elämässä ja yhteiskunnassa, mutta tämän oivaltaminen on vasta alkamassa. Tarinoiden voima on siinä, että niillä voidaan tuottaa tunteita. Mutta jos tarinoilla halutaan vaikuttaa, mikä tahansa tarina ei kelpaa.

Kesällä 2003 maailman tunnetuin ja arvostetuin businesslehti *Harvard Business Review* haastatteli ykkösjutussaan Hollywoodin kuuluisinta käsikirjoitusgurua Robert McKeetä, joka pitää seminaareja käsikirjoittajille Yhdysvalloissa ja Euroopassa. McKee kertoo haastattelussa uudesta aluevaltauksestaan: hän on alkanut opettaa liike-elämän johtajille, miten he voivat käyttää tarinoita yrittäessään hankkia rahoitusta yrityksilleen. McKeen mukaan kaikki hänen asiakkaansa ovat myös saaneet tavoittelemansa rahoituksen.

Haastattelussa McKee kertoo esimerkin ChemCorp-nimisen biotekniikkayrityksen johtajasta, joka yrittää vakuuttaa joukon Wall Streetin sijoittajia investoimaan hänen yrityksensä. Johtaja voisi rakentaa perinteisen esityksen, jossa hän esit-

telisi kemiallisen yhdisteen, jolla voidaan estää sydänkohtauksia. Hän voisi esittää useita kalvoja, joilla hän osoittaa markkinoiden laajuuden, business-suunnitelman, organisaatorakenteen jne. Pankkiirit nyökyttelisivät kohteliaasti ja yrittäisivät tukahduttaa haukotuksensa samalla, kun he ajattelisivat niitä kaikkia muita yhtiöitä, joilla on paremmat asemat ja mahdollisuudet markkinoilla.

Mutta toimitusjohtaja voisi tehdä esityksensä tarinaksi. Hän aloittaisi kertomalla jostain sydänkohtaukseen kuolleesta läheisestään – esimerkiksi isästään. Hän kertoisi, kuinka hän suruissaan oivaltaa, että jos olisi ollut olemassa jokin sydänkohtauksen kemiallinen indikaattori, hänen isänsä kuolema olisi voitu estää. Hän uskoo, että tällainen on olemassa, ja hänen yhtiönsä löytää proteiinin, joka ilmestyy vereen juuri ennen sydänkohtausta. Yhtiö onnistuikin lopulta kehittämään helppokäyttöisen ja edullisen testin. Mutta nyt hänellä on uusi vastustaja: valtakunnallinen lääkin-täviranomaisen FDA, jonka on hyväksyttävä testi. Hyväksyntäprosessi on täynnä riskejä ja vaaroja. Viranomaisen hylkää hakemuksen. Toimitusjohtaja ei kuitenkaan lannistu vaan jatkaa tutkimusta, joka paljastaa, että testi toimii itse asiassa vieläkin paremmin kuin oli kuviteltu. Uusi hakemus esitetään viranomaisille, jotka nyt hyväksyvät testin. Samaan aikaan yhtiön rahavarat ovat kuitenkin loppumassa ja avainasemassa oleva liikekumppani sanoo yhteistyösopimuksen irti ja aloittaa oman yhtiön. Nyt yhtiö on kilpajuoksussa toista yhtiötä vastaan patentin saamiseksi. Tässä vaiheessa sijoittajat todennäköisesti kuuntelevat tarkkaavaisina, miten tarinassa lopulta käy. Sitten toimitusjohtaja sanoo, että hänen yhtiönsä voitti kilpajuoksun, sai patentin, aikoo mennä pörssiin ja pelastaa neljännesmiljoona ihmishenkeä vuodessa. Ja rahoitus yritykselle järjestyy.

Miksi tämä biotekniikkafirman tarina tempaisee mukaansa ja saa pankkiirit kiinnostumaan yrityksestä? McKeen mukaan tarina vetoaa, koska se on totuudenmukainen: tilastoja sen sijaan voidaan käyttää manipulointiin ja valehteluun, kuten Enronin ja WorldComin esimerkkitaupaukset osoittavat. Tämä osaltaan toki selittää tarinan vaukuttavuutta, mutta mielestäni kyse on myös universaalien klassisen tarinaelämyksen voimasta.

