



VAASAN YLIOPISTO

PEKKA UOTILA

Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen

ACTA WASAENSIA NO 236

KIELITIEDE 42
SOVELTAVA KIELITIEDE

UNIVERSITAS WASAENSIS 2011

Esitarkastajat

Professori Jukka-Pekka Puro
Mediatutkimus
Humanistinen tiedekunta
20014 Turun yliopisto

Dosentti Pekka Pälli
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
PL 21210
00076 Aalto

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisuajankohta Tammikuu 2011	
Tekijä(t) Pekka Uotila	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 236	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Filosofinen tiedekunta Viestintätieteet PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-336-3	
	ISSN 0355-2667, 1235-791X	
	Sivumäärä 270	Kieli suomi
Julkaisun nimike Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen		
Tiivistelmä <p>Tutkimus käsittelee projektin suunnittelun organisoitumista. Tutkimuksessa verrataan normatiivista projektin tulkintaa ja narratiivista projektin tulkintaa projektien käytäntöjen kuvaajina. Tutkimuksen tuloksena esitetään tulkintatapojen erot ja pohditaan projektin kykyä aiheuttaa muutoksia.</p> <p>Tutkimuksen aineisto koostuu luonnollisista teksteistä, jotka on koottu Mikkelin ammattikorkeakoulussa toteutetun projektin suunnittelun aikana. Tutkimusraportissa käsiteltyjen kirjoitusten ja keskustelujen analyysi perustuu organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin käytäntöihin ja erityisesti narratiivisen analyysin hyödyntämiseen.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että narratiivisen analyysin avulla voidaan systemaattisesti tutkia projektin suunnitteluun liittyviä diskursseja. Narratiivinen projektitulkinna näyttää, että projekteilta ei aina odoteta muutosta.</p> <p>Narratiivinen tulkinta projektin suunnittelusta korostaa projektien käytännöissä vaikuttavien vallan, konfliktien ja viestinnän roolia selkeämmin kuin normatiivinen projektitulkinna. Tutkimuksen mukaan narratiivisessa tulkinnassa huomio kohdistetaan toimintaan, kokemuksiin, toimijoiden välisiin suhteisiin, viestintään ja tulkitsemiseen.</p> <p>Normatiivisen projektimääritelmän rinnalla tulisi huomioida myös narratiivinen projektien tulkinta. Narratiivisessa projektitulkinnessa projektien yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja henkilökohtaisten ratkaisujen merkittävyys aukeaa ymmärrettävällä tavalla. Tutkimuksessa suositellaan, että kehittämiseen liittyvät kokeilut tulisi ulottaa myös itse projektivälineeseen.</p>		
Asiasanat organisaatiotutkimus, diskurssianalyysi, narratiivinen analyysi, projekti, projektihallinta, suunnittelu		

Publisher University of Vaasa	Date of publication January 2011	
Author(s) Pekka Uotila	Type of publication Monograph	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 236	
Contact information University of Vaasa Faculty of Philosophy Communication Studies P.O. Box 700 FI-65101 VAASA, FINLAND	ISBN 978-952-476-336-3	
	ISSN 0355-2667, 1235-791X	
	Number of pages 270	Language Finnish
Title of publication Narrative Construction in Project Planning		
Abstract <p>This dissertation examines project planning. Two different interpretative approaches to projects are compared: the normative approach to projects and the narrative analysis of projects. As a result the dissertation describes the differences between these two approaches. The ability of projects to bring about a change is discussed.</p> <p>The research data consists of natural texts that were collected during the planning process of a project at the Mikkeli University of Applied Sciences. The texts and conversations were studied by using methods that are common in organisational discourse analysis and in narrative analysis in particular.</p> <p>The dissertation indicates that narrative analysis is a proper tool for the systematic study of the project planning discourse. The narrative analysis of projects indicates that projects are not always expected to bring about change.</p> <p>The narrative interpretation of project planning emphasises the role of power, conflicts and communication more clearly than does the normative project discourse. Furthermore, the narrative interpretation of projects takes into consideration people's actions, their personal experience, personal networks, communication and interpretations.</p> <p>The research suggests that the narrative interpretation of projects be taken into account together with their normative interpretation. The narrative interpretation of projects significantly explains the social impact of projects and the participants' personal decision making. The study suggests that the project tool itself should be an object of experiments and development.</p>		
Keywords organisational discourse analysis, narrative analysis, project, project management, planning		

ESIPUHE

Kirjoituspöytäni väitöskirjakäsikirjoituksen tekemisessä on toiminut perheemme ruokapöytä. Ruokapöytä on hyvä tutkimustyöpöytä: siinä on nälkää, uteliaista odotusta ja järjestystä alussa, sotkua ja raukeaa kylläisyyttä lopussa.

Ainekset tutkimukseeni sain päivätyössä tekemistäni havainnoista. Minulla oli erinomainen tilaisuus työskennellä työyhteisössä, joka oli avoin kokeiluille ja kriittisille keskusteluille. Työtoverini edustivat monia ammattialoja. Tällainen sekoitus on minusta kiehtova projektityöskentelyn ja tutkimuksen ympäristö. Ilkka Liljander, Pauli Lappalainen, Tiina Lahtinen, Matti Koivisto, Tomi Numento, Taru Särkkä, Petri Pullinen, Kai Andersin ja monet muut tekivät projektin suunnittelusta ja siihen liittämästäni tutkimuksesta mahdollisen. Kiitokset teille ymmärryksestä ja tuesta!

Tutkimuksen tekeminen työyhteisön sisällä muiden töiden ohessa edellyttää työnantajalta avarakatseisuutta. Mikkelin ammattikorkeakoulu on helpottanut ja tukenut pyrkimyksiäni monin tavoin ja on siten toiminut työssäni hyvänä kannustajana. Mikkelin yliopistokeskuksen tohtorivalmennusohjelma oli verraton tuki, kun jouduin työskentelemään kaukana muusta oman alan tiedeyhteisöstä. Työn ohessa tutkiminen on hidasta ja siksi Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Savon rahaston myöntämä puolivuotinen apuraha vauhditti huomattavasti tutkimuksen valmistamista.

Vaasan yliopiston viestintätieteiden laitoksen seminaarit olivat ilmapiiriltään poikkeuksetta innostavia. Professori Merja Koskelan pitkämielinen ja rohkaiseva ohjaus on tuonut järjestystä ja selkeyttä projektiini, joka muuten olisi kadonnut jonkin harhapolkunsa mukana läpipääsemättömään ryteikköön. Esitarkastajieni Pekka Pällin ja Jukka-Pekka Puron palautteet avasivat tärkeitä näkökulmia, joiden ansiosta sain käsikirjoitukseeni lisää ryhtiä.

Akateeminen harrastukseni on ujuttautunut osaksi perheen arkea moneksi vuodeksi. Ruokapöydän ääressä ovat lapseni tehneet läksyjään, on syöty ja on keskusteltu. Ilman ruokapöydän äärellä istuneita rakkaitani: Paulaa, Siiriä, Ellaa ja Almaa tutkimus olisi ollut työtä ja sellaiseksi se on aivan liian arvokasta. Kiitos teille! Kiitokset osoitan myös vanhemmilleni, Raija ja Erkki Uotilalle. Teiltä olen omaksunut ajatuksen siitä, että akateeminen uteliaisuus on arvo sinänsä.

Mikkelissä 4.1.2011

Pekka Uotila

Sisällys

ESIPUHE	7
1 JOHDANTO	1
1.1 Tavoite, lähtökohdat ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkimuksen aineisto ja menetelmä	4
1.3 Aikaisempi tutkimus	7
1.3.1 Organisoitumisen tutkimus kielenkäytön näkökulmasta	7
1.3.2 Projektien tutkimus kielenkäytön näkökulmasta	9
1.4 Tutkimusraportin rakenne	11
2 ORGANISAATIO TUTKIMUKSELLINEN DISKURSSIANALYYSI JA NARRATIIVISUUS	13
2.1 Organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi	13
2.1.1 Diskurssianalyysi todellisuuden rakentajana	13
2.1.2 Järkeenkäyminen organisaatiossa	15
2.1.3 Diskurssin jatkumot	18
2.1.4 Realistinen ja postmoderni lähestymistapa organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä	21
2.2 Narratiivisuus organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä ..	26
2.2.1 Narratiivi diskurssin järjestäytyneenä muotona	27
2.2.2 Narratiivien analyysiä ja narratiivista analyysiä	29
2.2.3 Toiminta ja narratiivisuus	31
2.2.4 Toimijuus ja verkostot	37
2.3 Organisoitumisen narratiivisia tulkintoja	40
2.3.1 Organisoituminen narratiivisena skeemana	41
2.3.2 Narratiivisen skeeman sovelluksia	50
2.3.3 Eepinen tulkinta organisoitumisesta	52
3 PROJEKTIN MAKRODISKURSSI	56
3.1 Normatiivinen projekti	56
3.1.1 Projektioppaiden projektimääritelmiä	57
3.1.2 Projekti itsenäisenä olentona	58
3.1.3 Projektin tekniikat	62
3.1.4 Projekti ja muutos	66
3.1.5 Projektin konfliktit	68
3.2 Projektien kritiikki	71
3.2.1 Riittävätkö työelämän muutokset projektien perusteluksi?	73
3.2.2 Onko projekti uusi organisoitumisen muoto?	74
3.2.3 Pystyykö projekti muutokseen?	75
3.2.4 Onko projekti uskon asia?	76
3.3 Yhteenveto	78
4 PROJEKTI NARRATIIVISESTI TULKITTUNA	80
4.1 Narratiivisen tulkinnan soveltuvuus projektin tutkimisessa	80

4.2	Narratiivinen skeema verrattuna projektien vaiheistuksiin	81
4.3	Esimerkki narratiivisesta skeemasta projektissa	87
4.4	Verkosto ja altistumat.....	89
4.5	Yhteenvedo tutkimukseni keskeisistä käsitteistä	94
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA VALINNAT	97
5.1	Tapaus Tapahtuma-akatemia.....	99
5.2	Aineiston määrällinen kuvaus	101
5.3	Suunnitteluprojektin verkosto	103
5.4	Näytteiden valinta.....	105
5.5	Kirjoitusten ja keskustelujen analyysimenetelmät	111
5.5.1	Kirjoitusten diskurssianalyysi.....	111
5.5.2	Keskustelun diskurssianalyysi.....	113
6	PROJEKTISUUNNITTELUN INSTITUTIONAALINEN KONTEKSTI..	116
6.1	Kehittämisen toimijoita	116
6.1.1	Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma	116
6.1.2	Mikkelin ammattikorkeakoulu kehittämis- organisaationa	118
6.2	Kehittämisen virallisia tekstejä.....	119
6.2.1	Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirja	119
6.2.2	Hakijan opas	125
6.2.3	Yhteenvedo.....	131
6.3	Kehittämistä epäilevät tekstit	132
6.3.1	Arviointikeskustelu sanomalehdessä.....	133
6.3.2	Maakunnan kehityskertomuksen arvioinnin alku- asetelma	135
6.3.3	Projektin uudelleen määrittely.....	140
6.3.4	Eepinen tulkinta kehityskertomuksesta: mitä sanoma- lehti ei kerro.....	144
6.3.5	Yhteenvedo.....	148
7	PROJEKTISUUNNITTELUN KÄYTÄNTÖ	150
7.1	Keskustelu suunnittelun organisoitumisena	150
7.1.1	Keskustelun kulku ja vaiheet.....	151
7.1.2	Sisällön koodaaminen.....	153
7.1.3	Koodauksen yhteys narratiiviseen skeemaan	155
7.1.4	Keskustelun narratiivisia piirteitä.....	157
7.1.4.1	Keskustelun osalliset ja alkuasetelma	157
7.1.4.2	Houkuttelu narratiivisessa skeemassa	159
7.1.4.3	Sitoutuminen legitimaatiokeskustelussa	162
7.1.4.4	Kompetenssi mahdollisuuksien rakentajana	166
7.1.4.5	Kompetenssi ristiriitojen aiheuttajina.....	167
7.1.4.6	Sanktio ja keskustelun päätös.....	171
7.1.5	Yhteenvedo.....	172
7.2	Projektisuunnittelu alterin näkökulmasta	173

7.2.1	Alter auttaa näkemään toisin.....	173
7.2.2	Juhanin jättämät jäljet	174
7.2.3	Juhanin osallistuminen suunnitteluun	175
7.2.4	Yhteenveto	183
7.3	Hakemuslomake.....	185
7.3.1	Virallisten agenttien jäljet	185
7.3.2	Hakemuslomake kaksoisagenttina	187
7.3.3	ESR-hakemuslomakkeen rakenne	191
7.3.3.1	Lomakkeen toimijat	192
7.3.3.2	Projektin kuvailu.....	193
7.3.3.3	Allekirjoitus ja liitteet.....	196
7.3.4	Kaksoisagentin elämäkerta	197
7.3.5	Yhteenveto	199
7.4	Projektisuunnitelma	200
7.4.1	Suunnitelmadokumentin verkosto	201
7.4.2	Suunnitelma ja suunnittelija hybridinä toimijana	204
7.4.3	Yhteenveto	206
8	YHTEENVETO HAVAINNOISTA: NARRATIIVISESTI RAKENTUNUT PROJEKTIN SUUNNITTELU.....	207
8.1	Normatiivisuus, kriittisyys ja narratiivisuus projektin makrodiskurssissa	207
8.2	Kehittämisen tekstit kertovat institutionaalisen kontekstin ristiriidoista	209
8.3	Projektisuunnittelun mikrodiskurssin narratiiviset piirteet.....	211
8.3.1	Eppisyys	212
8.3.2	Valta	213
8.3.3	Konfliktit.....	215
8.3.4	Legitimaatio	217
8.3.5	Itsenäisyys.....	219
8.3.6	Alkuperä ja muutos	220
8.4	Tutkimuksen pääväittämät	221
9	POHDINTA	223
9.1	Projektin narratiivisen ja normatiivisen tulkinnan erot.....	223
9.2	Projekti muutoksen välineenä	227
9.3	Projektin narratiivisen tulkinnan edut.....	229
9.4	Tutkimuksen arviointi ja narratiivisen tulkinnan rajoitukset.....	231
9.5	Sovelluksia ja jatkotutkimuksen aiheita	234
	LÄHTEET	237
	LIITTEET.....	252

Kuviot

Kuvio 1.	Kolme eri näkökulmaa projektiin.....	3
Kuvio 2.	Organisaatio valtajärjestelmänä (Taylor 1993: 222).....	24
Kuvio 3.	Puheaktien artikuloituminen narratiivisessa skeemassa.....	46
Kuvio 4.	Projektien luokittelu suhteessa tunnettuuteen.....	59
Kuvio 5.	Projektit suhteessa tunnettuuteen ja hyväksyttävyyteen.....	61
Kuvio 6.	Projektin ajankäytön jakautuminen suhteessa vaivannäköön (Meredith & Mantel 1995: 14).....	63
Kuvio 7.	Esimerkki Gantt-kaaviosta.....	65
Kuvio 8.	Narratiivinen skeema ja projektin teknis-hallinnollinen vaiheistus (Numento & Uotila 2007).....	85
Kuvio 9.	Narratiivinen skeema projektin kuvauksena.....	88
Kuvio 10.	Altistumat yksilön kokemuksina.....	91
Kuvio 11.	Altistumat verkostokuvauksena.....	91
Kuvio 12.	Altistumat ja projektit.....	93
Kuvio 13.	Käsitekartta tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista.....	95
Kuvio 14.	Viestintätapahtumien määrä aineiston keräämisen aikana.....	102
Kuvio 15.	Projektin suunnitteluun osallistuneet agentit verkostokuvauksena.....	105
Kuvio 16.	Altistumien poiminnan kaksi lähtökohtaa.....	106
Kuvio 17.	Narratiivisten skeemojen limittyminen erilaisten agenttien näkökulmasta.....	108
Kuvio 18.	Narratiivinen skeema ja koodauskategoriat.....	114
Kuvio 19.	Projekti prosessina Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirjassa (2001: 8).....	121
Kuvio 20.	Projektien arviointikeskustelu Taylorin (1993) valtajärjestelmäkuvauksen avulla esitettynä.....	133
Kuvio 21.	Juhanin (agentti 36) verkosto.....	174
Kuvio 22.	Juhanin (agentti 36) altistumat kronologisesti esitettynä.....	175
Kuvio 23.	Lomake, ohjeet ja suunnitelma välittäjinä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman projektin suunnittelussa.....	187
Kuvio 24.	Suunnittelun verkosto suunnitelman (agentti 101) näkökulmasta.....	202
Kuvio 25.	Projektidiskurssin kolme näkökulmaa ja niiden tehtävät.....	207
Kuvio 26.	Narratiivinen ja normatiivinen näkökulma toisiaan haastavina ja täydentävinä lähestymistapoina.....	224

Taulukot

Taulukko 1.	Puheaktien narratiivinen tulkinta Coorenin (2001: 283) mukaan.....	44
Taulukko 2.	Narratiivisen skeeman ja projektivaiheistuksen vertailu.....	82
Taulukko 3.	Viestintätapahtumien määrä tutkimuksen aineiston keräämisen aikana.....	102

Taulukko 4.	Arviointikyselyyn perustuva projektimäärittely.	142
Taulukko 5.	Yhteenveto keskustelun etenemisen vaiheista.	152
Taulukko 6.	Keskustelun vaiheet, vaiheiden suhteelliset osuudet, koodien määrät ja koodien suhteelliset osuudet.	155
Taulukko 7.	Suunnitelmaversioiden elinaika ja suunnitelmalle altistuneiden agenttien määrä.	203
Taulukko 8.	Normatiivisen projektin piirteet verrattuna narratiivisen projektisuunnittelun piirteisiin.	225

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee projektin suunnittelua asiantuntijaorganisaatioissa. Projektilla tarkoitetaan sellaista tilapäistä organisaatiota, jolle on annettu jokin rajattu muutostehtävä, joka on suoritettava tietyillä, etukäteen annetuilla resursseilla. Projektit ovat levinneet kaikkialle ja projektien parissa työskentelee monien eri ammattialojen edustajia. Esimerkiksi koulutuksessa, kulttuurialalla ja elinkeinojen kehittämisessä projekteista on tullut tärkeä osa organisoitumisen ja johtamisen käytäntöä.

Projekti mielletään välineeksi, tekniikaksi, jonka käyttö on osa muuttuvaa työelämää. Projekteja koskevaa kirjallisuutta on saatavilla runsaasti, mutta yleensä siinä ei pureuduta kriittisesti projektien arjen käytäntöihin. Kenties projektien yleistymisen suhteellisen uutuuden vuoksi projekti on otettu toistaiseksi vastaan jotakuinkin kriittittömästi, muutoksen mukanaan tuomana välineenä.

Projektijohtamisen yleisiä oletuksia ja perusteita on vasta hiljan ryhdytty tutkimuksessa kyseenalaistamaan. Kriittisesti projekteihin suhtautuvat tutkijat korostavat projektien sosiaalista ja vuorovaikutuksellista luonnetta ja vaativat perinteisen projektien tutkimuksen rinnalle sellaisia lähestymistapoja, joissa paremmin huomioitaisiin projektien käytäntöjä ja yksilöiden toimintaa (Cicmil, Williams, Thomas & Hodgson 2006).

Projekteja käytetään uuden luomiseen, muutokseen ja kehittämiseen. Projektin avulla saatetaan rakentaa talo tai suunnitella mantereita halkova öljyputki. Ensiksi projekteja onkin käytetty sangen konkreettisten tavoitteiden toteuttamisen välineenä. Aina projektin kohteena ei kuitenkaan ole jotakin käsin kosketeltavaa. Monet projektit tähtäävät kehittämiseen, joissa osallisina ovat ihmiset ja kohteena ihmisyyhteisön toiminta. Silloin projektin tavoitteena on aiheuttaa muutos, joka vaikuttaa ihmisten vuorovaikutukseen ja yhteiseen tekemiseen. Silti muutoksen välineenä käytetään samoja projektin johtamisen työkaluja ja samaa suunnittelun teknistä sanastoa kuin öljyputken rakentamisessa. Mielestäni muutoksen punaisena lankana voi toimia muitakin malleja, jotakin yhtä uskottavaa ja toimivaa, mutta työyhteisöissä ja ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvaa muutosta paremmin kuvaavaa. Tässä tutkimuksessa kuvaan ja tulkitseen projekteilla tehtäviä muutoksia kielientutkimuksen ja erityisesti narratiivisuuden avulla.

Projektien sosiaalisuus, vuorovaikutuksellisuus ja organisoiva luonne liittävät projektit kielientutkimukseen. Puhuminen ja kirjoittaminen ovat nykyaikaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tekoja, joilla asioita saadaan aikaiseksi. Projektin suunnittelu on uuden maailman rakentamista puhuen ja kirjoittaen. Projektisuunnitelmassa esitetyt teot tehdään toiseen kertaan projektin toteutuksen aikana. Siksi

on tarkasteltava kielenkäyttöä, puhetta ja kirjoituksia, joilla muutoksia halutaan aiheuttaa.

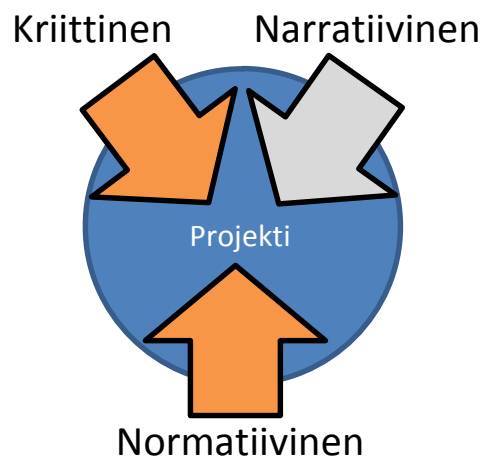
Projektin suunnitteleminen on projektin ”esiprojekti”, projekti, jossa tehdään toinen, suunnittelun kohteena oleva projekti puheella ja kirjoituksilla valmiiksi jo ennen varsinaista projektin toteutusta (vrt. Clegg, Pitsis, Marosszeky & Rura-Polley 2006: 267). Projektin suunnittelua pidetään yleensä yhtenä projektin osana. Tässä tutkimuksessa pidän projektin suunnittelua itsenäisenä *suunnitteluprojektina*, koska projektin suunnittelu täyttää tavanomaiset projektin tunnusmerkit: siihen liittyy toimeksianto, se on rajattu kokonaisuus, jolla on tietty tehtävä ja rajalliset resurssit käytössään. Suunnitteluprojektin tehtävänä on kuvata myöhemmin kenties toteutettava projekti. Jos suunnittelun kohteena oleva projekti toteutuu, voidaan suunnitteluprojekti jälkepäin tulkita yhdeksi projektin vaiheeksi.

Tässä tutkimuksessa aineistona on Mikkelin ammattikorkeakoulussa tehdyn suunnitteluprojektin aikana käydyt keskustelut ja suunnittelutyöhön liittyvät kirjoitukset. Projekti oli osa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa, joten tutkimani tapaus kytkeytyy yleisemmin EU-projektien suunnitteluun asiantuntijaorganisaatiossa. Suunnitteluprojektin tavoitteena oli valmistella projekti, jolla kehitettäisiin eri koulutusaloja yhdistävää, median käyttöä soveltavaa uutta koulutusta. Hankkeessa haluttiin soveltaa jo käytössä olevaa mediatekniikkaa uudelleenlaiseksi tapahtumien kehittämistä ja koulutusta palvelevaksi ympäristöksi. Toisin sanoen suunnittelulla pyrittiin saamaan aikaan sellaisia tekoja, jotka muuttaisivat ihmisten tapaa työskennellä ja opiskella yhdessä. Sillä tavoin suunnittelun kohteena ollut hanke oli luonteeltaan *kehittämisprojekti*. Vastasin projektisuunnitelman laatimisesta ja siinä työssä minulla oli mahdollisuus koota projektin suunnitteluun liittyvää autenttista aineistoa, jota tässä tutkimuksessa käsittelen.

1.1 Tavoite, lähtökohdat ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä projektin suunnittelu kertomuksenkaltaisena rakenteena tulkittuna kertoo projektista ja sen muutostehtävästä. Suunnittelun puheissa ja kirjoituksissa seurailaan projektin vaiheita ja otetaan kantaa projektin keskeisiin toimintatapoihin. Lähtökohtanani on oletus siitä, että projekti tekojen sarjana on samankaltainen kertomuksen rakenteen kanssa. Molemmat perustuvat jonkin jännitteen ratkaisuun, molemmat kertovat muutoksesta ja molemmissa on alku, keskikohta ja lopetus. Tässä tutkimuksessa esitettävä *narratiivinen projektitulkinna* perustuu *narratiiviseen analyysiin*, joka on tapa tulkita kielenkäyttöä kertomuksenkaltaisena rakenteena, kertomusten tulkinnassa käytettyjen käsitteiden avulla.

Tämä tutkimus on osa keskustelua, jossa määritellään projekteja ja otetaan kantaa siihen, miten projekteja tehdään ja miten niillä saadaan asioita aikaiseksi. Projekteja koskevaa keskustelua kutsun *projektidiskurssiksi*. Projektidiskurssissa puheenaiheena on projekti. Projekti on teemana monissa oppaissa, virallisissa teksteissä, tieteellisissä kirjoituksissa, sanomalehdissä ja kahvipöytäkeskusteluissa. *Diskurssilla* tarkoitan yleensä kielenkäyttöä sosiaalisena toimintana ja todellisuutta rakentavana resurssina (esim. Pietikäinen & Mäntynen 2009). Diskurssi viittaa johonkin laajempaan kokonaisuutteen liittyvään kielenkäyttöön. Diskurssi on kirjoituksia ja keskusteluja, joita yhdistää puheenaihe. *Organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysillä* viitataan kielentutkimuksen traditioon perustuvaan organisaatioiden viestinnän tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään narratiivista analyysiä (ks. luku 4), jonka katson sisältyvän yhtenä suuntauksena organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysiin.



Kuvio 1. Kolme eri näkökulmaa projektiin.

Kuvaan projektia kolmesta eri näkökulmasta (kuvio 1). Ensinnäkin tarkastelen projekteja sen perusteella, miten niitä käsitellään projektioppaissa ja projektiohjeissa. Oppaiden ja ohjeiden levittämää tulkintaa projekteista kutsun *normatiiviseksi projektidiskurssiksi*. Toinen näkökulma perustuu normatiivisen projektimääritelmän kritiikkiin, *kriittiseen projektidiskurssiin*. Kolmas näkökulma perustuu projektin suunnittelun käytännön tekstien analyysiin ja niiden perusteella hahmottelemaani *narratiiviseen projektitulkiintaan*. Pidän narratiivista lähestymistapaa yhtenä kriittisenä lähestymistapana ja lopulta keskityn vertaamaan narratiivista projektitulkiintaa projektin normatiiviseen diskurssiin.

Tutkimustavoitteeni jäsennän kahdeksi kysymykseksi:

1. *Miten narratiivisesti tulkittu projekti eroaa normatiivisesta projektimäärittelmästä?*
2. *Miten projektien muutostehtävää käsitellään projektidiskurssissa?*

Oletan, että normatiivinen ja narratiivinen tulkinta eroavat toisistaan ja tuottavat siten erilaisia tulkintoja ja näkökulmia projektin määrittämiseen. Tarkastelen normatiivista ja narratiivista tulkintaa niihin liittämieni piirteiden avulla. Kutsun *piirteiksi* niitä laadullisia ominaisuuksia, joilla eri lähestymistavoissa luonnehditaan projekteja. Vertaan narratiivisen tulkintatavan tyypillisiä piirteitä niihin projektin piirteisiin, joita pidän keskeisenä projektien normatiivisen projektien määrittelyssä. Näin saadaan selville, mikä on olennaista näille kahdelle erilaiselle tulkintatavalle ja miten projektin kehitystehtävä ymmärretään erilaisissa tulkinnoissa.

Tämä tutkimus on soveltavaa kielentutkimusta ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa aiheesta, joka on yhteiskunnallisesti merkittävä. Projekti on yhteiskunnallisesti merkittävä muutoksen väline. Myös narratiivit kertovat muutoksesta ja siksi pidän hyödyllisenä soveltaa narratiivisuutta projektien kielenkäytön tutkimuksessa. Selvitän tutkimuksessa projektien muutostehtävää; miten projekteja käsitellään muutosta aiheuttavina toimijoina normatiivisessa projektidiskurssissa ja mitä narratiivinen tulkinta kertoo projektien muutostehtävästä. Projektien analysointi narratiivina on kielentutkimusta, joka liittyy tämän tutkimuksen osaksi projekteja ja kehittämistä koskevaa yhteiskunnallista keskustelua, jossa pohditaan sitä, mitä projekteilla oikeastaan uskotaan saatavan aikaiseksi.

1.2 Tutkimuksen aineisto ja menetelmä

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu Mikkelin ammattikorkeakoulussa vuosina 2003 ja 2004 valmistellun, EU:n osarahoittaman projektin suunnittelun aikana kootusta materiaalista. Kokosin aineiston toimiessani projekteja suunnittelevana projektipäällikkönä. Suunnittelun aikana laadittiin projektisuunnitelma ja hakeamus. Niiden perusteella toteutettiin myöhemmin ”Tapahtuma-akatemia”-niminen ESR-projekti. Aineisto koostuu sähköpostiviesteistä, keskustelunauhoituksista, suunnitelmaversioista, lomakkeista, sanomalehtikirjoituksista ja muista projektin suunnitteluun liittyvistä teksteistä. Noin puolen vuoden aikana osallistuin lähes neljäänsataan viestintätapahtumaan, joissa käsiteltiin Tapahtuma-akatemia-projektin suunnittelua (ks. luku 5.2).

Aineiston olen koostanut tietokannaksi, johon olen liittänyt aineiston keräämisen yhteydessä tekemäni päiväkirjahavainnot. Tietokannan avulla järjestän kirjoituk-

sia ja keskusteluja verkostoiksi. Järjestän verkostoon osallistuneiden toimijoiden jättämiä kielenkäytön jälkiä toisiaan seuraaviksi, kronologisiksi kokonaisuuksiksi – narratiiviksi.

Olen valinnut tähän tutkimukseen analysoitavaksi tekstejä, joiden avulla projektin suunnittelun narratiivista rakentumista voidaan tarkastella eri näkökulmista. Analysoin sekä keskusteluja että kirjoituksia. Ohjeet, oppaat ja sanomalehtikirjoitukset ovat laajalle levinneitä tekstejä, jotka määrittävät yleisellä tasolla sitä, millaisiksi projektit mielletään. Lomakkeet ja suunnitelmat liittyvät yleisen projektimäärittelmän projektin suunnittelun käytäntöön. Keskustelut ja sähköpostiviestit ovat suunnittelutyön käytännön toteutusta, arkea, jossa puhe ja monet erilaiset pyrkimykset muutetaan projekti-ihanteen vaatimiksi kirjoituksiksi.

Tutkimuksessani olen sekä projektin suunnitteluun osallistuva toimija että projektin suunnittelua havainnoiva tutkija. Organisaation tutkimuksessa (Barley & Kunda 2001), organisaation viestinnän tutkimuksessa (Czarniawska 2004) ja projektien tutkimuksessa (Cicmil ym. 2006) ongelmana on päästä lähelle aitoa työn tekemistä. Yksi keino työn käytännön kattavaksi tavoittamiseksi on tutkijan osallistuva havainnointi tai paikan päällä tehtävä observointi (esim. Iedema 2001; Karlsson 2005; Güney 2006). Työn ja tutkijan roolit saattavat sekoittua myös muihin rooleihin ja toimintaympäristöihin. Esimerkiksi Cheryl Geisler (2001) raportoi työn ja vapaa-ajan limittymisestä omassa tapaustutkimuksessaan, jossa oli vain yksi osallistuja, tutkija itse. Klassinen esimerkki tällaisesta lähestymistavasta, jossa tutkija ei asetu tutkimaan jotakin ilmiötä ulkopuolisena vaan on osa tutkittavaa ilmiötä ja tekee siitä sitten tutkijana havaintoja, on Knut Pippingin (1978) tutkimus ”Komppania pienoisyhteiskuntana”. Siinä Pipping oli sotilas, joka teki kokemuksistaan sodassa myöhemmin tutkimuksen, ei tutkija, joka osallistui sotaan tehdäkseen tutkimuksen.

Asemani sekä tutkijana että projektin suunnittelun osallisena mahdollistaa pääsyn syvälle suunnittelun arkeen. Asetelman ongelmana on etäisyyden ottaminen tutkittavaan prosessiin. Tutkijan oman aseman määrittäminen tutkimuksessa on ensimmäinen organisaation diskurssia tutkivan valinta (Prichard, Jones & Stablein 2004: 214). Keräämäni aineisto liittyy ensisijaisesti tehtävääni projektin suunnittelijana. Lähtökohtanani on, että kokemukseni projektin suunnittelutyöstä voi saada järkeenkäyväksi vasta jälkepäin ja silloinkin vain palaamalla niihin todisteisiin, joita työstä on jäänyt jäljelle. Näitä keräämiäni ja tallentamiani todisteita järjestelemällä ja tulkitsemällä uudelleen teen kokemani järkeenkäyväksi. Siksi jälkikäteen tekemäni aineiston järjestäminen, analyysi ja arviointi liittyvät ensisijaisesti tutkijan rooliini. Koska olen syvällä tutkittavassa aiheessa kahdessa roo-

lissa, en ole neutraali, objektiivinen havainnoija vaan yksi projektin suunnitteluun osallistuneista monista subjekteista.

Tämän tutkimuksen toteutustavalle on ominaista suunnittelun aikana karttunut suuri viestintäjälkien määrä ja niiden käyttäminen osana julkista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa julkaisen vain sellaisia suunnitteluun osallistuneiden henkilöiden yksityisiä kirjoituksia tai puheenvuoroja, joiden julkaisemiseen olen saanut luvan. Keskustelunauhoituksia tehdessäni kerroin tallenteen tulevasta tutkimuskäytöstä ja pyysin luvan äänitykseen. Litteroitujen, kirjoitettujen tekstidokumenttien käyttämisestä pyysin vielä keskustelun osallisilta erilliset luvat. Huomioni ensisijaisena kohteena ovat tekstit ja niiden avulla avautuva näkymä organisoitumiseen.

Kun raportoin myöhemmin projektisuunnittelun käytännöstä, työn tekemisen arjesta, käytän keskusteluihin ja sähköpostikirjeenvaihtoon osallistuneista henkilöistä keksittyjä koodinimiä tai tietokantani juoksevaa koodinumeroa. Henkilöllisyyden suojaaminen ei tällaisessa tapauksessa ole täysin mahdollista – asioita läheltä seuranneet varmastikin voivat tunnistaa mukana olleita henkilöitä niin halutessaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tutkia suunnitteluun osallistuneiden henkilöiden käyttäytymistä vaan suunnittelun viestintää ja siihen liittyviä tekstejä.

Tämä tutkimus eroaa niistä tutkimuksista, joissa narratiivisuus on ensisijaisesti *narratiivien analyysiä*. Pidän narratiivisuutta yleisenä organisoitumisen tulkintatapana, jolloin mikä tahansa organisoitumisesta jäävä kielellinen näyte voidaan tulkita narratiivisena rakenteena tai osana narratiivista rakennetta. Tutkimuksessani teen *narratiivista analyysiä*, jossa aineiston tulkinnassa hyödynnetään narratiivisuutta ja analyysin tulos on narratiivi. (Polkinghorne 1995.) Pääasiassa käytän yksittäisten näytteiden analyysissä hyväkseni Montrealin koulukunnan (Cooren 2000; Taylor & van Every 2000) esittelemää tulkintamallia, *narratiivista skeemaa*, jossa organisoitumista tulkitaan tiettyjen vaiheiden kautta etenevänä kielenkäytön rakenteena (ks. luku 2.3.1). Narratiivisia skeemoja tarkastelen osana yhteiskunnallista keskustelua, monien narratiivisten skeemojen kokonaisuutena, jota kutsun *projektisuunnittelun eepiseksi kokonaisuudeksi* (Boje & Rosile 2003). Nämä narratiivisuuteen liittyvät käsitteet muodostavat *tulkintarepertuaarini* ytimen. Tarkoitan tulkintarepertuaarilla teorioita, perusoletuksia, sitoutumisia, metaforia, sanastoa ja tietoa, jotka Alvessonin ja Kärremanin (2007) mukaan muodostavat tutkijan ennakkokäsityksen tutkittavasta kohteesta. Tulkintarepertuaarini jäsentää aineistosta tekemiäni tulkintoja.

Narratiivisessa skeemassa organisoituminen kuvataan vaiheistettuna prosessina (Cooren 1999; 2000). Jokaisella organisoitumisen vaiheella on narratiivisessa skeemassa oma tehtävänsä. Vaiheet noudattavat tiettyä järjestystä, mikä saa organisoitumisen muistuttamaan yleistä kertomuksen rakennetta. Narratiivi esitetään

yhden kokijan, eli sankarin näkökulmasta. Narratiivisessa skeemassa on ensiksi jännitteinen alkutilanne. Alkutilannetta seuraa kertomuksen sankarin saama toimeksianto, toimeksiantoa sitoutuminen ja sitoutumista varustautuminen. Varustautumisen jälkeen sankari apulaisineen tekee toimeksiannon mukaiset teot, min­kä jälkeen teot arvioidaan ja tekijät palkitaan. Analyysissäni suhteutan projektin suunnittelun erilaisia tekstejä ja tekstien osia narratiivisen skeeman mukaisiin vaiheisiin ja niihin liittyviin tehtäviin. Narratiivisen skeeman avulla tulkit­sen projektisuunnittelun kielenkäyttöä. Asettamalla useita narratiivisia skeemoja rinnak­kain ja limittäin luon yksittäisen narratiivisen skeeman ylittäviä kokonaisuuksia, joista teen projektin suunnittelun eepistä tulkintaa.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Tässä tutkimuksessa käsitellään projektin suunnittelua kielenkäyttönä, erityisesti narratiivisuuden näkökulmasta. Projekti tilapäisenä organisaationa on yksi organi­soitumisen muoto. Seuraavissa luvuissa kerron ensiksi siitä, kuinka organisoitu­mista on tutkittu kielenkäyttönä ja sitten poimin esimerkkejä kielenkäyttöä pai­nottavista tutkimuksista, joissa kohteena ovat tämän tutkimuksen tapaan projektit ja niiden suunnittelu.

1.3.1 *Organisoitumisen tutkimus kielenkäytön näkökulmasta*

Kielestä ja kielenkäytöstä on tullut tärkeimpiä yhteisöjen ja organisoitumisen tut­kimisen kohteita (Alvesson & Kärreman 2000). Työelämän ilmiöitä tutkitaan yhä enemmän diskursiivisina, eli kielellisesti rakentuneina ilmiöinä. Tähän suuntauk­seen kohdistuva kiinnostus näkyy kasvavana julkaisujen määränä esimerkiksi silloin, kun tarkastellaan johtamista ja muita liike-elämän ilmiöitä kielenkäytön näkökulmasta (esim. Vaara, Kleymann & Seristö 2004; Laine & Vaara 2007; Pe­sonen 2006) tai tekstien asemaa julkisen sektorin työssä (esim. Heikkinen, Hii­denmaa & Tiililä 2000; Tiililä 2007). Vaikka kiinnostus kielen ja organisoitumi­sen suhteeseen on yleensä kasvanut, ei kielen systemaattista analyysiä organisoitumisen erityisten ilmiöiden yhteydessä ole vielä tehty kovin paljoa (esim. Pälli, Vaara & Sorsa 2009).

Siitä huolimatta, että organisoitumisen ja kielenkäytön suhde on tutkimuksessa usein luonteeltaan ”yleistä” ja ehkä ohjelmallista, on monilla erityisaloilla kielen­käytön tutkimukseen kohdistettu suuria odotuksia. Esimerkiksi organisaatiovies­tinnässä keskeiseksi lähestymistavaksi nostetaan diskurssianalyysi, joka ymmär­retään lähinnä kielentutkimuksen tradition mukaan jaoteltuina suuntauksina, joi­hin lasketaan mukaan myös narratiivisuus (Jablin & Putnam 2001). Kiinnostuksen

taustalla on käsitys, jonka mukaan organisaation sosiaalisia ja psykologisia ilmiöitä on mielekästä tarkastella kielen tuottamina ja ylläpitäminä. Yhteiskunnallisten ilmiöiden (kuten organisoitumisen) ja kielenkäytön vuorovaikutukseen kohdistuvaa kasvavaa kiinnostusta kutsutaan usein *kielelliseksi käännteeksi* (ks. Gabriel 2004; Kuortti, Mäntynen & Pietikäinen 2008). Kielentutkimuksen näkökulmasta voidaan puhua *sosiaalisesta käännteestä*, kun kielitieteilijät ovat aikaisempaa enemmän alkaneet kiinnittää huomiota yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin kokonaisuuksiin (Pälli 2005).

Kielentutkimuksen suuntaukset ovat vakiinnuttaneet asemaansa organisaation viestinnän tutkimuksessa. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä julkaistiin alan käsikirja: ”The Sage Handbook of Organizational Discourse” (Grant, Hardy, Osrick & Putnam 2004). Käsikirja keskittyy organisaatioiden tutkimukseen diskursiivisesta näkökulmasta ja on siten osoitus kielellisen näkökulman tärkeästä asemasta organisaatioiden tutkimuksessa. Käsikirjan diskursiivisuus liittyy käsitykseen siitä, että organisaatioiden koettu todellisuus muotoutuu diskursiivisissa käytännöissä, joille jokainen organisaation jäsen altistuu. Käsikirja ei välttämättä tuota kovin radikaalia jäsentelyä moneen suuntaan kurkottavalle tutkimukselle, vaan se toimii erilaisten näkökulmien kohtaamispaikkana. Yrityksiä tämän alueen jäsentelyyn on tehty muuallakin kuin käsikirjoissa, vaikka tehtävä vaikuttaa kiperältä (ks. Iedema & Wodak 1999; Grant & Iedema 2005; Putnam & Cooren 2004; Boje, Osrick & Ford 2004).

Diskursiivisen näkökulman yleistyttyä on myös kritiikki sitä kohtaan lisääntynyt. Deetz (2003) muistuttaa, että vaikka kielellistä käännettä pidetään 2000-luvulla itsestään selvänä, on se samalla luonnollistumassa, pinnallistumassa ja kadottamassa siihen liittyneitä mahdollisuuksia. Toisin sanoen, kielellinen käänne on organisaatioiden tutkimuksessa käymistilassa. Diskurssin käyttö eri yhteyksissä on laajentunut ja termin merkitys epämääräistynyt (Luukka 2000).

Tutkimuksessani teen kielenkäytön yksityiskohtaista analyysia, joka perustuu kielentutkimuksen perinteeseen (varsinkin pragmatiikkaan ja semiotiikkaan, ks. luvut 2.3 ja 4.1) ja siten se on lähtökohdiltaan lingvistinen. Tutkimus kohdistuu projektin suunnittelun kielenkäyttöön ja siten se liittyy diskurssianalyysiä soveltavaan organisaatioiden tutkimiseen (vrt. Grant & Iedema 2005). Käytän tällaisen tutkimuksen suomenkielisenä kattokäsitteenä *organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysiä* (organizational discourse analysis), johon katson sisältyvän yhtenä lähestymistapana organisoitumisen narratiivisen analyysin.

Projektidiskurssissa rakennetaan projektia organisaatioissa (vrt. Lindgren & Packendorff 2006: 114), mutta projektidiskurssi myös luo yleisempiä merkityksiä, jotka vaikuttavat siihen, mitä yleensä ymmärretään projektilla. Siten projektidis-

kurssi jakaantuu kahdeksi. Yhtäältä projektidiskurssi on projekteihin liittyvää arjen puhetta, *mikrotason diskurssia*, jossa luodaan merkityksiä ”tässä ja nyt”. Toisaalta *makrodiskurssi* on historiallisesti ja tilanteesta toiseen suhteellisen kestävä kuvaus projektista yleisenä ilmiönä (vrt. Alvesson & Kärreman 2000).

1.3.2 Projektien tutkimus kielenkäytön näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa keskitytään projektien tutkimiseen organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin näkökulmasta narratiivisuutta painottaen. Projektin suunnittelu yleensä on tutkimuksessa melko vähäiselle huomiolle jäänyt alue, vaikka sillä arvioidaan olevan suuri merkitys projektien onnistumisessa (Hyväri 2007). Projektien suunnittelun tutkiminen organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä narratiivisuuden näkökulmasta on suhteellisen harvinaista.

Ruotsissa on osana työelämän viestinnän tutkimushanketta tutkittu asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaa projektin suunnitteluvaihetta (Karlsson 2007). Tutkimuksessa projektisuunnitelmaa tarkastellaan työyhteisön käytäntönä. Tutkimuksen kohteena on julkisen hallinnon alaan kuuluvan organisaation kehittämishanke, johon liittyy mm. uuden IT-järjestelmän käyttöönotto. Tutkimuksessa keskitytään kehittämishankkeeseen liittyvän pilotin suunnitteluun. Suunnitteluun kuuluu kokouksia, prosessin aikana tehdään valmiiseen tekstipohjaan projektisuunnitelma, jota jaellaan sähköisesti tietojärjestelmässä ja käsitellään kokouksissa. Karlsson osoittaa, kuinka projektisuunnitelmalla on erilaisia tehtäviä suunnittelun eri vaiheissa. Suunnitelmadokumenttiin liittyy toimintoja, joissa suunnitelma toimii mm. suunnittelun apuvälineenä, kysymysten esittäjänä, kokouksen ja sitä edeltävien valmistelujen yhdistäjänä, kokouksen asialistana, kokouksen jäsentäjänä sekä projektiosallisten ja projektipäällikön viestintävälineenä. Lopulta projektisuunnitelma muuttuu apuvälineestä toimintaa määrittäväksi tekstiksi.

Karlsson (2007) asettaa suunnittelun, suunnitelman ja organisaation käytännöt rinnan. Karlssonin esittelemässä tapauksessa projektiryhmän työskentelytapa perustuu suunnitelman laatimiseen valmiiseen suunnitelmapohjaan, jolloin projektin suunnittelun käytännöt tekstualisoituvat suoraviivaisesti konkreettisessa lomakkeen täyttämässä. Suunnitelman käytäntö- ja toimintaorientoitunut tulkinta näyttää, että suunnitelmalla ei ole yksiselitteisiä, selkeitä rajoja. Karlssonin tulkinta korostaa sitä, että projektisuunnitelma on parhaiten ymmärrettävissä osana projektisuunnittelun prosessia ja erilaisia käytäntöjä. Projektisuunnitelmaa (sen fyysistä tuotosta, kirjoitettua tekstiä) ei irroteta projektisuunnittelusta, eikä työyhteisön projektin suunnitteluun liittyvistä käytännöistä.

Tämän tutkimuksen kannalta on erityisen kiinnostavaa, että organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin asemaa pohtinut tutkija, Rick Iedema (2000; 2001), käsitteli väitöskirjassaan ja sen perusteella kirjoittamissaan artikkeleissa projektin suunnittelua. Tutkimuksessaan Iedema havainnoi ”sosiosemioottisena etnografiina” (Iedema 2001: 26) erään australialaisen sairaalan rakennusprojektin suunnittelua. Iedeman ideana on tarkastella suunnittelua prosessina, jossa siirrytään keskusteluista kohti pysyvämpiä merkityksiä antavia kokonaisuuksia, kuten kirjoitettuja suunnitelmia ja lopulta rakennuksia. Suunnitteluprosessissa osallisten ja dokumenttien määrä kasvaa ja samalla syntyy uusia asetelmia, joissa etäännytään lähtötilanteesta. Prosessissa luodaan merkityksiä, jotka kirjallisissa dokumenteissa muuttuvat koko ajan pysyvämmiksi. Alkuperäisen puheen muuttumista useiden eri toimijoiden hyväksymäksi, yhä konkreettisemmaksi *artefaktiksi*, eli ihmisen tekemiksi tuotteiksi, Iedema vertaa Bruno Latourin esittämään *käännöksen* (translation) käsitteeseen, johon kuuluu toimijan pyrkimys houkutella toisia toimijoita osallistumaan omien pyrkimystensä toteuttamiseen (Iedema 2001: 26).

Iedema (2001) kuvaa suunnittelua tuotannollisena prosessina, jonka tarkoituksena on saada aikaan uusia merkityksiä. Iedeman näkemykset suunnitteluprosessista perustuvat keskustelujen analyysiin. Hän on poiminut keskusteluista esimerkkejä siitä, miten erilaisia toimijoita edustavat henkilöt nivovat yhteen erilaisia ääniä ja siten korostavat omaa tai edustamaansa näkökulmaa. Suunnittelukeskustelu sisältää monia erilaisia merkityksiä, jotka väistämättä sisältävät ristiriidan aineksia. Suunnittelun prosessista syntyy suunnitelma, joka ei välttämättä vastaa kaikkien osallisten aikomuksia. Suunnittelija hakee hyväksyntää erilaisille suunnitteluun vaikuttaville äänille ja vie prosessia eteenpäin tuomalla keskusteltavaksi uusia tilannekuvauksia. Dokumentti, jossa nämä keskustelun mielipiteet, aikomukset, ristiriidat ja epämääräisyydet on koottu, materialisoi puheen. Dokumentti on hankalammin muutettavissa kuin puhe ja vielä hankalampaa on muuttaa valmista rakennusta. Suunnitteluprosessi etenee yhä vaikeammin muutettaviksi artefakteiksi. Ensiksi se muuttuu puheesta teksteiksi ja piirustuksiksi ja lopulta rakennukseksi.

Karlson ja Iedema edustavat kielitiedettä soveltavaa tutkimusta, jossa työelämän organisoitumisen tutkimuksen kohteena on projekti. Tämä tutkimus soveltaa niin ikään kielitiedettä, mutta näkökulmani eroaa Iedeman ja Karlssonin lähestymistavoista siinä suhteessa, että tutkimuksessani painotetaan erityisesti narratiivista analyysiä.

Projektitutkimus on oma tutkimuksen alueensa, jossa kiinnostus sosiaaliseen toimintaan ja viestintään osana projektien käytäntöä on kasvamassa aikaisempaan, melko rajattuun, projektin teknistä hallintaa korostavan tutkimuksen näkökulmaan

verrattuna (Cicmil, Williams, Thomas & Hodgson 2006). Esimerkiksi Räisänen ja Linde (2004) hyödyntävät kriittistä diskurssianalyysiä tutkiessaan, kuinka tekstien avulla voidaan vaikuttaa projektien työprosesseihin ja tehdä niistä pysyviä käytäntöjä. Nocker (2006) käyttää narratiivista näkökulmaa osoittaakseen projektien kompleksisuutta ja jatkuvaa muotoutumista. Vaikka näissä tutkimuksissa näkökulma on diskursiivinen, niiden kohteena ei ole varsinaisesti projektin suunnittelu, eivätkä tutkimukset perustu ensisijaisesti kielentutkimuksen traditioon.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini jäsenän yhdeksäksi luvuksi. Tämän johdantoluvun jälkeisessä toisessa luvussa keskityn organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysiin ja narratiivisuuteen. Asemoin oman tutkimukseni narratiivista lähestymistapaa organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin kentässä.

Koska narratiivinen tulkinta käsittelee organisoitumista yleisellä tasolla ja projekti on yksi erityinen organisoitumisen muoto, paneudun kolmannessa luvussa projektien määrittelyyn ja kritiikkiin. Projektin makrodiskurssilla viitataan yleiseen, suhteellisen pysyvään projektiä määrittävään diskurssiin. Käsitelen normatiivista ja kriittistä projektin makrodiskurssia. Kerron projektien soveltamisen taustalla vaikuttavista teorioista, vakiintuneista käsityksistä ja siitä, millaisiin seikkoihin normatiivisen projektidiskurssin kritiikissä on kiinnitetty huomiota.

Luvussa neljä kuvaan tutkimusotettani. Kerron, miten sovellan edellisissä luvuissa hahmottelemani narratiivista tulkintaa organisoitumisesta tutkimassani tapauksessa.

Viidennessä luvussa tarkastelen empiirisen aineistoni keräämismenetelmiä. Kuvaan aineistoni määrällisesti, perustelen tekstinäytteiden poimintaa ja kerron tekstien analyysissä käyttämäni menetelmistä.

Kuudennessa luvussa siirryn empiirisen aineistoni analyysiin. Analysoin Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirjaa, Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman hakijan opasta ja Sanomalehti Länsi-Savossa julkaistuja tavoiteohjelman arviointiin liittyviä kirjoituksia. Näiden kirjoitusten analyysin avulla havainnollistan, kuinka yksittäisissä teksteissä ilmenee projekteihin liitettyjä normatiivisia odotuksia. Tulkitsen tekstejä narratiivisesta näkökulmasta tiettyjen kehityskulkujen toteuttajina.

Seitsemännessä luvussa analysoin projektisuunnittelun arkeen liittyviä tekstejä. Kuvaan neljä erilaista lähestymistapaa aineistooni. Aluksi analysoin yhden pro-

jektin suunnitteluun liittyvän keskustelun suunnittelua organisoivana, kirjoitusta ja puhetta yhdistävänä tapahtumana. Sitten vaihdan näkökulmaa ja analysoin yhden suunnitteluun osallistuneen henkilön jättämiä kielenkäytön jälkiä. Seuraavaksi otan analysoitavaksi hakemuslomakkeen, jolla on tärkeä tehtävä työn arkeen tunkeutuvana toimijana. Lopuksi tarkastelen suunnittelijaa ja suunnitelmadokumenttia työparina. Analyyseissä hyödynnän luvussa neljä ehdottamaani narratiivista tulkintatapaa.

Kahdeksannessa luvussa teen yhteenvedon tekemistäni havainnoista. Tulkitsen havaintoja suhteessa vallitsevaan projektin makrodiskurssiin ja kuvaan, millaiset piirteet ovat tyypillisiä projektin suunnittelussa, kun näkökulma on narratiivinen.

Yhdeksännessä luvussa tiivistän normatiivisen ja narratiivisen projektitulkinnaerot. Pohdin projektin mahdollisuuksia muutosvälineenä sekä arvion narratiivisen projektitulkinnaetuja, rajoituksia, soveltamismahdollisuuksia ja tutkimuksen toteutustapaa.

2 ORGANISAATIOTUTKIMUKSELLINEN DISKURSSIANALYYSI JA NARRATIIVISUUS

Projekti on erityinen organisaation muoto. Organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi ja siihen sisältyvä narratiivinen lähestymistapa muodostavat yleisen perustan tässä tutkimuksessa tehtävälle projektin suunnittelun narratiiviselle tulokinnalle. Seuraavissa luvuissa asemoin tutkimustani ensiksi suhteessa organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin eri suuntauksiin (2.1). Luvussa 2.2 käsitteelen narratiivisuutta organisoitumisen tulkinnassa ja luvussa 2.3 esittelen niitä organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin lähestymistapoja, joita tässä tutkimuksessa eniten hyödynnän.

2.1 Organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi

Diskurssi on käsitteenä vaikeasti määriteltävissä ja jäljitettävissä. Diskurssi on ymmärrettävä jatkuvasti muotoutuvana prosessina. Siten se eroaa monista sellaisista tutkimuskohteista, jotka liittyvät johonkin mitattavaan ja tietyllä tavalla havaittavaan objektiin. Foucault (1982: 25) muistuttaa että diskurssilla on aina ennen sen ilmeistä alkua salainen, näkymätön alkuperä, joka on laadultaan niin perustava, että siitä on vaikea saada otetta.

Luvussa 2.1.1 käsitteelen diskurssianalyysiä yleisestä näkökulmasta ja kohdistan huomioni tämän tutkimuksen kannalta kiinnostaviin diskurssianalyysin suuntauksiin ja käsitteisiin: kriittisyyteen ja konstruktivismiin. Luvussa 2.1.2 kerron järjestyksen käsitteestä. Järjestyksen käsite auttaa ymmärtämään organisoitumisen kokemuksellisuutta ja todellisuutta rakentavaa luonnetta. Luvussa 2.1.3 nostan esille diskurssianalyysin monien suuntausten ja käsitteiden joukosta sellaisia vastakohtapareja, joilla on erityinen merkitys tulkinnoissani: kriittisyyden ja analyytisyyden, mittakaavan, autonomian ja determinismin sekä diskurssin ja viestinnän suhteen. Asemoin tutkimukseni organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin kentässä lähinnä postmoderniksi. Luvussa 2.1.4 vertaan postmodernia ja realistista organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysiä toisiinsa.

2.1.1 *Diskurssianalyysi todellisuuden rakentajana*

Foucaultia voitaneen pitää diskurssianalyysin edelläkävijänä, joka kiinnitti huomiota tiedon, historian ja yleensä yhteiskunnallisten ilmiöiden kielelliseen rakentamiseen. Sittemmin diskurssianalyysi on levinnyt monien eri alojen käsitteistöön ja diskurssianalyysiin vaikuttaneiden sukulaistraditioiden lista on pitkä (ks. esim.

van Dijk 2007; Jokinen 2006). Diskurssianalyysiin ovat vaikuttaneet muun muassa idea todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (Berger & Luckman 1994) ja sellainen kielentutkimus, jossa kiinnostuksen kohteena ovat olleet kielenkäyttö ja kielenkäytön vaikutukset, kuten puheaktiteoria (Austin 2003; Searle 1969)¹. Näissä lähestymistavoissa todellisuuden ja toiminnan suhde mielletään monimutkaisemmaksi ja vivahteikkaammaksi kuin vain väittämiksi, jotka voidaan todeta toiseksi tai epätoiseksi. Kieli ei pelkästään kuvaa oletettua ulkoista todellisuutta, vaan se osallistuu myös todellisuuden rakentamiseen. Samalla kielenkäyttö kietoutuu valtaan ja ideologisiin kysymyksiin. Diskurssianalyysi liittyy siten yhteiskunnalliseen tutkimukseen, jossa kieltä lähestytään yhteiskunnallisten ilmiöiden kautta. Toisaalta diskurssianalyysi on kielentutkimusta, jossa suunta on kielenkäytöstä kohti yhteiskunnallisia ilmiöitä (Pietikäinen 2000).

Kielenkäytön ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisen suhde ilmeni kielentutkimuksessa 1970-luvulla kriittisenä lingvistiikkana, jossa kiinnostuksen kohteena oli mm. ideologian ja kielenkäytön suhde (Pietikäinen 2000). Kielitieteessä kriittistä diskurssianalyysiä pidetään sellaisena tutkimuksen alueena, jossa yhdistyvät yhteiskunnalliset kysymykset ja kielenkäytön analyysi. Kriittinen diskurssianalyysi tutkii diskurssin ja muiden sosiaalisten käytäntöjen välistä yhteyttä ja sen erityisenä huomion kohteena on nyky-yhteiskunta. Yhteiskunnallisena ilmiönä diskurssi ei kuitenkaan ilmene annettuna ja itsestään selvänä ja siksi diskurssi on muodostettava, analysoitava esille. (Chiapello & Fairclough 2002.) Kielentutkimuksessa kriittinen diskurssianalyysi lähestyy kielen kautta yhteiskunnallisia ilmiöitä. Rajankäynti yhteiskunnallisesti suuntautuvan, laajoja ja suhteellisen pysyviä diskursseja tunnistavan, Foucaultilaisen diskurssianalyysin ja yksityiskohtaiseen kielelliseen analyysiin keskittyvän tutkimuksen välillä leimaa diskurssianalyysin nykytilaa (Fairclough 2005: 916).

Kriittistä diskurssianalyysiä on pidetty yleisnimenä kielenkäytön tutkimukselle, jossa kiinnostuksen kohteena on vallan ja kielenkäytön suhde (Pietikäinen 2000). Toisaalta kriittinen diskurssianalyysi mielletään yhdeksi diskurssianalyysin suuntauksiksi. Kaikkea kielenkäytön tutkimusta, joka on kiinnostunut yhteiskunnallisista ilmiöistä, ei voi enää pitää kriittisenä diskurssianalyysinä; niin paljon tehdään sellaista tutkimusta, jossa kiinnostuksen kohteena ovat kielenkäyttö ja yhteiskunnalliset ilmiöt. Kriittisen diskurssianalyysin tunnettu edustaja Norman Fairclough (2005) muistuttaa, että suhtautuminen diskurssianalyysiin vaikuttaneisiin ideoihin, kuten todellisuuden sosiaaliseen rakentumiseen vaihtelevat diskurs-

¹ Viittaamani Berger & Luckmanin, Austinin ja Searlen kirjoitukset julkaistiin ensimmäisen kerran 1960-luvulla.

sianalyysissä, joten kaikkia diskurssista ja vallan suhteesta kiinnostuneita suuntauksia on vaikea saada mahtumaan kriittisen diskurssianalyysin alle.

Diskurssianalyysin monimuotoisuutta pyritään hahmottamaan myös tutkimuksessa käytettävien aineistojen luokittelun avulla. Diskurssianalyysin järjestäytyneinä muotoina pidetään mm. genrejä ja narratiiveja. Genreillä tarkoitetaan vakiintuneita diskursiivisia muotoja, kuten uutisia tai kuolinilmoituksia. Narratiivi kuvataan vakiintuneena tapana hahmottaa ja kertoa maailmasta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009). Diskurssianalyysin rajojen häilyvyydestä kertoo se, että toisinaan narratiivit nostetaan diskurssianalyysin keskeiseksi käsitteeksi tärkeänä kielenkäytön muotona, toisinaan narratiivisuuteen otetaan etäisyyttä diskurssianalyysin kuulumattomana menetelmänä (Phillips & Hardy 2002). Tässä tutkimuksessa pidän narratiivisuutta kielenkäytön muotona ja osana diskurssianalyysiä. Narratiivisuus onkin muutaman viime vuosikymmenen aikana yleistynyt yhteiskunnallisten ilmiöiden tutkimuksessa (Czarniewska 2008; Heikkinen 2007).

Samalla kun vallasta ja yhteiskunnasta kiinnostunut kielenkäytön tutkimus on sirpaloitumassa erilaisiksi koulukunniksi, on kielenkäytön tutkimus osana jotakin tiettyä sosiaalista käytäntöä eriytynyt omiksi tutkimusaloikseen. Esimerkiksi organisaatioiden tutkimista voidaan pitää organisaatioihin liittyvien sosiaalisten käytäntöjen ja niitä rakentavan kielenkäytön tutkimuksena. Tämän vuoksi pidän kielenkäytön ja organisaation sosiaalisten käytäntöjen tutkimuksen yläkäsitteenä *organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysiä*. Diskurssianalyysin käyttäminen organisaatioiden ilmiöiden tarkastelussa liittyy oletukseen siitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta. Tuossa rakentumisessa kielenkäytöllä on tärkeä tehtävä. Siksi organisoitumisen ymmärtämiseksi on mielekästä tarkastella sitä, millaisessa prosessissa ihminen todellisuuttaan organisaatiossa rakentaa. Tämän todellisuutta rakentavan prosessin tavoittamiseksi tarvitaan mielestäni sekä yksityiskohdista kielellistä analyysiä, että laajempien, yhteiskunnallisten ilmiöiden huomiointia. Mielenkiintoisen lähestymistavan tähän prosessiin tarjoaa todellisuuden rakentumisen ja kielenkäytön yhteys *järkeenkäymisen prosessissa*.

2.1.2 *Järkeenkäyminen organisaatiossa*

Työelämässä on paljon hetkiä, jolloin on vaikea saada selkoa siitä, mitä on tekeillä. Tilanteet, ihmiset ympärillä, puhe, jota kuulemme ja kirjoitukset, joita luumme sisältävät monenlaisia tietoja, ohjeita ja tulkintoja, jotka eivät useinkaan muodosta helposti hahmotettavaa, yhtenäistä ja yksiselitteistä kokonaisuutta. Prosessia, jossa ihminen aktiivisesti rakentaa minuuttaan ja suhdettaan ympäröivään todellisuuteen – esimerkiksi organisaatioon – aistimiensa vihjeiden ja aikaisempien kokemustensa avulla kutsuu organisaatiopsykologi Karl Weick (1995) *järkeenkäymi-*

seksi (sensemaking). Käsitteen asema ja tulkinta organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä on tärkeä, mutta ei suinkaan ongelmaton (ks. Taylor & van Every 2000). Suomenkielisessä tutkimuksessa ”sensemaking” käännetään usein ”merkityksellistämiseksi” (esim. Mustonen 2009; Valkokari 2009; Jalonen & Lönnqvist 2008). Katson, että ”järkeenkäyminen” on käännöksenä tässä tutkimuksessa toimivampi, koska ”järkeenkäyminen” sanana korostaa toiminnan ensisijaisuutta organisaatiossa selviytymisessä ja organisaatioiden todellisuuden ymmärtämisessä paremmin kuin ”merkityksellistäminen”. Monet organisaatiossa vaikuttavat asiat ja toimijat ovat merkityksellisiä, mutta järkeenkäyväksi ne tulevat vasta osana jotakin laajempaa toiminnan kokonaisuutta. Järkeenkäyminen korostaa prosessia, joka ei pääty havainnoista tiettyyn, yleiseen, pysyvään merkitykseen. Järkeenkäyminen ei ole vain merkityksellistämistä.

Yksilölle järkeenkäymisen prosessi on jatkuvaa toimintaa, jossa *luodaan* merkityksiä niiden vihjeiden avulla, joita *poimitaan* ympäristöstä. Merkitykset ja tulkinnat ovat luonteeltaan sosiaalisia, vaikka järkeenkäyminen tapahtuisi näennäisessä eristäytyneisyydessä. Siksi järkeenkäymisen prosessi liittyy kielenkäyttöön. Ihminen luo itselleen sekavien tilanteiden keskellä järjestyttä. Samalla kun hän lukee organisaatiota hän myös kirjoittaa sitä. Samalla kun hän luo merkityksiä tekemistään havainnoista, hän muokkaa ympäristöä, josta havainnot poimitaan. Ihminen määrittää omaa identiteettiään (tai identiteettejään) ja suhdetta toisiin ihmisiin vuorovaikutuksessa. (Weick 1995.) Yleensä identiteetti kuvataan suhteellisen kestäväksi käsitykseksi siitä, keitä ajattelemme olevamme ja mihin me kuulumme (esim. Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998). Järkeenkäymisen näkökulmasta identiteetti ymmärretään aktiivisena toimintana, jossa sekä käsitys itsestä että ympäristö ja siitä tehtävät tulkinnat muovaavat jatkuvasti toisiaan. Siten identiteetti on prosessi ja jotakin, jota voi olla yhdellä henkilöllä monta (Weick 1995). Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005: 416) kuvaavat identiteettiä osana organisaatiossa tapahtuvaa järkeenkäymisen prosessia näin: ”How can I know who we are becoming until I see what they say and do with our actions?”

Jos järkeenkäymisen prosessissa organisaation todellisuutta koko ajan sekä luetaan että kirjoitetaan, on organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin tehtävänä määrittää, mitä diskurssi edustaa: jotakin joka on, vai jotakin, joka on vasta tulossa. Sanan diskurssi etymologia toimintana, jossa juostaan edes takaisin ja luodaan polkua, jolla kuljetaan, viittaa todellisuuden järjestämiseen ja luomiseen toiminnan kautta (Chia 2000). Toisinaan organisoitumista pidetään tällaisena koko ajan muotoutuvana kielellisenä toimintana, diskurssina, jolla ei ole varsinaisesti yhtä ja pysyvää olemusta, kiinteää organisaatiota, vaan koko ajan muotoutuva viestintä (ja siihen sisältyvät mikro- ja makrotason diskurssit) on nimenomaan

sitä, mikä organisoii (Taylor & van Every 2000). Tämä käsitys diskursseissa jatkuvasti muotoutuvasta organisoitumisesta on lähtökohtanani tulkinnoissani.

Weickin (1995: 56–61) näkemyksen mukaan organisaatioiden ymmärtämisessä tarkkuuteen pyrkiminen ei toimi yhtä hyvin kuin joustavuus, koska ihmisen on kyettävä suodattamaan suuresta määrästä tietoa uskottavia kokonaisuuksia, joiden mukaan hän voi toimia. Todellisuuden tarkka havainnointi ja analyysi lamaannuttaisivat organisaatiossa toimivan ihmisen. Siksi organisaation todellisuudessa nopeus ja järkeenkäyvät ratkaisut ovat toimivampia kuin tarkkuuteen ja yksityiskohtaisten havaintojen huomioimiseen perustuvat ratkaisut.

Yksilön kokema arki organisaatioissa on Weickin kuvaamalla tavalla joustava prosessi, eikä tarkkuutta vaativaa koneiston hallintaa. Joustavuus herättää kysymyksen siitä, missä ovat joustavasti havainnoivan ja kokemuksistaan järkeenkäyvää yhteenvetoa tekevän ihmisen kokemat organisaation rajat. Jos organisaation viestinnän tutkimisen lähtökohtana pidetään ihmistä ja hänen viestintäänsä järkeenkäymisen prosessin näkökulmasta, on hyvin vaikea osoittaa, missä ja milloin viestinnän luonne muuttuu yksityisestä organisatoriseksi ja päinvastoin.

Jos ihminen tekee itselleen järkeenkäyvää tulkintaa havainnoistaan, ei tämä järkeenkäymisen prosessi piittaa organisaatioiden paikallisista ja ajallisista rajoista. Kun organisaatiota tarkastellaan objekteina, vaikkapa rakennuksina, on tällainen rajanteko luontevaa: se viestintä, mikä tapahtuu organisaation hallitsemien rakennusten seinien sisällä, on organisaation viestintää. Kun lähtökohdaksi otetaan yksittäisen ihmisen toiminta, kuten Weick tekee, on ihmisen kokema järkeenkäyvä todellisuus jotakin, joka ei kunnioita organisaatioiden rajoja. Ihmiset luovat omien henkilösuhteittensa kautta verkostoja, joiden arkipuheessa käsitellään epämuodollisesti monien eri organisaatioiden ilmiöitä (Finet 2000: 275). Näin organisaatioiden rajat ylittyvät, arjen epävirallinen puhe liittyy organisaatioiden viralliseen puheeseen ja yksilöiden järkeenkäymisen prosessiin vaikuttavat monet sellaiset seikat, joita ei voi havaita vain organisaatioksi ajateltavan tilan rajojen sisällä. Siksi organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä korostetaan, että tutkimuksen kohde ei ole organisaatio, tila tai objekti, vaan organisoitumisen – toiminnan – tutkiminen (Czarniawska 2004). Organisoituminen ei tunne organisaation rajoja, joten organisoitumisen tutkimisen lähtökohtana (ja tämän tutkimuksen lähtökohtana) on kokemus ja siitä tehdyt järkeenkäyvät tulkinnat, eivät organisaation abstraktit rajat.

2.1.3 *Diskurssin jatkumot*

Tässä tutkimuksessa pidän organisoitumista ja diskurssia toisiinsa kietoutuneena kokonaisuutena. Pyrin kyseenalaistamaan vallitsevaa käsitystä projekteista. Tutkin sekä projektin arjessa käytäviä keskusteluja että projekteja käsitteleviä oppaita. Tutkimus liittyy siihen organisaatioiden todellisuuteen, jossa ihmiset viestivät, mutta silti kutsun tutkimustani diskurssianalyysiksi.

Kaikki nuo virkkeet, joilla luonnehdin tätä tutkimusta, liittyvät diskurssianalyysin kiistanalaisiin kysymyksiin. Diskurssianalyysille ovat ominaisia erilaiset näkökulmat ja lähestymistavat diskurssin ja yhteiskunnan suhteeseen. Tätä moninaisuutta pyritään jäsentämään toisinaan vastakohtaparien avulla (esim. Alvesson & Kärreman 2000; Jokinen & Juhila 2006; Phillips & Hardy 2002). Vastakohtien avulla luodaan tyypillisten ominaisuuksien avulla samankaltaisiin ilmiöihin eroja, jolloin voidaan muodostaa jäsentynyt käsitys siitä, millaisesta diskurssianalyysistä kulloinkin on kysymys. Diskurssianalyttiset lähestymistavat saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Tämä moninaisuus ei johda yhteen ja yhtenäiseen käsitteiden järjestelmään, mutta organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä moniäänisyyttä pidetään vahvuutena (Grant, Hardy, Oswick & Putnam 2004). Vaikka diskurssianalyttisten lähestymistapojen hahmottamisessa käytetään vastakohtia, en tulkitse vastakohtia toisiaan poissulkevinä, saati pidä omia valintojani vain jonkin ulottuvuuden ääripäähän sijoitettavina. Seuraavaksi kuvaan joitakin sellaisia diskurssianalyysiin liittyviä vastakohtia, jotka ovat tässä tutkimuksessa merkityksellisiä.

Analyyttinen – kriittinen. Yksi diskurssianalyysiä kuvaava kahtiajako liittyy siihen, millainen suhtautumistapa tutkimuksessa otetaan muutokseen. Tämä jako kuvaa tutkijan sitoumuksia ja lähtökohtia. *Analyttisessä* (tai tulkitsevassa) diskurssianalyysissä pyritään sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtaiseen erittelyyn. Sen sijaan *kriittisessä* lähestymistavassa pyritään tutkimuksen avulla osallistumaan sellaiseen keskusteluun, jossa otetaan sosiaaliseen todellisuuteen kantaa ja pyritään muuttamaan vallitsevia olosuhteita. (Jokinen & Juhila 2006.)

Analyttisyys ja kriittisyys muodostavat jatkumon, joiden äärien välillä luodaan näkökulmia tutkittaviin ilmiöihin (Phillips & Hardy 2002). Tällaisella jatkumolla liikun tässä tutkimuksessa. Tavoitteenani on osallistua projekteja koskevaan keskusteluun ja kyseenalaistaa projekteihin liittyviä vakiintuneita käsityksiä. Siinä mielessä tutkimukseni on ensisijaisesti kriittistä. Toisaalta pyrin yksityiskohtaiseen aineiston analyysiin, jota pidetään analyttisen orientaation lähtökohtana (Jokinen & Juhila 2006).

Mikro – makro. Diskurssi voidaan hahmottaa osaksi paikallista kontekstia, jolla on vähäinen yhteys laajempiin käytäntöihin ja merkityksiin ja jota voidaan analysoida erillisenä kokonaisuutena. Englanninkielessä tämä diskurssi kirjoitetaan pienellä alkukirjaimella: diskurssi. Kun viitataan laajempiin sosiaalista todellisuutta rakentaviin merkityksiin ja käytäntöihin, kirjoitetaan *Diskurssi* suurella alkukirjaimella. (Alvesson & Kärreman 2000.) Tämä laajempi Diskurssi liittyy Foucaultin tapaan tulkita diskurssi sosiaalisten käytäntöjen elementtinä (Fairclough 2005).

Koska suuren alkukirjaimen käyttö paikallisen ja laajemman diskurssin välillä ei ole mielestäni luontevaa, viittaa Diskurssiin *makrotason diskurssina*. Kun makrotason diskurssiin liitetään jokin diskurssia kuvaava määritelmä, kuten esimerkiksi projekti, silloin projektin makrodiskurssilla viitataan yleiseen, suhteellisen pysyvään projektiä määrittävään diskurssiin. *Mikrotason diskurssilla* puolestaan tarkoitan kielenkäytön reaalistumia kielenkäytön arjessa, kuten esimerkiksi projektin suunnittelun aikana kirjoitettua sähköpostiviestiä. (Vrt. Pietikäinen & Mäntynen 2009.)

Vaikka tutkimuksessa keskityttäisiinkin puhtaasti vain paikalliseen vuorovaikutukseen, mikrotason diskurssiin, tai vaihtoehtoisesti yksittäisen tekstin ulkopuolelle yltäviin makrotason diskurssihin, on kuitenkin otettava kantaa analyysin mittakaavaan. Paikallisesta tekstinäytteestä tehdään usein laajempaan sosiaaliseen todellisuuteen liittyviä väittämiä – paikallinen kokemus saatetaan yleistää vaikkapa projektityön vakiintuneiden käytäntöjen aiheuttamaksi. Makrotason diskurssia, kuten esimerkiksi projektidiskurssia tutkittaessa on vastaavasti analysoitava jokin, jossa projektin makrodiskurssi ilmenee. Vaikka analyysissä olisikin selkeämpää pitää mikro- ja makrotaso erossa toisistaan, on järkeenkäymisen näkökulmasta yhden henkilön kokemus osa molempia. Näiden kahden sisällyttämistä samaan tutkimukseen pidetään ongelmallisena, mutta samalla tavoiteltavana haasteena (Alvesson & Kärreman 2000).

Diskurssien mittakaavaan sisältyvän jakautumisen ylittämiseksi on organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä entistä enemmän kiinnostuttu siitä, kuinka makrotason diskurssit vaikuttavat arjen työssä ja kuinka arjen mikrodiskurssissa pyritään muuttamaan tai vastustamaan makrodiskurssia (Jian, Schmisser & Fairhurst 2008: 306). Tässä tutkimuksessa lähestymistapa sisältää molempia – paikallisten keskustelujen, mikrodiskurssien analyysiä (luku 7) ja laajemman, organisaatioiden makrotason projektidiskurssin analyysiä (luku 6). Tavoitteenani on etsiä näiden kahden eri tason yhteyksiä ja pohtia niiden vaikutuksia toisiinsa.

Determinismi – autonomia. Diskurssianalyysissä liikutaan sekä kielenkäytön että yhteiskunnallisten ilmiöiden parissa. Diskurssianalyysiä on sävyttänyt keskustelu diskurssin ja todellisuuden suhteen rakentumisesta. Diskurssianalyysiin on vaikuttanut konstruktivismiin käsitys siitä, että todellisuus on rakennettua. Sen sijaan käsitys siitä, kuinka paljon diskurssin oletetaan vaikuttavan todellisuuden rakentumiseen, vaihtelee.

Alvessonin ja Kärremanin (2000) diskurssimääritelmässä diskurssin suhde todellisuuteen esitetään jatkumona, jossa ääriarvoina ovat determinismi ja autonomia. Jos diskurssi ymmärretään siten, että se määrittää puhetta ja merkityksiä, asemoituu diskurssi toiminnaksi, joka luo todellisuutta (*discourse determination*). Silloin diskurssilla ja merkityksillä on kiinteä keskinäinen yhteys. Jos taas diskurssi mielletään paikalliseksi ja laajemmista yhteiskunnallisista yhteyksistä riippumattomaksi analyysin kohteeksi, kutsutaan diskurssia autonomiseksi ja löyhästi sosiaalista todellisuutta määrittäväksi (*discourse autonomy*). Silloin diskurssi on sosiaalisista ilmiöistä selkeämmin erotettavissa.

Tässä tutkimuksessa olen sitoutunut ensisijaisesti deterministiseen näkemykseen diskurssista. Pidän sosiaaliin käytäntöihin (kuten organisaatioihin) liittyvää muutosta ensisijaisesti diskursiivisena, enkä miellä (organisaatioiden) muutoksia ulkopäin annettuina, jolloin tällaiset muutokset ikään kuin aiheuttaisivat (autonomisen) diskurssin muutoksia.

Diskurssi – viestintä. Järkeenkäymisen prosessi on sosiaalinen ja se perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen. Työyhteisössä puhutaan työtovereiden kanssa, luetaan ohjeita, tulkitaan toimeksiantoja ja liitetään arjen työkokemuksia julkiseen sanomalehtikirjoitteluun. Tämän vuorovaikutuksellisen todellisuuden tutkimuksen kutsuminen juuri diskursiiviseksi ei ole itsestään selvää. Varsinkin diskurssin ja viestinnän välinen rajankäynti on osa organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysiin liittyvää keskustelua. Toisinaan diskurssi ja viestintä halutaan pitää tiukasti erillisinä, erilaisiin ilmiöihin viittaavina termeinä, joskus niitä käytetään synonyymeina ja toisinaan niiden välille esitetään hierarkkisia suhteita (Jian, Schmisser & Fairhurst 2008).

Vaikka viestinnän ja diskurssin erottaminen ei ole vain nimeämisiä, ei diskurssin ja viestinnän erottaminen ole organisaation todellisuuden ymmärtämisessä tai järkeenkäymisen prosessissa välttämätöntä. Sen sijaan teoretisoinnissa ja eri koulukuntien perusoletusten hahmottamisessa käsitteiden erottamisella on käyttöä ja keskustelu viestinnän ja diskurssianalyysin suhteesta organisoitumisen viestinnän tutkimisessa on vilkasta (esim. Cooren 2006a).

Käytän tässä tutkimuksessa yleensä sanaa ”viestintä” englanninkielen sanan ”communication” käännökseenä, vaikka monissa yhteyksissä sana ”kommunikaatio” kuvaisi paremmin vuorovaikutuksen luonnetta asioiden yhteiseksi tekemisenä ja vastaisi siten tarkemmin viittaamieni lähteiden alkuperäistä merkitystä. Viestintä on sanana vakiinnuttanut asemansa luonnollisessa kielenkäytössä (ks. Puro 2007) ja haluan korostaa viestinnän ja diskurssin välistä suhdetta kielenkäytössä. Siihen tarkoitukseen sana ”viestintä” sopii mielestäni paremmin kuin sana ”kommunikaatio”.

Mikro- ja makrotason diskurssit, joita tässä tutkimuksessa tutkin, ovat osa organisaatioiden viestintää. *Viestintä* on siten yläkäsite, johon tutkimukseni kohteena oleva kielenkäyttö sisältyy. Diskurssin ja viestinnän suhde havainnollistuu, kun koettaa käyttää sanaa ”diskurssi” ja sanaa ”viesti” organisaation arjen kuvaamisessa (vrt. Jian, Schmisser & Fairhurst 2008). Organisaation käytännössä ei yleensä tehdä diskurssianalyysiä, mutta viestitään sitäkin enemmän. Organisaatioissa käytetään kieltä: puhutaan, kuunnellaan, kirjoitetaan ja luetaan. Nämä toiminnot ovat sekä organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin että organisaatiaviestinnän tutkimuksen keskiössä. Viestinnän tutkimuksessa huomioidaan kuitenkin laajemmin myös viestinnän kokemusta ja kielen ulkopuolelle ulottuvia ilmiöitä. (Vrt. Jian, Schmisser & Fairhurst 2008: 314.) Tässä tutkimuksessa puhutaan ensisijaisesti mikro- ja makrotason diskurssista, joita käytän teoreettisina välineinä analyyseissäni. Ihminen organisoii viestiessään. Diskurssianalyysissä viestintää analysoidaan makro- ja mikrodiskurssin tasoilla.

2.1.4 *Realistinen ja postmoderni lähestymistapa organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä*

Havainnollistan tässä luvussa sitä, miten erilaiset painotukset diskurssianalyysissä johtavat toisistaan poikkeaviin lähestymistapoihin organisoitumisen kielenkäytön tutkimisessa. Vertaan oman tutkimukseni kannalta kahta merkittävää lähestymistapaa: postmodernia ja realistista organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysiä.

Organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä korostuu diskurssin ja organisaation välinen suhde. Kutsun *realistiseksi* sellaista lähestymistapaa, jossa organisaatio ja diskurssi pidetään erossa toisistaan (esim. Fairclough 2005; Iedema 2003a). *Postmoderniksi*² lähestymistavaksi kutsun sellaista tulkintaa, jossa orga-

² Postmoderniksi on organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysiä käsittelevissä katsauksissa luonnehdittu monilla muillakin kriteereillä erilaisia lähestymistapoja (esim. Putnam & Fairhurst 2001; Boje 2001). Organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin kenttää voidaan jä-

nisoituminen ja diskurssi nähdään yhtenä kokonaisuutena (ks. Grant, Hardy, Os-
wick & Putnam 2004; Putnam & Fairhurst 2001). Realistit pitävät diskurssia au-
tonomisena, kun taas postmodernit näkevät diskurssin determinoituna. Uskon,
että realistiseksi ja postmoderniksi kutsumieni lähestymistapojen vertailu auttaa
sijoittamaan tutkimukseni lähestymistavan organisaatiotutkimuksellisen diskurs-
sianalyysin kentässä.³

Diskurssin ja organisaation suhdetta voidaan ajatella ontologisena, organisaation
olemusta koskevana ongelmana, jossa organisaatiota määritetään suhteessa dis-
kurssiin. Radikaalin postmodernin näkemyksen mukaan organisaatio ja diskurssi
(postmodernit puhuvat kyllä mieluummin viestinnästä eli käyttävät sanaa ”com-
munication” ks. luku 2.1.3) ovat yksi erottamaton kokonaisuus (Taylor & van
Every 2000, Cooren 2000). Realistisen näkemyksen mukaan puolestaan diskurssi
ja organisaatio ovat erillisiä ja erikseen analysoitavia kokonaisuuksia (Fairclough
2005, Iedema 2003a). Tässä tutkimuksessa lähestymistapani on lähinnä postmo-
derni. Oletan diskurssin ja organisaation olevan keskenään kiinteässä yhteydessä,
koska uskon organisoitumiseen liittyvän muutoksen tulevan parhaiten ymmärret-
täväksi osana diskurssia. Mielestäni organisaation ja diskurssin välillä ei ole syy-
seuraus -suhdetta, vaan pidän organisaatiota diskursiivisesti rakentuneena.

Realistisen organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin lähtökohtana on tar-
kastella organisaatiota kompleksina, joka luo merkityksiä. Merkityksen tuottamis-
ta kutsutaan diskurssiksi. Tällöin organisaatio ei ole staattinen, vaan organisaatio-
ta leimaa jatkuva muutos, jossa horisontaaliselle, työntekijöiden keskinäiselle
vuorovaikutukselle on annettu entistä enemmän vastuuta ja valtaa. Tätä ilmiötä
kutsutaan *postbyrokratiaksi*. Sen mukaan organisaation perinteistä hierarkiaa on
uusien johtamisoppien myötä hälvennetty ja työntekijöiltä ei niinkään odoteta
käskyjen vastaanottamista vaan oma-aloitteista kehittämistä ja itsenäistä työn
määrittelyä. Postbyrokratian mukaan työntekijä on se, joka toimii ja määrittää
organisaatiota. Yksilön ja organisaation vuorovaikutusta kutsutaan tekstualisaa-
tioksi. Työntekijöiden on kyettävä itse määrittämään, mitä he tekevät ja myös
kertomaan siitä. Näin syntyy muistioita, projektiehdotuksia, raportteja ja muita
organisaatioiden dokumentteja. (Iedema 2003a, Iedema & Scheerers 2003.)

sennellä huomattavasti useampiin eri suuntauksiin, eivätkä lähestymistapojen rajat suinkaan
ole selkeitä ja ylittämättömiä.

³ Tutkimusten yleinen luonnehdinta jonkin lähestymistavan edustajaksi ei aina tee oikeutta
tutkimuksille ja niiden tekijöille. Tutkimusten tekijät eivät itse luonnehdi välttämättä omaa
tutkimustaan postmoderniksi, poststrukturalistiseksi, radikaaliksi jne.

Realistisen näkemyksen mukaan organisaatio ja diskurssi ovat eri ilmiöitä: yhtäällä on organisaatio, joka on muuttunut postbyrokraattiseksi ja toisaalla on diskurssi, joka seuraa organisaation muutoksia. Fairclough (2005: 920) pitää tärkeänä erottaa toisistaan sosiaalisen todellisuuden diskursiiviset ja ei-diskursiiviset elementit. Näiden välinen dialogi on kriittisen ja realistisen diskurssianalyysin tutkimuskohde. Realistisen näkemyksen mukaan organisaation valtaa ja kontrollia harjoitetaan yhä enemmän kollegiaalisella tasolla ja organisaatio on ikään kuin kääntynyt ylösalaisin. Tämä edellyttää työntekijältä enemmän ja parempia valmiuksia selvittää postbyrokraattisen organisaation vaatimasta jatkuvasta neuvottelusta. (Iedema 2003a: 11–15.)

Organisaation ja diskurssin erillään pitävässä realistisessa organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä diskurssi on kiinteästi yhteydessä merkitysten luomiseen ja diskurssilla tarkoitetaan yleensä merkitysten tuottamista (Iedema 2003a: 19–20). Diskurssi sisältää sosiaalisen elämän alueen, jossa ovat merkitysten muodostumisen resurssit. Siihen kuuluvat kielen lisäksi mm. asennot, ilmeet ja toiminnan kaavat sekä kuvia, laitteita ja muita tilaa jäsentäviä artefakteja, kuten rakennuksia⁴. Määritelmä kattaa suuren osan inhimillistä toimintaa ja sen tuotoksia.

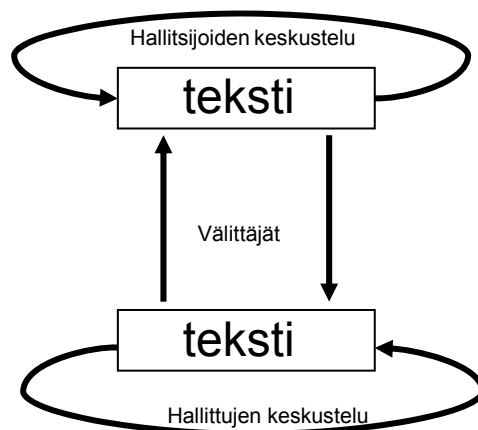
Diskurssin jakautuminen liittyy realistisessa lähestymistavassa merkitysten pitempikestoiseen ”varastoon” ja kielen käyttötilanteissa luotaviin merkityksiin. Diskurssit (Iedema 2003a: 20) jaetaan kahdeksi ja erotetaan toisistaan yläindeksillä. Diskurssi¹ viittaa kaikkiin ”tässä ja nyt” tekemiimme merkityksiä luoviin performanssiin, kuten puheeseen, kirjoittamiseen, kuviin ja rakennuksiin. Merkitykset hyödyntävät saatavilla olevaa merkitysten kestävämpää varastoa. Diskurssi² on tuo oletettu varasto, joka sisältää kaikki ne potentiaaliset merkitykset, joita on käytettävissä. Varasto ei kuitenkaan ole mikään totuuksien lipas, vaan se sisältää ristiriitaisuuksia ja epäjohdonmukaisuuksia. Tällä tavalla diskurssi¹ on mikrodiskurssia ja vastaavasti diskurssi² on tulkittavissa makrodiskurssiksi.

Valta näkyy tässä jaossa siten, että merkitysten varaston itsestään selvyudet vaikuttavat tässä-ja-nyt tehtäviin valintoihin. Mitä enemmän turvaudutaan varaston valmiisiin oletuksiin merkityksiä luotaessa, sitä enemmän ne heijastavat ajan ja paikan ylittäviä vallan juonteita. Organisaation Iedema (2003a: 21) käsittää siten transformaatioksi, jossa nykyisyys muunnetaan käytännöiksi, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen. Toimijat ovat kuitenkin tässä lähestymistavassa suhteellisen au-

⁴ Iedema (2003b) puhuu multimodaalisuudesta korostaessaan muiden kuin kielellisten elementtien tärkeää asemaa merkitysten muodostamisessa organisaatiossa.

tonomisia. Organisaation ja diskurssin erillisyys näkyy siinä, että organisaation muutokset vaikuttavat diskurssiin, joten organisaatio on toimija, joka muuttaa myös tässä-ja-nyt toimivien työntekijöiden diskurssia. Usko organisaatioiden rakenteen muutokseen johtaa oletukseen, jonka mukaan organisaation muutokset rakentuvat suhteellisen epähierarkkisessa rakenteessa, jossa työntekijöillä on suuri mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin. Niinpä diskurssin jakaminen ei kerro niinkään oletetusta rakenteesta tai hierarkiasta vaan merkitysten ”kestävyydestä”. Diskurssi¹ ja Diskurssi² eivät suoraan heijasta hierarkiaa. Realistit ovat kriittisiä, vallasta ja sen juonteista kiinnostuneita, mutta lähtökohtaisesti analyttisiä.

Postmodernissa organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä korostetaan organisaation sosiaalista rakentumista ja organisaatiot nähdään ristiriitaisina ja moniäänisinä rakenteina (Grant, Hardy, Osrick & Putnam 2004: 17). Esimerkiksi Taylorilla (1993: 196) diskurssin jäsentäminen perustuu sekä organisaation rakenteen oletettuun hierarkkisuuuteen että paikallisen ja yleisen diskurssin jakoon. Tässä näkemyksessä organisaatiota kuvataan (kuvio 2) hierarkkisena, dynaamisena viestinnän tuottamana rakenteena, joka koostuu kahdesta eri tekstistä – toinen teksti liittyy organisaation hallitsijoiden keskusteluun, toinen hallittujen keskusteluun. Näin esitettynä organisaatio jäsenyy toimijoittensa viestinnän tuotoksena ja organisaatio tulkitaan poliittisena järjestelmänä, joka kuvataan yksinkertaistetusti kahtiajakautuneena tilana. Kuva sisältää näkemyksen organisaatiosta ristiriitaisena, epäyhtenäisenä kudelmana. Hallitsevien ja hallittujen jako ja niiden edustamat vastakkaiset näkökulmat organisaatioon ovat osa jatkuvaa keskustelua, jossa yhteinen päämäärä ei ole itsestään selvä tai sitä ei ole. Organisaation pysyvyyden takeena pidetään keskusteluista syntyneitä kirjoituksia ja siten organisaatiota pidetään puheen luomuksena.



Kuvio 2. Organisaatio valtajärjestelmänä (Taylor 1993: 222).

Postmodernissa teoretisoinnissa organisaatio nähdään strukturalismin hengessä syvä- ja pintarakenteena (Putnam & Fairhurst 2001: 117). Tekstejä – artefakteina ajateltuna – organisaatio tuottaa paljon. Tekstien asema on kuitenkin vaihteleva. Tekstit myötäilevät tai tukevat organisaation valtarakenteita. Teksteihin liittyy monia muita organisoitumisen toimijoita. Teksti ja henkilö, joka allekirjoittaa tekstin, saattavat edustaa jotakin kolmatta toimijaa. Tärkeiden dokumenttien allekirjoittamisen voi tehdä vain sellainen henkilö, jolla on tietty nimen kirjoittamiseen oikeuttava asema, jossa hän voi edustaa koko yhteisöä. Esimerkiksi suomalaisessa osakeyhtiössä valta määritellään henkilöille toiminimen kirjoittamisoikeuden kautta. Toki tekstejä laaditaan kaikilla organisaation tasoilla, mutta vain hierarkian ylimmillä tasoilla voidaan kirjoittaa kollektiivisia tekstejä, tekstejä joissa esiinnyttään koko yhteisön nimissä (Taylor 1993: 219). Kirjoituksiin liittyy valta-asetelmien edustamista ja toimijuutta, jolloin diskurssi ja organisaatio muodostavat yhden toisiinsa kietoutuneen kokonaisuuden. Postmodernissa tulkinnassa sitoudutaan deterministiseen käsitykseen ja radikaaliin konstruktivismiin, jossa diskurssi rakentaa todellisuutta.

Taylorin edustaman postmodernin näkemyksen mukaan organisaatio on hierarkkinen rakenne, jonka oletetaan olevan yleensä kaikissa yhteisöissä ilmenevä ominaisuus (vrt. Höpfl 2006: 19). Siksi organisoitumisessa nousevat keskeiseksi toimijuus, monien toimijoiden erilaiset äänet, eri toimijoiden välinen keskustelu ja vastakkainasettelu. Viestintä⁵ luo organisaatiota rakenteessa, joka oletetaan hierarkkiseksi ja ristiriitaiseksi. Hierarkian eri tasojen tekstejä ei tuoteta samassa sosiaalisessa verkostossa, vaan hallitsijoiden ja hallittujen tekstit välittyvät organisaation eri tasoille välittäjien kautta. Näin etukäteen luotuun kuvaan organisaatiosta on sisällytetty toisiaan rakentavat mikro- ja makrotason diskurssit (kuviossa 2 ”teksti”).

Teksti muuttuu vallan välikappaleeksi silloin, kun siihen liitetään autori, tekijä, ja kun tekstistä tulee artefakti, jolla on jokin oikeutus ja tehtävä. Teksti voi toimia rajoittavana tai määräävänä toimijana. Toimijuus jakaantuu monenlaisille olioille ja organisaatio on jatkuvasti muotoutumassa. Postmodernissa⁶ näkemyksessä organisaatio mielletään tekstiksi, jota tuotetaan ja tulkitaan. Organisaatio ja viestintä ovat ikään kuin yhtä. Valta tässä rakennelmassa on melko suoraviivaisesti hie-

⁵ Tässä yhteydessä sana ”viestintä” ei vastaa yhtä hyvin sanan ”communication” alkuperäistä merkitystä ”yhteiseksi tekemisenä”.

⁶ Tosin postmodernit suuntauksukset eivät keskenään muodosta yhtenäistä näkemystä. Putnam & Fairhurst (2001) määrittelevät postmodernia organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä lähestymistapana, jossa valta ja sen kyseenalaistaminen ovat keskeisiä teemoja ja merkitykset ovat jatkuvan paikallisen neuvottelun alaisia.

rarkkiseen ja vertikaaliseen kuvaan piirretty kuilu hallitsevien ja hallittujen välillä. *Teksti* on tässä mallissa sekä teoreettinen, hallitsevien ja hallittujen tuottamaa puhetta ja kirjoitusta kuvaava käsite että konkreettinen artefakti, esimerkiksi kirjoitus.

Taylor (1993) puhuu tekstistä, jota organisoitumisen keskusteluissa tuotetaan. Organisaation tekstin jakaminen kahdeksi eroaa realistien näkemyksestä siten, että realistit pitävät diskurssin ja organisaation erillisinä ilmiöinä. Taylorin edustama postmoderni suuntaus näkee organisoitumisen ja diskurssin samana, jolloin kahtiajaolla viitataan suorasukaisemmin organisoitumisen valtaan ja erilaisten näkökulmien vastakkainasetteluun. Postmodernit tutkijat ovat lähtökohtaisesti kriittisiä analyyseissään.

Vaikka realistit ja postmodernit ovat suhteissaan diskurssiin ja organisoitumiseen eri kannoilla, on niiden edustamissa näkökulmissa paljon samaa. Yhtäläisyyksiä ovat esimerkiksi kriittisyys, kielitieteen perinteen hyödyntäminen ja yksityiskohdainen kielellinen analyysi. Omassa lähestymistavassani suosin postmodernia tulkintaa, joka korostaa organisoitumisen ja diskurssin yhteyttä. Postmodernit suhtautuvat huomattavasti epäilevämmiin organisaatioiden oletettuun ”litistymiseen”, hierarkkisten valtarakenteiden purkautumiseen, eli postbyrokraatiaan, jota realistit pitävät diskurssiin vaikuttavana organisaation muutoksena (Iedema 2003a). Varsinkin projektien kohdalla näyttää siltä, että organisaation muutokset liittyvät vanhojen, hierarkkisten valtarakenteiden uudistamiseen, ei uusien rakenteiden syntymiseen (ks. luku 3.2.1). Silloin diskurssin muutokset eivät ole heijastusta organisaation muutoksesta vaan osa muutosta, jossa sekä diskurssi että organisoituminen muokkaavat toisiaan jatkuvassa, ristiriitaisuuksia sisältävässä keskustelussa.

2.2 Narratiivisuus organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä

Tässä tutkimuksessa organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi perustuu narratiiviseen tulkintaan organisoitumisesta. Usein narratiivisuus liitetään kertomuksenkaltaiseen aineistoon, josta tehdään tulkintoja. Tuolloin puhutaan narratiivien analyysistä. Toisaalta narratiivisuutta saatetaan käyttää analyysin välineenä, jolloin aineisto ei ole välttämättä kertomuksen muodossa, mutta analyysi tuottaa aineistosta narratiivin. Silloin puhutaan narratiivisesta analyysistä. Tässä tutkimuksessa tehdään narratiivista analyysiä.

2.2.1 Narratiivi diskurssin järjestäytyneenä muotona

Lähtökohtanani on käsitys ihmisestä, jolle narratiivisuus on keskeinen osa elämää ja toimintaa (Fisher 2009). Diskurssianalyysissä ja varsinkin postmodernissa organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä (ks. Grant, Hardy, Osrick & Putnam 2004) vaikuttaa konstruktivistinen käsitys siitä, että ihminen rakentaa omaa todellisuuttaan. Ihminen tekee maailmansa mielessään ja siinä rakennustyössä narratiivisuudella on keskeinen rooli (Bruner 1986; 2004). Tämän oletuksen merkittävyyden organisaation arjessa ja ihmisen kokemuksessa havainnollistaa osuvasti Karl Weick (1995: 61), jonka mukaan organisoitumisen jatkuvasta diskursiivisesta rakentumisesta voidaan saada järkeenkäyvä ote kertomuksen avulla:

”If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddies, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story.”

Kun kielenkäyttö ja todellisuuden sosiaalinen rakentuminen ovat organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin keskiössä, niin Weickin mukaan kertomus on se kielenkäyttöön liittyvä muoto, jonka avulla organisoitumisen epämääräisyys ja häilyvyys voidaan tehdä järkeenkäyväksi. Tätä ideaa edelleen jatkamalla voidaan ajatella, että organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä kertomuksellisuudella on erityinen sija.

Kertomukset nähdään yhtenä diskurssin järjestäytyneenä muotona, jolla rakennetaan siltaa sosiaalisen toiminnan ja kielenkäytön välille. Tällöin puhutaan narratiivisuudesta, jolla tarkoitetaan ”ihmisten tapaa hahmottaa elämää ja maailmaa sekä kertoa siitä yhteisestä kertomusvarannosta ammentaan” (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 104). Pidän narratiivisuutta osana diskurssianalyysiä, yhtenä sen muotona, jota voidaan diskurssianalyysissä hyödyntää joko narratiivien analyysinä tai narratiivisena analyysinä, jossa monia erilaisia aineistoja tulkitaan narratiivisesti, kuten tässä tutkimuksessa tulen tekemään.