## Klassisen tarinaelämyksen vetovoima

Ensimmäisellä matkallani Los Angelesiin 1990-

luvun alussa löysin kirjakaupoista käsikirjoitusoppaita, joiden mukaan Hollywoodin menestyselokuvilla on yhteisiä dramaturgisia piirteitä. Erityisen kiehtovaa oli, että niissä viitattiin filosofi Aristoteleen 2300 vuotta sitten kirjoittamaan *Runousoppi*-teokseen. Hollywoodissa tätä teosta pidetään jokaisen käsikirjoittajan tärkeänä oivalluksen lähteenä. Mutta miksi antiikin Kreikan aikana kirjoitettu kokoelma luentomuistiinpanoja on näin tärkeä kaupalliseen menestykseen tähtäävien tarinoiden tuotekehittäjissä? Koska viittaukset käsikirjoitusoppaissa olivat pintapuolisia, yritin etsiä Los Angelesin yliopiston kirjastosta tutkimuksia Aristoteleen *Runousopin* ja Hollywoodin menestyksen yhteydestä. Yllätyksekseni en niitä löytänyt. Samalla käynnistyi oma tutkimukseni menestystarinoiden rakenteista.

Vaikka Aristoteleen draamateoriaa sinänsä on paljon tutkittu, yksi erittäin tärkeä aspekti on jäänyt huomaamatta. Tämä on Aristoteleen väite, jonka mukaan tarinarakenteella ja yleisön elämyksellä on yhteys: tarinan (sen ajan draaman ja epiikan) funktiona on tuottaa sille ominainen elämys. Aristoteles myös sanoo, että oivallettuaan tarinan elämyksen olemuksen tarinantekijä voi käyttää tiettyjä kerrontakeinoja elämyksen voimistamiseksi. Mitä voimakkaampi elämys, sitä parempi tarina.

Toisaalta monien tutkijoiden mielestä Hollywood-elokuvan dramaturginen rakenne noudattaa kanonisen tarinan rakennetta (Bordwell 1985; Branigan 1992; Thompson 1999). Kanoninen rakenne on syntynyt suullisessa kerrontaperinteessä, joten aristoteelista lähestymistapaa soveltaen voidaan olettaa sen muotoutuneen kaavaan, joka parhaiten vastaa ihmisten tarinoilta toivomaa mielihyvää. Jos kerran kanoninen tarina ja Hollywood-elokuva rakenteeltaan muistuttavat toisiaan, niiden voi olettaa tuottavan samanlaisen ihmisten tarinoilta kaipaaman mielihyvän. Näin ollen Hollywood-elokuva parhaimmillaan tuottaa tämän kanonisen tarinan elämyksen erittäin tehokkaasti, mikä voi puolestaan selittää yksittäisen elokuvan suosiota.

Koska ihmiset ovat yksilöitä, joiden reaktioita tarinoihin selittävät monet psykologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, ei tarinoilla voi olettaa olevan mitään yksinkertaista suoraa vaikutusta ihmisiin. Mutta klassinen tarina kykenee tuottamaan elämyksen, jota ihmiset yleensä tarinoilta kaipaavat.

Mitä tehokkaammin tarina siis onnistuu sille

ominaisen elämyksen tuottamisessa, sen parempi tarina. Olen soveltanut tätä aristoteelista lähestymistapaa tarinoihin ja yhdistänyt *Runousopin*, kognitiivis-empiiriset tutkimustulokset tarinanutinnosta sekä Hollywood-elokuvien, suosittujen kansantarinoiden ja myyttien dramaturgisia strategioita koskevat tutkimukset. Tuloksena on teoria klassisen tarinan vetovoimaisesta elämyksestä, johon kuuluu neljä toisiinsa kytkeytyntä tasoa. Nämä ovat emotionaalinen, moraalinen, älyllinen ja symbolinen taso.

Kanoninen perustarina kertoo henkilöstä, joka yrittää voittaa tavoitteen tiellä olevat vaikeudet. Rakenteeseen liittyy konflikti, joka puolestaan voidaan tuntea jännityksenä, varsinkin jos tuntemme empatiaa tarinan henkilöä kohtaan. Biotekniikkafirman tarinassa isän kuolema, joka olisi ollut estettävissä, on moraalisesti epäoikeudenmukainen kohtalo. Näin voidaan moraalintarintaan saada aikaan empatia, jota puolestaan tarvitaan jännityksen tuottamiseksi. Ja yleisö voi emotionaalisesti samastua toimitusjohtajan moraalisesti hyvään tavoitteeseen: yrityksensä kautta hän voi pelastaa muita samalta epäoikeudenmukaiselta kohtalolta.

Hyvässä tarinassa jännitys ja helpotus vuorottelevat kokonaisjännityksen kuitenkin jatkuvasti kiristyessä loppuhuipennukseen saakka. Biotekniikkatarinassa toimitusjohtajan eteen tulee aina uusia vastoinkäymisiä. Ensimmäinen vastustaja on luonto, sitten FDA. Tämän jälkeen vastassa ovat vielä käteisvarojen loppuminen ja petollinen yhteistyökumppani. Näin jännityksen intensiteetti kasvaa käänneiden kautta loppua kohti.

Tarinan älyllinen taso puolestaan syntyy mysteeristä ja uskottavista yllätyksistä. Hyvä tarina vetoaa aina sekä järkeen että tunteeseen. Fiktiivisissä tarinoissa uskottavuus saavutetaan tapahtumien kausaalisuudella ja loogisuudella, liike-elämän tarinan puolestaan on perustuttava tosiasioihin. ChemCorpin tarina romahtaisi, jos esimerkiksi kävisi ilmi, että toimitusjohtajan isä ei kuoluttaan sydänkohtaukseen. Todellisuuden elementit voidaan kuitenkin sommitella niin, että tuloksena on yleisöön voimakkaasti vaikuttava elämys. Avainpartnerin petos on puolestaan yllättävä, mutta täysin uskottava käänne tarinassa. Samoin se tehostaa tarinan jännitystä moraalisen tason kautta: olisi hyvin epäoikeudenmukaista, jos kumppani veisi kunnian ja rahat.

Lopulta yleisön on tunnistettava kertomus ikään kuin omaksi tarinakseen. Yleisön on tun-

nettava, että tarinalla on merkitys sille itselleen. Tähän päästään tarinan symbolisen tason kautta. Esimerkiksi ChemCorpin toimitusjohtajan tarinassa yleisö voi psykologisesti uskottavasti samastua isänsä menettäneen toimitusjohtajan kohtaloon. Näin yritystoiminnan arvo ei ole pelkkä taloudellinen voitontavoittelu vaan symbolisoi toimitusjohtajan toimintaa trauman parantamiseksi ja ihmisten pelastamiseksi samalta kohtalolta. Kyse on meitä jokaista puhuttelevasta psykologisesta selviytymistarinasta. Isän kuolema ei ollut turha. Tarinan kautta johtajasta muodostuu kuva aidosta sankarista. Sankarimyytti onkin ollut vallitseva tarinamuoto maailman primitiivisissä kulttuureissa (Campbell 1949). Sankarin matkan vaiheet ovat itse asiassa symboleja meille kaikille yhteisistä elämäkokemuksista. Tämä tarinan psykologinen taso on löydettävissä myös useista menestyneistä Hollywood-elokuvista (Vogler 1992). Symbolisen tason puhuttelevuuden kautta myös tarinan jännitys tuntuu voimakkaammalta. Lisäksi rahoittajat voivat olettaa, että tällaisen kohtalon kokenut toimitusjohtaja suhtautuu yrityksensä toimintaan hyvin intohimoisesti ja päättäväisesti. Jos rahoittajat voivat itse astua tarinaan hahmoina, jotka auttavat yrityksen lopulliseen menestykseen, elämys voi olla vieläkin suurempi.