Narratiivisuuden tutkimuksella on pitkä historia, jonka yhtenä alkuetappina voi pitää Aristoteleen noin 2300 vuotta sitten kirjoittamaa runousoppia, jolla on edelleen vankka sija narratiivisuuden uusissa tulkinnoissa. Aristoteleen runousopissa keskitytään tragedian ja epiikan käsittelyyn, ei siis kaikkeen kerrontaan, mutta monet siinä esitetyt ajatukset ovat hyvin ajankohtaisia. Esimerkiksi jäljittely liit-

tyy keskusteluun siitä, mikä on kertomisen ja todellisuuden välinen suhde (vrt. Bruner 2004).

Nykyaikaisen narratiivisen tutkimuksen aloittajana pidetään yleensä venäläistä Vladimir Proppia (1988) ja hänen 1920-luvulla tekemäänsä tutkimusta kansansaduista. Kansansatujen analyysin perusteella Propp esitti yleisen kertomuksen tytopologian. Proppin työ vaikutti myöhemmin strukturalistiseen tutkimukseen, jossa pyrittiin löytämään universaaleja säännönmukaisuuksia monenlaisille ilmiöille, kuten esimerkiksi kertomuksille. Strukturalismi vaikutti monilla tieteenaloilla 1900-luvulla, myös kielitieteessä. Tunnettu narratiivisuutta kehittänyt strukturalisti oli Ranskassa työskennellyt semiootikko Julien Greimas.

Kiinnostus narratiiveihin ja narratiivisuuteen ei 1900-luvulla rajoittunut vain yksittäisiin tutkijoihin, tiettyyn tutkimussuuntaukseen, vain tiettyyn tutkimusalaan, maahan tai maanosaan. Esimerkiksi Greimasin strukturalismin taustalla voidaan nähdä positivistista tieteenfilosofiaa (Tarasti 2004). Narratiivista näkökulmaa esillä pitäneen tutkija Jerome Brunerin ajattelun taustalla on pragmatismia (Takala 2002) ja filosofi Paul Ricœurin (2000) narratiivisuutta koskevat tulkinnat ovat liitettävissä hermeneutiikkaan. Narratiivisuuden soveltamisen alat vaihtelevat myös paljon. Narratiivisuus ei ole vain kaunokirjallisuuden tutkimusta, vaikka kaunokirjallisia teoksia käytetään teorioiden kehittelyn esimerkkeinä. Esimerkiksi Bruner soveltaa narratiivisuutta psykologiaan ja kasvatukseen (Bruner 1986; 2004), kun taas Fisher (2009) on soveltanut narratiivista analyysiä mm. politiikan tutkimiseen.

Narratiivisuuden tutkimus ei muodosta yhtenäistä kokonaisuutta. Viime vuosikymmenten aikana kiinnostus narratiivisuuteen tutkimuksessa on kasvanut nopeasti monilla tieteen aloilla (Heikkinen 2007). Myös organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä narratiivisuutta on hyödynnetty monin tavoin, ja se on vakiintunut ja paljon hyödynnetty lähestymistapa (Gabriel 2004). Organisaatioiden tutkimuksessa narratiivinen analyysi ammentaa ideoitaan eri lähtökohdista, eikä narratiivisuus organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä muodosta yhtä ja eheää lähestymistapaa.

Vaikka narratiivisuus ei ole yhtenäinen tutkimussuuntaus, se edustaa vaihtoehtoista rationaalisuutta perinteiselle (luonnon)tieteen rationaalisuudelle. Silloin narratiivisuutta ei ajatella vain yhtenä diskurssin muotona, vaan (viestinnän) paradigmana, jonka mukaan määritetään sitä, miten tiedämme ja mikä on se todellisuus, jota tutkimme. *Paradigmalla* tässä yhteydessä tarkoitan esitystapaa, jolla jonkin kokemuksen (tässä tapauksessa viestinnän) rakennetta kuvataan ja joka ohjaa tuohon kokemukseen, sen toimintaan ja olemukseen kohdistuvaa tutkimusta ja ymmärtämistä (Fisher 2009: 59).

Fisherin (2009) mukaan narratiivinen paradigma tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle rationaaliselle paradigmalle, jossa ihminen oletetaan rationaaliseksi olennoiksi. Perinteisen rationaalisuuden mukaan viestinnässä ratkaisevaa on argumentaatio tietyissä, viestintää määrittävissä olosuhteissa ja maailma nähdään loogisena palapelinä, joka voidaan ratkaista huolellisen analyysin avulla. Narratiivisen paradigman oletuksen mukaan ihminen on ennen kaikkea kertoja, jonka päätöksenteo ja viestintä perustuvat hyviin syihin (good reason), joihin vaikuttavat mm. kulttuuri ja historia. *Narratiivisen rationaalisuuden* mukaan ihmisellä on luontainen ymmärrys narratiivisesta todennäköisyydestä – kertomusten eheydestä, siitä mitä kertomukseen voi kuulua ja kuinka tapahtumat saattavat edetä. Narratiivisen rationaalisuuden mukaan kertoja testaa jatkuvasti kertomuksia suhteessa omaan kokemukseensa ja muihin, jo tunnuttuihin kertomuksiin. Narratiivisessa paradigmassa maailma koostuu kertomuksista.

Narratiivisuutta ja sen rationaalisuutta ei kuitenkaan pidä ajatella perinteistä, teknistä argumentaatiota poissulkevana. Rationaalinen argumentaatio ja tietyt loogiset rakenteet ovat myös osa ihmisten viestintää, mutta ne ovat vain osa sitä. Hyödyllisiksi – tai järkeenkäyviksi – tietyt rationaalisen paradigman mukaiset rakenteet ja argumentit tulevat vasta sitten, kun niitä tarkastellaan osana laajempaa diskurssia, kontekstia, joka ymmärretään narratiivisesti (Fisher 2009: 48).

Organisoitumisen tekee yksilölle järkeenkäyväksi tulkinta, joka perustuu narratiiviseen rationaalisuuteen. Siihen voi hyvinkin sisältyä rationaalisen paradigman mukaisia argumentteja. Tätä käsitystä pidän perustana myös projektien organisoinnin ja sen kielenkäytön tulkinnassa.

2.2.2 *Narratiivien analyysiä ja narratiivista analyysiä*

Lähtökohtanani on tarkastella organisoitumista diskurssiin kietoutuneena, yhtenä kokonaisuutena. Koska oletan narratiivin olevan diskurssin muoto ja perustavaa laatua oleva ihmisen tapa ajatella, on narratiivisuus lähtökohtaisesti osa organisoitumista. Polkinghornen (1995) mukaan narratiivisuus on jaettavissa kahteen erillaiseen analyysiin: narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Toisessa analysoidaan narratiiveja, toisessa aineistot voivat olla moninaisempia, mutta lopputuloksena on narratiivi, eli analyysi ja tutkimuksesta raportointi ovat narratiivista, aineisto ei sitä välttämättä ole. Polkinghornen näkemykset narratiivisuudesta on tarkoitettu toisenlaiseen tutkimukselliseen yhteyteen (ei siis organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysiin, vaan esimerkiksi yksittäisten henkilöiden elämäkertoihin) ja jotkut hänen ajatuksistaan ovat ristiriidassa hyödyntämäni postmodernin organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin kanssa, kuten esimerkiksi tulkinta tarinoista tiukasti juonellisina tragedioina tai komedioina. Silti Pol-

kinghornen jako narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin on tämän tutkimuksen kannalta osuva erityisesti suhtautumisessa analysoitavaan aineistoon. Aineistoni muodostuu monenlaisista teksteistä, joita ei sinänsä voi kaikkia pitää narratiiveina. Sen sijaan organisoitumiseen liittyvien monenlaisten tekstien tulkin- ta tuottaa narratiivin, eli järkeenkäyvän, eheän kokonaisuuden siitä, mitä organi- soituminen on vaikkapa projektia suunniteltaessa. Siksi pidän tutkimustani narra- tiivisena analyysinä, mutta en narratiivien analyysinä. Koska tämä ero on tutki- muksessani tärkeä, vertaan seuraavaksi narratiivien analyysiä ja narratiivista ana- lyysiä organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä hieman tarkemmin.

Narratiivien analyysissä on tunnistettava, mitä analysoidaan. Siksi narratiivien piirteitä on erotettu muusta kielenkäytöstä monien kriteereiden avulla. Narratiivi mielletään silloin erityiseksi kielenkäytön muodoksi, joka sisältää tiettyjä piirteitä, kuten esimerkiksi tavanomaisesta puheesta eroavan rakenteen, suunnitelmalli- suutta ja valmistautumista. Narratiiveilla on kertoja, narratiivit ovat siirrettävissä, eli ne eivät ole pelkkiä samalla hetkellä koettujen tapahtumien kuvauksia (kuten jalkapallo-ottelun selostuksia) ja ne yhdistävät eri paikkoihin ja eri aikoina sattu- neita tapahtumia. (Toolan 2001: 5–6.)

Näin määriteltynä narratiivit ovat jotakin erityistä, jota voidaan kerätä ja sitten analysoida. Tutkimuksen aineistoa voivat olla esimerkiksi päiväkirjat, elokuvat, sanomalehtijutut tai haastatteluaineistot. Narratiivit voivat siis olla kirjoitettuja, puhuttuja tai kuvitettuja, kunhan ne ovat tunnistettavissa narratiiviksi.

Tämän näkemyksen mukaan kaikki puhe tai kirjoitus ei suinkaan ole narratiivista, vaan vain tietyt diskurssit ovat narratiivisia. Toisinaan tutkimuksen kohteena ovat vain kertomukset, eivät narratiivit. Silloin on erotettava kertomukset narratiivista. Yiannis Gabriel (2000: 19) varoittaa sekoittamasta mitä tahansa narratiivia ker- tomukseen. Hänen näkemyksensä mukaan esimerkiksi teoriat ja tulkinnat ovat narratiiveja, mutta eivät kertomuksia. Kertomukseen kuuluu viihdyttävyyys ja haastavuus, joka hänen mukaansa katoaa, jos mitä tahansa kertomusta tarkastel- laan narratiivina. Kun organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä huomio kiinnitetään narratiivisuuteen, on ongelma siinä, mikä osa organisaation diskurs- sista on tarkastelun kohteena ja millä perusteella.

Juonellisuus on yksi narratiivisuuteen liittyvä ominaisuus, jonka suhteen organi- saation diskurssin narratiivisuutta määritetään. Czarniewska (2004) määrittää ker- tomuksen narratiiviksi, jonka erottaa pelkästä kronikasta tai selostuksesta (käyttä- en esimerkkinä jälleen urheiluselostusta Toolanin tapaan) juoni. Narratiivi on siis jotakin, joka on juonellista (kertomus) tai selostavaa (kronikka). Edellä kuvaamis- sani organisaatiotutkimuksellisissa diskurssianalyysin lähestymistavoissa on aina

kyse kertomuksista, narratiivien analyysistä, vaikka kertomukset ja niiden suhde narratiiviin määritelläänkin vaihtelevalla tavalla.

Narratiivinen analyysi liittyy organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin postmodernin suuntauksen sitoumuksiin ja oletuksiin. Postmodernissa lähestymistavassa analyysin aineistoa ei rajata tiukasti narratiiviseksi. Tulkinta ja tutkimuksesta raportointi sen sijaan ovat narratiivisia. Boje (2001) erottaa narratiivin kertomuksesta eri syistä ja eri tavoin kuin Gabriel ja Czarniewska. Kertomus on Bojen määrittelemänä jotakin, joka edeltää narratiivia. Kertomus ei ole välttämättä selkeästi poimittava, eheä ja kiistatta juonellinen kokonaisuus. Bojelle narratiivi on jälkepäin tehty rationaalinen konstruktio epämääräisestä ja vaikeasti hahmotettavasta diskurssista, johon sisältyy katkelmallisia ja irrallisilta vaikuttavia kertomuksia. Bojen näkemyksen mukaan organisoitumisessa huomio tulisikin kiinnittää näihin narratiiveja edeltäviin kertomuksiin, joita hän kutsuu *antenarratiiviksi*. Boje on kiinnostunut kertomuksista, mutta hän pyrkii etsimään vaihtoehtoisia näkökulmia siihen, millaisia kertomuksia tulisi analysoida. Jälkepäin tehtävä tulkinta näistä kertomuksista on sitten narratiivia.

Lähempänä sellaista narratiivista analyysiä, jossa tutkimuksen kohteena eivät ole varsinaisesti lainkaan kertomukset, ovat Taylor ja van Every (2000), joille narratiivisuus on yleinen organisoitumisen rakenne. Narratiivisuuden avulla organisoituminen tehdään järkeenkäyväksi. Tällä tavoin ajateltuna narratiivisuus on yleistä diskurssin tulkintaa, ei vain juonellisen kertomuksen analyysiä. Tässä tutkimuksessa narratiivisuuden ymmärrän Bojen tapaan teoreettisena, jälkepäin tehtynä konstruktiona sellaisista diskurssin näytteistä, jotka ovat ensisilmäyksellä hankala tunnistaa narratiiviksi. Narratiivisuutta pidän Taylorin ja van Everyn tapaan yleisenä organisoitumisen tulkintana. Lähtökohtanani on, että mikä tahansa organisaation diskurssin näyte (niin mikro- kuin makrotasollakin), voidaan tulkita narratiivisesti. Toisin sanoen, narratiivisessa analyysissäni en rajoitu vain kertomuksiksi määriteltävien diskurssin näytteiden tutkimiseen.

2.2.3 *Toiminta ja narratiivisuus*

Tutkimukseni lähtökohtana on tulkita organisoitumista kielenkäytön kautta. Kun analysoin projektin suunnittelua, tarkastelen sitä diskursiivisena toimintana, joka tulee ymmärrettäväksi narratiivisen analyysin avulla. Organisaatio tulee järkeenkäyväksi narratiivisuuden avulla, koska narratiiveissa ilmenee puheen ja toiminnan kiinteä yhteys.

Puhe luo ympäristöämme, esimerkiksi organisaatiota. Organisaatiot vastaavasti vaikuttavat meihin. Ympäristöt, yhteisöt, organisaatiot eivät ole jotakin annettua

vaan tehtyä ja siten ihmiset samalla luovat ympäristöään, joka heihin vaikuttaa (Weick 1995: 31). Weickin konstruktivistinen ajatus on yhtenevä diskurssianalyysin tehtävän kanssa, jonka mukaan diskurssianalyysissä tutkitaan sitä, kuinka kieli luo ilmiöitä. Diskurssianalyysi ei tyydy vain tarkastelemaan maailman heijastumia kieleen. (Phillips & Hardy 2002: 6.)

Filosofi J.L. Austin (2003)⁷ kyseenalaisti 1950-luvulla vallalla olleen klassiseen logiikkaan johdettavan kaksiarvoisen käsityksen siitä, että ilmaistaessa (sanottaessa jotakin) väitetään jotakin, mikä on sitten osoitettavissa joko todeksi tai epätoiseksi. Esittämillään väitteillä Austin osoittaa ilmaisemisen olevan huomattavasti monimutkaisempaa kuin vain tosia tai epätosia, kuvailevia väitteitä. Kielitieteessä, kuten epäilemättä muissakin ihmistieteissä, tällainen näkemys johti aivan uuteen näkemykseen siitä, millainen maailma on, ja miten siitä voidaan tietää. Kielen ilmausten mieltäminen teoiksi ja niiden avulla saatavan vaikutuksen välisenä suhteena on kielen tutkimuksen tärkeimpiä oivalluksista 1900-luvulla.

Austin (2003) johdatteli filosofit ja kielitieteilijät pohtimaan kielen ja sen käytön suhdetta. Kaikki väitteiltä näyttävät lausumat eivät välttämättä ole sellaisiksi tarkoitettu. Lausumat: ”Minä tahdon” kirkon alttarilla tai maistraatissa lausuttuna tiettyjen henkilöiden läsnä ollessa tai ”Kastan tämän laivan Queen Elisabethiksi” tai ”Lyön vetoa eurosta, että huomenna sataa”, havainnollistavat hyvin Austinin ajattelua. Esimerkit osoittavat, että kyseisillä lausumilla ei kuvata jotakin asian tilaa, eivätkä väitteet ole osoitettavissa tosiksi tai epätosiksi vaan näillä lausumilla, kun ne sanotaan, tehdään jokin teko. Sanominen on näissä tapauksissa teko. Tällaista lausumaa Austin kutsuu *performatiiviksi*. Sanassa tiivistyy sanomisen ja tekemisen yhteys, seikka joka avaa lausumien tutkimuksen kentän toimintaan: toimijoiden aikomuksiin, vaikutuksiin ja muuhun kielen ja sen järjestelmän ulkoiseen maailmaan.

Esimerkit havainnollistavat myös sitä, miten performatiivi on suhteessa tilanteeseen, lausuman esittävään henkilöön ja muihin tekoihin, jotka lausuman esittämistä ovat edeltäneet, sitä seuraavat tai ovat samanaikaisia. Kieli näyttäytyy tekoina, joilla ei pelkästään oteta kantaa ulkoiseen todellisuuteen vaan myös muokataan maailmaa. *Puheaktiteoria* on yritys kuvata rajallisella määrällä puheaktityyppejä rajaton määrä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Puheaktien kiinnostavuus liittyy yhteiskunnan ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen välittömään yhteyteen. Pu-

⁷ Austin piti luennot vuonna 1955. Kirja ”How to Do Things with Words” on laadittu Austinin kuoleman jälkeen ja julkaistu ensimmäisen kerran 1962.

heaktit ovat monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden todentumia käytännön kielenkäyttötilanteissa.

Puheaktiteoriaa pidetään yhtenä pragmatiikan kulmakivistä, koska se nosti esiin näkemyksen siitä, että kielenkäyttö on toimintaa, jossa illokutiiviset funktiot voivat toteutua monenlaisten viestinnällisten keinojen avulla. Pragmatiikassa on monia muitakin lähestymistapoja kuin puheaktiteoria. Pragmatiikan tutkimuskohteita ovat muun muassa kohteliaisuus ja pragmaattinen kielenoppiminen. (Nikula 2000). Pragmatiikka on vakiinnuttanut asemansa kielentutkimuksessa ja institutionalisoitunut kielentutkimuksen teoriaksi, vaikka sitä voisi mieluummin pitää näkökulmana kieleen. Pragmatiikka on laajan määritelmän mukaan yleinen, funktionaalinen näkökulma kieleen, jossa huomioidaan kielenkäytön kognitiivisia, sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia. (Verscheuren 1999.)

Tälle tutkimukselle on tärkeää pragmatiikan toimintaa korostava näkökulma ja puheaktiteorian luokittelujen käyttäminen diskurssin narratiivisessa analyysissä. Diskurssi on tekoja, joita puheaktiteoriassa luokitellaan. Vaikka Austinin jälkeen puheaktiteoriaa ja sen luokitteluja on kehitetty monin tavoin, on teorian perusidea kuitenkin ollut suhteellisen pysyvä. Ricœur (2000) tiivistää puheaktiteorian idean sanomiseen (*lokutionaalinen akti*) tekoon (*illokutiivinen akti*) ja vaikutukseen (*perlokutionaarinen akti*). Puheessa todentuvat samanaikaisesti nämä kolme aktia. Puheaktien luokittelussa keskitytään illokutiiviseen aktiin.

Austinin oppilaan John Searlen illokutiivisten aktien luokittelun perustana on sanojen ja maailman välinen yhteys tai ”sopivuus”⁸. Ilmaukset ovat joko sellaisia, että ne sopivat maailmaan tai sitten maailma ”sopii” sanoihin. Searlen (1979: 12–20) luokittelun mukaisia illokutiivisten aktien pääkategorioita on viisi, jotka seuraavaksi lyhyesti esittelen.

⁸ Sopivuus maailmaan – tai maailman käsittäminen yleensä totena on yksi niistä asioista, joista Searlea kritisoidaan. Esim. Kivinen ja Piironen (2007) asettavat Searlen realismin ja pragmatismen vastakkain pohtiessaan yhteiskuntatieteiden metodologiaa. Page (2006) käsittelee realismia ja antirealismia osana filosofista keskustelua mielen riippuvuudesta. Kyse on laajemmasta kiistasta, jossa pohditaan luonnontieteellisten menetelmien soveltamista ihmistieteissä. Puheaktiteorian ja Searlen pragmatiikka eroaa ontologiassaan pragmatistisesta filosofian suuntauksesta. Searlen realismi on melko yksiviivaista olemassa olevan todellisuuden peilaimista ja sillä tavalla se on viime vuosina ihmistieteissä paljon esillä olleiden todellisuuden sosiaalista rakentumista korostavien tietoteorioiden kanssa ristiriidassa. Toki Searle määrittelee teorian ydinkäsitteisiin kuuluvan eron tosiasioiden ja institutionaalisten tosiasioiden välillä, mutta tosiasiat tai faktat hän ottaa jotakuinkin annettuina: ”The model for systematic knowledge of this kind is the natural sciences, and the basis for all knowledge of this kind is generally supposed to be simple empirical observations recording sense experiences (1969: 50).”

Assertatiiveilla tarkoitetaan siitä, että ilmaistaan maailma sellaisena kuin se on (tai uskotaan olevan). Sanat sopivat maailmaan. Kun puhuja sanoo esimerkiksi: ”Sanon, että Siiri on ulkona”, sisältää lause väitteen, jossa todetaan, että Siiri on ulkona. Assertatiiviin liittyy puhujan eriasteista uskomista tai sitoutumista väitteen totuuteen.

Direktiivissä sanojen ja maailman välinen suhde on päinvastainen. Siinä sanoilla maailma muutetaan sanojen mukaiseksi. Esimerkiksi lauseessa: ”Pyydän sinua poistumaan”, verbi ”pyydän” on performatiivi, joka ilmaisee direktiivin illokutiivisen voiman. ”Poistumaan” sisältää proposition, jossa kuulija toteuttaa puhujan pyynnön. Puheella pyritään aikaansaamaan teko, jonka jälkeen maailma on toinen. Jos kaikki sujuu puhujan tarkoittamalla tavalla, direktiivin kuulija ei enää aktin jälkeen ole tilassa, jossa lause on sanottu, joten maailma on muuttunut.

Komissiivissa puhuja sitoutuu johonkin tulevaan aktiin. Puhuja itse tekee teon. Komissiivi eroaa direktiivistä siten, että sitoutuminen liittyy puhujaan itseensä, ei kuulijaan.

Ekspressiivissä ei ole maailman ja sanojen vastaavuutta. Siinä ilmaistaan lausuman kuvaama psykologinen tila. Searlen mainitsemia esimerkkejä ovat ”onnitteleminen”, ”anteeksipyyttäminen” ja ”kiittäminen”. Searle perustelee ekspressiivisyyttä englannin kielen syntaksilla. Ekspressiiviin liittyy aina puhuja tai kuulija, se ei voi liittyä vain kolmanteen osapuoleen.

Deklaratiiveilla saadaan aikaan maailman ja sanojen vastaavuus. Jos ilmaukseni ”Eropeliä!” johtaa siihen, että en enää ole mukana pihapelissä, johon olen osallistunut, on ilmaukseni onnistunut ja ilmaukseni vastaa maailmaa. Tässä yhteydessä ilmenee kielenulkoisten instituutioiden välttämättömyys illokutiivisessä analyysissä. Jotta deklaraatiivi voisi toimia, on puhujalla ja kuulijalla oltava yhteys ja funktio jossakin kielenulkoisessa instituutiossa, jossa puhuja ja kuulija voivat ylimalkaan ”tehdä deklaraation”. Poikkeuksen kielenulkoisen instituution vaatimuksesta tekevät ilmaukset, joissa on puhe yliluonnollisista ilmiöistä tai deklaraatioista, jotka koskevat kieltä itseään: ”Nimitän x:n y:ksi”.

Vaikka instituutio on puheaktiteoriassa tärkeä käsite ja keskeinen ulottuvuus puheaktiteorian soveltamisessa organisoitumiseen, jää instituutio tavallaan määrittelemättömäksi (Searle 1969; Cooren & Taylor 1997: 222) ja kielen ulkopuolelle kuuluvaksi. Tässä tutkimuksessa ymmärrän instituution diskursiivisena rakenteena Phillipsin, Lawrencen ja Hardyn (2004) tulkintaa mukailen: *instituutiot* muodostuvat jonkin tietyn alan teksteistä, jotka tuottavat sosiaalisia kategorioita ja normeja, joiden mukaan tuolla tietyllä alalla toimitaan ja tulkitaan toimintaa. Kaikki diskurssit eivät kuitenkaan ole instituutioita, vaikka kaikki instituutiot ovat

luonteeltaan diskursiivisia. Instituutio on sosiaalinen rakennelma, joka on instituutio vasta sitten, kun se pystyy itse säätelemään itseään ja sen vaikutus on riittävän suuri, jotta instituution vastainen toiminta johtaisi sanktioon.

Searlen mukaan puhujalla on jokin intentio mielessään, kun hän ilmaisee itseään. Niinpä lausumat sinänsä antavat viitteitä puhujan intentioista tai psykologisesta tilasta, sillä tavoin kuin puheaktiteoriassa tarkoitetaan. Searlen lähtökohtana oleva intention käsite ja yleensä viestinnän ymmärtäminen tietoisien olentojen pyrkimyksinä ja eritoten analyysin painottuminen puhujaan on herättänyt keskustelua ja kritiikkiä (esim. Habermas 1995: 452). Kieltämättä Searlen maailmankuva vaikuttaa naiivilta korostaessaan yksilön kykyä välittää (sellaisenaan) tietosisältöjä tarkoittamallaan tavalla kuulijalle: ikään kuin viestintä olisi kahden tietoisien olennon vaihtoa, jossa maailmaa representoiva, tosi tieto siirtyy sellaisenaan ja tarkoitettulla tavalla ihmisten välillä.

Vaikka illokutiivisten aktien luokittelu sinänsä on jo hankalaa ja nimitykset vaihtelevat eri tutkijoilla, on varsinainen puheaktiteorian ongelma siinä, miten eri aktit liittyvät viestintään (tai kommunikaatioon). Ricœur (2000) muistuttaa, että lokutiivinen akti – lausuman propositionaalisenä sisältönä – voidaan siirtää tai kommunikoida (saada yhteiseksi) suhteellisen luotettavasti. Lausumien merkitykset ovat kieliopillisten välineiden avulla dialogissa siirrettäviä. Sen sijaan se, mitä puheella tehdään (illokutiivinen akti) tai saadaan aikaiseksi (perlokutiivinen akti) ovat vaikeammin siirrettävissä tai jaettavissa.

Puheaktiteoria osoittaa, että kieli saa aikaan asioita, eikä vain heijastele maailman ilmiöitä. Toiseksi puheaktiteorian typologia pystyy luokittelemaan yksittäisiä lausumia illokutiivisten voimien perusteella. Sen sijaan puheaktiteoria ei ole vahvimmillaan lausumaa laajempien kielenkäytön näytteiden tarkastelussa (Heraclous 2004: 178). Siksi se ei sellaisenaan pysty ratkaisemaan diskurssianalyysin ongelmaa siitä, miten paikallinen mikrotason diskurssi voitaisiin liittää laajempiin kokonaisuuksiin, makrotason diskursseihin. Toisaalta puheaktiteorian kielellinen analyysi ei rajoitu vain tiettyyn genreen. Puheaktiteoria tarjoaa lähestymistavan, jonka avulla tulkitaan hyvin monenlaisia diskursseja.

Puheaktien avulla voidaan suhteellisen hyvin tulkita mikrotason diskurssin yksittäisiä ilmauksia, mutta niiden käyttö makrotason diskurssin tulkinnassa on hankalaa. Jotta kielen yleistä muutosvoimaa niin mikro- kuin makrotasollakin voidaan ymmärtää puheaktien avulla, on puheaktit liitettävä osaksi sellaista tulkintamallia, jossa kielenkäyttöä tulkitaan laajempina tekojen sarjoina.

Lähtökohtanani on tarkastella organisoitumista kielenkäyttönä ja tulkita sitä narratiivisesti. Puheaktit kuvaavat kielenkäytön yleistä muutosvoimaa ja narratiivi-

suus tarjoaa mahdollisuuden tulkita kielenkäyttöä osana laajempia kokonaisuuksia. Narratiivit kertovat muutoksista, teoista, jotka jäsenyivät tulkittaessa eheiksi kokonaisuuksiksi. Siksi puheaktit ja näkemys narratiivin rakenteesta muodostavat tulkintamallin, jossa kielenkäyttöä voidaan tulkita järkeenkäyvinä, organisoivina kokonaisuuksina (Taylor & van Every 2000; Cooren 2000).

Puheaktiteoria on yleinen kuvaus kielen muutosvoimasta. Monet narratiivisuuden teorioista perustuvat tapahtumien kuvaamiseen juonena Aristoteleen tapaan, jolloin narratiivi ajatellaan erityisenä kielenkäytön muotona tai genrenä (ks. luku 2.2.2). Narratiivisuus voidaan ajatella myös *yleisenä* kielen tulkintatapana. Silloin narratiivisuus ei ole vain tietyn genren ominaisuus vaan yleinen kielenkäytön tulkinnan väline. Tällaisen yleisen, narratiivisen tulkintatavan kielenkäytön dynaamisuudesta ja prosessuaalisuudesta tarjoaa Julien Greimasin näkemys semiotiikasta (Tarasti 2004; Taylor & van Every 2000; Cooren 2000).

Greimasin *strukturellisessa semiotiikassa*⁹ narratiivin yleisenä rakenteellisenä perustana pidetään subjektin ja objektin välistä jännitettä. Subjekti tahtoo, haluaa, toivoo jotakin ja tämä jonkin objektin tavoittelu luo narratiivin perusrakenteen. Subjekti havittelee objektia ja objekti on se, mitä tavoitellaan. Esimerkiksi sopii vaikkapa arkinen kaupassa käyminen. Jääkaapin tyhjyys on puutostila, joka pyritään poistamaan. Jääkaapin täyteydestä vastaava haluaa jääkaapin jälleen täydeksi, eli toivottavaan, alkuperäiseen tilaan. Tavoiteltava objekti on jääkaapin sisältö ja subjekti nälkäinen jääkaapin käyttäjä. Coorenin (2000) tulkinnan mukaan narratiivin vaihto voidaan pelkistää Greimasin esittämien modaliteettien vaihdoksi. Greimasin (1987: 129) mainitsemia modaliteetteja ovat voiminen, täytyminen, tietäminen ja tahtominen. Näiden modaalisten objektien avulla kertomuksen rakenne ja jännite jäsenyyt. Greimasin mukaan tekeminen järjestyy *modaalisten objektien hierarkiana*, jossa tekemistä edeltää pystyminen, tietäminen ja tahtominen (Greimas 1987: 80).

Greimasin teoriaan sisältyy vaihdon ja tapahtumien tietyn etenemisen lisäksi ajatus siitä, että narratiivisuus ei ole vain tapahtumien etenemistä, vaan tapahtumat ovat jonkun kertomia ja kokemia. Niinpä narratiivisuus ei ole vain tapahtumien

⁹ Strukturellinen siinä mielessä, että Greimasin teoriassa pyritään universaaliin, laajasti sovellettavaan, loogiseen narratiivin syvärakenteen kuvaukseen, jonka avulla pitäisi pystyä selittämään hyvin laajasti kielen pintarakenteen ilmiöitä. Strukturellismin, kuten semiotiikankin edelläkävijänä pidetään Ferdinand de Saussurea, jonka mukaan kielitiede (ja sen rakenteiden tutkimus) olisi merkitysten tai merkkien tiedettä ”semiologiaa”, joka olisi kielen sosiaalisen luonteen vuoksi osa sosiaalipsykologiaa ja yleistä psykologiaa (de Saussure 2005: 15). Semiotiikan laajan määritelmän mukaan semiotiikka tutkii kaikkia kulttuurisia tapahtumia kommunikaationa (Eco 2002: 32).

objektiivista jäsentämistä, vaan myös subjektiivista kokemista jossakin tietyssä tilanteessa (vrt. Bruner 1986).

Greimasin (ja muiden strukturalistien) pyrkimykset luoda yleisiä kuvauksia kertomusten rakenteesta ovat kiinnostavia organisaatioiden toiminnan analyysissä, kun organisoituminen halutaan tulkita yleensä narratiivisesti, eikä ainoastaan narratiiveina. Greimasin semiotiikka osoittaa, että mitä tahansa kielenkäyttöä voidaan tulkita narratiivisesti tekojen jatkumona. Osa organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin postmodernin suuntauksen edustajista (Cooren 2000, Taylor & van Every 2000) rakentaa teoriaa organisoitumisesta Greimasin semiotiikkaan nojaten. Semiotiikkaan liitetään puheaktiteorian illokutiivisten aktien typologia, joiden muodostama kokonaisuutta sovelletaan organisoitumisen tulkinnassa. Kun narratiivin perusta on semiotiikassa objektien kommunikointia (yhteiseksi saattamista) ja objektit ovat luonteeltaan modaalaisia tai arvottavia (object of value) niin syntyy jäsentely, jonka yhdistäminen puheaktiteorian illokutiivisten aktien typologiaan mahdollistaa yksittäisten lausumien liittämisen osaksi laajempaa puheaktien ketjua. (Cooren 2000: 59.) Näin voidaan ainakin teorioiden tasolla luoda kokonaisuus, jossa puheaktien maailmaa muuttava ominaisuus saadaan osaksi sellaista tulkintatapaa, joka ei rajoitu vain yksittäisiin lausumiin. Narratiivisuuden prosessuaalisuus ja puheaktien muutosta aiheuttava vaikutus sopivat mielestäni hyvin projektien kielenkäytön analyysiin.

2.2.4 *Toimijuus ja verkostot*

Tässä tutkimuksessa verkostokuvauksien avulla kurotaan umpeen diskurssianalyysin jakautuneisuutta mikro- ja makrodiskurssiin. Miellän diskurssit verkostoissa jäsenyvinä narratiiveina, jotka ovat sekä ihmisten vuorovaikutuksen tuloksia että itsenäisiä toimijoita. Kuvaan diskurssien rakentumisen sosiaalista toimintaympäristöä kuitenkin ensisijaisesti ihmisten muodostaman verkoston avulla. Kirjoitukset ja vuorovaikutustilanteet muodostavat tuolloin verkoston suhteita. Tämä ratkaisu auttaa mielestäni pitämään mielessä sen, että vaikka kirjoitukset toisinaan vaikuttavat itsenäisinä toimijoina, eivät ne kuitenkaan ole tietoisia olentoja. Ihmisverkoston kuvaus on valinta, joka auttaa asemoimaan tekstejä suhteessa mikro- ja makrotason diskurssiin. Silti on tärkeätä tiedostaa, että yksittäinen kirjoitus voi olla myös toimija – ei vain jälki toimivasta suhteesta.

Organisoitumisen narratiivisessa analyysissä korostuu toiminta. Narratiivisuus on laajasti tulkittuna prosessuaalisuutta, toimintaa, josta muodostuu järkeenkäyviä ja tunnistettavia kokonaisuuksia. Narratiivisuus merkitsee rakenteellista eheyttä, jota ihminen luontaisesti ymmärtää (vrt. Fisher 2009). Pelkkä toiminta tai narratiivinen rakenne ei vielä tee kielenkäyttöä täysin ymmärrettäväksi. Diskurssin tärkeä

aspekti on dialogisuus. Sanominen on osoitettu jollekin. Vasta puhujan ja kuulijan läsnäolo perustaa kielen viestintänä (Ricoeur 2000: 43).

Jos viestintä ajatellaan puhujan ja kuulijan vuorovaikutuksena, yhteiseksi tekemisenä (sanon ”communicare” alkuperäisessä merkityksessä), korostuu toiminnassa ihmisen rooli. Kielenkäytön tutkimuksessa, kuten esimerkiksi puheaktiteorian klassikoissa (Austin 2003 ja Searle 1969) samoin kuin Greimasin (1987) semiotiikassa diskurssi on antroposentristä, ihmiskeskistä. Vaikka kielenkäytön tutkimuksen klassikoissa keskitytään toimintaan ja sen vaikutuksiin, on analyysin kohteina pienehköjä, yksittäisiä kielenkäytön näytteitä, joissa joku sanoo jollekin jotakin. Puheaktiteorian klassikoissa analysoidaan autonomista diskurssia, jonka yhteydet laajempiin sosiaalisiin käytäntöihin ovat löyhiä. Jos organisoitumista tarkastellaan makronäkökulmasta ja tulkitaan narratiivisesti tulkitsijan luomana eheänä kokonaisuutena, ei toiminnan aiheuttaja aina suinkaan ole selkeästi yksittäinen, tunnistettava henkilö. Narratiivinen tulkinta voi perustua – ja usein perustuukin – sellaisiin toimijoihin, jotka eivät ole ihmisiä.

Toiminnan tutkimisessa on monia traditioita ja lähestymistapoja, joissa ihmisen asema toimijana ei ole niin itsestään selvä, ja joissa analyysin tavoitteena on ymmärtää laajempia yhteiskunnallisia kokonaisuuksia. Esimerkiksi toimijaverkko-teoriassa (Latour 2006), tai kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1999) kiinnostus kohdistuu toimintaan ja toimijuuteen, mutta lähtökohtina eivät ole kieli tai yksittäiset ilmaukset kuten puheaktiteorian tai semiotiikan klassikoissa, eikä toimija ole välttämättä ihminen. Puheaktiteoriassa ja semiotiikassa tehtäviä lausumien tai kertomusten analyyssejä voidaan pitää paikallisen mikrodiskurssin tutkimisena. Verkostojen tutkimuksissa keskitytään makrodiskursseihin, yksittäisiä vuorovaikutustilanteita laajempien käytäntöjen ja merkitysten tarkasteluun. Mitäkaavan ylittämässä huomio kiinnittyy toimijuuteen, miten toimijuus määritetään ja mitä toimijoita on otettava huomioon, jotta paikallisesta mikrodiskurssista, yksittäisistä kielenkäytön näytteistä voitaisiin rakentaa jotakin, joka on ymmärrettävä osa makrodiskurssia. Organisoitumisessa maailma näyttäytyy rakentumisena, joka on järkeenkäyvä vain, jos organisoitumisella on tekijä. Tähän toiminnan aiheuttajaan viitataan yleensä *toimijuudella* (vrt. Cooren, Thompson, Canestro & Bodor 2006). Toimijuus voi liittyä monenlaisiin olentoihin ja toimijat voivat edustaa toisiaan.

Erityisen hankalaksi toimijuus diskurssissa tulee silloin, kun pohditaan kirjoituksen ja puheen suhdetta. Kirjoituksen kohdalla on helppo tunnustaa, että ”...se mitä teksti tarkoittaa, merkitsee enemmän kuin se, mitä kirjoittaja tarkoitti kirjoittaessaan sen” (Ricoeur 2000:63). Kirjoitus saa aikaiseksi monenlaisia tekoja ja vaikutuksia – myös sellaisia, jotka ovat aivan toisia, kuin kirjoittaja aikanaan tar-

koitti. Siten kirjoitukset (ja muut artefaktit) voidaan ajatella suhteellisen itsenäisinä toimijoina, jotka myös saavat aikaan asioita. Näin ajateltuna kirjoituksia voidaan tulkita tekijästään irrallisina, intentiosta ja oletetuista psykologisista tiloista erillisinä toimijoina. Kirjoitus sinänsä voi aiheuttaa monenlaisia vaikutuksia, jolloin kirjoitus itse on toimija – vaikka se ei olekaan tietoinen olento.

Kun toimijuuden käsitettä laajennetaan kattamaan myös muut kuin toimistaan tietoiset ihmiset, on toimijoiden ja toiminnan kenttä huomattavasti monimutkaisempi. Makrodiskursseissa toimijoita voivat olla abstraktit kokonaisuudet kuten politiikkaohjelmat tai hankekokonaisuudet. Jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa mikrotason diskurssin toimijoiksi mielletään esimerkiksi keskustelun osalliset. Jako ei käytännössä ole näin yksinkertainen ja selkeä. Vaikka makrodiskursseissa toimijoina voi olla politiikkaohjelmia, on niidenkin taustalla tietoisten olentojen, ihmisten toimintaa. Vastaavasti arjen keskusteluissa toimijoina vaikuttaa monia huomaamattomia, ei-inhimillisiä toimijoita.

Verkostokuvauksissa toimijuuden, toiminnan ja mikro- ja makrotason diskurssin limittäisyys havainnollistuu. Kun ihmisten vuorovaikutusta kuvataan verkostona, sosiogrammana, käytetään kuvauksissa yleensä kahdenlaisia graafisia elementtejä: ympyröitä ja viivoja. Ympyrä kuvaa yhtä toimijaa (vaikkapa ihmistä) ja viiva suhdetta. Suhde voi perustua esimerkiksi ihmisten keskinäisten keskustelujen määrään. Toisaalta toimijan paikalle voidaan asettaa kertomus ja silloin viiva eri kertomusten välillä kuvaa kertomusten keskinäisiä viittauksia – näin kertomusten intertekstuaalisuus, eri tekstien väliset viittaussuhteet muodostavat eräänlaisen verkoston. Usein verkostoissa kuvataan vain yhdenlaisten toimijoiden suhteita (esimerkiksi ihmisten keskinäistä), ei monenlaisten toimijoiden yhteyksiä (esimerkiksi ihmisten ja artefaktien). Toisinaan erilaisten olentojen, kuten ihmisten ja esineiden suhde on toiminnan ymmärtämiseksi tärkeämpää, kuin samankaltaisten olentojen suhteet. Esimerkiksi kadulla asean kanssa kävelevä mies muodostaa asean kanssa toimijaverkoston, jonka merkitys muulle yhteisölle on aivan toinen kuin aseeton mies (vrt. Latour 1994).

Koska kieli viittaa aina johonkin, on yksittäisestä diskurssin näytteestä, kertomuksesta tai jostakin muusta tekstistä mahdollista luoda suuri määrä erilaisin perustein laadittavia verkostoja. Kun arjen keskustelussa viitataan vaikkapa EU:n ohjelmaan, on ohjelma mukana toimijana keskustelun todellisuutta rakentavassa työssä. Vaikka arjen keskustelijoiden sosiaalinen verkosto ei ulottuisikaan henkilökohtaisesti makrodiskurssin toimijoiden taustalla vaikuttavien ihmisten sosiaaliseen verkostoon, on yhteys kuitenkin olemassa. Verkostokuvaukset korostavat suhteita, eivät niinkään toimijoiden laatua (Hanneman & Riddle 2005).

Toimijaverkkoteoriassa kiinnostus kohdistuu toimintaan. Verkostossa diskurssin koko tai sijainti ei ole määrittävä tekijä vaan verkoston toiminta: ”Kaksi äärimmäisyyttä paikallinen ja maailmanlaajuinen ovat paljon vähemmän kiinnostavia kuin välittävät järjestelyt, joita kutsumme verkostoiksi” (Latour 2006: 104). Verkoston toiminnan tutkimukseen sisältyvät sekä mikro- että makrotason toiminta. Narratiivien tutkimuksessa paikallisten kertomusten ja suurten kertomusten välistä suhdetta kuvataan niin ikään verkostoina (Boje 2001) oli sitten kysymys kertojien verkostoista tai kertomusten intertekstuaalisuudesta.

Toimijaverkkoteoria sopii projektin suunnittelun narratiiviseen tulkintaan hyvin, koska se korostaa toimijoiden monenlaisia olemuksia (toimijoita voivat olla ihmiset, koneet, tekstit ja niiden yhdistelmät jne.), se painottaa toimintaa ja sitä, että yhden ja saman verkoston sisällä toiminta voidaan tulkita monien eri toimijoiden näkökulmasta. Verkostonäkökulma auttaa ylittämään diskurssin mikro- ja makrotason kuilua. Tässä tutkimuksessa sovelletaan verkostoa aineistoni jäsentämisessä, eri toimijoiden paikallistamisessa ja toiminnan sosiaalisena kehyksenä (ks. luvut 2.3.1 ja 4.4).

2.3 Organisoitumisen narratiivisia tulkintoja

Postmoderni tulkinta organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä korostaa organisaation hierarkkista ja jakautunutta luonnetta, organisaation sosiaalista rakentuneisuutta ja diskurssin kietoutumista vallan rakenteisiin. Postmodernissa organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä organisaatio nähdään ikään kuin kertomusten kautta. Postmodernissa lähestymistavassa ajatuksena on se, että organisoitumisen järkeenkäymisessä toimiva ja eheä merkityksen yksikkö on kertomus, joita luodaan organisaation todellisuutta rakennettaessa ja tulkittaessa. Organisaatiosta luotavien kertomusten välillä on eroja ja yksi merkittävimmistä eroista on mittakaava. Mittakaavan mukaan myös näkökulma vaihtuu.

Organisaatiosta tehtävät narratiiviset tulkinnat voidaan asettaa jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat mikrokertomukset ja toisessa päässä suuret makrokertomukset. Mikrokertomukset ovat kiinni ajassa ja paikassa ja ne ovat esimerkiksi organisoitumisen yhteydessä tyypillisesti yhden henkilön kertomia. Sen sijaan makrokertomukset edustavat poliittisia, sosiaalisia ja taloudellisia käytäntöjä. Niitä käsitellään julkisuudessa ja niiden yleinen vaikutus on suuri. Organisoitumisen rajat noudattavat kertomusten koko ajan muotoutuvia rajoja, jolloin organisaatio on osa kertomusten verkostoa, joissa mikro- ja makronäkökulma vaihtelevat, eikä organisoitumista voida nähdä vain osana jotakin yksittäistä organisaatiota. Postmodernissa tulkinnassa makrokertomukset edustavat *hegemoniaa*, yhtä, vallitsevaa

ääntä, jota pidetään itsestään selvänä. Mikrokertomukset ovat marginaalisia ja ne kyseenalaistavat makrokertomuksen hegemoniaa. (Boje 2001.)

2.3.1 *Organisoituminen narratiivisena skeemana*

Lähtökohtani organisoitumisen järkeenkäymisessä on narratiivisuus ja oletan diskurssin ja todellisuuden rakentumisen olevan tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Siksi organisoitumista on kokonaisuudessaan tarkasteltava narratiivisuuden sanastolla, eli analyysi on narratiivista. Silloin kysymys ei ole pelkästään organisaation tekemisestä järkeenkäyväksi narratiivien analyysin avulla, vaan organisoituminen ja narratiivisuus nähdään erottamattomina, toisiinsa kietoutuneina rakenteina, joissa pysyvyyttä luo narratiivisuuden eheys. Pidän organisoitumista jatkuvasti muotoutuvana ja kasvavana narratiivina. Lisäksi oletan, että organisoituminen tapahtuu verkostossa, jossa toimijuus ei rajoitu vain yhdenlaisiin olentoihin. Näihin oletuksiin sitoutumiseen on vaikuttanut organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysin lähestymistapa, jonka edustajat kutsuvat itseään *Montrealin koulukunnaksi*¹⁰ (Cooren, Taylor & Van Every 2006). Montrealilaisten malli on kehitetty organisoitumisen ymmärtämistä varten, joten se sopii siksi tämän tutkimuksen tulkintarepertuaariin.

Koska empiirisen aineistoni analyysissä käytän joitakin Montrealin koulukunnan tunnetuksi tekemiä käsitteitä, kuvaan seuraavaksi Montrealin koulukunnan teorioiden pääajatuksia ja esittelen montrealilaisten analyyseissään käyttämän narratiivisen skeeman. Montrealilaisten ajatukset ja heidän käyttämänsä käsitteet muodostavat tärkeän osan tutkimukseni tulkintarepertuaarista.

Montrealin koulukunnan tunnetuimmat edustajat ovat James R. Taylor ja François Cooren. Montrealilaisten lähestymistavassa on yhdistetty monia eri teorioita, mutta tälle tutkimukselle merkittävintä on semiotiikan ja pragmatiikan yhdistäminen malliksi, jolla tulkitaan organisoitumisen ja diskurssin yhteenkietoutuneisuutta. Lähtökohtana semiotiikan tulkinnassa montrealilaiset (Cooren 2000; Taylor 1993; Taylor & van Every 2000) pitävät Julien Greimasin teorioita ja pragmatiikassa puheaktiteorian varhaista versiota. Montrealilaiset kuvaavat itse teoretisointiaan *sosiosemioottiseksi* (Cooren 1999; 2000), *koorientaatioteoriaksi* (Taylor & van Every 2000; Groleau 2006) tai *radikaaliksi empirismiksi* (Cooren 2006b: 99). Lähestymistapaa on luonnehdittu myös postmoderniksi (Putnam ja Fairhurst

¹⁰ Taylor ja Cooren ovat molemmat työskennelleet Montrealin yliopistossa.

2001: 117) ja strukturalistiseksi (Czarniawska 2008: 79). Tässä tutkimuksessa kutsun lähestymistapaa postmoderniksi (ks. luku 2.1.4).

Useimmat montrealilaisten esittämistä yksittäisistä ajatuksista eivät ole organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä sinänsä ainutlaatuisia. Coorenin (1999) laatima listaus oman lähestymistapansa perusargumenteista ei ole poikkeuksellisen radikaali:

1. Organisaatiot muistuttavat narratiiveja
 - organisaatioilla on kertomusten tapaan jokin päämäärä tai tavoite
 - tavoitteiden saavuttamiseen mobilisoidaan useita eri henkilöitä
 - organisaatio perustuu vaihtoon
2. Organisaation rakenne ilmenee vain retrospektiivisesti
organisaatio rakentuu kertomuksen kaltaisesti, mutta koska organisaatiossa on lukuisia toimijoita, jotka tekevät valintoja ja jokaiseen vaiheeseen liittyy monia epävarmuustekijöitä, voidaan organisatorinen narratiivi todentaa vain jälkikäteen
3. Organisaation pysyvyyden takaavat ei-inhimilliset toimijat
organisaatiota tarkasteltaessa myös ei-inhimilliset toimijat, kuten tekstit, koneet ja rakennukset katsotaan toimijoiksi organisaation prosesseissa.

Monet tutkijat ovat käyttäneet narratiivisuutta organisoitumisen tulkinnassa, kuten esimerkiksi Boje (2001), Gabriel (2000), Czarniawska (1997; 2008). Organisoitumisen tulkinta retrospektiivisesti liittyy Weickin (1995) järkeenkäymisen teoriaan. Organisaation pysyvyyden ymmärtäminen ei-inhimillisten toimijoiden avulla, on esimerkiksi Latourin (2006) ja Ricœurin (2000) kirjoitusten kautta laajalle levinnyt ajatus, jota sovelletaan organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä (esim. Iedema 2003a) myös silloin, kun organisoitumista ei ajatella ensisijaisesti postmodernien montrealilaisten tapaan narratiivisesti.

Montrealilaisten tapa soveltaa narratiivisuutta eroaa kuitenkin useimmista narratiivisista tulkintatavoista korostaessaan narratiivisuuden yleistä sovellettavuutta kielen ja organisoitumisen analyysissä. Montrealilaisten tulkinta narratiivisuudesta ei rajoitu vain kertomusten analyysiin vaan narratiivisuus mielletään organisoitumiseen liittyväksi yleiseksi ominaisuudeksi. Siten mikä tahansa organisoitumiseen liittyvä kielenkäytön näyte pitäisi olla tulkittavissa narratiivisesti. Toisin sanoen, montrealilaiset tekevät ensisijaisesti narratiivista analyysiä.

Tämän tutkimuksen tulkintarepertuaarissa keskeinen käsite on *skeema*. Skeemalla tarkoitetaan rakennetta, asioiden kuvaamista järjestelmällisessä suhteessa toisiinsa. Skeemat järjestävät ja jäsentävät tietojamme. Skeemoja on monenlaisia, mutta tässä yhteydessä skeemalla viitataan tekojen tietynlaiseen järjestäytymiseen. Skeema auttaa esimerkiksi tapahtumien hahmottamisessa. Silloin skeemalla tar-

koitetaan järjestynyttä tietoa siitä, miten jokin tilanne etenee (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998).

Skeema on *tietorakenne*, jonka avulla pyritään kuvaamaan sitä, miten tieto ihmismielessä on rakentunut. Tiettyihin tapahtumiin odotetaan liittyvän aikaisempiin kokemuksiin perustuvia ominaisuuksia, jotka lähes aina esiintyvät tapahtuman toteutuessa. Tällaisia skeeman mukaisia tapahtumia ovat esimerkiksi ostaminen tai varastaminen. Skeema liittyy prototyypisiin tapahtumiin, jolloin skeema toimii vertailukohtana tapahtumien havainnoinnissa ja tulkinnassa. Skeemat muuttuvat ja muuttuvat uusien kokemusten ja havaintojen myötä. Skeemat, muisti ja kokemukset muodostavat toisiinsa kytkeytyvän monimutkaisen verkoston. (Leino 1989).

Narratiivinen skeema on prototyypinen esitys siitä, miten tietyt puheaktityypit ja modaliteetit seuraavat toisiaan ja muodostavat siten koherentteja, järkeenkäyviä narratiivisia kokonaisuuksia. Narratiivinen skeema on malli, johon voidaan verrata tapahtumien kulkua. Viestintä ei kokonaisuudessaan jäsenny vain ja ainoastaan narratiivisen skeeman kaltaisena rakenteena, mutta tietorakenteena se toimii vertailukohtana, jonka avulla narratiivisesta skeemasta eroavia tapahtumien kulkua voidaan tulkita. Tunnetut ja koetut rakenteet muodostavat tarinoiden mahdollisen etenemisen varaston, joka auttaa tulkitsemaan kertomuksia (vrt. Bruner 1986: 34). Pidän narratiivista skeemaa tällaisena prototyypisenä tietorakenteena, lähtökohdiana, jonka avulla analysoin organisaation viestintää.

Montrealilaisten lähestymistapaa voi pitää narratiivisen skeeman ja puheaktiteorian puheaktityyppien yhdistelmänä, jossa toimijuuden käsitteen rajoja koetellaan. Cooren (1999; 2000; 2001; 2008) pyrkii näiltä osin omassa lähestymistavassaan joidenkin semiotiikan ja pragmatiikan ideoiden yhdistelmään. Narratiivin yleinen organisatorinen rakenne jäsentää puheaktit toisiaan seuraaviksi kokonaisuuksiksi. Narratiivin vaiheiden ja toisiaan tietyssä järjestyksessä seuraavien puheaktien järjestys muistuttaa organisaatioiden rakentumista (Cooren 1999: 298; 2001: 279). Cooren tulkitsee puheaktit sijoittamalla ne narratiiviseen skeemaan – eli hän olettaa puheaktien jäsenyvän tietyssä toisiaan seuraavassa järjestyksessä. Narratiivisessa skeemassa tapahtumat etenevät *diskursiivisten objektien* vaihtona. Esimerkiksi lauseessa: ”Myrsky pakotti bussinkuljettajan pitämään tauon”, myrsky on subjekti, joka antoi bussinkuljettajalla ”täytymisen”, mikä johti matkan keskeytymiseen. Näin matka ja meteorologinen ilmiö (tai subjekti) ”myrsky” tulevat yhdistetyksi tämän diskursiivisen objektin vaihdon ansiosta. Diskursiivisia objekteja ovat erilaiset ”voimista” (tai muuta modaliteettia) aiheuttavat ilmaisut, kuten esimerkiksi käskyt, ehdotukset ja kehotukset. (Cooren 2000: 69.)

Diskursiivisten objektien vaihto esitetään tulkintamallina, jossa kaikki kertomukset voidaan kuvata Greimasin semiotiikkaa myötäilevien narratiivin vaiheiden mukaan. Vaiheita määrittävät modaalisuus ja vaiheille tyypillinen toiminta, jota kuvataan puheaktityypeillä. Puheaktityypit perustuvat Searlen (1979) luokitukseen (ks. luku 2.2.3), jota Cooren (2000; 2001; 2008) muokkaa jonkin verran. Esimerkiksi assertatiivin sijasta hän puhuu mieluummin informatiivista ja hän lisää puheaktityyppeihin *akkreditiivin*, jolla hän viittaa kykyyn tai lupaan, jota vastaa modaaliteetti "voiminen". Puheaktityyppien luokittelun muokkaaminen liittyy pyrkimykseen yhdistää puheaktit modaaliteetteihin ja edelleen vastaaviin narratiivin vaiheisiin.

Taulukko 1. Puheaktien narratiivinen tulkinta Coorenin (2001: 283) mukaan.

Narratiivin vaiheet	Modaliteetit	Puheaktityypit
manipulaatio	täytyminen	direktiivi
kommitmentti	haluaminen	komissiivi
kompetenssi	voiminen osaaminen	akkreditiivi informatiivi
performanssi	tekeminen	puheaktin täytyminen
sanktio	kompensaatio	ekspressiivi

Narratiivinen skeema jäsentyy alku- ja lopputilanteen välille (Cooren & Taylor 1997). Alkutilanteen ja lopputilanteen erot kuvaavat narratiivisen skeeman aiheuttamaa muutosta. Narratiivin liikkeelle paneva voima on jonkin asiantilan puute tai vaje, jonka poistamiseksi seuraa tiettyjä tekoja. Alkutilanteessa esitellään myös narratiiviseen skeemaan liittyviä toimijoita. Alkutilannetta seuraa varsinainen narratiivinen skeema, jonka universaaleja vaiheita ovat (taulukko 1): manipulaatio¹¹ (täytyminen), jossa narratiivisen skeeman toimija, eli *sankari*, se jonka kokemisen näkökulmasta tapahtumien kulku esitetään, saa direktiivin tai täytymisen, johon on otettava kantaa. Kannanotto on sankarin sitoutumista saatuun toimeksiantoon, eli kyse on haluamisen modaaliteetista ja vastaava puheaktityyppi on komissiivi. Vaihetta kutsutaan kommitmentiksi. Kolmannessa vaiheessa toimeksiantoon eli manipulaatioon sitoutunut toimija hankkii tai saa toimeksiannon mukaisen tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja välineet. Vaihetta kutsutaan kompetenssiksi ja siihen liittyviä modaaliteetteja ovat voiminen ja osaaminen ja vastaavat puheaktit ovat akkreditiivi ja informatiivi. Seuraava vaihe on toimeksiannossa vaadittavien tekojen toteutus, itse teko (tai teot). Narratiivinen

¹¹ Manipulaatioon ei tässä yhteydessä liitetä pejoratiivista merkitystä, johon liittyisi sinänsä jotakin moraalisesti arveluttavaa.

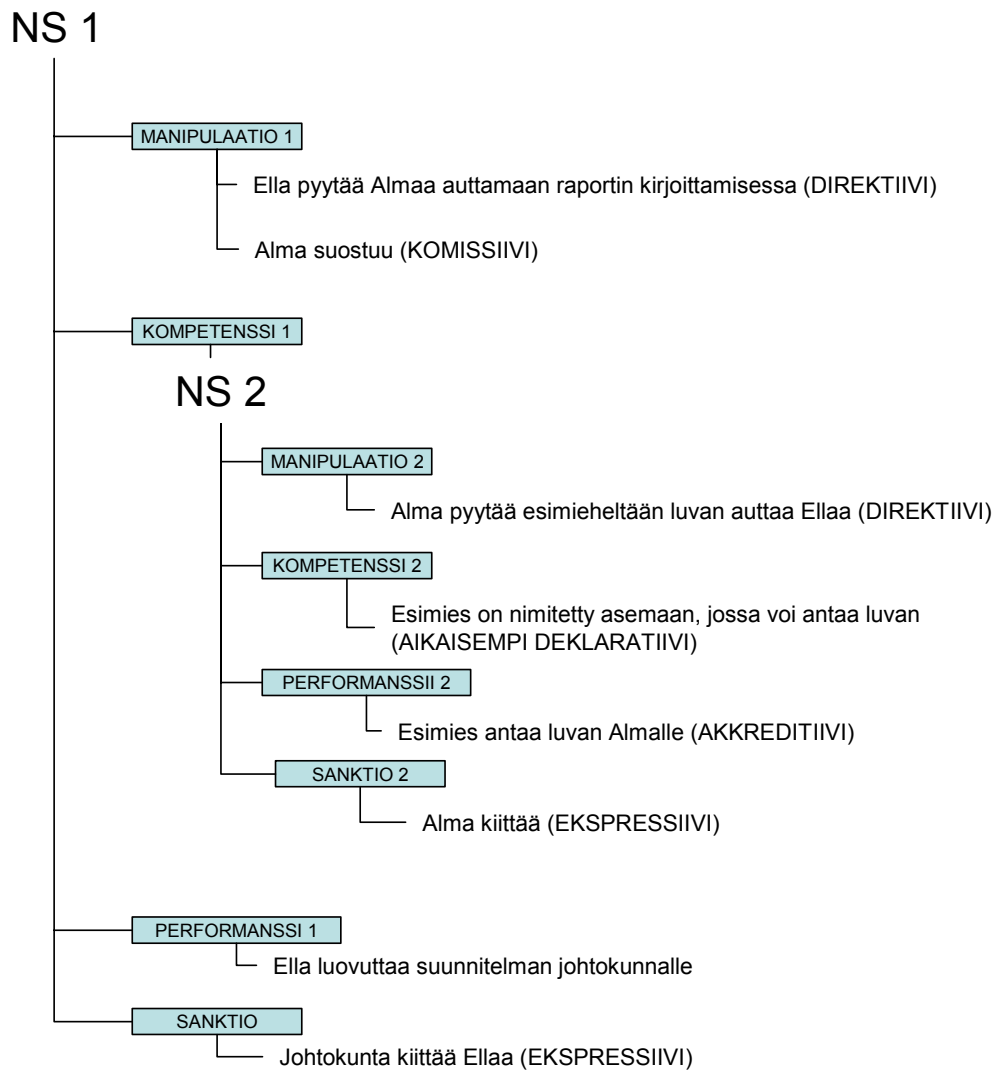
skeema päättyy tekojen arviointiin, sankarin palkitsemiseen tai rankaisemiseen. Vaihetta kutsutaan sanktioksi. (Cooren 2000: 71).

Vaiheistus on luonteeltaan malli – eikä sen käyttö edes teoreettisena mallina ole aina montrealilaisten kirjoituksissa täysin johdonmukaista. Esimerkiksi manipulaatiovaihe ja kommitmentti esitetään toisinaan yhtenä vaiheena – manipulaationa – ei kahtena erillisenä vaiheena. Narratiivin mallintaminen vaiheiksi on keskeinen narratiivisen tulkinnan idea. Vaiheistuksia ja niiden perusteluja on monenlaisia. Vaiheistamiset ovat variaatioita perusmallista, jossa narratiivi jäsentyy alkutilanteeksi, kehittelyksi ja lopetuksiksi (esim. Bruner 1986; Boje & Rosile 2003).

Cooren (2000; 2008) pyrkii liittämään puheaktiteorian suoraviivaiseen ja ihmiskeskeiseen viestintäkäsitykseen semiootikkojen narratiivisuutta ja toimijaverkko-teorian korostamaa ei-inhimillisten toimijoiden huomioimista. Cooren näyttää, kuinka erilaiset puheaktit artikuloituvat, eli muodostavat peräkkäisiä ja limittäisiä jatkumoihin, narratiivisia skeemoja keskenään. Puheaktit tulkitaan narratiivin muodostamassa kehyksessä, jossa tapahtuu puhujien välistä vaihtoa. Vaihdon välineinä toimivat diskursiiviset objektit: modaliteetit ja puheaktityypit.

Cooren (2000: 152–154) kuvaa puheaktien ja semioottisen mallin yhdistämistä limittäisenä, sisäkkäisenä kahden narratiivisen skeeman kokonaisuutena, jossa narratiivisen skeeman vaiheet seuraavat toisiaan, eli artikuloituvat ideaalissa järjestyksessä. Koska puhe ei etene ideaalisesti, narratiivisen skeeman lineaarista mallia noudattaen, esittää Cooren narratiiviset skeemat rakenteena, jossa ne limityvät toisiinsa. Yhden narratiivisen skeeman kompetenssivaihe muodostuu osanarratiivista, joka noudattaa samankaltaista narratiivien vaiheistusta. Kuvioon 3 on sijoitettu kuvitteellinen tilanne, jossa Ella pyytää kollegaansa Almaa auttamaan häntä raportin laatimisessa. NS1 kuvaa päänarratiivia, narratiivista skeemaa, jonka sisälle limittyy osanarratiivi, narratiivinen skeema NS2.

Osoittaakseen kuinka diskursiiviset objektit saadaan hyväksytyiksi, Cooren soveltaa retoriikan teoriaa ja käytäntöä. *Retoriikka* soveltuu Coorenin malliin siksi, että silläkin on suora yhteys tekstin ja muutoksen välillä. Taylor ja van Every (2000: 44) muistuttavat retoriikan ja narratiivisuuden samankaltaisuudesta, niiden sosiaalisesta luonteesta. Molemmista on kyse ihmisten tekemistä tulkinnoista, eikä niinkään yksiselitteisistä syistä ja seurauksista. Cooren (2000: 154–169.) ei syvenny retoriikan teoriaan yleisesti, vaan hän keskittyy ainoastaan retoriikan argumentointiin siinä määrin kuin se on tarpeen diskursiivisten objektien vaihdon ymmärtämiseksi. Argumentointia tarvitaan, jotta ihmiset saadaan hyväksymään muutoksia. Argumentointi on Coorenille perlokuution aluetta, se on puheenkäytön tekniikkaa, joka vaikuttaa vastaanottajaan.



Kuvio 3. Puheaktien artikuloituminen narratiivisessa skeemassa.

Koska retorisen argumentoinnin tavoitteena pidetään kuulijassa saatavaa muutosta, ehdottaa Cooren (2000: 157–161) sen tavoittamiseksi kahta klassista retorista keinoa: *assosiaatiota* ja *dissosiaatiota*. Edellisessä luodaan asioiden välille yhteyksiä ja jälkimmäisessä ne erotetaan toisistaan. Retorisilla keinoilla pyritään käsillä olevia asioita joko tuomaan lähemmäksi jo tunnettuja ja hyväksytyjä seikkoja tai viemään niitä pois päin. Tässä palataan logiikan syllogismeihin, joissa joidenkin premissien hyväksyminen johtaa välttämättä johtopäätökseen. Kahden termin yhdistäminen tapahtuu kolmannen termin avulla, joka on kahdelle toisilleen tuntemattomalle yhteinen tekijä.

Premissi 1: jokaisella Z:llä on oikeus tehdä Y

Premissi 2: X on Z

Johtopäätös: X saa tehdä Y

Koska perlokuutio on ei-konventionaalista ja se perustuu vastaanottajan vapaaseen valintaan, käytetään assosiaatiota ja dissosiaatiota toivotun tuloksen saavuttamiseksi. Tämä on tarpeen, koska ”haluamista” eli kommitmenttia ei voi vain siirtää toiselle. Niinpä esimerkissä Kari, joka tahtoo saada Sirkkan lähtemään kanssaan elokuvaan hyödyntää assosiaatiota saadakseen Sirkkan tahtomaan elokuvaan lähtemistä.

”Lähtisit elokuvaan kanssani. Siellä on Felliniä.”

Premissi 1: Sirkka pitää Fellinin elokuvista (tämän Kari tietää)

Premissi 2: kyseinen elokuva on Fellinin elokuva

Johtopäätös: Sirkka haluaa nähdä tämän elokuvan

Tämä manipulatiivinen manööveri on perlokutiivinen transformaatio, jossa on siirretty diskursiivinen objekti ”tahtominen” lähettäjältä vastaanottajalle. Koska ”tahtominen” on vastaanottajan omaa, ”vapaata” aluetta, on siihen vaikuttaminen tapahduttava luomalla yhteyksiä niiden asioiden välillä, joihin muutosta haluava toimija voi itse suoraan vaikuttaa. (Cooren 2000: 162–165.)

Monissa tapauksissa perlokutiivinen akti ei edellytä suostuttelua tullakseen hyväksytyksi ja vastaanotetuksi. Esimerkiksi organisaatiossa alaisen ottaessa vastaan toimeksiannon laatia raportti, ei esimiehen tarvitse välttämättä esittää erityisiä syitä, miksi alaisen tulisi ottaa vastaan toimeksianto ja ”ryhtyä haluamaan” raportin kirjoittamista. Syyt ovat jo olemassa. Alainen tahtoo saada palkkaa, jonka vastineeksi hän on sitoutunut tekemään töitä. Koska työtehtäviin kuuluu raportin kirjoittaminen, hän tahtoo kirjoittaa raportin. Organisaation toimijoilla on asemansa mukainen rooli kaikessa organisaation vuorovaikutuksessa. Niinpä työ-sopimuksessa luodaan roolit, joiden mukaisesti toimitaan organisaation narratiivisissa skeemoissa. Näitä yhden kerran tehtyjä, jatkuvasti läsnä olevia, velvoittavia tai mahdollistavia sopimuksia Cooren kutsuu *hiljaiseksi retoriikaksi*. Nämä sopimukset ja muut organisaation narratiivisessa skeemassa toimivat tekstit ovat organisaation toiminnan ymmärtämiseksi välttämättömiä toimijoita. (Cooren 2000: 165–168.)

Teoria tulee lähelle toimijaverkkoteorian¹² ydintä pohtiessaan toimijuutta ja kääntämistä. On helppo löytää yhtäläisyyksiä esimerkiksi Latourin ajatuksista ja Coorenin kirjoituksista (myös muiden montrealilaisten kirjoituksista). Kun Latour (2006: 146) puhuu diskurssista luonnontieteen ja yhteiskuntatieteiden maailmojen rakentajana, on yhteys montrealilaisten ajatteluun suora:

”Tekstejä koskeva kiinnostus ei etäännytä meitä todellisuudesta, sillä myös asiat on korotettava kertomusten korkeuksiin. Mitä teksteihin tulee, miksi kieltää niiltä se suuruus, että ne muodostavat sosiaalisen siteen, joka pitää meidät yhdessä?”

Ratkaiseva ero löytyy suhtautumisesta yhteyksien luonteeseen. Coorenille pelkkä yhteys ei riitä, vaan hän (2000: 194) näkee yhteyksissä enemmän järjestystä ja rakennetta:

“Contrary to Callon and Latour, however, I think, it is still important to retain the Greimassian analysis to account for the hierarchical or organizational dimension of communication.”

Cooren ei hyväksy verkostoa sellaisenaan riittävänä kuvauksena, vaan painottaa, että vuorovaikutuksessa toimivat diskursiiviset objektit luovat struktuuria, kun ne artikuloituvat suhteessa toisiinsa. Puheaktit eivät vain luo tilanteita vaan ne myös määrittävät hierarkkisia suhteita toimijoiden kesken. Näin toimijaverkkoteoria liitetään narratiivisen tulkinnan paradigmaan.

Toimijaverkkoteorian kiinnostava oivallus on tunnistaa ei-inhimillisten toimijoiden vaikutus toiminnassa. Tämä on montrealilaisten omaksuma painotus toimijaverkkoteoriasta. Latourille (2006: 28) toimijuus liittyy kiinteästi käännökseen, jonka montrealilaiset yhdistävät narratiiviseen lähestymistapaan. Tiivistän seuraavaksi narratiivisessa tulkinnassa käyttämäni määritelmät toimijasta, agentista, käännöksestä ja hybridisyydestä.

Toimijuuteen liittyy edustamista, jolloin toimijat tekevät asioita toistensa puolesta. Taylor ja van Every (2000: 234) kuvailevat henkilön, toimijan ja agentin hankalaa kolmiyhteyttä organisaatiossa näin:

¹² Toisinaan toimijaverkkoteoria on tutkimuksen keskeinen teoreettinen lähtökohta (esim. Palmroth 2004; Kivelä, Kolehmainen & Siisiäinen 2007). Organisaatiotutkimuksellisessa diskursianalysissä esim. Iedema (2003a) hyödyntää toimijaverkkoteorian ideoita. Omassa tutkimuksessani toimijaverkkoteorian ajatukset toimijuudesta, verkoston käyttö toiminnan sosiaalisena kehyksenä ja eri toimintojen kääntäminen ovat tärkeä osa tulkintarepertuaariani (ks. luku 4.4).

”Every person is always being both actor and agent. An organizational actor is one where the actor, as agent, speaks for someone else, namely, the collective network; an individual actor speaks only for him- or herself. The distinction sounds clear enough in the abstract, but it turns out to be less so in practice.”

Toimija puhuu täysivaltaisesti omasta puolestaan, kun taas *agentti* edustaa jotakin toista toimijaa. Tämä eronteko on käytännössä varsin kiperä, varsinkin kun toimijoiksi ei määritellä vain ihmisiä, vaan myös prosesseja, esineitä ja tekstejä. Toimijan ja agentin (tai kertomuksen sankarin) näkökulmaa ja kokemusta kerrotaan narratiivisissa skeemoissa. Tämä toimijuuden ulottaminen ei-inhimillisiin agentteihin on seikka, joka erottaa montrealilaisten teoretisointia muista narratiivisista tulkinnoista, jotka ovat korostetun ihmiskeskeisiä (esim. Polkinghorne 1995). Ei-inhimillisen toimijan hyväksyminen agentiksi johtaa myös ei-inhimillisten toimijoiden aseman huomioimiseen narratiivien aktiivisena toimijana. Vaikka esineet eivät ole tietoisia olentoja, ne voivat olla kertomusten sankareita.

Käännöksellä viitataan erilaisten toimijoiden toimintaan monissa eri rooleissa ja monissa narratiivisissa skeemoissa. Narratiivisessa skeemassa käännös eli translaatio tulkitaan yhden narratiivisen skeeman sisällyttämistä toiseen, laajempaan narratiiviseen skeemaan. Tällä tavoin erilaiset ja toisistaan näennäisen irrallisetkin pyrkimykset saatetaan houkutella tai ottaa osaksi, eli kääntää osaksi jotakin uutta narratiivista skeemaa. (Cooren 2000: 199–200.)

Montrealilaisittain tulkittu toimijaverkko on *hybridi*, erilaisten toimijoiden (ihmisten, laitteiden, tekstien, prosessien jne.) yhteenliittymä, jossa toimijuus on jaettu vaihtelevalla tavalla eri toimijoiden kesken. Ihmisten ja tekstien liitto mahdollistaa sellaisen toiminnan, joka muuten olisi mahdotonta, varsinkin kun organisoitumien näyttäisi edellyttävän esimerkiksi tekstien toimintaa onnistuakseen (Cooren 2004a). Organisointumien tapahtuu hybridissä todellisuudessa (Castor & Cooren 2006).

Montrealilaiset rakentavat organisointumien ymmärtämiseen teoriaa, joka perustuu monien (mutta muutenkin organisaatiotutkimuksellisissa diskurssianalyysissä hyödynnettyjen) tutkimussuuntausten tulkintaan. Puheaktiteoria ja greimasilainen semiotiikka muodostavat lähestymistavan rungon. Puheaktien sijoittaminen narratiiviseen skeemaan havainnollistaa organisaatioiden toimintaa ja rakentumista kielellisesti. Organisaatioiden toiminnan ymmärtämisessä on tärkeää muistaa, että toimijuus narratiivisissa skeemoissa on käsitettävä kattamaan myös ei-inhimilliset toimijat. Ei-inhimillisten toimijoiden merkityksen korostaminen on lainaa toimijaverkkoteoriasta. Diskursiivisten objektien vaihtoon liittyvä suostuttelu ja hiljainen retoriikka – ei-läsnä-olevien institutionaalisten sopimusten huomioiminen –

on puolestaan uuden retoriikan¹³ soveltamista montrealilaisessa organisoimisen teoriassa.

2.3.2 *Narratiivisen skeeman sovelluksia*

Tutkimuksessani narratiivinen skeema on väline, jonka avulla luon projektin suunnitteluprosessin aikana keräämästäni empiirisestä aineistosta järkeenkäyvän narratiivin. Narratiivisessa skeemassa käytetyt puheaktit ja modaliteetit auttavat tekemään todellisten kielenkäyttötilanteiden tulkinnasta systemaattista. Tässä luvussa kerron narratiivisen skeeman aikaisemmista sovelluksista ja narratiivisen skeeman käyttöön kohdistuneesta kritiikistä.

Narratiivinen skeema tarjoaa mahdollisuuden tulkita hyvin monenlaisia ilmiöitä. Montrealilaiset ovat tutkineet esimerkiksi tietotekniikan käyttöönottoa mainonnan suunnittelutoimiston graafisella osastolla (Groleau ja Cooren 1999), julkisia keskustelutilaisuuksia (Robichaud 1999), tietopääomaa ohjelmistokehittäjien tiimeissä (Heaton & Taylor 2002), yliopistoyksikön lakkauttamiseen liittyvää julkista keskustelua (Castor ja Cooren 2006), johtokuntatyöskentelyä (Cooren 2004b) ja web-portaalin määrittelyä johtokunnassa, (Cooren, Thompson, Canestaro ja Bodor 2006).

Pääasiassa montrealilaisten tutkimus on ollut teorian kehittelyä (Cooren 2006b: 99). Vaikka tutkimukset on kiinnitetty usein työelämään, perustuvat ne harvoin pitkäaikaiseen kenttätööhön. Ehkä sen takia työorganisaatioiden prosesseista leikataan kohtalaisen lyhyitä leikkeitä esimerkiksi keskusteluanalyysiä soveltaen. Projekteja montrealilaiset eivät ole tutkineet narratiivisen skeeman näkökulmasta.

Coorenin esittämä narratiivinen skeema on levinnyt organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin ulkopuolelle ja siihen viitataan monissa yhteyksissä. Narratiivisen skeeman ideaa on sovellettu esimerkiksi institutionalisoitumisen mallintamisessa (Phillips, Lawrence & Hardy 2004). Jönsson ja Lukka (2007) viittaavat laskentatoimen tutkimusta käsittelevässä käsikirjassa Coorenin esittämään narratiiviseen skeemaan, jonka avulla voidaan lisätä tilanteiden ymmärrystä osallistuvassa tutkimuksessa. Mayer ja Schoneborn (2008) kehrittelevät sosiaalisen median

¹³ Coorenin nojaa teoretisoinnissaan mm. Perelmanin, Toulminin ja Burken ajatuksiin, joita pidetään uuden retoriikan edustajina (ks. Puro 2006). Cooren yhdistää jo tunnettuja retoriikan keinoja ja analyysiä omaan lähestymistapaansa.

(erityisesti Wikien) tutkimusta organisaatioissa ja nojaavat Montrealin koulukunnan kirjoituksiin erityisesti siksi, että montrealilaiset näkevät organisaation ensisijaisesti rakentuvan viestinnällisesti.

Narratiivisen skeeman käyttöön liittyy kuitenkin myös monia ongelmia. Montrealilaisten kenttätutkimuksissa suosima keskusteluanalyysi ja niistä raportoidut lyhyet näytteet eivät selitä kovin vakuuttavasti paikallisen mikrodiskurssin ja yleisemmän organisatorisen käytännön (makrodiskurssin) yhteyttä. McPhee, Myers ja Trethewey (2006) epäilevät montrealilaisten käyttämän keskusteluanalyysin mahdollisuutta selittää organisoitumista yleensä. Lisäksi kritiikissä asetetaan kyseenalaiseksi koulukunnan perusta: diskurssin ja struktuurin samankaltaisuus. Coorenin todisteena käyttämät keskustelun viittaukset ulkomailmaan ja toisiin keskusteluihin ovat kriitikoiden mielestä niin yleisiä kielen ominaisuuksia, että niiden selittäminen organisoimiseksi vaikuttaa perusteettomalta. Viittaukset ulkomailmaan kertoisivat intertekstuaalisuudesta, eivät niinkään organisoitumisesta. Yleensäkin keskustelun ja sen lyhyiden näytteiden käyttäminen organisaation tutkimisessa ei kriitikkojen mielestä riitä. Tarvitaan järeämpiä menettelytapoja. Pelkkä keskusteluanalyysi tuskin pystyy yksin tavoittamaan sitä, kuinka organisaation voimat vaikuttavat keskustelun ”tässä ja nyt” tilanteeseen. Lyhyet leikkeet organisaatiosta eivät välttämättä avaa organisaation monia kehityskulkuja ja monia rinnakkaisia ja limittäisiä diskursseja.

Montrealin koulukunnan kirjoituksissa narratiivisuuden monet muut kuin greimasilaiset tulkinnat jäävät vähäiselle huomiolle. Tarkkaavaisuuden kiinnittyessä toimijuuteen ja kenttätutkimusten yksittäisiin, varsin pieniin leikkeisiin, teoria ei oikein kasva niihin mittoihin, joista Taylor ja Cooren ohjelmallisissa kirjoituksiinsa antavat lupauksia. Malli soveltuu periaatteessa hyvin monenlaisten kielenkäytön näytteiden analyysiin, mutta montrealilaiset keskittyvät tutkimuksissaan yksityiskohtiin. Ikään kuin teoria ja ohjelmalliset kirjoitukset olisivat Alvessonin ja Kärremanin (2000) diskurssin ulottuvuuksissa kyllä deterministisiä – sosiaalista todellisuutta rakentavia, mutta kenttätutkimuksissa asetuttaisiin diskurssin autonomiselle alueelle, sillä näytteet ovat pieniä ja irrallisia laajemmista yhteiskunnallisista yhteyksistä.

Samalla kun mielenkiintoiset väitteet toimijuudesta, diskurssin ja organisoitumisen samankaltaisuudesta ovat keskustelun keskiössä, yhteiskunnallisesti tärkeät teemat organisaatioiden muutoksesta ja työntekijöiden identiteetistä näyttävät jäävän ikään kuin tavoittamatta teorian kehittelyn kustannuksella. Vaikuttaa siltä kuin teoria ei sittenkään yltäisi kielen ulkopuolelle yhteiskunnan olemiseen, seikka, josta Latour (2006: 105) on kritisoinut ”semioottista käännettä”, jonka piiriin luen myös montrealilaisten kuuluvan.

Cooren on narratiivisen skeeman havainnollistamisessa turvautunut usein fiktiivisiin kertomuksiin. Esimerkit vaikkapa James Bond ja Tähtien sota -elokuvista ja saduista (Cooren 1999; 2000; 2001) ovat hyvin yksinkertaisia ja puhtaita kertomuksia. Niissä on selkeät henkilöhahmot, jotka ovat tapahtumien keskiössä, juonen kulku on johdonmukaisesti vaiheistettu ja kertomuksissa on moraali, jossa hyvät palkitaan ja pahoja rangaistaan. Narratiivinen skeema, sen yksi näytös muistuttaa itsessään yksinkertaistettua traagista etenemistä: on alkutilanne, jännite, joka on laukaistava, on hankittava keinoja jännitteen laukaisemiseksi, on tehtävä tarvittavat teot ja lopuksi sankarit palkitaan. Fiktiivisten elokuvien juonikuvaukset eivät ole esimerkkejä organisoitumisesta, vaan esimerkkejä kuvitellusta kertomuksen yleisistä vaiheista. Arkikokemus organisaatiossa vallitsevasta todellisuudesta on huomattavasti sotkuisempi. Asioita tapahtuu limittäin ja oman kokemuspiirin ulkopuolella. Siksi narratiivisten skeemojen tulkinnassa on huomioitava kielenkäyttötilanteiden yhteiskunnallinen ja historiallinen yhteys. Ratkaisuni tässä tutkimuksessa on leveämpi näkökulma, useampien äänien huomioiminen ja narratiivisen skeeman liittäminen osaksi suurempaa, eepistä kokonaisuutta.

2.3.3 *Eepinen tulkinta organisoitumisesta*

Vaikka narratiivinen skeema näyttää soveltuvan monenlaisten organisaation tapahtumien tulkintaan, se on strukturalismissaan jäykkä. Narratiivisen skeeman käyttö vaatii paikallisen mikrodiskurssin ja laajemman makrodiskurssin tulkinnassa erilaisten näkökulmien ja mittakaavojen joustavampaa käsittelyä. Kun tehdään narratiivista tulkintaa organisaatiosta, narratiivien rakenteet ovat tulkinnan ja tulkinnoista kertomisen välineitä. Siihen tarkoitukseen sopii edellä kuvaamani narratiivinen skeema tai klassiset kertomuksen muodot, kuten esimerkiksi tragedia tai komedia (Polkinghorne 1995).

Usein narratiivinen tulkinta nojaa eheisiin ja yksinkertaisiin juonirakenteisiin, kuten tragediaan ja komediaan. Kertominen ei kuitenkaan rajoitu vain yksinkertaisiin ja rajattuihin juonimalleihin. Siksi ei ole välttämättä mielekäästä vain varioida yhtä tapaa kertoa, vaan on otettava huomioon myös muita kertomisen perinteitä ja mahdollisuuksia. Tähän tarkoitukseen sopii Bojen (2001) ja Bojen ja Rosilen (2003) esille nostama tulkinta, jossa erotetaan traaginen ja eepinen kerronta organisoitumisen tutkimisessa ja organisoitumisen ymmärtämisessä. *Eepisyyden* idea on tärkeä väline omassa tulkintarepertuaarissani narratiivisen skeeman lisäksi. Eepisyys liittää yksittäisen narratiivisen skeeman laajempiin yhteyksiin ja tarjoaa uskottavamman tulkintakehyksen jatkuvasti muotoutuvalle ja rajoja ylittävälle organisoitumiselle.

Aristoteleen runousoppi on yli 2300 vuotta vanha kirjallisuuskritiikin klassikko, jolla on edelleen vankka sija kirjallisuuden tutkimuksessa, mutta sillä on myös paljon annettavaa organisoitumisen tutkimisessa. Boje ja Rosile (2003) käyttävät Aristoteleen epiikan ja tragedian määrittelyjä hyväkseen, kun he tekevät järkeen-käyväksi organisoitumisen ilmiötä narratiivisuuden avulla¹⁴. Heidän mukaansa toimintaa ja toimijoita rajaava *tragedia* on kehnompia todellisuuden kuvaajia kuin rajaamaton ja suuren joukon toimijoita sisältävä *eepos*, mutta tragedia vetoaa eeposta paremmin yleisöön. Näin Aristoteles (2007: 65) kuvaa eepoksen etuja tragediaan verrattuna:

”Laajan muotonsa ansiosta eepoksella on erityinen etu, joka tragedialta puuttuu, tämä kun ei voi jäljitellä yhtä aikaa monenlaista toimintaa, vaan ainoastaan sitä minkä näyttelijät pystyvät esittämään näyttämöllä; eepoksen kertova muoto sitä vastoin mahdollistaa useampien samanaikaisten tapahtumien kuvaamisen, jotka oikein valittuina lisäävät runoelman painavuutta.”

Boje ja Rosile (2003) vertailevat tragediaan perustuvaa ja eepokseen perustuvaa tulkintaa yhdysvaltalaisen suuryrityksen Enronin konkurssia käsittelevässä artikkelissaan. He kirjoittavat, että tapa, jolla kertomus ymmärretään, vaikuttaa myös kertomuksen käyttöön erilaisten tapahtumaketjujen tulkinnassa. Kun tapahtumia tulkitaan tragediana, rajataan ja keskitytään tiettyihin toimijoihin ja tiettyihin tapahtumiin, kun sen sijaan eepinen kerronta kasvattaa kertomusta ja sisällyttää siihen aina uutta. Tragedialle on ominaista kertomuksen sisäinen, hegemoninen rakenne. Siksi organisoitumisen ilmiötä narratiivisesti tutkittaessa on tarkasteltava traagisen ja eepisen kerronnan vuorovaikutusta (Boje & Rosile 2003: 88).

Boje ja Rosile (2003: 90–91) käyttävät analyysissään *antenarratiivin* käsitettä, jolla he pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, kuinka ja miksi vallitsevasta kertomuksesta tuli sellainen kuin se on. He pyrkivät irti lineaarisesta, koherentista narratiivin tulkinnasta ja kiinnittävät huomion vaihtoehtoihin, fragmentaarisiin, epälineaarisiin ja interaktiivisiin narratiiveihin, eli sellaisiin narratiiveihin, joita epiikkaan sisältyy.

Edelleen Boje ja Rosile (2003: 88) olettavat, että kertomuksille syntyy vastakerromuksia hyvinkin erilaisten yleisöjen keskuudessa ilman, että muotoutuisi yhteistä synteisiä. Tämä ajatus muistuttaa Taylorin (1993) mallia tekstistä ja anti-

¹⁴ Boje ja Rosile myös muokkaavat Aristoteleen näkemyksiä. Aristoteleen (2007: 21) mukaan tragedia sisältää kaiken sen, minkä eeposkin, mutta myös paljon muuta. Boje ja Rosile (2003: 87) kääntävät tämän tulkinnan toisinpäin. He korostavat eepoksen ensisijaisuutta ja eepokseen sisältyvää monien kertomusten rinnakkaisuutta vahvuutena organisaation ilmiöiden tulkinnassa.

tekstistä, jolla hän kuvaa organisaation hierarkkista valtarakennetta. Tällaisen vastakkainasettelun luominen on tyypillistä postmodernille organisaatiotutkimukselliselle diskurssianalyysille.

Bojen ja Rosilen (2003: 119–120) yhteenveto traagisen ja eepin tulkinnan eroista perustuu taiteen kritiikkiin ja estetiikkaan ja on samalla kärkevästi kantaa ottava. Traagisissa tulkinnoissa kertomuksen tiukka vaiheistaminen ja moraalintivistäminen sankarin tai antisankarin palkitsemiseen tai tuomitsemiseen on luonteeltaan kertomuksen ”fasistista manipulaatiota”, jossa tarkastellaan yksittäisiä ilmiöitä, ilman että katsetta ulotettaisiin monimutkaisempiin ongelmiin. Syntipukkien löytymisen jälkeen traaginen draama on ohi. Eepin lähestymistapa ei tarjoa puhdasta loppua tai loppua lainkaan, vaan se liittyy kertomukseen jatkuvasti yllättäviä elämänalueita ja paljastaa uusia valintamahdollisuuksia.

Montrealilaisten analyyseissä yhteys paikallisesta keskustelusta laajempiin kokonaisuuksiin jää usein luomatta (vrt. Fairhurst ja Putnam 1999: 13–14). Bojen (2001) kuvaamat antenarratiivit ja hegemonisten suurten kertomusten dynaamiset verkostot, joissa narratiiveja luodaan ja kulutetaan, jäävät montrealilaisilta näkemättä. Montrealilaiset rajoittuvat narratiivisessa skeemassa mikrotasolle, ja siksi narratiivisen skeeman mahdollisuudet makrotason diskurssin tulkinnassa jäävät hyödyntämättä. Tämä johtaa siihen, että montrealilaisten tarjoama organisoitumisen kuva on yksityiskohtainen, mutta vain osa koko kuvasta. Makrotason narratiivien vastakkainasettelujen kuvaaminen auttaisi tekemään organisoitumisesta paremmin järkeenkäyvää. Yksittäinen narratiivinen skeema on luonteeltaan traaginen ja autonominen.

Eepin näkökulma on huomioitava, jos organisaation todellisuudesta haluaa saada narratiivisen rationaliteetin näkökulmasta uskottavamman kuvan. Yksittäisten näytösten kuvaamisessa traaginen kuvaustapa (kuten narratiivinen skeema) on toki käyttökelpoinen. Organisoitumisen eepin kokonaisuuden ymmärtämiseksi on hahmotettava organisoitumisesta lineaarisen ja traagisen kertomuksen lisäksi toimijoiden ja narratiivien verkosto, jonka jälkien avulla voidaan jäljittää organisaation eepistä muotoutuista. Tässä tutkimuksessa montrealilaisten narratiivinen skeema asetetaan osaksi Bojen ja Rosilen esittämää eepistä tulkintaa organisoitumisesta. Näin narratiivinen skeema ei jää vain paikallisen diskurssin analyysin välineeksi vaan pystyy ulottamaan analyysin myös laajempiin, yhteiskunnallisiin kysymyksiin.

Bojen (2001) ja Bojen ja Rosilen (2003) tulkinta perustuu narratiivisuuteen, eepiseen moninaisuuteen ja siinä tarkastellaan marginaalisia kertomuksia. Organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin realisteissa tällainen lähestymistapa herättää epäilyksiä. Iedema¹⁵ (2003a: 31) kritisoi Bojea kertomisen merkittävyyden liioittelemisesta ja organisaation rakenteen vähättelystä, jolloin tulkinta ei olisi deskriptiivistä vaan normatiivista. Silloin kertomuksilla ja niiden tulkinnoilla hahmotellaan ihanneorganisaatiota, ei organisaation todellisuutta. Tässä tutkimuksessa narratiivisuutta pidetään yleisenä organisoitumisen ilmiönä, jonka tulkinnassa hyödynnän eepillisyyden ja traagisuuden käsitteitä. Jaan omassa tulkinnassani Bojen (ja montrealilaisten) postmodernin näkemyksen organisaation ja diskurssin yhteenkietoutuneisuudesta, enkä pidä Iedeman kritiikkiä narratiivisen tulkinnan normatiivisuudesta aivan oikeaan osuneena. Jos narratiivisen ja eepillisen tulkinnan avulla saadaan esille organisoitumisen käytäntöjen hankalammin hahmotettavia ja vaikeasti huomattavia ominaisuuksia, ei kyseessä ole mielestäni ”normatiivinen” tulkinta, vaan narratiivinen tulkinta, jossa organisoitumisen käytäntöä pyritään ymmärtämään deskriptiivisesti (vrt. Fisher 2009: 66). Sen sijaan tiukka organisaation ja diskurssin erillään pitäminen, kuten Iedema ja realistit tekevät (ks. luku 2.1.4), saattaa johtaa siihen, että organisaation oletetut muutokset otetaan annettuina ja niiden avulla selitetään diskurssin muutoksia. Silloin diskurssia tulkitaan normatiivisesti organisaation oletetun muutoksen perusteella, ei koetun todellisuuden kautta.

¹⁵ Kun Grant ja Iedema 2005 jäsentävät organisaation diskurssiin kohdistuvaa tutkimusta, he tekevät eron diskurssianalyysin ja diskurssintutkimuksen välillä. Bojen lähestymistapa lienee heidän tarkoittamaansa marginaalisiin ilmiöihin ja muutokseen pyrkivää diskurssitutkimusta, kun taas diskurssianalyysiin he laskevat tekniikkaan ja muotoihin keskittyvän tutkimuksen. Sellaisena pidän puheaktiteoriaan ja semiotiikkaan perustuvaa narratiivista skeemaa.

3 PROJEKTIN MAKRODISKURSSI

Tutkimukseni kohteena on projektin suunnittelu, jota tulkitsen narratiivisesta näkökulmasta. Koska narratiivinen skeema ja eppinen tulkinta organisoitumisesta ovat luonteeltaan yleisiä organisoitumisen diskurssia käsitteleviä lähestymistapoja, on ennen varsinaista projektin narratiivista tulkintaa pohdittava projektia yhteinä organisoitumisen erityisenä muotona. Tässä luvussa kerron, miten ja millaisia merkityksiä projekteille annetaan projektin makrodiskurssissa. Projektin makrodiskurssi on historiallisesti ja tilanteesta toiseen suhteellisen kestävä kuvaus projektista yleisenä ilmiönä.

Projektilla tarkoitan tilapäistä organisaatiota, jolla on toimeksianto ja toimeksianton toteuttamiseen käytettävissä etukäteen määritetyt resurssit. Projektin tilapäinen organisaatio on ainutkertainen ja sen avulla pyritään muutokseen, joten projektin toteutuksen jälkeen tulevaisuuden maailma eroaa projektin tavoittelemalla tavalla menneisyydestä.

Projektin voi erottaa muista tulevaisuuteen tai eteenpäin suuntautuneista toimintojen kuvauksista siten, että se yhdistetään tiettyihin elämänalueisiin, kuten esimerkiksi rakennustoimintaan, tapahtumien tuottamiseen ja yhteiskunnalliseen kehittämiseen. Käytännössä projekti limittyy ja sekoittuu moniin eri alojen hallinnointi- ja johtamiskäytäntöihin.

Jäsennän projektia kuvaavan makrodiskurssin kahteen eri näkökulmaan: normatiiviseen projektidiskurssiin ja kriittiseen projektidiskurssiin. Luvussa 3.1 teen yhteenvedon projektioppaiden ja käsikirjojen projektimäärittelyistä ja tiivistän ne neljäksi projektipiirteeksi, jota kutakin käsittelen hieman tarkemmin. Oppaiden ja käsikirjojen katson edustavan normatiivista projektidiskurssia. Luvussa 3.2. annan äänen kriittiselle projektidiskurssille, jonka avulla avaan vaihtoehtoista näkökulmaa normatiiviseen projektidiskurssin projektimäärittelyihin.

3.1 Normatiivinen projekti

Projektioppaat ja -käsikirjat muodostavat projektien vallitsevan, normatiivisen tulkintarepertuaarin ytimen. Oppaat kertovat, millainen on normin mukainen projekti, siten ne edustavat normatiivista projektidiskurssia. Seuraavaksi käsittelen projektimääritelmiä 2000-luvulla käytössä olleiden projektioppaiden ja oppikirjojen avulla.

3.1.1 *Projektioppaiden projektimääritelmiä*

Projekti on monille aloille levinnyt tapa toteuttaa ainutkertaisiksi ajateltuja tehtäviä. Jo pitkään projekteja on toteutettu teknisillä aloilla, kuten esimerkiksi rakennus- ja vaikkapa laivanrakennuksessa. Projektioppaissa ja oppikirjoissa projekti määritellään melko yhtenäisesti vaiheistettuna tai ainakin aikataulutettuna toimintojen kokonaisuutena, joka on luonteeltaan ainutlaatuinen.

Vaikka universaali kuva projektien olemuksesta ja pyrkimys projektien hallittavuuteen luonnontieteellisellä tarkkuudella ovat symbolisella tasolla keskeinen osa projektin makrodiskurssia, ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä projektimääritelmää. Määritelmät ovat valintoja, joissa korostetaan erilaisia projekteihin liittyviä ulottuvuuksia. Esimerkiksi Meredith ja Mantel (1995: 7–9) eivät yritä määritellä projektia tiukkarajaisesti, vaan he hahmottavat projektille ominaisia piirteitä, joita ovat: tavoitteellisuus, elinkaari vaiheineen, riippuvuus muusta organisaatiosta, ainutlaatuisuus ja konfliktit.

Silfverbergin (1998: 11–15), Virtasen (2000: 35) sekä Meredith ja Mantelin (1995) määrittelyistä ja projektikuvauksista olen poiminut seuraavanlaisia projektin määrittelyssä käytettyjä yleisiä piirteitä:

1. projekti on itsenäinen ja erityinen
2. projektilla on aikataulu
3. projektilla on tietyt vaiheet
4. projekti on ajallisesti rajattu
5. projekti toteutetaan vain kerran
6. projektilla on käytössään tietyt panokset
7. projektilla on organisaatio
8. projektilla on tavoite
9. projekti muuttaa maailmaa paremmaksi pitkäksi aikaa
10. projektilla on hyödynsaaja
11. projektilla on toimeksiantaja
12. projekti on riippuvainen muista organisaatioista
13. projekteja leimaa ristiriitaisuus

Projektien piirteiden lista on pitkä ja se sisältää joitakin toisiinsa liittyviä käsitepiirteitä. Siksi ryhmittelen listaa projektin määrittelyjen yleisiksi piirteiksi. Ensinnäkin näyttäisi siltä, että oppaiden mukainen projekti on olento (piirre 1) joka eroaa muista olennoista. Projektiolennon fyysinen olemus ja teot määritetään suhteessa aikaan (piirteet 2–7), eli projekti esitetään prosessina, joka toteutetaan teknisesti. Projektilla on historia ja sen teot ovat mitattavissa projektin käytössä olevien resurssien eli projektiolennon aktiivisen toimijan ja kokijan muodostamien aineellisten, käsin kosketeltavien resurssien ja ihmisten organisaation kulumisella.

Projektilla on muutostehtävä (piirteet 8, 9) ja projektin elämä syntyy, määrittyy ja täyttyy projektin ulkopuolisten toimijoiden tahdon ja toiveiden mukaan, maailmassa, jossa toimijoiden kesken on jännitteitä (10, 11, 12 ja 13).

Seuraavaksi kuvaan näitä piirteiden kimppuja omissa luvuissaan. Ensiksi tarkastelen projektia itsenäisenä olentona. Sitten käsittelen projektin tekniikoita, projektien muutostehtävää ja projektien konflikteja.

3.1.2 *Projekti itsenäisenä olentona*

Projektikirjallisuudessa ja projektioppaissa luokitellaan projekteja usein toimeliaisuuden lajin mukaan (rakennusprojekti, tutkimusprojekti) tai rahoittajaorganisaation mukaan (EU-projekti, TEKES-projekti). Nämä määritelmät sisältävät ajatuksen siitä, että projekti on yhteydessä johonkin toiseen, tiedettyyn toimeliaisuuteen. Projekti liittyy johonkin tuttuun (esimerkiksi toimialaan), mutta on siellä saamassa aikaan jotakin muutosta. Projekti on yhteinen nimittäjä, joka pysyy samana ja projektit eroavat toisistaan tunnetun toiminnan mukaan.

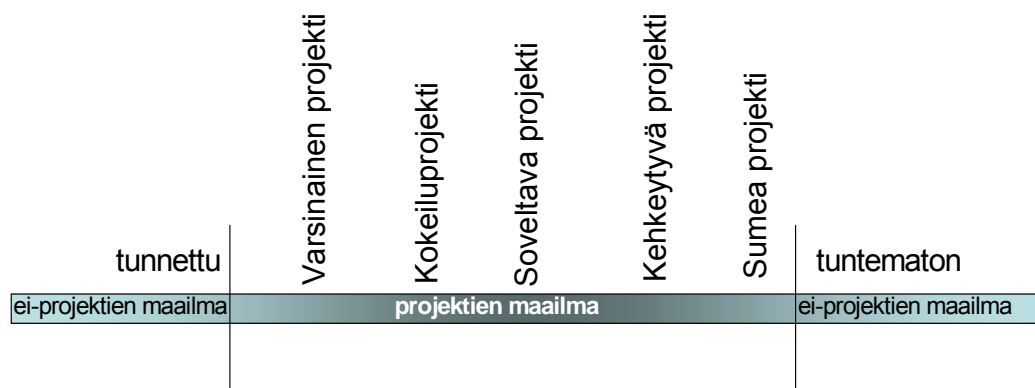
Edellä mainittu projektin määrittäminen ei mahdollista projektien järjestelmällistä luokittelua. Sen sijaan jonkin projektiin liitetyn piirteen käyttö projektien asemoinnissa tuottaa rajatumman typologian. Projekteja käsittelevässä tutkimuksessa projekteja on luokiteltu muun muassa yleisten organisaatioiden luokittelujen mukaan. Van Donkin ja Molloy'n (2008) esittämä jäsentely perustuu Mintzbergin (1979) hahmottelemaan organisaatioiden luokitteluun, jossa ääripäät ovat yksinkertainen hierarkiaan perustuva organisaatio ja adhokraattinen, matalan hierarkian organisaatio. Projektien luokittelu päättyy jatkumoon, jonka toinen pää on suhteellisen yksinkertaisten hankkeiden (tapahtuman tai matkan) toteutus ja toisessa päässä monimutkaisten ja innovatiivisten hankkeiden toteutus. Tässä luokittelussa kriteeri on projektin yksinkertaisuus tai monimutkaisuus. Projektin aseman suhteessa toisiin projekteihin määrittää se, millaisen ongelman äärellä ollaan, kuinka monimutkainen tai stabiili projektin ympäristö on.