Kaikki elämyksen neljä tasoa ovat toisiinsa kytkeytyneitä, ja niiden oivaltavalla käytöllä tarinasta voi muokata entistäkin vaikuttavamman ja vetovoimaisemman.

Hollywood-käsikirjoittajien Aristoteleelta saamista oivalluksissa ja kerrontatekniikoissa on itse asiassa kyse siitä, miten kanonisen tarinan rakenteeseen kätkeytyvä elämys saadaan tuotetuksi mahdollisimman tehokkaasti. Klassinen tarina voidaan ymmärtää viestiksi, jonka elementit ja rakenne tekevät siitä vetovoimaisen. Tämä viestin rakenne on ollut tehokas jo vuosituhsien ajan ja toimii edelleenkin, koska ihmismieli järjestää kokemuksen kanonisen tarinan muotoon. Viestiä voidaan edelleen muokata tietyillä kerronstrategioilla toivotun elämyksen voimistamiseksi. Klassisen tarinaelämyksen vetovoiman oivaltamisen kautta voidaan puhua tarinavaikuttamisen teoriasta, jota voidaan soveltaa käytäntöön.

## Organisaatioiden tarinanhallinta

John Grishamin tai Ilkka Remeksen menestys kirjailijoina perustuu siihen, että he ovat onnistu-

neet saamaan aikaan tehokkaan tarinaelämyksen. Heidän kirjojaan ostetaan siinä toivossa, että he yhä uudelleen onnistuvat tunne-elämyksen tuottamisessa. Myös romaanien ja elokuvien oheistuotteiden kauppa perustuu tarinaelämykseen. Nähtyäni ensimmäisen kerran *Tanssii susien kanssa* -elokuvan marssin suoraan elokuvateatterista kirjakauppaan ja ostin kaksi kirjaa: romaanin, johon elokuva perustui, ja elokuvan tekemistä käsittelevän teoksen. Samalla periaatteella tarinaelämys voidaan liittää tuotteisiin ja tuotemerkkeihin. Esimerkiksi urheiluvaatevalmistaja Nike on oivaltanut tarinaelämyksen voiman, mikä puolestaan on tehnyt siitä itsestään huikean menestystarinan. Urheilun valtava suosio perustuukin klassisen tarinan tunne-elämykseen. Kun ostamme lipun urheilutapahtumaan, ostamme itse asiassa toiveen tarinaelämyksen toteutumisesta: suosikkimme voittaa jännittävän, ratkaisevan kamppailun viime hetkellä. Voitonriemumme voi olla lähes yhtä voimakas kuin itse urheilijalla. Samalla urheilijasta muodostuu mielikuva todellisesta sankarista, joka itseensä uskomalla voi tehdä unelmastaan totta. Urheiluvaatevalmistaja Nike on pyrkinyt yhdistämään tuotteisiinsa urheilun tunne-elämyksen ja käyttää miljardeja dollareita huippu-urheilijoiden, kuten Tiger Woodsin ja Ronaldon, sponsorointiin. Yhtiö maksoi vastikään LeBron James -nimiselle 17-vuotiaalle koripallolupaukselle 90 miljoonaa dollaria mainosopimuksesta. James ei edes vielä pelaa NBA:ssa mutta hänelle maksettiinkin hyvästä tarinasta: Chicagon slummeista itseensä uskova nuorukainen nousee (todennäköisesti) NBA:n seuraavaksi suureksi tähdeksi Michael Jordanin jälkeen.

Tarinaelämystä voidaan siis soveltaa markkinoinnissa ja mainonnassa. On kuitenkin muistettava, että ilman tarinankerronnan syväolemuksen oivaltamista seurauksena on helposti yhtä lattea elämys kuin kliseisessä b-luokan Hollywood-elokuvassa tai oppikirjamaisesti Hollywood-sääntöjä jäljittelemään pyrkivässä eurooppalaiselokuvassa.