Projektioppaissa käytetään hieman samaan tapaan projektien erityisyyden määrittämiseen jatkumoa ja jotakin tiettyä piirrettä. Toistuvasti käytetty piirre on suunnittelu. Suunnittelu on kielenkäyttöä, jossa merkkien avulla voidaan antaa muoto jollekin, joka on vasta muotoutumassa. Suunnitelma ei kuvaa koko tulevaisuutta vaan vain osaa siitä. Suunnitelman tarkkuus vaihtelee suunnitelmien yksityiskohdientien määrän mukaan.

Projekti kuvataan suunnitteleamalla. Projektit voidaan erottaa toisistaan ja muusta maailmasta suunnittelun suhteen. Projektin toimet voidaan palauttaa aina suunni-

telmaan. Toisin sanoen, projektia määrittää sille ennalta annettu erityinen tehtävä, muoto, oletettu hahmo ja kasvamisen lopputulos, joka on kirjattu suunnitelmaan. Projektin oman suunnitelman, sen oman ohjauksen noudattaminen eristää projektin muusta organisaation toiminnasta (Lundin & Söderholm 1995: 447).

Suunnittelun merkitys näkyy selkeästi projektioppaissa. Virtanen (2000: 28) erottaa kolme projektiohjauksen puhtaaksi viljeltyä mallia tai tietä, jotka muodostavat projektin hallinnan jatkumon. Hallinta perustuu suunniteltavuudelle. Jatkumon toisessa päässä on tarkasti laskettu ja suunniteltu projektiohjaus. Virtasen mukaan juuri tällaista projektien hallintaa projektien asettajat odottavat. Toiselle ääri-laidalle on ominaista ”vallaton kurittomuus”, jossa projektien ohjauksessa ei suhtauduta orjallisesti asetettuihin tavoitteisiin tai resurssien käyttöön. Näiden ääri-laitojen väliin sijoittuu Virtasen ehdottama ”refleksiivisen” projektiohjauksen malli. Virtanen ei varsinaisesti luokittele projekteja vaan kuvaa äärimmäisiä suhtautumistapoja projektiohjaukseen, jota määrittää suunniteltavuus.



Kuvio 4. Projektien luokittelu suhteessa tunnettuuteen.

Viirkorpi (2000: 15) käyttää projektien luokittelun perusteena ”suunniteltavuutta”. Taustalla on ajatus siitä, että projektien suunnittelussa on eroja sen suhteen, kuinka paljon suunnittelun kohteesta tiedetään ja kuinka paljon asioita voidaan etukäteen määrittää. Hän jakaa projektit ”varsinaisiksi projekteiksi”, ”kokeiluprojekteiksi”, ”soveltaviksi projekteiksi”, ”kehkeytyviksi projekteiksi” ja ”sumeiksi projekteiksi”. Projektityyppien jatkumon toisessa päässä on varsinainen projekti, jonka tavoitteet ja keinot ovat etukäteen tiedossa. Tällöin projektissa tehdään asioita, jotka tunnetaan jo hyvin ja joiden tekemisestä on kokemusta paljon. Tällaisia projekteja varten on käytettävissä yksityiskohtaisia suunnittelu- ja seurantavälineitä, joita Viirkorpi kutsuu ”perinteisiksi projektisuunnittelun- ja hallinnan välineiksi”. Toisessa ääressä on ”sume projekti”, jonka tavoitteet ja keinot ovat epäselviä, mahdollisesti kuitenkin tarkoituksellisesti. Tämän projektityypin ilmentymiä ovat ”etsivät projektit” ja ”näennäisprojektit”. Näihin liittyviä suunnitelmalli-

sia piirteitä ovat tuntuman hakeminen asioihin ja suunnittelun luonnosmaisuus. Epäsuunnittelu tai näennäinen suunnittelu liittyvät sellaiseen projektiin, jolla ei ole tehtävää tai tarkoitusta. Viirkorven luokittelu luo tunnettujen ja ei-tunnettujen projektien maailman. Sen sisällä projektien kesken vallitsee tietty järjestys ja äärien jälkeen piirtyy ei-projektien maailman ala (kuvio 4). Sen lisäksi, että luokittelu erottaa projektit ei-projekteista ja kertoo, miten projektit voidaan luokitella, luokittelu antaa ymmärtää, mikä on hyvä ja mikä paha projekti – ”hyvä” ja ”paha” itsenäisen projektiolennon näkökulmasta katsottuna. Luokittelu on luonteeltaan filosofinen, koska se ottaa kantaa siihen, mikä projektien maailma on, eli se luo projektien ontologian ja samalla se kertoo, mikä on hyvää ja suotavaa, mikä pahaa ja ei-toivottua.

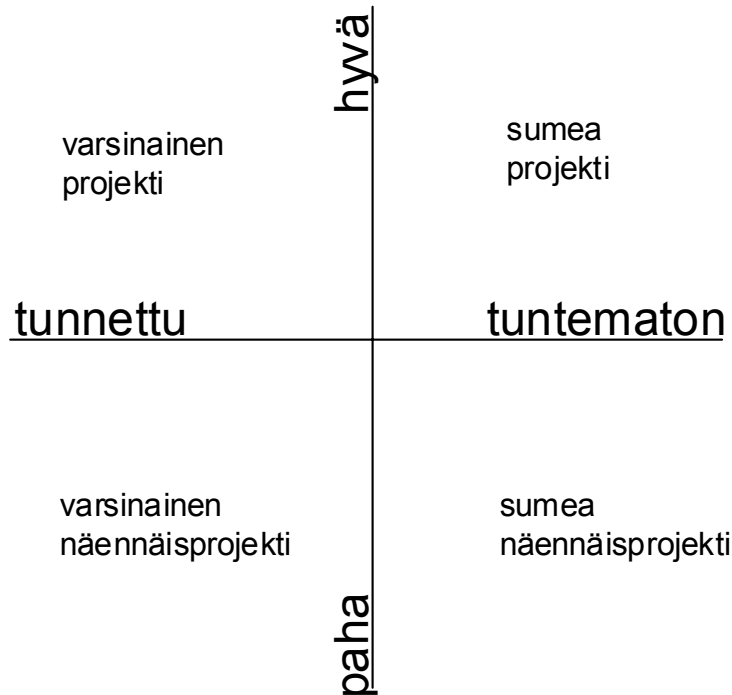
Varsinainen projekti on lähellä rutiininomaista työn tekemistä. Se sijaitsee aivan projektien maailman reunalla, kun projekti määritellään ”ainutlaatuiseksi” ja ”maailmaa muuttavaksi”. Niinpä projektien tuolla puolen, ennen varsinaisia projekteja on ei-projektien, varsinaisen, toistuvan, tiedetyn ja pysyvän työn maailma. Sellaista työtä voisivat olla vaikkapa viikoittaisen bingoillan järjestäminen, säännöllinen toimisto- tai teollisuustyö, jotka eivät vaadi erityistä, ainutlaatuista suunnitelmaa. Sumea projekti lähestyy ei-projektien maailmaa toiselta laidalta. Sen tuolla puolen on tarkoituksettomuutta, epäselvyyttä, tietämättömyyttä, päämäärättömyyttä: näennäinen maailma. Jatkumon tässä päässä, ei-projektien maailmassa on sellaista toimeliaisuutta, mitä ei lasketa työhön lainkaan, kuten ajan kuluksi tehtävää puuhaa ja muuta vaikeasti määriteltävää toimintaa.

Suunniteltavuuden suhteen projektit voidaan sijoittaa janalle, jonka sisällä on projektien maailma ja ulkopuolella kaikki muu tekeminen. Varsinaiset projektit lähestyvät sellaista ei-projektien maailmaa, joka on tunnettu, positiivinen ja hyvä, kun taas janan toisessa päässä on sumea projekti, joka lähestyy tuntematonta, epäaitoa, pahuuden maailmaa.

Viirkorven luokittelu mahdollistaa moniulotteisemmankin tulkinnan. Sumea projekti ei välttämättä ole ”paha”, vaan sen tavoitteet ja keinot voidaan jättää tarkoituksellisesti epäselviksi, jolloin projekti on vain sumea, mutta ei näennäinen ja paha. Epäilemättä myös varsinainen projekti tarkkoine suunnitelmineen ja perinteisen projektihallinnan keinoin toteutettuna voi olla tarkoitukseton ja siten paha. Silloin voidaan projektityypit sijoittaa nelikenttään (kuvio 5), jossa ”työn tekemisen maailman” ulottuvuuksina olisivat suunniteltavuuden ääret, jotka perustuvat tunnettuuteen sekä hyvyyden ja pahuuden akselille.

Tämän asemoinnin tarkoituksena on osoittaa, että puhe projekteista on jotakin erityistä suhteessa muihin (työ)elämän toimintoihin. Oppaissa ja projektikirjallisuudessa esitetään projektit toisista tekemisistä eroavina aktiviteetteina. Siinä

työssä, joka on projektityöksi nimettyä, on jotakin, joka tekee siitä työstä juuri projektityötä. Tämä asemointi heijastelee suhtautumistapoja projekteihin. Pidän projektien asemoinnin keskeisenä ideana projektien suhdetta ”tunnettuna” ja ”hyvänä” pidettyyn maailmaan.



Kuvio 5. Projektit suhteessa tunnettuuteen ja hyväksyttävyyteen.

Perinteisessä projektitutkimuksen lähestymistavassa korostuvat objektiivisuus ja projektin elinkaarimallin vastaavuus todellisuuden kanssa (Cicmil ym. 2006; Winter, Smith, Morris & Cicmil 2006). Oppaiden määrittelyissä projektien kova ydin sijoitetaan lohkokon, jossa maailman mitattava todellisuus ja projektin elinkaaren mukainen toiminta näyttävät vastaavan mahdollisimman hyvin toisiaan. ”Varsinainen projekti” on suhteellisen hyvin hallittavissa, sitä voidaan ohjata tiettyillä välineillä ja sen lopputulos on melko selkeä. Projektin menetelmät ja tuotokset todistavat, että maailman ja ihmisten tekojen välillä voidaan osoittaa kausaalisia suhteita, jotka on saatu aikaan tarkalla ja huolellisella menettelytapojen noudattamisella. ”Sumea projekti” ja siihen liittyvä työ sen sijaan liikkuvat maailmassa, josta tiedetään melko vähän. Sumea projekti ja siellä tehtävän sumean työn tekijät pyrkivät kokemustensa avulla tulemaan toimeen uusissa ympäristöissä ja kasvattamaan vähitellen ymmärrystään.

Projektin itsellisyys ja sen määrittely suhteessa tunnettuuteen ja hyväksyttävyyteen liittyy toimijuuden määrittelyyn. Robichaud (2006: 105–106) siteeraa Laturin (1994) esimerkkiä Yhdysvalloissa velloneesta keskustelusta käsiaseista. Keskustelussa on edustettuina kaksi ääripäätä. Toisessa päässä on Kansallinen kivääriyhdistys, jonka mukaan ase on väline, joka ei itse ammu. Ihminen ampuu, joten aseiden kieltäminen on tarpeetonta, koska liipaisimesta vetää ihminen. Aseet eivät tapa, vaan ihmiset. Toisessa ääripäässä ovat ne, jotka kannattavat aseiden kieltämistä. Heidän mukaansa aseet sisältävät kaiken tappamiseen tarvittavan, koska ne on suunniteltu tappamaan. Heidän näkökulmastaan ase tekee ke-nestä tahansa tappajan. Kumpaakaan, ”vapaan tahdon tappajaa” tai ”determinoitua ase- jatketta”, ei esiinny puhtaana luonnossa. Montrealilaisen organisoitumiskäsityksen mukaan ihminen muodostaa teknologioiden (kuten aseiden, tekstien ja projektien) kanssa toimijoiden yhteenliittymiä, hybridejä, toimijaverkkoja, jotka yhdessä luovat omien ominaisuuksiensa, tarkoitustensa ja pyrkimyksensä mukaisia identiteettejä omilla narratiivisilla skeemoillaan (ks. luvut 2.2.4. ja 2.3.1).

Projekti esitetään projektioppaissa usein pelkistetyksi ja yksinkertaistetusti. Kun projekteja sijoittaa tunnettuuden ja hyväksyttävyyden nelikenttään, on pidettävä mielessä, millaisesta näkökulmasta projektia katsotaan, sillä jokainen projekti lienee enemmän sekä-että, sekoitus monenlaisista toimijoista ja pyrkimyksistä kuin joko-tai, jokin tietty, puhdas yhden asian liike. Hyväksyttävyyden neuvotte-lun kohde, osa projektin diskursiivista rakentumista, näkökulman valintaa ja toi-mijuuden määrittelyä narratiivisten skeemojen muodostamassa eepillisessä koko-naisuudessa.

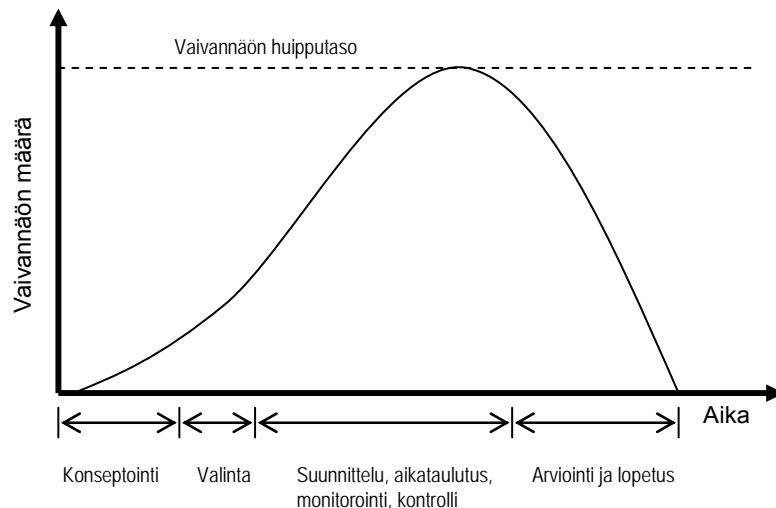
Luvussa 6.2 annan esimerkkejä siitä, kuinka projekteja määritellään organisaati-oissa varsinaisiksi projekteiksi. Luvussa 6.3 analysoin tekstejä, joissa projekti määritellään näennäisprojektiksi.

3.1.3 *Projektin tekniikat*

Useimmissa projektioppaissa esitetään jonkinlainen kuvaus projektin elinkaaresta (Esim. Virtanen 2000; Meredith & Mantel 1995). Meredithin ja Mantelin (1995) projektikäsikirjassa projektin käsittämisen punainen lanka on elinkaaren kaltainen toimintojen vaiheistaminen ja projektin esittäminen graafina.

Meredith ja Mantelin esittämänä *elinkaari* (kuvio 6) luo projektista rajatun ja hal-littavan kuvan. Näennäisestä rationaalisuudestaan huolimatta elinkaari mahdollis-taa monia tulkintoja. Ensinnäkin koordinaatistoon piirretty kaari kertoo hallitta-vasta maailmasta, jossa muodot perustuvat numeerisiin arvoihin. Projekti muistut-

taa matemaattista kuviota tai jonkin luonnontieteellisen tai teknisen mittauslaitteen antamaa raporttia. Tämän elinkaarikuvaversioiden ulottuvuudet ovat vaivannäön määrä ja aika. Ulottuvuuksien funktio on itse projekti, johon käytetty vaiva kasvaa, saavuttaa huippunsa ja lopulta katoaa. Toisaalta projekti rinnastuu ihmiseen, jota pidetään orgaanisena kokonaisuutena, jolla on lapsuus, aikuisuus ja vanhuus. Projekti muistuttaa länsimaisen ihmiskuvan mukaista ihmisen tai yleensä luontokappaleen elämän kulkua, elinkaarta. Kolmanneksi elinkaari voidaan mieltää evoluutioksi, jonkin ryhmän tai lajin kehityskertomukseksi. Elinkaarena projekti näyttää organisaatiolta, joka on vertauskuva esitys ihmisyyhteisön toiminnasta ikään kuin luonnontieteellisenä ilmiönä. Monimutkainen tapahtumien ketju nominaalistetaan hallittaviksi kokonaisuuksiksi, joille kullekin on aikansa ja tehtävänsä.



Kuvio 6. Projektin ajankäytön jakautuminen suhteessa vaivannäköön (Meredith & Mantel 1995: 14).

Projektien määrittely perustuu aikaan, tehtävien tekemiseen¹⁶, tiimiin ja muutokseen (Lundin ja Söderholm 1995). Tekeminen on temporaalista, joten projektin teot suhteutetaan aikaan ja resurssien käyttöön kuluva aika (esimerkiksi tiimin työ) muutetaan rahaksi. Projektin suunnittelun perusoperaatio on kyetä muuttamaan aikomuksia ja tulevaisuuskuvia tiettyjen toimijoiden teoiksi ja edelleen ajal-

¹⁶ Toiminta ei ensisijaisesti liity Lundinilla ja Söderholmilla (1995: 453) diskurssiin, vaan he tekevät eroa puheen ja toiminnan välillä: ”Action, as opposed to talk, is conceived as the most important and distinctive feature of a project.”

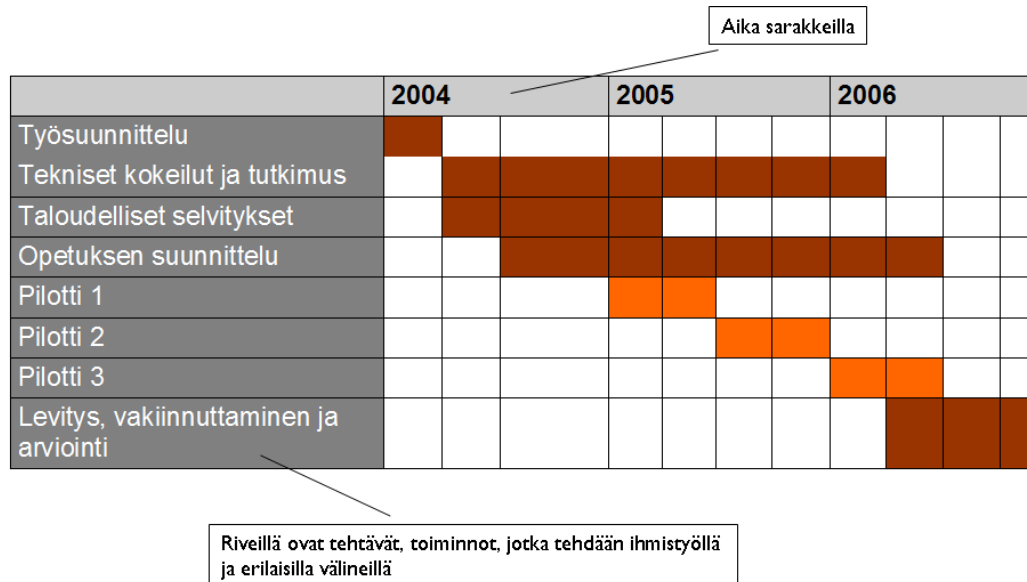
la ja rahalla mitattaviksi arvoiksi. Jotta aikomukset voitaisiin muuttaa rahaksi ja raha teoiksi, on kyettävä luomaan yhteys aikomusten, ajassa tapahtuvien tekojen, tekojen tekemiseksi tarvittavien välineiden, toimijoiden ja arvon välille.

Yksi projektin suunnittelun ja hallinnoinnin keskeisistä teknisistä toimenpiteistä on luoda laskettavissa oleva yhteys ajan ja rahan välille (vrt. Virtanen 2000: 112). Tärkein keino, jolla ajan ja rahan yhteys pystytään muodostamaan, on työn vaiheistaminen tai osittaminen. Elinkaari on pystyttävä muuttamaan hallittavammaksi. Opaskirjallisuudessa esitetään useita tekniikoita, joilla tehtävät voidaan tai pitäisi määrittää. Projektin hallinnan oppaissa esitellään seikkaperäisesti näiden menettelytapojen oikeaoppista käyttöä ja soveltamista. *Työn vaiheistamisen* perusajatuksena on se, että projekteja suunniteltaessa pyritään pilkkomaan työ sel-laisiksi yksilöitäviksi teoiksi, jolle voidaan osoittaa tekijä, tarvittava muu resurssi ja teolle osataan arvioida ajallinen kesto. Jotta projektin kokonaisuutta voitaisiin hallita, on tärkeää pystyä määrittämään näiden yksittäisten tekojen välinen suhde, eli missä järjestyksessä teot on tehtävä. Yksinkertaisimmillaan vaiheistaminen kirjataan toimenpiteiden listana toimintasuunnitelmaan. Vaiheistamisesta on kehitetty myös teknisiä menetelmiä, joista tunnetuimpiin kuuluu WBS (Work Break-down Structure), joka voi saada monia erilaisia muotoja (Meredith & Mantel 1995: 215–221).

Normatiiviseen projektidiskurssiin liittyy hallittavien asioiden esittäminen kuvina. Projektisuunnittelun todistusvoimainen huoneentaulu on *Gantt-kaavio*, joka on saanut nimensä keksijältään, tieteellisen liikkeenjohdon edelläkävijä Henry L. Ganttilta (Meredith & Mantel 1995: 354). Gantt-kaavio on ollut elinvoimainen aikataulutuksen väline jo yli sata vuotta. Gantt-kaaviossa esitetään projekti rationaalisenä ja päämäärähakuisena prosessina. Sen keskeisenä ideana on kyetä hahmottamaan samanaikaisesti projektin tärkeimpien prosessien käyttöä. Siinä kuvataan ajan, rahan, henkilöiden ja muiden projektissa tarvittavien resurssien suhdetta. Oletuksena on, että resurssien käyttö synnyttää projektin tavoitteeksi asetetun tuotteen tai palvelun koneen lailla. Gantt-kaavio on luonteeltaan kontrolloiva. Se on helposti yhdistettävissä erilaisiin työn osittamisen menetelmiin (Meredith & Mantel 1995: 355). Gantt-kaavio ja työn osittaminen ovat suunnittelun välineitä, mutta yhtä lailla Gantt-kaavio soveltuu jatkuvaan projektin etenemisen kontrollointiin.

Gantt-kaavion esitystapa iskeytyy projektihallinnan ytimeen yhdistäessään kalenterin ja eri resurssien kuluttamisen. Gantt-kaavio kykenee esittämään monta toimijaa samanaikaisesti ja siten se onnistuu luomaan monista toiminnoista yhden, ainakin graafisesti hallittavan, kokonaisuuden. Työn osittaminen ja graafinen esitystapa sopivat erinomaisesti tietoteknisiksi sovelluksiksi. Esimerkiksi Microsof-

tin MS Project-ohjelman avulla projektin suunnittelu tarkkoina tehtäväkokonaisuuksina ja näyttävänä Gantt-kaavioina on epäilemättä levinnyt laajalle. Ajan, tehtävien ja henkilöiden asettaminen Gantt-kaavioon mahdollistaa – tai vaatii yksityiskohtaista budjetointia. Gantt-kaavion avulla monia tulkintoja mahdollistava, ”analoginen” elinkaari voidaan muuttaa digitaaliseksi, jatkuvasti muunneltavaksi ja eksaktiksi tehtäväliseksi.



Kuvio 7. Esimerkki Gantt-kaaviosta.

Projektin toimet voidaan lopulta palauttaa rahaksi. Työn osittaminen ja tekojen arviointi Gantt-kaavion tapaisella kalenterityökalulla mahdollistaa yksityiskohtaisen resurssien rahallisen arvon määrittämisen. Jos Gantt-kaaviolla kyetään määrittämään tarvittavat resurssit ja niiden kuluttamiseen tarvittava aika, on nämä resurssit suhteellisen helppo muuttaa esimerkiksi tilikartan vaatimiksi menokohdiksi tai projektin asettajan edellyttämiksi menokategorioiden arvoiksi.

Toiminnan muuttaminen rahaksi vaatii pelkistämistä ja yksinkertaistamista. Kaikki tapahtuminen pyritään osoittamaan teoksi, jolla on jokin tekijä, jonka työ puolestaan voidaan muuttaa numeeriseksi arvoksi. Suunnittelussa tämä toimintamalli on hyödyllinen. Esimerkiksi ihminen voidaan henkilötyövuosilla määritettävänä resurssina osittaa 0,75 henkilötyövuoden kokoiseksi toimijaksi, päinvastoin kuin reaalinen olento. Rationaalisen suunnittelun näkökulmasta tällainen työn osittaminen ja tehtävien allokointi mahdollistaa ainakin teoriassa erittäin tehokkaan työn tekemisen. Tärkeintä ovat tehtävät, joihin kiinnitetään sopiva määrä resursseja. Hyvän suunnittelun avulla resurssit saadaan joustavasti siirtymään tehtävästä toiseen ilman joutokäyntiä ja samalla tehtävät tulevat tehdyksi sujuvasti, täsmälli-

sesti ja nopeasti resurssilla, joka tarkan tehtävämäärittelyn mukaan on helposti vaihdettavissa toiseksi, vastaavaksi resurssiksi.

Toinen projektin hallinnan, mutta myös suunnittelun näyttävä ja tärkeä instrumentti on tilikartta. *Tilikartalla* hallitaan projektin taloutta, rahaprosessia. Tilikartta on kertomus projektin muutoksesta. Tilikartta kuvaa tilikartan laatineen organisaation näkemystä siitä, mitä maailma on. Tilikarttaan on merkitty kaikki ne teot ja objektit, joiden olemassaolon organisaatio tuntee. Tilikartta on maailmankuva. Kuva maailmasta määrittää, mitä voi olla ja mitä ei voi olla. Tässä tunnistettavien tekojen ja objektien maailmassa projekti liikkuu, kun se muutetaan lopulta asettajaorganisaation tilikartan taulukkoon tai projektin rahoittajan menoarviopohjaan. Suunniteltaessa projektia tilikarttaan piirretään projektin subjektit, objektit ja predikaatit. Projektin aikana projekti jättää karttaan jälkensä ja projektin päätyttyä kartta kertoo, onko projekti kulkenut sen reitin, jonka se alun perin lupasi. Tilikartta on lahjomaton instrumentti lupauksen arvioinnissa. Jokainen projektin taloushallinnon maksutosite on todiste teosta, joka on projektin suunnitelmassa määritetty. Mitä tarkempiin menokohtiin tulevaisuutta suunnitelmassa ja tilikartassa kuvitellaan, sitä vähemmän projektin toteutuksessa on liikkumatilaa, jos ja kun sama tilikartta toimii myös arvioinnin ja kontrollin välineenä. Tutkimassani projektisuunnittelutapauksessa projektin tekniikoiden keskeinen rooli näkyy esimerkiksi projektin prosessikuvauksessa (luku 6.2.1) ja hakemuslomakkeessa (luku 7.3).

3.1.4 *Projekti ja muutos*

Kehittäminen on EU-projekteissa ja EU-ohjelmissa tärkeä toiminnan päämäärä. Luvussa 3.1.1 hahmottelemastani projektien piirrelistauksesta kävi ilmi projektin muutosta tuottava luonne. Projekti muuttaa ja kehittää asioita ja vieläpä tavalla, johon liitetään innovatiivisuutta, kokeellisuutta ja yrittäjyyttä (Johnsson, Löfström & Ohlsson 2007). Itse asiassa EU:n ohjelmissa muutoksen ainoa väline on projekti (Lindgren & Packendorff 2006: 113). Kehitys tehdään ohjelmilla, jotka toteutetaan projektihallinnan keinoilla. Työministeriön (2000) julkaisemassa hakijan oppaassa Euroopan sosiaalirahaston projekteja suunnittelevalle kuvataan Euroopan sosiaalirahaston tavoite 1 -ohjelmaa kehittämisen ja muutoksen ilmauksilla:

”Kymmenessä Euroopan unionin jäsenvaltiossa toteutetaan tavoite 1 -ohjelmia, jotka on suunnattu kehityksessä jälkeen jääneiden alueiden kehittämiseen ja rakenteellisen muutoksen edistämiseen.”

Kehittäminen ja muutos tässä ja tämänkaltaisissa ilmauksissa näyttäytyvät itseltään selvinä ja tavoiteltavina asioina. Ne alueet, jotka eivät ole kehittyneet yhtä

paljon kuin muut, on tavoiteohjelman mukaan tarkoitus saada yhtä lailla kehittymään.

Projekti esitetään normatiivisissa projektimääritelmissä ja projektioppaissa hallittavana ja kehittäväenä, muutosta aiheuttavana toimintana. Oppaissa puhutaan projekteista kehittämisprosessina (Viirkorpi 2000: 14) tai kehitysprojektina (Silfverberg 1998: 11) ja niihin liittyy määrittelemättömämpi, yleisempi osallistuminen yhteiskunnalliseen muutokseen, jonka keskiössä on projektityö (Virtanen 2000: 39).

Organisaatiolle projektit ovat tapa suoriutua tehtävästä, jota ei lasketa organisaation perustyöhön kuuluvaksi. Tällaisia ovat esimerkiksi uusien tietojärjestelmien käyttöönotto, rakentaminen ja erilaisten uudistusten ja kehitystoimenpiteiden toteutus tai jonkin merkittävän tapahtuman järjestäminen. Toki monien organisaatioiden perustehtävänä on toteuttaa vain projekteja – esimerkkejä tällaisista organisaatioista ovat ohjelmistoyritykset, telakat ja rakennusalan yritykset. Yleensä projekteja tehdään, koska organisaatio on syystä tai toisesta ottanut tehtäväkseen sellaisia asioita, joiden toteuttamiseen sen tavanomaiset operatiiviset resurssit eivät riitä. Tällainen asia voi olla esimerkiksi jonkin muutoksen toteuttaminen tavalla, joka ei syystä tai toisesta onnistu tavanomaisella organisaatiolla. Silloin projektin avulla voidaan välttää organisaation pullonkauloja, kiihdyttää muutosta ja löytää uusia tapoja tehdä asioita (Virtanen 2000: 45).

Kehitysprojektissa organisaatio tahtoo saada aikaan muutoksen. Muutos suunnitellaan projektiksi, jolloin toivotut tapahtumat voidaan käsitteellistää teoiksi ja resursseiksi, jotka voidaan edelleen muuttaa rahaksi. Näin muutospyrkimys saadaan konkretisoitua ja sitä voidaan hallita. Jos projekti määritetään tilapäiseksi organisaatioksi, on kehitysprojekti organisaatio, jonka tarkoituksena on saada aikaan muutos toisessa organisaatiossa, yleensä emo-organisaatiossa (Johansson, Löfström & Ohlsson 2007).

Yleisemmällä tasolla kehitys on työelämän puheessa kyseenalaistamaton perusta¹⁷. Kehitys on Heikkisen (2000: 188) mukaan luonnollistunut kielioppiin merkityspotentiaaliksi, jolle ei ole tarvetta osoittaa tekijää tai kokijaa. Kehittämisestä on tullut ”makro-olosuhde, jossa toimitaan”. Tässä kehityksen makro-olosuhteen keskiössä projektit toimivat, koska projektit ovat määritelmän mukaan kehittämistä varten, mutta myös siksi, että kehittämispuhe on projektien lailla levinnyt yhä

¹⁷ Muutoksen nopeus nykymaailmassa on suosittu ”itsestänselvyys” monissa oppaissa, mutta myös diskurssianalyyseissä (esim. Chiapello ja Fairclough 2002).

uusille alueille yhteiskunnassa perinteisen teknisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rinnalle. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden kehittämisuuntauksia käsittelevän teoksen, ”Kehittämistyön risteyskohtia” (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007) artikkeleissa kehittäminen nivoutuu projekteihin ja erityisesti ”kehittämiskohteisiin”. On vaikea kuvitella työelämän osa-aluetta, jota ei voitaisi kehittää, varsinkin kun usko jatkuvaan yleiseen muutokseen on luja. Esimerkiksi ammattikorkeakoulua pidetään jatkuvan muutoksen ja edistyksen instituutiona (Herranen 2003: 77), jossa projektityö on vallannut suuren alan (Savonmäki 2007). Projektin asema muutoksen ja kehittämisen tekijänä vaikuttaa vankalta (ks. luku 6.2).

3.1.5 *Projektin konfliktit*

Projektin suhdetta organisaatioon määriteltäessä tulee ilmeiseksi projektin toiseus ja sen muutospyrkimys. Projektia määritellään esimerkiksi suhteessa ”organisaation perustoimintaan” (Viirkorpi 2000: 9), ”linjaorganisaatioon” (Viirkorpi 2000: 26) tai ”emo-organisaatioon” (Virtanen 2000: 82). Koska projekti on jotakin toista, tavanomaisesta poikkeavaa, jotakin, joka muuttaa ja haastaa sen ympärillä olevaa toimintaa, projektien uskotaan sisältävän konfliktin siemenen (Viirkorpi 2000: 26; Virtanen 2000: 111). Meredith ja Mantel (1995: 176) sisällyttävät projektipiirteisiinsä konfliktin ja tekevät hyvin yksityiskohtaisia listauksia mahdollisista konfliktin lähteistä projektin elinkaaren eri vaiheissa. Yhteistä oletetuille projektin konfliktin aiheuttajille on muutos. Muutokseen sisältyvä vieraus aiheuttaa epävarmuutta ja herättää konfliktin uhan. Niinpä asiat, joiden oletetaan muuttavasta aiheuttavan (esim. uudet ohjelmistot, koneet tai projektit), ovat potentiaalisia konfliktin osapuolia.

Jos organisaatio ei pysty löytämään organisaation sisältä henkilöresursseja projektien avulla aikaansaatavien muutosten toteuttamiseen, hankitaan muutostyövoima organisaation ulkopuolelta. Koska projektit ovat luonteeltaan ainutkertaisia, saatetaan projektityöntekijät palkata määräaikaikaisiksi tai muutostyö ostetaan palveluna. Muutokset henkilöstössä, toimintatavoissa, tehtävissä jne. voivat herättää vastarintaa, pelkoa ja ristiriitoja (Virtanen 2000: 64–66).

Emo-organisaatiossa tällaisen tulenaran muutosrupeaman synnyttäminen on perusteltava. Toisinaan oppaissa puhutaan käynnistämisen motiiveista (Virtanen 2000: 79), joihin vedotaan projektien synnyttämisen perusteluna. Koska projekti-toimintaa pidetään rationaalisenä ja hallittavana työnä, on projektin käyttämisellä oltava jokin mielekäs syy tai käyttötarkoitus. Viirkorpi (2000: 9) listaa tavanomaisimpina käyttötarkoituksina mm. uudet mahdollisuudet ja ongelmat; uusien toimintatapojen ja toimintamallien kehittäminen; uusien tuotanto- tai ohjausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto; uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

nen; uusien yhteistyösuhteiden luominen; voimavarojen käytön tehostaminen; työvoiman innostaminen ja hiostaminen; uusien rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen sekä kehittämishenkisen imagon tavoittelu. Nämä toimet liittyvät organisaation aseman parantamiseen ja ovat siten perusluonteeltaan kilpailuhenkisiä. Viirkorven listaus perustuu ”aitoon tarpeeseen”, muuta erityistä perustelua listalle ei mainita.

Periaatteessa organisaation motiiveina (ja mahdollisen konfliktin kiertämisen strategiana) projektin toteutukselle voi olla myös muutoksen välttäminen, jota Viirkorpi (2000: 8) kuvailee näennäisprojektien piilotarkoitukseksi (ks. luku 3.1.2). Projekti, johon palkataan ulkopuolinen henkilökunta voi palvella näennäistä muutosta, ilman että organisaatio tai sen sidosryhmät joutuvat muuttamaan aikaisempaa toimintaansa. Organisaatio pystyy kuitenkin tällaisella projektitoiminnalla osoittamaan toiminnallisia kasvulukuja ja saavuttamaan sillä tavoin etuja organisaatioiden välisessä kilpailussa, jos se pystyy rahoittamaan projektin ulkopuolisella rahoituksella. Virtanen (2000: 107–108) muistuttaa ”piiloprojektisuunnitelmas- ta”, projektista, jonka varsinaiset pyrkimykset ovat jotakin muuta kun projekti- suunnitelmassa kirjattuja. Tällainen salamyhkäisyys on omiaan lisäämään projek- tin konfliktiherkkyttä.

Projekteille esitetään projektioppaissa (Meredith ja Mantel 1995: 153–163; Virtanen 2000: 108–109; Viirkorpi 2000: 26) perusorganisoitumistapoja, jotka jäsentä- vät niitä keinoja, joilla emo-organisaatio antaa projektille sen tarvitsemat henkilö- resurssit. Niihin kaikkiin liittyy jokin konfliktia aiheuttava piirre. Projektin järjes- tämisen kaksi ääripäätä ovat täysin itsenäinen organisaation kyljessä toimiva ”ai- to” projektiorganisaatio ja organisaation tavanomaiseen toimintaan kytketty ja ”oman toimen ohella” toteutettu organisaatio. Projektiorganisaation suhde perus- toimintaan on herkkä ja ristiriitoja synnyttävä alue projektien hallinnassa. Oppai- den organisoitumista käsittelevä puhe luo kuvaa organisoitumisesta, jossa projekti on vieras suhteessa siihen, mikä on organisaatiolle pysyvää ja perustavaa. Tämä vieraus tiivistyy niissä ratkaisuisa, miten projektin organisaatio halutaan järjes- tää.

Emo-organisaatioon sijoitetulla ja sen jonkin yksikön henkilökunnan oman toi- mensa ohella toteuttamassa funktionaalisessa projektiorganisaatiossa (Meredith & Mantel 1995: 153–155) saadaan käyttöön kaikki yksikön resurssit ilman rekry- tointeja. Yksikön henkilöstöä voidaan käyttää moniin projekteihin ja projekteissa saavutettu kokemus ja tietämys säilyvät organisaatiossa hyvin. Oman toimen ohessa hoidettavat projektit saattavat jäädä isännättömiksi ja yksikön perustehtävä koetaan ehkä tärkeämmäksi kuin projektin toteuttaminen. Tässä mallissa organi- saatioon tunkeutuu vain tehtäviä, ilman että organisaation toimijat joutuisivat ko-

vin paljota altistumaan uusille toimijoille, tai että organisaation järjestystä varsinaisesti muutettaisiin. Tässä mallissa konflikteja voi syntyä esimerkiksi siten, että henkilöstön työtehtävät ”pirstaloituvat”.

Aidon projektiorganisaation perustamisessa projekti ja perustyö erotetaan selkeästi toisistaan. Aito projektiorganisaatio toimii perustehtävästä huolehtivan organisaation ”kylkiäisenä” (Viirkorpi 2000: 26). Tässä organisoitumisen mallissa projektin toteuttajat eivät tee muuta kuin projektin toteutukseen liittyviä tehtäviä. Heidät on saatettu palkata projektia varten. Projekteilla on oma hallintonsa ja oma johtonsa, oma markkinointinsa jne. Aito projektiorganisaatio toimii itsenäisesti ja sen päätöksenteko on yksinkertaista, joustavaa ja nopeaa. Se keskittyy vain projekteihin ja sen henkilöstö menestyy projektiansa kautta. Toisaalta aidon projektiorganisaation käyttäminen saattaa johtaa emo-organisaation kanssa päällekkäisyyksiin ja moninkertaisiin kustannuksiin varsinkin, jos projektiin hankitaan henkilöstö organisaation ulkopuolelta. Aito projektiorganisaatio saattaa eristäytyä muusta organisaatiosta ja olla vain hämärästi selvillä organisaation muusta toiminnasta. Sen saavuttama osaaminen ei välttämättä kytkeydy emo-organisaatioon projektitiimin jäsenten siirryttyä muihin tehtäviin ja toisiin organisaatioihin projektin jälkeen. (Meredith & Mantel 1995: 155–158.)

Organisaation parhaiden kykyjen ja resurssien käyttöä pyritään tehostamaan Meredith ja Mantelin (1995: 158–162) kuvaamassa matriisiorganisaatiossa. Siinä projektin toteutukseen osallistuvat henkilöt työskentelevät samanaikaisesti muisakin tehtävissä, mutta tekevät oman osaamisalueensa mukaisesti projektille joitakin tiettyjä tehtäviä. Matriisiorganisaatiossa voidaan hyödyntää monipuolisesti organisaation osaamista ja saadaan mahdollisesti syntyvä uusi osaaminen myös pysymään organisaatiossa. Matriisiorganisaatiossa projektihenkilöstö palvelee sekä projektia että omaa yksikköään ja tämä saattaa johtaa ristiriitatilanteisiin, jossa projektipäällikkö (tai projektien päälliköt) ja yksikön johtaja (tai yksiköiden johtajat) kilpailevat saatavilla olevasta henkilöstöstä. Henkilöstö saattaa kilpailla myös projektiin osallistumattomuudesta (vrt. Viirkorpi 2000: 26).

Projektien organisoiminen on tulenarkaa aluetta. Oppaissa konfliktien kuvataan syntyvän muutoksesta ja toimijoiden ristiriitaisista intresseistä. Konfliktiherkkyttä näyttäisi liittyvän esimerkiksi kilpailuun, resurssien jakamiseen ja projektin asettamisen mukanaan tuomiin organisaation muutoksiin¹⁸. Näitä konfliktiin johtavia organisoitumisen ongelmia pyritään minimoimaan hyvällä organisoimisella (Virtanen 200: 111) ja tunnistamalla projektin eri vaiheiden tyypilliset konfliktit,

¹⁸ Esimerkkejä projektin ristiriidoista luvuissa 6.3.4 ja 7.1.4.5.

jotta projektipäällikkö voi lieventää projektien kärjistymistä (Meredith & Mantel 1995: 257).

3.2 Projektien kritiikki

Kriittisessä projektidiskurssissa kyseenalaistetaan normatiivisen projektidiskurssin perusteita ja toimintatapoja. Siksi kriittisessä projektikirjallisuudessa pyritään pelkistämään normatiivisen projektidiskurssin keskeiset väitteet ja oletukset.

Edellä tarkastelemissani projektioppaiden määritelmässä projekteja kuvataan hallinnoimisen, johtamisen ja projektien onnistumisen, ”hyvän projektin” näkökulmasta. Yleensä projektit käsitetään ”varsinaisina” projekteina, joihin teknisten ja hallinnollisten projektijohtamismenetelmien soveltaminen on yksinkertaisinta. Projekti on kasvava johtamisen menettelytapa ja niinpä opaskirjallisuutta on tarjolla runsaasti. Oppaat pyrkivät antamaan selkeitä käytännön ohjeita projektien hyvään toteuttamiseen. Oppaat edustavat johtamisen näkökulmaa, jossa keskeinen kysymys on ”miten”, ei niinkään ”miksi”. Projekteja ei oppaissa tarkastella yleensä sosiaalisina ilmiöinä vaan melko neutraaleina työkaluina, joiden avulla saavutetaan jotakin ennalta tunnettua. Oppaiden tarkoituksena on normittaa ja tehostaa projektitoimintaa. Sillä tavoin ne edustavat normatiivista, hallitsevaa projektidiskurssia.

Kriittisessä projektidiskurssissa normatiivinen projektidiskurssi liitetään positivismiin ja luonnontieteiden traditioon. Normatiivisten projektioppaiden taustalla katsotaan olevan yleisiä käsityksiä projektien olemuksesta ja siitä, miten projektien maailma kuuluu kertoa. Normatiivisen projektikirjallisuuden rationaaliset ja suunniteltavuutta korostavat projektimääritelmät yhdistävät projektit tieteen kovaan paradigmaan. Paradigmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä jonkin yhteisön jakamia yleisiä uskomuksia, oletuksia, arvoja ja käsitteitä, joilla todellisuutta tulkitaan¹⁹. Projektien kovalla paradigmalla viitataan positivismiin, realistiseen filosofiaan, objektivismiin, reduktionismiin ja kontrolliin. Kovan paradigman myötä korostuu jäykkä tavoitteen asettaminen, projektin menestyksen mittaaminen tavoitteiden saavuttamisella ja pyrkimys välttää tavoitteiden muutosta projektin aikana. Kovassa paradigmassa projektin johdolta odotetaan erityisasiantuntijan roolia ja keskitettyä päätöksentekoa, jossa näkökulma on ensisijaisesti kontrollissa, ei niinkään osallistumisessa. (Pollack 2007.)

¹⁹ Fisherin paradigman määritelmä, jolla verrataan narratiivista ja rationaalista paradigmaa, esitetään luvussa 2.2.1.

Kovalle projektiparadigmalle on Pollackin (2007: 267–269) mukaan tyypillistä ”työkalusuuntautuneisuus”, jossa erityinen paino on kvantitatiivisilla menetelmillä ja projektitoimenpiteiden ja etukäteen määriteltyjen tavoitteiden redusoinnilla. Projektikirjallisuuteen ovat vaikuttaneet kovina pidetyt teoriat, kuten systeemiteoriat ja kybernetiikka. Vastaavasti pehmeään paradigmaan Pollack liittää mm. tulkintaa ja kvalitatiivisia menetelmiä. Pehmeässä paradigmassa korostetaan oppimista, osallistumista ja ollaan kiinnostuneita projektin taustalla vaikuttavista sosiaalisista prosesseista.

Normatiivisen paradigman mukaiset projektit esitetään kriittisessä projektidiskurssissa tiivistetysti ja korostetun yksinkertaistettuna. Yleistyksset eivät päde kaikkeen projekteihin liittyvään²⁰. Projekteja käsittelevä kirjallisuus ei ole sama asia kuin projektien toteuttaminen. Kirjallisuus toimii kuitenkin tärkeänä projektien toteutuksen taustaoletusten johtolankana ja ylläpitää vakiintuneita käsityksiä projektista.

Kriittisen projektitutkimuksen ohjelmassa on yleisenä suuntauksena projektin arjen tutkiminen ja käytäntöjen vertaaminen normatiivisen projektikirjallisuuden tarjoamiin yleisiin projektimalleihin ja niistä johdettuihin käytännön suosituksiin. Kriittinen teoria pyrkii ymmärtämään projektien käytäntöä ja luo sitä kautta uutta teoriaa. Kiinnittämällä huomiota projektien toteutuksen olemukseen, projektien käytäntöön, saadaan aikaiseksi entistä monipuolisempi käsitys projekteista ja projektikuvaan liitetään myös projektien poliittisia ja eettisiä ulottuvuuksia (joita ei perinteisessä projektijohtamisen tutkimuksessa yleensä käsitellä), uskovat kriittisen projektidiskurssin edustajat. He peräävät käytännöllisempää lähestymistapaa projektien tutkimiseen ja tiivistävät uudistettavan projektitutkimuksen perusteet kahteen lähtökohtaan (Cicmil, Williams, Thomas ja Hodgson 2006: 684):

“– a combination of practical philosophical considerations and concrete empirical analyses towards understanding human action, and for that matter, managerial action in the concrete situation and

– requires a theoretical shift from more common normative rational approaches to individual and project performance towards a more developmental one which focuses on practical action, lived experience, quality of social interaction and communicative relating, operations of power in con-

²⁰ Peter Morris (2006) huomauttaa kriittisten projektitutkijoiden kritiikissään, että usein kriitikot kohdistavat kritiikkinsä ”helppoihin” maaleihin, kuten Meredithin ja Mantelin projektikäsikirjaan. Samaan maaliin minäkin tähtään, mutta en sen oletetun ”helppouden”, vaan yleisen saatavuuden vuoksi.

text, identity, and the relationship between agency and structure in project environments.”

Tällainen projektien tutkimisen uusi asemointi vaikuttaa tutkimukseen, mutta myös projektien toteutukseen sen kaikilla tasoilla. Projekteja ei nähdä vain neutraaleina työkaluina, vaan niihin liitetään piirteitä, joiden avulla projektin maailma näyttäytyy paljon monimutkaisempaan ja rikkaampaan, kuin perinteisesti on ajateltu. Erityisen kiinnostavaa on projektijohtamisen tutkimuksen kiinnittyminen ihmisen toiminnan ymmärtämiseen, viestintään sekä toimijuuden ja struktuurin välisen suhteen pohdintaan. Kriittisten projektitutkijoiden vaatimukset näyttävät olevan varsin lähellä organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin ja narratiivisen tulkinnan kiinnostuksen kohteita ja ne vastaavat myös tämän tutkimuksen lähtökohtia. Tässä tutkimuksessa hyödynnän narratiivista tulkintaa analysoidessani projektin koettua todellisuutta. Kerron luvussa seitsemän tarkemmin projektisuunnittelun toteutukseen liittyvistä käytännöistä projektisuunnittelun keskusteluissa ja kirjoituksissa erilaisten toimijoiden näkökulmista.

Seuraavaksi esitän joitakin kriittisen projektitutkimuksen näkemyksiä projekteista. Projektikritiikissä avataan uusia näköaloja projektien itsestäänselvyyksiin, joten kritiikki ei niinkään ole tuottanut valmiita vastauksia, vaan uusia kysymyksiä.

3.2.1 *Riittävätkö työelämän muutokset projektien perusteluksi?*

Oman työn puhuminen ja määrittäminen on ydinteema organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin realistisen suuntauksen (ks. 2.1.4) edustaja Rick Iedemalle (2003a), kun hän kuvailee organisaation viestinnällistä todellisuutta. Iedema liittää työn selittämisen työelämän oletettuun muutokseen, postbyrokrattiseen organisoitumiseen. Iedema ei edusta projektien normatiivista opaskirjallisuutta, mutta ajatus siitä, että projekteja tutkitaan seurauksena työelämän uudistumisesta ja muutoksesta, on samankaltainen kuin normatiivisessa projektikirjallisuudessa omaksuttu argumentointi. Postbyrokratiaa voi ajatella perinteisen byrokrattisen organisaation vastakohtana, organisaatioiden muutoksena, jossa ylhäältä alas annettavien sääntöjen noudattaminen on vaihtumassa työntekijöiden omaaloitteisuudeksi, monialaisten tiimien työskentelyksi ja aktiiviseksi osallistumiseksi. Työelämän oletettu muutos, ”postbyrokratisoituminen” kulkee käsi kädessä lisääntyvän projektimassan kanssa. Projektit liitetään työn oletettuun muutokseen, jossa projektit edustavat Mintzbergin (1979: 432–449) hahmottelemaa, uudenlaista organisoitumista, innovatiivista ja luottamukseen perustuvaa adhokratiaa. Postbyrokratian kritiikki on siksi myös tärkeä ainesosa projektien kritiikissä.

Monien tutkijoiden (ks. esim. Clegg & Courpasson 2004; Hodgson 2004; McSweeney 2006) mielestä postbyrokratian määrittely on epämääräistä ja todisteet yleisestä työn organisoitumisen muutoksesta ja perinteisen byrokratian häviämisestä ovat riittämättömiä. He myös kritisoivat oletettujen uusien organisoitumisen muotojen ”uutuutta”.

Barleyn ja Kundan (2001: 77) mielestä postbyrokratiassa yritetään kuvata organisoitumista nykyisessä talousjärjestyksessä tuomalla esiin sellaisia uusia käsitteitä kuten virtuaaliorganisaatio ja verkosto-organisaatiot. Näihin käsitteisiin liittyvät lähestymistavat eivät kuitenkaan kirjoittajien mukaan ole oikein onnistuneet kuvaamaan postbyrokraattista todellisuutta saati sitä, miksi uutta organisoitumista olisi syntynyt. Esimerkiksi verkostojen esittäminen hierarkkisen organisaation korvaavana uutena rakenteena on harhaanjohtava: organisaatiot ovat aina olleet verkostomaisia, eikä hierarkia siten korvaannu verkostoilla, jotka ovat aina olleet olemassa.

Postbyrokratiaan liitetty ”rajattomuus” ei ole uusi ilmiö. Organisoitumisen näkökulmasta kiinnostavaa ei ole rajojen olemassa olo tai häviäminen, vaan se, miten ja missä ihmiset vetävät rajoja, ja onko rajojen asettaminen jotenkin muuttunut. Kun rajojen vetämisen näkökulman vaihtaa yksilön näkökulmaksi, syntyy rajattomuudesta toisenlaisia näkymiä. Jos tarkastelun lähtökohdaksi ottaa työntekijän (ei organisaation ja sen työntekijän), jolle ensisijaisia ovat projektit, on organisaatio työntekijälle vain konteksti projekteille, jotka ovat ensisijaisia työn tekemisen yhteisöjä. Näin asiaa tarkasteltaessa organisaation avoimuus tai rajattomuus ei ole kovin merkittävää. Silloin organisaatio ei olekaan tutkimuksessa relevantti analyysin kohde, eikä tärkeä muutoksen aiheuttaja. (Barley & Kunda 2001.)

Kriitikkojen väitteet voisi tiivistää niin, että tiedot työelämän organisoitumisen muutoksista ovat niin ristiriitaista, että ne tuskin riittävät – ainakaan yksin – perusteluksi sille, miksi projektit kukoistavat nykyorganisaatioissa.

3.2.2 Onko projekti uusi organisoitumisen muoto?

Projektin suhde organisoitumiseen on keskeinen kiistakysymys projektien kritiikissä. Vaikka projektien käyttöä ei perusteltaisikaan työelämän nopeilla muutoksilla, rajojen tai hierarkkisten rakenteiden katoamisella, pidetään projekteja usein uusista, perinteisistä organisoitumisen tavoista poikkeavina mahdollisuuksina. Projektit itsessään ovat toisenlaisia. Tämä projekteihin kohdistuva toiveikas odotus ilmenee projektioppaiden optimistisissa projektikuvauksissa. Esimerkiksi Viirkorven (2000: 6) oppaan esipuheessa Suomen Kuntaliiton kehityspäällikkö Matti Nupponen toteaa, että ”Projektimuotoisella toiminnalla pyritään lisäksi vä-

hentämään hierarkkisen organisaation byrokratiaa ja lisäämään vastaavasti uusien, luovien ratkaisujen etsintää”. Samankaltaisesta muutoksesta kertoo Virtanenkin (2000: 36), kun hän kuvaa organisaatioissa tapahtumassa olevasta muutoksesta: ”...kyse on siirtymisestä hallinnoimisen jäykkyydestä luovuuteen, siirtymästä urakäsityksen jäykkyydestä uuden tyyppiseen individualismiin ja siirtymästä organisaatorakenteiden jäykkyydestä adhokratiaan, jolle on leimallista uudet työmuodot, kuten tiimit ja projektit.” Nupponen ja Virtanen puhuvat lupaavasta muutoksesta, pois byrokratiasta kohti uudenlaista, luovaa organisoitumista, jonka yksi ilmenemä on projekti.

Kriittisissä näkemyksissä projektia ei ajatella postbyrokratian ihanteiden mukaisena, uudenaikaisena itsenäisyyden lippulaivana, vaan vanhan byrokratian ehostamisena (Clegg & Courpasson 2004: 542). Hodgson (2004: 86) toteaa, että projekteja on pidetty hyvin postbyrokraattiseen organisoitumiseen sopivana, koska projektissa voidaan toimia itsenäisemmin ja vapaana byrokratian kontrollista ja valvonnasta. Tässä Hodgson (2004: 88, 97) näkee ristiriidan, koska hänen mukaansa nykyaikainen projektihallinta ei paljon eroa byrokraattisesta organisaatiosta. Projektin hallinta on nimenomaan ennalta määrättyjen tavoitteiden toteutumisen mittaamista ja työn osittamista laskettaviksi kokonaisuuksiksi. Kontrollin mahdollisuutta korostavat normatiivisen projektidiskurssin edustajat Meredith ja Mantel (2003: 186), kun he kertovat projektien soveltamisen perusteluna, että yhä useammassa organisaatioissa käytetään projekteja kaikkeen tavanomaisesta organisaation rutiinista poikkeavaan, koska muuten johto ei voisi valvoa muutosta millään tavoin. Projekti tekniikkoineen ei kriitikoiden mukaan ole ”uusi” työn organisoimisen tapa. Sen sijaan projekti on keino ujuttaa perinteistä kontrollia organisaatioihin.

3.2.3 *Pystyykö projekti muutokseen?*

Projektien kykyä aiheuttaa muutosta organisaatioissa ei pidetä kriittisessä projektikirjallisuudessa suinkaan itsestään selvänä asiana. Kun projektien tapaa tehdä muutosta verrataan organisaation sisäiseen, ”hitaaseen” oppimiseen perustuvaan muutoksen, huomataan, että hitaalla muutoksella saatetaan saada aikaan syvempiä ja suurempia muutoksia tiimeissä, joille on ominaista pysyvyys ja luottamus. Sen sijaan projekteille on tyypillistä menestyminen etukäteen annettussa, nopeasti toteutettavassa, suunnitelman mukaisten tehtävien suorittamisessa, tiimeissä, joissa ei ole jatkuvuutta. (Bresnen 2006: 84.)

Projektit koetaan (Eräsaari 2007: 156; Sulkunen 2006) vallitsevaksi ja kaikkialle leviäväksi organisoitumisen tavaksi. Joissakin kriittisissä näkemyksissä väitetään, että projektien toteutus on lyhytkestoista, mutta niin ovat niiden tulokset ja vaiku-

tuksetkin. Tom Arnkil (2007: 76) kuvailee projekteja ”kehittämispyrähdyksiksi”. Hän vertaa kaikkialle levinnyttä projektitoimintaa kaskiviljelyyn. Tässä yhteydessä kaskiviljelyllä tarkoitetaan ryöstöviljelyn tapaista käytäntöä, jossa pitkän aikavälin tulokset ovat vähäisiä. Samaa lyhytkestoisuutta pitävät Kivelä, Kolehmainen ja Siisiäinen (2007: 32) uuden toimijan menestyksen esteenä omassa toimijaverkkoteoriaa soveltavassa projektianalyysissään. Tämä lyhytkestoisuuden ja muuhun toimintaan kiinnittämättömyyden huoli on ristiriidassa normatiivisen projektikirjallisuuden projektimääritelmissä esitettyjen projektien piirteiden kanssa (ks. luku 1.3.1). Niiden mukaan projekti on osa jotakin laajempaa kokonaisuutta ja projekti muuttaa maailmaa pitkäksi aikaa. Projektien todellisuus ei aina vastaa tätä ideaalista kuvaa.

Toisinaan projektia pidetään näennäisen muutoksen välineenä, kuten projektioppaissakin annettiin ymmärtää. Johansson, Löfström ja Ohlsson (2007) toteavat, että organisaatiosta erillään pidettyjä, itsenäisiä projekteja saatetaan käyttää kilpenä, jonka taakse emo-organisaatio voi suojautua muutosvaatimusten paineilta. Itsenäinen projektiorganisaatio saattaa olla luova ja saada aikaan hyviä tuloksia, joita ei kuitenkaan kyetä liittämään, tai ei ehkä tiedostamatta halua liittää, osaksi emo-organisaation varsinaista toimintaa. Tällainen projektitoiminta voi johtaa uusiin projekteihin, mutta vain vähäisiin muutoksiin perusorganisaation työssä. Johansson, Löfström ja Ohlsson pitäisivät kokeilevat ja aitoihin muutoksiin emo-organisaatiossa pyrkivät projektit erillään. Kokeiluprojektien tuloksien hyödyntäminen tulisi toteuttaa sellaisella projektiorganisaatiolla, joka pystyy muutokseen.

Suurten kehittämisohjelmien, esimerkiksi EU-ohjelmien tavoittelemien innovatiivisten muutosten aiheuttamisen keinoina käytetään projekteja. Kriittisten näkemysten mukaan parempia tuloksia muutokselle voisivat tarjota täysin päinvastaiset organisoitumisen muodot, projektien pilkkominen innovatiivisiin tai tulosuuntautuneisiin ja hidas oppiminen.

3.2.4 *Onko projekti uskon asia?*

Jos projektin kasvavaa käyttöä ei voi kokonaan perustella työelämän muutoksilla, projektiorganisaation ylivoimaisuudella tai projektin kyvyllä aiheuttaa muutoksia, niin ehkä projektin käyttöä voisi perustella sen olemukseen liittyvällä diskursiivisella uskottavuudella? Sitä edustavat projekteihin liittyvät yleisesti käytetyt, luonnontieteistä lainatut piirteet.

Työn osittaminen ja elinkaari ovat projektin peruspiirteitä. Tämä projektitekniikoiden kyseenalaistamaton omaksuminen on Hodgsonin (2004: 87) mielestä joh-

tanut projektin luonnollistamiseen. Kun projektin vaiheistusta pidetään luonnollisena ja itsestään selvänä, ja projektia itsenäisenä olentona, myös projektin olemukseen kuuluvat muut seikat saadaan kaupan päälle. Kyseenalaistamaton projektin olemukseen liittyvä lähtökohta on, että projektin uskotaan olevan muutoksen väline.

Kun halutaan kehitystä, ratkaisu on luonnollisesti projekti. Ja kun projekteja tehdään, ne tehdään siten kuin projekteja kuuluu tehdä. Ja kun projekteja tehdään, saadaan myös projektin työkalupakki, joka vaiheistuksineen ja muine universaaleineen muuttaa tekoja laskettaviksi, kontrolloitaviksi ja valvottaviksi. Projektin tehokkaaseen hallintaan kehitetyt työkalut ja käytännöt muistuttavat byrokratian kultaisista ajoista tiukasti määritellyine toimintatapoineen, tavoitteineen ja tarkastuksineen.

Kriitikot eivät väitä, että mikään ei olisi muuttunut sitten Weberin aikojen työn organisoitumisessa tai työmenetelmissä. Keskeiset byrokratian piirteet ovat kuitenkin pitäneet pintansa projektijohtamisen käytännöissä. Kriitikot kuvaavat projekteja byrokratian ja tiimityöskentelyn hybrideinä, joissa keskitetty hallintovalta on tehokkaasti ulotettu projektien arkeen samalla, kun projektitiimien käytännöissä sovelletaan demokratiaa (Clegg & Courpasson 2004). Tätä demokratisoitumista kuvaa esim. Iedema, kun hän puhuu työn puhumisesta. Kyse ei tietenkään ole vain puheesta, vaan myös työntekijöille ja projektitiimeille delegoiduista tehtävistä, kuten työtehtävien, työaikojen ja tulostavoitteiden määrittämisestä. Projektijohtamisen käytännöt ovat juurtuneet syvälle työn arkeen. Projektijohtamisessa sovellettavat, ennakolta asetetut tavoitteet eivät tarjoa kovin suurta tilaa lattiata-son valinnoille.

Projektijohtamiseen liittyy *pehmeää despotismia*, jolla tarkoitetaan sitä, että projektipäällikkö luopuu osasta periaatteitaan palvellessaan projektien ennalta määrättyjä sääntöjä. Projektipäälliköltä odotetaan itsenäisyyttä ja luovuutta vain siinä määrin kuin hänelle annetaan sääntöjen ja kontrollin puitteissa tilaa. Projektipäälliköt ovat täysin riippuvaisia heidät nimittäneestä ja projektin säännöt laatineesta vallasta. Projektipäällikön omat periaatteet ovat toissijaisia suhteessa ennalta annettuihin ehtoihin. (Clegg & Courpasson 2004: 541–542.) Postbyrokratian ihanneiden mukainen joustavuus tuntuu selkeimmin vain siinä, että projektihenkilöstöllä on joustavat, lyhyet työsuhteet. Kriitikkojen puheenvuorojen perusteella näyttää siltä, että projektit eivät ole työelämän muutosten seurausta, vaan työelämän muutos, jossa sovelletaan vanhoja byrokratian tekniikoita ja muutetaan mm. työsuhteiden luonnetta.

Kun projektit leviävät kaikkialle, ne muuttavat myös ympäristöään itsensä kaltaiseksi. Jos projektit ovat byrokratiaa uusintavia kontrollikoneita, on olemassa

mahdollisuus tai vaara, että ei vain projektit, vaan myös kaikki muu työelämä muuttuu projektijohtamisen suosiman kontrolloivan byrokratian kaltaiseksi.

Ehkä projektit ovat tärkeitä siksi, että niiden avulla voidaan uskottavasti ”esittää” muutosta, ilman että varsinaisesti saataisiin aikaan syvällistä kehitystä, mutta voidaan kuitenkin lisätä työn näkyvyyttä, laskettavuutta ja kontrollia? Projektit näyttävät onnistuvan siinä, missä byrokratia ei onnistunut – kontrollissa, kuten Lindgren ja Packendorff (2006: 127) kriittisen kantansa kärjistävät.

3.3 Yhteenveto

Normatiivista projektidiskurssia ylläpitävissä projektioppaissa projektin ominaisuudet liittyvät neljään tyypilliseen piirteeseen. Ensinnäkin projekti esitetään itsenäisenä olentona, jota kuvataan elinkaarena tai koneena. Toiseksi projektia leimaa teknisyys, mahdollisuus muuttaa tekoja mitattaviksi ja hallittaviksi yksiköiksi. Kolmanneksi projekti on muutoksen tekijä, jonka yhteys esimerkiksi kehittämiseen nähdään itsestään selvänä. Neljänneksi projektien konfliktiherkkyys tunnistetaan ja tunnustetaan. Konfliktiherkkyys liitetään projektin ja emo-organisaation suhteeseen sekä projektin synnyttämisen motiiveihin: konfliktin syitä voivat olla esimerkiksi yleinen muutosvastarinta, jota projektin toiseus tuo tullessaan, organisoitumisen ongelmat tai projektin aloittamisen motiivit. Konfliktit ja niiden ratkaiseminen nähdään osana projektijohtamista.

Kaiken kaikkiaan normatiivinen projektidiskurssi lupaa innovaatioita ja muutosta uudessa ja tehokkaassa projektiorganisaatiossa. Projektit edustavat perinteisestä hierarkiasta vapautunutta, postbyrokrattista organisaatiota, joka vaatii työntekijöiltä uudenlaista vuorovaikutusta.

Kriittisessä projektidiskurssissa tulkitaan normatiivisen projektidiskurssin kuvaamia projektin yleisimpiä piirteitä eri tavalla. Kriittinen projektitutkimus (esim. Barley ja Kunda 2001; Hodgson 2004; Clegg ja Courpasson 2004) kyseenalaistaa postbyrokratian ”uutuuden” ja organisaatioiden muutoksen. He epäilevät postbyrokratian vapauttavaa eetosta ja väittävät sen nimenomaan vahvistavan byrokrattisen organisoitumisen piirteitä ja toteavat, että byrokratian piirteet ilmenevät erityisesti projekteissa. Koska projektit eivät välttämättä saa aikaan syvällisiä muutoksia organisaatioissa (Johansson, Löfström & Ohlsson 2007), mutta niiden olemassaolon perusteluissa mainitaan muutos, on projektien varsinainen tehtävä esittää muutosta. Näin ajateltuna projektiin liittyvät konfliktit eivät ehkä perustu ”muutosvastarintaan” vaan projektien organisoitumisen rakenteisiin, esimerkiksi kontrolliin liittyvään tyytymättömyyteen.

Projekti voi lähtökohtaisesti konnotoida täysin vastakkaisiin suuntiin. Projektia voidaan pitää joko vapautta ja itsemääräämistä korostavana, työntekijän vaikutusmahdollisuuksia lisäävänä, itsenäisenä kehittämismahdollisuutena tai työn osittamiseen perustuvien käytäntöjen ja tarkan valvonnan palauttavana ja näennäisen muutoksen tuottavana, norminmukaisena johtamismenetelmänä.

4 PROJEKTI NARRATIIVISESTI TULKITTUNA

Tässä tutkimuksessa pidän projektia organisoitumisen muotona, jota tarkastelen kielenkäyttönä, erityisesti narratiivisesta näkökulmasta. Suunnitteluprojektin analyysi perustuu narratiiviseen tulkintaan, jossa keskeiset toimenpiteet ovat narratiivisen skeeman konstruointi ja narratiivisen skeeman sijoittaminen osaksi organisoitumisen eepistä kokonaisuutta. Ennen projektin käytännön suunnittelun kontekstiin ja aineistooni perehtymistä kuvaan tutkimusotettani tekemällä yhteenvedon niistä teoreettisista lähtökohdista, jotka muodostavat tulkintarepertuaarini ytimen. Näiden valintojen ja ratkaisujen perusteella valitsen menetelmät (niitä kuvaan luvussa 5), joita käytän projektisuunnittelutapauksen analyyseissä luvuissa kuusi ja seitsemän.

4.1 Narratiivisen tulkinnan soveltuvuus projektin tutkimisessa

Narratiivinen näkökulma sopii projektien tulkintaan ensinnäkin siksi, että narratiivinen skeema ja projektin vaiheistettu rakenne ovat samankaltaisia. Projektioppaiden piirtämä kuva projektista vaiheistettuna kokonaisuutena muistuttaa sinänsä narratiivin diakronista rakennetta. Projektin makrodiskurssin universaali näkemys projektista vaiheistettuna kokonaisuutena, elinkaarena, tuo mieleen klassisen tarinan kaaren. Projektien tarkastelu narratiivisesta näkökulmasta tai kertomuksena ei ole mitenkään ainutlaatuista (esim. Clegg & Courpasson 2004; Nocker 2006). Projektioteorioiden uudistumisessa narratiivisuutta voi pitää yhtenä Cicmilin ja Hodgsonin (2006) esittelemistä vaihtoehtoisista lähestymistavoista. Se, että kaksi tapaa kuvata erilaisia käytäntöjä muistuttavat toisiaan, ei tietenkään merkitse sitä, että näiden kahden välillä olisi jokin toinen toistaan selittävä suhde. Tarkoituksena on ymmärtää ja luoda vaihtoehtoisia näköaloja itsestään selvältä näyttävään kulttuuriseen kokonaisuuteen, vakiintuneeseen työelämän käytäntöön – projektiin.

Toiseksi narratiivinen skeema soveltuu projektityöskentelyn tulkintavälineeksi siksi, että se on suhteellisen yksinkertainen omaksua. Narratiivinen skeema tarjoaa samankaltaisen, helposti omaksuttavan mallin projektin tulkintaan kuin tarjoavat elinkaarimalliin perustuvat projektioppaatkin. Rajaava ja traaginen narratiivinen skeema sopii organisaation ilmiöistä parhaiten juuri projektin kuvaamiseen. Projektissa organisaation kertomuksellisuus, ajallisuus ja tehtäväorientoituneisuus tiivistyvät ja nykyaikaisissa organisaatioissa projekti on keskeinen organisoitumisen muoto.

Kolmanneksi projektiskeemojen jäljittäminen kirjoitusten ja kertomusten verkostoista liittyy yksittäisen narratiivisen skeeman osaksi eepistä projektikertomusta (Boje 2001, Boje & Rosile 2003). Erilaisten ja eri yhteyksissä esitettyjen narratiivisten skeemojen yhdistäminen auttaa ymmärtämään, kuinka paikallisissa keskusteluissa ja poliittisessa projektidiskurssissa projektille annetaan monia merkityksiä.

Neljänneksi narratiivinen lähestymistapa sopii projektin suunnittelun tulkintavälineeksi siksi, että narratiivit voidaan sijoittaa helposti mihin tahansa aikaan. Suunnittelutyö on luonteeltaan tulevaisuuteen kohdistuvaa kuvittelua, jossa kielen keinoilla luodaan uutta maailmaa. Suunnittelu on aina jossakin määrin sepittämistä, kertomuksen tekemistä.

Viidenneksi projektin tulkinta narratiivisesta näkökulmasta nostaa tarkastelun keskiöön aina jonkin näkökulma, kokemuksen. Kokemuksellisuus on narratiivisuuden vahvuus, joka erottaa sen selkeästi normatiivisen projektidiskurssin teknisestä lähestymistavasta. Kokemuksellisuuden avulla esille nousevat erilaisten pyrkimysten ristiriidat, yksittäisten toimijoiden lähtökohdat, sitoutuminen ja tavoitteet.

Kuudes ja tavallaan merkittävin perustelu narratiivisuuden käytölle liittyy maailmankuvaan. Projektin suunnittelun tarkastelu narratiivisena skeemana, osana laajempaa eepistä kertomista ja tämän narratiivisen tulkinnan asettaminen vallitsevan projektimallin rinnalle mahdollistaa erilaisten projektidiskurssien tai projektien määrittelyyn liittyvien oletusten ja uskomusten, maailmankuvien vertailun. Kun keskitytään projektin ajalliseen ulottuvuuteen ja suhteutetaan projektin teknis-hallinnollista vaiheistusta narratiiviseen skeemaan, korostuvat erilaisten lähestymistapojen toisistaan poikkeavat perusoletukset. Projektin rationaalisen mallin vertaaminen narratiiviseen malliin avaa uusia tulkintoja projektien toteutukseen, vaikka rationaalinen ja narratiivinen lähestymistapa eivät olekaan toisiaan poisulkevia. Narratiivisen paradigman etu rationaaliseen paradigmaan verrattuna on siinä, että perinteinen rationaalisuus toimii tietyillä elämänalueilla, kun taas narratiivisuus ja sen rationaalisuus on kaikille ja kaikkialla tuttua (Fisher 2009: 68).

4.2 Narratiivinen skeema verrattuna projektien vaiheistukseen

Projektien ja narratiivien tulkinnassa korostuu diakronisuus, asioiden eteneminen suhteessa aikaan. Seuraavaksi vertailen narratiivisen skeeman vaiheistusta projektivaiheistukseen ja esittelen tämän vertailun avulla narratiivisen skeeman käytön

erityispiirteitä ja etuja projektin suunnittelun kuvauksen välineenä. Taulukossa 2 on koottuna kolme vaiheistusta, joista yksi edustaa narratiivista skeemaa, toinen tietyllä ammattialalla (tapahtuman tuottaminen) sovellettua projektin vaiheistusta ja kolmas yleistä teknis-hallinnollista projektin vaiheistusta.

Edellisissä luvuissa jo sivuttiin vaiheistamista ja elinkaaren keskeistä asemaa projektin määrittelyssä. Projekti voidaan ajatella vaiheistettuna prosessina, elinkaarena, jossa näkökulma on prosessin yleisessä hallittavuudessa. Vaiheistus on luonteeltaan yleinen siinä mielessä, että se ei ota kantaa näkökulmaan, eli vaiheet eivät ole jonkun subjektin kokemia vaan epämääräisen tekijän tai tekijöiden toteuttamia. Narratiivinen näkökulma projektiin poikkeaa tästä teknis-hallinnollisesta projektikäsitelmästä, sen painottuessa yksilön (tai yhden toimijan) kokemaan organisoitumiseen ja organisaatioiden diskursiivisuuteen. Narratiivinen skeema perustuu aina jonkun kokemukseen ja jonkun tekoihin (Cooren 1999: 301).

Taulukko 2. Narratiivisen skeeman ja projektivaiheistuksen vertailu.

Narratiivinen skeema	Tapahtuman vaiheistus	Projektin vaiheistus
Manipulaatio - ryhtymävaihe	Aloitus	Ideavaihe
	Suunnittelu	Esisuunnittelu
		Suunnittelu
Kommitmentti - sitoutumisvaihe		
Kompetenssi - varustautumisvaihe	Täytäntöönpano	Toteutus
Performanssi - esitys	Tapahtuma	
Sanktio - palkkio ja arviointi	Lopettaminen	Tulosten hyödyntäminen
		Päätttäminen
Coorenin (2000) kertomuksen vaiheistus	Bowdin ym. (2006) tapahtumaprojektin vaiheistus.	Projektin vaiheistus Viirikorven (2000) mukaan.

Projektioppaiden projektikuvauksissa lähtökohtana on elinkaaren kaltainen prosessi, jolla on alku, keskikohta ja loppu. Myös narratiiville on projektimäärittelyn tapaan tyypillistä ajallinen rajallisuus. Narratiivisella skeemalla on alku, keskivaihe ja loppu. Vaiheistukset limittyvät, kun alkua, keskikohtaa ja loppua pilkotaan erilaisiksi osavaiheiksi ja niihin liitetään erilaisia määritteitä.

Narratiivisen skeeman etu projektin vaiheistuksessa on sen näkökulmassa ja ihmiskuvassa, joka haastaa projektien normatiivisen rationaalisuuden. Narratiivisuuteen sisältyy oletus siitä, että ihmisellä on luontainen ymmärrys narratiivisesta todennäköisyydestä – kertomusten eheydestä. Narratiivinen näkökulma on luonteeltaan kuvaileva, se ei varsinaisesti määritä diskurssia, vaan koettaa esittää keinon ymmärtää viestintää. (Fisher 2009: 66.) Narratiivinen skeema on tietorakenne, jonka avulla narratiivisesta skeemasta eroavia tapahtumien kulkua tulkitaan. Vaikka viestintä ei jäsenyisi narratiivisen skeeman kaltaisena rakenteena, toimii skeema vertailukohtana, johon suhteuttamalla narratiivisesta skeemasta eroavia tapahtumien kulkua voidaan ymmärtää. Skeema on prototyypinen esitys tarinoiden mahdollisesta etenemisestä (vrt. Bruner 1986: 34). Narratiivissa korostuu toimijoiden, tekijöiden, sankarin ja antisankarin näkökulma. Näkökulma tuo mukaan yksittäiset toimijat erilaisine intresseineen ja siten kertomus sisältää ristiriitoja, jotka ovat projektioppaidenkin mukaan yksi keskeinen projektien piirre. Perinteisessä narratiivissa on sankari ja antisankari ja muita kertomuksen kokonaisuuteen liittyviä merkittäviä hahmoja. Narratiivi kertoo yhden kertomuksen ja yhden näkökulman kerrallaan. Yhden kertomuksen sankari voi olla toisessa samojen tapahtumien käsittelevässä kertomuksessa antisankari.

Projektin taloudellis-hallinnollinen ja rationaalinen kuvaus välttää yksilöllistä näkökulmaa, se korostaa projektin välineellisyyttä ja projektijohtamisen samankaltaisuutta luonnontieteiden menetelmiin. Projektin vaiheistaminen määrittää sitä, miten projekti tulisi tehdä, eli on luonteeltaan normatiivinen. Projektijohtamisen vallitseva, taloudellis-hallinnollinen, normatiivinen diskurssi korostaa projektin muutoskykyä ja markkinoi projektia voimaannuttavana ja vapauttavana, uutena postbyrokraattisena organisoitumisena, mutta toteuttaa projekteja edelleen byrokratian ja hierarkian periaatteita kunnioittaen. Niinpä projektin toteutuksesta vastaavat suunnitelmissa ja opaskirjoissa resurssit ja erilaiset tehtävät, eivät niinkään henkilöt. Projekti kuvataan konflikteja aiheuttavana muutoksena, jossa muutos saattaa synnyttää ”muutosvastarintaa”. Muutosvastarinta, konfliktit esitetään ilmenevän ihmisten vastarintana, ei tehtävien tai resurssien keskinäisenä eripurana. Vaikka taloudellis-hallinnollinen, normatiivinen projektimalli keskittyy tehtäviin ja resursseihin, se välittää maailmankuvaa, jossa viime kädessä toimijat (myös ongelmia aiheuttaessa) ovat ihmisiä: ”Tiimin ratkaisut (ja virheet) ovat

miltei poikkeuksetta palautettavissa yksilöllisiksi ratkaisuksi” (Virtanen 2000: 63).

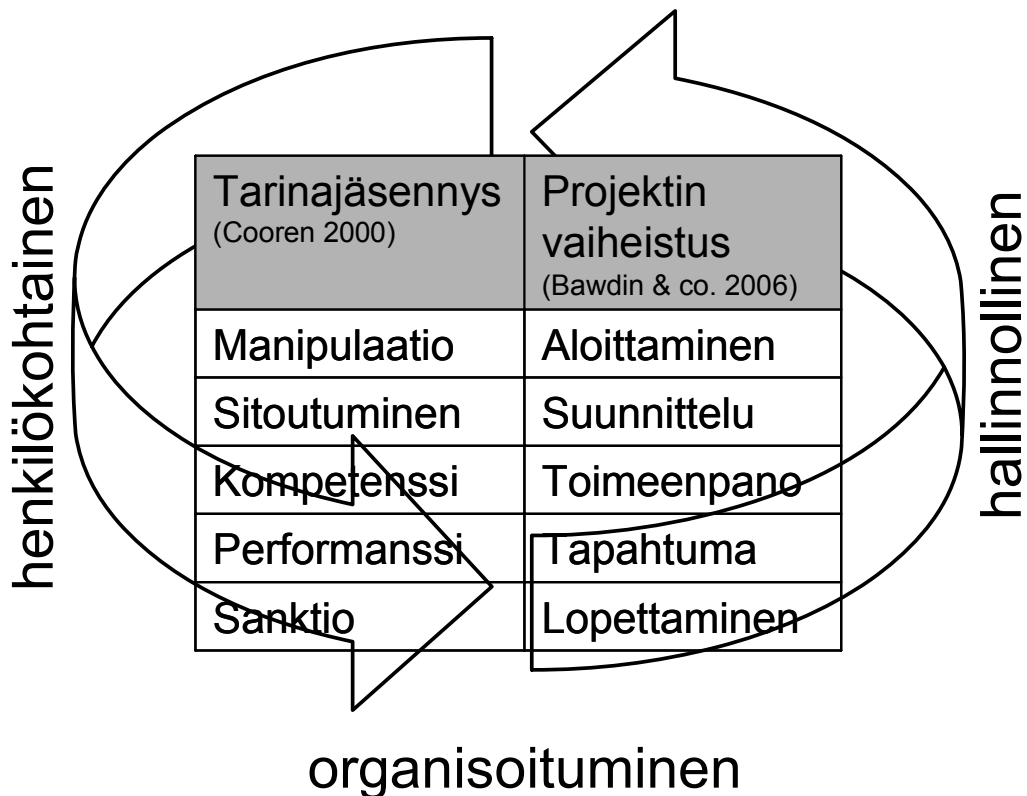
Sen sijaan narratiivisessa skeemassa (vaikka se perustuukin humanistiseen traditioon ja yksilön tai yhden kokijan kokemaan maailmaan) otetaan tietoisesti huomioon myös ei-inhimilliset tekijät vakavasti otettavina toimijoina. Narratiivisen skeeman perusta on subjektin ja objektin välinen jännite sekä vaihto, jossa narratiivin toimijat vaihtavat keskenään objekteja, kuten työkaluja ja rahaa sekä diskursiivisia objekteja kuten käskyjä, toivomuksia ja tietoja. Tämä vaihto sisältää myös kertomukselle ja projektille ominaisen ristiriidan mahdollisuuden ja siten molemmat – narratiivi ja projekti – kietoutuvat valtaan.

Projektin vaiheistaminen ei ole pelkästään organisaatioteoreettinen ja projektijohtamisen yleinen, abstrakti rakennelma. Samankaltaisia vaiheistamisen malleja on omaksuttu myös eri ammattialojen työn tekemisen kuvauksiin. Bowdin, Allen, O’Toole, Harris ja McDonnell (2006) kuvaavat tapahtumatuotantoon liittyvän projektin toteutuksen yleistä mallia. He jäsentävät tapahtumatuotannon prosessin viisivaiheisena projektina, jossa kullakin vaiheella on omat tehtävänsä kokonaisuuden osana. Kuvaus on mielestäni hyvä esimerkki siitä, kuinka yleinen projektin elinkaari on asetettu jäsentämään tietystä ammatillisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa rajattua toiminnan etenemistä ja siten se esimerkkinä konkretisoi projektin elinkaaren todistusvoimaa. Näin etenee Bowdinin ja kumppaneiden tapahtumaprojekti:

- 1) Projektin tavoitteet, idean toteutettavuus ja se, ryhdytäänkö projektia toteuttamaan vai ei, määritellään projektin aloitusvaiheessa – initiaatiovaiheessa.
- 2) Asetettujen tavoitteiden tavoittelemiseen tarvittavat resurssit ja keinot määritellään projektin suunnitteluvaiheessa.
- 3) Käyttöönottovaiheessa, eli implementaatiovaiheessa, projektisuunnitelmaan kirjatut resurssit hankitaan (henkilökunta, esiintyjät, tilat jne.), tarkennetaan tehtyjä suunnitelmia muuttuvan tilanteen mukaisesti ja raportoidaan projektin osallisille muutoksista.
- 4) Itse tapahtuma on se, johon suunnitelmat tähtäävät. Tapahtuman projektihallinta poikkeaa tuotteiden valmistuksessa tai vaikkapa rakennusprojekteissa sovellettavasta projektihallinnasta monin tavoin – esimerkiksi siten, että tapahtuma itse muodostuu ihmisten tekemisistä, jolloin projektin aikana itse tuote, performanssi, se mikä toimitetaan, on valmiina vasta sitten, kun paikalle saapuu tapahtuman toteuttajien lisäksi yleisö. Varsinaisen tapahtuman aikana henkilökunnan määrä nousee suureksi lyhyeksi aikaa.

5) Tapahtumaprojektin lopetusvaihe kuvataan logistisena tehtävänä, jossa puretaan organisaatio ja tapahtumapaikalle tuodut välineet ja tarvikkeet. Projektin kaikkiin vaiheisiin kuuluva arviointi on tärkeä osa tapahtumaprojektin päättämistä, koska vasta tapahtuman jälkeen kaikki arviointiin vaikuttava tieto on saatavilla.

Narratiivin vaiheiden ja tapahtumaprojektin näkökulmien yhdistämisestä muodostuu kokonaisuus (kuvio 8), jossa organisoitumista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: yhtäältä yksilön (tai yhden toimijan, sankarin) kokemana, henkilökohtaisena tapahtumien vuona ja toisaalta projektin hallinnan tehtävien ja tulosten jatkumona. Yksilön näkökulma muodostuu yksilön kokemasta osallisuudesta erilaisiin käynnissä oleviin tapahtumien sarjoihin, joita hallinnon näkökulmasta nimitetään erilaisiksi prosesseiksi, kuten esimerkiksi projekteiksi.



Kuvio 8. Narratiivinen skeema ja projektin teknis-hallinnollinen vaiheistus (Numento & Uotila 2007).

Narratiivisen skeeman vahvuus projektien ymmärtämisessä on se, että se korostaa yksilön (tai yksittäisen toimijan) kokemusta ja elämystä. Tämä on tärkeä seikka, koska normatiivisessa projektikirjallisuudessa projektin elinkaari esitetään ”tapahtumisina” ja tärkeänä pidetyt konfliktit, tiimin muodostaminen ja projektipäälli-

kön henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio jne. pidetään elinkaaresta irrallisina ilmiöinä. Narratiivinen skeema sisällyttää motiivit, sitoutumisen ja konfliktit itse projektin kaarimalliin. Projektien vaiheistuksien ja narratiivisen skeeman vertailussa tämä ero ilmenee erityisesti sitoutumisessa, joka narratiivissa on oma vaiheensa, mutta ei ilmene teknis-hallinnollisessa projektivaiheistuksessa lainkaan. Narratiivin ymmärtäminen ilman sitoutumista on hankalaa, koska sankarin teoilla on oltava jokin liikkeellepaneva voima. Projektien normatiivisissa, teknis-hallinnollisissa vaiheistuksissa asiat tapahtuvat – ilman että niiden tekijää tuotaisiin esiin. Niinpä sitoutuminenkaan ei voi olla projektin vaiheissa keskeistä ainesta, koska sitoutuminen on henkilökohtaista. Se kuuluu johtamiseen, tiimien muodostamiseen, projektin ”henkilöstöhallintoon”, mutta se ei ole itse organisoitumisessa, projektin määrittelyissä keskeisimpiä tunnistettavia piirteitä. Narratiivisessa organisoitumisen tulkinnassa sen sijaan sitoutuminen on keskeistä ainesta.

Kuviossa kahdeksan esitetään projektin hallinnollisen ulottuvuuden ja narratiivisen skeeman vastaavuutta käsitteellisellä tasolla siten kuin olen sen yhdessä Tomi Numennon kanssa hahmottanut (Numento & Uotila 2007). Organisoituminen projektissa esitetään ensiksi teknis-hallinnollisena prosessina, normatiivisen projektidiskurssin näkökulmasta. Teknis-hallinnollisessa prosessissa keskitytään tehtäviin ja tuloksiin. Toiseksi organisoituminen projektissa kuvataan henkilökohtaisena kokemuksena narratiivisen projektidiskurssin näkökulmasta. Narratiivisessa näkökulmassa korostuvat sitoutuminen ja yksilön kokema todellisuus. Näkökulmat ovat sanan mukaisesti erilaisia katsantokantoja samaan ilmiöön. Uskon, että projektin tarkasteleminen näistä molemmista näkökulmista antaa projektista uskottavamman kuvan. Kun projektia ryhtyy tarkastelemaan sekä hallinnollisena prosessina että henkilökohtaisena kokemuksena, on käytettävä erilaisia kielen keinoja, joiden avulla projektityö kiinnittyy johonkin tuttuun, jonka avulla melko abstrakti projektimaailma avautuu. Jos pysytellään projektihallinnan normatiivisessa kuvastossa, voidaan kaksi projektin vaiheistamisen näkökulmaa avata koneena ja raaka-aineena: hallinto edustaa konetta, henkilökohtainen kokemus raaka-ainetta,²¹ joka kuljetetaan koneen määrittämän prosessin lävitse. Raaka-aine kokee koneen prosessoinnin ainutkertaisena muutoksena, kun taas koneelle raaka-aineen muokkaus on toistuva tehtävä, rutiini.

²¹ Esikuvanani on Taylorin organisaatiokuvaus (1993: 34), joka on samankaltainen esittäessään kuinka matriisina esitetty organisaatio käsittelee partikkeleita.

4.3 Esimerkki narratiivisesta skeemasta projektissa

Projektikertomus saattaisi edetä kuvitteellisessa tapauksessa vaikkapa tähän tapaan: organisaation johtokunnalle on kerrottu, että sen www-sivusto sisältää ristiriitaisuuksia ja sivujen hallinnointi on järjestetty vaihtelevasti. Tiedot eivät ole ajantasaisia ja eri osastojen sivustot ovat ulkoasultaan erilaisia. Johtokunta päättää keskustelujen jälkeen uudistaa www-palvelunsa kokonaan tekemällä päätöksen uuden portaalin perustamisesta, johon tulee aikaisemman www-sivuston lisäksi mukaan myös tietokanta, jonka avulla esitellään organisaation ja sen kumppaneiden tarjoamia vapaa-ajanpalveluita keskitetysti ja ajantasaisesti.

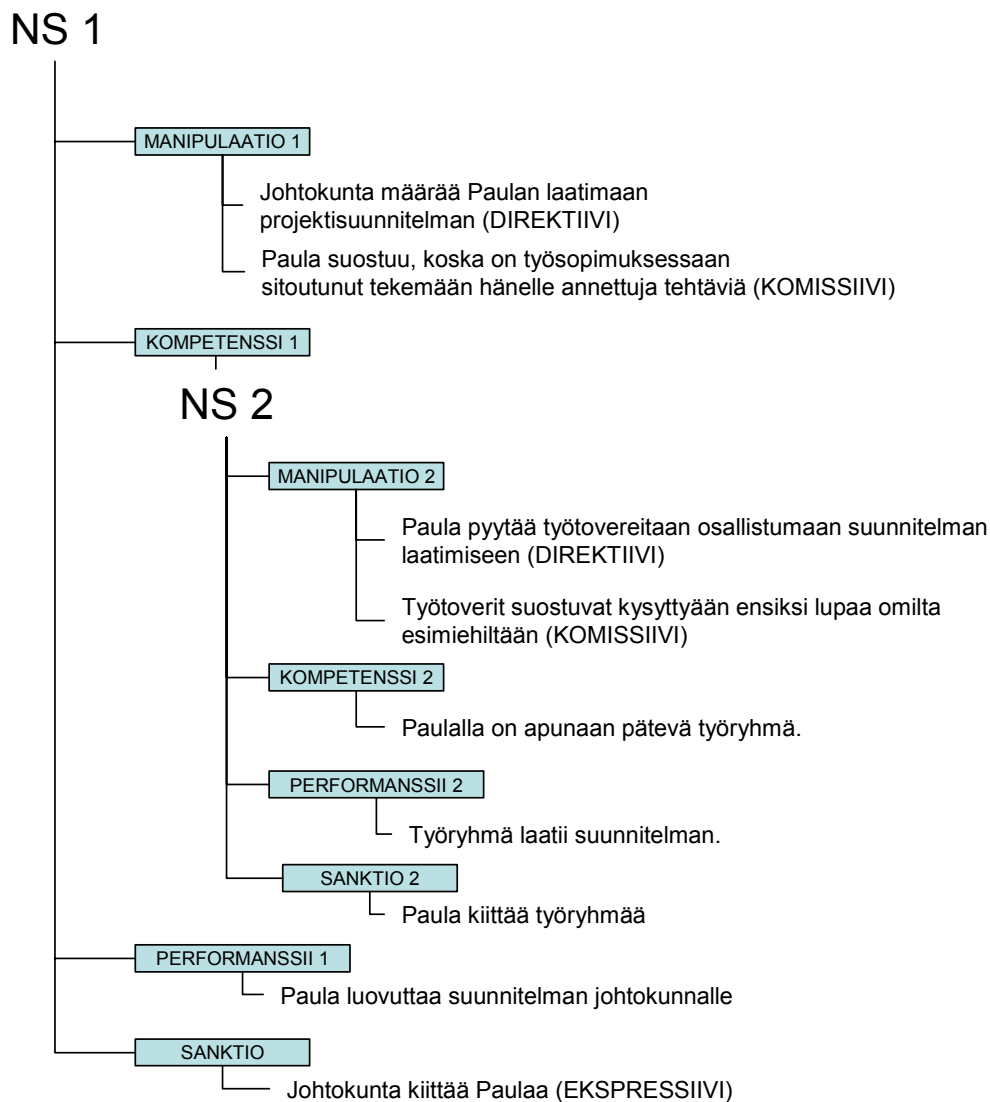
Johtokunta päättää toteuttaa uudistuksen projektina ja se antaa tehtävän Paulalle. Ensiksi johtokunta antaa toimeksiannon projektisuunnitelman laatimisesta. Paula saa aikaa neljä kuukautta, tietyn summan rahaa ulkoa ostettavia palveluja varten ja organisaation omaa henkilökuntaa yhteensä 1/2 henkilötyövuotta.

Paula kokoaa johtokunnan luvalla projektiryhmän talon sisältä. Ryhmä laatii työsuunnitelman, jonka projektipäällikkö esittelee johtokunnalle. Johtokunta vastaanottaa suunnitelman, tekee siihen joitakin huomautuksia, kiittää projektipäällikköä tehdystä työstä ja päättää toteuttaa projektin suunnitelman mukaisesti.

Tätä lyhyttä episodina voi edelleen pelkistää toteamalla, että manipulaatiovaiheessa johtokunta antoi projektipäällikölle direktiivin (tai täytymisen) projektisuunnitelman laatimiseksi. Projektipäällikkö hyväksyy pyynnön (sitoutuminen) ja saa käyttöönsä tietyt välineet (kompetenssi, voiminen), joiden avulla hän voi suorittaa annetusta tehtävästä. Hän laatii suunnitelman ja luovuttaa sen johtokunnalle (performanssi). Johtokunta arvioi suunnitelman, hyväksyy sen ja kiittää tehdystä työstä (sanktio, kompensatio). Projekti kuvataan vuorovaikutuksena, puheakteina, jotka artikuloituvat narratiivin kaltaisena, johdonmukaisena, eheänä kokonaisuutena.

Edellä esitetty vaiheistus on vain yksi jäsentely toiminnalle, joka sisältää monia limittäisiä ja kauas varsinaisen suunnitteluprojektin äärien ulkopuolelle ulottuvia tapahtumien kulkua. Kuviossa yhdeksän esitän narratiivisen skeeman mallinnuksen, joka kuvaa narratiivin limittäisyyttä. Kuviossa on kaksi narratiivista skeemaa (NS). Ensimmäisen narratiivisen skeeman (NS1) kompetenssi jäsentyy edelleen toiseksi narratiiviseksi skeemaksi (NS2). Esimerkiksi manipulaatio 1:tä on saattanut edeltää monimutkainen ja pitkälinen toimintojen ketju, jonka tuloksena on päädytty toimeksiannon tekemiseen. Johtokunnan antama toimeksianto saattaa olla jonkun asiaa ajaneen henkilön, kuten esittelijän tai omistajan tai rahoittajan pitkäaikainen tavoite ja silloin toimeksiannon voi tulkita hänen kannaltaan kiitokseksi tehdystä työstä tai omien tavoitteittensa kannalta performanssiksi.

Johtokunnalla on mahdollisuus antaa toimeksiantoja ja nimittää henkilöitä tehtäviin. Johtokunta on institutionaalinen toimija, koska se pystyy laatimaan tekstejä, joissa organisaation toimijat ja toiminnot nimitään ja määritetään. Se edustaa koko organisaatiota ja voi olla mukana monissa sellaisissa kertomuksissa, joissa sillä ei ole vastaavaa toimeksiantajan asemaa. Johtokunta on kollektiivi, jossa toimii erilaisia ihmisiä, jotka luultavasti edustavat useita eri intressitahoja. Johtokunta itse on kokonaisuus, joka sekin on järjestäytynyt organisaatioksi, jonka jäsenillä on tietyt tehtävät, omia etujaan valvottavana ja monia kertomuksia kerrottavana.



Kuvio 9. Narratiivinen skeema projektin kuvauksena.

Projektipäällikölle johtokunta on tässä tapauksessa institutionaalinen toimija, yksi kokonaisuus, johon liittyy toimivaltaa, toimijuutta, jolla on kyky ja valtuudet an-

taa hänelle tehtäviä. Johtokunta on itsenäinen toimija, jota projektipäällikkö edustaa. Taylorin ja van Everyn (2000: 234) tulkintarepertuaarin mukaisessa sanastossa projektipäällikkö on *agentti* ja johtokunta *toimija*. Sama edustamisen idea näkyy myös projektipäällikön työssä. Hän saa työryhmänsä sitoutumaan projekti-suunnitelman laatimiseen, ja he tuottavat suunnitelman, jonka projektipäällikkö luovuttaa johtokunnalle. Näin johtokunta on onnistunut projektinsa avulla saamaan suunnitelman, jota johtokunta voi edelleen käyttää omana työvälineenään (kompetenssina) vastatessaan vaikkapa omistajien vaatimuksiin uudistaa organisaation julkista kuvaa.

Projektin esittäminen narratiivina on jonkun näkökulmasta tehty. Organisaation toimet voidaan tällä tavoin redusoida jälkikäteen osaksi jotakin vaihtoa ja jonkun päämäärän tavoittelua. Esimerkkitapauksessamme projektipäällikkö saa palkan (ja kiitoksen) ja johtokunta suunnitelman.

Kuvitteellinen esimerkki nostaa esille narratiiviseen skeemaan liittyvän hankalan ominaisuuden: limittäisyyden tai fraktaalimaisuuden. Narratiivinen skeema rakentena muodostaa kauniin, säröttömän, mutta fraktaalimaisen kokonaisuuden (Taylor & van Every 2000: 93), johon voidaan rakentaa loputtomasti sisäkkäisiä ja limittäisiä narratiiveja. Siksi narratiivit tavallaan katoavat organisaation verkostojen päättymättömään vuorovaikutukseen. Jäljelle jää vain abstrakti malli kertonarratiivista. Organisoituminen onnistuu kuitenkin selviytymään tästä toiminnan karkaamisesta pysäyttämällä tiettyjä toimintoja ja antamalla erilaisille objekteille tehtäviä, joiden avulla jatkuvasti muuttuva organisaatio pystyy jossakin määrin pysymään koossa. Tällaisia organisaatiota koossa pitäviä toimijoita ovat erilaiset objektit (Engeström, Engeström ja Kerosuo 2003), tekstit (Iedema 2001) tai yleensä ei-inhimilliset toimijat (Cooren 2000).

4.4 Verkosto ja altistumat

”Kielet eivät puhu, ihmiset puhuvat”, toteaa Paul Ricœur (2000: 40). Diskurssin tekemiseksi järkeenkäyväksi on koetettava löytää keinoja yhdistää ihmisen kokemukset ja kokemuksiin liittyvän viestinnän merkitykset.

Jos projekti tulkitaan narratiivisen skeeman mukaisena fraktaalimaisena kertomuksena ja jokainen kertomus jonkun kokemana, muodostuu organisaatioissa projektista nopeasti suuri määrä erilaisia henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvia narratiiveja. Jos kertomuksen tuottaminen ymmärretään kokonaisuutena, joka syntyy puheen ja tekstin vuorovaikutuksena (tai yhteiseksi saattamisena, kommunikaationa), voidaan vuorovaikutuksen ja merkitysten synnyttämisen kokonai-

suutta tarkastella verkostona, jossa toimijat liittyvät toisiinsa erilaisten kontaktien kautta.

Organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä verkostot ovat keskeistä aineesta. Organisaatiot nähdään sumeasti hahmotettavina, mutta ei vain perinteisen organisaatiomallin mukaisen keskuksen puutteen vuoksi vaan myös siksi, että organisaatioissa vaikuttavien virallisten ja epävirallisten suhteiden avulla eri organisaatioiden rajat ovat häilyviä. (Monge & Contractor 2001.) Lisäksi on otettava huomioon se, että organisoituminen ei tule järkeenkäyväksi vain organisaation oletettujen rajojen sisällä, vaan henkilökohtainen kokemus sekoittuu moniin sosiiaalisiin yhteyksiin (Finet 2000).

Yksittäinen narratiivinen skeema ei pysty tavoittamaan organisoitumisen laajalle leviävää ja heikosti sen oletettuihin rajoihin pysähtyvää diskurssia. Yhteiskunnallisen makrodiskurssin kirjoitukset ja keskustelut muodostavat arjen työssä käytävien keskustelujen kanssa verkostoja, joissa limittyvät ihmisten keskinäiset kohtaamiset ja kirjoitusten intertekstuaalisuuden kautta avautuvat verkostot (Boje 2001).

Äskeisessä, kuvitteellisessa esimerkkitapauksessa on ollut mukana luultavasti useita henkilöitä virallisesti ja epävirallisesti, on käyty keskusteluja ja saatu sähköposteja. On pidetty kokouksia asian tiimoilta ja kokouksiin on osallistunut vaihteleva joukko ihmisiä. Kokouksista on laadittu pöytäkirjoja, joissa puheet on kirjattu päätöksiksi, muistioiksi ja lausunnoiksi. Suunnittelutyöhön ovat saattaneet vaikuttaa monet epämuodolliset kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jo ennen virallista suunnittelun alkua.

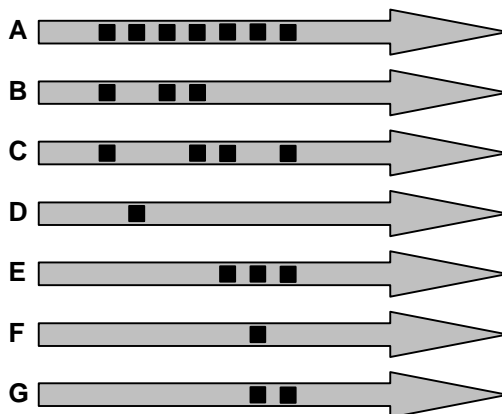
Näitä tilanteita, joissa henkilöt tapaavat suunnitteluun osallistuvia toisia ihmisiä, lukevat samaan kokonaisuuteen liittyviä tekstejä tai kuulevat jotakin, jonka liittyvät suunnitteluprojektiin kuuluvaksi, kutsun *altistumiksi*. Altistumien muodostumiseen vaikuttaa mm. se, missä työtä tehdään ja arkkitehtoniset ratkaisut. Työn tekemisen fyysiset olosuhteet luovat ihmisten välille yhteyksiä tai esteitä. Samoin sähköisten viestimien saatavuus yhdistää joitakin ja rajaa taas toisia pois. Työn tehtävät vaihtelevat ja monissa tehtävissä viestintä ja liikkuminen on tarkoin määriteltyä.

Ihminen altistuu monenlaisille teksteille ja keskusteluille työyhteisössään. Jokaisen kokemus, jokaisen kokoelma viestinnällisiä altistumia, on ainutlaatuinen ja eroaa toisten kokemuksista, vaikka työpaikka ja työtehtävät olisivat samat. Jokainen teksti, joka luetaan ja jokainen keskustelu, joka käydään, asettuu jokaisen kokijan kohdalla ketjuun, jossa menneisyys ja tulevaisuus ovat vain osittain yhteisiä, jaettuina.

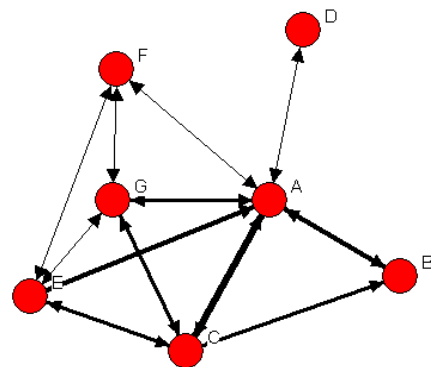
Arkitodellisuus jaetaan toisten ihmisten kanssa. Nimenomaan intersubjektivisuus erottaa arjen kokemuksen muista mahdollisista todellisuuksista, kuten Berger ja Luckman (1994: 33) asian ilmaisevat klassikossaan ”Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen”:

”Olen yksin unieni maailmassa, mutta tiedän jokapäiväisen elämän olevan toisille yhtä todellista kuin itselleni. Jokapäiväinen elämä edellyttää minulta jatkuvaa vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa toisten kanssa. Tiedän, että luonnollisella asennoitumisellani elämismaailmaan on vastineensa toisten luonnollisessa asennoitumisessa, että myös he ymmärtävät ne objektivoidut, joiden kautta tämä maailma jäsentyy, että myös he jäsentävät sen omien ”tässä ja nyt” – koordinaattiansa mukaisesti ja että heilläkin on tulevaisuutta jäsentäviä suunnitelmia ja projekteja.”

Tässä jokapäiväisen elämän todellisuudessa kokijalle muodostuu altistumia, joiden kokonaisuutta voidaan kuvata egokeskeisenä viestinnän verkostona. *Egokeskeisellä* verkostolla tarkoitan sellaista suhteiden verkostokuvausta, jossa suhteet ovat yhden kokijan, egon kokemia tai havaitsemia. Egokeskeinen verkosto muodostuu verkoston kiinnekohdasta (*ego*) ja muista toimijoista (*alter*), joihin egolla on suhde. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995.) Kontaktit, altistumat syntyvät enemmän tai vähemmän aiotuissa kohtaamisissa ja viestintätilanteissa. Osa yhteyksistä todentuu samanaikaisesti ja kahdensuuntaisena (esimerkiksi puhelinkeskusteluissa), osa yhteyksistä on yksisuuntaisia ja eriaikaisia (esimerkiksi erilaiset kirjalliset ohjeet ja tiedotteet), toiset samanaikaisia, mutta enimmäkseen yksisuuntaisia (kuten luennot suurille ryhmille).



Kuvio 10. Altistumat yksilön kokemuksina.



Kuvio 11. Altistumat verkostokuvausena.

Organisaation toiminnassa ja projektin suunnittelun näkökulmasta jokapäiväisen elämän verkostossa kohtaavat erilaiset kertomukset, intressit ja maailmankatsomukset. Kuvioissa 10 ja 11 olen kuvannut yksilöiden kokemia altistumia tiettyyn

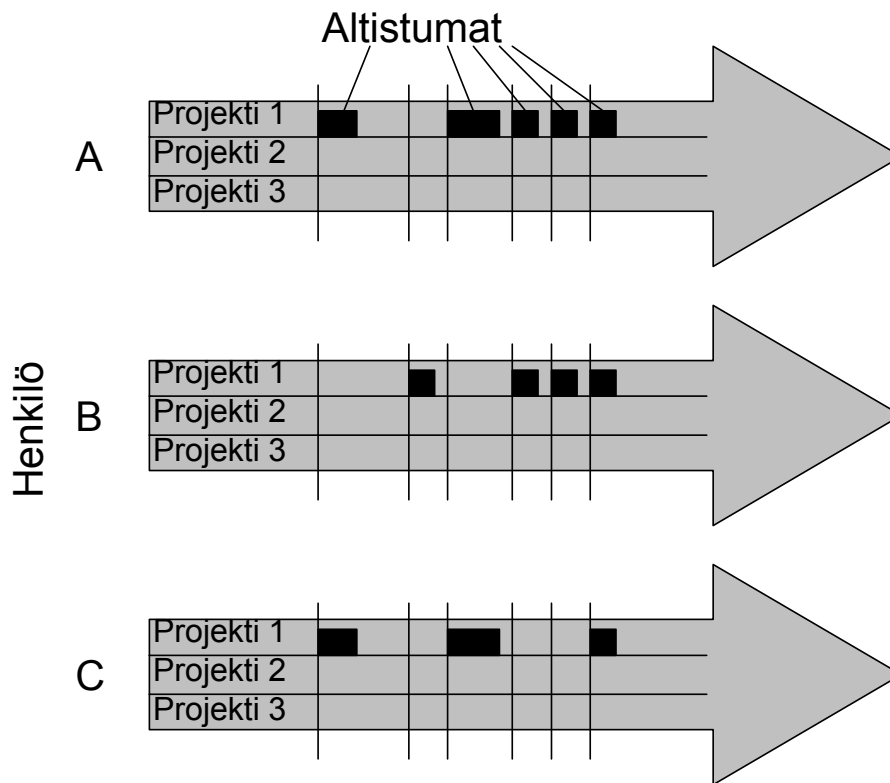
temaattiseen kokonaisuuteen, tässä tapauksessa vaikkapa jonkin tietyn projektin suunnitteluun. Altistumat voisivat olla esimerkiksi osallistumisia suunnittelupalavereihin. Kuviossa 10 on esitetty seitsemän henkilön altistumat toisiinsa. Kirjaimet viittaavat henkilöihin, vasemmalta oikealle virtaavat nuolet kuvaavat kokemusta ajassa ja neliöt henkilöiden altistumia toisiinsa tiettyinä ajankohtina – tässä yksinkertaistetussa esimerkissä kuvataan henkilöiden osallistumista sovittuihin palaveritapaamisiin. Horisontaalisesti (tässä tapauksessa ajallisesti ja paikallisesti) samalla kohdalla sijaitsevat neliöt ovat henkilöiden tapaamisia, altistumia. Kuviossa 11 samat altistumat on esitetty verkostokuvauksena, eli sosiogrammana Ucinet-ohjelmalla (Borgatti, Everett & Freeman 2002) toteutettuna. Verkoston ympyrät eli solmut esittävät henkilöitä, solmujen väliset viivat henkilöiden välisiä yhteyksiä, altistumia. Mitä paksumpi viiva, sitä enemmän henkilöiden kesken on ollut altistumia, eli sitä useammin henkilöt ovat tavanneet toisensa. Esimerkiksi A ja C ovat kohdanneet toisensa neljä kertaa, C ja B ovat altistuneet toisilleen tämän prosessin aikana kaksi kertaa.

Altistumat osana yksilön arkea ja verkosto ovat kaksi erilaista tapaa kuvata yksilön kokema organisoitumisen kokemus, jossa syntyy altistumien jatkuvuuksia. Altistumiin liittyviä tapahtumien viestinnällisten sisältöjen muotoutumista kuvataan narratiivisilla skeemoilla. Kokemus janana kuvattuna suhteuttaa yksilön altistumat aikaan. Verkostokuvaus pysäyttää tai häivyttää ajan ja suhteuttaa altistumat toisiin henkilöihin, eli kuvaa toimijoita ja niiden välisiä suhteita.

Pelkkä altistuminen on melko yksiviivainen kuvaus organisaation arjen todellisuudesta. Työskentely organisaatiossa, jossa tehdään projekteja, ei välttämättä ole vain ”yksi” yleinen ja jaettu kokemus. Työ jäsentyy moniin tehtäväkokonaisuuksiin. Äskeisissä yksilön arjen kokemuksen ja verkostojen kuvauksissa altistumisen kriteerinä oli yhteinen teema, eli vain ne altistumat huomioitiin, joissa käsiteltiin jotakin tiettyä, yhtä projektia.

Usein työntekijät osallistuvat moniin eri projekteihin. Tuolloin organisaatio kuvataan matriisina, jota havainnollistan kuviossa 12. Kuvio näyttää kuinka henkilöt altistuvat saman projektin aikana eri tavoin toisilleen. Yhteisen projektin ulkopuolella maailma muotoutuu vielä monimutkaisemmaksi. Yksilöt saattaisivat altistua myös eri projektien kautta toisiinsa, mutta myös useisiin muihin henkilöihin. Luultavasti kukin henkilö osallistuu projekteihin eri vaiheissa ja jokaisen henkilökohtaisen projektikokoelman projektit saattavat olla eri vaiheissa. Tällaisessa asetelmassa projektin jatkuvuutta ja eheyttä ylläpitävät kirjoitukset, dokumentit. Projekti voidaan ajatella diskursiivisesti ja sosiaalisesti rakentuneena henkilöiden verkostona, yksilön kokemina narratiivisina skeemoina ja monia narratiivisia skeemoja yhdistävänä eepisenä kokonaisuutena, jossa yksilöt konstruoivat itsel-

leen eheitä kertomuksia, jotka kaikki perustuvat erilaisiin altistumien kokoelmiin. Oman kokemuspiiriinsä kuuluvien välittömien altistumien lisäksi henkilöt altistuvat myös kirjoituksille, jotka ylläpitävät sellaisia narratiivisia skeemoja, joihin henkilöillä ei omassa kokemuksessaan välttämättä ole suoraa, henkilökohtaista suhdetta.



Kuvio 12. Altistumat ja projektit.

Projektisuunnittelun näkökulmasta verkostoa ja yksilön kokemusta voidaan pitää organisoitumisen sosiaalisena kehyksenä, jossa keskustelujen kautta syntyy uusi organisaation aktiivinen toimija: suunnitelma. Jossakin vaiheessa yksilön tuottama teksti, kontribuutio vuorovaikutukseen muuttuu kollektiiviseksi, keskustelua edustavaksi tekstiksi (Taylor & van Every 2000). Suunnitelma alkaa toimia osana organisaatiota, jolloin se kontrolloi ja koordinoi organisaation toimintaa. Hallinnollisesta näkökulmasta pysyvät toimielimet (Clegg & Courpasson 2004: 544) tai tekstit toimijoina (esim. Ricœur 2000; Cooren 2004a; Taylor & van Every 2000), mahdollistavat organisaation jatkuvuuden. Vaikka organisaatiot kuvataan ihmisten miehittäminä rakenteina, ovat kirjoitetut tekstit sellaisia toimijoita, joilla voidaan kiinnittää ja pysäyttää ihmisten jatkuvasti uudistuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutuksen ja kokemisen virtaa. Pysyvyyden näkökulmasta on tärkeää saada siirrettäviä, mutta suhteellisen kauan kestäviä jälkiä projekteista, joissa organisaati-

tioiden yleisen häilyvyyden lisäksi on tilapäinen, nopeasti vaihtuva ja suhteellisen lyhytikäinen miehitys.

Ihmisten viestintäverkosto kuvaa sosiaalista ympäristöä, jossa käydyistä keskusteluista ja kirjoituksista jää pysyviä jälkiä dokumentteina tai tallenteina. Niiden avulla voidaan jäljittää paikallisia narratiivisia skeemoja, jotka voidaan edelleen yhdistää välittömän sosiaalisen verkoston ulkopuoliseen diskurssiin, esimerkiksi EU:n ohjelmiin ja normatiiviseen projektimalliin. Tuossa kokonaisuudessa arjen keskustelut, välittömät altistumat edustavat mikrodiskurssia ja EU:n ohjelmat ja projektioppaat makrodiskurssia.

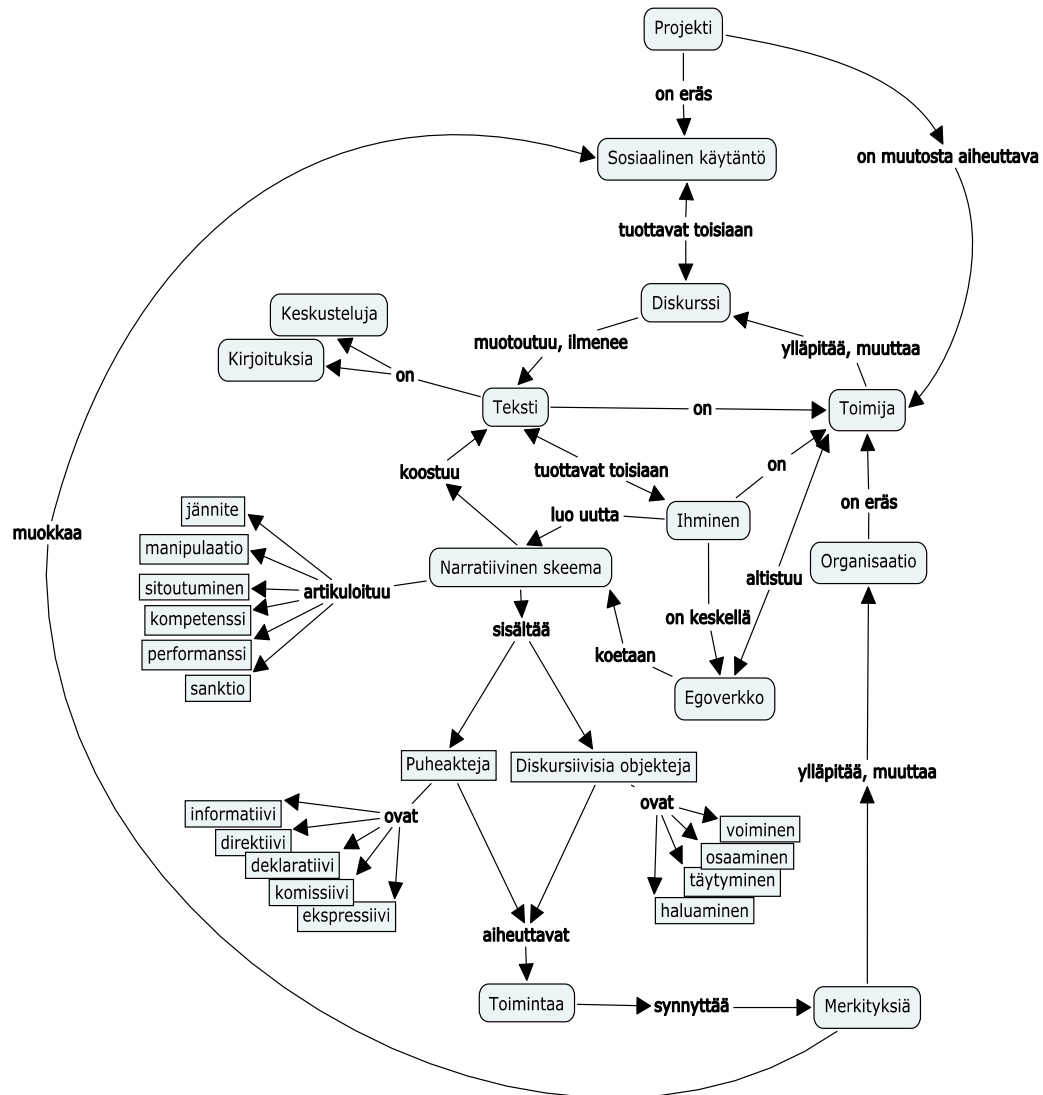
4.5 Yhteenvedo tutkimukseni keskeisistä käsitteistä

Kuvaan tulkintarepertuaarini keskeisiä käsitteitä käsitekartalla (kuvio 13), jonka lähtökohtana on "projekti" ja nuoli on "polku", jota seuraamalla tutkimuksessa käytetyt käsitteet muodostavat jatkumon tai toisiinsa liittyvien käsitteiden kudelman. Kartta sisältää idean organisoitumisesta tekstin, keskustelun ja toiminnan syklinä (vrt. Taylor & van Every 2000: 61–62).

Pidän tutkimustani organisaatiotutkimuksellisenä diskurssianalyysinä, jonka näkökulma perustuu narratiiviseen analyysiin. Projektit ovat johtamisen ja organisoitumisen välineitä, joita pidetään melko itsestään selvinä työkaluina. Projektin suunnittelussa varsinainen projekti tehdään ennen projektin toteutusta kielellisin keinoin: puhumalla ja kirjoittamalla. Projektisuunnittelu itsessään on projektinkaltainen tapahtumien ketju: suunnitteluprojekti. Pidän projekteihin liittyvää toimintaa sosiaalisena käytäntönä, joka muotoutuu projektidiskurssissa. Se ilmenee teksteissä: organisaation keskusteluissa ja kirjoituksissa.

Diskurssin toimijoita ovat ihmiset, mutta myös tekstit, jotka ylläpitävät ja muuttavat projektidiskurssia, kuten abstraktit yhteenliittymät (esim. organisaatio) sekä yhtenäisinä kokonaisuuksina ajatellut toimintojen ketjut (esim. projektit). Ihmiset työskentelevät organisaatiossa projekteja suunnitellessaan puhumalla ja kirjoittamalla. Puheesta ja kirjoituksista jäävistä kielenkäytön jäljistä konstruoin kokonaisuuksia, joita tässä yhteydessä kutsun narratiivisiksi skeemoiksi. Narratiiviset skeemat ovat tulkinnan välineitä, prototyyppejä tietorakenteita, joiden avulla organisoitumista tehdään järkeenkäyväksi. Narratiiviset skeemat tulkitsen osaksi egokeskeistä verkostoa, joka on aineistoni tarkastelun lähtökohta. Maaailma koetaan osana egokeskeistä verkostoa, jonka ajallisen jatkumon esitän narratiivisina skeemoina. Narratiiviset skeemat sisältävät puheaktien ja diskursiivisten objektien (modaliteettien) vaihtoa. Vaihto on organisaation toimintaa. Tämä viestinnällinen

toiminta synnyttää uusien yhdistelmien kautta jatkuvasti uusia merkityksiä, jotka ylläpitävät tai muuttavat organisaatiota, sen toimijoiden näkemyksiä ja siten muokkaavat sosiaalisia käytäntöjä.



Kuvio 13. Käsitekartta tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista.

Poimin jokapäiväisestä elämäni todellisuudesta (jonka esitän viestinnän egokeskeisenä verkostona) jälkiä, tekstejä, jotka ovat joko kirjoituksia tai keskusteluja, jotka liittyvät yhden, valitsemani projektin suunnitteluun. Projektisuunnittelun toimijoilla (ihmisillä, teksteillä ja muilla artefakteilla) on omilla narratiivisissa skeemoissaan (jotka ovat tulkitsijan tekemiä rakenteita, joita suhteutetaan prototyyppiseen narratiiviseen skeemaan) toisistaan poikkeavia missioita. Narratiivisten skeemojen analyysissä saattaa paljastua, mitä ja miten tiettyjä skeemoja toteu-

tuu tai miten tietyissä skeemoissa maailma täytyy tulla esitetyksi, jotta toimijoiden havittelemat missiot toteutuisivat. Projekteja ja niihin liittyviä narratiivisia skeemoja tulkitseen edelleen osana useiden eri narratiivisten skeemojen muodostamaa eppistä kokonaisuutta.

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA VALINNAT

Tämän tutkimuksen tulkintarepertuaarin perustan muodostaa organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi ja siihen sisältyvä narratiivinen lähestymistapa. Diskurssianalyysi on suuntaus, jonka alle mahtuu monia toisistaan eroavia käytäntöjä. Diskurssianalyysissä kieltä pidetään todellisuutta rakentavana, merkityksiä luovana toimintana (Eskola & Suoranta 2001; Phillips & Hardy 2002; Silverman 1994). Lavean lähestymistavan taustalle asetetaan puheaktiteoriaa (esim. Silverman 1994: 120) ja lähitieteinä mainitaan mm. semiotiikka, retoriikka ja sosiaalinen konstruktionismi (esim. Jokinen 2006; van Dijk 2007). Narratiivisuutta pidetään yhtenä diskurssin järjestäytyneenä muotona (esim. Pietikäinen & Mäntynen 2009). Diskurssianalyysi ja narratiivinen analyysi eivät muodosta yksiselitteistä menetelmällistä lähtökohtaa empiiriselle tutkimukselle. Tässä luvussa kerroin, mitä diskurssianalyysiin liitettyjä menettelytapoja olen tutkimuksessani käyttänyt.

Toisinaan diskurssianalyysiä määritellään aineistolähtöiseksi (Jokinen 2006: 39), mutta lähestymistavoissa on vaihtelua ja joissakin diskurssianalyttisissä tutkimuksissa teorian vaikutus tutkimukseen voi olla suurikin (Phillips & Hardy 2002: 64). Keskeisiä tulkintojeni ohjenuoria omassa lähestymistavassani ovat narratiivinen skeema ja eepinen organisoitumisen kokonaisuus. Narratiivisessa analyysissä olen jo sitoutunut tiettyyn tapaan jäsentää kieltä. Narratiivinen analyysi tuottaa tällä tavoin tulkittuna ennalta määritellyn mallin mukaista narratiivia, eli analyysi perustuu teoriaan (Alvesson & Kärreman 2007: 1268). Tässä tutkimuksessa aineisto on diskurssianalyysille tyypillisellä tavalla luonnollista. Käsittelemäni aineistoa ei ole tuotettu tutkimusta varten esimerkiksi haastatteluina, vaikka olenkin osaa aineistosta ollut projektin suunnittelijan roolissa tekemässä²² muun muassa suunnittelukeskusteluissa.

Tutkimuksessani teoreettinen lähestymistapa ja aineisto ”puhuttavat” toisiaan (ks. Juhila 2006: 213). Teorian ja empiirisen aineiston vuorovaikutuksen perusteella lähestymistapaani voi pitää *abduktiona* (Alvesson & Kärreman 2007; Boje 2001), jossa lähtökohtana ei ole teorian testaaminen (deduktio) tai aineistosta luotava uusi teoria (induktio). Abduktio diskurssianalyysissä ja narratiivisessa analyysissä perustuu teorian ja empiirisen aineiston vuorovaikutukseen, uusien ideoiden synnyttämiseen, ei niinkään teorian ja aineiston tiukkaan erottamiseen tai vain teorian oikeaksi tai vääräksi todistamiseen. Abduktiossa kyseenalaistetaan vallitsevia

²² Juhila & Suoninen (2006: 236) määrittelevät luonnolliset aineistot sellaiseksi, jotka ”ovat olemassa tai syntyneet tutkijasta riippumatta”.

teorioita empiirisen aineiston avulla ja pyritään luomaan uutta teoriaa tai kertomuksia. (Alvesson & Kärreman 2007: 1269.)

Tässä tutkimuksessa teoreettisia lähtökohtia ovat normatiivinen projektikäsitys ja toisaalta postmoderni organisaatiotutkimuksellinen narratiivinen analyysi, jonka avulla haastan vallitsevaa, normatiivista projektikäsitystä. Organisaation toiminnan analysoiminen narratiivisesti on monien eri lähestymistapojen sekoitus (esim. narratiivinen skeema ja eepinen tulkinta). Sellaisena se ei muodosta yhtä yhteisestä teoriasta, joten omalla lähestymistavallani pyrin myös laajentamaan ymmärrystä siitä, mihin ja miten narratiivista analyysiä voidaan hyödyntää organisaatioiden tutkimisessa. Edellisissä luvuissa kuvaamani organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin lähestymistapoja muokkaan projektin narratiivisen rakentumisen tulkinnaksi koettelemalla niiden oletuksia, väittämiä ja teemoja empiirisessä aineistossani.

Pidän kielentutkimuksessa tärkeänä kielen käytön yhteyttä sosiaalisiin käytäntöihin. Varsinkin kun kyse on organisoitumisesta, pelkät yksittäiset kielen näytteet eivät mielestäni riittävän hyvin avaa organisoitumisen kokonaisuutta. Joissakin organisaatiotutkimuksellisissa diskurssianalyysissä hyödyntävissä tutkimusprojekteissa on ollut mahdollista seurata useita kuukausia organisoitumista paikan päällä ja siten runsaasta aineistosta on voitu hahmottaa organisoitumisen polkuja (Iedema 2001: 178) tai jäljittää vihjeitä (Boje 2001). Havaintojen pitkäaikaista tekemistä kentällä, organisoitumisen tapahtumapaikalla pidetään tärkeänä, mutta siihen on harvoin mahdollisuuksia, koska pitkä oleskelu kentällä on kallista ja runsaan aineiston purkaminen ja analyysi vie paljon aikaa. Itselläni oli tilaisuus yhdistää tutkimusaineiston kerääminen omaan päivätyöhöni, joten aineisto kattaa hyvin tutkimuksen kohteena olevan projektin suunnittelutapauksen. Kun keräsin tutkimukseeni aineistoa, olin ensisijaisesti projekteja suunnitteleva projektipäällikkö ja vasta toissijaisesti tutkija.

Pidän tiedonhankintatapaani *etnografisena* siinä mielessä, että se tapahtuu kaudaltaan organisaation todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa, eikä esimerkiksi laboratoriossa (vrt. Iedema 2001). Etnografisella otteella pyritään kuvaamaan toiminnallisia käytäntöjä kokonaisvaltaisesti. Hahmottaminen tapahtuu osallistumalla toimintaan ja tekemällä havainnoista tiheitä kuvauksia, joiden avulla pyritään välttämään kokonaisvaltaisen tutkimusotteen ”vaikutelmanvaraisuus”. (Eskola & Suoranta 2001: 98–105.) Kaksoisrooliini ei sisällynyt sellaista tavoitetta, että olisin käyttänyt tekemiäni nauhoituksia tai keräämäni aineistoa välittömästi valmistelemani projektin tai yleensä projektin suunnittelun kehittämiseen. Tein jatkuvasti päiväkirjamerkintöjä, mutta analyysiin, tulkintoihin ja raportin kirjoittamiseen ryhdyin vasta projektisuunnitteluprojektin päättymisen jälkeen.

Tässä tutkimuksessa tehdään projektin suunnittelusta narratiivista analyysiä. Toisin sanoen analysoin monenlaisia näytteitä projektin suunnittelun mikro- ja makrodiskursseista ja raportin kirjoittajana luon narratiivin, joka perustuu aikaisempaan tietämykseen – teoriaan – ja empiiriseen aineistooni. Narratiivisuuteen sisältyy näkökulman valitseminen analysoitavaksi valittuun aineistoon. Prichard, Jones ja Stablein (2004) korostavat, että diskurssin tutkimuksessa tutkijan teoreettisten, metodologisten, henkilökohtaisten, akateemisten ja maantieteellisten kontekstien reflektointi on osa menestyksellisen tutkimuksen käytäntöä. Siksi pidän itseäni ja omaa toimintaani näkyvillä raportoidessani tutkimuksen kohteena olevan projektisuunnittelun keskusteluista ja kirjoituksista. Sillä tavoin on lukijan helpompi arvioida vaikutustani ja rooliani kuvaamani tapauksen narratiivisessa tulkinnassa. Asemani ja roolini vuoksi en ole kirjoittajana ulkopuolinen tarkkailija, vaan osallinen, joka kertoo omaa kertomustaan. Tutkimuksen näkökulma on projektin suunnittelijan näkökulma. Oletan ihmisen toimivan narratiivisen rationaalisuuden periaatteiden mukaisesti, jota tässä tutkimuksessa mallinnan narratiivisen skeeman avulla. Poimin analyysiini näytteitä, joista näyttäisi muodostuvan järkeenkäyviä ja eheitä kokonaisuuksia.

Seuraavissa luvussa kuvailen, kuinka olen tehnyt poimintoja suunnitteluprojektin aikana kokoamastani aineistosta. Perustelen tekemiäni valintoja ja analyysimenetelmiä. Teen aluksi luvussa 5.1 yhteenvedon Tapahtuma-akatemia-projektin suunnittelun kulusta. Luvussa 5.2 kuvaan aineiston määrällisesti, luvussa 5.3 esittelen tutkimuksen kohteena olevan suunnittelutapauksen toimijoita verkostona, kerron korpuksesta poimittujen näytteiden valinnan periaatteista (5.4) ja esittelen tekstien analyysissä käyttämäni menetelmät (5.5).

5.1 Tapaus Tapahtuma-akatemia

Tähän asti kuvaamani näkemykset projekteista ja organisoitumisesta ovat olleet yleisiä, enkä ole kiinnittänyt niitä mihinkään erityiseen projektiin tai historialliseen yhteyteen. Tutkimani tapauksen empiirisen aineiston olen koonnut työskennellessäni projektisuunnittelijana. Yhden suunnitteluprojektin aikana kokoamani aineiston avulla koettelen normatiivista projektikäsitystä suhteessa narratiiviseen projektitulkiintaan. Tässä tutkimuksessa tarkoitan suunnittelulla kaikkia niitä tekoja, jotka edeltävät projektisuunnitelman jättämistä projektihakemuksen kanssa rahoittajan käsittelyprosessiin. Pidän suunnittelua myös projektina, varsinaisen projektin esiprojektina, suunnitteluprojektina, jossa etukäteen kuvitellaan kaikki ne teot, joita varsinaisessa projektissa aiotaan tehdä. Projektin suunnittelu täyttää tavanomaiset projektin tunnusmerkit: siihen liittyy toimeksianto, se on rajattu kokonaisuus, jolla on tietty tehtävä ja rajalliset resurssit käytössään. Seuraavissa

luvuissa keskityn Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan, Etelä-Savoon, Mikkelin ammattikorkeakouluun ja siellä toteutettuun Tapahtuma-akatemia-projektin valmisteluprojektiin vuoden 2003 kesästä vuoden 2004 alkuun.

Työskentelin vuosina 2001–2004 Mikkelin ammattikorkeakoulussa projektipäällikkönä projektissa, jossa tehtäviini kuului informaatio- ja mediateknologiaa hyödyntävien hankkeiden synnyttäminen ja valmistelu. Toimipaikkani oli tuolloin Mikkelin ammattikorkeakoulun YTI-tutkimuskeskus. Työstettävänäni oli yhdessä kollegoitteni kanssa lukuisia projektiaihioita. Aihiot saattoivat olla pitkään ”odotuslistalla” ennen niiden valmistelun aloittamista. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä ajatus ”Keskusstudiosta” (joka nimettiin myöhemmin ”Tapahtuma-akatemiksi”) oli ollut esillä jo pari vuotta ennen kesää 2003. Yksi kollegoistani oli perehtynyt teknologiaan, jonka arveli sopivan osaksi suunnitteilla olevaa informaatio- ja mediateknologian keskusta. Tämän teknologian soveltamisesta oli tehty myös ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä.

Kesällä 2003 minä ja muutama muu kollegani saimme sähköpostiviestin ammattikorkeakoulun hallinnosta, jossa viitattiin tuolloin uuteen hallitusohjelmaan. Viestissä kyseltiin, kuinka hallitusohjelmassa esitettyihin haasteisiin, jotka liittyivät kulttuuriin ja digitalisoitumiseen, voitaisiin Mikkelin ammattikorkeakoulussa vastata. Ehdotin vastaukseksi odotuslistalla ollutta hanketta, jossa voitaisiin mielestäni kiinnostavalla tavalla yhdistää teknologian soveltamista ja kulttuurialan pyrkimyksiä. Ajatuksena oli hyödyntää mediatekniikan laitteistoja, yhdistää niitä seutukunnan tapahtumapaikkoihin kuituverkon avulla ja toteuttaa tuossa ympäristössä uudenlaista koulutusta, sekä kehittää median käyttöä kulttuuri- ja urheilutapahtumissa.

Tulkitsin saaneeni toimeksiannon, sitouduin siihen ja ryhdyin valmisteluun. Toimin samaan tapaan kuin yleensäkin olin toiminut projekteja suunnitellessani: laadin itse lyhyen kirjallisen luonnoksen, jonka kirjoitin alustavien keskustelujen perusteella. Luonnosta käytin suunnitelman työpaperina, jota muokkasin uusien keskustelujen ja kommenttien perusteella. Valmistelin samaan aikaan muitakin hankkeita samalla tavalla toimien. Työstin suunnitelmaa aluksi ammattikorkeakoulun sisällä. Vasta ammattikorkeakoulun sisäisten keskustelujen jälkeen aion siirtyä neuvottelemaan mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tavoitteenaani oli saada Mikkelin ammattikorkeakoulun yksiköt sitoutumaan hankkeeseen ja kirjoittaa suunnitelma, jota voitaisiin käyttää uuden projektin, uuden kehitystoimenpiteiden sarjan liikkeellepanijana. Rahoituslähteet olivat alussa auki, vaikka melko todennäköisenä vaihtoehtona pidin EU:n rakennerahastoja.

Laajensin keskusteluja vähitellen myös ammattikorkeakoulun ulkopuolelle. Kollegani vastasi osasta ulkopuolisten kumppaneiden kanssa käytävistä neuvotteluis-

ta. Tein suunnitelmasta koko ajan uusia, tarkempia versioita, joita jaoin suunnitteluun osallistuneille. Ennen vuodenvaihdetta selvisi, että seuraavana vuonna on kolme hakuajankohtaa, joista ensimmäinen oli helmikuussa. Siihen päätimme yhdessä kollegoitteni kanssa tähdätä.

Alkuvuonna 2004 kävimme tärkeitä yhteistyöneuvotteluja projektiin osallistuvien kumppaneiden kanssa, laadin lopullisen suunnitelman ja budjetin. Tein yhteistyösopimusluonnokset kumppaneille ja mukaan lähteville ammattikorkeakoulun yksiköille sekä täytin hakemuslomakkeen. Hakemus liitteineen jätettiin rahoittajaviranomaisille 13.2.2004.

Suunnitteluprojektin aikana pidin päiväkirjaa ja kokosin suunnitteluun liittyviä tekstejä tätä tutkimusta varten. Olin ennen aineiston keräämistä tehnyt alustavan tutkimussuunnitelman ja perehtynyt alan kirjallisuuteen, mutta varsinaista aineiston järjestämistä ja analyysiä tein vasta myöhemmin. Suunnittelun aikana tavoitteenani oli ensisijaisesti projektisuunnitelma, toissijaisena tavoitteenani oli dokumentoida suunnitteluprojekti myöhemmin tehtävää analyysiä varten.

5.2 Aineiston määrällinen kuvaus

Tutkimukseni empiirinen aineisto liittyy äsken kuvaamaani projektin suunnitteluprojektiin. Aineistossani on monenlaisia tekstejä, jotka vaihtelevat sähköpostiviesteistä, muistioista ja keskustelunauhoituksista sanomalehtikirjoituksiin. Tällainen runsas ja vaihteleva luonnollisten tekstien korpus on diskurssianalyysille tavanomainen, varsinkin jos kyse on organisaatiotutkimuksellisesta diskurssianalyysistä (Phillips & Hardy 2002: 71). Tutkimukseni kohdetta kuvaan tekstien lisäksi tekemieni kenttähavaintojen avulla.

Projektisuunnittelun määrällisiä ääriä kuvaan ensinnäkin suunnitteluun osallistuneiden toimijoiden, agenttien määrällä ja keskinäisillä suhteilla. Toimijuuksien ja niiden edustamisen, eli toimijan ja agentin erottaminen ei ole ongelmattonta (Taylor & van Every 2000). Kutsun aineistossani esiintyviä toimijoita agenteiksi, jotka identifioin numerosta kymmenen alkavalla juoksevalla numeroinnilla. Ratkaisu on luonteeltaan tekninen: aineistossani agentiksi kutsutut henkilöt, dokumentit yms. voivat olla myös itsenäisiä toimijoita, jotka puhuvat vain omasta puolestaan. Tämä ero ilmenee kussakin asiayhteydessä. Toiseksi kuvaan aineistoa haltuuni saamien dokumenttien määrällä. Kolmanneksi luonnehdin dataa projektin aikana käytyjen keskustelujen määrällä. Näistä keskusteluista vain osasta on olemassa tallennettu tekstidokumentti. Neljäs tapa kuvata suunnittelun diskursiivista rakentumista määrällisesti on kaikkien havaitsemieni suunnitteluprojektiin

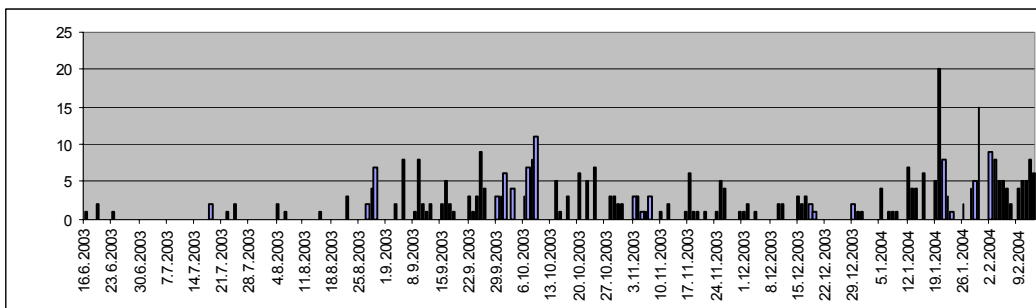
liittyvien viestintätapahtumin eli käytyjen keskustelujen ja viestien vaihdon lukumäärä.

Taulukko 3. Viestintätapahtumien määrä tutkimuksen aineiston keräämisen aikana.

Keskustelut	247
Kasvokkainkeskusteluja	149
Puhelinkeskusteluja	98
Sähköpostiviestit	122
Kirjeet	7
YHTEENSÄ	376

Kaikkiaan suunnitteluprojektin aikana 16.6.2003–13.2.2004 oli yhteensä 376 viestintätapahtumaa (taulukko 3). Keskusteluja, joihin osallistui kaksi tai useampia agentteja oli 247. Agenttien lähettämiä tai vastaanottamia dokumentteja oli kierrossa sähköpostitse lähetettynä 122 kappaletta ja paperilla jaettuja kirjeitä seitsemän.

Viestintätapahtumien, eli keskustelujen, sähköpostiviestien ja kirjeiden jakelun ajallisen jakauman esitän kuviossa 14. Kaikkiaan tarkastelemani suunnittelujakson 376 tapahtumaa jakaantuivat 105 päivälle. Samana aikana oli yhteensä 171 työpäivää.



Kuvio 14. Viestintätapahtumien määrä aineiston keräämisen aikana.

Aineistoon sisältyy myös muita dokumentteja, joita olen lähettänyt tai vastaanottanut sähköpostiliitteinä, tai jotka muuten ovat olleet mukana suunnitteluprojektin kierrossa tai olen katsonut niiden muulla tavoin liittyvän projektisuunnitteluprojektiin. Sellaisia dokumentteja ovat esimerkiksi oppaat ja sanomalehtiartikkelit. Näitä dokumentteja on yhteensä 72 kappaletta.

Tarkastelemani ajanjakson kuluessa päiväkirjamerkintöjeni mukaan projektisuunnitteluun osallistuneita henkilöitä oli kaikkiaan 66. Suurimman osan heistä kohtasin henkilökohtaisesti. Mukana luvussa on myös joitakin sellaisia henkilöitä, joita

en itse tavannut, mutta joiden tiedän esimerkiksi keskustelleen varta vasten tästä projektista jonkun suunnitteluun osallistuneen kollegani kanssa. Lisäksi projektin suunnitteluun osallistui henkilöitä, jotka olen kirjannut päiväkirjaani jonkin organisaation edustajana, en jonakin tietynä henkilönä. Olen saattanut esimerkiksi kuulla puhelinkeskustelusta, jossa kollegani on soittanut johonkin yritykseen, mutta puheena ei ole ollut, kenen kanssa keskustelu on käyty. Joissakin tapauksissa agentti on lähtökohtaisesti organisaatio, kuten esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1-ohjelman hakuilmoituksessa, joissa tekstillä ei ole henkilökohtaista laatijaa vaan toimijana esitetään suoraan ”ohjelma”. Suunnitteluun liittyvien henkilöiden lisäksi suunnitteluun osallistui kahdeksan ei-inhimillistä toimijaa, eli suunnitteluun osallistui näkökulmastani kaikkiaan 74 agenttia.

Suunnitteluun osallistuneiden agenttien määrällinen kuvaus on havaintoihini perustuva arvio, jonka tarkoitus on antaa kokonaiskuva siitä viestinnällisestä toimeliaisuudesta, joka esittelemääni suunnittelutapaukseen liittyy. Agenttien määrän kuvauksessa ei ole otettu huomioon sitä, että monet muutkin kirjoitetut dokumentit pitäisi huomioida agenteina. Palaan tähän tekstien toimijuuteen, agenttina toimimiseen myöhemmissä luvuissa (luvut 7.3 ja 7.4).

5.3 Suunnitteluprojektin verkosto

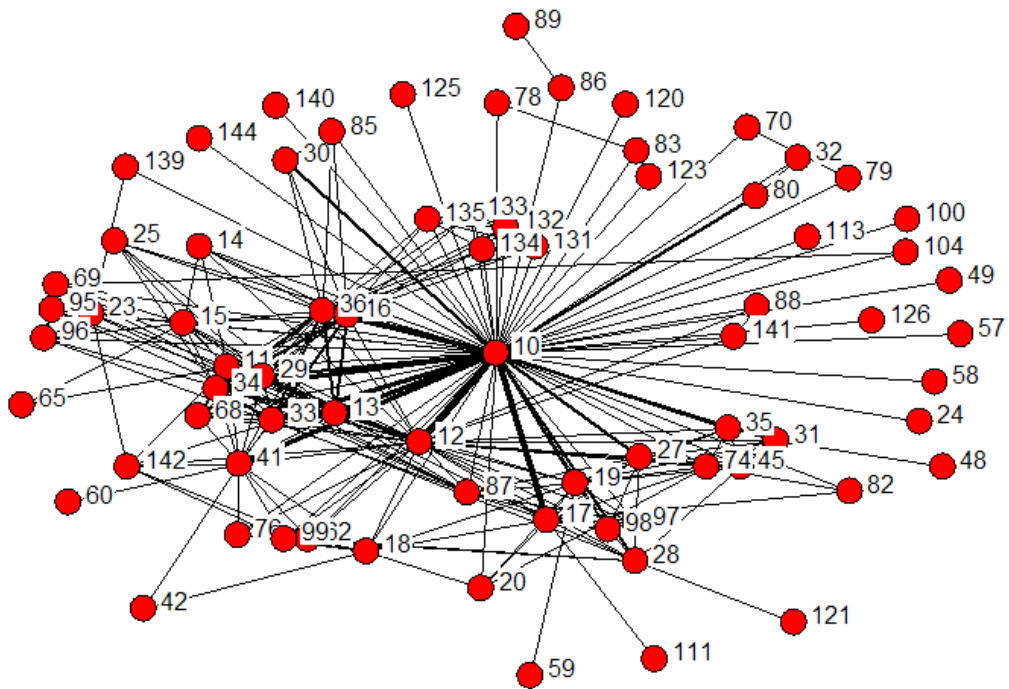
Lähtökohtana tekstien analyysille ovat kokemani ja havaitsemani jäljet viestintätapahtumista. Hyödynnän verkostanalyysin yksinkertaisimpia välineitä luodakseni kuvan niistä sosiaalisista suhteista, joiden tekstualisoituneista jäljistä teen tulkintoja projektin suunnittelusta. Verkostomainen aineiston kuvaus on strateginen – tai kaikkeen muuhun vaikuttava, suuren mittakaavan – valinta. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat ensisijaisesti agenttien väliset suhteet ja suhteista jäävät jäljet ja siihen tarkoitukseen verkostokuvaus on erinomainen, sillä se painottaa suhteita (Hanneman & Riddle 2005).

Verkosto edustaa vuorovaikutussuhteiden ajattomuutta, eri agenttien altistumien määrää ja siten eri agenttien suhteiden tiiviyyttä. Narratiivisessa tulkinnassa verkosto muodostaa sosiaaliset ääret, kontekstin niille valinnoille, joiden avulla altistumien narratiivista skeemaa, eli tapahtumien ajallista järjestämistä voidaan tehdä. Verkostokuvaus auttaa sijoittamaan suunnittelutyöhön osallistuneet agentit ja suunnittelun tapahtumat suunnittelun laajempaan, eppiseen kokonaisuuteen. Verkostokuvaus perustuu erilaisissa viestintätapahtumissa syntyneiden altistumien määriin, joten sen avulla voidaan myös havainnollistaa suunnitteluun osallistuneiden agenttien osallistumisen aktiivisuutta.

Verkostokuvaukset olen tehnyt Ucinet-ohjelmalla (Borgatti, Everett & Freeman 2002), johon syöttämäni määrällisen aineiston olen valmistanut matriisiksi tietokantaani kokoamistani tiedoista. Matriisissa sarakkeilla ja riveillä on esitetty samassa järjestyksessä kaikki aineistoni ihmisagentit. Matriisin soluihin on kirjattu agenttien altistumien määrä. Tästä matriisista ohjelma tuottaa graafisen verkostokuvauksen. Verkostolla kuvaan aineistoni henkilöagenttien välisiä suhteita ja suhteiden intensiteettiä, eli käytännössä erilaisten kohtaamisten tai kirjeenvaihdon määrää.

Verkostona kuvattuna suunnitteluprojektin aikana tietooni saamat suorat viestintätapahtumat muodostavat suhteiden kudoksen, jossa on mukana 74 agenttia, joista suurin osa on yksittäisiä henkilöitä. Kuviossa 15 pallot esittävät suunnitteluun osallistuneita agenteja. Olen aineiston kerääjänä verkoston ego, numero 10 kuvion keskellä. Kuvio on ”ajattomana” verkostona esitetty altistumien kuvaus (vrt. kuvio 11 luvussa 4.4). Kuviossa siteen, eli palloja yhdistävän viivan paksuus viittaa kontaktien määrään. Mitä paksumpi viiva on, sitä tiiviimpi on agenttien välinen yhteys.

Sosiogramma esittää tietooni saamia keskusteluja, sähköpostiviestejä tai kirjeitä niiden agenttien kesken, jotka ovat osallistuneet valmistelemani projektin suunnitteluun. Kaikkiin kirjattuihin keskusteluihin en ole itse osallistunut. Mukana on joitakin keskusteluja, joista minulle on joku verkoston agentti kertonut ja minulla on tuosta tapahtumasta merkintä päiväkirjassani tai jokin muu aineistostani havaittava jälki. Sen sijaan mukana ei ole henkilöitä, organisaatioita, keskusteluja tai kirjeenvaihtoa tms., johon on vain viitattu esimerkiksi keskusteluissa, mutta josta minulla ei ole hallussani mitään autenttisia jälkiä kuten sähköpostiviestejä, puhelinlokiteitoja tai osallisia yksilöiviä päiväkirjamerkintöjä. Tämä viitattujen ja ei-viitattujen välinen raja on siis häilyvä ja perustuu valintoihini.



Kuvio 15. Projektin suunnitteluun osallistuneet agentit verkostokuvauksena.

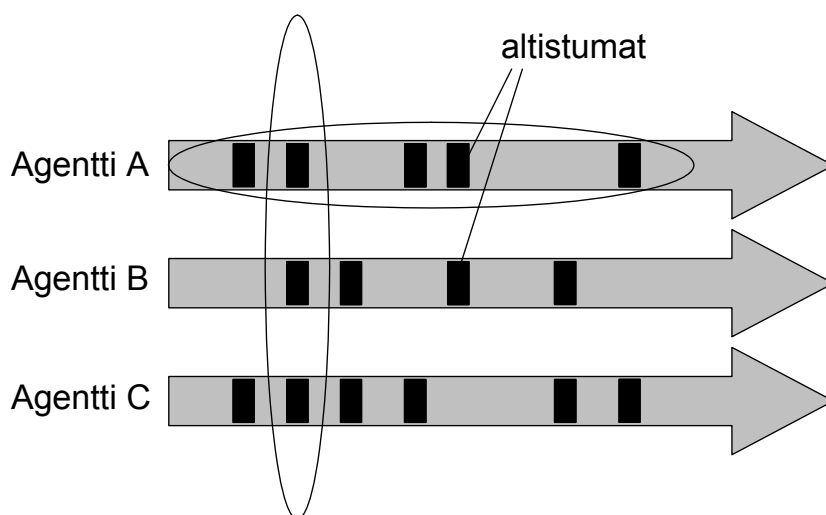
Verkosto antaa yleisen näkymän agenttien välisistä yhteyksistä niin kuin havainnoitsija (tässä tapauksessa minä) on kyennyt niistä saamaan tietoja. Kun verkon silmäkokoja suurennetaan ja kuvaukseen sisällyttää vain sellaiset agentit, jotka havaintojeni mukaan ovat vähintään viisi kertaa olleet osallisena jossakin projektin suunnittelua koskevassa viestintätapahtumassa, on verkosto huomattavasti suppeampi. Silloin mukana on enää itseni mukaan lukien 26 agenttia. Useimmat verkostossa mukana olevat agentit ovat omien havaintojeni mukaan altistuneet suunnitteluprojektille vain muutamissa tapahtumissa. Niinpä esittäessäni tätä projektin narratiivia yhtenäisenä, se perustuu omassa verkostossani syntyviin altistumiin, joista muodostuu egon näkökulmasta koherentti ja katkeamaton kokonaisuus – jollekin toiselle verkosto on huomattavasti suppeampi ja siitä jäävät jäljet katkelmallisia. Käsittelemme verkostoon osallistuneen toisen, eli alterin näkökulmaa luvussa 7.2.

5.4 Näytteiden valinta

Verkosto edustaa narratiivisessa lähestymistavassani tutkimuksen sosiaalista ulottuvuutta. Verkosto kuvaa tallentamiani jälkiä. Koska viestintää ei kokonaisuudessaan voi tallentaa, perustuvat verkoston jäljet tekemiini valintoihin. Valitseminen on poimimista, jota Karl Weick (1995: 49–55) pitää osana järkeenkäymisen prosessia. Tapahtumien virrasta tehdään valintoja. Koko ilmiötä ei sellaisenaan käy-

tetä asioiden tekemiseksi järkeenkäyviksi. Sen sijaan käytetään vihjeitä, jotka edustavat ilmiötä tiivistetyssä muodossa, ne ovat näytteitä, sitaatteja, tiivistelmiä tai poimintoja, joista muodostuu näytteen ottajan mielestä järkeenkäyviä, mielekkäitä kokonaisuuksia. Aineistooni kuuluvien tekstien määrä on diskurssianalyysille ominaisella tavalla suuri ja tehtäväni tutkijana on perustella se, miksi tietyt tekstit valitaan koko korpuksesta tarkempaan analyysiin (Phillips & Hardy 2002: 72). Seuraavaksi esittelen valintoihini vaikuttaneita yleisiä periaatteita.

Aineistostani ja sen muodostamasta verkostosta voidaan periaatteessa tehdä ainakin kahdenlaisia poimintoja, kun lähtökohtana pidetään yksilön kokemusta ja agenttien välisiä suhteita. Ensinnäkin voidaan valita seuraamisen lähtökohdaksi tapahtuma, jolloin analysoitava jälki voi olla esimerkiksi keskustelusta tehty talenne, jossa puheenvuoroja käyttävät verkoston agentit. Toisaalta lähtökohdaksi voidaan poimia yksi agentti, jonka osallistumista suunnitteluun seurataan verkoston kasaantuneita jälkiä poimimalla. Kuviossa 16 nuolet esittävät agenttien A, B ja C jokapäiväistä kokemusta ja nuolien sisällä suorakulmiot ovat jälkiä sellaisista altistumista, joissa agentti A on ollut vuorovaikutuksessa esimerkiksi projektin suunnittelun tiimoilta agenttien B ja C kanssa. Samalle kohdalle osuvat jäljet, altistumat muodostavat yhden viestintätapahtuman. Pystysuoran ovaalin ympyröimät jäljet esittävät keskustelua, johon kaikki kolme agenttia ovat osallistuneet. Tässä tapauksessa on kyse poiminnasta, jossa lähtökohtana on yksi tapahtuma. Vaakasuoralla ovaalilla on ympyröity yhden agentin kaikki tapahtumat. Silloin poiminnan lähtökohtana on agentti.



Kuvio 16. Altistumien poiminnan kaksi lähtökohtaa.

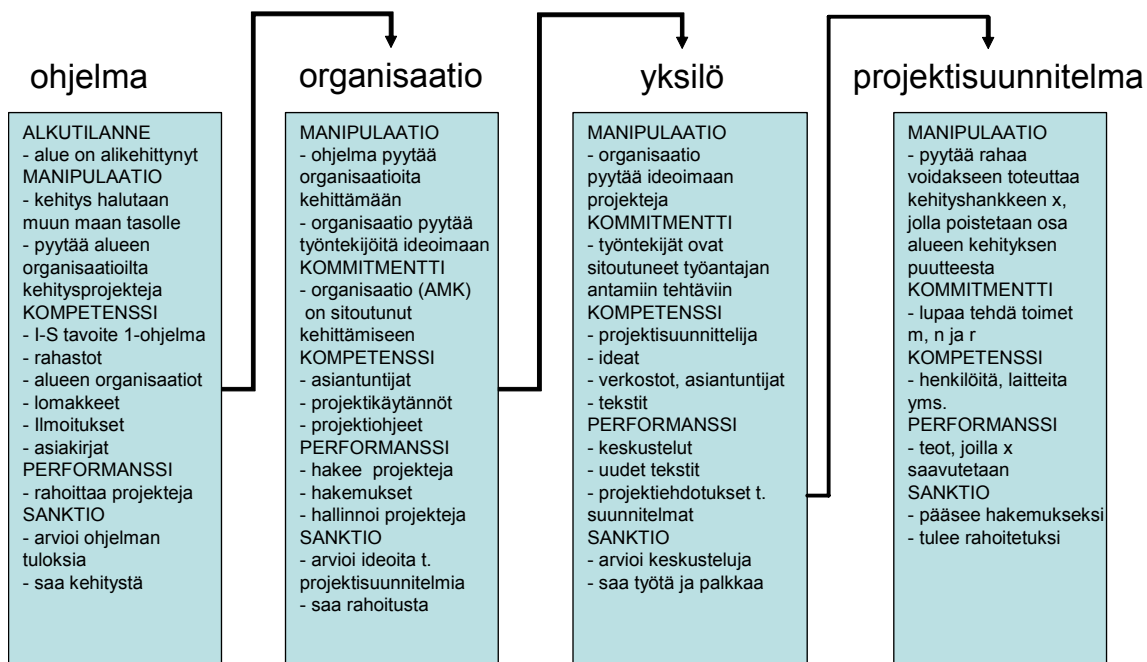
Poimin aineistosta projektin suunnittelun organisoitumista havainnollistavia esimerkkejä kumpaakin periaatetta noudattaen. Analysoin yhtä keskustelua (luku 7.1), joka edustaa verkostosta poimittua tapahtumaa. Huomiota kiinnitän mm. keskusteluun osallistuvien agenttien narratiivisten skeemojen kohtaamisiin. Seuraan myös yksittäisiä agenteja, joiden tapahtumista jääviä jälkiä järjestän diakronisesti ja tulkitsen agentin narratiivisena skeemana (luvut 7.2, 7.3 ja 7.4).

Montrealilaisittain tulkitussa narratiivisessa skeemassa näkökulma on agentin teoissa ja niistä jäävien, ajallisesti toisiaan seuraavien jälkien seuraamisessa. Analyysissä huomio kiinnitetään jäljistä muodostuvan skeeman vaiheistukseen, toimijuuteen ja edustamiseen. Narratiivin vaiheita tunnistetaan ja niiden avulla tulkitaan organisoitumista eri tasoilla, esimerkiksi työpäivän aikana tapahtuvia keskusteluja tai tiedotusvälineissä tapahtuvaa julkista keskustelua. Montrealilaiset ovat tulkinneet narratiivin avulla fiktiivisiä tapahtumien kulkua, kuten satujen ja elokuvien juonia (Cooren 1999), organisatorisia ilmiöitä kuten työsopimusta (Cooren 2000: 167), mutta myös yksittäisten keskustelujen etenemistä (Groleau & Cooren 1999) ja prosesseja, kuten muistion kirjoittamista (Cooren 2000: 199). Narratiivisesta tulkinnasta muodostuu fraktaalimainen rakenne, jossa laajat narratiivien kokonaisuudet sisältävät monia samankaltaisesti tulkittavia pienempiä narratiivisia skeemoja.

Käytettävissä on myös muita tulkintatapoja, joiden avulla monien narratiivien kokonaisuutta voidaan tehdä ymmärrettäväksi. Boje (2001) esittelee erilaisia verkostomalleja narratiivisen analyysin avuksi, jotta esille saataisiin myös niitä kertomuksia, jotka narratiivisissa analyyseissä usein jäävät huomioimatta. Verkostot voivat kuvata organisaatioiden sosiaalisia tai viestinnällisiä yhteyksiä, jolloin kyse on kertojien verkostoista. Verkosto voi kuvata myös kertomusten välistä intertekstuaalisuutta. Raja ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Keskustelusta jäävä jälki on tapahtuma, joka on muunnettavissa tekstiksi, joka voidaan tulkita myös toimijaksi. Tässä tutkimuksessa verkostolla kuvataan ensisijaisesti toimijoiden (ihmis-toimijoiden) verkostoa. Toisaalta näen yksittäisen keskustelun mikrodiskurssiin kuuluvana narratiivisena skeemana, joka muodostaa toisten keskustelujen ja kirjoitusten kanssa makrodiskurssiin kuuluvia, eppisiä organisoitumisen kokonaisuuksia. Narratiivinen skeema on siis ensisijainen tulkinnan rakenne, joka on osa organisoitumisen eppistä kokonaisuutta.

Kertaan vielä narratiivisen skeeman vaiheet. Skeeman rakenne jäsentyy alkutilanteen ja lopputilanteen välille (Cooren & Taylor 1997). Alkutilanteen ja lopputilanteen ero kuvaa narratiivin aiheuttamaa muutosta. Alkutilanteessa esittäytyvät toimintaan osallistuvat toimijat ja kuvataan tilanteeseen sisältyvä jännite. Alkutilanteesta alkaa narratiivinen skeema (esim. Cooren 2000; Taylor & van Every

2000: 54). Alkutilannetta seuraa toimijoiden manipulaatio, eli kertomuksen liikkeellepanevan tavoitteen, mission asettaminen, jossa joku tai jokin saa täytymisen, direktiivin, jolle on tehtävä jotakin. Kun agentti on saanut direktiivin, hän joko hylkää tai hyväksyy sen. Hyväksyessään direktiivin, hän sitoutuu siihen ja sen sisältämään täytymiseen, toiminnan missioon ja hän haluaa toimia mission saavuttamiseksi²³. Tätä narratiivisen skeeman vaihetta kutsutaan kommitmentiksi, sitoutumiseksi, joka toisinaan esitetään myös osana manipulaatiovaihetta. Sitouduttuaan toimintaan, agentti hankkii manipulaatiovaiheessa saamansa mission, tavoitteen toteuttamisessa tarvittavat välineet, tiedot, taidot, apulaiset yms. Tässä kompetenssvaiheessa agentti hankkii osaamisia ja voimisia, jotka tekevät hänestä mission toteuttamiseen pätevän, kompetentin. Seuraavaksi agentti tekee mission vaatimat teot niiden kompetenssien avulla, jotka hän on tätä nimenomaista tarkoitusta varten hankkinut tai saanut käyttöönsä. Tätä vaihetta kutsutaan performansiksi. Narratiivisen skeeman alkutilanteessa ilmennyt tai manipulaatioissa luotu jännite ”täytyy” performanssissa ja agentti saa teoistaan kompensaaion, jossa huomioidaan skeeman lopputulos suhteessa alkutilanteeseen. Loppuvaihetta kutsutaan sanktioksi.



Kuvio 17. Narratiivisten skeemojen limittyminen erilaisten agenttien näkökulmasta.

²³ Narratiivien skeema etenee ”ideaalisesti” hyväksymisen kautta, mutta aivan yhtä hyvin voidaan toki narratiivinen skeema esittää niinkin, että kieltäytyessään manipulaatiovaiheen direktiivistä agentti sitoutuu vastustamaan alkuperäistä ”täytymistä”.

Edellä esitetty ihanteellinen, puhdas narratiivin rakenne muodostaa analyysin perusjuonen yksittäisten keskustelujen tai yksittäisten tapahtumien kohdalla, mutta myös yhden agentin toiminnassa pitemmällä aikavälillä. Diskurssianalyysissä analysoitavaksi valitaan yleensä tärkeitä tekstejä, joiden vaikuttavuus perustuu esimerkiksi niiden yleiseen saatavuuteen tai näkyvyyteen (Phillips & Hardy 2002: 73). Analysoitavaksi valittavien tekstien valintaperusteissa vaikuttaa tutkimukseni sekä tekstien asema narratiivisessa skeemassa että niiden yleinen merkittävyys, esimerkiksi laaja levinneisyys ja helppo saatavuus. Siksi aineistossani on mukana myös sanomalehtiartikkeleita, lomakkeita ja ohjeita. Palaan yksittäisen näytteen valinnan perusteisiin kunkin näytteen kohdalla.

Narratiivi edustaa yhtä näkökulmaa ja siihen liittyviä toisiaan seuraavia tapahtumia. Lähtökohdaksi voidaan valita jokin agentti, jonka näkökulmasta verkostosta poimitaan jälkiä, tekstejä, jotka asetetaan toisiaan seuraavaan ajalliseen järjestykseen²⁴. Ongelmana on se, kuinka tämä valinta tehdään analyysin eri tasoilla ja niiden välillä. Lähtökohtana voi olla myös jokin viestintätapahtuma, vaikkapa keskustelusta tehty teksti, jolloin yhdessä tekstissä on ainakin periaatteessa läsnä useita eri narratiivisia skeemoja – ei vain useiden agenttien edustamia yksitäisiä puheenvuoroja vaan myös yhden ja saman agentin edustamia eri skeemoja. Kun tarkastelun lähtökohta on yksi agentti, esimerkiksi ihminen tai lomake, seurataan tuota agenttia useammassa eri tapahtumissa, pitemmän ajan kuluessa. Kuviossa 17 on esitetty esimerkkinä neljän toimijan toisiinsa limittyneet narratiiviset skeemat. Periaatteessa mikä tahansa agentti voisi olla projektin suunnittelun toimija ja toimijoita voidaan edelleen pilkkoa pienemmiksi ja kokonaisuutta tarkastella niiden omien narratiivisten skeemojen näkökulmasta. Näin organisoituminen tulkitaan fraktaalimaisesti rakentuvana, jatkuvasti muotoutuvana ja heikosti ennalta annettuihin rajoihin pysähtyvänä. Kuviossa ”ohjelma” edustaa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa, ”organisaatio” Mikkelin ammattikorkeakoulua, ”yksilö” projektin suunnittelijaa ja ”projektisuunnitelma” suunnittelijan laatimaa projektisuunnitelmadokumenttia. Jokaisella toimijalla on oma narratiivinen skeemansa, jonka vaiheisiin liittyviä tekoja ja välineitä kuvaan laatikon sisällä.

Narratiivisen skeeman idean mukaisesti kukin skeema voi hyödyntää oman missionsa toteuttamisessa toisten toimijoiden narratiivisia skeemoja, eli kääntää skeemoja. Nuolen avulla osoitan, kuinka ohjelma käyttää kompetenssinaan organisaatiota ja organisaatio hyödyntää kompetenssinaan omia työntekijöitään. Yksi-

²⁴ Tätä seurattavaksi otettavan agentin valintaa voisi verrata Engeströmin, Engeströmin ja Kerosuon (2003) analyysissään käyttämään objektin valintaan.

lölle suunnitelmadokumentti on se, jolla suunnittelun teot tehdään näkyväksi, joten hänelle suunnitelmadokumentti on performanssi.

Narratiiviset skeemat ja niiden vaiheet limittyvät eri toimijoiden kesken. Esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma on agentti, jonka toiminta liittyy suureen itä-suomalaiseen kehityskertomukseen²⁵, makrokertomukseen, jossa ohjelman tehtävänä, missiona on saada alikehittyneet Itä-Suomen maakunnat lähemmäksi kehittyneempien alueiden bruttokansantuotetta. Mission toteutukseen ohjelma pyytää mm. alueella toimivilta organisaatioilta, kuten oppilaitoksilta kehittämiseen toimia. Alueen organisaatiot ovat ohjelmatason näkökulmasta kompetensseja, välineitä mission toteutuksessa. Ohjelman välineisiin kuuluu myös raha, jota se voi käyttää vaihdon välineenä ja erilaiset tekstit, kuten lomakkeet ja ohjeet, joilla se ohjaa kompetenssiensa toimia. Ohjelman performanssia ovat organisaatioiden sille tuottamat kehityshankkeet, joita ohjelma arvioi tai arvioituttaa. Ohjelma palkitsee missionsa toteuttajia kiitoksilla tai moitteilla, jotka välittyvät agenteille vaikkapa sanomalehtikirjoituksina.

Organisaatio, tässä tapauksessa Mikkelin ammattikorkeakoulu, on ohjelman kompetenssi, joka aluekehitykseen muutenkin sitoutuneena ryhtyy toimimaan ohjelman puolesta ja manipuloi omat kompetenssinsa: asiantuntijat ja projekteihin liittyvät käytäntönsä toteuttamaan ohjelman missiota, alueen kehittämistä. Tähän tehtävään se kutsuu koko henkilöstöään, mutta joidenkin erityisenä tehtävänä on projektien suunnittelu. Tässä houkuttelussa se käyttää kompetenssinaan mm. projektikäsikirjaa, joka toimii projekteja valmistelevalle ohjeena. Kehittämisen käytännön toteutuksen kompetenssina se käyttää työntekijöitään.

Yksittäisen työntekijän kompetenssina on ideoiden muokkaaminen projektiehdotukseksi omien tietojensa, taitojensa, kokemustensa, verkostojensa, toisten asiantuntijoiden ja asiakkaiden avulla. Kompetenssit syntyvät ja jalostuvat esimerkiksi keskusteluissa ja sähköpostikirjeenvaihdossa. Tätä tietoa työntekijä jalostaa projektisuunnitelmaksi. Tehdyn työn hän vaihtaa organisaation kanssa palkkaan ja organisaatio vaihtaa suunnitelman ohjelman kanssa rahoitukseksi.

Projektisuunnitelma on työntekijän näkökulmasta performanssi, varsinainen työn tekemisen tulos, teko, jonka työntekijä vaihtaa rahaan. Suunnitelma on myös itsenäinen agentti, jolla on oma narratiivinen skeemansa suunnitelmatekstinä, mutta myös toisia toimijuuksia edustavana agenttina projektin suunnittelun narratiivisessa skeemassa.

²⁵ Itä-Suomen tavoite 1-ohjelma on osa laajempaa EU:n politiikkaohjelmaa.

5.5 Kirjoitusten ja keskustelujen analyysimenetelmät

Tutkimukseni aineisto koostuu projektin suunnittelutyön aikana kootuista tekstinäytteistä. Jotkut tekstit kuvaavat projektin suunnittelun makrodiskurssia, kuten ohjeet ja sanomalehtikirjoitukset. Toiset tekstit ovat osa mikrodiskurssia, työkäytäntöjen rutiinia, kuten sähköpostit ja keskustelut. Pääosa analyysistä on näiden tekstinäytteiden tulkintaa. Esittelen seuraavaksi omina alalukuinaan sitä, kuinka olen käsitellyt ja analysoinut kirjoitettuja tekstejä ja keskusteluja.

5.5.1 Kirjoitusten diskurssianalyysi

Tässä tutkimuksessa tekstinäytteiden diskurssianalyysissä punaisena lankana on narratiivinen skeema ja narratiivisten skeemojen sijoittaminen laajempaan eeppiiseen yhteyteen. Etsin analysoitavaksi valitsemistani teksteistä narratiivisia piirteitä, pohdin toimijuutta ja koetan ymmärtää tekstejä osana organisoitumista.

Yhtäältä pidän tapaan analysoida tekstejä (myös keskusteluista laatimiani litteroituja kirjoituksia) dekonstruktiona, jossa koetetaan paljastaa teksteistä itsestään selvinä pidettyjä rakenteita ja piileviä konflikteja, ilman että tulkinta edustaisi lopullista totuutta (Martin 1990: 340). Jos dekonstruktio ajatellaan Derridan filosofointiin perustuvana (Kilduff & Keleman 2004: 261; Boje 2001) sopii se tämän tutkimuksen tartuntapinnaksi, koska tulkinta tekstistä itsenäisenä koneena on peräisin Derridalta (Cooren 2000: 106). Pidän analysoimiani tekstejä itsenäisinä ja toimintaa aiheuttavina, mutta en analysoi poimimiani tekstejä vain niiden omilla ehdoilla, kuten dekonstruktiossa on toisinaan tapana (Boje 2001). Luen analysoitavia tekstejä toisen tekstin läpi ja kirjoitan niistä sillä sanastolla, joka tässä tutkimuksessa kuuluu tulkintarepertuaariini. Rakennan uutta kertomusta projektista teorian ja empiirisen aineiston vuoropuheluna.

Valitsin tekstit suunnitteluprojektista siten, että uskon niiden luovan kokonaisvaltaisen kuvan projektisuunnittelun etenemisestä. Olen valinnut näytteitä myös sen perusteella, miten osuvasti yksittäiset tekstit havainnollistavat vallitsevan projektin makrodiskurssin kyseenalaistamista tai vahvistamista. Olen valinnut kokonaisuudesta ”tärkeitä” tekstejä. Näytteiden määrä on mielestäni riittävä osoittamaan, kuinka projektisuunnittelu voidaan tulkita narratiivisesti rakentuvana. Diskurssianalyysissä puhutaan elastisesta saturaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että aineiston

täyttymistä²⁶ ei voi helposti määrittää tai se ei ole mielekästä (Phillips & Hardy 2002: 74).

Eskolan ja Suorannan (2001: 150) mukaan laadullisen aineiston analyysiin voi siirtyä ainakin kolmella tavalla: purkamisen kautta analyysiin, purkamisen ja koodamisen kautta analyysiin tai purkamisen ja koodamisen samanaikaisen toutuksen kautta analyysiin. Lähempään tarkasteluun valitsemieni tekstien analyysiin olen siirtynyt eri kirjoitusten kohdalla hieman eri tavoin. Selkeästi rakenteisissa teksteissä, kuten ohjeissa ja lomakkeissa ja lyhyissä sähköpostiviesteissä olen siirtynyt suoraan analyysiin ilman tekstin koodaamista. Pitemmissä teksteissä, kuten sanomalehtiartikkeleissa ja keskustelussa (jota käsittelen seuraavassa luvussa) olen valmistanut tekstin koodattavaksi ja koodannut kirjoituksia MaxQda-ohjelman avulla.

Kirjoitusten analyysissä käyttämäni tietokoneperusteinen koodaus ei poista ihmis-työtä tai tee tulkintaa tutkijan puolesta. Koodaus on systemaattinen tapa tulkita ja ryhmitellä tekstiä. Koodaus auttaa tulkinnassa, mutta koodausluokat eivät kata kaikkia tekstejä samalla tavalla. Vaikka luen tekstejä narratiivisina skeemoina, en ole koodannut kaikkia tekstejä täysin samalla kaavalla. Olen kiinnittänyt kirjoituksia analysoidessani huomiota teksteihin liittyviin toimijoihin ja tekstin tai tekstinosien narratiivisiin tehtäviin. Toisinaan olen asettanut rinnakkain toisistaan etäisiltä vaikuttavia tekstejä, jos ne mielestäni yhdessä rakentavat projektidiskurssin todellisuutta (esim. käsikirjatekstit ja sanomalehtiartikkelit). Diskurssianalyysissä on kyse mikrodiskurssin tekstien, kontekstin ja makrodiskurssin kokonaisuudesta (Phillips & Hardy 2002: 4). Silloin yksittäisen tekstin merkitys aukeaa parhaiten kontekstissaan ja osana sitä makrodiskurssia (tässä tapauksessa projektidiskurssia), johon teksti liitetään.

Tekstien tulkinnassa vaihtelen analyysin yksityiskohtaisuutta sen mukaan, minkä agentin näkökulmasta asioita tarkastellaan ja mikä on analysoitavan tekstin asema kokonaisuudessa. Poimin teksteistä joitakin keskeisinä pitämiäni piirteitä, joiden avulla voidaan osoittaa tekstien tehtävä jossakin narratiivisessa skeemassa. Keskityn toimijuuteen ja tekstien narratiiviseen tehtävään suhteessa niiden asemaan suuressa projektikertomuksessa tai suhteessa normatiiviseen projektitulkiintaan.

²⁶ Täyttymisellä tarkoitan sellaista (laadullisen) aineiston määrää, jonka jälkeen ei ilmene enää mitään tutkimuksen kannalta uutta tietoa.

5.5.2 *Keskustelun diskurssianalyysi*

Suunnitteluprojektin aikana kirjasin yli kaksisataa keskustelua. Keskusteluihin osallistui kymmeniä henkilöitä. Keskustelut käytiin osana projektisuunnittelun tavanomaista työtä, joten ne ovat luonnollista aineistoa, eivät haastatteluja, vaikka olenkin aktiivinen keskustelun osallinen.

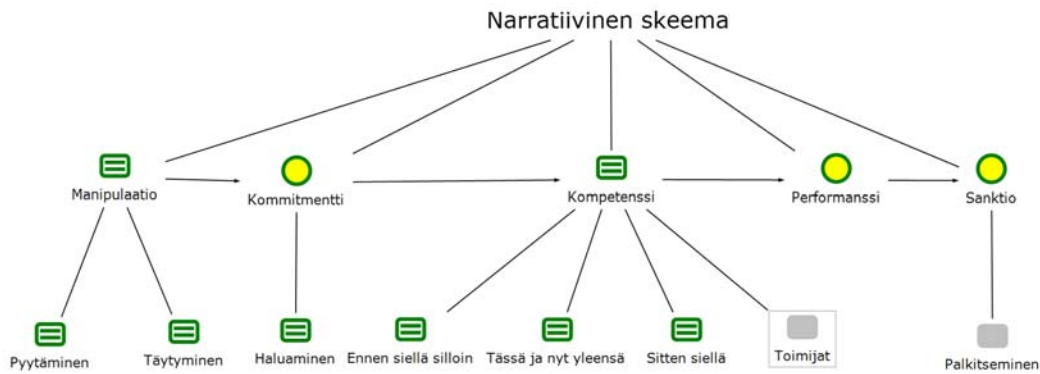
Nauhoitin näistä keskusteluista viisi. Valitsin lähempään tarkasteluun yhden keskustelun, aivan suunnittelun alkuun sijoittuneen tapaamisen (22.8.2003), jossa osallisten erilaiset pyrkimykset, suunnitelmadokumentin rooli ja keskustelun yleinen rakenne ovat selkeät. Keskustelunauhoitus on kestoltaan noin 52 minuuttia ja se on alun perin tehty C-kasetille, jonka sittemmin digitoin kahdeksi äänitiedostoksi. Nauhoitus tehtiin Mikkelin ammattikorkeakoulun Kasarmin kampuksella väliaikaisten mediastudioiden aulatilassa. Litteroin keskustelun diskurssianalyysille ominaisella sanasanaisella tarkkuudella, siten että en muuttanut kieltä yleiskieliseksi tai tehnyt poistoja. Litteroituani tekstin jäsenisin sen yhteensä 240 vuoroksi, jotka ryhmittelin keskustelun vaiheiksi. Korostan, että kyseessä on diskurssianalyysi, ei keskusteluanalyysi, jossa keskustelunäytteet, transskriptit puheesta ovat huomattavasti yksityiskohtaisempia (ks. Silverman 1994: 121). Tämän tutkimuksen tarkoituksiin ja luonteeseen diskurssianalyysin yleinen käytäntö on so-piva.

Koska keskustelusta valmistamani aineisto on suhteellisen laaja, eikä se ole kirjoitettu tekstinä mitenkään etukäteen jäsenetty, katsoin parhaaksi hyödyntää tietokoneavusteista koodaamista intensiivisemmin kuin esimerkiksi lomakkeiden tai oppaiden kohdalla, joiden analyysiin koodaaminen ei mielestäni olisi tuonut erityistä lisäarvoa. Käyttämäni MaxQda-ohjelman avulla voidaan käsitellä laajoja tekstiaineistoja. Siirsin litteroidun tekstin koodattavaksi ohjelmaan. MaxQda mahdollistaa tekstien ja tekstin osien merkitsemisen tekstin tulkinnassa käytettävien koodien, tulkintakategorioiden avulla. Loin tulkintaa varten narratiivista skeemaa myötäilevän koodausjärjestelmän, jota muokkasin ja täydensin analyysin aikana. En siis siirtänyt sellaisenaan narratiivisen skeeman vaiheita koodauskategorioiksi, vaan muokkasin niitä jonkin verran, koska narratiivisen skeeman vaiheet eivät sellaisenaan pystyneet kuvaamaan kaikkia aineistossa usein esille nousseita ilmauksia. Varsinkin kompetenssvaiheeseen liittyvien ilmausten tarkempi ryhmittely tuotti mielekkäämpiä tuloksia narratiivisen tulkinnan avuksi. Yhtäältä lähestymistapaani voi pitää teorian operationalistamisena (Eskola & Suoranta 2001: 156), toisaalta abduktion hengen mukaisena teorian ja empiirisen aineiston vuoropuheluna (Alvesson & Kärreman 2007).

Koodausjärjestelmäni perustuu keskustelun kulkuun ja sen tulkintaan. Tulkitsen tietyt koodit osaksi narratiivista skeemaa – tai paremminkin – koodit myötäilevät

narratiivisen skeeman vaiheisiin liittyviä modaliteetteja ja puheakteja. Koodauksessa keskityn tekoihin, verbeihin. Manipulaatiovaiheen modaliteetteja edustavat keskustelusta tehdyt poiminnat, jotka tulkitsem pyytämiseksi tai täytymiseksi. Koodit eivät noudata suoraan kieliopillisia kategorioita, lauseita tai keskustelun vuoroja, vaan koodi saattaa ulottua useampiin vuoroihin. Koodit saattavat myös olla päällekkäisiä, eli yksi ilmaus tai keskustelun osa on saatettu tulkita osaksi kahta eri tehtävää. Koodit kattavat suurimman osan koko tekstistä, niin että lähes kaikki litteroidut tekstin osat olen laskenut osaksi jotakin koodauskategoriaa.

Kuviossa 18 on esitetty koodaamisen ja narratiivisen skeeman suhde hierarkkise-
na järjestelmänä. Narratiivinen skeema on yläkäsite, joka jakaantuu narratiivin vaiheisiin. Neliön muotoiset solmut kuvaavat kategorioita, joihin olen koodannut litteroidun keskustelutekstin. Pallot täydentävät hierarkkista kuvausta. Käytännön koodauksessa kommitmentti ja haluaminen eivät jakaantuneet hierarkkisesti, vaan tekstiin merkitsemäni koodit liitin suoraan narratiivin vaiheisiin siitä syystä, että en katsonut tarpeelliseksi jakaa kommitmenttia useampiin alakategorioihin. Sama pätee sanktioon ja palkitsemiseen.



Kuvio 18. Narratiivinen skeema ja koodauskategoriat.

Keskustelua käsitellessäni esitän koodien määriä, eli kvantifioin tulkintaani. Koodien määrän esittämisen tarkoituksena on auttaa hahmottamaan keskustelun kokonaisuutta. Määrällisen esitystavan avulla voin näyttää, kuinka tietyt tehtävät näyttäisivät asettuvan keskustelun eri vaiheisiin. Keskityn määrällisessä analyysissä manipulaatiovaiheen, kommitmenttivaiheen ja kompetenssivaiheen verbeihin ja toimintaan, en niinkään toimijoihin, toiminnan välittömiin vaikutuksiin tekstissä (performanssiin) tai sanktioon, johon koodattuja ilmauksia on vain neljä. Jätän määrällisessä koodausten kuvauksessa pois performanssin, toimijat ja sanktion. Kuvaan luvussa 7.1.2 tarkemmin koodauskategorioiden sisältöjä.

Koodaus on ensisijaisesti tulkintaa ja monet ilmaukset kuuluvat useisiin kategorioihin. Monet koodeista voitaisiin myös jakaa pienempiin osakoodeihin tai katsoa

kuuluvan suurempaan kokonaisuuteen. Siksi koodausten määrällinen kuvaus on ennen kaikkea kuvaus tulkinnasta ja tekemistäni valinnoista. Määrällisellä kuvauksella voidaan yleisellä tasolla esittää tekstinäytteen tehtävien määrää ja niiden esiintymisen tiheyttä keskustelun eri vaiheissa.

Keskustelusta olen poiminut näytteitä, joiden avulla esittelen tarkemmin keskustelun eri vaiheiden organisoivia tehtäviä narratiivisessa skeemassa. Kvantitatiivinen esitystapa toimii keskustelun kokonaisuuden kuvaajana ja tekstinäytteiden analyysien avulla liitän yksittäisiä keskusteluleikkeitä laajempiin narratiivisiin skeemoihin.

6 PROJEKTISUUNNITTELUN INSTITUTIONAALINEN KONTEKSTI

Tässä luvussa kuvailen yhteiskunnallista ja historiallista kontekstia, jossa tutkimukseni kohteena oleva projekti suunniteltiin. Tässä yhteydessä instituutiolla tarkoitetaan diskursiivisesti rakentunutta sosiaalista rakennetta, joka muodostuu toimijoista ja teksteistä, jotka tuottavat kategorioita ja normeja, joiden mukaan tietyllä alalla toimitaan ja tulkitaan toimintaa (Phillips, Lawrence & Hardy 2004). Tässä tapauksessa institutionaalisella kontekstilla viitataan Etelä-Savossa vaikuttaneiden julkisten toimijoiden luomaan tulkintaan projektista kehittämisen institutiosta.

Luvussa 6.1 tarkastelen kahta itäsuomalaista kehittämisen toimijaa: Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa ja Mikkelin ammattikorkeakoulua. Sitten analysoin Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirjaa ja Itä-Suomen tavoite 1-ohjelman hakijan opasta, joissa projekteja määritellään osana kehittämisen keinovalikoimaa (6.2). Institutionaalinen konteksti muodostaa kehystömuksen suunnittelun käytännölle. Päätän institutionaalisen kontekstin kuvauksen kehitystä epäilevien sanomalehtitekstien analyysiin (6.3). Tutkimuksen kokonaisuudessa institutionaalinen konteksti on osa projektien rakentumista määrittävää ja institutionaalistettua, vaikiintunutta käsitystä siitä, mitä projektit ovat ja miten projekteja jossakin ajassa ja paikassa toteutetaan. Siten institutionaalinen konteksti on osa projektin normatiivista makrodiskurssia.

6.1 Kehittämisen toimijoita

Projektin suunnittelu tapahtuu jossakin historiallisessa ajassa ja tietyissä olosuhteissa. Projekteja pidetään kehittämisen välineinä ja siten osana kehittämisen kerromusta. EU:n ohjelmissa muutoksen ainoa väline on projekti (Lindgren & Packendorff 2006: 113). Tässä luvussa kuvailen kahta 2000-luvun alussa eteläsavolaiseen kehittämistyöhön vaikuttanutta toimijaa: Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa ja Mikkelin ammattikorkeakoulua kehittämisorganisaationa.

6.1.1 *Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma*

Kun Suomi liittyi Euroopan unioniin 1990-luvun puolivälissä, alkoi jäsenyyden mukana myös laajamittainen projektivetoinen alueiden kehittämistoiminta. Suomen näkökulmasta toinen ohjelmakausi alkoi vuonna 2000.

Itä-Suomelle tärkeitä ovat Euroopan unionin tavoiteohjelmat. Niillä ohjataan EU:n rakennerahastojen varoja ohjelmien tavoitteiden mukaisesti, erityisesti heikommin menestyneille EU:n jäsenvaltioille ja alueille. Ohjelmakaudella 2000–2006 tavoite 1 -ohjelma oli suunnattu kehityksestä jälkeen jääneiden alueiden kehittämiseen ja rakenteelliseen muutokseen. Suomessa toteutettiin kahta erillistä tavoite 1 -ohjelmaa: Pohjois-Suomen ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa. Ohjelmilla pyrittiin auttamaan näitä alueita kehittymään sekä pääsemään lähemmäksi muun maan bruttokansantuotteen tasoa. Ohjelmilla suunnattiin rakennerahastojen varoja. Näitä rahastoja olivat mm. Euroopan sosiaalirahasto (ESR), Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahasto sekä Kalatalouden ohjauksen rahoitusväline. (Eurooppatiedotus 2007).

Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman 2000–2006 (2000) perusajatuksena oli vahvistaa Itä-Suomen maakuntien vahvuuksia ja koettaa lieventää alueisiin kohdistuvia uhkia. Ohjelmassa oli useita eri toimenpidekokonaisuuksia. Jokaisella toimenpidekokonaisuudella oli omat erityiset tavoitteensa ja ohjelmalla omat yleiset tavoitteensa. Poliittisesti tärkeä ja perusteellisesti valmisteltu ohjelma-asiakirja sisältää ohjelmien periaatteet. Ohjelmaa valmisteltiin maakunnallisella tasolla ja sen valmistelusta olivat päävastuussa Itä-Suomen maakuntien liitot. Valmistelun pohjana oli kunkin maakunnan aluekehittämisohjelma.

Etelä-Savon tavoite 1 -ohjelman sisältöä pohtimaan perustettiin asiantuntijaryhmiä, joissa oli edustettuina niin ikään eri sidosryhmiä, kuten ”viranomaiset, työmarkkinaosapuolet, muut järjestöt, oppilaitokset” (Itä-Suomen Tavoite 1 -ohjelma 2000–2006, 2000: 131). Ohjelmaa rahoittavien viranomaisten rahoitusosuuksia ohjaa vuosittain laadittava maakuntien yhteistyöasiakirja. Muita tärkeitä dokumentteja ovat mm. maakuntien omat strategiat. Näiden eri asiakirjojen sisältämien tietojen, suositusten ja kuvausten perusteella alueelliset viranomaiset tekevät rahoituspäätöksiä.

Strategisiksi tavoitteiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa asetettiin pyrkimys parantaa maakuntien kilpailukykyä ja lisätä taloudellista kasvua. Tämän tavoitteen saavuttamisessa keinoina olivat elinkeinoelämän kehittäminen ja työllisyystilanteen parantaminen. Ohjelma-asiakirjassa mainitaan työllisyystavoitteeksi ohjelmakauden aikana 17.650 uutta työpaikkaa, joista 15.000 syntyisi EAKR- ja ESR-toimenpiteiden ansiosta. Lisäksi työpaikkoja arvioitiin turvattavan tai uusittavan 45.700. (Itä-Suomen Tavoite 1 -ohjelma 2000–2006, 2000: 55.)

Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa rahoittivat useat eri rahastot ja ministeriöt. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) oli yksi näistä rahoittavista toimijoista. Se on esimerkkinäni, koska sen avulla rahoitettiin monia koulutuksen liittyviä hankkeita – ja lopulta ESR:n tuella rahoitettiin myös tässä tutkimuksessa esittelemäni projekti.

Vuosina 2000–2006 toteutetun Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa ESR-toiminnan rahoitukseksi suunniteltiin 3,256 miljardia markkaa, eli runsaat puoli miljardia euroa. Kun puhutaan ESR-toiminnasta, tarkoitetaan sitä, että ESR-rahaston varat ovat ainoastaan osa koko ESR-toiminnan rahoituksesta. Ohjelman aikana ESR:n osuudeksi kaavailtiin 1,092 miljardia markkaa, kansallisen julkisen rahoituksen osuudeksi samoin 1,092 miljardia markkaa ja yksityisen rahoituksen osuudeksi 1,343 miljardia markkaa. Näistä rahoitusosuuksista neuvoteltiin maakunnissa vuosittain ja rahoitusosuudet kirjattiin maakuntien yhteistyöasiakirjaan. Kansallisella, julkisella rahoituksella tarkoitetaan eri ministeriöitä, joiden edustajina maakunnissa olivat mm. lääninhallitukset ja TE-keskukset. Myös kunnat ja kaupungit olivat ohjelman julkisia rahoittajia. ESR:n osuus koko Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta oli noin viidesosa. (Työministeriö 2000: 3.)

Tähän kehittämistyöhön, Suomen EU-jäsenyyden aikana toisen ohjelmakauden puoliväliin, vuoden 2003 jälkimmäiselle puoliskolle sijoittuu projektin valmistelu, josta kokoamaani aineistoa analysoin.

6.1.2 Mikkelin ammattikorkeakoulu kehittämisorganisaationa

Laajoja EU-tukia nauttivilla alueilla kehitystoimintaan on ollut käytettävissä runsaasti resursseja. Itä-Suomessa ja Etelä-Savossa on EU:n tavoiteohjelmien myötä oppilaitoksista kasvanut projektimuotoisen kehittämisen tärkeitä toimijoita. Ammattikorkeakouluilla on ammattikorkeakoululain (351/2003) määräämä kehittämisestä tehtävä. Etelä-Savossa ammattikorkeakoululla on keskeinen rooli, koska alueella ei ole omaa tiedekorkeakoulua.

Yhden näkökulman projektitoimintaan, sen asemaan ja laajuuteen avaa organisaation henkilöstön ammattiryhmien tarkastelu. Mikkelin ammattikorkeakoulussa on edustettuina useita eri ammattiryhmiä. Vuonna 2003 sen lähes neljästä sadasta (395) vakinaisesta työntekijästä hieman alle puolet (191) oli opettajia. Muuta henkilökuntaa oli 204. Määräaikaaisia työntekijöitä oli 25 %. Henkilöstössä oli edustettuina monia eri ammatillisia ja akateemisia aloja, sillä Mikkelin ammattikorkeakoulussa annettiin vuonna 2003 opetusta kahdeksalla eri koulutuslalla. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2004.)

Mikkelin ammattikorkeakoulun vuosikertomuksissa 2003 ja 2004 ei suoraan kerrota projektihenkilöstön määrää. Vuoden 2004 vuosikertomuksessa todetaan, että vuodesta 2003 vuoteen 2004 ammattikorkeakoulun henkilöstön määrä kasvoi 18 henkilöllä. Näistä kaksi oli opettajia ja kuusitoista muuta henkilökuntaa. Vuonna 2004 opettajia oli ammattikorkeakoulussa 193 ja muuta henkilökuntaa 220. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2005.)

Projektitoiminnan kasvu näkyy myös taloudessa. Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymän vuoden 2004 vuosikertomuksen talouskatsauksessa todetaan, että muun kuin opetustoiminnan kasvu sisältää yhä enemmän myös taloudellisia riskejä. Vuonna 2004 Mikkelin ammattikorkeakoulussa oli käynnissä 76 EU-rahoitteista projektia, joiden kustannukset vuoden aikana olivat noin 11 miljoonaa euroa, josta ammattikorkeakouluyhtymän rahoitusosuus oli noin 0,9 miljoonaa euroa. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2005.) EU-projekteissa vaaditaan myös omarahoitusosuutta, joka jää ammattikorkeakouluyhtymän maksettavaksi. Projektien kustannukset maksetaan jälkikäteen, minkä vuoksi ammattikorkeakouluyhtymä joutuu vastaamaan projektien aikaisista kustannuksista, mikä puolestaan heikentää maksuvalmiutta. Projektit vaikuttavat sekä lisääntyvänä kehittämisresurssina että talous- ja hallinnointihaasteena.

6.2 Kehittämisen virallisia tekstejä

EU-projektit tehdään kontekstissa, johon liittyvät kehittäminen, julkisuus ja suuret toimijat, kuten oppilaitokset, politiikkaohjelmat ja media. Institutionaalisessa kontekstissa tekstit luovat merkityksiä, määrittävät yleisiä projektikäsityksiä ja vaikuttavat siten projektidiskurssiin ja yksittäisen projektin suunnitteluun. Tarkastelen seuraavaksi kahta institutionaalisesta kontekstista poimimaani kehittämisen tekstiä, joiden avulla havainnollistan, kuinka yksittäiset tekstit ovat luettavissa kehittämiskertomukseen liittyvien projektien toimijoina. Ensimmäinen teksti on Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirja ja toinen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman hakijan opas. Tekstit luovat narratiivista skeemaa asettaessaan toimijoita tiettyihin asemiin ja tiettyjen kehityskulkujen toteuttajiksi. Näytän, miten projektin normatiivisen makrodiskurssin ihanteet ilmenevät kehittämisen virallisissa teksteissä.

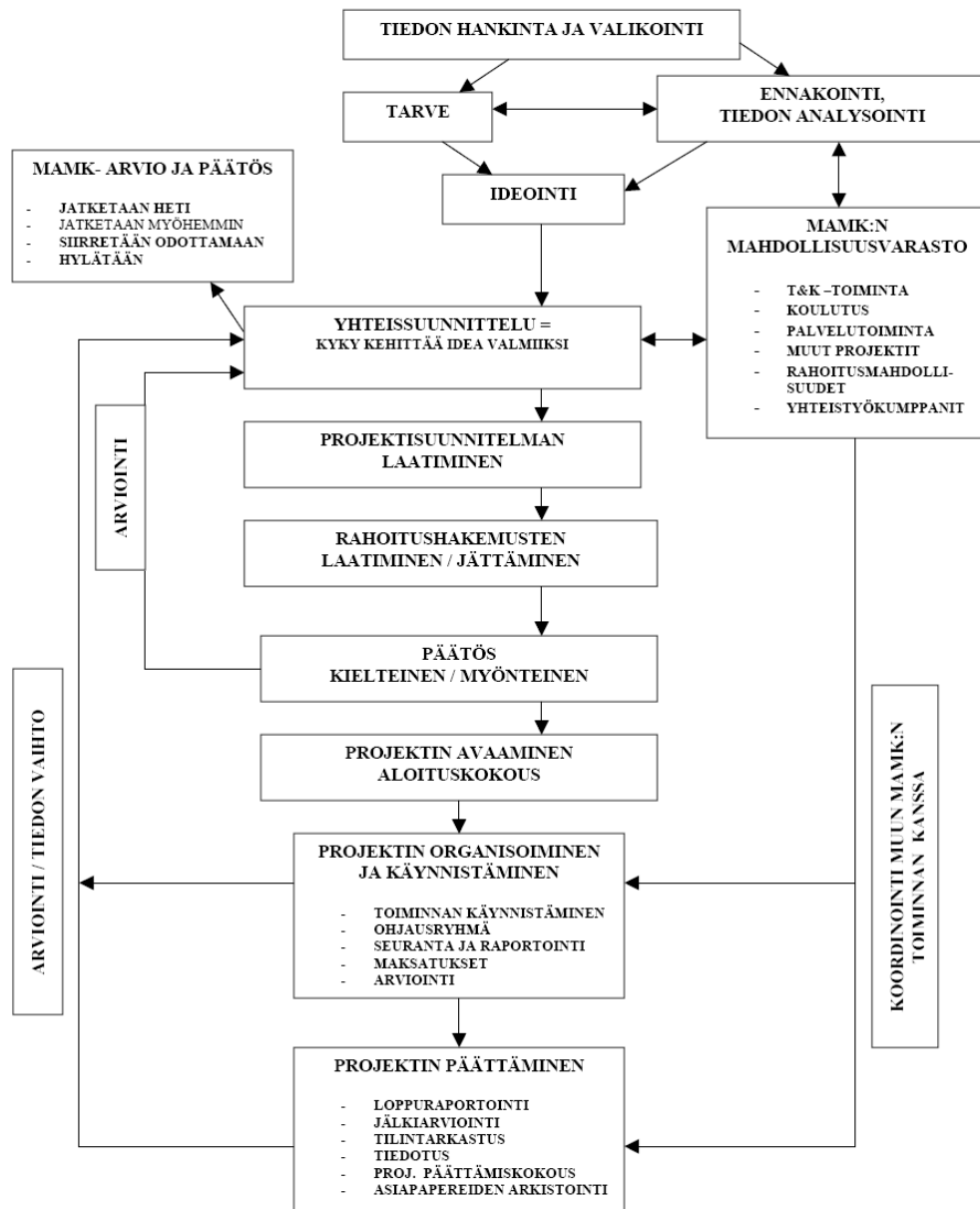
6.2.1 *Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirja*

Koska Mikkelin ammattikorkeakoulu on maakunnassaan suhteellisen suuri projektien toteuttaja, jonka omassa toiminnassa projekteilla on suuri merkitys, on se pyrkinyt ohjeistamaan projektien valmistelua ja toteutusta. Tätä tarkoitusta varten on laadittu projektikäsikirjoja. Vuonna 2003 – tässä raportissa esiteltävän projektisuunnittelutapauksen aikana – voimassa oli Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymän hallituksen vuonna 2001 hyväksymä projektikäsikirja. Projektikäsikirja välittää yleisten projektioppaiden kaltaista kuvaa projekteista, mutta siinä korostuu projekteja hallinnoivan organisaation näkökulma, erityisesti projektin elinkaaren alkuvaihe, ideointi ja suunnitteleminen. Käsikirja määrittelee projektitoiminnan

yleistä luonnetta asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja se toimii ammattikorkeakoulun henkilökunnan apuvälineenä, kompetenssina projektien valmistelussa.

Opas on tarkoitettu yleiseksi oppaaksi Mikkelin ammattikorkeakoulussa projektien suunnitteluun ja toteutukseen osallistuville. Oppaassa on 26 sivua ja siinä käsitellään mm. projektien mahdollisia rahoituslähteitä ja projektisuunnitelman sisältö. Siinä kuvataan projektia prosessina, yleisenä tapahtumien kulkuna, jotka toistuvat kaikissa projekteissa. Projektin esittäminen luonnollistettuna, yleisenä ja kyseenalaistamattomana prosessina on osa normatiivisen projektidiskurssin pyrkimystä nähdä projekti universaalina mallina (Winter ym. 2006: 640). Keskityn analyysissäni siihen, miten Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirjassa esitetään projektiprosessi ja projektin ideointi. Oppaan luku kolme, joka käsittelee projektiprosessia, muodostuu yhdestä kuvioista. Projektin ideointia käsitellään prosessikuvauksen jälkeen noin puolen sivun mittaisessa luvussa ”Ideointi ja yhteissuunnittelu”.

Projektiprosessin mallin (kuvio 19) esittämä maailmankuva on hyvin samankaltainen kuin vallitsevassa, normatiivisessa projektidiskurssissa. Projektin prosessikuvauksessa tiivistyy näkemys projektitoiminnan ja tiedon suhteesta. Kuvion kertomus alkaa tiedosta, joka on hankittu kuvion (ja projektin) ulkopuolelta, jonne sijoittuu oikean työn maailma, reaalin työelämä (ks. luku 3.1.2). Työelämästä on myös peräisin tarve, joka projektiprosessissa liitetään tietoon. Tieto on jotakin, jota voidaan hankkia, valikoida, ennakoida ja analysoida. Koska maailmassa on tietoa ja tarpeita, on projektiprosessin tehtävänä poimia tietojen ja tarpeiden joukosta näytteitä ja suorittaa ideointi. Ideoinnilla kehitetään tarpeista ja tiedoista idea. Idea voi edetä prosessissa vasta sitten, kun se on valmiiksi kehittämisen jälkeen arvioitu ja hyväksytty. Idean arvioi tässä tapauksessa Mikkelin ammattikorkeakoulu. Jos idea on kelvallinen, se suunnitellaan valmiiksi. Valmiista ideasta tehdään projektisuunnitelma, suunnitelmasta hakemus ja hakemuksesta projekti. Projektin päätyttyä tekoja arvioidaan ja uutta tietoa vaihdetaan. Hallinnolle ominaisilla metaforilla monimutkainen prosessi saadaan vaikuttamaan luonnolliselta ja järkeenkäyvältä. Tapa toimia näyttää ennalta määrättyltä ja rationaaliselta (vrt. Winter ym. 2006).