Kuten artikkelin alun esimerkki osoittaa, oivallusta klassisen tarinaelämyksen olemuksesta voidaan käyttää esimerkiksi rahoittajille suunnattujen esitysten rakentamiseen. Mutta yritystoiminta tai organisaation johtajan toiminta itsessään on tarinan kertomista ja toteuttamista yleisön (rahoittajien, asiakkaiden, työntekijöiden, poliittisten päättäjien) edessä. Tämä merkitsee sitä, että yritykselle tai johtajalle voidaan luoda tarina, jos-

sa emotionaalinen, moraalinen, älyllinen ja symbolinen taso yhdistyvät tuottaen vaikuttavan mielikuvan. Mutta niin johtajien kuin organisaatioidenkin tarinan täytyy tulla todeksi toiminnan kautta. Koska organisaatioiden toiminta muokkautuu ihmismielissä tunteita herättäviksi tarinoiksi, *story managementin*, organisaatioiden tarinanhallinnan, merkitys korostuu.

Yritys voidaan nähdä tarinan henkilönä, jolla on oltava uskottavat sankarilliset ominaisuudet. Yritykselle – tai vaikkapa kansainvälistä kilpailukykyään kohentamaan pyrkivälle Suomen valtiolle – voidaan luoda faktoihin perustuva tarina ja tarinaan käsikirjoitus, joka antaa sille mahdollisuuden paljastaa todellisen sankarillisen luonteensa. Yrityksen toiminnasta muodostuu parhaimmillaan symbolisesti sankarin matka, jolla sankari älykkyytensä ja urheutensa ansiosta pystyy voittamaan vastaan tulevat yhä suuremmat haasteet, yllätykset ja vastoinkäymiset. Esimerkiksi Nokialla on ollut erinomainen tarina: sankarin kutsu sai sen tekemään mahdottoman mahdolliseksi ja muuttumaan kumisaapastehtaasta maailman johtavaksi tietoliikenneyhtiöksi. Organisaation strategiasta voidaan tehdä tarinan juoni, jossa yhdistyvät rationaalinen ja emotionaalinen voima. Nokian tarina on varmasti vaikuttanut suomalaiskuluttajien ostopäätöksiin: ostamalla Nokian kännykän he ovat samalla ostaneet osan menestystarinan elämästä ja ”Nokia-saagaa”. Jos yrityksellä on vastustajinaan muita vahvoja yrityksiä, tarinasta tulee entistäkin kiehtovampi ja draamaattisempi. Ilman konfliktia ja vastustajia yritys ei voi tehokkaasti saada puolelleen tunteitamme ja sympatiaamme. Mitä isompi riski, sitä isompi palkkio ja sitä kiehtovampi tarina.

Organisaation yllättävät vastoinkäymiset voivat olla käännekohtia; niistä organisaatio itse asiassa vain vahvistuu. Kääntämällä takaiskut voitoiksi yritys tai tuotemerkki voi osoittaa yleisölleen älykkyytensä ja rohkeutensa.

Elokuvayleisö tai romaanin lukija arvioi tarinoiden henkilöiden toimintaa moraalisesti (Bryant & Zillmann 1994). Näin muodostuu käsitys siitä, kuka tarinan lopussa ansaitsee menestyksen ja kuka epäonnistumisen. Samalla tavalla ihmiset arvioivat organisaatioita sekä valitsevat yrityksiä ja tuotemerkkejä, jotka ovat heidän puolellaan, tekevät moraalisesti oikeita valintoja ja joilla on toiminnassaan moraalisesti hyvä tavoite.