Kuvio 19. Projekti prosessina Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirjassa (2001: 8).

Vaikka prosessikuvaus on abstrakti malli, on se myös hyvin käytännöllinen. Se antaa ohjeita ideoiden käsittelylle ja muistuttaa, että ideat voidaan ja ne pitää käsitellä tietyllä tavalla. Projektikäsikirja on suunnattu Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstölle, joten se houkuttelee henkilöstöä työelämän tarpeiden etsimiseen ja löytämiseen. Työelämän tarpeen löytäjää neuvotaan lähettämään projekti-idea lomakkeelle kirjoitettuna tai vapaamuotoisena suunnitelmana projektien valmistelusta vastaavalle hankepäälikölle. Lomakkeen avulla tarve ja tieto tarpeesta saatetaan yhdenmukaisesti käsiteltävään ja hallittavaan muotoon – puhe ja havainnot

tekstualisoidaan. Tekstiksi muutettu ja lomakkeella jäsennetty idea arvioidaan ja annetaan edelleen käsiteltäväksi ja jalostettavaksi. Prosessin alkupäähän syötetään raakaa informaatiota ja tarpeita. Toisesta päästä, prosessin käsittelyn jälkeen syntyy jalostettua kehitystä, jota voidaan jälleen käyttää raaka-aineena uuden kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Malli muistuttaa Taylorin (1993: 104) kuvaamaa rationaalista organisaatiota, jossa organisaation muutos esitetään huolellisen suunnittelun tuloksena (Taylor & van Every 2000: 208).

Projektiprosessin voi ajatella myös edustavan projekteihin usein liitettyä konemetaforaa (Green 2006: 236; Pollack 2007: 268). Konemetafora on Lakoffin ja Johnsonin (2003: 28) mukaan ontologinen metafora²⁷, jolla he tarkoittavat kokemuksen muuttamista objekteiksi ja substansseiksi, joita voidaan käsitellä erillisinä ja yhtenäisinä. Se mahdollistaa kokemuksen pilkkomisen ja yhdistelyn – rationaalisen käsittelyn yleensä.

Projektiin liittyy voimakas instrumentaalinen lasti, jossa projekti kokemuksena pilkotaan pienempiin hallittaviin osiin, jotka yhdessä muodostavat yhdenmukaisen ja järkeenkäyvän, erillisen kokonaisuuden. Mikkelin ammattikorkeakoulun projektiprosessikuvaksen takaa ei ole vaikeata tunnistaa koneen ontologista metaforaa. Sellaisena se jatkaa ”weberiläisittäin” kuvatun byrokraattisen koneen²⁸ perinnettä. Huippuun viritetyssä byrokratiassa kukoistavat mm. tarkkuus, nopeus, yksiselitteisyys, asiakirjojen hallinta, jatkuvuus, hienotunteisuus, yhdenmukaisuus, asioiden keskinäinen järjestys ja taloudellisuus. Hyvin järjestetyssä byrokratiassa työn osittaminen voidaan tehdä puhtaasti asiallisin perustein, ilman että henkilöllä sinänsä olisi vaikutusta tehtävien jakoon (Weber 1947: 661).

Vaikka prosessikuvausta ei käsikirjassa suoraan nimetä koneeksi, on siinä läsnä projektin instrumentaalisuus ja koneen toimintaan liittyvä redusointi ja muutoksen aiheuttaminen tiettyjen voimien avulla. Projektioppaiden sanastossa sanaa ”kone” ei yleensä käytetä, mutta koneen perusoperaatiot: raaka-aineen jalostaminen eri-

²⁷ Lakoff ja Johnson julkaisivat metaforateoriansa 1980, jolloin he ryhmittelivät metaforat kolmeen metaforatyyppiin, joista yksi oli ”ontologinen metafora”. Myöhemmin (2003: 264) Lakoff ja Johnson tarkentavat, että *kaikki* metaforat ovat ontologisia.

²⁸ Tarkoitan weberiläisellä byrokraatialla Max Weberin kuvausta hyvin järjestetystä työorganisaatiosta niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Byrokratian vahvuutena Weber (1947: 660) kuvaa sen teknistä ylivoimaa: ”Der entscheidende Grund für das Vordringen der bürokratischen Organisation war von jeher ihre rein *technische* Überlegenheit über jede andere Form. Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu diesen genau wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung.” Weberin byrokratian kuvaus on yleinen lähtökohta byrokratian kuvauksessa ja keskeinen osa nykyistä keskustelua, jossa projektit sijoitetaan joko byrokraattisiksi tai postbyrokraattisiksi. Weberin byrokratian kuvaukset eivät kuitenkaan muodosta yksiselitteistä byrokratian määrittelyä (Höpfl 2006).

laisten toimenpiteiden avulla on muuten selkeästi esitetty. Silfverberg (1998: 11–13) kuvaa projektia nykytilannetta muuttavana organisaationa, jolla on käytettävissä tietyt panokset ja tuloksena vaikutuksia. Viirkorpi (2000: 44) tiivistää projektin panoksiksi, toiminnaksi ja tuloksiksi. Projekti perustuu työn osittamiseen, tehtäväkeskeisyyteen ja suoraviivaiseen aikomusten, tekojen ja rahan ykseyteen. Projektin hallinnan prosessi voidaan jakaa syötteeksi, välineeksi ja tuloksiksi (PMBOK 2008). Projekti on tästä instrumentaalista näkökulmasta läpinäkyvää, ennakoitavaa ja laskettavaa toimintaa. Siinä mielessä se ei paljon eroa klassisesta, mekanistisesta byrokratiasta (Hodgson 2004: 88).

Projektin prosessikaaviossa toimijuus on nominaalistettu osaksi itse tekemistä. Kaaviossa mainitaan vain tapahtumat, mutta käsikirjan tekstissä kuvataan tarkemmin prosessin tekoja. Ideointia ja yhteissuunnittelua selvennetään kuvaamalla tarkemmin ideointiin liittyviä tekemisiä, toimijoita ja sen maailman järjestystä, jossa ideointi tapahtuu. Tarpeita voidaan löytää etsimällä niitä työelämästä. Kun tarve on löydetty, sitä käsittelemällä voidaan valmistaa idea. Idea voidaan syöttää projektikoneeseen, joka tuottaa kehitystä.

”Projekti-idea voi saada alkunsa monella eri tavalla. Oleellista projektin uskottavuuden ja toteuttamisen kannalta on, että projektille on olemassa tarve. Tarve voi olla peräisin esim. kohderyhmästä/asiakkaasta (työelämä, yritykset, kehittäjäorganisaatiot), MAMK:sta (oman toiminnan kehittäminen, laajentaminen, yhteistyön lisääminen jne.) tai rahoittajalta (maakunnallinen kehittäminen, verkostoituminen, yhteistyö). Yleensä tarve on työelämälähtöinen.

Projekti-idean/projektiaihion voi jäsentää ja esittää MAMK:n henkilöstön sivuilla (<http://staff.mikkeli.amk.fi>) projektikäsikirjan liitteenä 1 olevalla projektiesityslomakkeella tai vapaamuotoisena suunnitelmana hankepäällikölle.” (Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymä 2001: 9.)

Projektikone työstää jo löytynyttä ja haltuun saatua raaka-ainetta, tarvetta, jota syötetään koneeseen ideana. Prosessin näkökulmasta työelämästä löydetyn tarpeen jalostaminen alkaa, kun tarpeesta eristetty idea on löydetty, valmistettu ja syötetty projektikoneen prosessiin.

Koska ammattikorkeakoulun projektitoiminta on kasvava osa ammattikorkeakoulun toimintaa ja projektien työllistävä vaikutus on suuri, on myös tarpeiden löytäminen ja ideoiden luovuttaminen kehitysprosessin raaka-aineeksi velvoite varsinkin niille, joiden toimeentulo riippuu projektityöstä. Jos ei löydy raaka-ainetta, tarpeita ja niistä työstettäviä ideoita, ei myöskään ole mitään jalostaa, ja kun jalostaminen loppuu, loppuvat työt ja toimeentulo vaarantuu. Näin vapaus ja vastuu

uuden aineksen löytymisestä ovat lähellä niitä, joiden työ riippuu kehitysprosessin jatkuvuudesta.

Kehittämisen velvoitteeseen ja oman työn tarpeelliseksi tekemiseen erityisesti määräaikaissa työsuhteissa (usein projektien palveluksessa) viittaa Sarkola (2007: 160), kun hän kuvailee toimijaverkkoteorian avulla Mikkelin ammattikorkeakoulun verkko-oppimisen mentoreiden työtä:

”Siinä missä opettajien työsuhteet ovat yleensä voimassa toistaiseksi, hallinnoivat mentorit ovat usein määräaikaissa työsuhteessa. Viimeksi mainituilla on ollut suurempi intressi osoittaa hyödyllisyytensä ja tehdä itsestään pakollinen kauttakulkukohta, jota kautta verkko-opetuksen tukea haetaan. He näyttävät kokevan verkko-oppimisalustoihin liittyvän koulutuksensa olennaiseksi osaksi omaa asiantuntijuuttaan, jota he haluavat kehittää.”

Työntekijälle (organisaation mikrodiskurssissa) projektiopas on houkuttelun, manipulaation väline. Houkuttelun keinona opas esittää projektin välttämättömyytenä, joka tuottaa työntekijöille palkkioksi työllisyyttä. Tämä palkkio on saavutettavissa, jos työntekijät hyväksyvät ajatuksen tarpeista ja siitä, että tarpeita voidaan projektioppaan esittämällä tavalla jalostaa ideoiksi ja edelleen projekteiksi. Siten projektiopas on osa projektin makrodiskurssiin osallistumisen manipulaatiota. Se suostuttelee kehittämisestä riippuvat etsimään tarpeita ja muokkaamaan niistä ideoita. Taatakseen toimeentulonsa, on haluttava kehittää. Projektin makrodiskurssissa tavoitteena on muutos, sen raaka-aineena eli kompetenssina ovat tarpeet ja ideat ja houkuttimena eli sanktiona toimeentulo. Projekteista toimeentulonsa saaville tämä narratiivinen skeema, asioiden tiedetty eteneminen ja siihen sisältyvä suostuttelu on ilmeistä, vaikka prosessikuvaus ei sitä suoraan kerrokaan.

Projektiopas on osa projektin makrodiskurssin houkuttelua. Se pyrkii tuomaan projektin välttämättömyydet ja palkinnot mahdollisimman luonnollisina ja itseltään selvinä työntekijöiden ulottuville. Opas on houkuttelun skeemaan limittynyt kompetenssi, eli osanarratiivi, jonka avulla houkuttelu tehdään. Projektiopas edustaa makrodiskurssin pysyvää järjestystä ja normatiivista projektikäsitystä. Projektioppaan tehtävä makrodiskurssissa on toimia kompetenssina, jonka avulla Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma voi saada raaka-ainetta oman ohjelmansa, oman narratiivisen skeemansa toteuttamiseen.

Mikrodiskurssissa opas on myös nimensä mukainen opas, eli se kertoo, miten ideoita ja tarpeita tulisi käsitellä. Silloin opas toimii sellaiselle lukijalle, joka sitoutuu oppaan kuvaaman narratiivisen skeeman toteutukseen, myös ohjeena, eli kompetenssina. Opas kertoo esimerkiksi, missä ja kenelle projektiaihioita voi ”jäsentää ja esittää.”

Normatiivisen projektidiskurssin mukaisesti projektiprosessin kuvaus esittää projektin muotoutumisen ideasta hakemukseksi voimakkaasti redusoituna, selkeästi rajattuna, universaalina, hallittavana tapahtumisena, jossa itse prosessi on neutraali väline. Prosessikuvaus on tarkimmillaan silloin, kun se kuvaa tiedon rakentamisen vuorovaikutuksessa syntyneiden tekstien (esim. suunnitelman, hakemuksen, päätöksen) kiertoa hallintokoneistossa. Tiedon ja tarpeiden rakentumisen pitkä ja monipolvinen kertomus ennen hallintoprosessia jää kuvauksen ulkopuolelle.

6.2.2 *Hakijan opas*

Narratiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna pidän Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa suurena kehittämisen kertomuksena, makrodiskurssina, joka muodostuu useista projektikertomuksista. Kehittäminen tehdään EU:ssa projekteilla ja projektia pidetään itsestään selvänä kehittämisen instrumenttina (Lindgren & Packendorff 2006). Kaikilla näillä projekteilla on yhteinen missio ja samankaltaisia kompetenssejä käytettävissään. Tavoite 1 -ohjelma on toisin sanoen tulkittavissa itsenäisenä toimijana suuressa itäsuomalaisessa kehityskertomuksessa, jossa erilaiset agentit, projektit tekevät tavoite 1 -ohjelman puolesta sen mission toteuttamiseen vaadittavia tekoja.

Kehittämisen kertomus alkaa narratiivisen skeeman tapaan ristiriitaisen tilanteen esittelyllä, toimijoiden määrittämisellä, mission kuvaamisella, manipulaatiolla eli toimintaan houkuttelemisella. Ohjelmatasolla tätä manipulaatiota tekee Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma-asiakirja ja erityisesti ESR:n tukemien hankkeiden osalta Työministeriön vuonna 2000 julkaisema ”Työtä, osaamista ja yrittäjyyttä Itä- ja Pohjois-Suomessa. Tavoite 1 -ohjelmat 2000–2006. Hakijan opas Euroopan sosiaalirahaston tukemia projekteja suunnitteleville” (= Hakijan opas). Hakijan opas on esitteen kaltainen, näyttävästi taitettu, kiiltävälle paperille painettu, ilmeisen laajaan jakeluun tarkoitettu tiivistelmä molemmista tuolloin toimintaansa aloittaneista tavoite 1 -ohjelmista. Kaksikymmentäsivuisen oppaan ensimmäiset kuusi sivua käsittelevät ohjelmatoimintaa yleensä. Opas sisältää mm. kuvauksen siitä, millainen hyvin toteutettu projekti on. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta tehdään viiden sivun mittainen yhteenveto.

Projektin suunnittelijalle Hakijan opas kertoo, millaisia kehittämisprojektien EU:n rahastojen näkökulmasta tulisi olla. Hakijan opas kertoo, miksi projekteja tehdään, ketkä ovat kehittämisen toimijoita, millainen on hyvä projekti ja millä kriteereillä projektin hyvyttä arvioidaan.

Hakijan oppaassa toistetaan EU:n aluepolitiikan ja tavoite 1 -ohjelman olemassaolon perusteet. On olemassa erilailla kehittyneitä alueita ja Hakijan oppaassa esi-

tellyillä ohjelmilla ja keinoilla kehitetään vähemmän kehittyneitä alueita. Ohjelman kuvaama perusristiriita on kehityksen puute, jota koetetaan ohjelman toimenpiteillä poistaa. Kehitystä mitataan bruttokansantuotteella: ”Tavoitteena on ohjelma-alueiden bruttokansantuotteen nostaminen lähemmäs maan keskiarvoa” (Työministeriö 2000: 3).

Tähän päämäärään pääsemiseksi ja kehityksen vauhdittamiseksi Hakijan opas tarjoaa keinoksi projektia. Hakijan opas ei kerro, miksi bruttokansantuote ohjelma-alueilla pitäisi saada kohotetuksi lähemmäksi kansallista keskiarvoa juuri projektien avulla, mutta kehittämiskertomuksen itsestään selvä kompetenssi on projekti. Ohjelmassa jaetaan rahaa ja rahaa myönnetään vain projekteille. Projekti on se väline, jolla ero entisen ja uuden välillä tehdään. Vain projektilla ohjelmaan varattu raha voi levitä Itä-Suomeen.

Hakijan opas määrittää projektia ja luettelee hyvän projektin tunnusmerkkejä. Opas määrittelee projektin ”tavoitteiltaan, tehtäväalueeltaan ja kestoltaan sekä kustannusarvoltaan rajatuksi tehtäväkokonaisuudeksi, joka perustuu projektisuunnitelmaan” (Työministeriö 2000: 5).

Hyvää projektia luonnehditaan mm. tarvelähtöiseksi, ennakoititietoon ja kumppanuuteen perustuvaksi. Hyvä projekti on joustava ja oppiva prosessi ja se liittyy yleisempään kehittämiseen, jossa syntyy verkostoja kehittämisponnistelujen ja kehittäjätoimijoiden välille. Lisäksi hyvä projekti toimii taloudellisesti ja tehokkaasti, jolloin korostuvat projektihallintataidot. Hyvällä projektilla on realistisesti ja selkeästi asetetut tavoitteet, joiden saavuttamista mitataan ja analysoidaan. (Työministeriö 2000: 5.)

Hyvä projekti tunnetaan siis melko tarkoin. Vaikuttaa siltä, että hyvä projekti on kohtuullisen selkeästi määriteltävissä ja mitattavissa. Mitattavuus, suunnittelu, tarpeiden analysoitavuus ja selkeä projektin määriteltävyys liittyy Hakijan oppaan projektikäsityksen normatiiviseen projektidiskurssiin ja sen ”varsinaisiin projekteihin” (ks. luku 3.1.2).

Hakijan oppaassa ei suoraan kerrota, kuinka projekti toimii, mutta toimenpidekokonaisuuksien kuvauksen rakenne antaa kuvan siitä, millainen on ESR-projektin toiminnan rakenne. Jokainen Hakijan oppaassa kuvattu toimenpidekokonaisuus on jäsennelty samalla tavalla. Ensiksi kuvataan tavoitetila suhteessa alueen nykyiseen puutteeseen tai alikehittyneisyyteen. Sitten seuraavat (numeroimattomat) alaotsikot: 1) Tuettava toiminta, 2) Rahoitusta myöntävät, 3) Rahoitusta voivat hakea, 4) Kohderyhmät ja 5) ESR-projektin valintakriteerit. (Työministeriö 2000: 8–11.)

On siis toimintaa ja niitä, jotka rahoittavat toimintaa. On olemassa toiminnan toteuttajia ja niitä, jotka hyötyvät toiminnasta. Kun tuollaisesta toiminnasta tuossa toimijaverkossa on tehty suunnitelma, rahoittaja arvioi etukäteen asetettujen kriteereiden avulla suunnitelman sopivuuden. Kukin toimenpidekokonaisuus rakentuu tekijästä, kohteesta ja niiden suhdetta määrittävästä prosessista. Narratiivisena skeemana asetelma on se, että rahoitusta hakevan on osoitettava olevansa puutoksen tilassa oleva toimija tai sellaisen toimijan edustaja. Puutoksen korjaaminen vaikuttaa siihen, että kohderyhmän tila muuttuu. Niinpä ohjelma vaihtaa rahoitusta hakevan kanssa jotakin, jotta rahoitusta hakeva voi vaihtaa jotakin kohderyhmän kanssa, jonka asema vaihdon ansiosta muuttuu. Lopulta kohderyhmällä on ohjelman aloittaman projekti-intervention jälkeen hallussaan jotakin, mitä sillä ei ollut ennen ohjelman toimenpiteitä. Ohjelma toimii kertomuksen vaihdon periaatteita noudattaen.

Hakijan oppaassa kunkin toimenpidekokonaisuuden kohdalla toteuttajia, rahoituksen hakijoita tai toimijoita nimetään tarkemmin. Toimijoina mainitaan mm. organisaatiot, oppilaitokset, kunnat, yhteisöt, yritykset, yhdistykset jne. Lisäksi kunkin toimenpidekokonaisuuden kohdalla nimetään niitä tekoja, joiden kehittämistä tuetaan. Samoin mainitaan niitä, joita tuettava toiminta hyödyttää. Tällaisia kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi: yrittäjät, ammatinharjoittajat, yritykset, opiskelijat, työttömyysuhan alainen ja työtön työvoima, maahanmuuttajat, naiset ja ikääntyvät. (Työministeriö 2000: 8–11.)

Kun Hakijan opasta tarkastelee narratiivisena skeemana, näyttää siltä, että opas kertoo paljon mission asettamisesta, puutteen kuvaamisesta sekä kompetenssien, eli toimijoiden ja prosessien nimeämisestä ja niiden välisten suhteiden kuvaamisesta. Mutta Hakijan opas ei näytä pureutuvan sitoutumiseen saati sanktioon. Koska narratiiviset skeemat ovat luonteeltaan limittyviä (esim. Groleau & Cooren 1999; Cooren 2000), hakijan oppaassa korostuvat kuvaileva tyyli ja houkuttelun puute selittyvät Hakijan oppaan asemalla ohjelman narratiivisessa skeemassa, osana projektien eppistä kokonaisuutta. Opas on osa ohjelman manipulaatiovaihetta, mutta se on limittynyt hakijan kompetenssiksi. Opas antaa tietoja ja pystymisiä hakemiseen. Hakijan opas vaikuttaa innottomalta ja tahdottomalta toimijalta, koska se ei teksteissään suoraan suostuttele tai pyydä. Se ei koeta saada lukijaa haluamaan. Hakijan opas kertoo, millainen maailma on, ilmoittaa millaiseksi sen olisi tultava, sanoo millaista toimintaa tuetaan, millä välineellä maailma muutetaan, kuka voi hakea rahoitusta, keitä toimenpiteiden tulisi hyödyttää ja keneltä rahaa anotaan. Se, joka saa käteensä Hakijan oppaan, on jo ”hakija” ja ”suunnitteleva”. Se, joka jo suunnittelee ja on hakija, ei perusteluja tai suostuttelua kaipaa. Sen sijaan opas opettaa, millainen on hyvä projekti, mitä on kehitys ja esittää vaatimuksia niille, jotka hakemaan ryhtyvät.

Ohjelmaesite maalaa maailmasta kuvan, johon kuuluu asioita, joita ei voi kyseenalaistaa. Kehitys on hyvä. Kehitys perustuu tarpeeseen. Maailma kehitetään projekteilla. Kehitystä mitataan bruttokansantuotteella, tarvetta voidaan esiselvittää ja analysoida. Projekti on toimintatapana tunnettu ja tiedetty.

Nämä itsestään selvät tosiasiat muodostavat toisiaan ruokkivan kehityspyörän. Tarve on hyvä, koska se antaa kehitykselle muodon, suunnan ja ääret. Projekti on projekti, jos sillä on tarve. Näiden tosiasioina esitettyjen väitteiden varaan rakentuu oppaan kuvaama kehityksen ja projektin diskurssi. Jotta projektin voisi ajatella osaksi kehittämistä, on kyettävä osoittamaan tarve. Tarve on jonkin puuttumista tai riittämättömyyttä, jotakin jonka puute tekee ihmisen tai yhteisön olemisen hankalaksi, epämiellyttäväksi tai vaarantaa sen olemassaolon. Tarvetta voidaan yksilötasolla määrittää biologisilla, elämää ylläpitävillä tarpeilla kuten vaikkapa ravinnon saannilla, unella, tasaisen ruumiin lämpötilan säilyttämisellä ja niin edelleen. Näiden tarpeiden tyydyttämistä tai optimaalisen tarpeiden tyydyttämisen tason saavuttamista voidaan jopa pitää kaikkeen inhimilliseen toimintaan vaikuttavina motiiveina (Gleitman, Fridlund & Reisberg 2003: 116). Samalla tarve toimii suuren kehityskertomuksen jännitteenä, puutteen ja puutteen poistamisen synnyttämisen perusteluna. Tällä jännitteellä perustellaan organisoitumisen kertomuksellisuutta (esim. Taylor & van Every 2000; Cooren 2000). Siksi organisaation mallintaminen systeemiksi on oikeastaan narratiivista tulkintaa, vaikka sitä ei sellaiseksi tiedostettaisikaan (Taylor & van Every 2000: 56). Hakijan oppaan lukija pyrkii tekemään lukemastaan järkeenkäyvän. Opas sisältää monenlaisia tapahtumia ja tapahtumien välisiä yhteyksiä, joita voidaan ymmärtää monenlaisten syiden ja seurausten jatkumona (Boje 2001). Vaikka luonnontieteiden rationaalisuus näyttää vallitsevalta, voidaan Hakijan opas tulkita myös narratiivisen rationaalisuuden näkökulmasta.

Tarve on tässä yhteydessä vahva ”syy” tapahtumiselle, koska se on luonnontieteisiin nojaavan projektikäsitykseen sopiva ja uskottava. Tarve on luonnontieteelliseltä vaikuttava lähtökohta mille tahansa toiminnalle – vaikka kyse ei olisikaan välittömästä biologisesta perustarpeesta. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa tarpeet ovat monimutkaisempia ja abstraktimpia kuin yhden elävän organismin perustarpeet, vaikka nekin ovat toki pitkän ketjun jälkeen pelkistettävissä jonkun yksilön tarpeiden tyydyttämiseksi. Tarve ja tarpeen korostaminen toiminnan lähtökohtana luo projekteilla toteutettavalle kehittämistyölle narratiivista perustaa. Oppaassa ei tosin mainita narratiivisuutta, mutta tarvepuhe ja oppaan esittämät keinot ja sen kuvaamat tavoitetilat luovat narratiivisen rakenteen projektien toteuttamiselle. Opas asettaa jännitteen, osoittaa mission, kuvailee keinoja ja lupaa implisiittisesti palkinnon, rahoituksen.

Hakijan oppaassa kerrotaan kunkin toimenpidekokonaisuuden kohdalla melko yksityiskohtaisesti, millaiset toimet ovat suotavia. Esimerkiksi Toimenpidekokonaisuus 2.1:n (Koulutusjärjestelmien kehittäminen ja koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden parantaminen) kuvaus aloitetaan Hakijan oppaassa näin:

”Korkeatasoisella osaamisella on nyt ja tulevaisuudessa suuri merkitys Itä-Suomen vetovoimalle ja kilpailukyvyille sekä mahdollisuuksille vastata väestön poismuuttoon. Korkea koulutustaso sekä koulutuksen ja työelämän tiivis vuorovaikutus ovat avaimia Itä-Suomen kehitykselle ja työllisyydelle. Opetuksen ja tutkimuksen parantamiseksi ja alueellisen vaikuttavuuden lisäämiseksi kehitetään osana koulutusjärjestelmien kehittämistä teknologiansiirtomekanismeja, joiden avulla osaamista ja innovaatioita siirretään nykyistä tehokkaammin alueen elinkeinoelämän tarpeisiin.” (Työministeriö 2000: 8).

Näytteessä kerrataan ohjelman keskeisiä väittämiä: koulutus on tärkeää, väestö pitäisi saada pysymään maakunnassa, koulutus ja työelämän yhteistyö on arvokasta. Kehitys ja työllisyys ovat toivottavia. Ohjelma muuttaa koulutusta ja tutkimusta ja niiden vaikutuksia paremmiksi. Kehitys liittyy toisiin kehityksiin ja kehitykset kiihdyttävät toisiaan, kun teknologiansiirtomekanismeja ”kehitetään osana koulutusjärjestelmien kehittämistä”. Osaamista ja innovaatioita siirretään elinkeinoelämälle, jolla on tarve niitä saada. Missiona on kehitys, jonka tuloksena tulevaisuuden Itä-Suomessa vallitsee entistä parempi osaaminen. Keinoja, kompetensseja tuon mission tavoittelemisessa ovat koulutusjärjestelmien ja teknologiansiirtomekanismien kehittäminen.

Nämä ovat väitteitä, jotka hakijan on viisasta hyväksyä, sillä ohjelmalla on yleiset valintakriteerinsä, joita täydentävät kunkin toimenpidekokonaisuuden omat valintaperusteet. Ohjelman valintakriteereistä ensimmäinen kuuluu: ”Hankkeen tulee olla ohjelman mukainen, ohjelman strategiaa ja maakunnan painotuksia tukeva”. Kun Ohjelma-asiakirjassa todetaan (Itä-Suomen Tavoite 1 -ohjelma 2000–2006: 63) ja Hakijan oppaassa täsmälleen samoin sanoin toistetaan, että ”Kaikkien toteutettavien hankkeiden tulee täyttää valintakriteerit 1–5”, niin hakijan vaihtoehdot ovat siten tarkasti määritetyt. Ohjelma-asiakirjan ja Hakijan oppaan väittämät on hyväksyttävä, jos rahoitusta hakeva tahtoo hankkeensa toteutettavan. Opas ei vain kuvaile, se myös vaatii ja houkuttelee. Näin Hakijan opas (Itä-Suomen Tavoite 1 -ohjelma 2000–2006, 2000: 63) listaa vaatimuksensa:

”Hankkeen tulee olla

1. ohjelman mukainen, ohjelman strategiaa ja maakuntien painotuksia tukeva,
2. toteuttamiskelpoinen,

3. taloudellinen ja kustannustehokas, toteuttajan tulee olla kyvykäs totuttamaan hanke,
4. ympäristövaikutuksiltaan arvioitu ja kestävän kehityksen periaatteiden mukainen,
5. pysyvää/pitkäaikaista lisäarvoa tuottava,
6. työllisyyttä tai työpaikkojen syntymistä edistävä tai olevia työpaikkoja uudistava,
7. uutta yritystoimintaa synnyttävä ja elinkeinoelämän sitoutumista edistävä,
8. yritystoiminnan kilpailukykyä parantava,
9. innovatiivinen ja osaamisen tasoa nostava,
10. tietoyhteiskunnan rakenteita ja osaamista kehittävä,
11. sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävä,
12. kestävän kehityksen periaatteita edistävä,
13. alueellista kulttuuria elinkeinoelämän kehittämisessä hyödyntävä tai edistävä,
14. alueen luonnon ympäristöä tai kulttuuriympäristöä parantava tai ympäristötietoisuutta ja -osaamista lisäävä,
15. maaseudun ja kaupunkien välistä vuorovaikutusta lisäävä,
16. elinkeinoelämän ja koulutusjärjestelmän vuorovaikutusta kehittävä ja niiden kansainvälistymistä edistävä.

Kaikkien toteutettavien hankkeiden tulee täyttää valintakriteerit 1–5. Valintakriteerit 6–16 ovat hankevalintaa ohjaavia. Hankkeiden arviointia pyritään parantamaan kustannus-hyöty-analyysin pohjalta.”

Hakijan opas on vakavasti otettava teos hakijalle. Jos oppaan edustamasta ohjelmasta hakee rahaa, sitoutuu myös ohjelman tavoitteisiin. Mutta hakija sitoutuu samalla ohjelmassa esitettyihin arvioihin, arvoihin, keinoihin, ohjelman maailmankuvaan ja sen sisälle rakentuneeseen makrokertomukseen, normatiiviseen, vallitsevaan projektidiskurssiin. Hakijan opas sisältää siis sittenkin suostuttelua, sitouttamiseen tähtäävää retoriikkaa, vaikka ensiksi sen tyyli vaikuttaa neutraalilta ja vain kompetensseja kuvaavalta. Se lupaa palkkioksi projektirahoituksen, jos hakija sitoutuu oppaan valintakriteereissä julistettuun kehittämisen kertomukseen.

Teoista, performanssista sen ei tarvitse yksityiskohtaisesti sanoa mitään, koska se luottaa ohjelmaan sitoutuneen hakijan tekevän niitä tekoja, joita se sanoo hyvän projektin tekevän. Se joka ei niin tee, ei saa rahoitusta. Näin ohjelman normatiivisuus, hierarkkisuus ja perinteinen rationaalisuus ilmenevät: ohjelma edustaa auktoriteettia, joka määrittää kehittämisen oikeat teot ja hakija sitä, joka seuraa ja noudattaa ohjeiden kuvaamaa kehityksen ja projektien rationaalisuutta (vrt. Fisher 2009: 66).

Hakijan oppaan kuvaamassa suuren kehityskertomuksen toteutukseen jäävässä pienessä, tyhjässä tilassa yksittäiset projektit suunnitellaan. Opas on ohjelmatason narratiivisessa skeemassa manipulaation kompetenssi – suostuttelun väline.

6.2.3 *Yhteenveto*

Valitsemisani näytteissä virallisista kehittämisen teksteissä toistuu monia normatiivisen projektikäsitteen mukaisia piirteitä. Ensimmäkin projekti on niissä kehittämisen tekijä. Toiseksi projektien yleisemmät päämäärät, missiot ovat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa etukäteen asetettuja ja kyseenalaistamattomia. Kolmanneksi, kun työntekijöitä suostutellaan osallistumaan projekteihin (manipulaatiovaihe), työntekijät sitoutetaan projekteihin esittämällä projektit vapaaehtoisena välttämättömyytenä, joka mahdollistaa toimeentulon. Neljänneksi projektin käyttö tuo mukanaan monia asioita, jotka on hyväksyttävä samalla, kun projekteihin sitoutuu. Tällaisia asioita ovat mm. projektin perustuminen tarpeeseen ja tarpeiden jalostamisprosessin yleismaailmallisuus, joka ilmenee tiettyinä vaiheina ja keinoina. Itse performanssi jätetään avoimemmaksi. Ohjelma kokonaisuudessaan näyttäisi pyrkivän helposti kontrolloitavaan ja rationaaliseen toistoon (vrt. Lundin & Söderholm 1995), vaikka tilaa projektin ainutlaatuisuudelle jätetäänkin itse performanssiin. Projektin tiukka määrittely viittaa siihen, että projekteja ohjataan samankaltaisesti toistuvina, tarkasti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen keinoina, vaikka ohjelmassa viitataan myös kehittämiseen, innovatiivisuuteen ja muutokseen. Tämä on jossakin määrin ristiriitainen vaatimus.

Virallisten tekstien tiukka projektirationaliteetin vaatimus ja puhe muutoksesta saattavat olla hankalasti yhdistettäviä, jos ohjelmalta ja yleensä projekteilta odotetaan uudistusta ja muutosta. Virallisten tekstien rationaalisessa prosessikuvassa tiivistyy Taylorin (1993: 140) kuvaama ongelma, kun organisaatioiden harjoittamaan tiedon suodattamiseen ja yhteismitallistamiseen yritetään liittää muutosta aiheuttavaa luovuutta. Kun tietoa liikkuu organisaatiossa (esimerkiksi ammattikorkeakoulun kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja tavoite 1 -ohjelman kaltaisessa tilapäisessä organisaatiossa) hierarkkisesti ja ennalta määrättyjen kriteerien mukaan, on vaarana – Taylorin mukaan – se, että organisaation lattiatasolta

siirtyvä tieto alkaa matkallaan muistuttaa sitä, mitä organisaation ylätaso on määrittänyt. Tämä heikentää organisaatioiden kykyä innovoida.

Kehittämisen ideaalinen kertomus myötäilee narratiivisen skeeman traagista kertomusta. Lähtökohtana on puute, jonka poistamiseen käytetään projektia. Projektin välineet ovat tunnettuja kompetensseja, joiden avulla tehdään tekoja, jotka muuttavat maailmaa. Sitouttaminen tehdään suostuttelemalla, jossa käytetään hyväksi kehittämistyön mahdollista palkintoa: työtä ja toimeentuloa niille, jotka projektien tekemisen ehdot hyväksyvät.

Viralliset tekstit ylläpitävät projekti-instituution yleisiä normeja. Oppilaitoksen ja rahoittajien keskeinen asema kehittämisen toimijoina lisäävät niiden tuottamien tekstien institutionaalista painoa. Kaikki kirjoitukset eivät samalla tavalla ylläpidä instituutiota – tekstit, jotka edustavat kehittämisen virallisia toimijoita, ovat korostetun institutionaalisia. (Phillips, Lawrence & Hardy 2004: 643).

6.3 Kehittämistä epäilevät tekstit

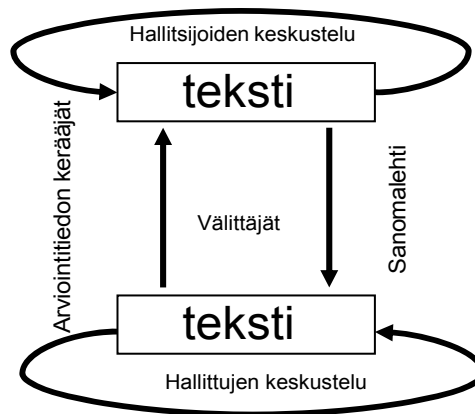
Tavoite 1 -ohjelman julkaisema hakijan opas ja Mikkelin ammattikorkeakoulun projektikäsikirja ovat agentteja, jotka houkuttelevat toimintaan ja tarjoavat tekojen toteuttamiseen tiettyjä kompetensseja. Niiden tehtävänä ei ole kyseenalaistaa tai arvioida projektia sinänsä. Yksittäisen projektin suunnittelu tapahtuu osana suurta itäsuomalaista kehittämiskertomusta. Kertomus liittyy institutionaaliseen kontekstiin, jossa vaikuttavat mm. kehittämisestä vastaavat viranomaiset, poliittiset toimijat ja lehdistö. Ne yhdessä tuottavat tekstejä ja määrittävät kehittämiseen ja projekteihin liittyviä odotuksia ja normeja, joilla on vaikutusta siihen, miten projekteja tehdään. Tällä tavalla ne yhdessä ylläpitävät projekti-instituutiota (Phillips, Lawrence & Hardy 2004).

Projektisuunnittelun kehittämiskertomuksen tekee ymmärrettäväksi vasta narratiivisen skeeman päätöksen huomioiminen. Siksi on tarkasteltava myös projektien toteutuksen (performanssin) arviota eli sanktiota.

Suuressa itäsuomalaisen kehittämisen kertomuksessa arvion Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta on tehnyt kehittämistoimijoista riippumaton, ulkopuolinen toimija, NetEffect Oy, jonka laatima arviointiraportti julkaistiin lokakuussa 2003. NetEffect Oy:n tekemää virallista arviota enemmän huomiota saivat sanomalehti Länsi-Savossa syksyllä 2003 julkaistut Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa käsittelevät artikkelit. Ne edustavat tässä yhteydessä kehittämistä epäileviä ja projekteja arvioivia tekstejä. Pidän tavoite 1 -ohjelmaa käsitteleviä sanomalehtikirjoituksia yleisesti merkittävinä projektin makrodiskurssia rakentavina teksteinä.

6.3.1 Arviointikeskustelu sanomalehdessä

Syksyllä 2003 käytiin Mikkelissä ilmestyvässä sanomalehti Länsi-Savossa keskustelua Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman 2000–2006 väliarvioinnista. Lehdessä julkaistut jutut edustavat koko ohjelman arviointia – tulkintarepertuaarini mukaan arvio on itäsuomalaisen kehittämiskertomuksen sanktio. Myös tässä ohjelmaston puheessa tulevat projektiin liitettävät näkemykset toimijoista, niiden välisistä suhteista ja tehtävistä määritellyiksi. Näkökulma on kuitenkin toinen kuin oppaissa ja ohjeissa: kertomusta kerrotaan ohjelman ulkopuolelta, sanomalehden toimittajan näkökulmasta. Projektin suunnittelulle tällainen julkinen arviopuhe on merkittävää siksi, että siinä määritetään niitä asioita, joita ohjelmasta päättävät pitävät tärkeinä. Vaikka arviointi ei liity yksittäiseen projektiin, eikä varsinkaan yksittäisen projektin suunnitteluun, luo ohjelmaston arviointipuhe odotuksia projekteja suunnittelevalle.



Kuvio 20. Projektien arviointikeskustelu Taylorin (1993) valtajärjestelmäkuvausten avulla esitettynä.

Taylor (1993) viittaa organisaation hierarkkisuutta kuvatessaan hallitsevien ja hallittujen eri teksteihin, tekstiin ja antitekstiin, joiden välistä keskustelua käydään välittäjien kautta, koska hallitsevat ja hallittavat Taylorin väittämän mukaan kohtaavat toisensa suoraan vain harvoin. Ohjelmien arvioinnista kehkeytynyt keskustelu paikallisessa sanomalehdessä käydään toimittajan ja ohjelman hallitsijoiden välillä. Keskustelu välitetään sanomalehden kautta suurelle yleisölle, mutta myös projektien toteutuksesta vastaavalle henkilökunnalle, projektien toimintaan osallistuneille ja projekteja suunnitteleville. Keskustelu havainnollistaa maakunnallisella tasolla ohjelman toteuttajien ja ohjelman asettajien tai hallittujen ja hallitsevien välistä suhdetta. Sanomalehtikeskustelussa tulkitaan projekteista tehtyä

arviointia, joka perustuu osin projektipäälliköiden raporteissa ja lomakekyselyissä antamiin tietoihin²⁹. Arviota on ollut tekemässä konsulttiyritys, joka välittää projektin hallitsijoille projektin toteuttajien näkemyksiä. Taylorilaisittain (kuviot 20) keskustelua voisi kuvata hallitsijoiden käymänä keskusteluna, jossa he tulkitsevat ”välittäjiltä” – arvioinnin tekijöiltä – saamiaan tietoja ja kertovat niistä toimittajalle, joka edelleen välittää tulkinnan hallituille ja suurelle yleisölle sanomalehden kautta.

Katson hallitsevien puheen olevan osa projektin suunnittelun makrotasoa. Makrotasolla tarkoitan tässä yhteydessä sellaista keskustelua, joka välittyy osaksi omaa kokemustani tässä tutkimuksessa jonkin välittäjän, median tai sanansaattajan kautta. Mikrotasolla viitataan omassa verkostossani välittömästi altistumiini toimijoihin, eli sellaisiin toimijoihin, jotka olen kohdannut kasvokkain, keskustellut heidän kanssaan puhelimesta tai olen ollut heidän kanssaan suoraan sähköpostikirjeenvaihdossa. Mittakaavaa suurentamalla makro- ja mikrotaso liittyvät Alvesonin ja Kärremanin (2001) tarkoittamaan makro- ja mikrodiskurssiin sekä narratiivisessa tulkintarepertuaarissa Bojen (2001) makro- ja mikrokertomukseen.

Analysoitavaksi valitsemisani sanomalehtiartikkeleissa välitettiin kiinnostavalla tavalla suurelle yleisölle keskustelua, johon osallistui sellaisia henkilöitä, joita voi pitää ohjelman hallitsijoina, agentteina, jotka edustavat ohjelman toimijuutta: kansanedustajia, maakuntahallituksen jäseniä, maakunnan yhteistyöryhmän jäseniä, kunnanjohtajia, yritysjohtajia ja rahoituksen asiantuntijoita. Heillä – tai osalla heistä – on mahdollisuus osallistua maakuntatasolla ohjelman sisältöjen määrittelyyn ja esittää julkisuudessa mielipiteitä koko ohjelmasta ja sen toimivuudesta. Sanomalehdessä julkaistut artikkelit ovat tärkeitä projektidiskurssia muokkaavia julkisia tekstejä.

Tutkimissani sanomalehtiartikkeleissa ilmenee mielestäni tiedotusvälineiden ja hallitsevien yhteiskuntaluokkien kytkös (Fairclough 1997). Projektien tehtävään ja olemukseen liitetään sanomalehtikirjoituksissa itsestänselvyyksiä. Ne muodostavat vallitsevan projektidiskurssin rungon, jossa pääasiallisina kertojina ovat poliitikot, asiantuntijat, johtavat virkamiehet – ohjelman hallitsijat.

²⁹ NetEffect Oy:n (2003) toteuttaman väliarvioinnin aineisto perustui projektien seurantatietoihin, projektipäälliköille tehtyyn kyselyyn, asiantuntijoiden teemahaastatteluihin, kirjallisiin dokumentteihin, tapausanalyysiin, alueraateihin (joissa olivat edustettuina mm. yhteistyöryhmän jäsenet, aluehallintoviranomaisia ja muita asiantuntijoita) ja ministeriöraadin kannanottoihin.

Seuraavien näytteiden avulla analysoin, kuinka sanomalehtikirjoituksista rakentuu narratiivi projekteista. Ensiksi kuvaan, millaisia toimijoita maakuntatason keskustelussa EU-projektien arviointiin liitetään ja mikä on arvioinnin alkuasetelma. Sitten hahmottelen arviointikeskustelun avulla, kuinka Taylorin esittämä hallittujen ja hallitsijoiden hierarkia näyttäytyy arviointikeskustelussa. Lopuksi laajennan narratiivisten skeemojen tulkintaa Bojen ja Rosilen (2003) kuvaaman eepillisyyden suuntaan ja väitän, että sanomalehtikirjoitukset keskittyvät hallitsevien kertomuksiin ja ne jättävät projektidiskurssin eepillisestä kokonaisuudesta ”hallittujen”, eli projektin toteutukseen osallistuvien henkilöiden kokemukseen perustuvan kertomuksen kertomatta.

6.3.2 *Maakunnan kehityskertomuksen arvioinnin alkuasetelma*

Julkinen keskustelu EU-projekteista Etelä-Savossa alkaa lokakuussa 2003, kun sanomalehti Länsi-Savo (26.10.2003a; 26.10.2003b; 26.10.2003c) julkaisee kansanedustaja ja maakuntahallituksen puheenjohtaja Pekka Nousiaisen haastattelun. Nousiainen kritisoi yleensä aluepolitiikkaa ja sen sirpaleista hankerahoitusta. Haastattelu on lehden sunnuntainumerossa näkyvästi esillä ensiksi etusivulla, sitten sisäsivuilla koko aukeaman levyisenä juttukokonaisuutena. Sisäsivuilla pääotsikko on: ”Aluepoliittisia ohjelmia on liikaa. Suuret ja vaikuttavat ohjelmat hämärtyvät pikkuprojektien viidakossa” (Länsi-Savo 26.10.2003a). Pääjutun ”kainalossa” on juttu (tekstinäyte 1), jossa pureudutaan projektiammattilaisten asemaan. Rajaan analyysini tähän juttuun, koska se on selkeimmin tavoite 1 -ohjelman projekteihin keskittyvä. Se toimii myös yhteenvetona juttukokonaisuudesta ja se julkaistiin seuraavana päivänä myös Länsi-Savon verkkopalvelussa.

Jutussa Nousiainen hämmästelee, miten projektiammatillaiset työllistyvät ohjelmakauden jälkeen, kun EU-tuet ehtyvät. Tästä asetelmasta syntyy varsinainen ongelman muotoilu, jonka tekee toimittaja kysymyksellään Nousiaisen lausunnon jälkeen (Länsi-Savo 26.10.2003c):

– Toki pyrimme siihen, että EU:n tuet jatkuisivat jossakin muodossa ja määrässä tämänkin jälkeen. Tämän koulutetun joukon pysyminen maakunnassa on kuitenkin haaste: EU-projektit ovat heidät tänne tuoneet.

Onko meillä siis tuhat tuottamatonta byrokraattia? Miten tilanne korjataan?

– Projektit täytyy saada tuottamaan aitoa uutta työtä, joka kannattaa sinälleen. Kun EU-tuet joka tapauksessa tulevat vähenemään, meillä ei ole varaa siihen, että resurssit sidotaan kertakäyttöisiin projekteihin. Eikä meillä ole varaa menettää tätä osaamisreserviä, Nousiainen painottaa.

Näyte on kiinnostava sen takia, miten siinä haastateltava ja toimittaja kuvaavat projekteja toteuttavia henkilöitä, ja miten he esittävät projektien suhteen maakuntaan. Lyhyt juttu havainnollistaa hyvin maakunnallisen kehityskertomuksen narratiivisen skeeman alkuasetelmaa. Vaikka se on itäsuomalaisessa kehityskertomuksessa osa projektien arviointia, sanktiota, on jutussa esillä ensisijaisesti narratiivisen skeeman alkuvaiheen ja sen määrittelylle tyypillisiä ilmauksia, kuten alkutilanteen toimijoiden ja ristiriitojen kuvauksia. Se kuvastaa narratiivisen tulkinnan limittäisyyttä: sanktiopuhekin muodostaa oman kertomuksensa, jonka alku määrittellään alkuasetelmaa ja missiota kuvaillen. Ohjelmat ovat tuottaneet työtä asiantuntijoille, joita projektit ovat tuoneet maakuntaan. Projektit ovat erityisen kiinnostuksen kohteena, koska ne saavat heikkoihin tuloksiin nähden paljon julkisuutta:

Nousiaisen mukaan EU-hankkeet saavat vaikutuksiinsa nähden aivan liian paljon julkisuutta.

– Kun tuloksia katsotaan, ne ovat jääneet vähäisiksi. Pitäisi katsoa useammin, paljonko työpaikkoja on saatu aikaiseksi.

Kunnat ovat itse kehittäjiä, mutta ne joutuvat käyttämään rahansa perustehtäviin, ei kehittämiseen, joka on tavallaan ulkoistettu:

Kunnat ovat omilla alueillaan merkittäviä kehittäjiä, mutta niiden rahat menevät peruspalveluihin, koulutukseen, sosiaalitoimeen ja terveydenhuoltoon niin tarkoin, ettei kehittämiseen tahdo riittää. Kuitenkin kuntien täytyy hakea lisäksi EU-rahaa, vaikka aina ei raha riitä omiin rahoitusosuuksiinkaan.

– Kunnat tarvitsisivat omaakin kehitysrahaa, ja sen vuoksi pitäisi ennen kaikkea saada kuntatalous parempaan kuntoon, Nousiainen vaatii.

Kuntien suhde projekteihin on vaikea. Ulkoa tulleet kehittäjät vaativat resursseja, jotka ovat pois kuntien omilta kehittäjiltä. Syntyy asetelma, jossa kunnilla ja EU-projektien kehittäjillä on ristiriitaiset pyrkimykset.

Jutussa on erotettavissa kolmenlaisia toimijoita. Ensimmäinen toimija on maakunta. Maakuntaa jutussa edustavat sekä haastateltava että jutun kirjoittaja. He muodostavat yhdessä maakunnan äänen, sisäpiirin, joka käsittelee asioita ”me”-muodossa. Toisen toimijan muodostaa EU, joka esiintyy jutussa toistakymmentä kertaa yleensä johonkin välineeseen liittyvänä toimijana tai olosuhteena. Kolmannen toimijaryhmän muodostavat erilaiset ”välineet”: projektit, asiantuntijat ja raha. Käsittelen seuraavaksi kutakin toimijaa erikseen.

EU korvannut työpaikkojen vähenemisen Etelä-Savossa

Jääkö EU-ammattilaisten reservi heitteille tukikauden loppuessa?

Kansanedustaja **Pekka Nousiainen** (kesk.) hämmästelee, mitä tapahtuu maakuntiin EU-jäsenyyden aikana kertyneelle runsaalle ammattilaisten joukkoille, joiden palkka riippuu EU-projekteista. Itä-Suomen EU-tuet kun vähintäänkin pienenevät vuonna 2007.

– EU:n tavoite 6:n aikana poistui Etelä-Savosta noin 1 000 työpaikkaa. Samaan aikaan EU:n ohjelmapolitiikka synnytti saman verran työpaikkoja, jotka on rakennettu EU-ohjelmien varaan. Mihin tämä joukko sijoittuu ohjelmakauden loputtua vuonna 2006, Nousiainen kysyy.

Uudet jäsenmaat astuvat unioniin jo ensi vappuna. Nähtävissä on, että uudet jäsenmaat vievät leijonanosan jatkossa jaettavista aluepoliittisista tuista.

– Toki pyrimme siihen, että EU:n tuet jatkuisivat jossakin muodossa ja määrässä tämänkin jälkeen. Tämän koulutetun joukon pysyminen maakunnassa on kuitenkin haaste: EU-projektit ovat heidät tänne tuoneet.

Onko meillä siis tuhat tuotamatonta byrokraattia? Miten tilanne korjataan?

– Projektit täytyy saada tuotamaan aitoa uutta työtä, joka kannattaa sinällään. Kun EU-tuet joka tapauksessa tulevat vähenemään, meillä ei ole varaa siihen, että resurssit sidotaan kertakäyttöisiin projekteihin. Eikä meillä ole varaa menettää tätä osaamisreserviä, Nousiainen painottaa.

Liikaa julkisuutta vaikutuksin nähden

Nousiaisen mukaan EU-hank-

keet saavat vaikutuksiinsa nähden aivan liian paljon julkisuutta.

– Kun tuloksia katsotaan, ne ovat jääneet vähäisiksi. Pitäisi katsoa useammin, paljonko työpaikkoja on on saatu aikaiseksi.

Kunnat ovat omilla alueillaan merkittäviä kehittäjiä, mutta niiden rahat menevät peruspalveluihin, koulutukseen, sosiaalitoimeen ja terveydenhuoltoon niin tarkoin, ettei kehittämiseen tahdo riittää. Kuitenkin kuntien täytyy hakea lisäksi EU-rahaa, vaikka aina ei raha riitä omiin rahoitusosuuksiinkaan.

– Kunnat tarvitsisivat omaakin kehitysrahaa, ja sen vuoksi pitäisi ennen kaikkea saada kuntatalous parempaan kuntoon, Nousiainen vaatii.

Tekstinäyte 1. ”EU korvannut työpaikkojen vähenemisen Etelä-Savossa” (Länsi-Savo 26.10.2003c).

Maakunnan ääni. Jutussa me-pronominilla ei viitata johonkin tiettyyn ryhmään, johon kuuluisivat toimittaja, kansanedustaja ja mahdollisesti joitakin muita henkilöitä, vaan me-pronominin käyttö lienee valinta, jolla korostetaan EU:n ja siihen liittyvien resurssien, kuten projektiammattilaisten ulkopuolisuutta suhteessa tuttuun ja olemassa olevaan maakunnan sisäryhmään³⁰. Sisäryhmä on epämääräinen, mutta itsestään selvä. Ulkoryhmä, EU ja siihen liittyvät resurssit ja välineet puo-

³⁰ Pälli (2003: 118) on väitöskirjassaan käsitellyt sisä- ja ulkoryhmin muodostamista diskurssissa. Hän muistuttaa, että epämääräisyyttä ryhmäominaisuuksien määrittelyssä voidaan tarkastella hyvin pragmaattisesta näkökulmasta: ”Esimerkiksi epämääräisyys tai kategorian epäselvyys on myös puhujan valinta, jolla voidaan esimerkiksi kaihtaa persoonan esiintuontia, suojella kasvoja, välttää tietämättömyyden osoittamista, attribuoida syy jonnekin pois ”syyllisestä” jne.”

lestaan määritellään eksplisiittisemmin. Sisäryhmän edustajat, toimittaja ja kansanedustaja keskustelevat ongelmasta, ”tuottamattomasta” ja ”byrokraattisesta” ulkoryhmästä. Toimittaja ja kansanedustaja käsittelevät ikään kuin annettuna ilmiönä projektien ammattilaisia, joita tarkastellaan ulkoa tulleina, vaikeita kysymyksiä herättävinä objekteina. Samalla sisäryhmä asemoituu projektien aiheuttamien ongelmien synnyn ulkopuolelle. Toimittaja ja kansanedustaja vetäytyvät sivustaseuraajan asemaan keskustellessaan projektiammattilaisista. He kertovat maakunnan kertomusta ja edustavat traagista sankaria, maakuntaa.³¹ Toimittajan ja haastateltavan maakuntaa kuvataan suhteessa Euroopan unioniin, joka muodostaa tapahtumien historiallisen kehyksen. EU:n aikana maakunnasta on kadonnut työpaikkoja, mutta tilalle on tullut yhtä paljon uusia työpaikkoja, jotka on saatu aikaan EU:n ohjelmilla. Nämä työpaikat ovat pääasiassa uusia työpaikkoja asiantuntijoille, jotka työskentelevät projekteissa. Maakunnalla on ongelma: se ei haluaisi menettää tätä uutta osaamisreserviä, mutta se ei myöskään haluisi käyttää resursseja kertakäyttöisiin projekteihin.

Euroopan unioni. EU toimijana liittyy tekstissä yleensä projekteihin, rahalliseen tukeen ja ohjelmiin. EU rahoittaa asiantuntijoita, joita aktiivisina toimijoina esitetyt EU-projektit ovat maakuntaan tuoneet. EU:n politiikka on myös selkeä toimija, joka on tuottanut uusia työpaikkoja, mutta EU-tuet ovat kuitenkin pienenemässä, koska EU laajenee ja uudet jäsenvaltiot vievät suurimman osan EU:n tuista. EU on siis tuonut uusia työpaikkoja, mutta ne korvaavat niitä työpaikkoja, jotka ovat kadonneet EU:n aikana. Jutussa ei suoraan sanota, että EU olisi ensiksi vienyt työpaikat ja korvannut ne sitten projektityöllä, mutta epäsuora yhteys EU:n aikana kadonneiden ja EU:n tuomien, korvaavien projektitöiden välille kyllä syntyy.

Välineet. Kolmannen toimijaryhmän muodostavat erilaiset välineet ja resurssit, kompetenssit, joita ovat projektiasiantuntijat, raha ja projektit. Projektiasiantuntijat, jotka ovat tulleet maakuntaan, ovat miehittäneet menetetyt työpaikat korvanneet uudet projektityöpaikat. Asiantuntijoita kuvataan jutussa ”koulutetuiksi”, ”tuottamattomiksi byrokraateiksi”, ”osaamisreserviksi”, ”EU-projektien tuomaksi joukoksi” ja ”EU-projekteista riippuviksi”. Raha on toinen resurssi, josta jutussa puhutaan ”rahana”, ”tukena” tai ”palkkana”. Ensinnäkin projektiasiantuntijoiden palkka riippuu EU-projekteista, jotka liittyvät väheneviin EU-tukiin. Raha menee uusille EU-maille. Väheneviä resursseja, tukia eli rahaa ei pitäisi käyttää kerta-

³¹ Asetelma on linjassa myös projektijohtamisen luonnontieteellisen perusmetaforan kanssa, jossa projekti on kuin koje, jota katsotaan laboratorion ikkunan lävitse turvallisen etäisyyden päästä.

käyttöisiin projekteihin. Rahaa on kunnissa vähän ja raha käytetään peruspalveluihin. Kuntien omaan kehittämiseen ei rahaa riitä, vaan se menee EU-hankkeisiin. EU-projektit ja ohjelmat muodostavat välineiden kolmannen toimijan. Projektien tehtävänä on toimia uusien ammattilaisten palkanmaksajina. Projektit ovat toimintaa, jonka aikana maakunnasta on hävinnyt työpaikkoja, mutta myös toimintaa, joka on tuottanut uusia, tilapäisiä työpaikkoja muualta tulleille asiantuntijoille.

Maakunta, EU ja välineet muodostavat kertomuksen toimijoiden ytimen. Narratiivisena skeemana tarkasteltuna jutussa näyttäisi olevan edustettuina kolmenlaisia toimintoja: alkutilanteen kuvaamista, manipulaatiota ja kompetensseja. Juttu ei sellaisenaan ole kaikkia narratiivisen skeeman vaiheita sisältävä rakenne, vaan osa kokonaisuutta, joka täydentyy myöhemmissä jutuissa ja lukijan omina valintoina.

Alkutilanteen kuvaukset jaan kolmeen ryhmään: ristiriidan, ongelman ja puutteen kuvauksiin. Ristiriitoja esitetään jutussa ainakin viisi.

1. EU-ohjelmat ovat synnyttäneet asiantuntijatyöpaikkoja, mutta samaan aikaan on kadonnut yhtä paljon muita työpaikkoja.
2. EU-projektit ovat tuoneet koulutettua työvoimaa, mutta työvoiman pitäminen maakunnassa on vaikeaa tukien loppuessa.
3. Maakunnalla ei ole varaa kertakäyttöisiin projekteihin, mutta ei myöskään varaa menettää koulutettua työvoimaa.
4. EU-hankkeet saavat paljon julkisuutta, mutta vähän tuloksia.
5. Kunnat ovat maakunnan kehittäjiä, mutta niiden rahat menevät peruspalveluihin ja EU-hankkeisiin.

Tekstinäytteessä kuvatut ongelmat voidaan tiivistää kolmeksi perusongelmaksi.

1. EU-tukien pieneneminen.
2. Projektiasiantuntijoiden työllistäminen ohjelmakauden jälkeen.
3. Projektien ja asiantuntijabyrokraattien tuottamattomuus.

Puute on selkeästi rahaan liittyvää riittämättömyyttä: EU:n raha ei tule riittämään hankkeisiin ja asiantuntijoiden työllistämiseen ja kuntien raha ei riitä omaan kehittämiseen.

Manipulaatioksi tulkitsemani täytymiset ja pyrkimykset jutussa muodostavat kolmeen osaan jakautuvan ratkaisuehdotuksen, jolla alkutilanteen ristiriitoja, ongelmia ja puutetta voidaan ratkoa.

1. Tuista ei luovuta ilman muuta. Tukien säilyttämiseksi on tehtävä töitä.
2. Tuottamattomuutta pyritään korjaamaan saamalla projektit tuottamaan aitoa, uutta ja sinänsä kannattavaa työtä ja lisäämällä projektien kontrollia.

3. Kuntien talous on saatava kuntoon, jotta ne voisivat kehittää itse itseään.

Kompetenssit eivät jutussa ole kovin suuressa roolissa, vaikka siinä on kuvattu monia toimijoita. Osaamisen ja pystymisen näkökulmasta vain kunnat esitetään jonkin osaamisen tai pystymisen tekijöinä. Ne pystyisivät, mutta eivät voi, koska rahat menevät toisiin resursseihin – eli projekteihin, jotka ovat tehottomia.

Jutussa hahmotellaan narratiivisen skeeman alkuasetelma, jossa ovat vastakkain kaksi pyrkimystä: ensinnäkin on byrokratian, EU-projektien, ongelmien, epäaidon työn kertomus, joka vain vähäisessä määrin liittyy (maa)kuntaan. Toinen narratiivinen skeema kertoo maakunnan, oikean työn kertomusta, jota myös pitäisi kehittää omalla kehitysrahallaan. Projekti kuvataan aitona itsenäisenä toimijana, eikä niinkään olemassa olevia toimijoita ja toimintoja muuttavana interventiona. Itsenäisyys ilmenee myös odotuksena, että projektit loisivat itsestään ja irrallisina olentoina sinänsä kannattavaa työtä. Kun tällaisia tuloksia tai vaikutuksia ei ole ilmaantunut, on projekteihin kohdistunut suhteettoman suuri huomio.

Vaikka projektit ja projektiammatillaiset edustavat tuloksettomuutta ja byrokrati-aa, ei EU-tuesta kuitenkaan haluta luopua. Projekteilta odotetaan ristiriitaisesti sekä byrokratian kaltaisia ominaisuuksia: ennustettavuutta, pysyvyyttä, jatkuvuutta, huomaamattomuutta, mutta myös projekteihin liitettyjä innovatiivisia ja tehokkuuden ihanteiden mukaisia piirteitä kuten muutoksia ja uutuutta. Projektit ja niiden kehitysinterventiot eivät näytä liittyvän maakunnan kehittämiseen, vaan ne toimivat omassa maailmassaan, josta niiden tulisi muuttua tai siirtyä aidoksi, tiedetyksi ja tunnetuksi työksi, jotta koulutetun joukon sijoittamisesta ei tulisi ohjelmakauden jälkeen ongelma maakunnalle ja sen hallitsijoille.

6.3.3 *Projektin uudelleen määrittely*

EU-hankkeiden teho on teemana sanomalehti Länsi-Savon artikkeleissa marraskuussa 2003, kun se käsittelee Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman väliraporttia ja raportoi omasta, maakunnan vaikuttajille suunnatusta kyselystään. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma on sanomalehdessä teemana kolmena perättäisenä päivänä 25.11.2003–27.11.2003. Asetelma on periaatteessa sama kuin äsken esiteltyssä kansanedustaja Nousiaisen haastattelussa, mutta nyt puheenvuoro on useammilla. Äänessä ovat maakunnan vaikuttajat, jotka esittävät näkemyksiään (tosin pääasiassa suhteessa yksinkertaisiin väittämiin) hankkeista ja niiden tehosta. Asetelma on tulkittavissa Taylorin esittämäksi hallitsijoiden tekstiksi (ks. kuvio 20, luku 6.3.1).

Päähuomio väliarvioinnin raportoinnissa, lehden kyselyssä ja pääkirjoituksessa kohdistuu ohjelman työllisyystavoitteeseen. Väliarvioraportista nostetaan (Länsi-Savo 25.11.2003) esille uusien työpaikkojen ”kummallisen hyvin” toteutunut kasvu. Lehti raportoi, että ”EU:n rakennetuet ovat tuottaneet uusia työpaikkoja peräti 296,8 prosenttia tavoitellusta määrästä eli lähes kolme kertaa sen mitä etukäteen arveltiin.” Myöhemmin raportista poimitaan myönteisenä asiana Etelä-Savon kohdalla mm. onnistunut panostus koulutusrakenteiden kehittämiseen (Länsi-Savo 27.11.2003).

Pääasiallisesti tavoiteohjelmaa käsitellään 26.11.2003 laajassa juttukokonaisuudessa, joka koostuu useista lyhyemmistä artikkeleista. Jutuissa määritellään, keitä maakunnan vaikuttajat ovat. Kun lokakuussa julkaistussa artikkelissa haastateltavana oli yksi maakunnallinen vaikuttaja, on tällä kertaa tehty kysely kaikille maakunnan kuudelle kansanedustajalle, maakuntahallituksen 13 jäsenelle, maakunnan yhteistyöryhmän 25 jäsenelle, 22 kunnanjohtajalle ja 22 yrityselämän edustajalle.

Juttukokonaisuus (Länsi-Savo 26.11.2003a; Länsi-Savo 26.11.2003b; Länsi-Savo 26.11.2003c; Länsi-Savo 26.11.2003d) perustuu sähköpostikyselyyn, jossa kaikkiaan 77 vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa kuuteen väittämään, joihin oli vastattava ”kyllä” tai ”ei”. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 57 henkilöä. Juttukokonaisuus alkaa kolmossivulta ja jatkuu koko sivun laajuisena lehden sisäosissa, sivulla 7 (Liite 1). Pääosa sivun kokonaisuudesta muodostuu kyselyssä esitettyjen väittämien vastausten ja vastaajien kommenttien raportoinnista. Seuraavan päivän pääkirjoitus käsittelee samaa aihetta.

Länsi-Savon kysely tavoiteohjelmasta muistuttaa tieteellisen tutkimuksen rakennetta kuvaillessaan kyselyn toteutustavan, raportoidessaan tuloksista ja kommentoidessaan tuloksia. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kokonaisuudessa tulkitsen juttukokonaisuuden osaksi sanktiota, jossa huomio kiinnittyy ohjelman kompetenssien, eli kykyjen, taitojen, välineiden tuottamiin tuloksiin suhteessa asetettuihin päämääriin. Kun kysely muodostuu kuudesta väittämästä, jutun kirjoittaja määrittää, mitä ohjelmaston kompetenssit ovat: nämä ovat ne asiat, joilla ohjelmaston tuloksia tavoitellaan. Suhtautuminen väittämään on sanktio, arvio kompetenssin tehosta mission saavuttamisessa. Kyselytutkimuksen raportti on sekä projektin merkityksen rakentamista että ohjelman tehon arviointia.

Taulukon neljä ensimmäiseen sarakkeeseen olen koonnut kyselyn kaikki väittämät. Toisessa sarakkeessa on esitetty eniten vastauksia saanut vaihtoehto: joko ”kyllä” tai ”ei”. Sanomalehtijutussa esitettiin vastaukset ”kyllä” ja ”ei” -vaihtoehtojen saamina prosentiosuuksina, joten taulukossa kärjistän sanomalehden esitystapaa. Kolmannessa sarakkeessa vertaan väittämää ja sen saamaa arviota suh-

teessa ohjelma-asiakirjassa, Hakijan oppaassa ja projektioppaissa esitettyihin normatiivisiin projektimääritelmiin, joita olen esitellyt luvuissa 3.1 ja 6.2.

Taulukko 4. Arviointikyselyyn perustuva projektimäärittely.

Sanomalehden väittämä (Länsi-Savo 26.11.2003a; 26.11.2003b)	Arvio	Tulkinta suhteessa projektimääritelmiin	Väittämien perusteella syntyvä määritelmä
EU-ohjelmien rahoilla on luotu Etelä-Savoon merkittävä määrä pysyviä työpaikkoja.	Ei	Tämä osio luo pohjan seuraaville väittämille ja se kertoo, mikä on koko ohjelman missio. Tavoiteohjelman tavoitehan on ollut luoda uusia, pysyviä työpaikkoja, joten keskimäärin kielteinen vastaus antaa ymmärtää, että ohjelma ei kokonaisuutena ole onnistunut.	PROJEKTI ON TEHOTON
EU:n projektirahaa käytetään usein asioihin, joiden rahoittaminen kuuluisi oikeammin kuntien tai valtion budjettiin.	Kyllä	Projektimääritelmissä projekti kuvataan kertaluonteiseksi toiminnaksi, jota rahoitetaan määrärahalla. Tavoite 1 - ohjelman tavoitteiden toteutuksen keino on projekti. Päätäjien mielestä projektirahaa käytetään kuitenkin usein ei-projektinomaiseen toimintaan. Rahoitetaan toimintaa, joka ei ole projektitoiminnan kaltaista.	PROJEKTEILLA RAHOITETAAN PYSYVIÄ TOIMIA.
Tuloksista riippumatta EU-rahasta kannattaa pitää kiinni, sillä jokainen Etelä-Savoon saatu euro on ”kotiin päin”.	Kyllä	Projektimääritelmissä projekti on tavoitteellista toimintaa, jossa tavoitteet ovat muutoksen aikaansaamista. Tavoitteisiin pyritään resursseja kuluttamalla. Resurssien arvon mittari ja vaihdon väline on raha. Tässä osiossa raha ei näyttäydy kompetenssina, vaan päämääränä, missiona.	RAHA ON PROJEKTIN PÄÄMÄÄRÄ.
EU-raha on auttanut merkittävästi maakunnan yritystoiminnan kehittämisessä.	Kyllä	Väitteessä raha on sinänsä kompetenssi, joka auttaa. Yleensä raha on projekteissa tarvittavien kompetenssien arvon mitta, mutta tässä tapauksessa raha on pelkistetty kompetenssiksi sinänsä.	RAHA AUTTAA KEHITTÄMISESSÄ.

Iso osa EU-projektien varoista kuluu turhaan byrokratiaan.	Kyllä	Kysymys määrittää projektien ominaisuudeksi turhan byrokratian. Tähän kulutetaan projektien rahaa huomattavan paljon. Turha on sävyltään negatiivinen attribuutti, joten kysymys sisältää väitteen, että projektiin ei pitäisi kuulua byrokratiaa. Tämä on hyvin linjassa projektimääritelmien eetoksen kanssa, jossa uskotaan uudenlaiseen ei-byrokraattiseen organisoitumiseen. Projektien siis pitäisi olla sanomalehden projektimääritelmän mukaan ei-byrokraattisia, mutta kyselyn vastausten mukaan ne ovat sitä. Kompetenssi on raha, joka kuluu ”väärään” toimintaan, byrokratiaan.	RAHA KULUU PROJEKTEN BYROKRATIAAN
Monet EU-projekteista ovat vain projekteja projektien vuoksi: niiden ainoa tavoite on saada maakuntaan EU-rahaa.	Kyllä	Projektimääritelmissä projektit kuvataan tilapäisiksi organisaatioiksi, joiden olemisen oikeutus liittyy ainutlaatuisen tehtävään, minkä jälkeen projekti lakkaa olemasta. Raha on projektin resurssien arvo. Raha mahdollistaa projektin tehtävän toteutuksessa. Väitteessä projektimääritelmä on käännetty ylösalaisin, väittämässä toistetaan määritelmä, jonka mukaan projekti on kompetenssi, väline ja raha on toiminnan varsinainen missio, päämäärä.	RAHA ON PROJEKTIN PÄÄMÄÄRÄ.

Ensimmäisen väittämän avulla otetaan kantaa ohjelman keskeisen tavoitteen saavuttamisen onnistumiseen. Väittämällä hahmotetaan, kuinka ohjelma on onnistunut missionsa tavoittelussa. Seuraavat väittämät luovat implisiittisesti projektikoneen ominaisuuksien kuvauksen. Kaikissa väittämässä on mukana projektin mahdollistamisessa tarvittava raha. Väittämät liittyvät kuntiin, tuloksiin, yritystoimintaan, byrokratiaan ja projekteihin, mutta ne ovat myös projektia määrittäviä väittämiä. Koska ohjelmatyö on määritelmän mukaan projektityötä, tarkastelen kuitenkin väittämää projektimääritelmien avulla ja pohdin, millaisia merkityksiä julkinen arviointipuhe rakentaa projekteista näiden väitteiden kautta.

Sanomalehtikyselystä muotoutuu arviointikeskustelun perusteella kuva projektista, joka on monilta osin ristiriidassa Hakijan oppaassa (Työministeriö 2000) kuvattun projektimääritelmän kanssa (ks. luku 6.2.2). Sanomalehdessä esitetty hahmotelma ei ole ihannekuva projektista, vaan arvio projektien toteutuksesta ja projektien yleisestä luonteesta. Tämä ilmenee siten, että esimerkiksi byrokratiaa ei pidetä hyvänä projektin piirteenä (byrokratiaan liitetään ”turhuus”), vaikka vastauksissa tavoiteohjelma koetaankin byrokraattisena. Raha korostuu kyselyasetelmasa ja sen muuttuminen vaihdon välineestä päämääräksi on voimakkaasti ristiriidassa projektimääritelmien ja ohjelmaesitteessä esitetyn tarvepuheen kanssa. Ohjelman varoja käytetään vastaajien mielestä toimiin, joita pitäisi rahoittaa budjetivaroin. Tämäkin väittämä on ristiriidassa projektitoiminnan ihanteiden kanssa. Kyselyssä ei anneta suosituksia tai esitetä ratkaisuehdotuksia eli siinä ei esitetä uusia missioita. Toimittajan kommenttipuheenvuorossa (Länsi-Savo 26.11.2003d) arvioidaan ja tulkitaan itse arviointia, ei ohjelmaa tai projektia sinänsä. Kysely sisältää edellä esittämälläni tavalla kuitenkin yleisen projektikonetta koskevan määritelmän, vaikka se kohdistuukin tavoite 1 -ohjelman tuloksiin.

6.3.4 Eepinen tulkinta kehityskertomuksesta: mitä sanomalehti ei kerro

Narratiivi kertoo kertomuksen yhdestä näkökulmasta, mutta ohjelmatyö ja siihen liittyvät projektit, arviointiraportit ja sanomalehtikirjoittelu muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden. Vaikka narratiivisen skeeman ideaan sisältyy ajatus skeemojen limittymisestä, on narratiivinen skeema laajan, yhteiskunnallisen keskustelun kuvaamisessa kapea. Narratiivinen skeema esittää organisoitumisen aina traagisena ja siten rajaavana.

Välttääkseni tulkinnan kapeuden, täydennän analyysiäni Bojen ja Rosilen (2003) esittämällä mallilla, jossa johonkin tapaukseen liittyvät tekstit yhdistetään suurempaan kertomuskokonaisuuteen, jossa tekstejä tulkitaan sekä traagisina että eepisinä. Eepinen on sellainen kokonaisuus, jossa samanaikaisesti vaikuttaa monenlaisia toimijoita ja monenlaisia kertomuksia. Eepinen kerronta laajentaa kertomusta ja ottaa huomioon monenlaisia tapahtumien kulkuja, joita tragediassa koetetaan karsia pois, koska ne saattavat särkeä kertomuksen sisäistä eheyttä. Traagiseen kertomukseen johtavien tapahtumien, eli antenarratiivin kertominen houkuttaa toisten, vastakkaisten antenarratiivien kertomiseen ja yhä uusiin näkökulmiin. Näin rajaava, yksinkertainen ja tehokas traaginen kerronta (jota voidaan käsitteellistää ja tulkita mm. montrealilaisittain narratiivisena skeemana tai klassisen tragedian vaiheina, kuten Boje ja Rosile tekevät) ja jatkuvasti uusia alkuja ja loppuja hakeva ja kertomusta laajentava eepinen kerronta vaikuttavat samanaikaisesti, mutta eepisyys auttaa näkemään hallitsevaa kertomusta vastustavia ja

kyseenalaistavia kertomuksia. Traagisuuden oletetaan pitävän kulissia yllä rajatessaan pois kertomukseen sopimattomia tapahtumia, kun taas eepinen tulkinta pyrkii särkemään julkisivuja nostamalla esiin monia samanaikaisia tapahtumia (Boje & Rosile 2003: 88). Traaginen tarina sanomalehdissä ei ota huomioon mikrodiskurssin moninaisuutta vaan keskittyy makrodiskurssiin ja sen yksittäisiin edustajiin.

Projektit kietoutuvat kaikkeen ympärillään olevaan ja projektien kertomusta kertovat monet muutkin toimijat kuin vain projektipäälliköt, projektien asettajat tai Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman edustajat. Sanomalehtikirjoituksissa esitetty tavoite 1 -ohjelman arvio on osa eteläsavolaisen kehityskertomuksen kertomista, jossa vaikuttaa monia traagisia kertomuksia. Osan niistä sanomalehti asettaa vastakkain ja luo uuden traagisen kertomuksen, joka rajaa ja paljastaa, mutta jättää myös paljon pois pitääkseen kertomuksen sisäisesti eheänä.

Eepisestä kokonaisuudesta tiivistetään kertomus, joka muistuttaa tragediää. Se on rajattu kokonaisuus, jossa keskitytään ohjelman työllisyystavoitteisiin, ja jonka rakenne on yksinkertainen ja syylliset ilmeisiä. Tämä on traagisen pelkistämisen perusidea: kaaokseen luodaan juonen avulla luonnolliselta vaikuttava järjestys. Lehdessä rakentuu Bojen ja Rosilen (2003: 91) kuvaaman tragedian rakenteen (nousu, kriisi, lasku, ratkaisu ja opetus) mukainen vastakkainasettelujen kärjistyminen, kun Länsi-Savo ensiksi 25.11.2003 otsikoi: ”EU-projektien työllisyystavoitteet toteutuneet kummallisen hyvin”. Lehti kertoo epäuskottavista työllistämistuloksista, joiden perusteella projektit olisivat projektipäälliköiden ilmoitusten mukaan ylittäneet työllistämistavoitteensa lähes kolmellasadalla prosenttiyksiköllä. Tämä sinänsä on jo huomiota herättävä vastakkainasettelu, mutta varsinainen jännite synnytetään seuraavan päivän (Länsi-Savo 26.11.2003a) juttukokonaisuuden kolmossivun otsikossa: ”EU-raham ei uskota tuoneen pysyviä työpaikkoja. Maakunnan vaikuttajat epäilevät aluekehitystuen vaikuttavuutta”. Toisin sanoen on kahdenlaisia tietoja: projektipäälliköiltä koottua arviotietoa, jonka mukaan työpaikkoja on syntynyt yli odotusten ja maakunnan vaikuttajien kertomaa tietoa, jossa ei uskota projektipäälliköiden ilmoittamiin lukuihin.

Jutun traagisuutta korostetaan kahdella ratkaisulla. Projektitietoja antaneet projektipäälliköt ja projektien toteuttajat jätetään kokonaan ilman ääntä. Projekteja tarkastellaan vain hallitsijoiden keskinäisenä puheena, joka saa ainesta välittäjien kautta hallituilta. Samaan tapaan keskustelu välittyy hallituille sanomalehden kautta. Toinen traagisuutta ja jutun kiinnostavuutta lisäävä ratkaisu on vaikuttajien kesken luotava vastakkainasettelu epäillen projektien tehoon suhtautuvien yrityselämän edustajien ja myönteisemmin projekteihin suhtautuvien kunnilta ja valtiolta palkkaa saavien vaikuttajien välille. Yrityksiä edustavat henkilöt saavat

esiintyä nimettöminä, jolloin heidän asemansa yritysmaailman agenteina, markkinatalouden ja aidon työn edustajina korostuu, eivätkä agentit henkilökohtaisesti joudu osalliseksi projekteja koskevaan keskusteluun. Yritykset kommentoivat projekteja ulkopuolisina ja anonyymeinä. Epäillen ohjelman tehoon suhtautuville yritysten edustajille annetaan ääni, jossa toistetaan syntyvän työn projektinomaisuutta ja sitä, kuinka ”projektit ovat vain projekteja projektin vuoksi” (Länsi-Savo 26.11.2003b):

”Eniten työpaikkoja on ymmärtääkseni luotu koulutuksen puolelle Mikkelin ammattikorkeakouluun. Totuus tulee sitten pöytään, kun projektirahoitus päättyy, arvioi eräs yritysjohtaja.”

”Lieneekö kaikkien projektien intresseissäkään vakiinnuttaa toimintaa muuten kuin projektista toiseen, kysyy toinen yritysmaailman edustaja ja viittaa syntyneeseen uuteen ammattiryhmään, projektiammattilaisiin.”

”Usea vastaaja arvioi, että projekteista osa on luotu vain työllistämään sitä toteuttava henkilö: kun edellinen projekti päättyy, luodaan uusi projekti tai vanhan jatko ja saadaan työpaikka säilymään.”

Näissä näytteissä projektit nähdään itsenäisinä ja ulkopuolisina työllistämisen koneina, joiden vaikutus ympäristöönsä on vähäinen. Toimijoina näissä näytteissä ovat projektiammatillaiset ja projektit. Ohjelman vaikuttajat eivät lehtijutun mukaan kuitenkaan sinänsä vastusta ohjelmaa, koska tuloksista huolimatta ”EU-rahasta kannattaa pitää kiinni, sillä jokainen Etelä-Savoon saatu euro on kotiin päin”. Hyvin alkanut vastakkainasettelu katkeaa ennen kriisiä. Ristiriitojen sytytyslanka sammutetaan ja toiminta alkaa laskea kohti laimeaa ratkaisua: vaikka projekteja saatetaan pitää varsinaisen työn maailmaan kuulumattomana toimintana, näennäisinä projekteina (ks. luku 3.1.2), ovat ne hyväksyttävissä sen vuoksi, että niiden kautta kuitenkin tulee maakuntaan rahaa. Siinä on tragedian ratkaisu. Konflikti voidaan jättää sikseen, koska rahaa tulee kuitenkin. Raha on päämäärä, eikä väline, joten tavallaan ohjelma on kuitenkin saavuttanut sille asetetun tärkeimmän (piilo)tavoitteen, rahan saamisen. Tavoitteet ja välineet ovat vaihtaneet paikkaa, joten projektitoiminta on tuottanut tuloksia eikä vastakkainasetteluun ole perustaa. Projektien odotetaan tuovan maakuntaan ennen kaikkea rahaa ja vain toissijaisesti muutoksia. Projektien käyttö johonkin muuhun kuin julkilausuttuun tarkoitukseen ei ole projektioppaiden mukaan mikään tuntematon ilmiö (Virtanen 2000: 107; Viirkorpi 2000: 8). Projektit saattavat toimia suojamuurina tai kulissina, jonka takana se, minkä piti kehittyä voi jatkaa toimintaansa ilman häiriöitä ja todellisia muutoksia (Johansson, Löfström & Ohlsson 2007).

Dekonstruktion hengessä (Martin 1990; Boje 2001) ja eepisesti tulkiten kiinnostavaa tässä juttukokonaisuudessa on se, mitä juttu jättää kertomatta projektin eep-

pisestä kokonaisuudesta. Projektien edustama vieraus ja maakunnan tuttuus on eeppiseen kokonaisuuteen liittyvä vastakkainasettelu, jota ei tehdä eksplisiittiseksi: projektit esitetään omassa maailmassaan käyvinä työllistämisen koneina, joilla on vain ohut yhteys maakuntaan – projektit kehittävät kehitystä omassa todellisuudessaan ja maakunta vaikuttajineen matkaa omalla radallaan. Keskustelu näiden kahden todellisuuden välillä tapahtuu lomakkeiden, nettikyselyiden, konsulttien kirjoittamien raporttien ja lehtimiesten kirjoitusten välityksellä – Taylorin (1993) mallin mukaisesti (ks. kuvio 20). Näyttää siltä, että vallanhaltijat vetäytyivät syrjään tavoitteiden asettajan ja toimeksiantajan roolista – ikään kuin ulkopuolisiksi tarkkailijoiksi. Sanomalehdessä valitaan eeppisen kokonaisuuden tarjoamista monista tarinoista vain osa. Hallittujen kertomusta ei kerrota, eikä itse projekti-instituutiota kyseenalaisteta.

Sanomalehti myötäilee projektin arvioinnin tehneiden konsulttien näkemyksiä kohdistessaan kritiikkinsä traagisesti rajattuun ongelmien aiheuttajien joukkoon. Sanomalehti ottaa annettuna asiantuntijoiden tarjoaman näkökulman, mikä sinänsä ei ole poikkeuksellista (ks. Fairclough 1997: 69). Kun ohjelman arviossa huomio kiinnittyy hämmästyttävän suuriin työllistymislukuihin, on syy lomakkeessa ja lomakkeen täyttämässä (Net Effect Oy 2003: 60). Projektin ongelmat ovat normatiivisen projektitulkinna hengessä jäljitettävissä selkeään tekniseen virheeseen ja tiettyyn toimijaan: lomakkeeseen. Korjausehdotukseksi projektien byrokratiaan ja projektien toteuttajien ilmoittamiin kummallisen suuriin työllistämistuloksiin konsultit ehdottavat normatiivisen projektihallinnan ja byrokratian klassista ratkaisua, eli kontrollin ja tiedottamisen lisäämistä: ”Seurantatietojen paikkansa pitävyyttä voidaan edistää aktiivisemmän tarkastuksen ja valvonnan sekä ohjeistamisen ja tiedottamisen keinoin” (Net Effect Oy 2003: 68). Kehittämisehdotuksissa korostuvat projektien käsittelylle tärkeät piirteet: mitattavuus ja konemaisuus. Tätä traagista rajaamista sanomalehti toistaa nostaessaan raportista ongelmien keskiöön projektipäälliköiden osaamisen ja heidän työllistämisensä ohjelmakauden jälkeen (Länsi-Savo 26.10.2003; 25.11.2003). Sanomalehti ei yritä tarkastella lomaketta yleisenä projektin suunniteltavuuteen, ennaltamääräytyvyyteen ja kontrolliin liittyvänä ongelmana. Hämmästyttävän suuria työllistämislukuja voitaisiin ymmärtää myös lomakkeen ja projektipäällikön näkökulmasta. Projekti vaatii projektipäälliköiltä sellaista koherenttia narratiivista kokonaisuutta, joka on yhtäpitävä projektisuunnitelman tekemän tulevaisuutta hahmottavan fiktion ja jälkikäteen tehdyn arvion kanssa. Näitä etukäteen tehdyn fiktion ja jälkikäteen tehdyn arvion välisiä lukuja käsitellään mitattavina totuuksina, ei erilaisten arvioiden välisenä tarinana (ks. luku 7.3.3.2).

Eeppisen tulkinna ideana ei ole vain paljastaa kertomuksen juoni, vaan etsiä vastausta kysymykseen, miksi jokin tietty kertomus hallitsee (Boje & Rosile 2003:

91). Sanomalehden kertomus projekteista on traagisuudessaan helppo omaksua, se on jännittävä ja uskottava. Se kritisoi projektien tekniikoita, nimeää syntipukkeiksi projektiammatillaiset ja tuo etualalle projektien soveltamisen ongelmat, mutta jättää projektin normatiivisen rationaliteetin ja makrodiskurssin suuret toimijat, kuten itse maakunnan ja sen päättäjät rauhaan. Sanomalehti kertoo, että ongelma on – onneksi – muualta tullut ja siksi se ei ole kovin vakava. Siksi sanomalehden kertomus hallitsee projektidiskurssia – se auttaa pitämään yllä kulissia, jonka takana muutoksiin ei tarvitse ryhtyä.

6.3.5 *Yhteenveto*

Sanomalehtiartikkelit edustavat tässä tutkimuksessa hallittujen ja hallitsijoiden tekstejä välittävää keskustelua. Tosin sanomalehdet keskittyvät maakunnan vaikuttajien ja konsulttien esittämiin näkemyksiin, jotka ovat projektin suunnittelijan välittömän kokemusmaailman ulkopuolista makrodiskurssia. Sanomalehtiartikkeleissa ei pelkästään arvioida projektien tuloksia kriittisesti. Artikkeleissa myös esitetään maakunnallinen tulkinta projektimääritelmästä. Vaikka sanomalehti median tai sanomalehtiartikkeli genrenä eivät ole kiinteä osa projektikirjallisuutta, on niillä paikallisesti tärkeä ja vaikuttava asema. Sillä tavalla sanomalehtiartikkeleilla on erinomainen mahdollisuus päästä osallistumaan projekti-instituution määrittämiseen ja sen ylläpitämiseen (vrt. Phillips, Lawrence & Hardy 2004: 644).

Maakunta on kehittämisen makrokertomuksessa sankari, joka koettaa selviytyä EU:n ja projektien synnyttämistä ristiriidoista. Maakunnalle projektit näyttävät irrallisina ja itsenäisinä kehittämisen koneina, joiden vaikutus on vähäinen. Kehityskone voidaan kuitenkin suvaita, koska se tuo maakuntaan rahaa. Raha näyttää olevan maakunnallisessa projektidiskurssissa päämäärä, ei väline.

Keskustelu projekteista ei kasva sanomalehdessä projektien perusoletuksia pohtivaksi, vaikka se nostaa esille projektien byrokratian ja kykenemättömyyden muutokseen samaan tapaan kuin kriittisen projektitutkimuksen ohjelmassa tehdään. Sanomalehti ei kyseenalaista projekteja sinänsä kriittisen projektitutkimuksen tavoin. Se toistaa normatiivisen projektidiskurssin oletuksia ja ylläpitää vallitsevaa projekti-instituutiota.

Vaikka sanomalehdessä pääsee esille monia näkökulmia useissa rinnakkaisissa jutuissa, kommenttipuheenvuorossa ja pääkirjoituksessa, on kokonaisuus kuitenkin traaginen. Se rajaa pois, etsii yksittäisiä virheitä ja syyllisiä, mutta se ei kyseenalaista mitään kovin vaarallista. Projekti määritellään rahan saamisen välineeksi, näennäiseksi projektiksi, jossa muutoksen aiheuttaminen on toissijaista.

Sanomalehti tyytyy keskustelemaan vallanpitäjien kanssa projekteista ulkopuolisena, hallinnollisena ja tehottomana koneistona, jonka kontrollissa on tehty virheitä. Kontrollin kohteet, väärin lukujen ilmoittajat, projektien toteuttajat, maakuntaan ulkoa tuodut projektiammatillaiset loistavat keskustelussa poissaolollaan.

7 PROJEKTISUUNNITTELUN KÄYTÄNTÖ

Seuraavaksi keskityn niihin altistumiin, toimijoihin ja narratiivisiin skeemoihin, jotka ovat erityisiä Tapahtuma-akatemia-projektin suunnittelussa. Tavoitteenani on tässä luvussa esitellä, kuinka projektin organisoituminen narratiivisesti tulkiten ilmenee projektin käytännön työn teksteissä. Analysoin projektin mikrodiskurssin näytteitä ja tarkastelen sitä, miten yksittäisen projektin suunnittelun narratiivinen analyysi auttaa liittämään keskusteluja ja kirjoituksia laajempiin yhteyksiin kuten projektin institutionaaliseen kontekstiin ja projektin makrodiskurssin teemoihin. Tutkimuksen kokonaisuudessa suunnittelun käytäntöä käsittelevä luku keskittyy Tapahtuma-akatemia-projektin suunnitteluun osallistuneiden keskusteluihin, suunnitteluun liittyvien tekstidokumenttien analyysiin ja niiden narratiiviseen tulkintaan. Aluksi analysoin yhden suunnitteluprojektiin liittyvän keskustelun suunnittelua organisoivana, kirjoitusta ja puhetta yhdistävänä tapahtumana (7.1). Sitten vaihdan näkökulmaa ja analysoin yhden suunnitteluun osallistuneen agentin jättämiä jälkiä (7.2). Seuraavaksi otan analysoitavaksi hakemuslomakkeen (7.3), jolla on tärkeä tehtävä moniin narratiivisiin skeemoihin tunkeutuvana kaksioisagenttina ja lopuksi (7.4) tarkastelen suunnitelmadokumenttia, jota esittelen suunnittelijan kanssa muodostamana hybridiaagenttina.

7.1 Keskustelu suunnittelun organisoitumisena

Projektisuunnittelun keskustelut luovat organisaatiota ja puheen vaikutus kestävämpiin organisaation objekteihin, kirjoituksiin on suuri. Puheen, suoran keskinäisviestinnän tai keskustelujen ja kirjoitetun tekstin välinen suhde on organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin keskeinen tutkimusongelma (esim. Cooren 2000; Taylor & van Every 2000; Iedema 2000; Karlsson 2007). Taylor (1999) väittää, että keskustelussa organisaatio syntyy ja tekstidokumenttien avulla organisaation todellisuus välittyy sen jäsenille. Todellisuus ei sinänsä ole tavoitettavissa välittömästi vaan on aina välitettyä ja ihmisten tekemää tulkintaa. Kaikista organisaation tarjoamista medioista paikallinen keskustelu on kaikkein välittömin ja vetoavin keino luoda tietoa organisaatiosta ja organisaatiossa, sillä keskustelussa organisaatio koetaan, tulkitaan ja uudelleen tulkitaan samanaikaisesti (Taylor & Robichaud 2004: 404–405).

Jos organisoitumista tulkitaan fraktaalimaisesti koostuvina narratiivisinä skeemoina, jotka liittävät paikallisen keskustelun laajempiin yhteyksiin, skeemat oletettavasti ovat esillä myös työn tekemisen keskusteluissa. Havainnollistan keskustelun organisoivia piirteitä keskusteluun osallistuvien inhimillisten agenttien ja suunnitelmadokumentin kokonaisuutena, jossa suunnitelmadokumentti osallistuu

keskusteluun itsenäisenä agenttina. Kuuntelen keskustelua toimijuuden määrittämisen ja projektiin osallistumisen pohtimisen neuvonpitona. Pidän keskustelua paikallisen mikrodiskurssin ja yleisen makrodiskurssin yhdistävänä toimintana, jossa menneisyyden kokemukset, käsillä oleva keskustelu ja niiden suhde projisoitavaan tulevaisuuteen muodostavat kokonaisuuden, jossa on läsnä monenlaisia pyrkimyksiä (vrt. Cooren, Fox, Robichaud & Talih 2005; Castor & Cooren 2006).

Analysoitavaksi valitsemani keskustelu havainnollistaa hyvin keskustelun organisoitumisen piirteitä. Kuvaan tässä luvussa ensiksi keskustelun kulun yleisellä tasolla, kerron litteroidun keskustelun koodaamisesta ja koodien yhteydestä narratiiviseen skeemaan. Sitten analysoin keskustelunäytteitä narratiivisen skeeman näkökulmasta.

7.1.1 *Keskustelun kulku ja vaiheet*

Tarkastelun kohteena oleva keskustelu käytiin elokuussa 2003 (22.8.2003) eli aivan suunnitteluprojektin alkuvaiheessa. Valitsin tämän keskustelun lähempään tarkasteluun, koska siinä tulee monipuolisesti esille suunnittelun organisoitumisen piirteitä. Keskustelussa ovat edustettuina opettajakunta ja muu henkilökunta, joten siinä ilmenee erilaisia toimijoita ja pyrkimyksiä. Koska keskustelu oli ensimmäisiä projektisuunnitelmaa käsitteleviä tilaisuuksia, on se hyvä esimerkki suunnittelun alkuvaiheesta, jossa suunnitelmadokumentti ei vielä ole kovin monelle tuttu. Myöhemmät keskustelut perustuvat samankaltaiseen suunnitelmadokumentin läpikäymiseen.

Keskusteluun osallistuivat itseni lisäksi kaksi kollegaani, joista toinen edusti opetusta ja toinen teknisiä palveluja. Agenttia 13 kutsun Tapioksi ja agenttia 17 Juhaksi. Keskustelussa käydään läpi Juhalle ja Tapiolle lähettämääni suunnitelmaluonnosta. Juha oli jo kommentoinut suunnitelmaa sähköpostissa. Sen sijaan Tapio, joka on ensimmäinen opettajakuntaa edustava henkilö, jolle suunnitelmaa esitellään kasvokkain, ei vielä ole kommentoinut suunnitelmaa millään tavoin. Sekä Tapio että Juha ovat teknisen koulutuksen saaneita, jo pitkään työelämässä toimineita, kokeneita ammattilaisia. Juha on paljon projektien kanssa tekemisissä, mutta ei suoraan projektihenkilöstöön laskettavissa, mutta ei myöskään opettaja. Juha on suunnitelman idean alkuperäinen esittäjä. Keskustelu käydään Mikkelin ammattikorkeakoulun Kasarmin kampuksen tilapäisten mediastudioiden aulassa. Keskustelun rakenne noudattaa suunnitelmaluonnoksen sisältöä. Samalla kun keskustellaan, luetaan suunnitelmaluonnosta, jollainen jokaisella on edessään. Olemme jo yhdessä kävelleet paikalle muutamia kymmeniä metrejä ja vaihtaneet

tavanomaisia kuulumisia ennen nauhoituksen alkamista, joten siirrymme keskustelunauhoituksen aikana melko suoraan asiaan.

Palaveri alkaa parin minuutin mittaisella asemoinnilla, jossa kerron, miten tilanteeseen on tultu ja mistä on kyse. Sen jälkeen Tapio ottaa puheenvuoron ja alkaa johdatella puhetta. Hän tekee oman yhteenvetonsa tapahtumista, puhuen itsensä sijoittamisesta ”kartalle”. Tämä vaihe kestää noin viisi minuuttia ja siinä puheesta vastaa lähinnä Tapio. (Vuorot 1–25.)

Seuraa asiasta ja suunnitelmasta poikkeama, jossa Tapio ja Juha keskustelevat muihin projekteihin liittyvistä seikoista melko kiivaasti noin kolme minuuttia. Tähän vaiheeseen minä en osallistu juuri lainkaan. (Vuorot 26–56.)

Tämän jälkeen Tapio palauttaa keskustelun takaisin suunnitelman käsittelyyn. Hän kysyy projektin keskeisistä piirteistä ja käänän puheen konsepteihin, ammattikorkeakoulun sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin – tai mahdollisiin toimijoihin. Määrittelen projektia sisällölliseksi ja tekniseksi. Tämä vaihe kestää alle kolme minuuttia ja siihen osallistuvat vain Tapio ja minä. (Vuorot 57–86.) Seuraavaksi (vuorot 87–141) Tapio kiinnittää huomion suunnitelman teknisiin ratkaisuihin. Alkaa Pääasiassa Tapion ja Juhan lähes yhdeksän minuuttia kestävä tekniikkaa käsittelevä vaihe. Tässä vaiheessa minä käytän vain neljä puheenvuoroa (Tapiolla on vuoroja 25 ja Juhalla 23).

Taulukko 5. Yhteenveto keskustelun etenemisen vaiheista.

	Minuuttia keskustelun alusta vaiheen lopussa	Vuorot
Alkuasetelma	→ 5 minuuttia	1–25
Poikkeama	→ 8 minuuttia	26–56
Toimijat	→ 11 minuuttia	57–86
Tekniikka	→ 19 minuuttia	87–141
Soveltaminen	→ 29 minuuttia	142–172
Tarve	→ 38 minuuttia	173–186
Lopetus	→ 52 minuuttia	187–240

Tekniikkakeskustelua seuraa suunnitelman soveltamista, sisäisiä ja ulkoisia yhteistyökumppaneita käsittelevä keskustelu, joka kestää noin kymmenen minuuttia. Tähän keskustelun vaiheeseen osallistuvat kaikki melko tasaisesti. (Vuorot 142–172.)

Noin puolen tunnin kohdalla palataan selkeämmin suunnitelmaan, viitataan ”nivaskaan” ja johdattelen aktiivisemmin keskustelua, kysellen hankkeen synnyttämisestä. Tapio aloittaa pitkähkön puheenvuoron, jossa hän kuvaa suhteitaan projekteihin, mutta hän joutuu vastaamaan puhelimeen ja vetäytyy keskustelusta jokikin aikaa. Sillä välin minä ja Juha jatkamme keskustelua projektin synnystä ja projektin synnyttämisen perusteista ja tarpeesta. Tässä vaiheessa Tapio käytti yhden puheenvuoron, minä ja Juha molemmat kuusi. (Vuorot: 173–186.)

Kun Tapio on lopettanut puhelinkeskustelun, hän ilmoittaa, että hänen on siirryttävä pian toiseen palaveriin. Seuraavan kymmenen minuutin aikana pysytellään suunnitelmaluonnoksen tekstissä melko tiiviisti. Kyselen suoraan Tapiolta suunnitelmaan liittyviä asioita ja välillä hän keskittyy lukemiseen. Tässä vaiheessa pysytellään Tapiolle tärkeissä asioissa, Juha käyttää vain viisi puheenvuoroa, Tapio 25 ja minä 23. Puhutaan tietoliikenteen kehityksestä yleisellä ja paikallisella tasolla. Käydään lävitse suunnitelman tavoitteita ja koetetaan selvittää, millaiset seikat voisivat ulkopuolisia toimijoita kiinnostaa hankkeessa. Myös koulutusohjelmien yhteistyö on esillä toistamiseen. Lopun parin minuutin aikana koetan sitouttaa keskustelijoita suunnitelmaan ja puhutaan suunnittelun jatkamisesta. (Vuorot 187–240.)

7.1.2 *Sisällön koodaaminen*

Keskustelusta litteroimani tekstin koodauksen tavoitteena on tässä yhteydessä paikallistaa keskustelusta sellaisia piirteitä, jotka näyttäisivät liittyvän johonkin narratiivisen skeeman mukaiseen tehtävään. Yksittäiset ilmaukset tai verbit eivät välttämättä suoraan ilmaise, miten esimerkiksi sitoutuminen tehdään, joten kuvaan sitoutumista keskustelussa laajempänä organisoimisen ilmiönä myöhemmin. Toki lauseiden pääverbit ovat tehtävien määrittelyssä keskeisiä (esim. Cooren 2004a), mutta tässä koodauksessa pääasiallisena pyrkimyksenäni on löytää keskustelusta koko projektisuunnittelun prosessia kuvaavia piirteitä. Narratiivisen skeeman katson toimivan merkitystä luovana, tulkitsijan tekemänä jäsenyyksenä, joka ei realisoidu kronologisesti yhdessä tekstissä yhtenäisenä kokonaisuutena.

Keskustelu ei etene vain eheinä lauseina vaan myös nonverbaalisilla keinoilla voidaan tehdä narratiiviseen skeemaan liittyviä tekoja. Esimerkiksi nyökyttämällä päätä voidaan hyväksyä jokin ehdotus ja siten sitoutua johonkin tekoon (Cooren,

Thompson, Canestraro & Bodor 2006: 542). Käyttämäni litterointi ei huomioi nonverbaalisia piirteitä. Narratiiviset skeemat ovat limittyviä ja siten skeemojen tietty esiintymisjärjestys ei ole suoraviivaista, vaan esimerkiksi jokin kompetenssin hankinta voi sisältää useita narratiivisia skeemoja, jotka yhdessä muodostavat narratiivisen skeeman kompetenssin (Groleau & Cooren 1999: 144).

Keskusteluja analysoidessani keskityn manipulaatioon, kommittenttiin ja kompetenssiin, en niinkään toimijoihin, toiminnan välittömiin vaikutuksiin tekstissä (performanssiin) tai sanktioon, johon koodattuja ilmauksia on vain neljä. Luen keskustelua suunnittelutyötä palvelevana toimintana, jonka teot yltyvät yksittäistä keskustelua laajempaan kokonaisuuteen. Manipulaatioon, kommittenttiin ja kompetenssiin liittyvät ilmaukset, modaliteetit, puheaktit – diskursiiviset objektit – saattavat todentua, performoitua ja tulla palkituksi keskustelun jälkeenkin. Siksi olen jättänyt performanssin koodauksesta pois.

Manipulaation ”täytymisillä” tarkoitan ilmauksia, jotka tulkiten selkeästi direktiiviksi, esimerkiksi ulkopuolelta tehdyksi toimeksiannoksi tai muuksi täytymiseksi. ”Pyytäminen” liittyy enimmäkseen keskustelun aikana tapahtuvaan tiedon vaihtoon: kysymiseen, tiedon pyytämiseen.

Kommittentilla tarkoitan sitoutumista, haluamista. Sitoutuminen tekoihin ei välttämättä näy teksteissä eksplisiittisesti. Nyökkäykset ja ilmeet voivat kuvastaa sitoutumista samoin kuin myöhemmät teot. Tässä yhteydessä olen koodannut teksteistä ilmauksia, jotka kietoutuvat eksplisiittisesti jonkun haluamiseen – siinä mielessä kyse ei ole tiukasti puhujan sitoutumisesta, vaan yleensä ”sitoutumispuheesta”.

Kompetenssi-ilmausten luokittelu perustuu tekojen ajallisuuteen ja paikallisuuteen. Keskustelu on suunnittelutyötä. Sille on ominaista paikallisuuden ja nykyisyyden liittäminen tulevaisuuteen ja jonnekin toisaalle (Karlsson 2007; Iedema 2000), joten tässä tapauksessa kompetenssipuheen ryhmittelyksi sopii ajallinen jäsentely. Jäsentelyn muodostavat tietämiseen ja voimiseen liittyvät ilmaukset, joilla kuvataan menneisyyttä, nykyisyyttä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. ”*Ennen siellä silloin*” kategoriassa ilmaukset kuvaavat jotakin sellaista osaamista, kykenemistä tai voimista, joka on ollut käytettävissä joskus aiemmin ja on kenties edelleen saatavilla. ”*Tässä ja nyt*” kategoria on osaamiseen, voimiseen, pystymiseen ja kykenemiseen liittyvää puhetta, jolla hahmotellaan käytössä olevia ja yleensä saatavilla olevia tekoja, taitoja, tietoja ja välineitä. Tulkiten tähän kategoriaan kuuluvan myös itse prosessia kuvaavia ilmauksia ja tekoja, joita ollaan tekemässä, tai joita tiedetään yleensä tehtävän kyseisessä tilanteessa. Ilmaukset ovat esimerkiksi kuvailevia, kommentoivia ja määritteleviä. ”*Sitten ja siellä*” kategoriaan koodamani näytteet liittyvät kompetenssiin tulevaisuuteen viittaavina

keinoina. Tällaisia ovat tiedot, voimiset, kykenemiset, pystymiset, jotka kytkeytyvät tulevaisuudessa tapahtuviin tai tapahtuneisiin tekoihin.

7.1.3 Koodauksen yhteys narratiiviseen skeemaan

Kaikkiaan keskustelussa huomioitiin 163 manipulaatiovaiheeseen, kommitmenttiin ja kompetenssiin liittyvää koodia. Suurin osa koodeista liittyi kompetenssiin (98 koodia), manipulaatioon liitin 53 koodia ja kommitmenttiin 12 koodia.

Keskustelun kokonaisuudessa koodeja suhteutan keskustelun yleisen kulun vaiheisiin matriisissa, jossa kunkin huomioitun koodin määrää suhteutetaan keskustelun vaiheisiin. Keskustelun vaiheiden pituudet vaihtelevat, joten koodien määrä eri vaiheissa ei kerro kovin paljon keskustelun vaiheen tekemisen keskimääräisistä piirteistä tämän koodauksen perusteella.

Taulukko 6. Keskustelun vaiheet, vaiheiden suhteelliset osuudet, koodien määrät ja koodien suhteelliset osuudet.

	Manipulaatio		Kommitmentti		Kompetenssi		Yhteensä	
	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%
Alku (10 %)	6	38 %	0	0 %	10	63 %	16	100 %
Poikkeama (10 %)	5	29 %	0	0 %	12	71 %	17	100 %
Toimijat (10 %)	6	38 %	4	25 %	6	38 %	16	100 %
Tekniikka (14 %)	5	22 %	0	0 %	18	78 %	23	100 %
Soveltaminen (20 %)	8	25 %	3	10 %	20	65 %	31	100 %
Tarve (10 %)	6	35 %	1	6 %	10	59 %	17	100 %
Lopetus (26 %)	17	40 %	4	9 %	22	51 %	43	100 %
Koodien määrät yhteensä	53	33 %	12	7 %	98	60 %	163	100 %

Jotta keskusteluvaiheita voisi vertailla sen perusteella, millaisten diskursiivisten objektien, eli manipulaatioon, kommitmenttiin ja kompetenssiin liittyvän ilmauk-

sen, modaliteetin tai puheaktin siirto näyttäisi olevan kyseiselle vaiheelle ominaista, olen laskenut kullekin koodille sen suhteellisen osuuden kaikista saman vaiheen koodeista (taulukko 6). Näin nousee esille koodikategorian suhteellinen painoarvo kussakin keskusteluvaiheessa. Yksityiskohtaisempi kooditaulukko on liitteessä 2.

Kun manipulaatioon ja kompetenssiin liittyvät alakategoriat yhdistetään, saadaan koodauksessa käyttämäni kolmen pääkategorian painoarvot kussakin keskusteluvaiheessa. Vertaan taulukossa kuusi kunkin vaiheen koodauksia suhteessa koko keskustelun koodaukseen. Alkuasetelmassa korostuvat manipulaatio ja kompetenssi, poikkeamassa kompetenssi-ilmaukset, toimijapuheessa manipulaatio ja kommitmentti, soveltamisessa kommitmentti ja kompetenssi, tarvepuheessa manipulaatio ja lopetuspuheessa manipulaatio ja kommitmentti.

Koodien esiintymisiä käytän kvantitatiivisena kuvauksena tekemälleni keskustelun vaiheistamiselle. Keskustelun alussa rakennetaan siltaa jo tapahtuneiden asioiden ja nykyisyyden välille ja koetetaan myös perustella keskustelun tehtävää. Tässä vaiheessa minä projektin suunnittelijana ja palaverin kokoonkutsujana ja Tapio olemme aktiivisia osallistujia. Poikkeamavaiheessa korostuvat kompetenssit. Siinä kuvataan toisaalla tapahtuneita asioiden kulkuja, jotka eivät suoraan liity käsillä olevaan suunnittelukeskusteluun. Toimijapuheessa korostuvat manipulaatio ja kommitmentti. Erityistä tälle vaiheelle on ”haluamisen” esiintymisen suhteellinen runsaus. Haluaminen näyttäisi kohdistuvan toisten toimijoiden haluamiseen ja mahdolliseen osallistumiseen. Tekniikkapuheessa paino on jälleen kompetensseissa, mutta tällä kertaa ne keskittyvät tähän hetkeen, jonkin verran tulevaisuuteen, mutta vain vähän menneisyyteen. Äänessä ovat ensisijaisesti Tapio ja Juha. Soveltamispuhe eroaa tekniikkapuheesta siten, että siinä on edelliseen vaiheeseen verrattuna enemmän manipulaatio- ja kommitmenttikodeja. Tätä selittää se, että minä suunnittelijana osallistun tässä vaiheessa enemmän keskusteluun. Kahdestatoista manipulaatioon ja kommitmenttiin liittyvästä koodista yhdeksän sisältyy suunnittelijan puheenvuoroihin. Tarvepuheessa painottuvat manipulaatio ja kompetenssi. Kompetenssissa paino on tulevaisuudessa, joka tässä vaiheessa on yksittäisenä koodina merkittävin. Tässä keskustelussa aktiivisia ovat minä ja Juha. Lopetuspuhe on kestoltaan noin neljännes koko keskustelusta ja vaiheeseen on koodattu runsas neljännes kaikista koodeista. Vaihetta leimaa manipulaation pyytäminen, haluaminen ja kompetenssiin liittyvä tulevaisuuspuhe. Tätä voi tulkita siten, että keskustelun lopussa rakennetaan järkeenkäyvää jatkumoa tulevaisuuteen.

7.1.4 Keskustelun narratiivisia piirteitä

Seuraavaksi poimin tarkasteltavaksi joitakin sellaisia keskustelunäytteitä, jotka havainnollistavat keskustelun organisoivaa luonnetta. Asiat limittyvät keskustelussa moniin asioiden kulkuihin, keskustelu ei ole vain yksi ja yhtenäinen skeema, joten keskustelua organisoivat narratiiviset piirteet eivät suoraan vastaa keskustelun ajallista etenemistä.

7.1.4.1 Keskustelun osalliset ja alkuasetelma

Nauhoittamani keskustelu oli etukäteen sovittu suunnittelupalaveri ja se noudatti suunnittelutyössä yleensä käyttämäni toimintatapaa, jossa kirjallinen, etukäteen toimitettu suunnitelmaluonnos on keskustelun aiheena. Tässä keskustelussa käytössä oli suunnitelmaversio B (Liite 3), joka oli laajuudeltaan kuusi sivua. Varsinaisen suunnitelmadokumentti oli laajuudeltaan kolme ja puoli sivua. Sen sisältö oli ryhmitelty näiden otsikoiden alle: ”Tausta”, ”Toimintamalli”, ”Mallin hyödyt”, ”Tavoitteet”, ”Kohderyhmät”, ”Projektin organisoiminen”, ”Tarvittavat resurssit” (näiden kahden viimeisen otsikon alla oli kirjoitettu, että otsikon teemoja käsitellään myöhemmin), ”Tulos: eteläsavolainen median tuotanto- ja jakelumalli”. Suunnitelmaluonnoksen kahdella viimeisellä sivulla oli hahmoteltu suunnittelun etenemistä ja ensimmäinen sivu oli kansilehti.

Keskustelu oli osa omaa yleistä missiotani, jossa tavoitteena oli projektien valmistelu, johon olin saanut toimeksiannon. Keskustelussa on keskeisenä osallisena paperille kirjattu projektin suunnitelman toinen versio, eli ”lappu” tai ”nivaska”. Omasta näkökulmastani tuo dokumentti oli kompetenssi, väline, apulainen, joka antoi keskustelulle suuntaa. Suunnitelmateksti perustui osittain niihin keskusteluihin, joihin olin osallistunut jo ennen kuin ryhdyin tätä tutkimusta varten kokoamaan aineistoa. Juhalta olin pyytänyt ja saanut jo ennen tätä keskustelua kirjalliset kommentit suunnitelmasta ja olin ne lisännyt siihen versioon, jota käsiteltiin. Olin siis manipuloinut Juhan sitoutumaan suunnitelmadokumenttiin jo ennen keskustelua³². Keskustelu jäsentyy ja määrittyy suurelta osin dokumentin lukemiseen, sen sisällön ja sen määrittämien teemojen tulkintaan, kommentoimiseen, siihen miten dokumentin kirjoittamiseen on tultu, tekstiin kirjatun aiemman puheen kertaamiseen ja muihin organisaation toimiin viittaamiseen. Samalla määritellään keskusteluun osallistuneiden rooleja ja luodaan keskusteluun osallistune-

³² Päiväkirjamuistiinpanojeni mukaan Juha oli idean alkuperäinen esittäjä, joten aivan hyvin voitaisiin ajatella narratiivista skeemaa myös Juhan näkökulmasta, jolloin manipulaatiota voisi ajatella toisinpäin.

den kokemukseen liittyvää toimijoiden maailmaa, narratiivisen skeeman alkuasetelmaa.

Aivan keskustelun ensimmäisissä vuoroissa minun ja Tapion sananvaihdossa dokumentin olemus tulee määriteltyksi. Vähättelen dokumenttia kutsumalla sitä ”lappuksi”. Pyydän Tapiota kertomaan, tunnistaako hän keskustelun aiheena olevan dokumentin. Tapio puolestaan tunnistaa suunnittelun yleiseen käytäntöön kuuluvan lukuisten versioiden mahdollisuuden, vaikka tässä vaiheessa keskustellaan vasta suunnitelman toisesta versiosta. Juhaan viittaamalla teen suunnitelmasta Juhan ja minun yhteistä, eli aika suorasukaisesti pyrin luomaan 2/3-enemmistöä, jonka avulla esitän suunnitelmadokumenttia tosiasiana, joka on jo tapahtunut. Lisäksi viitataan ulkopuoliseen agenttiin ja aiemmin tulleet toimeksiantoon, joka tuo mukaan toimeksiantajan, eli keskustelun ulkopuolelta saadun täytymisen.

01 PEKKA: Ooksä lukenu tätä lappua?

02 TAPIO: Mä en nyt tiedä onko tää eri versio sitten tota...

03 PEKKA: Sen pitäs olla se sama, koska tää on semmonen, että ensin on... tähän on lähteny joskus aikaa sitten, et näähän on näitä ideoita, jotka toi Juha, Juhan päästä lähteny joskus liikkeelle ja tota sitten tästä on toimeksianto, suusanallinen,

04 TAPIO: Mm.

05 PEKKA: että tätä projektia tänä vuonna valmistellaan.

Omassa narratiivisessa skeemassani tällaisten keskustelujen tehtävänä on tehdä suunnitelmasta itsenäinen toimija, joka saa näiden keskustelujen kautta kompetenssin edustaa keskustelua, ilman että keskustelijat sinänsä olisivat läsnä. Siksi suunnitelmadokumentille on saatava uskottava status³³, josta ilmenee, että se edustaa joitakuita tai jotakin. Keskustelukatkelmassa asemoidaan suunnitelmaa ja muita keskustelun osallisia, määritellään niiden välisiä suhteita ja luodaan dokumentin syntykertomusta. Narratiivisen skeeman näkökulmasta näillä teoilla rakennetaan narratiivisen skeeman alkuasetelmaa (Cooren 2001).

Toimeksiantoon viittaaminen (vuoro 3) on todiste siitä, että palaverilla on organisaatorinen status, kyse on jostakin suunnittelijan tahdon tuolle puolen menevien korkeampien voimien puolesta tehtävästä, vakavasta keskustelusta. Vetoan organisaation hiljaiseen retoriikkaan, jossa kaikki läsnäolijat ovat organisaation työntekijöinä sitoutuneet työsopimuksissaan tekemään organisaatiolle tehtäviä (Cooren 2000). Samalla etäännyttän itseni tekstistä ja osoitan sille muita kuin omaan

³³ Statuksella viitataan asemaan, jonkin tai jonkun (tässä tapauksessa kirjoituksen) suhdetta muihin samaan ryhmään tai yhteisöön kuuluviin.

henkilökohtaiseen tahtooni tai kompetensseihini liittyviä tehtäviä. Totean, että nyt keskustellaan projektin valmistelusta, jota tehdään kuluvan vuoden aikana, haluttiinpa sitä tai ei (vuoro 5).

Narratiivisessa skeemassani roolini on projektin suunnittelija ja missionani on saada aikaan suunnitelma. Toimintatapani on suostutteleva ja etukäteen määritelly. Valmiiksi laaditun dokumentin ottaminen keskustelijaksi rajaa keskustelun tiukasti, määrittää puheenaihetta ja liittää puheen, puhujat ja dokumentin yhdeksi. Tavoitteena on jotakin yhtä ja yleistä, jolla on toimeksianto. Se yhteinen olisi löydettävä tässä erilaisia toimijuuksia edustavien agenttien neuvottelussa.

Keskustelun alussa ja sen edetessä osallistuminen muuttuu ja suhteutuu kunkin osallistujan ”edustamisen” myötä. Agentti edustaa aina jotakin toimijutta tai toimijuuksia. Henkilöt ovat sekä omaa asiaansa ajavia toimijoita että agentteja, jotka puhuvat jonkun toisen puolesta, eli edustavat jotakin toista. Ero saattaa vaikuttaa selkeältä, mutta on vaikea tehtävä varsinkin silloin, kun agentteina pidetään myös muita kuin ihmisiä (Taylor & van Every 2000: 232).

7.1.4.2 *Houkuttelu narratiivisessa skeemassa*

Keskusteluissa luodaan organisaatiota, määritellään sen toimijoita, annetaan erilaisille objekteille edustuksellisia tehtäviä, eli luodaan agentteja. Kiinnostavaa on agenttien keskinäinen ja niiden edustamien toimijoiden välinen jatkuva vaihto ja kaikkien osapuolien harjoittama houkuttelu tai omien pyrkimysten sovittaminen tapahtumien kulkuun. Suunnittelupuheessa myös keskustelun ulkopuolisten varalle mietitään erilaisia tekoja. Paikallinen vuorovaikutus ja projisoitu tulevaisuus vuorottelevat keskustelussa (Cooren ym. 2005: 270) ja silloin tulevaisuuden teois- sa ovat toimijoina monet sellaiset, jotka eivät ole keskustelussa itse läsnä, vaan jotka voisivat olla osa kuviteltua, suunniteltavaa, projisoitua tulevaisuutta.

Narratiivisen skeeman mallissa perlokuutiota, lausumien hyväksymistä eli sitä, ottavatko keskustelukumppanit vastaan tarjottuja diskursiivisia objekteja, tulkitaan suostutteluna, jonka Cooren (2000: 154–165) liittää retoriikan keinoihin. Jos organisoitumista tarkastellaan narratiivisen skeeman näkökulmasta ja narratiivisen skeeman tärkeä osa on kommittentti, ovat suostutteluun liittyvät retoriset keinot välttämätön osa organisoitumista. Kommittentin sisältämää sitoutumista, yksilön ”haluamista” ei voida siirtää agentilta toiselle, kuten direktiivi tai informatiivi voidaan siirtää. Haluaminen on henkilökohtainen asia ja siihen voidaan vaikuttaa vain epäsuorasti, esimerkiksi suostuttelemalla. Tässä houkuttelussa erilaisten narratiivisten skeemojen ja erilaisten toimijuuksien tunnistaminen on tärkeää, varsinkin kun keskustelussa rajat ja toimijoiden sijoittuminen erilaisiin ryhmittymiin vaihtelevat.

Erilaiset ryhmittymät havainnollistuvat keskustelussa esimerkiksi siten, että Tapio puhuttelee välillä Juhaa ja minua yhtenä kokonaisuutena. Kokonaisuus edustaa projektien maailmaa, projektien edustamaa kehitystehtävää ja tätä tiettyä, yhtä projektia. Samalla tavalla minä puhuttelen Tapiota edustamassa joukkoa, johon kuuluvat eri koulutusohjelmat, jotka keskenään neuvottelevat erilaisten asioiden vaihdosta. Koulutusohjelmia on useita ja Tapion edustamalla koulutusohjelmalla on yhteys toiseen koulutusohjelmaan, jonka kanssa on Tapion mukaan suunnitella ”koulutuksen tarjoamista”. Tämä toinen koulutusohjelma edustaa tässä keskusteluissa kolmansiä, ”niitä”, jotka Tapion verkoston kautta kiinnittyvät osaksi suunnitelman maailmaa. Edustaminen ja identiteetit voivat keskustelussa vaihdella ja keskustelua voikin ajatella ”identiteettien tanssina” (Taylor & van Every 2000: 232).

Seuraavan näytteen alussa, vuorossa 59 Tapio esittää kysymyksen, jossa hän asemoi sekä minut että Juhan edustamaan valmisteltavaa projektia, käyttämällä monikon toista persoonaa. Juha ja minä emme tarkkaan ottaen kuitenkaan edusta yhtenäisenä ”projektien suunnittelua”, koska suhteemme projektien valmisteluun ja riippuvuus uusista projekteista ovat hieman erilaisia: minun työni on suoraan uusien projektien valmistelusta riippuvaista, Juhan työ epäsuorasti. Kysymyksessään Tapio tiedustelee, miten suunnitelmaa pitäisi laajentaa alussa käsiteltyjen teknisten toimijoiden lisäksi. Keskustelu ulotetaan Tapion edustamaan ”opetukseen” vuoroissa 60–68. Koulutusohjelmiin viitataan paikannimillä: ”Paukkula” vuorossa 62 ja ”Savonlinna” vuorossa 64. Opetusta houkutellaan Tapion kautta muutenkin osaksi projektin missiota. Vuoroissa 69–75 Tapio konkretisoi ehdottamani yhteyden toiseen kehittämisen narratiiviseen skeemaan.

59 TAPIO: Elikä ongelma on nyt täällä tää etäisyyden voittaminen tää on niinku se keskeinen juttu. Mitä muita keskeisiä juttuja tässä on? Kertokaas mulle?

60 PEKKA: Niin nyt siis tohon vois kommentoida sen, että tähän näyttää nätimmäältä, kun mitä eihän nää muodosta tietenkään tämmöstä yks kaks kolme asiaa sehän on, sehän on vaan pelkkää estetiikkaa tietyllä tavalla kyllä, mutta toisaalta ei.

61 TAPIO: Mm.

62 PEKKA: Kyllähän tähän liittyy paitsi, että se tekninen tekninen ulottuvuus, niin kyllähän siihen liittyy mielestäni, ehkä tätä voisitte kans miettiä, se ajatus sitte siitä, että että se esimerkiksi paukkulatyypissä toimunnoissa, että haluaks ne ja tuleeks ne vastaisuudessa edelleen tekemään mediapuolella niitä asioita.

63 TAPIO: Joo.

64 PEKKA: Kyl mä näkisin, että siihen liittyy sit se tavallaan siihen semmoseen sisällölliseen konseptiin, mitä sillä tekniikalla tässä kylässä ehkä myös Savonlinnassa sitten.

65 TAPIO: Nii.

66 PEKKA: Halutaan tehdä ja.

67 TAPIO: Joo.

68 PEKKA: Löytyykö siihen niiku sellasii öö järkeviä perusteita.

69 TAPIO: Mut pitäskös tähän jotenkin, siis en tarkoita just tähän, mut tähän niiku läheisyyteen kytkeä nyt se, kun oli silloin puhetta, että minä otin yhteyttä sinne Paukkulan suuntaan.

70 PEKKA: Joo.

71 TAPIO: Että voitais niinku miettiä sitä, että me heille ruvettais tarjoo jollakin tavalla niinku suoraan siihen heidän koulutusohjelmaansa liittyen opi opetusta nii se pitäs, se niinkun sit kävis jotenkin tähän vissiin kai?

72 PEKKA: Joo.

73 TAPIO: Istus istus siis sillä tavalla niiku lähelle tätä asiaa.

74 PEKKA: Voi olla.

75 TAPIO: Joo.

Näyte alkaa Tapiion pyynnöllä kuvata toimintamalliin liittyviä muita kuin puhtaasti teknisiä pyrkimyksiä. Tuon esille omissa vuoroissani (62–66) haluni luoda projektista sekä teknisen että sisällöllisen ”konseptin”. Samoissa vuoroissa, eli vuorossa 62 pyydän Tapiota miettimään toisen koulutusohjelman (Paukkulan) mahdollista haluamista median soveltamiseen omassa koulutuksessaan.

Tapio tarttuu tähän epäsuoraan pyyntöön ja varmistaa asian kysymällä vuoroissa 69–75, minkälaista pyyntöä tai toivetta tarkoitan. Keskustelukatkelma päättyy siihen, että suunnitelma saattaisi tulla kysymykseen oliona, johon kytkettäisiin sellaisia ajateltuja tapahtumien kulkuja, jotka ovat olemassa ilman suunnitelmaakin ja joita Tapio edustaa.

Suunnitelma ja minä suunnittelijana kokoamme keskustelussa esille nostamiimme asioita osaksi suunnitelman missiota ja sillä tavalla suunnitelmadokumenttiin voidaan kiinnittää seikkoja, jotka eivät ole aiemmin kuuluneet välttämättä yhteen. Tapahtuu assosiaatio, jossa oma tahtoni ja Tapiion tahto yhdentyvät. Yhdentymisen tulkitsen perlokuutioksi, koska tahtomista diskursiivisena objektina ei voi vain antaa toiselle niin kuin esimerkiksi direktiiviä. Niinpä suostuttelemalla synnytetään yhteys Tapiion tahdon ja oman aikomukseni välille, kuten Cooren (2000: 164) toteaa: ”Jokainen suostuttelustrategia pyrkii siksi perlokuutiolla aikaansaamaan uusia yhteyksiä projektin ja yleisön arvojen tai puheenaiheen välille.” Suunnitelma sisältää toimenpide-ehdotuksia ja puheenaiheena on suunnitelma. Tapiolla on mielessään toimenpide-ehdotus tai tarjous toiselle koulutusohjelmalle. Koska Tapiolla on toimenpide-ehdotus ja puheenaiheena oleva suunnitelma (kuten suunnitelmat yleensä) sisältää toimenpide-ehdotuksia, voi myös Tapiion toimenpide-ehdotus olla osa suunnitelmaa. Näkökulmaa muuttamalla näyte voidaan tulkita myös päinvastaiseksi kääntämiseksi: Tapahtuma-akatemiaa käytetään osa-

na opetuksen vaihtoa eri koulutusohjelmien yhteistyössä. Kun Tapio vuorossa 71 sanoo ”me”, tuo monikon ensimmäinen persoona saattaa sisältää myös minut ja projektisuunnitelman.

Tapion edustama narratiivinen skeema, jossa missiona on kahden koulutusalan yhteistyö, houkuttellaan osaksi suunnitelman missiota. Keskustelussa syntyy hybridi, toimintaketjujen yhteenliittymä, jota suunnitelma edustaa tai asettuu edustamaan (ks. Cooren 2004a; Castor & Cooren 2006). Suunnittelun narratiivinen skeema näyttäisi jo päässeen osaksi Tapion mainitsemaa koulutusohjelmien keskinäistä kollaboraatiota, vaikka se on altistumassa vasta ensimmäiseen koulutusohjelmaansa.

Narratiivisessa skeemassa houkuttelu on osa manipulaatiota, jossa koetetaan siirtää ”tahtomisen” diskursiivista objektia agentilta toiselle. Tahtominen kohdistuu mission, päämäärän tunnistamiseen ja sen tavoitteluun. Jos tuo houkuttelu onnistuu, voi narratiivisen skeeman näkökulmasta seurata uusia tekoja, jotka johtavat sitoutumiseen, mission saavuttamiseksi tarvittavien tietojen ja taitojen hankkimiseen, varsinaiseen toteutukseen ja lopulta narratiivisen skeeman täyttymiseen.

7.1.4.3 *Sitoutuminen legitimaatiokeskustelussa*

Sitoutuminen eli narratiivisen skeeman kommitmentti on manipulaation, ”tahtomisen” tai direktiivin saamisen toinen puoli. Tarjottuun tahtomiseen, direktiiviin joko tartutaan tai ei tartuta. Narratiivisen skeeman mukaan tulkittuna suunnittelussa kommitmentti on kiinnostava organisoitumisen piirre, jota on hankala havaita siksi, että sitoutuminen on henkilökohtainen valinta. Toinen hankaluus liittyy siihen, miten tunnistetaan se, mihin sitoudutaan. Keskustelussa on ilmauksia, joissa keskustelijat sitoutuvat yksittäiseen tekoon, esimerkiksi ottamaan selvää jostakin asiasta ja toki kysymyksiin vastaamistakin voi tulkita vastaamiseen sitoutumisenä. Jos sitoutuminen tulkitaan nimenomaan projektisuunnitelmaan sitoutumiseksi, on se, mihin otetaan kantaa, tiivistetty kirjallinen artefakti, suunnitelma, joka edustaa koko suunnitteluprojektia.

Suunnitteluun liittyvien keskusteluiden puheet karkaavat puhujan ulottumattomiin, kun puheesta tulee kirjoitus. Kirjoitettu teksti on kirjoittajan tekemä tulkinta puheesta, mutta lukukokemuksena puheesta tehty yksi tulkinta muuttuu jälleen useiksi eri tulkinnoiksi tuosta tekstistä. Julkisena, kirjoitettuna tekstinä suunnitelmaluonnos on luonteeltaan itsenäinen toimija, joka muokkaa ympäristöään ja ottaa siihen kantaa. Projekti tai projektin suunnitelma, kirjoitukseksi muutettu puhe projektista toimii ja tekee asioita ehkä eri tavalla, kuin sen alkuperäisessä yhteydessä on tarkoitettu (Ricoeur 2000: 62). Robichaud (2006: 107) kuvaa ei-

inhimillisen toimijan ja ihmisen pitkäaikaiseen ja tiedostamattomaan liittoon liittyvää yllätyksen mahdollisuutta:

In a world that humanity has shared with the nonhuman for so long, agency is delegated to texts and technologies that take on a life of their own in the sense that they may surprise their creators.

Tämä tekstin ”luojastaan” irtaantuminen ja toimija-tekstin paluu on tärkeä osa narratiivisen skeeman toiminta-ajatusta, jossa ei-inhimillisille toimijoille, kuten teksteille annetaan toimijuuksia edustavan agentin asema. Projektin vaiheistuksessa ja projektipuheessa korostuu toiminnallisuus. Narratiivisessa skeemassa alkutilanteen jännite, agentin manipulaatio ja sitoutuminen johtavat vääjäämättä toimintaan, tekoihin, jotka seuraavat toinen toistaan. Yksi teko johtaa toiseen ja analyysissäni keskityn näiden tekojen aiheuttamiin muutoksiin, uuteen tilanteeseen ja tilanteesta etenemiseen yhden agentin näkökulmasta. Samoin projektien vaiheistamisessa korostuvat toimintojen sisäinen järjestys ja johdonmukaisuus. Se, mikä saattaa jäädä huomioimatta, on tekojen yleisempi mielekkyys.

Jos organisaatioita tulkitaan narratiivisina skeemoina, jossa tekstit edustavat erilaisia toimijuuksia ja narratiivisia skeemoja, jotka muodostavat laajempia kokonaisuuksia, ei riitä, että tekstejä pidetään vain tekojen jatkumona. On myös huomioitava narratiivien ja kirjallisten aineistojen tulkintaan liittyvä piirre: niissä otetaan kantaa siihen, mikä on hyvää ja mikä pahaa, mikä on sopivaa ja mikä ei, mikä on kertomuksen opetus tai moraali (vrt. Boje & Rosile 2003). Narratiiveissa perustellaan tekoja. Teot eivät vain tapahdu. Perustelut voivat olla luonteeltaan yleisiä, sopivien käytäntöjen kuvaamista jossakin tietyssä yhteydessä. Esimerkiksi Hydén (1997) kuvailee kuinka huostaanotto- ja hoitonohtausraporteissa luodaan kuva siitä, mikä yleensä on sopivaa ja mikä ei. Aineistossani hyvän ja pahan projektin määrittely ilmenee makrotason lehtikirjoittelussa³⁴ ja projektioppaiden puheessa (ks. luku 3.1.2), mutta yhtä lailla projektin arjessa, ”tässä ja nyt” keskusteluissa, hyväksyttävyyteen liittyvät kysymykset ovat läsnä.

Seuraavassa näytteessä on keskustelun aiheena projektin ja itsenäistyvän suunnitelman hyväksyttävyyteen liittyvät seikat. Keskustelussa pohditaan projektien itsenäisyyttä, projektien olemassa olon oikeutusta ja puhujien suhdetta projekteihin yleensä. Näytteessä toistuu opaskirjallisuudessa tehty implisiittinen jako itsenäisten projektien hyväksyttävyydestä. Itsenäisenä oliona projektit voidaan jakaa

³⁴ Lehtikirjoittelussahan puhuttiin pejoratiivisesti ”projekteista vain projektin vuoksi” ja viitattiin siihen, että projektit eivät tuota ”aitoa” työtä (ks. luku 6.3.4). Samalla luotiin suotavan/hyvän/oikean ja ei-suotavan/pahan/väärän maailma.

sellaisiksi, joilla on jokin oikeutus ja sellaisiksi, jotka ovat olemassa vain itsensä vuoksi.

- 175 PEKKA: Täähän on tällänen (epäselvää). No mitäs Juha: täähän on sun tota kahvikuppikeskustelusta lähtenyt joka ikinen projekti liikkeelle
- 176 JUHA: (naurua) No sehän on niiku projektina, jos se pystytään, pystyy, pystyy toteuttamaan niitä asioita, et pystytään tällasella, jos tästä tehdään niiku projekti, sillä saadaan näitä asioita selvitettyä, et mikä tällaselle on tarvis, miten sitä teknisesti voidaan toteuttaa, miten se niiku istuu tutkimukseen, löytyykö sieltä tutkimukseen tiettyjä haasteita ja muuta ni, sillohan se on oikeutettu projektina. Mutta se, että jos se on pelkästään projekti sen takia, että tota, tota, että jos se on vaan projekti vaan sen takia, että saadaan hankittua ammattikorkeakoululle lisää infraa ja saadaan yks projektihakemus sisään, niin silloin mä en niiku näe siinä mitää. Ei se anna kenellekään mitään. Muuta kun sen ehkä, että jos rahaa tulee, niin saadaan lisää rojuja.
- 177 PEKKA: Niin sehän on aina tietenkin, tietenkin myös sitä, mutta eihän se niinpäin voi mennä.
- 178 JUHA: Se ei saa olla niiku se syy.
- 179 PEKKA: Ei se se syy saa olla, eikä varmaan oookkaan.
- 180 JUHA: Eikä projektien generointi saa olla itseisarvo, että generoidaan projekteja, vain sitä varten, että niitä olis.
- 181 PEKKA: Kyllä niissä joku motivaatio pitää olla.
- 182 JUHA: Koska ei niitä kukaan viitti sitten tehdä enää, jos niillä ei oo mitään oikeeta päämäärää. Mutta jos noi on lähelläkään sitä mitä siinä vois tapahtua, niin.

Vaikka idea on lähtöisin Juhalta, on jo tässä suunnitelman elinkaaren alkuvaiheessa ilmeisen selvää, että suunnitelmasta on tullut itsenäinen olio. Suunnitelma on lähtenyt omille teilleen ja sitä voidaan käyttää erilaisiin tarkoituksiin. Sen itsenäinen olemassaolo on tunnustettu. Pyydän Juhaa arvioimaan suunnitelmaa (vuoro 175) ja Juha arvioi suunnitelmaa kriittisesti vuorosta 176 alkaen ja nostaa keskustelun yleiselle tietämisen tasolle, jossa käsitellään yleensä projektien oikeutusta. Teot voivat olla joko tarpeeseen perustuvia ja päämäärään pyrkiviä tai sellaisia, joilla ei ole oikeata päämäärää. Projektin olemassaolo on perusteltu, jos se liittyy johonkin muuhun kuin vain projektin omaan olemassa oloon. Jos projekti liittyy johonkin oletettuun olemassa olevaan, kuten tutkimukseen tai tarpeeseen, se on mielekäs. Itsenäisenä olentona projekti saattaa muuttua tai tulee muutetuksi (mobilisoiduksi) osaksi sellaista narratiivista skeemaa, joka kääntyy uhkaksi niille, jotka projekteja ”tekevät”, eli tekevät niitä tekoja, joita projektin suunnitelmassa on esitetty, ja joihin projektiin osallistuvat ovat sitoutuneet. Projekti-idean ”palluu” toteutettavana projektina saattaa siis yllättää ja suistaa lähettäjänsä pahan maailmaan. Lopulta Juha sitoutuu ehdollisesti (vuoro 182) sellaiseen ”siellä ja sitten” maailmaan, joka olisi lähellä Juhan kuvaamaa hyvän projektin maailmaa.

Juhan, minun ja suunnitelmatekstin keskustelun tulkitseen legitimaatiokeskusteluksi. Pidän legitimaatiokeskustelua van Leeuwenin ja Wodakin (1999) esittämällä tavalla diskurssina, jossa perustellaan sitä, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Yksi van Leeuwenin ja Wodakin (1999: 108) kuvaamista legitimaatiokeinoista on *moraalinen arviointi*. Moraalisessa arvioinnissa teot liitetään johonkin toiseen toimintaan, johon yhdistetään joitakin sellaisia arvoja, joiden avulla toisia tekoja voidaan oikeuttaa. Keskusteluesimerkissä keskustelijat kiinnittävät omat skeemansa ja projektin toimijat toiseen kahdesta mahdollisesta vaihtoehdoisesta ja vastakkaisesta diskurssista. Ensimmäinen on rationaalinen, nähtävissä oleva, varsinaisen projektin maailma, johon liittyvät mm. tutkimukselliset haasteet ja motivaatio. Toinen diskurssi on irrationaalinen, sumea, ”projekti projektin vuoksi” maailma, johon liittyvät motiivina raha ja materia. Edellä mainittu on se diskurssi, johon liittyminen tekee projektista hyväksyttävän, legitimiin. Juha korostaa, että projektin pitäisi liittyä edellä mainittuun. Minä myötäilen ja tunnustan, että projektin olemassaolon oikeutus on sen ”motivaatio”, mutta käytännössä omassa narratiivisessa skeemassani vetäydyn moraaliseen ”vastuusta”, jätän aiheen sikseen ja jatkan tehtävääni ”projektien generoijana”.

Projektia suunniteltaessa valmistellaan organisatorisia muutoksia. Sellaisessa yhteydessä tällaista legitimaatiokeskustelua käydään. Projektia suunniteltaessa otetaan kantaa siihen, millainen projektin pitää olla, miten projekti oikeuttaa oman olemisensa. Kun instituutio määrittellään diskursiivisesti rakentuneena tiettyjen käytäntöjen muodostamana itseään säätelevänä kokonaisuutena, liittyy instituution syntymiseen vahvat ja itse instituutiota laajemmat diskurssit (Phillips, Lawrence & Hardy 2004: 645). Tarve osana luonnontieteen diskurssia ja normatiivista projektidiskurssia on tällainen projektia institutionalisoiva tekijä. Olen Juhan kanssa käymässä keskustelussa vahvistamassa projektin luonnollisina pidettyjä piirteitä, tässä tapauksessa projektin olemassaolon oikeutusta tarpeeseen perustavana tekemisen instituutiona. Projektista tekee instituution mm. sen tarveperusteisuus. Sellainen projekti, joka ei perustuisi tarpeeseen, kyseenalaistaisi projektin institutionaalisen luonteen.

Juha epäilee (vuoro 176), että keskustelussa käsiteltävä projektisuunnitelma saattaa kyseenalaistaa tätä legitimizeettiiä. Minä kiiruhdan vakuuttamaan, että mitään sellaista institutionaalista muutosta ei olla tekemässä: tarve on osa myös tätä projektia. Keskustelussa käy ilmi, että projekti irtaantuu nopeasti tekijöittensä intentioista ja osallistuu yleisempään keskusteluun, jossa projektien olemassaolon oikeutusta pohditaan. Tämä ruohonjuuritason legitimaatiokeskustelu tapahtui jo kauan, noin kolme kuukautta ennen seuraavan syksyn julkista EU-hankkeiden arviointikeskustelua, jossa epäiltiin projektien tarvelähtöisyyttä yleensä (ks. luku 6.3). Pidän tällaista keskustelua narratiivisen skeeman avulla tulkittuna osana pro-

jektiin sitoutumista, kommitmenttia, jossa projektin agentit määrittävät itselleen kestäviä perusteluja sille, miksi he haluaisivat olla mukana projektin toteutuksessa.

Paikallisissa keskusteluissa pohditaan ja otetaan kantaa projekti-instituution suuriin kysymyksiin, koska niillä on käytännön vaikutuksia. Myös projekti-instituution vaatimukseen ja sen tarjoamaan maailmankuvaan otetaan kantaa ja niiden suhteen tehdään henkilökohtaisia valintoja. On vaikea kuvitella, että projektien työntekijät alistuisivat muualla asetettujen, henkilökohtaisesti ei-hyväksyttävien tavoitteiden toteuttamiseen pohtimatta asiaa. Projektityön tekemisen oikeutus etsitään ja määritellään organisaation arjen keskusteluissa, jossa hyvän ja pahan aluetta neuvotellaan jatkuvasti. Projektien toteutukseen osallistuminen, projektin tavoitteiden haluaminen on käytännöllinen kysymys, joka ratkaisee sen, voivatko puhujat sitoutua projektiin.

7.1.4.4 Kompetenssi mahdollisuuksien rakentajana

Narratiivisessa skeemassa manipulaatiovaiheen ja narratiiviseen skeemaan sitoutumisen jälkeen on odotettavissa tekoja, joilla hankitaan narratiivisen skeeman mission toteuttamiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja muita välineitä. Suurimman osan analysoimastani suunnittelukeskustelusta tulkitseen kompetenssipuheeksi, puheeksi siitä, mitä on tehty, mitä nykyisin tehdään ja mitä voitaisiin tehdä. Yleensäkin kompetenssien hankkimisen vaiheet muodostavat suurimman osan narratiiveissa (Groleau & Cooren 1999: 135). Puhujat kertovat toisilleen, millaisia asioita tiedetään menneisyydessä tapahtuneen, eli mitä on voitu tehdä. Suurin osa kompetenssipuheesta on kuitenkin nykyisen tai yleisesti tiedetyn kuvaamista. Niissä kerrotaan, millaisia asioita voidaan, kyetään tekemään tällä hetkellä ja millainen maailma on juuri nyt. Nykyisyyden kuvaaminen on tärkeä kompetenssi suunnittelupuheessa, koska sen avulla luodaan mahdolliseen voimiseen, ”siellä ja sitten” tapahtuvaan toimintaan siltaa. Yleensä näissä kuvauksissa ei oteta suoraan kantaa siihen, että maailmasta pitäisi tehdä kuvatun kaltainen. Kuvaukset ovat neutraaleja toteamuksia siitä, millaisia tekoja voidaan tehdä nykyisen tiedon perusteella.

Tämä ”tässä ja nyt” puheen liittäminen ”siellä ja sitten” puheeseen, on Iedeman (2000) mukaan suunnittelun keskeinen prosessi. Montrealilaisten havainnoissa (Cooren ym. 2005: 269–270) ”tässä ja nyt” puhe ja ”siellä ja sitten” sekoittuvat toisiinsa organisoitumisessa, joka on tiukasti kiinni tilanteessa ja paikallisessa kokemuksessa. Nykyisyyden sekoittuminen aikomuksiin näkyy keskustelussa useina menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tekojen peräkkäisinä esiintymisinä. Tulevaisuuden mahdollisia maailmoja rakennetaan aikaisempaan kokemukseen, ja nykyhetken ilmeisiin tosiasioihin vedoten. Esimerkiksi Juhan ku-

vaus (vuoro 114) projektiin liittyvästä tekniikasta sisältää samassa virkkeessä tunnetun menneisyyden, nykyisyyden ja tuntemattoman tulevaisuuden:

114 JUHA: Kaks vuotta sitten tällaisesta tekniikasta ei vielä kukaan puhunut yhtään mitään ja nyt puhutaan kahestkymmenestä kilometristä mitä puhutaan kahen vuoden päästä?

Suuri osa suunnittelupuheesta rakentaa mahdollisuuksia, tulevaisuuden kompetensseja nykyisen tiedon varaan. Sama tiedetyn nykyisyyden ja mahdollisen tulevaisuuden osaamisen ja pystymisen seuraaminen toistuu monissa keskustelun vaiheissa.

136 JUHA: Niille yhteyksille, et kylhän se tekni- teknisesti sellanen joku Savonlinnan kuvakin saadaan järjestymään, ei siinä mitään ole ja tota mutta toi ajatus mikä tässä niiku keskusstudioissa oli se että kaikki tää tieto mitä mitä meillä pystytään nyt siirtämään kameran ja kameramiehen ja tota tarkkaamon välillä nii pystyttäis siirtämään oli se kamera sitten missä tahansa kahenkymmenene kilometrin säteellä.

137 TAPIO: Just näin, mut et tää just näin. Joo nimenomaan näin. Elikkä sit jos me mennään tiettyjen rajojen yli, niin silloin me mennään tota semmoselle alueelle, jossa meidän on niinku muutettava todennäköisesti vähän tekniikkaa silloin se johtaa siihen, että me ei saada kaikkea sitä hyötyä irti, mitä me saadaan saadaan lyhyemmällä matkoilla. Silloinhan me tullaan taas niinku, jos tarkotus on luoda jotain uutta niin mielenkiintoisiin alueisiin eli niinku teknisestäkin näkökulmasta. Elikkä tota että miten, miten, miten pystytään sitten kun mennään niinkun vielä pidemmille etäisyyksille.

Juha kertoo, millaisiin tekoihin nykyisellä tekniikalla pystytään ja jatkaa, mihin (puheen aiheena olevan, suunniteltavan projektin avulla) saatavalla uudella tekniikalla pystyttäisiin. Tapio jatkaa Juhan kuvausta ja laajentaa tekniikkaan liittyviä tulevaisuuden mahdollisuuksia alueelle, joka on tuntematonta ja kuuluu siten projektisuunnittelun, ”siellä ja sitten” maailmaan.

7.1.4.5 *Kompetenssi ristiriitojen aiheuttajina*

Pääsääntöisesti suunnittelukeskustelua määrittää sen keskeinen agentti, suunnitelma, mutta poimimaani keskusteluun sisältyy yksi itsenäinen vaihe, jossa nousee esille Tapion ja Juhan työhön kuuluvat muut projektit. Katkelmassa rakentuu pitkälle ulottuva kertomus, jossa havainnollistuu monien projektien limittäisyys, laajalle levittyvä toimijoiden verkosto ja ristiriidat. Katkelma muistuttaa narratiiviseen tulkintaan liittyvästä skeemojen jännitteestä, joka voi ilmetä myös taisteluna, petoksena, kapinointina ja irtaantumisenä (Cooren 1999: 302). Projektioppaita käsitellessäni (luku 3.1) totesin, että projektien määrittelyssä konflikti on projek-

tin ominaisuus. Seuraavalla näytteellä osoitan, kuinka ristiriidat syntyvät arjen keskustelussa ja kuinka konfliktin avulla organisoidaan.

Narratiivisen skeeman ideana on, että tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan kompetensseja, tietoja, taitoja, välineitä tai muita apulaisia, jotta narratiivisen skeeman missio voisi onnistua. Yksi konfliktin syntyyn johtava asetelma on se, että eri skeemoissa tarvitaan samoja resursseja. Samat resurssit tai kompetenssit näyttävät eri näkökulmista tavoitteen toteuttamisen mahdollistajana tai esteenä.

Organisaatioissa erilaisten intentioiden, uskomusten ja suhteiden epätasapaino, asymmetria on normaali tila (Taylor & Robichaud 2004: 403). Boje (2000) kuvaa organisoitumisen arkea kaaoksena, josta syntyy (tai johon tehdään) järjestys narratiivin avulla. Organisoituminen on keskustelua, jossa yritetään tavoittaa erilaisia pyrkimyksiä, koetetaan hahmottaa erilaisia narratiivisia skeemoja. Keskustelujen monien intressien ja erilaisten taustojen synnyttämistä ristiriidoista neuvotellaan keskustelussa – asiat eivät välttämättä ratkea, mutta organisaation erilaisia toimia määriteltäessä toimijoiden ja heidän edustamiensa narratiivisten skeemojen asemat tarkentuvat. Tätä organisaatioita koossa pitävää keskustelua, erilaisten pyrkimysten rinnakkaisuutta ja niiden huomioimista, montrealilaiset kutsuvat koorientaatioksi (Taylor & Robichaud 2004; Taylor 2006).

Tapio ja Juha irtaantuvat vuoroissa 26–49 suunnitelmadokumentin johtamasta keskustelusta. Puhe kääntyy moniin toimijoihin, jotka ovat erilaisten skeemojen toteutuksessa tärkeitä kompetensseja, välineitä, apulaisia ja mahdollistajia.

26 TAPIO: Vaikka tää ei liity tähän niin mä kysyn tähän toisen kysymyksen niiku silleen, että mä vaan niin tota, eli tarkottaaks tää sitä että täältä esimerkiks lähtee toi noi matriisit mahdollisesti...

27 JUHA: Todennäköisesti.

28 TAPIO: Kävelemään.

29 JUHA: Matriisit lähtee todennäköisesti kävelemään, tänne rakennetaan kiinteä...

30 TAPIO: Joo.

31 JUHA: ...kiinteä järjestelmä, jossa on jossa on tietyt tietyt toiminnot (puhuvat päällekkäin)...tyylinen, mutta niinkun kiinteellä kiinteillä tota yhteyksillä toteutettu.

32 TAPIO: Joo no ei se mitään mä vaan ite mietin että mä (puhuvat päällekkäin).

33 TAPIO: Eikun mä vaan rupesin, että mä ite ite kirjotin tänne nyt semmosen nyt semmosen hengissäsäilyjän oppaan.

34 JUHA ja TAPIO: (päällekkäin korkealla äänellä)

35 TAPIO: Ei, ei, eikä tää oo mikään.

36 JUHA: Ollaan täällä vielä kolme vuotta ni kyllä sitä hengissäsäilyjän opasta saa...

37 TAPIO: Kolme vuottakste ootte vai kaks?

38 JUHA: No.

39 TAPIO: Ku, eiks se oo niin, että ens liiketalous tulee kahen vuoden päästä?

40 PEKKA: Tästä oli jossain puhetta periaatteessa se on kaks, mutta ehkä käytännössä ilman muuta.

41 TAPIO: Mut pakko se ois olla, koska ne liiketalouden ihmiset tulee.

42 JUHA: Joo, mutta tilanne on se, että...

43 TAPIO: No, ei se mitään.

44 JUHA: No karkeesti, jos katotaan sitä rakennusprojektia, nyt on erikoissuunnittelukustannuslaskenta meneillään, tai itse asiassa Antti esittelee yhdeksästoista yhdeksättä projektin hallitukselle, jossa päätetään, että saadaanko sen kanssa mennä eteenpäin. Ja rakennusteknisesti, jos ajatellaan, niin kuoppaa ei voida kaivaa syksyllä.

45 TAPIO: Kun mä taas sain eilen viestin, että lokakuussa, ens lokakuussa tulee kaivinkone tohon.

46 JUHA: Joo, no se voi olla, että ne on muuttanu, mutta yksinkertane ongelma on siinä se, että pohjavesitaso on tällä hetkellä metrin kellarin lattian alapuolella, elikkä noin kaks metriä perustamistason yläpuolella ja se pohjavesi täytyy saada putoamaan jollain, muuten talvella se kuoppa on umpijäässä.

47 TAPIO: Joo.

48 JUHA: Eikä ne voi rakentaa...

49 TAPIO: No katotaan ny.

Tässä katkelmassa esiintyvät toimijoina mm. pohjavesi, kävelevät matriisit ja kaivinkone. Keskustelussa ovat esillä uuden rakennuksen suunnitteleminen, kampukselle muuttava koulutusyksikkö, ammattikorkeakouluyhtymän hallitus, Antti ja hengissäsäilyjän opas. Kaikilla näillä agenteilla ja niiden edustamilla toimijoilla ja tapahtumien ketjuilla on omat pyrkimyksensä, jotka tässä tapauksessa eivät kohtaa täysin harmonisesti. Ne muodostavat monien maailmojen jatkumon, multiversumin³⁵, tai eepoksen, jossa on rinnakkain monia projekteja elinkaarensa eri vaiheissa: käynnissä, syntyvässä ja päättyvässä.

Juhan kertomassa skeemassa matriisit ovat osa käynnissä olevaa rakennusprojektia (vuoro 29). Jotta rakennusprojekti saadaan onnistuneeseen päätökseen, on matriisit siirrettävä uuteen tilaan, joista tulee toimivat, eli skeema täyttyy, vasta kun matriisit ovat paikalle asennettuina.

³⁵ Heaton ja Taylor (2002: 230) puhuvat ”multiversumista” viitatessaan siihen, että organisaatio ja tieto eivät ole yksikköjä vaan koko ajan kehittyviä. Tässä muutoksessa organisaatio muodostaa erilaisten käytäntöjen ja kielenkäytön tapojen multiversumin. Organisaation multiversumista kirjoittavat myös Robichaud, Giroux ja Taylor (2004).

Tapiolle matriisit limittyvät opetukseen ja siihen liittyen valmisteilla olevaan oppimateriaaliin (vuoro 33), joka perustuu nykyisiin tiloihin ja sinne asennettuihin laitteisiin (matriiseihin). Molemmissa narratiivisissa skeemoissa, oppaan laatimisen skeemassa ja uudisrakennuksen skeemassa matriisit ovat tärkeitä välineitä, kompetensseja, joita tarvitaan, jotta varsinainen tehtävä eli opetus tai uudisrakennuksen valmistuminen voitaisiin saada toteutetuksi. Tarvitaan samaa resurssia, samaa kompetenssia, mutta eri skeemaan. Syntyy konflikti.

Ristiriitatilanne syntyy näiden erilaisten narratiivisten skeemojen riippuvuudesta samasta kompetenssista ja siitä, milloin kompetenssi on jonkin tietyn narratiivisen skeeman käytössä. Kompetenssi on matriisi ja sen käyttöön tai käytöstä pois olemiseen liittyy aika, josta Tapiolla ja Juhalla on perustellusti erilaista tietoa. Juhan edustama narratiivinen skeema on suuntautunut ”siellä ja sitten” maailmaan, kun taas Tapiion opas on tarkoitettu käytettäväksi ”tässä ja nyt” (vuorot 36–45).

Jos narratiiviset skeemat ”opetus” ja ”uudisrakennus” voitaisiin toteuttaa ilman yhteisen kompetenssin samanaikaista, mutta erilaista käyttöä, ei konfliktia ainakaan tämän kompetenssin takia syntyisi. Tilanne on hankala ja vaikeasti hallittava, koska matriisien käyttöön saamisen tai käytöstä poistumisen ajankohdan arviointi on vaikeaa. Siihen vaikuttavat monet voimat ovat tämän keskustelun toimijoiden ulottumattomissa.

Keskustelunäyte ei päädy yhteisymmärrykseen, mutta ei myöskään konfliktin kärjistymiseen. Näytteen keskustelu on informatiivinen ja lisää sekä Juhan että Tapiion tietoa käynnissä olevista monista rinnakkaisista projekteista ja molempien toiminnan taustalla vaikuttavista toimijuuksista. Tässä esimerkissä on siksi nähtävissä Taylorin ja Robichaudin (2004) kuvaamaa koorientaatiota, jossa agentit (tässä tapauksessa Juha ja Tapio) yhdessä aktiivisesti asemoivat toisiaan ja edustamaan narratiivisia skeemoja ja puheenaiheeksi nousevat ristiriidat tai ristiriitoja aiheuttavat objektit. Niitä ovat Juhan ja Tapiion näkökulmasta heidän narratiivisten skeemojensa toteuttamisessa tarvittavat kompetenssit, matriisit. Ristiriitojen esilletuominen on organisoitumista, koorientaatiota, jossa ei suinkaan pyritä häivyttämään konfliktia, vaan vastakkaisuudet tuodaan esille, jotta yhteinen toiminta olisi mahdollista.

Tässä keskustelunäytteessä kiista kompetensseista nostaa ristiriidat puheenaiheeksi. Ristiriitojen käsitteleminen on kompetenssi, keino pitää organisaatio koossa ja sitouttaa sen toimijat organisoitumisen prosessiin. Erimielisyyksien käsittely ylläpitää organisoitumista.

7.1.4.6 Sanktio ja keskustelun päätös

Narratiivinen skeema tulee ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, kun se tavalla tai toisella saadaan johdonmukaiseen päätökseen. Narratiivinen skeema täyttyy ja narratiiviseen skeemaan osallistuneet saavat palkkionsa tai rangaistuksensa, eli sanktion narratiivisen skeeman sanastossa.

Suunnittelijana yhdessä suunnitelmadokumentin kanssa haen keskustelusta läsnäolijoiden hyväksymistä suunnitelmadokumentille, jonka synnyn vieritin keskustelun alkuvaiheessa (vuoro 3) kahtaalle: toimeksiannolle ja toisaalta Juhalle. Hänelle esittelen suunnitelmaa, joka sisältää ajatuksia, jotka olen kuullut häneltä. Idean tai joidenkin puheessa ilmaistujen ajatusten siirtäminen dokumentin kirjoitetuksi tekstiksi irtaannuttaa Juhan puheestaan ja muuttaa puheen organisaation yhteiseksi, mutta itsenäiseksi toimijaksi. Kun esittelen Juhalle hänen puhettaan ja kirjoituksiaan lainaavaa tekstiä, jotka on liitetty edelleen toisiin teksteihin, esittelen hänelle jotakin, joka ei enää ole aivan Juhan omaa.

Tapio on tässä vaiheessa todistajana dokumentin synnyttämisessä. Tässä hetkessä yksityinen muuttuu yleiseksi ja dokumentista tulee keskustelun osallinen ja organisaatiota muokkaava agentti. Kyseessä on yksityisen, siinä mielessä ”hiljaisen tiedon” julkiseksi tekeminen, jota voi pitää monimutkaisen organisaatioiden tunnusmerkkinä (Geisler 2001: 309).

Aivan keskustelun lopussa, viimeisissä vuoroissa (235–240), palaan dokumentin määrittelyyn ja keskustelun tehtävä dokumentin ja uuden organisatorisen toimijan, agentin synnyttäjänä täyttyy.

235 TAPIO: Jatketaan tätä taas.

236 PEKKA: Jatketaan tätä elikkä mun ehdotukseni on nyt se, et kun tää on käyty niin mä teen tästä taas niiku tän dokumentin päivityksen C-version, te katsotte sen, jos haluate...

237 TAPIO: Halutaan.

238 PEKKA: ...haluate siihen tehdä muutoksia, sen jälkeen mä rupeisin ottamaan mielellään jo tota vähän niiku laajentaa, kysellä muilta ihmisiltä. Sitten katsotaan taas, miten mennään eteenpäin. Ja jos se Paukkulan kuvio etenee, niin olis ihan kiva, jos /epäselvää/.

239 TAPIO: Joo ja mä pidän sua ajan tasalla.

240 PEKKA: Joo, hyvä.

Tässä katkelmassa näyttäytyy Coorenin (2000: 155–169) esittelemä näkemys perlokuutiosta. Sitoutumista ei voi määrätä. Sitä ei voi antaa samalla tavalla kuin esimerkiksi direktiivin voi antaa vaikkapa käskynä. Sitoutuminen jää kuulijan omaksi valinnaksi ja siksi sitoutumisen aikaansaamisessa käytetään suostuttelua. Coorenin mallissa argumentoinnin avulla keskustelun keskeisiä termejä tuodaan

läemmäksi keskustelun ydintä tai viedään siitä kauemmaksi. Dokumentin statuksen itsenäisenä toimijana hyväksytän tarjoamalla mahdollisuutta muuttaa dokumenttia. Vuorossa 236 pyydän katsomaan uutta versiota, ja annan mahdollisuuden haluta tehdä muutoksia. Vuorossa 237 Tapio sitoutuu haluamiseen. Tässä diskursiivisten objektien vaihdossa kirjoittajan rooli siirtyy kaikille läsnäolijoille. (Juha on tavallaan jo joutunut tekstin tunnustamaan, koska olen häneltä saanut tekstiin muutosehdotuksia jo ennen palaveria.) Kirjoittajan roolin ottaessaan he myös tunnustavat tekstin ja teksti saa organisatorisen olemassaolonsa, se julistetaan, deklaroidaan suunnitelmaksi. Jos muutosehdotuksia ei kuulu, dokumentti on sellaisena saanut hyväksynnän ja se edustaa kaikkien keskusteluun osallistuneiden tahtoa.

Tällä tavalla keskustelun lopussa narratiivinen skeemani, jossa tavoitteena on saada aikaan suunnitelma, johon sitoutuu koulutusohjelmia tai ainakin niitä edustava agentti, saa suotuisan päätöksen. Se on sanktio, palkkio narratiivisen skeemani tavoitteen toteutumisesta.

7.1.5 *Yhteenveto*

Keskustelun diskurssianalyysi narratiivisen skeeman ideaa mukaillen osoittaa, kuinka yhden tapahtuman, yhden keskustelun aikana siihen osallistuneet agentit loivat projektisuunnittelun ääriä, neuvottelivat toimijoista, asettuivat saman narratiivisen skeeman tavoitteiden ajajiksi, perustelivat osallistumistaan, loivat yhteyttä nykyisyyden ja tulevaisuuden välille ja asemoivat kokonaisuutta osaksi laajempia asiayhteyksiä. Keskustelun jälkeen ja sen aikanakin palaveriin osallistuvat poistuvat tahoilleen ja osallistuvat uusiin keskusteluihin, joissa altistutaan toisiin henkilöihin, toisiin suunnitelmiin ja toisiin aikomuksiin.

Toimijuuksien jatkuvalla neuvottelulla ja toimintoihin osallistumisen mielekkyyden pohdinnalla näyttävää olevan tärkeä tehtävä projektien käytännön suunnittelussa. Keskustelussa päästään nopeasti asetelmiin, joissa keskusteluun osallistuvien omat tai heidän edustamiensa toimijoiden pyrkimykset limittyvät, lähentyvät tai joutuvat törmäyskurssille.

Jokaiselle organisaation agentille muodostuu oma, ainutlaatuinen kertomuksensa, joka limittyy toisten agenttien edustamiin narratiivisiin skeemoihin. Näiden skeemojen tulkinnassa narratiivinen analyysi auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja keskustelun ulkopuolelle jatkuvia toimintojen ketjuja. Vaikka keskustelusta on suhteellisen helppo löytää ilmauksia, jotka voidaan koodata ja tulkita narratiivisen skeeman tarkoittamiksi diskursiivisiksi objekteiksi, ei keskustelu suinkaan jäsenny yksinkertaisesti ja suoraviivaisesti narratiivisen skeeman mukaisesti. Siitä huolimatta, että keskustelun eri vaiheissa näyttäisi korostuvan vaiheelle ominaiset

ilmaukset, eivät narratiiviset skeemat välttämättä artikuloidu luonnollisessa keskustelutilanteessa selkeästi vaan saattavat katketa, kadota ja palata taas paljon myöhemmin osaksi keskustelua. Sillä tavoin keskustelun jatkuva muotoutuminen, limittyneisyys moniin narratiivisiin skeemoihin ja katkelmallisuus on luonteeltaan eepistä, koko ajan uusia alkuja ja tulkintoja avaavaa.

7.2 Projektisuunnittelu alterin näkökulmasta

Seuraavaksi vaihdan tarkastelutapaa ja jäljitän yhden suunnitteluprojektiin osallistuneen agentin, Juhanin, narratiivista skeemaa verkostoon jääneiden jälkien avulla. Ensiksi perustelen, miksi olen valinnut näkökulmaksi alterin ja miksi alter on Juhani (7.2.1). Sitten kuvaan määrällisesti Juhanin osallistumisesta jääneitä viestintäjälkiä (7.2.2). Luvussa 7.2.3 kerron millainen osallistumisen ”kertomus” jälkien perusteella muotoutuu. Lopuksi pohdin, miten alterin viestintäjälkien analyysi auttaa hahmottamaan projektisuunnittelun käytäntöä (7.2.4).

7.2.1 *Alter auttaa näkemään toisin*

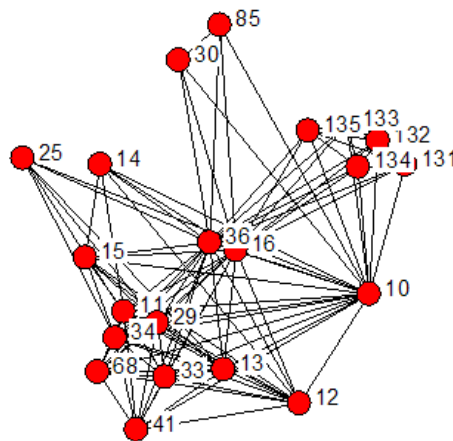
Aineistoni muodostaa egokeskeisen verkoston, joka perustuu yhden havainnoitsijan, egon, tässä tapauksessa minun tekemiini havaintoihin. Siksi projektin suunnittelun ja organisoitumisen ymmärtämiseksi on kiinnostavaa (varsinkin, kun katsotaan organisoitumista narratiivisesta näkökulmasta) tarkastella sitä, kuinka yhden henkilön (egon, eli minun) kokemasta maailmasta voidaan jäljittää jonkun toisen (alterin) kokemaa maailmaa. Havaitsemistani agenttien yhteyksistä on jäljitettävissä kunkin agentin omien kohtaamisten kehittyminen suhteessa omaan kokemukseeni. Oma kokemukseni on itselleni eheä ja ”katkeamaton”, mutta mitä voin tietää omien altistumieni perusteella alterin suhteesta verkostoon? Mikä itse asiassa tekee tuosta suhteesta merkityksellisen?

Kun seuraavassa luvussa kerron agentti 36:sta, Juhanista, erotan omasta eheästä kokemuksestani yhden agentin ja huomioin vain ne havaitsemani altistumat, jotka liittyvät tähän yhteen agenttiin. Tästä muusta verkostosta erotetusta suhteiden kudelmasta, jonka keskiössä on valitsemani agentti, muotoutuu toinen toistaan seuraavien altistumien ja tekstien jatkumo. Näistä kokoan kertomuksen, joka on enemmän omani, vaikka sen sankari on toinen. Kerron omista kokemuksistani, mutta siten, että niihin liittyy aina agentti 36:n jättämiä jälkiä. Kun seuraan Juhanin jättämiä jälkiä, kerron alterin, toisen yksilön kertomusta omasta näkökulmastani ja pohdin alterin jälkien limittymistä omaan narratiiviseen skeemaani.

Valitsin Juhanin edustamaan toista näkökulmaa suunnitteluprojektiin, koska hän on suunnittelun kokonaisuudessa suhteellisen keskeinen, tärkeä toimija. Hän kuuluu opettajakuntaan, joten hänen edustamansa näkökulma on toinen kuin omani, jossa korostuu projektien synnyttämiseen liittyvät intressit. Siksi uskon Juhanin jättämien jälkien analyysin näyttävän selkeästi omasta kokemuksestani eroavan näkökulman projektin suunnittelun arkeen.

7.2.2 *Juhanin jättämät jäljet*

Suunnittelussa, siten kuin minä sen havaitsin, oli mukana välittömästi kaikkiaan 74 agenttia. Valitsin tuosta verkostosta yhden, projektin suunnittelulle tärkeän agentin. Hänen jättämiensä jälkien avulla luon tuon toisen, ”alterin” kertomusta. Oikeastaan kertomus ei ole alterin, vaan näkökulma omaan kertomukseeni, jonka aineistoa ovat ne jäljet, jotka liittyvät alteriin. Tarkoitukseni on rakentaa diakroninen esitys yhden alterin osallistumisesta projektin suunnitteluun verkostoon jättämiensä jälkien, altistumien perusteella. Tarkastelun kiinnekohtana on vain yksi agentti, agentti 36 eli Juhani.



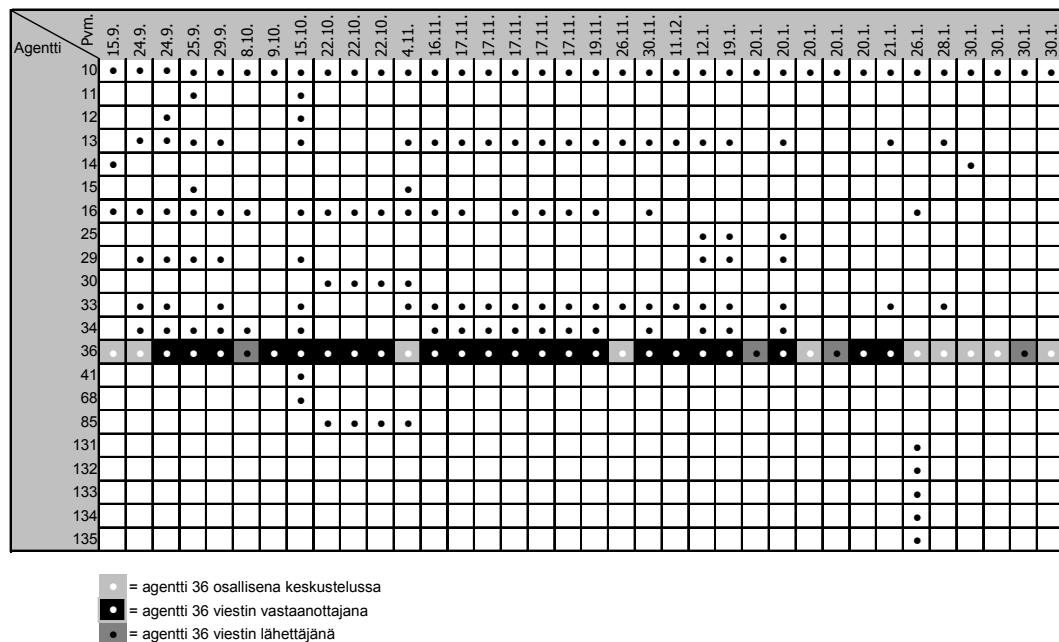
Kuvio 21. Juhanin (agentti 36) verkosto.

Verkostokuvaus (kuvio 21) näyttää, että Juhanilla on melko laaja verkosto, mikä tekee hänestä keskeisen toimijan suunnitteluprojektissa. Hän on opettaja ja edustaa aktiivisesti yhtä projektin suunnittelussa mukana ollutta koulutusohjelmaa. Hänellä on 20 kontaktia toisiin altereihin verkossani. Hän vastaanotti 22 viestiä, joista suuri osa on sellaisia, joissa hän on yksi monista vastaanottajista. Sain häneltä neljä sähköpostiviestiä, joista yhdessä oli liitetiedosto. Keskusteluja kävimme kasvokkain seitsemän ja puhelimitse kolme. Lähes kaikki kasvokkain käydyt keskustelut olivat etukäteen sovittuja. Toimipisteemme sijaittivat tuolloin hieman

etäämpänä toisistaan. Neljä kertaa olen viitannut häneen päiväkirjassani. Kaikkiin merkintöjä Juhanista erilaisissa viestintätapahtumissa osallistuvana on aineistossani 36.

Juhanin käymät keskustelut kasvokkain	7
Juhanin käymät puhelinkeskustelut	3
Juhanin vastaanottamat sähköpostit	22
Juhanin lähettämät sähköpostit	4

Sisällöltään ja laajuudeltaan tapahtumat ovat vaihtelevia. Suuri osa kaikista tapahtumista on aikataulujen sovittamista, tapaamisten järjestelyä tai lyhyitä kommentteja. Viestintätapahtumat sisältävät monenlaisia puheenaiheita, mutta hieman alle puolet kaikista tapahtumista liittyy keskustelujen mahdollistamiseen tai lyhyisiin viestien kuittaamisiin.



Kuvio 22. Juhanin (agentti 36) altistumat kronologisesti esitettynä.

Juhanin jättämät viestintäjäljet esitän matriisina, josta ilmenee tapahtumien ajallinen jatkuvuus (kuvio 22). Juhani ilmaantuu suunnitteluun ensimmäisen kerran 15.9.2003, eli muutamia viikkoja Tapion ja Juhan kanssa käydyn keskustelun jälkeen. Viimeinen merkintä Juhanista on kirjattu päiväkirjaani 30.1.2004.

7.2.3 Juhanin osallistuminen suunnitteluun

Pelkät altistumistiedot antavat ohuen kuvan henkilön osallistumisesta projektin suunnitteluun. Tässä luvussa kerron edellä kuvaamieni jälkien perusteella ja teks-

tiesimerkkien avulla, mitä projektisuunnittelun edetessä tapahtuu, kun kiinnekoh-tana on Juhani.

Projektin suunnittelussa yhtenä linjana oli päästä mukaan eri koulutusohjelmien välisen yhteistyön toteutukseen, kuten jo edellä esitetyssä keskustelun analyysissä ilmeni. Olin hivuttautunut (tai ajautunut) koulutusohjelmien yhteistyöpyrkimysten myötävirtaan. Keskustelussa Juhan ja Tapion kanssa oli Tapion kertoma koulu-tusohjelmien yhteistyö sellainen kehityskulku, jossa Tapion edustaman koulu-tusohjelman ja minun edustamani projektisuunnittelun missiot saattaisivat limittyä. Muutamia viikkoja myöhemmin olin jo ollut tekemisissä muidenkin koulutusoh-jelmien kanssa, ja projektin teknisen ulottuvuuden rinnalla koulutusohjelmien keskinäisen yhteistyön muotoutuminen tuntui olevan projektin valmistelulle edul-lista.

Keskustelin näistä koulutusohjelmien yhteistyötä koskevista asioista syyskuun alussa eri koulutusohjelmien edustajien kanssa. Juhanin esimies, Liisa, ehdotti, että Juhani osallistuisi keskusteluun, jonka minä ja Liisa sovimme pidettäväksi 15.9.2003. Juhani houkutellaan osallistumaan projektiin, joka on jo käynnissä. Minä ja Liisa saamme omiin toimeksiantoihimme apua Juhanilta. Hän pystyy auttamaan tehtävän toteutuksessa. Liisa ja Juhani ovat epäilemättä käyneet kes-kustelun tai keskusteluja tai vaihtaneet sähköpostia yhteisestä palaverista. Juhani osallistuu 15.9.2003 pidettävään palaveriin, jossa esittelen Juhanille, Liisalle ja Ilmarille, joka on Liisan esimies, laatimaani projektisuunnitelmaa. Tuossa tapaa-misessa jaoin heille suunnitelmasta version D. Toimin samaan tapaan kuin yleensäkin – kävimme yhdessä läpi suunnitelmaa ja keskustelimme siitä. Juhani altistui suunnittelemani projektille, ja hän on mukana keskustelussa, jossa hänet suos-tutellaan tai narratiivisen skeeman sanaston mukaisesti ”manipuloidaan” osaksi projektisuunnittelun kompetensseja.

Seuraavan kerran Juhani ja minä kohtaamme 24.9.2003 palaverissa, jossa on edustettuina kolme eri koulutusohjelmaa. Palaverissa käsitellään koulutusohjel-mien yhteistyötä ja keinona tuossa yhteistyössä esitetään valmistelemaani projek-tia muiden keinojen lisäksi. Paikalla on myös Tapio. Samana päivänä palaverista tekemästäni muistiosta ilmenee, että yhteistyön valmistelua varten sovittiin työ-ryhmästä, jossa ovat mukana Juhani, Tapio ja Lauri – kukin eri koulutusohjelmas-ta. Näin Juhani nimetään monialaisuuden kehittäjäksi. Tästä palaverista tekemäni muistion Liisa lähettää (25.9.2003) tekemiensä tarkennusten jälkeen palaveriin osallistuneiden lisäksi laajempaan jakeluun myös ammattikorkeakoulun johdolle.

Muistiossa Juhani, Tapio ja Lauri on nimetty miettimään koulutuksen kehittämi-seen liittyviä asioita yhteydessä, jossa on käsitelty myös valmistelemaani projek-tia (tuolloin työnimenä on vielä ”Keskusstudio”) ja todetaan, että kyse on ”ole-

massa olevien kokonaisuuksien ja osaamisen yhteensovittamisesta ja uudelleenjärjestämisestä.” Juhani on manipuloitu osallistumaan myös projektin suunnitteluun. Muistiosta käy ilmi, että palaverissa ei varsinaisesti päätetä mitään. Palaveriin osallistuu ryhmä organisaatioon kuuluvia henkilöitä, joilla on toisiinsa nähden erilaisia suhteita ja joilla on hallussaan erilaisia valtuuksia, mutta varsinaisesti tällaisessa palaverissa ei päätetä asioista. Muistio viittaa siihen, mistä osallistujat ovat keskenään keskustelleet ja millaisista aikomuksista he ovat keskenään neuvottelleet. Kun kirjoitan muistion lopussa, että: ”...sovittiin, että...”, saattaa saada vaikutelman, että Juhani on palaverissa saanut tehtävän, jonka hänelle ovat antaneet palaveriin osallistuneet henkilöt. Nämä henkilöt on muistiossa mainittu läsnäolijoina, jotka ovat tasa-arvoisesti esitettyinä muistion yläosassa ilman heidän asemaansa liittyviä attribuutteja. Palaverissa olivat kuitenkin läsnä kaikkien työryhmään nimettyjen henkilöiden esimiehet. Siten palaverissa saattoi tapahtua esimiehen ja alaisen välisiä toimeksiantoja. Palaveri ei sinänsä sellaisia toimeksiantoja antanut.

Erialaisten asemien, niihin liittyvien toimintamallien tunnistaminen ja niiden mukaan toimiminen on Coorenin (2000: 165–168) mainitsemaa hiljaista retoriikkaa. Sen mukaan agentit ovat sitoutuneet tiettyjen narratiivisten skeemojen päämääriin esimerkiksi työsopimuksessa tai vastaavassa institutionaalisessa sopimuksessa, joka velvoittaa tiettyihin tekoihin työyhteisössä. Juhani on saanut toimeksiannon ja hän on siihen sitoutunut. Ensinnäkin siksi, että hän ei kieltäytynyt tehtävästä palaverin aikana ainakaan muistion mukaan, mutta myös siksi, että hän on jo työn vastaanottaessaan sitoutunut tekemään niitä tehtäviä, joita työnantaja hänelle määrää. Kun palaverissa, jossa asioista ”sovittiin” olivat läsnä työryhmän jäsenten esimiehet, on keskustelu tulkittavissa teoksi, jossa esimies määrää alaistaan. Juhani on saanut diskursiivisen objektin ”täytyä”, joka puheaktina on tulkittavissa direktiiviksi. Koska mitään selkeää määräystä ei välttämättä ole esitetty, liittyy agenttien ryhtyminen organisaation hiljaiseen retoriikkaan, jossa työntekijän aiemmin solmima sopimus velvoittaa toimintaan. Juhani on sitoutunut työsopimuksessaan tahtomaan niitä asioita, joita hän saa tehtäväkseen. Narratiivisen skeeman sanastossa tapahtuma on tulkittava manipulaatioksi eli haluamisen tarjoamiseksi ja kommitmentiksi eli haluamiseen sitoutumiseksi.

Juhani on saanut tehtävän, johon hän on sitoutunut, joten narratiivisen skeeman mukaan pitäisi olla odotettavissa varustautumis- eli kompetenssivaihe. Siinä hankitaan niitä välineitä, tietoja ja taitoja, joiden avulla mission saisi saatettua loppuun. En tiedä millä eri tavoilla Juhani tehtävänsä ryhtyi muiden työryhmään sitoutettujen kanssa hoitamaan, mutta omalle narratiiviselle skeemalleni – projektin suunnittelulle – Juhaniin saama tehtävä on hyödyllinen ja se näkyy myös seuraavissa altistumisissamme. Toimeksiantomme ovat yhteneviä joiltakin osin ja voin

hyödyntää Juhanin ja muiden työryhmään määrättyjen agenttien toimien tuloksia oman toimeksiannon toteuttamisessa. Narratiiviset skeemamme limittyvät. Voimme koorientoida erillisiä pyrkimyksiämme kääntämällä toistemme skeemoja osaksi omia skeemojamme.

Seuraavan kerran Juhani on yhteydessä minuun lokakuun kahdeksantena päivänä (tekstinäyte 2). Tuolloin hän toimii saamansa toimeksiannon mukaisesti ja lähettää sähköpostissa viestin, jossa on liite. Käy ilmi, että Juhani opiskelee. Hän on saanut koulutukseensa liittyvän toimeksiannon, jonka toteutukseen hän on sitoutunut. Tuon mission tuloksena Juhani on kirjoittanut dokumentin, joka voi toimia välineenä Juhanin ja muiden työryhmään kuuluvien mission mukaisen narratiivisen skeeman toteutuksessa. On löydetty, tai on ilmaantunut kompetenssia, välineitä mission saavuttamiseksi.

Lähtettäjä: [REDACTED]
Jakelu: [REDACTED]
Päivämäärä 8. lokakuuta 2003 8:00
Aihe: Digitaalinen kulttuurituotanto -kehittämishankesuunnitelma

Moro !

Opiskelen työn ohessa Jyväskylän ammatillisessa opettajakorkeakoulussa ja olen yhdeksi oppimistettäväkseni valinnut oppilaitoksen kehittämishankesuunnitelman tekemisen. Otin käsittelyyn suunnitellut Digitaalisen kulttuurituotannon (tai mikä nimi nyt tulee olemaan) suuntautumisopinnot/erikoistumisopinnot ja tein liitteen mukaisen **alustavan suunnitelman I ov.**

Olen pyrkinyt hahmottelemaan 'hankkeen' taustaa MAMK:n suunnitelmien ja strategioiden valossa ja esittänyt hieman omia ajatuksiani aikatauluista ym. Voisitteko osaltanne tarkistaa suunnitelman ja informoida minua, mikäli katsotte sen kehityskelpoiseksi lähtökohdaksi. Lähinnä haluan karsia pois aivan selkeät virheet. Jos olen ymmärtänyt jotain väärin, niin nyt kannattaa korjata virheellinen käsitykseni. Sillä tavoin meidän on parempi jatkaa suunnittelua.

Alustava suunnitelma ei leviä tämän viestin vastaanottajia laajemmalle.

Ystävällisesti,

[REDACTED]

Tekstinäyte 2. Juhanin lähettämä sähköposti 8.10.2003.

Tässä viestissä Juhani kertoo toisesta roolistaan ja toisesta narratiivisesta skeemastaan ("opiskelen työn ohessa"). Tuohon opiskelijan rooliin ja toisen organisaation (Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu) osallisuuteen liittyy useita tehtäviä, missioita, joita Juhani kutsuu oppimistehtäviksi. Oppimistehtävä on täytyminen, direktiivi, jonka Juhani on saanut Jyväskylän ammatilliselta opettajakorkeakoululta. Juhani ei erityisesti selvitä syitä siihen, miksi hän on tällaisen tehtävän saanut, mutta lukija ymmärtää, että ammatillisessa opettajakorkeakoulussa on suoritettava tehtäviä, jotta voisi saavuttaa opettajakorkeakoulun antaman opettajan kelpoisuuden, jonka tavoittelemiseen Juhani on opiskelijaksi hakeuduttuaan sitoutunut.

Juhani on monien oppimistehtävien joukosta valinnut yhden tehtävän. Valintaan liittyy poisjättämisen mahdollisuus ja tietty riippumattomuus, varsinkin kun Juhani kertoo tehneensä valinnan itse (”olen valinnut”). Valitseminen on tahtomista. Juhani haluaa poimia joukosta tehtäviä jonkin tietyn tehtävän, tässä tapauksessa ”oppilaitoksen kehittämishankesuunnitelman”. Näin Juhani on sitoutunut tämän tietyn opettajaksi kouluttautumiseen vaadittavan osatehtävän tekemiseen.

Tämän narratiivisen skeeman toteuttamiseen sitoutunut agentti on valinnut välineekseen suunnitelman tekemisen: ”Digitaalisen kulttuurituotannon (tai mikä nimi nyt tuleekaan olemaan) suuntautumisopinnot/erikoistumisopinnot”. On olemassa objekti ”suunnitellut Digitaalisen kulttuurituotannon (tai mikä nimi nyt tuleekaan olemaan) suuntautumisopinnot/erikoistumisopinnot”, jota Juhani käyttää apuvälineenään, kompetenssinaan voidakseen suoriutua hänelle asetetusta tehtävästä osana opettajaopintoja. Tämän objektin olemassaolo mahdollistaa agentille tekemisen, jonka tuloksena on syntynyt alustava suunnitelma, jonka arvo on yksi opintoviikko.

Näytteen (tekstinäyte 2) seuraavassa kappaleessa Juhani pyrkii suostuttelemaan sähköpostin vastaanottajat avustamaan häntä tehtävässään. Juhani ehdottaa vaihtoa, jossa vastaanottajat saavat suunnitelman, joka on heille arvokas omien missioittensa toteuttamisessa. Tämä ei suoraan tekstistä käy ilmi, mutta vastaanottajat ovat samat kuin viikkoa aikaisemmin pidetyssä palaverissa, jossa on ilmennyt ainakin kaksi toimijaa, jotka hyötyisivät tällaisesta suunnitelmasta: koulutuksen kehittämisen työryhmä ja Tapahtuma-akatemia-projektiaihio. Vastaanottajia pyydetään ottamaan kantaa suunnitelmaan ja viestissä viitataan siihen, että suunnitelma voisi olla ”kehityskelpoinen lähtökohta”. Kappaleen lopussa todetaan vielä, että ”Sillä tavoin meidän on parempi jatkaa suunnittelua.” Tulee selväksi, että liitteenä oleva suunnitelma on osa yhteistä suunnitteluprojektia, johon osallistuvat ”me”, eli tässä yhteydessä sähköpostiviestin lähettäjä ja vastaanottajat. Suunnitelma on agentti 36:n oma, koska se selkeästi liittyy vain häntä koskevaan missioon, opettajaksi valmistumiseen, mutta se voisi olla myös yhteinen, koska se liittyy niiden agenttien narratiivisiin skeemoihin, joissa koulutuksen kehittämisen suunnitelmat ovat tärkeitä objekteja ja vaihdon välineitä.

Juhanin kirjoittama ”alustava suunnitelma” on arvokas diskursiivinen objekti. Sen potentiaalinen arvo on yksi opintoviikko Juhanielle, mutta se voisi olla myös ”lähtökohta”, osa suunnitelmaa tai suunnitelma, jota ei vielä ole, mutta jollainen pitäisi saada aikaan aiemmin saadun tehtäväksiannon mukaan. Objektin arvoa nostaa sen rajoitettu saatavuus, koska suunnitelmaa ei voida jakaa kohderyhmää laajemmalle ja objektin vahva sitovuus. Se sitoo Juhanin ja muut kehittäjät yhdeksi. Juhani on luvannut objektin osaksi yhteistä suunnittelua, jos hän saa hyväksynnän

vastaanottajilta suunnitelman sisällöstä. Jos vastaanottajat deklaroivat – julistavat alustavan suunnitelman lähtökohdaksi tai suunnitelmaksi, on alustavan suunnitelman status muuttunut – se on hyväksytty yhteisesti ja siitä tulee hyväksyjensä tunnustama objekti. Hyväksytty ja tunnustettu suunnitelma ei enää ole vain Juhanin laatima ”alustava suunnitelma”, vaan se voi tulla oppilaitoksen kehittämissuunnitelmaksi, jolla on Juhanille oppimisen näkökulmasta käyttöarvoa ja yhden opintoviikon vaihtoarvo opettaja-ammattikorkeakoulun suoritteena. Muille suunnitelmalla on merkittävä vaihtoarvo suunnittelutyössä, jossa tekeminen on narratiivisen skeeman mukaan tulkittuna performoitava, esitettävä suunnittelun objekteina, suunnitelmina.

Millä tavoin Juhanin ehdotus otettiin vastaan kokonaisuutena, on aineistoni ulottumattomissa. Niiltä osin kuin jälkiä ehdotuksen vastaanotosta löytyy, näyttää siltä, että Juhanin ehdotus hyväksytään. Aineistossani Juhanin ääni häviää lähes olemattomiin tämän vaihdon jälkeen. Se ei merkitse sitä, että Juhanin suunnitelman narratiivinen skeema olisi täyttynyt, tullut narratiivisuuden periaatteiden mukaan valmiiksi, siinä mielessä, että alussa asetetut tehtävät olisivat tulleet tehdyiksi.

Lähettäjä: [REDACTED]
Jak: [REDACTED]
Päivämäärä: 17.11.2003 14:53
Aihe: Vs: Digitaalinen kulttuurituotanto
Liitetiedostot: MEDIALEIRIT.doc

Hei,

Kaikki ovat liikkuttavan yksimielisiä, että mennään nyt eteenpäin. Ehdotan palaveria ([REDACTED] ideaa mukailien) keskiviikkona 26.11. klo 8.45 alkaen. Paikka olisi Tekniikan yksikkö neuvotteluhuone A213. Palaverissa on tarkoitus mennä eteenpäin edellisen palaverin ja [REDACTED] luonnoksen pohjalta.

Laitan liitteeksi tämän tekeleeni tästä medialeiristä.

.. [REDACTED]

Tekstinäyte 3. Tapion viesti työryhmälle 17.11.2003.

Kehittämistyö jatkuu. Sähköpostien aktiiviseksi lähettäjäksi ja siten työn etenemisen kertojaksi tulee nyt Tapio, jolle on annettu 24.9.2003 pidetyssä palaverissa rooli yhteistyön vetäjänä. Hän lähettää työryhmälle ja minulle 17.11.2003 sähköpostin (tekstinäyte 3), jossa hän ehdottaa palaveria, jossa käsiteltäisiin Tapahtuma-akatemia-projektiaihiota, yhteisiä mediaopintoja ja medialeiriä. Saamiensa vastausten perusteella Tapio vahvistaa seuraavana päivänä palaveriajan. Samalla Tapio mainitsee erikseen Juhanin luonnoksen. Juhanin suunnitelma on ottamassa roolia, jolla on tärkeä tehtävä mediaopintojen kehittämisessä. Muutkin kuin Juhanin puhuvat suunnitelmasta. Suunnittelu jatkuu kolmen erillisen, mutta toisiinsa limittyvän aihion rinnakkaisena taipaleena.

Palaveri käydään 26.11.2003 ja Tapio raportoi palaverista 30.11.2003 työryhmälle ja 24.9.2003 pidettyyn kokoontumiseen osallistuneille. Palaverin lähtökohta ja teema on ollut Juhanin paperi. Juhanin suunnitelma on osa työryhmän resursseja, joilla kehittämistä tehdään. Työryhmä tekee ehdotuksen yhteisen koulutuksen järjestämisen aikataulusta ja toteutuksesta, mutta samalla todetaan, että toteutus vaatisi rahaa ja siitä työryhmä ei voi tehdä itsenäisesti päätöksiä. Työryhmä heittää pallon takaisin toimeksiantajilleen ja kysyy, voidaanko suunnitelmien toteutukseen saada välineitä – rahaa. Mission tavoittelu, narratiivisen skeeman mukainen tehtävä, näyttää aineistossani katkeavan tähän.

Siitä huolimatta, että mediakoulutuksen kehittäminen saattaa jäädä kesken kompetenssien (rahan) puutteen vuoksi, jatkuu Juhanin oma tehtävä, narratiivinen skeema, ainakin Tapion mukaan. Samoin jatkuu Tapahtuma-akatemia (Keskustudion) suunnittelu.

Vaikka tarkasteluajanjakson aikana digitaalisen kulttuurituotannon narratiivinen skeema näyttäisi keskeytyvän tähän, tapaan Juhania edelleen. Olimme kohdanneet (11.12.2003) erästä muuta projektisuunnitelmaa käsittelevässä neuvonpidossa, jossa keskusteltiin sekä Tapahtuma-akatemian että Juhanin suunnitelmasta.

Vuodenvaihteen jälkeen oma aktiivisuuteni Tapahtuma-akatemia (Keskustudio) -projektin läpiviemiseksi kiihtyy ja ryhdyn vaatimaan eri koulutusohjelmilta kannanottoja projektiin osallistumisesta. Projektisuunnitelman budjettiin tarvitsen opettajien osallistumisen tuntimääriä, jotka voidaan muuttaa rahaksi ja projektissa tarvittaviksi omarahoitusosuuksiksi. Jotta ne voitaisiin tietää, tarvitaan suunnitelma siitä, mitä opettajat tekisivät projektissa. Tätä tarkoitusta varten pyydän eri koulutusohjelmien edustajilta neuvotteluja ja suunnitelmaa siitä, millaisiin tehtäviin opettajat voisivat osallistua.

Pyydän projektiin liittyvästä koulutuksesta suunnitelmaa Tapiolta ja hän tekee sellaisen. Liitän sen projektisuunnitelmaan ja pyydän Juhanilta ja muilta syyskuun kokoukseen osallistuneilta kommentteja. Projektisuunnitelmaan ei siis tulekaan Juhanin suunnitelmaa. Juhanin suunnitelmasta on tullut mediakoulutuksen kehittämistyöryhmän yhteinen väline, jonka alkuperän minä olen unohtanut – vaikka Tapio on viesteissään johdonmukaisesti viitannut Juhaniin ja hänen tekemäänsä suunnitelmaan. Toisin sanoen: kun vain joitakin kuukausia Juhanin suunnitelman käsiini saamisen jälkeen tarvitsen Tapahtuma-akatemia-projektin suunnitelmaan monialaista koulutusta koskevaa tekstiä, pyydän sellaisen työryhmän vetäjältä, yhteistyökertomuksen kertojalta, en suinkaan Juhanilta. Suunnitelma on irronnut minun näkökulmastani Juhanin hallinnasta ja siitä on tullut osa mediakoulutuksen kehittämistä, jota tekee työryhmä ja jossa kertojana on Tapio. Suunnitelmasta

itsestään on tulossa itsenäinen toimija, subjekti, jota en enää liitäkään johonkin tiettyyn humaaniin toimijaan, tässä tapauksessa Juhaniin.

Juhanin opintoihin liittyvä kehittämistehtävä on ensiksi kääntynyt monialaisen koulutuksen tai mediakoulutuksen kehittämisen kompetenssiksi ja sitten Tapah-tuma-akatemian projektisuunnitelman laatimisen kompetenssiksi.

Lähtökohta: [REDACTED]
Jakelu: [REDACTED]
Päivämäärä: 20. tammikuuta 2004 9:30
Aihe: Vs: Monialaista koulutusta

Jep,

lähtökohta on ollut hyvä, joten kehityskin on kulkenut hyvään suuntaan. Mitä palaveriin tulee, mulle esittämäsi ajankohta ei käy - samana päivänä kylläkin aamupäivällä kävisi. Miellilläni palaveeraisin minäkin tässä vaiheessa isommalla joukolla.

[REDACTED]
 Lehtori
 Mikkelin ammattikorkeakoulu

Tekstinäyte 4. Juhanin kommentti 20.1.2004.

Valmistelen hankkeen tammikuussa hakemukseksi ja saan myös Juhanin edustamalta koulutusohjelmalta sitoumuksen osallistua projektiin. Pyydän vielä eri koulutusohjelmilta kannanottoa mm. työmääriin ja ehdotan palaveria, jotta voisin laatia tarkan budjetin suunnitelmaan sen perusteella, kuinka paljon opettajat voisivat projektiin työaikaansa käyttää. Juhani vastaa lyhyesti ja viittaa hyvään ”lähtökohtaan” (tekstinäyte 4). Kehitys on hyvä, mutta niin on ollut lähtökohtakin, jossa Juhanin suunnitelma on ollut keskeinen väline – tai joka oli tuo Juhanin laatima suunnitelma. Käymme Juhanin kanssa vielä joitakin keskusteluja, joista suuri osa koskee palaveriajankohdan järjestämistä ennen hakemuksen jättämistä.

Juhanin narratiivisten skeemojen eristäminen jäljistäni ei tietenkään tuota kovin eheää kuvaa Juhanin kokemuksesta, koska jäljet perustuvat vain minun tekemiini havaintoihin, vain yhden narratiivisen skeeman, Tapahtuma-akatemian suunnittelun näkökulmasta. Kuvasin alussa manipulaatiota, sitoutumista ja Juhanin narratiivisen skeeman käyttöä suunnittelemani projektin näkökulmasta kompetenssina. Performanssi on tässä narratiivisessa skeemassa itsenäiseksi kasvanut suunnitelma. Päiväkirjamerkintöjeni mukaan tapaan Juhanin ohimennen käytävällä 30.1.2004 ja käymme lyhyen keskustelun. Juhani kysyy, voiko hän käyttää projektiin tehtyä suunnitelmaa osana omaansa, koulutusta varten tehtävää suunnitelmaa. Vastaan myöntävästi ja Juhani selaa samalla mukanani kuljettamaa projektisuunnitelmaa ja sanoo sitä selkeämmäksi kuin syksyistä versiota. Olemme kiertäneet kehän, jossa narratiiviset skeemamme ovat ruokkineet toisiaan, olemme rakentaneet toistemme narratiivisia skeemoja. Juhani sai – toivottavasti – opinto-

viikkonsa ja minä hieman selkeämmän projektisuunnitelman, joka menestyy suunnitelmien markkinoilla. Ne ovat sanktiomme.

7.2.4 Yhteenveto

Juhani on monin tavoin projektin suunnittelussa tärkeä toimija. Alterin (Juhanin) näkökulman tarkastelu havainnollistaa, kuinka rinnakkaisia prosesseja pidetään erillään ja yhdistetään organisoitumisen kuluessa. Juhanin viestintäjälkien analyysi on myös esimerkki siitä, kuinka organisoitumiseen sisältyvä vaihto käytännössä toteutuu. Tässä aineistossa on saatavilla Juhanin kaikkiin työtehtäviin liittyvistä tekstualisoituneista jäljistä vain pieni osa. Tässä esitellyt narratiiviset skeemat liittyvät Tapahtuma-akatemia-hankeaihion valmisteluun. Juhani on mukana monissa projekteissa, joista tässä aineistossa voin erottaa ainakin kolme rinnakkaista narratiivista skeemaa. Ne kaikki ovat Tapahtuma-akatemia-projektin valmistelun näkökulmasta tärkeitä:

1. digitaalinen kulttuurituotanto – monialaisen digitaalisen koulutuksen kehittäminen
2. opettajaksi opiskeleminen Jyväskylän ammatillisessa korkeakoulussa
3. Tapahtuma-akatemia-projektin valmisteluun osallistuminen.

Lisäksi kohtasimme kerran muita projekteja koskevassa palaverissa, jonka yhteydessä palattiin näihin suunnitteilla olleisiin tapauksiin. Edelleen aineistossa viitataan moniin sellaisiin projekteihin, joissa Juhani oli osallisena, mutta joiden yhteyttä tämän tutkimuksen kohteeseen en ole kokenut merkittäväksi.

Nuo kolme äsken esitettyä narratiivista skeemaa limittyvät tämän ajanjakson aikana ja tässä aineistossa minun näkökulmastani yhdeksi narratiiviseksi skeemaksi, jossa opettajaksi opiskeleminen sisällytetään monialaisen digitaalisen kulttuurituotannon välineeksi ja se edelleen Tapahtuma-akatemia-projektin kompetenssiksi. Tosin vaihdon periaatteen mukaan ja Juhanin näkökulmasta työryhmien työskentely ja projektin valmistelu ovat myös Juhanin tavoitteiden ja mission toteuttamisessa keskeisiä välineitä. Tätä eri missioiden sisällyttämistä toisiinsa Cooren (2000: 199–200) kutsuu Latouria mukailleen kääntämiseksi ja toisen narratiivisen skeeman missiolla alistettua missiota submissioksi. Koska kertomus edustaa jotakin yhtä näkökulmaa (tässä tapauksessa minun näkökulmaani verkoston egona), on Juhanin narratiivinen skeema minun skeemassani submissio. Käännän hänen osallistumisensa koulutukseen ja edelleen koulutuksen kehittämisen osaksi omaa missiotani, jossa laadin suunnitelmaa Tapahtuma-akatemia-projektista. Olen käyttänyt valtaa, tehnyt poimintoja, valintoja ja kääntänyt Juhanin kertomuksen osaksi omaani.

Juhanin narratiivisissa skeemoissa on sellaisia toimijoita, jotka eivät ole sisältyneet omiin havaintoihini päiväkirjamerkinnöissäni. Sähköpostiviestissään Juhani viittaa Jyväskylän ammatilliseen opettajakorkeakouluun, joka on tärkeä toimija hänen näkökulmastaan. Se tulee esille tekstin sisältönä, ei varsinaisena altistumana omassa kokemuksessani. Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu ei sisälly mainitsemaani 74 agentin joukkoon verkostossani. Oikeastaan sen pitäisi, koska Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu on toimeksiantaja, jolle Juhani on sitoutunut tekemään tehtäviä ja tuo tehtävä on Tapahtuma-akatemia-projektin suunnittelulle tärkeä.

Samalla kun huomio kiinnittyy Juhanin ja Jyväskylän ammatillisen opettajakorkeakoulun väliseen suhteeseen, paljastuu oman luokitteluni yksipuolisuus, organisaatiolähtöisyys ja tiedostamattomat oletukseni. Olen liittänyt tietokannassani Juhanin yhteyteen sellaisia attribuutteja kuin ”Mikkelin ammattikorkeakoulu” ja ”opetus”. Yhtä hyvin häneen pätsivät myös attribuutit ”Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu” ja ”opiskelija”. Antamalla Juhanille organisaatorakenteen attribuutteja syntyy vaikutelma, jossa organisaatio loisi verkostoja ja sen toimijoita, tässä tapauksessa projektisuunnitelmaa. Oikeastaan Juhani on se, joka luo organisaatiota tuomalla suunnitteluun organisatorisen asemansa ulkopuolisia narratiivisia skeemoja ja niihin liittyviä toimijuuksia ja tekstejä. Organisaation asettama rooli, jonka mukaan olen Juhania luokitellut, ei ole niinkään ratkaiseva projektin suunnittelussa kuin Juhanin rooli opiskelijana. Opiskelijan rooliin kuuluvan mission tavoittelu kääntyy osaksi suunnittelun missiota ja sen narratiivista skeemaa.