Esimerkiksi brittiläisen Virgin-yhtiön huikea menestys perustuu osaltaan klassisen tarinan mo-

raalisen tason taitavaan käyttöön: yritys sanoo menneensä toimialoille, joilla ei ole ollut kilpailua ja joilla suuret yhtiöt ovat perinteisesti käyttäneet hyväksi asiakkaitaan. Virgin on kertonut olevansa asiakkaiden puolella näitä itsekkäitä suuryhtiöitä vastaan. Koska se on kertonut vetoavaa tarinaa ja toiminut sen mukaisesti, se on voittanut yleisön sympatian ja samalla saanut puolelleen asiakkaat. Yhtiöstä ja tuotemerkestä muodostunut tarina voi olla paljon tuottoisampi kuin kalliit mainoskampanjat yhteensä.

Mutta hyvä tarina ei kiehdo ainoastaan asiakkaita ja sijoittajia. Suurimmalle osalle ihmisiä Euroopassa ja USA:ssa perustarpeet ovat tyydyttyneet, ja tällöin ihmiset etsivät jotain enemmän kuin rahaa. He haluavat työnsä kautta elää tarinaa yhtiössä, jolla on innostava idea ja jonka tuotteita he voivat ihailia. Työn on voitava tarjota heille hyvä tarina, jota he voivat kertoa itselleen ja muille. Korkean työmotivaation kautta organisaation tavoittelema menestystarina alkaa osaltaan toteuttaa itseään. Nokian menestystä on varmasti osaltaan selittänyt vahva tarina, johon moni työntekijä on voinut samastua.

Yritys voi myös menettää tarinansa, jolloin sen pörssikurssi saattaa alkaa hiipua. Näin on ilmeisesti käynyt esimerkiksi Nokialle, josta on nyt tullut niin iso, että se tarvitsee uutta innostavaa tarinaa haasteineen. Organisaatioissa on myös pystyttävä arvioimaan tarinoita kriittisesti. 2000-luvun maailmanlaajuinen tietoteknologiahuuma romahti, koska tarinassa ei ollut otettu huomioon älyllistä tasoa: halusivatko ihmiset todellakin kaikkia niitä mahdollisuuksia, joita uusi teknologia tarjosi? Samoin Soneran Saksan umts-seikkailuissa menettämät miljardit olisivat voineet säästyä paremman tarina-arvion perusteella.

Hyvin alkanut tarina voi myös pettää dramaattisesti. Keskustan Anneli Jäätteenmäen menestys osaltaan perustui hyvään tarinaan: hän oli maaseudun kasvatti ja määrätietoinen nainen, joka rohkeasti kävi päin miehisinä ennakkoluuloja ja loi vaikutelman oikeamielisestä kansanpuolustajasta vallanpitäjiä vastaan. Hän antoi keskustalle hyvän tarinan ja symbolisoi puolueen muutosta avoimuuteen, rehellisyyteen ja raikkauteen. Tarina tuottikin tulosta: hän johti puolueensa vaali-

voittoon ja ylsi itse pääministeriksi. Mutta sitten hän teki antiikin tragedioista tutun kohtalokkaan erehdyksen jäämällä kiinni valehtelusta Irak-papereita koskevassa kiistassa. Olipa totuus mikä tahansa, tarinan tuottamat yleisöntunteet kuitenkin kääntyivät vastakohtakseen. Sankari paljastui valesankariksi. Myös taitavasti tarinoilla menestyksensä rakentaneella Jari Sarasvuolla tarinanhallinta petti: hän aloitti tarinan, jossa hän esiintyi verouudistuksessa epäoikeudenmukaisesti kärsiviä asiakasyrityksiä puolustavana sankarina. Mutta Sarasvuonkin tarinahenkilö teki kohtalokkaan erehdyksen. Asiakasyritykset eivät halunneet asosioitua tarinaan, josta välittyi mielikuva yhteiskuntaa vastaan kapinoivasta varakkaasta konsultista. Sarasvuo huomasi nopeasti virheensä ja kiihuhti kertomaan tarinaa työläistäustaisesta pojasta, joka hetkeksi hukkas arvonsa. Yleisön mielessä oli jo kuitenkin herännyt epäily siitä, että suunnanmuutoksen todellinen syy ei ollut sankarin vilpittömän omatunto vaan asiakkaiden kritiikki.