Yksi ja sama fyysinen olento on narratiivisen tulkinnan näkökulmasta erilaisissa yhteyksissä monien erilaisten toimijoiden edustaja. Yksi Juhani on monta agenttia. Ihmisverkostossa yksilö ei puhu vain yhtä asiaa, eikä edusta vain jotakin, vaan on koko ajan liikkeessä (ks. Taylor & van Every 2000: 231–233). Narratiivisessa tulkinnassa ihminen on paremmin ymmärrettävissä suhteittensa ja toimiensa kuin ominaisuuksiensa kautta. Näin tarkasteltuna organisoitumisen rajojen häilyvyys, yksilöiden jäsenyydet moniin yhteisöihin ja yhteydet toisiin elämänalueisiin korostuvat (Finet 2000). Samalla myös Bojen ja Rosilen (2003) kuvaama organisoitumisen eepinen luonne, moniäänisyys, katkelmallisuus ja näennäisesti kokonaisuuteen kuulumattomien narratiivien tärkeä rooli havainnollistuu. Juhanin mikro-kertomusten jäljittäminen ja jälkikäteen tehtävä tulkinta tekee yksittäisistä altistumista ja viestinnän jäljistä koherentin ja uskottavan narratiivin.

Juhanin esimerkki osoittaa, kuinka toisistaan erilliset narratiiviset skeemat rakentavat projektin suunnittelua. Vuorovaikutuksesta jäävät jäljet liittävätkin yksittäisiä tapahtumia toisiinsa ja ne jatkavat jotakin liikkeelle lähtenyt tapahtumien ketjua,

joka näyttää välillä katkenneen. Narratiivisen tulkinnan avulla tekojen kääntäminen osaksi toisia narratiivisia skeemoja auttaa ymmärtämään puheen ja kirjoituksen suhdetta suunnitelmadokumentin synnyssä. Narratiivinen tulkinta helpottaa myös ymmärtämään agenttien edustuksellista luonnetta ja osallisuutta moniin erilaisiin narratiivisiin skeemoihin. Narratiivisesti tulkitussa organisoitumisessa korostuvat teot, suhteet ja tulkinnat – ihmisiin liitettävät, organisaation rakentamiseen perustuvat jäykät kategoriat, ominaisuuksien määrittelyt sen sijaan saattavat vaikeuttaa tulkintaa.

7.3 Hakemuslomake

Latour (2006) ja Ricœur (2000) korostavat ei-inhimillisten toimijoiden tärkeää roolia verkostoissa ja merkitysten rakentumisessa. Organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyyysissä varsinkin Montrealin koulukunta hyödyntää tätä ideaa. Ei-inhimillisiä toimijoita ovat mm. kirjoitukset tai vaikkapa kyltit ja lomakkeet. Projektien suunnittelussa ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman arvioinnissa käydyssä julkisessa keskustelussa nousi tärkeäksi toimijaksi lomake, joka näytti aiheuttaneen ongelmia työllistämislukujen ilmoittamisessa (ks. luku 6.3.4).

Projektin käytännössä vaikuttaa monenlaisia tekstejä, mutta organisoitumiseen liittyvien ei-inhimillisten toimijoiden näkökulmasta projektin suunnittelun yksi avainteksteistä on lomake. Lomake on erityinen teksti tekstien joukossa. Se on aivan organisoitumisen ytimessä (McLean & Hoskin 1998). Lomake on huomattoman, itsestään selvä ja laajalle levinnyt osallinen suunnittelussa ja siksi uskon lomakkeen tarkemman analyysin paljastavan jotakin olennaista projektin suunnittelusta.

Seuraavaksi tarkastelen verkostossani havaitsemiani yhteyksiä yleensä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan, kuvaan hakemuslomakkeen asemaa projektin suunnittelun kokonaisuudessa sekä suunnittelukäytännön ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman välittäjänä, analysoin lomakkeen organisoivia piirteitä ja hahmottelen lomakkeen narratiivisen skeeman projektin suunnittelussa.

7.3.1 Virallisten agenttien jäljet

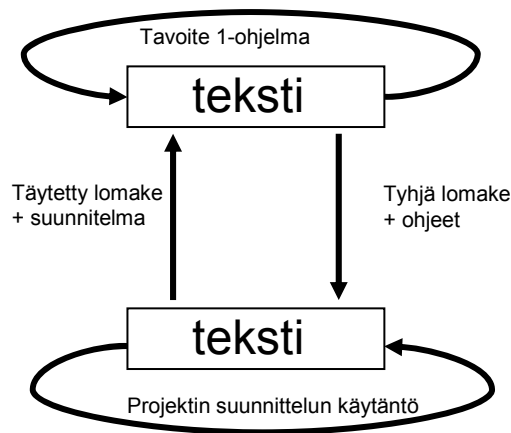
Valmistelemanani Tapahtuma-akatemia-projekti rahoitettiin osana Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa. Hahmottelen yhteyteni ohjelmaan kuvaamalla aineistoni jälkien perusteella niitä tapahtumia, joissa olen altistunut oman luokitteluni mukaisesti Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman agenteille.

Pulmalliseksi yhteyteni Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan tekee se, että ohjelma on hankalasti hahmotettava ja tavoitettava yksittäisenä agenttina. Ohjelma on tärkeä toimija arjen työskentelyssä ja se ulottuu projektin suunnittelun käytäntöön välittäjinä toimivien agenttien avulla. Tässä tapauksessa agentit ovat usein tekstidokumentteja. Montrealilaiset korostavat objektien, kuten kirjoitusten roolia organisoitumisessa, mutta erilaisten ei-inhimillisten toimijoiden roolin huomioiminen ei kuitenkaan korvaa inhimillisiä toimijoita kokonaan. Tekstien toimiminen agenttina perustuu siihen, että teksteillä on tunnistettava ja auktorisoitu status (Cooren 2004a: 382). Joka tapauksessa virallinen toimijuus, ohjelmatason politiikka jne. välittyvät projektisuunnittelun käytäntöön tekstuaalisten agenttien kautta. Tämän tutkimuksen aineistossa projektin suunnittelun mikrodiskurssin yhteys ohjelmatasoon on pitkälti kirjoitusten varassa.

Aineistossani on 27 tapahtumaa, joihin olen merkinnyt osalliseksi organisaatioalan, jonka olen määrittänyt ”rahoitukseksi”. Tämä luokittelu viittaa sellaisiin agentteihin, jotka edustavat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman toteuttajaviranomaisia: ministeriöiden maakunnallisia edustajia lääninhallituksessa tai esimerkiksi maakunnan yhteistyöryhmää. Näitä agentteja on aineistossani kaikkiaan yhdeksän, joista neljä on ihmisiä ja viisi muita. Pääasiassa merkintäni rahoittajia koskeviin tapahtumiin ovat luonteeltaan välillisiä, eli olen käynyt keskustelun jonkun henkilön kanssa ja keskustelumme aihe on päiväkirjamerkintäni mukaan koskenut ohjelmaa, yhteistyöryhmää tai ministeriötä. Olin suorassa yhteydessä ohjelman virallisiin edustajiin tarkasteluajanjaksolla viisi kertaa. Neljä tapahtumista oli erilaisia palavereja tai tapaamisia, joissa käsiteltiin valmistelemääni hanketta tai hankkeita yleisemmin. Kerran lähetin sähköpostia suoraan ohjelmaa edustavalle viranomaiselle. Pääsääntöisesti toimimme kuitenkin tuolloin siten, että rahoittajan edustajiin oli yhteydessä vain yksi Mikkelin ammattikorkeakoulun hankkeista vastaava henkilö, hankepäällikkö, joten suureksi osaksi yhteyteni tapahtui hänen kauttaan. En pitänyt tätä suositusta, jossa yhteydenpito ohjelmaan tapahtuu välittäjien kautta, mitenkään hankalana tai epämiellyttävänä: päinvastoin koin sen helpottavan omaa työtäni. Niinpä en pyrkinyt tätä reittiä ohittamaan, vaikka se käytännössä olisi ollut mahdollista.

Vaikka tietokantaan merkitsemäni altistumat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan antavat vaikutelman vähäisestä kontaktien määrästä, on tuo vaikutelma lähinnä tietojen keräämiseen ja valitsemaani luokitteluun liittyvä ominaisuus. Huomattavan suuri osa suunnittelu- ja valmistelutyöstäni tapahtui omassa työpisteessäni, oman tietokoneeni ääressä, mutta ei suinkaan yksinäisyydessä tai umpiossa. Seuranani oli monia sellaisia agentteja, joille tietokannassani olen antanut täysivaltaisen agentin aseman epäröiden, enkä ole niiden kanssa viettämiäni hetkiä merkinnyt ”tapahtumiksi”. Suunnitelmaversiot ja projektien hakemuslomakkeet, niiden

ohjeet ja liitteet seurustelivat kanssani usein ja pitkään, mutta näitä kohtaamisia ja näitä agenteja en kelpuuttanut verkostokuvauksiini viestintätapahtumiksi. Kiistin näiltä artefakteilta toimijuuden, koska liitin ”naiivisti” toimijuuden ihmisiin. Eihimillisten agenttien toimijuus ei tarkoita sitä, että jotakin toimijaa edustavat agentit olisivat ihmisenkaltaisia ja samalla tavalla aktiivisia toimijoita kuin ihmiset: niiltä puuttuu kyky tehdä valintoja ja siten kertoa tarinoita – silti ne ovat aitoja toimijoita edustavia itsenäisiä agenteja (Cooren 2000: 215). Aineistossani ovat mukana vain ne suunnitelmaversiot (esim. 4 kpl ESR-hakemuksia), joita olen lähettänyt jollekulle, mutta ei niitä versioita, joita olen työstänyt tietokoneellani ennen niiden lähettämistä organisaatioiden dokumenttien käsittelyn kiertoon. Luokittelussani olen merkinnyt agentiksi vain sellaiset artefaktit, jotka ovat olleet mukana viestien fyysisessä kierrossa.



Kuvio 23. Lomake, ohjeet ja suunnitelma välittäjinä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman projektin suunnittelussa.

Hakemuslomakkeen asemaa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa ja Tapahtumakatemia-projektin suunnittelussa havainnollistaa Taylorin (1993) organisaation auktoroinnin systeemikuvauksen muunnos, jossa ohjelmataso ja projektin suunnittelun käytäntö kohtaavat välittäjien kautta (kuvio 23). Hakemuslomake on ohjelmatason ja projektisuunnittelun käytännön tason toimijoita edustava agentti. Se välittää näiden kahden tason tekstit ja niihin sisältyvät narratiiviset skeemat virallisessa, ohjelmatason sekä suunnittelun käytännön puhetta tasapainottavassa muodossa.

7.3.2 Hakemuslomake kaksoisagenttina

Projektien suunnittelijana ja omaan narratiiviseen skeemaani sitoutuneena tahdoin saada valmistelemani projektin rakennerahastojen käsittelyprosessiin. Työni am-

mattikorkeakoulussa piti tuottaa raaka-ainetta rakennerahastojen kehityskoneeseen. Kuuntelin, puhuin, suostuttelin, kirjoitin, lainasin, korjasin, luin ja tulkitsin saadakseni ideoita sellaisiksi, että ne voitiin lähettää jalostettavaksi Mikkelin ammattikorkeakoulun projektiprosessiin ja edelleen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman käsiteltäväksi. Sitä tarkoitusta varten ideoiksi muokatut tarpeiden kuvaukset on saatettava oikeanlaiseen muotoon. Mikrodiskurssin suunnittelupuhe on jalostettava osaksi makrotason kehitysdiskurssia.

Rakennerahastoasioiden käsittelyprosessi, Mikkelin ammattikorkeakoulun projektiprosessi, Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma ja oma kokemukseni kohtaavat lomakkeessa. Lomake on tyypillinen esimerkki siitä, kuinka organisaatiossa jokin artefakti tekee asioita etäältä, toisten puolesta ja redusoi ihmisen välittäjäksi (Cooren 2004a: 379).

Lomake on puolivalmiste, joka sinänsä on teksti, mutta josta tulee täysivaltainen vasta sitten, kun se on täytetty ja julistettu hakemukseksi. Lomake on teksti, joka ohjaa, opastaa ja vaatii tekstin lukijaa kirjoittamaan toista tekstiä. Toinen kirjoitus yhdessä lomaketekstin kanssa muodostavat jotakin, jota varten lomake on. ”Lomake” on uudissana, jonka kantana on rakoa tai väliä tarkoittava ”loma” (Häkkinen 2005). Näitä tyhjiä kohtia lomakkeessa täytetään ja luodaan uusi teksti. Lomakkeen tila ja tilaan liittyvä vallankäyttö on McLeanin ja Hoskinin (1998: 521–523) kiinnostuksen kohteena. Lomake muodostaa heidän mukaansa struktuurin, jonka väliin jätettävät tyhjät tilat tulevat täytetyiksi sellaisella tekstillä, jossa paljastuu käytäntöjä, joihin ei kiinnitetä huomiota. Tästä esimerkkinä McLean ja Hoskin asettavat lomakkeen luonnontieteiden laboratoriotutkimusten rinnalle. Lomake on kuin laboratorio, jossa voidaan rajatussa tilassa seurata olioita ja tapahtumia. Lomake ei ole vain viaton täytettävä teksti, se edustaa sellaista kehitystä, jossa asioita voi ja kuuluu käsitellä tietyllä tavalla ja tietyssä järjestyksessä.

Lomakkeen kirjoittajan määrittely on hankalaa. Lomakkeen ensimmäinen kirjoittaja kirjoittaa tekstin ja ohjeet tekstin toiselle kirjoittajalle, jonka luoma toinen teksti vasta tekee lomakkeesta täyden. Hakemuslomake on keskeneräinen, kunnes lomake on täytetty ja auktorisoitu, julistettu nimenkirjoitusoikeuden saaneen henkilön allekirjoituksella organisaation hakemukseksi. Lomake ei jää vain kahden kirjoittajan tekstiksi, vaan se on ”ruuhkainen tila, jossa on kilpailevia ääniä ja toinen toistaan täydentäviä kirjoituksia, joista syntyy monenlaisia ja irrallisia tulintoja” (McLean & Hoskin 1998: 525).

Lomakkeen tehtävänä on antaa asioille muoto. Muoto helpottaa erottamaan asioita toisistaan tai ympäristöstään. Englanninkielessä käytetään lomaketta ilmaisevana sanana latinasta peräisin olevaa muotoa ja kauneutta tarkoittavaa ”form”-sanaa³⁶. Lomakkeella voidaan rajata, nostaa esiin ja jättää pois, niin että sanoista syntyy jotakin, joka erottuu muusta. Lomake opastaa kiinnittämään huomion niihin tiettyihin ja erityisiin etukäteen nimettyihin seikkoihin, joilla eronteko ja ainetlaatuisuus synnytetään. Ei ihmisiäkään ole tapana tunnistaa rinnastuksilla, joissa verrataan eri ominaisuuksia: ”Hannulla on kiharat hiukset, mutta Jukka on vasenkätinen.”

Lomake luo maailman, jonka sisällä ilmenee vaihtelua suhteessa tiettyihin asioihin. Lomakkeen luoma ensimmäinen teksti on täydellinen ja yksi, mutta siihen lisättävä toinen teksti synnyttää vaihtelua lomakkeen rajaaman maailman sisällä. Lomake on kuin keskustelua (Tiililä 2000: 249), jossa lomakkeen täyttäjät jatkaa siitä, mihin lomakkeen laatija on vastaajan ohjannut. McLeanin ja Hoskinin (1998: 537) mukaan lomake on näytelmän³⁷ esillepanoa. Ennen näytöksen alkua kaikki on jo valmiina: lavasteet, valot, tarpeisto ja käsikirjoitus. Tällä tavalla lomakkeessa ilmenee valta ja hierarkkisuus. Lomakkeen täyttäjät voi tehdä valintoja vain niiden asioiden välillä, jotka lomakkeeseen on sen kirjoittaja jo valinnut. Lomakkeen teatterimetafora sopii hyvin narratiiviseen organisoitumisen tulkitintaan, jossa organisoituminen mielletään kertomuksenkaltaisella tavalla jäsentyvänä tekojen artikuloitumisena, kuten narratiivisena skeemana.

Lomakkeen täyttäjät saa täytettäväkseen tekstin, joka on valmis ja tavallaan erehdyttömätön. Lomaketta itseään ei kyseenalaisteta. Sen sijaan lomakkeen täyttäminen ja täyttäjät ovat epäilyksenalaisia, koska lomakkeen voi täyttää väärin – sillä tavalla lomake muistuttaa koetta, jossa lomake edustaa tietäjää, oikeita vastauksia, jolla on kysymysten esittämisen valtuutus. Lomake on sukua koulusta tutun kokeen käytännölle (McLean & Hoskin 1998: 528). Lomakkeen täyttäminen on kuin mekaaniseksi ymmärretty oppimisprosessi, jossa oppijaa opastavat ohjeet auttavat tekemään oikeita valintoja.

Tässä tapauksessa kuvattu lomake on tarkoitettu projektia toteuttavalle organisaatiolle. Lomakkeen laatijana ja vastaanottajana on ”ohjelma” – Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma. Tämän vuoksi lomake sisältää monia viittauksia erilaisiin toimijoihin ja ryhmiin. Kun lomake on organisaation tai useiden eri organisaatioiden tahtojen

³⁶ Lomake-sanalla puhutaan myös ”kaavakkeesta”, joka vastaa paremmin ”form”-sanaa.

³⁷ McLeanin ja Hoskinin (1998) kuvaavat lomaketta monenlaisilla metaforilla etymologisissa ja historiallisissa määrittelyissään. Lomake on esimerkiksi laboratorio ja näytelmä ja lomakkeen kirjoittaja on haamu.

ilmaus, lomake luo järjestystä, organisoii viittausten avulla. Lomakkeen täyttämisen on teko, johon osallistuu monia eri toimijoita, joten lomakkeen täyttäminen edellyttää todellista tai ainakin kuviteltua vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Tarkoitin kuvitteellisella vuorovaikutuksella sitä, että lomakkeen täyttäjä asettaa eri toimijoita erilaisiin rooleihin ja sanoo niiden tekevän tai niille tapahtuvan jokin samaan aikaan samassa paikassa tai eri aikoina, mutta osana samaa (tai samaksi sanottua) tapahtumien ketjua.

Kun lomake on täytetty ja organisaatio on julistanut lomaketekstin nimikirjoituksella omaksi tahdokseen, hakemukseksi muuttunut lomake palautetaan lomakkeen laatijalle, eli tässä tapauksessa EU:n rakennerahastoasioiden käsittelyprosessiin (ks. kuvio 23). Hakemukseksi muuttunut lomake sisältää keskustelujen referointia ja tulkintaa, joilla hakemuksen kirjoittaja täyttää lomakkeen. Lomake on siis välittäjä monien keskustelujen välillä. Palatessaan täytettynä takaisin lomake sisältää tietoa ja pyrkimyksiä toisista maailmoista, joita se nyt myös edustaa. Näin lomaketta voi pitää kaksoisagenttina. Samalla lomake muiden organisaation dokumenttien tapaan liikkuessaan hallitsijoiden ja hallittujen tekstien välillä luo yhteyden projektin suunnittelun mikrotason (projektin suunnittelun käytännön) ja makrotason (Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman) välille. Organisaatiossa kirjoitusten ominaisuuksiin liittyy ajan ja paikan ylittäminen (ks. Cooren 2004a; Cooren ym. 2005; Iedema 2003a).

Jos organisaatioissa tahdotaan vastata EU:n rakennerahaston kutsuun jättää hakemuksia ja jos hakemuksen tahdotaan menestyvän EU:n rakennerahastoasioiden käsittelyprosessissa, on käytävä sellaista keskustelua, jonka avulla voidaan täyttää lomake, joka on ainoa tapa voida pyrkiä osallistumaan Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman toteutukseen. Siksi lomake ja sen ohjeet ovat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman toteutuksessa erittäin tärkeitä agentteja. Lomake toistaa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman suurta, eppistä kertomusta Itä-Suomen kehittämisestä ja normatiivista projektioppia. Kehittämisen eppinen kertomus synnyttää lukuisia keskusteluja ja pohdintoja mahdollisten hakijoiden keskuudessa. Kehityskertomusta ja normatiivista projektidiskurssia toistavaa lomakkeen ensimmäistä tekstiä ei lomakkeen täyttäjä voi muuttaa, joten keskustelu muotoutuu sellaiseksi, että se sopii lomakkeen valmiiseen maailmaan.

7.3.3 ESR-hakemuslomakkeen rakenne

Tarkastelemani lomake on Opetusministeriön/Itä-Suomen lääninhallituksen sivistysosastolle osoitettava hakemuslomake³⁸, joka koostui kahdesta osasta. Jälkimmäisessä osassa (B-osa) täsmennetään ensimmäisen osan (A-osa) tietoja. A-osa muodostuu 13 eri kohdasta ja B-osa sitä tarkentavasta neljästä osiosta. Alla ovat hakemuslomakkeen osioiden otsikot, jotka samalla muodostavat ytimekkään projektimäärittelyn.

A-osa

1. Hakemustiedot
2. Viranomaiset, joille hakemus osoitetaan
3. Projekti, jolle haetaan rahoitusta
4. Projektin hakija (projektia hallinnoiva organisaatio)
5. Projektin organisaatio ja projektiyhteistyö
6. Projektin yhteys muihin Euroopan unionin rakennerahastoista rahoitettaviin projekteihin
7. Projektin kuvaus
8. Projektin kuvaus: kohderyhmä
9. Projektin kuvaus: tavoitteet, tulokset ja vaikutukset
10. Projektin kuvaus: toimenpiteet ja tuotteet
11. Projektin kuvaus: tiivistelmä
12. Projektin kustannusarvio, €
13. Projektin rahoitussuunnitelma, €

B-osa

1. Projektin suunnitellut kohderyhmät (A-osan kohta A.8)
2. Projektin tavoitteet, tulokset ja vaikutukset (A-osan kohta A.9)
3. Projektin työsuunnitelma: tarkennetut toimenpiteet (A-osan kohta A.10)
4. Projektin toteuttamiseen käytettävät resurssit (panokset)

Allekirjoitus

Liitteet

Lomake määrittää projektia tavalla, joka on normatiivisen projektikirjallisuuden suositusten mukainen, eli se operationaalistaa normatiivista projektikäsitystä. Lomake ja sen tekstiin sisältyvä toimija säätävät ja rajoittavat tavoitteiden määrit-

³⁸ Kyseessä on ohjelmakaudella 2000–2006 käytetty hakemuslomake. Tiedossani ei enää ole www-osoitetta, josta lomaketta tuolloin haettiin. Viitatessani tähän lomakkeeseen käytän siitä nimitystä ”ESR-hakemuslomake”.

telyä, asettavat rajat käytettävälle tilalle, rajaavat monia mahdollisia toimintoja pois ja johdattavat kulkemaan tiettyjä polkuja pitkin (ks. Cooren 2004a: 388).

Seuraavaksi tarkastelen lomakkeen luomaa projektimääritelmää hieman tarkemmin analysoimalla hakemuslomakkeen tärkeimmät kohdat. Ryhmittelen lomakkeen 19-kohtaisen projektimääritelmän neljään laajempaan kokonaisuuteen. Ensimmäisen hakemuksen neljä ensimmäistä osiota määrittävät hakemuksen neljä keskeistä toimijaa ja siten ne muodostavat rakennerahastoasioiden käsittelyprosessin toimijat. Toisen kokonaisuuden muodostavat projektin kuvailuun liittyvät osiot, johon kuuluvat suurin osa A- ja B-osan lomakekentistä. Tässä osassa luodaan aiotun projektin kertomus: sen toimijat, teot ja ympäristö. Kolmas kokonaisuus on hakemuksen itsensä hakemukseksi julistava allekirjoitus ja neljäs osa on osittain vapaamuotoinen kohta: Liitteet.

7.3.3.1 *Lomakkeen toimijat*

Ensimmäinen määriteltävä toimija on hakemus itse, joka kuvataan kohdassa yksi joko ”uudeksi”, ”korjaukseksi” tai ”muutokseksi”. Hakemukselle annetaan tietojärjestelmän laatima koodi, joka tekee hakemuksesta ainutlaatuisen yksilön kaikkien muiden hakemusten joukossa.

Toiseksi lomake pyytää osiossa A2 nimeämään ne viranomaiset, joille hakemus osoitetaan. Lomake tarkentaa heti seuraavalla rivillä, että hakemus osoitetaan ”päävastuuviranomaiselle” eli hakemus postitetaan vain yhteen osoitteeseen. Lomakkeen täyttäjät ilmoittaa tunnistavansa ja tunnustavansa asemansa hakijana ja ilmoittaa jättävänsä kehittämistahtonsa jonkin tietyn viranomaisen arvioitavaksi. Samalla hakija osoittaa tunnistavansa viranomaisten toimialoja ja väittää oman hakemuksensa kuuluvan johonkin viranomaisalaan. Jo tässä vaiheessa on mahdollisuus tehdä virhe, sillä lomakkeen hakuohjeissa³⁹ todetaan:

”Mikäli osoittautuu, että hakemus on jätetty väärään paikkaan, viranomaiset siirtävät hakemuksen käsiteltäväksi oikealle viranomaiselle” (ESR-projektin Word-pohjaisen hakemuslomakkeen täyttäminen 2005: 2).

³⁹ Hakemukseen kiinteästi liittyvän alkuperäisen hakuohjeen olen kadottanut. Käytän lähteenäni vuodelle 2000 ajoittamaani, tietokoneeni kovalevyiltä löytämäni hakemusohjetta (itse dokumentissa ei ole tunnistetietoja) ja 15.11.2005 päivättyä ESR-hakemusohjetta, joka on julkaistu ESR-www-sivustolla. http://www.esr.fi/esr/fi/_yleiset/ESR-projektin_hakemuslomake.doc. Haettu 24.9.2008. Edellinen ei siis luultavasti ole se ohjeversio, jota käytin vuonna 2004. Jälkimmäinen se ei voi olla. Tässä yhteydessä viittaatan kuitenkin vain jälkimmäiseen. Koska tässä yhteydessä käyttämäni viittaukset ovat molemmissa versioissa täysin samat, oletan että myös vuonna 2004 käyttämässäni versiossa on ollut samankaltaisia ohjeita.

Hakija tai lomakkeen täyttäjää ei voi olla täysin varma, mikä on se päävastuuviranomainen, joka lomakkeen käsittelee, sen sijaan hakija voi olla varma siitä, että hakemus päättyy oikeaan paikkaan. Oikeasta paikasta tekee lopullisen päätöksen viranomainen. Lomakkeen täyttäjälle kerrotaan, että hänen kompetensseihinsä ei luultavasti kuulu tuntea viranomaisten maailman subjekteja. Viranomaisten maailmassa mikä tahansa hakijan maailmasta tuleva hakemusobjekti pystytään sijoittamaan sille kuuluvaan, oikeaan paikkaan.

Kolmanneksi määritellään itse projekti ja annetaan projektille nimi. Lomakkeen täyttäjää pyydetään deklaroimaan projektin nimi, määrittelemään sen sukupuoli tai asema kehittämisen mahdollisissa maailmoissa (tavoiteohjelma, toimintalinja ja toimenpidekokonaisuus) siten kuin Itä-Suomen tavoite 1-ohjelma-asiakirjassa on kerrottu ja kirjaamaan projektin syntymä- ja kuolinaika. Tällä tavalla projektille annetaan asema hakemusten maailmassa ja ennustetaan sen elinkaari.

Neljänneksi lomake pyytää ilmoittamaan projektin hakijan tiedot. Projektin hakija on täsmennetty projektia hallinnoivaksi toimijaksi. Toisin sanoen projektilla on oma identiteetti, jota hallitsee toinen ja tämä toinen on hakija. Hakijallakin on nimi ja sukupuoli, joka perustuu organisaatiotyyppiin. Nimen lisäksi organisaatiolla on sen yksilöllisyyden merkinä ainutlaatuinen LY-tunnus sekä erilaisia yhteystietoja ja pankkitili. Edelleen lomake määrää, että organisaatiossa on nimettyjä henkilöitä, jotka edustavat hakijaorganisaatiossa sekä projektia, jolle haetaan rahoitusta että taloutta. Nämä henkilöt vastaavat projektista ja taloushallinnosta. Hallinnoivassa organisaatiossa on siten kaksi erillistä projektien vastuuhenkilöä: projektivastuuhenkilö ja talousvastuuhenkilö. Tällä tavalla hakemus luo itseään koskevan neljän toimijan maailman: hakemuksen, viranomaisen, projektin ja hakijan.

7.3.3.2 *Projektin kuvailu*

Eniten lomakkeessa kehoitetaan tuottamaan tekstiä, jolla kuvaillaan projektia, jota varten rahoitusta haetaan. Kun lomakkeen toimijat on määritetty ensimmäisessä neljässä osiossa, ne ovat hakemuksen jättämisen jälkeen olemassa, mutta projektin kuvailu sen sijaan kertoo maailmasta, jota ei vielä ole. Siten projektin kuvailu on fiktiota, jolta hakemuslomake odottaa tietynlaisia piirteitä. Tässä kuvitteellisessa kertomuksessa esitetään alkuasetelma, toimijat, ympäristö ja toiminnan varsinainen eteneminen – tapahtumien kulku.

Organisaatio ja yhteistyö. Tässä lomakkeen osiossa on kuvattava projektin tuleva organisaatio ja siihen liittyvien organisaatioiden sekä ohjausryhmän tehtävät ja hakijan osaaminen. Seuraavaksi kuvaillaan projektin yhteydet toisiin projekteihin, projektin maantieteellinen kohdealue ja tilastokeskuksen mukainen toimiala. Täs-

sä luodaan toimijoiden verkostoa ja esitetään tulevan projektitoimijan asema projektien joukossa.

Kohderyhmä. Projektin kohderyhmää pyydetään kuvailemaan monin tavoin sekä lomakkeen A- että B-osassa. Kohderyhmä on se joukko, jolle projekti on tarkoitettu. Projektissa harjoitettava toiminta kohdistuu joihinkin, joita kutsutaan joko osallistujiksi tai välilliseksi kohderyhmäksi. Lomakkeen täyttäjää pyydetään nimeämään projektin toiminnan kohteena olevia ihmisiä, yrityksiä tai muita organisaatioita ja arvioimaan niiden määriä, sekä laatua sukupuolen, iän, työmarkkina-aseman ja yrityskoon mukaan. Hakemuksessa pyydetään arvioita, mutta ohjeessa (ESR-projektin Word-pohjaisen hakemuslomakkeen täyttäminen 2005, 14) todetaan, että arvioiden on oltava ”realistisia”. Pelkkä arvioinnin realismi ei kuitenkaan riitä, vaan arvioituja lukumääriä käytetään osana seurantaa. Hakemuksen arvio on se, millä asetetaan seurannan mittari. Kun seurataan toimintaa, se suhteutetaan esitettyyn arvioon. Lomake tuottaa kirjallisen artefaktin sitovan dokumentin, johon tulevia toimia (jos hakemus johtaa rahoitukseen) tullaan suhteuttamaan. Näin hakemuksen täyttöohje korostaa, kuinka lomakkeen täyttäjän arvio on luonteeltaan sitova:

”Ilmoitettavien aloittavien eli osallistuvien henkilöiden ja yritysten/organisaatioiden määrien tulee olla mahdollisimman realistisesti arvioituja. Luvuilla on oleellista merkitystä laskettaessa esim. projektiin sisältyvien toimenpiteiden kestoja ja yksikkökustannuksia. Näitä tietoja kysytään myös seurantalomakkeilla, ja ilmoitettuja suunniteltuja lukuja tullaan vertaamaan toteutuneisiin seurannassa ilmoitettaviin lukuihin.” (ESR-projektin Word-pohjaisen hakemuslomakkeen täyttäminen 2005, 14.)

Lomakkeen arvio ei siis ole arvaus vaan lupaus, ennustus, jonka pitäisi tulla todeksi. Tässä yhteydessä arvio on tulevaisuuteen sijoittuva, jo tapahtunut muuttumaton tosiasia, *futuurin perfekti* (Clegg, Pitsis, Marosszeczy & Rura-Polley 2006), johon suhteutetaan projektin toteutuksen aikana tehtävät teot. Lomake määrää luomaan fiktiivisen maailman, jossa tulevaisuuden tapahtumia esitetään ikään kuin tiedettyinä tosiasioina.

Tavoitteet, tulokset ja vaikutukset. Kaikista yksityiskohtaisimmin lomake kehottaa kuvailemaan projektin tavoitteita, tuloksia ja vaikutuksia. Tällaisia ovat projektiin osallistuneiden henkilöiden työllistyminen projektin jälkeen, projektin vaikutukset sukupuolten väliseen tasa-arvoon, projektin välittömät ja välilliset työllisyysvaikutukset työssä oleviin osallistujiin, uusien työpaikkojen synnyttäminen projektin vaikutuksesta, projektin ympäristövaikutukset, projektin tietoyhteiskunta-vaikutukset, ennakointi, paikallinen kumppanuus ja inhimillisten voimavarojen kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet. Hakijaa ohjataan arvioimaan projektin vai-

kutuksia niillä alueilla, jotka on Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa koettu tärkeiksi.

Hakemuslomake pyytää lomakkeen täyttäjää esittämään lukumääräisen arvion siitä, kuinka paljon uusia työpaikkoja projektin avulla syntyy (tekstinäyte 5). Hakemuslomake ottaa kantaa tulevaisuuden tapahtumiin ja sellaisiin toimijoihin, joita ei vielä ole olemassa. Lomake tarjoaa ensisijaisesti mahdollisuutta kuvata projektin välittömiä työllisyysvaikutuksia. Lomake ei utele, saattaisiko projekti työllistää varmasti tai melko varmasti ennestään työttömänä olleita, vaan se kysyy lomakkeen täyttäjältä, normatiivisen projektidiskurssin teknisen täsmällisyyden nimissä, kuinka monta henkilöä lomakkeen täyttäjä aikoo työllistää ja monta kappaletta uusia yrityksiä projektin ansiosta syntyy. Toki lomake antaa mahdollisuuden lomakkeen täyttäjälle myös arvioida synnyttävänsä uumoilemallaan projektilla välillisiäkin työllisyysvaikutuksia, mutta ne liittyvät esimerkiksi ”opettajien koulutukseen ja erilaisiin tukipalveluihin tai muuhun rakenteelliseen kehittämistoimintaan (ESR-hakemuslomake, osio B.2.2.)”. Tällainen välillinen työllisyysvaikutus toteutuu siten ajan myötä, ei välittömästi.

Käsittääkseni näihin työllisyystavoitteisiin kirjoitetut arviot työllistymisvaikutuksista ja myöhemmin sama arvio raportoinnissa, olivat julkisuudessa käydyn arviointikeskustelun ytimessä (ks. luku 6.3). Luulen, että hakijat ovat saattaneet koettaa suhteuttaa hakemuksessaan työllistämisarvioitaan esitettyihin suuriin odotuksiin⁴⁰. Saatuaan myönteisen päätöksen ja toteuttaessaan projektia ovat projektipäälliköt pyrkineet ehkä olemaan raporteissaan johdonmukaisia suhteessa hakemuksessa esitettyihin lukuihin. Lomakkeiden kanssa työskennellessä lomakkeen ja sen täyttäjän ”tässä ja nyt” todellisuuden ja tulevaisuudessa jo tapahtuneiden tosiasioiden (”siellä ja sitten”) muodostama narratiivinen skeema on kenties se, jota koetetaan tehdä koherentiksi. Lomakkeen täyttäjälle narratiiviset skeemat ovat organisoitumisen kokemuksellista todellisuutta, jossa toimitaan. Organisaatio ja diskurssi eivät näyttäydy toisistaan erillisinä todellisuuksina, joissa toinen tarkkailisi toista objektiivisesti (vrt. realistien ja postmodernien ero luvussa 2.1.4). Näin projektipäälliköt olisivat tehneet koherenttia ja uskottavaa narratiivista skeemaa suhteessa projektille esitettyihin vaatimuksiin ja suunnitteluvaiheessa tehtyihin tulevaisuutta koskeviin arvioihin, jotka ovat muuttuneet suunnittelun jälkeen velvoittaviksi, normatiivisiksi tosiasioiksi. Projektipäälliköiden sepite

⁴⁰ Oman kokemukseni mukaan työllistämisaikutusten mittaaminen ei ole yksiselitteinen asia. Usein työpaikkoja syntyy muualle kuin hankkeita hallinnoiviin organisaatioihin. Mikä on jonkin työpaikan syntymisen varsinainen syy, ei ole aina helposti jäljitettävissä. Tietenkään työpaikkoja ei syntynyt sellaisia määriä, kuin raportointilomakkeiden arvioita yhteen laskemalla olisi pitänyt.

noudattaa normatiivisen projektidiskurssin narratiivista skeemaa, jolle ei suunnittelun oppaissa, ohjeissa tai lomakkeissa ole vaihtoehtoja.

Työpaikat ja uudet yritykset

Kuinka monta uutta työpaikkaa projekti saa aikaan?

tavoite ____ kpl, joihin työllistyy naisia _____ kpl

Kuinka monta uutta yritystä projekti saa aikaan?

tavoite ____ kpl, joista naisten perustamia yrityksiä _____ kpl

Kuinka monta työpaikkaa projekti turvaa siihen osallistuvissa yrityksissä?

tavoite ____ kpl joista naistyöpaikkoja _____ kpl

Tekstinäyte 5. Hakemuslomake pyytää ilmoittamaan, kuinka paljon projekti synnyttää työpaikkoja ja uusia yrityksiä (ESR-hakemuslomake, osio B. 2.2.).

Toimenpiteet ja tuotteet. Projektin toteutus kuvataan toimenpiteinä, tuotteina ja lomakkeen B-osan työsuunnitelmana. Työsuunnitelmassa pyydetään kuvailemaan projektia vaiheistettuna ja aikataulutettuna kokonaisuutena. Lisäksi korostetaan mm. tiedottamista ja sitä, miten projektin toiminta ankkuroituu mukana olevien organisaatioiden normaaliin toimintaan projektin toteutuksen jälkeen. Toimenpiteiden lisäksi projekti saattaa lomakkeen mukaan saada aikaan tuotteita, jotka eivät siis ole tuloksia, vaan tuotteita esitellään rinnan projektin toimenpiteiden kanssa. Uudet, kehitettävät tuotteet esitetään kompetensseina, joiden avulla voidaan saavuttaa edellisessä kohdassa esitettyjä tavoitteita. Tuotteet eivät ole kehityksen itsetarkoitus. Sekä toimenpiteitä että tuotteita rohkaistaan lomakkeen ohjeissa ilmaisemaan esimerkiksi henkilötyöpäivinä tai sellaisina artefakteina, joihin on liitettävissä tuotteen yksilöllisyyttä ja ainutlaatuisuutta osoittavia toimenpiteitä ja dokumentteja, kuten patenteja.

Kustannusarvio, rahoitussuunnitelma ja panokset. Yhtenäisen kokonaisuuden projektilomakkeessa muodostavat projektin toteutuksessa tarvittavat resurssit. Niitä kuvataan sekä rahana, aikana että materiaalina. Kustannusarviossa ja rahoitussuunnitelmassa on laadittu karkea tilikartta, josta käy ilmi, mihin pääluokkiin projektissa rahaa käytetään ja minkä tyyppisistä lähteistä projektin kustannuksia voidaan kattaa. Projektin itsenäisyyttä korostaa ihmisten tekemän työn kuvaaminen henkilötyöpanoksina. Henkilöiden tekemä työ on panos, jonka kuluttaminen tuottaa tuloksen. Henkilöt ovat itsenäisen projektiagentin kompetensseja, keinoja ja välineitä projektin mission toteutuksessa.

7.3.3.3 *Allekirjoitus ja liitteet*

Lomakkeen erityinen piirre on sen itsenäinen asema, joka syntyy, kun organisaatio antaa sille valtuutuksen, sen varsinaisen mission. Sen se saa, kun hakijaorgani-

saatio allekirjoittaa, julistaa eli deklaroii lomakkeen viralliseksi agentikseen. Lopullisen statusensa hakemus saa vasta sitten, kun se on saanut viranomaisen tietojärjestelmän antaman projektikoodin. Hakemuslomake on itsenäinen agentti, toisten voimien edustaja, joten sellaisena se edustaa puhdasveristä ”telekommunikaatiota” tai ”tele-aktiota”, eli asioiden tekemistä ajallisesti ja paikallisesti etäältä (Cooren 2004a: 388).

Ilman allekirjoitusta hakemuslomakkeella ei ole hakemuksen statusta, eikä se voisi päästä mukaan rakennerahastoasioiden käsittelyprosessiin. Allekirjoitus autorisoi hakemuksen organisaation toimijaksi, organisaatiota edustavaksi, viralliseksi agentiksi.

Hakemuslomake sisältää liitteen, jossa ilmoitetaan projektin toteutukseen osallistuvat muut organisaatiot. Lisäksi hakemuksiin on liitetty ainakin ympäristövaikutusten arviointilomake. Yleensä mukana lienevät myös projektisuunnitelma ja siihen liittyviä tarkentavia dokumentteja kuten tilikarttoja, muistioita ja aiesopimuksia.

7.3.4 *Kaksoisagentin elämäkerta*

Narratiivisessa tulkinnassa vertaillaan mikrokertomuksia suuriin makrokertomuksiin jäljittelemällä ja yhdistämällä yksittäisiä kertomuksia, jotka edeltävät myöhemmin tehtävää narratiivista tulkintaa (Boje 2001). Jäljittäminen voi perustua myös toimijan jäljittämiseen ja jos toimijoina pidetään myös objekteja, voi jäljittäminen olla objektin seuraamista ja objektille äänen antamista (vrt. Engeström, Engeström ja Kerosuo 2003).

Aloitin hakemuslomakkeen narratiivin rakentamisen nimeämällä hakemuslomakkeen objektiksi, jota jäljitän. Toisaalta narratiivisen skeeman näkökulmaan kuuluu kertomuksen sankarin asemaan eläytyminen, jolloin hakemuslomake on kokemuksen subjekti, jolla on aidon agentin status. Agentin toiminnasta jäävät jäljet jäsenytyvät narratiiviseksi skeemaksi. Edellä olen jo viitannut moniin lomakkeen piirteisiin, jotka sinänsä jäsenytyvät narratiiviksi, mutta tiivistän seuraavaksi lomakkeen elinkaaren kaksoisagentin narratiiviksi. Tarkastelen tässä luvussa lomakkeen elinkaarta narratiivisena skeemana sen itsensä näkökulmasta, eli annan lomakkeelle äänen.

Manipulaatio ja sitoutuminen. ESR-hakemuslomake on saanut tehtävän viranomaiselta, tässä tapauksessa Itä-Suomen lääninhallituksen sivistisosastolta. Sen tehtävänä on päivystää internetissä, osoitteessa, joka on julkaistu mm. sanomalehdissä. Lomakkeen tavoitteena on tulla täytetyksi ja palautetuksi toimeksianta-

jalleen Itä-Suomen lääninhallituksen kirjaamoon. Kun lomaketiedosto päivystää palvelimella, joka on avattu julkiselle tietoliikenteelle ja sen ensimmäisellä sivulla lukee ”Projektihakemus”, on lomake ilmaissut tahdon tulla täytetyksi ja siten se on sitoutunut tehtäväänsä tuoda raaka-ainetta EU:n rakennerahastoasioiden käsittelyprosessiin. Lomakkeeseen on viritetty sen toimeksiantajan näkemä puutteen ja epätäydellisyyden tila. Lomake on manipuloitu sellaiseksi, että se tarvitsee jotakin tullakseen täydeksi ja saavuttaakseen tasapainon. Lomake sisältää kertomuksen, maailman muuttamiseen tarvittavan jännitteen.

Kompetenssi. Lomakkeen erityisyys liittyy tilaan ja sen kykyyn tulla täytetyksi. Lomake pystyy täyttymään kirjoituksella. Se yhdistää kaksi toimintaa: lukemisen ja kirjoittamisen. Lomake osaa kertoa, mitä se tahtoo. Tahtonsa se ilmaisee lomakkeessa kirjoituksena, joka kuvaa lomakkeen toimeksiantajan maailmaa, jota lomakkeen täyttäjät täydentävät ja myötäilee. Lomakeagentti määrää: ”Projektin nimi!” Projektin täyttäjät kirjoittaa: ”Tapahtuma-akatemia”. Lomakkeella on apunaan täyttöohje, joka varmistaa, että lomake saa sen, mitä se haluaa saada, eli raaka-ainetta kehittämisprosessiin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmalle. Tärkein lomakkeen apulainen on kuitenkin lomakkeen täyttäjät, jonka kanssa varsinainen vaihto käydään. Lomakkeen keskeinen kompetenssi on edustaa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa, ja sellaisena sillä on tarjottavana lomakkeen täyttäjälle mahdollisuus saada kaksoisagentti – lomake – edustamaan itseään EU:n rakennerahastoasioiden käsittelyprosessiin. Mahdollisuuden voi saada ainoastaan täyttämällä lomakkeen ja antamalla lomakkeelle raaka-ainetta, joka toimitetaan edelleen käsittelyprosessiin työstettäväksi. Vain lomakkeella on kyky, joka antaa sille valtuudet astua EU:n rakennerahastojen käsittelyprosessiin. Lomakkeen kompetenssiin kuuluu myös erinomainen liikkuvuus. Se pystyy siirtymään sekä sähköisenä että paperisena paikasta toiseen nyky-yhteiskunnan tarjoamalla parhailla mahdollisilla dokumenttiensiihtomenetelmillä – valonnopeudella. Se on muuntautumiskykyinen ja helposti käsiteltävissä niillä laitteilla, joita useimmissa työpaikoissa ja kodeissa on käytettävissä. Lomake on myös kuin ryhmänjohtaja. Se voi kuljettaa mukanaan liitteitä, joiden olemassaolo on täysin lomakkeesta riippuvaista. Liitettä ei ole ilman hakemusta, ja hakemusta ei ole ilman lomaketta.

Performanssi. ESR-lomake, joka päättyy lomakkeen täyttäjän käsiteltäväksi suorittaa tehtävänsä matkalla, joka alkaa tässä tapauksessa Itä-Suomen lääninhallituksen www-sivuilta, käy tietokoneellani täytettävänä ja palaa takaisin lääninhallituksen kirjaamoon paperisena hakemuksena. Omassa aineistossani 6.2.2004 käsittelin ESR-lomaketta, joka luultavasti päättyi noin viikkoa myöhemmin 13.2.2004 lääninhallituksen kirjaamoon. On pidettävä mielessä, että vain harva lomake elää päätearkistoon päättyvän pitkän elämän. En pysty aivan tarkasti osoittamaan aineistossani käsittelemäni hakemuksen kohtaloa muuten kuin niistä

jäljistä, jotka olen koonnut sähköpostiliikenteestäni. Aloitin 6.2.2004, eli noin viikkoa ennen hakemuksen jättämistä lomakkeen täyttämisen. Toki olin jo edellisenä syksynä täyttänyt lomakeversioita, mutta käytännössä suunnittelu eteni suunnitelman päivityksinä ja lomakkeen täyttämiseen ryhdyin vasta tässä vaiheessa. Ainakaan en ole merkinnyt päiväkirjaani kovin tarkasti näitä hakemuslomakkeen kanssa käymiäni dialogeja. Lomake ilmaantuu päiväkirjamerkinnöissäni 6.2.2004, jolloin se on jo täytetty. Vien kopion lomakkeesta paperisena kollegalleni samana päivänä ja lähetän samaisen version kopion sähköisenä toiselle kollegalleni 7.2.2004. Seuraavan viikon aikana teen edelleen muutoksia hakemukseen ja 11.2.2004 päivitän lomakkeen versioksi F. Lomakkeen kopioita, klooneja lähetän kahdelle kollegalleni ja toinen heistä tekee vielä korjausehdotuksia 12.2.2004. Luen otteita lomakkeesta yhteistyökumppanille puhelimitse samana päivänä. Teen 12.2.2004 viimeiset muutokset lomakkeeseen ja tulostan sen. Vien tulostetun lomakkeen esimiehelleni, joka allekirjoittaa hakemuksen omasta puolestaan ja hän lupaa viedä allekirjoittamansa lomakkeen edelleen allekirjoitettavaksi hallintoon. Sieltä lomake toimitetaan lääninhallituksen kirjaamoon viimeisenä hakupäivänä 13.2.2004. Lomake onnistuu mobilisoimaan lyhyen näytöksensä aikana useita ihmisiä, jotka luovuttavat lomakkeelle uniikin, kuvitteellisen kehityskertomuksen ja sitoumuksia, jotka ovat Itä-Suomen tavoite-1 ohjelman tärkeää raakaainetta.

Sanktio. Tämä yksilö, aineistoni lomakeversio F, saa allekirjoitettuna hakemuksena diaarinumeron perjantaina 13.2.2004 (niin uskon, vaikka en ole ollut paikalla todistamassa tätä hetkeä). Se on saavuttanut aseman EU:n rakennerahastoasioiden käsittelyprosessissa ja se saa luultavasti päätearkistostatuksen, dokumentin lähes ikuisen elämän ja ainutlaatuisen identiteetin. Se on tuonut mukanaan joukon sitoumuksia, kertomuksia, laskelmia ja liitteitä ja on siten tehnyt parhaansa täyttääkseen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kuvaamaa kehityksen puutetta. Se on saavuttanut aseman, josta se on tuleva tuomitsemaan apurinsa ansionsa mukaan niillä lupauksilla, jotka on tallennettu EU:n rakennerahastoasioiden käsittelyprosessiin tämän lomakkeen mukana.

7.3.5 *Yhteenveto*

Harva kirjallinen teos on niin vaikuttava, ajatuksia ja toimenpiteitä synnyttävä, maailman olemiseen kantaa ottava ja projektioppaista tuttua, normatiivista ja luonnontieteeseen perustuvaa projektikäsitystä uskollisesti ylläpitävä kuin ESR-hankehakemuslomake oli. Lomake tulee helposti aliarvioiduksi aktiivisena agenttina, koska se on luonnollistunut osaksi yhteiskunnan perustoimintoja (ks. McLean & Hoskin 1998: 537).

Kirjoitukset yleensä, mutta lomakkeet erityisesti, saavat liikkeelle tapahtumien ketjuja, jotka yltyvät kauas pelkän lomakkeen täyttämisen tuolle puolen. Tekstit kutsuvat ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla, tekstit ovat vaikuttavia (vrt. Cooren 2004a). Siitä kertoo sekin, että julkisessa EU-hankkeiden arviointikeskustelussa yksittäisistä agenteista lomake ja sen yksi osio nostettiin merkittäväksi ongelmaksi (ks. luku 6.3.4). Lomakkeen täyttämiseen liittyvä ”virhe” saattaa narratiivisesti tulkittuna olla lomakkeen täyttäjälle projektin suunnitteluun liittyvien normatiivisten ohjeiden ja lomakkeen muodostaman narratiivisen skeeman vaatimusten johdonmukainen tulos.

Lomakkeen luonnollistuneen aseman vuoksi lienee ymmärrettävää, että hakemusohjeen ja puhtaan, täyttämättömän lomakkeen löytyminen tätä tutkimusta varten oli jälkikäteen vaikeaa. Internetistä en sellaista löytänyt. En ollut antanut lomakkeelle suurta arvoa, mutta ei lomakepohjastakaan (ainakaan siitä, joka on hallussani) löytynyt selkeitä tekijätietoja. Lomakkeen tekijä on haamukirjoittaja, joka on luonut vaikeasti havaittavan ja identifioitavan lomakkeen, joka rohkaisee kirjoittamaan samaan tyyliin – haamukirjoituksia (McLean & Hoskin 1998: 526).

Tässä suunnitteluprojektissa lomake on aktiivinen vasta aivan sen loppuvaiheessa ja hetken suunnittelun puolivälissä. Ennen lomakkeen täyttämistä käytiin suuri määrä keskusteluja ja laadittiin suunnitelmaa, josta lomakkeen vaatimia tietoja poimittiin. Olin toki työssäni täyttänyt vastaavia lomakkeita useita kertoja, joten lomakkeen maailmankuva ja sen mukanaan kuljettamien käytäntöjen: laskettavuuden, arvioinnin ja mitattavuuden esittäminen oli minulle jo tuttua.

Hakemus on hiljainen kaksoisagentti, kone, jonka suurta vaikuttavuutta on vaikea tiedostaa. Lomake tuo mukanaan vallitsevan projektin makrodiskurssin käytännöt projektisuunnittelun arkeen ja saa hakijan kirjoittamaan projekti-ihanteen mukaisista teksteistä. Tämä mahdollistaa projektin asettajan näkökulmasta eri projektien keskinäisen vertailun, mutta ei jätä tilaa vaihtoehtoisille kehittämisen tavoille.

7.4 Projektisuunnitelma

Suunnittelemisen ilmeinen ja keskeinen osa on suunnitelma. Suunnitelmaa olen sivunnut monissa edeltäneissä luvuissa, joissa sillä on ollut tärkeä rooli yhtenä suunnittelun agenttina. Kuitenkin olen tavallaan pitänyt sitä taustalla, itsestään selvänä suunnittelun osana. Suunnitelma on kiinnostava suunnitteluprojektin osallinen. Ei-inhimillisenä toimijana, Iedeman (2000; 2001) ja Karlssonin (2007) kuvaamalla tavalla jatkuvasti muotoutuvana dokumenttina siitä on vaikea saada otetta ja ehkäpä sen huomaaminen tai huomioiminen on ollut minulle vaikeaa

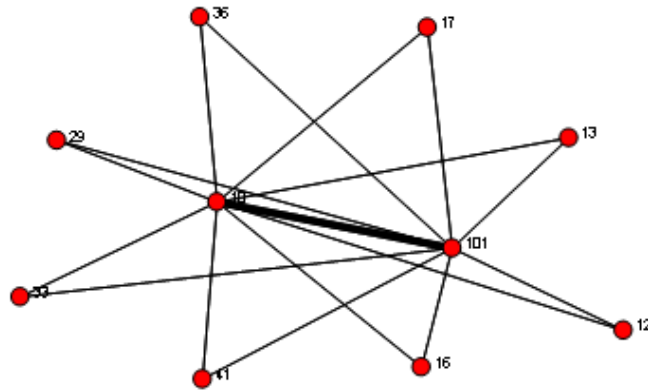
myös sen läheisyyden takia. Suunnitelma on koko ajan läsnä, mutta sen asema ja muoto on kuitenkin epävirallisempi ja määrittelemättömämpi kuin rahoittajaorganisaation lähettämän virallisen agentin, hakemuslomakkeen tiukka formaatti.

7.4.1 *Suunnitelmadokumentin verkosto*

Aineistossani on tallella suunnitelmaversioista kaikkiaan 26 kappaletta. Versioiden lukumäärä voisi olla suurempikin, koska tekemäni versiointi ei perustu dokumentin muokkauskertoihin, vaan omaan valintaani siitä, milloin suunnitelma on muuttunut siinä määrin, että olen numeroinut suunnitelman seuraavaksi versioksi. Lisäksi joitakin versioita on hävinnyt. Ensimmäisessä suunnitelmaversiossa, jonka laadin heinäkuussa 2003 (suunnitelmaversio on päivätty 18.7.2003) on kirjoitusta alun kuudetta A4-sivua ja viimeisimmässä versiossa (versio 1.0 on päivätty 5. helmikuuta 2004) on 25 sivua. Versioiden yhteys suunnittelun eri tapahtumiin jää myös tarkemmin dokumentoimatta, koska päiväkirjamerkinnöissäni ei aina viitata versiomuutoksiin. Päiväkirjassani on merkintöjä vain seitsemästätoista eri versiosta. Kaikkiaan suunnitelmaversioita käsiteltiin päiväkirjamerkintöjeni mukaan 67:ssä eri tapahtumassa, niin että suunnitelmaversio oli mukana keskustelussa luettavana tai olin lähettänyt version sähköpostiliitteenä tai tavanomaisessa postissa joillekuille. Näille seitsemälletoista versiolle, kuudessakymmenessäseitsemässä tapahtumassa altistui yhteensä kolmekymmentän neljä eri agenttia. Toki suunnitelma on saattanut levitä vastaanottajan kautta useammille, mutta nämä kolmekymmentän neljä agenttia ovat suoria kontakteja egokeskeisessä verkostossani. Suunnitelman lähettäminen sähköpostitse tai suunnitelman jakaminen kokouksessa ei vielä takaa sitä, että suunnitelma tulee luetuksi. Suunnitelma on kuitenkin erilaisina versioina asettanut alttiiksi itselleen noin puolet koko verkostoon laskeistani henkilöistä. Suurin osa on altistunut suunnitelmalle vain kerran (14 agenttia). Kuusi agenteista on sellaisia, että he altistuvat yli viisi kertaa tuoreelle, uudistetulle, laajennetulle ja korjatulle suunnitelmaversiolle.

Kun otan omaan verkostooni suunnitelman mukaan ”agenttina” (kuvio 24), näen suunnitelman ikään kuin identtisenä itseni kanssa. Voin havaita suunnitelman osana sosiaalista verkostoa lähettäessäni suunnitelman jollekulle tai jakaessani suunnitelman palaverin osallistujille. Niinpä suunnitelma ja minä olemme egokeskeisen verkoston näkökulmasta verkoston keskiössä ja hallitsemme – ainakin omasta näkökulmastamme verkostoa. Tämä ytimessä oleminen korostuu varsinkin silloin, kun tarkastellaan, sitä verkostoa, jossa suunnitelmaa on vaihdettu vähintään neljä kertaa, kuten kuviossa 24 on esitetty. Muodostamme toiminnallisen parin, jonka altistumat ovat identtiset, mutta suunnitelman leviäminen laajemmin on näköpiirini ulottumattomissa. Kuva symmetrisestä ja harmonisesta suunnitteli-

jan ja suunnitelman liitosta on eheä vain suunnittelijan näkökulmasta ja vain hetken – tästä eteenpäin suunnittelijan ja suunnitelman tiet eroavat. Molemmille muodostuu erilaisten altistumien verkosto.



Kuvio 24. Suunnittelun verkosto suunnitelman (agentti 101) näkökulmasta.

Omasta näkökulmastani, osana suunnitelman ajassa muotoutuvaa kertomusta suunnitelma näyttäisi kasvavan ja etenevän johdonmukaisesti (taulukko 7). Suunnitelma tavoittaa jatkuvasti uusia ihmisiä ja itse suunnitelma kehittyy ja kohenee ajan kuluessa. Silti uudistuva suunnitelma tavoittaa vain pienen joukon. Kun viimeisin versio suunnitelmasta lähtee helmikuussa jakeluun, on vastaanottajina neljä eri agenttia. Vaikka matkan varrella tehdyt muutokset ovat kenties vähäisiä, on kuitenkin suurimmalla osalla kolmestakymmenestä neljästä suunnitelman saaneesta viimeinen versio suunnitelmasta, jokin muu kuin laatimani 1.0 -versio, jonka liitän hakemukseen liitteeksi. Jos suunnitelmaversioita saaneet ovat edelleen jakaneet saamiaan versioita kolmansille henkilöille, on organisaatioiden kierrossa kymmenittäin suunnitelmaversioita, joita ei ole edes periaatteessa ollut mahdollista päivittää, koska en ole jakanut uusimpia versioita johdonmukaisesti sille kasvavalle joukolle, jolle olen suunnitelman joskus antanut. Työskentelytavassani olen jakanut uusimman version sähköpostissa ja tapaamisissa, mutta suunnitelman rotaatio perustui viimeisimpiin akteihin, tapaamisiin ja sähköpostiviesteihin. Siksi korjattu ja muutettu suunnitelma ei tavoita kaikkia niitä, jotka ovat suunnitelman joskus saaneet. Jätän huomiotta, että organisaation kierto jääneet, päivittämättömät suunnitelmat saattavat viedä suunnittelua eri suuntiin. Tässä tapauksessa tosin en mitään erityistä suunnitelmaversioista johtunutta erisuuntaisuutta havainnut. Se olisi kyllä ollut mahdollista – ja niin on saattanut myös tapahtua, sillä suunnitelma voi toimia ilman kirjoittajaansa siinä verkostossa, jossa se tulee luetuksi. Sillä taipaleella suunnitelma kohtaa niitä toimijoita, jotka ovat oman

rajallisen verkostoni tavoittamattomissa. Oma ymmärrykseni ja oma kuvaukseni suunnitelmasta rajoittuvat kirjoittamiseen ja siksi näen suunnitelman omanani.

Taulukko 7. Suunnitelmaversioiden elinaika ja suunnitelmalle altistuneiden agenttien määrä.

Taphtumien määrä	Versio	Ajanjakso, jolloin suunnitelmista on jälkiä aineistossani	Versiolle altistuneiden agenttien määrä
2	A	18.7.2003–22.7.2003	3
1	A+	24.7.2003	2
5	B	6.8.2003–22.8.2003	4
13	C	22.8.2003–15.9.2004	13
4	D	12.9.2003–15.9.2003	8
1	F	22.9.2003	3
6	H	25.9.2003–8.10.2003	4
6	I	29.9.2003–6.10.2003	11
1	L	11.2.2003	2
1	N	7.1.2004	2
6	P	16.1.2004–21.1.2004	15
2	Q	28.1.2004	5
9	R	28.1.2004–5.2.2004	9
4	0.1	6.2.2004–11.2.2004	4
1	0.2	11.2.3004	2
5	1.0	11.2.2004–12.2.2004	4

Verkostokuvaus ja sen todennäköinen laajentuminen auttavat ymmärtämään, että suunnitelma on yhden inhimillisen toimijan ”hallinnassa” vain lähtiessään egolta

alterille. Sen jälkeen suunnitelma itse tavoittaa jatkuvasti muotoutuvassa verkostossa monia sellaisia toimijoita, joista suunnitelman kirjoittaja ei tiedä ehkä mitään. Suunnitelma itsenäistyy ja irtaantuu kirjoittajastaan. Verkostossa suunnitelma näyttäytyy lähettäjän, kirjoittajan näkökulmasta ”yhtenä”, vaikka jokainen versio on hieman muuttunut. Verkostossa altistutaan useille eri suunnitelmille.

7.4.2 *Suunnitelma ja suunnittelija hybridinä toimijana*

Vaikka verkoston vaihtomarkkinoilla suunnitelma hajoaa nopeasti tavoittamattomiin, on toki ”linjoja”, ennalta arvattavia reittejä, joissa yhden suunnitelmadokumenttiyksilön elämänkulkua voi ennakoida. Dokumentin kulku logistisena tapahtumisena ei tarjoa kovin yllättäviä näkökulmia projektin suunnitteluun, mutta jos suunnitelmaa pitää aktiivisena toimijana, jolla on oma missio, on dokumentin kohtalo kiinnostavampi. Erityisen houkuttavaa on pohtia sitä, missä ja miten suunnitelma käyttää toisia toimijoita, erityisesti ihmisiä, missionsa toteuttamiseen. Suunnitelman kohtelemisen aktiivisena toimijana ja sen kiinnittäminen sitä ympäröiviin käytäntöihin ja toimintoihin tekee suunnitelmatekstin määrittelystä hankalaa, mutta myös kiinnostavampaa.

Kun suunnitelmaa pitää suunnittelijan ja suunnitelman hybridinä toimijana, jossa molemmat agentit teettävät toisillaan tehtäviä osana omia narratiivisia skeemojaan, avautuu organisoitumiseen uudenlaisia näkymiä. Montrealilaisten organisoitumisen idean ja siihen liittyvän ei-inhimillisten toimijoiden huomioiminen johtaa vääjäämättä organisoitumiseen, jossa monenlaiset olennot osallistuvat toimintaan (Cooren ym. 2006: 535). Tästä syystä montrealilaiset eivät pidä organisoitumista vain yhdenlaisena toimintana tai vain yhdenlaisena olentona, kuten organisaatio saatetaan ymmärtää, vaan hybridinä, joka koostuu monenlaisista olioista ja prosesseista (Cooren ym. 2005: 276; Cooren 2004a: 388).

Uudenlaisen näkymän suunnitelmadokumenttiin ja suunnitteluun voi saada aikaan vaihtamalla kertomuksen näkökulmaa ja ensisijaista kokijaa. Sen voi tehdä siten, että suunnittelija-suunnitelman ensisijaiseksi toimijaksi valitaan suunnitelma ja suunnittelua seurataan narratiivisuuden periaatteiden mukaisesti suunnitelman näkökulmasta ja suunnitelman asemaan asettuen.

Suunnitelmadokumentin elämänsäkaressa ja narratiivisessa skeemassa tärkeä apulainen on suunnittelija, joka kirjaa, ylläpitää ja huoltaa dokumenttia sekä huolehtii suunnitelmadokumentin yleisestä hyvinvoinnista. Suunnittelija ja suunnitelma muodostavat yhdessä hybridin toimijan, suunnittelija-suunnitelman. Suunnitelma on vaikuttava, koko ajan muotoutuva, mutta samalla aina valmis teksti. Hakemuslomake on hallitsijoiden lähettämä kaksoisagentti organisaation paikalliseen kes-

kusteluun. Suunnitelma on paikallisesta keskustelusta missionsa, kommitmenttinsa ja kompetenssinsa saava agentti, jonka tehtävänä on vakuuttaa hallitsijat. Projektisuunnitelman missiona on saada aikaan ehdottamansa projekti – eli saada kuvitellut tekemiset tapahtumaan tulevaisuudessa. Parhaimmillaan suunnitelma tulee olemaan itse läsnä siellä, missä sen kuvaamat toimijat tekevät niitä tekoja, joilla suunnitelma esittää maailman muuttuvan.

Suunnitelman matka maailman muutoksen todistajaksi, projektihakemuksen päättäjäksi ja projektiraportin sankariksi alkaa houkuttavan päämäärän, mission muotoilulla, oman asemansa määrittelyllä ja sopivien apulaisten rekrytoinnilla. Suunnitelmalla ei sinänsä – tietenkään – ole omaa tahtoa, mutta yhdessä suunnittelijan kanssa ne muodostavat dynaamisen kokonaisuuden, työparin, hybridin toimijakokonaisuuden, jolta voi odottaa projektien suunnitteluun liittyviä vakiintuneita toimia.

Projektisuunnitelma sisältää ehdotuksen muutoksesta, joka tehdään tietyn ajan kuluessa. Astuessaan ihmisten keskusteluun, se opastaa ihmiset määrittämään nykyhetkeä, sitä, mitä muutetaan, ja kuvaamaan niitä asioita, joita ei vielä ole. Tämän kuvan piirtämistä varten suunnitelmalle luovutetaan organisoitumisen keskusteluissa ja teksteissä monenlaisia maailmasta aiemmin puuttuneita uutuuksia: koulutusta, monia erillään olleiden osaamisten yhdistämistä, teknologioita jne., kuten aiemmin esittelemässäni keskustelun analyysissä kävi ilmi, kun keskustelijat loivat ”siellä ja sitten” maailmaa tai kun Juhanin kertomuksessa erilaiset skeemat otettiin osaksi suunnitelmaa.

Suunnitelma esittää maailman monien toimijoiden verkostona, jossa kaikki toimijat ovat asettuneet suunnitelman äärelle:

”Etelä-Savon tietoyhteiskuntastrategian mukaan tieto- ja viestintäteknologian mukaan TVT-ala tulee nähdä "muita toimialalaja tukevana ja vahvistavana toimialana". TVT-alan kehittyminen tapahtuu rinnan muiden toimialojen kehittämisen kanssa. Samankaltaisesti informaatioteknologian merkitys on linjattu myös Etelä-Savon maakunnan innovaatiostrategiatyöryhmän raportissa vuona 2002.” (Tapahtuma-akatemia ja tapahtumien mediasolmu Kuitupoli, projektisuunnitelma 1.0, 11.2.2004: 6.)

Mainitsemalla monia toimijoita suunnitelma luo mielikuvaa sen keskeisestä asemasta muutoksen maailmassa. Suunnitelma kertoo, mitä maailmasta tulee sen ansiosta. Suunnitelma antaa ymmärtää, että se on sitoutunut edustamaan suurta muutokseen pyrkivää joukkoa, vaikka ei niitä kovin tarkasti rohkene nimeämään.

Viimeisimmässä, 11.2.2004 päivätyssä suunnitelmaversioissa suunnitelma perustelee edustustehtäväänsä viittaamalla moniin dokumentteihin, kuten maakunnalli-

siin kehittämisstrategioihin, joissa on myös kerrottu, millaisia puutteita maailmassa vallitsee ja kuinka maailma pitäisi täydellistää. Suunnitelma liittyy ”tässä ja nyt” keskustelun projekti-instituutiota ylläpitäviin kestäviin teksteihin (Phillips, Lawrence & Hardy 2004: 641), joiden avulla se vakuuttaa olevansa kompetentti ja auktorisoitu kehityksen tekijä.

7.4.3 *Yhteenveto*

Suunnitelman kyky tahtoa ja näyttää on erinomainen. Sen voima on tahdossa ja tiedossa siitä, millaisia kompetensseja maailman muuttaminen edellyttää: se pystyy luettelemaan sellaisia tavoitteita ja toimintamalleja, joilla suuri kehityskertomus voidaan toteuttaa (katso liite 3, suunnitelmaluonnoksen kohdat ”Toimintamalli” ja ”Tavoitteet”). Projektisuunnitelman keskeinen kompetenssi tahtomisen ja tietämisen lisäksi on sen sosiaalisuudessa: se edustaa suurta joukkoa sille altistuneita toimijoita ja vielä suurempaa joukkoa mahdollisia toimijoita. Suunnitelma on kompetentti tietäjä, edustava tuntija, ei vain asiantuntija vaan myös toimijoiden tuntija ja tahtoja. Se ei ole yksin: sen apulaisia ovat suunnittelijan lisäksi kaksisagenttihakemuslomake, lukuisat muut dokumentit ja monet niistä henkilöistä, jotka se on altistanut itselleen suunnitteluprojektin aikana.

Ensimmäisissä suunnitelmaversioissa ovat suunnitteluun osallistuneet läsnä henkilöinä, mutta viimeisessä versiossa henkilöt ovat taka-alalla ja varsinaisia toimijoita ovat erilaiset projektit, dokumentit ja organisaatiot. Suunnitelma edustaa keskustelujä, niihin osallistuneita henkilöitä ja dokumentit (kuten suunnitelma itse) ovat niitä, jotka ovat liikkeelle lähdettyään pysyviä ajan ja paikan ylittäviä agenteja (Cooren 2004a: 388). Suunnitelma on jääne menneisyydestä, joka jaksaa tehdä sitä, mitä sen tehtäväksi on annettu, vielä kauan sen jälkeen, kun sen kumppani, suunnittelija, on jo tullut toisiin ajatuksiin tai siirtynyt muihin tehtäviin.

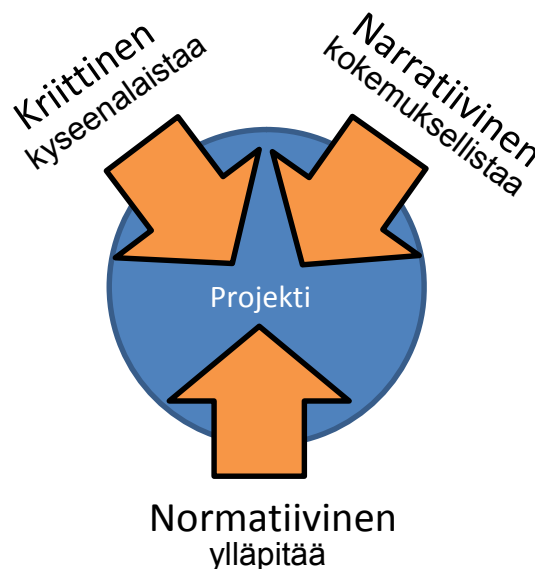
Suunnitelma on suunnittelun aikana hybridi toimija, joka suunnittelijansa avulla poimii suunnittelun eepisestä kertomuksesta tarvittavat toimijat ja narratiiviset skeemat oman missionsa toteuttamiseksi. Suunnitteluprojektin jälkeen ja irtaannuttuaan suunnittelijastaan, suunnitelma on traaginen sepite, jonka tehtävänä on tehdä paikallisesta, erityisestä ja häviävästä kestävä, yleistä ja pysyvää – täydellistä tulevaisuutta.

8 YHTEENVETO HAVAINNOISTA: NARRATIIVISESTI RAKENTUNUT PROJEKTIN SUUNNITTELU

Tässä luvussa teen yhteenvedon tärkeimmistä havainnoistani. Jaan havainnot kolmeen lukuun. Havainnot koskevat yleensä projektiteorioita (8.1), projektien ohjeistusta ja julkista kommentointia (8.2) sekä projektin käytäntöä (8.3). Luvussa 8.4 esitän havaintoihini perustuvat tutkimuksen pääväittämät.

8.1 Normatiivisuus, kriittisyys ja narratiivisuus projektin makrodiskurssissa

Tässä tutkimuksessa projektin makrodiskurssilla tarkoitetaan historiallisesti ja tilanteesta toiseen suhteellisen kestävästä kuvausta projektista yleisenä ilmiönä (vrt. Alvesson & Kärreman 2000). Projektin makrodiskurssin jaoin normatiiviseksi projektidiskurssiksi, jolla tarkoitan projektioppaiden määrittämää standardia projektin hyvistä käytännöistä ja kriittiseksi projektidiskurssiksi, jolla viitataan normatiivista projektidiskurssia kyseenalaistavaan kirjallisuuteen. Kolmas makrodiskurssin näkökulma projekteihin tässä tutkimuksessa perustuu organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysiin ja sen narratiiviseen tulkintaan, josta olen rakentanut narratiivisen projektitulkintani.



Kuvio 25. Projektidiskurssin kolme näkökulmaa ja niiden tehtävät.

Projektioppaiden ja kriittisen projektikirjallisuuden perusteella (ks. luku 3.1) näyttäisi siltä, että vallitseva, normatiivinen projekteja koskeva makrodiskurssi perus-

tuu perinteisiin, byrokraattisiin johtamisoppeihin. Normatiivista projektin makro-diskurssia vahvistetaan toistamalla projektille annettuja yleisiä piirteitä, joita ovat mm. hallittavuus, rationaalisuus, determinismi, mitattavuus, vaiheistettavuus, määräaikaisuus, rajallisuus, kehittäminen, muutos, itsenäisyys ja osallisuus organisaatioiden postbyrokraatisointiin. Normatiivisessa projektidiskurssissa suositaan varsinaisia projekteja, joissa sekä projektin lähtökohdat että lopputulokset ovat etukäteen mahdollisimman tarkasti tiedettyjä. Normatiivista projektidiskurssin tehtävää luonnehdin ”ylläpitäväksi” (kuvio 25).

Kriittisessä projektidiskurssissa (ks. luku 3.2) projekteja ei nähdä byrokratian kahleista vapauttavina muutosvoimina, vaan päinvastoin: projektien käytännöt liitetään byrokratian perusteeseihin. Hallittavuus, kontrolli ja hierarkia eivät projekteilla näytä katoavan, vaan projektit edistävät näitä ominaisuuksia. Kriittinen projektikirjallisuus maalaa projekteista samankaltaista kuvaa, kuin normatiiviset projektioppaatkin, mutta kriittisessä kirjallisuudessa tehdään toisenlaisia päätelmiä syntyneestä kuvasta. Projekteihin liittyy ristiriita: projektit ovat lupaus uudesta, vapauttavasta ja uudistumiskykyisestä organisaatiosta, mutta samalla ne näyttävät tuovan mukanaan vanhan byrokratian synkimpiä aineksia.

Projektien kriittisessä tutkimuksessa tavoitellaan uutta suuntaa normatiivisesta ja rationaalisesta teoretisoinnista kohti tutkimusta, jossa huomio kiinnittyisi käytännön toimintaan, kokemukseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja viestintään sekä toimijuuden ja rakenteen suhteeseen projekteissa. Tämä kriittisen projektijohtamisen tutkimuksen missio muistuttaa organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin sisältöjä (ks. luku 2). Lähestymistapojen yhteisiä piirteitä ovat muun muassa sosiaalisuuden korostaminen, objektien rooli organisoitumisen koossapitäjänä ja objektien näkeminen osana toimijuutta. Kriittinen projektikirjallisuus on ensisijaisesti keskittynyt normatiivisen projektin piirteiden kriittiseen arviointiin, eikä tarjoa tilalle helposti omaksuttavaa, yhtenäistä mallia normatiivisen projektidiskurssin haastajaksi. Kriittisen projektidiskurssin tehtävä on ensisijaisesti kyseenalaistaa vallitsevaa projektidiskurssia (kuvio 25).

Tulkinta projektista narratiivisena skeemana, joka jäsenyy osaksi eepistä projektien todellisuutta, soveltuu hyvin normatiivisen projektikirjallisuuden luoman projektivaiheistuksen rinnalle ja koko projektikokemuksen helposti omaksuttavaksi kuvaajaksi (ks. luku 4). Narratiivinen skeema ja normatiivinen projektivaiheistus muistuttavat ulkoisesti toisiaan, mutta ne tuottavat erilaisia tulkintoja projektista. Narratiivisen tulkinnan avulla korostuvat projektien arki, yksilön kokemus ja toimijuus. Se avaa projektin todellisuutta normatiivisen projektidiskurssin rationaalisuudesta poikkeavalla tavalla. Kokemuksellisuuden korostaminen ja pyrkimys ilmiöiden ymmärtämiseen normatiivisen paradigman mukaiseen tark-

kuuteen ja varmuuteen pyrkimisen sijaan (Fisher 2009), vastaavat Karl Weickin (1995) esittämää näkemystä siitä, että organisoitumisessa on kyse järkeenkäymisestä, eheistä narratiivisista kokonaisuuksista, ei tarkkuudesta. Siksi narratiivisuutta hyödyntävä organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi sopii hyvin kriittisen projektitutkimuksen lähtökohdaksi ja projektin normatiivisen makrodiskurssin haastajaksi. Narratiivisen projektitulkinnan tärkein tehtävä on kokemuksellista, kiinnittää projektien tulkinnessa huomio kokemukseen.

Narratiivinen projektitulkinna on myös kriittinen tulkinta, eivätkä kriittisyys ja narratiivisuus ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja. Narratiivinen projektitulkinna eroaa useimmista kriittisistä projektitutkimuksista siten, että se korostaa kielentutkimuksen näkökulmaa. Narratiivisella lähestymistavalla on positiivinen lähtökohta: sitä voidaan soveltaa moniin erilaisiin organisoitumisen tapoihin, sen avulla voidaan tehdä yksityiskohtaista analyysiä kielenkäytöstä eikä sen käyttövoima perustu vain projektin kyseenalaistamiseen. Narratiivisen tulkinnan avulla voidaan rakentaa järkeenkäyvä kokonaisuus projektin etenemisestä (ks. luku 9.1).

8.2 Kehittämisen tekstit kertovat institutionaalisen kontekstin ristiriidoista

Tutkimani tapauksen aineisto koottiin suunnitteluprojektissa, jossa valmisteltiin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan tarkoitettua hanketta. Siksi tutkimus kietoutuu EU:n ohjelmapolitiikkaan. Tarkastelun kohteena oleva projektin suunnittelu on EU:n osarahoittaman projektin valmistelua kuvaava, ja siihen liittyy EU-projekteille ominaisia piirteitä, joita ovat julkinen rahoitus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. EU-projektit näkyvät paljon julkisuudessa ja ne ovat osa poliittista keskustelua. Yhteiskunnallinen kehittäminen on monilla aloilla ja alueilla suurelta osin projektien ja EU:n osarahoittamien hankkeiden varassa. Kehittämisen suuntaviivat ovat osa eurooppalaista, kansallista ja maakunnallista politiikkaa, jolloin käytännön projektitoteutukseenkin vaikuttaa tavoiteohjelmia koskeva yleinen keskustelu.

Yksittäisen projektin valmistelun näkökulmasta EU-projekti ei ole ainoa kehittämisen mahdollisuus, mutta käytännössä ohjelmakauden aikana EU:n tavoiteohjelma ja sen projektimääritelmä on suuri kehittämistä ohjaava ja määrittävä toimija. Tarkastelin tätä projektien suunnittelun ympäristöä institutionaalisenä kontekstina, suurena kehittämisen kertomuksen, joka ilmenee erilaisista kehittämisen teksteistä. Institutionaaliseen kontekstiin kuuluvia kirjoituksia tässä tapauksessa olivat Työministeriön julkaisema Hakijan Opas, ammattikorkeakoulun projekti-

käsikirja ja sanomalehdessä julkaistut projekteja käsittelevät artikkelit. Institutionaalisen kontekstin toimijat (ammattikorkeakoulu, sanomalehti ja rahoittaja) muodostavat toimijoiden joukon, jonka tuottamat tekstit pystyvät ylläpitämään projekti-instituutiota (Phillips, Lawrence & Hardy 2004: 647).

Narratiivisesta näkökulmasta tässä tutkimuksessa esittelemäni projektin institutionaaliseen kontekstiin kuuluvat tekstit tulkitsemaan maakunnalliseksi kehittämiskertomukseksi, osaksi projektin makrodiskurssia. Kehittämisen kertomus välittyy yksittäisistä teksteistä projekteja suunnittelevalle. Kertomuksen manipulaatiovaihe, kommittentti, kompetenssi, performanssi ja sanktio tulevat osaksi suunnittelijan kokemusta oppaina, käsikirjoina ja sanomalehtikirjoituksina.

Oppaat ja käsikirjat ovat tulkittavissa narratiivisen skeeman manipulaatiovaiheen kompetensseiksi, tietoja ja osaamista antaviksi teksteiksi, joiden avulla projekteja suunnittelevat ja projekteja hakevat voivat rakentaa oman projektisuunnitelmansa. Suunnitelmasta saattaa toteutuessaan tulla maakunnan kehityskertomuksen kompetenssi, osanarratiivi, jonka avulla kehityskertomuksen missio, kehitys muodoidaan. Narratiivisessa analyysissä tehtävät limittyvät ja esimerkiksi projektioipas saattaa näennäisestä neutraalisuudestaan ja kompetenssien kuvaamisestaan huolimatta myös osallistua johonkin toiseen narratiiviseen skeemaan. Projektioipas ei vain opasta, vaan se myös suostuttelee hyväksymään edustamansa normatiivisen projektidiskurssin oletukset projektin rationaalisuudesta (luku 6.1). Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma (luku 6.2) toistaa Hakijan oppaassaan (Työministeriö 2000) normatiivisen projektidiskurssin itsestään selvinä pidettyjä piirteitä: tekojen suunniteltavuutta, tarpeellisuutta ja kontrolloitavuutta. Projekti esitetään kehittämisen vaihtoehdottomana välineenä.

Sanomalehtikirjoittelu nostaa kehityspuheen ääniksi maakunnan vaikuttajia ja antaa heidän kertoa projektien kertomusta. Sanomalehden arviointikeskustelu (luku 6.3) muistuttaa Taylorin (1993) esittämää hallittujen ja hallitsijoiden kahta eri tekstiä, jotka kohtaavat toisensa vain välittäjien kautta. Sanomalehti kertoo traagista, projektien toteutusta epäilevää kertomusta ja sen näkökulma on hallitsijoiden näkökulma.

Sanomalehden traagisissa kertomuksissa sanomalehti ja maakunnan hallitsijat näyttävät sivullisina, jotka ihmettelevät maakuntaan tuotua ”projektikonetta” ja pohtivat, miten koneesta saisi hyötyä ja miten sen ympäristöhaitoista voisi selviytyä. Julkisen arviopuheen ja projektioppaiden projektikuvausten välillä on ristiriita: oppaat korostavat projekteja kehittämisen välineinä, arviopuheessa projekteja korostetaan rahan saamisen välineinä. Arviopuheen perusteella valtaapitävät näyttävät hyväksyvän projektien päämääräksi rahan, eli oppaiden ja normatiivisen projektitiedon projektilogiikka kääntyy ylösalaisin: raha on päämäärä, ei väline.

Tässä näyttäytyy valtaapitävien ”piilo-ohjelma”, jonka taustalla on epäily projektien kyvystä saada aikaan muutosta ja oletus projektien byrokraattisuudesta. Sanomalehden esiin tuoma valtaapitävien arviointipuhe on lähellä kriittisen projektitutkimuksen väitteitä, joissa projektit esitetään byrokratian uudistajina ja heikosti muutosta aiheuttavina. Projekteja ei kuitenkaan sinänsä kyseenalaisteta kehittämisen välineinä, eikä instituutiona. Sanomalehden arviointi kuvaa Itä-Suomen tavoitte 1 -ohjelman piilo-ohjelmana, jossa raha on päämäärä, ei keino. Raha koetaan myönteiseksi, joten projektit voidaan sietää. Samalla projektit voivat toimia muutoksen kulisseina, joiden avulla saadaan aikaan näyttävää toimintaa, näennäisesti kriittistä keskustelua, mutta vain vähäisiä muutoksia.

Narratiivinen skeema on luonteeltaan ”traaginen”, se keskittyy yhteen kertomukseen ja se yksinkertaistaa asioita voimakkaasti. Sen kyky tehdä erilaisten narratiivisten skeemojen välisiä suhteita ja suurempia kokonaisuuksia ymmärrettäväksi on heikko. Siksi Bojen ja Rosilen (2003) idea tulkita laajoja kehityskulkuja sekä eppisinä että traagisina kertomuksina asettaa narratiivisen skeeman osaksi kokonaisuutta, joka tulee eppisyyden idean kautta ymmärrettävämmäksi. Narratiivinen skeema on yksi juonne eppisessä kertomuksessa, joka laajentaa kertomusta ja synnyttää uusia kertomuksia. Suuressa, eppisessä ja jatkuvasti kasvavassa Itä-Suomen kehityskertomuksessa on monia kertojia ja kilpailevia kertomuksia, jotka saavat vaihtelevalla menestyksellä äänensä kuuluville. Projektien toteuttajien ja projektityöntekijöiden ääni ei julkisessa keskustelussa kuulu.

Institutionaalisessa kontekstissa projektit nähdään rationaalisina koneina, joiden ominta aluetta on pysytellä tiedettyjen ja tunnettujen asioiden parissa. Projekteilta odotetaan sekä luovuutta että byrokraattista ennakoivuutta ja kontrollia. Projektien suunnittelu tehdään virallisten ohjelmasuosittelusten ahtaan tilan ja valtaapitävien piilo-ohjelman puristuksessa.

8.3 Projektisuunnittelun mikrodiskurssin narratiiviset piirteet

Projektin paikallisuus liittyy projektioppaiden kuvaaman projektin normatiivisen makrodiskurssin ja sitä soveltavan institutionaalisen projektimäärittelyn kanssa. Projektien suunnittelun käytäntö, mikrodiskurssi, on parhaiten ymmärrettävissä suhteessa vallitsevaan, institutionaaliseen projektidiskurssiin, joka myötäilee normatiivista projektin makrodiskurssia. Mikrodiskurssin näytteitä olivat suunnittelukeskustelu, lomake, suunnitelma ja yhden agentin altistumien kokoelma, johon kuului mm. sähköpostiviestejä ja muistioita. Projektin suunnittelun mikrodiskurssin

kurssin arkea ei kuitenkaan voi mielestäni hahmottaa irrallaan laajemmista yhteyksistä.

Seuraavaksi nostan esille narratiivisen analyysin perusteella havaitsemiani ja projektin mikrodiskurssissa tärkeänä pitämiäni teemoja. Kutsun näitä teemoja *projektisuunnittelun mikrodiskurssin narratiiviseksi piirteiksi*. Piirteiden avulla jäsenän oman tulkintani projektin arjesta ja poimin tarkasteltavaksi sellaisia seikkoja, ominaisuuksia, joita pidän projektin mikrodiskurssin ymmärtämisessä merkityksellisinä. Siksi projektisuunnittelun mikrodiskurssin narratiivisiin piirteisiin sisällytän myös yleisempiä puheenaiheita ja rinnakkain vaikuttavia tapahtumien kulkuja. Muotoilen havaintoni kuudeksi projektin suunnittelun mikrodiskurssia luonnehtivaksi piirteeksi. Näitä piirteitä ovat *eppisyys, valta, konfliktit, legitimaatio, itsenäisyys sekä alkuperä ja muutos*.

8.3.1 *Eppisyys*

Tässä tutkimuksessa analysoitu projektin suunnitteluprojekti näyttää, kuinka monet projektit ja prosessit organisaatioissa ovat eri tavoin ja monissa tilanteissa tekemisissä toistensa kanssa ja kuinka ne limittyvät monien agenttien kautta vaikeasti ennakoitaviin tapahtumien ketjuihin, joista rakentuu loputon verkosto. Suunnittelutyössä otetaan sopivista narratiivisista skeemoista sellaisia elementtejä käyttöön, joilla suunnittelun missio saadaan onnistumaan ja suunnitelmasta tulee suuren kehityskertomuksen vaatimuksia vastaava sepite. Juhanin, agentti 36:n kertomus on yhtä lailla Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kertomus kuin Juhanin henkilökohtainen kertomus. Juhanin monet pyrkimykset eivät ole projektin suunnittelussa etukäteen ennustettavissa ja sellainen Juhanin yhteys (Juhanin opettajaopinnot), joka on minun, suunnittelijan ulottumattomissa, tuottaa projektin suunnitteluun tärkeää ainesta. Myös Juhan ja Tapion keskustelussa esiintyy monia organisoitumiseen liittyviä yllättäviä ja vaikeasti yhden henkilön teoilla hallittavia voimia, kuten rakennusprojekti ja luonnonilmiöt, joiden vaikutus arjen työnteon ratkaisuihin on kuitenkin selvä.

Projektin suunnittelu arjen keskusteluina, dokumenttien lukemisena, sähköpostikirjeenvaihtona ja dokumenttien kirjoittamisena on jatkuvaa tulkitsemista ja sepittämistä. Suunnittelutyöhön liittyvä menneisyyden ja nykyisyyden tulkinta sekä uuden sepittäminen eivät tunne ajan tai paikan rajoituksia. Suunnittelussa ollaan tekemisessä sellaisten kertomusten kanssa, joissa kerrotaan millainen maailma on, mikä maailmassa on pysyvää, miten maailma saa muuttua ja millaiseksi sen pitäisi tulla. Suunnittelun keskustelussa ei ole mukana vain organisaation ja yhteistyökumppaneiden asiantuntijoita vaan yhtä lailla arvovaltaisia sanansaattajia, joiden merkittävyyttä ei ihmisenä mielellään tunnustaisi. Hakemuslomake ja sanomaleh-

den keskustelu laajentavat suunnittelun ääriä maailmaan, jonne arjen verkosto ei ensi silmäyksellä näytä yltävän. Projektin normatiivisen makrodiskurssin näkemykset, ihanteet ja niiden edustajat ujuttautuvat projektin suunnittelun mikrodiskurssiin huomaamattomasti monenlaisina teksteinä. Projekti-instituutiota ylläpitävät agentit (esimerkiksi ohjeet, oppaat ja sanomalehtikirjoitukset) ja kaksoisagentit (lomakkeet) tunkeutuvat puheeseen muodostaen hienosyisiä kudelmia, tekstejä, jotka ylläpitävät ja tuottavat normatiivista projektidiskurssia. Suunnittelun, projektin ja organisoitumisen ymmärtäminen ilman näitä olioita, joilla kullakin on oma kertomuksensa, antaisi vain kalpean kuvan organisaatioiden arjesta.

Arjen projektikäytännössä projektimallien esittämät rationaaliset tarpeet, teot ja toimijat sekä narratiivisten skeemojen tarkkarajaiset alut ja loput ovat vaikeita hahmottaa. Paremmiin projektin suunnittelun käytännön arkea kuvaa limittäisyyksien, rinnakkaisuuksien, alkaneiden ja jatkuvien juonien eepos. Tässä tutkimuksessa kuvatus projektin suunnittelun eepoksessa tehtiin projektisuunnitelmaa, laadittiin oppimistehtävää, arvioitiin projektien tehokkuutta, palaveerattiin, epäroitiin projektiin osallistumista, tehtiin vaihtokauppoja, kiisteltiin resursseista, annettiin periksi, vedottiin korkeampiin voimiin, houkuteltiin, suostuteltiin ja saatiin ikuinen elämä. Projektin suunnitteluun osallistuneiden näkökulmasta ja omassa kokemuksessa nuo tapahtumat muodostavat erilaisia eheitä kokonaisuuksia, narratiiveja. Eepos muodostuu lukuisista traagisista kertomuksista, joita voi yksittein jäsentää narratiivisina skeemoina. Kokonaisuus on kuitenkin jatkuvasti kehittyvä ja siksi yhtenä traagisena kertomuksena vaikeasti tavoitettavissa.

Tästä organisoitumisen kaaosmaisesta eepoksesta kuitenkin selviydytään käytännön työssä. Montrealilaiset (Taylor & Robichaud 2004) puhuvat koorientaatiosta, jossa erilaiset narratiiviset skeemat ja niiden edustajat usein ja monissa eri yhteyksissä neuvottelevat ja sovittavat toimiaan toisiinsa nähden. Juuri sitä esittelemissäni keskustelunäytteissä ja Juhanin kertomuksessa tehtiin. Neuvottelujen tulokset ja jatkuvasti muotoutuva organisoituminen, eppinen limittäisyys pysyy koossa tekstien avulla. ”Tässä ja nyt” keskustelut muuttuvat teksteiksi, jotka luovat organisoimiseen ajan ja paikan ylittävää pysyvyyttä (Cooren 2004a; Cooren ym. 2005; Iedema 2001). Eppisyys on projektin mikrodiskurssiin liittyvä olosuhde, projektin toteutukseen osallistuvien tulkinnan raami, projektisuunnittelun käytäntöä leimaava piirre, joka luo pohjaa sille, kuinka projektia tehdään ja tulkitaan tässä-ja-nyt.

8.3.2 *Valta*

Projektit ovat määritelmän mukaan rajattuja kokonaisuuksia. Rajaaminen jättää asioita pois, supistaa toimijoiden määrää ja yksinkertaistaa tapahtumien kulkua.

Rajaaminen on valintojen tekemistä ja se, joka voi valita, käyttää valtaa. Projekti on keino jättää jotakin pois. Projekti on muutoksen aiheuttamista, joten se särkee olemassa olevaa järjestystä. Koska projektit limittyvät lukemattomiin toisiin tapahtumien kulkuihin, ei muutos voi olla vaikuttamatta johonkin jo ennestään olemassa olleeseen ja myös muuhun kuin vain projektiin ja sen toimenpiteisiin välittömästi altistuviin. Projektien suunnittelu, projektien johtaminen ja projektien arviointi ovat kertomista ja sellaisena valintojen tekemistä – vallan käyttämistä.

Projektin eepissä kontekstissa valintojen teko on organisaation vaihdon perusoperaatio, joissa valta näkyy ja tuntuu. Yhden narratiivisen skeeman kääntäminen toisen narratiivisen skeeman raaka-aineeksi tuottaa lopulta sellaisia kertomuksia, jotka sopivat annettuun kehykseen, kuten esimerkiksi projektisuunnitelmaan ja sitä kautta viimein osaksi itäsuomalaista kehityskertomusta. Yksityinen pyrkimys kääntyy yhä yleisemmäksi ja voidaan osana normatiivista projektilogiikkaa pelkistää numeroiksi – mitattaviksi ja arvioitaviksi kappalemääräksi tai arvoiksi. Projektisuunnitelman traaginen sepe on luonteeltaan rajaava ja osa vallan käyttöä. Kun poimin Juhani kertomuksesta ainesta projektisuunnitelmaan, kun suostutelin Juhaa ja Tapiota sitoutumaan edustamani projektisuunnitelman missioon, käytin valtaa. Kun kokosin tietoja ja näkemyksiä suunnittelun arjen keskusteluissa, tein ne sellaisiksi, että ne sopisivat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman suureen kehittämisen kertomukseen, joka on operationaalistettu hakemuslomakkeeksi ja Haki-jan oppaan valintakriteereiksi. Hakuprosessin agentit (ohjeet, lomakkeet, suunnitelma) käyttivät valtaa saadakseen minut kompetenssiksi. Nämä agentit ja niiden kanssa työskentely on kriittisten projektitutkijoiden tarkoittamaa pehmeää despotismia, jossa projektipäällikkö luopuu osasta periaatteitaan palvellessaan projektien ennalta määrättyjä sääntöjä, joita ei voi kyseenalaistaa (Clegg & Courpasson 2004).

Verkostokuvaus oman kokemuspäiriini toimijoista esittää yhteyksiä ja mahdollisia valtasuhteita. Asetun edustamaan verkostossa kauttani saavutettavia toimijoita, jolloin saan käyttööni ainakin tilapäisesti koko organisaation – ja päinvastoin: organisaatio käyttää verkostoani oman narratiivisen skeemansa toteuttamiseen. Toki tämä vaikutelma liittyy ainoastaan omiin havaintoihini – toimijoiden kesken voi olla – ja luultavasti onkin – paljon yhteyksiä, joissa edustaminen jakaantuu muille agenteille. Suhteet verkostossa ja oma valtani siinä tulevat merkitykselliseksi mukana kuljettamani ”varjon”, suunnitelman, kautta. Verkosto sosiogrammana, kontaktien kuvaajana sisältää kunkin toimijan kertomuksen, narratiivisen skeeman. Narratiiviset skeemat limittyvät toisiinsa altistumien kautta. Noista narratiivisista skeemoista suunnitelmaan poimitaan, valitaan otteita ja piirteitä, joista sitten luodaan kirjoittamalla uusi, organisaatiota muokkaava, sitä ylläpitävä ja näennäisen pysyvä, koherentti narratiivi.

Valta ja sen hierarkkisuus tekevät organisoitumisesta ja sen jatkuvasta muotoutumisesta ymmärrettävän. Narratiivisen skeeman dynaamisuus perustuu mahdollisuuteen, jossa joku tai jokin on sellaisessa institutionaalisessa asemassa, jossa hän (tai se) voi antaa diskursiivisia objekteja, kuten direktiivejä, tietyille toimijoille, joilta voi odottaa direktiivien mukaista toimintaa. Organisaatio vaikuttaa hierarkkioineen, vaikka organisaatiot ovatkin muuttuvia, diskursiivisesti ylläpidettäviä ja sopimukseen perustuvia. Projektin suunnittelun neuvotteluissa, koorientaatiossa organisaatiota luodaan, mutta ei ilman valta-asetelmia.

Vallan hierarkkisuus, hallitsijoiden ja hallittavien välitteistettyä yhteydenpitoa havainnollistaa Taylorin (1993) malli organisaation kahdesta tekstistä. Sen välittäjät ovat kehittämiskertomuksen ja projektitoiminnan tärkeitä vallan edustajia. Lomake ei suinkaan ole vain tyhjiä kenttiä sisältävä puolivalmiste, vaan syvälle organisaatioon tunkeutuva kaksoisagentti, jolla on erinomaiset keinot käytössään projektikäytäntöön vaikuttaakseen. Kaksoisagentti on vallankäyttäjä, joka valitsee puheenaiheet ja kertoo, missä järjestyksessä asiat on esitettävä. Se vaatii kirjoittajaltaan kertomusta, jossa tulevaisuudesta tehdään täydellinen.

Valtaapitävien puhe perustuu lähettämiensä kaksoisagenttien, lomakkeiden kokoonamiin kertomuksiin. Kertomus projektien tehottomuudesta ja projektien näennäisestä vaikutuksesta on kiinnostava, koska kertomusta kertovat vallan haltijat ja valtaa vahtiva ja sen toiminnasta traagisia kertomuksia laativa lehdistö. Valtaapitävät tekevät valintoja, joissa jotkut äänet jäävät kuulematta ja jotkut narratiiviset skeemat – kuten projektien käytännön toteutuksesta vastaavien kertomukset – jäävät huomiotta. Näin organisaatiot voivat eliminoida alkuperäisiä suunnitelmia ja pyrkimyksiä kyseenalaistavat äänet (Cooren 2000: 220). Narratiivisesti tarkasteltuna valta projektin suunnittelussa on traagisten, rajaavien kertomusten ensisijaisuutta verrattuna eepiseen, monia näkökulmia huomioivaan tulkintaan. Valta-asetelmat, valintojen tekeminen ja omien narratiivisten skeemojen hyväksi toimiminen ovat läsnä monissa mikrodiskurssin arjen käytännöissä ja ne vaikuttavat organisaatioissa toimivien tulkintoihin, vaikka valta sinänsä ei puheenaihe olisi-kaan. Siksi valta ja valintojen tekeminen ovat projektin suunnittelun rakentumista kuvaava piirre.

8.3.3 *Konfliktit*

Organisaatio ei narratiivisesti tulkittuna ole yksi yksilö tai jokin rajattu kokonaisuus, olento, jolla olisi vain yksi tunnistettava ja pysyvä ääni. Organisaatio on samalla yksi ja monta, se on eepinen kokonaisuus, jossa erilaiset kertomukset haastavat toisiaan. Tutkijan tehtävänä on auttaa ymmärtämään, miten organisaatioiden moninaisuudesta ja äänien sekamelskasta syntyy tunnistettava yksi ”organi-

saatio”, miten multiversumista syntyy universumi (Robichaud, Giroux & Taylor 2004: 618). Organisaation sisällä määritellään omaa suhdetta toisiin toimijoihin monin eri tavoin. Se, mihin ”me”, ”te” ja ”ne” viittaavat, vaihtelevat tilanteen ja diskurssin mittakaavan mukaan. Rajaaminen sinänsä on vastakkainasettelu, mutta vastakkainasettelu ilmenee eriasteisina konflikteina tai intressien ristiriitoina arjen puheessa sekä mikro- että makrotasolla.

Narratiivisesti tarkasteltuna konfliktit voidaan tulkita eri suuntiin pyrkivien kertomusten kohtaamisina, joissa yksi narratiivinen skeema ei kykene toteuttamaan omaa missiotaan toisen narratiivisen skeeman toisenlaisten pyrkimysten vuoksi. Makrotasolla konfliktiksi voisi tulkita maakunnan ja projektien kohtaamisen. Maakuntaa edustavat toimijat – maakunnan vaikuttajat ja sanomalehti – ovat osa kertomusta, jossa missiona on katsella ja kuunnella muutoksen kertomusta ja arvioida sitä. Projektit taas ovat määritelmänsä mukaisesti ympäristöään muuttavia, niitä ei voida sijoittaa tyhjiöön. Projektin tarina ja maakunnan tarina ovat välttämättä ristiriidassa, koska toinen pyrkii muuttamaan jotakin ja toinen taas pakenee muutosta katsojan ja tarkkailijan asemaan. Institutionaalinen konteksti sisältää muitakin ristiriitoja: projektioppaiden ihanteellinen ja normatiivinen projektikuva eroaa maakunnan hallitsijoiden näkemyksistä byrokraattisesta ja muutokseen kykenemättömästä projektista.

Aineistossani mikrodiskurssin konflikti esittäytyy selkeimmin keskustelussa, jossa Juha ja Tapio kertovat omista ja tietämistään toisten agenttien missioista. Tuolloin paljastuu, että Juhan edustaman narratiivisen skeeman toteutus on ristiriidassa Tapion laatiman ohjeistuksen kanssa, joka pätisi vain tietyssä ympäristössä, jonka muuttaminen toiseksi on osa Juhanin missiota. Ohjeistus liittyy opetuksen järjestämiseen, ympäristön muutos uudenlaisen ympäristön rakentamiseen, joka on projektitoimintaa ja osa kehityksen makrokertomusta. Tässä yhteydessä ”opetuksen” ja ”projektin” yleisemmät ja toisiinsa nähden ristiriitaiset narratiiviset skeemat törmäävät arjen käytännössä. Narratiivisten skeemojen konfliktit kuitenkin näyttävät tuottavan tärkeää, uutta tietoa narratiivisten skeemojen kertojille, joten konflikti ei niinkään lamautta vaan rakentaa ja organisoi.

Narratiivisten skeemojen limittäisyys ei välttämättä johda aina konfliktiin. Juhanin narratiivinen skeema ei ollut ristiriidassa valmistelemäni projektin suunnittelun narratiivisen skeeman kanssa. Varsinaista konfliktia ei syntynyt, koska Juhani saattoi jatkaa omaa missiotaan – hänen narratiivinen skeemansa ”vain” otettiin toiseen käyttöön, käännettiin ja muutettiin muuksi. Juhanin narratiivinen skeema osoitti, kuinka kapea-alaista ja ongelmallista on asettaa jokin agentti tiettyyn ennalta annettuun organisatoriseen asemaan. Yllättäen Juhanin rooli toisen organisaation opiskelijana ja siihen liittyvä narratiivinen skeema nousi projektin suun-

nittelussa paljon tärkeämpään asemaan kuin hänen roolinsa opettajana. Keskustelussa ikään kuin troolataan organisaation merestä sopivia tapahtumienkulkuja, jotka otetaan jalostettavaksi johonkin toiseen narratiiviseen skeemaan. Saaliiksi saattaa tosin jäädä jotakin sellaista, mikä ei kuulu oletettuun organisaatioon, jolloin tulokset voivat olla yllättäviä, mutta samalla vaikuttavampia ja kiinnostavampia.

Suunnitelmateksti on kudelma, joka yhdistää olemassa olevaa. Suunnitelmatekstiin siivilöityy keskusteluja, niistä jäljelle jääneitä kirjoitettuja katkelmia ja niiden tulkintoja. Organisaatiosta tekee organisoituneen vasta sen kyky ymmärtää organisoitumisen ristiriitaisuus. Organisaatio elää jatkuvassa vastakkainasettelussa, eikä lopullisia, pysyvään harmoniaan johtavia ratkaisuja ole. Montrealilaiset esittävät organisaation ”selviytyvän” tästä monenlaisten skeemojen kilvoittelusta koorientaation avulla (Taylor & van Every 2000; Taylor & Robichaud 2004; Cooren, Taylor & van Every 2006; Taylor 2006; Groleau 2006).

Keskusteluissa määritellään sitä, minkä suhteen toimijat orientoituvat. Tämä keskustelu ei välttämättä johda suureen ratkaisuun, mutta pitää organisoitumisen käynnissä ja organisaation koossa. Jotkut tutkijat (esim. Hatch 1999: 85) näkevät ristiriidoissa organisaation uudistumiseen tarvittavaa luovuutta, mahdollisuuden uusiin ”tyhjiin tiloihin”, joissa syntyy uusia merkityksiä.

Kun organisoituminen tulkitaan monien erilaisten pyrkimysten eepiseksi kokonaisuudeksi, johon liittyy valintojen tekemistä ja valta-asetelmia, on näiden pyrkimysten välillä usein eturistiriitoja. Näistä monista toisistaan poikkeavista pyrkimyksistä syntyy konflikteja, joissa toiset narratiiviset skeemat etenevät, toiset keskeytyvät. Konfliktit tuottavat jännitteitä ja siten alkuja uusille narratiivisille skeemoille. Tällä tavalla konfliktit ovat tärkeä osa projektin suunnittelun dynaamisuutta, organisoitumista ja mikrodiskurssia kuvaavaa piirteiden kimppeä.

8.3.4 *Legitimaatio*

Kielenkäytön tasolla, mikrodiskurssissa projekti ei ole jotakin ennalta määrättyä, vaan jotakin, joka luodaan käytännön valintoja tehtäessä. Siksi projektin määrittely liittyy projektien toteutukseen osallistuvien keskusteluun, jossa pohditaan projektin perusteluja suhteessa yleiseen ja hyväksytyyn – projektien yleiseen, institutionaaliseen, makrotason määritelmään.

Projekteja määritellään monin tavoin sekä makro- että mikrotasolla. Projekti on abstraktio, jota koetetaan saada haltuun tekemällä siitä hallittava ja tunnistettava. Projektia kuvataan ja sen asema muiden tekemisten joukossa määritellään, ratio-

naalistetaan tuttuun maailmankuvaan sopivaksi. Projektin makrodiskurssissa luodaan normistoa siitä, millainen on suotava ja ”hyvä” projekti ja millainen taas ei-toivottu ja ”paha” projekti. Projektin ja ei-projektin välinen ero on tärkeä raja, esimerkiksi silloin, kun puhutaan työstä ja projektityöstä tai perustehtävistä ja projekteista. Nämä kysymykset ovat tärkeitä myös mikrotasolla. Tämän työntekijöiden sitoutumiseen liittyvän pohdinnan tulkitsen legitimaatiopuheeksi (van Leeuwen & Wodak 1999; Phillips, Lawrence & Hardy 2004).

Projekteissa työskentelevät ovat tietoisia projekteihin ja projektien suunnitteluun ja toteutukseen osallistuviin kohdistuvista epäilyistä. Projektien herkkä asema hyvän ja pahan rajalla tuodaan selkeästi, vaikkakin epäsuorasti esiin julkisessa keskustelussa: oppaissa, ohjeissa ja sanomalehtikirjoituksissa, joissa projekteja institutionaalistetaan. Arkipuheessa projektin narratiiviseen skeeman osallistuminen koetetaan oikeuttaa legitimaatiokeskustelussa. Siinä tunnistan moraalisen kannanoton ja valinnan tekemistä, joka liittyy projektin määrittelyyn. Tässä puheessa tarve on keskeinen teema. Tarve liittyy projektin makrodiskurssissa yleiseen projektin määrittelyyn. Projektin tarve on projektityön legitimoiva takuu. Sen puute sen sijaan tekee projektista tarpeettoman ja tarpeettoman projektin toteuttaminen tuottaa näennäisiä projekteja, jotka eivät ole institutionaalistuneen projektikäsityksen mukaan suotavia. Kaikilla projektidiskurssin tasoilla keskustelu projektien oikeutuksesta on tärkeä teema. Näkemykset projektin asemasta ovat vaihtelevia: toisinaan projekti on väline muutoksen aiheuttamisessa (normatiivinen projektidiskurssi, projektin suunnittelun käytäntö) toisinaan väline toisen välineen, rahan saavuttamiseksi (hallitsijoiden projektipuhe).

Projektiin sitoutuminen on merkittävä valinta yksilölle, koska projekti muodostaa monien toimijoiden hybridin (Cooren ym. 2005; Castor & Cooren 2006), jossa yksi henkilö on osa itsenäiseksi tunnistettavaa toimijaverkkoa. Projektin kirjattujen aikomusten ja perustelujen on oltava hyväksyttäviä sen toimintaan osallistuville henkilöille ja sopusoinnussa projekti-instituution ihanteille.

Tämä ”tässä ja nyt” keskusteluissa käytävä pohdinta ei välity valtaapitävien puheeseen, jossa arvioidaan projektikoneiden tuottamia tuloksia hyvinä tai pahoina. Projektihenkilöstö on projektin institutionaalisessa kontekstissa epäitsenäinen projektin väline, joka saa tai ei saa aikaan tuloksia. Projektityöntekijöitä ei ajatella itsenäisinä projektien ja työn suhteen pohtijoina tai eettisiä päätöksiä tekevinä subjekteina.

Projekteihin osallistuvat toimivat eepisessä kokonaisuudessa, jossa vaikuttaa erilaisia, toisilleen ristiriitaisia pyrkimyksiä. Narratiivisessa tulkinnassa projektiin osallistuminen tulkitaan sitoutumiseksi, kokijan omaksi valinnaksi. Projektiin sitouduttaessa otetaan kantaa myös projektin toimintatapoihin ja projektilla muu-

tettävien kehittämisen kohteiden vaikutuksiin. Sitouduttaessa otetaan kantaa siihen, mikä on hyväksyttävää tai oikeutettua yleensä ja henkilökohtaisesti. Tällä tavoin tulkittuna legitimaatio on projektin mikrodiskurssissa vaikuttava, suunnittelua kuvaava tyypillinen piirre.

8.3.5 *Itsenäisyys*

Projekti eroaa muista organisoitumisen muodoista tilapäisyytensä perusteella, mutta aineistossani – sekä institutionaalisen kontekstin makrodiskurssissa että arjen keskustelujen mikrodiskurssissa – projekti näyttäytyy tulkitsijalle itsenäisenä toimijana. Vaikka projekti on abstrakti rakennelma, eikä sillä ole omaa osoitetta tai kättä, jota puristaa, on projekti puheessa ja teoissa itsenäinen toimija. Mikrodiskurssissa kirjoitukseksi käännetty puhe irtaantuu nopeasti paikallisesta puheesta ja puhujista omaksi toimijakseen, joka saatetaan kokea uhkaavaksi. Maakunnallisessa makrodiskurssissa projektit näyttävät olevan osa maakunnan ”toista”, ei omaa vaan jotakin tuotua, joka tuottaa autonomisesti kehitystä maakunnan oman ja alkuperäisen vieressä ilman, että sen toivottaisiin suuremmin sekoittuvan jo olemassa olevaan. Näin erillinen kehittämisen organisaatio – projekti – toimii suojana, jonka turvin kehittämisen kohde voi jatkaa olemassa oloaan muuttumattomana (Johansson, Löfström & Ohlsson 2007).

Projekti on itsenäinen, organisaatiota muovaava toimija samaan tapaan kuin koneet, dokumentit, organisaatiot, politiikkaohjelmat, arkkitehtoniset elementit, kyltit ja proseduurit ovat (Castor & Cooren 2006: 573). Niinpä, jos organisaation toimintaa voidaan kuvata narratiivisesti, yhden toimijan näkökulmasta, ja jos organisaatiossa toimijuus voi liittyä muuhunkin kuin vain ihmiseen ja projektia pidetään toimijana, voidaan myös projektin kertomus kertoa organisoivana narratiivisena skeemana. Näkökulman vaihtaminen siten, että lomakkeiden, ohjeiden ja muiden artefaktien edustama tahto onkin ensisijaista ja suunnittelijan toissijaista, auttaa ymmärtämään normatiivisen projektidiskurssin vaikutusvaltaa. Lomakkeiden ja ohjeiden kyky toimia agenttina, tiettyjen ihanteiden ja mallien välittäjänä on yllättävän voimakas.

Agenttina ajateltu projekti on yksi itsenäinen toimija, mutta se muodostaa vaihtelevia yhteenliittymiä, hybridejä toisten agenttien kanssa. Sen apulaisia, kompetensseja ovat suunnitelmadokumentit, projektisuunnittelijat, hakemuslomakkeet jne. Projekti sitoutuu kompetenssiensa avulla sille annettuun missioon, käskyyn muuttaa maailmaa sille annetulla erityisellä tavalla. Projekti tekee, performoi apulaistensa kanssa vaaditut muutokset ja sen toimet punnitaan, arvioidaan, kun projekti on tuottanut toimeksiantajalleen sen, mitä siltä on odotettu. Lopuksi projekti palkitaan ja projekti palkitsee apulaisensa.

Käytännön suunnittelutyössä projekti näyttää irtaantuvan nopeasti itsenäiseksi toimijaksi. Institutionaalisella tasolla projektin itsenäisyyden määrittämiseksi on kehitetty monia tekniikoita. Projektin omatoimisuus, kyky edustaa erilaisia toimijuuksia ja käyttää oman narratiivisen skeemansa toteuttamiseen muita toimijoita, on narratiivisessa projektitulokinnassa niin keskeinen ilmiö, että sitä voidaan kutsua projektin piirteeksi.

8.3.6 *Alkuperä ja muutos*

Projektisuunnittelun missiona on luoda projekti. Aineistoni ei suoranaisesti selitä esittelemäni tapauksen suunnitelmassa tavoitellun muutoksen alkuperää (jos sellainen ylimalkaan on mahdollista), mutta se antaa viitteitä joistakin projektin liikkeellepanevista voimista. Yksi niistä voimista, joka antaa toimeksiantoja, on kehitys. Kehitys on Heikkisen (2000) mukaan yleinen olotila, mutta se on tulkittavissa myös olennoksi, jonka kvantiteetti ja intensiteetti vaihtelevat: kehitystä voi olla paljon tai vähän, se voi olla hidasta tai nopeaa. Aineistossani kehitys näyttäytyy tavoiteltavana olotilana, jota puuttuu Itä-Suomesta. Koska ammattikorkeakoulun missiona on luoda kehitystä ja palvella sitä ympäröivää aluetta, luo alueen yleinen kehityksen puute tarpeen niille, joiden tehtävänä on tuottaa kehitystä. Kehityksen puute synnyttää tarpeen muuttaa maailmaa. Velvoite kehittää ja muuttaa maailmaa synnyttää tarpeen suunnitella projekteja.

Suunnitteluprojektissa vaikutti useita eri tarpeita, tai puutteita, jotka esimerkiksi näkyvät limittäisinä narratiivisinä skeemoina, joita suunnitteluprojektin verkosto kokoa. Kootut narratiiviset skeemat käännetään, niistä tehdään toinen, uusi missio, joka vastaa suuren itäsuomalaisen kehityskertomuksen edellyttämää ja jo valmiiksi julistettua sekä yleiseksi, itsestään selväksi hyväksi kuvattua tarvetta, koulutuksen puutetta. Tarpeen tyydyttämiseksi on parannettava opetusta ja tutkimusta. Erityisiä tarpeita ovat esimerkiksi eri koulutusalojen yhteinen koulutus, uuden tekniikan kokeileminen ja liittäminen tutkimukseen. Henkilökohtaisella tasolla projektin suunnitteluun kietoutuvien henkilöiden tarpeet tai pyrkimykset voivat liittyä oman työmarkkina-aseman säilyttämiseen ja parantamiseen opiskelun avulla tai työpaikan säilyttämiseen. Näiden puutteiden poistamiseen, tarpeiden tyydyttämiseen ja muuttuneen lopputilanteen saavuttamiseen saattaa liittyä vaikkapa kehittämistehtäviä tai uusien projektien synnyttämistä.

Rationaaliseen makrotason kehitys- ja projektidiskurssiin kuuluu asioiden tietty järjestys. Projektin olemassa oleminen perustuu tarpeeseen (yleensä jonkun toisen, ulkopuolisen tarpeeseen), koska ongelmat esitetään ikään kuin luonnollisina, itsestään selvinä, välttämättöminä epäjärjestyksen ja kaaoksen olioina. Epäjärjestyksestä muuttavat ratkaisut sen sijaan nähdään rationaalisina ja ne seuraavat ajalli-

sesti ongelman tai tarpeen paikallistamista. Tarpeen korostaminen projekteja liikellepanevana voimana edustaa ihmiskuvaa, jossa ihminen nähdään passiivisena luontokappaleena, jonka toiminta perustuu ulkoisiin sysäyksiin (vrt. Kivinen & Piironen 2007: 105). Toisaalta tarvepuhe projektin lähtökohtana liittyy projektin universaaliin, prototyypiseen tarinan rakenteeseen, jossa kertomus saa voimansa jostakin puutteesta tai pyrkimyksestä muuttaa maailmaa erinäisistä syistä.

Arjen mikrodiskurssissa muutos saa alkunsa monista eri lähteistä, monista puutteista, tarpeista ja pyrkimyksistä. Normatiivinen projektidiskurssi edellyttää tarpeen tunnistamista ja tunnustamista muutoksen alkuperänä. Vaikka muutos perustuisi epämääräisiin syihin tai vaikkapa ”tarpeettomaan” kokeilemiseen, ei projektin alkuperä normatiivisessa projektidiskurssissa voi olla muuta kuin tiedetty ja tunnettu erityinen tarve. Siksi projektisuunnitelma tekee eppisestä, monenlaisista ja sumeasti hahmotettavista puutteista traagisia, rationaalisia, yhdenlaisia ja tarkkarajaisia tarpeeseen perustuvia muutosnarratiiveja.

Projektin mikrodiskurssissa arjen eppisyys, sen monien intressien moninaisuus ja projektin suunnitteluun osallistuvien pohdinta luovat kokonaisuuden, joka kokonaisuudessaan on vaikea kuvata yhdenmukaisesti. Projektisuunnitelmat tekevät kuitenkin maailman selkeäksi ja hallittavaksi. Ne yksinkertaistavat projektin synnyn tarpeeksi ja pelkistävät muutoksen ennakolta tiedetyksi muutostoimien jatkumoksi. Tämä muutoksen ja alkuperän redusointi on narratiivisessa projektitulkinnessa keskeinen tema ja projektin merkityksen ymmärtämisessä tärkeä piirre.

8.4 Tutkimuksen pääväittämät

Projektilla tarkoitan tilapäistä organisaatiota, jolla on toimeksianto ja toimeksianton toteuttamiseen käytettävissä etukäteen määritetyt resurssit. Projektin tilapäinen organisaatio on ainutkertainen ja sen avulla pyritään muutokseen, joten projektin toteutuksen jälkeen tulevaisuuden maailma eroaa projektin ja sen ihanteiden tavoittelemalla tavalla menneisyydestä. Narratiivisen tulkinnan näkökulmasta projekti on kielenkäyttöä, jossa puhe ja kirjoitukset tulkitaan siten, että syntyy projektiksi mielletyn toiminnan mukaisia tilanteita, tekoja ja niillä tavoiteltavia vaikutuksia. Edellä esittämieni havaintojen perusteella tiivistän tutkimuksen tulokset kolmeksi väittämäksi.

1. Narratiivinen tulkinta projektin suunnittelun arjessa korostaa projektien käytännössä vaikuttavien piirteiden (eppisyys, valta, konfliktit, legitimaatio, itsenäisyys, alkuperä ja muutos) ja kielenkäytön roolia selkeämmin kuin normatiivinen projektidiskurssi. Narratiivisessa projektitulkinnessa asetetaan toi-

- minnan sisälle ja huomio kiinnittyy kokemiseen, tekoihin, toimijoiden välisiin suhteisiin, teksteihin ja tulkitsemiseen.
2. Narratiivinen projektitulkinna näyttää, että projektit eivät ole itsestään selvästi muutoksen ja luovuuden asialla. Projektit kietoutuvat moniin narratiivisiin skeemoihin, joissa muutos ja uudistaminen eivät välttämättä ole keskeisiä toiminnan missioita. Normatiivisen projektidiskurssin ihanteet ja rationaalinen ihmiskuva tunkeutuvat syvälle projektin suunnittelun mikrodiskurssiin mm. sanomalehtikirjoituksissa, lomakkeissa ja ohjeissa. Projektien ”oikeaoppinen” toteutus ei väistämättä tuota uutuuksia ja muutoksia.
 3. Narratiiviset skeemat ja niiden sijoittaminen osaksi eepistä organisoitumisen kokonaisuutta auttavat rakentamaan eheitä ja järkeenkäyviä narratiivisia tulkintoja organisoitumisesta projektidiskurssin mikro- ja makrotasolla. Projektin narratiivinen tulkinta sopii hyvin projektiin liittyvien yksittäisten tekojen analyysin välineeksi ja keinoksi luoda ymmärrettäviä yhteyksiä projektin mikro- ja makrodiskurssin välille. Narratiivisen skeeman mukaisten kategorioiden (puheaktiivien ja modaliteettien) käyttö kielenkäytön analyysissä tekee tulkinnasta systemaattista. Puheaktiivien ja modaliteetit ovat yksittäisten narratiivisten skeemojen ja eepisten kokonaisuuksien rakennusainesta.

Kielenkäytön systemaattinen ja yksityiskohtainen analyysi auttaa tunnistamaan projektiin kohdistuvia erilaisia odotuksia ja käsityksiä. Näkökulman vaihtaminen ja eri toimijoiden asemaan asettuminen tuottaa projektista aina uuden narratiivin. Uudet narratiivit saattavat kyseenalaistaa vallitsevan projektidiskurssin itsestäänselvyyksiä. Siksi narratiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna jopa projektin oletetulle muutostehtävälle voidaan antaa täysin vastakkaiset tulkinnat: yhdessä narratiivissa projekti tekee muutosta, toisessa tulkinnassa ylläpitää muuttumattomuutta.

9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä projektin suunnittelu kertomuksenkaltaisena rakenteena tulkittuna kertoo projektista ja sen muutostehtävästä. Seuraavaksi vertaan narratiivisen tulkinnan mukaisia projektipiirteitä normatiiviseen projektimääritelmään, pohdin projektin muutoskykyä, kertaan narratiivisen tulkinnan etuja ja rajoituksia sekä ehdotan, miten narratiivista projektitulkitta voitaisiin soveltaa.

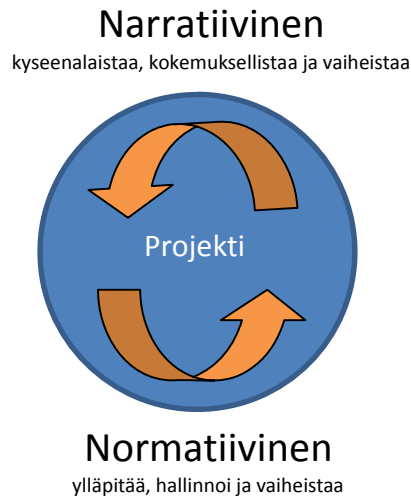
9.1 Projektin narratiivisen ja normatiivisen tulkinnan erot

Tutkimukseni alussa asetin rinnakkain normatiivisen ja narratiivisen projektitulkinna. Oletin, että projekti tekojen sarjana on samankaltainen kertomuksen rakenteen kanssa. Esitin kysymyksen, miten projektin narratiivinen tulkinta eroaa normatiivisesta projektien tulkinnasta. Vaikka projekti ja narratiivi yksinkertaistettuna rakenteena ulkoisesti muistuttavatkin toisiaan, edustavat ne kahta erilaista paradigmaa (vrt. Fisher 2009). Näitä kahta paradigmaa, narratiivista ja normatiivista, vertaan toisiinsa.⁴¹

Projektidiskurssissa narratiivinen lähestymistapa edustaa kriittistä näkökulmaa projekteihin ja se kyseenalaistaa monia normatiivisen projektidiskurssin oletuksia. Toisaalta narratiivisen projektitulkinna yksinkertainen, kokemusta vaiheistava, narratiivinen skeema sopii hyvin täydentämään normatiivisen projektidiskurssin pelkistettyä projektin vaiheistamista. Sillä tavoin narratiivinen projektitulkitta ja normatiivinen projektidiskurssi haastavat toisiaan (kuvio 26).

Projektisuunnitteluprojektin narratiivisen tulkinnan ja normatiivisen projektidiskurssin piirteiden vertailu tuo hyvin näkyviin tulkintatapojen eroja ja yhtäläisyyksiä. Normatiivista projektidiskurssia voidaan pitää koherenttina rakenteena, joka vahvistaa itse itseään ja muodostaa siten itsestään selvän ja vaikeasti muutettavan instituution (Phillips, Lawrence & Hardy 2004). Jotta itsestään selvänä pidettävää projekti-instituutiota voitaisiin muuttaa, on muotoiltava vaihtoehtoisia tapoja kuvata ja ymmärtää projektin olemusta. Narratiivinen projektitulkitta tarjoaa sellaisen vaihtoehdon.

⁴¹ Normatiivista ja narratiivista lähestymistapaa voidaan suhteuttaa myös Pollackin (2007) esittämään projektien kovan ja pehmeän paradigman vertailuun. Narratiivinen tulkinta edustaisi tuossa vertailussa pehmeää ja normatiivinen syvälle juurtunutta projektin kovaa paradigmaa.



Kuvio 26. Narratiivinen ja normatiivinen näkökulma toisiaan haastavina ja täydentävinä lähestymistapoina.

Kun luvussa kahdeksan esittämäni narratiivisen projektin suunnittelun mikrodiskurssin piirteet asetetaan rinnan aikaisemmin kuvailemieni normatiivisen projektin yleisten piirteiden kanssa (luku 3.1), havainnollistuvat näiden tulkintatapojen väliset erot ja yhtäläisyydet (taulukko 8)⁴². Tämän rinnakkaisuuden avulla nostan esille niitä projektin suunnittelutyössä vaikuttavia toiminnan piirteitä, jotka näyttävät olevan merkittäviä myös projektien opaskirjallisuudessa ja piirteitä, jotka normatiivisessa projektidiskurssissa jäävät vähäisemmälle huomiolle.

Projektin äärellisyys ja itsenäisyys ovat molemmissa piirrekuvauksissa läsnä, mutta niistä tehtävät tulkinnat ovat erilaisia. Normatiivisessa määritelmässä projekti on rajattu toiminnallinen kokonaisuus, johon liittyy tiettyjä resursseja. Narratiivisesti tulkittuna projekti on itsenäinen toimija, tai jotakin toimijuutta edustava agentti, joka toimii jonkun (ja/tai itsensä) puolesta maailmassa, joka kasvaa ja muotoutuu jatkuvasti. Projekti muodostuu useista eri toimijuuksista ja niitä edustavien agenttien narratiivisista skeemoista, jolloin projektin yksiselitteinen rajaaminen on epätarkoituksenmukaista.

⁴² Samalla, kun asetan piirteet rinnan, olen myös täydentänyt niitä siten, että piirteitä on kaikkiaan seitsemän. Luvussa 3.1 esitin vain neljä normatiiviselle projektille tyypillistä piirrettä. Toisin sanoen täydennän normatiivisen projektin määrittelyä narratiivisen projektiparadigman piirteillä, jotka tyypillisesti normatiivisesta projektidiskurssista puuttuvat, tai joita ei erityisesti korosteta.

Normatiivisessa projektikuvauksessa korostuvat projektin hallinnan tekniikat, joilla oletetaan olevan suora yhteys projektien todellisuuden kanssa. Narratiivisessa tulkinnassa projekti ymmärretään enemmän rakentumisena kuin ohjaamisena, joten tekniikkanäkökulma on vähemmän relevantti ja liittyy enemmän projektin ohjaamiseen tarkoitettujen välineiden symboliseen arvoon, kuin niiden oletettuun vastaavuuteen todellisuuden kanssa.

Molemmissa lähestymistavoissa projektit ovat muutoksen kanssa tekemisissä. Normatiivisessa näkökulmassa oletetaan projektin olevan tiettyyn, havaittavaan tarpeeseen perustuva muutoksen aiheuttaja, jonka lopputulos tiedetään, kun taas narratiivisessa tulkinnassa projektilla voi olla monenlaisia tehtäviä ja lopputuloksia, joiden alkuperä ei ole välttämättä yksi, yksiselitteinen tai yksilöitävissä.

Taulukko 8. Normatiivisen projektin piirteet verrattuna narratiivisen projektisuunnittelun piirteisiin.

Normatiivisen projektin piirteitä	Narratiivisen projektin suunnittelun piirteitä
Projekti on äärellinen, ulkoa hallittava olento	Projekti on sekä itsenäinen toimija että monien toimijuuksien eepos
Projektin tekniikat vastaavat todellisuutta	Projektin tekniikat edustavat tulkintoja todellisuudesta
Projektilla aiheutettava muutos on ennalta tiedetty ja perustuu tunnistettaviin tarpeisiin	Projektiin liittyvä muutos rakentuu toiminnan aikana ja perustuu moniin alkuperiin
Projektissa konfliktit ovat (henkilö)johtamisen ongelmia, jotka pyritään ratkaisemaan tai välttämään	Projekti perustuu konfliktiin, ristiriitaan, joka muodostaa projektin yllättävien käännteiden jatkumon
Projekti on pohjimmiltaan traaginen, selkeästi rajattu (alku ja loppu) kokonaisuus	Projekti on epämääräisesti alkanut ja jatkuvasti kasvava, päättymätön eepinen kokonaisuus
Projektin suhde valtaan on neutraali	Projekti on vallankäyttöä
Projektin hallinta perustuu kontrolliin	Projektin toiminta perustuu osallisten kokemukseen, valintoihin ja eri tekojen oikeutuksen pohdintaan, legitimaatioon

Molemmissa tulkinnoissa konflikti on tärkeä projektin piirre, mutta sille annetaan erilaisia merkityksiä. Normatiivinen projektinäkemys pitää konfliktia osana projektin johtamista, koska projekti pyrkii muutokseen. Se pyrkii konfliktien tunnistamiseen, lieventämiseen ja ratkaisuihin osana projektin johtamisen käytäntöjä. Narratiivisessa tulkinnassa projektin tavanomainen tila on konflikti, josta selviydytään erilaisten narratiivisten skeemojen esille tuomisen ja koorientaation avulla.

Konflikti on narratiivisuuden perusvoima, jonka avulla projektin organisoitumiseen liittyvät narratiiviset skeemat muodostavat projektin eepoksen.

Normatiivisessa näkemyksessä sekä suunnitteleminen että suunnitelma pyritään rajaamaan ja pitämään korostetun traagisina. Projektia ajatellaan selkeästi rajattavana kokonaisuutena. Narratiivinen projektin suunnittelun tulkinta korostaa projektisuunnittelun eppisyyttä, eli rajojen häilyvyyttä, toiminnan jatkuvaa laajentumista ja useiden eri narratiivisten skeemojen rinnakkaista ja ristiriitaista vaikuttamista. Suunnitelmadokumentti on eppisestä moninaisuudesta luotu traaginen septe.

Normatiivisessa tulkinnassa projekti on neutraali väline, joka ei sekaannu valtakysymyksiin, eikä oppaissa siksi yleensä puhuta vallasta. Narratiivinen projektitulkinta puolestaan kiinnittää huomiota valtaan ja sen vaikutuksiin projektien käytännöissä. Narratiivinen tulkinta sisältää agenttien tekemiä valintoja ja erilaisten narratiivisten skeemojen kääntämistä, mikä liittyy projektien tulkinnan aina valtaan.

Normatiivinen projektikuvaus tarkastelee projektia yleisenä, ylhäältä alas johdettuna ja kontrolloituna prosessina, kun taas narratiivinen projektitulkinta perustuu jonkun (tai jonkin) näkökulmaan, kokemukseen. Normatiivisessa projektitulkinna korostetaan kontrollia. Normatiivisessa projektitulkinna yksilöllisyys häivytetään, eikä se projektin tyypillisenä piirteenä ole tärkeä. Narratiivisessa tulkinnassa tärkeä projektin ymmärtämisen vaihe on yksilön projektiin sitoutuminen ja projektin oikeutuksen pohdinta, legitimaatio.

Kun edellä kuvaamani normatiivisen ja narratiivisen projektin piirteet järjestetään toisiaan seuraaviksi teoiksi, voidaan molemmat projektin lähestymistavat tiivistää prototyypiksi tulkintamalleiksi. Muotoilen seuraavaksi tulkintatapojen piirteet toisiaan seuraaviksi normatiivisen ja narratiivisen projektin prototyypeiksi.

Normatiivisen projektidiskurssin mukainen projekti alkaa huolellisen havainnoinnin avulla tunnistetusta tarpeesta. Tarve analysoidaan ja analyysin tulosten perusteella määritetään projektin toimenpiteiden tuottama lopputulos, joka tyydyttää havaitun tarpeen. Toimenpiteet järjestetään projektisuunnitelmassa siten, että niiden avulla saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja tarkasti määritellyillä resursseilla tavoiteltu lopputilanne. Projektin etenemistä ja tuloksia mitataan projektin resurssien kulumisella ja tavoitteen mukaisten tuotosten määrällä ja laadulla. Projektin hallinnan tehtävänä on minimoida riskit ja maksimoida tulokset. Projektia haittaavat tekijät, kuten konfliktit ja virheet pyritään välttämään huolellisen suunnittelun ja kontrollin avulla. Onnistunut projekti tuottaa etukäteen määritetyn ta-

voitteen mukaisen muutoksen. Normatiivisen projektin maailma on hallitsemisen kohde, jossa toimiminen edellyttää kontrollia.

Narratiivisen projektidiskurssin tulkinnan mukaan projektin liikkeelle panevan ristiriidan aiheuttamia voimia voivat olla esimerkiksi uteliaisuus, innostus, kokeilun halu, sattuma, ahneus, kateus tai ikävä. Projektin toimeksiantaja tai suunnittelija sepittää projektille tavoittelemisen arvoisen ja uskottavan mission. Projektin toteutukseen houkutellaan henkilöitä, jotka suostutellaan sitoutumaan toimeksiantajan sepitteeseen. Kun sopivat henkilöt on löydetty ja he ovat halukkaita hankkeeseen ryhtymään, he hankkivat tavoitteen saavuttamista varten tarvittavat välineet ja ryhtyvät toimeen. Projektin toteuttajat muokkaavat missiotaan, resurssejaan ja identiteettiään projektin aikana kokemustensa ja esille nousseiden konfliktien perusteella. He pohtivat projektin oikeutusta ja sepittävät missiotaan projektin toteutuksen aikana. Tuloksena on jotakin, jota projektin toteuttajat pitävät arvokkaana. Projekti tuottaa yllätyksen. Narratiivisesti tulkitun projektin maailma on yllätysten lähde, jossa toimiminen perustuu luottamukseen.

9.2 Projekti muutoksen välineenä

Lähtökohtanani tutkimuksessa oli oletus, että sekä projekti että narratiivi kertovat muutoksesta. Siksi nostin toiseksi tutkimuskysymykseksi sen, miten projektien muutostehtävää käsitellään projektidiskurssissa.

Normatiivisessa projektidiskurssissa muutostehtävä kuvataan mekaanisena prosessina, jossa muutos perustuu havaittavaan tarpeeseen, joka voidaan toteuttaa tunnettujen ja hallittujen muutostekniikoiden avulla. Projekti on itsestään selvänä pidetty muutoksen väline.

Kriittisessä projektikirjallisuudessa kyseenalaistetaan projektin kyky muutokseen. Kriitikot nostavat esille muita muutosta aiheuttavia malleja, kuten esimerkiksi hitaan oppimisen, jonka avulla saatetaan saada tehokkaammin pysyviä muutoksia aikaan kuin projektin tilapäisen organisaation avulla tehtävillä interventioilla (Bresnen 2006). Kriitikoiden mielestä normatiivinen projektien hallinta näyttäisi perustuvan kontrolliin, työn mekaaniseen osittamiseen, byrokraattiseen ennakkointiin ja jäykkään toimien ennakolta määräämiseen (Hodgson 2004; Clegg & Courpasson 2004). Silti EU:n ohjelmissa projekti on yleensä ainoa kehittämisen väline (Lindgren & Packendorff 2006). Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kehittämissuunnitelmat perustuivat niin ikään projekteihin ja normatiiviseen projektikäsitteeseen. Jos projektihallinnan normatiiviset piirteet ovat osa vallitsevan makrodiskurssin käytäntöä, näyttää aineistosta tekemäni tulkinnan perusteella siltä, että

yksittäisen projektin suunnittelussa nämä samat piirteet saadaan erilaisten agenttien, kuten hakemuslomakkeiden ja ohjeiden kautta tiiviisti osaksi projektin suunnittelutyötä. Karlsson (2007) on kuvannut samankaltaista prosessia, jossa suuren organisaation projekteja koskevat arvostukset vaikuttavat yksittäisiin tekoihin projektin suunnittelussa. Hieman samaan tapaan Räisänen ja Linde (2004) kuvaavat yrityskohtaisen projektimallin soveltamisen vaikutuksia.

Narratiivinen analyysi, jossa otin tarkastelun keskiöön hakemuslomakkeen, osoittaa, kuinka projektijohtamisen byrokratiaa ja kontrollia ylläpitävä normatiivinen makrodiskurssi kääntää osaksi omaa narratiivista skeemaansa suunnittelukäytännön ”tässä ja nyt” puheen. Kun Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa tavoitellaan uutta työtä ja innovaatioita, se tuskin on mahdollista pelkästään projektien ansiosista, kun projektit työvälineinä näyttävät toistavan projektien yleisiä, byrokraattisia, ennakoitavuutta ja kontrollia korostavia piirteitä. Projektien tehottomuus voi olla projektien toteutukseen liittyvä ongelma, mutta tehottomuus voi olla myös projekti-instituutioon sinänsä liittyvä ongelma. Tätä projektien yleisen tehottomuuden mahdollisuutta ei sanomalehdessä käydyssä julkisessa keskustelussa pohdita. Projekti-instituutiota ja siihen liittyvää normatiivista projektidiskurssia ei kyseenalaisteta. Narratiivisesti tarkasteltuna projektin teknisten ongelmien korostaminen julkisessa keskustelussa vaikuttaa valinnalta, joka jättää varjoonsa projektin yleiseen olemukseen liittyvät mahdolliset puutteet. Projektit ovat arviointikeskustelussa hyväksyttäviä rahan saamisen välineitä, mikä laimentaa tehokeskustelun teknisten yksityiskohtien tarkasteluksi ja jättää orastavan konfliktin projektitoiminnan ja kehittämisen välillä kärjistymättä. Sanomalehtikirjoituksissa projekti-toimintaa kyseenalaistavat argumentit muistuttavat kriittisen projektitutkimuksen argumentteja, joissa epäillään projektin muutoskykyä ja uskotaan projektien uusintavan byrokraattisuutta. Sanomalehdessä käytetyt argumentit eivät kuitenkaan ulotu koskemaan projektia yleensä muutoksen tekijänä tai muuttumattomuuden takaajana, vaan ne kohdistuvat siihen, kuinka projektien ”perinteistä” käyttöä tulisi tehostaa. Siksi projektit voivat toimia muutoksen puskureina, joiden avulla saadaan aikaan näyttävää toimintaa, näennäisesti kriittistä keskustelua, mutta vain vähäisiä muutoksia.

Jos projekteilta odotetaan, kuten EU:n tavoiteohjelmia koskevan keskustelun perusteella näyttää, sekä entistä tiukempaa kontrollia että muutosta ja uutuuksia, olisi pohdittava sitä, ovatko toiveet yhdessä projektissa tai normatiivisen projektidiskurssin mukaan toteutetuilla projekteilla yleensä saavutettavissa. Uutuutta tavoitteleville projekteille olisi luotava sellainen toimintamalli, jossa kontrolli ja byrokratian muut vaatimukset olisivat vähäisempiä ja projekteja toteuttavien toimijoiden mahdollisuudet määrittää tavoitteita ja työskentelytapoja olisi suurempi. Sellaisen projektin toteutuksessa saattaisi narratiivisten periaatteiden soveltami-

nen toimia paremmin kuin vallitsevan projektidiskurssin mukaisen, normatiivisen mallin noudattaminen. Narratiivisen rationaliteetin mukaisten projektien tuloksia voitaisiin koettaa soveltaa ja kiinnittää arjen käytäntöihin organisaation sisälle muodostettavilla erillisillä ”muutosprojekteilla”, joiden avulla muutos voisi olla pysyvämpi. (Vrt. Johansson, Löfström & Ohlsson 2007.) Tällaisen näkemyksen mukaan tavoitteiden ja muutoksen suunnan asettamisessa tarvittaisiin vapaamuotoisempaa organisoitumista, kun taas tavoitteiden toteuttamiseen sopisi normatiivisempi organisoituminen.

On muistettava, että projektien suunnittelun käytäntö on luonteeltaan eppistä. Lomakkeet ja suunnitelmadokumentit edustavat puhdasta projektioppia, projektin makrodiskurssia, jota EU:n tavoiteohjelmat noudattivat. Projektin suunnittelun mikrodiskurssissa vallitsee projektin suotavasta toteutustavasta monenlaisia käsityksiä, joissa virallinen oppi jää vähäisemmälle huomiolle. Näin on kenties projektien toteutuksenkin kohdalla: projekteilla voidaan saada (ja varmasti myös saadaan) hyviä, luovia ratkaisuja ja erinomaisia tuloksia, mutta ovatko ne syntyneet oikeaoppisen, normatiivisen projektihallinnan ansiosta vai siitä huolimatta, on toisen tutkimuksen aihe.

9.3 Projektin narratiivisen tulkinnan edut

Narratiivisen skeeman avulla voidaan luoda systemaattisesti projektin suunnitteluun näkökulma, jossa hyödynnetään ihmisten yleistä kykyä ymmärtää narratiivin rakennetta (Fisher 2009). Narratiivisuuden avulla organisoitumiseen liittyvät teot muodostavat järkeenkäyviä kokonaisuuksia. Narratiivinen skeema korostaa yhtä näkökulmaa kerrallaan (Taylor 1993; Cooren 1999) ja auttaa siten tulkinnassa luomaan merkitystä, joka on suunnittelutyöhön osallistuvalla ymmärrettävä. Kun narratiivista tarkastelutapaa laajennetaan eppiseksi, useita eri narratiivisia skeemoja huomioivaksi kuten Boje ja Rosile (2003) tekevät, voidaan tekstien analyysissä nostaa hyvin esille suunnittelun monia eri kehityskulkuja ja intressejä koova luonne.

Projektin tekstien tulkinta narratiivisena skeemana ja osana suurempaa kehittämisen kokonaisuutta asettaa kunkin projektin suunnittelun diskurssiin kuuluvan tekstin asemaan, jossa sillä on jokin narratiivinen tehtävä. Kun projektien teknishallinnollisessa vaiheistuksessa puhutaan yleensä aloittamisesta, narratiivisessa skeemassa keskitytään tiettyihin, suhteellisen yksityiskohtaisesti tunnistettaviin diskursiivisiin objekteihin kuten direktiiviin ja täytymiseen sekä kommittenttiin ja haluamiseen. Tämä auttaa konkretisoimaan projektin vaiheita ja niihin liittyviä tekoja ja valintoja. Projektin suunnittelun tulkinta narratiivina vaikuttaa toimivalta

ratkaisulta, joka huomioi sekä yksilön kokemusta että narratiivisuuden sosiaalisuutta.

Narratiivinen tekojen artikuloituminen auttaa ymmärtämään projektin etenemistä yksilön (tai ei-inhimillisen agentin) näkökulmasta tavalla, joka voidaan havaita yksittäisissä kielellisissä teoissa. Narratiivisen tulkinnan avulla voidaan kielenkäytön näytteistä luoda narratiivista skeemaa, joka on ajateltavissa limittyneenä, fraktaalimaisena kudelmanä, joka saattaa sisältyä laajempiin narratiivisiin skeemoihin. Diskurssin tulkinta narratiivisten skeemojen ketjuna ja osana eepistä kokonaisuutta auttaa jäljittämään mikrotason ja makrotason välistä yhteyttä. Näin tulkittaessa syntyy näennäisesti erillisistä tapahtumista toisiinsa limittyviä narratiiveja, joiden avulla voidaan organisoitumisesta tehdä järkeenkäyvä.

Tekstien järjestäminen verkostomaisesti helpottaa yhdistämään tekstejä toisiinsa. Siten voidaan luoda kertomus, jossa tekstien tehtävät osana laajempaa kokonaisuutta aukeavat paremmin. Tällä tavalla mikrodiskurssin keskustelujen ja kirjoitusten yhteys esimerkiksi maakunnan makrodiskurssin kehityskertomukseen ja projekti-instituution ylläpitämiseen voidaan tehdä ymmärrettäväksi. Toimijoihin liittyvän edustamisen ja hybridisyyden avulla nähdään, kuinka projektin suunnitteludiskurssin eri tasot: institutionaalinen puhe ja suunnittelun käytäntö kohtaavat yksittäisessä keskustelussa. Toimijuus, eri agenttien narratiivisten skeemojen ottaminen osaksi suunnitelmaa ja suunnitelman liittäminen osaksi tavoiteohjelmaa osoittavat käännöksen käsitteen hyödyllisyyden, kun koetetaan ymmärtää, milloin ja miten yksittäinen toimijuus muuttuu kollektiiviseksi. Varsinkin lomakkeiden ja muiden keskusteluissa vaikuttavien, vallitsevia normatiivisen projektidiskurssin käytäntöjä edustavien (lähes huomaamattomien) tekstien vaikutus projektien suunnittelutyön arjessa on suuri. Ne eivät vain kuvaa projekteja ja niiden ympäristöjä, vaan ne suostuttelevat hyväksymään edustamansa rationaalisen ja normatiivisen projektidiskurssin maailmankuvan.

Narratiivinen tulkinta projektista syventää ja laajentaa ymmärrystä projektin keskeisistä piirteistä sekä mikro- että makrodiskurssin tasolla. Ensinnäkin narratiivisuuden mukanaan tuoma kokemuksellisuus tekee yksittäisen toimijan teot projektissa ymmärrettävämmäksi. Toiseksi eepisyys liittää projektin laajempiin yhteiskunnallisiin yhteyksiin järkeenkäyvällä tavalla.

9.4 Tutkimuksen arviointi ja narratiivisen tulkinnan rajoitukset

Narratiivisen projektitulkinna välineet, kuten narratiivinen skeema, eepisyys, toimijuus, ei-inhimillisten toimijoiden huomioiminen, kääntäminen, hybridisyys, organisoitumisen hierarkkinen rakenne ja koorientaatio ovat projektin suunnittelun tekstien tulkinnassa toimivia keinoja. Näen narratiivisen tulkinnan ensisijaisesti kuvausvälineenä, jolloin pidän metafysiikan tai esitettyjen narratiivisten skeemojen ja todellisuuden vastaavuuden sijasta tärkeämpänä kuvauksen toimivuutta (Kivinen & Piironen 2007; Rorty 1991). Narratiivisen skeeman tai rakenteen tehtävänä on esittää ikään kuin rakenne olisi olemassa (vrt. Eco 2002: 132). Narratiivinen skeema on prototyypistä kertomuksen etenemistä kuvaava tietorakenne (vrt. Bruner 1986), väline, jonka avulla voidaan verrata erilaisia paradigmoja, eli tässä tutkimuksessa normatiivista projektitulkinna ja narratiivista projektitulkinna sekä projektidiskurssin mikro- ja makrotasoa. Narratiivista skeemaa voi ajatella minä tahansa teknologiana, artefaktina, työkaluna, jonka avulla luodaan teoriaa (Taylor & van Every 2000: 212).

Narratiivisen skeeman teknologiseen luonteeseen ja sen käyttöön osana narratiivista tulkintaa liittyy sisäinen ristiriita. Narratiivinen skeema on struktuuri, jonka voi tulkita myös diskurssia määrittäväksi tekniikaksi. Silloin sen voi katsoa edustavan viestinnän teknistä rationaalisuutta. Siksi narratiivista tulkintaa ei pidä sekoittaa todellisuuden representaatioksi vaan yhdeksi tavaksi kertoa organisoitumisesta ja tulkita sitä. Narratiivisten skeemojen mieltäminen ajattelun välineeksi, eikä todellisuuden kuvaksi, ei sinänsä heikennä narratiivisuuden käyttökelpoisuutta yhtenä projektin suunnittelun tulkinnan keinona. Tärkeää on pitää mielessä, että narratiivinen skeema on osa laajempaa tulkinnan kokonaisuutta. Tulkintani lähtökohtana oli diskurssin ymmärtäminen kiinteänä osana todellisuuden rakentumisesta, jota Alvesson ja Kärreman (2007) kuvaavat determinismiksi. Projekteja kutsutaan deterministisiksi myös siinä mielessä, että projektien toteutukseen liittyy suunniteltavuus eli etukäteen asetettujen tavoitteiden ja keinojen kuvaaminen. Narratiivisen analyysin kohdalla determinismi viittaa oletukseen tapahtumien ja diskurssin kiinteästä yhteydestä. Tuossa vuorovaikutuksessa rakentunut todellisuus tulkitaan jälkikäteen narratiivisesti. Projektien normatiivisessa diskurssissa determinismi liittyy etukäteen tehdyn suunnitelman toteuttamiseen.

Tässä tutkimuksessa olen tuottanut sekä yleisiä piirrekuvauksia että kertomuksenkaltaisia kuvauksia yhteen projektisuunnittelutapaukseen vaikuttaneista toimijoista. Siinä mielessä Polkinghornen (1995) esittämä jako paradigmaattisesta narratiivien analyysistä, joka johtaa erilaisiin kategorisiin piirrekuvauksiin ja narratiivisesta analyysistä, joka tuottaa tietystä tapauksesta kootusta monenmuotoisesta

datasta kertomuksen, ei sellaisenaan vastaa tämän tutkimuksen lähestymistapaa. Katson, että lähestymistavat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä. Narratiivisesti tulkittua organisoitumista voidaan kuvata myös piirteiden avulla.

Narratiivinen skeema ei sovellu suoraviivaiseen organisoitumisen selittämiseen. Analysoimani suunnittelun käytännön keskustelu ei välittömästi jäsentynyt tai artikuloitunut narratiivisen skeeman esittämällä tavalla. Narratiivista skeemaa ei sellaisenaan esiinny puhtaana luonnossa. Skeema on prototyypisenä tietorakenteena tulkinnan väline, johon verrataan kielenkäytön monimuotoisia näytteitä. Narratiivisen skeeman avulla voidaan ymmärtää keskustelussa vaikuttavien toimijuuksien monia pyrkimyksiä, sen avulla voidaan yhdistää keskusteluja laajempiin kokonaisuuksiin ja sen avulla voidaan tunnistaa suunnittelun organisoitumiseen liittyviä monia limittäisiä piirteitä. Jos narratiivisen skeeman ideaan sisältyvä diskursiivinen vaihto ja tekojen artikulaatio ymmärretään mallina, jonka mukaan tapahtumien tulee edetä, on tulkinta normatiivinen, joka ei enää palvele narratiivisuuden ideaa, jossa pyritään antamaan ääni monille erilaisille näkökulmille. Siksi narratiivista skeemaa ei pitäisi ymmärtää ensisijaisesti toimintatapana vaan tulkintatapana. Myös Cooren ja Sanders (2002: 1047) muistuttavat, että narratiivista skeemaa ei pidä tulkita ennalta määräävänä rakenteena keskustelussa. Sen sijaan narratiivisen skeeman kuvaustapaa voidaan hyödyntää osana narratiivista tulkintaa, joka ei sinänsä sulje pois tai aseta tiettyjä tulkintatapoja toisten yläpuolelle (Fisher 2009).

Narratiivisten skeemojen limittäminen mekaanisesti toisiinsa montrealilaisten esittämällä tavalla ei avaa laajoja asiayhteyksiä yhtä hyvin kuin sille sukua oleva epiikan metafora. Siksi Bojen ja Rosilen (2003) metafora eepoksesta kuvaa toimivammin projektisuunnittelun jatkuvasti kasvavaa kertomusta. Eepos auttaa purkamaan traagisen skeema-ajattelun naiivia eheyttä, jonka mukaan viestintä aina luo järjestystä. Yleensä viestintää ei ajatella organisaatiotutkimuksellisessa diskurssianalyysissä epäjärjestyksen aiheuttajana (ks. Bisel 2009). Eepos-metafora ainakin lievittää tätä traagisen tulkinnan yksioikoisuutta.

Narratiivisuus on keskeinen alue yleensä diskurssien tutkimuksessa (Pietikäinen & Mäntynen 2009), vakiintunut suuntaus organisaatioiden tutkimuksessa (esim. Czarniawska 2008; Gabriel 2004) ja nouseva lähestymistapa projektien kriittisessä tutkimuksessa (Nocker 2006; Cicmil & Hodgson 2006). Narratiivisuus ei viittaa yhteen ja yhtenäiseen suuntaukseen. Narratiivisuuden ytimenä käyttämäni narratiivinen skeema eroaa useimmista narratiivisista tulkinnoista siinä suhteessa, että organisoitumista tarkastellaan kokonaisuudessaan narratiivisena ilmiönä, ei vain yksilöiden kertomuksina organisaatioista (Taylor & van Every 2000: 41). Tällä tavalla kertomuksen ytimessä voi olla mikä tahansa organisaation toimija ja

analyysin kohteena mikä tahansa näyte diskurssista. Tutkimukseni edustaa tässä mielessä narratiivista analyysia, jossa aineistoa ei ole etukäteen määritetty narratiiviksi, vaan aineistosta luodaan narratiivi (Polkinghorne 1995). Tämä tulkintatapa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että mikä tahansa diskurssin ote olisi narratiivi, vaan että hyvin erilaisista diskurssin näytteistä voidaan luoda narratiivisesti tulkittava, järkeenkäyvä kokonaisuus.

Tutkimus projektin suunnittelun narratiivisesta rakentumisesta osoittaa, että yksittäisestä projektisuunnitteluprojektista voidaan avata näkökulmia, jotka auttavat näkemään projektien käytännön osana laajempia kokonaisuuksia. Projektin mikrodiskurssia on vaikea ymmärtää ilman makrodiskurssiin ulottuvaa narratiivista polkua. Tutkimuksessa esitelty narratiivinen projektitulkinna lisää projektidiskurssin moninaisuutta ja rohkaisee kyseenalaistamaan rakentavalla tavalla normatiivisen projekti-instituution itsestään selvinä pidettyjä perusteita. Narratiivisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia ymmärtää projekteihin liitettyjä ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa käytetyn narratiivisen skeeman avulla voidaan analysoida monenlaisia projektin suunnitteluun liittyviä tekstejä. Eepinen tulkinta auttaa sijoittamaan kielenkäytön näytteitä laajempiin yhteyksiin. Nämä kaksi lähestymistapaa eivät edusta koko kuvaa erilaisista narratiivisuutta hyödyntävistä tulkintatavoista. Tämä tutkimus, kuten kaikki narratiiviset analyysit, on itsekin kertomus, jossa huomioidaan vain joitakin näkökulmia – ei kaikkia mahdollisia näkökulmia (Fisher 2009:48; Phillips & Hardy 2002: 79; Polkinghorne 1995).

Tätä tutkimusta voi pitää myös organisoitumisen narratiivisen analyysin esittelyinä, jossa erityinen paino on postmoderneissa tulkintatavoissa. Narratiivinen skeema ja siihen liittyvä aines tuo projektien tutkimukseen uusia mahdollisuuksia tulkita projektia narratiivina yleensä ja pohtia toimijuutta uusista näkökulmista. Eepinen tulkintamalli auttaa liittämään projektin narratiiviset skeemat yhteiskunnallisiin yhteyksiin. Tämä tutkimus ei ole kuitenkaan vain kahden postmoderniksi luonnehditun ”koulukunnan” risteytys, sillä kaikki narratiivisuutta hyödyntävät tulkintatavat ovat monin tavoin limittyneet useiden traditioiden käsityksiin ja tulkintoihin. Niin tämäkin tutkimus perustuu useiden eri tulkintojen soveltamiseen. Narratiiviset tulkintatavat (varsinkin Montrealin koulukunta, Bojen ja Bojen & Rosilen eepinen lähestymistapa), osana organisaatiotutkimuksellista diskursianalyysia ja kriittinen projektitutkimus muodostivat tämän tutkimuksen tulkintarepertuaarin rungon, sen näkökulman, käsitteet ja teemat (vrt. Alvesson & Kärreman 2007: 1273).

9.5 Sovelluksia ja jatkotutkimuksen aiheita

Projekti on erityinen organisoitumisen muoto, joka eroaa monin tavoin pysyvissä organisaatioissa tehtävästä työstä. Projektit ovat tilapäisiä, niiden rahoitus perustuu erilliseen rahoitukseen ja projektien organisaatio eroaa tavanomaisesta. Projektejakin on monenlaisia: jotkut projektit perustuvat jonkin hyvin tunnetun prosessin ainutlaatuisen toistamiseen ja toiset taas pyrkivät uutuuksien synnyttämiseen ja muutokseen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin EU-rahoitteisen kehitysprojektin suunnitteluun. Tutkimuksessani aineistona olivat projektin suunnittelusta jääneet viestinnän jäljet. Sillä tavalla tutkimukseen liittyi paljon kehittämisen ongelmia, politiikkaa ja asiantuntijaorganisaatioissa toimimista. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot ja seuraavat ehdotukseni liittyvät tällaiseen kehittämisprojektin institutionaaliseen kontekstiin.

Koska projekti rakenteena muistuttaa kertomusta, pitäisi projektien suunnittelussa ja hallinnassa kokeilla narratiivisuuden soveltuvuutta projektin käytännön työvälineenä. Projekteissa luodaan tulevaisuutta kertomalla. Vallitsevassa makrotason projektidiskurssissa projektin suunnittelu näyttäytyy valmiin kertomuksen täydentämisenä. Tähän lähestymistapaan liittyy epäilemättä monia etuja, kuten ennakoitavuutta ja kontrolloitavuutta, mutta sellaisten pyrkimysten kuten uuden luomisen ja innovaatioiden synnyttämiseksi saattaisi vapaamuotoisempi, työntekijöiden (tai muiden osallisten) henkilökohtaisen kokemuksen huomioiva tulevaisuuden seipittäminen tuottaa parempia tuloksia. Projektimuotoisessa kehittämistyössä omakohthaisuus jää usein yleisemmän ja teknisemmän esitystavan alle (Lamberg 2008). Narratiivisessa projektitulkinnessa yksilöllisyyden korostamisen taustalla on ajatus siitä, että organisaatioiden menestys perustuu merkitysten hallintaan ja yksilöiden kertomusten huomioimiseen ja saamiseksi kuultaviksi (Cooren 2000: 220). Pidän projektin suunnittelua tulevaisuuden kuvittelemisena. Siksi projektien suunnittelun lähtökohtana voitaisiin kokeilla muutakin kuin melko yksiviivaista tarvetta tai ennakkoon asetettujen, kehittämiseen liitettyjen kategorioiden täydentämistä. Projekti-ideoiden kehittämisessä pitäisi kokeilla narratiivisen projektitulkin mukaisesti kuvittelua, kokemuksellisuutta ja luovaa ilmaisemista tarpeiden ja välttämättömyyksien etsimisen ohella.

Kuvasin projektin suunnittelun eppisenä kokonaisuutena, jossa on käynnissä monia narratiivisia skeemoja, jotka limittyvät organisoitumisen hierarkkiseen valtarakenteeseen. Narratiivisesti tulkittuna projektiin liittyvät konfliktit tai ristiriidat eivät rajoitu vain projektin sisäiseen henkilöstöhallintaan. Ristiriitoja synnyttävät myös projektin osallisten näkemykset projektin makrodiskurssiin liittyvistä yhteiskunnallisista ja moraalisisista kysymyksistä. Organisoitumisen moninaisuus ja ristiriitaisuus saattaisivat olla käännettävissä projektien suunnittelussa

luovaksi voimavaraksi (vrt. Hatch 1999), jos organisaatiot yhden yhteisen päämäärän sijasta korostaisivat moninaisuuttaan, pitäisivät erilaisia näkemyksiä esillä ja pyrkisivät pysyvän konsensuksen sijaan koorientaatioon, jatkuvaan erilaisten narratiivisten skeemojen yhteensovittamisen neuvotteluun (ks. Taylor & Robichaud: 2004: 403–404). Tämä pätee varsinkin silloin, kun kysymys on asiantuntijaorganisaation toteuttamista, muutokseen pyrkivistä kehittämishankkeista. Erilaiset narratiiviset skeemat tuottavat enemmän erilaisia näkökulmia kuin samantyyppiset. Sellainen organisoitumisen malli, joka perustuisi yksilöiden väliseen koorientaatioon, itseohjautuvuuteen sekä kontrollin minimointiin (Cooren 2000: 221), ei näytä organisaatioihin levinneessä normatiivisessa projektidiskurssissa kovin vahvalta. Suunnittelu on luonteeltaan eppistä. Sen vuoksi suunnitelman tai ainakin joidenkin suunnitelmien genrenä olisi kokeiltava traagisen suunnitelmasepitteen tilalla avoimempaa, eppisempää kertomusta.

Kehittämiseen liittyvät kokeilut tulisi ulottaa myös kehittämisen välineeseen, projektiin. Projekti itsenäisenä välineenä vaikuttaa kyseenalaistamattomalta ja vaikeasti muutettavalta. Olisi kokeiltava erilaisia organisoitumisen malleja varsinkin silloin, kun halutaan uutuuksia ja muutoksia. Vaihtoehtoinen projektimalli tulisi perustua korostetun vähäiseen kontrolliin ja suunnitteluun, joka antaisi enemmän tilaa improvisaatiolle ja muutoksille projektin toteutuksessa. Vähäinen kontrolli edellyttää projektien toteuttajilta itseohjautuvuutta ja toimeksiantajilta luottamusta ja joustavuutta.

Projekteilla on tärkeä osa koulutuksessa ja työelämän osaamisvaatimuksissa (Vesterinen 2001). Projektien soveltamisessa osana koulutusta olisi hyödynnettävä myös narratiivista näkökulmaa projektien jäsentämisessä, tulkinnassa ja suunnittelussa (ks. Numento & Uotila 2006; 2007; Uotila & Numento 2007). Narratiivisuutta tulisi soveltaa esimerkiksi projektien tekstien kriittisessä ja sisällöllisessä analyysissä. Projekti ja sen tekstit eivät ole neutraaleja ja siksi koulutuksessa on pohdittava projektien käyttöön liittyviä yhteiskunnallisia ulottuvuuksia. Projektihallinnan opiskelussa pitäisi olla käytettävissä myös vallitsevaa projektijohtamista kyseenalaistavaa tietoa. Jos projektityötaitojen opiskelun tavoitteena on itsenäinen ja kehittävä ote projektityöskentelyyn, ei koulutus mielestäni saisi perustua vain projektivälineen työkalujen kyseenalaistamattomaan omaksumiseen.

Projektin asema vaihtoehtoisena kehittämisen ja muutoksen instituutiona vaatii keskustelua projektin itsestään selvinä pidetyistä piirteistä. Tässä keskustelussa on projektin teknis-hallinnollisen näkökulman rinnalla vaalittava myös narratiivista näkökulmaa, joka auttaa kiinnittämään huomiota projektin käytäntöjen ja niihin liittyvien merkitysten rakentumiseen yksilön kokemuksen kautta. Narratiivisuuden hyödyntäminen ei tarkoita sitä, että se kumoaisi kaiken normatiiviseen

projektidiskurssiin liitetyn. Narratiivisen tulkinnan hyödyntämistä ei yleensäkaan tulisi mieltää muita tulkintoja poissulkeviksi, vaan täydentäviksi (vrt. Bruner 1986; Fisher 2009). Projektien johtamisessa tarvitaan teknisiä toimenpiteitä, ajan ja rahan hallintaa sekä tavoitteellisuutta, mutta projektin kokonaisuudesta saadaan järkeenkäyvämpi narratiivisen näkökulman avulla. Projekti instituutiona, kehittämisen vallitsevana instrumenttina ja kaikenlaisten ongelmien ratkaisuideologiana ansaitsee syvällisempää huomiota kuin se on tähän asti saanut.

Jatkossa projektien organisoitumisen narratiivisuutta voitaisiin tutkia ottamalla lähtökohdaksi erilaisia projektin toteutuksen vaiheita. Esimerkiksi projektiin sitoutuminen on monisyinen ja projektien toteutuksessa tärkeä vaihe. Projektien narratiivisessa tutkimuksessa olisi hyvä tarkastella projekteja monien eri toimijoiden kokemuksen näkökulmista. Esimerkiksi projektin asettajien näkemys projektista muutosvälineenä ja projektiin liitettävät arvot olisivat kiinnostavia tutkimuksen aiheita. Narratiivista tulkintaa voisi koetella myös projektien ideoinnin, toteutuksen ja arvioinnin välineenä.

Vaikka aineistoni koostui luonnollisista teksteistä ja niiden narratiivisesta analyysistä, voisivat myös haastatteluaineistojen tai muulla tavalla tutkimusta varten tehtyjen narratiivien analyysi avata projektin käytäntöihin kiinnostavia näkökulmia. Projektien käytännön mikrodiskurssin ja normatiivisen makrodiskurssin suhde projektiin osallistuneiden henkilöiden omina kertomuksina lisäisi ymmärrystä siitä, miten projekteihin osallistuvat yhdistävät omaan arkeensa ja omien projektiansa suunnitteluun tai toteutukseen normatiivisen projektin vaatimukset.

Lähteet

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations* 53:9, 1125–1149.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *Academy of Management Review* 32:4, 1265–1281.
- Ammattikorkeakoululaki 351/2003. Annettu Helsingissä 9 päivänä toukokuuta 2003.
- Aristoteles (2007). *Runousoppi*. Suomentanut Pentti Saarikoski. Helsinki: Otava.
- Austin, J. L. (2003). *How to Do Things with Words*. Toinen laitos. Kahdeskymmenes painos. Cambridge: Harvard University Press.
- Arnkil, T. E. (2007). Okavango kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (Toim.). *Kehittämistyön risteyksiä*. Helsinki: Stakes. 75–88.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science* 12:1, 76–95.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Bisel, R. S. (2009). On growing Dualism in Organizational Discourse Research. *Management Communication Quarterly* 22:4, 614–638.
- Boje, D., Oswick, C. & Ford, J. (2004). Introduction to Special Topic Forum Language and Organization: The Doing of Discourse. *Academy of Management Review* 29:4, 571–577.
- Boje, D. M. & Rosile, A. (2003). Life Imitates Art: Enron's Epic and Tragic Narration. *Management Communication Quarterly* 17:1, 85–125.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Lontoo: Sage.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. (2006). *Events Management*. Second edition. Amsterdam: Elsevier, Butterworth-Heinemann.

Bresnen, M. (2006). Conflicting and Conflated Discourse? Project Management, Organizational Change and Learning. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (Toim.). *Making Projects Critical*. New York, N.Y.: Palgrave. 68–89.

Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge: Harvard.

Bruner, J. (2004). Life as Narrative. *Social Research* 71:3, 691–710.

Castor, T. & Cooren, F. (2006). Organizations as Hybrid Forms of Life. The Implication of the Selection of Agency in Problem Formulation. *Management Communication Quarterly* 19:4, 570–600.

Chia, R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization* 7:3, 513–518.

Chiapello, E. & Fairclough, N. (2002). Understanding the New Management Ideology: A Transdisciplinary Contribution from Critical Discourse Analysis and New Sociology of Capitalism. *Discourse & Society* 13:2, 185–208.

Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management* 37:3, 111–122.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the Actuality of Projects. *International Journal of Project Management* 24:8, 675–686.

Clegg, S. & Courpasson, D. (2004). Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project Organizations. *Journal of Management Studies* 41:4, 525–547.

Clegg, S., Pitsis, T., Marosszeky, M. & Rura-Polley, T. (2006). Making the Future Perfect: Constructing the Olympic Dream. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (Toim.). *Making Projects Critical*. New York, N.Y.: Palgrave. 265–293.

Cooren, F. (1999). Applying Socio-Semiotics to Organizational Communication. A new Approach. *Managing Communication Quarterly* 13:2, 294–304.

Cooren, F. (2000). *The Organizing Property of Communication*. Philadelphia: John Benjamins.

Cooren, F. (2001). Acting and Organizing. How Speech Acts Structure Organizational Interactions. *Concepts and Transformation* 6:3, 275–293.

Cooren, F. (2004a). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization* 11:3, 273–393.

Cooren, F. (2004b). The Communicative Achievement of Collective Minding: Analysis of Board Meeting Excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17:4, 517–551.

Cooren, F. (2006a). The Organizational Communication-Discourse Tilt: A Refugee's Perspective. *Management Communication Quarterly* 19:4, 653–660.

Cooren, F. (2006b). The Organizational World as a Plenum of Agencies. Teoksesa F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Toim.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum. 81–100.

Cooren, F. (2008). Between Semiotics and Pragmatics: Opening Language Studies to Textual Agency. *Journal of Pragmatics* 40:1, 1–16.

Cooren, F., Fox, S., Robichaud, D. & Talih, N. (2005). Arguments for a Plurified View of the Social World. Spacing and Timing as Hybrid Achievements. *Time & Society* 14:2/3, 265–282.

Cooren, F. & Sanders, R. E. (2002). Implicatures: a Schematic Approach. *Journal of Pragmatics* 34:8, 1045–1067.

Cooren, F., Thompson, F., Canestraro, D. & Bodor, T. (2006). From Agency to Structure: Analysis of an Episode in a Facilitation Process. *Human Relations* 59:4, 533–565.

Cooren, F. & Taylor, R. J. (1997). Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link between Organization and Communication. *Communication Theory* 7:3, 219–260.

Cooren, F., Taylor, R. J. & Van Every, E. J. (Toim.). (2006). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Czarniawska, B. (1997). A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies. *Organization* 4:1, 7–30.

Czarniawska, B. (2004). On Time, Space and Action Nets. *Organization* 11:6, 773–791.

Czarniawska, B. (2008). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.

Deetz, S. (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization* 10:3, 421–429.

de Saussure, F. (2005). *Course in General Linguistics*. Viidestoista painos. Ensimmäinen, ranskankielinen painos vuodelta 1916. Chicago: Open Court.

Eco, U. (2002/1972). *Einführung in die Semiotik*. 9. painos. Saksaksi kääntänyt Jürgen Trabant. München: Wilhelm Fink Verlag.

Engeström, Y. (1999). Communication, Discourse and Activity. *The Communication Review* 3:1–2, 165–185.

- Engeström, Y., Engeström, R. & Kerosuo, H. (2003). The Discursive Construction of Collaborative Care. *Applied Linguistics* 24:3, 286–315.
- Eräsaari, R. (2007). Konteksti. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (Toim.). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 149–170.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairclough, N. (2005). Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies* 26:6, 915–939.
- Fairclough, N. (1997). *Miten media puhuu*. Suomentaneet Virpi Blom & Kaarina Hazard. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. & Putnam, L. L. (1999). Reflections on the Organization-Communication Equivalency Question: The Contributions of James Taylor and His Colleagues. *The Communication Review* 3:1–2, 1–19.
- Finet, D. (2000). Sociopolitical Environment and Issues. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (Toim.). *The new Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Newbury Park, CA: Sage. 270–290.
- Fisher, R.W. (2009). *Human Communication As Narration. Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia: South Carolina.
- Foucault, M. (1982). *The Archaeology of Knowledge and the Discourse on Language*. New York: Pantheon.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, Stories and Texts. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (Toim.). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Lontoo: Sage. 61–78.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies*. Padstow: Oxford.
- Geisler, C. (2001). Textual Objects. Accounting for the Role of Texts in the Everyday Life of Complex Organizations. *Written Communication* 18:3, 296–325.
- Gleitman, H., Fridlund, A. J. & Reisberg, D. (2003). *Psychology*. Kuudes painos. New York: Norton.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (Toim.). (2004). *Organizational Discourse*. Lontoo: Sage.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (Toim.). *Organizational Discourse*. Lontoo: Sage. 1–36.

- Grant, D. & Iedema, R. (2005). Discourse Analysis and the Study of Organizations. *Text* 25:1, 37–66.
- Greimas, A. J. (1987). *On Meaning*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Green, S. (2006). The Management of Projects in the Construction Industry: Context, Discourse and Self-identity. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (Toim.). *Making Projects Critical*. New York, N.Y.: Palgrave. 232–251.
- Groleau, C. & Cooren, F. (1999). A Socio-Semiotic Approach to Computerization: Bridging the Gap Between Ethnographers and System Analysis. *The Communication Review* 3:1–2, 124–164.
- Groleau, C. (2006). One Phenomenon, Two lenses: Understanding Collective Action From The Perspectives of Coorientation and Activity Theories. Teoksessa F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Toim.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum. 157–177.
- Güney, S. (2006). Making Sense of a Conflict as the (Missing) Link Between Collaborating Actors. Teoksessa F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Toim.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum. 19–35.
- Habermas, J. (1995). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Organizational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organizational Studies* 20:1, 75–100.
- Heaton, L. & Taylor, J. R. (2002). Knowledge Management and Professional Work. A Communication Perspective on the Knowledge –Based Organization. *Management Communication Quarterly* 16:2, 210–236.
- Heikkinen, H. L. T. (2007). Narratiivinen tutkimus – Todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: PS.
- Heikkinen, V., Hiidenmaa, P. & Tiililä, U. (2000). *Teksti työnä, virka kielenä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkinen, V. (2000). Teksteihin tunkeutuvat todellisuudet. Teoksessa V. Heikkinen, P. Hiidenmaa & U. Tiililä (Toim.). *Teksti työnä, virka kielenä*. Helsinki: Gaudeamus. 116–214.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (1998). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

- Heracleous, L. Th. (2004). Interpretivist Approaches to Organizational Discourse. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (Toim.). *Organizational Discourse*. Lontoo: Sage: 175–192.
- Herranen J. (2003). *Ammattikorkeakoulu diskursiivisena tilana*. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Hodgson, D. E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization* 11:1, 81–100.
- Hydén, L-C. (1997). The Institutional Narrative as Drama. Teoksessa B-L. Gunnarsson, P. Linell & B. Nordberg (Toim.). *The Construction of Professional Discourse*. 245–264.
- Hyväri, I. (2007). *Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Häkkinen, K. (2005). *Nyky-suomen etymologinen sanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Höpfl, H. M. (2006). Post-bureacracy and Weber's "modern" Bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management* 19:1, 8–21.
- Iedema, R. (2000). Bureaucratic Planning and Resemiotization. Teoksessa E. Ventola (Toim.). *Discourse and Community: Doing Functional Linguistics*. Tuebingen: Narr Verlag. 47–69.
- Iedema, R. (2001). Resemiotization. *Semiotica* 137:1, 23–39.
- Iedema, R. (2003a). *Discourses of Post-Bureaucratic Organization*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Iedema, R. (2003b). Multimodality, Resemiotization: Extending the Analysis of Discourse as Multi-semiotic Practice. *Visual Communication* 2:1, 29–57.
- Iedema, R. & Scheerers, H. (2003). From Doing Work to Talking Work: Renegotiating Knowing, Doing and Identity. *Applied Linguistics* 24:3, 316–337.
- Iedema, R. & Wodak, R. (1999). Introduction: Organizational Discourses and Practices. *Discourse & Society* 10:1, 5–19.
- Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma 2000–2006*. (2000). EU-ohjelmat Julkaisu 2/00.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jalonen, H. & Lönnqvist A. (2008). Kohti ennakoivaa liiketoimintaa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4, 440–454.

Jian G., Schmisser, A. M. & Fairhurst, G.T. (2008). Organizational Discourse and Communication: the Progeny of Proteus. *Discourse & Communication* 2:3, 299–320.

Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. (1995). *Johdatus verkostanalyysiin*.

Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management* 25:5, 457–464.

Jokinen, A. (2006). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (Toim.). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 37–53.

Jokinen, A. & Juhila K. (2006). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen & K. Juhila & E. Suoninen (Toim.). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 54–97.

Juhila, K. (2006). Tutkijan positiot. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (Toim.). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 201–232.

Juhila, K. & Suoninen E. (2006). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (Toim.). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 233–252.

Jönsson, S. & Lukka, K. (2007). There and Back Again: Doing Interventionist Research in Management Accounting. Teoksessa C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Toim.). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier. 375–397.

Karlsson, A-M. (2005). Goods, Services and the role of written discourse. Teoksessa B-L. Gunnarsson (Toim.). *Communication in Work Place*. Uppsala: Uppsala universität. 91–104.

Karlsson, A-M. (2007). Text, situation, praktik. Om ramar och resurser för tolkning av texter i arbetsrelaterande skrifthändelser. Teoksessa B-L. Gunnarsson, & A-M Karlsson (Toim.). *Ett vidgat textbegrepp*. TeFa nr 46. Uppsala: Uppsala universität. 27–40.

Kilduff, M. & Keleman, M. (2004). Deconstructing Discourse. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (Toim.). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Lontoo: Sage. 259–272.

Kivelä, P., Kolehmainen, J. & Siisiäinen, M. (2007). Työllisyysprojekti toimija-verkkona. *Sociologia* 44:1, 19–34.

Kivinen, O. & Piironen, T. (2007). Sociologizing Metaphysics and Mind: A Pragmatist Point of View on the Methodology of the Social Sciences. *Human Studies* 30:2, 97–114.

Kuortti J., Mäntynen A., & Pietikäinen S. (2008). Kielen rakennustelineillä: kielellisen ja yhteiskunnallisen käänteen merkitys. *Tiedotustutkimus* 31:3, 25–37.

Laine, P-M. & Vaara, E. (2007). Struggling over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations* 60:1, 29–58.

Lakoff, G. & Johnson, M. (2003). *Metaphors We Live By*. Chigago: The University of Chigago Press.

Latour, B. (1994). On Techical Mediation: Philosophy, Sociology, Genealogy. *Common Knowledge* 3:2, 29–64.

Latour, B. (2006). *Emme ole koskaan olleet moderneja*. Tampere: Vastapaino.

Leino, P. (1989). Kieli ja maailman hahmottaminen. Teoksessa T. Hoikkala (Toim.). *Kieli, kertomus, kulttuuri*. Helsinki: Gaudeamus. 26–51.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006). Projects and Prisons. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (Toim.). *Making Projects Critical*. New York, N.Y.: Palgrave. 111–131.

Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management* 11:4, 437–455.

Luukka, M-R. (2000). Näkökulma luo kohteen: diskurssintutkimuksen taustaolelutukset. Teoksessa K. Sajavaara & A. Piirainen-Marsh (Toim.). *Kieli, diskurssi & yhteisö*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus. 133–160.

Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations *Organization Science* 1:4, 339–359.

Mayer, F. & Schoneborn, D. (2008). WikiWebs in der Organisationskommunikation. Teoksessa C. Stegbauer & M. Jäckl (Toim.). *Social Software. Formen der Kooperation in computerbasierten Netzwerken*. Wiesbaden: VS Verlag. 137–153.

McLean, C. & Hoskin, K. (1998). Organizing Madness: Reflections on the Forms of the Form. *Organization* 5:4, 519–541.

McPhee, R., Myers, K. K. & Trethewey, A. (2006). On collective mind and conversational analysis. Response to Cooren. *Management Communication Quarterly* 19:3, 311–326.

McSweeney, B. (2006). Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management* 19:1, 22–37.

Meredith, J. R. & Mantel, S. J. (1995). *Project Management, A Managerial Approach*, Third edition. New York: John Wiley & Sons.

- Meredith, J. R. & Mantel, S. J. (2003). *Project Management, A Managerial Approach*, Fifth edition. New York: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymä (2001). *Projektikäsikirja*.
- Monge, P. & Contractor, N. (2001). Emergence of Communication Networks. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (Toim.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Newbury Park, CA: Sage. 440–502.
- Morris, P. (2006). Afterword: Making the Management of Projects Critical. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (Toim.). *Making Projects Critical*. New York, N.Y.: Palgrave. 335–347.
- Mustonen, M. (2009). *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Helsinki School of Economics.
- Net Effect Oy (2003). *Itä-Suomen tavoite 1-ohjelman väliarviointiraportti*.
- Nikula, T. (2000). Pragmaattinen näkökulma kieleen. Teoksessa K. Sajavaara & A. Piirainen-Marsh (Toim.). *Kieli, diskurssi & yhteisö*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus. 331–358.
- Nocker, M. (2006). The Contested Object: on Projects as Emergent Space. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (Toim.). *Making Projects Critical*. New York, N.Y.: Palgrave. 132–154.
- Numento, T. & Uotila, P. (2006). Event Based Learning. *MApEC - Multimedia Applications in Education Conference: Proceedings 2006*. - Graz : FH JOANNEUM.
- Numento, T. & Uotila, P. (2007). Event Based Learning: Events as Organisations. Konferenssiesitys. Valtateiltä tiedon poluille. *Interaktiivinen tekniikka koulutuksessa*. 18.–20.4. 2007 Hämeenlinna.
- Page, S. (2006). Mind Independence Disambiguated: Separating the Meat from the Straw in the Realism/Anti-Realism Debate. *Ratio* 19:3, 321–335.
- Palmroth, A. (2004). *Käännösten kautta kollektiiviin. Tuuliosuuskunnat toimijaverkkoina*. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Sciences 241. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Perron, P. J. (1987). Introduction. Teoksessa J. Greimas. *On meaning*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Pesonen, S. (2006). *Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuudesta ja mahdottomuudesta*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*. Thousand Oaks: Sage.
- Phillips, N., Lawrence, E. T. & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review* 29: 4, 635–652.
- Pietikäinen S. (2000). Kriittinen diskurssianalyysi. Teoksessa K. Sajavaara & A. Piirainen-Marsh (Toim.). *Kieli, diskurssi & yhteisö*. Jyväskylä: Soveltavan kielen tutkimuksen keskus. 191–217.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pipping, K. (1978). *Komppania pienenisyhteiskuntana*. Keuruu: Otava.
- PMBOK GUIDE = A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2008). The Project Management Institute Inc.
- Polkinghorne, E. D. (1995). Narrative Configuration in Qualitative Analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (Toim.). *Life History and Narrative*. Lontoo: The Falmer Press. 5–24.
- Pollack, J. (2007). The Changing Paradigms of Project Management. *International Journal of Project Management* 25:3, 266–274.
- Prichard, C., Jones, D. & Stablein, R. (2004). Doing Research in Organizational Discourse: The Importance of Researcher Context. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (Toim.). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Lontoo: Sage. 213–236.
- Propp, V. (1988). *Morphology of the Folktale*. Austin: University of Texas Press.
- Puro, J-P. (2006). *Retoriikan historia*. Helsinki: WSOY.
- Puro, J-P. (2007). *Minä viestii*. Turku: Eetos.
- Putnam, L. & Cooren, F. (2004). Alternative Perspectives on the Role of Text and Agency in Constituting Organizations. *Organization* 11:3, 323–333.
- Putnam, L. L. & Fairhurst, G., T. (2001). Discourse Analysis in Organizations. Issues and Concerns. Teoksessa F.M. Jablin & L.L. Putnam (Toim.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Newbury Park, CA: Sage. 78–136.

- Pälli, P. (2003). *Ihmisyhmä diskurssissa ja diskurssina*. Acta Universitas Tampereensis 910. Tampere: Tampere University Press.
- Pälli, P. (2005). Kielellinen rakenne ja kulttuurinen tulkinta. *Kulttuurintutkimus* 22:2, 3–14.
- Pälli, P., Vaara, E. & Sorsa, V. (2009). Strategy as Text and Discursive Practice: a Genre-Based Approach to Strategizing in City Administration. *Discourse & Communication* 3:3, 303–318.
- Ricœur, P. (2000). *Tulkinnan teoria. Diskurssi ja merkityksen lisä*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Robichaud, D. (1999). Textualization and organizing: Illustrations from a public discussion process. *Communication Review* 3:1–2, 103–124.
- Robichaud, D. (2006). Steps Toward a Relational View of Agency. Teoksessa F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Toim.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. 101–114.
- Robichaud, D., Giroux, H. & Taylor, J. R. (2004). The Metaconversation: The Recursive Property of Language as a Key to Organizing. *Academy of Management Review* 29:4, 617–634.
- Rorty, R. (1991). *Objectivity, Relativism, and Truth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Räisänen, C. & Linde, A. (2004). Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multi-Project Organizations: Hegemony by Consensus? *Organization* 11:1, 101–121.
- Sarkola, E. (2007). Oppiva organisaatio toimijaverkkona. Teoksessa M. Julkunen, & P. Väänänen (Toim.). *Rajalla – aikuiskasvatus suuntaa verkkoon*. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. 141–163.
- Savonmäki, P. (2007). *Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 23.
- Searle, J. R. (1969). *Speech acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Searle, J. R. (1979). *Meaning and Expression. Studies in the Theory of Speech Acts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (Toim.). (2007). *Kehittämistyön risteyksiä*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Silfverberg, P. (1998). *Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja*. Helsinki: Edita.

Silverman, D. (1994). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.

Sulkunen, P. (2006). Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (Toim.). *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus. 17–38.

Takala, S. (2002). Jerome Bruner : kasvatuksen, kielen ja kulttuurin monitieteinen uranuurtaja. Teoksessa H. Dufva & M. Lähteenmäki (Toim.). *Kielentutkimuksen klassikoita*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus. 307–334.

Tarasti, E. (2004). *Arvot ja merkit*. Tampere: Gaudeamus.

Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing.

Taylor, J. R. (1999). What is “Organizational Communication”? Communication as a Dialogic of Text and Conversation. *The Communication Review* 3:1–2, 21–63.

Taylor, J. R. (2006). Coorientation: A Conceptual Framework. Teoksessa F. Cooren, J. R. Taylor & E.J. Van Every (Toim.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum. 141–156.

Taylor, J. R. & Cooren, F. (2006). Making Worldview Sense: And Paying Homage, Retrospectively, to Algirdas Greimas. Teoksessa F. Cooren, J.R. Taylor & E.J. Van Every (Toim.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum. 115–138.

Taylor, J. R. & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization* 11:3, 395–413.

Taylor, J. R. & van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization. Communication as Its Site and Surface*. Lontoo: Lawrence Erlbaum Associates.

Tiililä, U. (2000). Tapaus päivähoitopäätös. Teoksessa V. Heikkinen, P. Hiidenmaa & U. Tiililä (Toim.). *Teksti työnä, virka kielenä*. Helsinki: Gaudeamus. 214–266.

Tiililä, U. (2007). *Tekstit viraston työssä. Tutkimus etuuspäätösten kielestä ja konteksteista*. Helsinki: SKS.

Toolan, M. (2001). *Narrative: A critical linguistic introduction*. Lontoo: Routledge.

- Työministeriö (2000). *Työtä, osaamista ja yrittäjyyttä Itä- ja Pohjois-Suomessa. Tavoite 1-ohjelmat 2000–2006. Hakijan opas Euroopan sosiaalirahaston tukemia projekteja suunnitteleville*. Helsinki: Edita.
- Uotila, P. & Numento, T. (2007). Tapahtumat, projektit ja tarinat. Tapahtumaperusteinen oppiminen avaa organisaatiot projektihallinnan ja tarinoiden avulla. Teoksessa K. Komonen (Toim.). *Uudistuvat oppimisympäristöt. Puheenvuoroja ja esimerkkejä*. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. 43–65.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. (2004). Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies* 41:1, 1–35.
- Valkokari, K. (2009). *Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa*. Helsinki: Edita.
- Van Dijk, T. A. (2007). The Study of Discourse: An Introduction. Teoksessa T.A. van Dijk (Toim.). *Discourse Studies*. Lontoo: Sage. (xix–xlii).
- Van Donk, D. P. & Molloy, E. (2008). From organising as projects to projects as organisations. *International Journal of Project Management* 26:2, 129–137.
- Van Leeuwen, T. & Wodak, R. (1999). Legitimizing immigration control: A discourse-historical analysis. *Discourse Studies* 1:1, 83–118.
- Verscheuren, J. (1999). Whose discipline? Some critical reflections on linguistic pragmatics. *Journal of Pragmatics* 31, 869–879.
- Vesterinen, P. (2001). *Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Resesarch 196.
- Viirkorpi, P. (2000). *Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virtanen, P. (2000). *Projektityö*. Helsinki: WSOY.
- Weber, M. (1947). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Kolmas painos. Tübingen: P. Siebeck.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16:4, 409–421.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P. & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of UK government-funded research network. *International Journal of Project Management* 24:8, 638–649.

VERKKOAINEISTOJA

ESR-projektin Word-pohjaisen hakemuslomakkeen täyttäminen (2005) [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. Päivitetty 15.11.2005. [Viitattu 24.9.2008]. Saatavissa: http://www.mol.fi/esr/fi/_yleiset/Hakemuslomakkeen_taeyttoehje.doc.

Eurooppatiedotus (2007). *Alue- ja rakennepolitiikka* [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Ulkoasiainministeriö. Päivitetty 20.6.2007. [Viitattu 30.11.2008]. Saatavissa: <http://www.eurooppatiedotus.fi/public/?contentid=93254&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods* [Verkkojulkaisu]. Riverside, CA: University of California [Viitattu 22.9.2008]. Saatavissa: http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/Introduction_to_Social_Network_Methods.pdf.

Lamberg, P. (2008). Kirjoittaminen osana moniäänistä hanketoimintaa. *Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. Osaaja.net*. [Verkkodokumentti] 1/2008. [11.11.2008]. Saatavissa: <http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/view/75/>.

Mikkelin ammattikorkeakoulu (2004). Vuosikertomus 2003 [Verkkojulkaisu]. Mikkelä: Mikkelin ammattikorkeakoulu [Viitattu 8.9.2008]. Saatavissa: <http://www.mikkeliyamk.fi/vanhawww/default.asp?link=500.5>.

Mikkelin ammattikorkeakoulu (2005). Vuosikertomus 2004 [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.9.2008]. Saatavissa: <http://www.mikkeliyamk.fi/vanhawww/default.asp?link=911.5>.

SANOMALEHTILEIKKEET

Länsi-Savo (26.10.2003a). *Nousiainen: EU-tuki hukkuu moninkertaisiin ohjelmiin. Toimintauhkaa loppua, kun EU-tuki vähenee vuonna 2007*. Toimittaja Veli-Pekka Leskelä.

Länsi-Savo (26.10.2003b). *Aluepoliittisia ohjelmia on liikaa*. Toimittaja Veli-Pekka Leskelä.

Länsi-Savo (26.10.2003c). *EU korvannut työpaikkojen vähenemisen Etelä-Savossa*.

Länsi-Savo (25.11. 2003). *EU-projektien työllisyystavoitteet toteutuneet kummallisen hyvin*. Toimittaja Veli-Pekka Leskelä.

Länsi-Savo (26.11.2003a). *EU-raham ei uskota tuoneen pysyviä työpaikkoja.* Toimittaja Timo Laitakari.

Länsi-Savo (26.11.2003b). *Maakunnan vaikuttajat epäilevät EU:n aluekehitysrahan tehoa.*

Länsi-Savo (26.11.2003c). *Näin kysely tehtiin.*

Länsi-Savo (26.11.2003d). *Riippuu keneltä kysyy.* Toimittaja Timo Laitakari.

Länsi-Savo (27.11.2003). *EU-alue-rahoiden tehosta vallitsee monta totuutta.* Pääkirjoitus.

Liite 2. Keskustelun vaiheet ja koodit.

	Alkuasetelma	Poikkeama	Toimijapuhe	Tekniikka	Soveltaminen	Tarvepuhe	Lopetuspuhe	Koodien määrä
Manipulaatio								
Pyytäminen	4 25 %	2 12 %	4 25 %	5 22 %	3 10 %	4 24 %	13 30 %	35 21 %
Täytyminen	2 13 %	3 18 %	2 13 %	0 0 %	5 16 %	2 12 %	4 9 %	18 11 %
Haluaaminen	0 0 %	0 0 %	4 25 %	0 0 %	3 10 %	1 6 %	4 9 %	12 7 %
Kompetenssi								
Sitten siellä	3 19 %	4 24 %	3 19 %	6 26 %	8 26 %	6 35 %	10 23 %	40 25 %
Ennen siellä silloin	4 25 %	4 24 %	0 0 %	1 4 %	1 3 %	2 12 %	2 5 %	14 9 %
Tässä ja nyt yleensä	3 19 %	4 24 %	3 19 %	11 48 %	11 35 %	2 12 %	10 23 %	44 27 %
YHTEENSÄ	16 100 %	17 100 %	16 100 %	23 100 %	31 100 %	17 100 %	43 100 %	163 100 %
Vaiheen koodien osuus	10 %	10 %	10 %	14 %	19 %	10 %	26 %	100 %

Liite 3. Suunnitelma-versio B, 4.8.2003.

	1 Videotuotannot ja web-lähetys 2001-2003	2 Campus-TV 2002-2005	3 Keskusstudio 2004-2006
Tuostoo			
Aikataulu	2001-2003	2002-2005	2004-2006
Kuvaus	Tapahtuman järjestäjien ja yritysten tarpeisiin perustuva koulutus- ja tuotekehityskokonaisuus	AV-osaamisen toimintamalli alan kehitykselle ja korkeatasoisien koulutuksen järjestämiselle.	Tekninen ja liiketaloudellinen toimintamalli, jossa yhdistetään tärkeimmät tapahtumapaikat ja IMT-studiot kiinteästi
Toiminta- ympäristö	Tapahtumapaikat	IMT-studiot	Tapahtumapaikat ja IMT-studiot
Toiminta	Koulutus & tapahtumatilointi	Säännölliset lähetykset	Koulutus ja kokeilut
Kumppanit	Tapahtumien järjestäjät	Mediat ja mediaa soveltavat yritykset	Operaattorit, tapahtumien järjestäjät ja tapahtumapaikkojen omistajat
Tavoite	Saadetaan tapahtumajärjestäjät hyödyntämään mediaa omassa toiminta-alueessaan	Parannetaan sisällöntuotannon osaamista AV-alueella. Paikalliset mediat soveltavat osaamistaan myös IMT-studioissa	Paikallisen tuotantomallin teknisten ja toiminnallisten edellytysten luominen ja IMT-studioiden alueellinen hyödyntäminen

Mikkelin ammattikorkeakoulun IMT-mediainhankkeilla on yhteinen päämäärä, jossa luodaan Etelä-Savon maakuntaan valmius soveltaa informaatio- ja mediateknologiasa kaikissa niissä yrityksissä ja yhteisöissä, jotka pitävät median soveltamista tärkeänä osana oman liiketoimintansa kehittämisessä. Mikkelin ammattikorkeakoulu tukee päämäärän saavuttamista

- a) kouluttamalla alan ammattilaisia ja
- b) hankkimalla ja ylläpitämällä infrastruktuuria sekä kehittämällä osaamista maakunnassa erilaisilla kehittämis- ja tukiprojekteilla.

"KESKUSSTUDIO"

Toiminnallisesti toteutettavien suunnitelmien
edellytyksellisesti toteutettavien
projektinjohtajien
KESKUSSTUDIO

Mallin hyödyt

Malli mahdollistaa nopeamman reagoinnin alueellisista tapahtumista tehtäviin tallenteisiin ja esimerkiksi suorien lähetyksiin. Liikutteltavaa kalusto on keveämpää ja sitä tarvitaan vähemmän. Tuotantoja voidaan toteuttaa vähemmällä määrällä henkilöä kunnasta kuin perinteisissä ulko-otannoissa. Kiinteiden studioiden resurssit saadaan tehokkaaseen käyttöön myös oppilaitosten ulkopuolisina aikoina. Malli tekee mahdolliseksi edulliset mediatuotannot hyvällä laadulla pienellä paikkakunnalla.

Tarvitteet

- **kokella** tapahtumatoimintojen keskitettyä ohjaamista IMT-studioista alueen valokaspeiverkkoon hyödyntämällä
- **kouluttaa**
 - a) tapahtumapaikkojen henkilöstöä soveltamaan teknologiaa omien tuotteittensa markkinoinnissa
 - b) tapahtumajärjestäjiä soveltamaan teknologiaa omien tuotteittensa tuotekehityksessä
- **tuoda** seudulle
 - a) teknisesti toimiva ja taloudellisesti kestävä ko. teknologiaa soveltava verkosto ja toimintamalli
 - b) ammattikorkeakoulun koulutusohjelmille vakiintunut, käytännönläheinen koulutuskokonaisuus
- **toteuttaa** etukäytön edellyttämät tekniset toimenpiteet IMT-studioilla ja tapahtumapaikoilla

Kohderyhmät

Etelä-Savon alueella toimivat operaattorit, joilla on hallussaan valokuitua, tapahtumapaikkojen haltijat, tapahtumien ja järjestäjät sekä ammattikorkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat. Kaupunki ja seurakunta.

Projektin organisointi

MYÖHEMMIN.

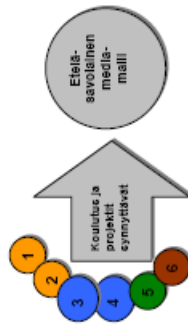
Tarvittavat resurssit

MYÖHEMMIN.

Tulos, eteläsavolainen median tuotanto- ja jakelumalli

Projektilla synnytetään yhteinen toimintakulttuuri vuoteen 2006 mennessä, minkä ansiosta Etelä-Savo on kokoluokkansa johtava mediaa soveltavien kulttuurit- ja urheilutapahtumien

Kokonaisuus muodostuu seuraavista projekteista:



Kohde	Projekti	Toteuttaja
	1. Studio ja laboratoriot	1. IMT-sehlys
	2. Milloin	2. Mami
	3. Videoammatin ja web-ohjelut	3. IMT-sehlys
	4. Campus-TV	4. IMT-sehlys
	5. Etelästudio	5. IMT-sehlys? TY, KNY, MUU
	6. Tutkimuspanke	6. IMT-selitys

Lisäksi Mikkelin ammattikorkeakoulussa on IMT:io soveltavia hankkeita mm. maanmittaus-, hyvinvointi- ja matkailualla. YTT-tutkimuskeskuksen IMT-alla on myös mm. arkistointiin liittyviä hankkeita, joilla on pitkäla aikavälillä yhteys nyt kehitettävään mediamalliin.

Toimintamalli

Kun jokin tapahtuma tallennetaan ja välitetään TV:äsa, tapahtuman tallennusta varten kuljetetaan tarvittava tekniikka ja henkilöt tapahtumapaikalle, josta valmis kuva siirretään edelleen välitettäväksi. Keskusstudio-projektin tarkoituksena on valita kaikkien tuotannossa tarvittavien laitteiden ja henkilökunnan siirtoa tapahtumapaikoille. Tämä voidaan toteuttaa valokuituverkkoa hyödyntämällä, niin että IMT-studioit toimivat tallennetavasta tapahtumasta tehtävän tuotannon ohjaamona. Mallin avulla tapahtumapaikalla tarvittava henkilö- ja laitteisto pienenee oleellisesti, jos tapahtumasta tehdään mediatallenne, voidaan tuotanto toteuttaa mallin avulla tavanomaista lyhyemmällä valmistusajalla. Olemassa olevilla resursseilla voidaan "hajauttaa" ohjelmajohdinta eri paikkoihin. Haasteena on mm. tietoliikennetyöskäsen luominen ja tietoliikenteestä aiheutuvat kustannukset.

- Neuvotteillaan mahdollisista edellytyksistä ja ehdoista, joilla kumppani voisi hankkeeseen sitoutua

(Esimerkkejä mahdollisista kumppaneista:

1. [redacted]
2. [redacted]
3. [redacted]
4. [redacted]

3. Jos kumppaneita löytyy x kpl -> tehdään suunnitelma

- Määritellään projektin tärkeimmät tavoitteet ja toimintamalli (projektisuunnitelma)

- Selvitetään rahoitusmahdollisuudet (ESR, EAKR, Sillra, myös kansainväliset, kuten INTERREG...)

4. Jos suunnitelma vaikuttaa toteuttamiskelpoiselta -> tehdään hakemus

maakunta Euroopassa. Mediatuotantoketjussa on riittävästi vahvoja lenkkejä, niin että esimerkiksi tapahtumajärjestäjät voivat pitää mediatuotannon osaamista kiipaluetuna muihin tapahtumajärjestajiin verrattuna. Konseptia kehitetään keskuksistudion ja Campus-TV -projektin avulla vuoteen 2006 asti. Tapahtumajärjestäjille, mainostajille ja alueen vaikuttajille kokonaisuus tarjoaa mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa siten, että teknologian mahdollisuudet otetaan kaupallisesti hyötykäyttöön. Ammatikorkeakoulussa media-alaa sivuavaa koulutusta (IMT, tietotekniikka ja tietoliikenne), kulttuurialan koulutusta (esim. ohjelmajärjestelmien tuottaminen) ja tuotekehitystoimintaa sekä niiden vaatimaa infrastruktuuria pidetään yllä osana ammatikorkeakoulun perustoimintaa.

Esimerkkejä mahdollisista tuloksista:

- verkostoon liitettyjä tapahtumapaikkoja x kappaletta
- teknikkanaan perehdytettyjä yritysten aj yhteisöjen henkilökuntaa x henkilöä
- tekniikkaan perehdytettyjä amm:un henkilöä x henkilöä
- tehtyjä koetaitioiteja x kpl

MUUTA, POISTA, LISÄÄ, PERUSTELE.

Ehdotus valmistelun toimintamalliksi:
(MUUTA, POISTA, LISÄÄ, PERUSTELE.)

1. Työstetään ideaa

Työryhmä:

- [redacted] (studiot ja labrat)
- [redacted] (teknikkain koulutusohjelma)
- [redacted] (sihteeri)
- [redacted] (IMT-hankekokonaisuus)

laati tiiviin luonnoksen hankeaihiosta.

2. Jos saadaan yksimielinen, yhteinen esitys -> pyydetään kommentit ja täydennystä

[redacted]

[redacted]

[redacted] ...???

Syntyneet luonnos esitellään IMT kehitysohjelmissa, johtoryhmässä ja muissa Mamkin sisäisissä elimissä. Jos valmistelua jatketaan, täydennetään valmisteluohjelmaa ja määritellään Mamkin:ssa projektista vastaava yksikkö.

2. Jos sisäistä kiinnostusta -> etsitään yhteistyökumppanit

- Esitellään alustava luonnos projektiesitteessä, joka sisältää kuvauksen teknisiä mahdollisuuksista ja muista Mamkin tarjoamista resursseista
- Kysytään kiinnostusta osallistua hankkeeseen