Entä millaisen tarinan yleisö sai Elisasta, joka yllättäen päätti irtisanoa 900 työntekijäänsä? Elisasta muodostui tunnepitoinen mielikuva kylmäkiskoisesta, brutaalisti omaa perhettään kohtelevasta rahanahneesta hahmosta. Sijoittajat toki palkitsivat irtisanomisuutiset kurssinousulla. Mutta se voi olla lyhytaikaista, koska kuluttajien tunteet vaikuttavat suhtautumiseen yhtiöön, ja se puolestaan vaikuttaa suoraan liiketoimintaan. Mitä olisi tapahtunut esimerkiksi Nokialle, jos se olisi ilmoittanut, että sitä ei kiinnosta huolehtia työntekijöistään?

Kuten Jäätteenmäellä ja Saravuolla myös Elisalla petti tarinanhallinta: taitamattomuudellaan se laukaisi voimakkaan hallitsemattoman tunteenpurkauksen, joka johti palkansaajajärjestöjen laaja-alaiseen toimintaan. Nämä esimerkit korostavat story managementin merkitystä sekä menestyksen rakentamisessa että katastrofien välttämisessä.

Kun organisaatioissa oivalletaan, miten tarina toimii emotionaalisella, moraalisisella, älyllisellä ja symbolisella tasolla, voidaan luoda ja hallita tarina, joka ei ainoastaan yhdistä vaan innostaa kansalaisia, yhteiskunnan päättäjiä, sijoittajia, asiakkaita ja työntekijöitä. Tällöin menestystarinan käsikirjoitus alkaa muuttua todellisuudeksi.

## KIRJALLISUUS

- BLACK, J. B. & BOWER, G. B.: Story understanding and problem solving. *Poetics* 9/1980, 223–250
- BORDWELL, D.: *Narration in the fiction film*. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1985
- BOWER, G. H. & BLACK, J. B. & TURNER, T. J.: Scripts in memory for text. *Cognitive Psychology* 11 (1979), 177–220
- BRANIGAN, E.: *Narrative comprehension and film*. London: Routledge, 1992
- BRYANT, J. & ZILLMANN, D.: Entertainment as media effect. In: Bryant, J. & Zillmann, D. (eds.): *Media effects: advances in theory and research*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1994
- CAMPBELL, J.: *The hero with a thousand faces*. New York: Pantheon, 1949
- FISHER, W.: *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. University of South Carolina Press, 1987
- JENSEN, R.: *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York: McGraw-Hill, 1999
- KINTSCH, W.: Learning from text, levels of comprehension, or: Why anyone would read a story anyway. *Poetics* 9/1980, 87–98
- MANDLER, J. M.: A code in the node: The use of story schema in retrieval. *Discourse Processes* 1 (1978), 14–35
- MANDLER, J. M. & JOHNSON, N. S.: Remembrance of things parsed: Story structure and recall. *Cognitive Psychology* 9 (1977), 111–151
- RUMELHARDT, D. E.: Notes on a schema for stories. P. 211–236. In: Bobrow, D. G. & Collins, A. (eds.): *Representation and understanding: Studies in cognitive science*. New York: Academic Press, 1975
- STEIN, N. L. & GLENN, C. G.: An analysis of story comprehension in elementary school children. In: Feedle, R. O. (ed.): *New Directions in Discourse Processing. Advances in Discourse Processes. Volume 2*. Norwood, New Jersey: Ablex, 1979
- STEIN, N. L. & NEZWORSKI, T.: The effect of organisation and instructional set on story memory. *Discourse Processes* 1 (1978), 177–193
- THOMPSON, K.: *Storytelling in the new Hollywood: Understanding classical narrative technique*. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press, 1999
- THORNDYKE, P. W.: Cognitive structures in comprehension and memory of narrative discourse. *Cognitive Psychology* 9 (1977), 77–110
- VOGLER, C.: *The writer's journey: Mythic structure for storytellers and screenwriters*. Studio City, California: Michael Wiese Productions, 1992.